

بناام خدا

هفت گام کلیدی در مدیریت استراتژیک شرکت پخش



گردآورنده : فرزاد حبیبی
مدیر مرکز توزیع بابل
تابستان ۹۴

مقدمه

امروزه علی‌رغم اهمیت صنعت پخش در توسعه اقتصادی کشور، برخورداری از ساختاری سنتی در مدیریت کسب و کارها این صنعت را از جایگاه اصلی خویش دور ساخته است. در صورتی که کسب و کارهای صنعت پخش را از دیدگاه اقتصادی به دو دسته بزرگ، بهره‌مند از صرفه اقتصادی، صنعتی و یکپارچه در برابر کوچک و با اداره و مالکیت فامیلی دسته‌بندی کنیم، انتظار آن است که حداقل مدیران، کارآفرینان و دست‌اندرکاران کسب و کارهای بزرگ از ساختاری علمی در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های مربوط به کسب و کار خویش استفاده کنند.

یکی از معیارهای تصمیم‌گیری علمی در کسب و کار برخورداری از نگرش زنجیره‌تأمین است. با این نگرش کسب و کار درک می‌کند با تأمین‌کننده و مشتری خود در حوزه تدارکات، ساخت، فراوری، توزیع و بازیافت ضایعات همراه با حمل و نقل پیوسته، انبارداری و فن‌آوری اطلاعات همکاری کرده و رضایت مشتری نهایی را فراهم سازد.

از آنجا که مدیریت راهبردی هماهنگ‌کننده و هدایت‌گر تصمیمات و اقدامات کسب و کار در شرایط ناپایدار محیطی است، این نگرش را نیز می‌توان به عنوان یکی دیگر از معیارهای تصمیم‌گیری علمی در کسب و کار مطرح کرد.

در ادامه، ابتدا تعریفی ساده از دو نگرش زنجیره‌تأمین و مدیریت راهبردی به صورت جداگانه ارائه می‌شود. پس از آن مدلی به منظور ترکیب این دو نگرش تحت عنوان «مدیریت راهبردی شرکت پخش» مطرح می‌شود.

مدیریت زنجیره تأمین

بر اساس مطالعات انجام گرفته، می‌توان زنجیره‌تأمین را این‌گونه تعریف کرد:

«آرایش‌های نهادی که کسب و کارهای داخل یا خارج بنگاه را به منظور ارائه محصولات و خدمات پس از فروش آنها به مصرف‌کننده نهایی، با یکدیگر ارتباط داده و همکاری وادار می‌سازد.»

لفظ آرایش نهادی، بدان معناست که دلیلی برای به دنبال هم بودن نهادها یا سری بودن آنها مانند آنچه در واژه «زنجیر» روی می‌دهد، وجود ندارد، بلکه در اصل می‌توان به جای لغت زنجیره از شبکه تأمین یا حتی گروه تأمین و از این قبیل واژگان نیز استفاده کرد. به طور مثال شرکت پخش می‌تواند علاوه بر توزیع محصولات تأمین‌کننده با یک شرکت بسته‌بندی‌کننده نیز جهت بسته‌بندی دوباره محصولات با برند خود همکاری کند.

از طرفی طبق تعریف یک زنجیره تأمین در سطح کسب و کارها تشکیل می‌شود. هرگاه زنجیره تأمین در درون کسب و کار و میان کارکردهای آن - مانند بازاریابی، حسابداری و توزیع و... - بررسی شود، کاربرد لغت «لجستیک یا زنجیره ارزش» صحیح‌تر است. به طور مثال رابطه شرکت پخش با شرکت تأمین‌کننده زنجیره تأمین محسوب شده ولی کن رابطه انبار با رانندگان و حسابداری در داخل شرکت پخش لجستیک محسوب می‌شود. کسب و کارهایی که در کنار یکدیگر آرایش می‌یابند می‌توانند متعلق به یک بنگاه خاص یا حتی از بنگاه‌های متفاوت باشند. به طور مثال شرکت پخش قاسم ایران و کارخانه مینو هر دو متعلق به گروه صنعتی مینو هستند.

هدف غایی زنجیره تأمین ارائه محصولات و خدمات به مشتری نهایی از طریق ایجاد ارتباط و همکاری میان کسب و کارهاست و در این راستا سرمایه، اطلاعات، مواد خام، کالاهای واسطه و از این قبیل شکل همکاری میان این کسب و کارها را تعیین می‌کنند.

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی عبارتست از تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش راهبردی برای آینده و در نهایت تبدیل استراتژی به عمل. موفقیت راهبردی یا همان تجزیه و تحلیل راهبردی، به معنای شناسایی تاثیر محیط خارجی، قابلیت راهبردی - منابع و توانمندی ها- و انتظارات ذی نفعان بر استراتژی شرکت پخش است. تجزیه و تحلیل راهبردی زمینه گزینش راهبردی را فراهم می‌سازد. گزینش راهبردی خود از سه فرایند طرح گزینه، ارزشیابی گزینه‌ها، گزینش راهبردی تشکیل می‌شود. تبدیل استراتژی به عمل، موفقیت را به کمک حمایت منابع سازمان از قبیل افراد، اطلاعات، مالی و تکنولوژیکی، از استراتژی هایش امکان‌پذیر می‌سازد.

حال با توجه به شناخت نسبی دو نگرش زنجیره‌تامین و مدیریت راهبردی، این سوال طرح می‌شود که: «چگونه می‌توان دو نگرش زنجیره‌تامین و مدیریت راهبردی را تلفیق کرد و آن را در قالب مدیریت راهبردی زنجیره تامین در شرکت های پخش بکار برد؟»

گام های کلیدی

بر اساس تعاریف مدیریت راهبردی، به نظر می‌رسد این مفهوم در مورد مقوله زنجیره‌تامین کسب و کار نیز از سه فرایند تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش راهبردی و اجرای راهبردی تشکیل شود. در راستای ساده سازی و عملیاتی کردن موضوع هفت گام تعریف شده که با رعایت آن شرکت پخش در راستای مدیریت راهبردی زنجیره تامین خود گام بر می‌دارد.

گام اول: بررسی شرایط انجام معامله شرکت پخش با ذی نفعان

در هر معامله ای که شرکت پخش با تامین کننده یا مشتری خود انجام می‌دهد ممکن است نااطمینانی وجود داشته باشد. نااطمینانی نشات گرفته از معامله در صورت تداوم در رفع احتیاجات کالایی شرکت توسط ذی‌نفع، قابلیت پیش‌بینی رفتار ذی‌نفع، امکان نظارت و کنترل شرکت بر رفتار ذی‌نفع و فاصله زمانی کمتر میان عملکرد ذی‌نفع و پیامدهایش برای شرکت کاهش می‌یابد. مساله دیگر فراوانی یا تکرارپذیری آن معامله است. تعداد قراردادهای دوره قراردادهای و ارزش قراردادهای میان شرکت پخش و ذی‌نفع تکرار پذیری معاملات بعدی را افزایش می‌دهد. برخی معاملات نیازمند ایجاد امکانات و تجهیزات خاص اعم از دستگاه بسته بندی یا سردخانه یا شرایط خاصی است که شرکت پخش به خودی خود آن را محیا نمی‌ساخت. این گونه معاملات دارایی های ویژه را در شرکت پخش ایجاد می‌کند که در صورت اتمام معامله ممکن است هرگز بکار نرود، که در این صورت ریسک آن زیاد است.

گام دوم: بررسی ویژگی های قرارداد شرکت پخش با ذی نفعان

در هر قرارداد رد و بدل شده میان شرکت با تامین کنندگان و مشتریان خویش ریسک گریزی طرفین، قابلیت اندازه‌گیری نتیجه قرارداد و قابلیت برنامه‌ریزی وظایف شاخص‌های مهمی است. هرچه وجه‌الضمان‌های رد و بدل شده، پذیرش تغییر در مفاد قرارداد پس از عقد آن و زمان صرف شده برای عقد قرارداد میان طرفین کمتر باشد نشان دهنده ریسک گریزی کمتر آنهاست. معیارهایی مانند ویژگی‌های ضروری و متمایزکننده قرارداد، امکان محاسبه میزان دستیابی به اهداف مدنظر در جریان اجرای قرارداد، قابلیت رتبه‌بندی و اولویت‌دهی نتیجه قرارداد نسبت به قراردادهای

دیگر شرکت نیز برای نمایش قابلیت اندازه‌گیری نتیجه قرارداد قابل استفاده است. قابلیت برنامه‌ریزی وظایف را می‌توان با معیارهایی مانند میزان تبیین وظایف، امکان پرداخت بر اساس انجام وظایف مندرج در قرارداد، قابلیت زمانبندی شروع و پایان هر فعالیت و امکان اولویت بندی وظایف نمایش داد.

گام سوم: تبیین جایگاه شرکت پخش در شبکه تولید تا مصرف

هر شرکت پخش عضوی از شبکه تولید تا مصرف است. وضعیت هر عضو در شبکه را به طور معمول با شاخص‌هایی مانند درجه، مرکزیت، جامعیت شبکه مورد سنجش قرار می‌دهند. هرچه تعداد شرکت‌های تامین‌کننده یا مشتریان شرکت پخش بیشتر باشد آن شرکت از درجه اهمیت بیشتری برخوردار است. از سوی دیگر هرچه تامین‌کنندگان تنها به واسطه شرکت پخش به برخی مشتریان وصل شوند و راه دیگری برای تعامل وجود نداشته باشد شرکت پخش مرکزی تر محسوب می‌شود. هرچه تعداد مراجعات شرکت به تامین‌کنندگان یا مشتریان خارج از زنجیره تامین کمتر باشد، نشان دهنده آن است که زنجیره تامین تکمیل تر است.

گام چهارم: در نظر گرفتن قابلیت تکمیل‌گری شرکت پخش با ذی‌نفعانش

همکاری تامین‌کنندگان با شرکت پخش در راستای دستیابی به بازارهای جدید و وسیع و همکاری مشتری با شرکت پخش در جهت امکان ارائه محصولاتی متنوع است. به نوعی شرکت‌ها در زنجیره تامین همدیگر را تکمیل می‌کنند. حال در این راستا هرچه اطلاعات رد و بدل شده در مورد محصولات و بازارهای مدنظر، نحوه فعالیت در آن‌ها، نحوه فعالیت رقبا در آن‌ها کامل تر باشد این همکاری موثرتر خواهد بود.

گام پنجم: ارتقا قدرت شرکت پخش نسبت به ذی‌نفعان و رقبا

پایه و اساس قدرت سازمانی اهمیت منابع در اختیار است. بدین منظور بدین منظور اهمیت منابع در اختیار تامین‌کننده و مشتری برای شرکت پخش به طور مثال محصولی برند و نام آشنا و یا دسترسی به طیف خاصی از مشتریان مانند افراد پردرآمد به دلیل موقعیت داروخانه یا سوپرمارکت تبیین‌کننده قدرت شرکت در برابر سایر ذی‌نفعانش خواهد بود. به همین دلیل است که شرکت‌های پخش اغلب سعی می‌کنند چند محصول برند را در سبد خود حفظ کرده و یا با برخی مشتریان کلیدی در شهرها مدارا کنند.

گام ششم: مدیریت روابط اجتماعی شرکت پخش با ذی‌نفعان

از آنجا که فروش با ارتباط آغاز می‌شود، درست نیست که همه چیز را از دیدگاه معامله یا قرارداد با ذی‌نفعان بررسی کرد. شرکت پخش پیش از همه باید ارتباط خود با تامین‌کنندگان یا مشتریان یا تداوم و بهبود بخشد. در این زمینه رعایت عدالت مهمترین رکن تداوم ارتباط با ذی‌نفع خواهد بود. تامین‌کننده و یا مشتری به طور دائم خود را با سایر تامین‌کنندگان و مشتریان شرکت پخش مقایسه می‌کند. آنها انتظار دارند فرایندهای کاری شرکت پخش در مورد آنها نسبت به سایر ذی‌نفعان عادلانه باشد. همچنین عایدی و منفعت ارائه شده از این همکاری متناسب با آورده این ذی‌نفعان برای شرکت پخش و با رعایت عدالت نسبت به سایرین باشد. حتی آنها همکاری خود با این شرکت پخش را با همکاری خود با سایر شرکت‌های پخش نیز مقایسه می‌کنند و هرگاه با بی‌عدالتی مواجه شوند به ارتباط خویش با شرکت دست کم در درازمدت پایان خواهند داد.

گام هفتم: ارتقا کارایی و پاسخگویی شرکت پخش در زنجیره تامین

تعاریف گوناگونی از کارایی مطرح شده ولی کن در مجموع به نظر می‌رسد کارایی یعنی کاهش هزینه‌های زنجیره‌تامین و پاسخگویی یعنی بالابردن قدرت عکس‌العمل زنجیره‌تامین در برابر تغییرات ناگهانی تقاضا و بازار. انتخاب این دو راهبرد به طور مستقیم با درآمدها و هزینه‌ها و نیز دارایی‌ها و بدهی‌های (حجم انبارهای مورد نیاز، خطوط تولید، کالاهای انبار شده، استفاده از وام ...) شرکت رابطه دارد. در این صورت شش گام انجام شده قبلی به طور راهبردی بر درآمدها و هزینه‌های شرکت (پذیرش عملیاتی) و دارایی‌ها و بدهی‌های شرکت (پذیرش اعتباری) اثرگذار خواهند بود.



نتیجه‌گیری

مدیریت راهبردی از سه فرایند تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش راهبردی و اجرای راهبرد تشکیل می‌شود. مدیران کسب و کارهای صنعت پخش به منظور انجام تجزیه و تحلیل راهبردی در مدیریت راهبردی زنجیره تامین کسب و کار خویش، به شش مولفه قابلیت‌های مکمل، ویژگی‌های مبادله اجتماعی، شرایط معامله، و ویژگی‌های قرارداد و تبیین قدرت و جایگاه شرکت در شبکه بنگرند. در مرحله بعدی بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده در مرحله قبل راهبرد مناسب کسب و کار خویش را در زنجیره‌تامین انتخاب کنند. پیشنهاد می‌شود این انتخاب که گزینش راهبردی نام دارد بر اساس دو مولفه پذیرش عملیاتی و پذیرش اعتباری صورت گیرد و زمینه ساز تعیین نحوه همکاری کسب و کار در زنجیره‌تامین یعنی همان اجرای راهبرد شود.