

به نام خدا

مدیریت الکترونیکی زنجیره تأمین و ارتباط با مشتری

تألیف:

مهندس مهران کرمی

مهندس معصومه کرمی

سرشناسه	: کرمی، مهران، ۱۳۵۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت الکترونیکی زنجیره تامین و ارتباط با مشتری/تالیف مهران کرمی، معصومه کرمی
مشخصات نشر	: تهران: اتحاد: آتی نگر، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۲ص: مصحح: جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-8783-88-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
بازداداشت	: کتابنامه: ص: [۹۹]-۱۰۰.
موضوع	: تدارکات بازرگانی - مدیریت
موضوع	: نظام‌های اطلاعاتی مدیریت
موضوع	: بازرگانی الکترونیکی
شناسه افزوده	: کرمی، معصومه، ۱۳۶۲ -
رده سدی کنگره	: ۱۳۸۹ م۲ ۵/۵۲۸/۵۰۴۵۲۸
رده سدی دیوبی	: ۶۵۷/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۹۹۳۱۹۸

نام کتاب	: مدیریت الکترونیکی زنجیره تامین و ارتباط با مشتری
مؤلف	: مهران کرمی - معصومه کرمی
ناشر	: اتحاد - آتی نگر
لیتوگرافی	: طیف نگار
چاپ	: طیف نگار
نوبت چاپ	: اول ۱۳۸۹
تیراژ	: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت	: ۲۵۰۰۰ ریال

دفتر مرکزی کتاب آیلار

انقلاب - خیابان شهید منیری جاوید (اردبیهشت) - خیابان شهدای زاندارمری - شماره ۱۴۶
(ساختمان آیلار) تلفن: ۶۶۴۰۱۲۵۵ - دورنگار: ۶۶۴۹۴۴۳۱

فروشگاه شماره ۱ (کتاب آیلار)

انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب. تلفن ۶۶۹۵۶۴۳۳ - ۶۶۴۱۱۸۶۵

فروشگاه شماره ۲ (کتاب آیلار)

کریمخان زند - مابین ایرانشهر و خردمند جنوبی - شماره ۱۴۴، تلفن: ۱-۸۸۳۱۹۷۴۰

فروشگاه شماره ۳ (کتاب آیلار)

انقلاب - روبروی دانشگاه تهران - پاساژ فروزنده - شماره ۳۲۱، تلفن: ۹۷-۶۶۹۶۳۵۹۶

ISBN 978-964-8783-88-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۷۸۳-۸۸-۹

فهرست مطالب

۵.....	مرور مقدماتی
۱۱.....	فصل اول: سیستم‌های سازمانی
۱۲.....	منظور از سیستم‌های سازمانی چیست؟
۱۶.....	نرم‌افزار سازمانی
۱۹.....	ارزش سیستم‌های سازمانی از لحاظ کسب‌وکار
۲۱.....	فصل دوم: سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین
۲۱.....	زنجیره تأمین
۲۴.....	سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت زنجیره تأمین
۲۸.....	نرم‌افزار مدیریت زنجیره تأمین
۳۰.....	سیستم‌های اجرایی زنجیره تأمین
۳۳.....	نکاتی در مورد زنجیره تأمین جهانی
۳۸.....	ارزش اقتصادی سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین
۴۱.....	فصل سوم: سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان
۴۱.....	مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟
۴۴.....	نرم‌افزار CRM

CRM عملیاتی و تحلیلی.....	۵۱
ارزش سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری از لحاظ کسب‌وکار.....	۵۹
فصل چهارم: برنامه‌های کاربردی سازمانی: فرصت‌ها و چالش‌های جدید	۶۱
چالش‌های برنامه‌های کاربردی سازمانی.....	۶۱
بسط و توسعه نرم‌افزار سازمانی.....	۶۴
پلت‌فرم‌های خدمات.....	۶۵
.....	
فصل پنجم: فعالیت عملی.....	۷۳
کسب مهارت‌های عملیاتی: شناسایی راه‌حل‌های مدیریت زنجیره تأمین.....	۷۳
بهبود تصمیم‌گیری‌ها: استفاده از نرم‌افزار پایگاه داده برای مدیریت درخواست‌های خدماتی مشتریان.....	۷۵
دستیابی به مهارت عملیاتی: ارزیابی خدمات مدیریت زنجیره تأمین.....	۷۷
..... پیوست.....	۷۹
..... واژه‌نامه.....	۹۱
..... منابع.....	۹۵

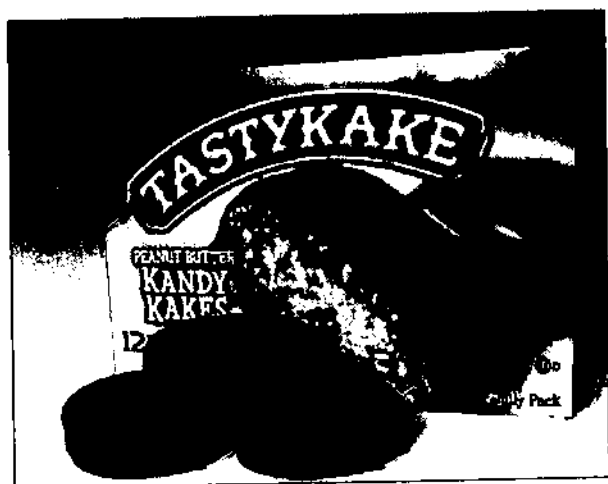
Tasty Baking Company: سیستم

سازمانی، مزه‌های قبلی را دگرگون کرده است

نام Tasty Baking Company گویای همه‌چیز است. نام این شرکت با کیک‌های فنجانی خوشمزه، کلوچه‌های کوچک، شیرینی‌های خشک و کیک‌های همراه با مغزهای مختلف همراه است که در کارخانه شیرینی‌پزی به صورت تازه بسته‌بندی شده و تقریباً در پانزده هزار و پانصد فروشگاه و سوپرمارکت در شرق ایالات متحده به فروش می‌رسد. این شرکت که دفتر مرکزی آن در فیلادلفیا است در سال ۱۹۱۴ در روز اول فروش کیک‌های خود، بیست‌وهشت دلار به دست آورد و در سال ۲۰۰۶ به درآمد صدوشصت و هشت میلیون دلاری دست یافت.

با وجود این که این شرکت لبخند را به لب مشتریان می‌آورد، اما مدیریت و سهامداران آن همچنان اخم‌ها را در هم کشیده‌اند. Tasty سازمانی نسبتاً کوچک در صنعتی بزرگ است که در اواسط دهه نود با کاهش چشم‌گیری در سهام و فروش خود روبه‌رو شد. در سال ۲۰۰۲، سطوح سودآوری در تمام مدت پایین بوده و حاشیه عملکرد آن ۴٫۹- بوده است. رئیس و مدیر

اجرائی جدید شرکت به نام چارلز پیزی^۱ برای تغییر وضعیت شرکت تیم مدیریتی جدید و برنامه تغییرات استراتژیکی را معرفی کرد.



این استراتژی به روش‌های جدید ساخت، و همچنین سیستم‌های اطلاعاتی جدیدی نیاز داشت. سیستم‌های فعلی Tasty از لحاظ فنی با مشکل روبه‌رو بوده، انعطاف‌پذیری نداشته و مشکلات جدی و ریسک‌های کسب‌وکار زیادی را مطرح می‌کردند. بیشتر فرآیندهای کلیدی سستی بوده و تماماً به صورت دستی انجام می‌گرفتند و شرکت اطلاعات به‌موقعی برای پیگیری خروجی‌های ساخت و برنامه‌های بارگیری در اختیار نداشت. Tasty باید از لحاظ فیزیکی هر روز تمام اقلام موجود در انبار را شمارش می‌کرد. حتی در این صورت نیز اطلاعات مربوط به انبارداری دقیق و به‌روز نبودند. بارگیری‌ها به موقع انجام نمی‌گرفت و اضافه موجودی انبار را باید در فروشگاه‌های

تعاونی کارخانه به قیمت ارزانتر می فروختند. سهام و فروش بازار رو به کاهش بود، در حالی که هزینه های عملکردی روزه روز افزایش می یافت.

بیشتر اطلاعات Tasty در مورد فروش و محصولات از طریق شبکه فروش و توزیع کنندگان آن تأمین می شد. بنابراین باید ارتباط بهتری با نیروهای فروش برقرار می شد تا هر چه سریع تر به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا می کردند.

تیم مدیریت جدید Tasty تصمیم گرفت سیستم سازمانی جدیدی را با استفاده از نرم افزار ارابه شده توسط SAP پیاده سازی کند. این نرم افزار اختصاصاً برای صنعت مواد غذایی و نوشیدنی طراحی شده بود. مشاورین SAP و Deloitte به شرکت کمک می کردند تا فرآیندهای کسب و کار را شناسایی کرده و بررسی کنند که به چه شکلی می توانند با نرم افزار SAP بهتر کار کنند. شرکت با محدود کردن تغییرات به این نرم افزار و تقویت استانداردهای مدیریتی پروژه می توانست سیستم سازمانی جدید را به موقع و ظرف نه ماه با بودجه موجود پیاده سازی کند. سیستم سازمانی SAP از پایگاه داده Microsoft SQL Server و سیستم عامل Windows استفاده می کند که روی سرور اینتل اجرا می شود.

Tasty امیدوار است تغییرات زیادی را در فرآیندهای کسب و کار ایجاد کرده و از این طریق بیشترین بهره را از قابلیت های نرم افزار سازمانی به دست آورد. این شرکت از الگوی Deloitte استفاده کرده و بهترین اقدامات را برای صنعت مواد غذایی و نوشیدنی مورد استفاده قرار داده است. Tasty مازول های SAP را برای امور مالی، سفارش گیری، برنامه ریزی منابع تولید (MRP)^۱ و

زمان‌بندی‌ها پیاده‌سازی می‌کند. این سیستم، اطلاعاتی را یکپارچه‌سازی می‌کند که قبلاً به صورت دستی یا در سیستم‌های مجزا گردآوری می‌شدند و اطلاعات بلادرنگی را برای انبارداری، مدیریت موجودی انبار، فعالیت‌های مالی و تدارکات متمرکز فراهم می‌کند. به این ترتیب اطلاعات دقیق‌تری در مورد تقاضای مشتریان و انبارداری فراهم می‌شود که به مدیران در تصمیم‌گیری‌های بهتر کمک می‌کند.

شرایط مالی Tasty از زمان پیاده‌سازی سیستم سازمانی SAP بسیار بهتر شده است. اضافه موجودی انبار تا شصت درصد و فروش با تخفیف تا چهل درصد کاهش یافته است. میزان رضایت مشتریان افزایش یافته و انعکاس آن را می‌توان در کاهش نرخ عودت کالا و افزایش میزان سفارشات دید. علاوه بر این‌ها، Tasty بدون این که مجبور شود کارکنان بیشتری را استخدام کند؛ توانست میزان فروش را نیز یازده درصد افزایش دهد.

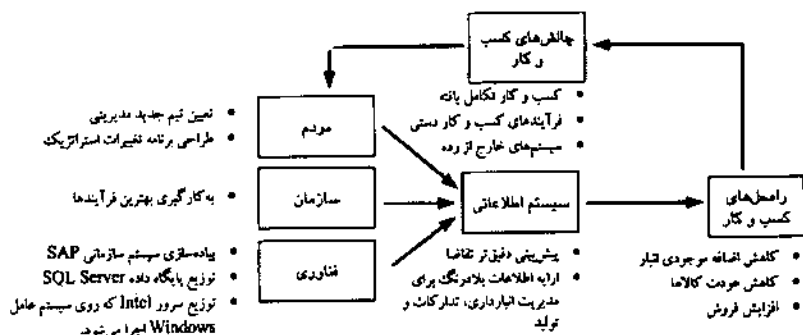
منبع:

"Tasty Baking Company", and "Tasty Baking", www.mysap.com, accessed July 5, 2007 and "Tasty Baking Company 10-K Annual Report" filed March 14, 2007.

مشکلات Tasty Baking Company با انبارداری و فرآیندهای کاری، نقش حیاتی برنامه‌های کاربردی سازمانی را نشان می‌دهد. هزینه‌های شرکت بسیار بالا بودند، زیرا اطلاعات دقیق و به موقعی برای مدیریت موجودی انبار در اختیار نداشت. ضمناً شرکت به دلیل اشکال در تحویل کالا نیز با ضررهایی روبه‌رو می‌شد.

در نمودار ابتدایی فصل توجه شما را به نکات مهمی جلب می‌کنیم که در این مثال و در این فصل مطرح شده‌اند. محصولات تازه Tasty مدت زمان کوتاهی را می‌توانند در قفسه‌های فروشگاه بمانند. فرآیندهای کلیدی کسب و کار به صورت دستی انجام می‌گرفتند و به این ترتیب شرکت نمی‌توانست بفهمد دقیقاً چه اقلامی تحویل داده شده و چه اقلامی در انبار موجود هستند. مدیریت نمی‌توانست به سرعت به داده‌ها دسترسی یابد تا بتواند از آن برای تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های روزانه استفاده کند.

مدیریت باید تصمیم می‌گرفت تا کارمندان بیشتری را استخدام کند یا فرآیندهای کسب‌وکار موجود خود را با استفاده از فناوری جدیدتری خودکارسازی نماید. در عوض شرکت تصمیم گرفت تا بیشتر فرآیندهای کسب‌وکار خود را تغییر دهد تا بتواند اقدامات بهتری در زمینه صنعت انجام داده و سیستم سازمانی را پیاده‌سازی کند. سیستم سازمانی اطلاعات مربوط به امور مالی، سفارش‌گیری، زمان‌بندی و تولید را یکپارچه‌سازی کرده و آن را در کل سازمان در دسترس قرار می‌دهد. داده‌های مربوط به محصول نهایی و تحویل موجودی انبار به محض تولید اکتساب می‌شود. وجود اطلاعات دقیق‌تر و به موقع‌تر به کارمندان کمک می‌کند تا بهتر عمل کنند و به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری را اتخاذ نمایند.



توجه

در این فصل به طریقه استفاده از سیستم‌های سازمانی در شرکت‌ها برای دستیابی به مهارت‌های عملیاتی، ارتباط با مشتریان و بهبود تصمیم‌گیریها خواهیم پرداخت. سیستم‌های سازمانی و سیستم‌های مربوط به مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط با مشتریان به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا اطلاعات را از بخش‌های مختلف کسب و کار یکپارچه‌سازی کنند، ارتباط بهتری با مشتریان برقرار نمایند و فعالیت‌های شرکت را با اقدامات تأمین‌کنندگان و سایر شرکای تجاری هماهنگ کنند.