

سودآوری از منبع تأمین

تحول کسب و کار با تمرکز بر تأمین کنندگان

مترجمین:

دکتر هاشم آقازاده (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

مهدي عبدي

احمد فروتن

فهرست مطالب

مقدمه

تأمین‌کنندگان و تدارکات: نکته‌های کلیدی برای آینده شرکت شما

بخش اول: شما چگونه باید تغییر کنید؟

۱. از بالا شروع کنید.

رهبری بخش تدارکات و تأمین‌کنندگان را امری ضروری بدانید.

بخش دوم: شرکت شما چگونه باید تغییر کند؟

۲. با تأمین‌کنندگان خود مانند دوستانتان رفتار کنید.

روابط فعالانه جدیدی را با مهم‌ترین تأمین‌کنندگان شرکت برقرار کنید.

۳. «مأموران خرید» شرکت را توانمند سازید.

گروه تدارکات را در قلب چرخه عمر محصول - از ایده‌پردازی تا پس‌تولید - قرار دهید.

۴. «خلاقیت دیجیتال طبیعت محور» را در دستور کار قرار دهید.

واحد تدارکاتی را ایجاد کنید که مزایای خلاقیت بشری و فناوری دیجیتال را با هم ترکیب کند.

بخش سوم: اکوسیستم شرکت شما چگونه باید تغییر کند؟

۵. هزینه‌ها را به سرعت کاهش دهید.

از تأمین‌کنندگان برتر خود تقاضای قیمت‌های بهتر و تخفیف‌های مناسب‌تر، و از باقی تأمین‌کنندگان، تقاضای تخفیف‌های بسیار بیشتر از تأمین‌کنندگان برتر داشته باشید.

۶. با هم به رؤیاهای بزرگ فکر کنید.

منابع تحقیق و توسعه شرکت و تأمین‌کنندگان آن را یکپارچه کنید تا به نوآوری‌های شگفت‌انگیز دست یابید.

۷. کمال‌گرا باشید.

نیروهای تأمین‌کنندگان را به تیم خود ملحق کنید تا نواقص را برطرف کرده و کیفیتی بی‌نظیر ارائه دهید.

۸. فرداهایتان را با هم شریک شوید.

با تأمین‌کنندگان برای برآورده کردن استانداردهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی متحد شوید تا واقعاً پایدار شوید.

۹. در قالب یک کل واحد، تندتر و سریع‌تر عمل کنید.

به‌جای رقابت با تأمین‌کنندگان با آنان همکاری کنید، تا سرعتتان دو برابر شود.

۱۰. شرایط اجتناب‌ناپذیر را پیش‌بینی کنید.

با تأمین‌کنندگان برای پیش‌بینی غیرمنتظره‌ها همکاری کنید تا ریسک‌ها به نصف تقلیل یابد.

مقدمه

تأمین‌کنندگان و تدارکات

نکته‌های کلیدی برای آینده شرکت شما

در اوت ۲۰۱۱ یک مدیر ارشد تدارکاتⁱ کمتر شناخته شده، جایگزین مشهورترین مدیرعامل روی کره زمین شد. تیم کوکⁱⁱ عمر حرفه‌ای خود را تا آن زمان در بخش‌های پشتیبانی شرکت‌های فناوری و به دور از توجه مردم و رسانه‌ها گذرانده بود، اما اکنون همه نگاه‌ها متوجه او بود. کوک پیش از آن که در مقام معاون ارشد عملیات جهانی به اپل بپیوندد و مسئولیت تدارکات را بر عهده گیرد، مدیر سفارشات در آی‌بی‌امⁱⁱⁱ و مدت کوتاهی هم مدیر ارشد تدارکات در کامپک کامپیوترز^{iv} بود. اما اکنون قرار بود جایگزین نابغه خلاق شود که بنیان‌گذار شرکت کامپیوتر اپل بوده و پس از وقفه‌ای دوازده‌ساله که شرکت را برای دنبال کردن علائق شخصی ترک کرده بود، به عنوان ناجی بزرگ به شرکت بازگشته و اپل را به مظهر جذابیت تبدیل کرده بود: این نابغه تکرارنشدنی، کسی نبود جز استیو جابز.

ترفیع کوک به آن جایگاه ویژه در آن زمان بسیار بحث‌برانگیز بود. بسیاری از ناظران صنعتی مناسب بودن کوک برای مدیریت شرکتی که "سبک" و "ظاهر" در آن اهمیتی شگرف داشت را زیر سؤال بردند. به‌علاوه وقتی کوک آیفون 4S را چند ماه بعد رونمایی کرد و با اقبالی اندک از جانب مشتریان روبه‌رو شد، شک و تردید منتقدان بیش از پیش رنگ واقعیت گرفت. نیویورکر گزارش داد: «جلوه‌گری اپل دچار لغزش شده است. برای

ⁱ CPO

ⁱⁱ Tim Cook

ⁱⁱⁱ IBM

^{iv} Compaq Computers

اولین بار در زمان مدیریت تیم کوک عینکی به جای استیو جابز یقه‌اسکی پوش، رونمایی از محصولی برگزار شد که می‌توانست یک پرتاب افسانه‌ای برای شرکت باشد، اما تبدیل به برنامه‌ای خسته‌کننده شد.^۱

البته کسانی هم بودند که از انتصاب کوک به عنوان مدیری هوشمند و برجسته استقبال کردند. به نظر موافقان، هیئت‌مدیره و جابز که کوک را به عنوان جانشینش انتخاب کرده بود، با این انتخاب نشان دادند که می‌دانند چه عاملی اپل را از بقیه متمایز ساخته است: **زنجیره تأمین**. در دنیای ارتباطات بسیار پیچیده^۱ که ثمره جهانی‌سازی فراگیر است، اپل خود را استاد تدارکات نشان داده بود؛ شرکتی که با تأمین‌کنندگانی از سراسر جهان برای تولید نوآورانه‌ترین محصولات با بالاترین کیفیت و بهترین قیمت همکاری می‌کرد. آیفون مثال بارزی از یک محصول مدرن جهانی بوده و کماکان نیز هست: آیفون در دفتر مرکزی اپل در کوپرتینوی کالیفرنیا طراحی می‌شد و کارگران کارخانه فاکس‌کانⁱⁱ در شهر ژنگژو در جنوب‌غربی پکن آن را مونتاژ می‌کردند؛ این محصول جهانی از قطعه‌ها و مواد خامی ساخته می‌شد که از چهل و سه کشور حاضر در شش قاره تأمین شده بود.^۲ فقط در سال ۲۰۱۸، اپل بیش از ۲۱۷ میلیون آیفون را روانه بازار کرده بود.^۳ پیش از این هرگز سابقه نداشت که چنین محصول پیچیده‌ای در این تعداد انبوه تولید شود.

سال‌های بعد ثابت شد که منتقدین درباره کوک اشتباه می‌کردند. وی به خوبی ثابت کرد که می‌داند چگونه سودهای هنگفتی به دست آورد و ذی‌نفعان و سهامداران را راضی و خشنود سازد. اپل تحت راهنمایی‌های کوک روزبه‌روز موفق‌تر شد. در سال ۲۰۲۲ شرکت اپل ۳ تریلیون دلار در بازار ارزش‌گذاری شد و به نخستین شرکت سهامی عامی تبدیل گشت که تنها طی چهار سال ارزش بازارش از ۱ تریلیون دلار به ۳ تریلیون دلار رسیده است.^۴

تا به امروز تیم کوک به خاطر مدیریت تحسین برانگیز خود، بسیار مورد تمجید قرار گرفته است. اما در کمال تعجب، تدارکات به عنوان حوزه تخصص او از چنین ستایشی برخوردار نبوده است. در زمان انتصاب کوک عموماً تصور می‌شد که تدارکات سرانجام از سایه بیرون خواهد آمد و به عنوان موتور رشد در یک کسب‌وکار مدرن جهانی به رسمیت شناخته خواهد شد. حال که یک مدیر سابق تدارکات به بالاترین پله‌های نردبان ترقی در شرکت رسیده بود، بدون تردید دیگران هم می‌توانستند راه او را دنبال کنند، نمی‌توانستند؟

ⁱ hyperconnectivity

ⁱⁱ Foxconn

به هر تقدیر پاسخ این سؤال تا به امروز منفی بوده است. تعداد انگشت شماری از مدیران عامل شرکت‌های بزرگ، در گذشته در مقام مدیر ارشد تدارکات خدمت کرده‌اند. اپل در زمرهٔ تحسین‌برانگیزترین شرکت‌های جهان است که بزرگ‌ترین وجه تمایزش از دیگران، شیوهٔ برخوردش با تأمین‌کنندگان و قرار دادن آنان در مرکز کسب‌وکارش است؛ حال آن‌که اکثر بنگاه‌های بزرگ، تأمین‌کنندگان را عموماً نادیده گرفته‌اند.

...

تدارکات در بسیاری از شرکت‌ها، حتی شاید در اکثرشان، بخشی غیرجذاب و دوست‌نداشتنی از کسب‌وکار است. وقتی مدیرعامل شغلی را در بخش تدارکات به یکی از کارکنان پیشنهاد می‌دهد، آنان می‌دانند به مسیری فرستاده می‌شوند که به هیچ کجا نمی‌رسد. منتقل شدن به بخش تدارکات معادل سازمانی تبعید شدن به سیبری است که هیچ راه بازگشتی برای آن متصور نیست. محاسبات ما حکایت از آن دارد که مدیران عامل فقط بخش بسیار کوچکی از سهم ذهنی‌شانⁱ را به تأمین‌کنندگان و به تبع آن به عملکرد تدارکات اختصاص می‌دهند - منظور از سهم ذهنی مدت زمانی است که صرف فکر کردن دربارهٔ وظیفه‌های مختلف می‌شود. مدیران عامل در جلسه‌های سهامداران یا در تماس‌های تلفنی دربارهٔ درآمدها با تحلیلگران، به ندرت به کار مدیران ارشد تدارکات اشاره می‌کنند. در واقع پژوهش مایکل پورترⁱⁱ و نیتین نوریⁱⁱⁱ از دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد نشان می‌دهد که مدیران عامل فقط یک درصد از وقت خود را به تأمین‌کنندگان اختصاص می‌دهند.⁵ با در نظر گرفتن این موضوع که بیش از نیمی از بودجهٔ کلی یک شرکت معمولی صرف تأمین‌کنندگان و کار تدارکات می‌شود، این حد از بی‌اعتنایی به تأمین‌کنندگان منطقی نیست. در واقع، این بدان معناست که مدیران عامل عملاً هیچ زمانی را صرف فکر کردن یا مشارکت فعالانه دربارهٔ روش هزینه‌کرد بیش از نیمی از بودجه سالانه نمی‌کنند. این ناسازگاری بزرگ می‌تواند زمینه‌ساز بروز پیامدهای نامناسب برای بقای شرکت گردد.

امروزه مدیریت ارشد تدارکات و تیم تدارکات به حاشیه رانده شده‌اند، چون تدارکات قابلیت‌های سازمانی است که به شدت ناشناخته مانده و درک مناسبی از آن وجود ندارد. وظیفهٔ اصلی مدیر ارشد تدارکات و گروهش در اکثر شرکت‌ها، خرید کالاها و خدمات از تأمین‌کنندگان به پایین‌ترین قیمت است. مدیران عامل در تلاش برای حفظ وجوه نقد شرکت و افزایش سود و بازده کلی سهامداران، به مدیران ارشد تدارکات آموزش داده‌اند تا فروشندگان ارزان‌تری را برای خرید مواد خام، تجهیزات اصلی، سایر درون‌داده‌های تولید و همچنین برای خدماتی مانند

ⁱ mindshare

ⁱⁱ Michael Porter

ⁱⁱⁱ Nitin Nohria

پشتیبانی فناوری اطلاعات، حسابداری و مشاوره حقوقی پیدا کنند. در نتیجه تفسیری محدود و کوتاه‌بینانه از تدارکات پدید آمده که موجب شده است قابلیت فوق‌العاده آن از دید مدیران عامل پنهان بماند.

اما با تکیه بر این واقعیت که مدیران ارشد تدارکات «مالک» رابطه شرکت با تأمین‌کنندگان هستند، نظر ما این است که مدیران تدارکات و عملکرد تدارکات باید در قلب شرکت قرار بگیرند. آنان کلیدهای مخفی مدیران عامل برای موفقیت در مواقع دشوار، و تا مدت‌ها پس از عبور از سختی‌ها و مشکلات هستند. حتی قبل از بحران جهانی ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ و جنگ اوکراین، کار مدیران عامل برای هدایت شرکت‌ها به اندازه کافی پرزحمت و پردردسر بود. روند جهانی‌سازی در شرف توقف بود؛ فناوری‌های دیجیتال نوین در حال ایجاد اختلال و بر هم زدن رویه‌های کسب‌وکار بودند و تغییرات اجتماعی و سیاسی بنیادین و در عین حال آهسته، مانند پیری جمعیت، افزایش نابرابری، خیزش چین و توسعه آفریقا، اندک‌اندک داشت تأثیراتی گسترده را برجا می‌گذاشت.^۶

اکنون کار سخت‌تر از هر زمان دیگری است. در اوایل سال ۲۰۲۰ که دولت‌ها قرنطینه‌هایی را به دلیل همه‌گیری وضع کردند و شرکت‌ها مجبور به بستن کارخانه‌ها شدند، اکونومیست این‌گونه تحلیل کرد که «همه‌گیری مسأله مدیریت زنجیره تأمین را بر روی میز مدیران عامل خواهد کوبید.»^۷ با این حال، وضعیت در ماه‌های آتی بدتر شد. شرکت‌ها باید با نوسانات بی‌ثبات حاکم بر تقاضای مصرف‌کنندگان نیز دست‌وپنجه نرم می‌کردند. صنعت هواپیمایی جهان نزدیک بود به گل بنشیند. صنعت کشتی‌رانی نیز به شدت مختل شده بود، زیرا کمبود نیروی کار باعث شده بود که کشتی‌های باری نتوانند محموله‌ها را تخلیه کنند. صنعت خودروسازی نیز به دلیل «قحطی» نیمه‌رساناها که پیامد تعطیلی کارخانه‌های آسیایی بود، متوقف شده بود - تولیدکنندگان مجبور شدند برنامه‌های تولید ده میلیون خودرو در سال ۲۰۲۱ را لغو کنند.^۸ کاخ سفید در وبلاگ «بریفینگ روم» اعلام کرد که کمیابی نیمه‌رساناها علاوه بر اثرگذاری بر صنعت خودروسازی، «اقتصاد آمریکا را نیز تحت تأثیر قرار داده» و «می‌تواند رشد تولید ناخالص داخلی^۱ را تقریباً یک درصد کاهش دهد.»^۹ این که کمبود چنین قطعه فنی معمولی و پیش‌پاافتاده‌ای می‌تواند چنین اثر مخربی داشته باشد، زنگ هشدار مهمی را برای سیاستمداران و سیاست‌گذاران به صدا درآورد. این فکر که معضلات تأمین بتواند جای زخمی دائمی را بر آینده آمریکا برجا گذارد، به چنان هراس عظیمی دامن زد که رئیس‌جمهور جو بایدن را واداشت تا دستور دهد مروری صد روزه درباره تاب‌آوری زنجیره‌های تأمین کشور برای محصولات حیاتی منتخب انجام شود - این محصولات علاوه بر

ⁱ Briefing Room

ⁱⁱ GDP

نیمه‌رساناها شامل باتری‌های وسایل برقی، ترکیبات فعال داروها و مواد معدنی مهم و بسته‌بندی ویژه بود.^{۱۰} بایدن در زمان اعلام این اقدام گفت: «مردم آمریکا نباید هرگز با کمبود کالاها و خدماتی که به آنها متکی هستند، مواجه شوند، خواه این کالا خودرو باشد، خواه داروهای پزشکی و یا مواد غذایی که در فروشگاه‌های محلی فروخته می‌شود.»^{۱۱} از آن زمان درگیری‌های اوکراین چالش‌های زنجیره تأمین را تشدید کرده است.

در میانه این آشوب از مدیران عامل و تیم‌های رهبری شرکت‌ها انتظار می‌رود که کاری به ظاهر غیرممکن را انجام دهند: آن‌ها باید هزینه‌ها را ضمن بهبود کیفیت کالاها و خدمات شرکت‌ها کاهش دهند و در عین حال کسب‌وکار شرکت‌ها را سریع‌تر، نوآورانه‌تر و پایدارتر کنند. آنان تحت فشاری روزافزون قرار دارند تا نه تنها همه چیز را مانند گذشته، بلکه حتی بهتر از قبل دوباره بسازند. به نقل از نیویورکر «معضل زنجیره تأمین نشان می‌دهد که یک جای کار در روش عملکرد متداول تولید در جهان می‌لنگد» و در ادامه اضافه می‌کند که اصلاحات کوتاه‌مدت نه رضایت‌بخش و نه کافی خواهد بود. «وقتی پای زنجیره تأمین به میان می‌آید، چالش واقعی این نیست که از تخلیه کشتی باری مطمئن شویم. چالش این است که درباره روش دلخواه زندگی کردنمان تصمیم بگیریم.»^{۱۲}

در سال‌های آینده، شرکت‌ها به عنوان موتورهای اقتصاد جهانی و مشارکت‌کنندگان اصلی جامعه جهانی، مجبور خواهند بود که نقش بزرگی را برای حل مشکلات پیچیده و فراوان ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ ایفا کنند. سؤال این‌جاست که مدیران عامل و تیم‌های رهبری شرکت‌ها کجا می‌توانند چنین راه‌حلی را بیابند؟

همان‌طور که در این کتاب «سودآوری از منبع تأمین»^۱ توضیح می‌دهیم، پاسخ سؤال فوق، تأمین‌کنندگان و عملکرد بخش تدارکات شرکت‌ها است.

چرا این را می‌گوییم؟ بخش تدارکات شرکت نه تنها بیش از نیمی از هزینه‌های شرکت را کنترل می‌کند، بلکه کیفیت و پایداری محصولات و خدمات شرکت را نیز تعیین می‌کند و بر سرعت عملیات شرکت اثر می‌گذارد. عملکرد بخش تدارکات قابلیت ایجاد تحول و یا سرکوب روحیه نوآورانه در کل شرکت را دارد و می‌تواند از شرکت در برابر ریسک‌هایی که در زنجیره تأمین هنوز ناشناخته مانده‌اند، محافظت کند. به عبارت دیگر اگر مدیران عامل از قابلیت تدارکات شرکت، عاقلانه بهره ببرند، می‌توانند کارهایی بسیار بیشتر از کنترل هزینه‌ها انجام دهند. آنان می‌توانند از پنج منبع حیاتی مزیت رقابتی - یعنی نوآوری، کیفیت، پایداری، سرعت و کاهش ریسک - بهره‌برداری کنند. افزون بر این می‌توانند به رویاهایی که برای شرکت دارند، جامعه عمل ببوشانند.

^۱ Profit from the Source

حتی در بهترین زمان‌ها نیز اغلب مدیران عامل نمی‌توانند بلندپروازی‌های شکوهمندانه‌ای که در شروع دوره مدیریت برای خود تعیین کرده بودند را محقق سازند. پدیدار شدن موقعیت‌های اضطراری، پرداختن به موارد مهم و بلندمدت را دشوار می‌سازد، فرو نشاندن کوتاه‌مدت آتش، بر تفکر بلندمدت غلبه می‌کند و فشارهای مالی، فصلی، مقدم بر همه چیز می‌شود. اما رهبران کسب‌وکار از ابتدای دهه ۲۰۲۰ در حال تجربه بدترین دوران‌ها بوده‌اند. بسیاری از آنان به ما گفته‌اند که اگر می‌توانستند راهی را برای برگشت به مسیر درست و برآورده کردن انتظارات بازار پیدا کنند، می‌توانستند قدری زمان بخرند و مجالی یابند تا برنامه‌هایی را برای تحقق اهداف شرکت تدوین نمایند. به تجربه دریافته‌ایم که یافتن وقت و مجال برای مانور دادن دقیقاً همان چیزی است که از اتخاذ یک رویکرد موشکافانه و ماهرانه نسبت به تأمین‌کنندگان و تدارکات به دست می‌آید.

یکی از استدلال‌های مخالفی که می‌شنویم، این است که تمام اضطراب مربوط به زنجیره‌های تأمین و ضرورت حاصل از این اضطراب است که ایجاب می‌کند تدارکات نقش گسترده‌ای را به عنوان عامل پیوند حیاتی با تأمین‌کنندگان بر عهده گیرد. به محض بازگشت شرایط به حالت عادی، این اضطراب از بین می‌رود. به عبارت دیگر اگر مدیران عامل و تیم‌های رهبری شرکت‌ها اندکی شکیبایی پیشه کنند، می‌توانند از طوفان‌های امروز به سلامت بیرون بیایند و مجبور نخواهند بود تمرکز و جهت حرکت شرکت را برای آینده‌ای متفاوت تغییر دهند. عقیده ما این است که این امید، واهی و بی‌ثمر است. هم‌اکنون تحولی مستمر و به سرعت در حال تکامل که در هر نسل فقط یک بار تجربه می‌شود، در شیوه عملکرد شرکت‌ها در حال رخ دادن است و به مدیران عاملی که تأمین‌کنندگان را در قلب سازمان قرار می‌دهند و به مدیران تدارکات خود این اختیار را می‌دهند که مسئولیت همکاری با تأمین‌کنندگان را بر عهده بگیرند، پاداش خواهد داد.

همان‌طور که گفتیم تدارکات به طور متوسط بیش از نیمی از بودجه شرکت را به خود اختصاص می‌دهد. این درصد در بعضی شرکت‌ها، به‌ویژه شماری از موفق‌ترین شرکت‌های فناوری جهان، در حد معناداری بالاتر است. فکر می‌کنیم این روند که از مدت‌ها پیش از همه‌گیری آغاز شده است، تا مدت‌ها پس از اتمام همه‌گیری ادامه خواهد داشت، چرا که شرکت‌ها مجبورند بیش از پیش به مسائل بیرونی بپردازند و خود را برای بهره‌برداری از اکوسیستم‌های نوظهور کسب‌وکار، مجدداً به روش‌های نوینی سازمان‌دهی کنند: شبکه‌های موقتی از شرکت‌ها که به اتفاق تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، آژانس‌های دولتی و دیگر مشارکت‌کنندگان گرد هم جمع می‌شوند تا محصولات و خدمات را به روشی همگرا به مشتریان تحویل دهند.

به همین دلیل است که نمی‌توانیم وقت را هدر دهیم. مدیران عامل و تیم‌های رهبری شرکت‌ها باید به سرعت به اقداماتی بنیادین دست بزنند. دقیق‌تر بگوییم باید تأمین‌کنندگان را در قلب کسب‌وکارشان قرار دهند و مدیران ارشد تدارکات خود را بتوانند سازند تا حداکثر ارزش را از این روابط بدست آورند.

چگونه به این جا رسیدیم: تاریخچه‌ای مختصر از خریداران، تأمین‌کنندگان و تدارکات

پیش از آن که توضیح دهیم مدیران عامل دقیقاً چه کارهایی را باید انجام بدهند، لازم است متوجه شویم چگونه به جایی که امروز در آن قرار داریم، رسیده‌ایم. چرا تعداد مدیران عاملی که واقعاً قابلیت تأمین‌کنندگان و عملکرد بخش تدارکات خود را درک کرده و از آن بهره می‌گیرند، تا این حد اندک است؟ برای پاسخ دادن به این سؤال لازم است کاوشی در تاریخ داشته باشیم.

مدتها پیش از آن که شرکت‌ها به اهمیت مدیران تدارکات حرفه‌ای پی ببرند، دولت‌ها و به بیان دقیق‌تر بخش‌های دفاعی و ارتش، خریداران ریزین و سنجیده کالاها و خدمات از پیمان‌کاران خصوصی بودند. مانند اکثر تفکرات حوزه کسب‌وکار، خاستگاه استراتژی تأمین و تدارکات را نیز می‌توان در ژنرال‌هایی یافت که می‌خواستند نیرو، ماشین‌آلات و ادوات جنگی لازم را برای ارتش تأمین کنند.

اما روند مدرنی که شفاف می‌سازد شرکت‌ها چگونه کالاها و خدمات مورد نیازشان را از تأمین‌کنندگان به دست می‌آورند، کمی بیش از صد سال پیش شروع شد، وقتی هنری فورد، یعنی کشاورزی که به یک میلیونر خودساخته تبدیل شده بود، سعی می‌کرد عواقبی که جنگ جهانی اول بر شرکت خودروسازی‌اش تحمیل کرده بود را مدیریت کند.

هنری فورد، کاهش اعتماد و پیدایش یکپارچگی عمودی

فورد در سال ۱۹۰۸ و شش سال پیش از شروع جنگ جهانی اول از مدل بسیار موفق خود با عنوان مدل T رونمایی کرد. این مدل آشکارا تحقق وعده فورد درباره «ساختن خودرویی برای توده مردم» بود: قیمت مدل T معقول بود، رانندگی با آن آسان بود و اگر روزی خراب می‌شد، تعمیرش برای یک کشاورز توانمند ساده بود. چون شرایط سفارشی‌سازی محدود بود و طبق گفته معروف فورد که «هر مشتری می‌تواند خودرویی به هر رنگی که می‌خواهد داشته باشد، البته به شرطی که آن رنگ مشکی باشد»، تولید این مدل بسیار آسان بود.^{۱۳}

فورد در چند سال نخست، موفقیت چشمگیری به دست آورد. هنری فورد که به شدت تحت تأثیر مهندس مکانیک سرشناس و معمار سبک مدیریت علمی، فردریک وینسلو تیلورⁱ قرار داشت، او را به عنوان مشاور استخدام کرده بود تا بر کارکنانش نظارت داشته باشد و روش‌هایی را برای افزایش کارایی و بهره‌وری شرکتش تدوین کند. تا سال ۱۹۱۴، خط مونتاژ جدید فورد در هایلند پارک دیترویت هر ۹۳ دقیقه یک خودرو مدل T را تولید می‌کرد. اما با آغاز جنگ، فورد با مشکلات فراوانی به‌ویژه برای تهیه مواد خام مورد نیاز برای تولید مدل T مواجه شد. برای مثال لاستیک تایرهای مدل T از سیلان (سریلانکای امروزی) تأمین می‌شد و عرضه آن تحت انحصار بریتانیایی بود که درگیر جنگ جهانی شده بود. این مشکلات جدید، مشکل قبلی را پیچیده‌تر کرد: مشکل قبلی، شیوه‌های تأمین توسط تأمین‌کنندگان فورد بود که به زعم وی غیرعادلانه بودند. گذشته از هر چیز، زمان جنگ دورانی بود که سرمایه‌داری تا چنگ و دندان آغشته به خون و درگیر رقابتی بی‌رحمانه بود. عصر طلایی ثروتمندان متنفزی که بی‌رحمانه به مال و ثروت رسیده بودند، به پایان رسیده بود؛ اما اعتماد، نیروی ناپیدایی که مردم را در شراکتی مفید و سازنده با هم متحد می‌کرد، همچنان یک کالای اولیه نادر بود.

فورد در این محیط پر تبوتاب تصمیم گرفت کنترل همه چیز از تأمین مواد اولیه تا تولید کالاهای نهایی را به دست بگیرد؛ به عبارت دیگر فورد تصمیم گرفت کل زنجیره تأمین را تحت مالکیت خود در بیاورد. اقدام فورد بلندپروازی جسورانه‌ای بود. فورد تا آن زمان یک مونتاژکار بود، مونتاژکاری که قطعه‌های تولیدشده توسط تأمین‌کنندگان خاص را سر هم سوار می‌کرد. فورد مزرعه لاستیک خودش را در جنگل‌های برزیل خرید و در آن‌جا شهرک کوچکی به نام فوردلاندیاⁱⁱ را تأسیس کرد. همچنین فورد مالکیت چند میدان زغال سنگ، معدن سنگ آهن و جنگل چوب‌های الواری را به دست گرفت و مالک یک ناوگان کشتی و راه‌آهن برای انتقال مواد خام به کارخانه‌اش شد. در نهایت فورد مجتمع عظیم خود را که شامل کارخانه تولید فولاد و قطعات فولادی و خط مونتاژ بود، در سال ۱۹۲۷ در ریور روژⁱⁱⁱ تأسیس کرد که فاصله چندانی از دیترویت نداشت.

این استراتژی که امروزه با اصطلاح یکپارچگی عمودی^{iv} از آن یاد می‌شود، سرنوشت شرکت را متحول کرد و فورد را به ثروتمندترین مرد جهان تبدیل کرد. معنای دیگر این رویکرد آن بود که فورد دیگر به حرفه‌ای‌های تأمین تدارکات نیاز نداشت، چرا که دیگر چیزی برای تأمین کردن نبود، فورد هر آن‌چه را که برای ساخت مدل T نیاز بود، در اختیار داشت. البته این استراتژی نقطه‌ضعف‌های مهمی هم داشت؛ اولین نقطه‌ضعف آن، پرهزینه

ⁱ Frederick Winslow Taylor

ⁱⁱ Fordlandia

ⁱⁱⁱ River Rouge

^{iv} vertical integration

بودنش بود؛ مورد دوم، دیوان‌سالارانه بودن این استراتژی بود که چابکی شرکت را نسبت به رقبایش کاهش می‌داد. در نتیجه جنرال موتورز و کرایسلر تا اوایل دهه ۱۹۳۰ از فوردم پیشی گرفتند و فوردم تحت تأثیر رقیب قدرتمندش آلفرد اسلونⁱ به فکر رویکردی متفاوت افتاد.

آلفرد اسلون، جنرال موتورز و گسترش تأمین‌کنندگان وابسته

اعتماد لازمه یک اقتصاد فعال است. وقتی بی‌اعتمادی، مانند آغاز جنگ جهانی اول، حکم‌فرما می‌شود، رهبران کسب‌وکار، همانند فوردم، زمام امور را به دست خود می‌گیرند. اما وقتی اعتماد حاکم باشد، رهبران کسب‌وکارها تمایل بیشتری برای همکاری با دیگران دارند تا از رهگذر این همکاری هر دو طرف سود ببرند.

دقیقاً اتفاقی که در دوران جنگ جهانی دوم و پس از آن رخ داد.

در ژانویه ۱۹۴۲ دقیقاً چند هفته پس از حمله ژاپن به پرل هاربر که باعث تصمیم ایالات متحده برای ورود به جنگ شد؛ فرانکلین روزولت، رئیس‌جمهور وقت آمریکا، کمیته تولیدات جنگیⁱⁱ را تشکیل داد. هدف این کمیته نظارت بر زنجیره تأمین آمریکا، کنترل توزیع اقلام اساسی و تبدیل کارخانه‌ها به کارخانه‌های تولیدکننده هواپیما، تانک، خودروی زرهی و دیگر تجهیزات نظامی بود. پس از آن که دولت آمریکا مانند نوعی ضامن عمل کرد، اعتماد در سیستم اقتصادی به صورتی برق‌آسا بازیابی شد. کارخانه‌های آمریکایی در سه سال بعد به قول روزولت به «زرادخانه دموکراسی» تبدیل شدند.^{۱۴}

توان صنعتی فوردم نیز به بهترین شکل به کار برده شد. شرکت فوردم بمب‌افکن‌های لیبریتور بی ۲۴ⁱⁱⁱ را در کارخانه تغییر کاربری داده خود در ویلو ران^{iv}، در خارج دیترویت با سرعت یک عدد در ساعت تولید می‌کرد. اما در این میان بزرگ‌ترین بنگاه برنده، قدرتمندترین رقیب فوردم، یعنی جنرال موتورز بود. قراردادهای دولتی به ارزش ۱۳/۸ میلیارد دلار به جنرال موتورز اعطا شده بود؛ حال آن‌که سهم فوردم فقط ۵/۲۶ میلیارد دلار بود.^{۱۵} شرکت‌های دیگری مانند فوردم که شاهد موفقیت جنرال موتورز بودند، از شیوه مدیریت کسب‌وکار این شرکت و روش آن برای تأمین کالاها و خدمات از تأمین‌کنندگان الهام گرفتند. تصادفی نبود که پیتر دراگر^v جنرال موتورز

ⁱ Alfred Sloan

ⁱⁱ War Production Board

ⁱⁱⁱ Liberator B24

^{iv} Willow Run

^v Peter Drucker

را به عنوان موضوع مطالعه پیشگامانه‌اش در زمینه «سازمان شرکتی»ⁱ انتخاب کرد که به شکل‌گیری مدرسه‌های مدیریت در سراسر ایالات متحده منجر شد.^{۱۶}

جنرال موتورز تحت هدایت رئیس و مدیرعامل خود، آلفرد اسلون شکل متفاوتی از یکپارچگی عمودی را تجربه کرد. اسلون مجموعه‌ای را خلق کرد که از آن پس «تأمین‌کنندگان وابسته»ⁱⁱ نامیده شد و به بخش‌های مستقل تولیدکننده قطعات مانند ای‌سی اسپارک پلاگⁱⁱⁱ، هریسون رادیاتور^{iv} و ساجیناو استیرینگ^v اشاره داشت. ایده اصلی، برخوردار شدن از تمام مزایای یک شرکت یکپارچه‌شده عمودی، در کنار مزایای هزینه و کارایی بازار آزاد بود.

شرکت فورد موتور سعی کرد از رقیب برجسته‌اش درس بگیرد. در سال ۱۹۴۶ شرکت فورد که توسط نوه هنری فورد، هنری فورد دوم اداره می‌شد، چند مدیر اجرایی جنرال موتورز را جذب کرد. همچنین فورد نظامیانی را استخدام کرد که در دوران جنگ جهانی دوم در حوزه تدارکات، تحت فشار شدید و با سرعت بالا فعالیت کرده بودند. از جمله برجسته‌ترین نیروهای استخدامی، ده افسر از واحد کنترل آماری نخبگان نیروی هوایی ارتش آمریکا بودند؛ این واحد برای کمک به تقویت توانایی کشور برای بمباران اروپا، آفریقای شمالی و اقیانوسیه تأسیس شده بود. افسران سابق که همگی توسط هنری فورد دوم استخدام شده بودند و دستشان در مجتمع عظیم ریور روژ باز گذاشته شده بود، شرکت را تحت بررسی موشکافانه و بی‌رحمانه‌ای قرار دادند. سازمان چگونه کار می‌کرد؟ خودروها چگونه ساخته می‌شد؟ چرا از این قطعه‌ها استفاده می‌شد؟

نام مستعار کودکان پرسشگر^{vi} بر روی این ده افسر گذاشته شد، این عنوان، اشاره‌ای طنزآمیز به یک برنامه رادیویی محبوب با حضور کودکانی فوق‌العاده باهوش داشت؛ طولی نکشید که کوشش‌های افسران به بار نشست و اثر چشمگیری به‌جا گذاشت. در سال ۱۹۴۶ که افسران سابق قدم به شرکت فورد گذاشتند، سود فورد مقدار ناچیزی در حدود ۲۰۰۰ دلار بود. سال بعد سود شرکت با افزایشی چشمگیر به ۶۴/۸ میلیون دلار رسید و این رقم تا سال ۱۹۴۹ سه برابر شد.^{vii} رسانه‌ها نام مستعار این افسران جوان را به پاس قدردانی از آنان به کودکان نابغه^{viii} تغییر دادند - نامی که از آن پس به قوت خود باقی مانده است. نابغه برجسته این گروه رابرت

ⁱ سازمان شرکتی به معنای واحد سازمانی متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی آنها شامل فعالیت‌های شرکت به عنوان یک کل است و نه فعالیت‌های

یک بخش خاص

ⁱⁱ captive suppliers

ⁱⁱⁱ AC Spark Plug

^{iv} Harrison Radiator

^v Saginaw Steering

^{vi} Quiz Kids

^{vii} Whiz Kids

مک‌ناماراⁱ، استاد سابق هاروارد بود که در نهایت رئیس فورد شد. اگر جان اف. کندی، مک‌نامارا را در سال ۱۹۶۱ به مقام وزیر دفاع آمریکا منصوب نکرده بود، احتمالاً تا پایان عمر حرفه‌ای خود رئیس فورد باقی می‌ماند. فورد و بسیاری از شرکت‌های دیگر تا سال ۱۹۶۱ عملکرد تدارکات رضایت‌بخشی با تکیه بر نیروهای مستعد داشتند و با شبکه گسترده‌ای از تأمین‌کنندگان همکاری می‌کردند.

تایچی اونو، تویوتا و قدرت متحول‌کننده کیرتسو

فورد و جنرال موتورز، بزرگ‌ترین تولیدکنندگان صنعتی جهان، در مدت ۲۵ سال نخست پس از جنگ جهانی دوم، از یک دوره تسلط تجاری بهره‌مند شدند. اما ناگهان یک شوک بیرونی جدید آنان را به لرزه درآورد. این بار وقوع جنگ علت ایجاد شوک نبود، بلکه بحران انرژی در اوایل دهه ۱۹۷۰ بود که اوضاع را بهم ریخت.

پس از آن که دولت آمریکا در جنگ یوم کیپورⁱⁱ علیه مصر از اسرائیل حمایت کرد، اعضای عرب سازمان کشورهای صادرکننده نفتⁱⁱⁱ ممنوعیتی را برای فروش نفت به آمریکا در سال ۱۹۷۳ وضع کردند. در نتیجه قیمت نفت خام و بنزین سر به فلک کشید. شرکت‌های خودروسازی آمریکایی که خودروهای بزرگ، موسوم به ماشین‌های قاتل بنزین را تولید می‌کردند، به شدت از این تحریم آسیب دیدند. در این زمان که غول‌های صنعتی آمریکا در موضع ضعف قرار گرفته بودند، خودروسازهای بزرگ ژاپنی فرصت مغتنمی را برای تسخیر بازار در حال رشد خودروهای کوچک‌تر و کم‌مصرف‌تر، پیدا کردند.

اما شاخصی که خودروسازهای ژاپنی را از رقبای آمریکایی و اروپایی‌شان متمایز می‌ساخت، کیفیت و مقرون به صرفه بودن محصولاتشان بود و این ویژگی کاملاً مرتبط با فرآیند تولید، یا به بیان دقیق‌تر روش ژاپنی‌ها برای تأمین کالاها و خدمات از تأمین‌کنندگان بود. تویوتا در این زمینه پیشگام بود. تویوتا تحت هدایت مؤسس شرکت، کیشیرو تویودا^{iv} و به‌ویژه با راهنمایی مهندس ارشدش، تایچی اونو^v که نابغه مدیریت در سنت تیلور، فورد و اسلون بود، گونه‌های نوینی از نوآوری فرآیند را باب کرد. این کارها در کنار هم، بنیان سیستمی را بنا نهاد که امروزه به عنوان سیستم تولید تویوتا شناخته می‌شود. کانبان^{vi} یا تولید «به‌هنگام»^{vii} یکی از این

ⁱ Robert McNamara

ⁱⁱ Yom Kippor

ⁱⁱⁱ OPEC

^{iv} Kiichiro Toyoda

^v Taiichi Ohno

^{vi} kanban

^{vii} “just in time” manufacturing

فرآیندهای نوآورانه بود. دیگری کایزنⁱ یا فرآیند بهبود مستمر بود. بدون تردید کیرتسوⁱⁱ تغییردهنده اصلی بازی بود، کیرتسو یک شبکه شرکتی تعاونی بود که تویوتا سهام اقلیت تأمین کنندگان اصلی آن شبکه را خریده بود. این شبکه تقریباً نسخه تکامل یافته‌ای از سیستم تأمین کنندگان وابسته جنرال موتورز بود، اما این بار طرفین معامله از یکدیگر مستقل بودند و معامله در شرایط متعارف انجام می‌شد. آن چه تویوتا و تأمین کنندگان آن را کنار هم نگه می‌داشت، نوعی حس الزام دوطرفه مبتنی بر این واقعیت بود که هر شرکت تعدادی از سهام شرکت دیگر را خریده بودند.

اثر کیرتسو قابل توجه بود. هر یک از کارگران تویوتا در سال ۱۹۷۰ و در آستانه وقوع بحران جهانی نفت، به طور متوسط ۳۸ خودرو را در سال تولید می‌کردند؛ این میزان در سال ۱۹۵۵ فقط ۵ عدد بود. در مقابل تولید سالانه هر کارگر فورد و جنرال موتورز به ترتیب ۱۲ و ۸ خودرو بود و این عدد از ۱۵ سال قبل ثابت مانده بود.ⁱⁱⁱ این نرخ کارایی بالا موجب شد جان کرافیکⁱⁱⁱ اصطلاح جدید «تولید ناب»^{iv} را ابداع کند؛ کرافیک در آینده مدیرعامل ویمو^v، شرکت خودروهای خودران تحت مالکیت شرکت مرکزی گوگل، آلفابت، شد.^{vi}

جک اسمیت، ایگناسیو لوپز و شروع منبع‌یابی جهانی

خودروسازان اروپایی و آمریکایی، یعنی بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی جهان در اوایل دهه ۱۹۸۰ در حال دست‌وپنجه نرم کردن با رقبای ژاپنی بودند که با تمام قوا پا به میدان گذاشته بودند. آنها باید واکنش مناسبی نشان می‌دادند، اما چون توان رقابت با کیفیت خودروهای ژاپنی را نداشتند، تصمیم گرفتند بر روی برنامه افراطی کاهش هزینه‌ها تمرکز کنند و این‌گونه بود که بخش تدارکات به عنوان بخشی که وظیفه کاهش هزینه را بر عهده دارد، پایه‌گذاری شد. همان‌طور که در فصل اول با جزئیات بیشتر خواهید خواند، پیش‌تاز این موضوع جک اسمیت، مدیرعامل جنرال موتورز، یک مهندس اسپانیایی با استعداد، اما ناآشنا به نام خوزه ایگناسیو لوپز د آرپورتوا^{vi} را استخدام کرد، او را در موقعیت تازه ایجاد شده معاون خرید جهانی به کار گماشت و مسئولیت کاهش پرداخت‌های شرکت به تأمین کنندگان را به او محول کرد. لوپز علاوه بر این که تأمین کنندگان را برای کاهش قیمت‌ها تحت فشار گذاشت، برنامه منبع‌یابی جهانی^{vii} معروف جنرال موتورز را نیز برای یافتن

ⁱ kaizen

ⁱⁱ keiretsu

ⁱⁱⁱ John Krafcik

^{iv} lean production

^v Waymo

^{vi} José Ignacio López de Arriortúa

^{vii} global sourcing

تأمین‌کنندگانی از کشورهای مختلف دنیا راه‌اندازی کرد. لویز در این راستا از رشد جهانی‌سازی بهره گرفت و رویکردی کاملاً متفاوت با رویکرد ژاپنی‌ها اتخاذ کرد که در آن تولیدکنندگان ژاپنی عمدتاً به تأمین‌کنندگان ژاپنی متکی بودند.

شرکت‌ها طی سی سال، از مزایای فراوان روند جهانی‌شدن بهره‌مند شدند. دروازه‌های اروپای شرقی پس از فروپاشی دیوار برلین باز شد و یک میلیارد نفر در قالب نیروی کار و مصرف‌کننده به اقتصاد جهان اضافه شد. چین نیز به سازمان تجارت جهانی پیوست و بزرگ‌ترین بازار نیروی کار ارزان را در اختیار شرکت‌های جهانی گذاشت. اما در سال‌های اخیر ورق برگشته است و آن‌چه روزی تدارکات هوشمندانه به نظر می‌رسید، شبیه به رویکردی شده است که صرفاً موج مطلوب اقتصاد کلان را به سمت هزینه‌های پایین‌تر سوق می‌دهد. هزینه‌های نیروی کار در چین افزایش یافته است. این افزایش حتی پیش از آن اتفاق افتاد که شروع جنگ تجاری میان چین و آمریکا، اوضاع را پیچیده‌تر کند. رقابت نیز نفس‌گیرتر شده است. ترکیب تمام این عوامل باعث فشار حاشیه‌ای بر سود^۱ در بازارهای توسعه‌یافته شده است. هزینه‌ها به‌جای کاهش، در حال افزایش است. آن‌چه شرایط را بدتر می‌کند، این است که به نظر می‌رسد بسیاری از مدیران عامل توان مقابله با پیامدهای منفی حاصل از روند جدید اقتصاد کلان را ندارند. آنان همچنان به رویکرد منسوخ تدارکات چسبیده‌اند و رویه‌ی نه چندان ماهرانه‌ای را اجرا می‌کنند تا تأمین‌کنندگان را مجبور کنند در ازای ادامه یافتن معاملات از بخشی از حاشیه سودشان صرف‌نظر کنند.

این رویکرد صفر و یکی دیگر بی‌فایده است؛ چراکه اهداف تعیین‌شده را نمی‌تواند محقق سازد. خوشبختانه تدارکات مجبور نیست به این روش عمل کند. روش دیگری نیز وجود دارد که غول‌های فناوریⁱⁱ آن را پایه‌گذاری کردند.

اپل، دل و - چگونه غول‌های فناوری ساختار کسب‌وکار جهانی را بازآفرینی کردند

روزی روزگاری تمام غول‌های فناوری، شرکت‌های فناوری کوچکی بودند که کارشان را از یک استارت‌آپ شروع کرده بودند و مانند فورد در بدو تأسیس شرکت در بیش از یک قرن پیش، به تأمین‌کنندگان متکی بودند. مایکل دل با یادآوری اولین سال‌های دوران کارآفرینی‌اش می‌گوید:

ⁱ margin squeeze

ⁱⁱ Big Tech

«وقتی همانند من شرکتی را با فقط هزار دلار تأسیس می‌کنید، هر دلار را در نهایت دقت خرج می‌کنید. یاد می‌گیرید که مقتصد، کارآمد و دوراندیش باشید. همچنین یاد می‌گیرید فقط کارهایی را انجام دهید که واقعاً برای مشتریان و سهامدارانتان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. تقریباً از همان اولین روزهایی که دل تأسیس شد، از خودمان می‌پرسیدیم: بهتر است قطعه‌ها را خودمان بسازیم یا از شخص دیگری بخواهیم که آنها را مطابق با طراحی خصمان تولید کند؟»

در نهایت دل تصمیم گرفت از تأمین‌کنندگان کمک بگیرد و آن‌ها خیلی زود به متحدانی تبدیل شدند که «بدون هم نمی‌توانستند دوام بیاورند و موفق شوند.»^{۲۱} این در حالی بود که فوراً به دلیل شرایط خاص زمان خود، مجبور شد تأمین‌کنندگان را رها کند و یکپارچگی عمودی را در دستور کار قرار دهد. حال شرکت‌های فناوری در جهانی فعالیت می‌کردند که به قول مقاله‌نویس نیویورک تایمز، توماس فریدمن^۱ به سرعت در حال جهانی شدن و مسطح شدن بود. آنها توانستند از طریق روش‌هایی به تأمین‌کنندگان نزدیک شوند که یک قرن قبل حتی قابل تصور هم نبود.^{۲۱}

چه کسی فکرش را می‌کرد که با ارزش‌ترین شرکت جهان شرکتی باشد که در واقع هیچ چیزی نمی‌سازد؟ اما اپل توانسته است دقیقاً همین کار را بکند. موفقیت اپل، مانند موفقیت دیگر غول‌های فناوری، معمولاً به طراحی زیبا، نوآوری فنی شاخص و شناخت عمیق مصرف‌کنندگان نسبت داده می‌شود. بدون تردید تمام این عوامل مهم هستند. اما یک قابلیت بر همه آن‌ها برتری دارد و آن، ظرفیت خارق‌العاده برای مدیریت شبکه بزرگی از تأمین‌کنندگان است.

همگی ما در جهانی زندگی می‌کنیم که فناوری دیجیتال در حال شکل دادن به آن است. در قلب آن اینترنت قرار دارد که تعاملات بین مردم را تسهیل می‌کند. ظرف ۲۰ سال گذشته، مردم زندگی آنلاین را آموخته و خرید، بانکداری و حتی دوستی و ملاقات‌های اینترنتی را یاد گرفته‌اند. بی‌دلیل نیست که لقب «اقتصاد اعتماد محور» یا «اقتصاد اشتراکی» به عصر ما داده شده است و از منظر کسب‌وکار آنچه که امروزه اهمیت دارد، چیزی نیست که صرفاً در تملک دارید، بلکه افرادی که با آنان همکاری می‌کنید و چگونگی همکاری‌تان با هم است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در نتیجه آن شرکت‌هایی که بخشی از یک شبکه، یا از آن بالاتر بعنوان ارکستر شبکه‌های متشکل از شرکت‌ها هستند، واقعاً پیشرفت می‌کنند. برخلاف کیرتسوی ژاپنی، تملک سهام و سهامداری مشترک عامل کنار هم نگهدارنده این نوع اکوسیستم نیست، بلکه اعتماد و منفعت متقابل، اعضای

^۱ Thomas Friedman

شبکه را به هم متصل می‌کند. غول‌های فناوری از طریق همکاری با تأمین‌کنندگان تخصصی که در حیطه فعالیت آن‌ها در جهان بهترین‌اند، در حال درو کردن مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و تولید ارزش خارق‌العاده هستند. به تعبیری غول‌های فناوری در حال به نتیجه رساندن مفهوم تقسیم کار آدام اسمیت هستند.

آنها چطور می‌توانند این کار را انجام دهند؟ مهم‌ترین رمز موفقیت آن‌ها این است که تأمین‌کنندگان خود را در قلب کسب‌وکار قرار داده و مدیران اجرایی تدارکات را که مسئولیت مدیریت همکاری با سایر شرکت‌ها را بر عهده دارند، توانمند ساخته‌اند.

اما همان‌گونه که در ادامه کتاب «سودآوری از منبع تأمین» خواهیم گفت هرچند غول‌های فناوری راه را به دیگر شرکت‌ها نشان داده‌اند، اما این هنوز آغاز راه است و شرکت‌ها می‌توانند بسیار فراتر بروند.

چرا اکنون زمانی است که باید تأمین‌کنندگان را در مرکز کسب‌وکار تان قرار دهید و چگونه می‌توانید این کار را انجام دهید

درک این نکته که اپل تا چه حد ارزشمند است، اصلاً آسان نیست. در سال ۱۹۹۷، زمانی که استیو جابز دوباره هدایت شرکتی که آن را بیش از دو دهه پیش با همکاری دیگران تأسیس کرده بود بر عهده گرفت، ارزش اپل بالغ بر ۳ میلیارد دلار بود؛ کمتر از یک‌دهم ارزش شرکت آلمانی زیمنس که در آن زمان یکی از شرکت‌های چندرشته‌ای صنعتی عظیم در جهان بود و البته هنوز هم هست. ارزش اپل امروزه پس از گذشت دو دهه دیگر نه تنها از ارزش زیمنس، بلکه از کل شاخص داکس^۱ ترکیبی سی شرکت برتر بزرگ‌ترین اقتصاد اروپا، یعنی آلمان نیز بیشتر است.

البته یکی از درس‌های تاریخ این است که هیچ شرکتی نمی‌تواند همواره در صدر بماند. همکارانمان در مؤسسه بی‌سی‌جی هندرسون^{۱۱} و پژوهشگران دانشگاه پرینستون طول عمر بیش از سی هزار شرکت سهامی عام را در یک بازه پنج‌ساله بررسی کردند و متوجه شدند که «کسب‌وکارها سریع‌تر از همیشه در حال ناپدید شدن هستند»^{۱۲} با این حال بعضی شرکت‌ها موفق می‌شوند قانون احتمال شکست را از طریق متمرکز شدن بر رشد سودآور نقض کنند. در واقع آنها هم‌زمان بر روی سود ناخالص و سود خالص متمرکز می‌شوند. پژوهشگران

ⁱ DAX index

ⁱⁱ BCG Henderson Institute

مؤسسه بی‌سی‌جی هندرسون در یک مطالعه دیگر دریافتند که هرچند اکثر شرکت‌ها عملکرد ضعیفی در دوران رکود دارند، تقریباً ۱۴٪ شرکت‌ها فروش خود را افزایش و حاشیه سود را بهبود می‌دهند.^{۲۳}

رسیدن به این سطح از عملکرد آسان نیست و مستلزم یافتن منابع جدیدی از مزایای رقابتی است. اپل و دیگر غول‌های فناوری دریافته‌اند که تأمین‌کنندگان منبعی غنی از مزایای رقابتی هستند و پی برده‌اند که قابلیت تدارکات پیشرفته، ابزار قدرتمندی برای بدست آوردن ارزش چشمگیر از تأمین‌کنندگان است. اما هیچ شرکتی، حتی اپل، نتوانسته است ارزش خارق‌العاده‌ای را از شبکه تأمین‌کنندگان به طور کامل بدست آورد.

بنابراین برای آن‌که به مدیران عامل و رهبران کسب‌وکار راه و رسم این کار را نشان دهیم، این کتاب را به رشته تحریر درآوردیم.

• • •

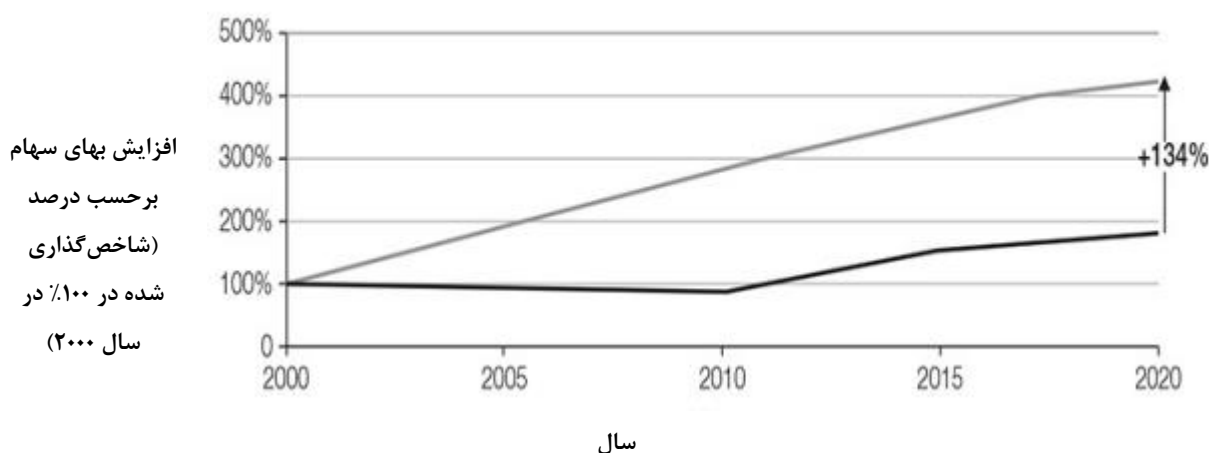
کتاب «سودآوری از منبع تأمین» حول سه بخش اصلی سازمان‌دهی می‌شود که بر سه عنصر اصلی یک شرکت بازرگانی شده متمرکز است، شرکتی که تأمین‌کنندگان را در مرکز قرار می‌دهد و مدیران تدارکات خود را توانمند می‌سازد تا بیشترین ارزش ممکن را از آن‌ها بدست آورد. بخش اول به تفصیل بیان می‌کند که مدیران عامل باید چه کاری برای تغییر انجام دهند. مانند بسیاری از موضوعات سازمانی، لازم است که مدیران عامل پشتیبان تغییر باشند، در غیر این صورت تغییری رخ نخواهد داد. بخش دوم بر آن‌چه شرکت باید برای تغییر انجام دهد، متمرکز است. بر این باوریم که اگر مدیران عامل شرکت را تغییر ندهند، اگر تغییر شکل بنیادین را به واسطه قرار دادن تأمین‌کنندگان در قلب همه چیز ایجاد نکنند، نخواهند توانست چشم‌انداز استراتژیک شرکت را محقق سازند و به مزیت رقابتی ماندگار دست پیدا کنند. بخش سوم به این موضوع می‌پردازد که اکوسیستم شرکت، یعنی شبکه تأمین‌کنندگان، چه کاری باید برای تغییر انجام دهد. معتقدیم اگر مدیران عامل روش تعامل شرکت با تأمین‌کنندگان را تغییر ندهند، نمی‌توانند از قابلیت فراوان حوزه تأمین و تدارکات برای کمک به خلق محصولات و خدماتی کمک بگیرند که نه تنها هزینه کمتری برای آن‌ها دارند، بلکه نوآورانه‌تر، باکیفیت‌تر و پایدارترند، سریع‌تر وارد بازار می‌شوند و معمولاً کم‌ریسک‌تر هستند.

برای آن‌که در ایجاد این تغییرات به مدیران عامل کمک کنیم، مجموعه‌ای از ده اصل کاربردی را بر اساس پژوهش گروه مشاوران بوستون^۱ و تجربه دست اول خود و همکارانمان در بی‌سی‌جی درباره همکاری با شماری از

^۱ Boston Consulting Group (BCG)

شرکت‌های مطرح جهان شناسایی کرده‌ایم. البته آنها اصول سخت و تعدیل‌ناپذیر نیستند. اشکالی ندارد، اگر فقط از بعضی اصول پیروی کنید و برخی را نادیده بگیرید. هیچ شرکتی در جهان وجود ندارد که از هر ده اصل تبعیت کند و از پتانسیل کامل یک قابلیت تأمین پیشرفته بهره‌برداری کند. از سوی دیگر شرکت‌هایی که تعدادی از این اصول را به کار گیرند، بهتر از بازار عمل می‌کنند. در پیمایش اختصاصی بی‌سی‌جی از ۱۵۰ شرکت برتر اس‌اندپی ۵۰۰^۱ که برای این کتاب انجام شد، متوجه شدیم که فقط ۳۵٪ شرکت‌ها مدیر ارشد تدارکات یا جایگاهی معادل آن را در تیم رهبری‌شان دارند. باین‌حال جالب است که عملکرد این ۵۰ شرکت در یک بازه ۲۰ ساله، از ۲۰۰۰ - ۲۰۲۰ تقریباً ۱۳۴٪ بهتر از عملکرد بازار بوده است (نمودار ۱).

شرکت‌های دارای مدیر ارشد تدارکات در تیم رهبری عملکردشان تقریباً ۱۳۰٪ از بازار بهتر بوده‌اند



منبع: تحلیل BCG، S&P 500. شرکت‌های S&P 500 — مدیر زنجیره تأمین در گروه رهبری —

اصل اول که مرتبط با نخستین عنصر سازنده اصلی (چگونه مدیرعامل باید تغییر کند) است، می‌گوید: *از بالا شروع کنید. رهبری بخش تدارکات و تأمین‌کنندگان را امری ضروری بدانید.* به مدیران ارشد اجرایی توصیه می‌کنیم ذهنیتی شرکتی را پرورش دهند که به شرکت به عنوان یک واحد کل کمک کند تا مهم‌ترین تأمین‌کنندگان را شرکای کلیدی خود برای موفقیت آینده شرکت بداند و به جای آن‌که تدارکات را صرفاً عملکردی اجرایی و معاملاتی در نظر بگیرند، آن را خالق اصلی ارزش استراتژیک و عامل ایجاد تحول تلقی کنند. افزون بر این توصیه می‌کنیم که مدیران ارشد تدارکات را در جلسه‌های تصمیم‌گیری هیئت مدیره شرکت

^۱ S&P 500

مشارکت دهند و اختیار استراتژیک نوینی را به آنان تفویض کنند که تدارکات را در همان جایی که باید باشد، یعنی در قلب کسب‌وکار قرار دهد. اگر مدیران عامل این کار را انجام دهند، تفاوتی معنادار و سازنده را در سرنوشت شرکت خود رقم خواهند زد.

چند اصل بعدی دربارهٔ عنصر سازندهٔ اصلی دوم (چگونگی تغییر ضروری شرکت) است. اصل دوم این است: با تأمین‌کنندگان خود مانند دوستانتان رفتار کنید. روابط فعالانه جدیدی را با مهم‌ترین تأمین‌کنندگان شرکت برقرار کنید. رابطهٔ بین خریداران و تأمین‌کنندگان عموماً ستیزه‌جویانه است و شرکت‌ها حین مذاکره برای عقد قرارداد، غالباً درگیر نوعی مسابقهٔ مچ‌اندازی با تأمین‌کنندگان می‌شوند. دریافته‌ایم شرکت‌هایی که به‌جای مسابقه دادن با یکدیگر همکاری می‌کنند، رابطهٔ بسیار مفیدی برقرار می‌کنند که برای هر دو طرف سودمند است: خریدار می‌تواند توقع دوبرابر شدن پولش را داشته باشد و تأمین‌کننده نیز انتظار گسترش کسب‌وکارش را دارد. در این بخش برنامه‌ای را توصیف می‌کنیم که به آن برنامهٔ ۳۶۰ درجه می‌گوییم، جایی که مدیران عامل شرکت‌ها در قالب این برنامه با مدیران عامل تأمین‌کنندگان برترشان مکاتبه می‌کنند و از آنان دعوت می‌کنند که به گروه منتخبی ملحق شوند، تخفیف‌های بیشتری اعمال نمایند و در عوض بستهٔ جامع حمایت از کسب‌وکار را دریافت کنند. چون سطح گفتگو در برنامهٔ ۳۶۰ درجه به سطح مدیریت ارشد اجرایی ارتقاء پیدا می‌کند، این برنامه نتایج سریع و ماندگاری را برای شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان به ارمغان می‌آورد. برنامهٔ ۳۶۰ درجه تدارکات را شخصی‌سازی و استراتژیک می‌کند و در نهایت آن را حائز اهمیت می‌سازد.

اصل سوم این است: «مأموران خرید» شرکت را توانمند سازید. گروه تدارکات را در قلب چرخهٔ عمر محصول - از ایده‌پردازی تا پس‌تولید - قرار دهید. بسیاری از شرکت‌های توسعه‌دهندهٔ محصولات جدید، کارشناسان تدارکات را فقط زمانی مشارکت می‌دهند که لازم باشد مذاکراتی دربارهٔ خرید قطعه‌های ضروری با تأمین‌کنندگان انجام شود. اما آن زمان خیلی دیر است. به تجربه دریافته‌ایم شرکت‌هایی که بخش تدارکات را از همان ابتدا در چرخهٔ عمر محصول مشارکت می‌دهند، یعنی از همان زمانی که مهندسان طراح و بازاریابان محصول، تدوین ایده‌ها را برای ارائهٔ محصول جدید آغاز می‌کنند، محصولاتی ارزان‌تر، باکیفیت‌تر، نوآورانه‌تر و پایدارتر خلق می‌کنند که سریع‌تر هم وارد بازار می‌شود.

اصل چهارم این است: خلاقیت دیجیتال طبیعت محور^۱ را در دستور کار قرار دهید. واحد تدارکاتی را ایجاد کنید که مزایای خلاقیت بشری و فناوری دیجیتال را با هم ترکیب کند. واحد تدارکات یک شرکت معمولاً به کارکنان

^۱ Bionic

اجرائی پشت میز نشینی سپرده می‌شود که در منعقد کردن قراردادهای مهارت دارند، آن هم قراردادهایی که قبلاً دیگر مدیران اجرایی در سطوح بالاتر سلسله‌مراتب شرکت، مثلاً مهندس طراح یا بازاریاب محصول، آنها را تأیید کرده‌اند. اما برای آن که عملکرد تدارکات با اهداف نوین و توسعه‌یافته تناسب داشته باشد، مدیران عامل باید آن را به دو روش معین از نو بازطراحی کنند: واحد تدارکات باید به فناوری‌های دیجیتال نوین مجهز شود و صاحب کارکنانی شود که خود می‌توانند یک روز در مقام مدیرعامل قرار گیرند.

مجموعه اصول باقی‌مانده مرتبط با سومین عنصر اصلی، یعنی چگونگی تغییر ضروری اکوسیستم شرکت است. اصل پنجم این است: هزینه‌ها را به سرعت کاهش دهید. از تأمین‌کنندگان برتر خود تقاضای قیمت‌های بهتر و تخفیف‌های مناسب‌تر، و از باقی تأمین‌کنندگان، تقاضای تخفیف‌های بسیار بیشتر از تأمین‌کنندگان برتر داشته باشید. شرکت‌ها غالباً درگیر مذاکره‌های طولانی با بزرگ‌ترین تأمین‌کنندگان می‌شوند تا شاید بتوانند مبالغ کلانی را صرفه‌جویی کنند. در این جا ما رویکرد جایگزین خود - برنامه ۳۶۰ درجه - را که در فصل دوم معرفی می‌کنیم، توضیح می‌دهیم. همچنین شرح می‌دهیم که شرکت‌ها چگونه باید با باقی تأمین‌کنندگان که اهمیت استراتژیک کمتری دارند برخورد نمایند - این تأمین‌کنندگان کم‌اهمیت‌تر را تأمین‌کنندگان گروه ب و ج نام‌گذاری می‌کنیم. شرکت‌ها باید با این دو گروه از تأمین‌کنندگان قاطعانه‌تر برخورد کنند و به آنان بفهمانند که چه کسی حرف اول را در رابطه تجاری با آنها می‌زند.

اصل ششم این است: با هم به رؤیاهای بزرگ فکر کنید. منابع تحقیق و توسعه شرکت و تأمین‌کنندگان آن را یکپارچه کنید تا به نوآوری‌های شگفت‌انگیز^۱ دست یابید. مدیران عامل فشار روزافزونی را برای ارائه محصولات با اصالت خیره‌کننده و نوآوری مبهوت‌کننده تحمل می‌کنند. اما به سختی می‌توان چنین محصولاتی را برای سالیان متمادی ارائه کرد. نکته‌ای که بسیاری از مدیران عامل از درکش غافل‌اند، این است که تأمین‌کنندگان شرکت می‌توانند به آنان در این حوزه کمک کنند. تأمین‌کنندگان نیز بر روی بخش تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند و می‌دانند که رقبای شرکت در حال انجام چه کارهایی هستند. متوجه شده‌ایم شرکت‌هایی که با تأمین‌کنندگان همکاری می‌کنند، نوآوری‌هایی را به اتفاق یکدیگر توسعه می‌دهند که آنان را از مزیت پیش‌تاز بودن در بازار بهره‌مند می‌سازد.

اصل هفتم این است: کمال‌گرا باشید. نیروهای تأمین‌کنندگان را به تیم خود ملحق کنید تا نواقص را برطرف کرده و کیفیتی بی‌نظیر ارائه دهید. حتی وقتی که مدیران عامل هزینه‌ها را به نصف تقلیل می‌دهند و بودجه‌ای

^۱ breakthrough innovation

را به نوآوری اختصاص می‌دهند، باز هم نمی‌توانند کیفیت را به خطر بیندازند. آن‌ها باید بی‌نقص بودن کامل محصول را به عنوان هدف تعریف کنند و این هدف را در تمام مراحل چرخه عمر محصول - از طراحی تا تولید و توزیع - سرلوحه کار خود قرار دهند و برای محقق ساختن این هدف با تأمین‌کنندگان همکاری کنند. مشتریان ناراضی انگشت اتهام را به سمت تأمین‌کننده نمی‌گیرند، حتی اگر او مقصر واقعی باشد، بلکه شرکت را خطاکار می‌دانند. تجربه نشان داده است اگر شرکت بتواند اتحادیهایی با سودآوریِ دوجانبه را با تأمین‌کنندگان خود ایجاد نماید، احتمال وقوع مشکلات مربوط به کیفیت محصولات، کمتر می‌شود.

اصل هشتم این است: *فرد/هایتان را با هم شریک شوید. با تأمین‌کنندگان برای برآورده کردن استانداردهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی^۱ متحد شوید تا واقعاً پایدار شوید.* مصرف‌کنندگان با کمال میل آماده‌اند به شرکت‌هایی که پایداری را بخش اساسی مأموریت خود تعریف می‌کنند، پاداش دهند. به‌همین ترتیب مصرف‌کنندگان، شرکت‌هایی را که نمی‌توانند به وعده‌های خود عمل کنند، مجازات خواهند کرد. شرکت‌هایی که روش‌های نوینی را برای همکاری با تأمین‌کنندگان می‌یابند تا از آن طریق محصولات و خدمات پایداری را توسعه دهند و از خود در برابر خدشه‌دار شدن اعتبارشان به دلیل محقق نشدن وعده‌ها محافظت کنند، در جهان آگاه از استانداردهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی، کامیاب می‌شوند.

اصل نهم این است: *در قالب یک کل واحد، تندتر و سریع‌تر عمل کنید. به‌جای رقابت با تأمین‌کنندگان با آنان همکاری کنید تا سرعتتان دو برابر شود.* در عصر تحویل‌های یک‌روزه به سبک آمازون و در زمانی که مشتریان توقع رضایتمندی آنی دارند، مدیران ارشد اجرایی «مرام‌نامه سرعت» جدیدی را تدوین کرده‌اند. شرکت‌ها برای دست یافتن به این سرعت بالا باید همکاری تنگاتنگی با تأمین‌کنندگان داشته باشند تا بتوانند فرآیند تدارکات را از نو پیکربندی، زنجیره تأمین را بازطراحی و فرایند توسعه محصول را بازمهندسی کنند.

و اما اصل دهم می‌گوید: *شرایط اجتناب‌ناپذیر را پیش‌بینی کنید. با تأمین‌کنندگان برای پیش‌بینی غیرمنتظره‌ها همکاری کنید تا ریسک‌ها به نصف تقلیل یابد.* هیچ کس نمی‌تواند بگوید که درباره احتمال همه‌گیری جهانی به او هشدار داده نشده بود. اکثر ریسک‌هایی که یک شرکت با آنها مواجه خواهد شد، در دسته رویدادهای موسوم به قوی سیاه^۱ قرار نمی‌گیرند. دعاوی تجاری، همه‌گیری ویروسی، شکست محصول، نفوذ در امنیت مجازی و سونامی، همگی قابل پیش‌بینی هستند. اما مدیران عامل چگونه باید خود را آماده کنند؟ یکی از کارهایی که

ⁱ environmental, social, and governance (ESG)

ⁱⁱ black-swan events

مدیران باید انجام بدهند، این است که اطلاعات را از تأمین‌کنندگان گردآوری کنند، دانش عمیقی را از زنجیره‌های تأمین ایجاد کنند و بدانند که بحران بعدی دیر و زود دارد، اما سوخت و سوز ندارد.

...

سه عنصر سازنده اصلی و ده اصل کاربردی در کنار یکدیگر نقشه‌ای کلی را در اختیار می‌گذارند که به مدیران عامل نشان می‌دهد چگونه می‌توانند از طریق توانمند ساختن مدیران ارشد تدارکات و کارکنان حرفه‌ای بخش تدارکات، ارزشی خارق‌العاده از تأمین‌کنندگان کسب کنند و به رشدی چشمگیر در سود خالص و ناخالص شرکت دست یابند. به علاوه این مجموعه، راهنمایی برای تغییرات بنیادین است. اگر مدیران عامل می‌خواهند راه خود را جدا کنند و بر رقبا پیشی بگیرند، اگر می‌خواهند به رؤیاهایی که برای شرکت دارند، جامه عمل بپوشانند، اگر می‌خواهند میراث موفق‌تری را از خود به یادگار گذارند، باید توصیه‌هایی را که در کتاب «سودآوری از منبع تأمین» گفته شده و از آزمون‌های مختلف سربلند بیرون آمده است را به کار گیرند.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23