



گزارش شماره سه

زنجیره تامین

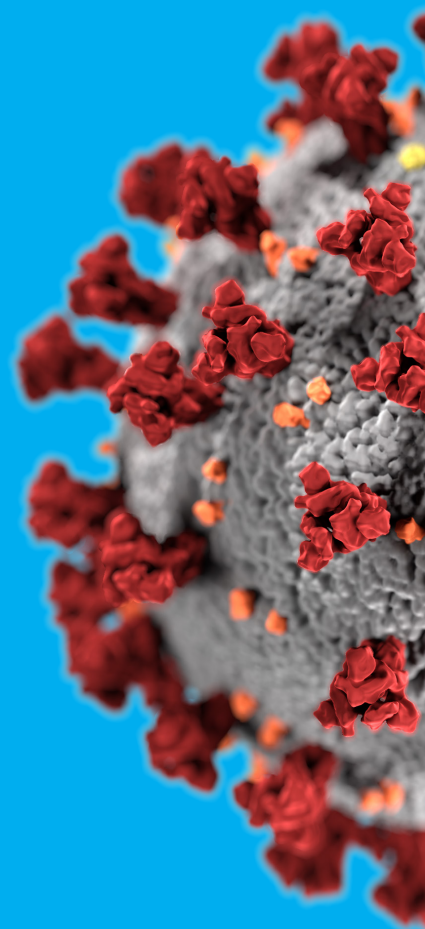
۱۳۹۹ / ۰۲ / ۰۹

اقتصاد کرونا

باتوجه به شیوع ویروس کرونا و تاثیرات گسترده اقتصادی آن در کشور، دبیرخانه شورای گفتگوی دولت و بخش خصوصی بر مبنای وظیفه قانونی خود اقدام به تهیه و انتشار گزارش‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف اقتصادی نموده است. این گزارش‌ها حاوی اقدامات انجام شده دستگاه‌های اجرایی کشور در یک حوزه تخصصی، بعلاوه پیشنهادهای ارائه شده توسط مراجع مختلف برای گذار از بحران فعلی در اقتصاد کشور می‌باشد.

بدین ترتیب تقاضای خود تمامی صاحب‌نظران، فعالان اقتصادی، مجموعه‌های مرتبط در دولت یا بخش خصوصی و دیگر ذینفعان و علاقمندان، نظرات و پیشنهادهای خود را در ارتباط با این گزارش به دبیرخانه شورای گفتگو مستقر در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران منتقل نمایند.

نتیجه بازخوردهای دریافتی و پیشنهادهای خوانندگان محترم در اسرع وقت در صحن جلسات شورای گفتگو با حضور وزرای مختلف، نمایندگان مجلس، معاونین قوه قضائیه و دیگر اعضای قانونی شورا مطرح می‌شود و سپس مصوبات آن با تایید هیئت وزیران اجرا خواهند شد.





زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین یکی از مهمترین حوزه‌های مورد توجه کسب و کارها به ویژه در بحران‌های اقتصادی می باشد. زنجیره تامین شامل تمام کسب و کارها و واحدهایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم تامین کننده و برطرف کننده تقاضای مشتری نهایی هستند.

بنابراین در صورت حذف و یا کم رنگ شدن نقش هر کدام از این عوامل، زنجیره تامین به درستی عمل نکرده و نه تنها آن حلقه از زنجیره از کار باز می ماند بلکه ادامه فعالیت بقیه حلقه ها نیز مختل خواهد شد.

گزارش شماره ۳ اقتصاد کرونا با بهره گیری از پژوهش های معتبر صورت گرفته از اسفند ۹۸ تا کنون، نخست به تشریح زنجیره تامین و اهم مشکلات بوجود آمده در این حوزه برای بنگاه های اقتصادی می پردازد. سپس پیشنهادهای مشخصی را برای مدیریت موثر زنجیره تامین در شرایط فعلی به بنگاه های اقتصادی و به دولت ارائه می نماید.

■ ۵ سوال اساسی در حوزه زنجیره تامین

■ ۱ پیشنهاد به بنگاه های اقتصادی در حوزه زنجیره تامین

■ ۱ پیشنهاد به دولت در حوزه زنجیره تامین

مقدمه

زنجیره تامین یک نگرش حرفه‌ای به واقعیت‌های عملیاتی روابط بازار است که بجای تمرکز صرف بر تحویل کالا، به مدیریت جریان نهاده‌ها و عملیات در شبکه‌ای از بازارها و بنگاه‌ها می‌پردازد تا با افزایش هماهنگی میان آنها، موجب ارتقاء بهره‌وری و تاب‌آوری فعالیت‌های بازار و بنگاه، کاهش ریسک و هزینه آنها شود.

شیوع ویروس کرونا باعث ایجاد شوک منفی سمت عرضه و سمت تقاضا شده با تاثیرگذاری در زنجیره تامین، به تمام بخش‌های اقتصادی سرایت کرده است. لیکن این تاثیرات تنها از جهت شوک عرضه و تقاضا نیست، بلکه مرتبط با پدیده دیگری تحت عنوان "شکست هماهنگی" (Coordination Failure) نیز می‌باشد که بخشی از اثرات ثانویه شوک‌های عرضه و تقاضا است که منجر به ایجاد تغییرات شدید در انتظارات و الگوهای مدیریت ریسک فعالان اقتصادی، مصرف‌کنندگان و دولت می‌شود.

ارکان اساسی زنجیره شامل تبادل اطلاعات، لجستیک (تبادل فیزیکی نهاده و ستاده) و تبادل اعتبار (مانیتور کردن جریان تبادل اطلاعات و یا نهاده‌ی فیزیکی در قالب تراکنش‌های برخط) است که تحت تاثیر پدیده شکست هماهنگی دچار اختلال خواهند شد.

کرونا و اختلال
در زنجیره تامین
حوزه زنجیره تامین
گزارش شماره سه





چالش‌های مدیریت زنجیره تامین با شیوع کرونا

کرونا نخست با ایجاد توقف فعالیت‌های اقتصادی، بسته شدن کارخانه‌ها و رکود در بسیاری از فعالیت‌های بخش خدمات، سمت عرضه اقتصاد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین با توجه به اثر مرگ و میر و کاهش نیروی انسانی و اثر بیماری بر کاهش فعالیت و بهره‌وری نیروی کار، شوک در طرف عرضه ایجاد می‌کند. هر دوی این عوامل با تاثیرگذاری مستقیم بر اشتغال، اثرات شوک را مضاعف می‌کنند.

در سوی دیگر در نتیجه شیوع کرونا، کاهش زیادی در تقاضا ناشی از تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده عمدتاً به دلیل ترس و در نتیجه تغییر الگوی مصرف را شاهد خواهیم بود. همچنین کاهش مسافرت‌های تجاری و گردشگری، تقاضای فعالیتهای مرتبط با حمل و نقل، کاهش در خدمات آموزشی و کاهش سرگرمی و خدمات تفریحی نیز اتفاق می‌افتد که همگی این عوامل شوک سمت تقاضا را رقم می‌زنند.

به موارد فوق، کاهش و در برخی مقاطع زمانی توقف صادرات و واردات خصوصاً به دلیل بسته شدن مرزهای زمینی توسط کشورهای منطقه از جمله عراق، افغانستان و ترکیه و مرزهای هوایی به ویژه ترکیه، گرجستان و امارات را نیز باید افزود که مستقیماً منجر به کاهش تولید و فروش شده و اثرات شوک‌های سمت عرضه و تقاضا را مضاعف نموده‌اند.

در ادامه به دلیل پدیده "شکست هماهنگی"، استانداردها و مکانیزم‌های تبادل اطلاعات در زنجیره تامین سنتی یا ارگانیک، دچار ناکارآمدی شده و با بروز یک اثر دومینویی، شبکه تبادل اعتبارات را نیز دچار اختلال عملکرد خواهد نمود.

علاوه بر آن، تبادل فیزیکی نهاده‌ها و ستاده‌ها نیز، به دلیل ملاحظات بهداشتی مستقیماً با توقف و اختلال مواجه می‌شود.



۱ اغتشاش و نا اطمینانی اطلاعاتی در زنجیره تامین

۲ اختلال دومینویی در بخش تبادل اعتبارات زنجیره تامین

۳ گرانی و ناکارآمدی زنجیره تامین از تامین نهاده تا تحویل ستانده

۴ تشدید بحران کمیابی با تمرکز مخرب بازیگران بر استراتژی تقویت ذخایر احتیاطی

شکست هماهنگی
در زنجیره تامین



مشکلات فعلی کسب و کارها در مدیریت زنجیره تامین

۱ عدم امکان دسترسی به اطلاعات دقیق در طول زنجیره تامین

۲ نگرانی نسبت به انجام تعهدات طرف‌های قرارداد در طول زنجیره تامین و عدم اطمینان از تامین به موقع سفارشات (اعم از مواد اولیه تا محصول نهایی برای عرضه به مصرف‌کننده)

۳ تعطیلی برخی کسب و کارهای طول یک زنجیره و اثرات دومینویی آنها بر یکدیگر

۴ متوقف شدن فعالیت برخی تولیدکنندگان به ویژه شرکت‌های بالا دست و تامین‌کننده مواد اولیه مورد نیاز کسب و کارها در دیگر حلقه‌های یک زنجیره

۵ از دست رفتن بازار و تقاضا برای کسب و کارهای پایین دست و خرده‌فروشی‌ها بعنوان نقاط نهایی فروش در زنجیره‌های تامین

۶ افزایش هزینه‌های نگهداری کالاهای آماده تحویل به دلیل کاهش تقاضا و فقدان انبار به میزان مورد نیاز، و یا عدم امکان نگهداری برخی محصولات به دلیل فاسد شدن

مشکلات فعلی
کسب و کارها
حوزه زنجیره تامین
گزارش شماره سه



مشکلات فعلی کسب و کارها در مدیریت زنجیره تامین

عدم امکان حمل به موقع مواد اولیه، ملزومات تولید یا محصول نهایی در طول زنجیره تامین به دلایلی همچون کاهش نیروی کار فعال، محدودیت‌های تردد وسایل نقلیه، محدودیت تردد رانندگان خصوصاً در حمل و نقل جاده‌ای و الزام به استفاده از ظرفیت محدود حمل و نقل ریلی

۷

کاهش تولید در اثر کاهش نیروی کار به دلایلی اعم از تعطیلی واحد، تعدیل نیروی کار و یا کاهش فیزیکی تعداد نیروی کار به دلیل تعطیلی موقت و شیفتی شدن

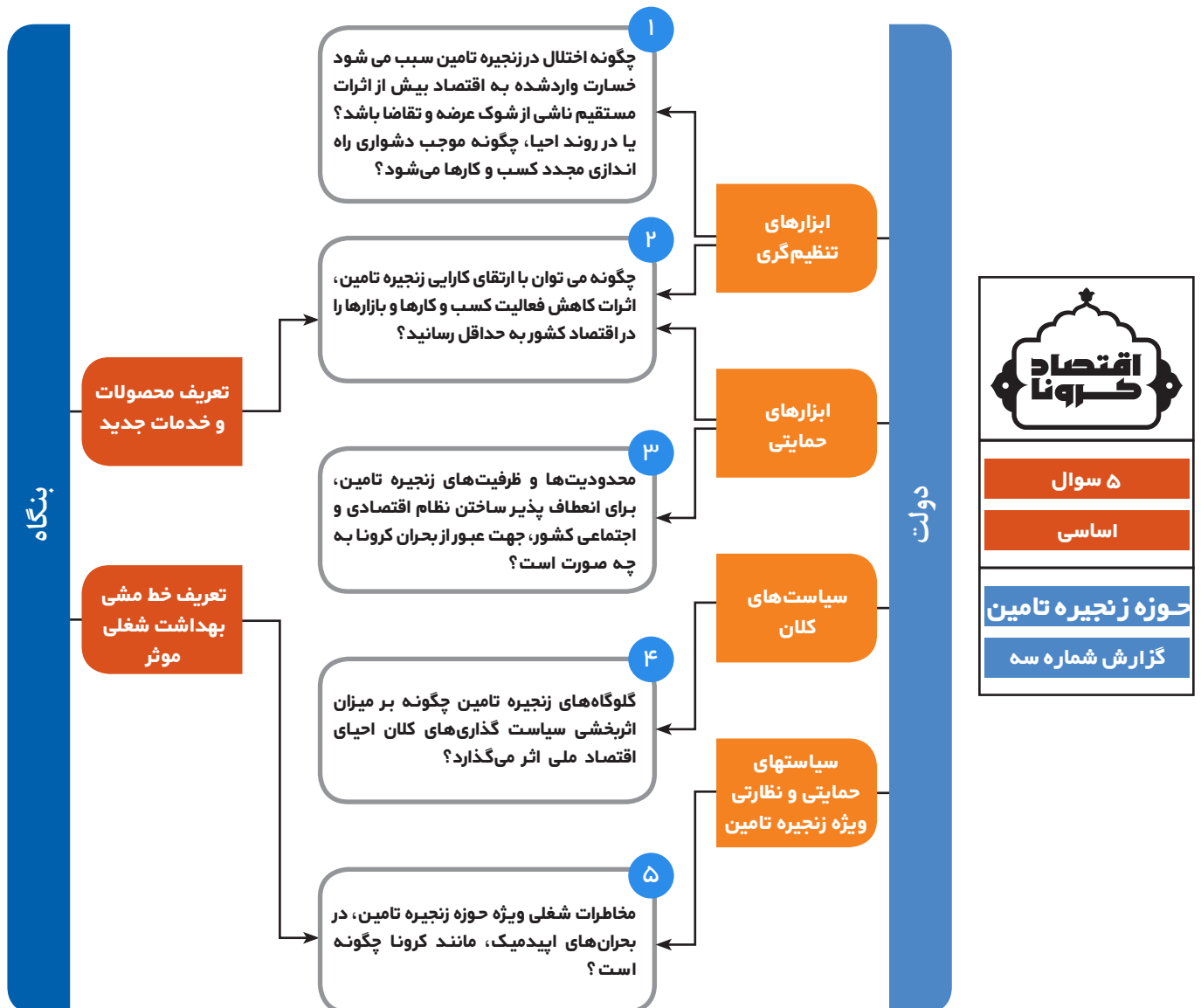
۸

کاهش یا توقف تولید به دلیل کمبود نقدینگی ناشی از کاهش فروش، یا پرداخت هزینه‌های مازاد ناشی از شیوع ویروس نظیر هزینه‌های بهداشتی، لغو سفارشات، افت تقاضا، از بین رفتن کالاهای فاسد شدنی و با تاریخ مصرف کوتاه مدت

۹

مشکلات فعلی
کسب و کارها
حوزه زنجیره تامین
گزارش شماره سه

۵ سوال اساسی در مدیریت مؤثر زنجیره تامین





پاسخ تمام این ۵ سوال، در حوزه سیاست‌گذاری دولت‌ها قابل بررسی است. پاسخ سوال‌های (۱) و (۲) مستلزم تهیه نقشه راهی برای مداخله مستقیم دولت در حوزه مدیریت زنجیره تامین بعنوان یک ابزار تنظیم‌گری اقتصادی است. پاسخ سوال‌های (۲) و (۳) می‌تواند در طراحی ابزارهای حمایتی دولت موثر واقع شود. پاسخ سوال (۴) نیازمند تنظیم سیاست‌های کلان احیای اقتصادی است و پاسخ سوال (۵) نیز در تنظیم سیاست‌های حمایتی و نظارتی ویژه بخش زنجیره تامین موثر است.

با توجه به اینکه فراگیری کرونا باعث شوک‌های منفی عرضه و تقاضا شده است، سیاست‌های کلاسیک معطوف به تحریک تقاضا یا تحریک عرضه به تنهایی کافی نخواهند بود و باید مجموعه‌ای از سیاست‌ها در حوزه‌های مختلف به کار گرفته شود.

به نظر می‌رسد بایستی سیاست‌های پولی و مالی را در یک بسته با سیاست‌های اعتباری در نظر گرفت؛ یعنی ضمن آنکه دولت برای تجهیز منابع مورد نیازش احتمالاً چاره‌ای جز پیش گرفتن سیاست انبساطی در عرصه پولی ندارد، اما نمی‌توان به صراحت دولت را به بی‌پروایی در زمینه تورم و سیاست انبساطی رهنمون داد، چراکه شانس بروز رکود تورمی بسیار جدی خواهد بود. از سوی دیگر سیاست‌های مالی هم ارتباط چندانی به موضوع سیاست‌های حمایتی پیدا نمی‌کند و سیاست‌های مالی ناظر به نحوه تجهیز منابع دولت از طریق اهرم‌داری‌ها و فرصت‌های مالی دولت است.

در نهایت به نظر می‌رسد نقطه اتصال زنجیره تامین به بسته سیاست‌های پولی - مالی - اعتباری این نکته است که گلوگاه‌های زنجیره تامین تا چه حد ممکن است موجب کاهش یا افزایش اثربخشی این سیاست‌ها شود. لذا در بخش بعدی، به طور خلاصه پیشنهادهایی در حوزه زنجیره تامین به بنگاه‌ها و همچنین به دولت ارائه می‌شود.

سوال ۵
اساسی
حوزه زنجیره تامین
گزارش شماره سه



۱۰ پیشنهاد مدیریت زنجیره تامین به بنگاه‌های اقتصادی

در شرایط بحرانی فعلی ناشی از شیوع ویروس کرونا، پاسخ به این سوال که چگونه می‌توان با ارتقای کارایی زنجیره تامین، اثرات کاهش فعالیت کسب و کارها و تضعیف بازارها را در اقتصاد کشور به حداقل رسانید، برای مدیریت بهینه ریسک و اجرای طرح نجات کسب و کار موثر است. در سطح بنگاهی نیز موضوع مدیریت زنجیره تامین، برای تعریف محصولات و خدمات جدید می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. همچنین برای تعریف خط مشی بهداشت شغلی در سطح بنگاه، توجه به اینکه مخاطرات شغلی ویژه حوزه زنجیره تامین در بحران‌های اپیدمیک مانند کرونا چگونه است، بسیار موثر خواهد بود.

توسعه قابلیت مشاهده کل زنجیره تامین به منظور شناسایی تامین کنندگان نهاده‌های کلیدی تولید، تجزیه و تحلیل فهرست موجودی، بهینه کردن ظرفیت تولید و توزیع، تخمین تقاضای مشتریان و استفاده از ظرفیت لجستیک موجود و بررسی و امکان پذیری حمل و نقل‌های جایگزین

تعیین مقیاس و بازه زمانی احتمالی اختلال در زنجیره تامین

ارزیابی سیستماتیک کل زنجیره تامین و استقرار واحدهای عملیاتی برای انطباق سریع با استفاده از تکنیک‌های سناریوسازی و تشکیل تیم پایش بحران با محوریت زنجیره تامین

تمرکز بر تثبیت فوری زنجیره تامین از طریق ارزیابی منابع تامین جایگزین، حمایت از تامین کنندگان و ارزیابی مخاطرات ایشان





۱۰ پیشنهاد مدیریت زنجیره تامین به بنگاه‌های اقتصادی

۵ بررسی امکان ادغام شرکت‌ها و تأمین کنندگان و کاهش فعالیت‌ها در بخش‌های دارای مشکل تأمین مواد اولیه

۶ ارزیابی مستمر گزینه‌های نزدیک‌تر تأمین، به منظور کوتاه‌تر کردن فاصله با تأمین کنندگان و نزدیک‌تر شدن به مشتریان بنگاه

۷ پیش‌بینی تقاضای واقعی مشتریان و همکاری با کانال‌های توزیع معتبر

۸ جابجایی و انتقال موجودی‌های آماده شرکت‌های تأمین کننده مواد اولیه به خارج از ناحیه‌های قرنطینه شده و به نزدیک‌ترین محل با امکان انتقال و ارسال آن‌ها از سوی شرکت‌های تأمین کننده

۹ طراحی زنجیره تأمین انعطاف پذیر برای آینده از طریق ایجاد تابع ریسک، دیجیتالی کردن فرآیندها و ابزارها، کدگذاری آنها و مدیریت ریسک

۱۰ تقویت سیستم‌های مدیریتی نوین زنجیره تأمین با استفاده از تجربیات سایر کشورها / استفاده از فناوری‌های پیشرفته ساخت برای افزایش توان مقاومت و انعطاف پذیری بیشتر در برابر تهدیدها





۱۰ پیشنهاد مدیریت زنجیره تامین به دولت

۱ استفاده صحیح و علمی از ابزار مدیریت زنجیره تامین به عنوان اهرم تنظیم بازار

۲ مدیریت حرفه ای زنجیره تامین به عنوان اهرم افزایش دقت اصابت سیاست‌های پولی، مالی و اعتباری

۳ توسعه ابزارهای ضمانتی توسط صندوق‌های حمایتی بخصوص صندوق ضمانت صادرات برای تسهیل حضور بنگاه‌های کوچک و متوسط و همچنین بنگاه‌های صادراتی

۴ حمایت از یکپارچه سازی بازار اعتبار و نظام مدیریت زنجیره تامین

۵ سرمایه گذاری‌ها به روش مشارکت عمومی - خصوصی (PPP) برای ایجاد زیرساخت‌های توسعه یافته مدیریت زنجیره تامین

۶ بهبود مدیریت مرزها و پیگیری دیپلماسی اقتصادی با کشورهای همسایه برای بازگشایی هرچه سریعتر مرزهای زمینی با تعریف پروتکل‌های مشترک بهداشتی

۷ معرفی خطوط سبز برای تسهیل حمل و نقل و انتقال کالا و رزرو خطوط انتقال کالا

۸ تسهیل فوری مجوزهای ایجاد یا توسعه فروشگاه‌های مجازی اینترنتی از طریق دستگاه‌های ذیربط و تمدید یا تجدید برخی مجوزهای کسب و کار برای یک دوره معین، مشروط به عدم تخلف صاحب کسب و کار و بدون نیاز به مراجعه به ادارت دولتی

۹ تسهیل مقررات در حوزه تعرفه گذاری یا محدودیت‌های واردات آن دسته از کالاهایی که در زنجیره تأمین آنها اختلال ایجاد شده یا عرضه آنها در بازار دچار کمبود شده است، در کنار کاهش، تعویق و یا تعلیق دریافت هزینه‌ها و عوارض مختلف

۱۰ اتخاذ تصمیمات سریع و موثر در جهت کاهش هزینه‌های مالیاتی و تأمین اجتماعی کسب و کارها و پیشگیری از کاهش نقدینگی بنگاه‌های اقتصادی



(مجموعه پیشنهادها به دولت در حوزه مالیات و تأمین اجتماعی در شماره‌های دیگر گزارش

اقتصاد کرونا قابل مشاهده است)



- شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی کردستان
- شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی زنجان
- شورای گفت‌وگوی دولت بخش خصوصی خراسان شمالی
- شورای گفت‌وگوی دولت بخش خصوصی گلستان
- شورای گفت‌وگوی دولت بخش خصوصی همدان
- اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
- اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان
- مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران
- معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
- مرکز آموزش و پژوهش‌های اقتصادی و اجتماعی شورای پژوهشی اتاق بازرگانی شیراز
- کمیسیون بازار پول و سرمایه اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران
- کمیسیون بهبود فضای کسب و کار و صنعت احداث اتاق تبریز
- مرکز ملی مطالعات، پایش و بهبود محیط کسب و کار معاونت اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی
- معاونت آموزشی وزارت بهداشت - پژوهش‌شکده آینده‌پژوهی و سلامت - مرکز تحقیقات آینده‌نگری و نوآوری سلامت
- معاونت پژوهش‌های اقتصادی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
- واحد برنامه‌ریزی راهبردی و تعالی سازمانی شرکت حمل و نقل ریلی رجا
- معاونت اقتصادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
- دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران
- سندیکای صنعت برق ایران
- انجمن صنفی تولیدکنندگان جوجه یکروزه
- موسسه سرآمدان اندیشه آوینا
- موسسه مک کینزی
- انجمن مدیران صنایع
- کارشناسان و مشاوران دبیرخانه شورای گفت و گوی دولت و بخش خصوصی

