

■ لجستیک و مدیریت زنجیره تامین یکپارچه چه الزاماتی داد؟

■ مدیران بزرگ به چه می اندیشند

■ چهار معمای مدیریتی در ایران





لجستیک و مدیریت زنجیره تامین یکپارچه چه الزاماتی دارد؟



در فضای رقابتی و فعالیتهای کسب و کار کنونی، خطوطی که به طور سنتی بین سازمانها، وظایف و امور تجاری و بازرگانی ترسیم میشد در حال محو شدن است و سازمانها و موسسات مجزا به لحاظ حقوقی، برای رفع موانع رقابتی با یکدیگر همکاری میکنند. امروزه، یکی از مهمترین کلیدهای بهبود زنجیرههای تامین برای رسیدن به کلاس جهانی، مدیریت زنجیره تامین به صورت یکپارچه و استفاده از فناوری اطلاعات است. هرچا که این نگرش یکپارچه به کار رفته، صرفجوییهای اقتصادی و افزایش کارایی زیادی حاصل شده است. بطوریکه با همان فعالیتهای گذشته، منافع زیادی به مشتریان رسیده است.

گرچه بخش زیادی از وضعیت لجستیک و زنجیرههای تامین در هر کشور مربوط به عملکرد واحدهای عضو زنجیره (اعم از تامین کنندگان، تولیدکنندگان، شرکتیهای خدماتی، توزیعکنندگان و سایر بخشها) می-باشد اما مروری بر چهار مشخصه زیرساخت-ها، استانداردهای فعالیت تامینکنندگان، وجود سیستمهای اطلاعاتی و منابع انسانی (مشخصات یک سیستم لجستیکی پیشرفته) نشان میدهد که دولتها نیز در ارتقای عملکرد لجستیک کشورشان نقش کلیدی دارند.

بر اساس گزارش بانک جهانی، بهبود در سیستمهای لجستیکی با توسعه و رفع موانع اقتصادی همراه است و دولتها باید هر تلاشی برای ایجاد سیاستهای تشویقی جهت کارایی لجستیک کشورشان انجام دهند. خرید و تدارکات به صورت رقابتی، کمک به استانداردسازی مستندات تجاری، مهندسی مجدد فرآیندهای آشکار گمرکی و نصب استانداردهای کیفیت روی محصولات از جمله مهمترین این تلاشها است. تضمین و برقراری امنیت موجودیها، تعیین کدهای کالایی و مکانی، تسهیل سیستمهای اطلاعاتی شرکتیهای لجستیکی طرف سوم (PL3) و خصوصیسازی در مدیریت لجستیک نیز از دیگر سیاستهای تشویقی دولتها برای کارایی لجستیک کشورشان است.

برای این منظور، دولتها باید خطمشیها و سیاستهایی از قبیل کمک به توسعه زنجیرههای مشخص کالا، توسعه خدمات با چند نوع روش

زنجیره تامین مانند گردش سریع اطلاعات می شود. اما باید توجه داشت که به منظور یکپارچهسازی نگاهها در قالب زنجیرههای تامین مشخص کالا دو نکته اساسی را باید مدنظر داشت. اولین نکته مهمی که در فرایند یکپارچهسازی الکترونیکی سازمان و زنجیرههای تامین باید توجه داشت این است که بسیاری از سازمانها و نگاههای عضو یک زنجیره تامین، به طور مستقل اقدام به توسعه سیستمهای فناوری اطلاعات داخل سازمانی کردهاند؛ بدون اینکه این توسعه به صورت یکپارچه صورت گرفته باشد. جای تردید نیست یکپارچه کردن سیستمهایی که از ابتدا به صورت مستقل ایجاد شدهاند کار خیلی مشکلی خواهد بود.

دومین نکته اساسی در فرایند یکپارچهسازی زنجیرههای تامین، این است که به-کارگیری سیستمهای الکترونیکی بدون ارزیابی اولیه فرایندها و اعمال تغییرات لازم، منجر به اتوماسیون شدن فرایندهایی میشود که از رده خارج بوده و بهزودی دچار تغییر خواهند شد. بنابراین قبل از پیادهسازی سیستمهای الکترونیکی لازم است که سازمانها و اعضای زنجیره تامین نسبت به باز مهندسی فرایندهای خود با رویکرد یکپارچهسازی اقدام کنند.

حمل و نقل، قراردادی مشترک توزیع در هابها، تسهیل تجارت ترانزیت، ارتقاء و توسعه لیزینگ، برونسپاری وظایف حق العمل کاری و هموارسازی کمکهای چندجانبه برای ارتقاء خدمات را دنبال کنند که از آنها با عنوان راه حل های برتر لجستیکی نام برده می شود.

در کنار تلاشها و سیاستهایی که دولتها باید برای بهبود عملکرد لجستیک کشورشان انجام دهند، نگاهها و کسب و کارهای فعال در حوزه تولید و تجارت نیز باید نقش کلیدی خود را به خوبی ایفا نمایند. بدین منظور، بعضی از درسها و تجربیاتی که نگاهها و زنجیرههای تامین کشورمان می توانند از موسسات خصوصی موفق دنیا در مدیریت زنجیره تامین یکپارچه اقتباس کرده و در راستای بهبود عملکرد مدیریت زنجیرههای تامین خود بهکار بندند را می توان استفاده از متخصصان حوزه لجستیک، برونسپاری کردن خدمات لجستیکی که جزو فعالیتهای اصلی سازمان نیست، استفاده از قراردادهای بلندمدت، افزایش اعتماد بین اجزای زنجیره و تاکید بر حفظ امنیت و حفاظت اطلاعات سازمانی و استفاده از شاخصهای صحیح برای ارزیابی سازمان و زنجیرههای تامین و نام برد.

همچنین مشارکت مدیران سطوح بالایی سازمان، افزایش و ارتقای سطوح مشارکت بین اعضای زنجیره، توسعه نگرش مشتری-مداری در سازمان و تمرکز سازمان بر وجوه رقابت محوری خود و شناسایی آنها به کمک تحلیل زنجیره ارزش از دیگر عواملی هستند که در ارتقا و بهبود لجستیک و مدیریت زنجیره تامین یکپارچه موثر هستند. امروزه این نکته اثبات شده است که استفاده از رویکرد یکپارچه به خصوص در حوزه فناوری اطلاعات سبب بهبود بسیاری از معیارهای

چهار معمای مدیریتی در ایران

تصور کنید پوآرو در هواپیما نشسته است و برای جلوگیری از پرحرفی هستینگز همیشه عاشق تصمیم می‌گیرد با طرح چند معمای مدیریتی زمان سفر را کوتاه کند. شما همراه با هستینگز به این پرسش‌ها پاسخ دهید. پوآرو می‌پرسد:

(۱) دوست من به نظر تو چگونه می‌توان یک زرافه را در یخچال گذاشت؟ هستینگز پس از ۱۰ دقیقه فکر کردن می‌گوید: این عجیب‌ترین چیزی است که می‌شد پرسید؛ نمی‌دانم.

پوآرو پاسخ می‌دهد: دوست من در یخچال را باز می‌کنیم، زرافه را در یخچال می‌گذاریم و در را می‌بندیم. خیلی ساده است (این پرسش تمایل تو را برای انجام دادن کارهای ساده به طرز پیچیده امتحان می‌کند).

(۲) حالا چگونه یک فیل را در یخچال می‌گذاریم؟ هستینگز: کاری ندارد، در یخچال را باز می‌کنیم، فیل را در یخچال می‌گذاریم و در را می‌بندیم.

پوآرو: نه دوست من، در یخچال را باز می‌کنیم، اول زرافه را از یخچال خارج می‌کنیم، بعد فیل را در یخچال می‌گذاریم و در را می‌بندیم (این پرسش توانایی شما را برای فکر کردن درباره عواقب کارهای خود امتحان می‌کند).

(۳) سلطان جنگل در حال برگزاری کنفرانس حیوانات است و همه حیوانات به جز یکی حضور دارند. کدام حیوان غایب است؟ هستینگز: لابد... نمی‌دانم.

پوآرو: فیل دوست من! فراموش نکن که فیل هنوز در یخچال است (بسیار خوب، اگر به همه پرسش‌ها پاسخ درست ندادی، نگران نباش. برای نشان دادن استعداد خود هنوز فرصت داری).

(۴) حالا فرض کن باید از رودخانه عریضی عبور کنی که همیشه پراز تمساح است، چگونه از رودخانه عبور می‌کنی؟ هستینگز: قایق کرایه می‌کنم.

پوآرو: نه دوست من، می‌توانی با شنا کردن از رودخانه عبور کنی. چون تمساح‌ها همه در کنفرانس حیوانات حضور دارند (این پرسش معلوم می‌کند که آیا شما از اشتباهات خود به سرعت درس می‌گیرید یا نه).

بر اساس نتایج تحقیقات موسسه مشاوره اندرسون، ۹۰ درصد مدیران حرفه‌ای به هر ۴ سوال پاسخ غلط داده‌اند. مدیریت

در شاخه‌های گوناگون آن نیز چیزی غیر از پاسخ‌های مناسب به پرسش‌های گاه مناسب و گاه نامناسب نیست و این یک واقعیت انکارناپذیر است. فرقی هم ندارد چه در یک شرکت بزرگ باشی و چه در یک مغازه کوچک زیر پله.

هستینگز: اما پوآرو به نظر تو چگونه می‌توان پاسخ درست مسائل مدیریتی را پیدا کرد؟

پوآرو: دوست من جوهره مدیریت شایسته نیز همین است. بسیاری به دنبال پاسخ همین پرسش هستند.

هستینگز: پوآرو منظورت این است که واقعا جست‌وجو نکنیم؟

پوآرو: البته که نه. اما باید بدانند اندیشمندان فراوانی در این باره در حال جست‌وجو و مطالعه هستند و مطالب خیلی زیاد و فراوانی هم وجود دارد که یک بازرگان ۱ یا بهتر است بگویم یک مدیر بازرگان کاردان همواره به دنبال یافتن و ساده کردن این مسائل پیچیده است و نه پیچیده کردن مسائل ساده...



در کتاب «گزیده برترین نکته‌های مدیریتی هاروارد» درباره تصمیم‌گیری به نکات خوبی اشاره می‌شود. در این کتاب آمده است: برخی بر این باورند که تصمیمات باید سریع و قاطع اتخاذ شوند. از سوی دیگر برخی نیز به تصمیم‌گیری محتاطانه و مبتنی بر مشاوره اعتقاد دارند. در هر صورت توجه به نکات زیر شما را از افتادن در دام تصمیمات اشتباه باز می‌دارد و کمک می‌کند تا نتایج بهتری به دست آورید: (۱) از کمک ذهنی افراد شایسته برای انجام کارها استفاده کنید. تصمیم‌گیری فرآیند تبدیل داده‌های ورودی به خروجی است.

اتخاذ بهترین تصمیم مستلزم بهینه‌سازی داده‌های ورودی است و این کار با گردآوری دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد قابل اعتمادی که به حوزه مورد نظر اشراف دارند میسر می‌شود، البته برخی آمادگی عجیبی در دادن راهنمایی در همه حوزه‌ها دارند!!! که جای تقدیر دارد!

(۲) موردکاوی و مسائل فرضی که در بسیاری از کتاب‌های مدیریت برای خوانندگان آمده از دیگر منابع مورد استفاده جهت تقویت عضله‌ای تصمیم‌گیری است که در برخی از این قضایا پاسخ‌هایی هم از طرف برخی صاحب‌نظران آورده شده است.

(۳) خواندن زندگینامه‌های مدیران برتر سومین و ارزان‌ترین کلاس درس یادگیری روش‌های تصمیم‌گیری برای مدیران و بازرگانان کوشا و علاقه‌مند ایرانی است که به دنبال یادگیری از برترین‌های دنیا هستند؛ زیرا آنچه مدیران برجسته در سینه دارند.

گنجینه با ارزشی برای علم و هنر مدیریت بازاریابی نوین (New marketing management) است و مکتوب کردن آن خدمتی است بزرگ. برخی از این تجربیات با هزینه‌های بسیار بالا به دست می‌آیند و حاصل عمر مدیرانی است که در فراز و نشیب سازمان خود مو سپید کرده و گرده خم کرده‌اند.

تغییر نگرش

میگویند در کشور ژاپن مرد میلیونری زندگی میکرد که از درد چشم خواب بچشم نداشت و برای مداوای چشم دردش انواع قرصها و آمپولها را بخود تزریق کرده بود اما نتیجه چندانسی نگرفته بود. وی پس از مشاوره فراوان با پزشکان و متخصصان زیاد درمان درد خود را مراجعه به یک راهب مقدس و شناخته شده میبیند.

وی به راهب مراجعه میکند و راهب نیز پس از معاینه وی به او پیشنهاد کرد که مدتی به هیچ رنگی بجز رنگ سبز نگاه نکند. وی پس از بازگشت از نزد راهب به تمام مستخدمین خود دستور میدهد با خرید بشکه های رنگ سبز تمام خانه را با سبز رنگ آمیزی کند. همینطور تمام اسباب و اثاثیه خانه را با همین رنگ عوض میکند. پس از مدتی رنگ ماشین، ست لباس اعضای خانواده و مستخدمین و هر آنچه به چشم می آید را به رنگ سبز و ترکیبات آن تغییر میدهد و البته چشم دردش هم تسکین می یابد.

سبز خریداری کنید و هیچ نیازی به این همه مخارج نبود. برای این کار نمیتوانی تمام دنیا را تغییر دهی، بلکه با تغییر چشم اندازت (نگرش) میتوانی دنیا را به کام خود درآوری. تغییر دنیا کار احمقانه ای است اما تغییر چشم اندازمان (نگرش) ارزانترین و موثرترین روش میباشد.

بعد از مدتی مرد میلیونر برای تشکر از راهب وی را به منزلش دعوت می نماید. راهب نیز که با لباس نارنجی رنگ به منزل او وارد میشود متوجه میشود که باید لباسش را عوض کرده و خرقه ای به رنگ سبز به تن کند. او نیز چنین کرده و وقتی به محضر بیمارش میرسد از او می پرسد آیا چشم دردش تسکین یافته؟ مرد ثروتمند نیز تشکر کرده و میگوید:



«بله. اما این گرانترین مداوایی بود که تاکنون داشته.»
مرد راهب با تعجب به بیمارش میگوید بالعکس این ارزانترین نسخه ای بوده که تاکنون تجویز کرده ام. برای مداوای چشم دردتان، تنها کافی بود عینکی با شیشه

مدیران بزرگ به چه می اندیشند



پنج درس از تام فرستون (مدیر عامل MTV Network) درباره شکار جوانان گریزپا

۱. بازار پژوهی کلید کار است. آن چه در توان دارید انجام دهید.
۲. دنبال نسلی که بزرگ شده راه نیفتید. پیش باز آیندگان بروید.
۳. کارکنان جوان پرورش دهید که از جان و دل به کار علاقمند باشند.
۴. محیط کار را با نشاط کنید، تا راه ایده ها از پایین به بالا باز شود
۵. خواست جوانان آمریکایی و آلمانی و چینی، متفاوت است. به سلیقه های محلی بپردازید.

در اردیبهشت ماه این عزیزان متولد شده اند، صمیمانه ترین شاد باش ها و تندرستی برای آنها آرزو می کنیم

خواهران: مهسا ابراهیمی، فروغ نادری

برادران: محمود جدی گرگری، فریدون شعبانی، آرش قلیائی، ابراهیم رضایی، مهدی جماعت مقدم، ابوالفضل گودرزی، مرتضی محمدی نیا، داور زمانی، داور متولی

ارتباط با ما

pr@ptc-ir.com

<https://telegram.me/ptec3pl>