

« سیر تحول مدیریت زنجیره تامین »

مقدمه

در رقابت‌های جهانی موجود در عصر حاضر، باید محصولات متنوع را با توجه به درخواست مشتری، در دسترس وی قرار داد. خواست مشتری بر کیفیت بالا و خدمت رسانی سریع، موجب افزایش فشارهایی شده است که قبلاً وجود نداشته است، در نتیجه شرکت‌ها بیش از این نمی‌توانند به تنهایی از عهده تمامی کارها برآیند. در بازار رقابتی موجود، بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی علاوه بر پرداختن به سازمان و منابع داخلی، خود را به مدیریت و نظارت بر منابع و ارکان مرتبط خارج از سازمان نیازمند یافته‌اند. علت این امر در واقع دستیابی به مزایای رقابتی با هدف کسب سهم بیشتری از بازار است. بر این اساس، فعالیت‌های نظیر برنامه ریزی عرضه و تقاضا، تهیه مواد، تولید و برنامه ریزی محصول، خدمت نگهداری کالا، کنترل موجودی، توزیع، تحویل و خدمت به مشتری که قبلاً همگی در سطح شرکت انجام می‌شده اینک به سطح زنجیره عرضه انتقال پیدا کرده است. مسئله کلیدی در یک زنجیره تامین، مدیریت و کنترل هماهنگ تمامی این فعالیت‌ها است. مدیریت زنجیره تامین (SCM) پدیده‌ای است که این کار را به طریقی انجام می‌دهد که مشتریان بتوانند خدمت قابل اطمینان و سریع را با محصولات با کیفیت در حداقل هزینه دریافت کنند.

تاریخچه مدیریت زنجیره تامین

در دو دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی، سازمان‌ها برای افزایش توان رقابتی خود تلاش می‌کردند تا با استاندارد سازی و بهبود فرایندهای داخلی خود محصولی با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند. در آن زمان تفکر غالب این بود که مهندسی و طراحی قوی و نیز عملیات تولید منسجم و هماهنگ، پیش‌نیاز دستیابی به خواسته‌های بازار و در نتیجه کسب سهم بازار بیشتری است. به همین دلیل سازمان‌ها تمام تلاش خود را بر افزایش کارایی معطوف می‌کردند. در دهه ۸۰ میلادی با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مشتریان، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به افزایش انعطاف پذیرش در خطوط تولید و توسعه محصولات جدید برای ارضای نیازهای مشتریان علاقه مند شدند. در دهه ۹۰ میلادی، به همراه بهبود در فرایندهای تولید و به کارگیری الگوهای مهندسی مجدد، مدیران بسیاری از صنایع دریافته‌اند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرایندهای داخلی و انعطاف پذیری در توانایی‌های شرکت کافی نیست، بلکه تامین کنندگان قطعات و مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند و توزیع کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاست‌های توسعه بازار تولید کننده داشته باشند. با چنین نگرشی، رویکردهای زنجیره تامین و مدیریت آن پا به عرصه وجود نهاد. از طرف دیگر با توسعه سریع فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر و کاربرد وسیع آن در مدیریت زنجیره تامین، بسیاری از فعالیت‌های اساسی مدیریت زنجیره با روش‌های جدید در حال انجام است.

تعریف زنجیره تامین

زنجیره تامین: زنجیره تامین بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها مشتمل می‌شود. به طور کلی، زنجیره تامین زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می‌شود. درباره‌ی جریان کالا دو جریان دیگر که یکی جریان اطلاعات و دیگری جریان منابع مالی و اعتبارات است نیز حضور دارد.

مدیریت زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین بر یکپارچه سازی فعالیت‌های زنجیره تامین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره، برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مستدام مشتمل می‌شود. بنابراین، مدیریت زنجیره تامین عبارت است از فرایند یکپارچه سازی فعالیت‌های زنجیره تامین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن، از طریق بهبود و هماهنگ سازی فعالیت‌ها در زنجیره تامین تولید و عرضه محصول.

شرایطی که باعث تعریف و طراحی مدیریت زنجیره تامین شده، افزایش روزافزون رقابت پذیری و تلاش برای بقای سازمانهاست که با توسعه روزافزون شبکه‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات حاصل شده است. سازمانها رمز این بقا را در ارضای نیازهای مشتری می‌دانند. مدیریت زنجیره تامین نگرشی است که بر مبنای آن ارضای این نیازها نه فقط توسط آخرین موجودیت چسبنده به مشتری (که محصول نهایی خروجی اوست)، بلکه توسط سایر تأمین کنندگان بالا دستی، صورت می‌گیرد. این توالی تأمین کنندگان در راستای ارضای نیاز یک مشتری، زنجیره تامین نام دارد. هدایت تمام اعضای زنجیره تامین به صورتی یکپارچه و هماهنگ را مدیریت زنجیره تامین می‌نامند.

مراحل شکل گیری مدیریت زنجیره تامین

می‌توان گفت مفهوم مدیریت زنجیره تامین ترکیبی از مراحل پنج گانه مدیریت است.

مرحله اول: این مرحله را می‌توان به عنوان حوزه تدارکات داخلی توصیف کرد.

مرحله دوم: نگرشی نسبت به تدارکات از تمرکز زدایی سازمانی به تمرکز در کارکردهای اصلی که از نگرشهای جدید مرتبط با بهینه سازی هزینه و خدمت به مشتری گرفته شده بود، تغییر یافت.

مرحله سوم: عرصه تدارکات به طور چشمگیری گسترش پیدا کرد و ضمن انبار داری و حمل و نقل داخلی، ارتباط عملیات داخلی با حوزه‌های عملکردی شرکای تجاری را در بر گرفت. همان طور که مفهوم روابط کانالی رشد کرد.

مرحله چهارم: مفهوم تدارکات نیز به مدیریت زنجیره تأمین تغییر پیدا کرد. امروزه با کاربردهای فناوری اطلاعات در مدیریت زنجیره تأمین، می توان گفت که مدیریت زنجیره تأمین 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.

۱- مرحله اول- تمرکززدایی تدارکات: این مرحله در یک دوره ای از اواخر قرن نوزدهم تا اوایل دهه ۱۹۶۰ شکل گرفت. در طول این 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 و بنگاهها احساس می کردند که لجستیک نمی تواند باعث سودآوری شود و بنابراین، سرمایه گذاری بالا در آن ارزشمند نیست.

۲- 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 سری فعالیتهای پراکنده بود در یک بخش مستقل، هزینه های جداگانه مرتبط با حمل و نقل، موجودی و توزیع فیزیکی کاهش می یابد و به طور همزمان بهره وری سیستم لجستیک به عنوان یک کل افزایش می یابد. نقطه بحرانی دوم را می توان امیدواری برای تمرکز بنگاهها برای به کار گیری مفهوم هزینه کامل در لجستیک دانست. هدف این استراتژی تلاشی 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 انبار داری است.

۳- 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 استراتژیک شرکت تأثیر خیلی کمی داشت. در اواسط دهه ۱۹۸۰، شرکتها پی بردند که به واسطه بهبود پیوسته فرایند و یکپارچگی بیشتر با شرکاء لجستیک می تواند ارزشهای استراتژیک زیادی را ایجاد کند.

۴- مرحله چهارم- مدیریت زنجیره تأمین: در طول دهه ۱۹۹۰، شرکتها مفاهیم لجستیک یکپارچه و مدیریت کانال تأمین را برای به کار گیری واقعیات جدید بازار توسعه دادند. زنجیره تأمین فراتر از لجستیک بوده و علاوه بر آن فعالیتهای دیگری را نیز از جمله نحوه برخورد با شرکتهایی متعدد سازنده، هدف گذاری و تعیین استراتژی های خرید داخلی و خارجی، ارتقای کیفیت شرکتهای سازنده، بازاریابی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان متعدد شامل می شود.

۵- 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.

روند جهانی مدیریت زنجیره تأمین

در دهه اخیر و به دنبال مدیریت زنجیره تأمین الکترونیک، روند مدیریت زنجیره تأمین نیز با تغییرات شدیدی روبه رو گردید، چرا که از حالت سازمانی یا منطقه ای به حالت جهانی باید تغییر کند. بدین ترتیب تولید از روش تولید استاندارد و انبوه به سمت تولید منعطف محلی سوق داده شد. لازمه این امر نیز تغییر ساختاری آن از حالت متمرکز به حالت نیمه متمرکز و ایجاد واحدهای استراتژیک مستقل (Strategic Business Units) بوده است. تغییر دیگری که در این روند می توان مشاهده کرد افزایش سهم برون سپاری (Outsourcing) است. شرکتهای مدیریت زنجیره تأمین برای افزایش مزیت رقابتی خود در طول فرایند تأمین تمرکز خود را روی مراحل اختصاص می دهند که ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری و شرکت فراهم سازد. بدین ترتیب بخشهایی با ارزش افزوده کمتر را به شرکتهای دیگر داده و ترجیح می دهند خرید خارجی کنند.

زنجیره ارزش

مفهوم زنجیره ارزش در سال ۱۹۸۵ توسط مایکل پورتر مطرح شد. وی معتقد است،

بهترین راه برای توصیف فعالیت هر شرکت، وصف آن بر حسب یک زنجیره ارزش است.

بر این اساس تفاوت کل هزینه همه فعالیتهایی که شرکت برای تولید و عرضه یک محصول یا خدمت به مصرف می رساند از مجموع درآمد، معادل ارزش ایجاد شده است.

همه شرکتهایی که در یک صنعت به خصوص مشغول فعالیت هستند دارای یک زنجیره ارزش مشابه بوده که در برگیرنده فعالیتهایی نظیر تهیه مواد اولیه، طراحی و ساخت محصول و ارائه خدمات به مشتریان است.

بحث اصلی در مدیریت زنجیره ارزش این است که هزینه های هر مرحله از تولید با ارزشی که ایجاد می کند بررسی شده و در مقایسه با رقبا ارزیابی و مدیریت هزینه صورت گیرد.

رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیت های درون سازمانی، ابزاری مؤثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم گیری در مورد هریک از آنهاست. این زنجیره از دوسو با مؤثرترین عوامل محیطی یعنی تأمین کنندگان مواد اولیه و قطعات و عوامل بعد از تولید تا مشتریان مرتبط می شود.

ارتباط زنجیره ارزش سازمان با زنجیره ارزش تأمین کنندگان و مشتریان تشکیل زنجیره ای را می دهد که پورتر آن را «سامانه ارزش» می نامد. البته این مفهوم با عناوین دیگری مانند شبکه ارزش، زنجیره ارزش گسترده و زنجیره تأمین نیز نامیده می شود.

زنجیره تأمین از دو یا چند سازمان تشکیل می شود که رسماً از یکدیگر جدا بوده و به وسیله جریان های مواد، اطلاعات و جریان های مالی به یکدیگر مربوط می شوند. این زنجیره همه فعالیت های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می شود.

در واقع همان طور که هر سازمان زنجیره ارزش خاص خود را دارد، برای هر صنعت نیز زنجیره ارزشی وجود دارد که موسوم به زنجیره تامین است.

زنجیره تامین

