

## رقابت واقعی در محیط کسب و کار بین زنجیره های تأمین



تغییرات زیادی که در عصر فعلی و تقریباً و با شروع هزاره سوم میلادی در محیط کسب و کار شرکت ها رخ داده است، منجر به تغییر پارادایم و واحد رقابت در بسیاری از صنایع شده است. شرکت هایی که با شناسایی و درک درست اینگونه از تغییرات، اقدام به تدوین استراتژی های خود می نمایند، احتمال موفقیت خود را در محیط کسب و کار افزایش می دهند. بر اساس نظر بسیاری از محققان مدیریت در عصر فعلی دیگر شرکت ها و سازمان های منفرد نیستند که با یکدیگر به رقابت می پردازند، بلکه این زنجیره های تأمین هستند که در حال رقابت با یکدیگرند. درک این شرایط و این تغییرات چالشهای استراتژیک بسیاری را پیش روی مدیران شرکت ها قرار می دهد، که از جمله این چالش ها عبارتند از:

- سازماندهی شبکه تأمین یا زنجیره تأمین (تولید کننده تجهیزات اصلی و تعداد رده های تأمین کننده و تعداد رده های خرده فروش یا عمده فروش) چگونه باید باشد؟
  - چه مکانیزم و ساختار سازمانی ای در داخل شرکت می توان یکپارچگی بین کارکردی در داخل شرکت و یکپارچگی بین شرکتی در بیرون از شرکت را بوجود آورد؟
  - چگونه می توان در روابط بین سازمانی در زنجیره یا شبکه تأمین از سطح هماهنگی (هم راستایی در اقدامات) و همکاری (هم راستایی در علایق و اهداف) به تشریک مساعی یا شراکت رسید؟
  - در ایران موضوع اعتماد بین سازمانی که پایه و اساس شراکت است، چگونه می تواند نهادینه شود؟ (سه مکانیزم ایجاد اعتماد بین سازمانی: مبتنی بر مالکیت، اعتماد نهادینه شده فرهنگی، مبتنی ب فرآیند اعتماد سازی)
  - جایگاه سازمان در شبکه یا زنجیره تأمین چیست؟ (تأمین کننده رده اول، دوم و ...؛ تولید کننده تجهیزات اصلی؛ خرده فروش، عمده فروش)
  - در این جایگاه چه وظایف و مسوولیت هایی را بر عهده دارد و بایستی به چه منابع و توانمندی هایی برای ایجاد مزیت رقابتی در کل زنجیره تأمین
- مجهز شود؟
- نقش هدایت و رهبری زنجیره یا شبکه تأمین را کدامیک از سازمانها بر عهده دارد؟
  - رهبر و شبکه تأمین بایستی برای ایفای نقش رهبری و هدایت کل شبکه یا زنجیره تأمین به چه منابع و توانمندی هایی مجهز شود؟
  - استراتژی شبکه یا زنجیره تأمین را کدام شرکت بایستی مشخص کرده و چگونه آن را در کل شبکه یا زنجیره تأمین جاری سازی کند؟
  - با توجه به دسته بندی صنایع به دو دسته سرعت سنج سریع و سرعت سنج کند، مباحث مدیریت زنجیره تأمین شرکت در کدام دسته از صنایع قرار می گیرد؟
  - رابطه بین استراتژی سطح بنگاه شرکت ها و استراتژی زنجیره تأمین آنها چیست؟
  - و بسیاری از چالش های دیگر
- در چند سال گذشته در کشور ما به مباحث عملیاتی مدیریت زنجیره تأمین مانند استفاده از IT، مدیریت موجودی و بررسی اثر شلاقی، برنامه ریزی زنجیره تأمین و غیره توجه زیادی صورت گرفته و کار های مطالعاتی و کاربردی بسیار ارزشمندی نیز انجام شده است. اما پر واضح است که بدون اینکه در یک

۱- عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات توسعه مدیریت سیا



سطح بالاتر شرکت‌ها این تلاش‌های عملیاتی را سوق ندهند، حصول نتیجه مطلوب امکانپذیر نخواهد بود. لذا در این گروه پیشنهادی برای انجام مطالعات استراتژیک در صنایع مختلف کشور هدف این است که بتوان با دسته بندی صنایع و در نظر گرفتن ملاحظات مربوط به هر کدام از آنها، نحوه ایجاد مزیت رقابتی از طریق مدیریت زنجیره تامین را مورد مطالعه قرار داد.

## وضعیت فعلی استفاده از مدیریت زنجیره تامین در کشور

اساس بررسی‌های صورت گرفته در یکی از خودرو سازهای بزرگ کشور، و بر اساس منطق هماهنگی (هم راستایی اقدامات) بین خودرو ساز و یکی از تامین کنندگان اصلی آن، اقدام به سرمایه گذاری‌های زیادی در زمینه همزمان کردن خط تولید خودرو ساز با خط تولید تامین کننده صورت گرفت. به دلیل عدم وجود یک نگرش استراتژیک و عدم توجه به فلسفه ایجاد سرمایه گذاری‌های خاص رابطه (Relationship specific investment) و همچنین نهادینه نکردن اعتماد بین سازمانی در بین دو شرکت و اتخاذ سیاست‌های منبع یابی چند منبعی به جای تک منبعی، این سرمایه گذاری‌ها در حال حاضر بلا استفاده و به صورت راکد رها شده است. بدیهی است که چنین مصادیقی در مورد عدم وجود یک دیدگاه بلند مدت و استراتژیک در سایر شرکتها و صنایع کشور نیز قابل مشاهده است.

لذا به نظر می‌رسد که توجه به چالش‌های استراتژیک ذکر شده در محیط کسب و کار کشور اجتناب ناپذیر بوده و هر شرکتی که بتواند سریع تر از بقیه در رابطه با پاسخگویی به چالش‌های استراتژیک مدیریت زنجیره تامین تمهیداتی را بیاندیشد، احتمال موفقیت و پیشی گرفتن آن شرکت در صنعت مربوط به خود بالاتر رفته و می‌تواند انتظار بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار یا موقتی را بسته به صنعت مورد فعالیت خود داشته باشد.

بسیاری از سازمانها و شرکت‌ها در کشور تاحدی به اهمیت نقش و جایگاه مدیریت زنجیره تامین در موفقیت کسب و کار خود پی برده اند. در بسیاری از موارد مدیران شرکت‌ها اقدام به انجام پروژه‌ها و مطالعاتی برای بهبود مدیریت زنجیره تامین خود چه از جنبه استفاده از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات مانند ERP و SAP R3 و سایر نرم افزارها و چه از جنبه بکارگیری تکنیک‌های بهینه سازی همانند مدیریت و کنترل موجودی، استفاده از مفاهیم تولید ناب و ... کرده اند. اما نکته ای که حائز اهمیت بسیاری است این است که عملکرد مناسب چنین فعالیت‌ها و اقداماتی صرفاً در صورت وجود یک بستر مناسب برای مدیریت زنجیره تامین امکان پذیر است. بر اساس مطالعات بسیاری که در رابطه با وجه اشتراک بین مدیریت زنجیره تامین و مدیریت استراتژیک در سازمانها صورت گرفته است مشخص شده است که ساختار قدرت در شبکه یا زنجیره تامین و زمینه‌های مربوط به اعتماد بین سازمانی تأثیر بسیاری در موفقیت و عملکرد مناسب زنجیره‌های تامین خواهد داشت. مصادیق بسیاری در این رابطه در صنعت کشور از جمله صنعت خودروی کشور می‌توان یافت.

برای کسب اطلاعات بیشتر

کتابها

Cohen, Shoshanah; Rossel, Joseph (2005); "Strategic supply chain management: the five disciplines for top performance"; McGraw-Hill companies Inc.  
 Quayle, Michael (2006); "Purchasing and supply chain management: strategies and realities"; IRM press  
 Seuring, Stefan; Muller, Martin; Goldbach, Maria; Schneidewind, Uwe (Editors) (2003); "Strategy and organization in supply chains"; Physical-Verlag.  
 Lambert, Douglas M (Editor) (2006); "Supply chain management: processes, partnerships, performance"; Supply Chain Management Institute.

سایت

<http://www.kellerpubs.com>  
<http://www.pennwell.com>  
<http://www.scm-institute.org>