

استراتژی رقابتی لجستیک در عبور از بحران



استراتژی رقابتی با رویکرد لجستیک



استراتژی اولیه لجستیک

- استراتژی لجستیک باید با استراتژی سازمان یکی باشد.
- اهداف اصلی لجستیک در دسترس بودن، اجرایی بودن و قابلیت اعتماد می باشد.
- اجرایی بودن به دو بخش ثبات و پایداری تبدیل می گردد و در نهایت لجستیک باید بتواند تعهدی را که به مشتریانش دارد، برآورده سازد.





پکارچگی

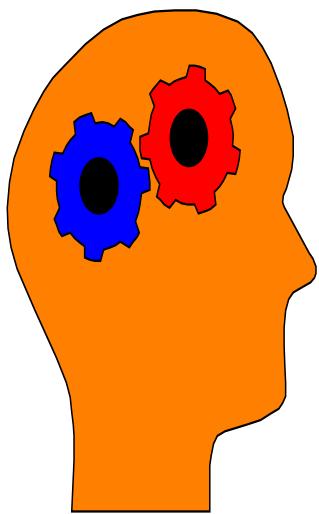
- در طی بحران نفتی دهه ۱۹۷۰، قیمت‌ها دائماً در نوسان بودند و رقابت بین المللی، امنیت سازمان‌های داخلی را بطور جدی تهدید می‌کرد.
- زنجیره تامین بعنوان وسیله‌ای برای کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمان، مورد توجه دقیق‌تر قرار گرفت.
- سازمان‌ها شروع به یکپارچه نمودن فعالیت‌های لجستیک زنجیره تامین شان در سه حوزه‌ی جزا نمودند: تدارک، مدیریت مواد اولیه و توزیع فیزیکی.

پات دو انقلاب صنعتی سال های ۱۹۳۶

- .۱ سرمایه محور شدن تولید
- .۲ رشد تکنولوژی فیزیکی و تکنولوژی مدیریت
- .۳ رشد سریع بهره وری
- .۴ رشد استانداردهای زندگی
- .۵ کاهش نرخ بیکاری
- .۶ ایجاد سلسله مراتب در شرکت های سهامی بزرگ
- .۷ جهانی شدن اقتصاد و ظهور شرکت های چند ملیتی
- .۸ به هم ریختن اقتصادهای کمونیستی و سوسیالیستی و تبدیل آنها به اقتصاد سرمایه داری
- .۹ ایجاد ظرفیت اضافی تولید در اقتصاد



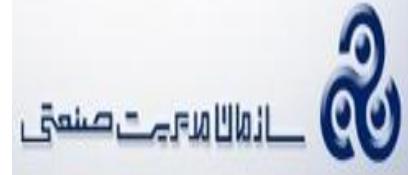
عواملی که کسب و کارها را به تفکر و امیدارد



جهانی شدن تجارت و اقتصاد
تبديل اقتصاد صنعتی به اقتصاد خدماتی
افزایش روز افزون هزینه ها
پیچیدگی روز افزون فرآیند های کسب و کار
افزایش رقبای تجاری و پیچیده ترشدن شرایط رقابت
افزایش روز افزون درخواست کنندگان تولیدات و یا خدمات
ایجاد هماهنگی با استانداردهای جهانی کیفیت و تکنولوژی روز



یک اصل اقتصادی



“اگر نرخ های بهره مدت زمان زیادی در سطح پایینی نگه داشته شوند و در عین حال جم سرمایه گذاری ها افزایش پیدا نکنند دوره رکود فراگیر نزدیک شده است



بحران اقتصادی

۱- کسری زیاد تراز پرداخت های کشورهای صنعتی و هزینه های مفرط دولتها نیز با کسری بودجه خود نمایی کرده اند که اقتصاد دانان نام این دو کسری را **کسری دوقلو** گذاشته اند (Twin deficits)

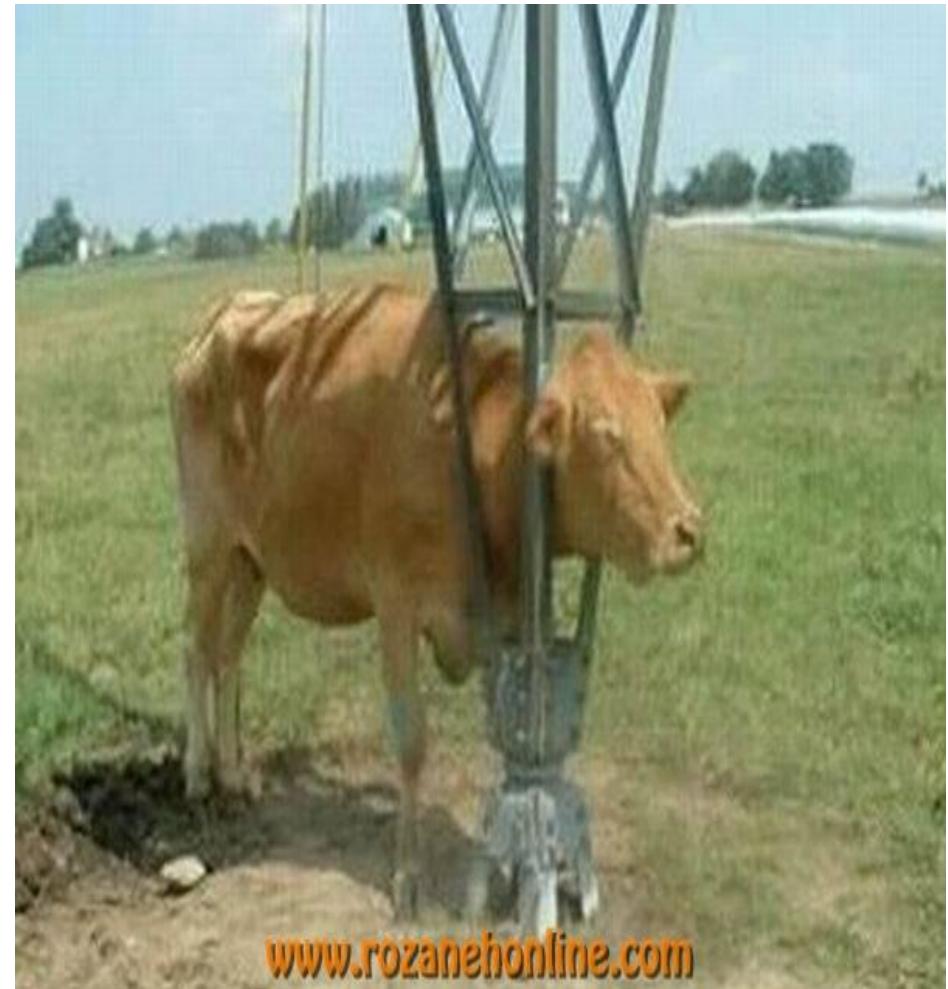
بحران اقتصادی

۲- نوسانات زیاد نرخ ارز در میان ارزهای معتبر جهان و افزایش فرار سرمایه ها به بازار اقتصاد های نوظهور



بحران اقتصادی

3- ضعف دلار یک تهدید است ، زیرا باعث افزایش قیمت واردات در ایالات متحده، بزرگترین بازار مصرف جهان می شود که ممکن است به کاهش تجارت جهانی منجر شود ، یعنی درست نقطه مقابل رونق مصرف در ایالات متحده که باعث افزایش رشد اقتصادی جهانی قبل از بحران مالی شد.





بحران اقتصادی

۴- همچنین بحران مالی اخیر در اروپا برخی معایب جدی را در معماری منطقه یورو به نمایش در آورده است ، به عنوان مثال ، پیشنهاد اولیه به یونان برای پرداخت ۳۰۰ میلیارد دلار بدھی های خود به بانک مرکزی اروپا و سایر موسسات مالی و سپس ترک اتحادیه اروپا



پیش بینی سناریوهای ناشی از بحران

- ۱- در حالت خوش بینانه ، کشورها از بحران به سلامت عبور می کنند که در آن صورت ، در حوزه یورو و آلمان و فرانسه تنبیهات بسیار سختی برای مسببین این رکود گسترده در اروپا اعمال خواهند کرد . یکی از این تنبیهات به طور قطع در زمینه تجارت دو طرفه و نرخ های ارایه تسهیلات مجدد خواهد بود .



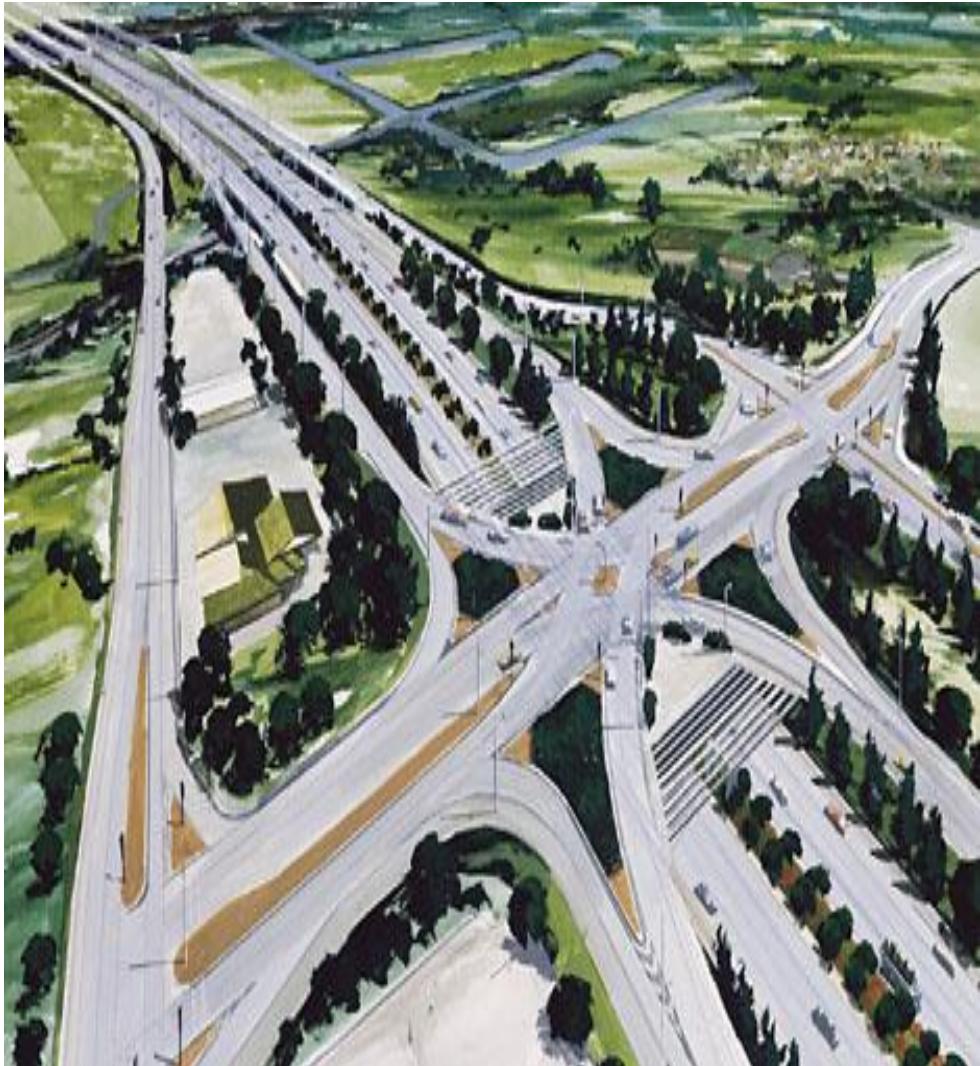
پیش بینی سناریوهای ناشی از بحران

۲- در حالت بدینانه ، اقتصاد جهانی ،
به سرعت و تا سال ۲۰۱۲ وارد فاز
ركودی شدیدی می شود که این ، با
توجه به تعاملات بین المللی پس از
بحران می توانند پیامدهای منفی
گوناگونی علاوه بر اقتصاد ، در ابعاد
سیاسی و حتی نظامی در مناطق
مختلف جهان در بر داشته باشد ،
مشابه تبعات بحران ۱۹۲۹ م.



پیش بینی سناریوهای ناشی از بحران

- ۳- در حالت واقع یینانه ، عواقب شوم بدھی ها ، کسری بودجه و رشد کند اقتصاد جهان که موج جدیدی از بیکاری را در دنیا آشکار ساخته است ، توسط کشورهای نو ظهرور جبران می شوند که این امر در انتقال بخشی از قدرت کشورهای صنعتی امروز جهان به نو ظهرورها (چین، برزیل، هند و...) تأثیر زیادی بر جای می گذارد .



اقتصادهای نو ظهر

سال ۲۰۱۰

۱. چین در این سال توانست در رده دوم جهان از لحاظ تولید ناخالص داخلی قرار بگیرد.
۲. چین همچنین در سال ۲۰۱۰ آلمان، قهرمان چندین ساله صادرات را پس زد و رتبه نخست صادرات را در جهان به خود اختصاص داد



مسایل جدید مدیریتی که برنامه های مدیریت را متحول نموده است



- جهانی شدن،
- تمرکز زدایی،
- مدیریت کیفیت،
- مهندسی همزمان،
- ادغام ها و تملک ها،
- پیمانهای استراتژیک،
- قابلیت های محوری،
- الگو برداری مقایسه ای،
- تنوع نیروی کار،
- الزامات زیست محیطی،
- انقلاب اطلاعاتی و ارتباطاتی



تصمیمات عمده در بازار بین المللی

(1)

ارزیابی محیط بین المللی

(2)

تصمیم به فعالیت در سطح بین الملل

(3)

تصمیم در مورد انتخاب بازارها در سطح بین الملل

(4)

تصمیم در مورد چگونگی وارد شدن به بازار بین الملل

(5)

تصمیم در مورد برنامه های بازار بین الملل

(6)

تصمیم در مورد نوع سازمان بازار بین الملل



سه نوع استراتژی شرکت‌ها



۱. کیفیت برتر

۲. هزینه کمتر

۳. مشتری مداری



چهار نوع شرکت

Market leaders

1. رهبران بازار

Market Challengers

2. چالشگرهاي بازار

Market followers

3. دنباله روهاي بازار

Market Nichers

4. متخصصين بازار



ارزیابی

اقتصاد جهانی

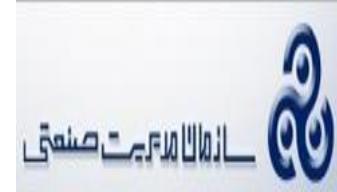
بحران

اقتصاد ایران

بحران + تحریم



ارزیابی اشتباه از روند بحران



توجه بنگاههای اقتصادی

۱. آشنایی با ورشکستگی و عوامل آن
۲. استفاده از مهندسی ارزش
۳. استفاده از برونسپاری در فعالیتها
۴. بکارگیری تکنولوژی در سازمان
۵. حرکت به سمت چابکی

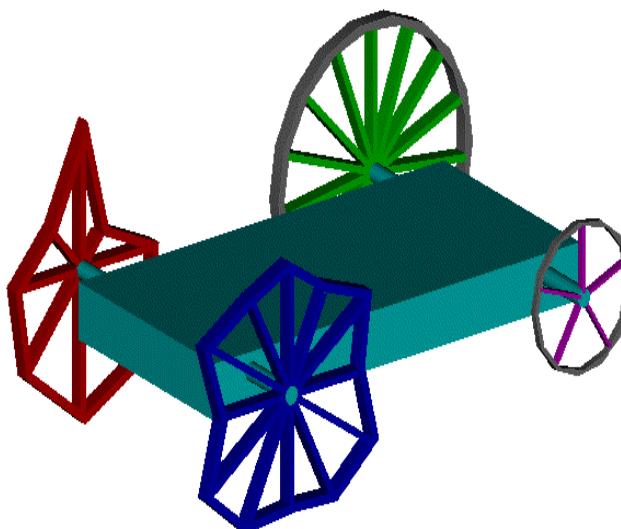




دلایل و رشکستگی

دلایل برون سازمانی

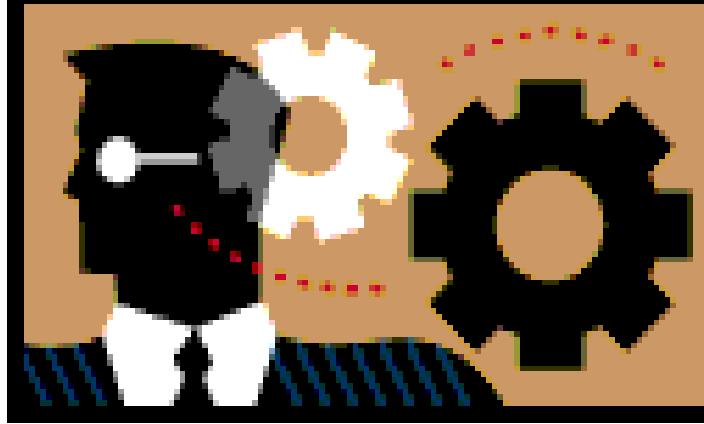
- ۱- ویژگی های سیستم اقتصادی،
- ۲- رقابت،
- ۳- تغییرات در تجارت و بهبودها و انتقالات در تقاضای عمومی،
- ۴- نوسانات تجاری،
- ۵- تأمین مالی،



دلایل درون سازمانی

- ۱- ایجاد و توسعه بیش از اندازه اعتبار،
- ۲- مدیریت ناکارا
- ۳- سرمایه ناکافی،
- ۴- خیانت و تقلب.

مراحل ورشکستگی





ابزارهای شناسایی عوامل ورشکستگی

- تحلیل روند
- تحلیل عملیات حسابداری
- تحلیل مدیریت



برونسپاری

استفاده از روش های نوین مدیریت خدمات، از جمله برون سپاری که در آن تمام یا بخشی از فعالیت های سازمان به افراد یا سازمان های بیرونی واگذار می شود، یکی از روش های بهره وری است که در دو دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است.

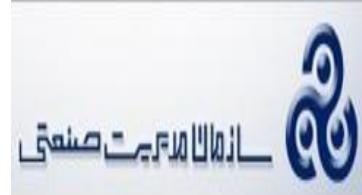


برونسپاری

تحقیقات نشان می دهد که افزایش برون سپاری می تواند منجر به کاهش هزینه ها شده و نیاز به سرمایه گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را پایین بیاورد. از سوی دیگر شواهدی نیز حاکی از این است که افزایش برون سپاری می تواند نوآوری و کنترل بر روی کارها را کاهش دهد.



سوالات اساسی در برون سپاری



چرا برون سپاری ؟ (Why?)

- آیا سازمان شما اساساً باید استراتژی برون سپاری را انتخاب کند یا نه؟

- منافع و ریسک های آن چیست؟

کدام فعالیت ها ؟ (What?)

- سازمان شما چه فعالیت هایی را باید برون سپاری نماید؟
به چه کسی ؟ (Whom?)

- سازمان برونسپاری را به چه کسی یا کسانی واگذار نماید.

چگونه ؟ (How)

- سازمان شما پس از برون سپاری فعالیت ها چگونه باید اداره شود؟



برون سپاری و لجستیک

در امور لجستیکی مسائل قابل طرح را می توان به صورت زیر به عنوان **مشکلات اصلی** مطرح نمود:

- آزادسازی منابع،
- آزادسازی سرمایه،
- آزادسازی فکر،
- جذب سرمایه ها،
- کاهش هزینه ها و افزایش سود،
- مسائل استراتژی،.



برون سپاری و لجستیک

- ارزیابی مالی،
- ابعاد کارایی و ریسک در رابطه کیفیت تأمین کننده،
- قابلیت اطمینان،
- زمان های پیشبرد و تحویل،
- تأمین نیروی کارمتخصص،
- خدمات مالی،



برون سپاری از دیدگاه آماری

۱. براساس آمار جهانی بیش از ۹۰٪ شرکت ها حداقل یکی از فعالیت های خود را برون سپاری می کنند
۲. براساس آخرین گزارشات حدود ۳۰٪ آنها پس از ۲ سال از برون سپاری خود نارضایتی کرده اند.
۳. واگذاری توان های بالقوه در برگیرنده بیش از ۸۰ معیار اندازه گیری است، که این امر نشان دهنده آن است که چگونه شرکت ها تلفیقی منطقی از برنامه ریزی و اجراء ارائه می نمایند.

اندازه گیری و شیوه های بکار گیری برون سپاری در شرکت های مشهور مانند "جنرال الکتریک، جنرال موتورز، ای بی ام و مايكروسافت" مويداين امر است.



برون سپاری از دیدگاه آماری

حجم برون سپاری جهانی به میزان ۳۵۰ میلیارد دلار با بیش از ۲ میلیارد قرارداد در سال ۲۰۰۲ برآورده شده که حدود ۶۰٪ استفاده کنندگان از آن رضایت داشته اند.

شرکت های که برای دستیابی به بهره وری و کارآرایی از برون سپاری استفاده کرده
اند برخی

موفق و برخی ناموفق بوده اند، در گزارشی در مجله تحقیق و توسعه آمده است، مهمترین محدودیت استفاده از برون سپاری در شرکت های تحقیق و توسعه ترس از افشاگران سازمان می باشد.

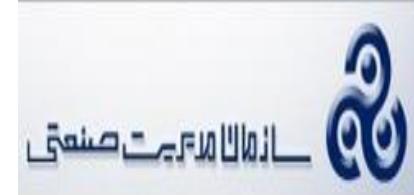
تعريف مهندسی ارزش

مجموعه‌ای از فنون سازمان یافته و خلاق است که در جهت تحلیل کارکردهای محصول، خدمت یا سیستم هدایت می‌شوند در حالی که هدف آنها دستیابی به کارکردها با کمترین هزینه کل، به همراه مقتضیاتی است که ارزش آن را تشکیل می‌دهد مانند کارایی، قابلیت اعتماد، قابلیت نگهداری، و.....





تعریف مهندسی ارزش

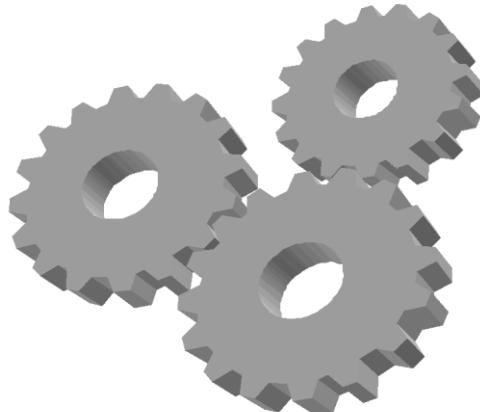


۱. مشخص کردن کار کردهای موضوع
۲. مشخص کردن ارزش‌های این کار کردها
۳. تامین این کار کردها با کمترین هزینه

مهندسی ارزش امکان کاهش هزینه ها را فراهم میکند بدون اینکه به کیفیت و یا کارآیی لطمه ای وارد شود



اربدهای مهندسی ارزش



مهندسی ارزش را در
بخش‌های مختلف از جمله:

- ✓ حمل و نقل
- ✓ ساختمان
- ✓ صنعت
- ✓ تجارت
- ✓ خدمات
- ✓ مراکز بهداشتی
-

می‌توان بکار گرفت.





کاربرد مهندسی ارزش در رشته‌های مختلف

حمل و نقل

بازگشت سرمایه به میزان ۱۱۳ دلار به ازای هر دلار سرمایه گذاری به طور میانگین و نیز ۸۴۵ میلیون دلار صرفه جویی در هزینه در سال ۱۹۹۹

سلامتی

کاهش ۲۴ درصدی هزینه های پروژه های مربوط به سلامتی در یک دوره شش ساله در نیویورک

ساخت و ساز

صرفه جویی معادل یک میلیارد دلار در سال ۲۰۰۰ در پروژه ساختمانی و بزرگراه

کاربرد مهندسی ارزش در رشته‌های مختلف

صنعت

کاهش هزینه در محدوده‌ای بین ۵٪ تا ۱۰۰٪ در بخش‌های مختلف

محیط زیست

در پروژه‌های زیست محیطی به دلیل هزینه‌های بالا پتانسیل بسیار زیادی در جهت بکارگیری متداول‌لوژی ارزش دارند

خدمات دولتی

بازگشت سرمایه به میزان ۲۰ دلار به ازای هر دلار سرمایه گذاری به طور میانگین

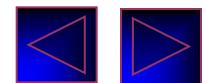


هدف از مهندسی ارزش:

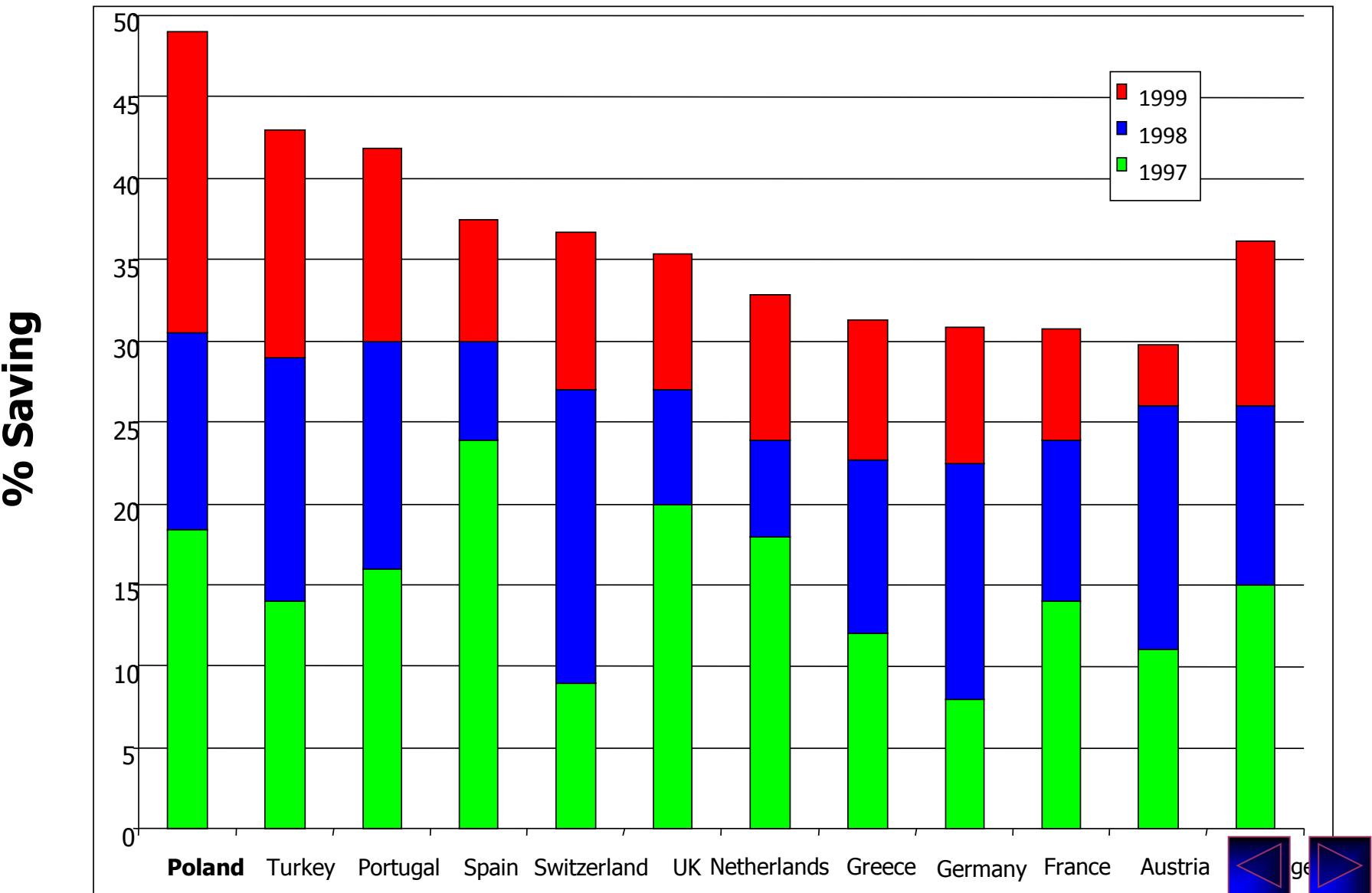
کاهش هزینه طول عمر
افزایش کیفیت و کارایی (عملکرد)
یا افزایش نسبت عملکرد به هزینه

Function(Quality+Performance) /cost=1

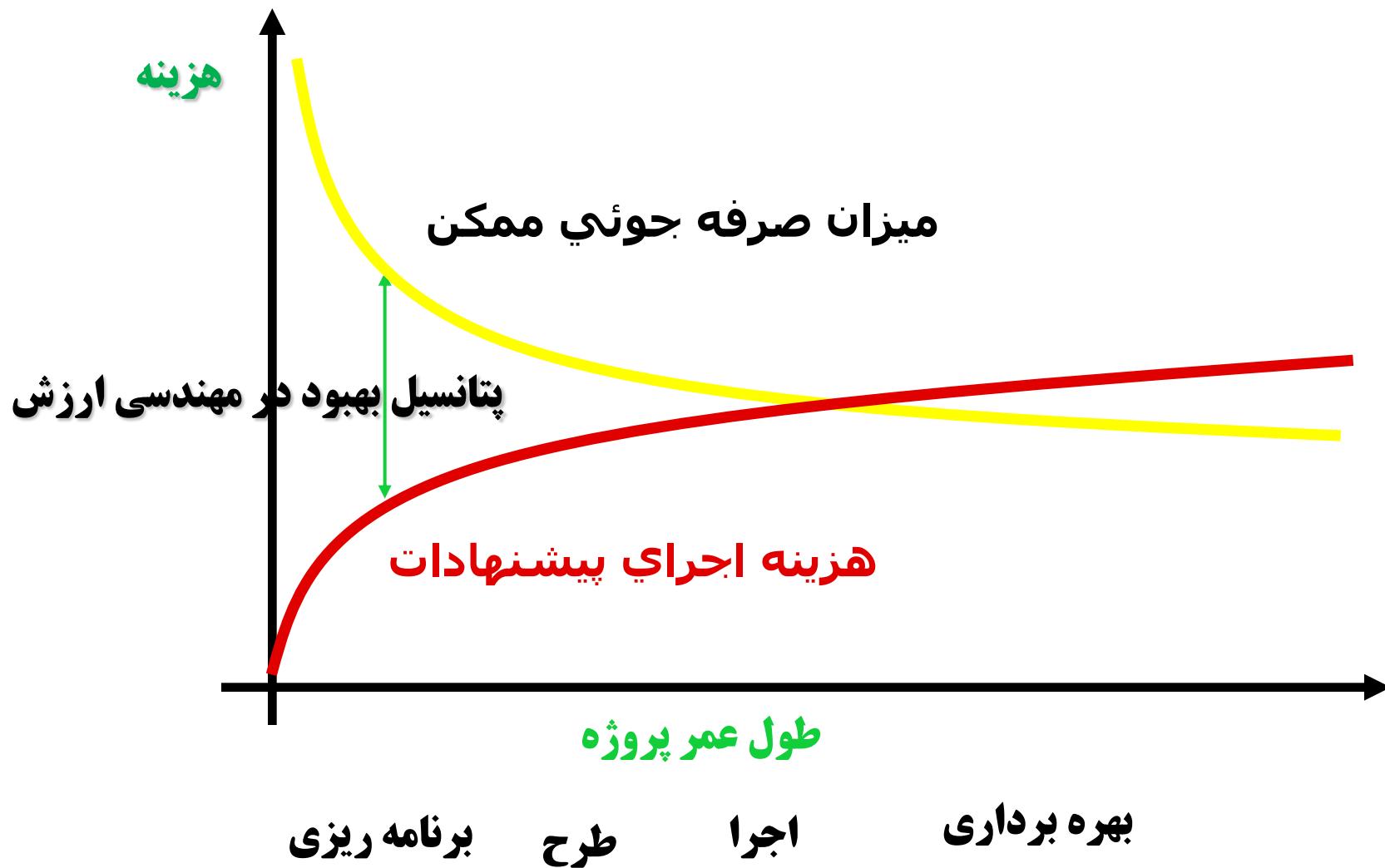
که در نهایت منجر به افزایش ارزش (Value) می گردد.



میزان صرفه جوئی های حاصل از بکارگیری مهندسی ارزش کشورهای مختلف در سالهای ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸ و ۱۹۹۹



نتایج حاصل از بکارگیری مهندسی ارزش



تکنولوژی

- ۱) اهمیت تکنولوژی فرآیند در مزیت رقابتی،
- ۲) بلوغ تکنولوژی در عرضه صنعت،
- ۳) موفقیت تکنولوژی در مقایسه با رقبا





ERP





چابکی



چابکی سازمان = حداکثر انعطاف پذیری

چابکی یک استراتژی جامع برای
تغییرات اساسی و برگشت ناپذیری
است.



تولید چاپک

یک نوع استراتژی تولید است که مبتنی بر معرفی محصولات جدید به بازارهایی که به سرعت متحول می‌شوند و همچنین توانا نمودن سازمان برای پاسخگویی به تغییرات مداوم و غیر قابل پیش بینی محیط رقابتی است.



سازمان چابک سازمانی است که :

- ❖ با اتفاقات و تغیرات ناگهانی سریع از پا در نمی آید .
- تغیرات تکنولوژیک و کاری
- تغیر نیاز مشتری
- ❖ سریع السیر ، سازگار و قدرتمند است .
- ❖ قادر به پاسخگویی سریع به فرصت های جدید و نیازمندیهای مشتری می باشد .
45



پایان

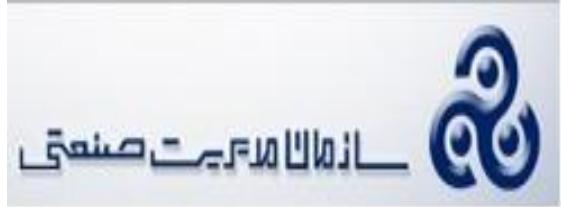
واژه بحران (crisis) به زبان چینی ، وي چي(wei-chi) به دو معناست :

خطر و فرصت که بدین معنی است : ((تمام فرصت هائی که ما برای ساختن خود و شکوفائی استعدادهای درونی بدان نیازمندیم نه در نقاط امن و بی خطر زندگی که در دل بحران ها و سختی هاست که خود را به ما عرضه می کنند)).

با تشکر از حوصله شما



Global
Academy



دوره عالی مدیریت لجستیک

DIPLOMA IN **LOGISTICS
MANAGEMENT**

PLANNING, IMPLEMENTING AND CONTROLLING THE FLOW OF
GOODS AND SERVICES

برنامه ریزی، اجرا و کنترل جریان کالا و خدمات

ONE
YEAR COURSE

دوره یکساله

با تشکر از توجه
شما