

# منبع‌یابی کارکردهای لجستیک

نویسنده: محمد عبدالرزاق، گروه بازاریابی دانشگاه ملی سنگاپور

ترجمه و تدوین: ولی‌اله احمدوند و کارشناسان مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی

## چکیده

این متن ترجمه مقاله‌ای است که به بررسی ادبیاتی، نظریه‌های اندیشمندان بنام مانند مولر ۱، فوستر ۲، کریستوفر ۳، واتسون ۴ و... در سال‌های ۱۹۹۶ - ۱۹۸۹ پیرامون کارکردهای متنوع لجستیک برون سازمانی منبع‌یابی پرداخته است و مطالبی چون منبع‌یابی و ارائه خدمات بهتر و دقیق‌تر به مصرف‌کننده و ارزیابی و مقایسه بین لجستیک سنتی و ارائه خدمات به شیوه منبع‌یابی و مطالب مفید دیگری با استناد به آرای نظریه‌پردازان مذکور بیان کرده است. امید است مورد استفاده دانش‌پژوهان و محققان علاقه‌مند به موضوع قرار گیرد.

## ۱- مقدمه

امروزه مدیریت کارکردهای لجستیکی در سازمان‌ها و تشکیلات مدرن را می‌توان نحوه تصمیم‌گیری پیرامون توزیع کامل کالاها و خدمات شرکت متبوع تعریف کرد.

آنچه که در این مدیریت، مورد توجه می‌باشد به حداکثر رساندن ارزش افزوده کالا و کاهش هزینه‌های شرکت می‌باشد. تجربیات به دست آمده حاکی از آن است که شرکت‌ها می‌توانند از فرآیند تحویل کالا همانند خود کالا، به مزیت رقابتی فوق‌العاده‌ای دست پیدا کنند.

دلایل ذیل را می‌توان برای تشریح این روند ارائه کرد:

وجود نیاز فزاینده برای پاسخ‌گو بودن بیشتر، در زمینه مقوله خدمات مشتری و تقاضای بازار؛  
نیاز فعالیت‌های لجستیکی به تعهد سرمایه زیاد؛

توانایی کارکرد لجستیکی تسهیل‌کننده کلیدی و اصلی در ارزیابی عملکرد و تمرکز زنجیره تأمین.

یک شرکت تجاری به منظور انجام فعالیت‌های لجستیکی به صورت کارآمد و مؤثر باید یکی از گزینه‌های زیر را انتخاب کند.

× شرکت می‌تواند خود را سبباً خدمات لجستیکی را انجام دهد؛

× شرکت خود صاحب یک بخش لجستیکی مستقل بوده، یا این که اقدام به خرید یک شرکت لجستیکی بنماید؛

× شرکت می‌تواند خدمات مورد نظر خود را خریداری کرده و از خدمات شرکت‌های مختلف که در زمینه امور لجستیکی فعال هستند، استفاده کند.

در حال حاضر شرکت‌های مختلفی علاقه‌مندی خودشان را به گزینه سوم، یعنی روش استفاده از خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های مختلف، ابراز می‌کنند.

مسئله استفاده از خدمات شرکت‌های مختلف هم اکنون موضوع بسیاری از مجلات علمی و نشریات تجاری می‌باشد و آنها به طور گسترده به طرح و بحث پیرامون این موضوع می‌پردازند. بیشتر نشریات چاپ شده در این موضوع، در مورد ویژگی‌های خاص لجستیک شخص ثالث تمرکز می‌کنند. این مقاله تلاش می‌کند تا به طور جامع به این موضوع بپردازد.

## ۲- روش منبع‌یابی (استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی)

### ۱-۲ تعریف و ارزیابی

در تحقیقات و مطالعات و جزواتی که پیرامون این روش بحث شده است معمولاً سه روش منبع‌یابی، روش لجستیک شخص ثالث و لجستیک قراردادی در زمره یکدیگر محسوب شده و همگی یک روش تلقی می‌شوند. جان‌افریک [۵] از مشاورین ا.تی. کرنی ۶ معتقد است که این سه روش خدمات لجستیکی مختلف و گوناگون هستند که توسط یک فروشنده منفرد خدمات لجستیکی ارائه می‌شوند و این کار براساس تنظیم قراردادهای مخصوص صورت می‌گیرد. فروشنندگان خدمات (شرکت‌های لجستیکی) حداقل دو نوع خدمت ارائه می‌کنند که با یکدیگر تلفیق و یکی شده‌اند. هر دو نوع این خدمات، دارای یک نقطه منحصر بفرد پاسخگویی و مسئولیت می‌باشند که از سیستم‌های اطلاعات روشن و واضحی استفاده می‌کنند که این سیستم‌ها مختص فرآیند لجستیکی هستند.

اما این نکته باید مورد تأکید قرار گیرد؛ که ممکن است روش استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی از نظر سطح، محدود باشد و فقط به یک نوع خدمت محدود شود (به عنوان مثال، انبارداری).

بر طبق نظر برادلی ۷، تفاوتی بین کارکردهای لجستیکی روش استفاده از خدمات شرکت‌های مختلف فعال در زمینه لجستیکی و دیگر فرآیندهای تدارکات وجود ندارد. برادلی بر این باور است که افراد لجستیک طرف قرارداد شرکت، به مانند یک شرکت تأمین‌کننده معتبر مواد و قطعات، همچنین باید یک سطح بالایی از رضایت مشتری را تأمین کنند به نحوی که مشتریان از خدمات آنها استفاده نمایند.

به طور سنتی، فعالیت‌های لجستیکی، از قبیل حمل‌ونقل، توزیع، انبارداری، مدیریت موجودی، ثبت سفارش و حمل و نقل مواد در مقایسه با دیگر کارکردهای تجاری از اولویت کمتری برخوردارند. این موضوع برای فعالیت‌ها و کارکردهای پشتیبانی که در داخل شرکت صورت می‌گیرد، نیز صادق است. با این وجود، نیاز به توسعه مزیت رقابتی، تأکید بیشتر به روی ارائه خدمات مشتری، به طور مؤثر و کارآمد بوده و همچنین تأکید به روی ارزش استراتژیک متمرکز به روی فعالیت‌های خالص تجاری و مهندسی مجدد، منجر به تکامل روش لجستیک قراردادی شده است که کاملاً متفاوت از روش‌های سنتی می‌باشد.

### ۳- ملاحظات مربوط به منبع یابی

کیفیت یک سیستم لجستیکی، اغلب اوقات با کیفیت خدمات یکسان تلقی می‌شود. یک شرکت تجاری به عنوان قسمتی از فرآیند استقرار خویش، باید استراتژی خدمات مشتری خودش را انتخاب کند. گسترش مزیت لجستیکی یک انتخاب و گزینه مهم است و از آن طریق می‌توان به رضایت مشتری دست یافت.

خدمات هماهنگ و یکنواخت در سطح مناسب، خروجی طبیعی یک سیستم لجستیک متمرکز است؛ که به خوبی طراحی و هدایت می‌شود.

یک چنین سیستمی، علی‌رغم وجود برخی محدودیت‌های هزینه‌ای دارای یک قدرت و توان فوق‌العاده، در دستیابی به اهداف مورد نظر می‌باشد.

سیستم لجستیک یک شرکت را می‌توان با سطح خدمات ارائه شده، مورد تمایز قرارداد. وجود ارتباط نزدیک بین فعالیت‌های لجستیکی و خدمات مشتری و تأثیرات آن به روی میزان رقابت‌پذیری یک شرکت، باعث می‌شود که شرکت‌ها مجبور شوند تا در انجام کارکرد لجستیکی خیلی دقت کنند، تا بتوانند به پتانسیل کامل مزیت رقابتی دست پیدا کنند. به نظر می‌رسد که روش استفاده از منبع‌یابی یک مکانیزم مهم برای دستیابی به اهداف مورد نظر باشد.

### ۴- عوامل تشویق‌کننده شرکت‌ها به استفاده از منبع‌یابی

از عوامل متعددی که باعث تشویق شرکت‌ها به استفاده از روش منبع‌یابی می‌شود، عامل جهانی شدن فعالیت‌های تجاری می‌باشد که البته مهم‌ترین عامل نیز شمرده می‌شود.

#### جدول ۱- تفاوت‌های بین خدمات حمل‌ونقل سنتی و قراردادی

خدمات سنتی

خلاصه نشده

معمولاً یک بعدی است، برای مثال حمل‌ونقل یا انبارداری

شرکت‌های حمل‌ونقل قصد دارند تا هزینه حمل‌ونقل را از طریق قرارداد کاهش دهند.

قراردادها اغلب یکساله یا دو ساله هستند.

نیازمند مهارت در حمل‌ونقل مواد بسته‌بندی شده است.

خدمات قراردادی

خلاصه شده

چند بعدی است، مرتبط‌کننده ترابری، انبارداری، مدیریت موجودی، سیستم‌ها و دیگر موارد می‌باشد.

هدف کاهش هزینه کل، به هنگام ارائه خدمات بهتر و انعطاف‌پذیری بیشتر است.

قراردادها معمولاً دارای دوره طولانی هستند.

نیازمند مهارت و تجزیه و تحلیل پیچیده لجستیکی است

وجود رشد دائمی در بازارهای جهانی و منابع خارجی باعث افزایش تقاضا در کارکردهای لجستیکی شده است. نتیجتاً، کارکرد لجستیکی به طرف زنجیره‌های پیچیده تأمین هدایت می‌شود و مدیران حمل‌ونقل و توزیع بیشتری را در امور لجستیک در بر می‌گیرند.

فقدان دانش ویژه از سنت‌ها و زیرساختار کشورهای مقصد باعث می‌شود که شرکت‌ها به فروشندگان خدمات لجستیکی شخص ثالث رو بیاورند.

شهرت زیاد اصول و قواعد 8 JIT یک عامل مهم دیگر تشویق‌کننده استفاده از روش منبع‌یابی است. در صورت استفاده از روش تحویل JIT، کنترل موجودی و کنترل لجستیکی برای فعالیت‌های توزیع و تولید، مهم‌تر و حساس‌تر نیز می‌شوند.

پیچیدگی‌ها و هزینه‌های انجام کار در محیط JIT، باعث تشویق بسیاری از استفاده‌کنندگان این روش شده است که با استفاده از منابع خارجی از ساختار شرکت خودشان، فعالیت خود را انجام می‌دهند.

ترونیک ۹ برای باور است که؛ ظهور فناوری‌های نوین و جدید و چندکاره بودن شرکت‌های شخص ثالث، دو عامل دیگری هستند که باعث تشویق شرکت‌ها در استفاده از روش منبع‌یابی می‌شوند.

از آنجایی که بهره‌برداری و استفاده از فناوری‌های جدید در داخل شرکت گران قیمت و هزینه بر می‌باشند؛ شرکت‌ها می‌توانند به سادگی از مزایای فناوری‌های جدید در شرکت‌های شخص ثالث استفاده کنند.

از سوی دیگر، چندکاره بودن شرکت‌های شخص ثالث، آنها را قادر می‌سازد تا بتوانند اصلاحاتی را در امور کنترل، فناوری، محل قرارگیری و تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر صورت دهند.

این شرکت‌ها این قابلیت را دارند تا سیستم توزیع را مجدداً سازماندهی کرده، تا خودش را با تغییرات رخ داده در بازار تطبیق داده و با پیشرفت‌های فناوری هماهنگ سازد. شرکت‌های کوچک بیشتر تمایل دارند تا از خدمات شرکت‌های شخص ثالث استفاده کنند. علت این مسئله آن است که شرکت‌های کوچک نیازمند دریافت کمک‌های فنی در زمینه‌های مختلف فناوری هستند.

یک مطالعه ارزیابی که توسط مارویک ۱۰ صورت گرفته است نشان می‌دهد که دو عامل کنترل هزینه و مدیریت موجودی عواملی هستند که در شرکت‌های پاسخگو، بسیار مهم بوده و منجر به تشویق استفاده از روش منبع‌یابی شده است.

بسیاری دیگر از افراد لجستیکی دلایل مختلف و گوناگون دیگری را نیز پیشنهاد و مطرح می‌کنند. لیست نمونه‌ای از این دلایل در جدول ۲ ارائه شده است.

##### ۵- اهمیت روش استفاده از منبع‌یابی

نتایج یک مطالعه تحقیقاتی که اخیراً توسط لایب ۱۱ و رندال ۱۲ صورت گرفته است، نشان می‌دهد که CEO S شرکت‌های لجستیکی شخص ثالث شاهد بهره‌فرآوان مشتری در استفاده از روش منبع‌یابی، به عنوان دینامیک‌های سطح بالای صنعت هستند.

یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده از شرکت‌های لجستیکی شخص ثالث، قابلیت و توانایی آنها در ارائه مهارت کافی و تجربه مناسب به مشتریان می‌باشد که دستیابی به این دو عامل بسیار مشکل است و این مهارت از کار کردن با دیگران به دست آمده است.

واضح است که یک شرکت لجستیکی قراردادی با مهارت ملی و منطقه‌ای می‌تواند حتی تأمین‌کننده یک نقش محلی از مشتری باشد. اگرچه شرکت ممکن است حتی هیچ‌گونه حضور فیزیکی در اموال و کارکنان نداشته باشد.

در سطح مدیریت یا سطح استراتژیک، شرکت‌هایی که فاقد سیستم‌های اطلاعات پیچیده هستند، به نظر می‌رسد که احتمالاً به دنبال منابع خارجی برای فنون مدیریت و پایگاه‌های اطلاعاتی خود می‌گردند. که از پایگاه‌های اطلاعاتی در پیش‌بینی و پردازش چرخه جریان اطلاعات، استفاده نمایند.

استفاده و بهره‌برداری از لجستیک قراردادی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا زمان بیشتری را برای پیگیری موضوعات مدیریتی و برنامه‌ریزی استراتژیک صرف کنند و به روی کفایت تجاری صرف، تمرکز کنند

اقدامات بهره‌وری اصلاح شده و بهبود یافته  
افزایش در رقابت خارجی مؤثر از نظر هزینه  
تقاضای مدیریت برای یک کمک مالی از همه بخش‌های شرکت  
نیاز به انتقال سریع‌تر موجودی  
نیاز به تولید انعطاف‌پذیر  
نیاز شرکت به ارزیابی توان‌های بالقوه بازار آینده و فعلی برای محصول  
سازماندهی مجدد شرکت  
توسعه مشارک‌های زنجیره تأمین  
تقاضای زیاد مشتری و آگاهی محیطی افزایش یافته  
مشخص کردن و تعیین مزیت رقابتی کالا در بازار مصرف  
تغییر در مدیریت  
تسهیلات موجود و یا سیستم‌ها  
تمرکز به روی ویژگی‌های موقتی مدیریت لجستیکی  
تقابل به طرف سیستم‌های توزیع متمرکز  
**۶- انواع فروشندگان خدمات لجستیک قراردادی**

مطابق نظر گلداسمیت ۱۳ قدیمی‌ترین شکل استفاده از روش منبع‌یابی، استفاده و بهره‌برداری از انبارهای عمومی است. بعدها ریچاردسون ۱۴ به این لیست مقوله‌های بازاریابی، بسته‌بندی، حمل‌ونقل، توزیع، واردات و صادرات را اضافه کرد.

این کار کاملاً قابل توجیه و موجه می‌باشد؛ به خاطر این که شرکت‌های شخص ثالث دارای نقش مهمی در تعیین محل قرارگیری کالاهای ذخیره‌شده، چگونگی بسته‌بندی کالاها برای حمل‌ونقل و انتخاب بهترین مدل حمل‌ونقل برای مشتری می‌باشند.

از آنجایی که شرکت‌های تأمین‌کننده شخص ثالث همچنین به صورت فراوان از فعالیت‌های با ارزش، از قبیل کنترل کیفیت و مونتاژ استفاده می‌کنند. لذا این دو مقوله را نیز می‌توان به لیست مورد نظر اضافه کرد.

برخی از شرکت‌ها مطلقاً در انتقال کالاها، دخالت نمی‌کنند؛ آنها صرفاً نرم‌افزار و خدمات مشاوره‌ای را می‌فروشند و خدماتشان به مشتریان کمک می‌کند تا شبکه‌های حمل‌ونقل کارآمد خودشان را گسترش دهند.

تعداد زیادی از شرکت لجستیکی شخص ثالث هستند که خدماتی، از قبیل سیستم‌های اطلاعات لجستیکی، ادغام محموله، مدیریت انبار، عملیات‌های انبار، انتخاب نوع حمل‌ونقل، مذاکرات مربوط به نرخ کرایه، مدیریت ناوگان حمل‌ونقل و عملیات ناوگان، عودت کالا، انجام سفارش، قطعات یدکی مشتری، انتخاب فروشنده و خرید را انجام می‌دهند.

مولر اولین فردی است که دو نوع اصلی و اساسی تأمین‌کنندگان خدمات لجستیکی قراردادی را مطرح می‌کند. این دو نوع عبارتند از: فروشندگان خدمات لجستیکی که مبتنی بر عملیات و اطلاعات فعالیت می‌کنند.

سپس مولر خودش این طرح طبقه‌بندی را با پیشنهاد کردن چهار نوع فروشنده تغییر داد:

**۱-۶** فروشندگان صاحب دارایی: شرکت‌هایی که خدمات لجستیکی فیزیکی اختصاص یافته را عمدتاً از طریق استفاده از اموال و دارایی‌های خودشان، علی‌الخصوص ناوگان حمل‌ونقل یا گروهی از انبارها یا هر دو را ارائه می‌دهند؛

**۲-۶** فروشندگان صرفاً مدیریت‌کننده: این گونه شرکت‌ها خدمات مدیریتی لجستیکی را ارائه می‌دهند و این کار را از طریق سیستم‌های پایگاه‌های اطلاعاتی و خدمات مشاوره‌ای انجام می‌دهند. این شرکت‌ها مالک و صاحب اموال ترابری و انبار خود نیستند؛

**۳-۶** فروشندگان متمرکز: این شرکت‌ها خودشان اموال و دارایی‌هایی، از قبیل حمل‌ونقل، انبار یا ترکیبی از هر دو را دارند. البته، این گونه شرکت‌ها محدود و مقید به استفاده از اموال و دارایی‌های خود نیستند و با دیگر فروشندگان در صورت نیاز، قرارداد منعقد می‌نمایند؛

**۴-۶** فروشندگان مبتنی بر هدایت: شرکت‌هایی که عمدتاً خدمات مدیریتی - هدایتی، از قبیل پرداخت کرایه ارائه می‌کنند.

این طرح طبقه‌بندی کاملاً مشابه طرح طبقه‌بندی است که اخیراً توسط افریک و کالکینز ۱۵ ارائه شده است. در این طبقه‌بندی شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات لجستیکی شخص ثالث به دو نوع عمده، شرکت‌هایی که صاحب و مالک دارایی‌ها و اموال بوده و شرکت‌هایی که صاحب و مالک اموال نیستند، تقسیم می‌شوند. در این نوع تقسیم‌بندی، یک نوع دیگر ترکیبی مهم وجود دارد. شرکت‌هایی که مالک دارایی هستند و بر این اساس و روش اداره می‌شوند، هم می‌توانند به ظرفیت و هم به اموال و دارایی اختصاص پیدا کنند.

در نوع اختصاصی ظرفیت، شرکت تأمین‌کننده متعهد می‌شود تا یک حجم معینی از سطوح خدمات ارائه شده توسط خریدار را تأمین کند و از دارایی‌های خودشان برای ارائه خدمات به مشتریان مختلف استفاده می‌کند.

وضعیت اختصاصی اموال و دارایی‌ها، تجهیزات و تسهیلات تنها به یک مشتری، خدمات ارائه می‌دهند.

شرکت خریدار باید بداند که با استفاده از پروژه اختصاصی ظرفیت؛ قیمت کمتری خواهد پرداخت ولی در صورت استفاده از پروژه اختصاصی ظرفیت، اطمینان بیشتری در انجام تعهدات وجود دارد.

برعکس، تأمین‌کنندگانی که خود مالک دارایی و اموال نیستند معمولاً دارایی و اموال مورد نیاز را اجاره کرده، اما نیروی انسانی مورد نیاز و سیستم‌های مدیریت کارکرد لجستیکی خریدار را تأمین می‌کنند.

مزایای متعددی به هنگام انتخاب شرکت‌های تأمین‌کننده که خود صاحب دارایی و اموال می‌باشند وجود دارد که عبارتند از:

داشتن دانش و تجربه کافی در پرداختن و نگهداری از تجهیزات، تسهیلات و عملیات‌های فیزیکی؛

می‌توانند باعث صرفه‌جویی‌هایی برای کاربران شوند؛ به سازماندهی مجدد عملیات‌ها و فعالیت‌ها برای اصلاح کارایی کمک کرده و هزینه‌ها را کاهش داده و خدمات را اصلاح می‌کنند.

از سوی دیگر، بیشتر شرکت‌های مدیریتی معمولاً علاقه‌مند هستند تا به روی یک «نیچ» ۱۶، لجستیک محلی یا بین‌المللی تمرکز کنند.

آنها یک گزینه منطقی ۱۷ هستند به هنگامی که نتایج با ارزش به جای این که از یک خدمات خاص، از قبیل حمل‌ونقل یا انبارداری ناشی شود؛ از هماهنگی و تمرکز جریان‌ها ناشی می‌شود.

به این نکته باید تأکید گردد که هیچ کدام از مقوله‌های فروشندگان لجستیکی؛ الزاماً و ضرورتاً به روش دیگر برتری و ارجحیت ندارد. شرکت‌های خریداری‌کننده باید از دانش مناسب خرید برای شرکت‌های مختلف برخوردار بوده و براساس نیازها و اهداف خودشان انتخاب کنند.

## ۷- مزیت‌های استفاده از روش منبع‌یابی

استفاده از روش منبع‌یابی مزایای متعددی برای کسانی که از این روش استفاده می‌کنند، دربر دارد. استفاده از این روش باعث کاهش میزان سرمایه‌گذاری در تسهیلات، تجهیزات، فناوری اطلاعات و نیروی انسانی می‌شود.

استفاده از این روش امکان استفاده بیشتر از انعطاف‌پذیری برای تطبیق یافتن با تغییرات بازار و دسترسی فناوری روز را فراهم می‌سازد.

هنگامی که اوج تقاضاها خارج از قابلیت یک شرکت است، شرکت‌ها برای تأمین نیازها تنها باید در سطوح مورد نیاز خدمات، قرارداد منعقد سازند باید یک شرکت شخص ثالث برای کمک کردن، فراخوانده شود. در این صورت، هزینه ثابت افراد لجستیک قراردادی به هزینه متغیر تبدیل می‌شود. با هماهنگ کردن جداول تولید و حمل، استفاده از روش منبع‌یابی باعث کاهش موجودی شده و نرخ گردش موجودی را اصلاح می‌کند. که این موضوع به نوبه خود منتهی به دفعات ترانزیت سریع‌تر، خسارت و صدمه‌دیدگی کمتر و کار اداری کمتر می‌گردد.

استفاده از روش لجستیک قراردادی، همچنین شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا سریعاً به تغییرات رخ داده در امور توزیع، بازاریابی و تولید پاسخ گویند و به آنها در اصلاح تحویل به موقع نیز کمک می‌کند. استفاده‌کنندگان از لجستیک شخص ثالث معمولاً موافق هستند که استفاده از یک چنین شرکت‌هایی به جای انجام همان کارکردها در داخل شرکت هزینه کمتری دربر دارد. این شرکت‌ها می‌توانند با کارایی بیشتر نسبت به یک تولیدکننده، مزایای تجاری را نصیب خود کنند؛ به این صورت که استفاده

از یک شرکت تأمین‌کننده با خدمات مختلف، کاهش‌دهنده تماس‌های مختلف خدمات برای شرکت در یک نقطه تماس است و هزینه‌های هماهنگی نیز کاهش پیدا می‌کند.

در یک مطالعه تحقیقی که اخیراً در مجله خرید چاپ شده، آمده است که بیش از ۵۰ درصد مصرف‌کنندگان لجستیک قراردادی گفته‌اند که کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل، توزیع، هزینه‌های مربوط به کارکنان، تمرکز به روی فعالیتهای خاص تجاری و هزینه‌های مدیریتی داخلی، دلایل عمده استفاده از لجستیک شخص ثالث توسط آنها می‌باشد.

دلایل دیگری که ذکر شده‌اند شامل: دستیابی به مهارت‌های خارج از سازمان، ادغام کردن خدمات، اصلاح خدمات شرکت، اصلاح خدمات مشتری و رضایت مشتری، ساده کردن فرآیند لجستیک، جلوگیری از صرف هزینه‌های اضافی، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی لجستیکی شرکت تأمین‌کننده، افزایش میزان بهره‌وری و کاهش تعداد شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات می‌باشد.

این تحقیق نشان می‌دهد که دلایل استفاده از روش خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی در طول سالیان دراز تغییر نمی‌کند.

## ۸- موانع و مشکلات استفاده از روش منبع‌یابی

دلایلی وجود دارد که استفاده از روش منبع‌یابی را توصیه و تجویز می‌کند و در عوض دلایل فراوان دیگری نیز وجود دارد که استفاده از این روش را منع می‌کند. به نظر می‌رسد که عدم کنترل شرکت‌های تأمین‌کننده شخص ثالث، اصلی‌ترین عاملی باشد که مانع استفاده شرکت‌ها از لجستیک قراردادی می‌شود.

با این وجود، در واقع شرکت‌هایی که به طور کامل کنترل خودشان را اعمال نمی‌کنند، نمی‌توانند از کنترل توسط فروشندگان خود رهایی پیدا کنند. به هنگام وقوع مشکلات، هر دو طرف قرارداد مجبورند که استراتژی را مورد بررسی قرار داده و مشکلات را حل کنند.

بایرن ۱۸ اضافه می‌کند که کمبود و فقدان فناوری اطلاعاتی پیشرفته مرتبط با تولیدکننده، شرکت حمل‌ونقل، انبار و عملیات‌های مشتری منتهی به عدم استفاده از مدیریت لجستیک می‌شود.

علاوه بر فقدان کنترل، از دست دادن تماس با اطلاعات مهم، شکست در انتخاب و مدیریت مناسب تأمین‌کنندگان، قول و قرارهای غیرواقعی و عملی شرکت‌های تأمین‌کننده، عدم توانایی آنها در پاسخگویی به نیازمندی‌های رو به تغییر، فقدان درک و عدم فهمیدن اهداف تجاری خریدار جزو مشکلات بالقوه هستند.

یک مانع عمده و اساسی در استفاده از روش منبع‌یابی، مشکل و معضل دستیابی به پشتیبانی سازمانی است.

عدم وجود اعتماد مدیریت در یک شرکت خارجی در تحویل خدمات در عالی‌ترین سطح ممکن، یک موضوع عمده است.

ارزیابی نادرست مقادیر صرفه‌جویی شده از طریق استفاده از این روش، مشکلات دیگری را ایجاد می‌کند؛ همچنین استفاده از یک شرکت خارجی، ممکن است باعث شود تا افراد از امنیت شغلی خودشان بیمناک شوند.

## ۹- ملاحظات مربوط به فرآیند روش استفاده از منبع‌یابی

تصمیم‌گیری پیرامون روش استفاده از منبع‌یابی یک نمونه از تصمیم‌گیری کلاسیک خرید و فروش است.

شرکت‌ها می‌توانند هم در ساختن یک سازمان لجستیکی، سرمایه‌گذاری کنند و هم این کار را از طریق عقد قرارداد با یک شرکت دیگر انجام دهند.

ملاحظات دیگری که شامل هماهنگی با اهداف شرکت می‌باشد عبارتند از:

نقاط قوت و استراتژی، ملاحظات محیطی - سیاسی و اجتماعی، شرایط بازار شرکت برای استفاده کردن از خدمات لجستیکی خارجی تا حداکثر مزایا حاصل شود و انواع مختلف کارکردهای لجستیکی را که از روش استفاده از خدمات شرکت‌ها استفاده می‌کند را درک نمایند.

گام بعدی شامل ارزیابی این کارکردها به منظور انتخاب موارد ویژه برای استفاده از روش منبع‌یابی است.

تصمیم‌گیرندگان باید از این نکته آگاه باشند که چگونه سازمان و محصول آنها می‌تواند به روی کارکرد لجستیکی استفاده‌کننده از روش خدمات شرکت‌ها مؤثر باشد.

آنها باید دید روشنی درباره موضوعات حساس و کلیدی مرتبط با تأمین این خدمات داشته باشند؛ گلداسمیت بر این اعتقاد است که بهترین روش برای ارزیابی قابلیت‌های لجستیکی فعلی یک شرکت و نیازهای آن، طرح یک سری از سؤالات مختلف می‌باشد. برخی از سؤالات کلیدی عبارتند از:

مهم‌ترین ملاحظات لجستیکی شرکت شما چیست؟ موقعیت رقابتی؟ هزینه؟ کنترل موجودی کالاهای ساخته شده؟ آیا دارای نیروی انسانی کافی و مناسب برای انجام این کارکردها هستید؟ آیا از کارکنان لجستیکی با دانش و پشتیبانی کافی و کمک شخص ثالث برخوردار هستید؟

کاپاسینو ۱۹، یک چارچوب جامع برای کمک به مدیران در ارزیابی چگونگی تصمیم‌گیری لجستیکی شان به روی عملیات و فعالیت‌های شرکت در سطوح اجرائی، کارکردی، ساختاری و استراتژیک را نمایش می‌دهد.

وی در مدل خود به ارزیابی موارد ذیل پرداخته است:

موضوعات خدمات مشتری در سطح استراتژیک؛ طراحی انبار و عملیات‌های انبار، مدیریت حمل‌ونقل، مدیریت مواد در سطح کارکردی؛ سیستم‌های اطلاعاتی، سیاست‌ها و رویه‌ها، تسهیلات و تجهیزات و موضوعات مدیریت تحقیق و سازماندهی در سطح عملیاتی.

استفاده از این چارچوب به شرکت‌ها کمک می‌کند که درباره این موضوع که آیا خدمات لجستیک را رأساً به عهده گرفته یا خریداری نمایند، تصمیم‌گیری کنند.

باید تأکید گردد که عوامل ضروری و حساس تأثیرگذار به روی طراحی ساختار لجستیکی شامل موارد ذیل می‌باشد:

یک تعریف دقیق از موضوع خدمات مشتری؛

داشتن دانش و اطلاعات تجاری؛

انعطاف‌پذیری ساختار همراه با دادن یک پاسخ سریع به نیازهای آینده مشتریان جدید و مشتریان فعلی.

مدل‌بندی، یک روش هدفمند و نظام‌مند برای تصمیم‌گیری در خرید یا انجام خدمات، همچنین به یک قسمت جامع از تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری لجستیکی تبدیل شده است. در این وضعیت مدل‌های شبیه‌سازی، تحقیقی و بهینه‌سازی، مؤثر و کارآمد هستند.

توجه به این نکته که آیا طرح‌های شرکت یک راهنمای خدمات بوده یا به روی قیمت‌ها رقابت خواهد کرد، ضروری می‌باشد. به طور مشخص‌تر، انجام یک ارزیابی کامل از چگونگی انتخاب یک روش ضرورت محسوب می‌شود.

#### ۱-۰ انتخاب شرکت‌های تأمین‌کننده لجستیکی شخص ثالث

یکی از مسئولیت‌های اصلی خرید، انتخاب یک گروه توانمند از تأمین‌کنندگان می‌باشد.

مطابق نظر مالتز ۲۰، رویه انتخاب مناسب یک شرکت تأمین‌کننده به دو دلیل ضروری و حساس می‌باشد:

۱-۱- رویه‌های مناسب باعث حداکثر شدن فرصت‌های شرکت در انتخاب مناسب‌ترین شرکت شخص ثالث می‌شود.

۲-۱- رویه‌های مناسب و دقیق باعث ایجاد اطمینان می‌شود که سهامداران می‌توانند به انتخاب کمک کرده و در نتیجه انتخاب نهایی را انجام دهند. بنابراین، به نظر می‌رسد که درک و فهمیدن ویژگی‌ها و قابلیت‌های شرکت‌های تأمین‌کننده شخص ثالث، اولین مرحله منطقی در فرآیند انتخاب باشد.

یک فرآیند انتخاب مؤثر از تیم‌های Cross-Functional برای ارزیابی و بازبینی شرکت‌های شخص ثالث استفاده می‌کند.

یک تلاش دائمی در ارزیابی عملکرد شرکت‌های تأمین‌کننده خدماتی و عملیات‌های لجستیکی کل شرکت وجود دارد. معیار ارزیابی مهمی که به طور جامع در ارزیابی شرکت‌های شخص ثالث مورد استفاده قرار می‌گیرد شامل:

قابلیت تأمین اطلاعات لجستیکی دقیق در قبل، بین و بعد از از محموله‌ها باشد؛

ترتیبات تجاری برای مثال، انگیزه‌های عملکردی، جایگزینی تجهیزات؛

توسعه تجاری برای مثال حساب‌های بدست آمده و حساب‌های از دست داده شده؛

تجربه تجاری برای مثال عمق تجربه مدیریتی، قدرت و توان انجام مدیریت، کیفیت نیروی کار و...؛

قابلیت و کفایت برای مثال، قابلیت و توانایی تأمین نیازهای شرکت، ارائه انواع مختلف خدمات، پوشش جغرافیایی وسیع و استفاده از تجهیزات ویژه و مخصوص؛  
قابلیت هماهنگی فناوری شرکت شخص ثالث و نیازمندی‌های شرکت؛  
ثبات مالی و توان مالی؛  
استانداردهای بهبود یافته و سطح بالا برای مثال برخوردار بودن از یک فرآیند کیفی رسمی؛  
محل قرارگیری، برای مثال در نزدیکی تسهیلات تولیدی؛  
ساختار مدیریت؛  
فرصت‌ها و موقعیت‌هایی برای گسترش و توسعه روابط بلند مدت؛  
قیمت؛  
قابلیت اعتماد؛  
شهرت؛  
کیفیت خدمات؛  
سرعت؛  
اعتبار شرکت تأمین‌کننده؛  
خدمات پشتیبانی، برای مثال در دسترس بودن دارایی و اموال و منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛  
ظرفیت و انعطاف‌پذیری سیستم‌ها.

ماهیت غیرسازمان یافته تصمیم‌گیری درباره مشکلات وظیفه ارزیابی شرکت‌های تأمین‌کننده را مشکل ساخته و نیازمند یک روش تصمیم‌گیری چند معیاری برای کمک کردن به حل مشکل می‌باشد. مع ذلك، استفاده از روش تجزیه و تحلیل کمی و یک سیستم مهارتی و تخصصی به ارزیابی تأمین‌کنندگان لجستیکی کمک می‌کند.

#### ۱۱- استفاده‌کنندگان از خدمات منبع‌یابی لجستیک

شرکت‌ها باید مراقب باشند که برخی کارکردها در داخل شرکت صورت گیرد. آن شرکت‌هایی که استفاده و بهره‌برداری از روش منبع‌یابی در امور لجستیکی را حمایت می‌کنند، تمایل دارند که اعلام کنند، یک قسمت ویژه لجستیکی، قسمتی از کفایت اصلی شرکت می‌باشد، بنابراین، این کار باید در داخل شرکت صورت گیرد.  
یک شرکت از طریق مهارت‌های ویژه خود می‌تواند به ثبات و کارایی دست پیدا کرده و با تمرکز منابع خود به روی بهترین کارها هزینه‌ها را کاهش دهد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود که مسئولیت‌های اصلی از قبیل خدمات مشتری، نگهداری مجدد مواد و کنترل موجودی که مدیران لجستیکی براساس آن ارزیابی می‌شوند، مورد بازبینی و ارزیابی مجدد قرار گیرند.  
از آنجا که پشتیبانی لجستیکی کیفیت، برای مقابله با چالش توزیع کالاها و خدمات در یک حالت مؤثر و دقیق ضروری و مهم است. خدمات مشتری تدریجاً تبدیل به یکی از فعالیت‌های لجستیکی می‌شود که در آن شرکت را به استفاده از خدمات شرکت‌های دیگر مجبور می‌سازد.  
در واقع، دامنه خدمات شرکت شخص ثالث گسترش می‌یابد تا فعالیت‌های مرتبط با خدمات مشتری را دربر بگیرد.  
شرکت‌های کوچک باید در استفاده از روش منبع‌یابی بسیار دقیق عمل کنند.

#### ۱۲- عوامل ضروری موفقیت در استفاده از روش منبع‌یابی

به منظور استفاده موفقیت‌آمیز از روش لجستیک قراردادی، عوامل اضافی دیگری باید مورد ملاحظه قرار گیرند. این کار در خلال و بعد از اجرای فرآیند استفاده از روش لجستیک قراردادی لازم می‌شود.

اولین و برجسته‌ترین موضوع این است که تصمیم به استفاده از روش منبع‌یابی باید از بالا اتخاذ شود (رده‌های بالای شرکت) در این مورد ارتباطات بین مصرف‌کنندگان لجستیکی و شرکت‌های تأمین‌کننده یک عامل مهم می‌باشد. وجود این ارتباطات برای هماهنگی کارکردهای داخلی شرکت و لجستیک استفاده‌کننده از روش منبع‌یابی بسیار ضروری و اساسی است و شرکت‌ها باید به طور واضح و مشخص نقش و مسئولیت‌های شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات را مشخص و معین سازند و در این زمینه،

همان طور که گفته شد مدیران باید دقیقاً با آن شرکت‌هایی که قرارداد می‌بندند ارتباط داشته و دلیل پشتیبانی از هر واحد را بدانند.

ریچاردسون و مالتر همچنین تأکید دارند مدیران، مزایای لجستیک قراردادی را آموزش ببینند.

مدیریت باید قانع شود تا به روش منبع‌یابی به عنوان یک فعالیت استراتژیک نگاه کند.

موفقیت روش استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی وابسته به رابطه کاربر - شرکت تأمین‌کننده مبتنی بر اعتماد و اطمینان دو جانبه می‌باشد.

این روش پیشنهاد نمی‌کند که اقدامات کنترلی اضافی هستند، شرکت‌ها باید گزارش‌های دوره‌ای را ارائه دهند.

نیاز به انتخاب دقیق شرکت‌های شخص ثالث و اعمال کنترل در هنگام ایجاد اعتماد بسیار مهم است.

ریچاردسون معتقد است، چندین عامل اصلی و کلیدی وجود دارد که باعث می‌شود این روش به کار خود ادامه دهد.

این عوامل شامل تمرکز بر مشتری، تدوین استانداردهای اجرائی و کنترل عملکرد براساس این استانداردها، دانستن دوره بازپرداخت، مزایای مورد انتظار شرکت و وسایل دستیابی به این مزایا می‌باشد.

عواملی، از قبیل آگاه بودن از این که روش استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در امور لجستیکی نیازمند یک شناخت از دوره کار طولانی شرکت و ساخت سیستم اطلاعاتی است که به شرکت امکان می‌دهد تا به مقایسه‌های هزینه و ارزش دست پیدا کند.

مع ذلک برای مک کائون درک و فهم فرهنگ‌های دیگر و ساختار سازمانی برای اطمینان یافتن یک هماهنگی مناسب و شناخت استراتژی لجستیکی بسیار مهم است. برای مثال درک نقش کارکرد لجستیکی در دستیابی به اهداف تجاری شرکت از عوامل مهم موفقیت این روش است.

اهمیت عامل انسانی در روش استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی را نباید کم و بی‌ارزش تصور کرد.

شرکت باید دارای افرادی باشد که در حال حاضر تأمین‌کننده خدمات لجستیکی هستند، چون مهارت این گونه افراد انتقال از لجستیک داخل شرکت به لجستیک شخص ثالث را تسهیل می‌سازد.

### ۱۳- تمایل به مشارکت در لجستیک

روبرت وی دالنی ۲۱ معتقد است که هدف شرکت تأمین‌کننده خدمات و مصرف‌کننده خدمت و دستیابی به یک رابطه تجاری طولانی مدت است که منحنی آموزش را به منظور اصلاح دائمی فرآیند تجاری بکار می‌برد.

روش استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی یک ارتباط قراردادی تعریف شده است که وابسته به نحوه تأمین شرکت تأمین‌کننده می‌باشد.

از سوی دیگر، یک اتحادیه استراتژیک یک ارتباط برنامه‌ریزی شده است که هر دو طرف قرارداد دارای نیازهایی هستند که دیگری می‌تواند آن را تأمین کند و هر دو طرف دارای ارزش‌ها، اهداف و استراتژی‌های کلی برای مزایای دوجانبه هستند.

به علاوه، مزیت استفاده از تعهد و ارتباطات قوی و قابلیت هماهنگی مدیریتی و فرهنگی سازمانی، یک سطح بالا از وابستگی درونی است که همواره مورد تأکید قرار می‌گیرد.

روش استفاده از خدمات شرکت‌های فعال در زمینه امور لجستیکی دارای تأثیرات عمده و اساسی بر روی روابط مشتری شرکت است.

مشارکت‌های موفقیت‌آمیز معمولاً به دو مقوله تقسیم می‌شود:

مشارکتی که در آن هر دو طرف دارای سرمایه‌گذاری‌های مالی هستند و روابط در یک دوره طولانی گسترش یافته و تکامل می‌یابد.

طبق نظر گولی ۲۲ مشارکت موفقیت‌آمیز معمولاً از اصول زیر تبعیت می‌کند:

× تمرکز تجاری به روی چندین شریک کاری - با انجام این کار، خریدار می‌تواند به قیمت‌گذاری بهتر و خدمات بهتر دست پیدا کند؛

× ایجاد یک سیستم رسمی برای ارزیابی عملکرد شرکت - اخذ موافقت شرکت تأمین‌کننده طبق شرایط قرار داد و کمک به شناسایی نقاط مشکل؛

× استفاده از یک سیستم باز خورد دو طرفه.

جنتری ۲۳ استدلال می‌کند که اگر چه هر نوع مشارکت یک مشارکت منحصر به فرد است، تلاش‌های مشارکت افزایش یافته معمولاً دارای همان اهداف عادی دستیابی به هماهنگی کیفی بالاتر و هماهنگ کردن برنامه‌های کاهش هزینه با کاهش خطرات و تسهیم مهارت و فناوری جدید می‌باشد.

در یک اتحادیه استراتژیک، یک تعهد بین شرکت‌های خریدار و فروشنده وجود دارد، به منظور اصلاح کیفیت و بهره‌وری به منظور کاهش هزینه‌های کلی.

خریداران و شرکت‌های تأمین‌کننده در مشارکت‌های استراتژیک از تلاش‌های حل مشترک برای توسعه و گسترش پاسخ‌های دو جانبه به تغییرات در بازار استفاده می‌کنند.

مشارکت کاری بین شرکت‌ها نیازمند سطح بالایی از درک و فهم است که هر دو طرف و هر دو شرکت باید از روش تجارت خود و همکار خود آگاهی کامل داشته باشند.

شرکت‌های خریدار به وسیله کار کردن از نزدیک با شرکت‌های مادر، می‌توانند به خدمات مشتری برتر دست پیدا کنند.

دو طرف در کنار یکدیگر، می‌توانند تحویل‌های سریع‌تر و اطلاعات دقیق‌تری را ارائه کنند. از طریق یک چنین روابط طولانی مدت است که لجستیک قراردادی، نقاط قوت را به عنوان یک منبع مؤثر مزیت استراتژیک کسب می‌کند.

**پی‌نوشت‌ها**

- 1- Muller 13- Goldsmith
- 2- Foster 14- Richardson
- 3- Christopher 15- calkins
- 4- Watson 16- niche
- 5- Jon Africk 17- logical alternative
- 6- A.T.kearny 18- Byrne
- 7- Bradley 19- Copacino
- 8- Just-in-time 20- Maltz
- 9- Trunick 21- Robert V.Delaney
- 10- marwick`s 22- Gooley
- 11- Lieb 23- Gentry
- 12- Randall