

أدارة الأعمال اللوجستية هي من مظاهر الإدارة الحديثة التي تسعى لمواجهة تحديات العصر

ان أدارة الأعمال اللوجستية تتميز بقدرتها على مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال في مواجهه التحديات والمعوقات ورفع كفاءتها في أدارة انشطتها

تعريف الأعمال اللوجستية :

7 تعاريف للأعمال اللوجستية تلخص في الآتي

1- اللوجستية (Logistics) مايعرف بالعربي فن السوقيات هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى

(ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/تصدير عالمية أو نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي)

2- كلمة لوجوس تعود للأصول الإغريقية وتعني نسبة , حساب , سبب , خطاب)

(وقد انتقل استخدام الكلمة إلى حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات)

3- في عام 1991 عرف مجلس إدارة السوقيات (هي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة) عرفت اللوجستية عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من اجل ارضاء متطلبات المستهلك

4- عرفها معجم اكسفورد للغة الانجليزية بأنها فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد , الأفراد والوسائط

5- لقد عرفها مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في الولايات عام 1960 بأنها تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والخزن الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك بهدف رضا الزبون

6- وعرفت اللوجستيات بأنها هي عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام, والمخزون تحت التشغيل , والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة الإنتاج حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل

7- أن اللوجستيات هي عملية ضمان توفر الاتي : **المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة بالحالة الصحيحة في المكان الصحيح والوقت الصحيح للعميل الصحيح بالتكلفة الصحيحة**

التوزيع (Place\Distribution) :

تعريفه على ما قدمته جميعه التوزيع الأمريكية بأنه (تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم)

ويعرفه الاقتصادي BARTELS انه عملية اقتصادية اجتماعية ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة وبأسعار مقبولة **ويعرف أيضا** بأنه يشمل اختيار منافذ التوزيع سياسات التوزيع العلاقات مع الوسطاء تقييم منافذ التوزيع

ويعرف التوزيع بأنه الحركة المادية للمنتجات وعملية تأسيس علاقات وسيطة ترشد وتدعم حركة المنتجات

ماهية الأعمال اللوجستية :

هو نظام يهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه والرقابة على أعمال تدفق السلع والخدمات من مراكز توريدها إلى مراكز استخدامها **(الأسواق)** وهي نظام يعمل في ظروف وعوامل وقوى ومتغيرات البيئة

أن المفهوم الحديث للأعمال يشير إلى العمل الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة وإشباع حاجات المستهلكين ويتضمن هذا المفهوم ما يلي

1- أن الأعمال اللوجستية نشاط إنساني

- 2- أن الاعمال اللوجستية تستهدف تسهيل عملية التبادل سواء جرى التبادل لصفقة واحدة أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة
- 3- إن التبادل ليس مقصوراً فقط على السلع وإنما يشمل الخدمات وقد يكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري كما قد تكون من طرف البائع ويقوم هذا المفهوم الحديث على ثمانية عناصر هي

- 1- تقدير وتفهم المركز الاستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها
- 2- إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة
- 3- اهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو المساهمة في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين
- 4- اهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل , وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة , من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها
- 5- تقدير عام لدور بحوث التسويق , ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث
- 6- عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات
- 7- التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق القطاعات الوظيفية للشركة
- 8- خلق أو التوسع في إلغاء وإعادة تنظيم أقسام الشركة إذا استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة

يتطلب تقييم المفهوم الحديث للأعمال توفر عدة متطلبات أساسية هي :

- 1- أن يكون التوزيع هو الموجه الأساسي لفلسفة الشركة
- 2- أن يصمم الهيكل التنظيمي للشركة بما يتفق
- 3- التخطيط المنظم
- 4- تخطيط وتطوير المنتجات

5- القيام بحوث التوزيع 6- تأكيد أهمية الإعلان والترويج

وقد كانت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية أول من دعت للأخ بفهوم الأعمال اللوجستية و التوزيع بمعناه الحديث عام 1956 ومنذ لك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم

تشتمل الأعمال على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محدودة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة ومن هنا أطلق على الأنشطة اللوجستية المتكررة مسمى سلسلة الإمداد

وأن مفهوم الإمداد هو جزء من الأعمال يتناول كل الأنشطة والوظائف والأعمال التي تحرك وتدبر وتبحث عن المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في المنتجات تامة الصنع أو المنتجات في العمليات سواء أكانت هذه الحركة من خارج الشركة إليها أو من داخل الشركة إلى أسواقها

وقد قام مجلس إدارة التوزيع والإمداد بتعريف الإمداد بأنه يشير إلى عمليات تخطيط وتنفيذ ورقابة تدفق المواد الخام والسلع النهائية والتخزين الفعال والمعلومات المرتبطة بهذه العمليات من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة الاستهلاك من قبل الزبائن تلبية لحاجاتهم ورغباتهم

مراحل التطور التاريخي للأعمال اللوجستية :

تعتبر الأعمال اللوجستية _ التوزيع والإمداد حدية النشأة نسبيا

- 1- مرحلة من عام 1945- 1965 : وفيها ظهر مفهوم الأعمال اللوجستية كنشاط متكامل لعدة أسباب منها الاهتمام بقنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة وتنظيمها , والاهتمام بالخدمة المقدمة للزبون وتطورات مدخل النظم ,ومفهوم التحليل الكلي للعناصر الكلفة من خلال تقديم أسلوب علمي لتقييم بدائل الأعمال اللوجستية
- 2- مرحلة من عام 1966 – 1972 : كانت هذه المرحلة بمثابة الاختيار لمفاهيم وأسس نشاطات الأعمال اللوجستية حيث ظهرت إدارة التوزيع المادي , وإدارة المواد لتساعد في رفع مستوى الأداء في الشركات

- 3- مرحلة سنة 1973 وحرب أكتوبر : لقد شهدت هذه الفترة تغيرات سياسية واقتصادية خطيرة على مستوى العالم وارتفعت الأسعار , وعلية ظهرت مستويات وأساليب جديدة منها الارتباطات طويلة الأجل والتخطيط المسبق بدلا من سياسية رد الفعل وتحديد موقع إدارة في الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال
- 4- مرحلة تكامل أنشطة الأعمال اللوجستية : من اجل تكامل الأعمال اللوجستية وتحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات العمل والتشغيل كان لابد من أتباع نظام واحد لخزن ونقل المواد والمنتجات في الشركة حيث ان نظام الرقابة والاتصال والتنسيق بين التوزيع والتوريد واحدة , ثم ان نظام المتكامل لإدارة الأعمال اللوجستية يساعد على الربط بين نشاط الإنتاج ونشاط التسويق وعلية فان النظام المتكامل لإدارة الأعمال يشير إلى نشاطين فرعين هما إدارة المواد(التوريد) ونشاط التوزيع المادي (الخزن والنقل والمناولة وغيرها)

أهمية الأعمال اللوجستية :

الأقدم في أنشطة الشركة والأحدث وفي نفس الوقت لأنه يمثل احد نتائج الفكر الإداري الحديث ولأنه يشير إلى عملية جمع المهام والأنشطة المرتبطة بتدفق وتوفر المنتجات التي تحتاج إليها الشركة وإدارتها وباستمرار . اهتمام المنظمات بالأعمال لم يظهر إلا بعد عام 1955. أن العمال هي من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية وذلك لقدرتها على :

- 1- خلق القيمة value بالنسبة للزبائن والموردين ولأية شركة
- 2- خلق القيمة value بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالشركة مثل العاملين وأصحاب الاستثمار وحملة الأسهم وغيرهم
- 3- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال إدارة الأعمال اللوجستية في مواجهة تحديات بيئة العمل الداخلية
- 4- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال إدارة الأعمال على ضرورة الاستخدام الكفؤ والأقل للموارد والإمكانيات المتاحة
- 5- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال إدارة الأعمال على مواجهة المنافسين وضغوط الأسواق

6- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال إدارة الأعمال على مواجهة نتائج وشروط العولمة ومنظمة التجارة العالمية ومنظمة المواصفات والمقاييس العالمية (الآيزوا)

7- مساعدة الشركات ومنظمات الأعمال إدارة العمال على تحقيق وفورات في الكلفة من خلال الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة

يرجع الإهمال في الاهتمام بالأعمال اللوجستية سواء في الماضي أو الحاضر إلى الأسباب الآتية :

- 1- تجاهل دور الأعمال اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية
- 2- عدم توفر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة
- 3- تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق

أسباب وعوامل ظهور إدارة الأعمال اللوجستية :

- 1- التطورات التكنولوجية : إن ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد أوجدت الحلول لمشاكل لأنشطة الأعمال اللوجستية مثل تعدد وتنوع وسائل النقل والخزن
- 2- التغيير في أنماط السلوك الشرائي للزبائن : لقد تزايد عدد السكان وارتفعت الكثافة السكانية في المدن عنها في الريف مما ترتب على ذلك تركيز عمليات الأعمال اللوجستية _ الإمداد والتوزيع والتوريد والتزويد لمراكز محدودة البيع كبيرة الحجم مثل الأسواق المركزية , والسوبر ماركت
- 3- اعتبارات التكاليف العالية : عندما اتجهت الشركات إلى تحقيق الوفورات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج والتسويق واجهت صعوبات ومعوقات وعليه أصبح رفع مستوى أداء الأعمال اللوجستية هو الطريق الوحيد للوصول إلى ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية خاصة وان كلف الأعمال تمثل نسبة كبيرة من الناتج القومي
- 4- الخبرات العسكرية : لأن الاعمال اللوجستية ظهرت أساسا في المنظمات العسكرية بعد الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر عمليات لوجستية لنقل آلاف الأفراد والمعدات والمؤن وقد كان موجهها نحو التوزيع فقط ولقد تطور الأمر إلى تحقيق التكامل ما بين التوريد للشركة والتوزيع من الشركة لأسواقها

- 5- أهمية استراتيجية للشركة : لأن الشركات تسعى نحو استراتيجية التمايز في منتجاتها عن غيرها من المنافسين وخاصة في الأسعار وهذا يتوقف على كفاءة الأعمال
- 6- إضافة قيمة ذات دلالة للزبون : حيث إن أية خدمة لا تتمتع بأية قيمة أو تتمتع بقيمة قليلة لا تكون مناسبة للزبائن ورضاهم وهذا هدف الشركة الأساسي
- 7- طول خطوط الإمداد والتوزيع : حيث إن الاتجاه نحو الولمة في الصناعة وغيرها والاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على أداء الأعمال اللوجستية وهذا رفع من تكلفتها الخاصة وعليه فقد تزايد الاهتمام داخل الشركات بالأعمال

أهداف إدارة الأعمال اللوجستية وعناصر كلفتها :

الهدف الأساسي من الأعمال هو تعظيم خدمة الزبون وذلك في حدود أقل كلفة ممكنة

عناصر الكلفة العشرة والعلاقة فيما بينها وهي :

- 1- المخازن: حيث إن عددها وأنواعها ومواقعها تحدد كلا من مقدار الكلفة ومستوى الخدمة
- 2- الاحتفاظ بالمخزون: حيث إن كلفتها ترتبط بعدد ومواقع المخازن وكذلك خدمة الزبون
- 3- تقادم المخزون : حيث إن مخاطر التقادم تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة
- 4- بدائل الإمداد : حيث إن كلفتها تحدد مقدار الكلفة ومستوى الخدمة
- 5- قنوات التوزيع : إن نوع ومستوى وعدد هذه القنوات يؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة
- 6- النقل : حيث إن وسائل النقل وعددها ونوعها والحمولة الاقتصادية تحدد مقدار الكلفة ومستوى الخدمة
- 7- الاتصالات وأوامر الشراء : حيث إن قنوات التوزيع الجديدة ومصادر التوريد والإمداد والتحسينات تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة
- 8- الاستخدم البديل للتسهيلات : إن التغيير في متطلبات الخزن والنقل والإمداد يحدث تغييرات في التسهيلات الموجودة واستخداماتها
- 9- الأنشطة اللوجستية المساعدة : إن الأعمال الرئيسية تحتاج إلى أعمال وانشطة مساعدة وهذا يؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة

10- خدمة الزبون: إن عدم رضا الزبون وضعف المركز التنافسي للشركة وانخفاض الأرباح وانخفاض حجم المبيعات تؤثر على مقدار الكلفة ومستوى الخدمة

يقصد بأهداف الأعمال النتائج النهائية التي ترغب الشركة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة الأعمال اللوجستية فهناك إجماع بين الاقتصاديين على أن للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاثة أهداف استراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات وهذه الأهداف هي (الربح ، النمو ، البقاء)

1- هدف الربح : يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها

كيف تحقق وظيفة التوزيع أعلى قدر من الربح ؟

لابد أن تكون على داريه بجميع العناصر المساهمة في تكوينه وأخذها بعين الاعتبار

2- هدف النمو : يساهم التوزيع في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق الجديدة ، ومن أهم دوافع النمو زيادة الطلب على الإنتاج وزيادة شدة المنافسة

3- هدف البقاء : يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدفا رئيسيا تشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة

يساهم التوزيع بفعالية في استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين : 1- البحث باستمرار على فرص توزيعية جديدة 2- ضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التوزيعية

هناك من أشار إلى أن أهداف إدارة الأعمال اللوجستية في الشركات هي :

- 1- تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة
- 2- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالمنتجات من خلال التوزيع المباشر وغير المباشر
- 3- تغيير الميول والاتجاهات والرغبات حول السلع
- 4- تغيير التفضيلات والإقناع والوصول إلى قرار الشراء وتكرار الشراء

- 5- العمل على تشكيل أنماط حياتية متطورة
- 6- رفع مستوى جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدولة
- 7- تحقيق فوائض نقدية متداولة وبارزدياد متواصل
- 8- تحقيق أعلى عائد ممكن
- 9- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة الزبون
- 10- الهدف المالي : هو تعظيم العائد السنوي مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات

وظائف إدارة الأعمال اللوجستية :

- 1- إيصال السلع للمستهلكين المستهدفين في الوقت المناسب والمكان المناسب
- 2- تزويد المستهلكين بكافة المعلومات والبيانات عن كيفية استخدام وصيانة السلع من التلف
- 3- تخزين السلع والمواد الخام نصف المصنعة لحين الحاجة إليها
- 4- تأمين نقل السلع بالوسائل المختلفة
- 5- كما تقوم منافذ الأعمال اللوجستية بوظائف أخرى مثل التسهيلات المالية والتأمين على البضاعة

هناك مؤسسات تقدم خدمات إضافية ومساعدة في الأعمال اللوجستية ومنها : البنوك ، شركات التأمين ، وكالات الدعاية والإعلان ، شركات تأجير المخازن ، شركات خدمات المعلومات التسويقية وهذه المؤسسات غير موجودة داخل قناة التوزيع وليست ذات شأن في نشاطات الشراء والبيع ولكنها تقدم خدمات تسهيلية

منافع ومحددات الأعمال اللوجستية :

- 1- المنفعة المكانية : تتضمن اختيار الأماكن التي يتوقع أن يجد المستهلك فيها السلعة من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها مع مراعاة الأماكن والمناطق الموزعة لها
- 2- المنفعة الزمنية : تتحقق هذه المنفعة عن طريق التخزين الذي يعمل على الاحتفاظ بالمنتج ثم تقديمه للمستهلك في الوقت الذي يطلبه فيه مثال المحاصيل الزراعية
- 3- المنفعة الحيازية : تتحقق من خلال عملية البيع ودور الوسيط في هذه الحالة نقل ملكية لمنتجات من طرف لآخر

4- المنفعة الشكلية \ القيمة : هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة
الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تتناسب مع حاجات العملاء

المحددات اللوجستية تشمل :

1- تعتبر اللوجستيات عاملا للنجاح لكل من صناعة إنتاج البضائع وصناعة تقديم الخدمات

- في صناعة إنتاج البضائع : 65% من التكاليف الكلية تكون في المشتريات وحيازة المخزون ، وتحريك البضائع
- في صناعة تقديم الخدمات : 75% من التكاليف الكلية تكون في القوى البشرية وصيانة وجدولة الطاقة اللازمة لتقديم الخدمة

2- الإدارة الناجحة للوجستيات تستطيع تحسن الجودة ، وتخفيض التكلفة بنسبة (20%)

3- التقنيات اللوجستية والمهارات والقوى البشرية يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات وبالعكس

أنشطة الأعمال اللوجستية :

تتكون أنشطة الأعمال – التوزيع والإمداد من الاتي

1. خدمة الزبائن customer service
2. التنبؤ بحجم الطلب المتوقع
3. نشاط النقل (يمثل أحد المكونات في التوزيع والإمداد وقد تصل كلفته من 35% إلى 65% من كلفة النظام)
4. نشاط المخزون
5. إدارة المناولة
6. إدارة المستودعات
7. التغليف
8. احتياجات الإنتاج
9. جدولة وتخطيط للإنتاج وتدفعه للسوق
10. نظم المعلومات
- 11- نظم الاتصالات التسويقية

12- التصميم العكسي لمنافذ التوزيع والإمداد (نظرا لوجود عيوب في المنتجات أو إمكانية تعرضها للتلف أثناء عمليات الشحن والنقل والمناولة ومرتجات المبيعات من العملاء وقد تكون تكاليفها عالية وحتى لا تؤثر على ربحية الشركة وخدماتها يجب أن تحتوي على قنوات عكسية للموردين

13- تحديد الكلفة لأنشطة التوزيع والإمداد (لأن كلفة التوزيع والإمداد تصل 25% إلى 30% من كلفة منتجات الشركة الكلية فقد أدركت هذه الشركات أهمية تحليل كافة عناصر الكلف الإمداد والتوزيع من أجل خفض الكلف الكلية وتعظيم الأرباح وأن مكونات الرئيسة لكلفة الأعمال اللوجستية - التوزيع والإمداد الكلية هي :

- كلفة مستوى خدمة الزبون
- كلفة النقل
- كلفة إدارة المستودعات
- كلفة الاحتفاظ بالمخزون
- كلفة الأوامر والطلبات
- كلفة الشراء بكميات كبيرة

مكونات و عناصر مزيج الأعمال اللوجستية :

أن النقل والخرن يمثلان الجزء الأكبر من الكلفة فالنقل يضيف القيمة المكانية للمنتجات والخرن يضيف القيمة الزمنية أو الوقت

إن نشاطات الخرن والنقل والمناولة والتغليف والاتصالات والشراء هي نشاطات وأعمال قديمة تمارس في كل شركة وهذه الأعمال والأنشطة هي أساس إدارة الأعمال والتي ظهرت في بداية الخمسينات القرن العشرين كمدخل إداري متكامل عناصره (العوامل البيئية الخارجية ، طلب السوق ، العوامل السياسية والاقتصادية ، العوامل التقنية والتكنولوجية ، العوامل الاجتماعية والأخلاقية ، المنافسة ، هيكل التوزيع ، العوامل البيئية الداخلية) وهذه العناصر تساعد على تحقيق المنافع إلى الأعمال اللوجستية .

وهناك من أطلق على هذه المكونات عناصر المزيج اللوجستي التي تتمثل في الآتي :

- النقل والمرور
- الخرن والمخازن

- الشراء والتوريد
- التعبئة
- المناولة
- التغليف
- خدمة الزبائن
- الاتصالات
- تشغيل أوامر الشراء و الطلبيات
- التنبؤ بالطلب
- الرقابة على المخزون
- اختيار المواقع
- الخدمات والأنشطة المساعدة
- التخلص من المنتجات التالفة

أسس وركائز وأركان إدارة الأعمال اللوجستية :

قنوات أو منافذ أو ممرات الأعمال اللوجستية والركن الآخر هو التوزيع المادي

اولا قنوات الأعمال اللوجستية :

هي قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على مؤسسات التوزيع المتاحة في الأسواق وهذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة ومحاولة بيع المنتج لهم **وطرق التوزيع والإمداد المباشر للسلع الاستهلاكية :**

- 1- طواف رجال البيع
- 2- البيع عن طريق معارض يملكها المنتجون
- 3- البيع بالبريد By mail
- 4- البيع الآلي Automated selling

هناك طريقتان رئيستان للتوزيع المباشر للسلع الصناعية وهي المعارض المتخصصة و مندوبو البيع

قنوات الأعمال اللوجستية غير المباشر : عندما لا يتمكن المنتج من توزيع منتجاته بشكل مباشر على عملائه أو عندما لا يناسبه فإنه عادة ما يلجأ إلى استخدام الوسطاء ليكونوا عبارة عن حلقة الوصل بينه وبين عملائه

هناك نوعان من الوسطاء :

- 1- وسطاء يقومون بشراء السلعة ويمتلكونها ويدفعون ثمنها للمنتج بهدف إعادة بيعها وهنا تتمثل إيراتهم بالفرق بين سعر البيع والشراء وهؤلاء الوسطاء تجار الجملة و التجزئة
- 2- وسطاء فهم الوكلاء بأنواعهم (وكلاء المنتج ، وكلاء البيع ، وكلاء الشراء) والسماسة وهؤلاء يقتصر عملهم على تحقيق اتصال بين البائع والمشتري ويحصلون على عمولة لقاء أتعابهم وغالبا ماتكون على شكل نسبة مئوية

ثانياً التوزيع المادي :

هو عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة بتسهيل حركة السلع ماديًا من أماكن إنتاجها أو استخراجها إلى أماكن استهلاكها أو استخدامها . وهو يتضمن جميع الأنشطة التسويقية المرافقة للسلعة من :

- 1- تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع
- 2- النقل : نقل المواد خارج نطاق الشركة
- 3- التخزين
- 4- المناولة: نقل المواد داخل نطاق الشركة
- 5- مراقبة المخزون السلعي
- 6- اختيار موقع المخازن
- 7- تجهيز الطلبات
- 8- خدمة المستهلك

الإطار العام لتنظيم إدارة الأعمال اللوجستية :

إن كفاءة وفعالية الأعمال اللوجستية يعتبر جزءًا أساسيًا من استراتيجية الشركة وعليه فوجود هيكل تنظيمي يجمع هذه الأعمال تحت سيطرة وإدارة واحدة يعني **شكل النظام اللوجستي المتكامل** ولكن لا يوجد تنظيم مثالي وموحد لهذه الإدارة ويصلح للتطبيق في كل الشركات ولكنه يختلف وفقا للعوامل المؤثرة التالية :

- 1- طبيعة نشاط المؤسسة
- 2- حجم المؤسسة
- 3- حجم الانتاج
- 4- حجم وعدد الأسواق
- 5- سياسات التوزيع **كسياسات الائتمان ، التسعير والتسليم**
- 6- أهداف الشركة
- 7- موارد وإمكانيات الشركة
- 8- وجهة نظر الإدارة العليا للشركة

العلاقات العامة من مسؤوليات المدير العام أو رئيس المجلس الإدارة

النقل من أعمال مدير المبيعات

الخزن وأوامر الشراء والإعلان من مسؤولية مدير التسويق

التوزيع المباشر من أعمال رجال بيع ومندوبون من خارج الشركة

التوزيع هو الأعلى كلفة وسعرا في مخصصات الميزانية المالية في الشركة فهذا يتطلب أن تكون هناك إدارة للتوزيع منفصلة وهي عند ذلك ستستخدم الطرق التالية في تحديد حجم الإنفاق :

- 1- الإنفاق وفق القدرات العاملة للشركة
- 2- الإنفاق وفق نسبة معينة من حجم المبيعات السنوي
- 3- الإنفاق وفق ما يخصصه المنافسون في السوق
- 4- الإنفاق حسب المهمة
- 5- الإنفاق حسب الأهداف المراد تحقيقها

بدأت الشركة تجمع الأنشطة التوزيعية في إدارة واحدة في الهيكل التنظيمي عندما أدركت أهمية الأعمال اللوجستية وتأثيرها على نجاحها في السوق وعلى حصتها السوقية .

تغير تركيز الشركة من التركيز على نشاط منفرد إلى تركيز على الأنشطة بصورة مجمعة

ومن هنا بدأت الشركات تركز على مفهوم النظم لإدارة عملياتها التوزيعية وقد أطلق على هذا المر سلسة الأعمال اللوجستية التوزيع والإمداد وخطوات بنائها :

- 1- تحديد هيكل سلسة الأعمال اللوجستية
- 2- تحديد شكل سلسة الأعمال
- 3- تحديد نمط العلاقة بين إدارة الشركة وأطراف سلسة الأعمال اللوجستية

مهام واختصاصات إدارة الأعمال اللوجستية :

إن العنصر الذي يجب على الشركة ان تهتم به في موضوع الإمداد والتوزيع هو المهام التي يجب عليها القيام بها لغدارة قنواتها التوزيعية بكفاءة عالية وتشمل :

- 1- وجود نظام اتصالات ومعلومات مرن
- 2- تحديد التسهيلات المطلوبة واللازمة
- 3- التخطيط الفعال لأنشطة الإمداد والتوزيع
- 4- اعتماد نظام الرقابة المشتركة على المخزون
- 5- الشراء والاستلام وتخطيط احتياجات المواد
- 6- تحمل المخاطر والمشاركة في العوائد

- 7- تحقيق التعاون والتنسيق بين الشركة والأعضاء في القنوات
التوزيعية من اجل نجاح العمل وتعظيم القيمة والأرباح
8- الفحص ومراقبة الجودة والخزن

تحتل إدارة الأعمال اللوجستية مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
الاقتصادية ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات وتحليل
السوق ومعرفة ردود أفعال الزبائن

يزداد الاهتمام بإدارة التوزيع كلما كبرت المؤسسة

قد تشرف بعض المؤسسات بنفسها على تنظيم ومراقبة مبيعاتها قنوات
التوزيع المباشر أو تسند عملية التوزيع إلى مؤسسات متخصصة أي قنوات
التوزيع غير المباشر ويتوقف الاختيار بين الأسلوبين على عدة عوامل
أهمها : المقدرة المالية ، المقدرة التنظيمية وحجم الإنتاج وتنويعه وحجم
عدد العملاء

يمكن إبراز أهمية الأعمال اللوجستية من خلال المعايير التالية :

- 1- نسبة التكاليف
- 2- حجم العمالة
- 3- صعوبة تخفيض تكاليف التوزيع

في الشركات الصناعية كانت إدارة الإنتاج هي المسؤولة عن الشراء
للمواد الخام والأجزاء وغيرها

تنظيم إدارة الأعمال اللوجستية في الشركات الصناعية

- العلاقات العامة
- التسويق والمبيعات
- الإنتاج والعمليات ← قسم الشراء للمواد والأجزاء
- التمويل والمالية
- الأفراد - العاملين

وفي الشركات التجارية كانت إدارة التسويق والمبيعات هي المسؤولة عن
الأعمال اللوجستية

تنظيم إدارة الأعمال اللوجستية في الشركات التجارية

- الهندسة والإنتاج
- نظم المعلومات
- التسويق والمبيعات ← قسم الشراء ، قسم بيع ، قسم مخازن

- التمويل والمالية
- الأفراد - العاملين

وبعد ظهور مدخل النظم ظهرت إدارة الأعمال اللوجستية كإدارة منفصلة في الشركات الصناعية والتجارية

تنظيم إدارة الأعمال اللوجستية في الشركات

- الإنتاج
- التسويق المبيعات إدارة الأعمال اللوجستية ← قسم الشراء للمواد والأجزاء ، قسم النقل ، قسم الخزن ، قسم المناولة ، قسم التغليف
- التمويل والمالية
- الأفراد - العاملين

أما التنظيم الداخلي لإدارة الأعمال اللوجستية وفقا للأنشطة والتقسيم الوظيفي و وفقا لإنتاج الموارد

تنظيم إدارة الأعمال اللوجستية الداخلي حسب الأنشطة

- الشراء
- النقل
- الخزن والمخازن ← مواد خام ، أجزاء ، قطع غيار
- البحوث
- الأعمال

أما التنظيم الداخلي لإدارة الأعمال اللوجستية وفقا للموقع الجغرافي

تنظيم إدارة الأعمال اللوجستية الداخلي حسب المناطق الجغرافية

- الشراء
- الخزن ← مخزن رئيسي ، مخزن فرعي يشمل (منطقة 1 ، منطقة 2 ، منطقة 3)
- الفحص

عملية إدارة الأعمال اللوجستية :

تبدأ بنقل احد الأجزاء من مصادر توريدها وتنتهي بعملية تسليم احد المنتجات التامة الصنع إلى الزبون ومن ابرز نشاطات هذه العملية :

1- الأنشطة الرئيسة وتشمل :

- إدارة التوزيع المادي
- إدارة المواد / التوريد
- إدارة الخزن الداخلي

2- أنشطة التنسيق : إن أهمية وجود هذه الأنشطة ترجع إلى أن الظروف المرتبطة بحركة المنتجات مثل حجم الأوامر وحجم المخزون والسرعة المطلوبة في تدفق المنتجات تختلف من حالة دخول المواد للشركة عنها في حالة خروجها إلى الزبون أو حركتها داخل الشركة نفسها وتشمل :

- التنبؤ بحجم المبيعات / حجم الطلب وهو الأساس في جميع خطط الشراء والإنتاج والصناعة والتوزيع
- تشغيل الأوامر
- لاحتياجات من المواد
- تخطيط وجدول عمليات التشغيل

خصائص عملية التنبؤ هي :

- علما وفنا
- تحتوي على نسبة خطأ
- لا تعني أن يكون الطلب الفعلي معادلا للطلب المتوقع
- قد تكون عملية التنبؤ في صورة رقم أو رقم له حد أعلى وأدنى

مكونات الطلب هي :

- تأثير المتوسط
- تأثير الاتجاه
- تأثير المسمية
- تأثير الدورات الاقتصادية
- التأثير العشوائي

حالة دراسية تطبيقية :

ارجع للكتاب لأنه يحتاج فهم صفحة 52

أساليب وطرق التنبؤ هي :

- 1- الطرق الرسمية وتشمل :
- الطرق الوصفية وتشمل : بحوث التسويق ودورة حياة المنتج

• الطرق الكمية وتشمل : السلاسل الزمنية ، وتشمل المتوسط المتحرك (البسيط + المرجح) والطرق الأساسية (البسيطة + المزدوجة)

2- الطرق غير الرسمية وتشمل التخمين وتوقعات الفطرة والأساليب البديهية وتحليل الانحدار بوكس جنكس box junks ونماذج المدخلات والمخرجات ونماذج الاقتصاد

علاقات إدارة الأعمال اللوجستية بالإدارات الأخرى :

إن التعاون الفعال بين إدارات المؤسسة ، يعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها وفيما يلي بيان طبيعة العلاقات التي يجب أن تربط إدارة التوزيع بأهم الإدارات في المؤسسة :

1- إدارة الإنتاج :

من أجل تحقيق كفاءة بين هاتين الإدارتين يجب أن تقدم إدارة الإنتاج إلى إدارة الأعمال المعلومات التالية : الاحتياجات من المواد الخام والمواد اللازمة لإنتاج وخطط وبرامج الإنتاج والتعديلات على الخطط والبرامج ومواعيد الحادة لهذه الاحتياجات والمستلزمات المطلوبة مع تحديدها بدقة وتوفير البيانات والمعلومات الراجعة عن الأداء وكفاءته

وعلى إدارة الأعمال أن توفر لإدارة الإنتاج المعلومات التالية : مواعيد وصول المواد الخام ومستلزمات الإنتاج واحتمالات تأخير هذه المواد والتطورات الفنية والجديدة في صناعة المواد والتطورات الفنية والجديدة في صناعة المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والمواد الجديدة المتوفرة في الأسواق لاختيار الأفضل

إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج هي إنتاج ما يحتاج إليه ويطلبه المستهلك فإن مهمة تحديد ما يطلبه المستهلك تقع على عاتق إدارة المؤسسة التي يتعين عليها إبلاغه في الوقت المناسب بإدارة الإنتاج

2- إدارة المشتريات

غالبا ما تفضل هذه الإدارة في المؤسسة الإنتاجية الكبيرة ويكون الارتباط وثيقا بينهما ، فهي المسئولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج ، أما بالنسبة للمؤسسة التجارية فتحمل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية لذلك يكون الارتباط وثيقا بينهما

3- إدارة المالية

إن الغاية من تكامل الأنشطة في الشركة هو تحقيق المنتجات بأقل كلفة وأعلى ربحية ومن هنا يجب التنسيق الدائم ما بين إدارة المالية وإدارة الأعمال

4- إدارة التسويق

تعمل على تحقيق أهداف الشركة وفقا لفلسفة أن رضا الزبون هو الهدف الأساسي الذي توجه إليه جهود إدارة التسويق

بسبب اختلاف ظروف التجارة الداخلية عن الخارجية أدى إلى فصل إدارة التوزيع عن إدارة التصدير

علاقة العناصر مزيج الأعمال اللوجستية وعناصر المزيج التسويقي الأساسية :

أولى مهام مدير التسويق القدرة على اتخاذ قرارات من شأنها الوصول إلى السوق المستهدف من خلال برنامج تسويق متكامل وذلك باستخدام أدوات أو عناصر المزيج التسويقي السلعي وهي أربع

- المنتج Product
- السعر Price
- المكان والتوزيع Place
- الترويج Promotion

عناصر المزيج التسويقي الخدماتي سبعة وهي :

- العناصر الأربعة المذكورة أعلاه
- الناس People
- البيئة المادية Physical Environment
- عملية تقديم الخدمة Process

وهذه الركائز هي أساس استراتيجيات تسويق الخدمة وأن هذه العناصر مجتمعة سواء أكانت أربعة أم سبعة يشار إليها بمجموعة المتغيرات التسويقية

المنتج :

هذا المصطلح يستخدم لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج كتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها

والمنتج عبارة سلعة وخدمة وفكرة مؤلفة من خواص محسوسة وغير محسوسة

والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضة حتى يكون مفضلا للسوق المستهدف

طبيعية منتج اللوجستيات تشمل :

منتجات في المتناول او قريبة (Convenience Products) وخصائصها هي:

- شراء متكرر ومباشر
- المنتجات النمطية (البنوك ، الدخان ، الأغذية) وخصائصها هي :
- توزيع واسع
- تكاليف توزيع عالية
- مستوى الخدمة للعميل يجب أن تكون مرتفعة

منتجات التسوق (Products Shopping) وخصائصها هي :

- المستهلكون لديهم الرغبة للبحث والمقارنة
- المنتجات النمطية
- نقط التخزين أقل
- تكاليف التوزيع منخفضة
- لا توجد حاجة لتوسيع دائرة التوزيع

منتجات استهلاكية (Consumer Products)

منتجات مميزة (Specialty Products) وخصائصها هي:

- المشتري لديه الرغبة لبذل مجهود والانتظار لحين تدبير المنتج
- المنتجات النمطية
- التوزيع مركزي
- مستويات الخدمة ليست مرتفعة
- تكلفة التوزيع منخفضة
- الركات تحاول أن تجعل لها ماركة أوعلامة تجارية

المنتجات الصناعية (Industrial Products)

البضائع والخدمات الصناعية هي ما يتم توجيهها للأفراد أو المؤسسات لاستخدامها في إنتاج بضائع أو خدمات أخرى ويتم تصنيف البضائع والخدمات طبقا لمدى دخولها في عملية الإنتاج وهي:

- المواد الخام
- المباني والمعدات
- الإمدادات والخدمات الغير مباشرة

السعر

هو عبارة عن القيمة لوحدة سلعة أو خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج

التسعير هو العنصر الوحيد الذي يدر أرباحا وإيرادا على الشركة والعناصر الأخرى تشكل كلفة عليها التسعير هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه الأكثر تعقيدا وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها

ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر الكلفة حجم المبيعات ويشمل المزيج السعري على الخصومات والعمولات شروط الدفع والائتمان والقيمة المدركة

التوزيع

يشار إليه بالمكان أو القنوات التسويقية ويقصد به كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات من أماكن وجودها في المصنع أو متاجر الجملة أي تحقيق المنفعة المكانية والزمنية ومنفعة الحيازة أن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التوزيع \ أو منافذ التوزيع

الترويج

تكمن أهميته في أنه يمثل القوة الدافعة للنشاط التسويقي والعامل الأكثر حسما في تصريف بعض السلع والخدمات وبعض الشركات تنظر على أن الترويج هو التسويق بذاته

يتألف الترويج من عدة عناصر تسمى عناصر المزيج الترويجي وهي :

- الإعلان
- البيع الشخصي
- العلاقات العامة
- الدعاية
- تنشيط المبيعات
- التسويق المباشر

- النشر التجاري (تم استبدال عنصر الترويج بمفهوم اشمل هو الاتصالات التسويقية المتكاملة للدلالة على دور هذا العنصر في توصيل رسائل ومنتجات الشركة إلى الأسواق المستهدفة وهذا العنصر الأكثر تأثيرا في بقاء الشركة ونموها

الأعمال اللوجستية وخدمة الزبائن

تبدأ خدمة الزبون عادة مع إدخال أمر الطلب وتنتهي مع تسليم المنتج للزبون وعناصر خدمة الزبون الأساسية هي :

- 1- عناصر خدمة الزبون قبل المعاملة مثل بيانات مكتوبة عن سياسة خدمة الزبون ، هياكل تنظيمية للتنفيذ والمتابعة
- 2- عناصر خدمة الزبون أثناء المعاملة . القدرة على مراجعة أمر التوريد ، التوقيت ، الشحن والنقل
- 3- عناصر خدمة الزبون بعد المعاملة . التركيب ، الضمان ، التبديل ، الإصلاح

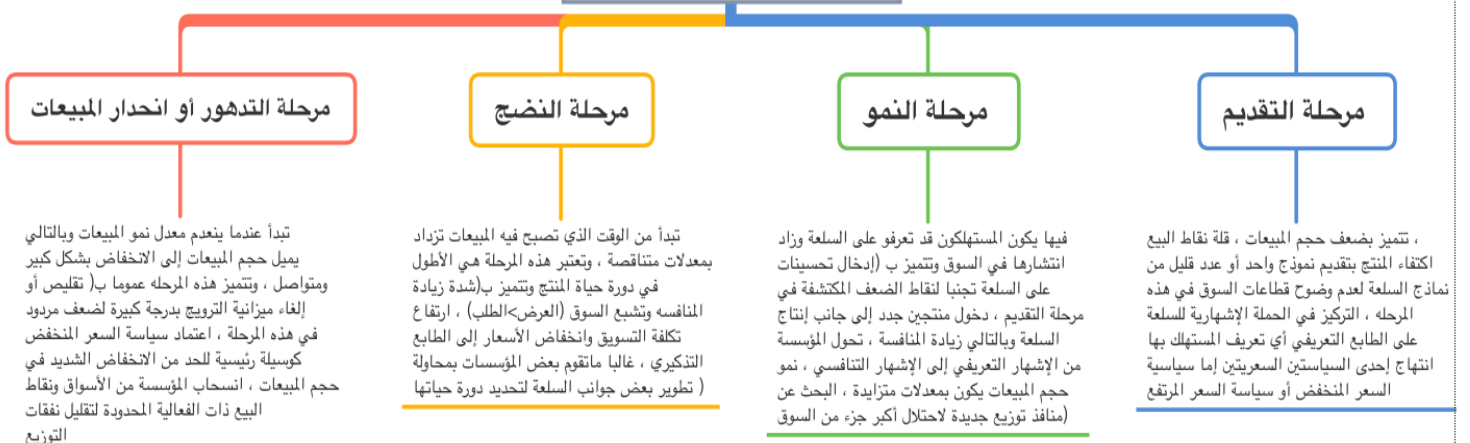
يمثل الوقت المستغرق في الاستكمال والانتهاء من دورة أمر الشراء من الزبون إلى الشركة قلب عملية خدمة الزبون وهو ما يمثل 50% - 70% من الوقت الإجمالي لدورة الأمر في أية صناعة

الأعمال اللوجستية ودورة حياة المنتج

لكل سلعة دورة حياة ، تبدأ لحظة تقديمها إلى السوق ولكن قبل ذلك تمر بمرحلة الابتكار التي تتطلب القيام بدراسات تتضمن ثلاث خطوات

- 1- خلق أفكار السلع الجديدة حيث يقوم بها قسم البحث والتطوير
- 2- فحص السلع المحتملة
- 3- تقييم السلع المختارة من خلال
 - مدخل نقطة التعادل
 - مدخل القيمة الحالية

مراحل حياة السلع



من صفحة 63 الى نهاية الوحدة الاولى قراءة من الكتاب بفهم

شهدت الحرب العالمية الثانية أكبر وأكثر العمليات اللوجستية تعقيدا
وتخطيطا

الخدمات اللوجستية جزءاً لا يتجزأ من صورة العمليات المشتركة
أن استراتيجية الأعمال اللوجستية يجب أن تنطوي على ثلاثة أهداف
1- خفض الكلف

2- خفض رأس مال الشركة

3- تحسين الخدمة المقدمة للزبون

أن المبدأ الأساسي لتخطيط الأعمال اللوجستية هو (ليس كل المنتجات
يجب أن توفر نفس المستوى من الخدمة والقيمة المضافة)

أن المهام الاستراتيجية لنظام الأعمال اللوجستية يمكن تلخيصها في
الاتي :

1- زيادة كفاءة النقل و وسائطه

2- تحقيق الاستقرار في الأسعار

3- تحقيق الموائمة بين الانتاج والاستهلاك

4- تحسين خدمة الزبائن

5- تخفيض كلف الأنشطة والأعمال اللوجستية

6- زيادة فاعلية الخزن والمخازن

7- رفع مستوى كفاءة الشراء و توريد المواد

8- رفع مستوى كفاءة المناولة والتغليف