

مدیریت زنجیره تامین چیست؟

* ابوذر زنگویی نژاد - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده

بسیاری از بنگاه‌ها در سراسر جهان به این نتیجه رسیده‌اند که ارائه خدمات در کنار تولید، سودآورتر از تولید محصول به تنهایی است. آنها در پی به حداکثر رساندن مجموع منافع خود در زنجیره ارزش تا سطح مصرف‌کننده نهایی هستند. این بنگاه‌ها در فعالیتهای پایین دستی درگیر شده و به سمت ارائه خدمات به مصرف‌کننده نهایی نیز رفته‌اند تا درگیر فعالیتهای اقتصادی با ارزشی گردند که در تمام چرخه تولید ایجاد می‌شود.

نگرش زنجیره ارزش؛ یعنی زنجیره تأمین شامل تمام فعالیتهای مورد نیاز برای ارائه یک کالا یا خدمت به مشتری نهایی است. با این نگرش فعالیتهای تولید و ارسال نیز به زنجیره تأمین افزوده می‌شود. بنابراین، در دنیای جدید که رقابت شدید برای تولید کالا وجود دارد، تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان نزدیک شده‌اند. تولیدکنندگان برای آنکه اعتماد مصرف‌کننده را به دست آورند، علاوه بر ارائه محصول، خدمات متنوعی

را نیز عرضه می‌دارند تا هزینه‌های استفاده از محصول و نگهداری آن به حداقل برسد. زنجیره تأمین، عبارت است از فرآیند کامل تهیه کالا و خدمات برای مصرف‌کننده نهایی و مدیریت زنجیره تأمین؛ یعنی مدیریت جریان کالا و خدمات، اطلاعات و پول برای افزایش سوددهی. در این مقاله ضمن بررسی ابعاد و مفاهیم گوناگون مدیریت زنجیره تأمین، وضعیت حوزه‌های منبع‌یابی، تولید و توزیع نیز در زنجیره‌های تأمین بررسی شده و سپس روندهای جاری و آینده در مدیریت زنجیره تأمین تشریح می‌شود.



مدیریت زنجیره تأمین (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) یکی از شاخه های نوظهور مدیریت است که روز به روز در حال تکامل و پیشرفت است. این مدیریت به دنبال راه هایی برای کاهش هرچه بیشتر چرخه تولید محصول و ارائه خدمات تا رسیدن به دست مشتری ضمن بالا بردن کیفیت محصول و خدمات مورد نظر است و در این راه، از جدیدترین پیشرفتهای علم مدیریت و فناوری بهره می برد. در دنیای امروز، هیچ کشوری از به کارگیری این مدیریت بی نیاز نیست.

شرایطی که باعث تعریف و طراحی مدیریت زنجیره تأمین شده، افزایش روزافزون رقابت پذیری و تلاش برای بقای سازمانهاست که با توسعه روزافزون شبکه های ارتباطی و فناوری اطلاعات حاصل شده است. سازمانها رمز این بقا را در ارضای نیازهای مشتری می دانند. مدیریت زنجیره تأمین؛ نگرشی است که بر مبنای آن ارضای این نیازها نه فقط توسط آخرین موجودیت چسبده به مشتری (که محصول نهایی خروجی اوست)، بلکه توسط سایر تأمین کنندگان بالا دستی، صورت می گیرد. این توالی تأمین کنندگان در راستای ارضای نیاز یک مشتری، زنجیره تأمین نام دارد. هدایت تمام اعضای زنجیره تأمین به صورتی یکپارچه و هماهنگ را مدیریت زنجیره تأمین می نامند. در طول دهه گذشته، شرکتها در صنایع گوناگون به این نکته پی بردند که دسته کردن و جمع کردن مشتریان و عرضه کنندگان و در پی آن زنجیره های تأمین کسب و کار، تواناییهای نوآوری و پایه ای آنها را بالا می برد. امروزه به طور چشمگیری بهترین بنگاهها جهت بدست آوردن چشم اندازهای تازه برای منابع جدید مزیت رقابتی، به مدیریت زنجیره تأمین گرایش نشان می دهند. البته این بدین معنا نیست که شرکتها در گذشته نسبت به روابطی که بین خود و شرکای تجاری شان وجود داشته بی اعتنا بوده اند. بنگاه ها همواره به دنبال فرصتهایی برای به کارگیری فناوریها و تکنیک های جدید سازمانی هستند تا بتوانند تعامل و سرعت انتقال اطلاعات را بین خود و شرکایشان بهبود بخشند. در محیط امروزی، مزیت رقابتی از آن بنگاههایی است که پیوسته از تواناییهای زنجیره تأمین برای پیش بینی و برآورد نیازهای مشتری استفاده می کنند.

مراحل شکل گیری مدیریت زنجیره تأمین

و بنگاهها احساس می کردند که لجستیک نمی تواند باعث سودآوری شود و بنابراین، سرمایه گذاری بالا در آن ارزشمند نیست.

مرحله دوم - مدیریت هزینه

در اواسط دهه ۱۹۶۰ مشخص گردید که وجود ساختار و هدف در لجستیک و مدیریت متمرکز بر آن می تواند مزیت رقابتی را برای یک شرکت به همراه داشته باشد. مرحله دوم در مدیریت زنجیره تأمین

در راستای تأمل و بررسی روی دو نقطه بحرانی و اصلی شکل گرفت. کانون اول را می توان تلاش زیاد شرکتها برای متمرکز کردن فعالیتهای لجستیک در یک سیستم مدیریتی مستقل توصیف

کرد. از طریق ترکیب آنچه که قبلاً یک دوره، حوزه لجستیک به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی شناخته نشده بود. اساساً لجستیک به عنوان یک وظیفه واسطه با مدیریت موجودی و تحویل شناخته می شد

مدیریت زنجیره تأمین تغییر پیدا کرد. با کاربردهای فناوری اطلاعات در مدیریت زنجیره تأمین، این مدیریت در حال وارد شدن به مرحله پنجم یعنی مدیریت زنجیره تأمین الکترونیک است. در ادامه هر یک از مراحل پنج گانه به طور مختصر توضیح داده می شود.

مرحله اول - تمرکز زدایی تدارکات

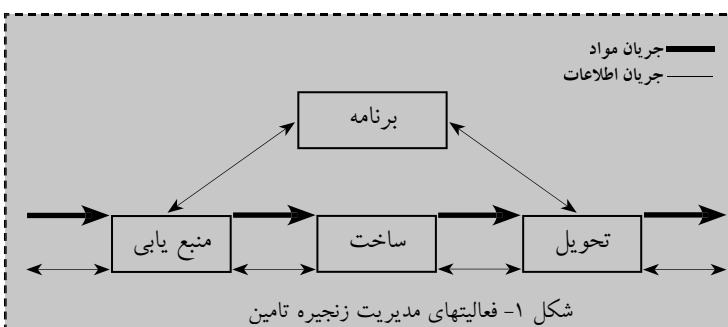
این مرحله از اواخر قرن نوزدهم تا اوایل

مفهوم مدیریت زنجیره تأمین ترکیبی از مراحل پنج گانه مدیریت است. مرحله اول را می توان به عنوان حوزه تدارکات داخلی فرض کرد. در مرحله

دوم، نگرش تغییر در تدارکات از تمرکز زدایی سازمانی به تمرکز در کارکردهای اصلی صورت گرفت که از نگرشهای جدید برای بهینه سازی هزینه و خدمت به مشتری گرفته شده بود.

در مرحله سوم، عرصه تدارکات به طور چشمگیری گسترش پیدا

کرد و ضمن انبار داری و حمل و نقل داخلی، ارتباط عملیات داخلی با حوزه های عملکردی شرکای تجاری را دربر گرفت. همان طور که مفهوم "روابط کانالی" رشد کرد، در مرحله چهارم مفهوم تدارکات نیز به



سیستم لجستیک به عنوان یک کل افزایش می یابد.

نقطه بحرانی دوم را می توان امیدواری برای تمرکز بنگاه ها برای بکارگیری مفهوم هزینه کامل در لجستیک دانست. هدف این استراتژی تلاش در جهت حداقل کردن هزینه کل لجستیک به واسطه تمرکز بر کاهش هزینه های یک یا دو کارکرد خاص لجستیک از قبیل حمل و نقل یا انبارداری است.

مرحله سوم- یکپارچگی کارکردها

در طول دهه ۱۹۸۰، مدیران اجرایی شرکتها پی بردند که تمرکز بر هزینه کل لجستیک یک شیوه مثبت برای مدیریت کانال توزیع است. تا این دوره، اغلب مدیران اجرایی به لجستیک به عنوان یک فعالیت تاکتیکی نگاه می کردند و در برنامه ریزی راهبردی شرکت تأثیر خیلی کمی داشت. در اواسط دهه ۱۹۸۰، شرکتها پی بردند که به سبب بهبود پیوسته فرایند و یکپارچگی بیشتر با شرکاء لجستیک، می توان ارزشهای راهبردی زیادی را ایجاد کرد.

مرحله چهارم- مدیریت زنجیره تأمین

زنجیره تأمین شامل همه فعالیتهای مرتبط با جریان و انتقال کالاها از مرحله مواد خام به مصرف کننده نهایی و جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آن است. مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه سازی این فعالیتهای از طریق بهبود روابط زنجیره تأمین برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار.

در طول دهه ۱۹۹۰، شرکتها مفاهیم لجستیک یکپارچه و مدیریت کانال تأمین را برای به کارگیری واقعیات جدید بازار توسعه دادند. زنجیره تأمین فراتر از لجستیک بوده و علاوه بر آن فعالیتهای دیگری رانیز از جمله نحوه برخورد با شرکتهای متعدد سازنده، هدف گذاری و

تعیین راهبردهای خرید داخلی و خارجی، ارتقای کیفیت شرکتهای سازنده، بازاریابی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان متعدد را شامل می شود.

مرحله پنجم- مدیریت زنجیره تأمین الکترونیک: به کمک فناوری اطلاعات حوزه عملکرد مدیریت زنجیره تأمین گسترش یافته است. هدف از ایجاد مدیریت زنجیره تأمین الکترونیک کاهش هزینه های نقل و انتقال اطلاعات و نهایتاً محصولات از یک طرف و گسترش فرصتهای تجاری و دامنه همکاری بین شرکتها از طرف دیگر بوده است.

تعریف مدیریت زنجیره تأمین

از چندین زاویه می توان به مدیریت زنجیره تأمین نگاه کرد. به مثابه اغلب فلسفه های مدیریت، تعاریف مدیریت زنجیره تأمین نیز باید هم اهداف راهبردی و هم اهداف تاکتیکی را پوشش بدهد. هند فیلد و نیکولس (Handfield & Nichols) مدیریت زنجیره تأمین را از طریق تفکیک مفاهیم در دو اصطلاح، زنجیره تأمین و مدیریت زنجیره تأمین تعریف می کنند. زنجیره تأمین شامل همه فعالیتهای مرتبط با جریان و انتقال کالاها از مرحله مواد خام به مصرف کننده نهایی و جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آن است.

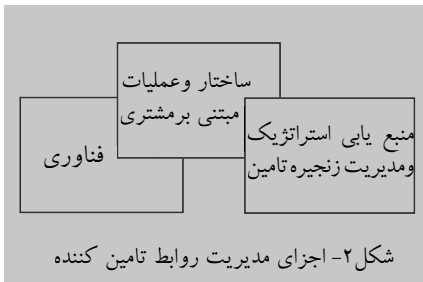
مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه سازی این فعالیتهای از طریق بهبود روابط زنجیره تأمین برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار. آیرس (Ayers) نیز تعاریف زیر را برای زنجیره تأمین و مدیریت زنجیره تأمین ارائه می کند:

زنجیره تأمین یعنی، شکل دادن به فرآیندهای جریان فیزیکی، اطلاعاتی، مالی و دانش به منظور ارضای احتیاجات مصرف کننده نهایی از طریق محصولات و خدمات مرتبط با تأمین کنندگان.

مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از: طراحی، نگهداری و عملیات فرآیندهای

زنجیره تأمین برای برآورده کردن احتیاجات مصرف کننده نهایی.

به عبارت دیگر، زنجیره تأمین، شبکه ای از سازمانهاست که با ارتباطی بالا دستی (تأمین کنندگان) به پایین دستی (توزیع کنندگان)، در فرآیندها و فعالیتهای درگیرند



شکل ۲- اجزای مدیریت روابط تأمین کننده

و به صورت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری نهایی، تولید ارزش می کنند. مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه سازی سازمانهای درگیر و هماهنگ سازی بهتر جریانهای مواد، اطلاعات و مالی. در شکل شماره یک، فرآیند مدیریت زنجیره تأمین به صورت ساده نشان داده شده که در آن جریان اطلاعات و مواد مشخص شده است.

مدیریت روابط مشتری

فناوری های اطلاعاتی پیشرفته با ارائه گزینه های ارتباطی متعدد به مشتری و تسهیل دسترسی بی سابقه به اطلاعات، مشتریان را بیش از پیش آگاه تر ساخته اند. پیشرفت در فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی همچنین باعث گردید تا مشتریان در خریدهایشان ناپایدارتر شوند و کمتر نسبت به روابط گذشته پای بند باشند. برای مواجه شدن با این واقعیات در بازار، بسیاری از شرکتها در تلاش اند تا ساختار کسب و کار خود را توسعه دهند، برای اینکه کل زنجیره تأمین به مشتری نزدیک تر شود و شرکتها بتوانند مشتریان را جذب و وفاداری مشتری را پایدارتر سازند، سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان را پایه گذارده اند. دستیابی به این هدف مستلزم تمرکز بر مشتری توسط بنگاه ها

و شبکه های تجاری مرتبط با آنهاست. سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان، سیستمی است که به سازمان کمک می کند تا در برقراری رابطه ای بلند مدت با مشتریان

زنجیره تأمین یعنی، شکل دادن به فرآیندهای جریانهای فیزیکی، اطلاعاتی، مالی و دانش به منظور ارضای احتیاجات مصرف کننده نهایی از طریق محصولات و خدمات مرتبط با تأمین کنندگان. مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از: طراحی، نگهداری و عملیات فرآیندهای زنجیره تأمین برای برآورده کردن احتیاجات مصرف کننده نهایی.

به عبارت دیگر، زنجیره تأمین، شبکه ای از سازمانهاست که با ارتباطی بالا دستی (تأمین کنندگان) به پایین دستی (توزیع کنندگان)، در فرایندها و فعالیتهای درگیرند و به صورت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری نهایی، تولید ارزش می کنند. مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه سازی سازمانهای درگیر و هماهنگ سازی بهتر جریانهای مواد، اطلاعات و مالی.

خود، موفق عمل کند. مدیریت روابط مشتری در واقع مدیریت فرایندهای پایین دستی در مدیریت زنجیره تأمین است. در بازار رقابتی امروز، مدیریت ارتباط با مشتری برای سودآوری و موفقیت بلندمدت، حیاتی است. مدیران توانمند، متخصصان فناوری اطلاعات و بازاریابان اجرایی برای اجرای مشتری مداری باید چگونگی داشتن ارتباط سودآور با هر مشتری را درک کنند. هدف مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان، ایجاد وفاداری در مشتریان و حاشیه فروش و سودآوری بالا است.

تولید و مدیریت زنجیره تأمین
توالی تأمین کنندگان در راستای ارضای

نیاز یک مشتری، زنجیره تأمین نام دارد. زنجیره تأمین قدمتی طولانی دارد، ولی مدیریت زنجیره تأمین بسیار جدید است. مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از: هدایت تمام اعضای زنجیره تأمین به صورتی یکپارچه و هماهنگ. کاربرد این نگرش در تمامی نواحی وظیفه ای سازمانها مانند برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی تولید، کنترل موجودی، برنامه ریزی توزیع، برنامه ریزی حمل و نقل، مکان یابی، چیدمان و ... است. مدیریت زنجیره تأمین موجب هماهنگ سازی جریانهای مواد و اطلاعات به وسیله آخرین محصولات نرم افزاری از قبیل سیستمهای برنامه ریزی پیشرفته (Advanced Planning Systems)، می شود.

در چند سال اخیر، پیشرفت در فناوریهای اطلاعاتی و ابزارهای ارتباطی و همین طور روشهای حل مدلهای کمی بزرگ، چشم اندازهای جدیدی را برای برنامه ریزی و کنترل تولید جریانهای تولید در طول یک زنجیره تأمین به وجود آورده است. سفارش مشتری، پیش بینیهای تقاضا یا گرایشهای بازار را می توان در فعالیتهای مورد نیاز وارد کرد و فوراً به همه قسمتها در زنجیره تأمین ارسال کرد. این باعث می شود تا زمان بندیهای دقیقی ایجاد شوند که از تکمیل سفارشها در سر وقت پشتیبانی می کنند.

مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان

مدیریت زنجیره تأمین موجب نوآوری در فعالیتهای بالادستی زنجیره تأمین نیز می شود. دریافت مواد خام، قطعات و کالاهای ساخته شده مورد نیاز برای پاسخ به تقاضای مشتری هسته اصلی مدیریت زنجیره تأمین است. علاوه بر ارائه کالاهای مورد نیاز جهت برآوردن تقاضای مشتری، تهیه موجودیها نیز به طور مستقیم سودآوری و ثبات مالی شرکت را تحت تأثیر قرار می دهد. مدیریت اثر بخش تهیه مواد خام، چیزی بیش از خرید کالاها و خدمات است. برای چند دهه شرکتهای

فکر می کردند که خرید موجودیها نمی تواند اثر بخشی در هزینه ایجاد کند، اما روابط بین خریدار و فروشنده می تواند باعث ایجاد ارزش افزوده در تهیه و تدارکات شود. به موازات افزایش همزمان تقاضای مشتری و بالا رفتن توانایی تأمین کننده، مدیریت تهیه و تدارک باعث افزایش کارایی، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به جریان موجودیها و مشارکت برای بهبود برنامه ریزی و تبادل

شرکتهای مدیریت زنجیره تأمین برای افزایش مزیت رقابتی خود در طول فرایند تأمین،

بر روی مراحل تمرکز می کنند که ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری و شرکت فراهم سازد.

اطلاعات محصول شد. این جریان باعث یکپارچگی بیشتر اطلاعات گردید و شرکای موجود در زنجیره تأمین توانستند همکاری را بین خودشان افزایش دهند. مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان یعنی تحول مستمر و غنی کردن ارزش روابط کسب و کار که در این فرایند، زمان تمرکز بر خرید، بیشتر از فروش است. هدف کارکرد تأمین خرید در محیط امروزی، هماهنگی زمان احتیاجات شرکت با قابلیتهای شرکای تأمین در پشتیبانی تقاضای مشتری برای انجام سفارش با کیفیت بالا، تولید به موقع کالاها و خدمات و پیگیری کاهش هزینه های تهیه و بهبود پایدار در عملکرد خرید است. در شکل شماره دو اجزای اصلی مدیریت ارتباط با تأمین کننده نشان داده شده است.

روند جهانی مدیریت زنجیره تأمین

در دهه اخیر و به دنبال مدیریت زنجیره تأمین الکترونیک، روند مدیریت زنجیره تأمین نیز با تغییرات شدیدی روبرو شد، به طوری که از حالت سازمانی یا منطقه ای به حالت جهانی تغییر پیدا کرد. بدین ترتیب

تولید از روش تولید استاندارد و انبوه به سمت تولید منعطف محلی سوق داده شد. لازمه این جریان نیز تغییر ساختاری آن از حالت متمرکز به حالت نیمه متمرکز و ایجاد واحدهای راهبردی مستقل (Units Bussines Strategic) بوده است. تغییر دیگری که در این روند می‌توان مشاهده کرد افزایش سهم برون سپاری (Out sourcing) است.

بدین ترتیب بخشهایی با ارزش افزوده کمتر را به شرکتهای دیگر داده و ترجیح می‌دهند، خرید خارجی کنند. بدین ترتیب نقش راهبردهای همکاری بسیار تعیین کننده شده است. بعضی از نتایج این راهبردها به شرح زیر است:

- ❖ کاهش هزینه های مستقیم و غیر مستقیم؛
- ❖ کاهش هزینه های سرمایه گذاری؛
- ❖ کاهش میزان پرداخت مالیات؛
- ❖ کاهش هزینه لجستیک؛
- ❖ ارائه خدمات بهتر به مشتریان؛
- ❖ افزایش مزیت‌های رقابتی با استفاده از مزیت‌های رقابتی همکاران؛
- ❖ بهره گیری از تجربه و دانش افراد و سازمانهای محلی.

نه تنها روش ونحوه روابط عمومی شما اهمیت زیادی دارد. بلکه مقدار آن نیز بسیار مهم است. کلیفتون می گوید: یافتن بهترین روابط عمومی شما به این معنا است که همیشه بدانید چه مقدار روابط عمومی در شرکت مورد نیاز است و در چه صورتی از حد خودش می گذرد و یا اصلا رابطه ای شکل نمی گیرد. ترکیب بهینه امیدها و حقایق در شرکت شما به چه صورتی است. این حالت برای هر شرکتی متفاوت است به همین دلیل از مهم ترین وظایف شماست که بهترین حالت ممکن برای شرکت خود رابیباید.

.....منابع و ماخذ

- ۱- استدلر، هارتموت و کریستوف کیگلر، مدیریت زنجیره تأمین و برنامه ریزی پیشرفته، نسرین عسگری و رضا زنجیرانی فراهانی، چاپ اول، سال ۸۲، انتشارات ترمه.
- ۲- احمدی، حسین، مدیریت زنجیره تأمین، چاپ اول، سال ۸۴، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۳- غضنفری، مهدی، افشین ریاضی و مسعود کاظمی، مدیریت زنجیره تأمین، ماهنامه تدبیر، سال دوازدهم، شماره ۱۱۷، سال ۸۰.
- ۴- امام، سید محمد رضا، جلب مشتریان با ارزش با استفاده از هم زمانی زنجیره تأمین، فصلنامه لجستیک، سال چهارم، شماره ۱۱، سال ۸۱.

نتیجه گیری

ابزار اساسی برای درک تأثیر فناوری اطلاعات بر شرکتهای زنجیره تأمین و نگرش پایه ای آن، زنجیره ارزش است. زنجیره تأمین یا زنجیره ارزش، یعنی مجموعه فعالیتهایی که به واسطه آنها کالا یا خدمات ایجاد شده و به مشتری نهایی ارائه می شود. هنگامی که یک شرکت در یک صنعت خاص رقابت می کند، بین فعالیتهایی از قبیل عملیات فروش، ساخت و مونتاژ، تحویل محصول و فعالیتهای مرتبط با تأمین کنندگان، شرکاء و مشتریان که ارزش ایجاد می کنند، ارتباط برقرار می کند. زنجیره تأمین چارچوبی را برای شناسایی همه این فعالیتها و تجزیه و تحلیل اینکه چطور آنها بر هزینه های شرکت و ارزش ارائه شده به مشتریان تأثیر می گذارند، ایجاد می کند. مدیریت زنجیره تأمین هم یک تئوری است و هم یک شیوه عملی. دامنه دید آن فراتر از یک سازمان بوده و همه چیزهایی را که در تولید و ارسال یک کالا یا خدمت دخالت دارد در نظر گرفته و همه آنها را به گونه ای به هم متصل می کند تا به صورت یک تیم کارآمد و بدون مرز عمل کنند. یعنی اینکه مشتریان، عرضه کنندگان، شرکتهای حمل و نقل و حتی در این اواخر، رقبای تجاری با هم متحد شده و یک شبکه تشکیل می دهند تا از وقت و منابع به کار گرفته شده، بهترین استفاده ممکن بشود.