

عنوان نشست: مدیریت لجستیک و زنجیره تأمین

واحد برگزار کننده نشست:	دانشکده مدیریت و حسابداری
مسئول نشست:	دکتر زهره دهدشتی شاهرخ (عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)
تاریخ برگزاری نشست:	۱۴۰۲/۰۹/۱۹
اعضای هیأت علمی:	دکتر وحید ناصحی‌فر، دکتر محمدرضا کریمی علویجه (اعضای هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)
نمایندگان دستگاه‌های اجرایی مرتبط:	دکتر رحیم زارع (نماینده مجلس شورای اسلامی و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)، دکتر محمدرضا سعادت (معاون موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)
مسأله محوری نشست:	تحلیل چالش‌های سیستم زنجیره تأمین در سطح کشور آسیب‌شناسی زنجیره تأمین صنایع ارائه پیشنهادات جهت بهبود مدیریت زنجیره تأمین
سازمان‌های هدف توصیه سیاستی:	وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت راه و شهرسازی

چکیده:

مدیریت زنجیره تأمین از مباحث بسیار حیاتی در توسعه اقتصادی کسب و کارهاست. با وجود اینکه شرکت‌ها همواره به دنبال طراحی استراتژی‌هایی با هدف افزایش فروش و سودآوری هستند و در نتیجه توجه بسیاری به برنامه‌های بازاریابی و تبلیغات معطوف می‌دارند با این حال بازاریابی و تبلیغات به تنهایی کافی نیست؛ زیرا فروش موفق با مسائل مختلفی نظیر انبارداری، تحویل به موقع، هزینه‌های حمل و نقل و ... در ارتباط هستند که این‌ها از مسائل مهم لجستیک هستند؛ بنابراین به منظور افزایش فروش، بحث مدیریت زنجیره تأمین و لجستیک از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیریت زنجیره تأمین از تأمین‌کننده مواد اولیه تا مشتری ادامه دارد و در طول زنجیره، سه منبع ارزشمند شامل کالا، پول و اطلاعات جریان می‌یابد. امروزه مسائلی نظیر هزینه بالای زنجیره تأمین و کنترل بر فرآیندهای صورت گرفته در کل زنجیره تأمین، باعث شده است که توجه روز افزون به این حوزه معطوف گردد؛ به عبارت دیگر امروزه

رقابت میان زنجیره تأمین شرکت‌هاست. هرچه زنجیره تأمین پایدارتر و کاراتر باشد، شرکت‌ها در رقابت موفق‌تر است. پایداری و پیوستگی زنجیره تأمین، هزینه پایین و کیفیت رمز موفقیت زنجیره تأمین در رقابت است.

با توجه به اهمیت روزافزون زنجیره تأمین، در ایران مدیریت زنجیره تأمین با چالش‌های مختلفی رو به رو است. در ادامه، چالش‌های موجود در سیستم زنجیره تأمین در سطح کشور بیان گردیده و پیشنهادات و راهکارهای مدیریتی جهت بهبود عملکرد مدیریت زنجیره تأمین ارائه گردیده است.

شرح مباحث (مسائل و چالش‌ها):

۱- **هزینه زیاد لجستیک و زنجیره تأمین:** هزینه زیاد لجستیک و زنجیره تأمین از چالش‌های عمده کسب و کارهاست. هزینه لجستیک بخشی از قیمت تمام شده کالاهاست. لجستیک در مورد تأمین و جابجایی کالا است که بخشی از زنجیره تأمین بوده و دارای اهمیت است. هرچه هزینه لجستیک کمتر شود، قیمت تمام شده کالاها کمتر می‌شود. سهم لجستیک در ایران ۲۰ درصد هزینه‌هاست. درحالی‌که در کشورهای دیگر ۱۰ تا ۱۲ درصد هستند. بیش از ۵۰ درصد هزینه‌های زنجیره تأمین به بخش لجستیک تعلق دارد. ۴۸ درصد هزینه‌های لجستیک مربوط به حمل و نقل و ۲۲ درصد هزینه‌ها مربوط به انبارداری است. در حوزه بی‌تو بی به دلیل حجم بالای فروش ارقام بزرگ‌تر، بحث لجستیک مهم‌تر می‌شود. بدین منظور مفهوم لجستیک ناب در این حوزه به معنای لجستیک با در نظر گرفتن هزینه پایین باید مورد توجه قرار گیرد.

۲- **عدم استفاده از تکنولوژی نوین:** امروزه فناوری‌های نوین و تکنولوژی‌های پیشرفته به سرعت در حال رشد بوده و دارای کاربرد بسیار در ابعاد مختلف کسب و کار هستند و موجبات افزایش کیفیت و سرعت انجام فرآیندها و کاهش هزینه‌ها را موجب می‌شود. توجه به تکنولوژی‌های نوین نظیر بیگ دیتا، اینترنت اشیا، پرینترهای سه‌بعدی، ربات‌ها، اتوماسیون و ... اهمیت بسیاری یافته و در نقاط مختلف فرآیند زنجیره تأمین قابلیت

کاربرد دارند. به عنوان مثال امروزه در کشورهای پیشرفته انبارداری به سمت رباتیک شدن رفته که انبارداری و چیدمان کالاها با کمترین هزینه و بیشترین کارایی انجام شود، در نتیجه نیاز به تغییر طراحی انبارها و استفاده از ربات‌ها و سایر فناوری‌ها در این حوزه است.

۳- **مسائل و هزینه‌های مرتبط با حمل و نقل:** حمل و نقل مسئله بسیار مهمی در لجستیک است. بخش زیادی از قیمت تمام شده محصول به حمل و نقل وابسته است. هرچه هزینه حمل و نقل کالاها کاراتر باشد، قیمت تمام شده محصول پایین‌تر و در نتیجه سهم بازار بیشتری در رقابت نصیب شرکت می‌گردد. بحث حمل و نقل به خصوص در هنگام تجارت بین‌الملل که کالاها باید از مرزهای چندین کشور عبور کنند، اهمیتی دوچندان می‌یابد. انواع روش‌های مختلف حمل و نقل اعم از هوایی، دریایی، ریلی، زمینی وجود دارد. چالش‌هایی نظیر مسیرهای حمل و نقل، هزینه سوخت، سرعت توزیع به خصوص در مورد محصولات فاسدشدنی در حوزه حمل و نقل وجود دارد. در بحث کالاها ۹۰ درصد حمل و نقل کالاها در جهان به صورت دریایی و با کشتی است که توجه به حمل و نقل دریایی اهمیت زیادی دارد. حمل و نقل زمینی به کشورهای همسایه و حمل و نقل هوایی در رتبه‌های بعد از حمل و نقل دریایی قرار دارند. بحث پرداخت پول در حمل و نقل‌های بین‌المللی بسیار حائز اهمیت است. همچنین در مورد خرده‌فروشی‌های آنلاین موضوع تحویل به موقع محصول با قیمت ارزان. کیفیت محصول در موفقیت خرده‌فروشی آنلاین بسیار مؤثر است. توجه به لجستیک معکوس که به معنی مرجوع کردن کالا توسط مشتری و دریافت هزینه است، بسیار ضرورت دارد و ممکن است در صورت عدم توجه به آن، منجر به شکست شود.

۴- **عدم شناخت بازار:** با اینکه تحریم‌ها چالش بزرگی بر سر راه مدیریت زنجیره تأمین و خرید و فروش کالاها با کشورهای خارجی است اما در بسیاری موارد شرکت‌ها با دور زدن تحریم‌ها توانستن به اهداف برسند؛ اما مشکل این است که شرکت‌ها شناخت کافی از بازار خارج ندارند در نتیجه با شکست رو به رو می‌شوند. در حالی که شرکت‌ها باید

تحقیقات بازار کافی انجام دهند و از مشتریان و تأمین کنندگان و توزیع کنندگان در کشور مقصد اطلاعات کافی به دست آورند.

۵- **چالش عقد قراردادهای خارجی و مذاکرات:** در تجارت بین‌الملل مسأله عقد قرارداد با تأمین کنندگان یا توزیع کنندگان خارجی بسیار چالش برانگیز است. شرکت‌ها علاوه بر گردآوری اطلاعات مختلف در خصوص کشور طرف قرارداد، لازم است با فرهنگ و زبان کشور مقصد آشنایی کامل داشته باشند تا جابجایی کالا و اطلاعات و منابع مالی در طول زنجیره تأمین به خوبی مشخص و تبیین گردد.

۶- **مشکل در استفاده از تحلیل داده برای کمک به تصمیم‌گیری‌ها:** گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها مبنای تصمیم‌گیری مدیران است. مسأله ذخیره‌سازی داده‌ها و اطلاعات کلیه ذینفعان نظیر اطلاعات شخصی، سفارش‌ها، پرداخت‌ها و ...، مبنای تصمیم‌گیری مناسب در طول زنجیره تأمین و همچنین در راستای مدیریت ارتباط با مشتریان است.

۷- **مشکل فرآیندها در زنجیره تأمین:** فرآیندهای زنجیره تأمین از سفارش و خرید مواد اولیه از تأمین کنندگان، توزیع محصولات توسط توزیع کنندگان تا تحویل محصول به مشتری و همچنین خدمات پس از فروش نیاز به طراحی، هزینه‌یابی و کنترل دارد تا علاوه بر افزایش سطح کیفی، هزینه‌ها نیز کاهش یابد و بدون کمترین آسیب به محصولات و در سریع‌ترین زمان ممکن محصول به دست مشتری برسد.

۸- **عدم وجود بینش زنجیره تأمین در میان دانشجویان و مدیران:** دانشجویان بازاریابی بینش لجستیک و زنجیره تأمین ندارند، در حالی که مبحث لجستیک از مسائل مهم در کشور است. بسیاری از مدیران و متخصصان نیز عمده توجه و تمرکز خود را به مسائل تولید و بازاریابی و فروش اختصاص داده‌اند و به مسائلی نظیر هزینه زنجیره تأمین و کیفیت حمل و نقل توجه ندارند.

توصیه‌های سیاستی و پیشنهادات و راهکارهای سازمانی جهت بهبود عملکرد زنجیره تأمین در سطح کشور:

موضوع زنجیره ارزش جهانی از مباحث مهم روز است، زیرا امروزه در بحث لجستیک و تأمین کالاها کشورهای مختلفی درگیر می‌شوند. پس از بررسی چالش‌های زنجیره تأمین در سطح کشور و لزوم توجه به مسائلی نظیر هزینه، کنترل و استفاده از فناوری‌های نوین به منظور بهبود عملکرد مدیریت زنجیره تأمین راهکارهایی ارائه گردید که عبارت‌اند از:

۱- برنامه‌ریزی و مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه در کلاس جهانی: به منظور موفقیت در برنامه‌های زنجیره تأمین و لجستیک، مجموعه‌ای از اقدامات شامل طراحی برنامه عملیاتی راه‌اندازی مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه شامل طراحی استراتژی SCM، مدیریت مناقصه‌های تجاری، مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه، مدیریت خرید و تدارکات، بهبود و اصلاح آئین‌نامه‌های داخلی، مدیریت رابطه با تأمین‌کننده، مدیریت موجودی، مدیریت رابطه با مشتری و مخاطبین، مدیریت قراردادها با تأمین‌کننده، سنجش عملکرد SCM، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع مالی و ... ضروری و لازم‌الاجراست.

۲- راه‌اندازی و اصلاح نرم‌افزارها و سامانه زنجیره تأمین: به منظور بهبود عملکرد سیستم زنجیره تأمین نیاز اساسی به تغییر زیرساخت‌های و اصلاح فرآیندها وجود دارد. بسیاری از فرآیندها نیاز به مکانیزه شدن داشته و بسیاری از امور و قوانین نیازمند اصلاح و بازنگاری است تا کیفیت و سرعت انجام فرآیندها افزایش یابد.

۳- استفاده از تجارب جهانی مدیریت زنجیره تأمین و لجستیک: الگوبرداری از نمونه‌های خارجی در حوزه زنجیره تأمین در حوزه‌هایی مانند فرآیندها، تجهیزات، نوآوری‌ها، استراتژی‌ها و ... مدیران را در بهبود سیستم زنجیره تأمین و لجستیک کالاها یاری می‌دهد.

۴- برنامه‌ریزی و بودجه‌یابی دقیق در کل فرآیندهای زنجیره تأمین: با توجه به اینکه هزینه‌های لجستیک و حمل‌ونقل بخش زیادی از هزینه‌های محصول را شامل شده و موجب می‌گردد

قیمت تمام‌شده محصول افزایش یابد، از این رو لازم است تمامی بخش‌های مختلف در طول زنجیره تأمین به طور دقیق هزینه‌یابی شده و تا حد امکان هزینه‌ها کاهش یابد.

۵- بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین در بخش‌های مختلف: امروزه گسترش فناوری‌های نوین موجب افزایش سرعت و سهولت در انجام فرآیندها شده است و نیاز به نیروی انسانی را کمتر کرده و موجب بهبود عملکرد فرآیندها شده است. فناوری‌های جدید در بخش‌های مختلف مانند سیستم حمل‌ونقل، انبارداری، مدیریت داده‌ها و ... بسیار کمک‌کننده خواهند بود. همچنین بهره‌مندی از کدهای شناسایی کالا به منظور ره‌گیری کالا از مبدأ به مقصد بخصوص زمانی که مواد اولیه از یک کشور و تحویل کالا در کشور دیگری است از موارد قابل توجه در حوزه حمل‌ونقل کالاهاست.

۶- توجه به برون‌سپاری لجستیک: گاهی انجام کلیه فعالیت‌های لجستیک و زنجیره تأمین دارای پیچیدگی و صرف زمان و هزینه بسیار برای شرکت‌هاست. از این رو با بررسی ابعاد مختلف، می‌توان برخی از فعالیت‌ها را به منظور افزایش سرعت و بهبود کیفیت و کاهش هزینه به سایر شرکت‌های متخصص برون‌سپاری نمود.

۷- برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه زنجیره تأمین و تعامل نخبگان با صنایع: ارائه واحدهای درسی مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین در مقطع کارشناسی ارشد و توجه به مشاغل مختلف در حوزه لجستیک و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با لجستیک و زنجیره تأمین باعث می‌شود تعداد متخصصین در این حوزه افزایش یابد و مدیران علاوه بر بینش بازاریابی و فروش، به بحث لجستیک و زنجیره تأمین نیز مسلط شوند.

۸- توجه به ظرفیت‌های حمل‌ونقل کشور به خصوص حمل‌ونقل ریلی و دریایی: کشور ما به دلیل دسترسی به مرزهای زمینی و آبی متعدد و غنی از ظرفیت بالایی به منظور دسترسی به مسیرهای تجارت بین‌الملل برخوردار است. با بهبود وضعیت حمل‌ونقل در نقاط مختلف کشور می‌تواند در افزایش سرعت انتقال کالاها و همچنین کاهش هزینه‌ها مؤثر بود. همچنین توسعه بنادر خشک در کشور مانند سلفچگان به منظور کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل بسیار حائز اهمیت است.

۹- کنترل بر نحوه انتقال اطلاعات و بحث اسناد و مدارک: مباحث مستندسازی اسناد و مدارک و استفاده از نرم‌افزارها و فناوری اطلاعات بسیار حیاتی است. بسیاری از قراردادهای اسناد در طول فرایند زنجیره تأمین در طول زمان باید نگهداری و ثبت شود تا در صورت هرگونه مشکل، بتوان به راحتی به اسناد دسترسی داشت. این موضوع به خصوص زمان صادرات اهمیت بیشتری می‌یابد. همچنین ثبت و نگهداری اطلاعات اعضای زنجیره تأمین شامل تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان به منظور برقراری ارتباط و پیگیری مبادلات بسیار حائز اهمیت است.

۱۰- آموزش فرهنگی و یادگیری زبان به کارکنان لجستیک در تجارت بین‌الملل: در طول زنجیره تأمین جذب ذینفعان شامل تأمین کنندگان، واسطه‌ها، مشتریان در کشورهای مختلف، مستلزم برقراری ارتباط مطلوب و انجام مذاکرات اثربخش با آنان است تا بتوان با عقد قراردادهای بین‌المللی باعث ارزآوری برای کشور شد. از این رو کلیه افرادی که در تجارت بین‌الملل با کشورهای مختلف ایفای نقش می‌کنند لازم است به طور کامل با زبان و فرهنگ کشور مقصد آشنایی داشته باشند تا ضمن برقراری ارتباط اثربخش، بتوانند جلسات مذاکره را به خوبی مدیریت نمایند.