



دورة تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد: تقسيم السلاسل وتصميم الشبكة وخارطة التحول



دورة تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد: تقسيم السلاسل وتصميم الشبكة وخارطة التحول

مقدمة:

دورة تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد دورة مدتها 10 أيام لقيادات وظائف سلاسل الإمداد والتخطيط والمشتريات والخدمات اللوجستية وفرق الاستراتيجية، وتنتهي بإعداد استراتيجية لسلاسل الإمداد على ثلاثة آفاق مع خارطة طريق لشركة دراسية. تعمل منظمات كثيرة بنموذج خدمة واحد لجميع العملاء وبانتشار شبكي لم يعد يتوافق مع استراتيجية الأعمال التي أنشئ لخدمتها. يقود المرشحون فعلا وظائف سلاسل الإمداد أو أعمال الاستراتيجية، وتقدم الدورة بأسلوب دراسات الحالة المستمدة من قطاعات متعددة، وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد.

أهداف الدورة:

- ترجمة استراتيجية الأعمال والاستراتيجية التنافسية إلى أولويات صريحة لسلاسل الإمداد ومفاضلات واضحة وبيان طموح
- تقسيم العملاء والمنتجات وتحديد مستويات خدمة متميزة وتصميم سلاسل رشيقة أو سريعة الاستجابة أو هجينة لكل شريحة
- تقييم خيارات انتشار الشبكة باستخدام طرق اختيار مواقع المرافق وتموضع المخزون وأدلة تكلفة خدمة العميل
- تصميم نموذج تشغيل لسلاسل الإمداد وهيكل تنظيمي وصلاحيات قرار تخدم الاستراتيجية المختارة
- بناء دراسة جدوى وبطاقة أداء متوازن وقائمة أولويات استثمار لمبادرات استراتيجية سلاسل الإمداد
- إعداد استراتيجية لسلاسل الإمداد على ثلاثة آفاق وخارطة طريق مع خطة تغيير جاهزة للمراجعة التنفيذية

الفئة المستهدفة:

- القيادات المسؤولة عن أداء سلاسل الإمداد من المصدر إلى العميل وإسهامها في استراتيجية الأعمال
- رؤساء وظائف التخطيط والطلب والإمداد الذين يحددون مستويات الخدمة وسياسات المخزون
- رؤساء المشتريات الذين يرسمون توجه التوريد ومواقف التصنيع أو الشراء
- رؤساء الخدمات اللوجستية المسؤولون عن انتشار الشبكة والمستودعات وطاقة التوزيع
- مديرو الاستراتيجية والتحول الذين يعدون خطط سلاسل الإمداد ومقترحات الاستثمار
- مديرو المالية التشغيلية الذين يقيمون استثمارات سلاسل الإمداد وخيارات رأس المال العامل

محاورة الدورة:

اليوم 1: السياق الاستراتيجي وتشخيص سلاسل الإمداد

- ترجمة خيارات الاستراتيجية التنافسية إلى أولويات لسلاسل الإمداد
- خريطة مواءمة استراتيجية الأعمال مع قرارات سلاسل الإمداد
- منظور Cohen and Roussel لسلاسل الإمداد بوصفها أصلا استراتيجيا
- التشخيص الاستراتيجي للوضع الحالي من زوايا التكلفة والخدمة ورأس المال
- بيان الفجوة الاستراتيجية ومسودة طموح سلاسل الإمداد

اليوم 2: الأطر والنماذج المرجعية للاستراتيجية

- تطبيق نموذج Fisher للمفاضلة بين المنتجات الوظيفية والمنتجات المبتكرة
- مكونات إطار Lambert and Cooper لإدارة سلاسل الإمداد في تصميم الاستراتيجية
- معيار SCOR Digital Standard المرجعي لعمليات سلاسل الإمداد في القرار الاستراتيجي
- مقارنة النماذج الرشيقة Lean وسريعة الاستجابة Agile والهجينة Leagile
- نقطة فصل طلب العميل وخيارات تأجيل التخصيص

اليوم 3: تقسيم العملاء وتقسيم سلاسل الإمداد

- تقسيم العملاء حسب احتياجاتهم ونمط الطلبات والقيمة
- مصفوفة استراتيجية مستوى الخدمة لكل شريحة عملاء
- شبكة تذبذب الطلب والحجم لتقسيم المنتجات
- تصميم سلاسل إمداد مقسمة تربط التدفقات بالشرائح
- قرار موقع نقطة الفصل في سلاسل الإمداد الهجينة

اليوم 4: تصميم الشبكة والانتشار وتحليل تكلفة خدمة العميل

- طريقة مركز الثقل لاختيار مواقع المرافق الاستراتيجية
- سيناريوهات تحسين الشبكة بالبرمجة الصحيحة المختلطة ومتطلبات بياناتها
- تموضع المخزون عبر العقد المركزية والإقليمية والأمامية
- تحليل باريتو لتكلفة خدمة العميل حسب العميل والمنتج
- تقييم خيارات الانتشار بين سرعة الاستجابة والكفاءة

اليوم 5: دراسة حالة الأسبوع الأول للتشخيص والتقسيم والشبكة

- التشخيص الاستراتيجي للشركة الدراسية من البيانات المالية وبيانات الخدمة
- مصفوفة التقسيم ومقترح مستويات الخدمة للحالة الدراسية
- مقارنة خيارات انتشار الشبكة في الحالة والتوصية المختارة
- نتائج تكلفة خدمة العميل في الحالة ومقترح إعادة تموضع العملاء
- ورقة موقف استراتيجي للأسبوع الأول ومراجعة النظراء

اليوم 6: مبادئ السلاسل سريعة الاستجابة واستراتيجية التوريد والخيارات المستدامة

- مبادئ سلاسل الإمداد سريعة الاستجابة للحساسية للسوق والسرعة
- إطار قرار التصنيع أو الشراء على مستوى المحفظة الاستراتيجية
- خيارات مصفوفة Kraljic لمحفظة المشتريات في توجيه التوريد الاستراتيجي
- خيارات سلاسل الإمداد الدائرية والتدفقات العكسية المغلقة
- نظرة عامة على خارطة التقنية لمنصات التخطيط والتنفيذ

اليوم 7: نموذج التشغيل والتصميم التنظيمي والحوكمة الاستراتيجية

- لوحة نموذج تشغيل سلاسل الإمداد وخيارات تصميمه
- خيارات الهيكل التنظيمي المركزي واللامركزي والهجين
- مصفوفة صلاحيات القرار للتخطيط والمشتريات والخدمات اللوجستية
- تخطيط السيناريوهات بمستقبلات محتملة لخيارات الشبكة
- منظور المخاطر الاستراتيجية في خيارات الانتشار والتوريد

اليوم 8: موازنة أصحاب المصلحة وإدارة التغيير في الاستراتيجية

- خريطة أصحاب المصلحة للرعاة التنفيذيين والماليين والتجارين
- السردية الاستراتيجية لسلاسل الإمداد والرسالة الموجهة للإدارة العليا
- تقييم الجاهزية للتغيير قبل تطبيق نموذج التشغيل الجديد
- خطة بناء القدرات لفرق التخطيط والمشتريات
- إيقاع التواصل وميثاق منتدى توجيه الاستراتيجية

اليوم 9: مؤشرات أداء الاستراتيجية وتقييم النضج ودراسة الجدوى

- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard لترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس
- تقييم نضج قدرات سلاسل الإمداد عبر مجالات العمليات
- شجرة مؤشرات استراتيجية تربط الخدمة والتكلفة ورأس المال العامل
- نموذج دراسة الجدوى بمنطق صافي القيمة الحالية
- مصفوفة أولويات الاستثمار للمبادرات الاستراتيجية المتنافسة

اليوم 10: دراسة حالة ختامية لاستراتيجية سلاسل الإمداد على ثلاثة آفاق

- موجز الشركة الدراسية واختيار المكاسب السريعة في الأفق الأول
- خطة تحول الشبكة ونموذج التشغيل في الأفق الثاني
- رهانات القدرات سريعة الاستجابة والدائرية في الأفق الثالث
- خارطة طريق متكاملة مع دراسة الجدوى ومستهدفات بطاقة الأداء
- استكمال الاستراتيجية على ثلاثة آفاق وخارطة الطريق وعرضها على مجلس الإدارة

المهارات التي ستكتسبها:

- موازنة سلاسل الإمداد مع الاستراتيجية
- تقسيم العملاء والمنتجات
- تصميم نقطة فصل الطلب
- تقييم انتشار الشبكة
- تحليل تكلفة خدمة العميل
- تصميم نموذج التشغيل
- إعداد دراسات الجدوى الاستراتيجية
- بناء خرائط طريق سلاسل الإمداد

لماذا تحضر هذه الدورة:

- إعداد استراتيجية لسلاسل الإمداد على ثلاثة آفاق وخارطة طريق لشركة دراسية، جاهزة لمراجعة اللجنة التنفيذية والمدير المالي
- الحسم في شرائح العملاء والمنتجات التي تستحق تدفقات رشيقة أو سريعة الاستجابة أو هجينة وفي موقع نقطة الفصل
- تجنب قرارات انتشار وتوريد مكلفة تقوم على العادة بدلا من أدلة تكلفة خدمة العميل والسيناريوهات

نقل نماذج مصفوفة التقسيم ولوحة نموذج التشغيل وبطاقة الأداء المتوازن إلى فرق التخطيط والمشتريات والخدمات اللوجستية

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون استراتيجية سلاسل الإمداد على ثلاثة آفاق وخارطة الطريق إلى اللجنة التنفيذية والمدير المالي، فيعتمدان عليها في إقرار مستويات الخدمة لكل شريحة وتغييرات انتشار الشبكة والدفعة الأولى من المبادرات الممولة. ويعمل رؤساء التخطيط والمشتريات والخدمات اللوجستية بعدها وفق أولويات وصلاحيات قرار ومستهدفات أداء موحدة. وبعد أول دورة تخطيط سنوية تراجع المنظمة ما إذا حققت مبادرات الأفق الأول دراسة جدواها، وما إذا ظلت حدود الشرائح صالحة، وأي السيناريوهات تحتاج إلى تحديث.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاجه المشاركون قبل دورة تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد؟

يحتاج المشاركون إلى خبرة في قيادة وظيفة سلاسل إمداد أو تخطيط أو مشتريات أو خدمات لوجستية أو تقديم المشورة لها. ويساعد إحضار بيانات عامة عن شرائح العملاء ومواقع الشبكة ومستويات الخدمة وتكاليف السلسلة على اختبار أدوات التقسيم والانتشار ودراسة الجدوى على منظمته.

بم تختلف دورة تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد عن دورة أساسيات سلاسل الإمداد؟

تشرح دورات الأساسيات التدفقات والعمليات الرئيسية والمقاييس التشغيلية. أما هذه الدورة فتنتقل من تلك المعرفة وتركز على الخيارات الاستراتيجية: التقسيم ونقاط الفصل وانتشار الشبكة ونموذج التشغيل ودراسة الجدوى وخارطة طريق متعددة السنوات متوافقة مع استراتيجية الأعمال.

لماذا يعتمد تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد على التقسيم بدلا من تصميم واحد للسلسلة؟

لأن المنتجات والعملاء يختلفون في أنماط الطلب واحتياجات الخدمة. والتصميم الواحد إما يبالغ في خدمة التدفقات المستقرة منخفضة الهامش وإما يقصر في خدمة التدفقات المتقلبة عالية القيمة. ويتيح التقسيم تعايش السلاسل الرشيقة وسريعة الاستجابة والهجينة، كل منها وفق ما تحتاجه شريحته.

ماذا يعود به المشاركون من دورة تطوير استراتيجية سلاسل الإمداد؟

يعود المشاركون باستراتيجية لسلاسل الإمداد على ثلاثة آفاق و خارطة طريق مبنيتين على شركة دراسية، إضافة إلى نماذج للتشخيص والتقسيم وتكلفة خدمة العميل وتصميم نموذج التشغيل وبطاقة الأداء المتوازن وأولويات الاستثمار يمكن استخدامها في دورة الاستراتيجية في منظمته.

