



قطاع الغذاء والمشروبات وحلول اللين الرقمية يدًا بيد نحو التطور

نظرة عامة

لقد صمدت صناعة الغذاء والمشروبات في المملكة العربية السعودية وحافظت على قوتها رغمًا عن التحديات الاقتصادية قصيرة الأمد التي واجهتها في 2017، وذلك لعدة أسباب منها: إدخال ضريبة القيمة المضافة ورسوم المغتربين وارتفاع أسعار الخدمات. إضافةً لذلك، تعطي التوقعات إشاراتٍ إيجابيةٍ للغاية تدعمها خطط التنمية السياحية والأعمال الترفيهية (أي إتاحة مناطق مخصصة لشاحنات الغذاء والسماح للمطاعم بالعمل على مدار 24 ساعة).

لقد حازت صناعة الغذاء السعودية على نسبة 10 في المائة (10%) من الناتج المحلي الإجمالي في 2018، مما يسلط الضوء على أهميتها كقطاع رائد في المملكة العربية السعودية ورئيسي على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي. علاوةً على ذلك، يرتفع تعداد السكان في السعودية بمعدل 3.3% سنويًا، وتتجاوز نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 عامًا ما نسبته 50% من السكان، حيث تميل هذه الفئة العمرية تحديًا إلى اتجاهات المستهلكين الغربيين.

ونتيجة لهذه التغيرات الاجتماعية الديناميكية، من المتوقع أن ينمو سوق الغذاء والمشروبات في المملكة العربية السعودية بمعدل 7% سنويًا؛ ومع ذلك، تؤدي المنافسة المتزايدة إلى انخفاض بنسبة 15% من حيث عدد السكان مقابل كل نافذة بيع لنفس المدة. هذا عدا عن الاتجاهات الجديدة الأخذة في التطور السريع مثل الرقمنة والوعي الصحي وانتشار المجمعات مما يزيد من صعوبة الاستمرار في بيئة الأعمال حتى بالنسبة للشركات المتماسكة إن لم تُعجل في تكيفها مع تلك المتغيرات.

التحديات

تُصنف التحديات الرئيسة أمام العاملين في صناعة الغذاء والمشروبات الحديثة ضمن 3 فئات: التشغيلية والرقمية وتحديات التكامل مع التجار ومُوردي الخدمات التحديت التشغيلية.

استنادًا إلى تجربة المبادئ الأربعة في دول مجلس التعاون الخليجي، غالبًا ما تظهر بعض التحديات التشغيلية ضمن عمليات المطاعم صغيرة الحجم ووصولًا إلى الكبيرة منها:

- سرعة الخدمة بطيئة للغاية: سواء كان ذلك خلال ساعات الذروة عندما تكافح المطاعم للتعامل مع ارتفاع عدد الزبائن، وأيضًا خلال ساعات العمل العادية عندما يميل الموظفون إلى الاسترخاء وترك موقع الوظيفة لمتابعة مهام أخرى، وبالتالي، لا يكون المطعم متأكدًا لخدمة الزبائن على الفور.
- حجم العمل غير متوازن خلال اليوم ومشغولون خاملون: تكون أوقات الدورات لإنتاج عناصر القائمة وتجميع الطلبات غير معروفة ولا تُحسن بانتظام من خلال التحسين والتوحيد المستمرين؛ وعليه، يصبح تخطيط الموارد أمرًا صعبًا وتُخفق عملية جدولة عدد الموظفين بما يتناسب مع الزبائن، بالإضافة إلى زيادة سرعة الخدمة وتقليل استخدام الموظفين.
- الضعف في توحيد المعايير: يؤدي عدم وجود معايير إلى انخفاض تناسق الذوق في الفروع مما يتسبب بشكاوى الزبائن وفقدان قيمة العلامة التجارية. علاوةً على ذلك، فقد يتسبب في عدم الكفاءة؛ حيث يعمل كل فرع وفق معايير خاصة لممارساته، وغالبًا ما تكون هذه الأخيرة دون المستوى الأمثل.

التحديات الرقمية

يملك الزبائن في الوقت الحاضر خصوصية فردية أكثر من أي وقت مضى، وتتأثر خياراتهم باندفاع متزايد نحو استخدام التكنولوجيا. وبعض تلك الخصائص المحددة اليوم لم توجد قبل بضع سنوات فقط، على سبيل المثال، قاعدة الزبائن اليوم هي: القيمة المدفوعة والوعي الصحي والربط الرقمي المتواصل و "الرقمنة الاجتماعية" أكثر من أي وقت مضى، وتوفر الخيارات أكثر من أي وقت مضى، وضيق الوقت غير المسبوق، والتعود على الراحة المقدمة رقميًا وإلكترونيًا من الصناعات الأخرى (أي: خلال السفر والتسوق المصرفي، وما إلى ذلك)، ولا ننسى حمل الهاتف المحمول دائمًا والبحث عن الملاحظات والانطباعات على الإنترنت، واتخاذ القرار بالاعتماد على التطبيقات واختيار الموقع بسبب تقديمه لعرض خاص (على سبيل المثال: من خلال تطبيق Entertainer).

يتمثل التحدي المُواجه ية عاملاً أساسيًا في إعادة تشكيل سوق توصيل الطعام، حيث أدت إلى إنشاء شبكة من المطابخ المشتركة ومرافق التخزين ومحطات الاستلام وخدمات التوصيل المُتاحة لسلاسل المطاعم لغايات تقليل النفقات العامة وتفعيل المفاهيم الجديدة وتعميمها بسرعة. ومع كل ما سبق، قد لا نجد الحل الأمثل في خدمات الطعام والاستعانة بمصادر خارجية خاصة لدى لشركات ذات القصور أو الخلل الداخلي. يكمن التحدي في تحديد الخدمات الضرورية عند الاستعانة بمصادر خارجية وتبسيط العمليات ذات الصلة والعتور على الشريك (شركاء) المناسب، وعندها فقط يُمكن الاستعانة بمصادر خارجية للاستفادة من دمج العمليات.

مجالات التركيز الرئيسية

يبدأ عمل الأين دائمًا بالتركيز على احتياجات عملائك لغايات تحسين الجودة والمدة الزمنية على نحو فعال. وسواء كان عمك في مجال المطاعم أو كسلسلة مطاعم (سواء في الوجبات المُتأنية أو الوجبات السريعة)، فإن رضا الزبائن يحفز مبيعاتك ويحسن إنتاجك، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الجودة وتسريع الخدمة وتوفير التكاليف ورفع المرونة. توظف المبادئ الأربعة منهجًا شاملاً يطبق مبادئ الأين لتحسين إنتاجك بالكامل وأنظمتك اللوجيستية والرقمية ولا يعمل على تحسين خطوات العملية الفردية فقط، حيث يُشرك الأين كافة الإدارات ذات الهدف المشترك المتمثل في الحد من الإهدار الناتج والاستمرار في التحسينات طويلة الأمد.

كما تتطلب الاتجاهات الحالية في صناعة الغذاء والمشروبات من الشركات التركيز على استراتيجيتها أكثر من أي وقت مضى، وذلك كي تتمكن من استيعاب الحقائق والتحديات المحددة المدفوعة بديناميكيات السوق الحديثة التي تتغير دورها على نحو متسارع غير مسبوق. وبالتالي، يجب تشغيل رحلة الأين التقليدية بالتوازي مع إعادة تعريف استراتيجية الشركة والتركيز على المجالات الآتية تحديداً:

- تقديم الخدمة: مجموعة من الخدمات المقدمة المُحدثة بما يتضمن الخدمات المُقدمة عبر القنوات الرقمية، ويجب تكيف عمليات المتجر والعمليات المركزية لتلبية احتياجات الخدمات الجديدة / المُحدثة.
- قائمة الطلب: يجب أن توفر القوائم مجموعة متنوعة كافية لتلبية التغيير في مواعيد ومناسبات التوصيل واحتياجات أوضاع الزبائن. كما يجب أن تلبية عروض المنتجات احتياجات خدمة التوصيل، على سبيل المثال، التعامل مع فقدان المُحتمل لحالة الطعام الطازج خلال التوصيل.
- استراتيجية التسعير: يجب على الشركات وضع سياسة التسعير الخاصة بها، أي أن تكون أسعار التسليم في المتجر والتوصيل هي ذاتها، وهل سيقدم ذات الأسعار عبر منصات الطلبات المُتعددة؟
- إشراك & رحلة الزبائن: يجب مراجعة عملية إشراك الزبائن للقضاء على الانقطاعات المحتملة والحصول على رحلة سلسلة (مثال: التكنولوجيا): تحتاج العلامات التجارية إلى اعتماد نهج أكثر مرونة من حيث التكنولوجيا والتطور الرقمي، كما يجب دمج التكنولوجيا في المبيعات والعمليات.

يتمثل الهدف النهائي في الاستفادة من مقارنة تدمج التحسينات المستمرة والحلول التكنولوجية والحلول الرقمية لتثبيت أعلى مستوى من المعايير حول كيفية تفاعل المستهلكين مع علامتك التجارية وكيفية تفاعل علامتك التجارية معهم في كل مرحلة من مراحل تجربة العميل مع الاستمرار في رفع الأداء التشغيلي الداخلي.

الحلول الآتية

تتبع عملية الغذاء والمشروبات المعتادة عملية مشابهة لتلك المُتبعة في تصنيع السلع الصناعية حيث كانت البداية في تطوير مبادئ الآين: شراء المواد (المكونات) وتحويلها (أي: تقطيع أو خلط أو مطبوخ، وما إلى ذلك)، إعطاء أوامر موحدة (أي الطبق الرئيسي والأطباق الجانبية) وتسليمها إلى الزبائن (إما تناول الطعام أو التسليم أو التوصيل)، وبالتالي، تستطيع عمليات الغذاء والمشروبات الاستفادة أيضًا من تطبيق الإدارة الآتية لبناء أعمال مستدامة ومرحة.

يمكن تطبيق إطار الآين للغذاء والمشروبات الذي طورته المبادئ الأربعة على أي نموذج من نماذج المطاعم، بدءًا من العمليات الصغيرة ووصولًا إلى الكبيرة وتوفير أي خدمة، مثل تناول الطعام داخل المطعم أو استلام الطعام من المطعم وتناوله خارج المطعم أو التوصيل إلى المنازل، الخ. ويستند ما سبق إلى ست ركائز للوصول إلى نهج شامل ومنظم ومُستدام:

1. تطوير المنتج: تحسين عملية المحافظة على حالة الطعام طازجًا بالتردد الصحيح وهندسة القائمة والهندسة المتزامنة (تطوير المنتج والعملية بالتوازي).
2. مصادر المواد: تحسين عملية اختيار قاعدة التوريد المناسبة من حيث التكلفة والجودة والخدمة.
3. تخطيط الطلب: تحسين عملية التنبؤ وتخطيط الطلب.
4. سلسلة التوريد الداخلية: تحسين سلسلة التوريد الداخلية مع التركيز تحديدًا على الخدمات المركزية مثل المطابخ المركزية أو "قلب المنزل" ومراكز التوزيع.
5. عمليات واجهة الزبائن: تحسين العمليات في الخطوط الأمامية سواء كان ذلك في المطاعم ذات الموقع الفعلي أو "أمام المنزل" أو مواقع أخرى، على سبيل المثال، في حالة التوصيل إلى المنازل، مع التركيز خاصة على الجودة والمهلة الزمنية والتكلفة.
6. عمليات التسويق: تحسين إدارة الأنشطة الترويجية وملاحظات وانطباعات الزبائن ودورة حياة المنتج.

يبدأ تنفيذ هذه الركائز عادةً ضمن "عمليات واجهة الزبائن" حيث يتم تسليم القيمة مباشرة إلى العميل وعلى الأغلب سيتم تقييم العلامة التجارية في هذه المرحلة، حيث يجب أن تتبع مسارًا صارمًا من مستويات النضج التي تؤدي بدورها إلى التميز التشغيلي علاوة على إرساء ثقافة التحسين المستمر.

كلما اعتبر رجال الأعمال والزبائن ما سبق ميزة مهمة، تعمل الحلول الآتية على تمكين الحلول الرقمية والعكس صحيح: عمومًا، كلما ارتفع مستوى نضج الإدارة الآتية، كلما أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على الاستفادة من الأدوات الرقمية لرفع أداء عملياتها. ومع ذلك، فهي لا تُعني عن تنفيذ الأساليب المطلوبة، ويتوجب السعي دائمًا لتحقيق التكامل الأمثل بين الإنسان والرقمنة وفقًا لمبدأ جيدوكا الياباني (الأتمتة المُركزة على الإنسان)، أي تطبيق الكثير من الأتمتة بقدر الإمكان لتخفيف عبء المهام عن الإنسان مع الحفاظ على مرونة الإنسان وخفته حيثما كان هذا مُفيدًا.

تحسينات ملموسة

مهلة الانتهاء من العمل

- انخفاض وقت انتظار الزبائن للاستلام من المطعم بمعدل يزيد عن 20 دقيقة إلى معدل أقل من دقيقتين (-90%) وانخفاض وقت الذروة لانتظار الزبائن للاستلام من المطعم بأكثر من 80% عن طريق توظيف مبدأ "في الوقت المناسب".
- الاستفادة من تحسينات تخطيط توزيع طلب تناول الطعام داخل المطعم في تحسينات المطبخ مما يقلل من وقت خدمة الزبائن بنسبة 63%.
- انخفاض وقت إعداد خدمة التوصيل إلى المنازل من 31 دقيقة إلى 16 دقيقة (-48%).
- انخفاض متوسط الوقت لإعداد وتوصيل الوجبة بنسبة 57%، وبالتالي تحسين حالة المنتج (منتج طازج).
- انخفاض سرعة الخدمة (تقاس من لحظة استلام طلب العميل حتى لحظة الانتهاء من تجهيز الطلب) بنسبة 52.3% في ساعات الذروة وبنسبة 42.6% في الساعات العادية.

الجودة

- التخلص من خطر التلوث عبر أرجاء مطبخ الفروع وفي المطبخ المركزي عبر فصل ورود المنتجات الخام (النيئة) عن المطبوخة.
- زيادة نظارة المنتجات وإبقائها طازجة من خلال تطبيق معايير التخزين، وتسريع مهلة الانتهاء من العمل وسحب المواد من التخزين في الوقت المناسب.
- تحسين المحافظة على المنتج طازجًا من خلال تحسين "رحلة الوجبة" في المطبخ وتحسين عملية دمج الطلبات.
- تحسين النظافة والسلامة بفضل إدخال محطات التعقيم والإجراءات القياسية.

التكاليف

- توفير إجمالي ساعات عمل الموظفين بنسبة 26% لكل فرع، مما أدى إلى توزيع نصف الوقت الموفر في فتح فروع جديدة والنصف الآخر محفوظ في الفروع القائمة لتحسين الخدمة (أي: التنظيف والإدارة).
- تخفيض عدد الموظفين بنسبة 15% إلى 20% لكل فرع من خلال تنفيذ خطة إجازات جديدة.
- تصميم تخطيط تناول الطعام على نحو مثالي لمثالي ليتناسب مع حجم المجموعة المناسب من الزبائن، وبالتالي زيادة السعة بنسبة 34.5% وبالتالي ارتفاع المبيعات لكل متر مربع (+14%)، أخذت النسبة بعد شهرين من التنفيذ).
- توفير ما يصل إلى 70% من المياه المستخدمة لغسل الأرز داخل العملية أو إعادة تدويرها إلى عمليات أخرى
- إعادة جدولة شاحنات التوصيل من المطبخ المركزي إلى الفروع وفقًا لنموذج رسم سلسلة القيمة، مما يوفر 15% من عدد الشاحنات.
- تخفيض حجم العمل الجاري بنسبة 60% عن طريق تطبيق نظام سحب كانبان (تنظيم إشارات العمل).

لمعرفة المزيد عن الحلول الحكومية اللينة، تواصل مع شركة المبادئ الأربعة اليوم.

الهاتف

+971 4 368 2124

البريد الإلكتروني

info@fourprinciples.com

دبي الامارات العربية المتحدة

مدينة دبي للاعلام

ميني رقم 8

مكتب رقم 212

P.O. Box 502621

دبي - الامارات العربية المتحدة