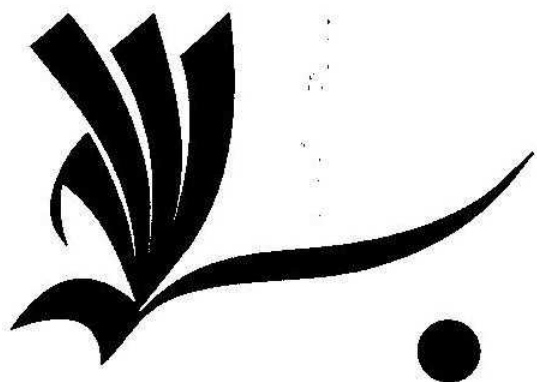




زنجیره‌های تأمین رقابتی بارویکردمدیریت مبتنی بر ارزش

تألیف

انور یوسزان

ترجمه

امین علوی

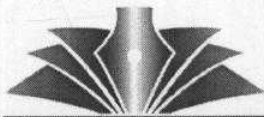
(پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا)

محمد یاوری

(هیئت علمی دانشگاه قم)

سرشناسه	یوسزان، انور
عنوان و نام پدیدآور	Yücesan, Enver
مشخصات نشر	زنجیره‌های تأمین رقابتی با رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش / تألیف انور یوسزان؛ ترجمه امین علوی، محمد یآوری.
مشخصات ظاهری	تهران: اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات، ۱۳۹۶.
شابک	۲۱۶ ص: مصور، جدول، نمودار.
وضعیت فهرست نویسی	۳۰۰۰۰ ریال: ۱-۸۳-۸۲۰۴-۶۰۰-۹۷۸
یادداشت	فیبا
موضوع	عنوان اصلی: Competitive Supply Chains; A Value-Based Management Perspective, 2nd ed, 2016.
موضوع	تدارکات بازرگانی -- اروپا
موضوع	Business logistics -- Europe
موضوع	تدارکات بازرگانی -- آسیا
شناسه افزوده	Business logistics -- Asia
شناسه افزوده	علوی، امین، ۱۳۷۰ - مترجم
شناسه افزوده	یاوری، محمد، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات، مترجم
رده بندی کنگره	۹۶، ۹۹/۵/۸۲۸/HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی	۳۶۳۶

عنوان:	زنجیره‌های تأمین رقابتی با رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش
تألیف:	انور یوسزان
مترجم:	امین علوی، محمد یآوری
ویراستار فنی و ادبی:	محمد شهیدی (پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا)
زمان و نوبت چاپ:	پایان ۱۳۹۶، اول
شمارگان:	۲۰۰ نسخه
طراح جلد:	البرز لاسری (پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا)
شابک:	۱-۸۳-۸۲۰۴-۶۰۰-۹۷۸
قیمت:	۳۰۰,۰۰۰ ریال



انتشارات مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا
Research & Innovation Center of ETKA Organization Publication

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا است.
هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود.
نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی اتکا، ط ۲، انتشارات مرکز تحقیقات و نوآوری

تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ | فکس: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵

وبسایت: www.etkapublishing.ir | رایانامه: info@etkapublishing.ir

«بسمه تعالی»

«کار علمی و تحقیقاتی تان را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.»

مقام معظم رهبری

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)

مدیریت زنجیره‌ی تأمین حوزه‌ای کاملاً پویا است که همواره با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه می‌شود. زنجیره‌های تأمین امروزی دارای یک ساختار فرماندهی و کنترل واحد نیستند و از سازمان‌هایی کاملاً متفاوت تشکیل شده‌اند که هر یک از آن‌ها دارای سیاست‌های مدیریتی خاص خود می‌باشند. با وجود عامل میان این ارگان‌های اقتصادی، ممکن است ناهماهنگی‌هایی نیز در داخل اکوسیستم رخ دهد که بر بعضی موارد باعث ایجاد اختلال در عملکرد کل زنجیره شود. این اختلالات که ناشی از اولویت‌های متفاوت اعضای زنجیره می‌باشند، اهمیت اتخاذ رویکردهای مدیریت علمی را برجسته‌تر می‌نمایند.

کتاب حاضر بر مفهوم مدیریت مبتنی بر ارزش در زنجیره‌های تأمین تمرکز دارد. نویسنده‌ی کتاب بر این عقیده است که مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین و اتخاذ تصمیمات راهبردی درست در طراحی آن، می‌تواند منجر به ارزش‌آفرینی گردد. ارزش‌آفرینی به صرف ضروری بودن، برای کسب ارزش کافی نیست و نمونه‌های بسیاری وجود دارند که با آن‌ها طرح خلاقانه‌ی ارائه شده توسط شرکت، به وسیله‌ی شرکت دیگری تجاری‌سازی شده است. این رو، مشوق‌های اقتصادی باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطمینان خاطر از دستیابی به هماهنگی در ارزش‌آفرینی و کسب عادلانه‌ی ارزش توسط تمام اعضای زنجیره را فراهم آورند.

این کتاب توسط پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا آقای امین علوی با همکاری و نظارت آقای دکتر محمد یآوری عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه قم ترجمه گردیده است. ضمن سپاسگزاری از مترجم و استاد راهنمای محترم ایشان، امید است این اثر در جهت ارتقا دانش مدیران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت زنجیره‌ی تأمین میهن عزیز اسلامی ایران، به‌ویژه سازمان اتکا مفید واقع گردد. انشاء...

محمد مهدی کربلانی

مدیر عامل سازمان اتکا

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار
۱۱	مقدمه: طراحی زنجیره‌های تأمین پایان به پایان
۱۶	الف-۱- تحقیق و توسعه
۱۷	الف-۲- تولید در محل
۱۹	الف-۳- مدیریت زنجیره‌ی تأمین
۲۳	فصل ۱: تعاریف کلی
۲۴	۱-۱- انگیزه
۲۹	۱-۲- تعاریف کاری
۳۹	فصل ۲: مدیریت مبتنی بر ارزش: اصل هدایت‌کننده زنجیره‌ی تأمین
۴۰	۱-۲- نقش مدیریت زنجیره‌ی تأمین
۴۲	۲-۲- عملیاتی‌سازی تعریف ارزش
۵۵	۳-۲- خلاصه
۵۷	فصل ۳: ارزش‌آفرینی: طراحی زنجیره‌ی تأمین پویا
۵۸	۱-۳- انگیزه
۶۵	۲-۳- ارزش‌آفرینی در طراحی زنجیره‌ی تأمین
۶۷	۱-۲-۳- طراحی ظرفیت
۷۱	۲-۲-۳- طراحی قابلیت
۸۲	۳-۳- مدیریت ریسک در زنجیره‌ی تأمین
۹۱	۴-۳- خلاصه
۹۳	فصل ۴: ارزش‌آفرینی: ارزیابی تبادل هزینه-خدمت
۹۴	۱-۴- انگیزه

- ۹۶ ۲-۴- سیاست‌های پایه‌ی نگهداری موجودی
- ۱۰۱ ۴-۲-۱- ادامه‌ی مثال: FNAC
- ۱۰۲ ۴-۲-۲- مثال عددی
- ۱۰۵ ۴-۳- یک مثال گسترده
- ۱۰۹ ۴-۴- راه‌حل‌های بلند مدت
- ۱۱۰ ۴-۴-۱- موجودی خط لوله
- ۱۱۰ ۴-۲- موجودی فصلی
- ۱۱۲ ۴-۴-۳- هزینه چرخه
- ۱۱۴ ۴-۴-۴- هزینه اطمینان
- ۱۱۴ ۴-۴-۵- موجودی میان
- ۱۱۶ ۴-۵- تأمین مالی موجودی
- ۱۲۰ ۴-۶- خلاصه
- ۱۲۳ فصل ۵: ضبط ارزش: هماهنگی شرکای زنجیره‌ی تأمین
- ۱۲۴ ۵-۱- انگیزه
- ۱۲۵ ۵-۲- چالش‌های هماهنگی زنجیره‌ی تأمین
- ۱۲۸ ۵-۳- دستیابی به همکاری در زنجیره‌ی تأمین
- ۱۳۲ ۵-۳-۱- چارچوب ساده برای کمی‌سازی زیان
- ۱۳۸ ۵-۳-۲- ترویج همکاری
- ۱۴۲ ۵-۴- همکاری در عمل
- ۱۴۳ ۵-۴-۱- ویژگی‌های شرکت
- ۱۴۴ ۵-۴-۲- طراحی زنجیره‌ی تأمین
- ۱۳۶ ۵-۴-۳- مدیریت کانال توزیع
- ۱۴۶ ۵-۴-۴- مدیریت تدارکات

۱۴۸	۵-۴-۵- مدیریت فرآیند
۱۴۹	۶-۴-۵- فناوری اطلاعات
۱۵۰	۵-۵- عقد قرارداد (جانبی) در مراحل اولیه‌ی چرخه‌ی عمر محصول
۱۵۴	۶-۵- خلاصه
۱۵۷	فصل ۶: تأثیر فناوری بر مدیریت زنجیره‌ی تأمین: تاریخچه‌ی مختصری از فناوری اطلاعات در مدیریت زنجیره‌ی تأمین
۱۵۸	۱-۶- مقدمه
۱۶۱	۲-۶- گرایش‌ات کلید در مدیریت زنجیره‌ی تأمین
۱۶۲	۳-۶- نقش فناوری اطلاعات در هماهنگی زنجیره‌ی تأمین
۱۶۵	۱-۳-۶- دسته‌بندی سیستم‌های مدیریت منابع سازمانی فعلی در مدیریت زنجیره‌ی تأمین
۱۶۸	۲-۳-۶- خدمات شبکه (شبکه) و معماری خدمات‌گرا
۱۷۱	۴-۶- فناوری اطلاعات در طراحی زنجیره‌ی تأمین
۱۷۹	۵-۶- خلاصه
۱۸۱	فصل ۷: زنجیره‌های تأمین خدماتی
۱۸۲	۱-۷- انگیزه
۱۸۷	۲-۷- ارتباط میان دفاتر جلو و پشت صحنه‌ی سازمان
۱۸۹	۱-۲-۷- بیمارستان شولدایس
۱۹۰	۲-۲-۷- CIBA ویزن در اروپا
۱۹۵	۳-۷- مدیریت پویای ظرفیت
۱۹۷	۴-۷- خلاصه
۱۹۹	فصل ۸: دیدگاه‌های نهایی
۲۰۱	۱-۸- بخش کامپیوترهای تجاری اچ پی
۲۰۵	۲-۸- تگرا، پیشنهاد سینجنتا برای هند و تایلند
۲۰۶	۳-۸- چه چیزی متخصصان زنجیره‌ی تأمین را در طول شب بیدار نگه می‌دارد؟

بطور کلی بازنگری شده است که اولین جرقه‌های مباحث مدیریت زنجیره‌ی تأمین^۱ در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی زده شده، زمانیکه مطالعه‌ی کورت سلیمان و همکاران به این نتیجه رسید که عدم تطابق عرضه و تقاضا موجب تحمیل هزینه‌ی سالانه‌ی ۳۰ میلیارد دلاری به صنعت مواد غذایی ایالات متحده^۱ است. با آن زمان، مدیریت زنجیره‌ی تأمین به عنوان یک فعالیت گمنام پشت صحنه‌ی سازمانی، غالباً به برچسب "انتبارداری و توزیع" یا کمی با جلال‌تر، "لجستیک" شناخته می‌شد. ۳۰ میلیارد دلار هزینه‌ی زنجیره‌ی تأمین در آن زمانده و زنگ خطری جدی تلقی می‌شد، هنگامی که کسی می‌فهمید محصولات با حاشیه سود پایین همچون خمیردندان، کلم بروکلی و آرد، در صنعت مواد غذایی در معرض خطری جدی هستند. از طرف دیگر، نگهداری موجودی اضافی در این شرایط، به منظور فراهم نمودن سطوح "امن" برای خدمت به مشتریان، با توجه به تنوع بسیار زیاد محصولات و طول عمر کوتاه آن‌ها، دارای ریسک زیادی بود. از سوی دیگر، سطوح موجودی، که در حدود ۷٪ از فروش شرکت‌های با مدیریت خوب را تشکیل می‌دهند، نه تنها در فروشگاه مواد غذایی، بلکه نهایتاً در سرتاسر صنعت (از جمله خرده‌فروشی‌ها و تولیدکنندگان)، به فروش از دست رفته می‌انجامند و مشتری مجبور می‌شود که از خرید دائمی خود دست بکشد. به سرعت کشف گردید که صنایع دیگر نیز با چالش‌های مشابهی مواجه هستند. در چنین شرایطی، بسیاری از صنایع، به اتخاذ ابتکارات انقلابی در ساده و موثر سازی راهبردهای نفوذ در بازار خود پرداختند. در طول دهه‌ی گذشته، وفور پژوهش، توسعه و فراگیری، مدیریت زنجیره‌ی تأمین را به یک شاخه‌ی بالغ و در حد شایستگی‌های خودش تبدیل کرده است.

در آن دوره، کتاب‌های متعدد و هزاران مقاله در این موضوع انتشار یافت که باعث پیشرفت سریع این زمینه گردید. با این حال، دو شکاف در ادبیات موضوع، کماکان باقی است. نخست:

^۱ Supply Chain Management (SCM)

فعالیت‌های انجام شده در قلمرو مدیریت زنجیره‌ی تأمین، غالباً به عنوان مراکز هزینه نگریسته شده‌اند که به موجب آن‌ها، کمینه‌سازی هزینه‌ها، به عنوان محور اصلی تمرکز اکثر تلاش‌های راه‌گشای مدیریت زنجیره‌ی تأمین شناخته شده است. در اینجا ترکیبی از چندین مساله مشاهده می‌شود: شکاف بین شاخص‌های عملکردی، غالباً بصورت حفره درآمده و مورد غفلت قرار گرفته است (مانند گردش موجودی، نرخ جایگزینی سفارش و زمان چرخه‌ی سفارش)، شاخص‌های مالی عموماً توسط مدیریت بالایی کنترل گردیده‌اند و شاخص‌های سرمایه‌گذاری (مانند سود اقتصادی، بازگشت از سرمایه‌گذاری انجام شده)^۱ و بازگشت دارایی‌های خالص^۲ بصورت کاملاً سرگشاده رها شده‌اند. این کتاب، به اتخاذ یک چشم‌انداز مدیریت مبتنی بر ارزش^۳ مبادرت نموده است که بر اساس آن، مأموریت اصلی مدیریت زنجیره‌ی تأمین، ارزش‌آفرینی و ضبط ارزش می‌باشد. راه‌حلی مدیریت زنجیره‌ی تأمین، با هدف ایجاد ارزش برای هر کسی که با محصولات و یا خدمات شرکت در تماس است، توسعه یافته و مستقر می‌گردند. در این شرایط، با کمینه‌سازی هزینه‌های ساده می‌توان به ایجاد "ارزش" پرداخت. از سوی دیگر، شرایطی وجود دارد که در آن‌ها، حداقل‌سازی هزینه منجر به از بین رفتن ارزش برای ذینفعان می‌گردد و لازم است که سیاست‌های جایگزین مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین، مدیریت مبتنی بر ارزش، اتخاذ نگرش کسب‌وکاری جامع‌تری را امکان‌پذیر می‌سازد علاوه بر این، چنین نگرشی ما را قادر می‌سازد تا با ترسیم معیارهای عملکرد عملیاتی، ارزش را با افزودن شاخص‌های عملکرد مالی، امکان ارزیابی این فراهم گردد که راه‌حل‌های پیش‌بینی‌شده زنجیره‌ی تأمین در نهایت باعث افزایش ارزش خواهند شد یا آن را کاهش می‌دهند.

با این وجود، ارزش‌آفرینی، به رغم ضروری بودن، برای ضبط ارزش کافی نیست. مثال‌های بسیار زیادی وجود دارد که در آن‌ها، طرح خلاقانه‌ی ارائه شده توسط یک شرکت، به وسیله‌ی شرکت دیگری، با موفقیت، تجاری‌سازی شده است و عواید ناچیزی برای توسعه‌دهنده‌ی اصلی آن ایده به همراه داشته است. این به نوبه‌ی خود، ما را به سمت شکاف دوم موجود در ادبیات موضوع سوق می‌دهد که حکایت از ضرب‌المثل معروف "رقابت، دیگر بین شرکت‌ها نیست، بلکه بین زنجیره‌های تأمین است" دارد. مضمون عبارت فوق، این فرض می‌باشد که زنجیره‌های تأمین مدرن، همچون نهادهی کاملاً هماهنگ عمل می‌کنند (مانند یک تیم بسکتبال) و دارای ساختارهای فرماندهی و کنترل شفاف هستند. این فرض، ممکن است در مورد اوایل قرن ۲۰ام که بسیاری از صنایع به شکل کاملاً هم‌راستای عمودی بوده‌اند، صادق باشد. با این حال،

^۱ Return On Invested Capital (ROIC)

^۲ Return On Net Assets (RONA)

^۳ Value Based Management (VBM)

زنجیره‌های تأمین امروزی، اکوسیستم‌هایی هستند که فاقد حاکمیتی شفاف یا یک ساختار فرماندهی و کنترل واحد می‌باشند و از سازمان‌هایی کاملاً مستقل تشکیل شده‌اند. با وجود تعامل میان این "ارگان‌های اقتصادی رسمی"، ممکن است ناهم‌ترازی‌هایی نیز در داخل اکوسیستم رخ دهد که ناشی از اولویت‌های واگرایی محلی است و شاید باعث ایجاد اختلال در عملکرد کل زنجیره‌ی تأمین گردد. به عبارت دیگر، داشتن یک بازیکن ستاره در هر موقعیتی، الزاماً نمی‌تواند پیروزی تیم را تضمین نماید. عملکرد دریم تیم، نماینده‌ی ایالات متحده در مسابقات بسکتبال قهرمانی جهان سال ۲۰۰۶ که در ژاپن برگزار گردید، می‌تواند معیار مناسبی برای مدیریت زنجیره‌های تأمین مدرن باشد. در بسیاری از صنایع، از کامپیوتر شخصی گرفته تا خطوط هوایی، اعضای مختلف زنجیره‌ی تأمین می‌توانند سطوح سودآوری متفاوتی را به نمایش بگذارند. بنابراین، این کتاب به اتخاذ یک دیدگاه غیرمتمرکز از زنجیره‌ی تأمین می‌پردازد و به منظور ترویج همکاری و هماهنگی در این اکوسیستم، بر روی سازوکارهای اقتصادی تمرکز می‌کند، به گونه‌ای که ارزش ایجاد شده توسط زنجیره‌ی تأمین، به شکل کاملاً عادلانه‌ای توسط همه‌ی اعضای آن ضبط گردد. به عبارت دیگر، نه تنها دست‌اندرکاران تیم بسکتبال ما پیروز شود، بلکه اطمینان حاصل می‌کنیم که همه‌ی بازیکنان آن سهم مناسب و متناسب با سهمشان در تلاش تیمی، پاداش دریافت کنند.

نهایتاً، درک این مساله بسیار حیاتی است که راه‌حل‌های زنجیره‌ی تأمین که به اهداف مورد نظر در ارزش‌آفرینی و ضبط ارزش ناظر آمده‌اند، کاملاً موقتی می‌باشند. با توجه به اینکه محصولات دارای تاریخ انقضاء (از رده خارج شدن) هستند و فرایندها نیز منسوخ می‌گردند، راه‌حل‌های زنجیره‌ی تأمین نیز دارای عمر مفید محدودی می‌باشند. تغییرات در نیروهای رقابتی، در ترجیحات مشتری، در فناوری و حتی در قوانین، ممکن است باعث ناکارآمد شدن راه‌حل فعلی زنجیره‌ی تأمین گردد. بنابراین، باید همواره به محرک‌های اساسی چشم دوخت و زمانی که راه‌حل فعلی زنجیره‌ی تأمین، دیگر قادر به پشتیبانی از چالش‌های موجود که بکار نیست، ابایی از بازگشتن به صفحه‌ی برنامه‌ریزی (تغییر در برنامه) نداشت. پس از همه‌ی این‌ها، زنجیره‌های تأمین، به استقرار راهبردهای سازمان، جهت نفوذ در بازار، خواهند پرداخت. همانطور که راهبردها تکامل می‌یابند، راه‌حل زنجیره‌ی تأمین نیز باید همراه با آن تکامل پیدا کند.

نوآوری دیگر مندرج در این کتاب، چارچوب ارائه‌ی مطالب است. این چارچوب، در شکل (الف) خلاصه شده است. محور افقی، نشانگر محدوده‌ی عملکردی این کتاب است. آن (محدوده‌ی عملکرد) با یک دیدگاه آغاز می‌شود: مدیریت مبتنی بر ارزش، یعنی چالش فراهم کردن ارزش برای هر کسی که با محصولات و خدمات شرکت در تماس است. این دیدگاه، از طریق تدوین استراتژی، عملیاتی می‌گردد. تدوین استراتژی، عبارت است از تعریف مدل کسب‌وکار شرکت، تمایل آن برای نوآوری در محصول و فرایند و سرمایه‌گذاری در راه توسعه و دستیابی به منابع.

سپس، این استراتژی، از طریق فرآیندهای کلیدی واقع در قلب مدیریت زنجیره‌ی تأمین، مستقر می‌گردد. این فرآیندها، نشان‌دهنده‌ی توانمندسازهای به هم پیوسته‌ی مدیریت مبتنی بر ارزش هستند. پس از آن، تمرکز بر روی گسترش و بحث صریح در رابطه با فناوری‌ها، ساختارها و مهارت‌های مورد نیاز برای استخراج راه‌حل‌های موثر زنجیره‌ی تأمین می‌باشد. اتخاذ چنین محدوده‌ی عملکردی گسترده‌ای، دو هدف اساسی را دنبال می‌کند. نخست، ما می‌خواهیم که توجه تصمیم‌گیرندگان بالایی را به نقش راهبردی مدیریت زنجیره‌ی تأمین در ارزش‌آفرینی و ضبط ارزش جلب نموده و مدیریت زنجیره‌ی تأمین را در دستور کار مدیر عامل قرار دهیم. متقابلاً، تمایل داریم که با استفاده از شفافیت در نشان دادن سهم متخصصان زنجیره‌ی تأمین در راهبرد کلی شرکت، که نشأت گرفته از ابتکار عمل آن‌ها در طراحی، هماهنگی و مدیریت زنجیره‌ها نام می‌باشد، به توسعه‌ی افق دید آن‌ها بپردازیم.



شکل الف: چارچوب مدیریت زنجیره‌ی تأمین مبتنی بر ارزش

محور عمودی، نشانگر مقیاس کتاب است و با انگیزه‌ی مطالعه‌ی زمینه‌ی مورد بررسی آغاز می‌گردد. سپس، تصویری در قالب یک مطالعه‌ی موردی کوچک ارائه می‌شود تا عمق بحث را بطور کامل بیان کند. شایان تأکید است که این تصاویر، مثال‌های روزمره (و اغلب خسته‌کننده)

نیستند، بلکه از شرکت‌هایی همچون ASML، کولوپلاست^۱، CIBA ویزن، PSA، PPR، فیرمنیک^۲، نیشان^۳، سینجنتا^۴ و متل^۵ می‌باشند که همگی بهترین مثال‌های کلاس خود و مستحق قرار گرفتن در معرض دید گسترده‌تری هستند. نهایتاً، نه تنها به ارائه راه‌حل‌هایی برای مسائل موجود می‌پردازیم، بلکه جزئیات فنی بدست آمده از مدل‌های ایجاد کننده این راه‌حل‌ها را نیز ارائه می‌نماییم. چنین رویکردی، ارتباط میان موضوعات پرداخته شده در این کتاب و نیز دقت بسیار بالای نهفته در راه‌حل زنجیره‌ی تأمین ارائه شده را تضمین می‌کند. طیف گسترده‌ای از مدل‌هایی که در این کتاب مورد استفاده قرار داده‌ایم، در جدول (الف) لیست گردیده‌اند. در حقیقت، این مدل‌ها، ساده‌سازی‌هایی از دنیای واقعی می‌باشند که امکان تمرکز بر روی مواضع کلیدی مساله‌ی موجود را به ما می‌دهند، دارای یک مزیت بزرگ هم هستند: آن‌ها، بیان روشنی از تمام فرضیات در نظر گرفته شده در ساخت مدل را نیز برای ما ارائه می‌کنند. سپس باید بر روی استیلاسنجی آن فرضیات تمرکز نمود. به محض انجام شدن این کار، مدل‌ها یک تابع هدف سینه را برای نتیجه‌گیری از تجزیه و تحلیل انجام شده ارائه می‌نمایند. با وجود پرداختن به جزئیات پنهان رفتن فنی در طول متن، توجه ما از پرداختن به بحث اصلی منحرف نشده است. از این رو، خواننده می‌تواند در صورت احساس نیاز، به نکات فنی ورود نماید.

چشم‌انداز کولوپلاست، شرکت دارکرم تولید کننده‌ی لوازم پانسمان، این است که برای لمس کیفیتی بهتر از زندگی، به منبع برتری در دستگاه‌های پزشکی و خدمات مرتبط با آن تبدیل گردد. شرکت کولوپلاست، این دیدگاه را از طریق نوآوری در محصولات (که قابلیت‌های بهبود یافته، از این رو سطوح راحتی بیشتری، را برای بیمار فراهم می‌آورند) و فرآیندها (که علاوه بر توسعه‌ی قابلیت‌های تولیدی موثر، به توسعه‌ی زنجیره‌ی مینی چاپک برای خدمت‌دهی سریع می‌پردازند) عملیاتی نموده است. برای این منظور، فرآیندهای گونه‌ای بکارگیری شده‌اند که به توسعه‌ی محصولات جدید و معرفی بازار آن‌ها سرعت بخشیده، همچنین به متعادل نمودن توزیع محصول در مقیاس جهانی کمک نمایند. تمامی این فرآیندها، بر پایه‌ی اصول مدیریت مواد پایه‌ریزی شده‌اند.

مقدمه‌ی این کتاب سعی بر این دارد که با ارائه‌ی یک تصویر کلی از موضوعات مطرح شده در فصول آتی، ذهن خواننده را آماده نماید. بدین منظور، به تشریح چالش‌های طراحی زنجیره‌ی

^۱ Coloplast^۲ Firmenich^۳ Nissan^۴ Syngenta^۵ Mattel

تأمین پایان به پایان^۱، در کسب و کار کشاورزی پرداخته است تا بتواند قبل از ورود به ابعاد جذاب آن، تصویری جامع ترسیم نماید.

جدول الف: رویکردهای مدل سازی استفاده شده در این کتاب

مدل	کاربرد
قانون لیتل	موجودی خط لوله
مقدار اقتصادی سفارش	تعیین اندازه‌ی دسته
برنامه فروش	موجودی اطمینان
سیاست موجودی پایه	هماهنگی زنجیره‌ی تأمین/ عقد قرارداد
تابع زیان	تبادل هزینه و خدمت
برنامه‌ریزی خرابی	ارزش انتظاری فروش‌های از دست رفته
تئوری صف	تنظیمات زنجیره‌ی تأمین
پردازش موقعیت	سیستم‌های خدمت، مدیریت ظرفیت
جریان مالی آزاد	رویدادهای شکست/ رویدادهای کمیاب
	تعریف ارزش و جاری سازی آن

فصل ۱، زنجیره‌ی تأمین را به عنوان یک گزینه‌ی توانمند ساز جهت استقرار و اجرای استراتژی نفوذ در بازار سازمان‌ها معرفی می‌کند. همچنین، برخی از تعاریف جاری نیز در این فصل تبیین گردیده‌اند. فصل ۲، به ارائه‌ی یک تعریف مختصر از "ارزش"، با دیدگاه مالی می‌پردازد. در ادامه‌ی فصل، با هدف شناسایی طرح‌های مدیریت زنجیره‌ی تأمین مشارکت کرده در چالش ارزش آفرینی سازمان، به تعیین محرک‌های عملیاتی "ارزش" پرداخته شده است. فصل ۳ نیز، تأکید بر بکارگیری روشی جهت طراحی همزمان محصول، فرایند و زنجیره‌ی تأمین، بر روی ارزش آفرینی تمرکز دارد. بطور خاص، تأکید ما بر موقتی بودن ماهیت مزیت‌های رقابتی است که در نتیجه‌ی آن، ضرورت دارد که با توسعه‌ی مستمر راه‌حل‌های جدید زنجیره‌ی تأمین، آماده‌ی رویارویی با دورنمای رقابتی دائماً در حال تحول گردید. از طرفی، بسیاری از طرح‌های ارزش آفرین، در بر گیرنده‌ی نوعی تبادل میان هزینه و خدمت می‌باشند. برای ارزیابی مقیاس این تبادل، فصل ۴ به ارائه‌ی یک مدل مدیریت مواد می‌پردازد. استقرار این مدل، نه تنها می‌تواند در کوتاه مدت،

^۱ End To End

راهنمایی برای تثبیت موقعیت کالاها و خدمات یک شرکت باشد، بلکه در بلند مدت نیز برای ارزیابی تأثیر سرمایه‌گذاری‌ها بر شیوه‌های جدید طراحی محصولات، خدمات و زنجیره‌های تأمین، مورد استفاده قرار می‌گیرد که در نهایت، کاهش تبادلات هزینه-خدمت را به ارمغان می‌آورد.

فصل ۵، بر روی ضبط ارزش تمرکز دارد. بطور خاص، به توصیف ابتکار عمل‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، جهت تشویق به همکاری در یک زنجیره‌ی تأمین غیر متمرکز می‌پردازد. مدیریت زنجیره‌ی تأمین، یک رشته‌ی اطلاعات-فشرده می‌باشد. فصل ۶، خلاصه‌ای از تأثیر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی^۱ بر شیوه‌های مدیریت زنجیره‌ی تأمین را بیان می‌نماید؛ همچنین به برجسته نمودن نقش بسزای فناوری‌های توظهور در مدیریت زنجیره‌ی تأمین، می‌پردازد. درست مانند محصولات، خدمات نیز از طریق زنجیره‌های تأمین ابداع شده، تولید و تحویل می‌گردند. با این حال تفاوت‌های بنیادینی میان زنجیره‌های تأمین محصولات و خدمات وجود دارد. این تفاوت‌ها، همراه با ارزیابی دست‌رآل‌عمل‌هایی برای هماهنگی این دو اکوسیستم، در فصل ۷ مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. فصل ۸ نیز به ارائه‌ی دیدگاه‌های نهایی پرداخته است.

در اوج رشد فناوری ارتباطات، یک تبلیغات تلویزیونی برای شرکت یوپی‌اس، اهمیت اتخاذ سیاست‌های موثر مدیریت زنجیره‌ی تأمین را به وضوح نشان داد. این تبلیغ، با یک گروه از کارآفرینان جوان که در مقابل یک پایانه‌ی کامپیوتری نشسته‌اند و برای آغاز کسب‌وکار جدید مبتنی بر شبکه‌ی خود، روزشماری می‌کنند، شروع می‌شود. (کارآفرینان) به محض راه‌اندازی کار جدید، منتظر سفارش مشتری می‌نشینند. اولین سفارش مشتری، که با صدای "بینگ" بر روی کامپیوتر آن‌ها همراه است، تشویق پرشور همکاران فرینان را بدنبال دارد. فریاد شادی آن‌ها، باعث دومین، پنجمین، دهمین و پنجاهمین چکه‌ای می‌گردد. با این حال، زمانی که چکه‌ها به بارانی از سفارشات تبدیل می‌شوند، که از مرز رازان سفارش مشتری عبور کرده است، تشویق آن‌ها به سرعت تبدیل به اضطرابی عمیق می‌گردد. آن‌ها چگونه می‌خواهند به تحویل همه‌ی این سفارشات بپردازند؟ بنابراین، بر اساس دیدگاه این کسب و کار، مدیریت زنجیره‌ی تأمین، بایستی به عنوان یک شیوه‌ی موثر اتخاذ راهبردهای مبتنی بر ارزش کسب‌وکار، شناسانده شود.

تغییرات در ویرایش دوم

مدیریت زنجیره‌ی تأمین، یک حوزه‌ی پویا می‌باشد که هر روز با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی در آن مواجه هستیم. تکامل ویرایش دوم، بیشتر مربوط به پیشرفت‌های کلیدی حاصل شده‌ی بعد از سال ۲۰۰۷ میلادی می‌شود. بطور خاص، من این کتاب را با یک سناریوی طراحی زنجیره‌ی تأمین پایان به پایان آغاز نموده‌ام که خواننده را با کلیت چالش‌های مطرح شده در بخش‌های

آتی کتاب آشنا می‌کند. آمارها به روزرسانی گردیده‌اند. همچنین، بحث کاملاً شفاف‌ی در رابطه با محرک‌های عملیاتی ارزش مطرح گردیده، که یکی از ستون‌های اصلی محتوایی بوده است. موضوعات جدیدی همچون مدیریت ریسک، عقد قرارداد در مراحل اولیه‌ی چرخه‌ی عمر محصول و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، در ویرایش جدید گنجانده شده‌اند. تصاویر و مثال‌های جدید بسیاری ارائه گردیده‌اند که با استفاده از فعل و انفعالات مکرر با متخصصان زنجیره‌های تأمین مختلف، بدست آمده‌اند. از آن‌ها تشکر می‌کنم که من را نیز عضوی از زنجیره‌ی تأمین خود دانستند. نهایتاً از خانم لیز بارلو^۱، بابت به سرانجام رساندن این پروژه، سپاسگذاری می‌نمایم.

www.ketab.ir