

## المحاضرة الثامنة: استراتيجية الخدمات اللوجستية في الشحن بالحاويات

## Logistics strategy in container shipping

## 1. تمهيد:

أدت العولمة وتزايد المنافسة إلى قيام العديد من شركات الشحن البحري بتقديم وتطوير الخدمات اللوجستية كجزء أساسي من استراتيجية الشركة، من أجل تحقيق مزايا التكلفة المنخفضة والجودة العالية، لكن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد لشركات الشحن تتطلب روابط فعالة بنفس القدر مع الشركات الأخرى لتنسيق التدفقات اللوجستية للسلع.

وقد كان ظهور مقدمي الخدمات اللوجستية المتخصصين، وخاصة المتكاملين منهم منذ التسعينيات، بمثابة إشارة إلى بداية "الحلول اللوجستية الكاملة" و"خدمات سلسلة المنشأ/ الوجهة"، التي يتم تقديمها على أساس عالمي، مع تركيز أكبر بكثير على العملاء، والميزة الرئيسية لشركة اللوجستيات المتكاملة هي القدرة على الخدمة من الباب إلى الباب، مع تنظيم محكم للنقل بهدف السماح بخدمة سلسلة من الشاحن وحتى المرسل إليه.

وهذا يثير سؤالاً بالنسبة لشركات النقل البحري، وهو: هل يجب أن تصبح خطوط الشحن للحاويات نشطة في تقديم الخدمات اللوجستية ذات القيمة المضافة؟ أو، بدلا من ذلك، هل من الأفضل لها أن تظل مركزة على ما تعرفه بشكل أفضل (الشحن البحري)؟

## 2. ماهية الإستراتيجية اللوجستية:

تعرف إستراتيجية الخدمات اللوجستية بأنها: مجموعة القواعد والمبادئ التي تسمح بتنسيق وتوجيه الخطط والأهداف بين كل الشركاء عبر كامل سلسلة التوريد (موردي، مصنعين، موزعين، تجار جملة وتجزئة...).

ويمكن تعريف الإستراتيجية اللوجستية على أنها: "مجموعة القرارات المتعلقة باختيار: وسائل ووسائل النقل، مصادر التوريد بالمواد والخدمات، مواقع الإنتاج والتخزين، قنوات التوزيع والتسليم... الخ، وذلك للحصول على أفضل سلسلة توريد ممكنة".

وإذا كانت استراتيجية الشركة أو استراتيجية وحدات الأعمال تصف الأهداف العامة، فإن الاستراتيجية اللوجستية تتعلق بالتدفقات الفعلية للمواد والمنتجات اللازمة لدعم هذه الأهداف.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الإستراتيجية اللوجستية إلى ثلاثة أبعاد (أو استراتيجيات فرعية)، يطلق عليها مثلث التخطيط اللوجستي وهي:

- **استراتيجية التخزين:** هي الإستراتيجية المتعلقة بضمان تزويد المؤسسة باحتياجاته من المواد واللوازم، وتشمل اختيار السياسات المتعلقة بالشراء، تحديد مستوى المخزونات، واختيار مواقع المخازن وطرق الرقابة على المخزونات.

- **استراتيجية النقل:** هي الاستراتيجية التي تختارها الشركة لضمان نقل المنتج من خلال سلسلة الإمداد بأقل تكلفة ووقت ممكن، وتشمل اختيار أنماط النقل، جدولة وتوجيه وسائل النقل أو الناقلين، تحديد حجم الشحنات المنقولة، وتجميع وتوحيد الشحنات حتى تكون اقتصادية.

- **استراتيجية المواقع:** هي اختيار المكان الأمثل لمرافق الإنتاج والتوزيع لتقليل التكلفة الإجمالية لسلسلة التوريد، وتشمل تحديد عدد وحجم مواقع التسهيلات، مواقع الاستخراج والتصنيع الأنسب، تخصيص مواقع التخزين الأنسب لمصادر التوريد، تخصيص مراكز البيع والتوزيع الأنسب لمواقع التخزين أو التوريد، سواء كان ذلك مرتبطاً بخفض التكاليف أو تعظيم الإيرادات

### 3. خطوات الإستراتيجية اللوجستية:

يتم إعداد وتنفيذ الاستراتيجية اللوجستية بالخطوات التالية:

أ. تحديد الاحتياجات اللوجستية للمؤسسة: وهي الخدمات اللوجستية المختلفة: نوع وحجم خدمة النقل المطلوبة، عتاد المناولة، مساحة وتجهيزات المخازن ... الخ، وهي تتوقف على طبيعة نشاط المؤسسة (صناعي، خدمي) وخصائص منتجاتها (منتجات سريعة التلف، خطرة، معمرة...).

ب. تحديد الخيارات اللوجستية: مثل الاختيار بين الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة: النقل، التخزين، التوزيع، التسليم (استراتيجية الأخرجة Outsourcing)، أو التنفيذ الداخلي لأنشطة لوجستية معينة (استراتيجية التكامل الرأسي Vertical integration).

ج. اختيار الشركاء اللوجستيين المناسبين: اختيار مقدمو الخدمات اللوجستية: 2PL، أو 3PL؛ أو 4PL. والتفاوض معهم للحصول على أفضل الشروط من حيث التكلفة وجودة الخدمة اللوجستية، وهذا وفق عقود طويلة الأجل.

د. استخدام أدوات الإدارة اللوجستية الفعالة: تتمثل في وسائل النقل، رفوف المخازن، عتاد المناولة، مواد وعتاد التغليف، برمجيات لوجستية، بحيث تكون مناسبة لمواد ومنتجات المؤسسة ونشاطها ...

هـ. وضع مؤشرات الأداء اللوجستي الملائمة: معدل التسليم في الوقت المحدد، نسبة تسليم الطلبات بدون خطأ، معدل دوران المخزون، معدل استخدام مساحة المخازن، تكلفة نقل الوحدة، متوسط وقت معالجة الطلبية ...

### 4. أبرز خطوط شحن الحاويات في العالم:

خط الشحن أو الخط الملاحي هي خدمة منتظمة تقدمها شركة شحن في مواعيد محددة مسبقاً، ووفق خط سير ثابت، تأخذ السفينة في كل ميناء تتوقف فيها ports d'escale، البضائع (الحاويات بشكل رئيسي) كي تنقلها إلى الوجهات التي تخدمها، وهي شركات متخصصة في نقل البضائع عبر الطرق البحرية في حاويات شحن موحدة.

إن خطوط الشحن تتمحور حول ثلاث كتل رئيسية هي الصين، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة. وبالتالي فالطرق البحرية الرئيسية الأكثر استخداماً هي: الطريق عبر المحيط الهادئ، الذي يربط آسيا - أمريكا؛ الطريق عبر المحط الهندي الذي يربط آسيا - أوروبا الغربية؛ وبدرجة أقل الطريق عبر المحيط الأطلسي الذي يربط أوروبا - أمريكا؛ بالإضافة لطرق أقل حركة تربط المناطق الأخرى: أفريقيا، الشرق الأوسط، أمريكا الجنوبية.

### جدول رقم (01): مشغو سفن الحاويات الرئيسيون (اعتباراً من 24 فيفري 2024)

رتبة	اسم الشركة	مقر الشركة	إجمالي TEU	عدد السفن	حصة السوق
1	Mediterranean Shipping Company (MSC)	Switzerland	5.705.424	801	19.9%
2	Maersk line	Denmark	4.193.392	685	14.6%
3	Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime (CMA CGM)	France	3.635.418	634	12.7%
4	COSCO Shipping Lines (COSCO)	China	3.092.220	491	10.8%
5	Hapag-Lloyd	Germany	2.004.030	274	7.0%
6	Ocean Network Express (ONE)	Japan	1.809.846	232	6.3%
7	Evergreen Marine Corporation	Taiwan	1.648.821	212	5.7%
8	Hyundai Merchant Marine (HMM)	South Korea	797.327	71	2.8%
9	Yang Ming Marine Transport Corporation	Taiwan	708.591	94	2.5%
10	Zim Integrated Shipping Services (ZIM)	Israel	655.751	128	2.3%
11	Wan Hai Lines	Taiwan	481.225	118	1.7%
12	Pacific International Lines (PIL)	Singapore	295.567	89	1.0%
13	Shandong International Transportation Corporation (SITC)	China	160.156	101	0.6%
14	X-Press Feeders	Singapore	157.681	81	0.5%

رتبة	اسم الشركة	مقر الشركة	إجمالي TEU	عدد السفن	حصة السوق
15	Korea Marine Transport Corporation (KMTC)	South Korea	150.704	64	0.5%
16	Sea Lead Shipping	Singapore	141.202	32	0.5%
17	Unifeeder	Denmark	138.995	86	0.5%
18	Islamic Republic of Iran Shipping Lines ( IRISL) Group	Iran	137.720	31	0.5%
19	Sinokor Merchant Marine	South Korea	122.252	80	0.4%
20	Zhonggu Logistics Corporation	China	120.042	86	0.4%

Source : [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_container\\_shipping\\_companies](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_container_shipping_companies)

نستخلص من الجدول أن الشحن البحري المنتظم صناعة شديدة التكتل، حيث تستأثر خطوط الشحن السبعة الأولى على قرابة 77% من سوق الشحن البحري للحاويات على الخطوط المنتظمة، وهذا بسبب اتجاه خطوط الشحن للاندماج فيما بينها لتكوين شركات قوية، وللاستحواذ على شركات شحن أصغر، وهو اتجاه تزايد بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2009، فالأمر لم يعد يقتصر فقط على تكوين تحالفات مشتركة.

### 5. الإطار النظري لاستراتيجية الخدمات اللوجستية لخطوط الشحن:

لقد صارت سوق الشحن البحري للحاويات أكبر حجماً وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، مما أوجد فرصاً وتحديات لخطوط شحن الحاويات في نفس الوقت، وكحل، بدأت في تقديم الحلول المتكاملة لسلسلة التوريد الخاصة بالعملاء (الشاحنين)، من أجل تلبية طلبات الشاحنين والفاعلين الآخرين في سلسلة الشحن، مع تمييز الخدمات وتخفيض الأسعار، وتحقيق استقرار الإيرادات، فضلاً عن زيادة الربحية والحصة السوقية على المدى الطويل لخطوط الشحن.

ويشكل مستوى التكامل اللوجستي ومستوى التكامل التنظيمي متغيرين، يمكن تحليلهما للمساعدة في تقييم درجة تكامل سلسلة التوريد لخطوط شحن الحاويات، وبناء عليه يمكن تحديد الإستراتيجيات اللوجستية التالية:

#### أ. التكامل اللوجستي الرأسي:

يكون التكامل بشكل مباشر من خلال الإندماج مع/ أو الاستحواذ على شركات قائمة، متخصصة في تقديم الخدمات لوجستية، سواء في إحدى المناطق الأساسية للتجارة العالمية، أو تمارس نشاطها اللوجستي على المستوى العالمي.

#### ب. التكامل اللوجستي الأفقي:

يكون التكامل بشكل غير مباشر من خلال الإندماج مع/ أو الاستحواذ على احد أو عدة خطوط للشحن البحري القائمة، والتي تتوافر على كيانات تقدم الخدمات اللوجستية، إلا امتلاك نفس الأنشطة أو أنشطة مشابهة، قد يؤدي إلى ازدواجية الموارد وعدم المرونة داخل سلسلة التوريد.

#### ج. استراتيجية النمو العضوي:

يكون التكامل مع الشحن البحري من خلال إنشاء وحدات جديدة لتقديم الخدمات اللوجستية، إما تابعة تنظيمياً لإدارة خط الشحن أو مستقلة عنها، وغالباً ما يتم إنشاؤها في إحدى أسواق الشحن الرئيسية (الصين، البرازيل)، أو أسواق التوزيع (الولايات المتحدة، غرب أوروبا).

#### د. استراتيجية الاستعانة بمزودي الخدمات اللوجستية:

تتمثل في استعانة خطوط الشحن البحري بمصادر خارجية للوظائف اللوجستية، وبالتالي فإن الفرص المتاحة أمامها كبيرة لتقديم خدمات مشابهة لخدمات لوجستيات الطرف الثالث 3PL، من دون أي استثمارات إضافية، ويعزز ذلك الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التنسيق والتعاون مع شركات 3PL.

إن الإستراتيجيات السابقة تؤدي إلى نتيجتين، النتيجة الأولى: إنشاء منظمات شحن بحري للحاويات أكبر، تميل إلى التمتع بقدر أكبر من القدرة على المساومة وسهولة الوصول إلى الموارد المالية، والنتيجة الثانية: تطوير شركات شحن الحاويات الكبيرة لقوة سوقية أكبر في مواجهة مقدمي الخدمات الآخرين، مثل سلطات الموانئ ومشغلي محطات الحاويات.

## 6. تحليل الاستراتيجية اللوجستية لخطوط الشحن:

من أجل على الأسئلة الواردة في تمهيد المحاضرة، وتحليل استراتيجية خط شحن الحاويات، فيما يتعلق بتوفير الخدمات اللوجستية ذات القيمة المضافة، قام Alfred J Baird بجمع وتحليل البيانات عن أفضل 20 خطأً لشحن الحاويات، من خلال دراسة استبائية ودراسة حالات موجزة لأبرز خطوط الشحن، والهدف هو تحديد وتحليل ومقارنة الاستراتيجيات اللوجستية لخطوط شحن الحاويات.

وقد تناولت الدراسة الاستبائية الجوانب التالية للاستراتيجية اللوجستية لأكثر 20 شركة شحن منتظمة:

- ملكية و/أو علاقة العمليات اللوجستية بشركة الشحن الملاحية المنتظمة؛
- التغطية العالمية/الإقليمية لتوفير الخدمات اللوجستية؛
- أنواع الخدمات اللوجستية المقدمة؛
- أي مجال محدد للتركيز على الصناعة؛
- التطور المستقبلي للنشاط اللوجستي؛
- الإيرادات والأرباح التي تجنيها شركات النقل من النشاط اللوجستي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة الاستبائية<sup>1</sup>:

### أ. مدى الخدمات اللوجستية:

فيما يتعلق بالخدمات اللوجستية المقدمة، تقدم جميع شركات شحن الحاويات العشرين الكبرى خدمات النقل الداخلي، حيث يقدم 80% منها أيضاً الوثائق ويحضر الإجراءات الجمركية، ويقدم نحو 60% منها خدمات التخزين وتخطيط سلسلة التوريد، في حين توفر 70% منها إدارة البائعين، يعرض ما يقرب من نصفها تقديم الأنشطة اللوجستية من الباب إلى الباب، كما تقدم 25% منها خدمات مالية للعملاء.

### ب. خدمات القيمة المضافة:

وقد بدأ عدد من الخطوط في النظر إلى تقديم خدمات ذات قيمة مضافة في مجال الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد، بسبب أنها تضيف نمواً أسرع وإمكانات ربحية أفضل من الشحن الأساسي، وبالتالي تم توسيع هذه الأنشطة دولياً. ومع ذلك، كان هذا أيضاً بسبب المتطلبات المتغيرة الناجمة عن عولمة الصناعة.

ومن أبرز خدمات القيمة المضافة التي صارت تقدمها خطوط الشحن: التعبئة والتغليف؛ وضع العلامات والملصقات، التوحيد (تجميع المزيد عدة طلبات في شحنة واحدة، من أجل تشكيل وحدة نقل أكثر أهمية وتجنب الرحلات المجزأة، التجميع والتركيب؛ الفرز والتفتيش؛ إدارة المخزون؛ الخدمات اللوجستية العكسية؛ المناولة من وسيلة نقل لأخرى (Transloading)، الاستلام المباشر من المحل ... الخ.

### ج. التركيز الصناعي:

تركز شركات الخطوط الملاحية المنتظمة على قطاعات البيع بالتجزئة والقطاعات الكهربائية/الإلكترونية، مع تركيز قوي أيضاً على السلع الاستهلاكية المعمرة والسيارات والمواد الكيميائية والمنتجات الاستهلاكية المعبأة، وهناك تركيز أقل على الأدوية والسلع الاستهلاكية سريعة الحركة، إلا أنه بشكل عام يتعامل معظم المشغلين مع "جميع الصناعات".

<sup>1</sup> اعتمدت المحاضرة على دراسة: Baird, AJ (2006), Logistics strategy in ocean container shipping, in *Handbook of Container Shipping Management*, eds C Heidelhof and T Pawlik, T, 1, pp 111–38, ISL, Bremen

#### د. التركيز الجغرافي:

تفضل جميع الخطوط الملاحية تقريباً إلى التركيز العالمي، حيث تغطي جميع المناطق التجارية تقريباً، مما يعني أن الخطوط الملاحية تملك القدرة على تقديم خدمات لوجستية في أي مكان في العالم تقريباً، وإن كان القليل منها يحتفظ بتركيز إقليمي متميز، مثل الخط الملاحى الألماني Hapag-Lloyd الذي يركز على خط هامبورغ- أمريكا اللاتينية في المقام الأول، ولكن حتى مع هذا فإنه يستهدف الآن مناطق أخرى.

#### هـ. تطوير الوظائف اللوجستية:

قامت 60% من الخطوط الملاحية بإنشاء شركة فرعية جديدة متميزة للخدمات اللوجستية، مع اختيار 40% منها الاستحواذ على شركات لوجستية موجودة، كمفضل نصف الخطوط الملاحية الدخول في تحالفات/مشاريع مشتركة استراتيجية مع مقدمي الخدمات اللوجستية المعتمدين، وعلى نحو فعال، قام 40% من الخطوط الملاحية بإنشاء قسم لوجستي جديد.

كما يقوم 80% من الخطوط الملاحية بمواصلة تطوير أنشطتهم اللوجستية، من خلال تحالفات استراتيجية مع مقدمي الخدمات اللوجستية المتخصصين، إضافة إلى التوسع العضوي/الداخلي من خلال إنشاء وحدات تقدم الخدمات اللوجستية للعملاء، لكن مع ذلك تفضل بعض خطوط شحن الحاويات المحافظة أو تخفيض الخدمات اللوجستية التي يقدمونها للعملاء، حيث لا يعتبرونها ذات أهمية مقارنة بالنشاط الأساسي (الشحن البحري).

#### 7. دراسة حالات عملية لخطوط الشحن:

إن الاستعانة بمصادر البيانات الثانوية، تسمح بالحصول على معلومات إضافية أكثر تفصيلاً، حول تطوير خطوط الشحن للخدمات اللوجستية، وهنا نجد عدة دراسات حالة تركز على أفضل خطوط الشحن بالحاويات، سواء ذات التركيز اللوجستي القوي أو المحتفظة بالتركيز على أنشطة الشحن الأساسية:

#### أ. حالة MSC: Mediterranean Shipping Company

أنشأت MSC في 2004 أسمته "قسم اللوجستيات" الجديد، ومقره في مقرها الرئيسي في جنيف، والذي "يسيطر" على أكثر من 300 مستودع داخلي في جميع أنحاء العالم، ومع ذلك، مازالت تركز بشكل كبير على خدمات الشحن البحري وبدرجة أقل على الخدمات اللوجستية وأنشطة القيمة المضافة، حيث أن هذه المستودعات تشتمل على مرافق تابعة لجهات خارجية يتم فيها تنفيذ أنشطة تجميع البضائع في الحاويات (Less than Container Load (LCL)، بدلاً من دليل على أنشطة سلسلة التوريد المتطورة أو الاستثمارات الكبيرة في هذا الجانب من الأعمال. ويبدو أن "اللوجستيات" بالنسبة لشركة MSC لا تعني أكثر من مجرد النقل الداخلي، وفي هذا الصدد أنشأت (في أوروبا) شركة تسمى Med-Log للتحكم في النقل الداخلي.

إن الهدف الأساسي لشركة MSC هو إضافة خدمات شحن بحري جديدة، وتعزيز الخدمات الحالية بحمولات أكبر، مع اهتمام أقل بتقديم لوجستيات القيمة المضافة وسلسلة التوريد، حيث تترك معظم هذه الوظائف لمقدمي الخدمات اللوجستية المتخصصة المستقلين.

#### ب. حالة Maersk Line:

تنظر شركة ميرسك لاين التابعة لشركة AP Moller إلى الخدمات اللوجستية باعتبارها جانباً متزايد الأهمية في أعمالها. يتم تشغيل شركة Maersk Logistics التابعة ككيان منفصل عن أعمال النقل عبر المحيطات، تتمتع شركة Maersk Logistics بالحرية في تقديم خدماتها لشركات النقل البحري الأخرى، كما تتمتع بحرية حجز البضائع مع شركات النقل الأخرى إذا كان هذا الخيار مفضلاً.

وتتملك Maersk Logistics مكاتب في حوالي 100 دولة، ولكنها إلى حد كبير لا تملك أي أصول لوجستية، بل تعتمد على الاختيار الدقيق لمزودي الخدمات اللوجستية، وتركز على الأسواق ذات فرص الشحن الكبيرة (الصن)، والأسواق التي يكون فيها العملاء الكبار مثل سلاسل البيع بالتجزئة الكبرى (ولايات المتحدة وغرب أوروبا).

وتتطلع شركة Maersk Logistics إلى إبرام عقود عالمية للشحن البحري مع العملاء الذين يغطون عددًا من الممرات التجارية. في بعض الأسواق، تعتبر شركة Maersk Logistics نفسها شركة متخصصة في القطاعات الرئيسية، على سبيل المثال، في أمريكا الجنوبية، تخصص في صناعات الأحذية وتجارة التجزئة، بالإضافة إلى صادرات الفواكه والخضروات المحمولة في التلجيات.

### ج. حالة CMA-CGM : Compagnie Générale Maritime - Compagnie Maritime d'Affrètement

أنشأت CMA-CGM Logistics في 2001، بهدف تطوير خدمات العملاء من خلال "نهج لوجستي عالمي"، عبر تزويد العملاء بجهة واحدة للوفاء بجميع احتياجاتهم المتعلقة بالسلسلة اللوجستية، أحد العوامل الرئيسية وراء هذه الاستراتيجية الجديدة هو حقيقة أن المزيد خطوط الشحن البحري قامت بالاستعانة بمصادر خارجية، خاصة في التجارة الصينية، ولمواجهة هذا التحدي، شرعت CMA-CGM في مشروع مشترك مع شريك لوجستي صيني، مما أتاح لشركة النقل البحري إمكانية الوصول إلى الآلاف من الحاويات كل سنة، وبالتالي فإن الدخول في الأعمال اللوجستية يهدف بشكل أساسي إلى توليد المزيد من البضائع لخدمات الشحن البحري.

ومع ذلك، كما هو الحال مع MSC، لا يزال تركيز هذا الخط ينصب بشكل كبير على تطوير خدمات شحن جديدة وتوسيع الأسطول، ويظل المستوى الحالي للنشاط اللوجستي محدودًا، ومن ثم، فإن الإيرادات المتأتية من النشاط اللوجستي في CMA-CGM لا تزال تقدر بأقل من مليار دولار أمريكي سنويًا، وهو ما يفترض أنه أقل من 10 في المائة من إجمالي إيرادات الخطوط الملاحية المنتظمة.

### د. حالة NYK : Nippon Yusen Kaisha

مجموعة NYK Group ومقرها طوكيو، تأسست عام 1885، يعمل لديها NYK أكثر من 30000 موظف حول العالم، وتقدم خدمات نقل متنوعة بما في ذلك النقل بسفن الحاويات، والدرجة Roll- Roll of ship، ونقل المواد السائبة وموارد الطاقة، وتشغيل المحطات البحرية،

بدأت شركة NYK في ممارسة أعمال الحلول اللوجستية، عندما أنشأت في منتصف الثمانينيات فرع NYK Logistics، بهدف التوسع إلى أنشطة التخزين والتوزيع، وارتفعت إيراداته بشكل مطرد، لتبلغ إيراداته 2.7 مليار دولار أمريكي سنة 2003.

ويتم تصنيف العمليات اللوجستية لـ NYK تحت مجموعتين: الخدمات القائمة على الأصول وإدارة سلسلة التوريد، ومن حيث الأصول، يوجد أكثر من 25 من مراكز التوزيع العالمية التابعة لها في أوروبا، وأسطول نقل بري يزيد عن 700 مركبة في أوروبا، وتنمو إيرادات الخدمات اللوجستية بنسبة تزيد على 20% سنويًا، وهو أسرع من الشحن البحري (5-10% سنويًا عادة)، مدعوما بالطلب المزدهر في القطاعات الرئيسية، مثل السيارات والرعاية الصحية والإلكترونيات الاستهلاكية.

وتبحث NYK عن شركات لوجستية للشراء في آسيا وأوروبا والولايات المتحدة، وتطوير عملياتها في أمريكا الجنوبية، والهدف توفير شبكة عالمية حقيقية من شركات الخدمات اللوجستية، مع ربط جميع أعمالها اللوجستية بأنظمة تكنولوجيا المعلومات.

### 8. المجموعات الإستراتيجية القائمة على تقديم الخدمات اللوجستية:

لقد قام عدد قليل نسبيًا من خطوط الشحن بتوسيع أنشطته اللوجستية، والأنشطة اللوجستية تميل إلى العمل كوحدات أعمال كبيرة قائمة بذاتها، مزودة بأنظمة تكنولوجيا متطورة، وعلى الرغم من أن بعض هذه الوحدات حققت

في عدد من الحالات نموا أسرع من نشاط الشحن الملاحي المنتظم، إلا أنها عموماً لا تزال بعيدة بعض الشيء عن مضاهاته من حيث الدخل أو الأرباح.

وعدا ذلك، تواصل معظم خطوط الحاويات الكبرى التركيز خدمات النقل عبر المحيطات ومحطات الحاويات والنقل المتعدد الوسائط، وبدرجة أقل على الخدمات اللوجستية والخدمات ذات القيمة المضافة، ويعكس هذا توجهاً استراتيجياً متميزاً: الخط الملاحي هو أولاً وقبل كل شيء ناقل بحري.

وبوجه عام يمكن تقسيم خطوط شحن الحاويات إلى ثلاث مستويات (يطلق عليه في التحليل الإستراتيجي **مجموعات إستراتيجية<sup>2</sup>**)، بناء على بعدين رئيسيين هما: مدى الخدمات اللوجستية المقدمة، ونسبة إيرادات الخدمات اللوجستية إلى إجمالي خطوط الشحن:

#### أ. خطوط الشحن من المستوى الأول: استراتيجية لوجستية شاملة

توفر تقريباً أي خدمة لوجستية مطلوبة، وفي أي مكان تقريباً في العالم بفضل عملياتها العالمية، وتميل إلى توليد مستوى كبير من الدخل من الأنشطة اللوجستية، بما يزيد عن 3 مليار دولار أمريكي سنوياً، يمثل دخل الخدمات اللوجستية بين 20 إلى 40% من إجمالي الدخل من خدمات النقل عبر المحيطات. إن ثلاثة من أفضل 20 خطاً تقع في المستوى الأول، حيث يقدم خدمات لوجستية عالمية شاملة<sup>3</sup> أو إدارة سلاسل توريد عالمية شاملة<sup>4</sup>، وهي: Maersk Line و APL و NYK.

#### ب. خطوط الشحن من المستوى الثاني: استراتيجية لوجستية إقليمية

توفر نطاق شامل من الخدمات اللوجستية الإقليمية، ولكن مع التركيز بشكل أساسي على المناطق التجارية الرئيسية، وخاصة في الدولة/المنطقة الأصلية، وتميل إلى تحقيق دخل متواضع من الأنشطة اللوجستية مقارنة بمشغلي المستوى الأول، وعادةً ما تتراوح الإيرادات السنوية بين 1 و 3 مليارات دولار أمريكي. دخل الخدمات اللوجستية لهذه الخطوط قد يمثل ما بين 10 و 20% من الدخل المتأتي من خدمات النقل عبر المحيطات.

إن أربعة من أفضل 20 خط حاويات تقع في المستوى 2 تقدم خدمات لوجستية إقليمية شاملة: COSCO، OOCL، و MOL، و K Line

#### ج. خطوط الشحن من المستوى الثالث: استراتيجية التخصص في الشحن البحري

توفر الحد الأدنى من الخدمات اللوجستية، وإن كانت قد تتركز داخل الدولة/ السوق الأم، وتميل هذه الخطوط إلى أن تكون لها حصة محدودة للغاية من إجمالي الدخل الناتج عن الأنشطة اللوجستية (أقل من 1 مليار دولار أمريكي سنوياً)، دخل الخدمات اللوجستية لهذه الخطوط أقل من 10% من الدخل الإجمالي للنقل عبر المحيطات، لذا يعد النقل البحري هو النشاط الأساسي لاستراتيجية الأعمال والاستثمار لهذه الخطوط.

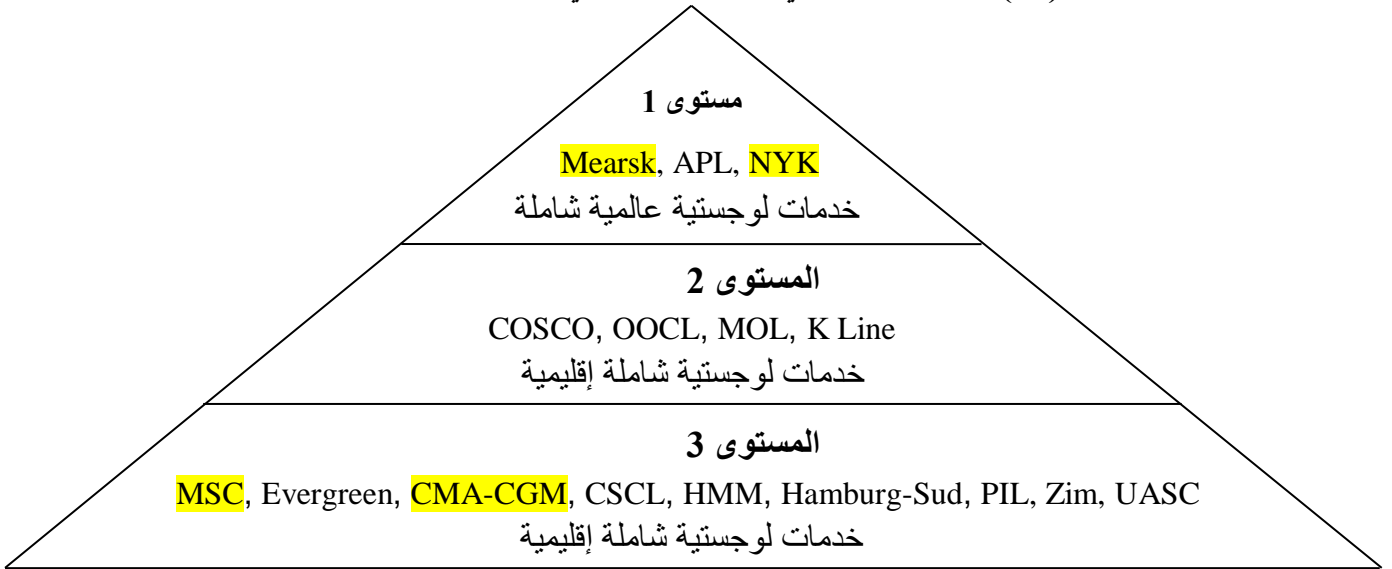
إن 10 من أفضل 20 خط حاويات تنتمي إلى المستوى 3: MSC, Evergreen, CMA-CGM, CSCL, HMM, Zim, Yang Ming, Hamburg-Sud , PIL, UASC.

<sup>2</sup> المجموعة الاستراتيجية **Strategic groups** هي مجموعة من الشركات المتنافسة، التي تنشط في قطاع معين، وتتبع إستراتيجية متماثلة أو متشابهة إلى حد كبير، وهو ما يجعل المنافسة داخل المجموعة الاستراتيجية أشد منها في القطاع.

<sup>3</sup> اللوجستيات الشاملة **end-to-end logistics**: هو مصطلح يتم اختصاره إلى E2E، يصف عملية النقل التي تشمل سلسلة التوريد بأكملها: اعتماداً على الأعمال التجارية، يمكن أن تبدأ بتصميم أو شراء المنتج، ثم تغطي جميع عمليات التوزيع والخدمات ذات الصلة، أنشطة النقل، وحتى التسليم إلى العميل.

<sup>4</sup> سلسلة التوريد الشاملة **End to end (E2E) supply chain** هي عملية متكاملة بالكامل، بدءاً من تصميم المنتج وشراء المواد الخام، ثم جدولة الإنتاج والإنتاج الفعلي، وحتى التسليم النهائي للمنتج النهائي إلى العميل، وتمتد أيضاً إلى خدمات ما بعد البيع والخدمات اللوجستية العكسية اعتماداً على طبيعة النشاط.

## الشكل (01): التسلسل الهرمي للنشاط اللوجستي لأكثر 20 خط حاويات:



Source: Dong-Wook Song, Photis M. Panayides (2015), Maritime Logistics : A Guide to Contemporary Shipping and Port Management, 2<sup>nd</sup> ed, Publisher : Koganpage, London. p 188.

اتجه خطوط الشحن في المستوى 1 إلى الاستحواذ على شركات الخدمات اللوجستية في الأسواق/القطاعات الرئيسية، من أجل تنمية هذا الجزء من أعمالهم بسرعة أكبر، بالإضافة إلى تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات، لذا يتعين على خطوط الشحن في المستوى 2 والمستوى 3 اتباع استراتيجية مماثلة، إذا كانوا يرغبون في توسيع نشاطهم اللوجستي بشكل أكبر؛ وسيستغرق النمو الداخلي من قاعدة خدمات لوجستية منخفضة وقتًا أطول بكثير للوصول إلى مستوى معين، على افتراض وجود الخبرة اللازمة في إدارة سلسلة التوريد ضمن الخط في المقام الأول.

إن العديد من خطوط الشحن في المستوى 3 تنفذ بدرجات متفاوتة إستراتيجيات خدمات لوجستية أكثر تركيزًا، مما قد يجعلها تتحرك للأعلى في الوقت المناسب، وربما قد تصبح خطوط شحن من المستوى 2، ومع ذلك، هناك عددًا كبيرًا في المستوى 3 راضين عن الاستمرار في تركيزهم الاستراتيجي على النقل عبر المحيطات فقط.

إن بعض خطوط الشحن قلصت نشاطها اللوجستي، وباعت أصولها اللوجستية، وأعدت تركيزها على السوق الأساسية - النقل البحري- مثل Hapag Lloyd، والسبب هو العائدات المرتفعة التي تحققت من الشحن البحري بالحاويات، عكس العائدات المتوسطة من الخدمات اللوجستية.

### 9. الاستنتاجات:

كشف تحليل الاستراتيجيات اللوجستية لأفضل خطوط الشحن البحري للحاويات عن وضع هرمي، حيث تتبنى استراتيجيات مختلفة نوعًا ما فيما يتعلق بالخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، فالمستوى الأول من تلك الخطوط يقدم خدمات لوجستية شاملة على أساس عالمي، بهدف زيادة إيرادات الخدمات اللوجستية حتى تتجاوز مستوى إيرادات الشحن البحري المنتظم؛ ومع ذلك، فجميعها ما زالت بعيدة عن تحقيق هذا الهدف.

تحصل خطوط الشحن البحري من المستوى الثاني على دخل أقل من الخدمات اللوجستية مقارنة بشركات النقل من المستوى الأول، وتميل إلى التركيز بشكل أساسي على القدرات اللوجستية التي تمتلكها على الأسواق الرئيسية بين الشرق والغرب، ومع ذلك، فقد بدأت في شق طريقها إلى الأسواق الناشئة، وبالتالي فإن أنشطتها اللوجستية تزداد بمرور الوقت.

رغم بعض أن خطوط الشحن من المستوى الثالث تقدم خدمات لوجستية مقيدة أو محدودة، إلا أنها تتطلع للتوسع بشكل أكبر في المجال اللوجستي. ومع ذلك، يميل معظمها إلى الحصول على إيرادات محدودة من الخدمات اللوجستية، ويبدو أن العديد منها غير مهتم بتقديم الكثير في مجال الخدمات اللوجستية، مفضلة تركيز اهتمامها على الشحن البحري، وعلى المحطات والنقل الداخلي، وهو ما ينظر إليها على أنها النشاط التجاري الأساسي.