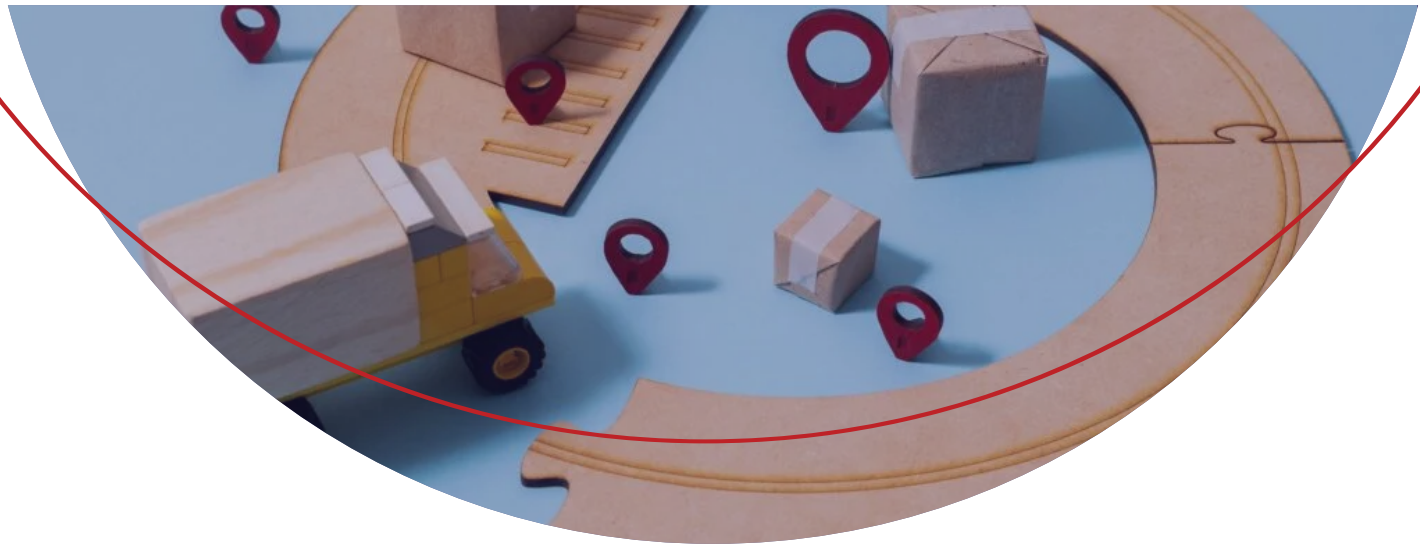




چک لیست بازسازی زنجیره تأمین

Repair of supply chain

عملیات خط حیات

حلقه‌ها را وصل کن، جریان را دوباره به راه بینداز.

تا دیروز همه چیز حول بقای چرخید؛ امروز باید به دوام فکر کنی. در روزهای اول بحران، تیم فقط دنبال گذراندن روز بود کجا مواد داریم؟ کدام تأمین‌کننده هنوز فعال است؟ سفارش امروز را چطور رد کنیم؟ اما حالا، بعد از گذشت هفته‌ها، وقت یک تغییر زاویه است.

پرس: الان زنجیره تأمین من کجای مسیر است؟

کدام بخش‌ها هنوز لنگ می‌زند؟ چطور باید بازسازی را شروع کنم؟

این همان لحظه‌ای است که بسیاری از مدیران جامی مانند. وقتی ساختار «موقتی» راه افتاد، خیال آسوده می‌شود.

اما اگر بازسازی نشود، همان تکه‌های موقتی چند روز بعد خودشان بحران تازه می‌سازند.

امروز کارتو چيست؟

● نگذار نگاه تیم فقط به «امروز رد شود» محدود باشد.

● زنجیره تأمین را روی تخته بکش، مثل نقشه‌ی جریان حیاتی سازمان.

● ببین کجا باید ترمیم، جایگزینی یا تقویت رخ دهد.

حواست باشد:

● تأمین‌کننده‌ای که فعلاً کار می‌کند، آیا هفته بعد هم پایدار است؟

● مسیر حمل و نقل هنوز اضطرابی است یا به ثبات رسیده؟

● مواد جایگزین قابل تداوم هستند یا فقط مُسکن موقت‌اند؟

● نقدینگی تأمین تا چه زمانی دوام دارد؟

این پرسش‌ها ساده‌اند، اما جوابشان مسیر آینده را تعیین می‌کند.

داستان واقعی IKEA و بحران جهانی کانتینرها ۲۰۲۱

در سال ۲۰۲۱، بحران حمل و نقل جهانی همه را غافلگیر کرد. هزینه‌ی کانتینرها تا هفت برابر جهش کرد، بنادر قفل شدند و برندهای بزرگ از مواد غذایی تا پوشاک درگیر کمبود شدند. IKEA بازنجیره‌ی تأمین پیچیده‌اش در آسیا و اروپا ضربه‌ی سنگینی خورد:

- ۱۰٪ از کالاهای محبوب از موجودی خارج شد.
 - در برخی کشورها محصولات با تأخیر ۶۰ روزه به دست مشتری رسید.
 - خطوط فروش با موج شکایات مواجه شدند.
- در هفته‌ی دوم بحران، جلسه‌ی ویژه‌ی مدیران تأمین تشکیل شد. مدیر لجستیک گفت: «فعالاً داستان فقط کمبود نیست؛ اگر زنجیره را بازسازی نکنیم، فصل بعد را از دست می‌دهیم.» با همان دید، مسیر تازه‌ای ساختند:
- نقشه‌ی کامل زنجیره را باز کردند تا نقاط فلج مشخص شوند.
 - محصولات را دوباره اولویت‌بندی کردند.
 - مبادی بارگیری جدید تعریف شد.
 - قراردادهای حمل داخلی محکم‌تر شد.
 - خطوط ریلی را به عنوان مسیر جایگزین فعال کردند.
 - بسته‌بندی برخی کالاها را تغییر دادند تا در کانتینرهای موجود جا بگیرد.
- در پایان ماه سوم، ساختار زنجیره بازطراحی شده بود؛ به حدی که موج‌های بعدی بحران تأثیر کمتری داشتند و IKEA جزو معدود برندهایی بود که با موجودی کامل به فصل فروش رسید.
- مدیر لجستیک بعدها گفت: «ادامه دادن کافی نبود؛ باید دوباره می‌ساختیم.»

چک لیست ۷ گام اجرایی برای بازسازی زنجیره تأمین

۱. آیا نقشه‌ی زنجیره تأمین امروز ترسیم شده است؟
۲. بخش‌های آسیب‌پذیر مشخص‌اند؟
۳. تأمین‌کنندگان بحرانی دردسترس و فعال‌اند؟
۴. مسیرهای جایگزین بررسی شده‌اند؟
۵. برنامه‌ی ترمیم برای مواد کلیدی وجود دارد؟
۶. تیم تأمین واقعاً وارد مرحله‌ی بازسازی شده؟
۷. ریسک‌های هفته‌های آینده دیده و پیش‌بینی شده‌اند؟

برگه پیوند انسانی با مشتریان

سوال	پاسخ (۱-۵)
۱. زنجیره تأمین امروز کجاست؟	
۲. کدام حلقه‌های زنجیره آسیب پذیرند؟	
۳. کدام تأمین‌کننده‌ها پایدار نیستند؟	
۴. کدام مسیرهای حمل و نقل نیاز به جایگزینی دارند؟	
۵. منابع مالی تأمین کجا ممکن است دچار مشکل شود؟	
۶. تیم تأمین درگیر بازسازی است؟	
۷. همکاری بین تیم‌های تأمین و مالی برقرار است؟	
۸. مواد اولیه جایگزین بررسی شده؟	
۹. استانداردهای لازم برای جایگزینی‌ها چک شده؟	
۱۰. ظرفیت تولید فعلی پایدار است؟	
۱۱. تأمین‌کنندگان جدید شناسایی شده‌اند؟	
۱۲. مذاکرات با تأمین‌کنندگان انجام شده؟	
۱۳. انعطاف‌پذیری زنجیره چقدر است؟	
۱۴. سناریوی هفته‌های آینده نوشته شده؟	
۱۵. حمل و نقل اضطراری به پایدار تبدیل شده؟	

سوال	پاسخ (۱-۵)
۱۶. نقدینگی برای تأمین کافی است؟	
۱۷. ریسک‌های قانونی (قراردادها) دیده شده؟	
۱۸. تیم فروش از وضعیت تأمین اطلاع دارد؟	
۱۹. نقاط بحرانی به مدیران ارشد گزارش شده؟	
۲۰. برنامه هفتگی بازسازی نوشته شده؟	

تحلیل برگه

۹۰ تا ۱۰۰ → عالی:

زنجیره تأمین دوباره جان گرفته؛ حلقه‌ها امن‌اند؛ تأخیر، توقف یا ریسک کم است؛ تیم خرید و تأمین قوی عمل می‌کند.

۷۰ تا ۸۹ → خوب:

زنجیره بازسازی شده ولی هنوز بعضی گلوگاه‌ها رصد نشده یا جایگزین اضطراری ندارد.

۵۰ تا ۶۹ → پرریسک:

چند تأمین‌کننده کلیدی هنوز تضمین شده نیست؛ وابستگی به مسیر یا فرد خاص بالاست.

۳۰ تا ۴۹ → خطرناک:

تأخیرهای مکرر، اختلاف با تأمین‌کنندگان، یا عدم تعهد دیده می‌شود؛ در هر لحظه امکان توقف تولید یا خدمت هست.

زیر ۳۰ → هشدار فوری:

زنجیره عملاً در معرض فروپاشی است؛ اقدام فوری برای ایجاد جایگزین، مذاکره و خرید سریع الزامی است.

اقداماتی که هر صنعت باید انجام دهد

صنعت	اقدام دقیق
بازرگانی	لیست ۱۰ تأمین کننده باریسک بالاتهیه و ۳ جایگزین برای هر کدام پیدا شود
پوشاک	بازطراحی فرآیند سفارش پارچه با توجه به زمان حمل جدید
مالی	مدل نقدینگی تأمین ۳۰ روز آینده نوشته شود
بهداشت	تعریف ۲ مسیر جایگزین تأمین مواد مصرفی بحرانی
ریسندگی	بازتنظیم سهم تأمین از تأمین کنندگان داخلی و خارجی
ماشین آلات	شروع مذاکره با ۲ تأمین کننده جایگزین برای قطعات حساس
حمل و نقل	عقد قرارداد بایک مسیر ریلی / جاده ای برای بخشی از حمل
کشاورزی	طراحی پلن جایگزین برای خرید نهاده ها از منابع داخلی
آموزش	بازسازی مسیر تأمین ابزارهای آموزش مجازی (سخت افزار + محتوا)
بیمه	تعریف مکانیزم جذب منابع نقدی اضطراری برای پرداخت های تأمین شده
صنایع غذایی	تهیه و راه اندازی "پلن مواد جایگزین" برای ۳ محصول اصلی
خودرو	تعریف و تست ۲ مسیر جایگزین برای ورود قطعات به کارخانه
چاپ	بازسازی جدول سفارش مواد بر اساس ریسک تأمین کنندگان
حفاظتی	به روز رسانی منابع تأمین تجهیزات ایمنی از لیست جایگزین
تولیدی	برنامه ریزی ۳ ماهه برای تأمین پله ای مواد اولیه
دیجیتال	ایجاد مسیر جدید خرید خدمات سرور یا سرویس های ابری جایگزین
ساختمان	ایجاد قراردادهای چندمنبعی برای تأمین مصالح حیاتی
لوازم خانگی	ایجاد لایه دوم از تأمین کنندگان برای بردهای الکترونیکی حساس