

مدیریت فرایند محور « زنجیره تامین » و مدلسازی آن چگونه محقق می شود؟

معرفی زنجیره ارزش پورتر (Porter) پارادایمی که در علوم اقتصادی ارائه شد، تاکید می کرد مدیریت فرایند محور به نتایج بهتری نسبت به رویکرد قدیمی تمرکز بر وظایف می انجامد. وقتی زنجیره های تامین را تحلیل می کنیم، می بینیم که مدلسازی فرایندها، سنگ بنای مهم و ابتدایی است. حال این سوال پیش می آید که کدام فرایندها برای خانه مدیریت زنجیره تامین، مهم هستند و چگونه این فرایندها را باید مدلسازی کرد؟

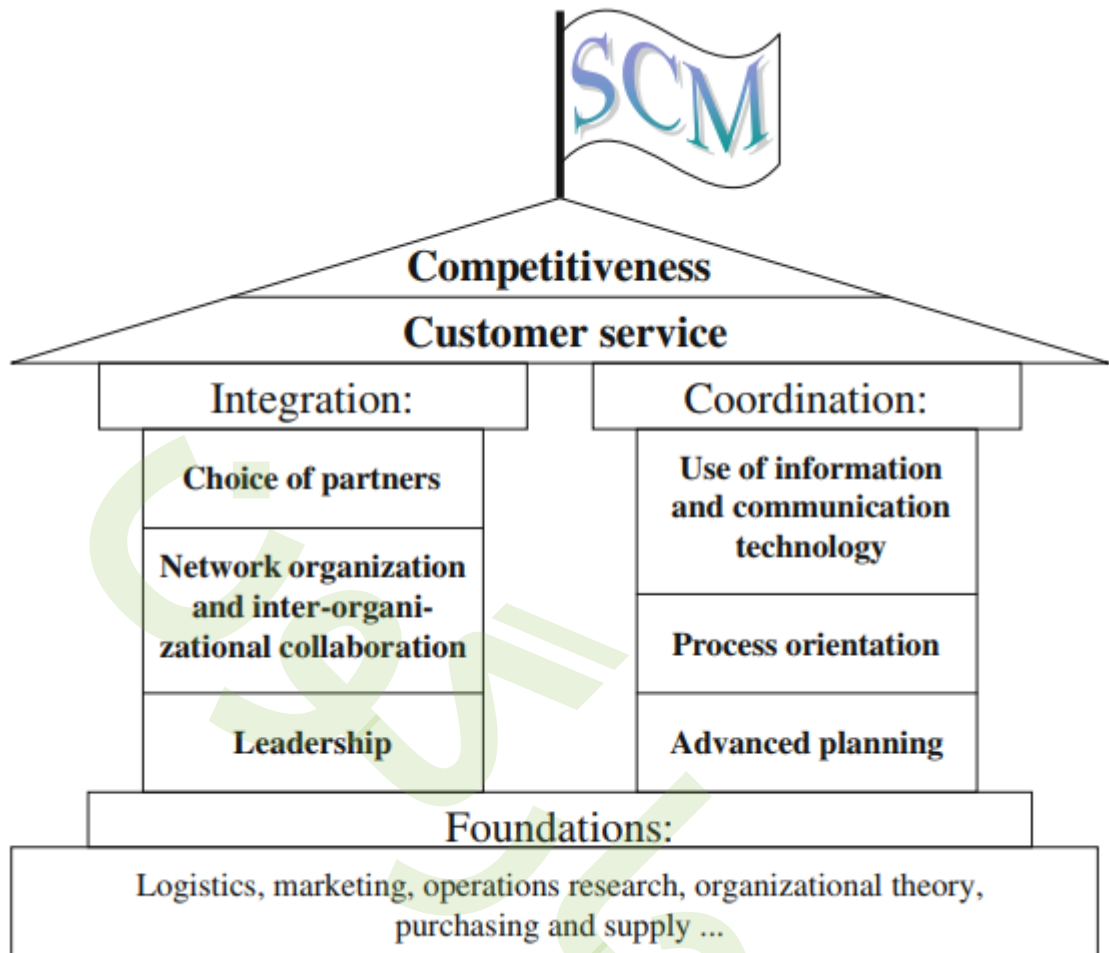
زنجیره تامین، شبکه ای از سازمان هاست که در بالاترین و پایین ترین مراتب از طریق فرایندها و فعالیت های خود به شکل محصولات و خدمات برای مشتری نهایی، ارزش ایجاد می کند. در معنایی وسیع تر «زنجیره تامین» شامل دو یا چند سازمان می شود که از نظر قانونی مجزا هستند و از طریق مواد، اطلاعات یا جریان های مالی با یکدیگر ارتباط دارند و هدف عمده تمام تلاش های این زنجیره، افزایش رقابت پذیری است. با توجه به این هدف، مدیریت زنجیره را می توان تامین عمل ادغام واحدهای سازمانی در طول زنجیره و هماهنگی مواد، اطلاعات و جریان های مالی برای برآورده کردن تقاضای مشتری نهایی دانست که هدف بهبود رقابت پذیری زنجیره تامین را به عنوان یک کل، در دستور کار دارد.

کلیک کنید

برای دریافت دمو

اجزای سازنده مدیریت زنجیره تامین

خانه مدیریت فرایند زنجیره تامین (شکل 1) نشان‌دهنده وجوه مختلف مدیریت این زنجیره است. سقف نشانگر هدف نهایی مدیریت زنجیره تامین یا همان رقابت‌پذیری است. سقف بر دو ستون به عنوان ۲ جزء اصلی مدیریت زنجیره تامین، بنا شده است. این دو ستون، ادغام شبکه‌ای از سازمان‌ها و هماهنگی جریان‌های اطلاعات، مواد و مالی است. همچنین این شکل نشان می‌دهد که حوزه‌های مختلفی بنیان‌های «مدیریت زنجیره تامین» را تشکیل می‌دهند.



شکل 1- خانه مدیریت زنجیره تامین

ستون اول: تشکیل یک زنجیره تامین، احتیاج به انتخاب شرکای مناسب برای یک بازه زمانی میان مدت دارد. از طرف دیگر، تبدیل شدن به یک سازمان شبکه‌ای اثربخش و موفق که متشکل از سازمان‌های مجزا از نظر قانونی است احتیاج به همکاری بین سازمانی دارد.

باید توجه داشت در یک زنجیره تامین بین سازمانی، مفاهیم جدید رهبری برای همسو کردن استراتژی‌های اعضا، اهمیت زیادی دارد.

ستون دوم: هماهنگی جریان‌ها در طول زنجیره تامین می‌تواند با استفاده بهینه از آخرین پیشرفت‌ها در فناوری اطلاعات و ارتباطات اجرایی شود. اینگونه که فرایندهایی که پیشتر بصورت دستی انجام می‌شدند به صورت خودکار اجرا می‌شوند.

از همه مهمتر فعالیت‌های متصل‌کننده دو عضو زنجیره را می‌توان به دقت بررسی کرد و همزمان فعالیت‌های مشابه و موازی را به یک فعالیت واحد کاهش داد؛ بنابراین رویکرد فرایندی معمولاً شامل یک باز طراحی و استانداردسازی فرایند جدید می‌شود.

اجرای سفارشات مشتریان، موجود بودن مواد، پرسنل، ماشین آلات و ابزارها باید مورد برنامه‌ریزی قرار بگیرند. هماهنگی برنامه‌ها در مکان‌های مختلف و سازمان‌های مجزا چالش جدیدی را ایجاد می‌کند که می‌بایست توسط سیستم‌های برنامه‌ریزی پیشرفته با آن روبرو شد.



رویکرد فرایندی

معرفی زنجیره ارزش پورتر (Porter) پارادایمی که در علوم اقتصادی ارائه شد، تاکید می‌کند مدیریت فرایند محور به نتایج بهتری نسبت به رویکرد قدیمی تمرکز بر وظایف می‌انجامد. وقتی زنجیره‌های تامین را تحلیل می‌کنیم، می‌بینیم که **مدلسازی فرایندها**، سنگ بنای مهم و ابتدایی است. حال این سوال پیش می‌آید که کدام فرایندها برای زنجیره تامین، مهم هستند و چگونه این فرایندها را باید مدلسازی کرد؟

زنجیره‌های تامین شامل 8 فرایند مرکزی هستند:

- مدیریت ارتباط با مشتریان
- مدیریت خدمات مشتریان
- مدیریت تقاضا
- انجام سفارشات
- مدیریت جریان تولید
- مدیریت ارتباط با تامین کنندگان
- توسعه محصول و تجاری سازی
- مدیریت بازگشت محصول

یکی از پرکاربردترین مدل‌های مرجع که برای مدلسازی زنجیره‌های تامین استفاده می‌شود، مدل SCOR است.

مدل SCOR که مخفف Supply Chain Operations Reference است ابزاری برای

ارائه، آنالیز و پیکربندی زنجیره‌های تامین است. در این مدل مرجع، فراهم کردن واژگان استاندارد برای زنجیره‌های تامین دنبال می‌شوند. این استانداردسازی، امکان بهینه‌کاوای فرایندها و استخراج بهترین روش‌ها را برای فرایندهای خاص، فراهم می‌کند.

طبق این مدل مرجع در بالاترین سطوح، فرایندها به شش

نوع تقسیم می‌شوند

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی فرایندی‌هایی که برای بالانس ظرفیت منابع با نیازهای تقاضایی و اطلاع‌رسانی برنامه‌ها در طول زنجیره تامین را انجام می‌دهند را شامل می‌شود. در فرآیند برنامه‌ریزی همچنین اندازه‌گیری عملکرد زنجیره تامین، مدیریت موجودی‌ها، دارایی‌ها و حمل و نقل نیز وجود دارد.



منبع یابی

منبع یابی؛ شناسایی و انتخاب تامین کنندگان، اندازه‌گیری عملکرد تامین‌کننده و فرایندهای صدور مجوز پرداخت‌ها را شامل می‌شود. این فرآیند همچنین مدیریت شبکه تامین‌کنندگان و قراردادهای به علاوه موجودی محصولات تحویلی را نیز در برمی‌گیرد.

ساخت

در حوزه ساخت، فرایندهای تغییر شکل مواد، محصولات میانی و محصولات نهایی به حالت بعدی آن‌ها که برای پاسخ به نیاز فعلی و برنامه ریزی شده، پرداخته می‌شود. ساخت، شامل فرایندهای برنامه‌ریزی فعالیت‌های تولید و تست، بسته‌بندی و همچنین

تحویل محصولات برای ارسال است و محصولات در حال ساخت، تجهیزات و ابزارآلات را نیز شامل می‌شود.

تحویل

فرایندهایی مانند دریافت سفارش، رزرو موجودی‌ها، قیمت‌گذاری، ترکیب سفارشات، ساخت بار و ایجاد مدارک حمل و نقل و فاکتور را در بر می‌گیرد. تحویل شامل تمام قدم‌های مورد نیاز برای مدیریت سفارش، مدیریت انبار و تحویل و نصب محصولات در محل مشتری نیز می‌شود. این فرایندها موجودی محصولات تکمیل شده، سطح خدمت و نیازهای صادرات یا واردات را نیز مدیریت می‌کنند.

بازگشت

شامل فرایندهای بازگشت محصولات معیوب یا مازاد است. بازگشت، محدوده مدل SCOR را به خدمات پس از تحویل، گسترش می‌دهد. این فرایندها شامل تایید بازگشت‌ها، زمانبندی بازگشت‌ها، دریافت و دفع محصولات بازگشت خورده به علاوه جایگزینی یا ارائه اعتبار برای محصولات بازگشتی می‌شوند. در این فرآیند همچنین موجودی‌های بازگشتی و همچنین انطباق با سیاست‌های بازگشت نیز مدیریت می‌شوند.



توانمندساز

فرایندهای توانمندساز، برنامه‌ریزی و اجرای تمامی فرایندهای پیشتر بیان شده را پشتیبانی می‌کنند. فرایندهای توانمندساز به حفظ و رصد اطلاعات، منابع، انطباق و قراردادهای عملیات «زنجیره تامین» مرتبط هستند؛ به همین دلیل فرایندهای توانمندساز با حوزه‌های دیگر از فرایندهای منابع انسانی گرفته تا مالی، فروش، پشتیبانی و ... تعامل دارد.

جمع‌بندی

یک زنجیره تامین اثربخش دیگر صرفاً به تامین‌کنندگان قوی یا هزینه‌های کمتر وابسته

نیست، بلکه به کیفیت و انسجام فرآیندها در سراسر زنجیره بستگی دارد. مدیریت فرآیندمحور توانایی شناسایی گلوگاهها، بهینه‌سازی جریان اطلاعات و کالا، و ایجاد جریان کار هماهنگ بین ذی‌نفعان مختلف را فراهم می‌کند. وقتی تصمیم‌ها بر اساس داده‌های واقعی و نظارت دقیق بر فرآیندها اتخاذ شود، سازمان می‌تواند واکنش سریع‌تر به تغییرات بازار، تحویل به‌موقع، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتریان را تجربه کند. نتیجه نهایی این رویکرد، ایجاد یک زنجیره تامین چابک، مقاوم و با عملکرد بالا است که توان رقابت و پایداری سازمان را در محیط‌های پیچیده افزایش می‌دهد.