



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

مبادئ التوريث

للدكتور: فديس العليان

للفصل الأول: - ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ

من إعداد

صدي الأمل

المحاضرة الأولى

(المفاهيم الأساسية)

- أهمية موضوع التوريد وسلاسل التوريد.
- الفرق بين التوريد وسلاسل التوريد.
- مفهوم إدارة العمليات اللوجستية.
- نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية.
- تدفق المواد والمعلومات.
- نظم المعلومات اللوجستية.
- الترميز السلعي.
- إدارة تدفق المواد.
- الميزة التنافسية.
- اللوجستك والميزة التنافسية.

المقدمة :

يلعب التوريد أو الإمداد **Logistics** وسلاسل التوريد **Supply Chain** دوراً رئيساً في الاقتصاديات المعاصرة، وفي بناء اقتصاديات الدول بشكل عام، وفي تطوير المنظمات الصناعية والخدمية بشكل خاص .

أشار العالم بيتر دركر **Peter Drucker** عام 1962 بضرورة تكامل عناصر التوريد لإيجاد إدارة واحدة هدفها قناعة المستهلك.

انسياب المواد والمعلومات بدءاً من المصدر وانتهاءً بالمستهلك أو العميل

أهمية موضوع التزويد وسلاسل التوريد :

تؤثر عناصر التزويد وسلاسل التوريد على الكلف

تؤثر عناصر التوريد بشكل واسع على استراتيجية المنافسة

أهمية الموازنة بين المدخلات والمخرجات بحيث تتناسب مع حجم الطلب ومواعيد التسليم مع الأخذ بعين الاعتبار فترة النقل والتخزين

تؤثر عناصر التوريد على وجدولة عمليات الإنتاج وسرعة تلبية الطلبية

من المواضيع الهامة لحاضرنا ومستقبلنا بغية إحداث التنمية

له تأثير على البنى التحتية لاقتصاديات المتطورة من حيث التوجه نحو المستهلك، والميزة التنافسية

التزويد وسلاسل التوريد:

حدد الباحثين في مجال التوريد ثمان إدارات أساسية تشكل بمجمها إدارة سلاسل التوريد، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى

1. إدارة علاقات الزبون.
2. إدارة خدمة الزبون.
3. إدارة الطلب.
4. إنجاز أو تنفيذ الطلب.
5. إدارة مسار تدفق التصنيع.
6. إدامة التوريد.
7. تطوير المنتج والمتاجرة.
8. إدارة عملية المرتجعات.

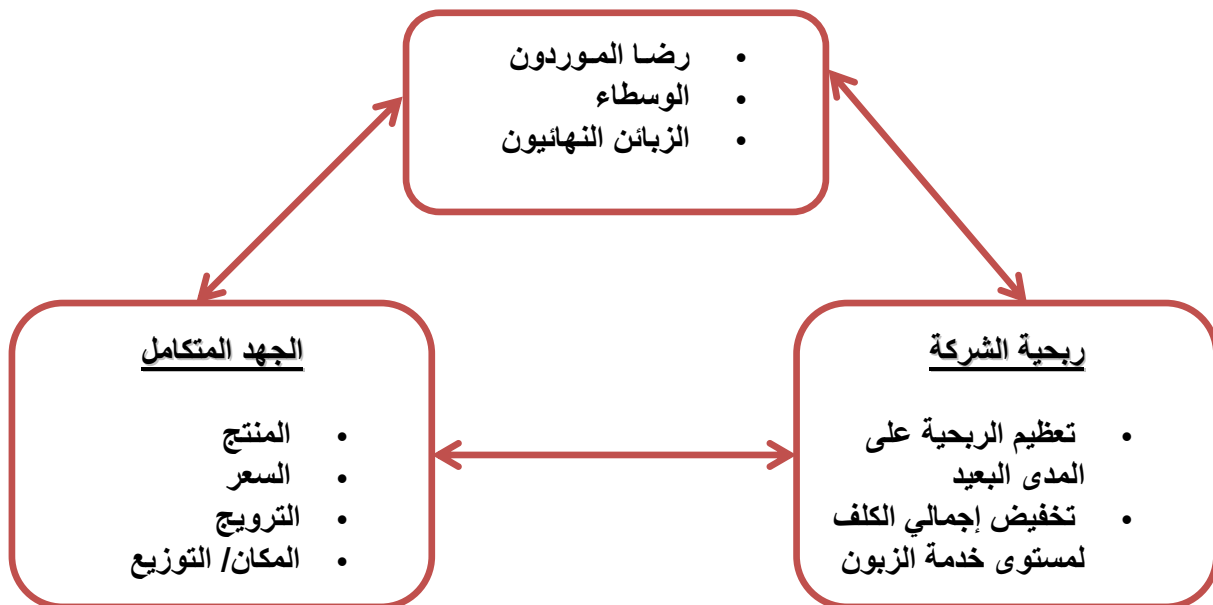
مفهوم التوريد :

”الإنجاز الدقيق أو الإدارة الدقيقة التي دائماً تصاحب المواد الأولية حتى الوصول إلى المستهلك أو المستعمل عبر مرورها بعمليات التصنيع والتغيير“.

”التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات التي تشكل القيمة المضافة للزبائن“

المفهوم الحديث لإدارة الإمداد (التزويد - إدارة العمليات اللوجستية) :

”الإدارة المتكاملة التي يتركز عملها في الحصول على المواد وضمان انسيابها قبل وأثناء وبعد الإنتاج، بالإضافة إلى ضمان العمليات المساندة من أنشطة الشراء والنقل والتخزين والتوزيع والحركة داخل وخارج المنظمة، وقد تكون هذه العمليات محلية، أو إقليمية، أو دولية وبما يحقق قناعة الزبون ويحقق العوائد المناسبة للمنظمة“.



تعريف ال 7Rs :

والذي قد يكون أكثر شمولية ووصفاً دقيقاً لإدارة العمليات اللوجستية :

Right Product	1. المنتج الصحيح.
Right Quantity	2. الكمية الصحيحة.
Right Condition	3. الحالة الصحيحة.
Right Place	4. المكان الصحيح.
Right Time	5. الوقت الصحيح.
Right Customer	6. الزبون الصحيح.
Right Cost	7. التكلفة الصحيحة.

* يتضح أن العمليات اللوجستية تشمل أنشطة متعددة تبدأ بالمنتج وتنتهي بقناعة المستهلك، بل وتمتد إلى التخلص من النفايات وإعادة التصنيع .

نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية:

يتمثل هذا النطاق بالإطار العام الذي تدرج ضمنه مجموعة واسعة من الأنشطة عالية التنوع والتي تشمل :

أولاً: الأنشطة الأساسية، وتشمل :

1. معايير خدمة المستهلك بالتعاون مع التسويق.
2. النقل.
3. إدارة المخزون.
4. تدفق البيانات (أو المعلومات) وعملية الأمر أو الطلب.

2. نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية (تابع) :

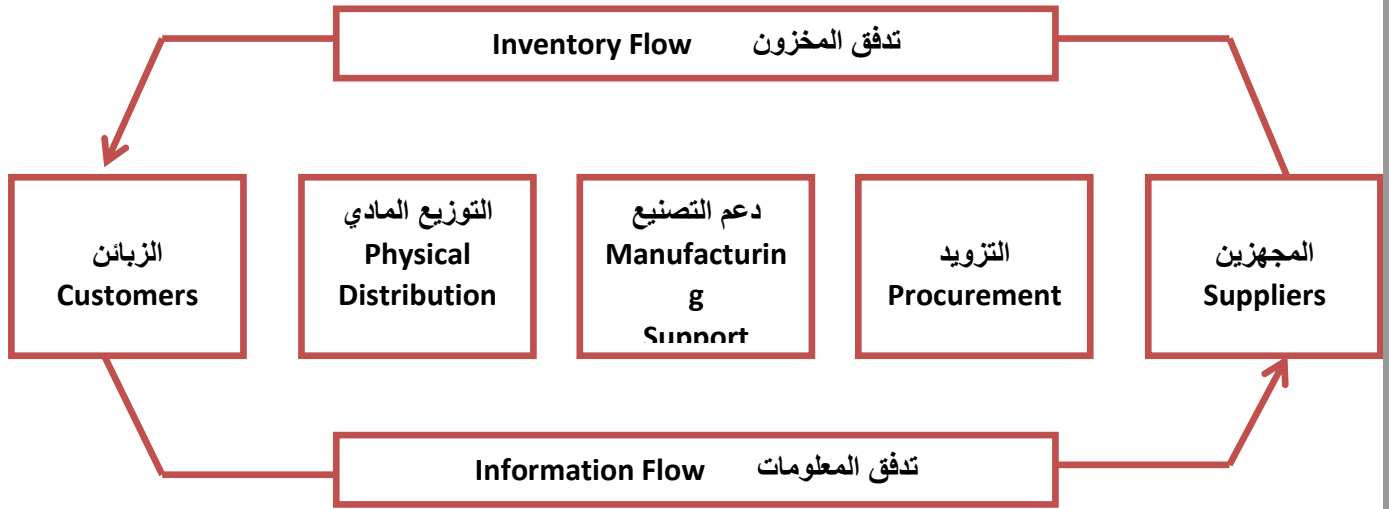
ثانياً: الأنشطة المساعدة، وتشمل :

1. المستودعات.
2. مناولة المواد.
3. الشراء.
4. تصميم التغليف الوقائي.
5. التعاون مع الإنتاج / العمليات.
6. إدامة وتحديث المعلومات.

تدفق المواد والمعلومات :

- أدت الثورة التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات) إلى تحقيق تدفق جيد للمعلومات. ويمكن القول بأن هذه التكنولوجيا أصبحت تمثل العمود الفقري للأداء المتميز، ولعملية البناء والتطور والإنتاج والاستهلاك... ولعمليات التوريد.

تكامل سلاسل التوريد



نظم المعلومات اللوجستية:

- من الضروري تأمين تدفق المعلومات (قاعدة بيانات) لضمان استمرار العملية الإنتاجية أو لصرف المواد الأولية،

ويجب أن تتكامل المعلومات المعطاه بوصولها إلى ثلاثة مواقع تشغيلية وهي:

1. الأهداف الأولية للتطوير.
2. متطلبات تخطيط العمليات.
3. متطلبات حركة البضائع.

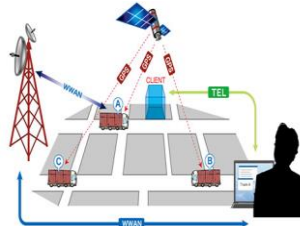
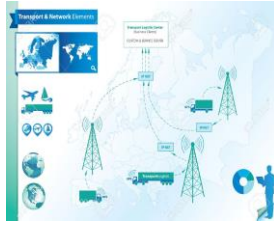
- هذا التدفق يجب أن يفي بمتطلبات النظام اللوجستي . وقد يكون التدفق داخلياً ضمن حدود المنظمة الواحدة، أو بين المنظمات والزبائن، وقد يكون للمنظمة أكثر من مركز إنتاجي واحد.

_ تكنولوجيا المعلومات (IT) مهمة في تعزيز أداء إدارات اللوجستك من خلال السرعة وسعة الاتصال لتعمل حركة النقل والشحن والمناولة بشكل جيد.

_ تتعدد وسائل الاتصال ونقل المعلومات الهادفة لحل المشاكل المرتبطة بحركة المنتج واللامركزية الجغرافية بالنسبة للمخازن والمصانع أو مصادر التوزيع.

ومن أهم هذه الوسائل:

1. استخدام الذبذبات الراديوية.
2. الاتصال من خلال الأقمار الصناعية.
3. عمليات نقل صورة (فاكس).
4. الهاتف وشبكات الانترنت.



نظم المعلومات اللوجستية (تابع):

- وفرت هذه الوسائل الوقت ومنحت المرونة والاستجابة السريعة لتقديم خدمة أفضل.
 - تعتبر هذه الوسائل من أولويات الاستثمار الأساسي للحصول على العوائد.
 - إن هذه الوسائل ليست منخفضة الكلف، إلا أنها تحقق ميزة تنافسية أفضل للزبون.
 - كما وأن الخدمة المتحققة هي التي تعطي شكلاً مناسباً وحقيقياً للمهام اللوجستية من حيث سرعة الشحن والانتقال للمبيعات ومعلومات المخزون.
- * في ظل هذه الوسائل يدرك الزبون المنافع التنافسية، وأهمية الوقت الحقيقي في انتقال المعلومات .

الترميز السلعي (BC) Bar-coding :

- يعتبر الترميز السلعي BC أحد وسائل الاتصال الحديثة، وتظهر أهميته في العمليات التسويقية والتخزينية وأعمال اللوجستك الأخرى.
- حيث دخلت عملية الترميز السلعي في كثير من تفاصيل حياتنا اليومية.
- امتد الترميز السلعي إلى مختلف ميادين العمل، وقد لعب دوراً في التقدم التكنولوجي وانتقال المعلومات، كما ساهم في استلام النقود وتسريع عملية محاسبة الزبائن.
- تتميز المنتجات بين الدول بترميز سلعي مختلف، حيث يمكن تفسير الخطوط السوداء على السلع بواسطة جهاز خاص يعرف بالـ **Scanner**.
- تشترط بعض الدول تثبيت الـ BC على مشترياتها الدولية

الترميز السلعي (BC) Bar Coding :



الترميز السلعي (BC) Bar Coding (تابع) :

- يعتبر الـ BC سهل التمييز بين الكم الهائل من السلع، وهو ضروري لمتابعة حركة المواد، والتعرف على أماكن تواجدها. كما وسهل الترحيل والترحيل والمراقبة في المخازن والمعارض الخارجية (حيث يمكن مراقبة العمل من أماكن ثابتة)، ومتابعة عملية الشحن والتوزيع.
 - كما وقد سهل الـ BC الاستدلال على موقع البضائع (الحاويات) في الموانئ، ومتابعة إجراءات التسليم.
 - سهل الـ BC على المتاجر عملهم لإتمام وتسريع العملية البيعية وتعويض الأرفف وترصيد المبيعات اليومية والسجلات المخزنية.
 - من المهم للمستخدم تحديث الأجهزة واستخدام المعرفة الحديثة لما لذلك من أهمية في زيادة الطاقة الإنتاجية وكسب ميزة تنافسية.
 - يقلل الـ BC الأخطاء عند التسليم والاستلام والمبادلة أو شحن المنتجات، فهو يميز بين أحجام العيوب وصفاتها.
 - قد يؤثر الـ BC على شكل العبوة والناحية الجمالية لها، وقد يأخذ حيزاً كبيراً على حساب البيانات المراد إظهارها على عبوة المنتج. إلا أن هذه المشكلة عولجت عن طريق اختصار الرموز عبر استخدام الرمز متعدد الأبعاد الذي يسمح بنقل مقدار كبير من المعلومات فوق بعضها البعض في عمود الرمز.
- * يبلغ الـ BC إلكترونياً الأصناف التي أوشكت على النفاذ ليتم التزويد أو الإحلال. كما ويظهر الأصناف التي اقتربت من مخزون الأمان لتأمين تدفقها أو تصنيعها.

إدارة تدفق المواد:

”هي الإدارة التي تهتم بدوام استمرار تدفق المواد بكفاءة عالية سواء في عملية المخزون، والمواد تامة الصنع من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك. أو تدفق المواد عبر خط صناعتها حتى تتحول إلى منتج نهائي قابل للتخزين أو الشحن أو التسليم.“

ان إدارة المواد هي الجزء المتكامل في عملية اللوجستك والتي تشمل إدارة المواد الخام، والوحدات التجميعية، والأجزاء تامة الصنع، و مواد التعبئة، والمخزون تحت التصنيع. وهي الأساس في النجاح ودوام العملية الإنتاجية.

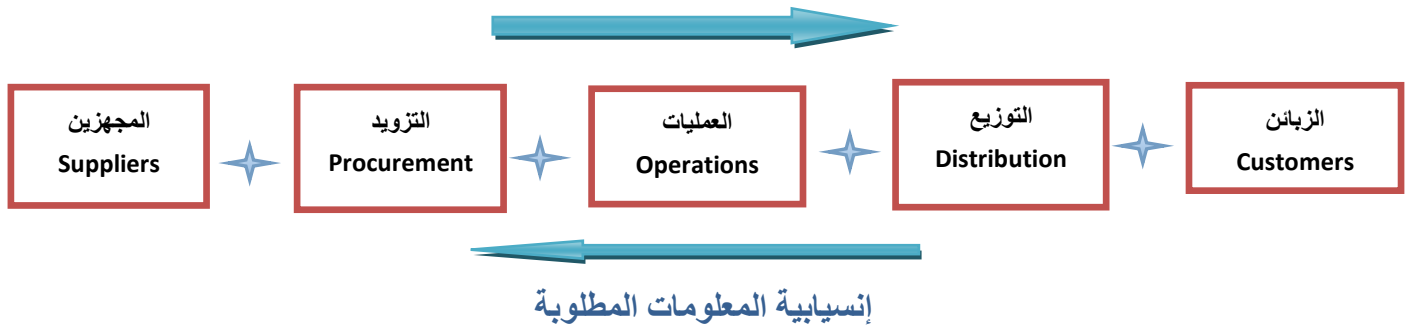
أهمية إدارة المواد:



عملية إدارة التوريد/ اللوجستك:

إنسيابية المواد

Materials Flow



Requirements Information Flow

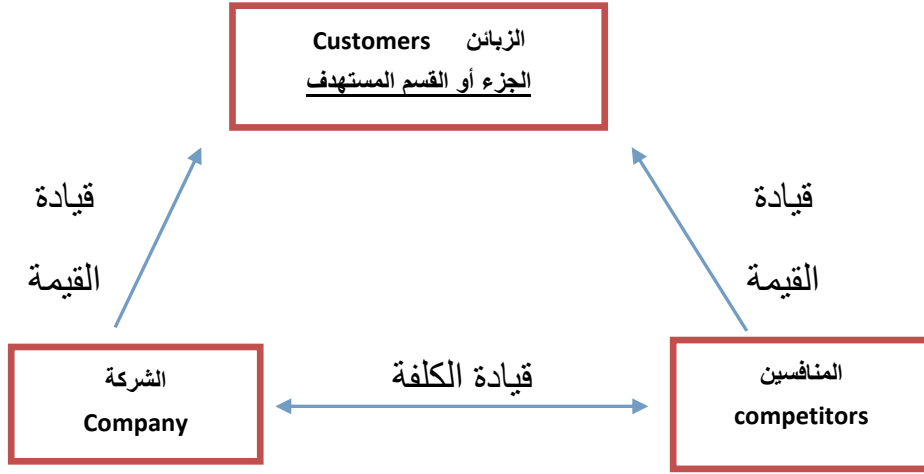
أنواع النقل:

1. النقل المنتظم: يستخدم عندما يوجد لدينا حركة نقل كافية سواء في حالة الاستخدام أو الاستغلال، وبالتالي تتحقق الجدوى الاقتصادية للنقل. ومن أشكاله (الأحزمة الناقلة، النقل الدائري بين الأقسام، الخطوط المنتظمة بمراعاة أوقات التوقف،... وقد تتضاعف الكلفة بسبب استخدام وسيلة النقل باتجاه واحد (الاستغلال الناقص).
2. النقل شبه المنتظم: مزيج من النقل المنتظم وغير المنتظم.
3. النقل غير المنتظم: كميات مختلفة، وظروف استثنائية. يمكن تطبيق أحد أو مجموعة من هذه الأنظمة في المصنع الواحد.

الميزة التنافسية:

”موقع تفوقى ثابت أو مستمر يفوق المنافسين في فترة تفضيل المستهلك، والتي قد يتم إنجازها أو إحرازها من خلال اللوجستك.“

من أهم قواعد النجاح في الأسواق/ المثلث التنافسي 3Cs :



الميزة التنافسية (تابع):

إن البحث عن دوام الدعم والموازرة والدفاع عن الميزة التنافسية جاءت من اهتمام المدراء اليقظين لحقيقة أو لواقع السوق. فالنجاح التجاري يأتي من ميزة التكاليف وميزة القيمة وبكليهما معاً يكون الإنتاج مثالياً (تطلع الشركات الناجحة). حيث تلعب إدارة اللوجستك دوراً مهماً في إيجاد تلك الميزة.

- هنالك أنواع عديدة من المنتجات استفادت من تجربة الاستخدامات السابقة لتخرج بنوع جديد يحمل اسماً جديداً يميزها عما سبق من إنتاج.

- تعتبر القوة المتساوية من وسائل القيمة المضافة في الخدمة، وبازديادها تصبح الأسواق أكثر حساسية لخدمة الزبون. وهذا بالطبع يشكل تحدياً لإدارة اللوجستك، فلا بد من تنمية العلاقة مع الزبائن لعرض مزيد من الخدمات بغير اكتساب قوة أثناء عملية المفاضلة.

اللوجستك والميزة التنافسية:

- يعتبر خط قيادة الكلفة (الذي يأتي غالباً من خلال اقتصاديات حجم المبيعات) غير مستحسن لما يشكله من التزام مادي إضافي. مقارنة بمسار قوة القيمة التي تأتي من خلال إدارة اللوجستك عبر إجراء إعادة هيكلة أساسية لتلك العملية.

- بالرغم من حساسية الأسواق تجاه الخدمة، إلا أن التحدي الاستراتيجي الذي تواجهه الإدارة هو تعريف استراتيجية اللوجستك الملائمة التي تأخذ المنظمة إلى قيادة الكلفة والخدمة، حتى تتمكن من تحقيق الريادة والميزة التنافسية في السوق .



النجاح يحقته فقط الذين يواصلون المحاولة بنظرة إيجابية للأشياء.

المحاضرة الثانية

(سلسلة التوريد وخدمة الزبون)

- مقدمة .
- مفهوم وطبيعة خدمة الزبون .
- سياسة خدمة الزبون .
- العلاقة بين خدمة الزبون وبين سلاسل التوريد والتسويق .
- خلق القيمة للزبون .
- إدارة العلاقة مع الزبون .

المقدمة :

تُعد قناعة الزبون القوة المؤثرة التي تحدد مستوى قبول الخدمة التي تقدم له من قبل المنظمة، وبالتالي فهي أساس لنجاح المنظمة وزيادة حصتها السوقية.

مفهوم وطبيعة خدمة الزبون :

* أصبحت خدمة الزبون تمثل المرتبة الأولى في سلم أولويات المنظمات في الإنتاج والخدمات، كما وتعتبر خدمة الزبون مؤثراً في دورة حياة المنتج.
* الإدارة الحديثة جعلت من الزبون وخدمته هدفها ومبتغاهها، حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها ... وخاصةً في زمن تفاقم المنافسة حيث التطابق والمعايير في المنتجات .
* تعتبر خدمة الزبون مقياس لمدى فاعلية نظام اللوجستك (الإمداد) وكيفية أداء عمله من حيث إعطاء منفعة الوقت والمكان للإنتاج والخدمات المقدمة.
* تمثل قناعة الزبون تقييم شامل لكل عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع) .

تتمثل خدمة الزبون لدى أغلب المنظمات الإنتاجية والخدمية بـ:

الوظيفة (النشاط) المراد إدارته كتلبية الطلبات، ومعالجة الشكاوي،...
مقاييس أداء محددة. مثل القدرة على شحن الطلبات.
فلسفة مشتركة بين النشاط ومقاييس الأداء.

إن رؤية المنظمة لفلسفة خدمة الزبون على الأرجح تُعد وظيفة أساسية ذات منهجية عالية ولها قياسات أداء متعددة للوقوف على أفضلها واجداها

الرؤيا الحالية لخدمة الزبون:

مفهوم خدمة الزبون:

« هي تلك العملية التي تأخذ موقعها بين المشتري والبايع والشخص الثالث، والعملية التي تنتج قيمة مضافة في تبادل المنتج أو الخدمة، والتي يمتد أثرها إلى العلاقات التعاقدية ».

كيف تعرف خدمة الزبون:

* بشكل بسيط وواضح يمكن أن تنعكس من ابتسامة الزبون ورضاه على ما حصل عليه من خدمة من المنظمة. أي أن الزبون يجب أن يدرك أن هذا المنتج قد حقق له منفعة معينة لكي يُقبل على شراؤه.
* إن الوسائل الناجعة لمفهوم التسويق الحديث تتطلب من الشركات الربح والاحتفاظ بالزبائن، وكذلك الحصول على زبائن جدد وكسب مالي جديد
* بالرغم من أن تحقيق الربح هو هدف للمنظمة، إلا أنه يجب على المنظمة أن تأخذ مكانها وأن تضع سياسات الخدمة وبرامج قناعة الزبون، وأن تحقق الإدارة الفاعلة لكاف خدمة الزبون.

سياسة خدمة الزبون :

* بحكم كون خدمة الزبون ذات تأثير كبير وهام في ثقافة وأدبيات المنظمة، لذا يجب أن تُخطط هذه العملية وتُدار بكفاءة وذكاء عاليين. فمشروع برنامج خدمة الزبون يُعد استراتيجياً، كما وأنه قرار طويل الأمد مع أهمية بلوغه. وبالتالي فإن ذلك يتطلب التعرف إلى الخدمات المهمة في الأعمال.

عناصر خدمة الزبون :

العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان نجاح برنامج خدمة الزبون :

- تعهد من الإدارة العليا في المنظمة نحو البرنامج .
- التغييرات الثقافية لدى العاملين .
- تطوير المهارات الشخصية بُغية التنفيذ الدقيق لتوقعات الزبون .
- الأنظمة والإجراءات التي تضمن تقديم خدمات جيدة .
- خطة رئيسة تبين التغييرات الداخلية للنهوض بالتوقعات المستقبلية للزبون .

عناصر خدمة الزبون :

- عناصر ما قبل الشراء: مثل كشف توضيحي للعقد، خدمات إدارية، ..
- عناصر أثناء الشراء: خدمات النقل والشحن، وملائمة الطلب، ...
- عناصر بعد الشراء: مثل التركيب، والضمان، والإصلاح، ومعالجة الشكاوي، ..

القواعد الثلاث لخدمة الزبون وفقاً لاعتقاد الكتاب والباحثين :

- خدمة الزبون كنشاط: تعتبر خدمة الزبون كمهمة محددة ينبغي القيام بها لتلبية حاجات الزبون، مثال معالجة الطلب، وتوثيق القوائم، وإدارة المرتجات، ... الخ
- خدمة الزبون كمقياس أداء: وهنا يتم قياس الخدمة من خلال مقاييس أداء محددة، مثل نسبة منوية لتسليم الطلبات في وقتها، أو عدد الطلبات المعالجة بحدود قبولها.
- خدمة الزبون كفلسفة: وهذا المستوى ينشط خدمة الزبون من خلال تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات (يتناغم في المنظمات المعاصرة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة).

العلاقة بين خدمة الزبون وسلاسل التوريد والتسويق:

- في السنوات الأخيرة أدرك بأن إدارة اللوجستك (الإمداد) الفاعلة هي المفتاح الأساسي لتحسين كلاً من الربحية والأداء التنافسي للمنظمة .

* يشير مفهوم التسويق إلى قيادة الزبون والتطلع إلى تلبية احتياجاته .

تهدف العلاقة بين اللوجستك والتسويق للوصول إلى ثلاثة عناصر حاسمة وهي :

- قناعة المستهلك .
- جهود متكاملة (طريق النظم) .
- ربحية مشتركة ملائمة .
- * يمكن للمنظمة السيطرة على العديد من عناصر خدمة الزبون من خلال إدارة سلاسل التوريد والتسويق، وبالتالي إمكانية تحقيق ميز تنافسية .

اللوجستك وخدمة الزبون:

يمكن أن ترتبط خدمة الزبون باللوجستك بأبعاد رئيسية أربع هي:

أولاً: الوقت

عادةً هو وقت دورة الطلب خاصةً من البائعين الذين يملكون رؤيا مستقبلية تصب نحو خدمة الزبون، كما وأن المشتريين والموردين يعطون الوقت اهتماماً كبيراً خاصةً في فترة التوريد. وعمليات اللوجستك الناجحة تعطي درجة عالية للنجاح في فترات التوريد الموجه للإنتاج أو لتلبية طلبات العملاء، ...

يشمل الوقت على العناصر التالية:

- وقت تنفيذ الطلب : وهو الوقت الذي ينجز فيه الطلب من بدايته إلى نهايته اعتماداً على وسيلة الاتصال المستخدمة.
- معالجة الطلب: أي وقت معالجة الطلب من قبل البائع لجعل طلب الزبون جاهز للشحن. هذه العملية التي تشمل شريك الزبون، وتحويل المعلومات إلى سجلات المبيعات، وتحويل الطلب إلى ساحة المخزون، وتحضير سندات الشحن، ... كما وأن العديد من هذه العمليات يمكن أن تحدث في وقت واحد من خلال استخدام الوسائل والأجهزة الإلكترونية، تلك الوسائل التي تؤدي إلى التوفير الإجمالي في كلف التشغيل لدى البائعين.
- تهيئة الطلب: والذي يشمل وقت التعبئة، والتغليف للشحن، والتغليف الحمائي، والمناولة المخزنية بأشكالها المختلفة (اليدوية، أو الميكانيكية، أو الإلكترونية).
- شحن الطلب: الوقت الممتد من تهيئة البائع للمواد للنقل حتى تفريغها لدى المشتري.

ثانياً: الاعتمادية

غالباً ما تكون للزبون أكثر أهمية من فترة التوريد. فالزبون باستطاعته أن يخفض مستوى المخزون إلى الحد الأدنى إذا تم تثبيت فترة التوريد، وفي هذه الحالة تقل التكاليف المخزنية.

ومن النقاط الواجب مراعاتها هنا:

- فترة التوريد.
- التسليم السليم، الذي يُعد الهدف النهائي.
- الطلبات الصحيحة.

ثالثاً: الاتصالات

تتم بوسائل مختلفة – تم التطرق إليها في المحاضرة الأولى .

رابعاً: الملائمة

تشير إلى إدراك متطلبات الزبائن المختلفة وتلبيةها استناداً لرغباتهم أو حجم مشترياتهم (عدد الزبائن). كما وأن تقسيمات السوق تجعل من مدير اللوجستك متفهماً وقادراً على تلبية متطلبات الزبائن بشكل اقتصادي قدر الامكان.

* يمكن أن تعزى الحاجة إلى الملائمة والتنوع في مستوى خدمة اللوجستك إلى الاختلاف في أهمية مستوى الخدمة وفقاً لاختلاف أنواع الزبائن
* يمكن أن يزداد مستوى الخدمة في ظل أجواء تزداد فيها حدة المنافسة السوقية وتنخفض مع انخفاض درجة المنافسة. وقد تلجأ المنظمة لتوفير مستوى أدنى من الخدمة لخطوط إنتاجية ذات مستوى متدني من الربحية.

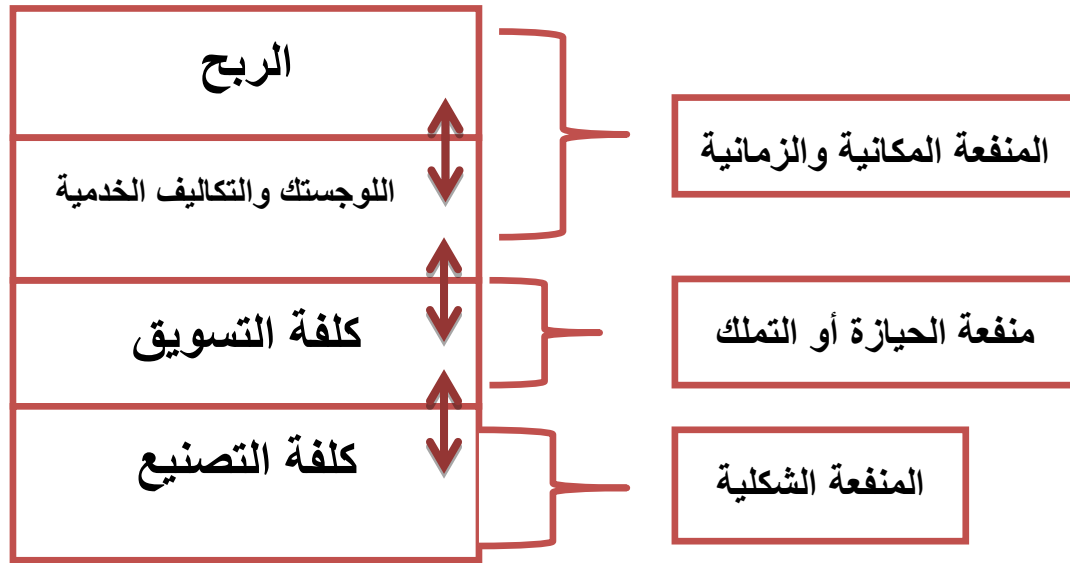
بالإمكان تقديم سياسة خاصة لكل زبون بحيث تتلائم مع مكانته وموقعه وأهميته دون الإخلال في السياسة الإنتاجية والتشغيلية. حيث أن الإخلال في السياسات الذي ينتج عن اتباع (مسالك غير مبرمجة) سيخلق فوضى تشغيلية، كما وأن الإفراط في سياسات مستوى الخدمة سيعيق مدير اللوجستك عن تحقيق الأداء الأمثل. وهنا يجب على مدير اللوجستك أن يقارن بين التكاليف والأرباح لكل حالة.
* صفوة القول أن على مدراء اللوجستك وضع عامل الملائمة في الموقع الصحيح استناداً للتطلعات التشغيلية.

خلق القيمة للزبون:

* تكمن الغاية الحقيقية لأي عمل في زيادة أو رفع قيمة ذلك العمل للمعنيين به وما يتبع ذلك من مساندة وتدعيم للميزة التنافسية عن طريق إيجاد مجهزين مفضلين للزبائن، الأمر الذي قد يخلق ما يسمى بالقيمة المضافة لزيادة أو تحسين قناعة الزبون وبطرق متعددة .

القيمة المضافة لزيادة أو تحسين قناعة الزبون:

* تكمن الغاية الحقيقية لأي عمل في زيادة أو رفع قيمة ذلك العمل للمعنيين به وما يتبع ذلك من مساندة وتدعيم للميزة التنافسية عن طريق إيجاد مجهزين مفضلين للزبائن، الأمر الذي قد يخلق ما يسمى بالقيمة المضافة لزيادة أو تحسين قناعة الزبون وبطرق متعددة.



إدارة العلاقة مع الزبون :

هي استراتيجية واسعة في أداء الشركة المصممة إلى تحقيق أفضل الأرباح، وبلوغ أعلى قناعة للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محددة وتحليل دقيق لمجاميع الزبائن. حيث يتم ذلك من خلال تقسيمات الزبائن. يهدف نظام العلاقات مع الزبائن إلى تفهم وتفاعل الزبائن بشكل مباشر أو غير مباشر، والتفاعل في نظام العمل الداخلي من مجهزين، ومصنعين، وتجار جملة وتجزئة،... بهدف تقديم المنتجات وفقاً لطلب الزبون.
* للبدء بدورة علاقات الزبون فإن الشركة يجب أن تؤسس علاقات الزبائن مع المنظمة. وهذا ببساطة يستلزم التعلم من هم الزبائن، وأين يتواجدون، وما هي المنتجات والخدمات التي يستخدمونها،... وذلك بهدف تحديد مستوى التفاعل بين الشركة وزبائنها. تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في نظام خدمة الزبون، من حيث توفير البيانات وتخزينها وتكاملها حول الزبون،... تلك البيانات التي يمكن الحصول عليها من خلال عدة أساليب منها استبانات الزبائن، وكروت الضمان، وقوائم الشراء، وسجلات الزبون،... وبالتالي وعلى ضوء هذه البيانات يمكن للمنظمة تصنيف زبائنها وفقاً لمعيار الربح والخدمة والمخاطرة. لقد توسعت هذه الفلسفة عبر مراحل زمنية معينة حتى أصبح الجزء الأكبر من الإنتاج يعتمد على طلب الزبون، وجزء بسيط من الإنتاج يعتمد على توقعات المبيعات.

* يُلاحظ بأن الشركات لجأت لهذه الطريقة من أجل تعظيم ربحيتها من خلال الضغط على المصاريف الإدارية والفنية، والاستغناء

عن بعض الفعاليات التسويقية المعتمدة على التوقعات، ناهيك عن خفض المخزون ومخاطر النقل والتقاعد وتجنب تجميد جزء من رأس المال في المخزون.

العوامل التي يمكن أن تحدد شكل استراتيجية إدارة خدمة الزبون:

- ولاء الزبون: مفهوم ذاتي يؤدي لإطالة تفضيل الزبون لمنتج الشركة وتكرار شراؤه الذي يستخدم كدلالة على ذلك الولاء.

- قناعة الزبون: فعندما تعطي المنظمة قيمة لموظفيها فإن ذلك سينعكس على أداء أولئك الموظفين مقدمين أفضل ما لديهم من خدمة للزبان.

- إدراك الزبون للقيمة: والتي تقاس من خلال وجهات نظره تجاه المنظمة.

حيث تبرز هنا إدارة علاقات الزبون بحكم كونها عملية واسعة للشركة مقارنة بالتسويق .



إن النجاح لا يتطلب عذرا، والفشل لا يترك أي مبررا

المحاضرة الثالثة

(القيمة وتكاليف التوريد)

مقدمة:

يشكل المنظور الشامل لنظام التوزيع جزءاً أساسياً من سلاسل التوريد . بالرغم من تعدد الوظائف الأساسية للتوريد وإدارة التوريد (خدمة الزبون، والنقل، وعمليات الطلب،...)، والوظائف المساندة (المخازن، ومناولة المواد، والشراء، والتغليف الحماي،...) إلا أن هذه الوظائف في العديد من الشركات مجزأة أو دون وجود ارتباط بينها . يبرز هنا مفهوم التكلفة الكلية كونه جزء من إدارة سلسلة التوريد والتوريد، هذا المفهوم الذي يستوجب القيام بتشخيص الأنشطة التي تحقق أفضل علاقة بين الأرباح والتكاليف بغية تحقيق نظام التوزيع المادي بشكله المتكامل . تلعب وسائل التوزيع المادي دوراً مهماً في تحديد التكاليف، حيث يمكن تحديد أنشطة اللوجستية والإمداد بالشكل الذي يحقق أعلى ربح عن طريق خفض التكاليف (التسليم في الوقت المحدد، وتقليل المخزون). العديد من المنظمات الصناعية ارتبطت بشركات امداد أو توريد عبر تعاقدات (طويلة الأجل) لسنوات طويلة. امتدت وظائف التوريد للقيام بدور العلاقات العامة، أو تقديم خدمات النقل للموظفين أو توزيع المنتجات، ... مما يسمح للشركة الأم التفرغ للمهام الأكثر تعقيداً وتأثيراً على سير أعمالها وربحياتها.



أنماط تكاليف التوريد:

تكلفة الطلب والاتصال

تكاليف مناولة أو نقل المخزون

تكاليف النقل

تكاليف المخازن

تكاليف معالجة الطلب والمعلومات

مفهوم تحليل إجمالي التكاليف :

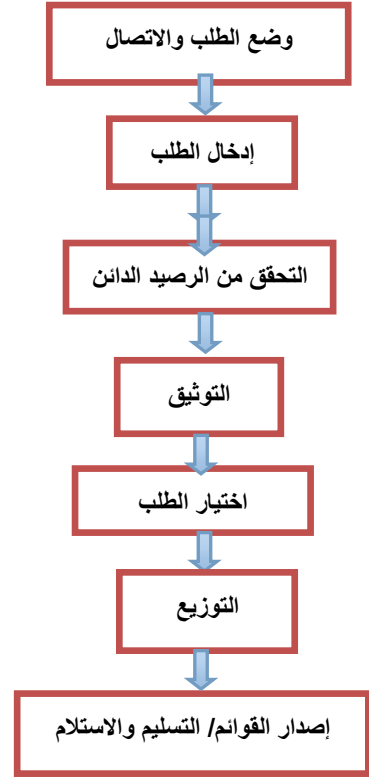
مشاكل عدة تواجه التشغيل في إدارة اللوجستية، فمثلاً القرارات المأخوذة غالباً في مجال واحد يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، وقد تؤثر على شكل طلب الزبون وتؤدي إلى تكاليف إضافية.

التغيرات في جداول الإنتاج بهدف تحسين كفاءة الإنتاج قد تؤدي إلى تنذبات في المخزون السلعي للمواد تامة الصنع، مما يؤثر على خدمة الزبون.

المشاكل المتعلقة بالتوزيع المادي قد تؤثر على إجمالي التكاليف.

صعوبات الوظائف متعددة تؤثر على التكاليف اللوجستية الكلية :

كل عنصر من هذه العناصر يحوي مركبات التكلفة المختلفة (الثابتة والمتغيرة) التي تؤدي إلى إجمالي تكاليف الطلب.



مفهوم تحليل إجمالي التكاليف (تابع):

إن طبيعة التكاليف اللوجستية تشبه الحجر الذي يُرمى في البركة. تسهم قرارات اللوجستية بتوليد تكاليف مناسبة أو غير مناسبة. التغيير في إجمالي التكاليف يسبب تغيير في النظام.

فمثلاً: إضافة المزيد من المخازن إلى شبكات التوزيع سيجلب تغييرات في النقل واستثمارات المخزون والاتصالات ...

مبادئ التكلفة اللوجستية :

إن الركيزة الأساسية الأولى في التكاليف اللوجستية هي تدفق المواد، وفي ضوء ذلك لا بد من مراعاة ما يلي :
ضرورة أن يعرف النظام التكاليف الناتجة عن خدمة العملاء
أن يكون النظام قادراً على توفير التكاليف وتحليل الإيرادات. حيث يتم الاستفادة من تقسيمات السوق لبلوغ ذلك .
برزت في الفترة الأخيرة فكرة التقسيم المستند على الأسس الرئيسية الثلاث التالية:

الولاء

الربحية

مقدار نمو السوق أو الزبون

يبرز هنا الدور الاستراتيجي في استخدام التوزيع المادي بطريقة جيدة، والذي يسهم في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة. التسويق يهدف إلى تعظيم الأرباح، بينما اللوجستيك يهدف إلى تخفيض التكاليف وبالتالي يمكن تعظيم الأرباح.

الدور الاستراتيجي للتوزيع :

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



«الجودة هي عندما يعود إلينا زبائننا، ولا ترجع إلينا منتجاتنا».

SIEMENS

الدور الاستراتيجي للتوزيع (تابع) :

تستطيع الشركة خلق القيمة لسلسلة التوزيع اعتماداً على عمليات تطوير المنتجات، وخدمة الزبائن بالشكل الذي يضمن استمرار الشركة وانخفاض نسبة الشكاوي وزيادة عقود التوريد.

2. خفض تكاليف التوزيع:

قد تفقد المنظمة رضا العملاء تجاه الكثير من منتجاتها بسبب:
سوء نظام توزيعها.

إمدادها بالبضائع بالوقت غير المناسب.

الحل: إيجاد مراكز توزيع قريبة من أسواق المنظمة لتصبح عملية الإمداد سهلة ومنخفضة التكلفة.



ويمكن خفض التكاليف باستخدام :

السفن، بالحاويات وبالتحديد الجيل الرابع منها ذات الحمولة الأكبر.

وسائل النقل البري، كالجمع بين الشاحنات والقطارات، وخاصة استخدام المقطورة الأقل تكلفة.



3/ توليد المنافع المكانية والزمانية:

تقدم بعض المنظمات الخدمة الآلية لزيانها بغية إضافة منفعة زمانية :

آلات الصرف الآلي ATM وغيرها.

حفظ ونقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن وفترات استهلاك مغايرة (المنتجات الزراعية) .



4. توازن الأسعار وثباتها: حيث ان:



ملاحظة: تلجأ بعض الشركات لسحب الفائض من معروضاتها في السوق (أ) لعرضه في السوق (ب) بهدف الوصول إلى التوازن السوقي الذي يؤدي إلى استقرار الأسعار .

5. التأثير على قرارات القنوات التوزيعية:

يلجأ البعض من الشركات لاستخدام التسويق المباشر، في حين أن البعض الآخر يستخدم قنوات توزيعية أخرى مثل:

السماسرة

الوكلاء

تجار الجملة

ملاحظة: أن التوجه إلى هذه القنوات التوزيعية سيقصص المخزون المركزي لدى الشركة .

5. السيطرة على تكاليف الشحن:

إن أفضل شركات الشحن والتفريغ هي التي تتقيد بمواعيد الشحن والوصول إلى نقطة التسليم .
شركات الشحن وخاصة البحري منها ترتبط بعلاقات تجارية ومصالح تبادلية مع المنتجين بحكم التوزيع المباشر للمنتجات وبكميات كبيرة .

ملاحظة : أن التوجه إلى هذه القنوات التوزيعية سيقطص المخزون المركزي لدى الشركة .

ملاحظة : من الضروري تمتع مديري الشحن في الشركات الإنتاجية على مهارات عالية في مسائل الشحن، حيث أن الشاحن له طرقه الذكية في استيفاء مستحقاته: فعندما يكون الحجم كبير والوزن صغير مثلاً فإن المستحقات الشحن تحتسب على أساس الحجم، وعندما يكون الوزن كبير والحجم صغير فإن مستحقات الشحن تحتسب على أساس الوزن.



التردد أكبر عقبة في طريق النجاح.

المحاضرة الرابعة

(اللوجستك ومطابقة التوريد مع الطلب)

مقدمة :

يُعدّ مطابقة التوريد مع الطلب أحد أولويات إدارة اللوجستك، حيث أن إدارتي الطلب والتوريد من مكونات إدارة اللوجستك وسلاسل التوريد .

تعتبر الجودة ركناً أساسياً في إدارة اللوجستك وسلاسل التوريد .
يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة جهوداً كبيرة وطويلة المدى تصب نحو التركيز على رغبات وطموحات الفئة المستهدفة .

إدارة الجودة:

مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة:

« تفاعل المدخلات (كالأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة،...) لتحقيق جودة عالية للمخرجات » .

« فلسفة إدارية تهدف لتحقيق التحسين المستمر في جودة أداء العمليات والمنتجات والخدمات في المنظمة » .

تعتمد فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الأساسية الثلاث التالية :

التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات

المساهمة الجماعية وفرق العمل

التحسينات المستمرة تجاه نوعية العمليات والمنتجات

أهم المبادئ الحيوية لثقافة الجودة الشاملة:

المعرفة الحقيقية لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات

عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، تطلب معلومات وبيانات إحصائية

التركيز على تحسين وتطوير أنظمة العمليات لرفع درجة الرضا لدى الزبائن

العمل على رفع دافعية الأفراد عبر توفير ظروف عمل الملائمة

إدارة الجودة:

استناداً لما تقدم فإن مفهوم الجودة الشاملة يشير للعديد من الأمور أهمها:

تظافر جهود جماعية، والقبول الجماعي لفلسفات إدارة الجودة الشاملة، والمساهمة الجماعية للعاملين والزبائن في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، وتحقيق رضا الزبائن، وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة لضمان بقائها ..

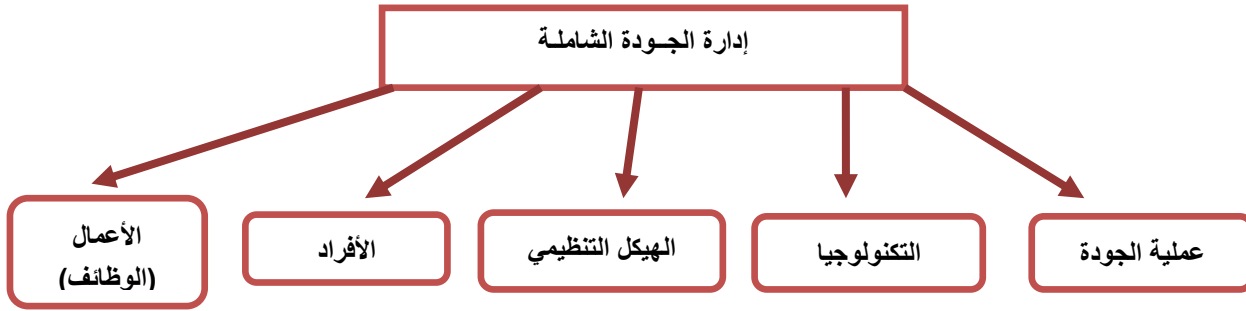
تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد نحو تعلم الطريقة الصحيحة للقيام بالعمل في المنظمة .

استناداً لما تقدم فإن مفهوم الجودة الشاملة يشير للعديد من الأمور أهمها (تابع):

تقوم إدارة الجودة الشاملة على التشخيص المبكر للانحرافات، والتحقق من مطابقة المنتج للمواصفات.

يشار هنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة ليست بالعلاج الناجح لجميع أمراض أو مشاكل الإنتاجية التي قد تعاني منها المنظمة، بل أنها تقدم أساليب

وأنماط التغيير الضرورية في المنظمات



إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة :

1- التنظيم: الجودة الشاملة تعتمد على العمل الجماعي وتقوم على تنظيم جميع العاملين والإدارات في المنظمة ككل، فخطة الجودة الشاملة يجب أن تشمل كافة مرافق المنظمة، حيث أن تحديد الجودة في قسم واحد من أقسام المنظمة يعني فقدان عملية التنسيق مع الأقسام الأخرى .

2- الالتزام الإداري: يشير إلى التزام عملي من الإدارة العليا وبشكل واضح وفعال، كما ويمتد الالتزام إلى جميع العاملين في المنظمة. فالجودة الشاملة تتطلب نظام إداري جديد خاصة في المراحل المبكرة من عملية تنفيذ النظام.

ملاحظة: يصعب تحقيق النجاحات من دون الالتزام الإداري المتطابق مع تطوير سلوك إيجابي للإدارة. وإن الرغبة الصادقة في قبول التغيير سوف تحقق الالتزام المطلوب بالتأكيد.

العوامل المؤدية إلى تحسين الجودة :

- التركيز على دراسات وأبحاث السوق
- رفع كفاءة هندسة العمليات وتصميم المنتج
- كفاءة الشراء وعمليات اختيار الموردين
- العمل على تقديم الخدمة للمستهلك بجودة عالية
- الإدارة الفاعلة للإنتاج لضمان تأمين التدفق المنتظم للعمليات والمواد
- تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات والخدمات
- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية

مشاركة التوريد والشراء في تطوير المنتج :

إن الشراء يلعب دوراً مهماً في اختيار مصادر التوريد وفي إدارة التوريد بحد ذاته. وتمتاز مشاركة الشراء في تطوير المنتج بعاملين رئيسيين هما:

- المساهمة بتحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة
- المساهمة بتطوير المنتج لإيجاد واستمرار الميزة التنافسية للمنظمة

مطابقة التوريد مع الطلب :

أدى تطور الأساليب الحديثة من البرمجيات في إدارة المواد مثل تخطيط المتطلبات المادية والجدولة الآتية JIT، ... إلى تقليل مدة التوريد واختزال مستويات المخزون. ويتم تصنيف الموجودات المخزنية على النحو التالي:

المواد الأولية

الأجزاء نصف المجمع

المنتجات النهائية

المواد الاستهلاكية مثل مواد التنظيف، ...

يمكن تصنيف المخزون وفقاً لعدة معايير على النحو التالي:

أولاً: التصنيف من حيث الأهمية :

- المفردات الحيوية: التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الآلة بالكامل.
- المفردات الاحتياطية: التي لا يؤدي نفاذها إلى توقف نظام التشغيل.
- المفردات المساعدة: مثل المواد الاحتياطية، وقطع الغيار،...

ثانياً: التصنيف من حيث معدلات الطلب:

- مفردات ذات معدلات طلب عالي.
- مفردات ذات معدلات طلب منخفض.

ثالثاً: التصنيف من حيث قيمة المخزون:

- المجموعة A: مفردات باهظة الثمن، ونسبة أعدادها قليلة جداً، وتشكل من 60-70% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.
- المجموعة B: مفردات متوسطة الثمن، وتشكل من 20-30% من مجموع القيمة الكلية للمخزون، وكذلك من أعداد المخزون.
- المجموعة C: مفردات رخيصة الثمن، ونسبة أعدادها كبيرة جداً، وتشكل من 10-20% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

مصادر المعلومات والتوريد :

مستويات مصادر التوريد:

1- المستوى الاستراتيجي:

يتعلق بالإدارة العليا في المنظمة، ويمتاز بالقرارات البعيدة الأمد التي تحقق معدلات ربحية عالية وبمعدل مخاطرة عالٍ للموردين، وتمتد أيضاً إلى المفردات التي تمثل نقطة الاختناق (عق الزجاجة) ذات الربحية الأقل والمخاطرة العالية للتوريد. كما وتعلق أيضاً بإدامة سياسات الشراء على الأمد البعيد. ويمكن القول بأن هذا المستوى الأكثر حساسية تجاه توليد القيمة المضافة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

2- المستوى المرحلي/ التشغيلي:

يتعلق بالقرارات غير الحرجة وقصيرة الأمد ذات المستوى الإداري الأدنى قياساً بما جاء في النقطة السابقة.

مصادر المعلومات والتوريد :

مصادر المعلومات:

يمكن تصنيف مصادر المعلومات على النحو التالي :

1- المصادر الاستراتيجية :

تهم المستويات العليا في المنظمة وتستخدم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية للأمد البعيد. القرارات المتعلقة بالجدارات المحورية، كالقرارات ذات الصلة باستراتيجية الصنع أم الشراء، وبالشراكة مع الموردين.

2- المصادر المرحلية/ التشغيلية:

تهم القرارات ذات المستوى الأدنى وعلى المدى القصير، وتبدأ عملية جمع المعلومات المطلوبة بالتعرف إلى المشتريين، والبائعين، والموردين

ومن مصادر المعلومات حول الموردين:

الكتالوجات _ الأدلة التجارية _ الصفحات التجارية _ قواعد البيانات الإلكترونية

مصادر المعلومات:

لابد من التركيز على عدة أمور متعلقة بمصادر معلومات التوريد وهي:

قدرة الموردين

تقييم الموردين

معدلات الموردين

اختيار السعر المناسب للشراء :

مفهوم السعر:

«قيمة السلعة أو الخدمة التي تقاس بالوحدة النقدية المعيارية المستخدمة»

ملاحظة: وقد أثبتت النظرية الاقتصادية بأن السعر المكافئ يشير إلى النقطة التي يتعادل بها العرض والتوريد (نقطة التعادل ما بين

الطلب والتوريد).

اتفاقيات السعر:

تعتبر عملية التفاوض من أجل الحصول على السعر المناسب من أهم وظائف إدارة الشراء في البحث عن الموردين الكفؤين.

من الأمور التي يجري مناقشتها من قبل المورد عند التفاوض بُغية عقد الصفقة:

- الموقف في السوق.
- طبيعة الطلب من المنتج (درجة المرونة).
- مستوى السوق (سوق المشتري أم البائع).
- أسعار المنافسين.
- حاجة المورد إلى العرض.
- القيمة الاقتصادية للمشتري في الأمد الطويل (ديمومة الطلب، وتسهيلات الدفع، ...).
- موقع المنتج في دورة حياته.

الأمور التي يركز عليها المشتري عند دراسة الأسعار :

- موقف المشتري في السوق، خاصة عندما يكون المورد احتكاري.
- مستوى المخاطرة المرافقة لعملية الشراء.
- طريقة التسديد.
- عدد الموردين في السوق.
- أسعار المنافسين الآخرين.
- العلاقة ما بين السعر والقيمة بمفهوم الميزة التنافسية.
- الفترة الزمنية التي يجري الاتفاق عليها بالسعر.
- السعر المعقول نتيجة القيام بتحليل الأسعار.
- الكميات الممكن شراؤها خلال مدة الاتفاقية.

تحليل السعر:

عملية تجزئة سعر العطاء إلى عناصر أساسية لغرض تبرير المبلغ المدفوع أو المقترح.

ويأتي هذا التحليل بهدف التأكد من أن السعر يغطي كلفة المنتج بالإضافة لكونه يحقق الربح الهامشي الذي يغطي المخاطرة المتعلقة بهذا العمل.

الأمور التي تعتمد عليها عملية تحليل السعر:

1. خبرة المشتري في مجال التكلفة.
2. تقديرات الكلفة التي تهيأ عادةً من قبل أقسام التكلفة لدى المشتري وتقديراتهم.
3. المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المورد والتي يمكن أن تختلف من وقت لآخر بسبب العوامل التالية:
 - الكميات المشتراه (خضم الكمية).
 - شروط الجودة.
 - شروط الدفع.
 - شروط النقل.
 - الزمن.



التردد أكبر عقبة في طريق النجاح.

المحاضرة الخامسة

(اللوجستك إدارة الشراء واختيار وتقييم الموردين)

مقدمة :

يمكن التمييز ما بين المنتجات الاستهلاكية والصناعية من خلال:

- المنتجات الاستهلاكية تُشتري من قبل الأفراد لتلبية احتياجات شخصية.
- المنتجات الصناعية تُشتري من قبل المنظمات لأغراض إنتاج مواد أخرى بهدف تحقيق الربح أو لأهداف أخرى.
- المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع تُشتري من قبل المنظمات لغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح.

أنواع المنتجات الصناعية :

أولاً- الوحدات الرأسمالية الاستثمارية : وهي تلك المفردات التي تعود إلى مجموعة الأصول الثابتة وتشمل المعدات، والأجهزة الصناعية والمكتبية، بالإضافة إلى أدوات الإنتاج، ومعدات النقل، والأثاث،... وغيرها.

أقسامها:

- السلع الرأسمالية: تأخذ نمط الأصول الثابتة، وتستخدم في الإنتاج، ومن أمثلتها المعدات المختلفة.
- الأصول الرأسمالية: تستخدم في توليد العوائد، مثل قدرات التوزيع والخدمات التي تمتلكها المنظمة لعدة سنوات.
- النفقات الرأسمالية: موجهة نحو شراء الأصول الإنتاجية الملموسة، والتي ينتج عنها الخدمة ما بعد البيع.

مزايا المعدات الرأسمالية:

- باهضة الثمن.
- تستخدم في الإنتاج وليست جزء من المنتج النهائي.
- تمويل بعيد الأمد.
- تخضع إلى معايير ضريبية خاصة.
- تقوم الحكومة عادةً في المساعدة بتمويل وشراء مثل هذه المفردات.
- تعتمد قرارات شريها على أسس المبيعات والمخرجات والعمالة.

ثانياً مواد الإنتاج: وتقسّم إلى ثلاث فئات وهي:

1. **المواد الخام:** وهي المواد الأولية التي تُورّد مباشرة من الحقول الزراعية والصناعية مثل الأخشاب، والنفط، والحليب، والفواكه والخضار، ... الموجهة إلى العمليات الإنتاجية.
2. **المواد نصف المصنعة والمواد تحت الصنع:** وهي المفردات المنتجة التي أُجريت عليها بعض العمليات الإنتاجية، والتي تصبح تامّة الصنع فقط عند اكتمال العمليات الإنتاجية اللاحقة عليها مثل الحديد، والهيكل، والأسلاك، ...
3. **الأجزاء والمكونات والوحدات المجمعة:** وهي المفردات التامة الصنع (المخرجات)، والتي تستخدم كمدخلات لمصانع أخرى، وهي لا تفقد شكلها الأولي عند المعالجة مثل محركات المركبات، والعجلات، ... وغيرها.

المدخل إلى المشتريات:

المفهوم:

- يقصد بها عملية الشراء التي تعتبر من المسؤولية المباشرة لإدارة المشتريات.
- وفي الواقع فإن كافة الدوائر والأقسام بالمنظمة تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة.
- كما وتمتلك إدارة المشتريات المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد، وكذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى.

المشتريات والقدرة المكتسبة للربح:

تنفق المنظمات الصناعية كمعدل حوالي 50% من مبيعاتها في شراء المواد الخام والمكونات والأجزاء والمواد الاستهلاكية، مما يجعل إدارة الشراء تلعب دوراً كبيراً في زيادة الأرباح. تلك الأرباح التي تزداد بزيادة المبيعات المرتبطة بانخفاض تكلفة الشراء.

أهداف المشتريات:

1. الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبة.
2. الحصول على السلع والخدمات بالأسعار المناسبة.
3. الحصول على أفضل خدمة ممكنة للتوريد من قبل المورد.
4. تطوير وإدامة العلاقات مع الموردين، والبحث عن الموردين الذين يتمتعون بالقدرة المناسبة.

الوظائف الأساسية للمشتريات :

1. إعداد مواصفات المشتريات (الكمية، والجودة، والسعر، والتوريد).
2. اختيار المورد المناسب.
3. صياغة عملية التفاوض وشروط الشراء.
4. إصدار وإدارة أوامر الشراء.

دورة المشتريات : تحتوي دورة المشتريات على الخطوات التالية :

1. استلام طلبات الشراء.
2. اختيار الموردين.
3. تحديد السعر المناسب.
4. إطلاق أو إصدار أمر الشراء (العرض الرسمي للشراء، والذي يعتبر بمثابة العقد الرسمي للتوريد عند قبوله من قبل المورد).
5. المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام.
6. استلام المواد وقبولها.
7. المصادقة على قوائم الشحن لغرض تسديد القيمة.

استلام وتحليل طلبات الشراء:

تحتوي طلبية الشراء على المعلومات التالية كحد أدنى :

1. شخصية الجهة الطالبة للمواد مع المصادقة عليها والقيود المتعلقة بها.
2. مواصفات المواد.
3. الكمية ووحدة القياس.
4. تاريخ التوريد المتوقع.
5. أية معلومات ملحقة أخرى.

اختيار الموردين:

- هي من المسؤوليات الضرورية لإدارة المشتريات.
- فالمفردات الروتينية يُحتفظ بكشوفات الموردين المعتمدين لتأمينها.
- وبالنسبة للمفردات التي لم يسبق وأن طلبت سابقاً يجري البحث عن موردين جدد لتأمينها.

المتابعة والتوريد:

من مسؤولية إدارة الشراء، التي ينبغي عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية عند الشعور بتذبذب الأسعار أو تغير موعد التوريد، وقد تشمل هذه العملية متابعة النقل، أو إيجاد المورد البديل، أو التعاون مع المورد لحل هذه المشكلة، أو إعادة جدولة العمليات، ... استلام وقبول المواد:

- وهنا يقوم قسم الاستلام بفحص المواد للتأكد من مواصفاتها وكمياتها المحددة بأمر الشراء، فضلاً عن التأكد من خلوها من الأضرار.
- تجري عملية الفحص بالاعتماد على نسخة أمر الشراء وقائمة الشحن المرفقة للشحنة والتي يرسلها عادةً المورد، ويكتب القسم بذلك تقرير الاستلام.

المصادقة على قوائم الشحن وتسديد الفاتورة:

من اختصاصات إدارة الشراء، فبعد استلام قائمة الشحن من المورد تظهر ثلاثة أمور تتطلب المصادقة وهي:
أمر الشراء، وتقرير الاستلام، وقائمة الشحن.
حيث يفترض تطابق المعلومات بين هذه الوثائق الثلاث لكي يتم الإيعاز بتسديد الفاتورة.

مهام إدارة المشتريات:

تحديد المواصفات:

الجوانب التي ينبغي دراستها بهدف تحديد المواصفات:

1. متطلبات الكمية: التي تُحدد وفقاً لطلب السوق، وهي العامل المؤثر في تصميم السلعة، وتحديد مواصفاتها، وطريقة تصنيعها بالتكلفة الأقل بغيّة تحقيق الاختيار الأفضل، والميزة التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم.
2. متطلبات السعر: حيث أن القيمة الاقتصادية التي يضعها المشتري على المفردة يجب أن تتناسب مع القيمة الاستخدامية لها.
3. المتطلبات الوظيفية: تتعلق بالاستخدام النهائي للمفردة، وكذلك بالأداء المتوقع من المفردة. (تمثل الأهمية الأكبر من بين الفئات الثلاث). كما وأن المواصفات الوظيفية هي الأكثر صعوبة في تحديدها. ولضمان النجاح في ذلك لا بد وأن تحقق المواصفات الوظيفية الرضا الكامل في الحاجات الحقيقية أو الهدف من المفردة.

المواصفات الوظيفية والجودة:

ترتبط المواصفات الوظيفية بصورة كبيرة مع الجودة، فمن الممكن القول بأن المفردة تمتلك الجودة المحددة أو المطلوبة إذا ما لبّت حاجات المستخدم.

مراحل الوصول الى المواصفة :

توجد أربع مراحل للوصول إلى مواصفة المستخدم وهي:

1. تخطيط الجودة والمنتج: من قبل الإدارة العليا بالاستناد إلى متطلبات السوق.
 2. تصميم الجودة والمنتج: على ضوء الدراسات السوقية بغية تحقيق النجاح.
 3. الجودة والتصنيع.
 4. الجودة والاستخدام.
- * تقوم المواصفة الناجحة والنهائية للمنتج على الدراسة الموائمة لكل من الوظيفة، والجودة، والخدمة، والسعر.

طرق توصيف المواصفة الوظيفية :

1. التوصيف بواسطة العلامة التجارية: وهنا يعتمد المشتري على السمعة والمكانة التي يتمتع بهما المورد، والتي يرغب البائع في المحافظة عليها في السوق. واستخدام العلامة التجارية في التوصيف لا يعني عدم استخدام الطرق الأخرى. ويلجأ المشتري إلى هذه الطريقة في الحالات التالية:

- كون المفردة تشمل على براءة اختراع، أو أن العملية تمتاز بالسرية.
- كون المورد يمتاز بخبرة لا يمتلكها المشتري.
- كون الكميات المشتراة صغيرة.
- امتلاك المورد أفضلية إبداعية لقسم معين من الزبائن أو المشتريين.

2. التوصيف بحسب المواصفة: تستخدم في واحد أو أكثر من الأمور التالية:

- الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية: مثل المنتجات النفطية والمواد الصيدلانية.
- مواد وطرق التصنيع: مثل تصنيع الحديد بطريقة الكبس البارد أو الحار.
- الأداء: وهنا يشترك المشتري مباشرة بتحديد متطلبات المنتج.

مصادر المواصفة:

1. مواصفات المشتري: وعادة ما تكون غالية التكلفة وباهظة الثمن.
2. المواصفات المعيارية: تمثل نتائج الدراسات والجهود المكثفة التي تبذلها عادة الحكومات ومراكز البحث والتطوير والمعايير الحكومية.
3. الرسومات الهندسية: التي تأتي بهدف الوصول إلى الشكل الدقيق والمضبوط للأجزاء والوحدات التجميعية، مع مراعاة نسبة التفاوتات المسموحة.
4. الطرق الأخرى: مثل التوصيف بالعينات وغيرها.

اختيار الموردين :

يعتبر اختيار المورد الصحيح الخطوة التالية لقرار المشتريات والتي تحتل أهمية بالغة.

مصدر التوريد:

5. المصدر القاعدة : مصدر واحد فقط والذي يمكن أن يكون احتكارياً بسبب الاختراع أو الموقع،...
6. المصدر المتعدد : استخدام أكثر من مورد واحد لتوريد المفردة بحكم المنافسة بين مصادر التوريد.
7. المصدر المنفرد/ الواحد : أي عقد شراكة طويلة الأمد ما بين المشتري والمورد. وهذا ما يدعو إليه نظام إدارة الجودة الشاملة.

عوامل اختيار الموردين:

1. المقدرة الفنية.
2. القدرات التصنيعية.
3. الاعتمادية.
4. خدمات ما بعد البيع.
5. موقع المورد.
6. عوامل أخرى: مثل تسهيلات الدفع والتسليم.

* يتم الاختيار النهائي للمورد بالاعتماد على عدة طرق مثل التحليل الكمي والقيمة النقدية، والأوزان المرجحة، ...

تحديد الأسعار :

مثال: شركة صناعية تريد أن تقدم منتج جديد، وقد وفرت الإدارة البيانات التالية حول ذلك المنتج:

التكاليف الثابتة السنوية 5000 ر.س
التكاليف المتغيرة/ وحدة 6.5 ر.س

المطلوب:

1) أوجد التكلفة الكلية، ومتوسط (معدل) التكلفة لتصنيع الكمية البالغة (1000) وحدة. إذا كان سعر البيع هو (15) ر.س للوحدة؟ أوجد العائد (الربح) المنتظر من تصنيع (1000) وحدة.

الحل

1- التكلفة الكلية = التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة

$$(1000 * 6.5) + 5000 =$$

$$11500 \text{ ر.س} =$$

متوسط التكلفة = التكلفة الكلية / عدد الوحدات المنتجة

$$1000 / 11500 =$$

$$11.5 \text{ ر.س} =$$

2- العائد (الربح) = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية

= سعر البيع * عدد الوحدات المباعة أو المنتجة - التكلفة الثابتة والمتغيرة

$$(1000 * 6.5 + 5000) - 1000 * 15 =$$

$$11500 - 15000 =$$

$$3500 \text{ ر.س} =$$



إذا لم تفشل، فلن تعمل بخد.

المحاضرة السادسة

(الأدوات المساندة في إدارة سلسلة التوريد)

مقدمة:

سوف يتم التركيز في هذا الفصل على إدارة المرتجعات لأهميتها الخاصة في إدارة سلاسل التوريد، وباعتبارها إحدى العمليات الأساسية الفاعلة المكونة لسلسلة التوريد، والتي تشكل مصدر مهم للتغذية الراجعة. حيث أن الإدارة الكفوة للمرتجعات تمكن المنظمة من التعرف على فرص التحسين للإنتاجية واختراق الأسواق .

العملية الاستراتيجية لإدارة المرتجعات:

- تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المرتجعات في التعرف على الإشكاليات البيئية للإدارة الحديثة، مثل الحاجة لفهم القوانين المنظمة للعملية الإنتاجية، وقوانين الاتفاقيات التجارية، وغيرها بهدف تجنب المرتجعات.
- وجود عدد من المرتجعات يستوجب التخطيط، والتصميم، والبرمجة الجادة، بهدف تحسين الجودة، وتقديم الخدمة الأفضل للزبون.

ومن الأمور الهامة في إدارة المرتجعات تأسيس فريق متخصص يتولى القيام بعدة أمور هامة منها:

- التبويب الصحيح لضمان انسيابية التدفق العكسي، والتصرف بالمواد المرتجعة؛
- اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة تجاه المرتجعات، وتفعيل برامج النقل، وإدارة العلاقة مع الموردين؛
- تطوير الإجراءات الخاصة بتحليل نسب المرتجعات للوقوف على مسببات إرجاعها، ...

العمليات التشغيلية:

لا بد من إجراء عملية المعاينة والفحص والعلاج بالسرعة الممكنة حتى لا تهبط قيمة ذلك المنتج أكثر من حد معين. حيث قد يُعاد المنتج إلى المورد (المجهز) لتجديده أو إعادة تصنيعه، ومن ثم إعادة بيعه عبر الأسواق الثانوية أو المزادات الإلكترونية. وحالما تعالج المرتجعات فإن المبلغ سيعاد إلى الزبون .

*تستوجب الخطوة النهائية لإدارة المرتجعات استخدام بيانات تلك المرتجعات في تحسين عمليات المنتج. أما إدارة العلاقة مع المورد فيتم الاستفادة منها في تطوير المنتج، وهذا بهدف تجنب المرتجعات في المستقبل.

التفاوض:

«العملية الديناميكية للتوافق بين طرفين لكلٍ منهما أهدافاً خاصة، بحيث يتشاور الطرفان للوصول إلى اتفاق تبادلي مقنع بينهما».

المميزات الشائعة للتفاوض:

- وجود طرفين أو أكثر.
- وجود نزاع، أو خلاف، أو تباين في الرغبات بين الأطراف.
- الاعتقاد بإمكانية الحصول على مكاسب أفضل تؤخذ طواعية من الطرف الآخر.
- تفضيل البحث عن اتفاقية بدلاً من التناحر العلني.
- استخدام مبدأ المرونة الذي يتطلب التعديل في المطالبات.
- التفاوض الناجح يستخدم إدارة غير ملموس في حل الملموس.

ملاحظة: تلجأ المنظمات للتفاوض عند الشراء، وخاصةً عندما يحصل تباين في بنود العقد.

التفاوض في الشراء:

المميزات الشائعة للتفاوض:

- تعتمد المنظمات على المفاوضين التابعين لها للحصول على أفضل الأسعار التي تضمن لها الإنتاج المربح. حيث تقوم الإدارة الجيدة بتطوير قدرات المفاوضين بغيرية اتخاذ القرارات المواءمة لأهدافها الاستراتيجية.
- تتعدد مجالات التفاوض لتشمل عملية تحديد الأسعار، والاتفاق حول جداول التسليم، والجودة المناسبة، وطرق التعبئة، ... الخ.

تبرز أهمية عملية التفاوض بغيرية تثبيت القيمة في عدة حالات منها:

- حدوث تغير في تصميم السلعة .
- حدوث مشاكل حول عملية التغليف .
- تغير حالة السوق التي تتطلب تغيير في الكميات والأسعار .

الخطوات الرئيسية في تنمية أو تطوير استراتيجية التفاوض :

1. تطوير هدف محدد مطلوب للتفاوض.
 2. تحليل موقف المجهز التساومي.
 3. تحليل الكلف مع خلال جمع البيانات ذات الصلة.
 4. محاولة التعرف على احتياجات المجهز (مكاسبه).
 5. تحديد الحالة الفعلية التي يتوقع الموافقة عليها.
 6. تحديد القضايا التي يتوقع عدم الموافقة عليها.
 7. توضيح موقف المشتري، والبيانات الداعمة.
 8. وضع خطة استراتيجية للتفاوض (ترتيب القضايا).
 9. تسوية سلوكيات المفاوضين.
 10. الهدوء.
- الضمان.
 - عقود الصيانة.
 - النواحي المالية.
 - الدفعة المقدمة.
 - شروط الدفع.
 - الخصومات.
 - جدولة الدفع.
 - مصاريف النقل.
 - تواريخ التسليم.
 - التغليف.
 - الشحن.

في التفاوض عادةً هناك ثلاث نتائج ممكنة :

1. رابح - رابح (كلا الطرفين يكسب والنزاع يُحل). واحدة من الأمور التي يهدف لها التفاوض، حيث يشعر كل طرف بسعادة كبيرة لتغلبه.
2. رابح - خاسر (أحد الأطراف يكسب والثاني يخسر).
3. خاسر - خاسر (كلا الطرفين يخسر، ولا يتم التوصل إلى اتفاق).

المؤهلات والقدرات الشخصية:

- هناك ثلاثة متطلبات أساسية ينبغي توفرها في الشخص لكي يكون مؤثر في التفاوض وهي:
1. المعرفة: وتشير لضرورة إلمام المفاوض بشكل جيد لقانون العقود، وقانون المحاسبة، وقانون الأسعار، ولديه المعرفة الهندسية والقانونية والإدارية.
 2. الفطنة والذكاء: وهو عامل مهم يشمل المعرفة الشخصية والنفسية للأشخاص والتي تحدد طريقة تفاعلهم مع المجاميع.
 3. المهارات الشخصية: مثل التكتيك لحل المشكلة الموكلة إلى المفاوض، والاتصال والاقناع المؤثرين، ...

خصائص أخرى يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- القدرة على التفكير: وخاصةً وسط المفاوضات المعقدة.
- القدرة على التحليل: بمعنى التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة.
- القدرة على التغيير.
- القيادة: بمعنى القدرة على اختراق استراتيجية المفاوض المعارض.
- الاتزان العاطفي.
- الصبر.

بحوث الشراء والأداء والأخلاقيات:

تُعد المعرفة التامة بالمواد المراد شرائها، ومصادر توريدها، ومن سيقوم بالشراء،... عملية مهمة وضرورية بالنسبة للمنظمات الإنتاجية لكي تتمكن من تخفيض المصاريف والنفقات التشغيلية. لذا توجه موضوعات البحث الإجرائية ضمن أنظمة الشراء لتحسين نظام إدارة المشتريات.

مساحات الموضوعات المحددة للبحث ضمن إدارة الشراء :

1. طلبات شاملة: أي البحث في طرق التعاقدات ذات الصيغ الشاملة، والتي تعطي قوة كبيرة وخفض في المصاريف الإدارية، مثل استخدام الاتفاقيات طويلة الأجل.
2. صيغة مؤشر السعر: أي دراسة مزيج السعر الفعلي المدفوع للمشتريات، أو مزيج أسعار السوق الفعلية، والقابلة للمقارنة كونها أحد عناصر تقييم أداء قسم المشتريات.
3. تحليلات الخصومات السعرية: بهدف الحصول على المنافع المرتبطة بتوفير الكمية وخصومات الدفع.
4. تحليل العطاءات (الأسعار): بهدف تحديد مجاميع المواد المراد شرائها وبالكلف الأدنى.
5. تخطيط المتطلبات المادية: أي استخدام نظام **MRP Material requirements planning** الذي يتطلب أن تكون قوائم أو بيانات المواد وملفات المخزون مبرمجة آلياً، بهدف سرعة التعامل مع الموردين، والضغط عليهم لتقديم أفضل مستويات الخدمة. بالإضافة إلى تخفيض حجم المخزون بالشكل الذي يمنع تجميد رأس المال بالمخزون.

- المدفوعات أو إجراءات الخصم النقدي.
- أنظمة مسارات أو مسالك المورد: مع مراعاة طريقة الشحن والنقل.
- أنظمة الاستلام.
- إجراءات الطلبات الصغيرة أو العاجلة.
- أنظمة التعاقدات.
- مساهمة أو مشاركة بيانات المجهز (المورد).
- طريقة تقييم أداء المشتري.
- طريقة تقييم أداء المجهز.

6. منحني التعلم:

حيث أن استخدام هذا المنحنى يُعطي مساحة أكبر في تخفيض السعر عند الإنتاج الأكبر بحكم استخدام المعرفة في زيادة الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، مما يعطي قوة أكبر في التفاوض مع الموردين.

7. الكلف الإجمالية للمالك:

مثل كلف البناء، و كلف الإدارة، و كلف التملك،... ويجب أن تتضمن الكلف الإجمالية للمعدات والأصول الثابتة تقديرات لعناصر أخرى ككاف التوقف أو العطل، و كلف الخردة، و كلف إعادة العمل .

تطبيقات الحاسب :

يمكن استخدام الحاسب من الحصول على دقة أعلى للبيانات، ومعالجة بارعة في الوقت المناسب، وبالتالي إثراء قرار الشراء. حيث يتم الاعتماد في العادة على موظفي نظم المعلومات لتطوير البرامج الإلكترونية التي يمكن أن تدعم تلك الاستخدامات استناداً إلى مخرجات دراسة المشتريات، وإدارة المواد، وبحوث المشتريات. ومن تلك النماذج الإلكترونية نظام اتخاذ القرار إلكترونياً، ونظام تقييم القرار إلكترونياً.

المشتريات والأخلاقيات:

تم التوجه في الآونة الأخيرة إلى استخدام التقنية الحديثة في المتاجر مثل استخدام الماسح الضوئي Scanner لقراءة الرمز السلعي BC المثبت على المنتج، وكذلك استخدام الفيزا كارد في الشراء، ...

*إلا أنه وجدت بعض الممارسات السيئة لدى البائعين ومن أمثلتها قيام بعض البائعين بعمل خصومات دون تثبيت ذلك الخصم على البرامج المغذية للحاسبات الخارجية، وبالتالي لا يقرأ الماسح الضوئي ذلك الخصم (الإيحاء للزبائن بوجود الخصم دون القيام به)، سواء أكان ذلك بطريقة مقصودة أو غير مقصودة.

* ومن الامثلة أيضاً قيام المتجر بتجهيز قوائم المشتريات الأصلية بأسعار أكبر من الأسعار الحقيقية، ومن ثم يقوم بإجراء التخفيضات الموسمية لتلك البضائع. وفي بعض الحالات يتم استقطاع مبالغ أكبر أو أسعار أعلى من تلك المعلنة في الحاسب عند استخدام الفيزا كارد، ...



لكي نتجح علينا أولاً أن نؤمن أنه بمقدرونا تحقيق النجاح.