

سلاسل التوريد لا تزال ضعيفة

عندما يتعلق الأمر بمرونة سلسلة التوريد، هل رفعت الشركات أعينها عن الكرة؟

كنوت أليك

شريكة في مكتب ماكينزي في شتوتغارت

تاسي فوستر

شريكة في مكتب كاروليناس

فيرا تراوتوين

خبيرة كبيرة في مكتب زيورخ

تستمر اضطرابات سلسلة التوريد في القدوم. من الهجمات الصاروخية على الشحن التجاري في البحر الأحمر إلى تأخير إنتاج السيارات بعد الفيضانات في أوروبا، لا تزال سلاسل التوريد العالمية تعاني من عدم الاستقرار. وفي الوقت نفسه، تخنق التوترات التجارية حركة منتجات أشباه الموصلات ومعدات التصنيع والمواد الحرجة.

يشير أحدث استطلاع لقادة سلسلة التوريد العالمية في ماكينزي إلى أن مثل هذه المشاكل لا تزال هي القاعدة، وليس الاستثناء، حيث يقول تسعة من كل عشرة مجيبين إنهم واجهوا تحديات سلسلة التوريد في عام ٢٠٢٤. والأكثر إثارة للقلق، أن هناك علامات على أنه عندما يتعلق الأمر بمرونة سلسلة التوريد، فإن الشركات ترفع قدمها عن الغاز. تحدد نتائج الدراسة الاستقصائية ثغرات كبيرة في قدرة المنظمات على تحديد مخاطر سلسلة التوريد والتخفيف من حدتها، مع عدد قليل من المبادرات الجديدة التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف هذه.

يمكن أن تكون أكبر فجوة هي الفجوة في قمة المنظمة. يعتقد عدد قليل من المديرين التنفيذيين لسلسلة التوريد الذين شملهم الاستطلاع أن مجالس إدارتهم لديها فهم متعمق لمخاطر سلسلة التوريد. ربع فقط لديه عمليات رسمية لمناقشة قضايا سلسلة التوريد على مستوى مجلس الإدارة. كل هذا يمكن أن يترك الشركات معرضة بشكل خطير للاضطرابات المستقبلية.

¹ مجلة ماكينزي، ١٤ أكتوبر ٢٠٢٤، www.mckinsey.com، رابط.

تاريخ موجز للأوقات المضطربة

منذ عام ٢٠٢٠، أجرت ماكينزي دراسات استقصائية سنوية لقادة سلسلة التوريد للسؤال عن أداء سلاسل التوريد الخاصة بهم، وتأثير التقلب والاضطراب على سلاسل التوريد الخاصة بهم، وجهودهم لإدارة تلك التحديات. حدثت الدراسات الاستقصائية خلال فترة من الاضطرابات غير المسبوقة في سلسلة التوريد التي شملت وباء كوفيد-١٩ وتداعياته. دفعت هذه البيئة سلاسل التوريد إلى أعلى جدول الأعمال، حيث اتخذت الشركات إجراءات للحفاظ على سير أعمالها في ظروف صعبة. كانت هذه الإجراءات في البداية تغييرات تكتيكية سريعة، مع التركيز على المخزونات الأكبر والمخزونات الاحتياطية. لكن الشركات اتخذت أيضا المزيد من الإجراءات الاستراتيجية، وتسريع المشاريع لتحسين رؤية سلسلة التوريد، وتحديد قدراتها التخطيطية، ومتابعة الهيكلية الإقليمية واستراتيجيات المصادر المزدوجة لتحسين المرونة الهيكلية.

التقدم المحرز

تظهر أحدث أبحاثنا أن الشركات تجني الآن فوائد مشاريع المرونة الاستراتيجية التي نفذتها على مدى السنوات الثلاثة الماضية. تتطور آثار سلسلة التوريد، حيث أبلغ ٧٣٪ من المشاركين في الاستطلاع عن إحراز تقدم في استراتيجيات المصادر المزدوجة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل ٦٠٪ من المجيبين على إضفاء الطابع الإقليمي على سلاسل التوريد الخاصة بهم.

أبلغ المجيبون على الاستطلاع أيضا عن إحراز تقدم جيد في جهودهم لتحسين ذكاء سلسلة التوريد والتخطيط وإدارة المخاطر. وصلت حصة المجيبين الذين لديهم رؤية شاملة لمورديهم من المستوى الأول إلى ٦٠٪، مما يجعل هذه السنة الثانية على التوالي التي زاد فيها هذا الإجراء بنسبة عشر نقاط مئوية. يعتقد أكثر من ثلاثة أرباع الشركات أن لديها قدرات داخلية كافية لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، إلى جانب هياكل صنع القرار الفعالة.

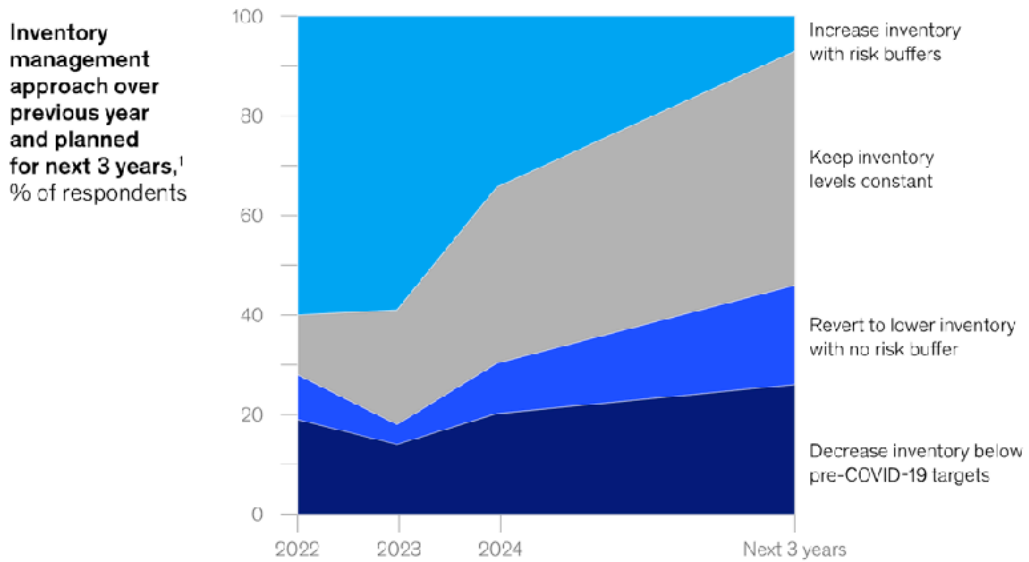
يقول ثلثا المشاركين في الاستطلاع إنهم يحرزون تقدما في تنفيذ أنظمة التخطيط والجدولة المتقدمة (APS). تشكل هذه الأنظمة عنصرا رئيسيا في رقمنة سلسلة التوريد الحديثة. إنها تمكن الشركات من التخطيط بشكل أكثر دقة، والاستجابة للاضطرابات بسرعة أكبر، وتحسين مرونتها من خلال تقييم سيناريوهات سلسلة التوريد المتعددة.

علاوة على ذلك، بدأت الشركات في فك التدابير قصيرة الأجل التي وضعتها أثناء وبعد وباء كوفيد-١٩ مباشرة. انخفض عدد المشاركين في الاستطلاع الذين يعتمدون على مخازن مخزون أكبر لإدارة الاضطرابات بشكل حاد إلى ٣٤٪، من ٥٩٪. ومع ذلك، تم إجبارهم على بعض هذا الانخفاض: أفاد ٦٪ من المجيبين أنهم يريدون زيادة مخزونات السلامة ولكن تم منعهم من القيام بذلك بسبب القيود النقدية أو القدرة.

تنقسم وجهات النظر حول استراتيجية الجرد المستقبلية بالتساوي بين المجيبين على الاستطلاع (الشكل ١). تقول حصة ٤٧٪ إنهم يخططون للحفاظ على مخزوناتهم الإجمالية عند المستويات الحالية، مع بعض التغييرات التخطيطية في التشكيلة أو الموقع عبر شبكاتهم. وفي الوقت نفسه، يتوقع ٤٦٪ من المجيبين تقليل أو القضاء على مخازن المخاطر، مع انخفاض المخزونات إلى مستويات ما قبل الوباء أو أقل منها. ٧٪ فقط يخططون لمزيد من الزيادات في مخزون الشبكة.

الشكل ١

Inventory buffers are no longer the preferred way to mitigate supply chain risks.



¹Question: How have your inventory levels evolved across your global network (raw materials to finished goods) in the last year?
Source: McKinsey Global Supply Chain Leader Survey, April 26–June 10, 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

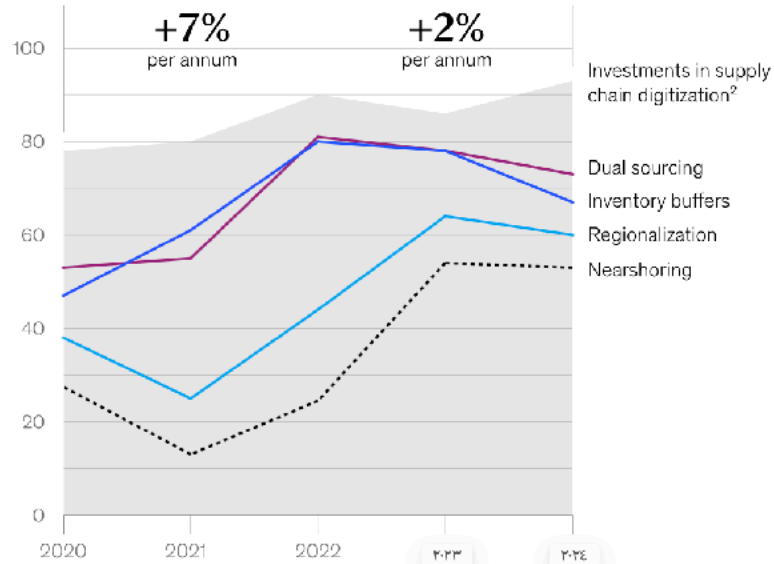
تباطؤ التقدم

هناك أيضا الكثير من العلامات على أن الثورة في مرونة سلسلة التوريد تفقد الزخم. ظلت النسبة المئوية للمستجيبين الذين يتبعون استراتيجيات المصادر المزدوجة أو الهيكلية الإقليمية أو النبية ثابتة على مدى العامين الماضيين، على سبيل المثال (الشكل ٢). يستقر الاستثمار الإجمالي في رقمنة سلسلة التوريد بعد النمو السريع بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٣.

الشكل ٢

Companies are implementing fewer measures to improve supply chain resilience, and recent growth in digital spend is slowing.

Footprint resilience measures in implementation over previous year,¹ % of respondents



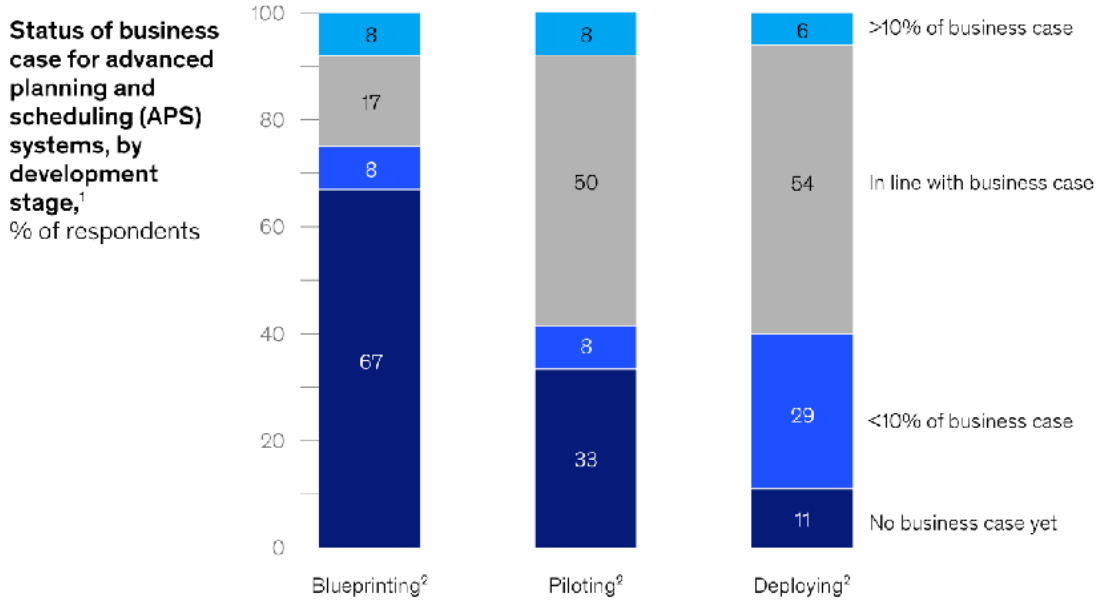
سؤال: أي من خيارات مرونة البصمة التالية (إن وجدت) بدأت بالفعل أو أكملت التنفيذ في العام الماضي؟
سؤال: إلى أي مدى قمت بزيادة الاستثمار في تقنيات سلسلة التوريد الرقمية في العام الماضي؟
المصدر: استطلاع ماكينزي العالمي لقادة سلسلة التوريد، 26 أبريل - 10 يونيو 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

في حين أن ثلثي الشركات التي شملها الاستطلاع تستثمر في أنظمة APS (بزيادة ١٤ نقطة مئوية عن أرقام العام السابق)، فإن ١٠٪ فقط أكملت عمليات نشرها. والشركات غير واضحة بشأن القيمة التي تقدمها هذه الأنظمة. يعترف ثلث المجيبين بأنهم ليس لديهم حالات عمل محددة كمياً لأنظمة APS، ويقول ١٥٪ إن تنفيذاتهم لم تلبى أهداف العمل (الشكل ٣).

الشكل ٣

Companies are slow to create the business case for advanced planning and scheduling systems.



ما APS؟ القيمة التي تم التفاوض عليها من نشر APS؟
المصدر: استطلاع ماكينزي العالمي لقادة سلسلة التوريد، 26 أبريل - 10 يونيو 2024 (n = 88)

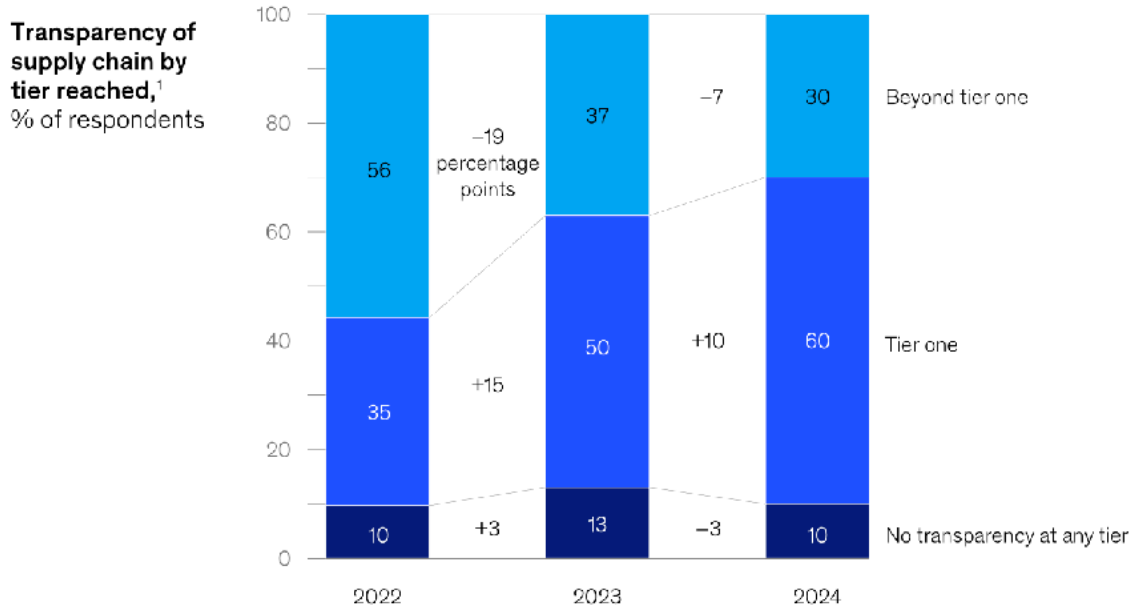
McKinsey & Company

فجوات كبيرة متبقية

سيكون هذا التباطؤ في النشاط الذي يعزز المرونة لسلاسل التوريد مفهوماً إذا كانت المنظمات قد أكملت العمل الذي قررت القيام به. لكن المحييين على الاستطلاع يدركون تماماً القيود المفروضة على أنظمة إدارة سلسلة التوريد الخاصة بهم. تواصل الشركات تحسين فهمها للموردين المباشرين، على سبيل المثال. انخفضت نسبة المحييين الذين يقولون إن لديهم رؤية جيدة لمستويات أعمق من سلسلة التوريد بنسبة سبع نقاط مئوية، وهو الانخفاض السنوي الثاني على التوالي في هذا الإجراء (الشكل ٤).

الشكل ٤

Tier-one transparency continues to increase, but at the expense of deeper-tier analysis.



ملاحظة: قد لا يصل إلى 100٪، بسبب التريب (sy؟ سؤال: كيف تصف شفافتك متعددة المستويات اليوم نتيجة لاضطرابات سلسلة التوريد في العام الماضي (n = 88) المصدر: استطلاع ماكينزي العالمي لقادة سلسلة التوريد، 26 أبريل - 10 يونيو 2024 McKinsey & Company

يجب أن يكون هذا مصدر قلق لأن الاضطرابات الكبيرة غالباً ما تبدأ في عمق سلسلة التوريد. وبمجرد أن تعاني الشركات من اضطراب في سلسلة التوريد، يستغرق الأمر أسبوعين في المتوسط للتخطيط والتنفيذ للاستجابة – أطول بكثير من الدورة الأسبوعية النموذجية للمبيعات وتنفيذ العمليات. وفي الوقت نفسه، يتزايد الضغط من أجل شفافية أفضل في سلسلة التوريد العميقة. تتطلب قوانين سلسلة التوريد الجديدة بشكل متزايد من الشركات ضمان إنتاج جميع المدخلات وفقاً للمعايير البيئية ومعايير حقوق الإنسان. على سبيل المثال، فإن توجيه العناية الواجبة لاستدامة الشركات الصادر عن الاتحاد الأوروبي ساري المفعول بالفعل بالنسبة لبعض الشركات. يقول ٩٪ فقط من المشاركين في الاستطلاع إن سلاسل التوريد الخاصة بهم متوافقة حالياً مع القواعد الجديدة، حيث يعترف ٣٠٪ بأنهم متأخرون أو متأخرون بشكل كبير في جهود الامتثال الخاصة بهم. لا يزال نقص المواهب، وخاصة المواهب الرقمية، يعوق جهود تحويل سلسلة التوريد. من بين الذين شملهم الاستطلاع، يقول ٩٠٪ إن شركاتهم تفتقر إلى المواهب الكافية لتحقيق أهداف الرقمنة الخاصة بهم. لم يتغير هذا الرقم بأي طريقة ذات مغزى منذ المسح الأول في عام ٢٠٢٠.

لا يزال المخبون على الاستطلاع قلقين أيضا من أن فرق الإدارة العليا لديهم معرفة محدودة بقضايا سلسلة التوريد. زادت تقارير الأسهم التي تفيد بأن مجالس إدارتها لديها فهم عميق لمخاطر سلسلة التوريد هذا العام ولكنها لا تزال منخفضة عند ٣٠٪. ربما يكون الأمر الأكثر إثارة للقلق هو الانخفاض الحاد في وتيرة مناقشة مخاطر سلسلة التوريد على مستوى الإدارة العليا. في استطلاع عام ٢٠٢٣، قال ما يقرب من نصف المخبين إن منظماتهم لديها إيقاع منتظم للإبلاغ عن مخاطر سلسلة التوريد. هذا العام، انخفضت هذه الحصة إلى الربع، حيث عادت معظم الشركات إلى التقارير المخصصة استجابة للاضطرابات أو ظهور مخاطر جديدة كبيرة.

الطريق إلى الأمام

للبقاء في صدارة تحديات سلسلة التوريد المستقبلية، يجب على الشركات مواصلة جهودها المستمرة لبناء المرونة واتخاذ إجراءات جديدة لمعالجة النقاط العمياء في أنظمتها وعملياتها وقدراتها. توفر البيانات من استطلاع الرأي الخاص بنا بعض الأفكار حول كيفية تحقيق ذلك.

لا تدع البيانات غير الكاملة تكون عدوا للرقمنة الجيدة

تشكل مشكلات البيانات عنق الزجاجة الرئيس للعديد من مشاريع الرقمنة الجارية. في حين أن هناك علاقة بين جودة البيانات والقيمة التي تحققت من الجهود الرقمية مع سلاسل التوريد، لا يعتقد أي من المخبين على الاستطلاع الذين لديهم أنظمة APS المنشورة أن بياناتهم مثالية، ومع ذلك فإن الكثيرين راضون عن أداء أنظمتهم الجديدة. يشير هذا إلى أن الشركات قد تستفيد من الاقتراب من جودة البيانات مع قاعدة ٨٠ / ٢٠ من خلال الضغط على تنفيذ الأدوات الرقمية بمجرد توفر معظم البيانات، مع وجود عمليات لإصلاح الفجوات لاحقا.

واجه تحدي بناء المواهب

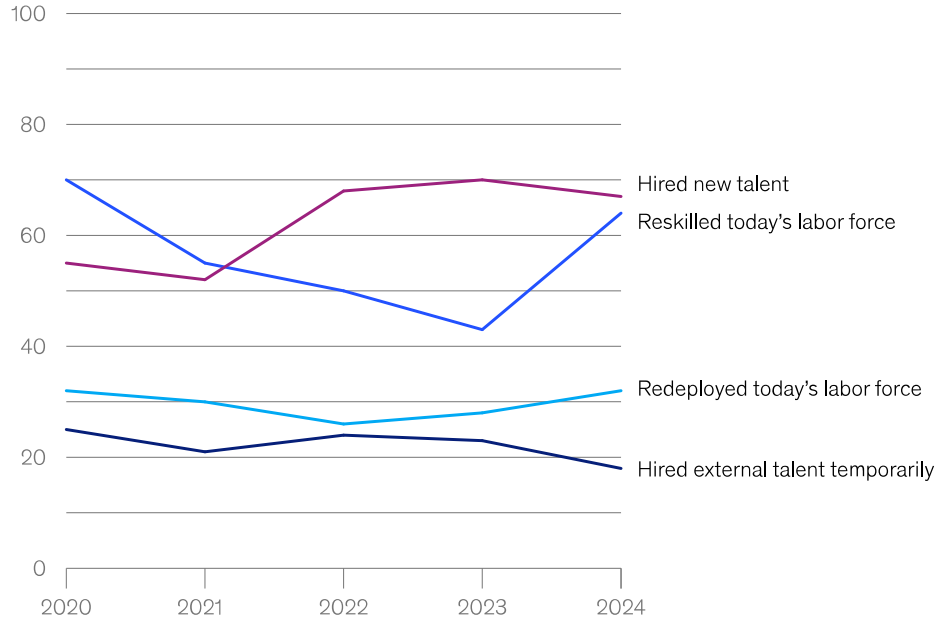
شهدت السنوات الثلاث الماضية تحولا كبيرا في كيفية تعامل الشركات مع اكتساب المواهب الرقمية (الشكل ٥). بعد تفضيل النهج المحلي قليلا في عام ٢٠٢١، تحول معظم المخبين إلى السوق لسد فجوات المواهب بحلول عام ٢٠٢٣. هذا العام، كان البندول يتأرجح مرة أخرى. في مواجهة نقص حاد في المواهب الرقمية في جميع الصناعات، يقوم قادة الشركات الآن بتجديد قدراتهم الداخلية في التدريب

وتنمية المواهب. على المدى الطويل، قد تكون هذه هي الطريقة الأكثر فعالية لتأمين إمدادات مستدامة من المهارات.

الشكل ٥

Supply chain leaders are pivoting back toward in-house training programs.

Talent development actions taken over previous year,¹
% of respondents



¹Question: Which actions have you taken to get the right digital talent for your supply chain organization in the last year?
Source: McKinsey Global Supply Chain Leader Survey, April 26–June 10, 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

تسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي

يفتح التطور السريع للأدوات الرقمية المتقدمة فرصاً جديدة في تخطيط سلسلة التوريد والعمليات وإدارة المخاطر (الشكل ٦). تعمل هذه الأدوات بالفعل على تشكيل خطط رقمنة المنظمات، كما يتضح من زيادة كبيرة في الاهتمام بأدوات تخطيط الطلب. في السنوات القادمة، نتوقع أن توفر هذه التقنيات وظائف إضافية في مجالات أخرى.

الشكل ٦

Interest is rising in AI-based supply chain tools, especially for demand planning.

Interest in advanced digital and AI-based tools,¹ % of respondents

Use cases

Planning and scheduling	74	Demand planning
	57	Inventory optimization
	49	Production and material planning
	48	S&OP/IBP ²
	36	Distribution planning
Risk and transparency	55	End-to-end supply chain visibility
	52	Risk assessment and simulation
	33	Early-warning system
Network and logistics	36	Transport management
	35	Network modeling
	26	Warehouse management

¹Question: In which supply chain areas have you or are you planning to implement advanced analytics beyond your enterprise resource planning and advanced planning and scheduling systems (eg, optimization algorithms, machine/reinforcement learning, deep learning, predictive modeling, AI, gen AI, robotic process automation)?

²Sales and operations planning/integrated business planning.

Source: McKinsey Global Supply Chain Leader Survey, April 26–June 10, 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

هناك فرصة كبيرة في تخطيط الإمدادات: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي أتمتة تحليل مصادر البيانات المتعددة المنظمة وغير المنظمة من مستويات متعددة من الموردين ومقدمي الخدمات اللوجستية وأنظمة بيانات أرضية المتجر وأنظمة التنبؤ بالطلب الداخلية. آخر هو في أنظمة الإنذار المبكر لمخاطر سلسلة التوريد المحتملة التي تقيم البيانات من مصادر متنوعة مثل المعلومات المالية للموردين، والتنبؤات الجوية طويلة المدى، وحركة المرور على وسائل التواصل الاجتماعي.

أغلق فجوة غرفة الاجتماعات

فشل قادة سلسلة التوريد في الحصول على مقعد على الطاولة العليا عندما كان انقطاع الإمدادات في طليعة جدول أعمال فرق الإدارة العليا. الآن يجب عليهم إيجاد طرق لتثقيف وإعلام الإدارة العليا بقضايا وتحديات سلسلة التوريد. لا تزال أفضل الممارسات هنا نادرة، ولكن بعض المحييين على الاستطلاع يتخذون خطوات استباقية، بما في ذلك تقديم تحديثات منتظمة للمجلس بشأن المخاطر الرئيسية واتجاهات المخاطر والأحداث التي يحتمل أن تكون مدمرة؛ ودمج تحليل المخاطر بشكل أكثر وضوحاً في عمليات البيع وتخطيط التشغيل؛ ونشر تقارير منتظمة عن المخاطر ومؤشرات المخاطر الكمية.

في حين أن الشركات قد خطت خطوات كبيرة في تعزيز سلاسل التوريد الخاصة بها، فإن أحدث استطلاع لقادة سلسلة التوريد العالمية في ماكينزي يظهر أنه لا تزال هناك نقاط ضعف كبيرة. إن التباطؤ في جهود بناء المرونة، والثغرات في رؤية سلسلة التوريد، وتحديات الامتثال، ونقص المواهب، يترك العديد من المنظمات معرضة للاضطرابات المستقبلية. للحماية من هذه المخاطر، يجب على الشركات إعطاء الأولوية للرقمنة المستمرة وتنمية المواهب وإدارة المخاطر الاستباقية مع ضمان تلقي قضايا سلسلة التوريد الاهتمام على أعلى مستويات القيادة.

هل تولي مؤسستك اهتماما كافيا لمرونة سلسلة التوريد؟ كمقياس بسيط، ضع في اعتبارك عدد هذه الأسئلة التي يمكنك الإجابة عليها بثقة بـ "نعم":

- هل لديك خطة لبناء أو الحصول على المواهب الرقمية التي تحتاجها سلسلة التوريد الخاصة بك؟
- هل تفهم حالة المخاطرة لموردي المستوى الثاني والثالث؟
- هل لديك نظام فعال للإنذار المبكر لمخاطر سلسلة التوريد الداخلية والخارجية؟
- هل يستخدم تخطيط الإمدادات الخاص بك الذكاء الاصطناعي لتقييم سيناريوهات المخاطر كمياً؟
- هل متوسط وقتك للتعافي من اضطرابات سلسلة التوريد أقل من أسبوع واحد؟
- هل يفهم مجلس الإدارة الخاص بك تماماً مخاطر سلسلة التوريد؟
- هل مجلسك على استعداد لميزانية التخفيف من مخاطر سلسلة التوريد؟