

زنجیره تامین و قیمت موجودی شما

۱۵ فوریه ۲۰۰۶

کریستوفر کچ

ترجمه و ارائه: یاسر علیزاده

کلاس مدیریت استراتژیک جناب استاد حجاریان

یکی از چیزهایی که دانشمندان هنگام صحبت راجع به فناوری اطلاعات (IT) از آن غفلت می کنند بررسی موشکافانه و دقیق آن است. امروز IT در اغلب شرکت ها امر مبهمی است و اغلب نیز توسط تحلیلگران وال استریت مورد غفلت واقع می شود.

برای شرکت هایی که محصولات فیزیکی می سازند یا می فروشند من حیطه ای همچون زنجیره تامین و علی الخصوص مدیریت موجودی نمی شناسم که IT تاثیر مستقیم بیشتری بر روی کارایی آن داشته باشد. همانگونه که شرکت های آمریکایی خوب یا بد انتخاب کرده اند که بجای تاکید بر ابداع و ساخت در داخل به خارجی ها یا عملیات ماهواره ای در کشورهای با نیروی کار ارزان قیمت تکیه کنند تا این کارها را برایشان انجام دهند – ذات ارزش آنها به توانایی ایشان به جابجایی محصول دور دنیا مطابق تقاضای مشتری باز می گردد. شرکت هایی چون Dell در ساخت و Wall Mart در خرده فروشی پوست اندازی می کنند به شرکت هایی که تمایز رقابتی شان اغلب تکیه می کند بر توانایشان در جابجایی و مونتاژ محصولات انبار شده در میزان مناسب در زمان مناسب و در مکان مناسب.

وال استریت در حال دریافتن این موضوع است. مهمتر آنکه – وال استریت دارد شروع می کند به درخواست شفافیت بیشتر در فرآیندهای زنجیره تامین – نه به جهت کنجکاوی – بلکه بدلیل یک حس در حال رشد که در حال حاضر در نظر گرفته نمی شود – که پیش بینی های سنتی فروش و سودهای

فصلی هر روز کمتر قابل اتکاتر می شوند در روشن ساختن مزایای رقابتی شرکت در بلند مدت- در مقایسه با توانایی در جابجایی صحیح مواد.

یک مقاله برجسته در بخش تجاری New York Times یکشنبه گذشته سایت محبوب اینترنتی آمازون را چنین معرفی کرد. مقاله می گوید، آمازون نسبت به آشکارسازی هر چیزی درباره زنجیره تامینش بی میل است. مخصوصاً بعد از چهار فصل پی در پی همراه کاهش سود. مقاله می گوید: در اغلب درآمدهای اخیر آمازون، مدیران شرکت متعهد به صرف بودجه سنگین روی وب سایت ارسال رایگان برای مشتریان بودند اما در کنار آن پرده سیاهی بر روی فعالیت هایشان می اندازند. اما آنچه که تحلیلگران و سهامداران واقعاً می خواهند بفهمند این است که آمازون چگونه جابجایی محصولات را بین مراکز توزیعش انجام می دهد. طعنه آمیز آنکه آمازون شهرتی را میان تحلیلگران بدست آورده است از جهت کمتر کارآمد بودنش نسبت به رقابت Offline. بنظر می رسد این امر مساله مهمی نبود زمانیکه قیمت موجودی آمازون بالا می رفت. وقتی که آمازون برای اولین بار در ۱۹۹۵ آغاز بکار کرد بر طبق نوشته تایمز " یک مرکز توزیع متمرکز در سیاتل داشت. در نتیجه بسیاری مشتریان آنرا یک خرید آن لاین یک کلیک یافتند که با یک انتظار نامید کننده آفلاین برای رسیدن سفارش همراه می شد. آمازون مجبور به سرمایه گذاری سنگین برای ساخت یک شبکه از مراکز توزیع بود- تنها ۱۵ مرکز در آمریکای شمالی. اسکات پویت می گوید: آمازون به اندازه خرده فروش های آفلاین کارا نیست.

سرمایه گذاران عصبی شروع کرده اند به واگذاری سهامشان از زمانیکه قیمت موجودی های آمازون ۲۲ درصد از تعطیلات به بعد کاهش یافته است. اما محققین سعی می کنند تا حجاب را از کارایی زنجیره تامین بردارند آنهم با توسعه فناوری اطلاعات حمایت کننده آن.

در این مقاله سرگی وارتن استاد مدیریت اطلاعات و کارکردها یک شاخص استاندارد پیشنهاد می دهد که می تواند قیمت های مشترک شرکت هایی همچون آمازون را تعریف کند. او این امر را قابلیت ارتجاعی زنجیره تامین می نامد. بر اساس داده های ۷۷۲ شرکت ها مختلف رینتس می یابد که

موجودی به تنهایی چشم انداز حقیقی به کارایی شرکت ارائه نمی دهد. (برای مثال سودآوری). در حقیقت در برخی صنایع اگر شما موجودی بیشتری نگاه دارید سود بیشتری می برید.

وارتن می گوید سودآوری مرتبط با پاسخگویی یک زنجیره تامین به تغییر تقاضاست. این امر نباید با مدیریت موجودی ناب اشتباه شود که سعی دارد موجودی را تا حد امکان برای هر نوع سناریو تقاضای معین پایین نگاه دارد. ارتجاع موضوعی مرتبط با سرعت است.

بر طبق مقاله وارتان قابلیت ارتجاعی سنجه ایست برای تغییر در موجودی با توجه به موضوعاتی چون لیدتایم فروش عدم اطمینان فروش و حاشیه ناخالص. قابلیت ارتجاعی برای مثال اندازه می گیرد یک تغییر در موجودی مرتبط با یک تغییر در تقاضا را. این امر نشان می دهد یک شرکت چقدر سریع می تواند موجودیش را با دیگر متغیرهای محیطی تعدیل نماید.

نتسین می گوید تا بحال تنها یک تحلیلگر وال استریت David Berman سعی کرده است تا قابلیت ارتجاع یک مدیر بخش خرده فروشی را پیگیری نماید. پورتهوی او آنقدر موفقیت آمیز بوده است که مدرسه بازرگانی هاروارد یک مطالعه موردی بر روی او انجام داده است. محققین مراقب هستند که نشان دهند قابلیت ارتجاع تنها استاندارد نیست که باید برای قضاوت ارزش مورد استفاده قرار گیرد اما شواهد نشان می دهند که مطمئنا یاری کننده است - حداقل در مورد برمن.

چگونه این به فناوری اطلاعات مرتبط می شود؟ بنظر می رسد قابلیت ارتجاع همانند راه دیگری است برای گفتن قابلیت دید زنجیره تامین بصورت Real Time - که یکی از اهداف متخصصین کامپیوتر در زنجیره تامین IT طی سالهای اخیر است.

اگر شما یک خط مشخص دید نسبت به عملکردها و مشتریان و شرکاء داشته باشید شما می توانید بسیار سریعتر به تغییر تقاضا پاسخ دهید. این هسته مدل فناوری اطلاعات زنجیره تامین وال مارت است.

اما همانگونه که هر متخصص کامپیوتر زنجیره تامین به شما خواهد گفت آنها برای تلاششان تشویق نمی شوند. تا کنون شرکت هایی با زنجیره تامین پاداشهای غیر مستقیم از وال استریت بدست آورده اند از طریق ترازنامه. اگر قابلیت ارتجاع کمک کند به رشد سود فصلی یا فروش آنگاه پاداش در کار است. اما علامتی نیست که شرکت ها بطور مستقیم پاداش گیرند برای پاسخگویی زنجیره تامین بجز در استثنائات همانند وال مارت و دل. اما حتی در این موارد نیز برتری زنجیره تامین تنها بطور مبهم درک می شود و پاداش هایی که وال استریت به این شرکت ها می دهد بیشتر بر مبنای نوعی از طرز فکر گروهی است یک اجماع که بطور ثابت توسط مطبوعات القاء می شود که این دو شرکت قهرمانان زنجیره تامین هستند- بدون هیچگونه تلاش برای اثبات.

نستین می گوید " همه می دانند که وال مارت و دل خوب هستند: اما فراتر از آن سخت است که بگوییم که آیا یک شرکت از دیگری در مدیریت زنجیره تامینش بهتر است."

اما اگر این اندازه قابلیت ارتجاع باقی بماند - و داستان آمازون بنظر می رسد یک تقاضای رک را را برای آن در بین سرمایه گذاران و تحلیلگران نشان می دهد- آنگاه فناوری اطلاعات می تواند انتظار داشته باشد تا بطور فزاینده ای تشویق شود و سنجش شود از روی تواناییش برای توسعه شفافیت و پاسخگویی در زنجیره تامین.

آیا فروشنده ERP شما می تواند این کار را برای شما انجام دهد؟