



آینده زنجیره تأمین و مدیریت لجستیک در سازمان‌های راهبردی: شرکت‌های پیمانکار و فروشندگان نسل جدید؛

ص ۱۰۹-۱۱۷

نویسنده: رمضان ارتورگوت^۱

مترجم: امیر صفرعلیزاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۱۱

چکیده

شرکت‌های رقابت محور بین‌المللی، دریایی، زمینی و راه‌آهن کشورها، کشاورزی راهبردی و مراکز تولید صنعتی، شرکت‌های توزیع و تولید برق، سازمان‌های راهبردی دولتی مثل نیروهای مسلح و نهادهای اجرای قانون به سمت ابزار و برنامه‌های برون‌سپاری حرفه‌ای و پیشرفته گرایش پیدا خواهند کرد. رقابت بر سر هزینه تولید با رقابت بر سر هزینه زنجیره تأمین جایگزین خواهد شد. حداقل این‌گونه ادعا می‌شود که تأمین‌کنندگان نسل جدید نیروی کار موردنیاز با توانایی فنی و کارکردی بخش لجستیک را به یک بخش کاملاً اشتغال‌زا تبدیل خواهد کرد. در طرف دیگر، سازمان‌های مبتنی بر شبکه اطلاعات و ارتباطات در آمریکا و آسیای دور، روزه‌روز به سمت استفاده از ابزار لجستیک عملکرد- محور و ابزار لجستیک مشارکتی پیش می‌روند. در لجستیک، توانایی افزایش و تشدید منابع انسانی و تقاضای کارپرداز با نیروی کار ماهر، ضرورت پرداختن به مسائل زنجیره تأمین و مدیریت لجستیک از بعد راهبردی را ایجاد کرده است. در این پویش، مجموعه‌ای از تصمیمات و پیشنهادهای راجع به زنجیره تأمین در سازمان‌های راهبردی و فعالیت‌های موردنیاز مدیریت لجستیک ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت لجستیک، سازمان‌های راهبردی، برون‌سپاری، شرکت پیمانکار

۱ - استادیار دانشگاه ملی نیروی هوایی، ازبک، ترکیه

۲ - کارشناسی ارشد مطالعات ترجمه

مقدمه و بیان مسئله

مهم‌ترین نمونه مدیریت تجارت نوین در مورد شرکت‌هایی صدق می‌کند که توانایی حضور به‌صورت مجزا و مستقل در بازار را ندارند و موجودیتشان در گرو زنجیره تأمین است. در حال حاضر، مدیریت شرکت‌ها در دوران رقابت شبکه به سر می‌برد، رقابت بر سر مارک و مغازه با رقابت بر سر زنجیره تأمین جایگزین شده است (کاراچای^۱: ۳۱۸: ۲۰۱۵). کوئین^۲ زنجیره تأمین را این‌چنین تعریف می‌کند که "همه فعالیت‌های مرتبط از زمان مواد اولیه خام تا استفاده‌کننده نهایی، یعنی تحقیق و تأمین، تولید، تنظیم، سفارش، مدیریت موجودی انبار، ذخیره‌سازی ترابری و خدمات مشتری را زنجیره تأمین می‌گویند (لومنوس و وکورکا^۳: ۱۱: ۱۹۹۱، ارتوگروت^۴: ۴۷۵: ۲۰۰۸). به‌منظور کاهش هزینه‌ها، کنترل صحیح مدیریت زنجیره تأمین یا روند داخل شرکتی مدل مورد استفاده در آینده به‌منظور افزایش سرعت فعالیت‌ها و کیفیت خواهد بود (هامر^۵: ۱۴: ۲۰۰۱، ازدمیر^۶: ۸۸: ۲۰۰۴).

انتظار می‌رود شرکت‌های بهره‌مند از این مدل، شرکت‌های متخصص و حرفه‌ای دارای ظرفیت‌های کاری و راهبردی و نیز "تأمین‌کنندگان نسل جدید" باشند.

برون‌سپاری در مدیریت زنجیره تأمین و ارائه‌دهندگان خدمات طرف سوم

برون‌سپاری یعنی استفاده از شرکت لجستیک مشارکتی به‌منظور تأمین حمایت و پشتیبانی لجستیکی. برون‌سپاری امروزه به‌ویژه در محث لجستیک به یکی از شیوه‌های غالب و رایج در تجارت بازرگانی تبدیل شده است. تعاریف زیادی از برون‌سپاری ارائه شده است ولی همان‌طور که در بالا ذکر شد عبارت است از انتقال یک عمل و کارکردی که قبلاً در داخل شرکت انجام می‌شد به یک شرکت ارائه‌دهنده بیرونی یا مشارکتی. برون‌سپاری یعنی محول کردن کار ولی نه بدین معنا که مسئولیت‌ها و نظارت و بررسی را بر عهده شرکت ثالث محول کرد (کاردینالی^۷: ۱۰۶: ۲۰۰۱، ارتوگروت و آلانور^۸: ۲: ۲۰۱۱).

1. Karaçay
2. Quinn
3. Lomnus and Vokurka
4. Erturgut
5. Hammer
6. Özdemir
7. Cardinalli
8. Erturgut and Alanur

از دیدگاه لجستیکی برون‌سپاری به پنج دلیل زیر انجام می‌گیرد:

- مدیریت هزینه‌ها و مخارج (فیلیپاتوس و سیحله^۱، ۱۹۹۱:۳۰۳؛ پاراسیز^۲، ۱۹۹۹:۵۱۶؛ فن^۳، ۲۰۰۰:۲۱۳؛ کاراجوغللو^۴، ۲۰۰۱:۸؛ کوچل^۵، ۲۰۰۱:۳۱۸؛ کویلو^۶، ۲۰۰۷:۱۶)
- توانایی استفاده از بهسازی‌های اصولی و پایه‌ای (تامپو^۷، ۱۹۶۴:۶۸؛ دینچر^۸، ۱۹۹۷:۲۹۰؛ کمپل و لوکاس^۹، ۲۰۰۲:۷؛ اولگن و میرزه^{۱۰}، ۲۰۰۴:۱۲۰)
- ایجاد رقابت (تاتاری^{۱۱}، ۱۹۹۰:۳؛ کریستوفلر^{۱۲}، ۱۹۹۸:۴-۵؛ پورتر^{۱۳}، ۱۹۹۸:۷۸؛ ارن^{۱۴}، ۲۰۰۳:۵۱؛ کوچل، ۲۰۰۱:۱۹۰؛ چیوی^{۱۵}، ۲۰۰۱:۲۱؛ پورت^{۱۶}، ۲۰۰۴:۲۶)
- هماهنگی با فناوری و تغییرات (لاسیتی و ویلکاکس^{۱۷}، ۱۹۹۴:۱۲-۱۴)
- کاهش منابع (ایل‌تر^{۱۸}، ۲۰۰۲:۵؛ توماسکو^{۱۹}، ۱۹۹۰:۵۹؛ اونای و کار^{۲۰}، ۲۰۰۹:۵۹۶)

استفاده از منابع بیرونی در حوزه لجستیک را ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی مشارکتی می‌گویند. این شرکت‌ها باید همکاری لازم و مناسب را با شرکت‌هایی که خدمات منابع خارجی را برای آن‌ها ارائه می‌دهند، کمال همکاری را داشته و از سیاست خرید مشتریان اطلاع کافی داشته

1. Philippatos and Sihler
2. Parasız
3. Fan
4. Karacaoğlu
5. Koçel
6. Köylü
7. Tampoe
8. Dinçer
9. Campbel and Luchs
10. Ülgen and Mirze
11. Tatari
12. Chriatophler
13. Porter
14. Eren
15. Çivi
16. Yurt
17. Lacity and Willcocks
18. Ilter
19. Tomasko
20. Onay and kara

باشند (اورهان^۱، ۲۰۰۳:۳۴). بنابراین، شرکت‌های خدماتی مشارکتی، به شرکت‌هایی که از منابع خارجی برای هماهنگی انتقال کالاهایشان از یک نقطه به نقطه دیگر انجام می‌دهند، خدمات وسیعی را ارائه می‌دهند (ویرووم^۲، ۱۹۹۳:۳۵۷؛ کاجیتا و اوها^۳، ۲۰۰۱:۱۲۹؛ من^۴، ۲۰۰۶: ۱۹؛ اونای و کارا^۵:۵۹۶:۲۰۰۹). به عبارت دیگر، لجستیک مشارکتی "مسئول تهیه و تدارک خدمات گوناگون توسط یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات در قالب یک قرارداد" و یا مسئول ارائه این خدمات به واسطه شرکت‌های لجستیکی متخصص است (سویم و همکاران^۶، ۲۰۰۸:۳).

تحقیقات اخیر مربوط به برون‌سپاری در لجستیک، نشانگر این است که انبارداری، فناوری اطلاعات و برون‌سپاری کارگزاری گمرکی بر برخی از جنبه‌های زنجیره تأمین مثل مدیریتی و راهبردی تأثیرگذار است (هیلتوفس و هیلمول^۷، ۲۰۰۸). وجود عوامل تعدیل‌کننده، راهبردهای جدیدی را به منظور برون‌سپاری عملکردهای لجستیکی ارائه می‌کند (کنیون و میخل^۸، ۲۰۱۰:۱).

بر اساس گفته‌های واترز^۹، لجستیک یک عملکرد شناخته‌شده و ویژه‌ای برای برون‌سپاری است که شرکت‌های طرف سوم متخصص، بخش یا کل کار جابجایی و انبار مواد را بر عهده می‌گیرند. مطالعات حاکی از این است که حدود ۳۰ درصد مخارج لجستیکی در اتحادیه اروپا برون‌سپاری می‌شود (واترز، ۲۰۰۳:۱۳). تحقیقات پیشین هم مؤید این امر است که برای به دست آوردن و تحقق بخشیدن امکان رقابت‌پذیری بهبودیافته، تصمیمات برون‌سپاری باید راهبردی و در راستا و هماهنگ با راهبردهای شرکت اتخاذ شود (چمبرلند^{۱۰}، ۲۰۰۳؛ گات‌فردسن و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۵؛ اینسینگا و ورل^{۱۲}، ۲۰۰۰؛ مریفیلد^{۱۳}، ۲۰۰۶؛ کروس^{۱۴}، ۲۰۰۷:۲).

1. Orhan
2. Virum
3. Kajita and Ohta
4. Man
5. Onay and kara
6. Sevim et al.
7. Hiletoft and Hilmola
8. Kenyon and Meixell
9. Waters
10. Chamberland
11. Gottfredson et al.
12. Insinga and Werle
13. Merrifield
14. Kroes

شرکت‌های پیمانکار

شرکت‌های پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی از ساختاری قانونی برخوردارند. به‌واسطه قرارداد با مشتری ارتباط برقرار می‌کنند و در بازارهای بین‌المللی با سایر شرکت‌های پیمانکار رقابت دارند. بر اساس قانون، این شرکت‌ها حداقل باید در کشورهای مطبوعشان ثبت‌شده باشند و الزاماتشان به‌واسطه گواهینامه‌هایی که از کشور ثبت‌شده دریافت کرده‌اند مجاز به برقراری و عقد قرارداد با مشتری‌های خارجی هستند (ییلماز^۱، ۲۰۰۴:۴۴). شرکت‌های پیمانکار برای مشتری‌های خصوصی و رسمی خدمات متنوعی را تحت زنجیره تأمین گسترده ارائه می‌دهند و به‌طور فزاینده‌ای در حال گسترش هستند. دلیل این افزایش شرکت‌های پیمانکار، مزیت استفاده از آن‌ها به‌واسطه وجود فناوری‌ها در حوزه لجستیک است. مادامی‌که انتقال، نگهداری، توزیع و کنترل اموال به‌واسطه شبکه اطلاعات و ارتباطات فراهم‌شده است، هم سازمان‌های دولتی و هم سازمان‌های خصوصی شانس اعطای خدمات راهبردی لجستیکی را به شرکت‌های پیمانکار دارند.

عملیات فورواردر ترابری در ارائه خدمات لجستیکی

خدمات لجستیکی زنجیره‌ای از خدماتی را که به‌واسطه استفاده از یک یا چندین نوع ترابری اعم از ادغام، نگهداری، جابجایی، بسته‌بندی و توزیع کالاها، بیمه کالاها، ایجاد و تداوم ابزارهای قانونی پرداخت را انعکاس می‌دهد (باباجان^۲، ۲۰۱۱:۸).

کاربردهای فورواردر ترابری در لجستیک، راهبردی و بسیار مهم هستند. فورواردر ترابری به سازمانی گفته می‌شود که محموله‌ها را از چندین بازرگانی تحویل گرفته و در قالب یک محموله بزرگ به‌منظور صرفه اقتصادی برای مشتری یا شرکت درخواست‌کننده ارسال می‌کند. فورواردر ترابری اغلب با مسائل مربوط به انتخاب مسیر، مذاکره قیمت، و مدارک توزیع سروکار دارد و می‌تواند برای یک شرکت بازرگانی نقش عامل توزیع را بازی کند. فورواردرهای ترابری نقش مهمی در مدیریت زنجیره تأمین ایفا می‌کنند. همه فعالان عرصه تجارت به این نقش اساسی و تأثیرگذارشان اقرار می‌کنند. تدارکاتی‌ها، سازنده‌ها، متخصصین امر و واردکننده‌ها می‌توانند با عقد قرارداد با یکی از این شرکت‌های پیمانکار، فورواردر ترابری و یا خدمات لجستیکی و شرکت‌های طرف سوم به‌راحتی و با آرامش خیال بر روی کار اصلی خود متمرکز شوند.

مراکز لجستیکی منطقه‌ای و بین‌المللی

پایگاه‌های لجستیکی مراکز خصوصی هستند که تمامی فعالیت‌های لجستیکی برای جابجایی‌های داخلی و بین‌المللی اعم از ترابری، نگهداری، جابجایی، ادغام، کاهش، ترخیص گمرکی، صادرات، واردات، عملیات ترابری خدمات زیرساختی، بیمه و بانکداری و مشاوره در آن ارائه می‌شود. ویژگی‌های اساسی پایگاه‌های لجستیک عبارت‌اند از (اوزولمز^۱، ۱۴:۲۰۰۸):

- * مهیاسازی امکان استفاده از چند نوع ترابری
- * توزیع از یک مرکز مشخص
- * وجود سامانه‌های هوشمند نگهداری
- * وجود محصولات یا عملیات ارزش‌افزوده
- * عملیات گمرکی خصوصی
- * مساحت حداقل ۲۵۰ هکتار
- * داخل یا نزدیک به کلان‌شهرها
- * امکان ترابری به‌وسیله راه زمینی
- * دارا بودن مسیر ارتباطی راه‌آهن
- * امکانات ترابری چند مدله
- * نزدیکی به بنادر، مسیرهای آبی داخلی و فرودگاه‌ها
- * دارا بودن زیرساخت‌های پیشرفته فناوری اطلاعات و ارتباطات

ضرورت ارائه خدمات کاربردی در محیط‌های لجستیکی آینده

ویژگی‌های جهان بیش‌ازحد رقابتی امروزه از تغییرات مداوم، عدم پیش‌بینی بازار، و فشار جهت کاهش هزینه‌ها و تعداد چرخه‌ها به همراه رویکردهای جهانی‌سازی عزم و انگیزه روزافزونی

را برای رشد برون‌سپاری فراهم آورده است. مطالعات اخیر صورت گرفته بر روی "شرکت‌های پیشرو" نشانگر این امر است که لجستیک در رقابت‌پذیری یک شرکت نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. بسیاری از شرکت‌های بازرگانی تراز اول جهانی به‌طور چشمگیری از صورت موجودی کاسته و به اطلاعات به‌موقع متکی شده و از نقل‌وانتقال سریع در جهت رفع نیازهای مشتری استفاده می‌کنند. به‌واسطه کاهش صورت‌حساب، صرفه‌جویی‌های بسیار چشمگیری در زمینه هزینه‌ها، انبارداری، بسته‌بندی و ترابری صورت پذیرفته است. بسیاری از این صورت‌موجودی‌ها در "کانال ارتباطی" لجستیک در جریان است. جهت مدیریت کاهش صورت‌وضعیت‌های خودشان، این شرکت‌ها از سامانه‌های ارتباطی بی‌سیم و بین‌المللی جهت اطلاع از وضعیت لحظه‌به‌لحظه محموله‌ها و ارسالی‌ها بهره می‌برند (هاک و کاسینز^۱، ۲۰۰۸:۸۵). توصیف تحول مدیریت لجستیک پیشرفته، تحلیل اصل و اساس رهبری لجستیکی و مشخص کردن ویژگی‌های سازمان‌های پیشرو در زمینه لجستیک آینده را بیان می‌کند (باورسو و دورتی^۲، ۱۹۹۸). در آینده، با افزایش و همه‌گیر شدن فناوری اطلاعات، فعالان عرصه لجستیک از امکان ارائه خدمات در مناسب‌ترین زمان و مناسب‌ترین مکان بهره‌مند خواهند شد (پیگه^۳، ۲۰۰۲، ۳). و نهایتاً در آینده، نسل جدید تأمین‌کننده‌ها که خدمات پویای برون‌سپاری را جهت فعالیت‌های لجستیکی و زنجیره تأمین ارائه خواهند کرد، باید ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

- * برخورداری از نیروی انسانی متخصص
- * توانایی استفاده از شبکه فناوری اطلاعات و ارتباطات در حد وسیع
- * توانایی اجرایی و عملیاتی در سطح بین‌المللی
- * دارا بودن فرایند تجاری معطوف
- * تولید، ارسال، ترابری و نگهداری صحیح و به‌موقع
- * احترام به‌قرار داد و توانایی پاسخ‌دهی به درخواست‌های متغیر کارفرما در زمان موردنیاز
- * توانایی انتقال به سمت ابزارهای پیشرفته برون‌سپاری
- * پذیرش رویکرد عاری از اشتباه در طی آزمون و کنترل
- * تمایل به عقد قراردادهای چندساله با مشتری
- * تجارت در پایگاه‌های وسیع لجستیک

1. Hauck and Cousins
2. Bowersox and Daugherty
3. Piggee

نتیجه گیری و پیشنهادها

در آینده شاهد نبرد رقابتی بین شرکتها بر سر زنجیره تأمین خواهیم بود. تأمین کنندگان و شرکت‌های پیمانکار نسل جدید باید بازیگردانان قدرتمند مدیریت زنجیره تأمین و لجستیک در قرن ۲۱ باشند. از این شرکتها انتظار می‌رود که در سطح بین‌المللی توانایی تجارت و ترابری کاربردی و واحدهای تجاری عملکرد محور را داشته باشند. شرکت‌های بخش خصوصی و مؤسسات راهبردی حکومتی نیازمند به‌م‌رسانی دانشگاه‌ها، مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی، مراکز تولید فن‌آوری و همچنین ایجاد زیرساخت‌های قانونی و فن‌آوری موردنیاز برای سامانه نسل جدید تأمین کنندگان هستند تا توانایی رقابت در سطح بازارهای پویایی بین‌المللی را داشته باشند.

علاوه بر این، سازمان‌های دولتی باید فرآیند اداری طاقت‌فرسا در زنجیره تأمین و کمبود و نقص‌هایشان را تمییز داده تا بتوانند از تأمین کنندگان نسل جدید بهره ببرند. این سازمان‌ها ملزم به انعکاس این امر در قرارداد مربوط به ارائه خدمات زنجیره تأمین و لجستیک خود هستند. نسل جدید تأمین کنندگان شرکت‌های پیمانکار پویایی خواهند بود که بتوانند خدمات کارکرد محور را به خصوص برای سازمان‌های راهبردی دولتی را ارائه بدهند.

منابع

- Babacan, M. (2010)., <http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf>, 11.12.2011.
- Bowersox, Donald and Daugherty Patricia J. (1988). "Logistic Leadership-Logistic Organizations of the Future", *Journal of Enterprise Information Management*, 5 (1).
- Buyukhelvacigil, Tahir. (2008). "Logistic Village for Profitable Business", "Lonca Journal, Konya Industrial Chamber, V.30.
- Campell, A. and Luchs, K..S. (2002). *Temel Yetenek Taban Strateji*, Istanbul, Epsilon Yayincilik.
- Cardinali, Richard. (2001). "Does The Future of Military Logistics Lie in Outsourcing and Privatization". *Work Study*, 50(3), MCB University Pres, pp. 105-110.
- Chamberland, D., (2003). Is it core strategic? Outsourcing as a strategic management tool. *Ivey Business Journal Online (Jul/Aug)*, 1-5.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies For Reducing Cost And Improving Service*, London, Printice Hall- Pearson Ed., 2nd Edition.
- Civi, E. (2001). "Rekabet Gucu: Literatur Aristirmasi", *Celal Bayar Universitesi iktisadi ve idari Bilimler fakultesi, Yonetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), pp.21-38.
- Craig, T. (1996). *Transportation & Distribution*, 37(5), p. 102.

- Dincer, O. (1997). *Isteratejik Yonetim ve Isletme Politikasi*, Istanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol. (2003). *Yonetim ve Organizasyon*, Istanbul, Beta yayıncılık.
- Ertugut, Ramazan and Alanur, Harun. (2011). Freight Forwarding in Military Logistics As A Strategic Outsourcing Form: The Survey On Military Forwarding Firms in USA”, IX. International Suply Chain and Logistics Congres, Proceedings Book, Yashar University, Izmir, Turkey, p-2.
- Ertugut, Ramazan. (2008) “The Research on The Life Circle of Accumulators And Batteries From The Point of Energy Transformation And Product recovery the Wiev of Supply Chain management and reverse logistics”, Sakrya University, 10th International Cumbustion Symposium, Proceedings Book, pp.474-480.
- Fan, Y. (2000). *Marketing Inteligence&Planning*, 18(4), pp.,213-219.
- Gottfredson, M.,; Puryear, R., and Phillips, S. (2005). Strategic Sourcing: From Periphery to the Core Harvard Business Review 83 (2), pp.132-139.
- Hammer, M. (2001). The Superefficient Company, Harvard Business Review, 79(9), p.84.
- Hilletofth, Per and Hilmola, Oli-Pekka. (2008). “ Role of Logistic Outsourcing on Supply Chain Strategy and managment: Survey findings from Northern Europe”, Strategic Outsourcing: An International Journal, 3(1), pp. 46-61.
- Houck, Roger and Cousins, William. (2000). “ Communication technologies for the Revolution in Military Logistics”Army Logistician, January-February 2000, pp. 95-97.
- Iter, H.M. (2002). *Global Dissal Tedarik (Outsourcing)*, Istanbul, ITO Yayinlari, Yayin No:5.
- International Suply Chain and Logistics Congres, Proceedings Book, to Business Strategy The Academy of Management Executive 14 (4), pp. 58-70.
- Kajita, H. and Ohta, T. (2001). “ Third Party Logistics Functions for Constructing Virtual Company-Study of assignment in Japanese Business”, Journal of Business Logistics, No:2, pp. 131-138.
- Karacoglu, K. (2001). “ Dis Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile ilgili Dis Kaynaklardan Yararlanamnin Turkiye’de Bankacilik Sektorunde Uygulamalari”, Yuksek Lisan Tezi Nigde Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Isletme Anabilim Dali.
- Ozdemir, Ali Ihsan (2004). “Development of Supply Chain Management Process and Utilities” Journal of Erciyes University, 23, pp.87-96.