



تحول زنجیره تأمین
منبع‌یابی و لجستیک نوآورانه برای
جهانی با رقابت بی‌رحم

سومان سرکار

مترجمان

ندا عبدالوند

(عضو هیئت‌علمی دانشگاه الزهراء)

سیده سمانه سیبی سعیده رجائی هرنی

(کارشناس ارشد دانشگاه الزهراء)

دانشگاه الزهراء
تحول زنجیره تامین منبع یابی و لجستیک نوآورانه برای جهانی با رقابت بی رحم

نویسنده: سومان سرکار

مترجم: ندا عبدالوند (عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء)

سیده سمانه سیدی - سعیده رجائی هرنندی (کارشناس ارشد دانشگاه الزهراء)

ناشر: دانشگاه الزهراء (س)

طراح جلد: احسان پارسا

طراح صفحات: مؤسسه فنی چکاد

کارگاه چاپ و صحافی: هنگام

نوبت چاپ: اول / تابستان ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۱۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۴-۵۹-۲

مراکز پخش:

ونک، دانشگاه الزهراء (س) / تلفن: ۸۵۶۹۲۲۰۳-۸۸۰۴۸۹۳۳

وبگاه فروش اینترنتی: book.alzahra.ac.ir

سرشناسه: سرکار، سومان Sarkar, Suman

عنوان و نام پدیدآور: تحول زنجیره تامین منبع یابی و لجستیک نوآورانه برای جهانی با رقابت بی رحم/سومان سرکار؛

مترجمان ندا عبدالوند، سیده سمانه سیدی، سعیده رجائی هرنندی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه الزهراء (س)، انتشارات، ۱۳۹۹. مشخصات ظاهری: ۱۹۸ص. ۴۱۰۰۰ ریال.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۴-۵۹-۲ وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: The supply chain revolution: innovative sourcing and logistics for a fiercely competitive word, 2017

موضوع: تدارکات بازرگانی Business logistics

شناسه افزوده: عبدالوند، ندا، ۱۳۵۴ - مترجم شناسه افزوده: سیده سمانه، ۱۳۶۵ - مترجم

شناسه افزوده: رجائی هرنندی، سعیده، ۱۳۶۶ - مترجم شناسه افزوده: دانشگاه الزهراء (س). انتشارات

شناسه افزوده: Alzahra University press رده بندی کنگره: HD۳۸/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۷ شماره کتابشناسی ملی: ۶۴۰۹۶۱۲

سایکزاری

مفاهیم موجود در کتاب برای مشتریانم ارائه شده‌اند. آن‌ها با منابع خود به من اعتماد کردند و اجازه دادند تا ایده‌هایی را که در کتاب به اشتراک گذاشته شده‌اند، آزمایش کنم و توسعه دهم. می‌خواهم احترام عمیق خود را به مشتری‌ها و تیم‌هایشان اذعان کنم. دو نفر کتاب را خوانتر کردند: چارلز والاس و آلن فرنهام. چارلز ویرایشگر تکوینی بود و به ساختار محتوا کمک کرد. او یک نویسنده تقدیرشده است که در تبدیل مفاهیم پیچیده به نثر خوانا بی‌نظیر است. انتقاد او از هر فصل بسیار ارزشمند بود؛ زیرا به این نکته اشاره می‌کرد که کجا منطقی نیست و چگونه می‌توان مفاهیم فنی را ساده‌تر بیان کرد. آلن در نگارش این کتاب کمک کرد. وی با ایجاد سبک روان‌تر، کتاب را برای مخاطبان بیشتری قابل فهم کرد. چند نفر محتوای هر فصل را بررسی کردند: نیهاریکا رامدف، بیل شانون، رندی هاپکینز و ایزابل کونستانینف. دانش صنعت، درک تخصصی از موضوعات و نقد متفکرانه آن‌ها به اطمینان از صحت و ارزشمندی مطالب برای خوانندگان اهل کسب‌وکار کمک کرد.

تشکر ویژه از ریچارد کانلی که با صبر و حوصله دستور زبان تک‌تک فصل‌ها را بررسی کرد. درک او از موضوع و تسلط به زبان به خوانایی بیشتر کتاب کمک کرد. همچنین از دو کارشناس بازاریابی - ایمیگیل فیشر و باب هیمن - متشکرم. ایمیگیل کارشناس بازاریابی رسانه اجتماعی است که مرا وادار کرد تا حضور خود در شبکه‌های اجتماعی را پررنگ‌تر کنم. باب کارشناس بازاریابی دیجیتال است که به من به در چگونگی استفاده از شبکه اجتماعی برای فروش کتاب‌ها کمک کرد. نظرات آن‌ها در مورد نحوه فروش بهتر کتاب ارزشمند بوده است. در نهایت می‌خواهم از مایکل اسنل، نماینده، و تیم بورگارد، سردبیر AMACOM، به خاطر اعتماد و اعتقاد به این نویسنده تشکر کنم. دشوار است نماینده و ناشری برای نویسنده‌ای یافت که برای اولین بار نویسندگی را تجربه می‌کند. بدون راهنمایی و پشتیبانی مایکل، این کتاب به‌طور گسترده توزیع نمی‌شد. تیم در مورد آماده کردن کتاب برای انتشار، پیشنهادهای خوبی ارائه داد.

فهرست مطالب

۱۱ مقدمه
۱۱ استیو جابز و زنجیره تأمین
۱۲ نیاز به انقلاب زنجیره تأمین
۱۳ مزیت زنجیره تأمین زارا
۱۴ مزیت منبع‌یابی تی جی ایکس
۱۴ درباره فعالیت‌های نویسنده
۱۵ درباره این کتاب
۱۷ مدیریت تغییر
۱۹ بخش ۱: افزایش درآمد با کمک زنجیره تأمین و منبع‌یابی
۲۱ فصل ۱/ کسب رضایت مشتری از طریق تعالی خدمات
۲۱ سود بردن از خدمات متعالی
۲۲ مزیت خدمات مشتری آمازون
۲۴ چالش‌های بست‌بای با خدمات مشتری
۲۵ افزایش سطوح خدمات
۲۶ سفارشی‌سازی سطح خدمات برحسب بخش مشتری
۲۷ گام اول- دسته‌بندی مشتریان برحسب بخش
۲۹ گام دوم- توسعه منوی سطوح خدمات
۳۰ گام سوم- شناسایی سطوح خدمات مناسب برای بخش‌های مختلف
۳۰ توسعه مزیت رقابتی
۳۰ زمان تخلیه بار و سوخت‌گیری سریع ساوث‌وست
۳۱ راضی کردن مشتریان به پرداخت بیشتر برای خدمات بهتر
۳۳ بهبود خدمات با کمک زنجیره تأمین
۳۷ فصل ۲/ ارتقا درآمد با زنجیره تأمین
۳۷ مزیت زنجیره تأمین ایرباس
۳۷ ظهور بوئینگ
۳۸ نوآوری و زنجیره تأمین

- ۳۹ ایرباس وارد بازار می‌شود.....
- ۴۰ بوئینگ می‌کوشد به عرصه رقابت بازگردد.....
- ۴۳ فلسفه سفارشی‌سازی.....
- ۴۳ زمان فرآوری طولانی.....
- ۴۴ برنامه‌ریزی تقاضا و اعلام آن.....
- ۴۵ سفارشی‌سازی را به واقعیت بدل کنید.....
- ۴۷ اثرگذاری بر فرایند تحقیق و توسعه بالادست.....
- ۴۸ بخش‌بندی زنجیره تأمین برحسب الگوی تقاضا.....
- ۵۰ توانمندسازی منبع‌یابی جهانی.....
- ۵۲ روی آوردن به برنامه‌ریزی تقاضامحور.....
- ۵۵ ارتقاء درآمد با زنجیره تأمین.....

فصل ۳/ تقویت عملکرد ائتلاف با منبع‌یابی ۵۷

- ۵۷ ائتلاف‌ها می‌توانند شرکتی را موفق کنند یا از بین ببرند.....
- ۵۸ هنر ائتلاف- به سبک استارباکس.....
- ۶۰ ناکامی نوکیا در درک ائتلاف.....
- ۶۲ مشارکت منبع‌یابی در ائتلاف‌ها.....
- ۶۲ مذاکرات معامله شفاف.....
- ۶۶ مشارکت شریک: مدیریت مستمر رابطه.....
- ۶۶ گام ۱- تعریف شفاف اهداف کسب‌وکار.....
- ۶۷ گام ۲- معیارهایی برای اهداف کسب‌وکار.....
- ۶۸ گام ۳- قبل از هزینه به نتیجه کسب‌وکار فکر کنید.....
- ۶۸ گام ۴- هم مشوق و هم جریمه فراهم کنید.....
- ۶۹ گام ۵- از سنجش عملکرد مبتنی بر واقعیت/داده به‌جای ادراک استفاده کنید.....
- ۶۹ گام ۶- تشویق بازخورد دوطرفه.....
- ۶۹ گام ۷- مقیاس منظمی برای بازبینی عملکرد برقرار کنید.....
- ۷۰ موفقیت ائتلاف‌ها از طریق منبع‌یابی.....

بخش ۲: کاهش ریسک کسب‌وکار از طریق عملیات کارآمد ۷۳

فصل ۴/ رفع گلوگاه‌های زنجیره تأمین و کاهش ریسک ۷۵

- ۷۵ ریسک‌های زنجیره تأمین برای کسب‌وکار.....
- ۷۵ اپل و زنجیره تأمین.....
- ۷۶ مزایای رفع گلوگاه‌ها از زنجیره تأمین.....
- ۸۱ چالش‌های زنجیره تأمین در وزارت دفاع امریکا (DOD).....
- ۸۱ پیچیدگی زنجیره تأمین.....
- ۸۳ کاهش موجودی راکد.....
- ۸۴ ساده‌سازی سفارش‌دهی.....
- ۸۵ ساده‌سازی زنجیره تأمین.....

۸۶ ساده‌سازی تحویل
۸۷ ساده‌سازی برنامه‌ریزی
۸۸ ساده‌سازی معرفی محصول
۹۰ ساده‌سازی هم‌راستایی سازمانی درونی
۹۱ ساده‌سازی مشارکت با تأمین‌کنندگان
۹۲ رفع گلوگاه‌های زنجیره تأمین

فصل ۵ / افزایش موفقیت خرده‌فروشی از طریق مدیریت سرمایه‌گذاری‌های فروشگاه‌ها..... ۹۵

۹۵ سرمایه‌گذاری فروشگاه‌ها و موفقیت خرده‌فروشی
۹۶ تکامل صنعت خرده‌فروشی
۹۷ سرمایه‌گذاری فروشگاه‌ها
۹۹ چالش‌های مسیز در سرمایه‌گذاری فروشگاه‌ها
۱۰۰ رویکرد کاستکو
۱۰۲ ارزیابی سرمایه‌گذاری فروشگاه‌ها
۱۰۵ کاهش هزینه‌های فروشگاه‌ها
۱۰۵ هزینه املاک و مستغلات
۱۰۵ هزینه ساخت‌وساز
۱۰۶ پیمانکاران عمومی و سازندگان
۱۰۷ نخست- گروه‌بندی پروژه‌ها و ترتیب دادن آن‌ها در طول سال
۱۰۸ دوم- روی آوردن به روابط استراتژیک با پیمانکاران عمومی
۱۰۹ لوازم فروشگاه
۱۱۱ سرعت و زمان‌بندی ساخت‌وساز
۱۱۲ ساده‌سازی توسعه فروشگاه
۱۱۲ گام ۱- متمرکز کردن منابع داخلی بر نواحی استراتژیک
۱۱۳ گام ۲- کاهش پیچیدگی
۱۱۴ گام ۳- هم‌سویی انگیزه‌ها
۱۱۵ موفقیت خرده‌فروشی از طریق منبع‌یابی

بخش ۳: بهبود سودآوری از حوزه‌هایی که اکنون خارج از حیطه سازمان‌های منبع‌یابی قرار دارند ۱۱۷

فصل ۱۶ / ارتقا کارایی بازاریابی..... ۱۱۹

۱۱۹ انتظارات در حال تغییر از بازاریابی
۱۲۰ بازاریابی به سبک کوکاکولا
۱۲۲ چالش‌های سازمان‌های منبع‌یابی با بازاریابی
۱۲۲ رویکرد برادران لیور در برابر پروکتر اند گمبل (پی‌جی) به کارایی بازاریابی
۱۲۴ سنجش عملکرد بازاریابی
۱۲۶ بازاریابی - خدمات پیچیده
۱۲۷ آژانس‌های خلاق
۱۲۹ خرید رسانه‌ها

۱۳۲	بازاریابی مستقیم
۱۳۳	تحقیقات بازار
۱۳۶	پیاده‌سازی برنامه کارایی بازاریابی
۱۳۹	فصل ۷/ برون‌سپاری هوشمندانه مستغلات
۱۳۹	نیاز به برون‌سپاری هوشمندانه
۱۴۱	برون‌سپاری خدمات تأسیسات در پی‌جی
۱۴۲	صرفه‌جویی هزینه در مقابل کاهش هزینه
۱۴۳	روندها
۱۴۴	برون‌سپاری خدمات تأسیسات: گذر به سوی خدمات کامل
۱۴۵	عدم موفقیت در کاهش هزینه‌ها
۱۴۸	تکامل انتظارات مشتریان
۱۴۹	نوسان آونگ: افول IFM
۱۴۹	تفکیک خدمات
۱۴۹	موشکافی هزینه‌ها
۱۵۰	کاهش توانایی مذاکره مجدد پس از امضای قرارداد
۱۵۰	فشار تأمین‌کنندگان
۱۵۰	حذف واسطه‌گری توسط شرکت‌های فناوری
۱۵۰	صنعت واژگون‌کننده - روندهای کوتاه‌مدت و بلندمدت
۱۵۱	روند کوتاه‌مدت- تفکیک خدمات
۱۵۲	روند بلندمدت‌تر- مدیریت تأمین‌کننده با اتکا بر فناوری
۱۵۴	امکان‌پذیر ساختن کاهش هزینه با فناوری
۱۵۶	محقق ساختن برون‌سپاری هوشمندانه
۱۵۹	بخش ۴: کسب تعالی کسب‌وکار با کمک منبع‌یابی
۱۶۱	فصل ۸/ تعالی منبع
۱۶۱	تعالی - مدینه فاضله یا واقعیت؟
۱۶۲	اپل به ای‌تی‌اند تی‌وایرلس در کسب تعالی کمک می‌کند
۱۶۴	نمونه‌های دیگر
۱۶۵	مثالی از ناحیه‌ای با اهمیت استراتژیک کمتر- سفر
۱۶۶	دخیل کردن منبع‌یابی در تعالی
۱۶۷	تعریف تعالی
۱۶۸	مثلث‌سازی ۳۶۰
۱۷۱	کارگاه‌های تأمین‌کننده
۱۷۳	راهکارهای متعالی منبع‌یابی
۱۷۴	گزینش تأمین‌کننده
۱۷۴	انتخاب تیم تأمین‌کننده
۱۷۴	قیمت‌گذاری و مذاکرات در سطح خدمات

۱۷۵.....	تحقق بخشیدن به تعالی.....
۱۷۷.....	نتیجه‌گیری.....
۱۷۷.....	جدال اچ‌پی.....
۱۷۸.....	چالش‌های صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی.....
۱۷۹.....	مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌های متنوع.....
۱۸۱.....	بهبود زندگی.....
۱۸۳.....	سخن آخر.....
۱۸۵.....	واژه‌نامه.....
۱۹۷.....	یادداشت.....

مقدمه

استیو جابز و زنجیره تأمین

استیو جابز پس از بازگشتش به اپل در سال ۱۹۹۷، برای تحول شرکت که در وضعیت نابسامانی به سر می‌برد، سه هدف تعیین کرد: بهبود خط تولید و تحویل محصولات اپل، بهبود بازاریابی و تحول زنجیره تأمین شرکت.

زنجیره تأمین شرکت! چرا جابز که قطعاً یکی از آرمان‌گراترین رهبران قرن است، باید خودش را به چنین جزئیات پیش‌پاافتاده‌ای مقید کند؟

زنجیره تأمین جذابیتی ندارد که بخواهد توجه مدیران عامل شرکت‌ها را به خود جلب کند (فقط یک موضوع جذابیت کمتری از زنجیره تأمین دارد: منبع‌یابی که موضوع دیگر این کتاب نیز هست). جابز از هزینه‌ای که اپل برای داشتن یک زنجیره تأمین بی‌قواره و فرسوده می‌پرداخت، آگاه بود. به همین دلیل به زنجیره تأمین اهمیت می‌داد. او می‌توانست مزیت رقابتی را تصور کند که شرکت با تبدیل زنجیره تأمینش چیزی بهتر به دست می‌آورد.

در آن زمان، اپل برای دو تا سه ماه انبار تأمین‌کننده و دو تا سه ماه محصول آماده موجودی داشت که این شرکت را وامی‌داشت تا خواسته‌های مشتریان را از چهار تا شش ماه قبل پیش‌بینی کند. جابز به این نتیجه رسید که حتی او هم هوش کافی برای انجام چنین کاری ندارد. او مسئولیت بهسازی سیستم را به تیم کوک سپرد.

کوک موجودی را از چند ماه به چند روز کاهش داد. او کارخانه‌ها و انبارها را تعطیل کرد و در عوض، با پیمانکاران برای تولید قرارداد بست. او معاملات بلندمدتی با تأمین‌کنندگان منعقد کرد تا تأمین حافظه فلش اپل و سایر مؤلفه‌های اصلی را تضمین کند. او گلوگاه‌ها را در زنجیره تأمین شناسایی و حذف کرد. اصلاحات کوک عملکرد اپل را در توسعه محصول و تحویل محصولات جدید به مصرف‌کنندگان مشتاق را بسیار سریع کرد. رشد فروش توجیه خوبی برای دلیل تمرکز جابز بر زنجیره تأمین اپل بود.

رویکرد ایل به سازمان‌دهی زنجیره تأمین، رویکردی متداول بود. آن‌ها اولین گام را در اصلاح زنجیره تأمین برداشتند تا دیگر زنجیره تأمین مانع مسیر موفقیت شرکت نشود. زنجیره تأمین به حوزه‌های جدیدی گسترش یافته که کسب‌وکار را متحول می‌کند. زنجیره تأمین اکنون می‌تواند به کسب‌وکارها در کسب درآمد، مدیریت ریسک شرکتی، کسب تعالی و تداوم کاهش هزینه‌ها کمک کند.

نیاز به انقلاب زنجیره تأمین

با وجود چنین مثال‌هایی، اکثر مدیران عامل همچنان مدیریت زنجیره تأمین و منبع‌یابی را نادیده می‌گیرند. در نتیجه جای تعجب ندارد که این دو حوزه در ۲۰ سال اخیر پیشرفت چندانی نکرده باشد.

درواقع، رویه‌هایی که امروز رواج دارد، همان دیسپلین‌های مدرنی است که در سال ۱۹۴۵ پس از جنگ در مدیریت زنجیره تأمین ایجاد شد.

به زبان ساده، یک زنجیره تأمین وجود دارد تا مواد از تأمین‌کنندگان به تولیدکنندگان انتقال یابد و سپس به مشتریان یا کاربران نهایی توزیع شود. در جنگ جهانی دوم، کاربران نهایی ارتش و نیروی دریایی بودند که باید در چندین ناحیه جغرافیایی و از طریق حالت‌های متفاوت حمل‌ونقل (زمینی، دریایی و هوایی) تأمین می‌شدند.

دقیقاً همان‌طور که زنجیره‌های تأمین با کارکرد خوب سبب پیروزی ایالات متحده آمریکا در جنگ جهانی دوم شد، گلوگاه‌ها یا به بیان بهتر، زنجیره‌های تأمین دارای کارکرد ضعیف نیز به شکست انجامید.

تا چندین دهه پس از جنگ جهانی دوم، رویکرد نظامی به مدیریت زنجیره تأمین و منبع‌یابی برای صنعت خصوصی نیز کاملاً سودمند بود. هرچند اکنون این‌گونه نیست. در طیف وسیعی از صنایع، شرکت‌های قبلاً توانمند دچار مشکل شده‌اند: المارت، آی‌بی‌ام، پروکتر اند گمبل (پی‌جی)، فایزر، اچ‌بی. مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها ایستاست و اغلب بر متمایزسازی محصول و توسعه جهانی اتکا دارد. با کاهش مستمر فرصت‌های تمایز محصول و گسترش بازار، این شرکت‌ها خودشان را در وضعیت ضرر رقابتی می‌یابند. این مشکل را نمی‌توان با صرف هزینه بیشتر تبلیغات یا خرید کسب‌وکارهای دیگر حل کرد. مزیت رقابتی را می‌توان در حوزه‌های عملیاتی مانند زنجیره تأمین و منبع‌یابی یافت.

بنابراین، خبر بد این است که بسیاری نام‌های تجاری مشهور اکنون خود را در شرایط نیازمند تغییرات شدید راهبردی می‌یابند. خبر خوب چیست؟ نیاز به تغییر را دیگر نمی‌توان نادیده گرفت.

ما وارد دوره آزمودن رهبران کسب و کار می‌شویم. آن‌هایی که می‌توانند تکامل یابند، بقا خواهند داشت؛ آن‌هایی که نمی‌توانند، از عرصه خارج خواهند شد. در دوره‌ای که مدیریت باید از هر مزیت رقابتی در دسترس بهره‌برداری کند، آن رهبرانی که زنجیره‌های تأمین و منبع‌یابی را فقط از باب کاهش هزینه بررسی می‌کنند، با آسیب‌های جدی مواجه خواهند شد. موفقیت برای رهبرانی است که یاد می‌گیرند زنجیره تأمین و منبع‌یابی را پیشران‌های بالقوه رشد درآمد، نوآوری و کاهش ریسک ببینند.

تضاد بین شرکت‌هایی که منبع‌یابی و زنجیره‌های تأمین را به سلاح‌های رقابتی تبدیل کرده‌اند و شرکت‌هایی که چنین کاری نکرده‌اند، به‌طور کامل آشکار است.

مزیت زنجیره تأمین زارا

اکنون بسیاری از خرده‌فروشان بزرگ فروشگاه‌هایشان را تعطیل می‌کنند و دچار کاهش سود شده‌اند، که چندتایی از آن‌ها عبارت است از: مسیز، بست‌بای، رادیو شک، گپ، نورداسترام و سیرز. در همین زمان، خرده‌فروش پویایی به نام زارا، با ۶۷۷۷ فروشگاه در ۸۸ کشور، در حال رشد و ترقی است.

زارا را برای مثال با شرکت گپ مقایسه کنید. به‌طور تخمینی، ۹ تا ۱۲ ماه طول می‌کشد تا گپ یک طراحی لباس جدید را به فروشگاه‌هایش برساند. تصور کنید که ابتدا باید روندهای مد را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی کنید، سپس پارچه تهیه کنید و تولید را انجام دهید. زارا برآورد می‌کند برای انجام این کار، تنها به ۱۰ تا ۱۵ روز زمان نیاز دارد؛ زارا این پیروزی را به داشتن یک زنجیره تأمین بسیار پاسخگو و تقاضامحور نسبت می‌دهد.

زارا از خرد متداول چگونگی اداره زنجیره تأمین پیروی نمی‌کند. این شرکت تقریباً نیمی از تولیدش را به‌صورت درون‌شرکتی انجام می‌دهد، ظرفیت بیشتر تولید را رها می‌کند و در عوض محصولات را در دسته‌های کوچک تولید و توزیع می‌کند. این شرکت کارکردهای طراحی، انبارداری، توزیع و لجستیک را به‌صورت درون‌شرکتی مدیریت می‌کند. زارا طراحی‌های جدید بسیار متنوعی را به‌سرعت و در تعداد محدود عرضه می‌کند که به این شرکت اجازه می‌دهد بیشتر محصولاتش (حدود ۸۵ درصد) را با قیمت کامل بفروشد که از متوسط صنعت (۶۰ تا ۷۰ درصد) بالاتر است.

زنجیره تأمین زارا، همان موضوع کسالت‌آوری که اکثر مدیران عامل زحمت فکر کردن به آن را به خود نمی‌دهند، آن را به ارزشمندترین شرکت در حوزه خرده‌فروشی با سرمایه‌گذاری بازار ۹۰ میلیارد دلاری تبدیل می‌کند. بنیان‌گذار زارا، آمانسیو اورتگا، اکنون ثروتمندترین مرد

اروپاست (برای لحظه‌ای در سال ۲۰۱۵، او ثروتمندترین فرد دنیا نیز بود و از بیل گیتس هم پیشی گرفت). دیدگاه اورتگا درباره لباس چیست؟ آن‌ها کالاهای فناپذیری شبیه به میوه‌ها هستند: افراد بسته به هوسشان یا روندهای مد، سبک خودشان را مکرراً تغییر می‌دهند. بر همین اساس، اورتگا زنجیره تأمینش را به‌نحوی طراحی کرد تا زارا بتواند یک طراحی جدید را ظرف یک یا دو هفته به دست مشتریان برساند.

اکنون به منبع‌یابی می‌پردازیم.

مزیت منبع‌یابی تی جی ایکس

مجموعه شرکت‌های تی جی ایکس با ارزش‌گذاری بازار نزدیک به ۵۰ میلیارد دلار مالک برندهایی از جمله تی جی ماکس، مارشالز و هوم گودز است. سهام‌داران تی جی ایکس از ۱۸ سال متوالی رشد سود هر سهم نفع برده‌اند. این شرکت در تاریخچه حدود چهل‌ساله خود تنها یک سال شاهد فروش مقایسه‌ای فروشگاه‌های منفی بوده است. منبع‌یابی، همان موضوع کسل‌کننده دیگر، تی جی ایکس را به شرکتی بدل ساخته که خرده‌فروشان بزرگ دیگر به آن غبطه می‌خورند.

برنارد کاماراتا که تی جی ایکس را در سال ۱۹۷۶ تأسیس کرد، از رویکردی منحصربه‌فرد برای منبع‌یابی استفاده می‌کند: تی جی ایکس محصولاتش را با تخفیف از برندهای بزرگ می‌خرد و سپس آن‌ها را در فروشگاه‌هایش عرضه می‌کند. آنچه هفته پیش در فروشگاه موجود بوده، ممکن است این هفته موجود نباشد. خرید از تی جی ایکس همیشه مانند شکار گنج است. این موضوع گروه وفاداری از مشتریان را خلق کرده که پیوسته برای مشاهده محصولات جدید به فروشگاه مراجعه می‌کنند. دانشگاه تی جی ایکس هنر معامله را به خریداران شرکت آموزش می‌دهد. آن‌ها از این توانایی برخوردارند که میلیون‌ها دلار را از معاملاتی به‌دست آورند که شرکت‌های دیگر آن‌ها را ملزم به کسب تأیید از مدیریت ارشد می‌کند. آن‌ها منبع‌یابی خرده‌فروشی سنتی را کاملاً دگرگون کرده و در نتیجه، ارزش آفرین شده‌اند.

نمونه‌هایی از شرکت‌های دیگری را که به نتایج تأثیرگذار مشابهی دست یافته‌اند، در ادامه این کتاب خواهید یافت. در هر مورد، مدیریت دارای دو فضیلت بوده است: نخست، درک این پندار که اگر زنجیره تأمین و منبع‌یابی به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند مزایای بیشتری از صرفه‌جویی در هزینه ایجاد کند که به‌طور سنتی از آن‌ها انتظار می‌رود؛ و دوم، شهامتی برای اجرای تغییر.

درباره فعالیت‌های نویسنده

من به‌شخصه شاهد نتایج این آزمایش‌ها بوده‌ام: طراحی‌های جدید زنجیره تأمین و منبع‌یابی که باعث افزایش درآمد، افزایش نوآوری، ترویج تعالی و کاهش ریسک شده‌اند.

من در ۲۰ سال گذشته به شرکت‌های پیشروی امریکایی، اروپایی و آسیایی، ابتدا در شرکت ای.تی. کیرنی و از هشت سال پیش در شرکت خودم، مشاوره داده‌ام. من با شرکت‌های پیشرو در حوزه‌های های‌تک، خرده‌فروشی، داروسازی، خدمات مالی و مخابرات کار کرده‌ام و همچنین با وزارت دفاع و سایر آژانس‌های فدرال در پروژه‌های کوچک‌تری همکاری داشته‌ام. بزرگ‌ترین شرکت زیست‌فناوری، یک صندوق سرمایه‌گذاری تأمین‌ی پیشرو، بزرگ‌ترین ارائه‌کننده خدمات مدیریت تأسیسات و یک خرده‌فروشی چندبرندی مشهور تنها چند مورد از شرکت‌های مشاوره‌گیرنده من را تشکیل می‌دهند.

من به دلیل توانایی‌ام در ارائه نتایج پایای کسب‌وکار، به‌ویژه برای شرکت‌هایی با فرهنگی قدرتمند که شاید رویکردهای استاندارد در آن‌ها جواب ندهد، به خود افتخار می‌کنم. بعضی از افرادی که در گذشته با آن‌ها در ارتباط بوده‌ام موجب شده‌اند بینش دقیق‌تری از چالش‌های پیش روی رهبران منبع‌یابی و زنجیره تأمین بیابم. این افراد تأثیر بسیاری بر من گذاشته‌اند، زیرا توانسته‌اند بسیار فراتر از سطح انتظار معمول در نقش‌های سنتی عمل کنند. شرکت‌ها می‌توانند از آن‌ها برای تصاحب بازارها و کسب نتایج شگفت‌انگیز کسب‌وکار استفاده کنند. کم‌لطفی است اگر آن‌ها را تنها در کاهش هزینه‌ها توانمند بدانیم.

گذار از روش‌های قدیمی به روش‌های جدید تفکر هرگز برای افراد یا سازمان‌ها آسان نبوده است. اما این کار غیرممکن نیست. و اگر شرکتی مایل به خلق سلاح‌های مزیت‌آفرین جدید است، باید این کار را انجام بدهد.

درباره این کتاب

در این کتاب، به‌صورت مشروح توضیح می‌دهم که چگونه شرکت‌هایی با تمامی اشکال و اندازه‌ها در زنجیره تأمین و منبع‌یابی‌شان خلاقیت به خرج داده و به ارزش کسب‌وکار بالاتری دست یافته‌اند. ارزش کسب‌وکار می‌تواند به شکل افزایش درآمد، کاهش ریسک کسب‌وکار، بهبود سودآوری و دستیابی به تعالی باشد.

❖ بخش ۱- افزایش درآمد با کمک زنجیره تأمین و منبع‌یابی

فصل ۱- کسب رضایت مشتری از طریق تعالی خدمات: همچنان که تمایز محصول کاهش می‌یابد، برخی شرکت‌ها می‌کوشند سطوح بالاتری از خدمات را برای جذب مشتریان عرضه کنند. اما این کار هزینه‌ای در بردارد. سازمان‌های زنجیره تأمین می‌توانند با برقراری تعادل بین خدمات و هزینه از طریق بخش‌بندی و مشوق‌ها، باعث کسب رضایت مشتری و افزایش سودآوری شوند.

فصل ۲- ارتقا درآمد با زنجیره تأمین: زنجیره تأمین می‌تواند از طریق توانمندسازی، سفارشی‌سازی یا شخصی‌سازی، جهانی‌سازی و بهبود پاسخگویی به تقاضا، درآمد را افزایش دهد. زنجیره تأمین نقش مهمی در ارائه موفق نوآوری به بازار و سپس پشتیبانی از رشد سریع دارد.

فصل ۳- تقویت عملکرد ائتلاف با منبع‌یابی: ائتلاف‌ها نقشی حیاتی برای موفقیت کسب‌وکار پیدا کرده‌اند. یک سازمان منبع‌یابی با تخصص در مدیریت روابط تأمین/عرضه می‌تواند موفقیت ائتلاف را بهبود ببخشد.

❖ **بخش ۲- کاهش ریسک کسب‌وکار از طریق عملیات کارآمد**

فصل ۴- رفع گلوگاه‌های زنجیره تأمین و کاهش ریسک: پس از سال‌ها غفلت، زنجیره‌های تأمین در سازمان‌های بسیاری قادر به تحویل محصولات و خدمات نیستند. آن‌ها به حوزه‌هایی با ریسک بالا تبدیل شده‌اند که تا شناسایی و مدیریت نشوند، نمی‌توانند به اهداف بزرگ‌تری بیندیشند. ساده‌سازی رمز اصلی رفع گلوگاه‌ها از فرایندهای زنجیره تأمین است.

فصل ۵- افزایش موفقیت خرده‌فروشی از طریق مدیریت سرمایه‌گذاری‌های فروشگاه‌های: منبع‌یابی می‌تواند به اطمینان از اینکه سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک به شیوه‌ای منطقی اجرا شده‌اند، کمک کند. برای مثال، خرده‌فروشان سالانه میلیون‌ها دلار را صرف افتتاح فروشگاه‌های جدید و نوسازی فروشگاه‌های قبلی می‌کنند. توانایی یک فروشگاه برای سودآور باقی ماندن در زمان‌های تغییر تقاضاهای مصرف‌کننده به هزینه‌های سربار آن بستگی دارد. منبع‌یابی می‌تواند با درگیر ساختن پیمانکاران عمومی و معاملات به شیوه‌های جدید و متفاوت، هزینه‌ها را کاهش بدهد.

❖ **بخش ۳- بهبود سودآوری از حوزه‌هایی که اکنون خارج از حیطه سازمان‌های منبع‌یابی قرار دارند**

فصل ۶- ارتقاء کارایی بازاریابی: رسانه‌های دیجیتال بازاریابی را دگرگون کرده‌اند. تیم‌های منبع‌یابی می‌توانند از ابزارهای تحلیلی برای کمک به ایجاد کمپین‌های بازاریابی، از جمله کمپین‌های دیجیتال کارآمدتر، استفاده کنند؛ آن‌ها می‌توانند در مذاکره برای معاملات مطلوب‌تر با تأمین‌کنندگان بازاریابی مؤثر باشند. نتیجه: افزایش بازگشت بر سرمایه (ROI) بازاریابی.

فصل ۷- برون‌سپاری هوشمندانه مستغلات: شرکت‌ها بخش‌هایی از کسب‌وکارهایشان

را مانند فناوری اطلاعات (IT)، پرداخت دستمزد، مدیریت خدمات تأسیسات و غیره، با امید بهبود خدمات کارکنان و کاهش هزینه‌ها برون‌سپاری کرده‌اند. اکثر توافق‌های برون‌سپاری در تحقق این وعده ناموفق بوده‌اند. سازمان‌های منبع‌یابی می‌توانند به شناسایی روش‌های بهتر بهره‌برداری از روابط با تأمین‌کنندگان به رهبران کمک کنند؛ این سازمان‌ها با استفاده از جدیدترین ابزارهای تحلیلی یا تجدیدنظر در توافق‌های منبع‌یابی به این هدف دست می‌یابند.

❖ بخش ۴- کسب تعالی کسب‌وکار با کمک منبع‌یابی

فصل ۸- تعالی منبع: اکنون که بیش از نیمی از کارهای انجام‌شده در هر شرکت را تأمین‌کنندگان بیرونی انجام می‌دهند، مدیریت نمی‌تواند امیدوار باشد که با نادیده گرفتن منبع‌یابی به تعالی دست پیدا کند. تیم‌های منبع‌یابی باید نقش تسریع‌بخشی و عمق‌بخشی بهتری را در کمک به مدیریت ایفا کنند تا ضمن تعریف نوع تعالی موردنظر، بهترین تأمین‌کننده را یافته و درباره شرایط مناسب با آن مذاکره کنند.

مدیریت تغییر

از نظر زنجیره تأمین و منبع‌یابی، کارآمدی سازمان‌ها مستلزم تغییر در رهبری، تحقیق و توسعه، فروش و بازاریابی و سایر حوزه‌های کارکردی است. در تجربه مشاوره‌ام، دریافته‌ام که سازمان‌های کارکردی تمایل چندانی به در نظر گرفتن زنجیره تأمین و منبع‌یابی ندارند. آن‌ها حس می‌کنند که از تخصص لازم برخوردارند و مطمئن نیستند که مشوق‌های زنجیره تأمین و منبع‌یابی با بهترین منافعشان هم‌راستا باشند.

واقعیت این است که اعضای تیم‌های زنجیره تأمین و منبع‌یابی در حوزه‌های کارکردی متخصص نیستند و انتظار هم نمی‌رود که این‌گونه باشند. دانش مختص هر کارکرد باید از اعضای تیم‌های کارکردی نشأت بگیرد. با وجود این، تیم‌های زنجیره تأمین و منبع‌یابی می‌توانند به این سازمان‌ها کمک کنند تا راهکارهای جدیدی برای مسائلشان بیابند و نقش مذاکره‌گر را برای معاملات سازمانشان ایفا کنند.

هم‌زمان، تیم‌های زنجیره تأمین و منبع‌یابی باید از ناحیه آسایششان بیرون بیایند؛ کاری که در عمل بسیار سخت‌تر از گفتار است.

اکثر سازمان‌های زنجیره تأمین و منبع‌یابی با نقش‌های سنتی احساس آسایش می‌کنند، زیرا از انتظاراتی که باید برآورده کنند، آگاهی دارند و وظایف لازم برای تحقق آن‌ها را نیز درک می‌کنند. سازمان‌های بسیاری خود را «در سطح جهانی» می‌نامند (که حاوی این معنای ضمنی

است که نیازی به تغییر ندارند و نمی‌توانند سهم بیشتری داشته باشند). رهبران این سازمان‌ها می‌پرسند: «چرا باید سری را که درد نمی‌کند، دستمال ببندیم؟»
با اینکه اعمال تغییر همیشه با ریسک پس زدن همراه است، اگر شرکت‌ها تغییر نکنند، یک رقیب مصمم‌تر و تهاجمی‌تر محدودیت‌ها را از میان برمی‌دارد و مزایا را به چنگ خواهد آورد.
من دربارهٔ مدیریت زنجیره تأمین و منبع‌یابی می‌نویسم؛ زیرا اشتیاق‌هایم هستند. من قدرت خلاقیتی را درک می‌کنم که اگر کسب‌وکارها بتوانند مهارت‌های موجود در سازمانشان را مهار کنند، آزاد خواهد شد.

واضح است که بی‌علاقگی رهبری به تغییر، یکی از بزرگ‌ترین موانع برای بهبود وضعیت امروزی عموماً ضعیف رویهٔ زنجیره تأمین است. اما چیزی برای ترسیدن وجود ندارد. می‌توان تغییر را مدیریت کرد. رهبری با شناسایی علل ریشه‌ای گلوگاه‌ها و سایر کمبودها و سپس شناسایی بهترین راه‌حل‌ها شروع می‌شود.

ممکن است پیاده‌سازی یک برنامهٔ تغییر بزرگ، سال‌ها طول بکشد و به نقش قهرمانی مدیرعامل به‌صورت دائمی نیاز داشته باشد. آیا مدیرعامل و سازمان شما برای این چالش پیشگام خواهد شد؟ امیدوارم که چنین شود. نتایج توجه به این موضوع‌های «کسل‌کننده» آنچنان زیاد است که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت.

ما این کتاب را با حوزه‌ای شروع می‌کنیم که بر مبنای تفکر سنتی، خارج از گسترهٔ سازمان‌های زنجیره تأمین فرض می‌شد: یعنی رضایت مشتری؛ حوزه‌ای که می‌توان آن را متحول کرد. فصل بعدی اطلاعاتی دربارهٔ اینکه شرکت‌ها چگونه می‌توانند خدمات مشتری را با کمک زنجیره تأمین بهبود دهند، در اختیارتان می‌گذارد.

بخش ۱

**افزایش درآمد با کمک زنجیره تأمین
و منبع‌یابی**