



## بررسی تناسب و تقاطع (هم‌سویی و رابطه) دو مفهوم مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین؛ ص ۱۲۳-۱۵۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۸/۱۵

### چکیده

دو مفهوم مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین با هم اشتراکاتی دارند، با این حال تبادل کمی بین آن‌ها وجود دارد. در این پژوهش سعی شده بخش‌هایی از همپوشانی و تعامل این دو مفهوم بررسی و به نقش و دیدگاه هر یک از این دو مفهوم در قبال دیگری پرداخته شود. در قدم اول، این مقاله به بررسی هر یک از مفاهیم مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین می‌پردازد و سپس نشان داده می‌شود که چگونه بینش در مورد هر رشته می‌تواند به حمایت، پشتیبانی و تکمیل دیگری منجر شود. به‌طور کلی نتیجه اصلی این است که افزایش تعامل میان این دو مفهوم مهم، برای گسترش دانش در هر دو عرصه بسیار مفید است و موجب افزایش توانایی سازمان در رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای خود می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی، مدیریت زنجیره تأمین، تناسب و تقاطع (هم‌سویی و رابطه) دو مفهوم، دیدگاه چند جانبه.

### مقدمه

مدیریت راهبردی فرآیند تصمیم‌گیری است که جهت‌های دراز مدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می‌سازد. به عبارتی به وسیله‌ی آن مدیران جهت دراز مدت فعالیت‌های

سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی و ویژه‌های را مشخص و راهبردهای نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای راهبردها را انتخاب می‌کنند.

مدیریت راهبردی یک فرآیند پویاست زیرا هر بخش از این فرآیند، پرسشی را به دنبال دارد، "آیا باید به همین ترتیب ادامه داد یا نیاز به تغییر وجود دارد؟".

تغییر در موقعیت سازمان‌ها و اُفت و خیز عملکرد مالی آن‌ها فشار لازم برای تغییر و تنظیم مجدد راهبردها می‌باشد. مدیریت راهبردی با تصمیم‌گیری راجع به راهبردی و برنامه‌ریزی چگونگی به اجرا در آوردن آن در ارتباط است (حسینی، ۱۳۸۵، ۴۵). بخش عمده فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی تعیین هدف یا اهداف است. در مدیریت زنجیره تأمین قبل از اینکه اهداف برقرار و تعیین شوند، ضروری است که بدانیم عملکرد فعلی چیست و بعد از بهبود یا مهندسی مجدد چه چیزی مهم و حیاتی است (فیض آبادی، ۱۳۸۲، ۶۵).

وجود تعاریف متعدد از لجستیک به سبب دیدگاه‌های تخصصی متفاوت و حوزه‌های وسیع کارکردی آن نتوانسته است، نگرشی ساختاری در این بحث را ایجاد نماید. یکی از راهکارهای ایجاد چنین نگرشی، ایجاد نگرش راهبردی در لجستیک سازمانی است. روش‌ها و ابزارهای متفاوتی به منظور ایجاد تفکر و نگرش راهبردی در سازمان وجود دارد. یکی از این روش‌ها استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی است (مظلومی و طیبی، ۱۳۸۶، ۹۱).

زنجیره تأمین شبکه‌ای از تسهیلات و مراکز تولید است که وظایف تهیه و تدارک مواد خام، تبدیل آن به محصول نهایی و واسطه‌ای و توزیع این محصولات نهایی به مشتریان را انجام می‌دهد. زنجیره‌های تأمین در سازمان‌های تولیدی و خدماتی وجود دارند، هر چند که پیچیدگی زنجیره ممکن است از صنعتی به صنعت دیگر و از شرکتی به شرکت دیگر شدیداً تغییر کند. از آنجایی که زنجیره تأمین یک شرکت همه وظایف و تسهیلات عملیاتی شرکت را در بر می‌گیرد، طراحی آن ضرورتاً بخش کاملی از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی شرکت است. برای اکثر شرکت‌ها اهداف برنامه راهبردی مشابه یا همان اهداف مدیریت زنجیره تأمین است. تحویل فعال و قابل اطمینان کالاها و خدمات با کیفیت بالا در حداقل هزینه، انجام این کارها مستلزم تصمیم‌های

طراحی راهبردی است که به طور مؤثری همه وظایف زنجیره تأمین را هماهنگ می‌سازد (فیض‌آبادی، ۱۳۸۲، ۶۱).

کلیت و هدف اصلی در این پژوهش، بررسی تناسب و تقاطع به منظور تسهیل تبادل بین مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین است. بدیهی است که این دو رشته دارای تعداد زیادی طرح‌ها و پیشنهادات برای ارائه به یکدیگر هستند. بنابراین، محققان در این زمینه باید برای درک چگونگی شکل‌گیری نتایج راهبردی شرکت از شیوه‌های زنجیره تأمین، با یکدیگر همکاری کنند این فرصت موجب افزایش همکاری و هم‌گرایی بین رشته‌ها در طول زمان می‌شود. بر این اساس، هدف کلی مقاله شناسایی مناطق تبادل فکری بین مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین جهت پیشبرد منافع سازمان‌ها و دستیابی به اهداف راهبردی می‌باشد. هدف‌مان را با در نظر گرفتن موارد زیر دنبال می‌کنیم:

(۱) مفهوم مدیریت راهبردی (*SM*) ؛

(۲) مفهوم مدیریت زنجیره تأمین (*SCM*) ؛

(۳) نگرش یا دیدگاه‌هایی که مدیریت راهبردی به مدیریت زنجیره تأمین ارائه می‌دهد؛

(۴) نگرش یا دیدگاه‌هایی که مدیریت زنجیره تأمین می‌تواند به مدیریت راهبردی ارائه دهد؛

## مفهوم مدیریت راهبردی

واژه راهبرد از لغت یونانی راهبردها گرفته شده و ابتدا در علوم نظامی مطرح شده است، می‌توان آن را بدین شکل تعریف کرد؛ راهبرد مجموعه‌ای از اهداف اصلی سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب‌وکاری و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم.

تعریف دیگری نیز می‌توان از راهبرد ارائه کرد: راهبرد یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می‌شود (حسینی، ۱۳۸۵، ۶۲).

مدیریت راهبردی؛ هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.

**فرآیند مدیریت راهبردی شامل موارد زیر می‌باشد:**

(۱) تدوین راهبردها؛

(۲) اجرای راهبردها؛

(۳) ارزیابی راهبردها.

**تدوین راهبردها؛** مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبرد خاص جهت ادامه‌ی فعالیت.

**اجرای راهبردها؛** اجرای راهبردها را مرحله‌ی عملی مدیریت راهبردی می‌نامند. منظور از اجرای راهبردها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و راهبرد تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. در مدیریت راهبرد مرحله اجرا مشکل‌ترین مرحله بوده و ایجاب می‌کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند، موفقیت مرحله اجرایی راهبردها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند.

**ارزیابی راهبردها؛** آخرین مرحله در فرآیند مدیریت راهبردی، ارزیابی راهبردی بوده که در آن سه فعالیت عمده به شرح زیر صورت می‌گیرد:

**الف -** بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس راهبردهای کنونی قرار گرفته‌اند.

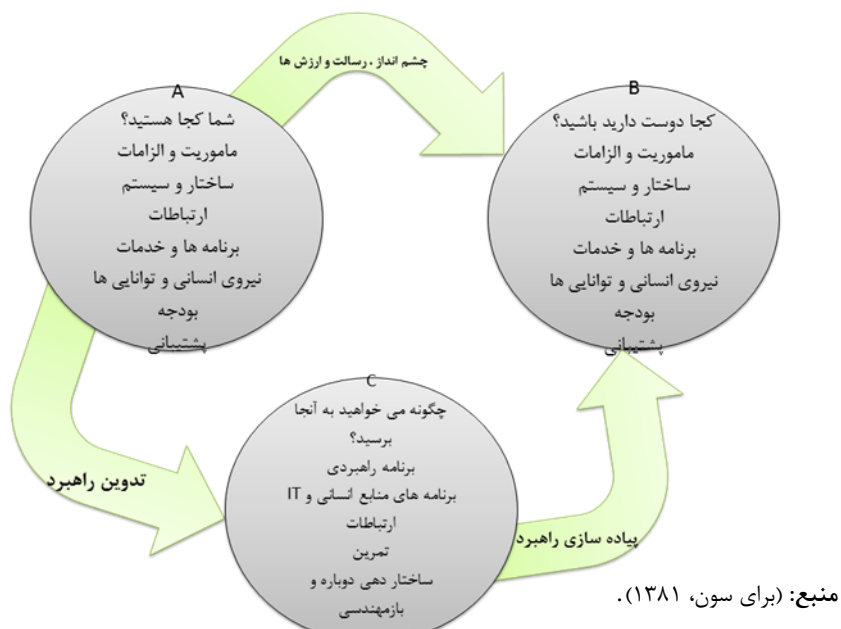
**ب -** محاسبه و سنجش عملکردها.

**ج -** اقدامات اصلاحی (آرا دیوید، ۱۳۸۳، ۴۵).

**برنامه‌ریزی راهبردی؛** مطابق با تعاریف الان وادی برنامه‌ریزی راهبردی عبارتست از تلاشی نظاممند، به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌هایی بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد. به‌طور خلاصه، برنامه‌ریزی راهبردی در حالت ایده‌آل می‌تواند باعث تقویت پندار و یا تعهدی شود که بنا به گفته‌ی حکیم و روانشناس بزرگ، توماس مور، برای حل معمای زندگی شخصی ضروری است (برایسون، ۱۳۸۱، ۸۶).

شکل زیر الفبای برنامه‌ریزی راهبردی را نشان می‌دهد. در این نمودار بخش A نشان‌دهنده موقعیت فعلی سازمان، بخش B نشان‌دهنده مقصد و موقعیتی است که خواهان رسیدن به آن هستیم و بخش C چگونگی گذر از موقعیت فعلی به جایگاه آتی را نشان می‌دهد. مضمون بخش‌های A و B مأموریت کنونی یا آتی سازمان، دارایی‌های مشهود و نام شهود نظیر ساختار و سیستم، ارتباطات، برنامه‌ها، کارکنان و مهارت‌ها، روابط و بودجه است. مضمون بخش C همان برنامه راهبردی است، برنامه‌ای با کارکردهای چندگانه که به سازمان در مهندسی مجدد و تغییر ساختار، تخصیص بودجه و به‌کارگیری دیگر ابزارهای مهم در مسیر ایجاد تحول، یاری می‌رساند. لازمه‌ی رسیدن از مرحله A به مرحله C شفاف‌سازی چشم‌انداز مأموریت و اهداف سازمان است (برایسون، ۱۳۸۱، ۸۹).

شکل یک: الفبای برنامه‌ریزی راهبردی



مدیریت راهبردی را می‌توان از دیگر علوم سازمانی با تأکیدش بر شناسایی، توضیح، و پیش‌بینی عوامل عملکرد سازمانی، متمایز کرد. پرسش تحقیقات مرکزی این حوزه، این است که "چرا برخی از شرکت‌ها بهتر از دیگران هستند؟" (فرای بی لویی، ۱۳۸۷، ۴۹).

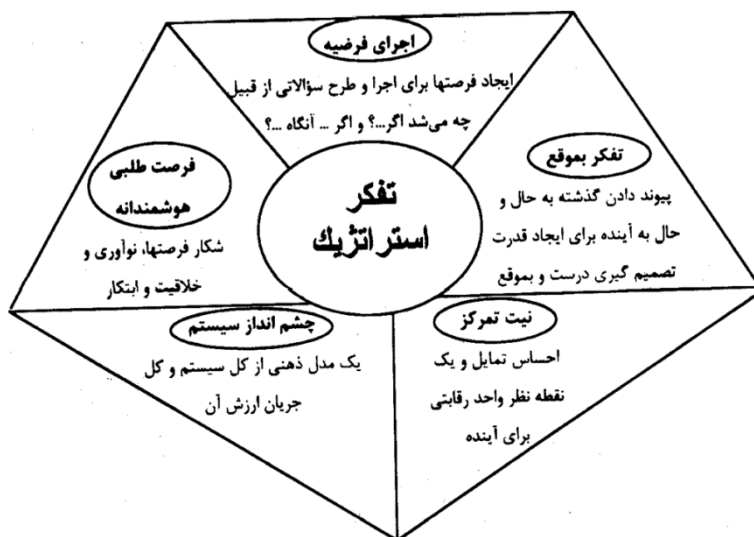
پژوهش‌های انجام گرفته، مزایایی را برای تفکر راهبردی و تعهد عمیق نسبت به فرآیند مدیریت راهبردی قائل است از جمله تفکر و تعهد راهبردی:

۱. سطوح مختلف مدیریت سازمان را تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
۲. شناسایی و پاسخ‌گویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
۳. منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌کند.
۴. کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه راهبرد را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.
۵. سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده‌ساز تبدیل کند.

مزایای فوق به سازمان‌ها توانایی آن را می‌بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروی‌های رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آن‌ها تأثیر گذارند (حسینی، ۱۳۸۵).

خروجی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی با توجه به تغییرات پیاپی محیطی بدون وجود تفکر و بصیرت در اجرا برنامه‌ای روی کاغذ بیش نیست، در عوض هنگامی که تفکر و بصیرت راهبردی وجود داشته باشد می‌توان امیدوار بود خروجی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در اجرا نیز راهبرد خلاقانه و اثربخش باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲، ۳۶).

شکل دو: عناصر تفکر راهبردی



منبع: (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲).

### مفهوم مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین تا قبل از سال ۱۹۹۰، کمتر در محافل دانشگاهی یا عرصه‌های عملیاتی مورد توجه قرار گرفته است، از این رو می‌توان آن را مفهومی نسبتاً جدید در نظر گرفت. به قول پرفسور منت رز و همکارانش، "مفهوم زنجیره تأمین از ادبیات لجستیک نشأت گرفته و لجستیک همچنان به تأثیرگذاری عمیق خود بر مدیریت زنجیره تأمین ادامه می‌دهد" (مورفی و رود، ۱۳۹۱، ۳۱).

در دهه‌های ۷۰-۱۹۶۰ سازمان‌ها به توسعه‌ی جزئیات راهبردهای بازار همت گماردند که برآورده کردن رضایت مشتریان متمرکز بود. آن‌ها بدین درک نایل آمدند که مهندسی و طراحی قوی و عملیات منسجم و هماهنگ، پیش‌نیاز دستیابی به نیازمندی‌های بازار و در نتیجه سهم بازار بیشتر است. بنابراین طراحان مجبور شدند که ایده‌آل‌ها و نیازمندی‌های مورد نظر مشتریان را در طراحی محصولات خود بگنجانند و در حقیقت محصولی را با حداکثر سطح کیفی ممکن، در حداقل هزینه، تمام با ایده‌آل‌های مورد نظر مشتری روانه بازار سازند. در دهه‌ی ۱۹۸۰ با افزایش تنوع در الگوهای مورد نظر مشتریان سازمان‌های تولیدی به‌طور فزاینده‌ای به افزایش

انعطاف‌پذیری در خطوط تولید، بهبود محصولات و فرآیندهای موجود و توسعه محصولات جدید برای ارضای مشتریان علاقه‌مند شدند. در دهه ۱۹۹۰ به موازات بهبود در توانمندی‌های تولید، مدیران صنایع درک کردند که مواد و خدمات دریافتی از تأمین‌کنندگان مختلف تأثیر بسزایی در افزایش توانمندی‌های سازمان به منظور برخورد با نیازمندی‌های مشتریان دارد که این امر به نوبه خود، تأثیر مضاعفی در تمرکز سازمان و پایگاه‌های تأمین و راهبردهای منبع‌یابی بر جا نهاد. همچنین مدیران دریافتند که صرفاً تولید یک محصول کیفی، کافی نیست. در واقع تأمین محصولات با معیارهای مورد نظر مشتری (چه موقع، کجا، چگونه) و با کیفیت و هزینه مورد نظر آنها چالش‌های جدیدی را موجود آورد. در چنین شرایطی به عنوان یک نتیجه‌گیری از تغییرات مذکور دریافتند که این تغییرات در طولانی مدت برای مدیریت سازمان‌شان کافی نیست. آنها باید در مدیریت شبکه همه کارخانجات و شرکتهایی که ورودی‌های سازمان آنها را - به‌طور مستقیم و غیرمستقیم - تأمین می‌کردند، همچنین شبکه شرکتهایی مرتبط با تحویل و خدمات پس از فروش محصول به مشتری درگیر شوند. با چنین نگرشی رویکردهای "زنجیره تأمین" و "مدیریت زنجیره تأمین" پا به عرصه وجود گذاشتند (مظلومی و طبیبی، ۱۳۸۶، ۱۴۱).

زنجیره تأمین، زنجیره ارزشی است که از منبع به مشتری نهایی گسترش می‌یابد. مدیریت زنجیره تأمین نیازمند ادغام و هماهنگی فرایندهای کسب‌وکار در سراسر زنجیره تأمین است که به منظور رضایت‌بخشی و پاسخگویی به تغییرات در مطالبات مشتریان نهایی، انجام می‌گیرد (۲۰۰۰، *Vokurka & Lummus*; ۲۰۰۰، *Lambert & Cooper*). فرآیندهای کسب‌وکار که لزوماً باید یکپارچه و هماهنگ باشند عبارتند از: خرید، تولید، بازاریابی، تدارکات، و فرآیندهای اطلاعات (۲۰۱۲، *Green et al.*).

زنجیره تأمین در بردارنده تمامی فعالیت‌های مرتبط با جریان و تغییر شکل کالاها از مرحله مواد خام (استخراج) تا رسیدن به مصرف‌کننده نهایی است، و در عین حال با جریان اطلاعات مرتبط می‌باشد. شکل سه نمونه‌هایی از زنجیره تأمین را به تصویر کشیده است. از شکل سه بر می‌آید که برخی زنجیره‌های تأمین (بر حسب تعداد طرفین معامله) پیچیده‌تر از سایرین هستند و بر همین اساس احتمالاً هماهنگ کردن زنجیره‌های تأمین پیچیده بسیار دشوارتر از هماهنگ کردن زنجیره تأمین با پیچیدگی‌های کمتر است.



بر طبق تعریف انجمن خبرگان مدیریت زنجیره تأمین؛ مدیریت زنجیره تأمین شامل مدیریت و برنامه‌ریزی تمامی فعالیت‌های درگیر با منبع‌یابی و تأمین و تبدیل و تمامی فعالیت‌های مدیریت لجستیک است. نکته‌ی مهم این است که مدیریت زنجیره تأمین شامل هماهنگی و همکاری با شرکای شبکه که می‌توانند تأمین‌کنندگان کالا، واسطه‌ها، تأمین‌کنندگان خدمات شخص ثالث و مشتریان باشند، می‌باشد. در واقع مدیریت زنجیره تأمین مدیریت تقاضا و تأمین را در داخل و سرتاسر شرکت‌ها، یکپارچه می‌کند (مورفی و وود، ۱۳۹۱، ۱۹۳).

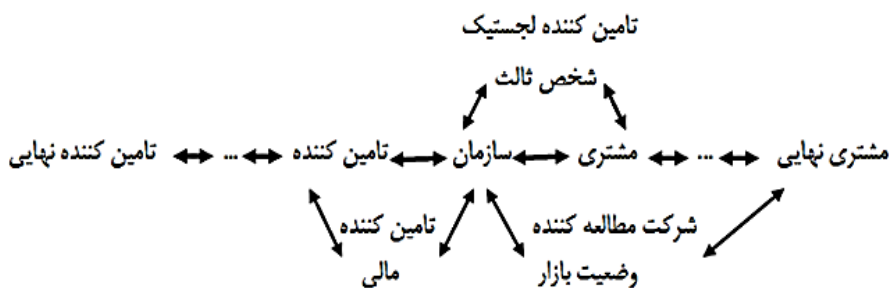
شکل سه: پیکربندی‌های متفاوت زنجیره تأمین

مشتری ↔ سازمان ↔ تامین کننده

شکل سه. الف: زنجیره تأمین مستقیم

مشتری مشتری ... ↔ مشتری ↔ سازمان ↔ تامین کننده ... ↔ تامین کننده تامین کننده

شکل سه. ب: زنجیره تأمین تعمیم یافته



شکل سه. ج: زنجیره تأمین نهایی

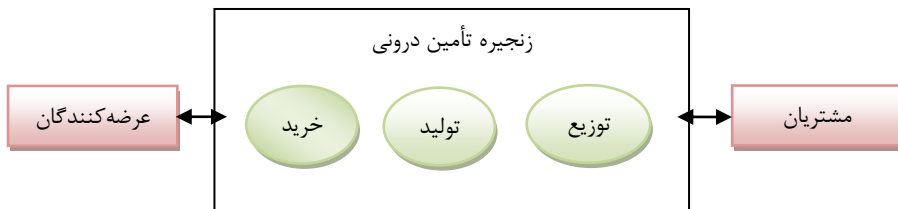
جدول یک: عناصر مدیریت زنجیره تأمین

جزء	موضوع های معمول
مشتریان	تعیین کردن اینکه مشتریان چه محصول و یا چه خدماتی می خواهند
پیش بینی	پیش بینی کردن مقدار و زمان تقاضای مشتری
طراحی کردن	ادغام کردن مشتریان ، خواسته ها ، قابلیت های ساخت و زمان با بازار
پردازش کردن	کنترل کردن کیفیت ، برنامه زمانبندی کار
موجودی	برآورده کردن نیازمندی های تقاضا و در عین حال اداره کردن هزینه های نگهداری موجودی
خرید	ارزیابی کردن تامین کنندگان بالقوه ، حمایت کردن از نیاز های عملیاتی در مورد کالاها و خدمات خریداری شده

منبع: (فیض‌آبادی، ۱۳۸۲).

هدف اصلی فعالیت‌های مربوط به زنجیره تأمین، ارضای تقاضای مشتریان است؛ به طوری که بتواند محصول مورد نظر را با حداکثر کیفیت، حداقل قیمت، و در زمان مورد نظر به مشتریان تحویل دهد. در زنجیره تأمین به منظور بهینه کردن فرآیندهای درونی زنجیره، هر عضو باید با دیگر اعضای زنجیره هماهنگ شود. در شکل چهار، فرآیند زنجیره تأمین به صورت شما تیک نشان داده شده است.

شکل چهار: فرآیند زنجیره تأمین



منبع: (Sofiyabadi et al., ۲۰۱۲).

در حالت کلی زنجیره تأمین از دو یا چند سازمان تشکیل می‌شود که رسماً از هم جدا هستند و به وسیله جریان‌های مواد، اطلاعات و جریان‌های مالی به یکدیگر مربوط می‌شوند. این سازمان‌ها می‌توانند بنگاه‌هایی باشند که مواد اولیه، قطعات، محصول نهایی و یا خدماتی چون توزیع، انبارش، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی را ارائه کرده و حتی مصرف‌کننده‌ی نهایی را نیز شامل می‌گردد. برای مدیریت مؤثر زنجیره تأمین، ضروری است که تأمین‌کنندگان و مشتریان در

یک روش هماهنگ و با شراکت یکدیگر ارتباطات کامل اطلاعاتی و تعامل مستمر داشته باشند. این امر یعنی جریان سریع اطلاعات در میان ارکان زنجیره، آن‌ها را قادر می‌سازد که زنجیره عرضه بسیار کارایی را ایجاد کنند (Sofiyabadi et al., ۲۰۱۲).

از جمله مزایای مدیریت زنجیره تأمین در سازمان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. از میان رفتن ناکارآمدی‌ها؛
۲. ایجاد وضعیت پایدار و انعطاف‌پذیر؛
۳. کاهش هزینه‌های عملیاتی؛
۴. حداکثرسازی ارزش برای مشتریان از طریق بهبود کیفیت.

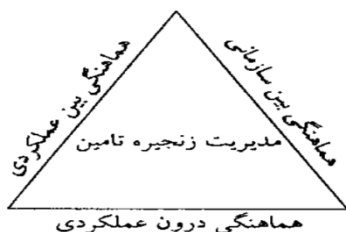
همچنین از جمله کاستی‌های مدیریت زنجیره تأمین می‌توان به دو مورد زیر اشاره کرد:

۱. به نیازهای آینده‌ی مشتریان توجه چندانی ندارد؛
۲. چگونگی دستیابی به نیازهای آینده‌ی مشتریان را مورد بررسی قرار نمی‌دهد (Al-Mudimigh et al., ۲۰۰۵).

مدیریت زنجیره تأمین، همان‌طور که امروزه عمل می‌کند، از بازاریابی، پشتیبانی و تولید نشأت گرفته است. سه بعد در مورد مدیریت زنجیره تأمین وجود دارد که در شکل پنج نشان داده شده است. این سه بعد عبارتند از: (۱) هماهنگی درون عملکردی (اداره فعالیت‌ها و فرآیندها در درون وظیفه پشتیبانی یک شرکت)؛ (۲) هماهنگی فعالیت‌های بین عملکردی (از قبیل هماهنگی بین پشتیبانی و مالی، پشتیبانی و تولید و پشتیبانی و بازاریابی) همان‌طور که آن‌ها در بین زمینه‌های عملکردی شرکت صورت می‌گیرند؛ و (۳) هماهنگی فعالیت‌های بین سازمانی زنجیره تأمین که بین شرکت‌هایی که از نظر قانونی جدا هستند در درون کانال جریان محصول مانند بین یک شرکت و تأمین‌کنندگان آن صورت می‌گیرد. یک عامل متمایز در بین هر یک از این ابعاد عبارتست از مقدار کنترلی که مدیر بر جریان محصول برای دستیابی به هماهنگی دارد. هنگامی که هماهنگی دقیقه بین فعالیت‌های تحت مسئولیت مستقیم مدیر جریان محصول مورد نیاز است - مثال انبارداری و حمل‌ونقل - کسب هماهنگی نسبتاً آسان است چون مسئولیت و اختیار

مدیر برای انجام این فعالیت تعیین شده است. هنگامی که فرصت‌های زنجیره تأمین زمینه‌های عملکردی دیگر ماوراء وظیفه جریان محصول در داخل شرکت را در برمی‌گیرد، کنترل مدیریتی مشکل‌تر می‌شود (فیض‌آبادی، ۱۳۸۲، ۵۷).

شکل پنج: سه بعد مدیریت زنجیره تأمین



منبع: (فیض‌آبادی، ۱۳۸۲).

با توجه به انجمن زنجیره تأمین جهانی، مدیریت زنجیره تأمین به دنبال ادغام فرآیندهای کلیدی کسب‌وکار از تأمین‌کنندگان اصلی مواد اولیه به کاربر نهایی محصولات تولید شده می‌باشد. در روند تکامل مدیریت زنجیره تأمین، لمبرتو کوپر ۲۰۰۰، لمینگ ۱۹۹۶ و لمینگ و همکاران ۲۰۰۰ مشاهده شد که اصطلاح زنجیره تأمین توسط مشاوران مدیریت در اوایل ۱۹۸۰ معرفی شد و از آن به بعد در عرصه‌های گوناگون گسترش یافت و علاقه به آن در سراسر رشته‌ها افزایش یافت. در ابتدا، مدیریت زنجیره تأمین صرفاً در زمینه پشتیبانی از تولید و توزیع ملاحظه می‌شد که به خارج از شرکت شامل مشتریان و تأمین‌کنندگان توسعه پیدا کرد. به هر حال مدیریت زنجیره تأمین در حال حاضر به عنوان ادغام فرآیند کسب‌وکار میان زنجیره تأمین تصور می‌شود و به کار می‌رود. به این ترتیب مدل‌های جدید مدیریت زنجیره تأمین توابع کسب‌وکار دیگر، تأمین‌کنندگان چند رده‌ای و مشتریان نهایی را احاطه می‌کند. در تلاش برای شرایطی که منجر به تکامل مدیریت زنجیره تأمین می‌شود، Hill ۲۰۰۰ ادعا می‌کند که شرکت‌ها به ندرت منابع و فعالیت‌های خودشان را به یک محصول تولید می‌کنند یا خدماتی را از آغاز تا پایان ارائه می‌دهند (yusuf et al., ۲۰۱۲).

## تناسب و تقاطع (هم سویی و رابطه) دو مفهوم مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین

در بحث ضرورت بررسی تناسب و تعامل مدیریت استراتژیک و مدیریت زنجیره‌ی تأمین به طور کلی می‌توان اظهار داشت که امروزه شرکت‌ها دریافته‌اند که بخش خرید آن‌ها می‌تواند به‌طور فزاینده‌ای در افزایش کارایی و اثربخشی آن‌ها مؤثر باشد و به همین دلیل شیوه‌های خریدشان را تغییر داده و سعی کرده‌اند تا برای کالاهای خود شیوه خرید مناسب را بیابند، به‌طوری که بخش خرید بتواند به عنوان جزئی از شرکت، اهداف راهبردی خرید شرکت را برآورده سازد. برای تحقق این امر هر خرید استراتژیک نیازمند یک برنامه‌ریزی راهبردی خرید برای کالای مورد نظر است که معنای این سخن برقراری یک رابطه راهبردی با تأمین‌کنندگان است. آشکار است که برای تحقق این امر باید با تأمین‌کنندگان شایسته و منتخب روابط استراتژیک برقرار کرد تا در جوار همکاری راهبردی با آن‌ها بتوان به مزایای رقابتی مورد نظر دست یافت. برای رسیدن به این امر پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین یک ضرورت اساسی است.

هدف اصلی از تعیین راهبرد سازمان، انتخاب محصول و با زار فعالیت است. به عبارتی هدف اصلی زنجیره تأمین این است که کدام یک از محصولات موجود یک سازمان با لحاظ کردن بازارهای موجود و همراستا با مأموریت سازمان، به عنوان هدف اصلی و راهبردی که سازمان تعریف می‌شوند. تولیدکنندگان از تولید بهنگام و دیگر ابتکارات مدیریتی برای بهبود اثر بخشی تولید خود استفاده می‌کنند. از این‌رو انتخاب مناسبترین راهبرد تولید به منظور تولید محصولات با زنجیره تأمین انبار در هر سازمان تولیدی ضروری به نظر می‌رسد. تولیدکننده همیشه در تعیین اندازه زنجیره تأمین این بار تصمیم‌گیری می‌کند، همچنین راهبرد تولیدکننده محصول باید در رأی زنجیره تأمین انبار، حساب شده باشد. شرکت با استفاده از نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌تواند برای انتخاب راهکار مناسب بمنظور توسعه بازار خود استفاده کند. همچنین می‌تواند از آن به عنوان یک روش و الگو در انتخاب گزینه‌های پیش‌رو برای توسعه فعالیت‌های خود در رابطه با تأمین‌کنندگان داخلی و خارجی استفاده کند. در نهایت می‌تواند از نتایج حاصل از آن در اتخاذ تصمیمات راهبردی خود بهره‌مند شود.

از آنجایی که زنجیره تأمین یک شرکت همه وظایف و تسهیلات عملیاتی آن را در بر می‌گیرد، طراحی آن ضرورتاً بخش کاملی از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی شرکت است. برای اکثر

شرکت‌ها اهداف برنامه راهبردی مشابه همان اهداف مدیریت زنجیره تأمین است - تحویل فعال و قابل اطمینان کالاها و خدمات با کیفیت بالا در حداقل هزینه. انجام این کار مستلزم تصمیم‌های طراحی راهبردی است که به‌طور مؤثری همه وظایف زنجیره تأمین را هماهنگ سازد. تعجب برانگیز نیست که بسیاری از ملاحظات طراحی راهبردی به‌طور یکسان برای یک برنامه مدیریت کیفیت می‌تواند برای طراحی زنجیره تأمین به‌کار گرفته شود. یک ابزار مفید برای شناسایی و کاهش اطمینان این است که به‌طور راهبردی اصول مدیریت کیفیت جامع را به‌کار گیریم، شامل کنترل آماری فرآیند در طول کل زنجیره تأمین.

این بدین مفهوم است که تأمین‌کنندگان از مدیریت کیفیت جامع برای تضمین کیفیت محصولاتی که به موقع به مشتریان تحویل داده می‌شود استفاده کنند، مراکز توزیع، مدیریت کیفیت جامع را برای ایجاد اطمینان از اینکه محصولات به موقع و بدون خطاهای پردازشی، بسته‌بندی، جابه‌جا و ارسال شوند و ارسال‌کنندگان محصولات را بدون خطر در مکان صحیح و به‌نگام تحویل دهند، به‌کار می‌گیرند.

جنبه‌ی مهم دیگر از نظر راهبردی در طراحی زنجیره تأمین ارتباطات و جریان اطلاعات است. پیشرفت‌هایی در فن‌آوری کامپیوتر این امکان را برای تأمین‌کنندگان، مشتریان، مراکز توزیع و ارسال‌کنندگان فراهم کرده است تا تقریباً به‌طور آنی ارتباط برقرار کنند که در نتیجه توانایی برای هماهنگ کردن این وظایف مختلف زنجیره تأمین ارتقاء می‌یابد. انواع و تعداد تسهیلات و امکاناتی که ساخته می‌شود (یا بدست آورده می‌شود) و مکانی که آن‌ها قرار داده می‌شوند از موضوع‌های طراحی راهبردی زنجیره تأمین هستند. به دلیل اینکه هزینه‌های حمل‌ونقل و توزیع می‌تواند بخش قابل ملاحظه‌ای از هزینه‌های زنجیره تأمین را تشکیل دهد، تصمیم در مورد تسهیلات و مکان‌یابی آن‌ها تعهدهای پرهزینه و بلندمدتی هستند، همین‌طور آن تصمیم‌ها، تصمیم‌های طراحی دیگری مانند اینکه کدام تأمین‌کنندگان به‌کار روند، شیوه و طریقه‌ی حمل‌ونقل، مراکز توزیع و بازارهای مشتری را دیکته می‌کنند.

با توجه به مباحث گفته شده می‌توان مباحث راهبردی تاکتیکی و عملیاتی زنجیره تأمین را به‌صورت ذیل طبقه‌بندی کرده و شرح داد:

**مباحث راهبردی؛** تصمیم‌های راهبردی عموماً اثر بلندمدتی بر روی زنجیره تأمین دارند. بحث راهبردی اصلی طراحی زنجیره تأمین است. شامل تعیین تعداد، مکان و ظرفیت تسهیلات و امکانات است. همین طور ممکن است مباحثی مانند ساخت یا خرید را در بر گیرد.

**اتحادهای راهبردی؛** همان‌طور که سازمان‌ها تأمین‌کنندگان خود را کاهش می‌دهند، این اتحادها با کاهش تعداد تأمین‌کنندگان در سازمان‌ها گسترده تر می‌شوند. سازمان‌ها اثری که تأمین‌کنندگان بر روی هزینه، کیفیت و زمان‌های تحویل دارند را تشخیص می‌دهند. به علاوه چنین ائتلاف‌هایی مشتریان را برای آزاد کردن برخی منابع توانمند می‌سازد، تأمین‌کنندگان را از منابع روابط بلندمدت بهره‌مند می‌کند تا درباره رقابت نگرانی کمتری داشته باشند. همه بخش‌ها می‌توانند با به اشتراک گذاشتن داده‌ها منتفع شوند به علت اینکه این امر در برنامه‌ریزی زمان‌بندی، بهبود حاصل می‌کند.

**مباحث تاکتیکی؛** مباحث تاکتیکی شامل خط‌مشی‌های مرتبط با زمینه‌هایی مانند موجودی، تهیه و تدارک، پردازش، پشتیبانی و کیفیت می‌شود. که به وسیله راهبرد آن‌ها هدایت شده و در جای خود راهنمایی برای تصمیم‌های عملیاتی فراهم می‌کنند.

**مباحث عملیاتی؛** مباحث عملیاتی مهم در مدیریت زنجیره تأمین با برنامه‌ریزی و کنترل تولید، زمان‌بندی تحویل کالا و خدمات مرتبط است و می‌تواند تصمیم‌های ساخت یا خرید تا حدی که مربوط به این سطح شود را در بر گیرد (فیض‌آبادی، ۱۳۸۲).

### **نگرش یا دیدگاه‌هایی که مدیریت راهبردی به مدیریت زنجیره تأمین ارائه می‌دهد** **راهبرد سازمان در قبال زنجیره تأمین:**

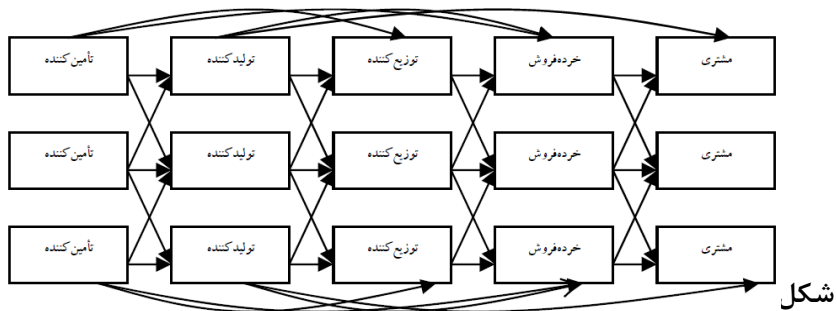
مطالعه‌ی مدیریت راهبردی در زنجیره تأمین، مرزهای درون‌سازمانی را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی سازمان‌ها توسعه می‌دهد. گرایش زنجیره تأمین به عنوان "به رسمیت شناختن یک سازمان سیستمیک، پیامدهای راهبردی فعالیت‌های تاکتیکی در گیر با مدیریت جریان‌های مختلف در یک زنجیره تأمین" تعریف شده است. (Mentze et al., ۲۰۰۱:۱۱)

گرایش زنجیره تأمین در واقع همان مدیریت زنجیره تأمین می‌باشد که توسط یک فلسفه‌ی فراگیر طراحی شده، برای ایجاد یک چشم‌انداز مدیریتی عرضه و تقاضای راهبردی، سیستمیک، به‌طور کامل هماهنگ شده است، که به خوبی هدایت و محکم و یکپارچه شده است.

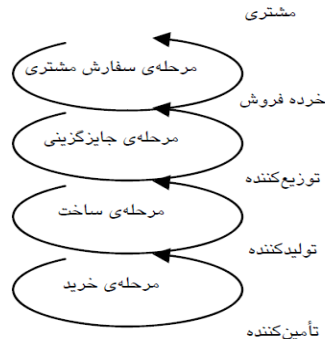
به عنوان یک جهت‌گیری برای گرایش زنجیره تأمین بر ادبیات زنجیره تأمین، تغییرات چشم‌گیری در رویه‌ها و شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین پیش‌بینی شده است. (Bowersox et al., ۲۰۰۰; Lancioni, ۲۰۰۰; Lengnick-Hall, ۲۰۱۲)

راهبرد سازمان در قبال زنجیره تأمین، به‌طور کامل متصل و مرتبط به راهبرد کلی سازمان و زیر سیستمی از آن است. بنابراین در ابتدا بایستی ساختار راهبرد سازمان با توجه به تمرکز آن بر روی بازار یا عملیات، محصول یا فرآیند مشخص گردد و سپس با توجه به این ساختار راهبرد، راهبرد سازمان در قبال زنجیره تأمین (به خصوص فعالیت‌های مربوط به تأمین مواد) مشخص شود. مطابق نمودار زیر شبکه‌ی زنجیره تأمین نه تنها شامل تولیدکننده و تأمین‌کننده می‌شود، بلکه انتقال مواد، انبارها، خرده‌فروشان و مشتریان آن‌ها را نیز در بر می‌گیرد. زنجیره تأمین شامل نگرش‌هایی است که این نگرش‌ها عبارتند از: نگرش فرآیندهای زنجیره تأمین، نگرش فرآیندهای مرحله‌ای زنجیره تأمین، راهبرد سازمان در قبال زنجیره تأمین (رضانی و همکاران، ۱۳۸۵).

شکل شش: شبکه زنجیره تأمین

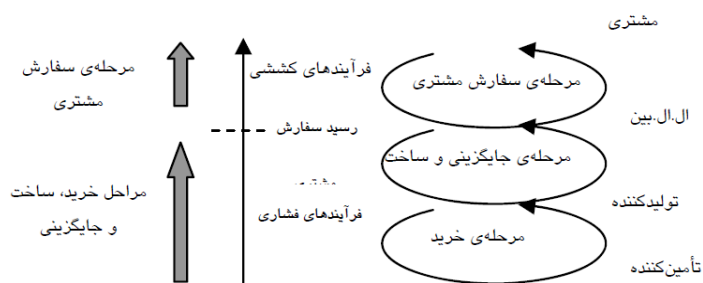


منبع: (Chopra & Meidl, 2004, 4).





شکل هشتم: نگرش کششی/ فشاری از فرآیندهای زنجیره تأمین



منبع: (Chopra & Meidl, 2004, 15).

به‌طور کلی می‌توان ساختار راهبرد را با توجه به ترکیب چهار نگرش زیر بیان کرد:

(الف) **راهبرد عملیات‌گرا:** در این نوع نگرش سعی بر این است که با تغییر شرایط بهبود یا

نوآوری در فرآیند (فن‌آوری) و بهبود یا نوآوری در محصول بر مشکلات سازمان غلبه شود؛

(ب) **راهبرد بازارگرا:** در این نگرش، سازمان همواره در حال بررسی و تحلیل موقعیت‌ها و

فرصت‌های موجود در بازار است؛

(ج) **پویایی بوروکراتیک (محصول‌گرا):** در این نگرش، سازمان تاکید بر محصول دارد، کلیه‌ی

فعالیت‌ها بر مبنای اهمیت آن‌ها شناسایی و تفکیک شده و هر یک، اختیارات و مسئولیت‌های

مربوطه تفویض شده است؛

(د) **پویایی گروهی (فرآیندگرا):** در این نگرش تأکید سازمان بر فرآیندی است که طبق آن، فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد؛

(ذ) **راهبرد خرید:** در این قسمت، ارتباط تأمین‌کننده و خریدار از دیدگاه راهبرد خرید بررسی می‌شود؛

(ر) **ارتباط با تأمین‌کنندگان:** از دیدگاه قابلیت و تداخل با زنجیره، تأمین‌کنندگان در سه دسته تأمین‌کنندگان سنتی، تأمین‌کنندگان مرتبط و تأمین‌کنندگان همکار مورد بررسی قرار گرفته و تصمیم‌گیری‌های لازم انجام می‌شود (فرشچی، ۲۰۰۶، ۳۵؛ رضانی و همکاران، ۶۸، ۱۳۸۵).  
طبقه‌بندی‌های مرسوم در شناسایی تصمیمات راهبردی زنجیره تأمین را می‌توان به صورت زیر در نظر گرفت (دو دانگه، ۱۳۸۳)؛

**طبقه‌بندی اول:** بر طبق این دیدگاه که کلی‌تر از دو دیدگاه بعدی می‌باشد، عموماً تصمیمات راهبردی را می‌توان به دو دسته تقسیم‌بندی نمود. نوع اول بازگوکننده اصول کار می‌باشد و نوع دوم به سازمان نشان می‌دهد که چگونه می‌تواند به این اصول نائل گردد. به عنوان نمونه «تحويل سریع سفارشات مشتری» یک اصل می‌باشد که سازمان می‌تواند آن را اتخاذ نماید، درحالی که «ساختن انبارها نزدیک به مشتری» راهی عملی به منظور رسیدن به این اصل می‌باشد. به عنوان مثالی دیگر «دسترسی راحت مشتری» یک اصل است. درحالی که «استفاده از وب سایت به منظور دریافت سفارش مشتری» یک شیوه به منظور رسیدن به این اصل است. از آن جایی که تمام این تصمیمات اثری دراز مدت بر روی سازمان دارد، تصمیماتی راهبردی می‌باشند؛ با این وجود، تصمیمات نوع اول بیشتر به اهداف، طراحی‌ها و تصمیمات نوع دوم بیشتر به اجرا و پیاده‌سازی می‌پردازد.

**طبقه‌بندی دوم:** یک دید سنتی به منظور پیاده‌سازی راهبردها که توسط Ballou ارائه گردید، بر این اعتقاد است که به منظور پیاده‌سازی راهبردها، **تمرکز بر روی چهار زمینه:** خدمت‌دهی به مشتری، مکان‌یابی تسهیلات، خط‌مشی موجودی و حمل‌ونقل ضروری می‌باشد. اما این دیدگاه تنها تعداد محدودی از عملیات لجستیکی را در نظر می‌گیرد. دیدی جامع‌تر که توسط هلمینگ

و زوننبرگ<sup>۱</sup> ارائه گردید، اعتقاد دارد که تصمیمات لجستیکی در پنج زمینه ساختار زنجیره عرضه، موارد پشتیبانی، ارتباطات راهبردی، سازماندهی و کاربرد فن آوری اطلاعات، اتخاذ می‌گردد. از همین دیدگاه (۲۰۰۰) *Simchi* تصمیمات موجود در زنجیره را به صورت زیر تقسیم‌بندی می‌نماید:

### طراحی ساختار لجستیک:

به بررسی تصمیماتی نظیر تعیین ظرفیت و مکان انبارها، سطوح تولید برای هر محصول در هر کارخانه و جریان ارسال محصولات بین کارخانه و انبار و از انبار به مشتری می‌پردازد، بگونه‌ای که کل هزینه تولید، انبار و حمل‌ونقل کاهش یافته و احتیاجات خدمت‌دهی بر طرف گردد.

### کنترل موجودی:

به تصمیماتی مانند تعیین سیاست کنترل موجودی، مقدار سفارش‌دهی، موجودی اطمینان و... می‌پردازد.

### راهبرد توزیع:

یک سازمان چه راهبرد توزیعی باید به کار گیرد؛ راهبرد *Cross-docking*، راهبرد کلاسیک که موجودی در انبارهای توزیع نگهداری می‌شوند و یا ارسال مستقیم که کالا از تولیدکننده به مقصد مورد نظر فرستاده می‌شود.

۱. یکپارچه‌سازی زنجیره عرضه و مشارکت راهبردی: به بررسی تصمیماتی نظیر

تعیین سطح یکپارچگی داخل سازمان و در ارتباط با شرکای خارجی، تعیین اینکه چه اطلاعاتی و چگونه باید به اشتراک گذاشته شود.

۲. مالکیت برون‌سپاری: به بررسی تصمیماتی نظیر استفاده از لجستیک نوع سوم در

زمینه‌های مختلف اعم از تولید قطعه‌ای خاص و یا واگذاری مدیریت حمل‌ونقل به آن‌ها و ... می‌پردازد.

۳. فن آوری اطلاعات و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم: به تصمیماتی در مورد مقوله

سیستم‌های اطلاعاتی نظیر اینکه چه اطلاعاتی باید منتقل گردند، چه اطلاعاتی برای مدیریت زنجیره عرضه لازم است و چه اطلاعاتی باید تحلیل، بررسی و مورد استفاده قرار گیرند و... می‌پردازد.

۴. **ارزش مشتری:** به بررسی تصمیماتی در ارتباط با مشتری مانند تعیین سطح خدمات‌دهی و تعیین راهبردهای مناسب به منظور افزایش رضایت مشتریان می‌پردازد. **طبقه‌بندی سوم:** دید جامع دیگری در مورد پیاده‌سازی راهبردها اعتقاد دارد که لازم است تصمیمات موجود در کلیه اجزاء زنجیره، از فرآیند تدارک تا تحویل نهایی، مورد توجه قرار گیرد. اینگونه تصمیمات را می‌توان به صورت زیر تقسیم‌بندی نمود:

۱. مکان‌یابی تسهیلات؛
۲. پیش‌بینی؛
۳. تدارک؛
۴. مدیریت انبار؛
۵. مدیریت انبارهای توزیع؛
۶. حمل‌ونقل.

جدول شماره دو خلاصه‌ای از چگونگی تأثیرگذاری و عملکرد مدیریت راهبردی به مدیریت زنجیره تأمین را بیان می‌کند. استفاده از نظریه‌های متعدد نسبت به این موضوع اغلب درک بیشتری را ایجاد می‌نماید. نظریه‌های گوناگونی که در حال حاضر مورد تحقیق مدیریت راهبردی هستند می‌توانند به‌طور قابل توجهی به شفاف‌سازی *SCM* بپردازند. خصوصاً، استفاده از این نظریه‌ها ممکن است به حل و فصل مباحث *SCM* در تفصیل مناطق جدیدی از تحقیقات، کمک کند.

در حال حاضر می‌توان <sup>۱</sup>*RBV* (دیدگاه مبتنی بر منابع) را چشم‌انداز غالب مدیریت راهبردی قلمداد کرد. این دیدگاه بر "توجه به دارایی‌های شرکت" تمرکز می‌کند. مهمترین دارایی‌ها منابع "راهبردی" هستند که بسیار نادر و ارزشمند هستند و یا تقلید از آن‌ها دشوار است (Barney, ۱۹۹۱). این منابع باعث ایجاد مزایای رقابتی در مقابل رقبایی می‌شود که فاقد این منابع هستند. به عنوان مثال اختراعات و نوآوری‌ها، شهرت زیاد و فرهنگ سازمانی مثبت، به عنوان منابع راهبردی برای برخی از سازمان‌ها می‌باشند. در مقابل دارایی‌های غیر راهبردی وجود دارند

1. Resource-based view.

که سازمان‌های بسیاری از آن‌ها برخوردار شده‌اند و در نتیجه توانایی سازمان برای رقابتی بودن قابل تشخیص نمی‌باشد.

مطالعات *SCM* اغلب بر جریان مواد تمرکز می‌کند. با این حال، با توجه به *RBV* (دیدگاه مبتنی بر منابع)، یک دیدگاه عمیق‌تری در زنجیره‌ها ایجاد می‌شود. این پرسش مطرح می‌شود که آیا شیوه‌های زنجیره تأمین مورد اطمینان‌اند و یا ویژگی‌های آن‌ها نادر و ارزشمند و تکرار ناپذیرند؟ بنابراین، این عناصر منحصر به فرد، ممکن است برخی زنجیره‌ها را در یک فضای رقابتی قرار دهد. در ادامه مطالعه به این موضوع پرداخته شده است.

نیکاس و کتچن<sup>۱</sup> دریافتند "رقابت فرهنگی" زنجیره تأمین (یعنی، درجه‌ای که به اعضای زنجیره تأمین اختصاص داده شده است به نزدیکی شکاف بین آن چه مشتریان در حال اخذ هستند و آن چه مشتریان می‌خواهند باشند) برای تحقق به چرخه زمانی بستگی دارد. از آن‌جا که فرهنگ موضوعی نامشهود است، این نویسندگان به ارزیابی رقابت‌های فرهنگی به‌طور غیرمستقیم، با استفاده از قابلیت متغیر پنهان از مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌پردازند.

جدول دو: چگونه مدیریت راهبردی از تحقیقات *SCM* پشتیبانی می‌کند؟

نقش	سؤالات کلیدی پژوهش
دیدگاه مبتنی بر منابع	آیا شیوه‌های زنجیره تأمین مطمئن‌اند و یا ویژگی‌های آن‌ها نادر و ارزشمند و تقلید ناپذیرند؟
دیدگاه مبتنی بر دانش	تا چه حد تسهیل تبادل دانش، اقدامات زنجیره تأمین را هماهنگ می‌کند و نتایج را بهبود می‌بخشد؟
نظریه نمایندگی	با احتمال زیاد چه زمانی یک عضو زنجیره تأمین برای بهره‌برداری از دیگر کاربران به تلاش می‌پردازد؟
تئوری سازمانی	صنعت تقلید شیوه‌های زنجیره تأمین چه زمانی باید "بهترین شیوه‌ها" را در مقابل ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت‌کنندگان منعکس کنند؟
تأکید بر توضیح عملکرد شرکت	چگونه و تا چه حد انجام فعالیت‌های زنجیره تأمین به‌طور مستقیم و غیرمستقیم منافع شرکت و قیمت سهام را شکل می‌دهد؟

منبع: (Ketchen & Giunipero, 2004).

ارتباط چرخه زمانی - رقابت فرهنگی شواهدی را برای ارزش *RBV* (دیدگاه مبتنی بر منابع) در بافت زنجیره تأمین فراهم می‌کند. بنابراین اگرچه پرس وجو درباره جنبه‌های کمتر ملموس زنجیره، اندک بوده است ولی می‌تواند نتایج وسیعی را ارائه کند.

برخی از محققان در حال انتقال مفاهیمی فراتر از یک نظریه از منابع متعدّدند و به جای تمرکز بر یک منبع - دانش انتقادی را پیشنهاد کرده‌اند. خصوصاً، تأثیر محیط پویا و پیشرفت سریع فن‌آوری اطلاعات در طول 1990s منتهی شد به اینکه برخی ادعا کردند که دانش تنها منبعی است که در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار دارای طول عمر قابل توجهی می‌باشد (Grant, 1996). به این ترتیب یک چهارچوب مفهومی با برجسب *KBV* (دیدگاه مبتنی بر دانش) به عنوان نتایج اصلی از *RBV* (دیدگاه مبتنی بر منابع) پا به عرصه‌ی ظهور گذاشت. انتظار می‌رود که *KBV* (دیدگاه مبتنی بر دانش) مفاهیم بسیار مهم زنجیره تأمین را بویژه در شرایط هماهنگی ارائه کند. یک سازمان سنتی برای ارائه‌ی هماهنگی به شدت وابسته به سلسله مراتب می‌باشد. زنجیره تأمین‌هایی که گردش محور هستند فاقد زنجیره سلسله مراتب رسمی می‌باشند. به این ترتیب تسهیل اقدام هماهنگ آن‌ها باید به تبادل دانش بستگی داشته باشد. به این ترتیب *KBV* (دیدگاه مبتنی بر دانش) نشان می‌دهد که هر چه زنجیره‌ها در این مبادله ماهرتر باشند، توسعه می‌یابند. با این حال زنجیره تأمین‌هایی هستند که فاقد بسیاری از مکانیسم‌های رسمی برای ذخیره دانش می‌باشند، که در سازمان‌ها حیاتی است. یک جایگزین امکان‌پذیر، فرهنگ ابتدایی زنجیره تأمین است که در رقابت فرهنگی منعکس شده است. در این صورت، *KBV* (دیدگاه مبتنی بر دانش) و *RBV* (دیدگاه مبتنی بر منابع) ممکن است بسیار هماهنگ و مرتبط باشند، اگر نه در بافت زنجیره تأمین جدایی ناپذیرند.

در ادامه نظریه نمایندگی در نظر گرفته شده است. یک رابطه نمایندگی در هر تلاش مشترک وجود دارد که در آن یک طرف به عنوان مثال عامل اصلی و طرف دیگر عامل قدرت نمایندگان نقش دارد. از آن جا که اغلب، احزاب دارای اهداف متفاوت هستند، عوامل اهداف خود را بالاتر از آن اصول قرار می‌دهند. در پاسخ، اصل یا باید بر رفتار عامل نظارت کند و یا

مشوق‌های قوی برای حصول اطمینان ایجاد شود که کارگزاران در بهترین منافع اصل نقش ایفا کنند (Eisenhardt, ۱۹۸۹).

ادبیات SCM اغلب این‌گونه به نظر می‌رسد که گویی "یک افزایش جزر و مد همه قایق‌ها را بالا می‌برد". زمانی که زنجیره خوب عمل می‌کند، پیشرفت همه اعضا نیز به خوبی انجام خواهد گرفت. اما نظریه نمایندگی خواستار توجه به امکانات ریسک‌پذیر بیشتری است. روابط زنجیره تأمین شرکت‌کنندگان را برای فرصت طلبی در معرض خطر قرار می‌دهد. هر عضو زنجیره تأمین ممکن است مزایایی از شرکا برای خود به دست آورد. پوشش برداشتن از تحقیقات زمانی که به احتمال زیاد این چنین نیرنگی را به وجود می‌آورد، و بهترین شیوه‌ها برای جلوگیری از آن می‌تواند سهم قابل توجهی را به فهم تأثیر عملکردهای زنجیره تأمین ارائه کند.

نظریه سازمانی بر نقش خاص فشارهای خارجی در شکل دادن به گزینه‌های سازمانی تأکید می‌کند. نظریه سازمانی حاکی از آن است که برخی از شرکت‌ها ممکن است بر شیوه‌های خاص زنجیره تأمین تأکید کنند زیرا آن‌ها مشاهده می‌کنند که شرکت‌های دیگر نیز همین کار را انجام می‌دهند. به‌طور خاص، مفهوم یک ریختی تقلیدی به یک فرآیند اشاره می‌کند که موفقیت سازمان‌های دیگر راهنمایی‌هایی را برای مدیران به عنوان اقدامات احتمالی مناسب ارائه می‌کند (Dimaggio & Powell, ۱۹۸۳).

به عنوان مثال، برخی از شرکت‌ها ممکن است رقبای نسبتاً موفق‌تری را تجربه کنند که بر شیوه‌های <sup>1</sup>JIT (در هر لحظه آماده بودن) تأکید دارند و مقلد همین رفتار می‌باشند که در واقع نقطه مقابل<sup>2</sup> (سر وقت آماده بودن) می‌باشد. تصمیم‌گیری بر اساس فشارهای تقلیدی در زمینه‌هایی که در آن عمل انتخابی مشاهده شده همانند پشتیبانی ذی‌نفعان و مشروع که به مقدار زیادی به تصویب یک اقدام مشروع بستگی دارد، عاقلانه است. این منطق ممکن است به زنجیره تأمین نامربوط باشد، چرا که به‌طور کلی مشتریان از شیوه‌های زنجیره تأمین بی‌اطلاع هستند. بنابراین، در صورتی که شرکت‌هایی که به دنبال یک تکرار زنجیره تأمین هستند در پاسخ به هم‌ریختی تقلیدی باشند همچنین دارای انگیزه منطقی برای انجام اینکار باشند، ممکن است عملکردها سخت باشد. فراتر از این نظریات، بطن

1. just in time.  
2. just in case.

مدیریت راهبردی به درک اینکه چرا بعضی شرکت‌ها نسبت به دیگران مفاهیم بهتری برای *SCM* ارائه کرده‌اند، می‌پردازد. اقدامات عملیاتی از جمله سرعت، کیفیت، هزینه و انعطاف‌پذیری اغلب متغیرهای وابسته‌ای از انتخاب در مطالعات زنجیره تأمین می‌باشند (Mckone, Schroeder & Coe ۲۰۰۱). پژوهشگران اغلب استدلال می‌کنند که *SCM* دارای خط پایین تأثیر از طریق چنین معیاری است، اما در مورد چنین روابطی تا حد زیادی مبتنی بر ادعا به جای تظاهرات می‌باشد. بنابراین نیاز وسیعی جهت تحقیق پیرامون اینکه چگونه و تا چه حد فعالیت‌های زنجیره تأمین به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در شکل دادن به منافع شرکت و قیمت سهام تأثیر دارند، وجود دارد. در غیاب چنین تأثیراتی، شاید *SCM* به عنوان یک مفهوم عملیاتی به جای یک مسئله‌ی راهبردی بهترین خواهد بود. با این حال این تحقیقات لینک‌هایی را بین *SCM* و نتایج در سطح شرکت شناسایی خواهند کرد (Ketchen & Giunipero, ۲۰۰۴).

### نگرش یا دیدگاه‌هایی که مدیریت زنجیره تأمین به مدیریت راهبردی ارائه می‌دهد

شاید بزرگترین مشکل سازمان‌های تولیدی و خدماتی، پس از مدیریت روابط با مشتریان، مدیریت مناسب زنجیره تأمین و تدارک نیازمندی‌های تولیدی و خدماتی باشد. امروزه سازمان‌ها دیگر به عنوان یک واحد تولیدی یا خدماتی بطور مجزا نمی‌توانند موفق به کسب مزیت‌های رقابتی و افزایش سهم بازار خود شوند و نیازمند یک مشارکت برنامه‌ریزی شده و اصولی با تأمین‌کنندگان و مشتریان خود می‌باشند. این مشارکت نیازمند یک نظارت دقیق و نظام‌مند می‌باشد که در صورت بی‌توجهی به آن، سازمان رو به زوال گرویده و سهم رقابتی خود را به رقبای تازه واردین به صنعت موجود می‌دهد. دستیابی به زنجیره ارزشی که بتواند سازمان‌های همکار را از نظر سازمان، تولید و راهبرد با یکدیگر هماهنگ کند سبب ایجاد یک‌هدف واحد که همان جلب رضایت مشتریان می‌باشد، خواهد شد. این زنجیره باید همواره همسو و همراستا با سلیقه‌های مشتری جهت ایجاد اطمینان خاطر در او گردد.



**تصمیم‌گیری در مدیریت زنجیره تأمین دارای سه گام اصلی می‌باشد که عبارتند از:**

**گام اول - طراحی راهبرد زنجیره تأمین:** تصمیم‌گیری درباره چگونگی ایجاد یک ساختار منسجم و منطبق با راهبردهای سازمان و همچنین مشخص کردن ترکیب‌ها و فرآیندهایی که در هر مرحله مورد نیاز می‌باشد.

**گام دوم - برنامه‌ریزی زنجیره تأمین:** اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های عملیاتی در نحوه فعالیت‌های سازمان‌های موجود در زنجیره بدون ایجاد تغییر در تصمیمات راهبرد اتخاذ شده در گام قبل.

**گام سوم - عملیات زنجیره تأمین:** تصمیم‌گیری و اتخاذ اقداماتی جهت پاسخگویی هر چه بهتر به سفارشات و نیازهای خاص مشتریان که معمولاً به صورت روزانه یا هفتگی مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

مدیران و برنامه‌ریزان سازمان در ایجاد هماهنگی و همسوسازی اعضای موجود در زنجیره تأمین همواره با مشکلات و موانعی روبه‌رو می‌باشند که در صورت شناخت صحیح آن‌ها، می‌توان با اتخاذ تصمیمات مناسب و برنامه‌ریزی‌های هدفمند، بر این مشکلات فائق آمد و زنجیره تأمین موجود را به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد معرفی و مورد استفاده قرار داد.

یکی از بزرگترین مشکلات در زنجیره تأمین، نبود هماهنگی میان اعضای زنجیره می‌باشد. هماهنگی زنجیره زمانی بهبود می‌یابد که کلیه اعضای آن اقداماتی هماهنگ انجام دهند که موجب افزایش سود کلی زنجیره گردد. این امر در صورت آگاهی اعضا از عملکرد یکدیگر و اقداماتی که جهت بهبود توسط هر عضو اتخاذ می‌شود، نایل می‌گردد.

هدف اصلی از تعیین راهبرد سازمان، انتخاب محصول و بازار فعالیت است. به عبارتی هدف اصلی زنجیره تأمین این است که کدام یک از محصولات موجود یک سازمان با لحاظ کردن بازارهای موجود و همراستا با ماموریت سازمان، به عنوان هدف اصلی و راهبردی یک سازمان تعریف می‌شوند.

تولیدکنندگان از تولید به هنگام و دیگر ابتکارات مدیریتی برای بهبود اثربخشی تولید خود استفاده می‌کنند. از این رو انتخاب مناسب‌ترین راهبرد تولید به منظور تولید محصولات با زنجیره تأمین انبار در هر سازمان تولیدی ضروری به نظر می‌رسد.

جدول شماره سه خلاصه‌ای در مورد اینکه *SCM* چگونه می‌تواند تحقیقات راهبرد را پشتیبانی کند ارائه می‌دهد. زنجیره تأمین یک سطح فرا سازمانی مهم برای بررسی مدیریت راهبردی ارائه می‌دهد. دانشمندان مدیریت راهبردی اظهار می‌کنند که در کشف پیامدهای راهبردی زنجیره تأمین باید به روند گذشته توجه داشت.

جدول سه: چگونه *SCM* می‌تواند از تحقیقات مدیریت راهبردی حمایت کند؟

نقش	سؤالات کلیدی پژوهش
زنجیره تأمین به عنوان سطح تجزیه و تحلیل	چگونه و تا چه حد سطح تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین به توضیح رفتار شرکت و نتایج فراتر از توضیحات ارائه شده توسط سطوح دیگر کمک می‌کند؟
زنجیره تأمین به عنوان یک سازمان یا گروه	تا چه اندازه زنجیره تأمین راهبردی نشان‌دهنده یک سازمان است؟ احتمالاً چه زمانی چنین زنجیره‌هایی توسعه می‌یابند؟ مفاهیم عملکرد توسعه آن‌ها چیست؟

منبع: (Ketchen & Giunipero, ۲۰۰۴).

بازاریابی، مدیریت عملیات، علم مدیریت، خرید و دانشمندان لجستیک در حال حاضر در مورد عملکرد زنجیره تأمین دانش بسیاری را توسعه داده‌اند. دانشمندان راهبرد به تأسیس این پایگاه دانش خواهند پرداخت در حالی که برنامه‌های خود را نیز پیگیری می‌کنند.

یک راه دیگر اینست که زنجیره تأمین را نه به عنوان یک سطح از تجزیه و تحلیل، بلکه به عنوان سازمان ببینیم. مطابق با *Leavitt* (۱۹۶۵)، یک سازمان متشکل از چهار عنصر اصلی می‌باشد که عبارتند از: شرکت‌کنندگان، ساختار اجتماعی، اهداف و فن‌آوری.

شرکت‌کنندگان، اشخاصی هستند که در ازای پاداش به سازمان کمک می‌کنند. واضح است که زنجیره تأمین شامل انواع مختلفی از شرکت‌کنندگان است و هر کدام امیدوارند تا بر اساس سهم اعانه‌ی خود از زنجیره، رونق یابند. مفهوم ساختار اجتماعی مجموعه‌ای است از عناصر نقش‌دار دارای روابط بین شرکت‌کنندگان سازمانی. در زنجیره تأمین، یک ساختار اجتماعی ناشی از اشخاص مانند کاربران، خریداران سازمانی و تأمین‌کنندگان خارجی است که اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند و فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کنند. با توجه به این که عضویت در یک زنجیره

تأمین وفاداری ثانویه برای شرکت‌کنندگان است با این حال، این ساختار اجتماعی ممکن است به اندازه‌ی سازمان‌های سنتی توسعه نیافته باشد. همچنین، روابط منابع و لینک فعالیت‌ها در زنجیره تأمین یک ساختار اجتماعی نسبتاً قوی برای بازیگران درگیر زنجیره را فراهم می‌کند. به عنوان مثال در سازمان‌ها، شرکت‌کنندگان زنجیره تأمین در تعقیب اهداف با هم همراه‌اند. اشخاص در زنجیره تأمین یک نقش خاص را برای انجام وظایف و فعالیت‌هایی که اهداف مشترک را هدف قرار می‌دهند، می‌پذیرند. نقش هر یک از شرکت‌کنندگان در زنجیره مبتنی بر این باور است که آن‌ها بهتر از دیگران از پس این نقش برخوردارند. شبیه به تقسیم کار در یک سازمان سنتی، هر شرکت‌کننده‌ی زنجیره تأمین در فعالیتی که بهترین گیرنده با شایستگی مشخص‌اش می‌باشد، متخصص است. به این ترتیب، هر زنجیره تأمین توسط تعدادی اشخاص که به دنبال دستیابی به اهداف خاصی می‌توانند از طریق عملیات هماهنگ و جمعی شرکت‌کنندگان حاصل شوند، مشخص شده است. در نهایت در چهار چوب ارائه شده توسط *Leavitt* (۱۹۶۵)، بر این روند اشاره شده که استفاده از فن‌آوری در انجام وظایف سازمان، کلیدی است. یک سازمان باید سیستمی را برای تکمیل وظایف به منظور ارتقاء عمل تدبیر کند. از آن جا که زنجیره‌های تأمین برای اهداف خاص تسهیل تولید و توزیع ایجاد شده‌اند، بسیار وظیفه‌گرا می‌باشند. بنابراین، فن‌آوری که توسط *Leavitt* تعریف شده است برای زنجیره تأمین حیاتی است.

به‌طور خلاصه به نظر می‌رسد که ویژگی‌های زنجیره تأمین با هم هم پوشانی دارند. چهار ویژگی اساسی از سازمان‌ها، شرکت‌کنندگان، ساختار اجتماعی، اهداف و فن‌آوری است. بنابراین، ممکن است مشاهده‌ی حداقل برخی از زنجیره‌های تأمین به عنوان زنجیره سازمان‌ها معقول و منطقی باشد. به‌طور خاص، زنجیره‌های تأمین راهبردی که اعضای آن از نظر راهبردی و عملیاتی و فن‌آوری یکپارچه‌اند، ممکن است معیارهای *Leavitt* را برآورده کنند. این *Duning* امکان را در اشاره به این نکته که؛ "آیا اهمیت زنجیره تأمین نوین به عنوان یک فرم سازمانی است؟" برجسته کرد. یک فرم متمایز، مشتمل بر "محدوده، عمق و نزدیکی تعامل" بین شرکت‌کنندگان است (Dunning, ۱۹۹۵). بر این اساس، ما این تعریف از "زنجیره تأمین سازمانی" را ارتقاء می‌دهیم: زنجیره تأمین سازمانی یک تعاونی بین شرکتی نسبتاً پایدار است که

از منابع شرکت‌کنندگان برای به انجام رساندن اهداف مشترک و مستقل از اعضا استفاده می‌کند. امیدواریم که در تحقیقات آینده کشف شود که احتمالاً چه زمانی زنجیره تأمین‌های سازمانی به وجود می‌آیند و همچنین عواقب عملکرد توسعه آن‌ها چگونه است (Ketchen & Giunipero, ۲۰۰۴).

### مفاهیم مدیریتی

راهبردهایی که در نظریه‌های کلیدی مانند *RBV* (دیدگاه مبتنی بر منابع) و *KBV* (دیدگاه مبتنی بر دانش) ساخته می‌شوند مزایایی در زنجیره در مقابل رقبا، ایجاد خواهند کرد. این مزایا ممکن است به صورت اطلاعات و یا منابع دیگر، مانند فرهنگ پذیرفته شوند. در حال حاضر برخی از سازمان‌های پیشرو زنجیره تأمین مزایایی رقابتی در ارتباط با اعضای زنجیره تأمین، به‌دست آورده‌اند. به عنوان مثال، هر دو شرکت *Dell* و *Wal-Mart*، در تعامل با برنامه‌ریزی تعاملی با اعضای اصلی پایگاه عرضه‌ی خودشان، می‌باشند. آن‌ها همچنین از فن‌آوری‌هایی مانند نقطه نظر سیستم‌های فروش (*Wal-Mart*) و سفارش‌های الکترونیکی و سیستم‌های موجودی دل<sup>۱</sup> برای تولید مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. با این حال، آن‌ها از دانش، نگرش و نقطه شروعی برای مشاهده‌ی زنجیره تأمین، به عنوان ابزاری برای توسعه‌ی راهبردهای مشترک متقابل سازمانی استفاده نکرده‌اند. امید است که در آینده چنین رویکردی به‌وجود آید. در این صورت، یک شرکت نباید الگویی را برای کپی کردن رفتارهای موفق اتخاذ کند، مگر آنکه انجام آن متناسب با شرایط خاص شرکت باشد (Ketchen & Giunipero, ۲۰۰۴).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از این مقاله، تسهیل تبادل بین مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین و بررسی تناسب و تقاطع این دو مفهوم مهم می‌باشد. مفهوم تناسب راهبرد یکی از مفاهیمی است که معمولاً به آن کمتر توجه شده است و اگر به این موضوع توجه کافی شود، نه تنها می‌توان هزینه‌های لجستیک را کاهش داد، بلکه می‌توان شاهد افزایش درآمد نیز بود. شاید این مفهوم

1. Dell.

کمی با مفهوم یکپارچگی یا هماهنگی در زنجیره تأمین یکسان تلقی شود، ولی در واقع این گونه نیست و متفاوت است. در مفهوم تناسب راهبرد رقابتی و راهبرد زنجیره تأمین به دنبال "انجام درست کار درست در زنجیره تأمین مبتنی بر راهبرد رقابتی" می‌باشیم. اگر راهبرد زنجیره تأمین با راهبرد رقابتی بنگاه منطبق نباشد هزینه‌ای گزاف متحمل شده‌ایم و در عین حال نیاز مشتری تأمین نشده است. بنابراین مفهوم تناسب نکته مهمی است و ابتدا باید راهبرد رقابتی را درک کنیم و راهبرد زنجیره تأمین را نیز خوب بشناسیم و این دو مفهوم مهم را در کنار هم تطبیق دهیم. دستیابی به این مقصود دو گام اساسی لازم دارد: اول: درک نیاز مشتری و بی‌ثباتی زنجیره تأمین که نمی‌تواند پشتیبانی مستمری داشته باشد، دوم: درک قابلیت‌های زنجیره تأمین؛ اینکه بدانیم چه مدلی از زنجیره تأمین می‌تواند نیاز فعلی را پوشش دهد. در بحث تقاطع مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین بدیهی است که این دو رشته دارای تعداد زیادی طرح‌ها و پیشنهادات برای ارائه به یکدیگر هستند. در واقع، انتظار می‌رود که مدیریت زنجیره تأمین به‌طور مؤثر و اجتناب‌ناپذیری با افزایش عملکرد مدیریت راهبردی ارتباط دارد. بنابراین، محققان در این زمینه باید برای درک چگونگی شکل‌گیری نتایج راهبردی شرکت از شیوه‌های زنجیره تأمین، با یکدیگر همکاری کنند. این فرصت موجب افزایش همکاری و همگرایی بین رشته‌ها در طول زمان می‌شود. امروزه، اهمیت فعالیت در زمینه‌ی تناسب و تقاطع مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره تأمین، جهت پیشبرد منافع سازمان‌ها و دستیابی به اهداف راهبردی امری بدیهی و نیازمند تفکر و بررسی می‌باشد. در این مقاله تلاش شده است که ضمن مرور مفاهیم، نگرش و دیدگاه‌هایی از هر یک از این دو رشته جهت پشتیبانی و حمایت دیگری ارائه شود. شرکت‌ها با استفاده از نتایج به‌دست آمده از این پژوهش می‌توانند برای انتخاب راهکار مناسب به منظور توسعه بازار خود استفاده کنند. همچنین می‌توانند از آن به عنوان یک روش و الگو در انتخاب گزینه‌های پیش‌رو برای توسعه فعالیت‌های خود در رابطه با تأمین‌کنندگان داخلی و خارجی استفاده نمایند. در نهایت می‌توانند از نتایج حاصل از آن در اتخاذ تصمیمات راهبردی خود بهره‌مند شوند.

## منابع

۱. حسینی، سید محمود. فرآیند مدیریت راهبردی، دانش مدیریت شماره ۶ و ۷، سال ۱۳۸۵.
۲. مظلومی، نادر، طیبی، محمدرضا. ارائه مدلی به منظور طراحی اجرا و کنترل راهبرد لجستیک کسب و کار، مجله بررسی‌های بازرگانی شماره ۲۴، مرداد و شهریور ۱۳۸۶.
۳. فیض آبادی، جواد. مقدمه‌ای بر زنجیره تأمین، تدبیر شماره ۱۳۱، فروردین ۱۳۸۲.
۴. رضانی، مجتبی (استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب)، کماری علائی، محمدرضا (مدرس گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)، امامی تبریزی، فرداد (کارشناس ارشد کسب و کار تجارت الکترونیکی (MeBA)). بررسی رابطه‌ی بین راهبرد تولیدکننده‌ی محصول با زنجیره تأمین انبار در شرکت پمپ‌سازی ایران، سال ۱۳۸۵.
۵. آردیوید، فرد. مدیریت راهبردی، ترجمه‌ی دکتر پارسائیان و دکتر اعرابی، چاپ ششم، سال ۱۳۸۳.
۶. برایسون، جان ام. برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی، ترجمه‌ی مهدی خادمی و قربان براریان، سال ۱۳۸۱.
۷. مورفی، پاول آر، وود، دونالد اف. لجستیک معاصر، ترجمه‌ی سیاوش نصرت‌پناه و رضا احمدی، چاپ اول، سال ۱۳۹۱.
۸. دکتر علی احمدی، علیرضا، تاج‌الدین، ایرج، فتح‌الله، مهدی. کتاب نگرش جامع بر مدیریت راهبردی، پاییز ۱۳۸۲.
۹. فرهی بیلویی، رضا. رویکردهای نوین در مدیریت راهبردی منابع انسانی، تدبیر، آبان ۱۳۸۷.
۱۰. دودانگه، محمود. معماری لجستیک در سطح راهبردی، اولین کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تأمین، بهمن ۱۳۸۳.
11. David J. Ketchen, Larry C. Giunipero, (2004), "The intersection of strategic management and supply chain management", Department of Management, College of Business, Florida State University, Tallahassee, FL 32306-1110, USA, *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 51– 56.
12. Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, Carolee M. Rigsbee, (2012), "Strategic human resource management and supply chain orientation", Department of Management, University of Texas at San Antonio, One UTSA Circle, San Antonio,

- TX 78249-0634, United States , journalhomepage: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres), *Human Resource Management Review* (2012).
13. Yahan Y. Yusuf, Angappa Gunasekaran , Ahmed Musa , Mohammed Dauda , Nagham M. El-Berishy , Shiang Cang, (2012), *A relational study of supply chain agility , competitiveness and business performance in the oil and gas industry*.
14. Javad Sofiyabadi , Mohammad mahdi movahedi and Sakineh Noori Nasab ,(2012), "Strategic orientation in evaluation of supply chain activities", *Department of Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran , Department of industrial management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran ,homepage:www.GrowingScience.com/msl ,Management Science Letters 2 (2012) 1785–1794*
15. Abdullah S. Al-Mudimigh, Mohamed Zairi, AbdelMoneim M. Ahmed,(2005), *Extending the concept of supply chain:The effective management of value chains*.
16. Kenneth W. Green Jr, Dwayne Whitten, R. Anthony Inman,(2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance", (a) *Department of Management, Marketing, and Management Information Systems, College of Business, Southern Arkansas University, P.O. Box 9410, Magnolia, AR 71754, USA*  
(b) *Texas A&M University, Mays School of Business, Information and Operations Management Department, Mailstop 4217, College Station, TX 77843, USA*  
(c) *College of Administration and Business, P.O. Box 10318, Louisiana Tech University, Ruston, LA 71272, USA, Industrial Marketing Management 41 (2012) 1008–1018*

