

MOORE Intelligence

التحول الكبير

لماذا يعمل المصنعون والموزعون
البارعون على إعادة تنظيم سلاسل
التوريد العالمية

%44

من العملاء الذين
شملهم الاستطلاع قالوا
إنهم كانوا يسعون سعيًا
حيثًا لعمل "تحول كبير"

(Citrin Cooperman)، عضو في شركة مور العالمية أمريكا الشمالية أن 44% من العملاء قالوا إنهم كانوا يسعون سعيًا حيثًا لعمل "تحول كبير" - أي إجراء إصلاح شامل للطريقة التي يمارسون بها أعمالهم والمنتجات التي يبيعونها وكيفية استهداف وخدمة العملاء.

وتؤكد دراسة تحليلية إضافية أجراها خبراء شبكة مور العالمية (Moore Global) في مواقع تصنيع رئيسية حول العالم هذه التوجهات. ففي جميع أنحاء أوروبا وآسيا والأمريكيتين، ثمة ثورة صناعية جديدة تتسارع وتيرتها.

يقول مارك فاجان، شريك في شركة سيترين كوبرمان وقائد التصنيع والتوزيع في شبكة مور العالمية: "لقد كانت جائحة فيروس كورونا المستجد المحفز ونقلنا ما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة (4.0) إلى مستوى جديد تمامًا". ويضيف: "ذلك لأن التكنولوجيا تمنح أصحاب الأعمال القدرة على إدراك الاحتياجات المتغيرة للعملاء واستقصاء ما إن كانت شركاتهم قادرة على التعامل معها."

أولئك الذين حققوا نجاحًا هم من فهموا تمام الفهم شؤون أعمالهم. وعرفوا كيفية الترويج أكثر عبر الإنترنت، أو كان

عندما تفشت جائحة فيروس كورونا المستجد، أغلقت معظم المصانع في العالم أبوابها. وبعد مرور سنة، عادت هذه المصانع إلى العمل، إلا أن العديد من أصحاب الأعمال يستعدون لعمل تحول كبير "Big Pivot" للمنافسة في مشهد اقتصادي تغير كثيرًا.

بعد انخفاض التجارة العالمية بنسبة 7% العام الماضي، من المتوقع أن تتوسع بنسبة 9% في عام 2021 إذ يسمح طرح علاجات أفضل والتطعيم بإعادة فتح الاقتصادات. وثمة إجماع على أن عودة الأوضاع إلى طبيعتها تلوح في الأفق.

إلا أن هذا لا يعني العودة إلى العمل كالمعتاد: يدرك المصنعون والموزعون، بعد نجاتهم من أزمة جائحة فيروس كورونا، أن عملياتهم يجب أن تكون أسرع تكيّفًا في مواجهة الصدمات المفاجئة. وأسفر ذلك عن طرق جديدة للتفكير في كيفية إدارتهم لسلاسل التوريد والتعامل مع المستهلكين.

إذ تبين من استطلاع أجرته شركة سيترين كوبرمان

"تعيد الشركات التفكير في إستراتيجية، تقرب الإنتاج من المستهلك والقيام بذلك في أكثر من مكان."
مارك فاجان، الولايات المتحدة الأمريكية

بارتفاع 40 قدمًا من هونغ كونغ إلى الساحل الشرقي للولايات المتحدة ثلاث أضعاف من 2500 دولار إلى 7500 دولار في ذروة الجائحة العام الماضي.

ولتفادي تقلب الأسعار في المستقبل، تخطط شركة بيلوتون (Peloton) لصناعة دراجات التمرين لإنفاق 100 مليون دولار على الشحن الجوي والشحن البحري السريع، وهي خطوة ستزيد تكاليف النقل بما يفوق 10 أضعاف السعر العادي. وهو سعر ترى بيلوتون أنه يستحق الدفع لتقليل فترات انتظار العملاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

وفي الوقت نفسه، حذر معهد إدارة التوريدات (Institute of Supply Management) في الولايات المتحدة من القيود المفروضة على توسيع الإنتاج والتي تركز على مستلزمات الإنتاج (المدخلات) وقال إن شهر فبراير شهد أيضًا تباطؤ في أداء الموردين في التسليم.

يقول مارك فاجان: "لقد أدركت الكثير من الشركات أنها إذا كانت تحصل على مصادر الإنتاج من مكان أو مكانين من الخارج، فإن ذلك يعرض سلسلة التوريد الخاصة بها لمزيد من المخاطر". ويضيف: "يتعين عليها أن تصبح أكثر كفاءة وأن تعيد التفكير في تلك الإستراتيجية، تقرب الإنتاج من المستهلك والقيام بذلك في أكثر من مكان."

لديهم تجارة إلكترونية حتى يتمكن الناس من الحصول على منتجاتهم دون الذهاب إلى متجر - أو وجدوا حلولًا عبر الإنترنت بأقصى سرعة".

أدت حالات الإغلاق إلى ارتفاع كبير في التسوق من المنزل، إذ قال 68% من المشاركين في الاستطلاع إن المبيعات عبر الإنترنت قد نمت نموًا ملحوظًا. وشجع هذا التوجه العديد من الجهات المصنعة والموزعة من الحجم المتوسط على البيع مباشرة للمستهلكين.

يقول مارك فاجان: "أصبحت العلاقة مع العملاء أكثر تعقيدًا". ويضيف: "لقد تغيرت العادات وعلى المصنعين والموزعين فهم ما يريدونه - سواء أكان ذلك توصيل مجاني أو موقع على الإنترنت يركز أكثر على المستهلك أو وجود شخص يمكنه الإجابة عن الأسئلة في الساعة 10 ليلاً."

تتطلب النماذج المباشرة للمستهلك قدرًا أكبر من المرونة، لذلك يعيد المصنعون النظر في منشآتهم الإنتاجية. وما تزال الصين قوة نشطة، إذ تمثل حوالي 30% من الإنتاج الصناعي في العالم، إلا أن العديد من عملاء مور يتطلعون إلى نقل بعض عمليات الإنتاج إلى مكان أقرب للمنزل.

كان أحد العوامل المحفزة هو الارتفاع المفاجئ في تكاليف شحن البضائع - زادت رسوم نقل حاوية

200%

ارتفاع في تكلفة شحن حاوية من هونغ كونغ إلى الولايات المتحدة في ذروة جائحة فيروس كورونا



الأوروبي بدلاً من المملكة المتحدة؛ حركات أسعار صرف العملات الأجنبية؛ تكاليف التخزين والأثر على الخدمات اللوجستية. ويقول: "في بعض الحالات، من المحتمل أن يكون توصيل البضائع إلى أحد موانئ الاتحاد الأوروبي ونقلها عن طريق البر أو السكك الحديدية إلى المملكة المتحدة أقل تكلفة". ويضيف: "لم يكن ذلك بالضرورة نتيجة متوقعة لخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي".

يقول مارتين إن التخطيط بالنسبة للعديد من الشركات من الحجم المتوسط غالبًا ما كان يركز على المنتجات التي توردها بدلاً من كيفية تقديم سلسلة التوريد لما يريده العملاء. ويضيف: "يعد التراجع وفهم هذه الأمور أمرًا مفصليًا الآن".

يعتقد مارتين أن جداول أعمال المسؤولية البيئية والاجتماعية ستصبح حاسمة الأهمية. وسيطالب المستهلكون على نحو متزايد بمعرفة ما إن كانت المنتجات التي يشترونها يتم الحصول عليها من مصادر أخلاقية في مواقع تصنيع جيدة الصيانة تدفع أجورًا منصفة.

سيكون الارتقاء في سلسلة القيمة أمرًا مهمًا للمصنعين والبلدان على حدٍ سواء.

تعد الهند مثالًا على كيفية تحقيق ذلك. فما أن نتجاهلها باعتبارها منتجًا منخفض التكلفة للسلع الأساسية، فإنها تبرز كرائد عالمي في المستحضرات الصيدلانية عالية القيمة والمعادن المتخصصة والكيمويات.

أطلقت حكومة دلهي مبادرة اصنع في الهند "Make in India" في عام 2014، والتي تستهدف 25 قطاعًا اقتصاديًا لخلق فرص عمل وصقل المهارات. وكان الهدف هو "تحويل الهند إلى مركز عالمي للتصميم والتصنيع" وتتنبأ الخطة بارتفاع التصنيع من 15% إلى 25% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2025.

أغلقت جائحة فيروس كورونا المستجد الاقتصاد لمدة ثلاثة أشهر تقريبًا، لكن أصحاب الأعمال الأذكاء استغلوا هذا التعطيل القسري في إعادة النظر في العديد من الفرضيات التي حفزت شركاتهم على مدى أجيال.

يقول أنوراغ سينجي (Anurag Singhi)، الشريك في شركة "Singhi & Co"، وهي جزء من شبكة مور العالمية: "يدرك الناس الآن حقًا أهمية الجودة، والحاجة إلى الأتمتة وتقليل القدرات الإنتاجية الكثيفة العمالة".

"تتطلع الشركات إلى شركاء توريد وربما نرى الموزعين يصبحون مصنعين".

"الذي عميل يفكر في شراكة مع شركة تصنيع وبناء مصنع إنتاج مشترك، ربما في المكسيك أو الولايات المتحدة".

تجري عملية إعادة تقييم مماثلة في أوروبا، التي أسندت معظم طاقتها التصنيعية إلى الصين وجنوب آسيا على مدى عقود.

لقد جعلت جائحة فيروس كورونا مشاكل سلسلة التوريد تخضع لتمحيص شديد من الصناعيين والسياسيين. إذ أدى توافر الطاقة التصنيعية من أجل لقاح فيروس كورونا استرازينيكا (AstraZeneca) إلى خلاف سياسي بين الشركة والاتحاد الأوروبي.

وفي الوقت نفسه، عانت صناعة السيارات من نقص في أشباه الموصلات، مما أجبر خطوط التجميع على التوقف. وتتوقع شركة (IHS Markit) أن يؤدي الانقطاع إلى إنتاج 670,000 سيارة أقل في الربع الأول من عام 2021 وتفكر شركات صناعة السيارات الألمانية في تعزيز مخزونات احتياطية من أشباه الموصلات لضمان استمرار عمل خطوط التجميع في المستقبل.

وفي بريطانيا، تعرضت سلاسل التوريد لمزيد من الانقطاع بسبب عوامل عدم اليقين المتعلقة بخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، إذ لم تبرم اتفاقية التجارة الحرة بين لندن وبروكسل إلا في 24 ديسمبر. يقول دانيال مارتين، وهو شريك في مور كينغستون سميث في لندن: "لقد كشفت حقيقة بعض الناس بعدم اتخاذهم أي إجراء، ويمكن القول إن البعض عمل أكثر قليلاً مما كان لازماً والبعض الآخر انتظر حتى رأى تفاصيل الاتفاق التجاري ولم يبدأ في وضع خطته التفصيلية إلا الآن".

"أصبح من المهم الآن التفكير في أين يكون الاعتراف بالأرباح، وفهم قواعد تسعير التحويل والتفكير في كيفية العمل بما لدينا الآن من أنظمة ضريبة القيمة المضافة المختلفة".

"هناك الكثير المعاملات الورقية من أجل الصادرات بين المملكة المتحدة إلى أوروبا وقد تكون هناك تكلفة أكبر - لكنني أعتقد أنه ستوجد فرص".

يعمل دانيال مارتين مع عدد من العملاء البريطانيين الذين يوازنون: تكلفة استيراد البضائع إلى الاتحاد

"قد يكون توصيل البضائع إلى أحد موانئ الاتحاد الأوروبي والنقل عن طريق البر أو السكك الحديدية إلى بريطانيا أقل تكلفة".

دانيال مارتين، المملكة المتحدة

670,000

سيارة أقل سيتم إنتاجها بسبب مشاكل سلسلة توريد أشباه الموصلات

"نحاول مساعدة العملاء على فهم الدور الذي يفترض أن تؤديه التكنولوجيا في التصنيع."
أنوراغ سينجي، الهند

الصلب القديمة لخلق توازن في تكلفة استيراد البضائع، إذ كان يتم شراء الموارد في السابق من الصين والهند بشكل كامل.

وتملك جنوب إفريقيا احتياطات هائلة من الفلزات والمعادن الثمينة، ويتدفق الاستثمار فيها لتمويل فرص جديدة.

الهدف هو زيادة الفائدة، أو القيمة الاقتصادية، المستمدة من المعادن المستخرجة من الأرض. كاي ريونينج (Kai Reuning) مهندس كفوء وخبير في سلسلة التوريد كان يدير عمليات تعبئة زجاجات كاكولا (Coca Cola) من جوهانسبرج. وهو الآن مدير تنفيذي في شركة مور جنوب أفريقيا (Moore South Africa) وشهد جائحة فيروس كورونا تعيد إشعال الجدل بشأن إعادة بناء قاعدة التصنيع المحلية.

يتم تخفيف ضوابط الصرف، والحوافز المالية الحكومية متوفرة، ويُنظر إلى النواحي الاقتصادية للمشاريع التي ربما كانت ثانوية قبل بضع سنوات بنظرة مختلفة الآن.

يقول ريونينج: "يؤول الأمر إلى مرحلة إنشاء سلسلة توريد أسرع تكيّفًا في مقابل سلسلة توريد تركز فقط على كفاءة سعرية". ويضيف: "يفترض ألا يكون الرخص بعد الآن العامل الرئيسي المحدد بشأن ما إن كنت تقوم بالاستعانة بمصادر خارجية أو الإنتاج بنفسك ... وهذا شيء تأكد خلال جائحة فيروس

"في الماضي، كنا نفضل دائمًا العمالة المنخفضة التكلفة على التكنولوجيا عالية التكلفة. وما يمكن أن يفعله عشرة أشخاص في مكان آخر، ربما كنا نشغل 25 أو 30 شخصًا".

ومع ذلك، يرى أنوراغ هؤلاء العمال 'الزائدين عن الحاجة' على أنه مورد محتمل ضخم يمكن تشغيله بطرق جديدة. "تصنع البلاد على الأغلب كل شيء: يمكن أن يكون بكميات صغيرة أو على نطاق أكبر إلا أن مجموعة المهارات المتنوعة لدى القوى العاملة هي أكبر ثروتنا وما يميزنا عن البلدان الأخرى".

"إذا ارتقينا بمستوى التكنولوجيا، فسيصبح هؤلاء العمال الزائدون عن الحاجة متاحين للقيام بشيء آخر. لذلك، ما نحاول القيام به هو مساعدة العملاء على فهم الدور الذي يفترض أن تؤديه التكنولوجيا في التصنيع."

أنشأت شركة "Singhi & Co" قسم استشارات تكنولوجيا المعلومات خاص بها لمساعدة العملاء في هذا التحول واضطرت إلى زيادة القوة العاملة خمس مرات بعد ثلاثة أشهر لتلبية الطلب.

جنوب إفريقيا هي بلدة أخرى تستعين بمصادر خارجية لأنشطة القيمة المضافة ولكنها الآن تعيد تقييم هذا الموقف.

على سبيل المثال، يتم إعادة تشغيل مصانع



توفير المال وحده لن
يحقق لك النجاح
وتتساءل العديد من
الشركات الآن ' كيف
نعيد تنظيم سلسلة
التوريد؟'

كاي ريونينج،
جنوب أفريقيا

مع ظهور شركات مصنعة في جميع أنحاء العالم
تواجه وضع ما بعد جائحة فيروس كورونا، سيكون
فهم السلوك المتغير للمستهلك أمرًا أساسيًا، حتى
فيما يخص تلك التي لا تتبع مباشرة للناس.

في الوقت نفسه، سيجعل الاستثمار في التكنولوجيا
وتحليلات البيانات الإنتاج أكثر كفاءة، وربحية
خطوط الإنتاج الفردية أكثر وضوحًا.

سيصبح تحسين كل ذلك نهجًا جديدًا لإدارة سلسلة
التوريد والتمويل للحماية من الصدمات المستقبلية
المحتملة... واستغلال الأوقات الأفضل في
المستقبل.

سيحقق البيع دائمًا ربحية أكبر بكثير من امتلاك
سلسلة توريد رخيصة جدًا. فتوفير المال وحده لن
يحقق لك النجاح وتتساءل العديد من الشركات الآن
' كيف نعيد تنظيم سلسلة التوريد؟'

'قد يكون لديها نظام فعال للغاية يحتوي على
مستويات منخفضة من المخزون الاحتياطي ولكن
ما هي الخطة البديلة؟ ما هو المصدر المتنوع لمادة
خام معينة، على سبيل المثال؟'

'فيما يتعلق بالسلع التامة الصنع، ما هو المستوى
الصحيح من المخزون الذي يتعين عليها الاحتفاظ
به من أجل التخفيف من مخاطر محتملة إما من
ناحية منشأة تصنيع أو مواد خام؟'



تواصل معنا

لمزيد من المعلومات أو للعثور على أقرب
شركة مور (Moore)، تفضلوا بزيارة
www.moore-global.com