

لجستیک نوع چهارم: تکامل برونسپاری زنجیره تأمین

ترجمه و تلخیص: مهندس همت ویسی

چکیده

برونسپاری که از آن به عنوان یکی از مهمترین مفاهیم مدیریت در ۷۵ سال گذشته یاد شده است، تبدیل به یک مفهوم پذیرفته شده برای افزایش کارایی فعالیتهای غیر اصلی زنجیره تأمین گردیده است. برونسپاری به سازمانها اجازه می‌دهد تا بر روی شایستگی‌های اصلی خود تمرکز نموده، یک سطح تخصصی‌تری از خدمات به مشتری را تأمین نمایند و از مزیت انعطاف‌پذیری عملیاتی بیشتر بهره‌جویند. از آنجایی که برونسپاری، دفعتاً باعث کاهش هزینه می‌شود، لذا صرفه‌جویی‌های مستمر و مداومی را که مورد نظر شرکتها است ارائه نمی‌کند. تحول مهم دیگری در مدیریت زنجیره تأمین پدیدار شده است که به لجستیک نوع چهارم (4PL) موسوم است. لجستیک نوع چهارم شما را قادر می‌سازد تا به نیازمندیهای امروزین زنجیره تأمین به طور مؤثرتری پاسخ دهید.

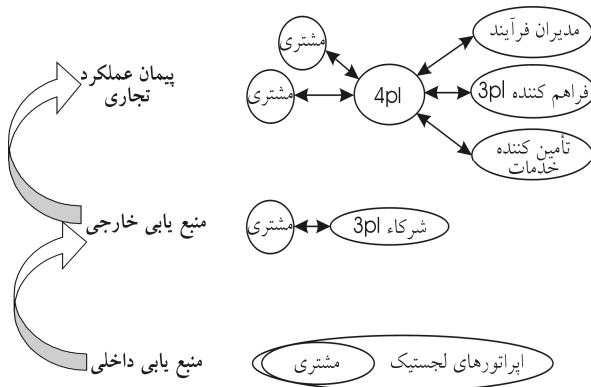
۱- لجستیک نوع چهارم چیست؟

لجستیک نوع چهارم، در حقیقت، گونه تکامل یافته برونسپاری زنجیره تأمین است. همگرایی فناوری و شتاب سریع قابلیتهای الکترونیکی، نیاز به یکپارچه‌ساز فعالیتهای زنجیره تأمین را دو چندان کرده است. لجستیک نوع چهارم، منبع یابی زنجیره تأمین با مشتری و انتخاب تیم شرکاء تحت هدایت یکپارچه‌ساز لجستیک نوع چهارم می‌باشد.

در اصل، تأمین کننده لجستیک نوع چهارم یک یکپارچه‌ساز زنجیره تأمین است که منابع، قابلیت‌ها و فناوری سازمان خود را با موارد مشابه در تأمین کنندگان خدمات ترکیب کرده و مدیریت می‌نماید تا یک راه حل جامع در زنجیره تأمین ارائه کند.

همانطور که در کتاب «تنظیم راهبرد زنجیره تأمین» تألیف جان گاتورنا^۱ نشان داده شده، تکامل زنجیره تأمین با حرکت سازمانها از درونسپاری به برونسپاری و به سمت آرایش‌های لجستیک نوع چهارم روی داده است (شکل ۱). طبق نظر گاتورنا، «در حالی که برونسپاری لجستیک نوع سوم، تجارت شرکتها را پذیرفته است، لجستیک نوع چهارم، به روشی برای مقابله با چالشهای پیشرفته و پیچیده زنجیره تأمین تبدیل شده است تا سود کلی را حداکثر نماید».

در هسته و قسمت مرکزی موفقیت لجستیک نوع



شکل ۱- تکامل منبع یابی خارجی

چهارم رویکرد «بهترین نوع» برای ارائه خدمات به مشتری قرار دارد. توسعه روشهای لجستیک نوع چهارم، قابلیت‌های لجستیک نوع سوم، تأمین کنندگان خدمات فناوری، و مدیران فرآیند تجاری را متعادل می‌کند تا یکپارچگی عرضی بیشتری را در سازمان مشتری پدید آورده و استقلال داخلی گسترده‌تری را تحقق بخشد.

لجستیک نوع چهارم، در حقیقت، گونه تکامل یافته برونسپاری زنجیره تأمین است.

دو مشخصه کلیدی، مفهوم لجستیک نوع چهارم را منحصر به فرد نموده و آنرا از سایر گزینه‌های برونسپاری زنجیره تأمین که در بازار امروز وجود دارند، جدا کرده است. مشخصه اول این که لجستیک نوع چهارم، یک

زنجیره تأمین جامع و فراگیر را ارائه می‌دهد، و مشخصه دوم این که لجستیک نوع چهارم با استفاده از قابلیت تأثیرگذاری بر کل زنجیره تأمین، ایجاد ارزش می‌کند.

۲- راه‌های جامع زنجیره تأمین

راه حل لجستیک نوع چهارم زنجیره تأمین، باید در محدوده گسترده‌تر بهبود کل زنجیره تأمین مورد بررسی قرار گیرد که شامل ۳ مرحله کاری ابتکار مجدد، تغییر و اجرا می‌باشد. برای اینکه لجستیک نوع چهارم به طور مؤثر و کارآمدی به نیازهای پیچیده و کامل سازمانهای امروزی پاسخ دهد، نیازمند ارائه راه‌حل‌های جامع زنجیره تأمین است که بر روی همه عناصر مدیریت زنجیره تأمین تمرکز داشته و هنوز به نیازهای خاص مشتریان توجه دارد.

بالاترین سطح روش لجستیک نوع چهارم، ابتکار مجدد است. مناسب‌ترین منبع بهبود از طریق انطباق طرح‌ریزی زنجیره تأمین و فعالیتهای اجرایی در عرض همه شرکای زنجیره تأمین می‌باشد. ابتکار مجدد، مهارتهای مشاوره‌ای مدیریت زنجیره تأمین را گسترش داده و راهبرد تجارت را با راهبرد زنجیره تأمین تنظیم می‌کند، تا به طور خلاقانه زنجیره تأمین شرکاء را طراحی مجدد نموده و یکپارچه سازد. با وجود این لازمه ابتکار مجدد، تغییر است. تلاشهای مختلف برای تبدیل بر روی اعمال خاص زنجیره تأمین شامل فروش و طرح‌ریزی عملکرد، مدیریت توزیع، راهبرد تأمین، پشتیبانی مشتری، و فناوری زنجیره تأمین تمرکز دارند. تبدیل، باعث گسترش تفکر راهبردی، تحلیل عمیق، طراحی مجدد فرآیند، مدیریت تحول سازمان و فناوری به منظور یکپارچه‌سازی فعالیتهای فرآیندهای زنجیره تأمین مشتری می‌شود.

اجرا، سطح تاکتیکی و فنی لجستیک نوع چهارم است. یک تأمین‌کننده لجستیک نوع چهارم، مسئولیت کارها و فرآیندهای چندگانه زنجیره تأمین را به عهده می‌گیرد. روش لجستیک نوع چهارم به مقدار قابل

توجهی با مدیریت حمل و نقل متداول و عملیات انبار در برونسپاری لجستیک متفاوت است. یک سازمان می‌تواند همه محدوده فعالیتهای زنجیره تأمین خود را به یک تأمین‌کننده لجستیک نوع چهارم واگذار نماید. با وجود این، روش لجستیک نوع چهارم می‌تواند زیرمجموعه‌ای از اعمال یا فرآیندهای زنجیره تأمین باشد که از فهرست کامل پیشنهادات اجرایی ترسیم شده است. به منظور حصول موفقیت، لجستیک نوع چهارم محدوده کاملی از تأمین‌کنندگان خدمات (لجستیک نوع سوم، تأمین‌کنندگان IT، تأمین‌کنندگان قراردادی لجستیکی، مراکز فروش تلفنی، و غیره) به همراه قابلیتهای مشتری و شرکای زنجیره تأمین را گسترش می‌دهد. لجستیک نوع چهارم به صورت تنها نقطه ارتباط با سازمان مشتری عمل می‌کند و مدیریت چندین تأمین‌کننده خدمات را از طریق یک شراکت گروهی یا یک پیمان، تأمین می‌کند.

۳- موضوع ارزش زنجیره تأمین

تفاوت کلیدی دوم میان لجستیک نوع چهارم و رویکردهای موجود در مورد برونسپاری زنجیره تأمین این است که لجستیک نوع چهارم توانایی منحصر به فردی در ارزش‌دهی به سازمانهای مشتری در عرض کل زنجیره تأمین را دارد. لجستیک نوع چهارم، از طریق چهار عامل محرک کلیدی ارزش، شامل افزایش برگشت سرمایه، کاهش هزینه عملکرد، کاهش سرمایه کار و کاهش سرمایه ثابت (شکل ۲) به مفهوم یکپارچگی زنجیره تأمین گرایش پیدا می‌کند. رویکردهای سنتی تمایل دارند تا فقط بر روی کاهش هزینه عملکرد و انتقال سرمایه، متمرکز شوند.

رشد برگشت سرمایه با بهبود کیفیت محصول، قابلیت دسترسی محصول و بهبود خدمات ارائه شده به مشتری بدست می‌آید. تجربه نشان می‌دهد که معیارهای خدمات به مشتری از قبیل میزان خروجی اقلام از انبار و تکمیل محموله، می‌تواند تا بیش از ۱۰۰٪ بهبود یابند. با داشتن لجستیک نوع چهارمی که بر کل زنجیره تأمین (نه

می‌دهد تا بر روی کارهای اصلی سازمان (به عنوان مثال، تحقیق و طراحی، توسعه محصول، فروش و بازاریابی) سرمایه گذاری کرده و سرمایه خود را بیهوده صرف نکند.

۴- لجستیک نوع چهارم چگونه کار می‌کند؟

اگرچه روشهای لجستیک نوع چهارم تمایل به سفارشی شدن دارند تا نیازهای یک مشتری یا موقعیت ویژه را برآورده سازند، ولی مدلهای عملکرد زیر، به صورت ادراکی، نحوه پیکربندی روابط لجستیک نوع چهارم را نشان می‌دهند.

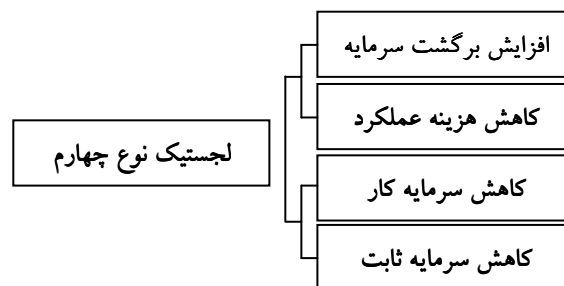
یک مدل عملکرد سینرژي پلاس^۲ بر روی رابطه کاری بین سازمان لجستیکی نوع چهارم و یک تأمین‌کننده خدمات لجستیک نوع سوم متکی می‌باشد. در این مدل، لجستیک نوع سوم و چهارم تشکیل یک شراکت می‌دهند تا با استفاده از روشهای زنجیره تأمین که بر روی قابلیت‌ها و کسب بازار هر دو سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند محصولات را بفروشند. لجستیک نوع چهارم محدوده وسیعی از خدمات را برای تأمین‌کننده لجستیک نوع سوم فراهم می‌کند. این موارد شامل فناوری، مهارت‌های راهبردی زنجیره تأمین، قابلیت حضور در بازار و تخصص مدیریت برنامه می‌باشند. مدل اصلی لجستیک نوع چهارم به یکپارچه‌ساز روش^۳ موسوم است. در این مدل عملکردی، لجستیک نوع چهارم، یک راه حل جامع و فراگیر زنجیره تأمین را برای یک مشتری منفرد مدیریت می‌کند. آرایش یکپارچه‌ساز روش شامل منابع، قابلیت‌ها و فناوری لجستیک نوع چهارم و تأمین‌کنندگان خدمات تکمیلی می‌شود تا یک روش جامع و فراگیری را پدید آورد که ارزش را در کل اجزاء زنجیره تأمین سازمان یک مشتری ایجاد کند. آخرین و پیچیده‌ترین مدل عملکردی، نوآور صنعت^۴ نامیده می‌شود. در این مدل، سازمان دارای لجستیک نوع چهارم، یک راه حل زنجیره تأمین را برای چندین بازیگر صنعت (با تمرکز بر روی هماهنگی و همکاری) انجام می‌دهد. تشکیل روشهای صنعتی بیشتری را تأمین

فقط به انبار یا حمل و نقل)، تمرکز دارد بهبودهای قابل ملاحظه‌ای در خدمات مشتری، قابل حصول است.

کاهش هزینه‌های عملکرد تا ۱۵٪ از طریق افزایش کارایی عملکردی، بهبود فرآیند و صرفه‌جویی‌هایی در تأمین بدست می‌آید. صرفه‌جویی‌ها از طریق برونسپاری کلیه کارهای زنجیره تأمین (نه فقط در مؤلفه‌ها و اجزای آن و صرفه‌جویی‌های دیگر) بدست می‌آید. هماهنگی فعالیتهای زنجیره تأمین با شرکای آن منجر به کاهش هزینه‌ی عملکرد و قیمت پایین‌تر فروش کالا می‌شود، که این خود به دلیل یکپارچگی فرآیندها و بهبود طرح‌ریزی و اجرای فعالیتهای زنجیره تأمین می‌باشد.

تأمین‌کنندگان خدمات لجستیکی در لجستیک نوع چهارم، می‌توانند مالکیت اقلام فیزیکی را در دست گرفته و بنابراین سرمایه‌ها را آزاد نمایند.

کاهش در سرمایه کار تا بیش از ۳۰٪ می‌تواند از طریق کاهش موجودی و کاهش چرخه‌های زمانی «سفارش دریافت» بدست آید. استفاده مثبت و فعال از



شکل ۲: موضوع ارزش لجستیک نوع چهارم

فناوری برای مدیریت سفارش و جابجایی در طول زنجیره، مقدار موجودی مورد نیاز را حداقل کرده و قابلیت دسترسی اقلام را برای کاهش چرخه‌های زمانی افزایش می‌دهد.

کاهش در سرمایه ثابت از طریق انتقال سرمایه و بهبود کاربرد اقلام قابل حصول است. تأمین‌کنندگان خدمات لجستیکی در لجستیک نوع چهارم، می‌توانند مالکیت اقلام فیزیکی را در دست گرفته و بنابراین سرمایه‌ها را آزاد نمایند. این کار به سازمان مشتری اجازه

می‌کند، با وجود این، مدل حاضر پیچیده بوده و حتی می‌تواند شایسته‌ترین سازمانها را دچار چالش کند.

۵- چه کسی می‌تواند راه حل لجستیک نوع چهارم را ارائه کند؟

تأمین‌کننده لجستیک نوع چهارم نیازمند مجموعه جامعی از مهارتهاست تا روش لجستیک نوع چهارم را به طور کارآمدی ارائه کند. این عمق از مهارت و دانش برای موفقیت کارها، حیاتی است. برای ارزیابی یک تأمین‌کننده لجستیک نوع چهارم معیارهای زیر را مشخص کرده‌ایم:

- قابلیت دسترسی تعداد زیادی از متخصصان حرفه‌ای زنجیره تأمین
- قابلیت‌های تهیه و تأمین منابع (اگر عملی باشد)
- توانایی مدیریت چندین تأمین‌کننده خدمات
- توانایی تغییر و انتقال تدریجی کارمندان مشتری و سایر اموال به سازمان جدید دارای لجستیک نوع چهارم
- رابطه قوی و مهارت‌های گروهی
- ارائه فرمولبندی راهبردی زنجیره تأمین در سطح کلاس جهانی و طراحی مجدد فرآیند تجاری
- تقویت یکپارچگی فناوری‌های زنجیره تأمین و قابلیت‌های برونسپاری
- درک موضوعات تحول سازمانی

۶- خلاصه

لجستیک نوع چهارم، نسل بعدی برونسپاری زنجیره تأمین می‌باشد. فعالیتهای زنجیره تأمین حاوی حجم بالای اطلاعات پیچیده و در سطح رو به رشدی می‌باشند. به طور همزمان، فناوری و قابلیت‌های پدید آمده الکترونیکی در حال گسترش می‌باشند. به منظور تواناسازی یک شرکت برای تسخیر همه مزایای هماهنگی زنجیره تأمین، نسل جدیدی از یکپارچگی باید گسترش یابد که ماورای توانایی‌های روشهای منبع‌یابی متداول می‌باشد.

یک آرایش لجستیک نوع چهارم توانایی این را دارد که در عملکرد زنجیره تأمین سازمان، پیشرفت چشمگیری ایجاد کند. این موضوع از رویکردهای موجود برونسپاری زنجیره تأمین تفاوت دارد چرا که در این روش، ارزش قابل ملاحظه و قابل اندازه‌گیری برای کل زنجیره تأمین پدید می‌آید. این رابطه به همراه لجستیک نوع چهارم، حالتی را پدید می‌آورد که در آن شما و لجستیک نوع چهارم برای ایجاد یک رابطه بلند مدت و دوجانبه در کنار یکدیگر قرار خواهید گرفت.

۷- آیا لجستیک نوع چهارم برای سازمان شما مناسب است؟

برای تعیین اینکه آیا سازمان باید تحقیق بیشتری بر روی لجستیک نوع چهارم انجام دهد یا خیر، سؤالات زیر باید مورد بررسی قرار گیرند:

آیا زنجیره تأمین، برای موفقیت سازمان حیاتی است ولی فرآیندهای آن، جزء فعالیت‌های اصلی سازمان نیست؟

آیا سازمان برای مدیریت سطوح پیچیده در حال افزایش زنجیره تأمین کوشش می‌کند؟

آیا تقاضا برای تأمین توسط مشتریان بیش از قابلیت تحویل سازمان است؟

آیا قابلیت‌های فناوری، برای یکپارچه‌سازی فرآیندهای زنجیره تأمین وجود دارد؟ آیا این قابلیت برای یکپارچگی تأمین‌کنندگان خدمات لجستیکی وجود دارد؟

آیا از سرمایه‌ای که در حال حاضر به اقلام زنجیره تأمین اختصاص یافته، می‌توان استفاده بهتری نمود؟

پی‌نوشت‌ها

- 1- John Gattorna
- 2- Synergy Plus
- 3- Solution Integrator
- 4- Industry Innovator

منبع

[1]-<http://www.infochain.org/quarterly/journals.html>