



مدیریت تأمین از نگاه یک ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۹/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۹

چکیده

در چند سال اخیر دیده شده که شناسایی ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی مثل روابط موجود در زنجیره تأمین افزایش یافته است. هدف این مقاله نگاه دیگر به مدیریت تأمین است، مبنی بر این حقیقت که مدیریت زنجیره تأمین سنتی، به مشتریان لجستیک نسبت به خود ارائه‌دهندگان خدمات توجه بیشتری می‌کند. این مقاله با استفاده از چهار منبع نشان می‌دهد چگونه یک ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی با ایده‌ها و ساختارهای متفاوت نسبت به مشتریان در سه سرزمین مختلف مواجه است. بررسی منابع به وجود آمده و منابع ترکیبی برگزیده، کشش و جاذبه‌ای میان ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی و مشتریان او به وجود می‌آورد. بازگشودن لجستیک از ساختارهای زنجیره‌ای قراردادی ما را به فهم جامعی از تعاملات میان حمل‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی می‌رساند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، تأمین، خدمات لجستیکی و مدیریت زنجیره تأمین.

مقدمه

یکپارچگی و مدیریت لجستیک و تولیدکنندگان، ابعاد بنیادی راهبرد زیرساختاری هستند (باخ و کوپر ۱۹۹۸). مشاهدات بسیاری بر وجود روابط مثل هم در زنجیره تأمین دلالت دارد. برخی محققان حتی استدلال کرده‌اند که رقابت‌ها از شرکت‌های vs به سمت زنجیره‌های تأمین vs کشیده شده است (کتچن و هالت ۲۰۰۷). این گسترش و توسعه به طور ضمنی گویای اهمیت مدیریت روابط تأمین است.

در مطالعه قبلی ما بر روی مدیریت زنجیره تأمین، در مورد فهمیدن چگونگی تأثیر لجستیک بر راهبرد و ساختارها به منظور تولیدی استوار همراه با سود رقابتی، تأکید شده بود (استوک، گریس و گاساردا ۱۹۹۸). این ارتباط همچنین کاربرد منابع لجستیک را نیز پوشش می‌دهد (گاد، هاکانسون، یاهر و پرسون ۲۰۰۲؛ یاهر، گاد، هاکانسون، هریسون، پرسون ۲۰۰۶). از دیدگاه تعامل منابع (هانسون و والزوسکی ۲۰۰۲؛ ودین ۲۰۰۱) ارزش منابع به ترکیبشان با منابع دیگر، هم در درون و هم در بیرون مرزهای نهادی بستگی دارد.

اصلی‌ترین استدلال این مقاله این است که مسیر مدیریت زنجیره تأمین لزوماً بر روی راهبردها، ساختارها و ترکیب منابع، که به نظر می‌رسد برای تولیدکنندگان و خرده‌فروش‌ها مناسب باشد، ساخته می‌شود؛ یعنی این سازمان‌دهی‌ها به طور سنتی نقش‌آفرینان اولیه زنجیره تأمین را تشکیل می‌دهد (لامبرت، کوپر و پاگ ۱۹۹۸). مطالب قبلی توجه کافی به حمایت از شرکت‌ها مانند ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی و نگاهشان به مدیریت تأمین ندارند.

این مطلب متأسفانه اهمیت شرکت‌ها را در تلاش برای فهم چگونگی روابطشان و وظایف شبکه‌ها، از دیدگاه سایر شرکت‌ها بیان کرده و دیدگاه شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هاکانسون، فورد ۲۰۰۲: ۱۳۸). ساختارهای نظری واضح‌تر و مشخص‌تر بخش‌های تعاملی را به درک بهتر هم‌دیگر قادر می‌سازد (بارالدی و والکوزسکی ۲۰۰۵؛ هاکانسون و والکوزسکی ۲۰۰۲).

مدل زنجیره ارزش (پورتر ۱۹۸۵) یک ساختار نظری حاکم و غالب است و توصیفی اساسی از تأکید بر روی تولیدکنندگان و خرده‌فروشان در مطالعات زنجیره تأمین را ارائه می‌کند.

همانند دیگر حوزه‌های مدیریت راهبردی، موضوع تأمین «رها شدن از زنجیره ارزش» است که این عبارت از مقاله نورمن (۲۰۰۱) اقتباس شده است.

علاوه بر این، ساختارهای نظری وابستگی به خصوصی به ساختارهای فعال دارند. موضوعات زنجیره تأمین وابستگی متناظری بین مدل زنجیره ارزش و تأکید بر زنجیره تأمین را ایجاد می‌کند.

هدف این مطالعه رها کردن ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک از منطق زنجیره ارزش است و این کار را با مطرح کردن سؤال‌های ذیل انجام می‌دهد:

- تفاوت اصلی میان ساختارهای نظری و ساختارهای فعال مربوط به آن، که ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی و مشتریان را راهنمایی می‌کند، چیست؟

- چنین اختلافاتی چگونه ادراک و ترکیب منابع را در روابط تأمین متأثر می‌کند؟

مدل معروف زنجیره ارزش (پورتر ۱۹۸۵) و مدل‌های دیگر زنجیره ارزش که به تازگی به وجود آمده‌اند (استابل و فجلاستاید ۱۹۹۸) دو ساختار نظری مهم را در روابط تأمین بیان می‌کنند. تذکرات معمول زنجیره‌های تأمین و جنبه‌های جدید شبکه‌های تأمین، به عنوان ساختارهای تأمین فعال اصلی در نظر گرفته می‌شود. از چهارچوب تعاملی چهار منبع (هاکانسون و والکوزسکی، ۲۰۰۲) برای تحلیل کردن این ساختارها استفاده شده است. قسمت اصلی این مطالعه بیان این مطلب است که چگونه ساختارهای نظری غالب و ساختارهای فعال، فهم ما را از سهم ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک در رابط تأمین محدود و مرزبندی می‌کند.

مدیریت تأمین و ساختارهای نظری مرتبط با آن و ساختارهای فعال

پایه و اساس یک ساختار نظری مجموعه‌ای از اصول و فن‌آوری‌هایی است که اشاره به الگوی متفاوتی از دانش امکانات، فن‌آوری، همراه با مشکلات و اهداف و خواسته‌های مختلف طرفین دخیل در امر تأمین کالا دارد. یک ساختار نظری می‌تواند کم و بیش در تناظر با ساختار فعال (فیزیکی) باشد. تعمیم و گسترش این ساختار نظری در ارتباط نزدیک با ساختار فعال اتفاق می‌افتد. این ساختار نظری می‌تواند به صورت یک کتابچه یا عکس یا

نمودار، که شامل یکسری از اصول باشد، به وجود آید. «هاکانسون و والکوزسکی» با امکان تفسیر ساختار فعال که شامل درک چگونگی کار آن و فن آوری در گیر با آن است، بر ساختارهای فعال در مقایسه با ساختارهای نظری تأکید کردند. شکل ۱ مطلب بعدی را نمایش می دهد. در نتیجه این نمایش، بحث ساختارهای نظری و ساختارهای فعال در یک ایده ساختاری واضح و مفصل باعث می شود قسمت ها یکدیگر را بهتر درک کنند. مدل زنجیره ارزش یک ایده ساختاری برتر است که یک توضیح اساسی را آن سوی تولیدکننده و خرده فروشی در مباحث زنجیره تأمین ارائه می کند.

<p>شبکه های صنعتی:</p> <p>نقش طرفین موقعیت، غالباً از نقطه نظر تولیدکننده تحلیل می شود</p> <p>۲</p>	<p>مدیریت سنتی زنجیره تأمین:</p> <p>تولیدکننده / خرده فروش</p> <p>زنجیره تأمین شامل عملیات ارتباطی زنجیره ارزش</p> <p>۱</p>
<p>۴</p> <p>تحلیل ترکیب بندی ارزش میانجی گر / ارائه دهنده خدمات لجستیک شبکه ها در زنجیره منفرد. شبکه های لایه ای</p>	<p>۳</p> <p>تحلیل ترکیب بندی ارزش و شبکه های صنعتی:</p> <p>جنبه های پیش تری از ساختارهای نظری و ساختارهای فعال</p>

شکل ۱- ساختارهای نظری و ساختارهای فعال در مدیریت تأمین

– مدیریت زنجیره تأمین سنتی (سلول ۱)

مدل زنجیره ارزش (پورتر ۱۹۸۵) یک ساختار نظری قوی را در روابط تأمین نشان می‌دهد. این مدل بر روی تعدادی از اصول، که تأثیری کافی روی فهم لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین دارد، بنا شده است. این مدل نقش مشخص و تأکید به خصوصی روی مرکز فن‌آوری دارد و دید مشخصی از اهداف شرکت‌ها و جاه‌طلبی آنان ارائه می‌کند. مدل زنجیره ارزش همچنین با روشی عمیق باعث تأثیر ساختارهای فعال در تشکیل زنجیره تأمین می‌گردد.

مشخصه اصلی زنجیره ارزش، به عنوان طرحی برای نشان دادن فعالیت‌های اولیه این مدل عمومی «فن‌آوری ارتباط طولی»^۱ است (پورتر ۱۹۸۵: ۳۷ را ببینید). این فرآیند با تعدادی از قضا‌های خیلی خوب (صادرات داخلی و واردات عملیات فعال‌سازی) روبه‌رو است. یک‌سری از فعال‌سازی‌های ارزش، ایجاد شده که این فعالیت‌ها واردات را به محصول تبدیل می‌کند و این کار به صورت نتیجه‌ای از بهینه‌سازی تابع‌های تولید مجزا بیان می‌شود.

در این سطر براساس استدلال استایل و فجلاستاید (۱۹۹۸)، تأکید زنجیره ارزش بر روی سازمان‌دهی است که مواد خام را به حالت کم و بیش استاندارد و قابل لمس در مقیاس اقتصادی می‌رساند. برطبق مثال پورتر (۱۹۸۵). ارزش یک محصول در بازار نشانگر اختلاف قیمت تولید و محصولات رقیب است. تأکید بر روی محصولات فیزیکی به ایجاد مدلی ویژه، که برای مالکان محصولات مانند خرده‌فروشی و تولید کنندگان مناسب است، منجر می‌شود. در مقاله تأمین به طور معمول نشان داده می‌شود این ساختار به عنوان یک جریان خوب، که از تولیدکننده به سوی انبار یا مرکز توزیع و سپس به سوی خرده‌فروش‌ها و سرانجام به مشتریان ختم شود، مجسم می‌شود. برابر با استدلال پورتر (۱۹۸۵) سیستم ارزش‌گذاری یا زنجیره تأمین شامل تعدادی عملیات است که به زنجیره ارزش وابسته است. این استدلال بر این موضوع تأکید دارد: چه مدیریتی برای زنجیره تأمین وجود دارد که حالت روابط بالادست و پایین دست با تأمین‌کنندگان و مشتریان را ایجاد می‌کند؟ (کریستوفر ۱۹۹۸).

1. Long-linked.

شبکه‌های صنعتی (سلول ۲)

مسئله‌ای که در مورد استدلال زنجیره ارزش وجود دارد، توصیف ویژگی‌های اختصاصی ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی و دیگر واسطه‌ها مانند اضافه کردن نهادهایی است که توابع روتینی را برای بازگرداندن قسمتی از بودجه به زنجیره تأمین اجرا می‌کنند (رابینوویچ و نمیر ۲۰۰۶). محققان شبکه‌های صنعتی از برجسب‌زنی شرکت حمایت یا شرکت اولیه به یک شرکت تأمین ویژه جلوگیری می‌کنند، چرا که می‌دانند نقش شرکت‌های مختلف و دیدگاهشان در مورد ساختارهای فعال به قدر کافی به این شرکت‌ها وابسته است. مالک محصول یا تولیدکننده، هنگام تحلیل شبکه‌های تأمین از دیدگاه شبکه صنعتی دقت ویژه‌ای ندارد. شرکت‌های مورد بحث در مقاله گاد و هاکانسون و پرسون (۲۰۱۰) ایکیا، داکاتی و ولوو بودند، اما هیچ مطلبی در مورد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی بیان نشده است.

از دیدگاه یک منبع، بحث کلیدی این است که اگر منبعی، کیفیت یا ارزش مورد نظر را ایجاد نکند، با دیگر منابعی که این کیفیت را تولید می‌کنند، تعویض می‌شود. در چیدمان تأمین، این مطلب به طور ضمنی بیان می‌کند که تولیدکنندگان و خرده‌فروشان و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی با ترکیب منابع به طور همزمان، تولید ارزش می‌کنند (یاهر ۲۰۰۶). این مطلب همچنین ادعای اصلی از دیدگاه لجستیک است.

بحث مهم دیگر در سطح درون ساختاری این است که جنبه سنتی زنجیره تأمین وابستگی درونی روابط در زنجیره را در نظر نمی‌گیرد (گاد و هاکانسون ۲۰۰۱). دلیل این مطلب با تأکید بر وابستگی درونی زنجیره تأمین در ساختارهای فعال حاصل می‌شود. اگر به این ساختارها به صورت ایزوله نگاه کنیم، هنگامی که شرکت‌ها منابع را ترکیب می‌کنند، امکان ادراک کامل از فرآیند تولید ارزش میسر نبوده و مبهم است. بنابراین نتایج مدل زنجیره ارزش در ساختارهای فعال، که شامل زنجیره تأمین بهم پیوسته است، همچنین دیدگاه شبکه صنعتی، وابستگی درونی میان چندین زنجیره تأمین را برجسته می‌کند.

- تحلیل پیکربندی ارزش (سلول ۳)

تحلیل استابل و فجلداستاد (۱۹۹۸) از پیکربندی ارزش، مدل شبکه ارزش^۱ را شامل می‌شود. در مقایسه با تأکیدی که بر روی محصولات فیزیکی (همان‌گونه که این کار در مدل زنجیره ارزش انجام می‌شود) صورت می‌پذیرد. مدل شبکه ارزش بر مبنای این ایده بنا شده که ویژگی‌های یک جامعه پیشرفته (مدرن) متشکل از مجموعه روابط حقیقی و محتمل پیچیده‌ای در میان افراد است. این سازمان‌دهی و آسان کردن تبادلات (داد و ستد) میان مشتریان، امری اساسی جهت تولید ارزش در مدل شبکه ارزش است. تعیین مقدار بحرانی ارزش برای هر مشتری ویژه چیدمان مشتریان دیگر است (عامل حیاتی در تولید ارزش، لحاظ یک مشتری در ارتباط با تمامی مشتریان است). برخلاف ویژگی‌های زنجیره‌های ارزش، اساس شبکه‌های ارزش، بهره‌گیری از آن نوع فن‌آوری است که عملیات مربوط به چند مشتری را، که در زمان و مکان خاص و به روش‌های استاندارد توزیع یافته‌اند، هماهنگ می‌سازد. این مطلب از مقاله تامسون (۱۹۶۷) که وابستگی‌های درونی و سازوکارهای تعدیل روابط را دسته‌بندی می‌کند، گرفته شده است.

این شبکه ارزش، بعد دیگری از ساختار نظری را، که بر میانجیگری و وساطت بنا شده و به طور ویژه‌ای به ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی مربوط است، ارائه می‌کند. بعد تقاضا مشخصه سرویس‌های شبکه ارزش است (کاتز و شاپیرو ۱۹۸۵) و ارزش این سرویس برای مشتریان موجود با افزودن هر مشتری جدید به شبکه افزایش می‌یابد. سرویس‌های میانجی‌گری که توسط شبکه ارزش پیشنهاد شده، مورد خوبی است، چرا که وابستگی مشتریان به یکدیگر، دریافت محصولات است. به عبارتی مشتریان دیگر، بخش کلیدی این محصول در شبکه ارزش هستند (استابل و فجلداستاد، ۱۹۹۸). اصلی‌ترین سرویس یک ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی، ایجاد امکانات برای مشتریان، یعنی ایجاد فرصت برای تمرین این وابستگی‌ها است.

این مدل با ساختارهای فعال همپوشانی دارد که این نتیجه بعد دیگر شبکه‌های ارزش است. کاربران شبکه ارزش طبقه‌ای از میانجی‌گران را تشکیل می‌دهند که یک شبکه

1. value network.

ساختاری با استفاده از یک ساختار شبکه‌ای سطح پایین مانند یک زیر شبکه دارند (استابل و فجلداستاد ۱۹۹۸). از دیدگاه ارائه‌کننده خدمات لجستیکی، یک شبکه تأمین بر مبنای وجود همزمانی تولید و عملیات طبقه‌بندی شده شبکه ارزش بنا شده است. برای توضیح بیشتر، یک عامل اجرایی ارائه‌کننده خدمات لجستیکی را، که با لجستیک نوع چهارم شناخته می‌شود، در نظر بگیرید. چنین شرکتی راه‌حلی برای تأمین طراحی می‌کند که بر مبنای ترکیب نظام‌مند منابع همانند حاملان مختلف، عملیات ذخیره‌سازی، شرکت‌های بسته‌بندی و تعدادی از شرکت‌های وسیع ساخته شده است. این شرکت هیچ مالکیت فیزیکی بر منابع لجستیک ندارد، اما بر شرکت‌های لجستیک نوع سوم، که همچون یک جریان فیزیکی عمل می‌کنند، وساطت می‌کند. این در حالی است که لجستیک نوع چهارم جریان اطلاعات را مدیریت و شبکه تأمین را متناسب می‌کند و لایه‌های شبکه را به کار می‌اندازد، به گونه‌ای که انتقال محصول فیزیکی واقعاً اتفاق می‌افتد. علاوه بر این، لجستیک نوع چهارم با یک تماس اپراتور، با استفاده از ارتباط‌های زیر ساختاری به طور همزمان تولید ارزش می‌کند. لجستیک نوع سوم با بهره‌گیری از جاده‌ها و سیستم‌های راه‌آهن، بازیگران اضافه شده را به کار می‌اندازد. استدلال‌های پی در پی ایجاد شده توسط زنجیره تأمین شامل خدمات این شرکت‌ها نمی‌شود؛ در عوض این شرکت‌ها به طور همزمان و هماهنگ تولید ارزش می‌کنند.

– تحلیل ترکیب‌بندی ارزش و کالاهای صنعتی (سلول ۴)

هسته اصلی این مطالعه و دیگر موضوعات که در بخش مباحث آمده ترکیب کردن تحلیل ارزش و شبکه‌های صنعتی است. خدمات لجستیک برای خدمت به تولیدکنندگان و خرده‌فروشان به وجود آمده‌اند. بنابراین فهم ساختارها و آگاهی منابع از مشتریان ضروری است. البته این بدان معنا نیست که بهترین روش برای بهبود تجارت با این مشتریان پیروی از ساختارهایشان است. ارائه‌کنندگان خدمات لجستیک ممکن است از یک ساختار نظری برای راهنمایی آن‌ها استفاده کنند؛ ساختاری که آن‌ها را به عنوان عامل اجرایی برای مالکیت در نظر می‌گیرد. این مطالعه، مدل شبکه ارزش را همانند یک ساختار نظری در نظر می‌گیرد. در سطح فعال شده، این موضوع به معنای تأکید بر روی شبکه‌های تأمینی است که شامل

وابستگی‌های درونی می‌باشد. این وابستگی‌ها نیز به طور دائمی و متقابل متحد شده‌اند.

روش‌شناسی تحقیق

تعداد کمی از مطالعات، تأثیرات متقابل میان ساختارهای نظری و ساختارهای فعال را بررسی می‌کنند، آن هم در زمانی که ارائه‌کننده دیدگاه کیفی به عنوان دیدگاهی سودمند است. این مقاله بر مبنای مطالعه موردی طولی ساخته شده است. شرکت مرکزی مورد بحث LINC است که سرویس‌های لجستیک را به مشتریان می‌دهد (واردکنندگان مشروبات الکلی و دیگر شرکت‌ها که در انتقال مشتریان به سوی فروشگاه‌ها تلاش می‌کنند). سرویس‌های تهیه لجستیک به طور عمومی و لجستیک‌های اجرایی به طور خصوصی راه‌حل‌های تأمین مشتریان را با گسترش روابط و تجهیز منابع گسترش دادند. این موضوع به دلیل تأکیدی که بر منابع در زنجیره تأمین می‌شود، ضرورت دارد (گاد و هاکانسون ۲۰۰۸؛ یاهر ۲۰۰۶).

– مطالعه موردی بلند مدت

طرح طولی شامل دو فاز اصلی است که منبع اولیه تولید داده‌های مطالعه موردی است. این بحث با مطالعه‌ای اکتشافی در مورد تولید ارزش شروع می‌شود و بر چیدمان‌های گوناگونی که میان شرکت‌ها در شبکه تأمین وجود دارد، تأکید می‌کند. در یکسری از مذاکرات با دست‌اندرکاران عرصه تأمین که شامل تعدادی از تولیدکنندگان و خرده‌فروشان هستند، دیدگاه‌های مختلفی از فعالیت‌های شبکه تأمین LINC ارائه می‌شود. این مصاحبه که میان ۶۰ تا ۱۸۰ دقیقه طول کشیده و رونوشتی از مطالب آن تهیه شده، بر مبنای تأکید روی اطلاعاتی است که این فعالیت‌ها و منابع آن دارند. این مطالعه تعداد ۱۱ مصاحبه با مدیران را، که در سال‌های ۱۹۹۳ و ۲۰۰۳ انجام شده، نیز بیان کرده است (هامر ۲۰۰۶ را ببینید).

فاز دوم این مصاحبه‌ها در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ ادامه پیدا کرده که با بررسی پدیده‌های پایه‌ای به کاربرد بیشتر و مفصل‌تر منابع منجر شده است. در این دوره همچنین تعداد شش مصاحبه با مؤسسان شرکت‌های مرکزی و CEO انجام شده است. علاوه بر این، شرکت در دو اتاق کار و دو جلسه مشورتی، بینش و تحقیق از دیگر شرکا (مشتریان و تأمین‌کنندگان) به

وجود آورده است.

- تحلیل تحقیق

این بحث بر INC و ادراک آن از توابع شبکه تأمین متمرکز می‌شود. با در نظر گرفتن مفاهیم اصلی و ترکیب نظام‌مند، فرآیندی تحلیلی به وجود می‌آید (دابوس و گاد ۲۰۰۲). با گشت‌وگذار و جست‌وجو در فعالیت‌های تحقیقی و مشاهدات تجربی و نظریه‌ها، مفاهیم این نظریه‌ها و مشاهدات را می‌توان گسترش داد. در این فرآیند تطبیقی چهار عامل زیر نقش مرکزی دارند:

۱. واقعیت؛

۲. تئوری‌های قابل دسترسی؛

۳. مواردی که رفته رفته استنتاج می‌شود؛

۴. چارچوب تحلیل.

این فرآیند تطبیق ساختارهای فعال تأمین (زنجیره تأمین و شبکه‌های تأمین)، موارد تجربی توسعه یافته، نظریه‌های جایگزین شده در ساختارهای نظری (شبکه ارزش و زنجیره ارزش) و منابع چارچوب فعالیت را با هم همسان می‌کند. این منابع مرکزی، روابط تجاری و واحدهای تجاری ماهیتی اجتماعی دارند، در حالی که محصولات و تسهیلات به طور اساسی ماهیتی فیزیکی دارند. یک واحد تجاری می‌تواند یک شرکت یا چند شرکت همراه هم باشد که توجه به مهارت‌های کاری واحد، مثلاً توانایی آن در همیاری کردن، در آن مهم است. روابط میان منابع ضروری است. محصولات عموماً فیزیکی و قابل لمس هستند که یک شرکت می‌تواند آن را طراحی، تولید و توزیع کرده و مصرف‌کننده آن را مصرف کند و در آخر تسهیلات یا ساختارهای استخراج می‌تواند شامل تجهیزات تولید، انبارها، بنادر و کامیون‌ها در چیدمان لجستیک باشد. مخرج مشترک همه این چهار دسته منبع این است که تولید و تشکیل آنان شامل فرآیندهای جاذب است.

این مطالعه اعتبار و هم‌گرایی منطقی‌اش را به روش‌های گوناگون نشان داده است. طرح طولی، اجازه بررسی گسترش شرکت‌های کانونی و شبکه‌هایش را در زمان حقیقی می‌دهد.

کاربرد سازنده (ابتکاری) تعدادی از بررسی‌ها مهم‌ترین علت اعتبار تحقیقات کیفی است (لینکلن و کوبا ۱۹۸۵، استاک ۲۰۰۰). این موضوع به این معنا است که مذاکرات یافته‌های محقق همراه با مخبر و هم‌تا است. معرفی‌های رسمی که به LINC داده شده بود در سال ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ و دوباره در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ و بعدتر نشان‌دهنده LINC بود.

مدیریت تأمین LINC در فروشگاه‌های اروپایی

این بخش با ارائه اطلاعاتی که نشان‌دهنده شرکت مرکزی و شبکه تأمین است شروع می‌شود. در ادامه کار LINC در سه فروشگاه مختلف نشان داده می‌شود که کشش‌ها و شباهت‌های میان ساختارهای نظری و ساختارهای فعال را نشان می‌دهد. کار اساسی LINC برقراری ارتباط میان فرستنده و دریافت‌کننده محصولات (مشروبات) از تولیدکننده به خرده‌فروش است. Dragulation یک فروشگاه جدید برای عامل مشروبات و واردات در نروژ تولید کرد که امکان تأسیس شرکتی در میانه سال ۱۹۹۰ را فراهم ساخته بود. این فروشگاه در آن زمان شامل تعدادی از واردکنندگان کوچک مشروبات بود. هوای نسبتاً رقابتی و نیروی بالقوه در اختیار گرفتن قسمت بزرگی از ارزش تولید شده به وسیله زنجیره تأمین مشروبات، زوج‌های مرکب از واردکنندگان و مؤسسان لجستیک را به عنوان نیروی برای ایجاد LINC پرورنده بود. این ایده منابع لجستیک را تقسیم می‌کرد و برای کنترل درونی جریان اطلاعات، در حالی که جریان صندوق و محصولات را یک‌جا می‌کرد، پیشنهاد شده بود. این راه‌حل لجستیک نوع چهارم برای فروشگاه‌ها در آن زمان روشی جدید بود. طرح جریان تأمین اصلی بدین ترتیب بود:

۱. **جریان فیزیکی:** ایده اصلی تجارت LINC روابط با شرکا و دیگر ارائه‌دهندگان لجستیک را گسترش می‌داد. لجستیک نوع سوم به آهستگی مسئول عملیات فیزیکی لجستیک بود (توزیع، انبارداری و انتقال)؛
۲. **جریان پول:** شرکای بانکی LINC یکی از بزرگ‌ترین گروه‌های سرویس فاینانس در نروژ بودند. از دیدگاه LINC این شرکا یک سیستم مناسب^۱ را برای سرویس‌های فاکتوردهی و زیر

1. Tailor-made.

ساختارهای ضروری را برای جریان پول تهیه می‌کردند؛

۳. جریان اطلاعات: هسته مالکیت زیر ساختاری LINC سیستم حاکم گردآوری لجستیک بود که شبکه جریان کالاها را شامل پیش فروش، انتقال، انبارداری، فروش و صورتحساب‌سازی کنترل می‌کرد.

همزمانی سه جریان فیزیکی، کالاها، اطلاعات و صندوق، ساختار شبکه‌ای و طبقه‌بندی شده‌ای را نشان می‌دهد. در راستای مدیریت تقاضای اصلی ارتباط‌های فرستنده و گیرنده، LINC به منابع بنیادی وابسته است که این منابع در جایی مقیم است که به طور نرمال به عنوان زیر بنای یک جامعه شناخته می‌شود. این منابع اصلی شامل جاده‌ها، راه‌آهن‌ها، بنادر، کالاها، فروشگاه‌ها و شبکه‌های ارتباط از راه دور است. شبکه تأمین شامل منابع مختلفی است، همچون یک وسیله نقلیه که کالاها را میان نقاط مشخص حمل می‌کند و حامل‌هایی که این کار را انجام می‌دهند (کانتینرها و...) و دیگر تجهیزاتی که برای انتقال و انبارداری به کار می‌روند، در حالی که لجستیک نوع سوم قراردادی، کالاها را بین زیرساخت‌های اصلی انتقال می‌دهد. LINC جریان اطلاعات را مدیریت و سرویس‌های مربوط به جریان صندوق را آسان می‌کند و نیز از منابعی چون سرویس‌ها، زیرساخت‌های جایگزین و سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات پیشرفته بهره‌مند است.

- فروشگاه نوژی

در سال ۲۰۰۲، LINC جریان اطلاعات، کالاها و پول را برای ۲۵ مشتری در نوژ مدیریت کرد. در واقع ۲۵ LINC زنجیره تأمین رقابتی و گوناگون را مدیریت نمود که شش مورد از آنان مالکیت مورد نظر را برای LINC ایجاد کرده بود. این شرکت مکان‌هایی را جهت سفارش در نوژ از طرف مشتریان برای حمل کالاهایی که از سوی حدود ۷۰۰ تولیدکننده از کل جهان می‌آمد، قرار داده بود. انبارها و سیستم توزیع برای بیش از ۲۰۰ خرده‌فروش بخشی از کار بود. LINC در سال ۲۰۰۹ بیش از ۳۰ زنجیره تأمین را مدیریت کرد.

شبکه‌های تأمین با اندازه قابل توجه، مذاکراتی را که برای مشتریان سودمند بود ممکن ساخت و علاوه بر این فرصت‌های تجاری بی‌شماری را برای تأمین‌کننده‌ها که عملیات

جریان پول و جریان فیزیکی را انجام می‌دادند، به وجود آورد. LINC ابزاری در آسان‌سازی ایجاد ارزش، در بررسی کردن سطح شبکه تأمین به وجود آورده است که از منابع قسمت‌بندی شده همانند سیستم‌های کنترل و اطلاعات، منابع مدیریت و متخصصان لجستیک و همین‌طور شرکای منابع فیزیکی، بهره می‌برد. این بهره‌وری از منابع یکسری از ائتلاف‌های متقابل در شبکه را بازگو می‌کرد و هماهنگی کارای این وابستگی‌ها نیاز به همگونی مشتریان زنجیره تأمین داشت.

کار LINC برای خود و مشتریانش و تعدادی از شرکت‌های سه بخشی در شبکه موفق بود. LINC مدیریت می‌کرد تا اطمینان و همکاری میان تعداد زیادی از رقیبان زنجیره تأمین گسترش یابد. آرزوهای راهبردی، دیدگاه‌های LINC را تشکیل می‌داد، اما با وجود این، استقلال خود را با کم کردن وابستگی به مالکان افزایش داد تا به عنوان یک بخش بی‌طرف، شاهد کاهش بدگمانی در تعداد مشخصی از واردکنندگان باشد. کار کرد این راهبرد در نروژ خوب، در سوئد کمی موفق و در فنلاند به طور کلی ناموفق بود.

– فروشگاه سوئدی

در سال ۱۹۹۹ LINC طرح خود را برای تعمیم بین‌المللی درک کرد. ایده اولیه LINC در سوئد ایجاد ساختاری شبیه به آنچه در نروژ وجود داشت، بود. اگرچه حذف فروشگاه سوئدی به نظر می‌رسید یک سال پیش از صنعت نروژی بود، این کار با جابه‌جایی اندکی میان عاملان صنعت سوئدی، بی‌شبهت به گسترش نروژی انجام شد.

صنعت سوئد، فضایی متفاوت داشت که گردهمایی مناسبی را در صنعت بازگو می‌کرد. اگر چه نروژی‌ها زمان را صرف نواحی یکسانی کردند، سوئدی‌ها ایده‌هایی داشته و حالت رقابتی تری نسبت به یکدیگر داشتند. LINC زمانی که در صدد ایجاد ساختار شبکه سوئدی بود، با وضعیت متفاوتی روبه‌رو شد و به طور کلی واردکنندگان مشروبات در سوئد خود با ارائه‌دهندگان اصلی خدمات لجستیک مذاکره و تقاضای ایجاد راه‌حل لجستیک نوع سوم، انبارداری و توزیع کردند، در حالی که واردکنندگان، کنترل اداری و صدور صورتحساب و... را در خانه مدیریت می‌کردند.

فرآیند نشان داده شده باعث شد LINC جفت شرکت‌های وارداتی را به دست آورد. زمانی که LINC عملیات لجستیک را برای این مشتریان تعدیل می‌کرد، به وضوح روشن شد که واردکنندگان به دست آمده روابط ضعیفی با خدمات لجستیکی خود داشتند. این تجربه این اعتقاد را افزایش داد که فروشنده‌های لجستیک وجود دارد. با وجود این LINC دو چالش اعتقادی دیگر را نیز تجربه کرد. مشتریانی پنهانی، مشتریانی را یافتند که مالکان LINC آنان را به عنوان یک تهدید در نظر می‌گرفتند و دریافت هرگونه پاسخی را مشکل می‌دانستند، زیرا این موضوع احساس می‌شد که LINC طبیعی نبود. مالکیت LINC بر مشتریان خود به منظور شروع جهش شبکه‌اش به طور همزمان، امکان رشد بیشتر شرکت‌ها را محدود کرد.

علاوه بر این مالکان LINC، یعنی کسانی که شغل یکسانی به عنوان مشتریان آن داشتند، به طور مستقیم در LINC با دیگر مشتریان پنهان به رقابت پرداختند تا بهترین تضاد را ایجاد کنند. این مطلب به طور ضمنی بیان می‌کند که شرکای LINC خواهان خدمت به رقابت‌کننده‌ها هستند، نه فقط با در نظر گرفتن مصرف‌کنندگان نهایی بلکه همچنین با در نظر گرفتن قراردادهای تولیدکنندگان. با رقابت در زنجیره تأمین، واردکنندگان بالادست و پایین دست، انتظارات ارائه‌دهندگان خدمات در رسیدن به پایداری شبکه تأمین پیچیده‌تر خواهد شد.

– فروشگاه فنلاندی (بازار فنلاند)

در سال ۲۰۰۲ LINC در فنلاند تلاش‌هایی جدی برای ورود به فروشگاه‌های فنلاندی به منظور ارائه راه‌حل به کارگیری شده در نروژ برای برخی از مشتریان (شرکت‌های بزرگ) انجام داد. این مشتریان مالکان بین‌المللی محصولات بودند که هیچ نگرانی در مورد دیگر واردکنندگان و رقابت میان آن‌ها نداشتند. مدل LINC در فنلاند هرگز عملی نشد، اما با وجود این جایی بود که سناریوی سومی تجربه شود.

واردکنندگان نوشیدنی‌های خانگی در فنلاند تجارتی کوچک و انحصاری نسبت به کشورهای سوئد و نروژ داشتند. به عنوان مثال یکی از شرکت‌های عمده ۶۰ درصد از سهم

بازار را در اختیار داشت. این شرکت که هیچ نوع مزیتی در پیوستن به شبکه شرکت‌ها نمی‌دید، دائم سعی در زیر سؤال بردن اقدامات LINC داشت و حتی خواهان به کارگیری اقدامات LINC به نفع خویش بود تا جایی که به هیچ نوع همکاری با سایر رقبا فکر نمی‌کرد. در نتیجه استفاده این شرکت از قدرت خود، LINC از قالب یک مرجع مستقل خارج و به زیرمجموعه‌ای از این شرکت بزرگ مبدل گردید.

از دیدگاه تولیدکنندگان یا خرده‌فروشان جزء، رقابت همواره بین زنجیره‌های تأمین کالا وجود داشته و همکاری آنان را متزلزل می‌کند. با نپذیرفتن توسعه شبکه‌ای تأمین کالا از سوی آن شرکت و تغییر شرایط، احتمال کاهش عملکرد لجستیک برای آن شرکت نیز اتفاق افتاد؛ هر چند این شرکت مدعی بود رقبای وی از این موضوع بیشتر متضرر شده‌اند.

بحث

این بحث نکات و تلاش‌های انجام شده در سه فروشگاه را به طور ویژه بیان و سپس مفاهیم نظری این مطالعه را بازگو می‌کند.

– نروژ، رها شده از ساختارها

با مدیریت تعداد زیادی از زنجیره‌های تأمین در نروژ، اندازه زنجیره تأمین LINC برای سرویس‌های فاکتوردهی و توزیع‌های سه بخشی بسیار جذاب شده بود. LINC تنها با ۵ سال سابقه کار، دومین پیش‌فروش بزرگ سرویس‌های فیزیکی لجستیک در اروپا (نروژ، سوئد، دانمارک، فنلاند و ایسلند) و بزرگ‌ترین خریدار سرویس‌های فاکتوردهی در نروژ شد.

از دیدگاه منبع، این که LINC بالغ بر ۳۰ زنجیره تأمین را مدیریت کرد، یک ایده مرکزی راهبردی است که نه فقط برای ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک بلکه برای مشتریان و زنجیره‌های شخصی و لجستیک نوع سوم و سایر دلالات در شبکه تأمین نیز می‌باشد. بنابراین فروشگاه نروژی سناریویی را نشان می‌دهد که در آن کشش کمی میان ساختارهای برتر مالکان محصول و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک وجود داشت.

- سوئد، موفقیت شبکه محدود

به نظر می‌رسید سوئد نیروی بالقوه لازم برای گسترش شبکه تأمین LINC را داشت، اما مالکیت ارائه‌کنندگان بر واردکنندگان خاص مانع از این کار می‌شد. LINC خود را به زنجیره ارزش مشتریان گره زده بود. برخی از واردکنندگان احساس نمی‌کردند که شبکه تأمین بی‌طرف است و از استواری زنجیره‌های تأمین به کمک LINC می‌ترسیدند. LINC سهم مهمی از مشتریان پنهانی ایده‌های ساختاری پیشنهادی را که برپایه شبکه‌های خارجی و منابع ضعیف میان زنجیره‌های تأمین بود، به عنوان یک پیشنهاد قابل اعتماد دریافت نمی‌کرد.

- فنلاند، به شدت وابسته به زنجیره

LINC سعی می‌کرد خود را از مدیریت زنجیره تأمین قراردادی با تغییر در درجه موفقیت در فروشگاه‌ها رها کند. بنابراین با استفاده از ساختارهای نظری و فعال فنلاند چیدمانی را ایجاد کرد که ارائه‌کنندگان را مجبور به وارد شدن در این ساختارها می‌کرد. کشش میان ساختارهای شبکه‌ای برتر ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک و زنجیره ارزش سنتی بر این مطلب که زنجیره تأمین باید شفاف باشد، تأکید می‌کرد. با نایل شدن LINC به اپراتور خانگی لجستیکی، سردسته بازار توان زنجیره تأمین خود را در بهره‌وری از شبکه تأمین پنهانی بالا برد.

- مفاهیم نظری

این بخش ابعاد ارتباط چهار منبع را در مدیریت زنجیره تأمین سنتی از دیدگاه ارائه‌دهنده خدمات لجستیک بررسی می‌کند. ایده بعدی با چهار سلول در شکل ۱ دیده می‌شود. سمت چپ شکل ۱ مفاهیمی از تحلیل ترکیب‌بندی ارزش و استدلال شبکه صنعتی را نشان می‌دهد.

۱. ابعاد تعامل منبع در مدیریت زنجیره تأمین سنتی

با توجه به اصول زنجیره ارزش و ساختار زنجیره تأمین مربوط به آن نارایانان و رامان

(۲۰۰۴) بر لزوم تشکیل شرکت‌های شخصی در زنجیره تأمین برای محکم ماندن زنجیره تأکید کردند. این بزرگ‌ترین دلواپسی شرکت برای عملیات لجستیکی خود در زنجیره تأمین در فنلاند بود. این استدلال هسته مدیریت زنجیره تأمین سنتی بود که فرض می‌کرد واحدهای تجاری کانونی، که شرکت‌های اولیه نامیده می‌شدند، مالکان محصولات باشند؛ یعنی تولیدکنندگان یا خرده‌فروش‌ها و زنجیره تأمینشان.

به راستی بر طبق گسترش اخیر مدیریت زنجیره تأمین، واحدهای بنیادی و راهبردی تجاری که امروزه وجود دارند زنجیره‌های تأمین هستند. همان‌گونه که در مقدمه این مقاله ذکر شد، این اعتقاد روزافزون وجود دارد که این زنجیره‌های تأمین مکانی برای آغاز رقابت هستند (کتچین و هالت ۲۰۰۷، مک کارتر و نورزکرافت ۲۰۰۷). این توسعه توجه ضروری به مدیریت زنجیره تأمین را خاطر نشان می‌کند (کتچین و هالت و آرفیلت ۲۰۰۷؛ هالت، کتچین و اسلاتر ۲۰۰۴). دید سنتی به مدیریت زنجیره تأمین، یک تابع پشتیبانی است که به سازمان‌دهی (تولیدکننده و خرده‌فروش) و اجرایشان کمک می‌کند. مدیریت راهبردی زنجیره تأمین کلید ارتباطی است که کارایی شرکت را اثبات می‌کند (دوباره کارایی مشتریان لجستیک). مدیریت راهبردی زنجیره تأمین، مدیریت زنجیره تأمین را از یک تابع، که راهبرد را پشتیبانی می‌کند، تا عناصر کلیدی راهبرد ترقی می‌دهد (کتچین و هالت ۲۰۰۷ و ۵۷۴ تأکید اصلی).

همین طور سؤال اصلی فیشیر (۱۹۹۷) در مقاله‌اش را در نظر بگیرید: زنجیره تأمین صحیح برای محصولات شما کدام است؟ برای چه کسی فیشیر این سؤال را مطرح کرد؟ برای واحدهای تجاری مناسب به نظر می‌رسد جهت‌گیری سؤال وی به سمت تولیدکننده یا خرده‌فروش در زنجیره تأمین مورد نظر بوده است. کلمه محصول در جمله بالا همان محصول فیزیکی مطابق با مؤکدات زنجیره ارزش می‌باشد.

۲. ابعاد تعامل منبع و مدیریت تأمین ارائه‌کننده خدمات لجستیک

از دیدگاه ارائه‌کننده خدمات لجستیک جمله «مدیریت راهبردی زنجیره تأمین» با تأکیدی که بر زنجیره و ماهیت راهبردی نظریات وجود دارد، عجیب است.

<p>مدیریت تأمین از نگاه یک ارائه دهنده <u>خدمات لجستیکی</u> <u>ساختار نظری</u> <u>ساختار فعال</u> شبکه ارزش شبکه تأمین</p>	<p>مدیریت زنجیره تأمین سنتی <u>ساختار نظری</u> <u>ساختار فعال</u> زنجیره ارزش زنجیره تأمین</p>	<p><u>ابعاد منابع و</u> <u>فن آوری‌ها</u></p>
<p>میانجیگری سطح بازیگر منفرد: ارائه دهنده خدمات لجستیکی / دلال سطح زیر سازمانی: زنجیره تأمین با روابط پی درپی، اشتراکی و دوجانبه</p>	<p>اتصال طویل سطح بازیگر منفرد: تولیدکننده و خرده فروش سطح زیرسازمانی: زنجیره تأمین با روابط پی درپی</p>	<p>فن آوری واحدهای تجاری</p>
<p>ساختار شبکه‌ای لایه ای تولیدگر شبکه‌های تأمین رقابت میان زنجیره‌های تأمین یا میان زنجیره ارزش و ساختارهای نظری شبکه ارزش با همکاری با زنجیره تأمین و ایجاد اعتماد میان زنجیره‌های تأمین</p>	<p>زنجیره‌های ارزش بهم پیوسته تشکیل دهنده سیستم ارزش / رقابت زنجیره تأمین میان زنجیره‌های تأمین</p>	<p>روابط</p>
<p>تحویل از طریق ارتباط مجموعه مشتریان مربوط به مقیاس اقتصاد حوزه‌ای و ارتباط های بیرونی مثبت شبکه‌ای</p>	<p>همدستی و ایجاد اعتماد با زنجیره‌های تأمین محصولات فیزیکی مربوط به مقیاس اقتصادی تولید</p>	<p>محصولات</p>
<p>تأکید بر توزیع اشتراکی تسهیلات</p>	<p>تأکید بر استفاده کارا و پی درپی از تسهیلات تولید</p>	<p>تسهیلات</p>

جدول ۱- مدیریت زنجیره تأمین سنتی و دیدگاه ارائه‌کننده خدمات لجستیک

در این مقاله همان‌گونه که قبلاً بیان شد، این عبارت بیان می‌کند که واحدهای تجاری کنونی، تولیدکنندگان، خرده‌فروشان و زنجیره تأمینشان است. علاوه بر این برای بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک، مدیریت زنجیره تأمین همیشه راهبردی خواهد بود، زیرا آن تجارت مرکزی‌شان است.

با تفسیر نارایانان و رامان (۲۰۰۴) هر دوی استدلال‌های مدل شبکه ارزش و شبکه صنعتی، ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی را به تولید ساختارهای فعالی که چندین زنجیره را هم‌سو می‌کند، راهنمایی می‌کند. (در مقایسه با چندین شرکت در درون زنجیره). با جست‌وجو یا هر چیز دیگر تولیدکنندگان اغلب با سهم شدن در خدمات لجستیکی در تحویل دادن محصول به فروشگاه با یکدیگر همکاری می‌کنند. بنابراین از دیدگاه چندین ارائه‌دهنده، موضوع اصلی رقابت میان زنجیره‌های گوناگون نیست، بلکه چگونگی ایجاد رقابت میان این زنجیره‌هاست. در حالی که تولیدکننده یا خرده‌فروش بر ایجاد اعتماد در زنجیره‌اش تأکید می‌کند، ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی باید اعتماد ایجاد شده میان زنجیره‌های گوناگون را در نظر بگیرد و این چالش کلیدی دیگری برای LINC در سوئد بود.

رقابت میان ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک، در سطح شبکه‌ای آنالیز و میان شبکه‌های تأمین اعمال شده توسط ارائه‌کنندگان گوناگون رخ می‌دهد. گرایش به اهمیت رقابت زنجیره تأمین نسبت به رقابت در سطح شرکت، برای تولیدکنندگان و خرده‌فروش‌ها درست بود، اما برای ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی ضروری نبود. علاوه بر این، ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی همچنین با چالش‌هایی نظیر ساختارهای نظری و فعال گوناگون که به ترتیب مالکان تجارت و تجارت مصرف‌کنندگان را راهنمایی می‌کرد، روبه‌رو بودند. این زمانی کارایی دارد که استدلال و منطق زنجیره ارزش بر افکار و آرزوهای شبکه ارائه‌دهندگان حکم‌فرما باشد، همان‌گونه که در مورد فنلاند شرح داده شد.

ابعاد محصول این مطالب را بازگو می‌کند که پوتر (۱۹۸۵) یک دید کلی از رقابت ارائه نکرده است. زمانی او این پیشنهاد را داد که ارزش محصول در بازار برابر با ترابری حمل‌ونقل است و اختلاف از محصولات رقیبان را ایجاد می‌کند. توصیه و سفارش وی تأکید بر رقابت میان تولیدکنندگان-خرده‌فروش‌ها، یعنی مالکان محصول است.

پیشنهاد مناسب برای ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی تأکید بر این مطلب است که مجموعه اصول شبکه تشکیل‌دهنده شبکه‌های تأمین را ایجاد می‌کند، همان‌گونه که یک مدیر در مقاله دی وار و راثو (۲۰۰۶:۷) در رابطه با تجارت UPS می‌گوید: «در این جا هیچ محصولی وجود ندارد، فقط تحویل وجود دارد».

ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی در تجارتي قرار دارند که کشف و استخراج وابستگی‌های زنجیره تأمین را به طور رقابتي انجام می‌دهند.

به طور متناظر زمانی که ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی سؤال مطرح شده را می‌پرسند، باید سؤال فیشر (۱۹۹۷) را کاملاً از «زنجیره تأمین درست برای محصولات شما کدام است؟» به سؤال «محصول درست برای شبکه تأمین شما کدام است؟» تغییر داد. این سؤال ضروری است و بخشی از بحث‌های خارجی شبکه را تشکیل می‌دهد. اضافه کردن محصولات (یا مشتریان) بیشتر که مطابق با استانداردسازی و تلاش‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است که از قبل در شبکه وجود دارد، نیروی تولید ارزش را افزایش می‌دهد، در نتیجه موارد خارجی شبکه بر روی توزین کارایی محصولات تأثیر می‌گذارد، چرا که این کارایی به تعداد محصولات متناظر با آن‌هایی که دلالت‌کننده به ترکیب آن‌ها با یک محصول ویژه هستند، وابسته است. این استدلال استفاده از تسهیلات و همچنین بازتاب این واقعیت را روشن‌تر می‌کند. به عبارت دیگر ارزش این تسهیلات به تعداد واحدهای تجاری به کار رفته در این تسهیلات بستگی دارد.

۳. ترکیب تحلیل پیکربندی ارزش و شبکه صنعتی

هاکانسون و والکوزسکی (۲۰۰۲) تأکید کردند که به منظور فهم فعل و انفعالات ابعاد منابع، باید چگونگی ارتباط آن‌ها با دیگر منابع و چگونگی نگاه بازیگران مختلف به آن‌ها را بررسی کرد. با چنین استدلال‌هایی بحث حاضر به تأکید بر جمع‌آوری و مدیریت لجستیک و تولیدکنندگان می‌پردازد؛ یعنی این مطالعه ایده‌های ساختاری واحدهای تجاری و فعل و انفعالات منابع را خاطر نشان می‌کند.

با استفاده از مدل تعامل با ۴ منبع، برای نشان دادن مدیریت تأمین از دیدگاه ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی، تعدادی از موضوعات شایان توجه بیشتری هستند. این موضوعات شامل ماهیت دلالت‌گونه مدل شبکه ارزش و نوع نگاه به خواص شبکه در زنجیره منفرد و همچنین تأکیدهای شبکه صنعتی بر ترکیب نظام‌مند منابع و ایجاد شبکه نظام‌مند است.

ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی به طور سنتی نقش پشتیبانی از بازیگران را با نیروی بالقوه

و محدود افزایش ارزش ایفا می‌کنند، در حالی که ماهیت زنجیره تأمین به طور روزافزون اهمیت می‌یابد. مطالعات موجود در مورد دست‌اندرکاران لجستیک و شبکه‌ها، مفاهیم روابط غیرمستقیم و نقش دلالت‌ها را بررسی نمی‌کنند. دلالت بخشی از ارائه‌دهندگان منابع خدمات لجستیکی و فعالیت‌هایی هستند که این پارادوکس را باقی می‌گذارند (سیلویا ریدز و اسپرینگ ۲۰۰۷). با وجود این روشی که در آن این بازیگران اثرات روابط کلی یک شبکه را احساس کنند، اهمیت اساسی برای ضلع راهبردی شان دارد (هرتز و آلفرد سون ۲۰۰۳).

مربیان شبکه صنعتی به اهمیت درک و فهم روابط از دیدگاه «دیگران» تأکید کردند. در این رابطه آنالیز ترکیب‌بندی ارزش، ایده ساختاری منسجمی را برای دروس تأمین در مدل شبکه ارزش به وجود آورد. با جایگزینی دلالتی (نسبت به تولید) در خط مقدم، می‌توان دیدگاه دیگری از نقش ارائه‌دهنده خدمات لجستیک و منطق تولید ارزش را به دست آورد که فعالیت‌ها و دیدگاهشان را نسبت به منابع مناسب‌تر می‌کند و به عبارت دیگر، جایی که شبکه‌های صنعتی را به درک و آگاهی از ارتباط متقابل زنجیره‌های تأمین می‌رساند. آنالیز ترکیب‌بندی ارزش به خودی خود ادراک دیگری را از ارائه‌دهنده خدمات به دست می‌دهد. مدل شبکه ارزش همچنین در رسیدگی به مرزهای چندگانه شرکت کمک می‌کند (آرجو، دابویس و گاد ۲۰۰۳). این شامل این ادعا است که حق زنجیره‌های تأمین منفرد است که در آن سوی مرزهای بالادست و پایین دست سنتی، خواص و ویژگی‌های شبکه‌ای دارند. آنالیز ترکیب‌بندی ارزش به خاطر تأکید روی ترکیب نظام‌مند منابع و شبکه‌سازی نظام‌مند سودآور و مفید است. این ترکیب منابع به طور ویژه برای میانجی‌گرانی همچون ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک مهم است. این درخواست برای بیشتر شرکت‌ها به ویژه برای ارائه‌دهندگان لجستیک مناسب است. در نظر گرفتن این مطلب که اساس و بنیان محصول از گستره وسیعی از مجموعه منابع در درون و بیرون مرزها عبور می‌کند. همین طور عبارت «شبکه‌سازی نظام‌مند» که به معنی کاربرد و استفاده از روابط موجود برای تأثیر در دیگر روابط است، تنها برای توسعه فن‌آورانه مهم نیست، بلکه برای شرکت‌هایی که بر فن‌آوری میانجی‌گری تأکید می‌کنند، اساسی و بنیادی است. به همین صورت مدل شبکه ارزش را می‌توان تصور کرد.

نتیجه گیری

در آن چه گذشت، تحقیقات تأمین هم از جهت آنالیز ترکیب بندی ارزش و هم از جهت منطق شبکه صنعتی، با بصیرت فراوان ترکیب شد. دابویس، هالتن و پدرسون (۲۰۰۴) و هانسون و پرسون (۲۰۰۴) دو بعد را هنگامی که ارتباط متقابل زنجیره تأمین را گسترش می دادند، پیشنهاد کردند، در حالی که هامر (۲۰۰۶) این دو نظریه را برای بحث در مورد دیدگاه دیگر برای تولید ارزش و ساختارهای شبکه تأمین به کار می برد. مطالعه حاضر آنالیز ترکیب بندی ارزش و استدلال های شبکه صنعتی را برای بیشتر جدا شدن ارائه دهندگان خدمات لجستیک از ساختارهای سنتی مدیریت زنجیره تأمین به کار می برد. مدیریت تأمین سنتی دید محدودی از روابط تأمین را ارائه می کند که در استدلال های صنعتی قراردادی ریشه دارد و بر روی محصولات فیزیکی، روابط زنجیره ای و روابط متقابل پی در پی تأکید می کند. این دیدگاه درک محدودی از مرزهای شرکتی و مزایای رقابتی ارائه می نماید.

دانش ارائه کنندگان خدمات لجستیک، راهبردهای مالکیت، ساختارها و درک منابع به فهم بهتر این مطلب منجر می شود که چگونه ارائه دهندگان خدمات، ارزش تولید می کنند و چگونه با راهبردها و ساختارهای مشتریان ارتباط دارند. مدیران احتمالاً احساس می کنند که زنجیره ارزش یک ساختار نظری مفید و دارای نفوذ و قدرت را ارائه می کند. رها شدن مدیریت تأمین در عمل متفاوت از موفق شدن مدیریت تأمین است، همان گونه که مورد حاضر این موضوع را شرح می دهد. هنگامی که با مشتریان واکنش داریم، مدیران لجستیک می دانند که مدل تجارتشان با مشتریان فرق نمی کند. با این حال، چارچوب آن ها لزوماً شرکت های لجستیکی را از توسعه راهبردشان آگاه نمی کند. این شامل راهبرد منابع و تلاش های انجام گرفته برای اعتمادسازی است. برای مثال چگونه روابط متقابل میان زنجیره ها را می توان متعادل کرد در حالی که همچنان تصورشان را به صورت یک بازیگر با ماهیت مستقل نگه داشت.

مفهوم ترابری انتقال و توزیع و فعالیت های لجستیکی از تأکید شبکه ارزش بر میانجی گری سود می برد. چارچوب بعدی مدیریت تأمین که این مقاله آن را جزء موارد مهم محسوب کرده و گسترده تر می باشد، این است که ممکن است به بررسی دوباره مدیر راهبرد مدیریت

ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی نیاز داشته باشیم. مطالعات انجام شده روی چیدمان‌های مختلف لجستیکی و شبکه‌ای، اعتراف به دیدگاه‌های چندگانه ساختارهای نظری و ساختارهای فعال تأمین، ممکن است در ادراک چگونگی ایجاد ارزش توسط نقش‌آفرینان لجستیک سهمیم باشد. تحقیقات بیشتر می‌تواند چیدمان‌های مختلف و دیدگاه‌های شرکت‌های متفاوت را بیشتر بررسی کند. در این مطالعه ارائه‌دهنده خدمات لجستیک با مشتریان روبه‌رو بود که سه تغییر متفاوت و گوناگون از منطق زنجیره ارزش داشتند. موضوع جالب ممکن است بررسی چگونگی تأثیر مشخصات مشتریان بر نیازهای شبکه‌های لجستیکی باشد.

چنین تحقیقاتی می‌تواند این موضوع را بررسی کند که چه چیزی باعث رقابت در زنجیره تأمین نسبت به لجستیک می‌شود و این که اگر تقاضا برای حمایت و پشتیبانی زیاد شود، آیا عملیات زنجیره ارزش به همکاری با نقش‌آفرینان کوچک‌تر به منظور ایجاد روابط دوستانه‌تر برای لجستیک تن در می‌دهند؟

منبع

۱. انجمن تحقیقات نروژ، برنامه SMARTRANS، پژوهش 192922.