

به نام خدا

استراتژی توزیع و لجستیک

پره درس مدیریت استراتژیک

استاد راهنما: جناب آقای دکتر حجاریان

نام دانشجو: محمد سعید ابراهیمی

پاییز

## استراتژی توزیع و لجستیک

این مقاله بعضی از نیازهای تحلیل را در ایجاد یک استراتژی توزیع و لجستیک موفق شرح می‌دهد. بعضی از محققین و روش‌شناسان کشف کرده‌اند که می‌توان یک شرکت را به سوی راه حل موثر زنجیره تامین **end to end** سوق داد.

## استراتژی

نام:

برگرفته از: **pl.strategy**

1a. علم و هنر به کارگیری نیروی همه ملتها برای اجرای تا حد امکان موثر طرحهای تصویب شده در طول جنگ و صلح. b. علم و هنر فرماندهی ارتش به گونه‌ای که در همه برنامه‌ها و هدایت عملیات جنگی بزرگ استفاده شده است. 2A. برنامه‌ای (plan) از کارها که از استراتژی نشات گرفته‌اند یا قصد رسیدن به یک هدف. مترادف را در **plan** ببینید. 3. هنر یا مهارت به کارگیری تدابیر جنگی در زمینه‌هایی مثل سیاست و تجارت (business)

تعریف استراتژی توزیع موق برای هر شرکت خاص می‌باشد اما مفیدترین تعریف: کاهش حمل و نقل موجودی، افزایش قدرت دفاع شرکت و عملیات ساده و موثر شرکت.

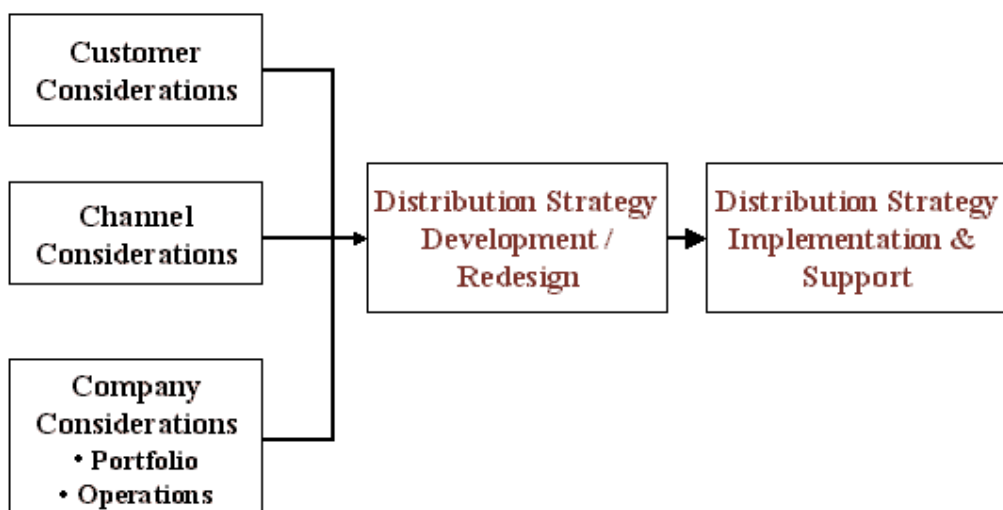
## استراتژی توزیع

تغییرات ساختاری در صنایع و افزایش تناقضات که توسط موارد کوچک همیشه در حال تغییر به محیط تجارت ما وارد شده است، تعداد موضوعاتی که شرکتها در خصوص راههای توزیع باید مورد نظر قرار دهند را زیاد کرده است.

- نقش تولید، توزیع و تغییر در خرده‌فروشی در صنعت من چیست و چگونه روی تجارت من اثر می‌گذارد؟
- چه استراتژی توزیعی برای مدل تجاری من بهینه (optimal) است؟
- شریکهای کلیدی ارتباطی چه کسانی هستند و با چه کسی باید روابط کلیدی را ایجاد کرد یا ادامه داد؟
- چگونه تناقضات پیش آمده با شریکها را مدیریت کنم؟

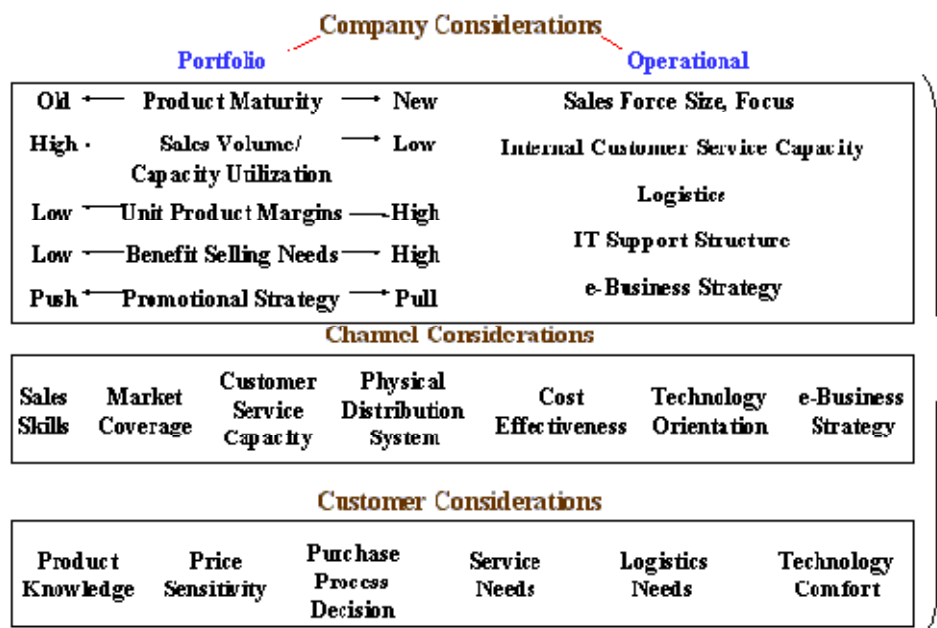
استراتژی توزیع فراتر از لجستیک و حمل و نقل است و اثرات متقابل چهار مولفه استراتژیک اصلی را شامل می‌شود: سند دارایی‌های شرکت، عملیات شرکت، کانالهای ارتباطی و ملاحظات مشتری تنها بعد از رعایت این چهار مورد است که شرکت می‌تواند یک استراتژی رقابتی خوب را ایجاد کند.

### نکات کلیدی



- **مشتری:** دانش مشتری از محصول، احساس مشتری نسبت به قیمت در کاتالوگ محصولات، چگونگی تصمیم خرید، نیازهای خدماتی و لجستیکی آنها و راحتی استفاده از تکنولوژی برای رسیدن به نیازهایشان تاثیر زیادی روی استراتژی ارتباطی مناسب دارد.
- **کانالهای ارتباطی:** عوامل کلیدی مثل موارد زیر را شامل می‌شود: توانایی ایجاد تقاضای تفاضلی (differential)، پوشش بازار هدف، ظرفیت خدمات مشتری، سیستم توزیع فیزیکی، جهت دهی به کنترل هزینه کلی و توانایی برای استفاده از تکنولوژی در هر دو مورد ایجاد تقاضا و کنترل هزینه.
- **سند دارایی شرکت:** سررسید اسناد دارایی محصول اغلب توسط نیازهای حمایتی به کانالهای ارتباطی اعمال می‌شود بنابراین یک گرداننده مهم استراتژی ارتباطی است. برای مثال شروع محصولات جدیدی که نیازمند آموزش دیدن کاربر نهایی است بدون حمایت فعال کانالهای ارتباطی مورد اعتماد و روابط طولانی مدت با مشتریان می‌تواند خیلی سخت باشد.

- عملیاتی بودن شرکت: نکات اصلی عملکردی بودن شرکت شامل فلسفه شرکت درباره ایجاد تقاضا بین فروشندگان خصوصی، خدمات مشتری‌های داخلی و ظرفیت لجستیک و دیدگاه شرکت در خصوص استفاده از IT و تجارت الکترونیک می‌باشد.



زمانی که نیازهای مشتری، نیازها/ سررسید محصولات و ظرفیتهای ارتباطی با هم همتراز باشند، استراتژی ارتباطی بهینه ایجاد شده است و تعارض ارتباطی اغلب وقتی بالا می‌رود که همترازی بین این سه مورد ایجاد نشود. (تولید کنندگان مستقیماً مشتری را انتخاب می‌کنند که نیازهای خدماتی یا لجستیکی بالایی دارد و توانایی فراهم کردن این نیازها را ندارد. توزیع کنندگان هزینه یا قابلیت‌هایی را در مدل تجارت ایجاد می‌کنند که مورد تقاضا نیست و یا از نظر مشتری ارزشی ندارد. شرکتهای هوشمند می‌توانند قبل از طراحی یا تغییر در استراتژی ارتباطی توسط تحلیل دقیق موقعیت استراتژیک رابطه باریکنان صنعت با ۴ نکته، تعاضات ارتباطی را به کمترین حد ممکن برسانند.

#### ایجاد/طراحی مجدد استراتژی توزیع (استراتژی لجستیک)

راه حل زنجیره تامین end to end بهینه، هدف می‌باشد. با تحلیل انجام شده روی dataهای جمع‌آوری شده و نکات کلیدی، شرکت برای به کار بردن آن فکر و نتیجه منطقی برای نیازهای توزیع فیزیکی خود آماده است.

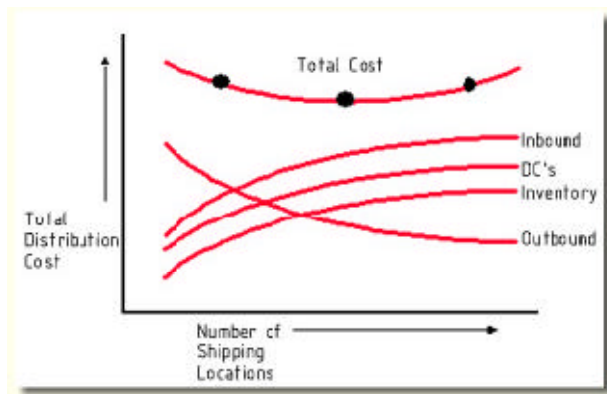
برای ایجاد راه حل کامل چهار ناحیه مورد تمرکز قرار می‌گیرد: استراتژی شبکه لجستیک، برنامه‌ریزی مرکز اصلی توزیع که شامل طراحی مرکز توزیع و تجهیزات حمل مواد و یکپارچگی احتمالی سیستم.

### استراتژی شبکه لجستیک

اجرای یک استراتژی شبکه لجستیک، طراحی و ایتیم کردن شبکه‌های لجستیک و توزیع فیزیکی را تسهیل می‌کند. یک شبکه وسیع به دستیابی به راه حلی که کمترین هزینه و بالاترین سطح خدمات مشتری، کمک می‌کند.



استراتژی طراحی شبکه همه عناصر هزینه که شامل دارایی واقعی، نیروی انسانی انبار، حمل و نقل دورنی، حمل و نقل بیرونی و سایر عوامل هزینه موجودی، مورد توجه قرار می‌دهد. راه حل‌های شبکه ایجاد می‌شوند و سپس حساسیت‌ها اجرا می‌شوند تا فشردگی در خدمات مورد در خواست و نقاط هزینه مشخص شوند. تحلیل حساسیت عوامل لجستیکی بحرانی مثل تغییرات تقاضا، فرکانس تحویل، اندازه بار، روش حمل و نقل و بسیاری عوامل دیگر.

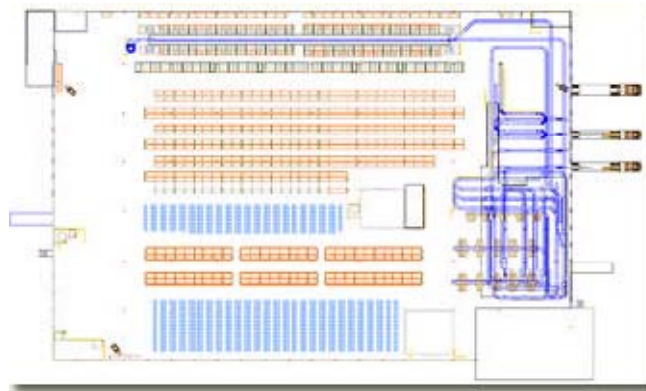


یک استراتژی شبکه لجستیک موفق، وضعیت تجاری را برای شرکت به وجود می‌آورد که بتواند به منظور اپتیمم کردن لجستیک و شبکه‌های توزیع، تصمیم‌های استراتژیک بر مبنای واقعیت اتخاذ نماید. به کارگیری منطق و تجربه این قابلیت را به شرکت می‌دهد که سریع این تصمیم‌ها را به شبکه optimal، مرکز توزیع و حمل و نقل مواد و سیستم راه حل تبدیل کند. این راه حلها لجستیک و عملکرد توزیعی را در سطح جهانی به شرکت می‌دهد تا به مزیت رقابتی در بازار نسبی خود دست یابد.

### برنامه‌ریزی مرکز توزیع اصلی

برای طراحی مناسب یک استراتژی مرکز توزیع یکپارچه، یک تحلیل داده جامع با استفاده از داده‌های تاریخی و هدایت مشتری انجام می‌شود. این سرعت و دقت مفاهیم مورد نیاز برای احتیاجات عملیات توزیع و سیستم حمایتی را فراهم می‌کند. اهداف راه حل به صورت شفاف تعریف شده هستند، عملیات موجود نمایش داده شده‌اند و پندارهایی درباره تغییرات تجارت در آینده بوجود آمده‌اند که به عنوان پیشنهاداتی برای تحلیل سناریوی طراحی شده پذیرفته می‌شوند. تا زمانی که نیازهای عملیاتی در طرح‌های گوناگون راه حل یکی شوند.

این ابزار و روشها پایه تحلیلی مورد نیاز برای طراحی موثرترین و کارآمدترین روش انجام سفارش را با درک جامعی از اجزاء عملکردی بحرانی سیستم، فراهم می‌کند.



سه فایده دستابی به یک پروژه برنامه‌ریزی اصلی موارد زیر است:

- تسریع در بازگشت سرمایه (ROI) با کاهش زمان سیکل طراحی و هزینه‌های اجرا
- انجام سفارش موثر و طراحی سیستم‌هایی بر اساس پارامترهای داده‌های عینی به جای فرضیه‌های ذهنی و راه‌حل‌های جانب‌گرایانه

- توانایی پویا برای مدل کردن سناریوهای what-if که عملیات تجاری درست را ایجاد می‌کند و همچنین ریسک شرکت را کاهش می‌دهد.

پنج زمینه مورد تمرکز برای برنامه‌ریزی اصلی تسهیلات و خلاصه‌ای پیرامون آن تمرکزها در زیر لیست شده است:

- اندازه‌گیری تسهیلات/فضای تجهیزات
- WMS
- سیستم‌های ذخیره‌سازی
- متدولوژی‌های سفارش دادن
- نیازمندی‌های حمل و نقل مواد

### اندازه‌گیری تسهیلات/فضای تجهیزات

به‌طور کلی تکنیک‌های استاندارد صنایع و یکتایی فضای مورد نیاز تجهیزات با بهترین طراحی استفاده از فضا به دست می‌آید. با تحلیل مشخصات موجودی، سرعت (نسبت) SKU، توان سوم داده‌ها، مرکز توزیع اپتیمال و راه‌حل کاربردی برای حداکثر کردن فضای موثر به دست خواهد آمد. محصولات شرکت در تجهیزات و جانمایی مناسب و بهترین استفاده از فضا، ذخیره شده‌اند.

### سیستم‌های مدیریت انبار (WMS)

سیر تحول سیستم‌های مدیریت انبار (WMS) بسیار شبیه دیگر سیستم‌های راه‌حل نرم‌افزاری است. سیستم اولیه کنترل جابجایی و ذخیره مواد اولیه در انبار، قانون WMS، برای اینکه شامل تولید نور، مدیریت حمل و نقل، سیستم کامل حسابداری شود، گسترش یافته است. برای استفاده از نسل‌های اولیه عملیات مرتبط نرم‌افزار، برای مثال MRP (برنامه‌ریزی نیازمندی تجهیزات) به عنوان یک سیستم برای برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد خام در محیط تولید، شروع شد. خیلی زود به برنامه‌ریزی منابع تولید (MRPII) گسترش یافت که سیستم MRP را به همراه برنامه زمانبندی و منطق برنامه‌ریزی ظرفیت استفاده کرده است. نهایتاً MRPII به برنامه‌ریزی منابع سرمایه‌ای (ERP) گسترش یافت با ترکیب همه عوامل MRPII با عوامل مدیریت مالی، مشتری و فرسندگان. حال، آیا گسترش WMS به یک سیستم ERP متمرکز بر انبار خوب است یا اصلاً قابل بحث نیست. چیزی که مشخص است این است که تنها سطح اشتراک بین عوامل سیستم‌های مدیریت انبار، برنامه‌ریزی منابع سرمایه‌ای، سیستم‌های مدیریت حمل و نقل، برنامه‌ریزی زنجیره

تامین، برنامه‌ریزی و زمانبندی پیشرفته و سیستم‌های انجام تولید، افزایش سردرگمی شرکت‌ها در انتخاب راه‌حلهای نرم‌افزاری می‌باشد.

حتی اگر WMS به عاملیت اضافه سودی ادامه پیدا کند، هسته اولیه عاملیت آن هنوز تغییر نکرده است. هدف اولیه WMS کنترل جابجایی یا انبار مواد در یک عملیات نیست. برداشتن مستقیم، جایگزینی مستقیم، مصرف مستقیم برای WMS کلیدی هستند. آماده‌سازی و پردازش جزئی در WMS می‌تواند از یک فروشنده نرم‌افزار به فروشنده دیگر از نظر مفهومی تغییر کند اگرچه منطق پایه‌ای که برای تعیین کجا ذخیره‌سازی انجام شود، کجا برداشتن انجام شود و این عملیات با چه ترتیب زمانی انجام شود، ترکیب آیتم‌ها، مکان، مقدار، واحد اندازه‌گیری و اطلاعات سفارش است. اجرای WMS با مجموعه‌ای از داده‌های اتوماتیک موارد زیر را نتیجه می‌دهد. افزایش دقت شرکت، کاهش هزینه نیروی انسانی (سیستم‌های نگهداری نیروی انسانی کمتری را در مقایسه با محدوده انبار لازم دارد) و توانایی بیشتر برای ارائه خدمات به مشتری با کاهش زمان سیکل. احتمال کاهش یا افزایش ظرفیت انبار موجودی کم است. با افزایش دقت و کارایی در فرایند دریافت ممکن است سطح امنیت مورد نیاز ذخیره‌سازی را کاهش دهد، احتمال بهم فشردگی این کاهش در سطح کل موجودی بسیار جزئی است. عوامل موثر در کنترل سطح موجودی اندازه دسته، زمان انتظار و تغییرات تقاضاست. احتمال اینکه WMS فشردگی مهمی روی این عوامل داشته باشد وجود ندارد.

### سیستم‌های ذخیره‌سازی

یک تحلیل نشان خواهد داد که اگرچه سیستم قفسه‌ای انتخابی پایه‌ای است، اما برای اثر کردن موثرترین استراتژی ذخیره‌سازی، یک مدول چند سطحی مختلط یا سیستم انبار یا بازیابی تمام اتوماتیک لازم است.

### متدولوژیهای انجام سفارش

راه حلها براساس استفاده مناسب متدولوژی‌های انجام سفارش می‌باشد. الگوی سفارش، سرعت محصولات، مکعب و چرخه‌های جایگزین به منظور تعیین استراتژی‌های انجام سفارش که مشخصات بهترین سفارش را برای شرکت فراهم می‌کند، تحلیل شده‌اند. اگرچه روشهای به کار گرفته شده رها شده‌اند، مثل بکاربردن تسمه، فرکانس رادیویی (RF)، بکاربردن مستقیم صدا، بکاربردن مدار مستقیم برق پویا، چرخ و فلک، پالت یا استفاده از جریان کارتن، لازم است که متدولوژی انجام سفارش انتخاب شده، موثرترین راه‌حل هزینه قابل اجرا باشد که بیشترین کارایی، مقیاس‌پذیری و امکان رشد در آینده را فراهم کند.

### نیازمندی‌های تجهیزات حمل و نقل مواد

یک تحلیل جزئی که براساس داده‌های شرکت مبتنی بر تجارت و معیارهای مشتری، انجام شده است دربرگیرنده الگوی سفارش، تمایل بازار و یا دیگر عوامل تجارت می‌باشد. این تحلیل برای مدیریت موثر جنبه‌های سخت یک طراحی توزیع فصلی، حیاتی است. این پویایی می‌تواند ناکارآمدگی‌ها، مباحث ظرفیتی و گلوگاههایی براساس آن SKUها و سفارشات و دیگر موارد را باعث شود که می‌تواند در نیازمندی‌های عملیاتی روزانه شرکت مشکلات عدیدای را به وجود می‌آورد. طراحی یک سیستم بزرگ و اجرای آن با امکاناتی که می‌تواند تغییرپذیری حجم سفارش روزانه شرکت را ساپورت کند، به منظور فراهم کردن ظرفیت اختصاص داده شده برای مدیریت عوامل فصلی است. به علاوه، لازم است که یک تحلیل براساس نرخ رها شده سفارش، به حساب شمردن قله‌ها و شیارهای روزانه انجام سفارش و اجرای فرآیندها کامل شود. سیستم‌های به دست آمده برای دستیابی به دنیای واقعی، نیازهای عملیاتی ساعتی که بطور ثابت عملکرد بالا و خروجی را منتج می‌شوند، طراحی شده‌اند.

با به کار بردن راه‌حلهایی که براساس تحلیل دقیقی از داده‌های سفارش شرکت است، مرکز توزیع سریعاً سفارشات را پر می‌کند با دقت بیشتر و زمان کمتر. نتیجه پیشرفت در سطح خدمات ارائه شده بیشتر از توقع همیشگی مشتریان شرکت است.

اکثر شرکت‌ها تجربیات و مهارت‌ها یا منابع را برای ایمن‌سازی یک راه‌حل زنجیره تامین end to end موثر را ندارند. این زمانی اتفاق می‌افتد که چهار عامل اندازه‌گیری تسهیلات/فضای تجهیزات، WMS، سیستم‌های ذخیره‌سازی، متدولوژی‌های سفارش دادن، نیازمندی‌های حمل و نقل مواد نقش کمی را در عواملی مثل فصل پذیری، موجود بودن نیروی کار یا شکست یا رشد پیش‌بینی مناسب یا تغییر مدل تجارت، ایفا می‌کند. برای دستیابی به بیشترین سود مطابق پارامترهای ROI، باید به هر پنج عامل به اندازه یکسان توجه شود. با انتخاب شریک مناسب و اختصاص منابع داخلی کافی، بعید است. برای اینکه از موفقیت پروژه اطمینان حاصل شود، باید مدیریت ارشد از پروژه حمایت نماید. یکی از مسئولیت‌های مدیریت ارشد تامین بازاریابی و رشد اهداف در جزئیاتی مثل عملکرد مدیران، یکپارچه‌کننده سیستم‌ها و مشاوران می‌توانند تصویر کلی مورد نیاز سیستم‌های حمل و نقل به منظور اجرایی کردن آن اهداف، فراهم نماید. مدیریت باید به اهداف خارج از محدوده در اقلامی که چیزی را برای برنامه‌ریزان تسهیل میکند، پی ببرد.

Filename: Distribution & logistic Strategy  
Directory: F:\daneshgahi\darsi terme 2\Modiriate Strategic  
Template: C:\Documents and Settings\Acer\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm

Title:

Subject:

Author: saeed

Keywords:

Comments:

Creation Date: ۱۲:۳۰:۰۰ ۳۰/۱۱/۲۰۰۸ ب.ظ

Change Number: 181

Last Saved On: ۰۸:۳۴:۰۰ ۲۶/۰۱/۲۰۰۹ ق.ظ

Last Saved By: saeed

Total Editing Time: 1,119 Minutes

Last Printed On: ۰۸:۳۴:۰۰ ۲۶/۰۱/۲۰۰۹ ق.ظ

As of Last Complete Printing

Number of Pages: 9

Number of Words: 1,710 (approx.)

Number of Characters: 9,752 (approx.)