

تاریخ: ۹۲/۸/۱۸ سریال PDN: ۱۳۳۳۳۴ تدوین گر: مجتبی سلیمانی سدهی
تیتیر پیشنهادی: عوامل پیچیدگی سیستم‌های توزیع برای بنگاه‌های کوچک و متوسط

عوامل پیچیدگی سیستم‌های توزیع برای بنگاه‌های کوچک و متوسط

امروزه مدیریت جریان کالا و ارسال آن به مشتریان، بیش از گذشته، پیچیده و مهم شده است. گوناگونی و افزایش سطح انتظارات مشتریان در کنار پیدایش فناوری‌های جدید در حوزه توزیع باعث شده است تا سیستم توزیع به‌خصوص برای بنگاه‌های کوچک و متوسط به‌دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و فنی به‌صورت یک چالش اساسی نمود پیدا کند. در این یادداشت به پنج عامل اصلی پیچیده شدن سیستم توزیع که بنگاه‌های کوچک و متوسط را دچار مشکل کرده است اشاره می‌شود تا با مورد توجه قرار دادن آنها و تحلیل مناسب روی آن، بنگاه‌های کوچک و متوسط بتوانند در مواجهه با پیچیده شدن سیستم توزیع‌شان رفتاری فعالانه در مقابل برخورد منفعلانه داشته باشند.

• برتری و رجحان مشتری

بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی موفق عموماً دارای مشتریانی هستند که از خود بنگاه تولیدی بزرگتر و قدرتمندتر است. بنابراین بیشتر این مشتریان هستند که بنگاه تولیدی کوچک یا متوسط را به‌دنبال خود می‌کشاند تا اینکه بنگاه تولیدی بتواند مشتریان خود را ملزم به تابعیت از راهبردهای خود نماید. بنابراین غالباً قدرت اصلی زنجیره تامین در اختیار مشتری کلیدی است تا بنگاه تولیدی. به عبارتی، بیش از آنکه محصول تولیدی SME برای کسب‌وکار مشتری مهم باشد این کسب‌وکار مشتری است که برای بنگاه تولیدی کوچک یا متوسط حایز اهمیت است. بنابراین در چنین زنجیره‌های تامینی، بنگاه‌های تولیدی از نوع SME مجبور به تطبیق راهبردها و زیرساخت‌های فناوری و فرایندی خود، به‌خصوص در قسمت توزیع که به مشتری مرتبط می‌شود، با نیازها و انتظارات مشتریان کلیدی هستند. برخی از نمونه‌های پیچیدگی سیستم توزیع یک SME به‌دلیل رجحان مشتری عبارتست از:

خرده‌فروشان قدرتمند (مثل وال‌مارت) از تامین‌کنندگان خود (بنگاه‌های تولیدی کوچک و متوسط) می‌خواهند تا ترکیب مشخصی از محصولات را در قالب پالت‌های خاصی برای فروشگاه‌های خرده‌فروشی آماده کنند و حتی آنها را در مکان‌های معینی از فروشگاه مستقر کنند.

مشتریان بزرگ از تامین‌کنندگان کوچک و متوسط خود می‌خواهند که مرسولات به ایشان دارای برچسب‌هایی باشد که معرف نشان تجاری مشتری و برخی مشخصات مورد نظر وی باشد.

مشتریان بزرگ انتظار دارند تا تجارت‌شان اعم از سفارش‌دهی، صدور و دریافت صورتحساب‌ها و پرداخت‌ها به‌صورت الکترونیکی باشد.

مشتریان بزرگ به‌منظور کاهش هزینه‌های نگهداری موجودی خود از تامین‌کنندگان‌شان می‌خواهند تا وظیفه رساندن محصول به دست مشتریان اصلی را برعهده گیرند. این امر باعث افزایش قابل توجه مشتریان و در عین حال کوچک شدن اندازه سفارش کالا می‌شود.

• کانال‌های توزیع جدید

پیشرفت‌های جدید در فناوری اینترنت و پیدایش شبکه‌های اجتماعی باعث شکل‌گیری کانال‌های جدیدی برای توزیع و فروش محصولات شده است. این راه‌های جدید فروش، ضمن اینکه به گسترش شبکه مشتریان کمک می‌کند در عین حال باعث پیچیدگی و تعدد کانال‌های توزیع نیز می‌شوند.

در حالیکه در تفکر سنتی مدیریت زنجیره تامین، برای هر کانال فروش، مکانیزم‌های توزیع جداگانه‌ای تعریف و برقرار می‌شد؛ امروزه، شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که این تفکر باعث افزایش هزینه‌های نگهداری موجودی، نیروی کار و خدمات لجستیکی می‌شود. در تفکر امروزی، شرکت‌ها اقدام به ترکیب موجودی‌ها در یک مرکز توزیع واحد و مدیریت جریان‌های کاری مختلف داخل آن مرکز توزیع جهت هدایت هر کانال فروش می‌نمایند.

• معرفی محصولات جدید

سرعت یافتن معرفی محصولات جدید و کاهش زمان بین معرفی محصولات باعث شده است تا سیستم‌های توزیع به‌خصوص برای بنگاه‌های کوچک و متوسط نتوانند با همان سرعت خود را با تغییرات تطبیق دهند. از این‌رو، هرچند که

تیم‌های بازاریابی و توسعه محصول شاید موفق به معرفی محصولات جدید موفق شوند اما ممکن است نرخ موفقیت به دلیل ناتوانی همراهی شبکه توزیع برابر ۱۰۰ نباشد. عدم توانایی همراهسازی سیستم توزیع با معرفی محصولات جدید گاهی باعث ایجاد مشکلات عدیده‌ای همچون سفارشات برآورده نشده بالا، موجودی زیاد و کمبود فضای انبارش برای محصولات جدید می‌شود. برخی از پیشنهاداتی که برای کاهش ریسک مواجهه با چنین شرایطی به SMEها می‌توان ارایه داد عبارتست از:

مشارکت بخش توزیع در تیم‌های بازاریابی و توسعه محصول

پیش‌آگاهی سیستم توزیع از ابعاد و وزن محصول جدید

اتخاذ رویکردهای پیشگیرانه برای مواجهه با محصولات جدید فروش نشده در انبارها

• عملیات‌های انبار دارای ارزش افزوده

منظور از عملیات انبار دارای ارزش افزوده، فرایند افزودن ارزش به محصول به هنگام نگهداری آن در انبار یا در حین انتقال محصول به دست مشتری در کانال‌های توزیع می‌باشد. این اقدام چنانچه به نحو صحیح انجام شود باعث خلق مزیت رقابتی برای بنگاه تولیدی و پایداری ارتباطات مشتریان خواهد شد. برخی از خدماتی که از نوع عملیات انبار دارای ارزش افزوده هستند عبارتند از:

عملیات‌های مونتاژ سبک

بسته‌بندی مجدد براساس نیازمندی‌های خاص مشتری

پیرایش ظاهر محصولات یا سایر اقدامات از نوع سفارشی‌سازی محصول

بازرسی و کنترل کیفیت

مهیاسازی محموله برای قرار گرفتن در قفسه‌ها یا مکان‌های مشخص نگهداری محصول

به‌منظور موفقیت در اجرای اینچنین عملیات‌هایی لازم است که سیستم توزیع و فروش شرکت دارای سیستم‌های مکانیزه مدیریت انبار و مدیریت سفارشات باشد.

• مدیریت سوخت و بهینه‌سازی آن

آنچه مشخص است قیمت سوخت روندی رو به افزایش در سالیان آتی خواهد داشت و از طرفی قیمت سوخت تأثیری مستقیم بر هزینه‌های حمل‌ونقل (که مهمترین مؤلفه سیستم توزیع است) دارد. براساس محاسبات برخی متخصصین، هر ۱۰ دلار افزایش قیمت یک بشکه سوخت باعث افزایش ۴ سنتی نرخ حمل‌ونقل در هر مایل می‌شود که رابطه‌ای قابل توجه است.

بنابراین هزینه‌های حمل‌ونقل قطعا بر طراحی بهینه یک زنجیره تامین و شبکه توزیع آن تأثیر به‌سزایی دارد. به عنوان مثال، چنانچه هزینه‌های حمل‌ونقل پایین باشد، غالبا مناسب خواهد بود تا محصولات در مکان‌های (مراکز توزیع) اندکی نگهداری و از آنجا برای مشتریان ارسال شود در حالیکه هرچه هزینه‌های حمل‌ونقل افزایش می‌یابد مناسب‌تر خواهد بود که نگهداری موجودی‌ها در مکان‌هایی نزدیک‌تر به مشتریان انجام پذیرد.

از طرفی مدیریت چندین انبار کوچک در مقایسه با مدیریت یک انبار بزرگ خیلی پیچیده‌تر می‌باشد که نیاز به چندین تیم انبارداری به جای یک تیم خواهد داشت.

یکی از راه‌های فایق آمدن بر این مشکل (تعدد انبارها و مراکز توزیع) بکارگیری یک سیستم مدیریت انبار مکانیزه می‌باشد که به کمک آن بتوان یک سری عملیات‌های مشترک بین انبارها تعریف کرد. یکی دیگر از راه‌حل‌ها، بهینه‌سازی شبکه توزیع و مسیرهای حمل‌ونقل می‌باشد. ضمن اینکه ادغام بارها برای دستیابی به مقیاس اقتصادی در حمل‌ونقل بار به عنوان یک رویکرد اثربخش باعث کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل می‌شود.

• جمع‌بندی

در پایان باید اذعان کرد که مدیریت سیستم توزیع به‌خصوص برای بنگاه‌های کوچک و متوسط کار آسانی نبوده و امروزه بر پیچیدگی‌های آن افزوده شده است. کسب‌وکارهای کنونی به‌صورت کاملا پویا درآمده و بنگاه‌ها مجبور هستند در زنجیره‌های تامینی که قدرت اصلی آن در دست مشتریان است به حیات خود ادامه داده و رشد کنند. به‌همین منظور، لازم است که کسب‌وکارها با آینده‌نگری مناسب در برخورد با اتفاقات و پیشامدهای آینده برخوردی فعالانه و نه منفعلانه داشته

باشند. شناخت عوامل ایجاد کننده پیشامدها و پیچیدگی‌های آتی و نیز راه‌های مقابله با آنها، کمک شایانی در اتخاذ رویکردهای فعالانه به بنگاه‌ها می‌کند.

تایید تهیه کننده:	تایید مدیر ذیربط:	تایید حوزه ریاست:	تایید رئیس موسسه:
☐	☐	☐	☐