

استراتيجيات سلاسل الإمداد
الجزء الأول

Supply Chain Strategies
part 1





تطوير استراتيجية سلسلة التوريد

Developing Supply Chain Strategy

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- تعريف وجوهر ومكونات وفوائد الاستراتيجية
- استراتيجيات الميزة التنافسية
- استراتيجية عمل تنافسية
- ملائمة استراتيجية (3 خطوات)

المحاضرة الأولى

1. ما هي الاستراتيجية؟

1. Strategy Meaning?

بشكل عام، بمعنى غير تجاري

- خطة عالية المستوى لتحقيق الأهداف في ظل ظروف غير مؤكدة.
- طريقة شاملة لمتابعة الأهداف.
- خطة لعبة لكيفية تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد.
- خطة عمل أو سياسة مصممة لتحقيق هدف شامل.
- تشمل جميعها التخطيط المدروس، وهو تصميم لتحقيق هدف من خلال استخدام الموارد أو الإجراءات.

المفهوم الجهري للاستراتيجية

Strategy Meaning

- يضع أهداف
- توضيح الهدف (واضح جداً ومفهوم)
- تحديد الإجراءات المطلوبة
- تحديد أفضل مسار للعمل للوصول إلى الهدف الاستراتيجي المشترك
- استخدام الموارد
 - الموارد محدودة، ليس لدينا ما يكفي من الوقت أو المال أو الموارد الأخرى لإنجاز كل شيء
 - لماذا نحتاج استراتيجية؟ لأن الموارد محدودة
 - يجب اتخاذ قرارات المقايضة
 - مع هذا القرار نريد أن نكون أكثر كفاءة وفعالية قدر الإمكان

2. المكونات الرئيسية للاستراتيجية

2. Key Components of Strategy

- الصياغة

- التنفيذ

فوائد الاستراتيجية الناجحة

- تساعد في تحقيق الأهداف

- تخصيص موارد

- وضوح الغرض

- تعطي اتجاه العمل

الاستراتيجية الناجحة = ميزة تنافسية Business Strategy = Competitive Strategy

ما هي الميزة التنافسية؟

- الميزة التنافسية هي سمة تسمح للشركة بالتفوق في الأداء على منافسيها. هذا يسمح للشركة بتحقيق هوامش أعلى مقارنة بالمنافسة، ويولد قيمة للشركة ومساهمتها.

- يجب أن يكون من الصعب -إن لم يكن من المستحيل- تكرار الميزة التنافسية. إذا تم نسخها أو تقليدها بسهولة فإنها لا تعتبر ميزة تنافسية.



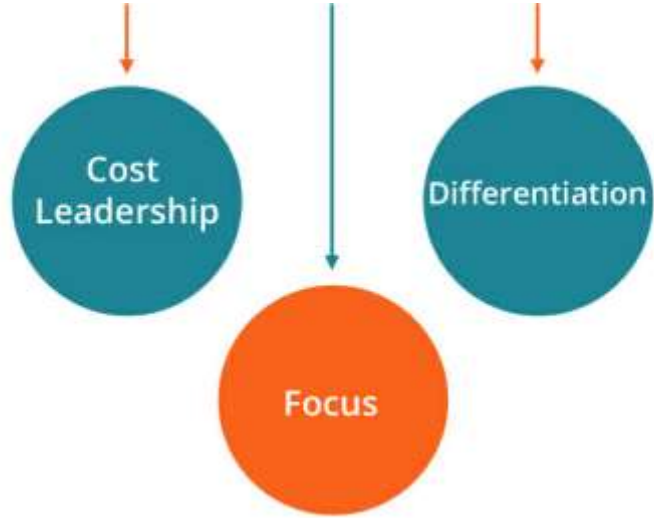
الميزة التنافسية لسلاسل الإمداد

Supply Chain competitive Strategy

قبل أن يتم إنشاء ميزة تنافسية، من المهم معرفة:

1. **المنفعة:** يجب أن تكون الشركة واضحة فيما يتعلق بالمزايا (الفوائد) التي يوفرها منتجها أو خدماتها. يجب أن تقدم قيمة حقيقية وتولد الاهتمام.
2. **السوق المستهدف:** يجب على الشركة تحديد من يقوم بالشراء من الشركة وكيف يمكنها تلبية احتياجات السوق المستهدفة.
3. **المنافسون:** من المهم للشركة أن تفهم المنافسين الآخرين في المشهد التنافسي. لبناء ميزة تنافسية يجب أن تكون الشركة قادرة على تفصيل الفوائد التي تقدمها لسوقها المستهدف بطرق لا يستطيع المنافسون الآخرون القيام بها.

استراتيجية تنافسية سلسلة التوريد (استراتيجية العمل) Supply Chain Competitive Strategy (Business Strategy)



استراتيجيات الميزة التنافسية

1. قيادة التكلفة
2. التفاضل
3. التركيز (التركيز على التكلفة والتمايز - التركيز)

1- الريادة في التكلفة

1- Cost Leadership

- في استراتيجية قيادة التكلفة الهدف هو أن تصبح المنتج الأقل تكلفة. يتم تحقيق ذلك من خلال الإنتاج على نطاق واسع حيث يمكن للشركات استغلال وفورات الحجم.
- إذا كانت الشركة قادرة على الاستفادة من وفورات الحجم وإنتاج منتجات بتكلفة أقل من المنافسين؛ فإن الشركة عندئذ تكون قادرة على تحديد سعر بيع لا يمكن للشركات تكراره. لذلك فإن الشركة التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة ستكون قادرة على جني الأرباح بسبب ميزتها الكبيرة من حيث التكلفة على منافسيها. (خفض التكلفة /// نوتيللا)



2-التنوع والاختلاف

2- Differentiation

- في استراتيجية التمايز يتم تمييز منتجات أو خدمات الشركة عن منتجات أو خدمات منافسيها. يمكن القيام بذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة للعملاء، أو ابتكار منتجات أو خدمات. (Apple = الجودة) (Samsung = تقنية الابتكار)
- إذا كانت الشركة قادرة على التفريق بنجاح فستكون الشركة قادرة على تحديد سعر ممتاز لمنتجاتها أو خدماتها.

3- التركيز

3- Focus

في استراتيجية التركيز تركز الشركة منتجاتها أو خدماتها نحو قطاع سوق ضيق الهدف. تنجح هذه الاستراتيجية إذا كان للعملاء احتياجات ورغبات مختلفة، وكانت الشركة قادرة على إنشاء منتجات / خدمات بنجاح يمكنها تلبية احتياجات هؤلاء العملاء. استراتيجية التركيز لها متغيرين:

1. التركيز على التكلفة: المنتج الأقل تكلفة في قطاع السوق الضيق
2. التركيز على التمايز: منتجات / خدمات متباينة في قطاع ضيق من السوق



أمثلة على الميزة التنافسية

Examples of Competitive Advantage

- الوصول إلى الموارد الطبيعية التي تقتصر على المنافسين
- العمالة الماهرة (جودة)
- موقع جغرافي فريد
- الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة أو المسجلة الملكية (Samsung)
- القدرة على تصنيع المنتجات بأقل تكلفة (OPPO, Huawei,..)
- التعرف على صورة العلامة التجارية (Apple)



الميزة التنافسية في سوق العمل

Competitive Advantage in the Marketplace

ثلاثة أمثلة رائعة تشمل:

1. **ماكدونالدز:** تعتمد الميزة التنافسية الرئيسية لماكدونالدز على استراتيجية قيادة التكلفة. الشركة قادرة على الاستفادة من وفورات الحجم وإنتاج المنتجات بتكلفة منخفضة. ونتيجة لذلك تقدم منتجات بسعر بيع أقل من أسعار منافسيها. (قصة ماك في السوق المصري).
2. **Louis Vuitton:** تعتمد ميزة Louis Vuitton على استراتيجية التمايز والتركيز على التمايز. الشركة قادرة على أن تكون رائدة في سوق المنتجات الفاخرة، وتتحكم في أسعار مميزة من خلال تفرد المنتج.
3. **وول مارت:** تعتمد ميزة وول مارت على استراتيجية قيادة التكلفة. وول مارت قادرة على تقديم "أسعار منخفضة يومية" من خلال وفورات الحجم.

الميزة التنافسية لسلاسل الإمداد

Supply Chain Competitive Strategy

أهمية الميزة التنافسية

- ميزة تنافسية تميز الشركة عن منافسيها، تساهم في ارتفاع الأسعار وزيادة العملاء والولاء للعلامة التجارية. إن إنشاء مثل هذه الميزة هو أحد أهم أهداف أي شركة.
- في عالم اليوم من الضروري لنجاح الأعمال، بدونها ستجد الشركات صعوبة في البقاء.

4- الشعار والأهداف

4- Supply Chain Strategy (Slogan, Goal)

كيف تحقق الشركات ميزة تنافسية وفقاً لمايكل بورتر



4- الشعار والأهداف

4- Supply Chain Strategy (Slogan, Goal)

- تبني الشركات استراتيجيات لكسب أرباح أعلى من المتوسط، والتي بدورها تخلق ميزة تنافسية. عندما تستمر الأرباح على مدى فترة طويلة من الزمن تصبح الميزة مستدامة.
- مصادر الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن الاستفادة منها في الأنشطة والأعمال والأسواق الأخرى تسمى الكفاءة الأساسية.



أمثلة لمفهوم الميزة التنافسية

Examples of supply chain competitive strategy



الهيكل المتبع في Walmart

Framework – Walmart as an example

- تتمثل الاستراتيجية التنافسية لـ Wal Mart في أن تكون بائع تجزئة موثوق به ومنخفض التكلفة لمجموعة متنوعة من السلع ذات الاستهلاك الشامل. تنص هذه الاستراتيجية على أن سلسلة التوريد المثالية ستؤكد على الكفاءة ولكنها تحافظ أيضاً على مستوى مناسب من الاستجابة.
- رائدة في توزيع البضائع، وهو نظام لا يتم فيه تخزين المخزون في المستودع، بل يتم شحنه إلى المتاجر من الشركة المصنعة.
- تدير أسطولها الخاص من الشاحنات للحفاظ على الاستجابة عالية. الفوائد من حيث انخفاض المخزون وتحسين توافر المنتج تبرر هذه التكلفة.

الهيكل المتبع في Walmart

Framework – Walmart as an example

- يستخدم نموذج Hub والتحدث، ويستخدم DCs في موقع مركزي ضمن شبكة متاجرة لتقليل عدد المرافق وزيادة الكفاءة في كل DC.
- تمارس شركة EDLP لمنتجاتها (أسعار منخفضة كل يوم)
- استثمرت أكثر بكثير من منافسيها في تكنولوجيا المعلومات
- يحدد المصادر الفعالة لكل منتج يبيعه ويغذيها بأوامر كبيرة

الميزة التنافسية

الإنتاج
الهيكل المتبع
توقيت الإنتاج

التسويق
العروض المستمرة

استراتيجيات سلاسل الإمداد



المالية والمحاسبة وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية

الاستراتيجيات Strategies

تتعلق استراتيجية التسويق والمبيعات بتحديد المواقع والتسعير والترويج للمنتجات / الخدمات

- على سبيل المثال: لا تقدم خصم أكثر من 40%.
- على سبيل المثال: EDLP = سعر منخفض كل يوم
- في وول مارت

- على سبيل المثال اطلب التسوية عبر القسائم
- أفضل شراء

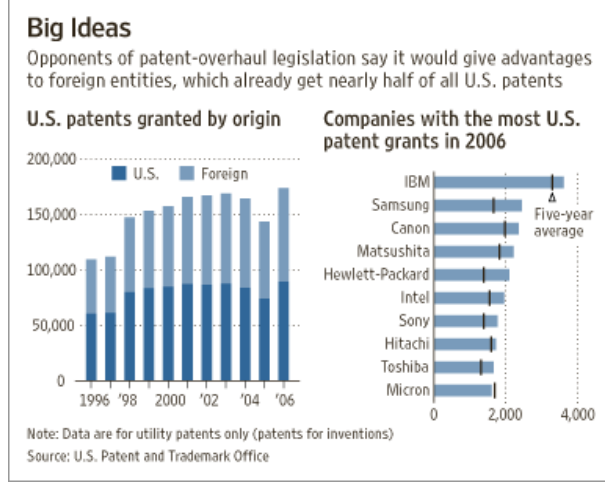
تتعلق استراتيجية إدارة سلسلة التوريد بالمشتريات والنقل والتخزين والتسليم

- على سبيل المثال: لا تستخدم أبداً أكثر من مورد واحد لكل إدخال
- على سبيل المثال: لا تعجل الأوامر أبداً لمجرد أنها متأخرة
- على سبيل المثال: استخدم دائماً الموردين المحليين في موسم المبيعات وليس مقدماً

استراتيجية تطوير المنتج

Product development Strategy

تتعلق بتقنيات العمليات المستقبلية (عبر براءات الاختراع) ومجموعة المنتجات / الخدمات



- كن رائد التكنولوجيا
- محطات عمل IBM
- تقدم العديد من المنتجات
- أجهزة كمبيوتر Dell
- عرض منتجات للسكان المحليين
- نانوتاتا بسعر 2500 دولار = 100000 روبية
- الإنتاج في Singur، غرب البنغال، الهند
- الطول × العرض × الارتفاع = $1.6 \times 1.5 \times 3.1$ متر
- السرعة القصوى: 105 كم / ساعة
- حجم المحرك 623 سم مكعب
- الأميال 50 ميل / جالون
- هدف المبيعات السنوية 200000

المحاضرة الثانية

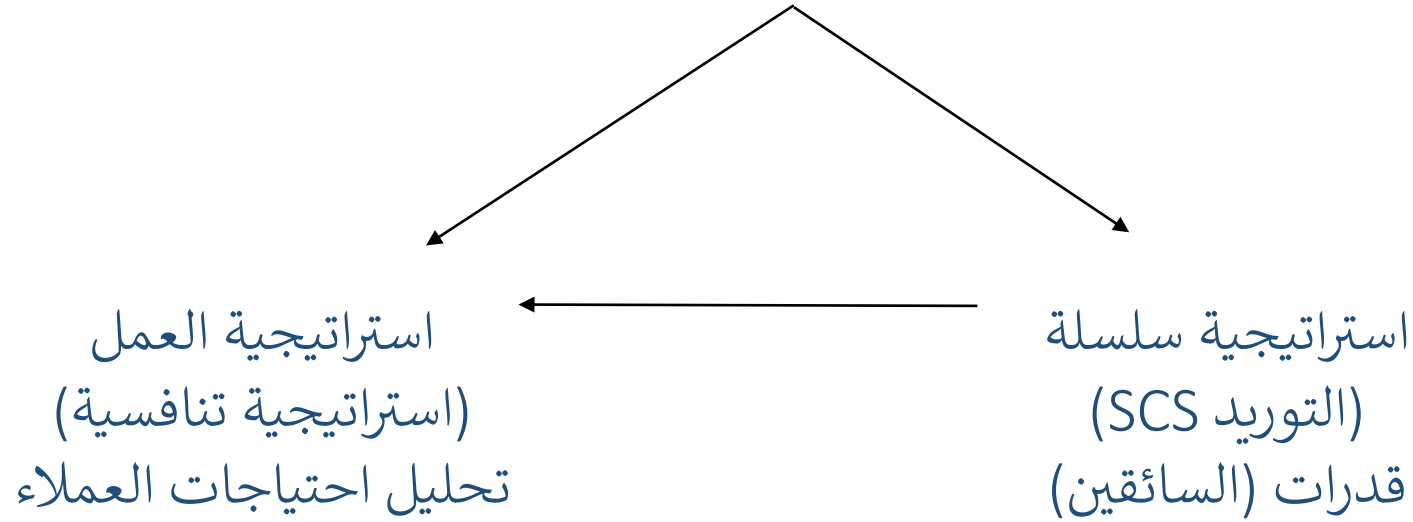
تحقيق التوافق الاستراتيجي

Achieving Strategic Fit

التناسب الاستراتيجي:

- الاتساق بين أولوية العميل للاستراتيجية التنافسية وقدرات سلسلة التوريد المحددة بواسطة استراتيجية سلسلة التوريد.
- يجب أن يكون للاستراتيجية التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد نفس الأهداف.
- قد تفشل الشركة بسبب الافتقار إلى الملاءمة الاستراتيجية، أو لأن العملية والموارد لا توفر القدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المطلوبة.

تناسب الاستراتيجية Strategic Fit



مثال: هيمنة السوق (مكثف)
عدد كبير من المرافق
(توفر المنتج)

كيف يتم تحقيق التوافق الاستراتيجي؟

How is Strategic Fit Achieved?

الخطوة 1: فهم شوك العملاء وسلسلة التوريد (الاحتياجات)

الخطوة 2: فهم سلسلة التوريد (قدراتنا الخاصة)

الخطوة 3: تحقيق التوافق الاستراتيجي (مطابقة احتياجات العملاء مع قدراتي)

تناسب محركات الأقراص الاستراتيجية ميزة تنافسية

- تقليل التكلفة أو زيادة التمايز
- الاستفادة من الطبيعة المعقدة لنظام سلسلة التوريد
- يصعب تقليدها
- الملاءمة: مصدر جيد للميزة التنافسية المستدامة

ملاءمة سلسلة التوريد للعميل أم العكس؟ Fitting the SC to the customer or vice versa?

- افهم رغبات العميل
- فهم قدرات SC الخاص بك
- طابق الرغبات مع القدرات

التحدي: كيفية تلبية رغبات واسعة النطاق بقدرات محدودة



الخطوة 1: فهم حالة عدم اليقين لدى العميل وسلسلة التوريد

Step 1: Understanding the Customer & Supply Chain Uncertainty

العملية الأولى التي يجب أن تفهمها إدارة SCS هي:

- عدم اليقين في العرض والطلب
- عدم اليقين من جانب الطلب (احتياجات العملاء) يؤدي إلى زيادة عدم اليقين في الطلب

الخطوة 1: فهم حالة عدم اليقين لدى العميل وسلسلة التوريد

Step 1: Understanding the Customer & Supply Chain Uncertainty

- نطاق كمية الكمية: قد تزيد أو تنقص كمية المنتجات المطلوبة في فترة زمنية معينة. مثال كما قلنا سابقاً: يختلف الطلب على بعض المنتجات الغذائية في أوقات مختلفة كل يوم، ويختلف الطلب على تذاكر السينما في عطلات نهاية الأسبوع عن أيام الأسبوع. (يعني أن زيادة رقم SKU في نطاق الكمية سيؤدي إلى زيادة عدم اليقين في الطلب).
- تقليل وقت التسليم: يريد العملاء دائماً تقليل الفارق الزمني بين طلب المنتج واستلامه. (من Dell Push Pull إلى سوق البيع بالتجزئة): يتطلب ذلك درجة معينة من الاستجابة في سلسلة التوريد الخاصة بي.



الخطوة 1: فهم حالة عدم اليقين لدى العميل وسلسلة التوريد

Step 1: Understanding the Customer & Supply Chain Uncertainty

- **زيادة تنوع المنتجات:** نعيش جميعاً في عصر التسويق. (SKU's لذا فإن الطلب على كل منتج مفصول) لكل منتج صغير عليك تطوير حلول سلسلة التوريد.
- **زيادة عدد القنوات:** زيادة عدد الموزعين وتجار التجزئة يجعل الطلب أكثر تفصيلاً (مجزأ) عبر المزيد من القنوات.
- كلما زاد عدد القنوات تفقد المزيد من (EOS فقدان الكفاءة).

تطوير استراتيجية سلسلة التوريد

Developing a Supply Chain Strategy

- معدل الابتكار: معدل الابتكار السريع

(تقنية التلفزيون، Smart، HD، HD + Full HD، 4، 8K، الهواتف الذكية)

يتسبب هذا في حدوث انخفاض في عمر المنتج (دورة حياة منتج .. PLC)

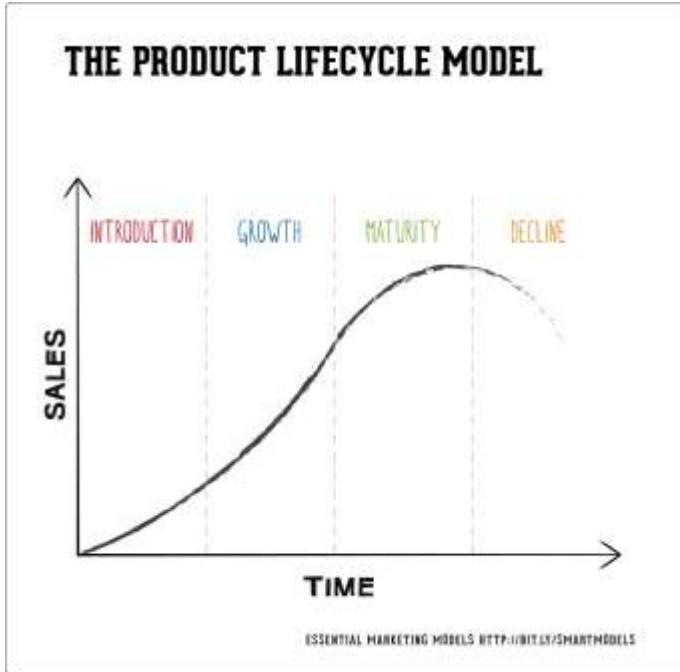
- في الماضي كانت فترة الاستحقاق طويلة حيث كان لدينا نوع معين

من الطلب شبه ثابت.

- الآن بسبب وقت النضج ينخفض في فترة زمنية قصيرة جداً لأن منتجاً

جديداً يأتي إلى السوق (يتحول الرسم البياني إلى أسفل).

- يؤدي إلى مزيد من عدم اليقين بشأن كيفية بيع المنتج في السوق.



- زيادة مستويات الخدمة المطلوبة: مما يؤدي إلى زيادة غير متوقعة في الطلب.
ويتوقع جميع العملاء مستوى عالٍ من الخدمة.
(إطلاق iPhone الجديد والطلبات المسبقة) التوفر (الطلب والعرض والتنبؤ).

المساهمون في الطلب الضمني عدم اليقين Contributors to Implied Demand Uncertainty

منظفات السلع
مهلة طويلة من الصلب

منتجات مخصصة
ملابس الموضة
الصلب للطوارئ
للصيانة / الاستبدال



فترات زمنية قصيرة، مجموعة متنوعة من المنتجات،
تنوع قنوات التوزيع، نسبة عالية من الابتكار
وتزداد مستويات خدمة العملاء العالية
الطلب الضمني عدم اليقين

الملاحظات:

- مع قدر كبير من اليقين يأتي مبلغ صغير من الربح
- مع وجود قدر كبير من عدم اليقين يأتي قدر كبير من الربح
- كلما زادت المخاطرة زاد الربح
- تساعدنا تحليلات البيانات على تغيير هذه الأرقام. استخدام طرق تنبؤ أكثر تكيفاً. وبهذا يرتفع مستوى الخدمة أيضاً وينخفض السوق.

الخطوة 2: فهم سلاسل الإمداد Step 2: Understand the Supply Chain

كيف تلبي الشركة الطلب على أفضل وجه؟

أبعاد تصف استجابة سلسلة التوريد

استجابة سلسلة التوريد - القدرة على:

- الاستجابة لمجموعة واسعة من الكمية المطلوبة
- تلبية فترات زمنية قصيرة
- تعامل مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات
- بناء منتجات مبتكرة للغاية
- تلبية مستوى خدمة عالية جداً

الخطوة 2: فهم سلاسل الإمداد Step 2: Understand the Supply Chain

هناك تكلفة لتحقيق الاستجابة

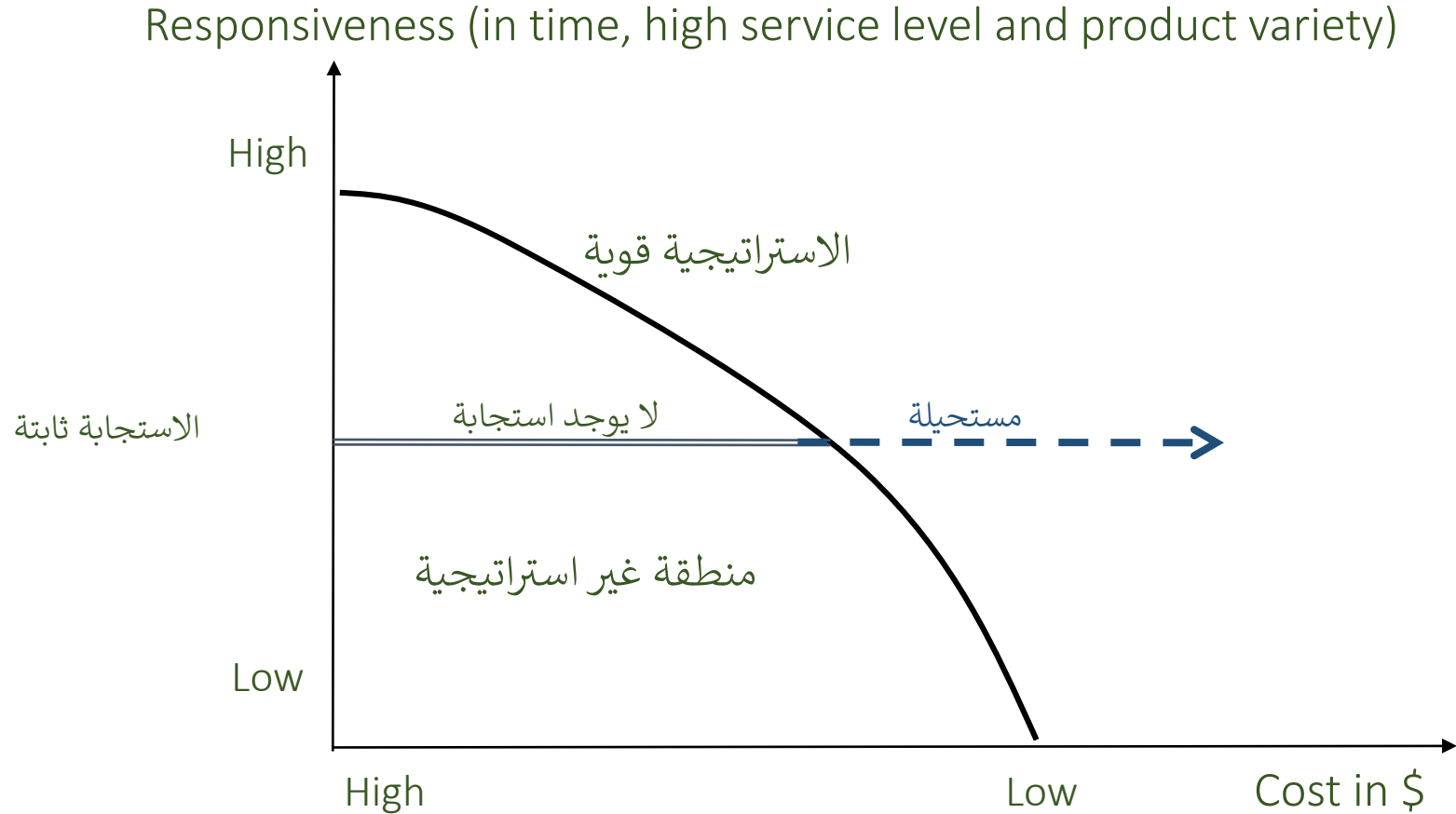
- كفاءة سلسلة التوريد: تكلفة صنع المنتج وتسليمه للعميل.
- تؤدي زيادة الاستجابة إلى ارتفاع التكاليف وتقليل الكفاءة.

الخطوة الثانية لتحقيق التوافق الاستراتيجي هي رسم خريطة لسلسلة التوريد على طيف الاستجابة.

فهم سلاسل الإمداد

Understanding the Supply Chain

Cost-Responsiveness Tradeoff



Why decreasing slope (concave) for the efficiency frontier?

الخطوة 3: تحقيق التوافق الاستراتيجي Step 3: Achieving Strategic Fit

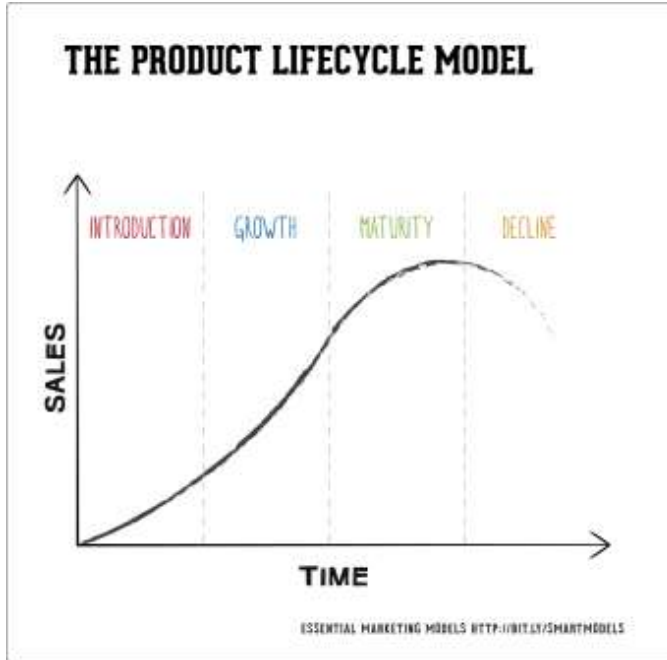
- للتأكد من أن "ما تقوم به سلسلة التوريد بشكل جيد يتوافق مع احتياجات العملاء المستهدفين"
- التوافق الاستراتيجي = استراتيجية الأعمال المرتبطة بـ SCS

الخطوة 3: تحقيق التوافق الاستراتيجي Step 3: Achieving Strategic Fit

- وجودي في منطقة الاستراتيجيات المناسبة يعني أنني استفدت من القدرات لمواجهة أوجه عدم اليقين في سلسلة التوريد الخاصة بي.
 - تصميم قدرات سلسلة التوريد الخاصة بك لمواجهة أوجه عدم اليقين.
 - طيف عدم اليقين والتغيرات الاستراتيجية الملائمة.
- 1- من سوق إلى آخر.
 - 2- مع تغير الوقت.
 - 3- عند إطلاق منتجات جديدة.
- لذا راقب شكوكك وقم بتحديث قدراتك وفقاً لذلك.

مثال

Example: launching a new Car type



- خلال مرحلة الإطلاق والنمو = المزيد نحو جانب عدم اليقين
- في بداية (PLC دورة حياة المنتج) سوف تحتاج إلى سلسلة توريد أكثر استجابة
- نظراً لأن المنتج يتجه نحو جانب النضج، فأنت بحاجة إلى تطوير قدراتك للانتقال من جانب الاستجابة إلى الجانب الفعال.
- يجب أن يكون الاتجاه المعتاد للحركة نحو طلب معين وسلسلة توريد أكثر كفاءة (تحليلات البيانات).

الخطوة 3: تحقيق التوافق الاستراتيجي Step 3: Achieving Strategic Fit

- يجب أن تدعم جميع الوظائف في سلسلة القيمة الاستراتيجية التنافسية لتحقيق التوافق الاستراتيجي

Two Extreme example:

- Efficient supply chain (national post office) Vs. Responsive supply chain (DHL)
- Hyundai Vs. Mercedes Benz (check BS & SCS)
- Apple Vs. Xiaomi (check BS & SCS)

نقطتان رئيسيتان:

- لا توجد استراتيجية سلسلة إمداد صحيحة مستقلة عن الميزة التنافسية (الاستراتيجية)
- هناك سلسلة توريد مناسبة لاستراتيجية تنافسية معينة

اعتبارات في إدارة سلسلة الإمداد

Considerations for Supply Chain Drivers

المحرك	الكفاءة	السرعة
المخزن	تكلفة التخزين	وجود المخزون
النقل	التجميع	السرعة
المنشأة	تجميع	المرونة
المعلومات	أقل تكلفة	أعلى استجابة
المصادر	تكلفة قليلة	سرعة الاستجابة
التسعير	ثابت	متغير

خسارة التوافق الاستراتيجي

Loosing the strategic fit: Webvan

- بدأ Webvan الاندماج مع HomeGrocer في سبتمبر 2000 واكتمل في مايو 2001.
- الإفلاس المعلن في يوليو 2001، لماذا؟
- "كان Webvan عملاقاً جداً يمكنه توصيل أي شيء لأي شخص في أي مكان لدرجة أنه لم يعد يرى مهمة دنيوية: إرضاء عملاء البقالة يوماً بعد يوم".
- سوء الإدارة النقدية على المدى القصير والمتوسط، رأس مال المخاطرة 1.2 مليار دولار نفد.
- تكاليف الاندماج: ازدواجية القوى العاملة، تكامل التكنولوجيا، إعادة تنظيم المرافق.
- لدى Peapod نفس نموذج الأعمال ولكن أكثر تركيزاً من حيث الخدمة والمواقع، إنها تعيش بالفعل مع أموال الشركة الأم (Royal Ahold's تاجر التجزئة الهولندي).
- يسلم الآن مقابل رسم قدره 6.95 دولار في غضون يوم واحد.



مثال

Example: Walmart Strategic Fit

استراتيجية الأعمال (التنافسية) = قيادة التكلفة (EDLP)

Focus on Low cost products & services

- يفرض جهد التسويق أن هناك علامة تجارية تمثل تكلفة منخفضة
- عمليات المتجر بسيطة وتقليل النفقات لتقليل التكلفة
- تبحث وظائف سلسلة التوريد عن طرق لخفض التكاليف
- اشترى بكميات كبيرة للاستفادة من خصومات الحجم
- استفد من التوحيد للشحن عند حمولة الشاحنات الكاملة الكمية
- عبور منتجاتهم بكفاءة من خلال مراكز التوزيع هناك
- تقليل مستويات المخزون الآمن

مثال

Example: Walmart Strategic Fit

تتوافق كل هذه الإجراءات الوظيفية مع استراتيجية الشركة منخفضة التكلفة

These activities Reinforce each other

1. سيكون شحن حمولة الشاحنة الكاملة أمراً صعباً إذا لم يشتروا Walmart بكميات كبيرة.

لأنهم يشترون بكميات كبيرة فإن نشاط التوريد يساعد في تعزيز نشاط النقل هناك.

الأمر الذي يعزز بعد ذلك استراتيجيتهم منخفضة التكلفة.

2. عمليات مركز التوزيع الخاصة بهم بشكل متكرر عبر منتجات قفص الاتهام لتقليل اللمسات

وتقليل الحركة وتقليل التكلفة. (يزيل عناصر الحركات الزائدة عن الحاجة مما يوفر المال).

شكراً لكم