

## اسم المقرر: مبادئ التوريد

د. جهاد عبدالله عفانه



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الثالثة

## القيمة وكلف التزويد



# موضوعات الفصل:

- مقدمة.
- أنماط كلف التوريد.
- مفهوم وتحليل إجمالي الكلف.
- مبادئ تكلفة اللوجستك:
  - تحسين خدمة الزبائن.
  - خفض كلف التوزيع.
  - توليد المنافع المكانية والزمانية.
  - توازن الأسعار وثباتها.
  - التأثير على قرارات القنوات التوزيعية.
  - السيطرة على كلف الشحن.



# مقدمة:

- يشكّل المنظور الشامل **لنظام التوزيع جزءاً أساسياً من سلاسل التوريد**.
- بالرغم من تعدد الوظائف الأساسية للتزويد وإدارة التوريد (خدمة الزبون، والنقل، وعمليات الطلب، وتدفق المعلومات،...)، والوظائف المساندة (المخازن، ومناولة المواد، والشراء، والتغليف الحمائي،...) إلا أن **هذه الوظائف في العديد من الشركات مجزأة** أو أنه قد يُلاحظ وجود تلك الأنشطة بشكلها التقليدي دون وجود ارتباط بينها. كما وأنه قد لا تحدد الشركة مسؤولاً عن أعمال التوزيع وتُسند مسؤوليته لبعض وحدات المنظمة المختلفة التي قد تتضارب بأهدافها مع أهداف الإدارات الأساسية في المنظمة مثل إدارة الإنتاج، والمالية، والمبيعات،... مما قد تؤدي هذه الأهداف المتضاربة لعدم تدفق الإنتاج بشكل يحقق أهداف الشركة. وبالمقابل تقوم العديد من المنظمات الكبيرة بتأسيس أقسام مستقلة مسؤولة عن **أنشطة الإمداد** عبر إدارة واحدة تسمى إدارة سلاسل التوريد.



## (تابع) المقدمة:

• يبرز هنا مفهوم **التكلفة الكلية** كونه جزء من إدارة سلسلة التوريد والتزويد، هذا المفهوم الذي يستوجب القيام بتشخيص الأنشطة التي تحقق أفضل علاقة بين الأرباح والتكاليف بـغية تحقيق نظام التوزيع المادي بشكله المتكامل (توظيف عناصر المزيج التسويقي لخدمة أهداف المنظمة).

• تلعب وسائل التوزيع المادي دوراً مهماً في تحديد التكاليف، حيث يمكن تحديد أنشطة اللوجستك والإمداد بالشكل الذي يحقق أعلى ربح عن طريق خفض التكاليف. ومن أمثلة ذلك القدرة على تحسين عمليات التسليم في الوقت المحدد، وتقليل المخزون إلى الحدود الدنيا واستثمار هذا الجزء من الأموال في المجالات الأخرى.



## (تابع) المقدمة:

• العديد من منظمات العالم الصناعي ارتبطت بشركات امداد أو تزويد عبر **تعاقداً (طويلة الأجل)** لسنوات طويلة لغرض تجهيزها أو تزويدها. كما ورُبطت هذه المنظمات **بشبكة داخلية** يبرز بداخلها نظام الترميز السلعي BC، ناهيك هن تلقي طلبات الزبائن والموردين عبر **الانترنت**.

• امتدت وظائف التزويد للقيام بدور **العلاقات العامة، أو تقديم خدمات النقل للموظفين أو توزيع المنتجات، ...** مما يسمح للشركة الأم التفرغ للمهام الأكثر تعقيداً وتأثيراً على سير أعمالها وربحيته، كما وتجعل الأمور المتعاقد عليها تحت إشرافها ورقابتها ليكون الأداء أكثر فاعلية وانسيابية.



# أنماط كلف التوريد:

تتعدد أنماط كلف التوريد وفقاً للمراحل التي تمر بها عملية التوريد والتوريد، ومن أبرز تلك الكلف:

- تكلفة الطلب والاتصال.
- تكاليف مناولة أو نقل المخزون.
- تكاليف النقل.
- تكاليف المخازن.
- تكاليف معالجة الطلب والمعلومات.

..... الخ



# مفهوم تحليل إجمالي الكلف:

- مشاكل عدة تواجه التشغيل في إدارة اللوجستك، فمثلاً القرارات المأخوذة غالباً في مجال واحد يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، وقد تؤثر على شكل طلب الزبون وتؤدي إلى كلف إضافية. ومن الأمثلة الأخرى أيضاً التغيرات في جداول الإنتاج بهدف تحسين كفاءة الإنتاج التي قد تؤدي إلى تذبذبات في المخزون السلعي للمواد تامة الصنع مما يؤثر على خدمة الزبون.
- تعتبر المشاكل المصاحبة لعملية التوزيع المادي من المشاكل الضخمة ذات التأثير على إجمالي الكلف.





# صعوبات مجتمعة لوظائف متعددة تؤثر على إجمالي كلف اللوجستك (عناصر كلف مختلفة)



\* كل عنصر من هذه  
العناصر يحوي  
مركبات التكلفة  
المختلفة (الثابتة  
والمتغيرة) التي تؤدي  
إلى إجمالي كلف  
الطلب أو أمر الشراء.



## (تابع) مفهوم تحليل إجمالي الكلف:

- إن طبيعة اللوجستك تشبه الحجر الذي يُرمى في البركة.
- تسهم قرارات اللوجستك بتوليد كلف مناسبة أو ملائمة.
- التغير في إجمالي الكلف يسبب تغير في النظام، فمثلاً إضافة المزيد من المخازن إلى شبكات التوزيع سيجلب تغيرات في النقل واستثمارات المخزون والاتصالات،...



# مبادئ تكلفة اللوجستك:

- إن مشكلة تنمية أو تطوير نظام ذو توجهات لوجستية ملائم **تحتل المرتبة الأولى في التركيز**. فالمطلوب هنا هو زيادة القدرة في التركيز على النظام الذي يتحدد جوهره بخدمة الزبون.
- إن الركيزة الأساسية الأولى في كلف اللوجستك والتي تعد مرآة هذا النظام هي تدفق المواد، وفي ضوء ذلك لا بد من مراعاة ما يلي:
  - وجوب أن يعرف النظام الكلف الناتجة عن خدمة الزبون.
  - وجوب أن يكون النظام قادراً على توفير الكلف وتحليل الإيرادات.
  - حيث يتم الاستفادة من تقسيمات السوق لبلوغ ذلك.



## (تابع) مبادئ تكلفة اللوجستك:

برزت في الفترة الأخيرة فكرة التقسيم المستند على الأسس الرئيسة الثلاث التالية:

□ الولاء.

□ الربحية.

□ مقدار نمو السوق أو الزبون.

• على ضوء ذلك لا بد من معرفة المخرجات المطلوبة ضمن نظام اللوجستك، لكي يتم البحث عن تعريف للكلف المصاحبة لها. فالمهمة في بيئة اللوجستك يمكن تعريفها حسب نوع السوق الذي يُخدم وبأي منتجات، وتحت أي قيود من التكاليف أو الخدمة.



## (تابع) مبادئ تكلفة اللوجستك:

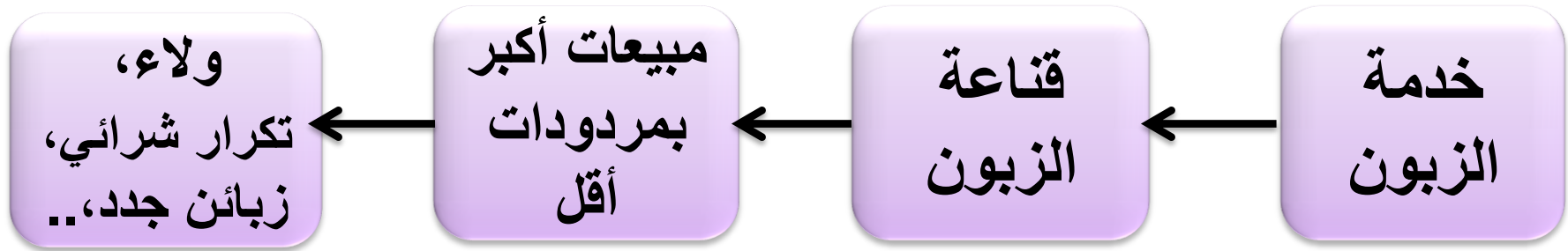
\* يبرز هنا الدور الاستراتيجي في استخدام التوزيع المادي، والذي يسهم في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة.

التسويق يهدف إلى تعظيم الأرباح، بينما اللوجستك يهدف إلى تخفيض الكلف وبالتالي يمكن تعظيم الأرباح.



# الدور الاستراتيجي للتوزيع:

١. **تحسين خدمة الزبائن:** فالزبون يتوقع الـ 7Rs في التعامل الفعال مع اللوجستك، والتي سبق التطرق لها في المحاضرة الأولى. حيث نلاحظ:



\* يتمثل شعار الجودة لدى شركة سيمنس بـ «الجودة هي عندما يعود إلينا زبائننا، ولا ترجع إلينا منتجاتنا».



## (تابع) الدور الاستراتيجي للتوزيع:

\* **تستطيع الشركة خلق القيمة لسلسلة التوزيع** اعتماداً على عمليات تطوير المنتجات، وخدمة الزبائن بالشكل الذي يضمن استمرار الشركة وانخفاض نسبة الشكاوي وزيادة عقود التوريد،... وبالتالي فإن ذلك سيدفع بإنتاج الشركة للاستمرار وبمعدلات عالية.

٢. **خفض كلف التوزيع: كثيراً من المنتجات الجيدة فقدت قناعة الزبون بها نتيجة لسوء نظام توزيعها.** كما وقد تفقد بعض مؤسسات اللوجستك مصداقيتها نتيجة إمدادها بالبضائع بالوقت غير المناسب، مما يجعل الشركة البائعة للمنتج في حرج كبير وبالتالي تفقد زبائنها تدريجياً، ولذا عمدت الشركات في الآونة الأخيرة على إيجاد مراكز توزيع قريبة من أسواقها وأصبحت عملية الإمداد سهلة ومنخفضة التكلفة، وتمثلت نتيجة ذلك بانخفاض رأس المال المجمد في المخزون، وزيادة الدوران الفاعل لرأس المال.



## (تابع) الدور الاستراتيجي للتوزيع:

ومن جهة أخرى زادت شركات النقل الأحجام المنقولة على ظهر السفن والشاحنات والطائرات مما أدى لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، وخاصة النقل بواسطة الشركات البحرية الناقلة بالحاويات وبالتحديد الجيل الرابع منها ذات الحمولة الأكبر.

إضافة إلى ذلك فقد تم تخفيض كلف النقل البري عن طريق تخفيض تكاليف الوقود المستهلكة بواسطة التداخل أو الجمع بين وسائل النقل البري، كالجمع بين الشاحنات والقطارات، وخاصة استخدام المقطورة الأقل تكلفة. ويضاف لذلك مساهمة النقل الأخضر في حماية البيئة من التلوث.

٣. توليد المنافع المكانية والزمانية: تقدم بعض المنظمات الخدمة الآلية لزبائنها بغية إضافة منفعة زمانية، مثل تقديم الأطعمة والمشروبات وآلات الصرف الآلي ATM وغيرها.





## (تابع) الدور الاستراتيجي للتوزيع:

كما وقد حقق اللوجستك منفعة زمانية ومكانية أخرى للزبائن عن طريق **نقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاك مغايرة في المناخ والزراعة**، مثل حفظ المنتجات الزراعية لتقديمها في فصول أخرى، وتوزيع الصحف اليومية صباحاً،.. وغيرها حيث يتطلب ذلك دفع كلف خزن ونقل لتوفير المنفعة للزبائن.

٤. **توازن الأسعار وثباتها:** حيث أن:



\* في هذه الحالة **لا يسود سوق البائع أو المشتري بالشكل المطلق** الذي يؤثر في الأسعار ارتفاعاً أو انخفاضاً.  
\* تلجأ بعض الشركات لسحب الفائض من معروضاتها في السوق (أ) لعرضه في السوق (ب) بهدف الوصول إلى التوازن السوقي الذي يؤدي إلى استقرار الأسعار.



## (تابع) الدور الاستراتيجي للتوزيع:

٥. التأثير على قرارات القنوات التوزيعية: يلجأ البعض من الشركات لاستخدام التسويق المباشر، في حين أن البعض الآخر يستخدم قنوات توزيعية أخرى مثل:
- السماسرة.
  - الوكلاء.
  - الوسطاء.
  - تجار الجملة (خدمات كاملة، وخدمات محدودة).
- حيث أن التوجه إلى هذه القنوات التوزيعية سيقصص المخزون المركزي لدى الشركة، وقد تتحمل الشركة كلف التخزين لدى هذه الحلقات التوزيعية. كما وقد يتم اختيار عدداً من العناصر التوزيعية لغرض الانتشار الكثيف على مناطق جغرافية واسعة.



## (تابع) الدور الاستراتيجي للتوزيع:

٦. **السيطرة على كلف الشحن:** إن **أفضل شركات الشحن** والتفريغ هي التي تتقيد بمواعيد الشحن والوصول إلى نقطة التسليم. غير أن شركات الشحن وخاصة البحري منها **ترتبط بعلاقات تجارية ومصالح تبادلية مع المنتجين** بحكم التوزيع المباشر للمنتجات وبكميات كبيرة، مما جعل هذه الشركات تمنح خصماً خاصاً للمنتجين. ويلاحظ أن معظم التجار في الدول النامية يعتمدون في استيرادهم على طريقة (التكلفة وأجور الشحن).

\* **مديري الشحن في الشركات الإنتاجية يجب أن يتمتعون بمهارات عالية** في مسائل الشحن، حيث أن الشاحن له طرقه الذكية في استيفاء أجوره، فعندما يكون الحجم كبير والوزن صغير مثلاً فإن أجور الشحن تحتسب على أساس الحجم، وعندما يكون الوزن كبير والحجم صغير فإن أجور الشحن تحتسب على أساس الوزن. ومن الأمور المهمة هنا الدقة والسرعة ووقت الاستلام وتوفر وسيلة الشحن وكلف الشحن،...





مَشْرِقٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ

