**جايگاه زنجيره تامين در مديريت نوين**

سیامک میراحمدی  
امروزه حضور در عرصه اقتصاد جهانى براى تولیدكنندگان و شركت‌هاى تجارى با چالش‌هاى جديدى مواجه است.

|  |
| --- |
|  |

وجود تعداد زياد عرضه‌كنندگان و رقابت فشرده آنها و افزايش انتظارات مصرف‌كنندگان براى ارائه كيفيت بهتر و خدمات‌رسانى سريع‌تر، فشارهاى زيادى را بر توليد‌كنندگان وارد كرده؛ عواملى كه شايد تا پيش از اين وجود نداشته‌اند. در اين شرايط شركت‌هاى تجارى پى بردند كه به تنهايى قادر به انجام همه امور نبوده و از سوى ديگر علاوه بر توجه به امور و منابع داخلى، نياز به مديريت و نظارت بر منابع و اركان مرتبط خارج از شركت نيز وجود دارد. علت اين امر دستيابى به مزاياى رقابتى با هدف كسب سهم بيشتر از بازار است. بر اين اساس فعاليت‌هايى مانند تهيه مواد، برنامه‌ريزى براى توليد محصول، انباردارى، كنترل موجودى، توزيع، تحويل و خدمت به مشترى كه قبلا در سطح شركت انجام مى‌شد، به سطح زنجيره تامين انتقال يافته است. مساله اساسى در يك زنجيره تامين، مديريت، كنترل و هماهنگى فعاليت‌ها است. مديريت زنجيره تامين اين كار را به طريقى انجام مى‌دهد كه مشتريان بتوانند محصولات را با كيفيت و خدمات قابل اطمينان، در اسرع وقت و با حداقل هزينه دريافت كنند. مديريت زنجيره تامين از شاخه‌هاى نوظهور مديريت است كه روز به روز در حال تكامل و پيشرفت بوده و به دنبال راه‌هاى كاهش هرچه بيشترچرخه توليد محصول و ارائه خدمات مطلوب تا رسيدن به دست مشترى است. در دهه 90 مديران صنايع متوجه شدند براى ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرآيندهاى داخلى شركت كافى نبوده بلكه عملكرد تامين‌كنندگان مواد اوليه و قطعات و همچنين توزيع‌كنندگان محصول، ارتباط نزديكى با سياست‌هاى توسعه بازار آنها دارد. با چنين نگرشى بود كه رويكرد زنجيره تامين در توليد رقابتى مورد توجه قرار گرفت. مفهوم زنجيره ارزش در سال 1985 توسط مايكل پورتر مطرح شد. وى معتقد است، بهترين راه براى توصيف فعاليت هر شركت، وصف آن بر حسب يك زنجيره ارزش است.  
بر اين اساس تفاوت كل هزينه همه فعاليت‌هايى كه شركت براى توليد و عرضه يك محصول يا خدمت به مصرف مى‌رساند از مجموع درآمد، معادل ارزش ايجاد شده است.  
همه شركت‌هايى كه در يك صنعت بخصوص، مشغول فعاليت هستند داراى يك زنجيره ارزش مشابه هستند كه در برگيرنده فعاليت‌هايى نظير تهيه مواد اوليه، طراحى و ساخت محصول و ارائه خدمات به مشتريان است.  
بحث اصلى در مديريت زنجيره ارزش اين است كه هزينه‌هاى هر مرحله از توليد با ارزشى كه ايجاد مى‌كند بررسى شده است و در مقايسه با رقبا ارزيابى و مديريت هزينه صورت گيرد. شركت‌ها بايد درك درستى از زنجيره ارزش عمليات خود داشته باشند و علاوه بر آن بكوشند تا زنجيره‌هاى ارزش شركت‌هاى رقيب، عرضه‌كنندگان مواد اوليه و توزيع‌كنندگان محصولات را نيز درك كنند. بنابراين مفهوم زنجيره ارزش، عمدتا معطوف به مراحل عملياتى داخل شركت بوده و بررسى زنجيره ارزش رقبا و بازيگران قبل و بعد از توليد صرفا براى محك و مقياس و بدون اين كه بخواهد هماهنگى يا تاثيرگذارى متقابل بر آنها داشته باشد، صورت مى‌گيرد. رويكرد زنجيره ارزش در تحليل فعاليت‌هاى درون سازمانى، ابزارى موثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصميم‌گيرى در مورد هريك از آنها است. اين زنجيره از دوسو با موثرترين عوامل محيطى يعنى تامين‌كنندگان مواد اوليه و قطعات و عوامل بعد از توليد يعني مشتريان مرتبط می‌شود. ارتباط زنجيره ارزش سازمان با زنجيره ارزش تامین‌كنندگان و مشتريان تشكيل زنجيره‌اى را می‌دهد كه پورتر آن را «سامانه ارزش» می‌نامد. البته اين مفهوم با عناوين ديگرى مانند شبكه ارزش، زنجيره ارزش گسترده و زنجيره تامين نيز ناميده مى‌شود. زنجيره تامين از دو يا چند سازمان تشكيل مى‌شود كه رسما از يكديگر جدا بوده و به وسيله جريان هاى مواد، اطلاعات و جريان‌هاى مالى به يكديگر مربوط مى‌شوند. اين زنجيره همه فعاليت‌هاى مرتبط با جريان كالا و تبديل مواد، از مرحله تهيه ماده اوليه تا مرحله تحويل كالاى نهايى به مصرف‌كننده را شامل می‌شود. نگرش‌ها و تعاريف ديگرى نيز از زنجيره تامين ارائه شده است. برخى زنجيره تامين را به روابط بين خريدار و فروشنده محدود كرده‌اند. اين نگرش تنها بر عمليات خريد رده اول در يك سازمان متمركز است. گروهى ديگر به زنجيره تامين با ديد وسيع‌ترى مى‌نگرند و آن را شامل تمام روش‌هاى تامين سازمان می‌دانند. با اين وصف، زنجيره تامين شامل تمام تامین‌كنندگان رده اول، دوم و... خواهد بود. اين نگرش به زنجيره تامين، تنها به تحليل شبكه تامين خواهد پرداخت. با توجه به مجموعه نكات فوق، در واقع تشخيص و ارزيابى صحيح رقابت سازمان‌ها در افق بلند مدت، مستلزم 2 نكته آگاهى از اطلاعات مورد نياز زنجيره ارزش داخلى سازمان‌ها و آگاهى از كل مجموعه زنجيره ارزش حاكم بر بازيگران فعال در فرآيند ارائه كالا و خدمات به مصرف‌كننده نهايى بوده كه اين به مفهوم زنجيره تامين است. در واقع همان‌طور كه هر سازمان زنجيره ارزش خاص خود را دارد، براى هر صنعت نيز زنجيره ارزشى وجود دارد كه موسوم به زنجيره تامين است. در دهه اخير و در پى تحولات فناورى ارتباطات و اطلاعات، روند مديريت زنجيره تامين به سمت مديريت زنجيره تامين الكترونيك تغيير كرده و از حالت سازمانى و منطقه‌اى به حالت جهانى متمايل شده است به اين ترتيب توليد از روش توليد استاندارد و انبوه به سمت توليد منعطف محلى سوق داده شد. لازمه اين امر نيز تغيير ساختارى آن از حالت متمركز به حالت نيمه متمركز و ايجاد واحدهاى راهبردى مستقل بود. تغيير ديگرى كه در اين روند مى‌توان مشاهده كرد، افزايش سهم برون سپارى است. شركت‌هاى مديريت زنجيره تامين براى افزايش مزيت رقابتى خود در طول فرآيند تامين، تمركز خود را به مراحلى اختصاص مى‌دهند، كه ارزش افزوده بيشترى براى مشترى و شركت فراهم كرده و از اين جهت بخش‌هايى با ارزش افزوده كمتر را به شركت‌هاى ديگر واگذار مى‌كنند. همچنين در اين موارد ترجيح مي‌دهند، خريد خارج از مجموعه داشته باشند. در اين ميان نقش راهبردهاى همكارى بسيار تعيین كننده است.  
بعضى از نتايج اين راهبردها را می‌توان در كاهش هزينه‌هاى مستقيم و غيرمستقيم، كاهش هزينه‌هاى سرمايه‌گذارى، كاهش ميزان پرداخت ماليات، كاهش هزينه لجستيك، ارائه خدمات بهتر به مشتريان، افزايش مزيت‌هاى رقابتى با استفاده از مزيت‌هاى رقابتى همكاران و بهره‌گيرى از تجربه و دانش افراد و سازمان‌هاى محلى تبيين كرد.

http://www.donya-e-eqtesad.com/Default\_view.asp?@=304149