المحاضرة الرابعة: مقدمي الخدمات اللوجستية

Logistics services providers - Prestataires de services logistiques -

1. تمهيد

لقد كانت معظم المؤسسات ولزمن طويل، تؤدي أنشطة الإمداد التي تحتاجها بنفسها، إلا أن هناك اتجاه متزايد في الاعتماد على أطراف متخصصة في هذا المجال، خاصة المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءة العالية في إدارة وتنفيذ الإمداد، حيث تلجأ إلى طرف ثالث يكون أكثر كفاءة لتنفيذ بعض أو كل أنشطة الإمداد، فيكون عبارة عن وسيط بين الطرف الأول (المورد/ المنتج) والطرف الثاني وهو (الزبون/ المستهلك).

2. الأخرجة اللوجستية

الأخرجة هي ترجمة للمصطلح الفرنسي Externalisaton، والذي هو ترجمة للمصطلح الإنجلوسكسوني Outsourcing، وهو المصطلح الأصلي لهذه الظاهرة التي برزت في الولايات المتحدة، وهو تركيبة لـ: Out بمعنى خارج؛ Source بمعنى مصدر، وing- بمعنى استخدام، وبالتالي يعني استخدام أو استعانة بمصدر (مورد) خارجي.

ولا يوجد اتفاق على ترجمة هذه المصطلح إلى اللغة العربية، فالإسناد إلى الغير؛ الاستعانة بمصدر خارجي، التوريد الخارجي؛ التعاقد الخارجي؛ التعهيد، المقاولة من الباطن Sous-traitance، المناولة الصناعية Industrial Handling كلها مصطلحات مستخدمة للتعبير عن هذه المصطلح.

أ. تعريف الأخرجة اللوجستية

عموما التعاريف المخصصة لأخرجة الإمداد مماثلة لتلك المخصصة للأخرجة بشكل عام، باعتبار أن أنشطة الإمداد ماهي إلا جزء من أنشطة المؤسسة التي يمكن اللجوء التعاقد الخارجي مع موردين لتنفيذها، ومن أبرز تعاريف الأخرجة نذكر ما يلي:

حسب James Brian Quinn، الأخرجة هي:" الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية، بما في ذلك تلك التي من المعتاد اعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، شرط ألا تكون جزء من المهمة الأساسية للمؤسسة".

وحسب Eric Fimbel، الأخرجة هي:" عملية تهدف إلى التعهيد لمزود بالخدمة، متخصص في جزء أو كل نشاط مؤسسة زبونة، في إطار عقد متعدد السنوات على أساس توافق، مع مستوى خدمة ومدة محددة".

وعرفته Isabelle Renard، على أنه:" العملية التي من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي، تسيير نشاط/ عدة أنشطة، والتي تعد ضرورية لسير عملها، هذه الأنشطة يتم الحكم عليها حسب النتائج المرجوة، والمزود الخارجي هو الوحيد المسؤال عن الوسائل المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف المحددة".

وعرف Jérôme Barthélemy الأخرجة بأنها:" العمل الذي يعهد من خلاله لمزود خارجي من أجل إنجاز نشاط، كان حتى اللحظة ينجز من طرف المؤسسة".

إنطلاقا من التعاريف السابقة، نستنتج أنه تكون هناك أخرجة لأنشطة الإمداد عندما يتم تعهيد كل أو جزء من أنشطة الإمداد لمؤسسة ما إلى مزود خارجي لخدمات الإمداد، من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد.

وحسب M. Abdur Razzaque & C. Chen Sheng، عند تطبيق الأخرجة على أنشطة الإمداد، يمكن للمؤسسة أن تختار بين ثلاث خيارات لإدارة أنشطة الإمداد بفعالية وكفاءة:

- القيام بنشاط/ أنشطة الإمداد داخل المؤسسة، من خلال إنشاء قسم خاص به (وحدة تنظيمية خاصة بنشاط الإمداد، خاصة إدارة وتنفيذ النقل)؛

- شراء مؤسسة متخصصة في الإمداد (استراتيجية التكامل الرأسي الخلفي عبر الاستحواذ على مزود بخدمات لوجستية: النقل، التخزين ...)؛
- التعاقد مع مزود خارجي، من خلاله يتم شراء نشاط/ أنشطة الإمداد (استراتيجية الاستعانة بمورد خارجي للنشاط/ الأنشطة اللوجستية).

الخيار الأخير (التعاقد مع مزود خارجي) هو محور اهتمام الأخرجة اللوجستية، وقد لاقت هذه المسألة اهتمام المؤسسات على مدى السنوات الماضية، حيث صارت أقل ترددا في التعاقد الخارجي لأنشطة كانت تسمى أنشطة حساسة أو استراتيجية كالإمداد.

إلا أن هناك بعض المؤسسات تختار التعاون والشراكة بقدراتها اللوجيستية مع مؤسسات أخرى، بهدف الاستفادة من المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء هذه الشراكة كتخفيض التكاليف، تقديم أحسن خدمة للعملاء، استخدام التكنولوجيا، تحقيق ميزة تنافسية، تقليل المخاطر، والقيام بالشراكة أو تكوين تحالف لوجيستي يعود بالفائدة لكلا الطرفين، والمؤسسة التي لديها سلسلة إمداد قوية، تكون لديها القدرة على الإدارة اللوجيستية الداخلية والمنافسة الخارجية مع المؤسسات الأخرى.

ب. الفرق المقاولة من الباطن / المناولة الصناعية والأخرجة

المقاولة من الباطن **La sous-traitance** أو المناولة الصناعية **Industrial Handling** تعني إنتاج قطعة/ قطع، منتج/ منتجات، خدمة/ خدمات من قبل مؤسسة خارجية، حسب دفتر شروط محدد من قبل المؤسسة الموكلة التي تحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية عن العقد.

وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، تعرف المقاولة من الباطن/المناولة الصناعية على أنها " اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء، أو مكونات أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة، التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الآمرة، وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المحددة بموجب شروط المؤسسة الآمرة، بما يسمح للمناولين بعد ذلك بالوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة".

على عكس الأخرجة L'externalisation، التي يمكن أن تنطوي على الإدارة الكاملة لوظيفة أو نشاط على المدى الطويل، تركز المقاولة من الباطن/ المناولة الصناعية عادة على أداء مهام محددة، توفير احتياجات محدودة أو مشاريع قصيرة الأجل (غالبا سنة أو أقل).

3. مبررات اللجوء إلى إخراج الخدمات اللوجستية

تستند فكرة اللجوء إلى إخراج الخدمات اللوجستية إلى فكرة التفكك الرأسي Désintégration verticale، وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي Intégration verticale، وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات كما هو الحال في نشاط النقل أو التخزين، فإذا كان نشاط المؤسسة محدود أو موسمي، فيكون من غير المعقول شراء وسائل نقل وإنشاء مخازن كي تظل بدون نشاط لجزء كبير من السنة، ويكون من الأفضل التعاقد مع شركات نقل واستئجار مساحات تخين مناسبة لنشاط الإنتاج.

ومن الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى مناولة خدماتها اللوجستية:
- التركيز على النشاط الرئيسي، حيث أن الإخراج يسمح للمؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي، وترك خدمات الإمداد للجهة المختصة، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون مرنة ومواكبة لكل مستجدات السوق .
- أخرجة الأنشطة التي لا تتناسب مع الطاقة الإنتاجية للنشاط الرئيسي، مثل النقل، التخزين، التسليم ... الخ، يسمح بتخفيض التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، خاصة عند تراجع النشاط (مؤسسات موسمية).
- يعفي المؤسسة التي تعطي الأوامر من مشاكل المساحات اللازمة للتخزين، وبالتالي توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة.

- تحويل بعض التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، حيث تكون تكاليف النقل والتخزين مثلا حسب الاحتياجات، ولا تتحمل المؤسسات تكاليف إنشاء مباني وحيازة وسائل نقل ومعدات تخزين، وهي تكاليف ثابتة. مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر الاستغلال.
- يسمح بالحصول على خدمات إمداد ذات جودة عالية مقارنة بأدائها داخل المؤسسة التي تعطي الأوامر، لأن المؤسسة المنفذة هي الأكثر تخصصا، وكذلك لها المهارات والإمكانيات التي تضمن النوعية الجيدة للخدمة لأن النشاط الذي تقوم به يمثل نشاطها الرئيسي .
- إن أي استثمار يحمل درجة من المخاطرة تقل بزيادة تكاليف التحكم فيها، فإذا لم يكن اللوجستيك الوظيفة الأساسية في مؤسسة ما، فإن الإخراج يساعد على تفادي استثمار مبالغ كبيرة، وبالتالي تفادي مخاطر الاستثمار فيه.

إلا أن اتخاذ القرار بشأن أداء وظيفة الإمداد داخليا على مستوى المؤسسة، أو السعي لاتخاذ ترتيبات أخرى، إنما يتوقف على الموازنة بين عاملين:

- مدى حيوية وأهمية الإمداد بالنسبة لنجاح المؤسسة؛
- ومدى كفاءة المؤسسة في إدارات لأنشطة الإمداد.

4. مزايا ومخاطر الأخرجة اللوجستية

من الناحية العملياتية، فأخرجة الأنشطة اللوجستية تساهم في تخفيض المخزون وتكاليفه، تقليص مدة دورة الطلبيات والآجال وتحسين خدمة العملاء. في المقابل ممكن أن تؤدي إلى مخاطر عديدة أهمها اضطراب تدفق المواد من الموردين، عدم كفاية خبرة مزودي خدمات الإمداد، عدم قدرة مزود الإمداد على تلبية المتطلبات الخاصة بالإنتاج، وخاصة في الحالات الطارئة.

من الناحية المالية، أخرجة الأنشطة اللوجستية تساعد على تخفيض نفقات الاستثمار، التقليص من القوة العاملة وتكاليف الصيانة، اكتساب وفورات الحجم، نظرا لامكانيات مزود الخدمات اللوجستية (مورد لعدة مؤسسات في نفس الوقت)، فإنه يستطيع توزيع تكاليف الإمدادعلى عدة زبائن. لكم من جهة أخر قد تؤدي أخرجة أنشطة الإمداد إلى تكاليف معاملات غير متوقعة، ناتجة عن التعاقدات مع مزودي خدمات الإمداد.

من الناحية الاستراتيجية، أخرجة أنشطة الإمداد تسمح للمؤسسة بالتركيز على كفاءاتها الأساسية التي تخلق قيمة مضافة عالية، الاستفادة من خبرات الإمداد العالية لدى مزودي خدمات الإمداد، تحسين رضا العملاء، الوصول إلى شبكات التوزيع المحلية والدولية، إلا أنه يشكل مخاطر عديدة منها احتمال فقدان السيطة على أنشطة الإمداد، وفقدان التواصل مع العملاء والموردين.

5. أهم الأنشطة اللوجستية التي يتم أخرجتها

يختلف مستوى الإستعانة بمصادر خارجية في مجال خدمات الإمداد من نشاط واحد مثل النقل، إلى إدارة سلسلة الإمداد بأكملها، إلا أن الأنشطة التي عادة ما يتم أخرجتها هي:

- **النقل:** إن شركات النقل عديدة ومتنوعة، وهي قادرة على التكيف مع العديد من النشاطات، وذلك باختلاف الزبائن، حيث أن المؤسسات الصناعية والتجارية تقوم بإخراج النقل إلى عدد قليل من الشركات المتخصصة في ذلك ، ويمتد ذلك إلى أنشطة الشحن والمعالجة الإدارية عند الاستيراد والتصدير.
- **التخزين:** يمكن أيضا إخراج التخزين ويكون المقاول من الباطن مسئولا عن المناولة والتخزين، بما في ذلك الشحن والتسليم، كما يمكن أن تشمل على خدمات إضافية مثل: التعبئة والتغليف، الشراء، الإصلاحات، التنظيف التي تتطلبها المخازن.
- **إدارة نظم المعلومات:** مع تطور البرمجيات والمهارات التقنية، صار يتم تنفيذ، صيانة وتطوير نظام المعلومات اللوجستية التي تتم مع شركاء من خارج المؤسسة، من خلال تعاون وثيق مع موردي تكنولوجيا المعلومات، وهذا يؤدي إلى التحسينات المستمرة والأداء الجيد.
- **خدمات ما بعد البيع:** قد تكون هذه العملية من الصعب إدارتها بفعالية داخل المؤسسة، ولهذا يتم إخراجها إلى مؤسسات متخصصة، تتكفل بالتركيب والتشغيل، الصيانة والإصلاح، إضافة تقديم المعلومات والإرشادات التقنية.

6. تصنيف مقدمي الخدمات اللوجستية Logistics service providers

تلجأ أكثر المؤسسات إلى تنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية من خلال طرف آخر، يسمى مزود الخدمات اللوجستية، وهي شركة تقدم أحد/ بعض /كل الخدمات اللوجستية لشركات أخرى، مما يسمح للمؤسسات بتحرير الموارد الداخلية واستثمارها في أنشطة أساسية.

يركز بعض مقدمي الخدمات اللوجستية على أنواع معينة من السلع أو المواد، وذلك لأن بعض المنتجات تحتاج إلى معدات متخصصة للنقل، مثل شاحنات التبريد لنقل الأطعمة المجمدة. وقد يتخصص بعض مزودي الخدمات اللوجستية في أنواع معينة من البضائع، مثل البضائع العامة، الرسائل أو الطبيات أو الحاويات، وقد يركز البعض على صناعات معينة، مثل صناعة الصلب أو السيارات أو الصناعة الكيميائية.

ويمكن تصنيف مزودي الخدمات اللوحستية حسب تكامل الخدمات التي يقدمونها لعملائهم إلى الأنواع التالية:

أ. لوجستيات الطرف الأول (First-Party Logistics (1PL:

يتم القيام بالأنشطة اللوجستية من طرف المؤسسة بشكل ذاتي، وقد يكون في حالة شركة مصنعة، تاجر جملة أو تجزئة ... الخ. أي منتج أو تاجر يقوم بالخدمات اللوجستية التي يحتاجها بنفسه = 1PL

مثال: يقوم المنتج أو تاجز الجملة بنقل المنتجات من مخزنه إلى محل العميل، كما يتكفل بتسيير المخزون والتخزين والتسليم الخاص به.

ب. لوجستيات الطرف الثاني (Second-Party Logistics (2PL :

تشمل مقدمي خدمات النقل البضائع بمختلف أنماطها (طرقي، سكك حديدية، جوي، بحري، نهري)، وشمل شركات النقل بشكل عام.

أمثلة 2PLs: شركات النقل الجوي للركاب والبضائع والطرود، خطوط الشحن البحري، وشركات النقل الطرقي العمومي والخاص للبضائع.

ج. لوجستيات الطرف الثالث (Third- Party Logistics (3PL :

هو مقدم ومورد للخدمات اللوجستية يمارس مهام متعددة (نقل، توزيع، تخزين، تسيير مخزون، تخليص جمرك، تجهيز الطلبيات، مناولة...)، كما قد يقوم ببعض المهام الصناعية مثل التعبئة، وضع الملصقات والمعلومات، تركيب وتجهيز المنتج...)، والأهم ذلك هو قدرته على الربط والتنسيق بين هذه الأنشطة. وتستند 3PL إلى فكرة إخراج الأنشطة Externalisation، وتعني تخلي المؤسسة عن الأنشطة التي لا تتناسب مع الطاقة الإنتاجية لباقي العمليات، أي تركز على نشاطها الرئيسي، ويركز مقدم الخدمات اللوجستية على الطلبات من عدة مؤسسات، وهو ما يجعله يقدم خدماته بكفاءة وفعالية.

أمثلة: شركات النقل الجوي السريع للطرود من الباب إلى الباب كـ Fedex Corporation، DHL Logistics، Aramex

د. لوجستيات الطرف الرابع (Fourth-Party Logistics (4PL :

كحل لتعقيد الأعمال اللوجستية، فإن 4PL ينسق بين عميله ومختلف الأطراف التي يتعامل معها على طول سلسلة التوريد، فهو يلعب دور المكامل intégrateur، يساعده في ذلك الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يعمل كمستشار لصالح عميله، وهو يفتقر إلى الوسائل المادية لنقل وتخزين السلع عبر سلسلة التوريد بنفسه، وبدلاً من ذلك، يقوم بالاتصال والتفاوض بشأن تلك الخدمات مع الشركات الضرورية نيابةً العميل، مثل 2PL و3PL.

أمثلة:

DHL Lead Logistics Partner يوفر الخبرة والأدوات الرقمية لتصميم سلسلة التوريد الخاصة بالعملاء، وإدارتها وتشغيلها وتحسينها باستمرار.

Amazon provides تتمتع بمرافق متطورة، مثل التخزين في مستودعات عالمية، واختيار المنتجات، وحزمها، وشحنها إلى بناء على أوامر العملاء، كما توفر دعما لوجستيا من خلال برمجيات متقدمة لكل المعاملات.

هـ. لوجستيات الطرف الخامس (fifth-Party Logistics (5PL :

يقوم بتقديم حل لوجستي متكامل من خلال إدارة سلسلة التوريد بأكملها من البداية إلى النهاية (التويد والتوزيع) نيابة عن عميله، من خلال العمل العديد من مزودي الخدمات اللوجستية الخارجيين.

أمثلة:

UPS Supply Chain Solutions: شركة للنقل الجوي السريع للطرود، توفر تتبع الطرود في الوقت الحقيقي، التحكم في سلسلة توريد العملاء، إدارة بيانات النقل في الوقت الحقيقي.

XPO: شركة تعتمد بكثافة على التكنولوجيا في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد، وهي تقدم حلول 5PL لعملائها على مستوى العالم، مع خدمات تشمل تحسين سلسلة التوريد، وإدارة النقل، وإدارة المستودعات.

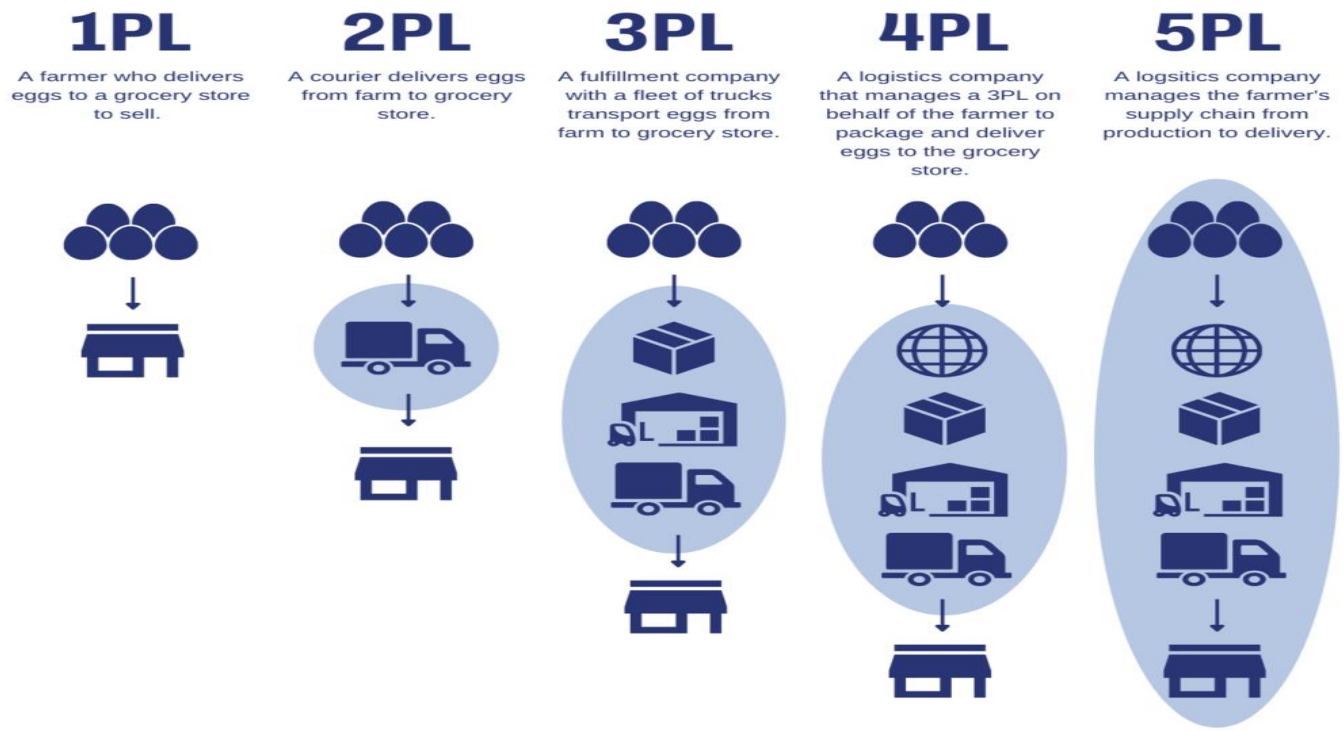
Kuehne + Nagel: شركة عالمية للخدمات اللوجستية والنقل بمختلف أنماطه، تتمثل الحلول 5PL التي توفرها: إدارة النقل والمخزون وتحسين إدارة سلسلة التوريد للعملاء في جميع أنحاء العالم.

و. لوجستيات الطرف السادس (sixth -Party Logistics (6PL :

لا يزال 6PL نظريًا في الغالب، هو حل متكامل تمامًا ومؤتمت جزئيًا لسلسلة التوريد، من خلال الاستعانة بالذكاء الاصطناعي، لذا يُعرف على أنه: "إدارة سلسلة التوريد الموجهة بالذكاء الاصطناعي".

أمثلة: مع التقدم في المركبات ذاتية القيادة، وروبوتات المستودعات، وطائرات التوصيل بدون طيار، يتم بالفعل الاستعانة بها في إدارة وتشغيل بعض وسائل النقل وأنشطة المخازن.

مثال شامل:



1PL: المزارع يسلم البيض لمحل البقال لبيعه، بالاعتماد على وسائه الخاصة في التعبئة والتغليف والنقل والتخزين.

2PL: ناقل يستلم البيض من المزارع لينقله إلى محل البقال.

3PL: شركة تملك أسطول مركبات لنقل البيض من المزارعين وتخزينة حتى تسليمه لمحلات البقالة.

4PL: شركة لوجستية تدير عدة 3PL نيابة عن المزارعين لتعبئة وتسليم البيض لمحلات البقالة.

5PL: شركة لوجستية تدير سلسلة توريد المزارع من الإنتاج وحتى التسليم، تورد للمزارع كل مستلزمات (علف الدجاج، الأدوية، صناديق البيض ...) كما تقوم بنقل وتسليم البيض إلى محلات البقالة.