

جلب مشتریان با ارزش با استفاده از همزمانی زنجیره تأمین

ترجمه و تدوین: مهندس سیدمحمد رضا امام

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

کلید واژه‌ها: زنجیره تأمین، مدیریت ارتباط با مشتری، تجارت الکترونیکی

چکیده

زنجیره تأمین ۱ شبکه‌ای تسهیلاتی است که فعالیت‌های مربوط به تهیه مواد، حمل‌ونقل و در نهایت پخش محصولات نهایی به مشتریان را بر عهده دارد. این زنجیره هم در سازمان‌های خدماتی و هم در مؤسسات تولیدی وجود دارد و همچنین این زنجیره فرآیندی است پویا که فعالیت‌های همزمان، ارزیابی‌های مستمر از طرفین درگیر، فناوری‌های به کار رفته در آن و ساختار سازمانی را شامل می‌شود. این فناوری برای مشتریان امکانی را فراهم می‌کند تا حق انتخاب فراوانی داشته باشند و به صورت فزاینده‌ای به اطلاعات دسترسی پیدا کنند. در این زنجیره مصرف‌کنندگان حرف اول را زده و سنگینی کفه ترازو به سوی آنهاست. سازمان‌ها باید بر این موضوع تأکید داشته باشند تا راه جدیدی را برای درک مشتریان پیدا نمایند. نکته کلیدی چنین روندی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) ۲، نظم، شناسایی و دستیابی منطقی و در نهایت جذب و نگهداری مشتریان می‌باشد. همزمانی زنجیره تأمین بر اساس نیازهای مشتری، فرصت‌های فراموش شده را احیاء نموده و مشتریان با ارزشی به ارمغان می‌آورد.

۱- مقدمه

امروزه فناوری شرکت‌ها را قادر ساخته تا مدیریت خود را برای دستیابی به زنجیره تأمین گسترش داده و در محیطی هماهنگ فعالیت خود را از مرحله مواد خام تا محصول نهایی ادامه دهند. شرکت‌های موفق شروع به خلق "همزمانی زنجیره تأمین" نموده‌اند که با توجه به احتیاجات بازار آن را بوجود آورده و به بیان دیگر، فعالیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری، زنجیره تأمین را به سمت سو داده است. برای موفقیت در چنین روشی، مدیران باید مفاهیم کلیدی که در مدیریت ارتباط با مشتری بکار گرفته می‌شوند را درک نمایند.

در مسیری که محصول بدست مصرف‌کننده نهایی می‌رسد، زنجیره تأمین با مفهومی اساسی روبه‌رو می‌گردد. امروزه مشتریان به آسانی راضی نمی‌گردند. به صورت فزاینده‌ای دانش و خواسته‌های آنها ارتقاء یافته و اگر یک شرکت خواسته‌های آنها را برآورده نسازد، شرکتی را پیدا می‌کنند که این کار را برای آنها انجام دهد. در نتیجه شرکت بین ۱۰ تا ۳۰ درصد مشتریان خود را در خلال سال از دست می‌دهد.

در چنین محیطی، کلید موفقیت ایجاد ارتباط طولانی با مشتری است. این بدین معنی است که تنها گوش دادن به مشتری یا ارائه خدمات به او کافی نیست، بلکه برای ایجاد زنجیره تأمین مورد قبول و جوابگو، شرکت‌ها باید مشتریان را

در مرکز تصمیم‌گیری خود قرار دهند و مرکز محوری او را تقویت کنند. اکنون که در حال تغییر از عصر صنعت به عصر اطلاعات می‌باشیم، استمرار تجارب از محصول محوری به مشتری محوری تغییر یافته است. نیروهای گوناگون در تلاش‌اند تا مصرف‌کنندگان را به نقطه‌ای سو دهند که خواهان آن بوده و انتظار آن را دارند و روش‌هایی را اتخاذ می‌کنند که عبارتند از:

خرید به مقدار کم؛

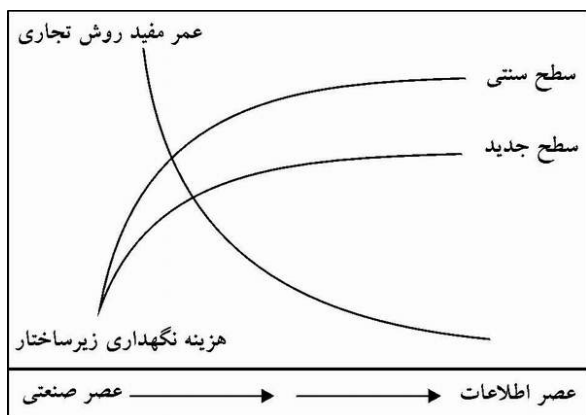
خرید محصول در حد استاندارد و مورد پسند؛

برطرف کردن شک و تردید در زمان تصمیم‌گیری به خرید؛

لذت بردن از خرید؛

خوشنودی مضاعف از برطرف کردن احتیاجات.

روش‌های عملکرد مشترک بر زیر ساختار تجاری طراحی شده برای بازارهای بزرگ، منسجم و با ثبات عصر صنعتی تنش وارد می‌کند. پرداختن به بازارهای بی‌ثبات متعدد امروزی نیاز به تغییر مکرر در زیرساختار تجاری دارد. عمر مفید یک زیرساختار تجاری به طور مستمر کاهش یافته و هزینه تطبیق یا تغییرات که برای انجام رقابت لازم است غیرعملی می‌گردد. (شکل ۱)



شکل ۱: هزینه تغییرات زیرساختار

جواب صریح به چنین پدیده‌ای تغییر طراحی زیرساختار تجاری امروزی است. زیرساختارهای منسجم تنظیمی گذشته، به صورت عمودی، به طور روزافزون به زیرساختاری اجزای ترکیبی امروزی تبدیل شده است. این زیرساختارهای ترکیبی از شرکای چند گانه تجاری مستقل تشکیل شده‌اند که در یک رشته کالای مصرفی منفرد مشغول کارند. کار آنها، علاوه بر حوزه اقتصادی بر روی اقتصاد براساس میزان تولید و دامنه خدمات نیز متمرکز است.

۲- اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

سازماندهی با دید مشتری محوری از اهداف CRM می‌باشد. CRM به طور ساده بیش از آن که تأثیر فروش محصول بر فرد را در نظر بگیرد، به رابطه بین مشتری و سازمان می‌پردازد و بر فعالیت‌های شناسایی، جذب و نگهداری مشتریان تأکید جدی دارد.

برای ایجاد چنین ارتباطی، CRM بر این نکته تأکید دارد که تمام مشتریان به صورت یکسان خلق نشده‌اند. در هر تجارتی مشتریان گوناگون عکس‌العملی متفاوت نسبت به آنچه که سازمان برای آنها در نظر گرفته است، دارند. CRM مشتریانی را شناسایی می‌نماید که بهترین عکس‌العمل و بیشترین سود را برای شرکت به ارمغان می‌آورند و سعی بر آن دارند که ارتباط خود را با چنین مشتریانی بهبود بخشند.

درک درست و روشن از مشتری بسیار مهم و حیاتی است، زیرا این موضوع سازمان را قادر می‌سازد تا سطح خدماتی که باید به مشتریان گوناگون با توجه به احتیاجات و ارزشی که برای شرکت دارند را مورد ارزیابی قرار دهند. برای مثال، شرکتی ممکن است برای مشتریان ارزشمند خود تسهیلات بیشتری، مانند، قیمت مناسب قائل شود و در همان حال خدمات را برای مشتریان دیگر خود کاهش دهد. بنابراین، دیدی دوگانه نسبت به مشتریان، به شرکت اجازه می‌دهد تا آنها مشتریان کلیدی خود را منسجم سازند. این بدان معنا نیست که خدمات برای برخی از مشتریان باید خوب و برای برخی بد در نظر گرفته شود، بلکه به طور ساده می‌توان گفت که مشتریان به فراخور حال خود خدمات را دریافت کنند. زمانی که شرکت‌ها هدف خود را تعیین می‌نمایند، مشتریان خود را بررسی کرده و سعی بر آن دارند که مزایای خود را در دو حوزه: ۱- افزایش مشارکت مشتری و ۲- توسعه روش‌های نگهداری آنان جستجو نمایند.

مشارکت (سهام) مشتری بستگی به درصد کالا و خدماتی دارد که او از شرکت دریافت می‌کند. برای بیشتر شرکت‌ها افزایش سهم مشتری نشانگر رشد مرتبط با آن است. به صورتی ساده می‌توان چنین گفت که شرکت‌ها قادرند درآمد و سود اضافی ایجاد کنند، بدون آن که هزینه‌ای بر مشتری تحمیل نمایند.

نگهداری مشتری نیز حائز اهمیت بوده و چنین استنباط می‌شود که ابزاری ارزان و بسیار مؤثر است. شرکت‌ها به جای آن که به دنبال مشتریان جدید باشند، باید مشتریان خود را حفظ نمایند. یک شرکت مشاوره پس از تحقیق دریافت که کاهش یک درصد مشتریان در صنعت بی‌سیم، سالانه ۱۵۰ میلیون دلار درآمد آنها را کاهش می‌دهد. در کل تحقیقات نشان می‌دهد مشتریان دائمی در طول عمر شرکت ارزشمندند زیرا:

- آنها در مقایسه با مشتریان غیردائمی بیشتر خرید می‌کنند؛
- محصولات گران‌تر را نسبت به بقیه مشتریان با میل بیشتری می‌خرند؛
- رضایت آنها باعث ارتقای سازمان می‌شود.

به طور خلاصه، فنون *CRM* بر مشتریان سود ده تأکید دارد و به کسانی که این فنون را به خدمت می‌گیرند، اجازه می‌دهد که زنجیره تأمین بهتر و سطوح سرویس‌دهی مناسب‌تری را طبق خواسته‌های گوناگون مشتری فراهم سازند و به همان خوبی که هزینه را پایین نگه می‌دارند، ثبات بیشتر و استمرار را حفظ کنند و در نهایت برنامه‌ریزی عملیات را در خلال زنجیره تأمین ایجاد نمایند.

۳- استفاده از آگاهی (بینش) مشتری

ایجاد آگاهی و این که مشتری به دنبال چه چیزی است؟ احتیاجات او کدام است؟ از پایه‌های اساسی *CRM* به شمار می‌رود. برای ایجاد چنین آگاهی، شرکت‌ها باید قادر باشند تا از میان منابع گوناگون، اطلاعات لازم را کسب نمایند و این اطلاعات از طریق گرفتن گزارشات از فروشندگان، گزارشات برای دستیابی به همزمانی زنجیره تأمین باید هماهنگی بین ساختار زنجیره تأمین و فرآیند برنامه‌ریزی و اجرا برای کلیه اعضای زنجیره تأمین فراهم آید. بازار، گروه‌های تأکیدکننده بر ادامه کار و به صورت فزاینده‌ای از منابع الکترونیکی، مانند اینترنت و سیستم‌های *EDI* ۳ جمع آوری می‌شود.

امروزه فنون ذخیره‌سازی اطلاعات به طور جامع شرکت‌ها را قادر می‌سازد که مقدار زیادی از این اطلاعات را مدیریت نموده و از احتیاجات مشتریان آگاه شوند.

۴- ارتباط دادن مشتریان به زنجیره تأمین

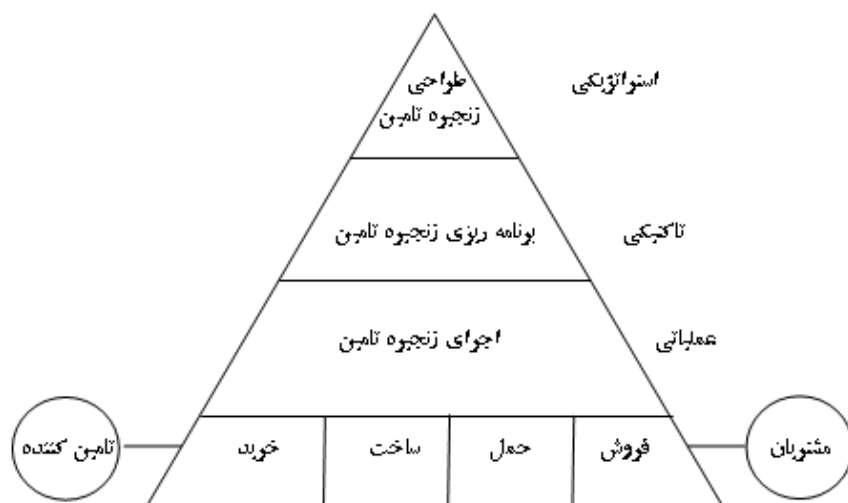
یکی از فعالیت‌های *CRM* دادن آگاهی و بصیرت به مشتریان در زمینه عملیات زنجیره تأمین و چگونه ارتباط برقرار کردن با یکدیگر است، به طوری که فعالیت‌های ایجاد نیاز به فعالیت‌های احساس نیاز مرتبط شوند. در سطوح ابتدایی بدین معناست که اطلاعات در بین افراد دیگر تقسیم گردد تا به پایین نگهداشتن موجودی کمک شود. اما به معنای پیچیده آن مستلزم همکاری بین کارکنان کلیدی، مانند کارکنان فروش و خدمات به مشتری است.

کارکنان کلیدی سفارش را از مشتریان می‌گیرند و برای آن که اطلاعات صحیح را به مشتریان دقیق خود بدهند، باید دیدی کافی نسبت به موجودی و اطلاعات تولید داشته باشند. از طرف دیگر اطلاعاتی که بین افراد ذینفع زنجیره تأمین، از جمله بین خرده‌فروش و تولیدکننده تقسیم می‌شود، سطح بالای همکاری را بین افراد ارائه می‌نماید تا به بهبود محصول و تولید کمک نماید.

۵- همزمانی زنجیره تأمین

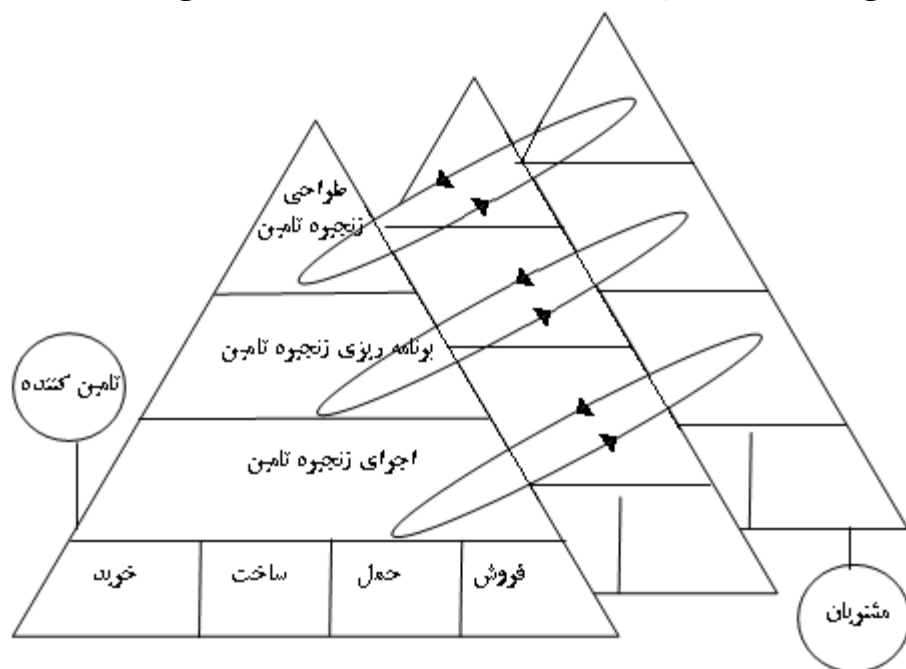
با توجه به پیچیدگی استراتژی همزمانی زنجیره تأمین در نظر گرفتن فعالیت‌های مؤلفه‌های زنجیره تأمین از اهمیت والایی برخوردار است. شکل «۲» چارچوبی از این فعالیت‌ها را در خلال سه سطح به نام‌های استراتژیکی، تاکتیکی، عملیاتی نشان می‌دهد.

زنجیره تأمین متناسب با ساختار سازمان و براساس ارتباط بین شرکت تأمین‌کننده و مشتریان طراحی می‌شود و فعالیت‌های آن شامل تقسیم‌بندی مشتری، طراحی مسیر، طراحی شبکه، برنامه‌ریزی محدوده خدمات به مشتری، منابع، گفتگوی پیمانکاران و بهبود محصولات می‌باشد. برنامه‌ریزی زنجیره تأمین به فعالیت‌هایی همچون طرح‌ریزی و هماهنگی تأمین، تولید، پخش، تقاضا، حمل‌ونقل، بارگذاری، هماهنگی عرضه و تقاضا، عرضه محصول و سایر فعالیت‌های قابل دسترسی در این زمینه اطلاق می‌شود. عملیات اجرایی زنجیره تأمین، شامل فعالیت‌های روزانه؛ از قبیل مدیریت سفارشات، تنظیم صورتحساب امور مالی، موجودی، مواد و سایر منابع می‌شود.



شکل ۲: همزمانی زنجیره تامین

برای دستیابی به همزمانی زنجیره تامین باید هماهنگی بین ساختار زنجیره تامین و فرآیند برنامه ریزی و اجرا برای کلیه اعضای زنجیره تامین فراهم آید (شکل ۳). تأکید بر گسترش اجرا بدون در نظر گرفتن زنجیره مورد قبول با افزایش عدم کارایی روبه رو بوده و در پایین ترین سطح ظاهر می شود که ضرر آن به مصرف کننده نهایی می رسد و برعکس تأکید بر یک تجزیه و تحلیل برای گسترش زنجیره تامین نتایج گوناگونی به همراه دارد و در پایان بیشترین ارزش را برای مشتریان به ارمغان می آورد.



شکل ۳: همزمانی زنجیره تامین جامع

۶- فرصت های فراهم شده بواسطه تجارت الکترونیکی

از طرفی دیگر، تجارت الکترونیکی نقش خارق العاده ای را چه در CRM و چه در زنجیره تامین ایفا نموده است. فراوانی مسیرهای الکترونیکی، شامل اینترنت، EDI، پست الکترونیکی، راه های جدیدی را برای شرکت ها فراهم نموده تا با مشتریان خود ارتباط برقرار نمایند. تولیدکنندگان

می توانند به صورت مستقیم فروش خود را انجام داده و به صورتی ساده افرادی جدید را به عنوان مشتری، جزء لیست خود قرار دهند. این مسیرها نقش CRM را بیش از همیشه مهم و حائز اهمیت جلوه گر می نمایند. تولیدکننده ای که به صورت مستقیم محصول خود را از طریق اینترنت به فروش می رساند، وارد مرحله ای جدیدی می شود که هیچ تجربه ای نیز از آن ندارد. در نتیجه

باید با احتیاط به کار خود ادامه دهد. این قبیل، شرکت‌ها باید اطمینان داشته باشند که کارکنان کلیدی آنها در مقابل مسائل پیش آمده، کار آموزی لازم را دیده تا قادر به برخورد شایسته با مشتریان خود باشند و از این طریق سیستم خود را از لحاظ حمل‌ونقل، تولید و یا بقیه حوزه‌های اصلی تقویت نمایند.

با اختراع تجارت الکترونیکی، شرکت‌ها دیگر تنها دارای یک مسیر مشخص نبوده و در اثر برخورد مستقیم با مشتری مشکلی نخواهند داشت.

با اختراع تجارت الکترونیکی، شرکت‌ها دیگر تنها دارای یک مسیر مشخص نبوده و در اثر برخورد مستقیم با مشتری مشکلی نخواهند داشت. برای مثال، یک شرکت نفتی در کانادا به صورت سنتی با توزیع‌کنندگان محلی کار می‌کند تا به مشتریان خود در نقاط دور دست نیز ارائه خدمات نماید. توزیع‌کنندگان محلی مسیر ارتباطی با مشتریان را خود برقرار می‌سازند. زمانی که شرکت می‌خواهد با مشتریان خود ارتباط برقرار نماید به ناچار توزیع‌کنندگان محلی را فراموش کرده و مستقیم با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند. توزیع‌کنندگان محلی مسئولیت خود را فراموش نکرده و در بهبود آن تلاش می‌کنند. همچنین بازاریابی و تنظیم صورت‌حساب‌ها توسط شرکت مرکزی انجام می‌شود. این عمل به شرکت اجازه می‌دهد تا بر فعالیت توزیع‌کنندگان نظارت داشته باشد تا آنها بتوانند بیشترین ارزش را برای مشتریان خود به ارمغان آورند.

همان‌گونه که شرکت‌ها قادرند از مزایای ارتباط الکترونیکی استفاده نمایند، باید بتوانند در کارهایشان از اهرم‌های کنترلی نیز استفاده کنند. آنچه مسلم است، این است که مشتری برای ارتباط در پی مسیرهای گوناگونی است، پس مسیرها باید کاملاً کنترل شود تا مشتری اطلاعات مستمر را در اثر ارتباط با شرکت به دست آورد. این کنترل ضروری است تا از فعالیت‌های (خواسته‌های) مشتری، دیدی صحیح به دست آید و خدمات به نحو شایسته در اختیار او قرار گیرد. مطالب بالا را می‌توان چنین معنی کرد که اطلاعات لازم باید در سازمان مرکزی جمع آوری همان‌گونه که شرکت‌ها قادرند از مزایای ارتباط الکترونیکی استفاده نمایند، باید بتوانند در کارهایشان از اهرم‌های کنترلی نیز استفاده کنند.

گردد. هر مسیر باید توسط فنون صحیح، فرآیندها و ساختارهای سازمانی پشتیبانی گردد تا زنجیره تأمین بتواند وظیفه خود، یعنی محصول با کیفیت مطلوب را به مشتری عرضه نماید.

۷- نتیجه‌گیری

CRM پدیده کاملی است که افکار و آزمایش‌های نو از فناوری و فرآیندها گرفته تا مهارت و توانایی کارکنان را کامل می‌نماید. در حقیقت، تغییر شکل و دگرگونی سازمان را در جهت بهبود به دنبال دارد. به بیان دیگر، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) نمی‌تواند به صورت تدریجی به خواسته‌ها جامه عمل بپوشاند، بلکه استراتژی روشنی از مشتری را خواهان است. این موضوع به شرکت و در نتیجه به زنجیره تأمین اجازه می‌دهد که تعیین نماید چگونه فناوری، فرآیند و فرهنگ می‌توانند برای ارتباط با مشتری مورد استفاده قرار گیرند. یک استراتژی خوب آن است که مشتری شرح دهد چگونه سازمان باید:

مشتریان را به صورت مستمر جذب نماید؛

مشتری را به طرف اجناس و خدمات با سود بیشتر راهنمایی کند؛

مشتریان سودآور را نگهدارد؛

درصد مشتریان دائم را رشد دهد؛

از ارتباط غیر سودآور مصون بماند.

پی‌نوشت‌ها

- 1- Supply Chain
- 2- Customer Relationship Management
- 3- Electronic Data Interchange

منابع و مأخذ

1-Arjmand , Masud. M , and Stuart Roach ; Creating Greater Customer Value By Synchronizing The Supply Chain ;[http:// Arjmand . Ascot . Com](http://Arjmand . Ascot . Com) .

2- Renner , Dale . H . ; Closer to The Customer Relationship Management and The Supply Chain ; , [http:// Renner . Ascot . Com](http://Renner . Ascot . Com) .