



چار چوب آثار مکتوب در خصوص مدیریت زنجیره تأمین؛ ص ۱۵۵-۱۸۰

نویسنده: کیه چون تان^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۸/۱۵

چکیده

در طی دهه گذشته، خرید سنتی و عملکردهای لجستیکی به صورت یک رویکرد راهبردی گسترده تر برای مدیریت مواد و توزیع (که به مدیریت زنجیره تأمین معروف است) تکامل یافته است. تحقیق حاضر، پایه آثار علمی نوشتاری و توسعه مدیریت زنجیره تأمین را از دو مسیر مجزا که نهایتاً در عصر مدرن رویکرد کل نگر، نسبت به مدیریت لجستیکی مواد و عملیات ادغام شده، مورد تجدید نظر قرار می دهد. علاوه بر این، از آن جایی که مقاله حاضر مملو از واژه های فنی مهمی است که عناصر یا مراحل این فلسفه مدیریتی را مخاطب می سازد، تلاش می کند توصیف روشنی از مدیریت زنجیره تأمین ارائه دهد. این مقاله همچنین، راهبردهای مدیریت زنجیره تأمین و شرایط منجر به مدیریت زنجیره تأمین را مورد بحث قرار می دهد.

کلید واژه ها: لجستیک، توزیع فیزیکی، خرید، مدیریت زنجیره تأمین.

مقدمه

۱. دانشگاه نوادای لاس وگاس، دانشکده مدیریت.

در طول سال‌های دهه ۱۹۹۰، بسیاری از تولیدکنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات در جستجوی تشریک مساعی با تأمین‌کنندگانشان و ارتقای عملکردهای مدیریت خرید و عرضه، از یک نقش دفتری به بخش جدایی‌ناپذیر از یک پدیده نوین موسوم به مدیریت زنجیره تأمین بودند. از آنجایی که این جنبه از مدیریت زنجیره تأمین در وهله اول بر عملکردهای مدیریت خرید و تأمین خریداران صنعتی تمرکز می‌کند، ما آن را در جای دیگر به عنوان چشم‌انداز خرید و عرضه مدیریت زنجیره تأمین طبقه‌بندی می‌کنیم (تان و همکارانش، سال‌های ۱۹۹۸، ۱۹۹۹). بر این اساس، بسیاری از عمده‌فروشان و خرده‌فروشان توزیع فیزیکی و کارکردهای لجستیکی را نیز در چشم‌انداز حمل‌ونقل و تدارکات مدیریت زنجیره تأمین ادغام کرده‌اند تا سود رقابتی را افزایش دهند.

در طی ده سال گذشته، این دو کارکرد حمایتی سنتی راهبرد شراکتی در امتداد مسیره‌های مجزایی تکامل یافت و نهایتاً در یک رویکرد جامع و راهبردی برای مدیریت عملیات‌ها، مواد و لجستیک ادغام شده که عموماً به آن مدیریت زنجیره تأمین اطلاق می‌شود (شکل مخفف آن به انگلیسی *SCM* می‌باشد) مقاله حاضر، مبنای آثار مکتوب و توسعه مدیریت زنجیره تأمین را در امتداد این دو مسر مجزا مورد بازنگری قرار می‌دهد و دو بخش از ادبیات در یکپارچه‌سازی مدیریت زنجیره تأمین و اصطلاحات فنی عموماً پذیرفته شده‌ای که شامل کلیه فعالیت‌های ارزش‌ساز در امتداد زنجیره ارزش می‌باشد، ادغام می‌کند.

به علاوه، سعی این مقاله بر آن است که توصیف روشنی از مدیریت زنجیره تأمین ارائه دهد، از آنجایی که این اصطلاح بسیار آزادانه در آثار مکتوب مورد سوء استفاده قرار گرفته است. این مقاله همچنین راهبردهای متفاوت زنجیره عرضه و شرایط منجر شونده به مدیریت زنجیره تأمین را نیز مورد بحث قرار می‌دهد.

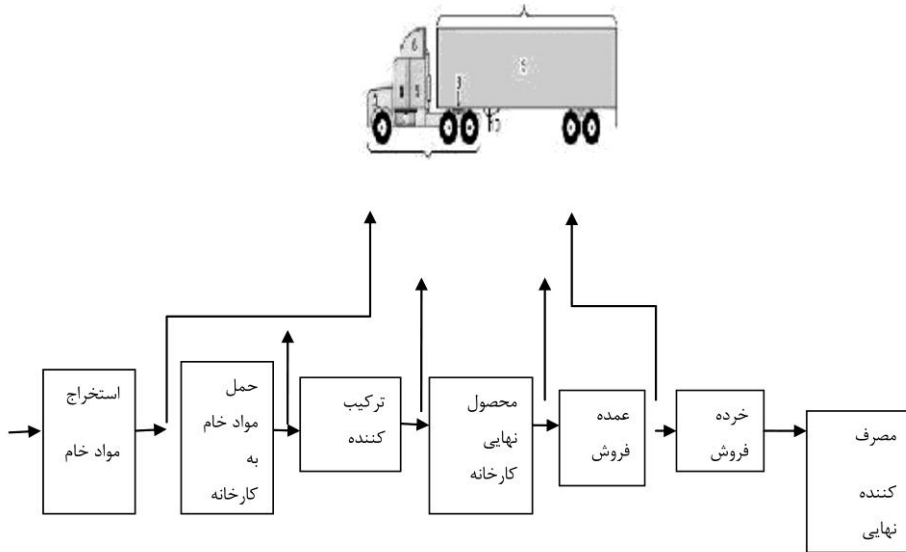
تعریف مدیریت زنجیره تأمین

آثار مکتوب در خصوص مدیریت زنجیره تأمین، مملو از واژه‌های فنی مانند موارد زیر است: راهبرد خرید یکپارچه، لجستیک یکپارچه، یکپارچه‌سازی تأمین‌کنندگان، شرکت‌های خریدار تأمین‌کننده، مدیریت بر مبنای تأمین، اتحادهای راهبردی تأمین‌کنندگان، همزمان‌سازی زنجیره

عرضه و مدیریت زنجیره تأمین به منظور مخاطب ساختن عناصر یا مراحل این فلسفه مدیریت نوین (تان و همکارانشان، سال ۱۹۹۸، نیو، سال ۱۹۹۷، لالوند و مسترز، سال ۱۹۹۴). در حالی که هر اصطلاح فنی، عناصر این پدیده را مورد توجه قرار می‌دهد و به‌طور معمول بر تأمین‌کنندگان بلافصل یک سازمان تمرکز می‌کند، مدیریت زنجیره تأمین پر استفاده‌ترین اصطلاح (اما بیشترین سوء استفاده را داشته است) جهت توصیف این فلسفه می‌باشد. جای تأسف دارد که هیچ تعریف روشنی از مدیریت زنجیره تأمین یا فعالیت‌هایش در آثار مکتوب وجود ندارد (نیو، سال ۱۹۹۷). به‌طور مثال، هارلند (سال ۱۹۹۶) مدیریت زنجیره تأمین را به عنوان عامل مدیریت‌کننده فعالیت‌ها و روابط تجاری در محدوده درونی یک سازمان، تأمین‌کنندگان بلافصل، تأمین‌کنندگان و مشتریان لایه اول و لایه دوم در امتداد زنجیره تأمین و در کل زنجیره عرضه توصیف می‌کند. (اسکات وبروک) در سال ۱۹۹۱ و (نیو و پاین) در سال ۱۹۹۵، مدیریت زنجیره تأمین را به عنوان زنجیره‌ای که هر عنصری از فرآیند تولید و عرضه را- از مواد خام تا استفاده‌کننده پایانی- بهم پیوند می‌دهد و چندین مرز سازمانی را در بر می‌گیرد، توصیف می‌نماید.

و مدیریت مواد و عرضه را از مرحله استخراج مواد خام تا پایان عمر مفیدش مورد توجه قرار می‌دهد. (باتز، سال ۱۹۹۵) مدیریت زنجیره تأمین بیشتر بسط می‌دهد، به‌طوری که بازایی یا استعمال مجدد را نیز شامل شود. مدیریت زنجیره تأمین بر چگونگی بهره‌برداری شرکت‌ها از فرآیندهای تأمین‌کنندگان، فن‌آوری و قابلیت ارتقای سود رقابتی (فارلی، سال ۱۹۹۷)، هماهنگی کارکردهای مدیریت تولید و تدارکات و مواد در محدوده یک سازمان (لی و بیلینگتون، سال ۱۹۹۲) تمرکز می‌کند. هنگامی که تمام سازمان‌های راهبردی در زنجیره ارزش ادغام شوند و به‌صورت یک هویت متحد واحد عمل کنند، عملکرد در کل نظام تأمین‌کنندگان تقویت می‌شود. شکل یک فعالیت‌ها و شرکت‌های درگیر در یک چنین زنجیره ارزشی را (همان‌طور که از سوی نیو و پاین در سال ۱۹۹۵ به تصویر کشیده شد) نشان می‌دهد.

شکل یک: توزیع فیزیکی



با استخراج مواد خام با مواد معدنی از زمین آغاز می‌شود و تا مراحل ساخت، عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و استفاده‌کنندگان نهایی پیش می‌رود. هر کجا که مناسب باشد، مدیریت زنجیره تأمین در برگیرنده بازیابی یا استفاده مجدد از محصولات یا مواد نیز می‌باشد. چنین به نظر می‌رسد که مدیریت زنجیره تأمین با تمام سازمان‌های در محدوده زنجیره ارزش به عنوان یک هویت تجارت واقعی متحد رفتار می‌کند. مدیریت زنجیره تأمین شامل فعالیت‌های همچون برنامه‌ریزی، طراحی و توسعه محصول، منابع تولید، ساخت، مونتاژ، حمل‌ونقل، انبارداری، توزیع و پشتیبانی از مشتری پس از تحویل کالا می‌باشد. در یک زنجیره عرضه یکپارچه واقعی به جای این‌که تولیدکننده تلاش کند اقلام را به سختی به استفاده‌کنندگان نهایی بفروشد، مشتریان نهایی خود فهرست کالاها را از زنجیره ارزش بیرون می‌کشند. در حالی که در اصل این تعریف از مدیریت زنجیره تأمین، فرآیند تأمین را در سراسر زنجیره ارزش مورد توجه قرار می‌دهد، یک رویکرد عملی برای مدیریت زنجیره تأمین این است که صرفاً تأمین‌کنندگانی که از لحاظ راهبردی در زنجیره ارزش دارای اهمیت هستند، در نظر گرفته شوند (تان و همکاران،

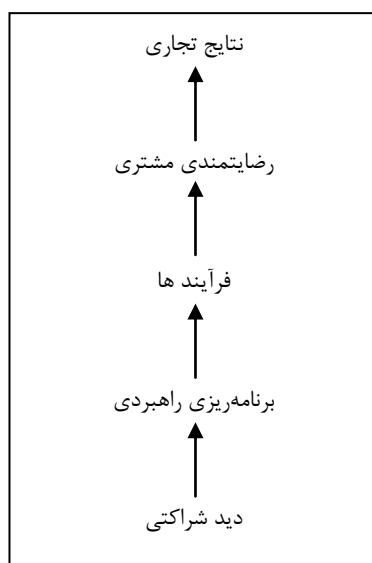
سال ۱۹۹۸). از لحاظ فنی، زنجیره ارزش از چنان پیچیدگی برخوردار است که دستیابی به یکپارچگی کامل تمام واحدهای مستقل تجاری در محدوده آن به منظور به دست آوردن سودهای پیشنهادی توسط مدیریت زنجیره تأمین امکان پذیر نیست. این وضعیت به یک تعریف محدودتر از مدیریت زنجیره تأمین منجر می شود: یکپارچه سازی حوزه های کارکردی مختلف در محدوده یک تشکیلات به منظور ارتقای جریان کالا از عرضه کنندگان راهبردی بلافاصله از میان زنجیره ساخت و توزیع تا استفاده کنندگان نهایی (این تعریف از سوی هولیان در سال های ۱۹۸۷ و ۱۹۹۸ ارائه شده است). پژوهش در این حوزه عموماً بر تقویت کارآمدی و سود رقابتی تولیدکنندگان از طریق سود جستن از قابلیت و فن آوری تأمین کنندگان بلافاصله - خصوصاً در طول مرحله طراحی محصول به واسطه درگیر شدن تأمین کننده در مراحل اولیه - متمرکز شده است. تعریف سومی از مدیریت زنجیره تأمین از نوشته ها مربوط به حمل و نقل و تدارکات صنعت عمده فروشی و خرده فروشی ناشی می شود که بر اهمیت توزیع فیزیکی و لجستیک یکپارچه تأکید می کند. بدون تردید لجستیک کارکرد عمده ای از تجارت است و به صورت مدیریت راهبردی زنجیره تأمین تکامل می یابد (نیو و پاین، سال ۱۹۹۵ حمل و نقل فیزیکی فرآورده ها یک جزء حیاتی از تعریف مدیریت زنجیره تأمین نیست. این احتمالاً جایی است که اصطلاح مدیریت زنجیره تأمین در اصل مورد استفاده گرفت (لامینیگ، سال ۱۹۹۶). تمرکز عمده اش بر توزیع فیزیکی مؤثر محصولات نهایی از تولیدکنندگان تا استفاده کننده نهایی در تلاشی جهت جایگزین کردن فهرست کالاها با اطلاعات می باشد. این همچنین با آثار مکتوب مربوط به بازاریابی در مدیریت زنجیره تأمین، سازگاری دارد (کریستفر و همکارانش سال های ۱۹۹۸؛ کریستفر، سال ۱۹۹۶).

تکامل مدیریت زنجیره تأمین

در سال های دهه ۱۹۵۰ و دهه ۱۹۶۰، اکثر تولیدکنندگان بر تولید انبوه جهت به حداقل رساندن هزینه تولید واحد به عنوان راهبرد عملیات اولیه، با تولید اندک یا انعطاف پذیری فرآیند، تأکید می کردند. توسعه محصول جدید به کندی صورت می گرفت و منحصراً به فن آوری و قابلیت درون سازمانی تکیه می کرد. اثرات عملیات های محدودکننده با موجودی کالا کاهش یافت تا یک جریان خطی متوازن تداوم یابد و در نتیجه منجر به سرمایه گذاری هنگفتی در موجودی کار در

جریان شد. به اشتراک‌گذاری فن‌آوری و تخصص با مشتریان یا تأمین‌کنندگان، بسیار مخاطره‌آمیز و ناپذیرفتنی در نظر گرفته شد و به نظر می‌رسد که تأکید اندکی بر شراکت راهبردی و مبتنی بر همیاری میان خریدار و عرضه‌کننده کالا صورت گرفته باشد. کارکرد خرید عموماً به عنوان خدماتی برای تولید به حساب می‌آمد و مدیران توجه کمی به موضوعات مربوط به خرید معطوف می‌کردند (فارمر، سال ۱۹۹۷) در دهه ۱۹۷۰، برنامه‌ریزی منابع تولید ارایه شد و مدیران به تأثیر شدید کالای در جریان ساخت بر هزینه ساخت، کیفیت، توسعه محصول و زمان لازم برای آماده‌سازی کارخانه پیش از تهیه مواد و لوازم تحویل پی‌بردند. سازندگان کالا به منظور بهبود عملکرد در حیطة چهار دیواری شرکت، به مفاهیم نوین مدیریت مواد روی آوردند. رقابت جهانی شدید در دهه ۱۹۹۸۰ سازمان‌هایی را که دارای سطح جهانی بودند مجبور کرد تا محصولات با هزینه پایین، کیفیت بالا و قابل اعتماد و دارای انعطاف‌پذیری بیشتر در طراحی عرضه نمایند. تولیدکنندگان جهت تقویت و بهبود کارآمدی تولید و مدت چرخه تولید، از ابتکار درست و به موقع و دیگر ابتکارات مدیریتی بهره بردند. در محیط تولید بهنگام با سرعت بالا و موجودی اندک جهت کاهش زمان یا مشکلات و همچنین تولیدکنندگان به سود و اهمیت رابطه راهبردی و مبتنی بر همکاری خریدار - تأمین‌کننده پی بردند. مفهوم مدیریت زنجیره تأمین هنگامی پدیدار شد که تولیدکنندگان کالا شراکت‌های راهبردی با تأمین‌کنندگان بلافصل خود را تجربه کردند. علاوه بر اشخاص حرفه‌ای، افراد متخصص در حمل‌ونقل و تدارکات لجستیکی نیز مفهوم مدیریت مواد را به عنوان گامی در جهت ادغام هر چه بیشتر توزیع فیزیکی و کارکردهای حمل‌ونقل قلمداد کردند که در نتیجه منجر به مفاهیم لجستیکی یکپارچه شد (که به مدیریت زنجیره تأمین نیز معروف است). تکامل مدیریت زنجیره تأمین همچنان تا دهه ۱۹۹۰ ادامه یافت. کارآمدی تأمین‌کنندگان شکل کلی‌تری به خود گرفت تا تطبیق پیچیده‌تری از ملاحظات هزینه و کیفیت لحاظ شود. تولیدکنندگان به جای تکرار فعالیت‌های غیرافزاینده ارزش همچون دریافت بازرسی، تنها از طریق خرید از تعداد معدودی از عرضه‌کنندگان با صلاحیت یا مورد تأیید به کنترل کیفی تأمین‌کنندگان اعتماد کردند (اینمان وهبلر، سال ۱۹۹۲). اخیراً بسیاری از تولیدکنندگان و خرده‌فروشان، مفهوم مدیریت زنجیره تأمین به منظور بهبود کارآمدی در میان زنجیره ارزش مشتاقانه پذیرفته‌اند. اکنون تولیدکنندگان عموماً از توان فن‌آوری تأمین‌کنندگان

جهت پشتیبانی از توسعه محصول جدید بهره‌برداری می‌کنند (راگاتز و همکارانش، سال ۱۹۹۷؛ مورگان و مونچکا، سال ۱۹۹۵) و خرده‌فروشان به‌طور یکپارچه نقش توزیع فیزیکی خود را با شرکای حمل‌ونقل ترکیب می‌کنند تا به تحویل مستقیم در انبار یا تخلیه مواد بدون نیاز به وصول بازرسی دست یابند (اس تی انج، سال ۱۹۹۶). یک سازوکار تسهیل‌کننده کلیدی در تکامل مدیریت زنجیره تأمین، دید شراکتی با تمرکز بر مشتری است که نیروی محرکه تغییر در سرتاسر پیوندهای درونی و بیرونی یک شرکت می‌باشد. (شکل دو)

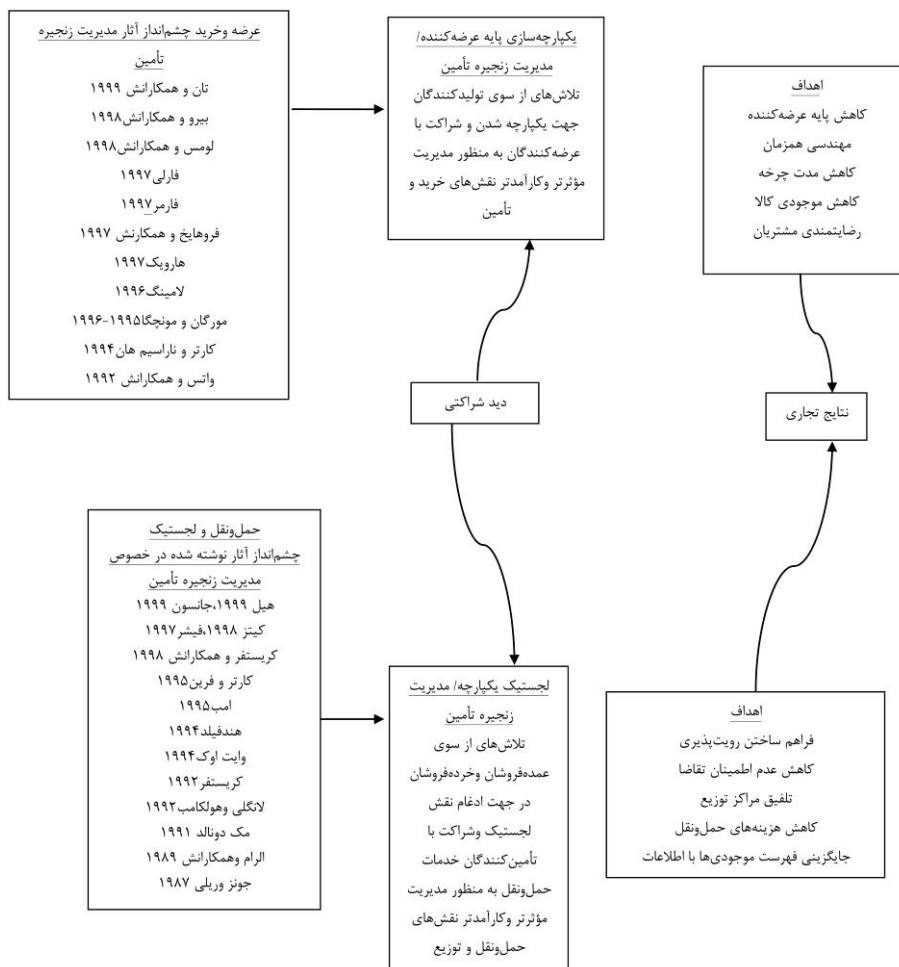


شکل دو: دید راهبردی مدیریت زنجیره تأمین

نتایج تجاری محصول رضایتمندی مشتریان است. رضایت مشتریان شاخص کلیدی فرآیندهای موفق می‌باشد رضایت مشتریان به منظور کنترل طرح راهبردی و اصلاح و تعدیل دید شراکتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرآیندها جهت پشتیبانی از طرح کلی تجارت راهبردی و همچنین به منظور اجرای طرح‌های تاکتیکی طراحی می‌شوند. دید را به طرح تجارت راهبردی تعبیر می‌کنند. رهبری پایه نتایج تجاری موفقیت‌آمیز است. رهبری و هدایت مؤثر باعث خلق و ارتباط برقرار کردن با دید می‌شود.

دو چشم‌انداز بدیل در خصوص مدیریت زنجیره تأمین

شکل سه چارچوب خلاصه‌ای از تکامل و رشد مدیریت زنجیره تأمین در امتداد دو مسیر مجزایی که نهایتاً در یک بدنه مشترک از آثار مکتوب ادغام شده ارائه می‌دهد. در حالی که این طبقه‌بندی انحصاری یا متمایز از آثار نوشته شده نیست، شکل سه تکامل مدیریت زنجیره تأمین را از فعالیت‌های خرید و تأمین و همین‌طور از نقش‌های حمل‌ونقل و لجستیک، با تمرکز بر یکپارچه‌سازی، رویت‌پذیری، کاهش مدت چرخه و مجاری درآمد، نشان می‌دهد (تان و همکارانش، ۱۹۹۸). آثار مکتوب در خصوص چشم‌انداز تأمین و خرید، با نقش‌های بیشتر نابرابر کارکردهای مدیریت خرید و تأمین خریداران صنعتی ارتباط دارد، در حالی که چشم‌انداز حمل‌ونقل و لجستیک نوشته‌های مربوط به مدیریت زنجیره تأمین از نقش‌های توزیع فیزیکی و حمل‌ونقل عمده‌فروشان و خرده‌فروشان تکامل می‌یابد. به‌هرحال، هارلند و همکارانش (۱۹۹۹) و هارلند (۱۹۹۶) پژوهش در این حوزه را مطابق با سطوح یکپارچه‌سازی (یعنی، زنجیره دورنی، رابطه دوتایی، زنجیره برونی و شبکه عرضه‌کنندگان و مشتریان) در میان اعضای زنجیره عرضه طبقه‌بندی می‌کنند.



چشم‌انداز خرید و تأمین خریداران صنعتی

به‌طور کلی اکثر آثار مکتوب اخیر در خصوص مدیریت زنجیره تأمین، چشم‌انداز خرید و تأمین را مورد توجه قرار می‌دهد (به‌طور مثال فارمر ۱۹۹۷؛ مورگان و مونچکا ۱۹۹۶؛ لامینگ و همپسون ۱۹۹۶؛ کراچیک ۱۹۸۳) این چشم‌انداز از مدیریت زنجیره تأمین با یکپارچه‌سازی پایه تأمین‌کننده که از نقش‌های سنتی مدیریت خرید و تأمین تکامل می‌یابد، مترادف است. چشم‌انداز مذکور تأکید می‌کند که مدیریت خرید و مواد، ارائه‌کننده یک فرآیند تجاری راهبردی مبنایی

است، نه یک نقش پشتیبانی تخصصی محدود برای راهبرد کلی تجارت (رک و همکارانش ۱۹۹۲). مدیریت زنجیره تأمین یک سازمان واقعی متشکل از چندین واحد مستقل دارای هدف مشترک مدیریت مؤثر و کارآمد کلیه مؤسسات و عملیات‌ها را ایجاد می‌کند که شامل ادغام مدیریت خرید، تأمین، طراحی و توسعه محصول جدید و برنامه‌ریزی و کنترل ساخت می‌باشد. این چشم‌انداز در خصوص مدیریت زنجیره تأمین بر صنعت ساخت کالا تمرکز دارد و ارتباط چندانی با صنعت عمده‌فروشی و خرده‌فروشی ندارد. هدف کوتاه مدتش در درجه اول افزایش قابلیت تولید و کاهش موجودی کالا و مدت چرخه می‌باشد، در حالی که هدف راهبردی بلندمدتش، افزایش رضایتمندی مشتریان، سهام بازار و سود برای کلیه اعضای سازمان واقعی است به منظور تحقق این اهداف، تمام شرکای راهبردی بایستی تشخیص دهند که نقش خرید، پیوند حیاتی میان منابع تأمین و خود تشکیلات است، همراه با پشتیبانی حاصل از فعالیت‌های همپوشان جهت ارتقای قابلیت ساخت هم برای مشتری و هم برای تأمین‌کننده. وارد کردن خرید در مهندسی همزمان برای گزینش اجزایی که تضمین کنند کیفیت لازمه در محصول، طراحی شده و کمک به افت مدت چرخه طراحی تا تولید، ضروری است. تأمین‌کنندگان در مراحل اولیه طراحی محصول شرکت می‌نمایند تا گزینه‌های طراحی با هزینه مؤثر را ارائه نمایند، که غالباً منجر به نوآوری در فن‌آوری شود و مواد جت توانایی رقابت در بازارهای جهانی می‌شود (مونچکا و همکاران ۱۹۹۴). تولیدکنندگان از طریق وارد کردن عرضه‌کنندگان در مراحل اولیه طراحی ممکن است قادر باشند راه‌حل‌های مفهومی بدیلی توسعه دهند، بهترین اجزا و فن‌آوری‌ها را برگزینند، و در ارزیابی طراحی، درخواست کمک کنند (راگاتز و همکارانش ۱۹۹۷). تأکید بر صلاحیت‌های داخلی مستلزم اتکای بیشتر به تأمین‌کنندگان بیرونی به منظور پشتیبانی مستقیم از نیازمندیهای غیر هسته‌ای، علی‌الخصوص در پشتیبانی طراحی و مهندسی می‌باشند (پراهالا و همل ۱۹۹۰) در جایی دیگر (تان و همکاران ۱۹۹۸) ما به صورت تجربی تأثیر چشم‌انداز خرید و تأمین مدیریت زنجیره تأمین را در فعالیت‌های تجاری معاصر مورد آزمایش قرار داده‌ایم و به این نتیجه رسیده‌ایم که عوامل ذکر شده در آثار نگارش یافته، به عنوان عناصر مدیریت زنجیره مؤثر (به‌طور مثال روابط مشتری و اعمال خرید) تأثیر مثبتی بر عملکرد شراکتی دارند. به‌طور کلی مدیریت زنجیره تأمین در جستجوی بهبود عملکرد از طریق حذف ضایعات و استفاده بهتر از قابلیت‌ها و فن‌آوری

تأمین‌کننده داخلی و بیرونی جهت ایجاد یک زنجیره تأمین هماهنگ و یکپارچه است در نتیجه رقابت بین شرکتی تا سطح رقابت زنجیره بین تأمین‌کننده ارتقا می‌یابد (اندرسون و کاتز ۱۹۹۸؛ مرگان و مونچکا ۱۹۹۶؛ کریستفر ۱۹۹۶).

چشم‌انداز حمل‌ونقل و لجستیک بازرگانان

کارکردهای حمل‌ونقل و لجستیک، صنعت عمده‌فروشی و خرده‌فروشی بر جنبه متفاوتی از مدیریت زنجیره تأمین تمرکز می‌کند. منشأ آن را می‌توان در تلاش برای مدیریت بهتر برای نقش‌های حمل‌ونقل و لجستیک ردیابی کرد (کریستوفر و همکارانش، ۱۹۹۸؛ کریستفر در سال‌های ۱۹۹۲ و ۱۹۹۶؛ فیشر ۱۹۹۷؛ لمپ ۱۹۹۵؛ ترنر ۱۹۹۳؛ باورسکاس و همکارانش ۱۹۹۲؛ مک دونالد ۱۹۹۱). در حالی که لامینگ (۱۹۹۶) عمدتاً چشم‌انداز خرید و تأمین مدیریت زنجیره تأمین را مورد توجه قرار می‌دهد، در عین حال نتیجه می‌گیرد که مدیریت زنجیره تأمین نظریه‌ای است که مبتنی بر زمینه لجستیک می‌باشد. جالب توجه است که (الورانتا و هامری) در سال ۱۹۹۱ اشاره می‌کند که پژوهش در لجستیک به تفکیک لجستیک ورودی و محدوده بیرونی گرایش دارد و تمرکز اصلی‌اش بر لجستیک ورودی است. بر اساس این چشم‌انداز، مدیریت زنجیره تأمین تمرکز لجستیکی را در تصمیمات راهبردی تجارت ادغام می‌کند (هیل، ۱۹۹۹؛ هولیان، ۱۹۸۸). لجستیک که زمانی تمرکز محدودی به خود معطوف ساخته بود اکنون به موضوعی جامع تبدیل می‌شود که به کل زنجیره ارزش، از تأمین‌کنندگان تا مشتریان، گسترش یافته است (شاپیرو و همکارانش ۱۹۹۳، لانگلی و هولوکامب ۱۹۹۲). اعضای کانال را قادر می‌سازد تا به‌جای اینکه صرفاً موجودی کالا را در امتداد زنجیره ارزش به عقب براند، به عنوان یک نهاد لجستیکی یکپارچه رقابت کنند. در یک چنین ترتیبی (لالوند و مسترز ۱۹۹۴) خاطر نشان می‌کند که اکثر سودهای ادغام عمودی پایین دست و بالا دست را می‌توان از طریق هماهنگ‌سازی عملیات‌های لجستیکی شرکت‌های مستقل در زنجیره ارزش به‌دست آورد. در این رابطه، مدیریت زنجیره تأمین با نظام‌های لجستیک یکپارچه مترادف است و پایه آثار نگارش یافته گسترده است (جانسون و همکارانش، ۱۹۹۹؛ لامبرت و همکارانش، ۱۹۹۸؛ باورسکاس و کلوس، ۱۹۹۶؛ کوپل و همکارانش، ۱۹۹۶). اگر بخواهیم تعریف

کلی ارائه دهیم، نظام لجستیک یکپارچه شامل ادغام فرآیندها، نظام‌ها و سازمان‌هایی است که حرکت کالاها را از تأمین‌کنندگان تا مشتریان رضایتمند، بدون وارد آمدن ضایعات، کنترل می‌کند (الرام، ۱۹۹۱). یک زمانی لجستیک به معنای اشباع انبارها از موجودی کالاها بود، اما اکنون یک نظام لجستیک یکپارچه، شامل مدیریت موجودی کالاها، روابط فروشنده، حمل‌ونقل، توزیع، انبارداری و تحویل خدمات است. نقش توزیع فیزیکی مؤثر، جزئی حیاتی از فرآیند لجستیک می‌باشد. کمبود موجودی کالا بایستی سریعاً با کالاهای جدید جبران شود و هر جا یا زمانی که در مقادیر کالای کوچکتر - خصوصاً در نظام درست به موقع - مورد نیاز باشد، وارد شود (هندفیلد، ۱۹۹۴). هدف این است که موجودی کالا با اطلاعات کامل جایگزین شود. هماهنگی مؤثر فعالیت‌های لجستیکی با استفاده از فرآیندهای فن‌آوری اطلاعات فوق‌العاده برای عملکرد سازمانی ضروری است (لوئیس و تالالایفسکی، ۱۹۹۷). پیشرفت فن‌آوری‌های تبادل الکترونیکی، پویا بارکد و شناسه رادیویی کمک شایانی به تکامل مفهوم لجستیک نموده است. شواهد کار در این حوزه وجود دارد، از جمله وایت اوک (۱۹۹۴) که تکامل اعمال توزیع خواروبار فروشی در دهه ۱۹۷۰ به مفهوم جاری مدیریت زنجیره تأمین را ردیابی می‌کند. پژوهش جاری، مفهوم مدیریت زنجیره تأمین را ورای محدوده‌های یک شرکت بسط می‌دهد تا اینکه سازمان‌های دیگر را نیز در زنجیره ارزش تحت شمول قرار دهد؛ سازمان‌هایی از جمله بنگاه‌های متصدی حمل که نقشی حیاتی در یک زنجیره عرضه ایفا می‌کنند (کارت و فرین، ۱۹۹۵). به هر حال آثار مکتوب (در خصوص مدیریت زنجیره تأمین) حاکی از آن است که فرهنگ‌های سازمانی داخلی مانع از این می‌شود که یک مفهوم لجستیک یکپارچه واقعی شکل بگیرد (گاتوزا و همکارانش، ۱۹۹۱). هر چند که شواهد تجربی حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری معامله خاص، تأثیر مثبت بر تعهدات یک چنین رابطه‌ای دارد (اندرسون و وتیز، ۱۹۹۲). سازمان‌ها در صنعت خرده‌فروشی به مدیریت زنجیره تأمین در جهت مقابله با تردید و پیچیدگی فزاینده بازار و شرایط رقابتی توسل می‌جویند تا موجودی کالا را در کل زنجیره ارزش کاهش دهند (هولیان، ۱۹۸۷ و ۱۹۸۸). این یک ابزار راهبردی است و از مدیریت حمل‌ونقل و لجستیک سنتی از این نظر متفاوت است که زنجیره ارزش، یک نهاد یک پارچه واحد می‌باشد. (جونز و رایلی، ۱۹۸۷) همچنین این مفهوم نهاد واحد را انعکاس می‌دهند، جایی که موجودی کالاها صرفاً به عنوان آخرین راه چاره جهت کاستن از اثرات

عدم اطمینان در الگوی تجارت به کار گرفته می‌شود. دیویس (۱۹۹۳) و اسکات و وست بروگ (۱۹۹۱) خاطر نشان می‌کنند که یک زنجیره تأمین می‌تواند موجودی کلی خود را به سادگی از طریق باز توزیع مؤثر ذخیره کالا در محدوده زنجیره تأمین کاهش دهد در مفهوم لجستیک یکپارچه، چرخه کوتاه و قابل اعتماد سفارش و توانایی جهت تکمیل سفارشات، عنصر حیاتی خدمات مشتریان می‌باشد (الرام و همکاران، ۱۹۸۹) معهدا، تشخیص اینکه بسط‌های جغرافیایی اعضای کانال و ساختارهای هزینه، ساختار پشتیبانی لجستیکی را تعیین می‌کند از اهمیت برخوردار است (فرنی، ۱۹۹۵؛ تیلور و پروبرت، ۱۹۹۳).

راهبرد مدیریت زنجیره تأمین متحد / یکپارچه

هنگامی که مدیریت زنجیره تأمین از دو منظر در بدنه‌ای مشترک از آگاهی - که تمام فعالیت‌های ارزش افزا در زنجیره تأمین را در بر می‌گیرد - ادغام شد، پژوهشگران به اهمیت ترکیب مدیریت زنجیره تأمین یا فرآیند برنامه‌ریزی تجاری کل پی بردند (هارلند و همکاران، ۱۹۹۹). بنابراین کارتر و ناراسیم هان (۱۹۹۴) ذکر می‌کنند که به‌طور گسترده‌ای انجام نمی‌شود. آثار مکتوب در خصوص مهندسی مجدد فرآیند تجارت (برگس، ۱۹۹۸؛ فلیندر و وکورکا، ۱۹۹۷) از مفهوم ادغام دقیق عملیات‌ها در حوزه‌های کارکردی میان سازندگان کالا، تأمین‌کنندگان و مشتریان پشتیبانی می‌کند. الرام و پیرسون (۱۹۹۴) با اجرای یک بررسی تجربی پی بردند که علی‌رغم افزایش تأکید بر ادغام خرید در راهبرد شراکتی کلی، کارکرد عمده خرید، به‌صورت نقش دفتری داد و ستد قیمت و اقلام باقیماند. در حالی که بسیاری از الگوهای راهبردی به منظور پیوند نقش حیاتی مدیریت زنجیره تأمین در برنامه‌ریزی کلی راهبردی شرکت‌ها پیشنهاد شده است، علی‌رغم این آن‌ها در پیشنهاد هر نوع الگوی عمل که برای عمل‌کنندگان مفید باشد، ناکام مانده‌اند. اخیراً فروهلیخ و همکاران (۱۹۹۷) از تحلیل‌های آماری بسیار دقیق داده‌های برآوردی بهره برده و اشاره نموده‌اند که سه نوع مختلف از راهبردهای زنجیره تأمین وجود دارد و فرآیند تکمیل سفارشات مشتری از بیشترین اهمیت برای تمام سه نوع برخوردار است. سه راهبرد زنجیره تأمین عبارتند از راهبردهای، نوآور، متخصص فروش و سرپرست، در حالیکه نوآوران بر عرضه سریع محصول جدید و ایجاد تغییرات در طراحی تأکید می‌کنند،

متخصصان فروش، خطوط تولید وسیع و سرپرستان بر پیشنهاد پایین‌ترین قیمت تمرکز دارند. هدف راهبرد زنجیره تأمین یکپارچه این است که فرآیندهای ساخت و نقش‌های لجستیک را به صورت یکپارچه‌ای در میان زنجیره عرضه، به عنوان سلاحی رقابتی که به راحتی قابل نسخه‌برداری از سوی رقبا نیست، ایجاد کند. (اندرسون و کاتز، ۱۹۹۸؛ پیرو و همکارانش، ۱۹۹۸؛ لوموس و همکارانش، ۱۹۹۸؛ لی و بیلینگتون، ۱۹۹۵). زنجیره تأمین خوش ادغام مستلزم هماهنگی جریان‌های مواد و اطلاعات میان تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و مشتریان (وایت و همکاران، ۱۹۹۹؛ نارسیم هان و کاتز، ۱۹۹۸؛ ترنت و مونچکا، ۱۹۹۸) و اجرای تعویق محصول و سفارش‌سازی انبوه در زنجیره تأمین می‌باشد (لی و تانگ، ۱۹۹۸؛ پاک و کوپر، ۱۹۹۸؛ ون هوک و همکاران، ۱۹۹۸). انتظار می‌رود سطح بالاتر یکپارچه‌سازی با عرضه‌کنندگان و مشتریان در زنجیره تأمین به سود رقابتی مؤثرتر منجر شود (جانسون، ۱۹۹۹؛ هینز، ۱۹۹۸؛ لوموس و همکاران، ۱۹۹۸؛ نارسیم هان و جایارام، ۱۹۹۸). تحقیقات اخیر که راهبرد مدیریت زنجیره تأمین را مورد توجه قرار می‌دهد، بر نقش حیاتی خرید در فرمول‌بندی راهبردهای در سطح شرکت‌ها تأکید می‌کند به طور مثال، فریمن و کاویناتو (۱۹۹۰) یک الگوی چهار مرحله‌ای مدیریت زنجیره تأمین را پیشنهاد و مشخصه‌های خرید (که در هر مرحله‌ای ضروری است) را توصیف می‌کنند. این کار مفهومی در تطبیق خرید با فرآیند راهبردی بنگاه اقتصادی مفید است، اما چهارچوبی برای پیوند راهبردی خرید با دیگر حوزه‌های کارکردی فراهم نمی‌کند. متعاقباً وات و همکارانش در سال ۱۹۹۲ چهارچوبی مفهومی برای پیوند خرید با راهبرد رقابتی شرکت‌ها و همچنین با راهبردهای سطح کارکردی ایجاد کردند. این چهارچوب گامی حیاتی در جهت برانگیختن درگیری فعال‌تر خرید در توسعه و اجرای راهبرد رقابتی شرکت‌ها می‌باشد که نهایتاً عملکرد یک سازمان را تقویت می‌کند.

شرایط منجر شونده به مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین ممکن است این امکان را برای سازمان‌ها فراهم آورد که به مزیت‌های ادغام عمومی بالادست- در حین غلبه بر معایبشان- پی بردند. به هر حال، بایستی شرایط خاصی برای اتخاذ یک مدیریت زنجیره تأمین موفق حاضر باشد. فارلی (۱۹۹۷) چنین نتیجه‌ای

می‌گیرد که تنها پیش شرطی که از بیشترین اهمیت برخوردار است، تغییری در فرهنگ شراکتی کلیه اعضا در زنجیره ارزش می‌باشد که باعث می‌شود منجر به مدیریت زنجیره تأمین شود. چنین به نظر می‌آید که یک فرهنگ سنتی که بر جستجوی عملکردی خوب و کوتاه مدت با تمرکز بر شرکت تأکید می‌کند، در تقابل بر اهداف مدیریت زنجیره تأمین باشد. مدیریت زنجیره تأمین بر تثبیت موقعیت سازمان مجازی تمرکز دارد، به نحوی که کلیه مشارکت‌کنندگان در زنجیره ارزش، سود ببرند. مدیریت زنجیره تأمین مؤثر به دو رکن اعتماد و ارتباط تکیه دارد (گریگور، ۱۹۹۸)، و افراد شاغل در خرید و لجستیک باید به تخصص لازم در نقش‌های حیاتی بنگاه‌های شخصی‌شان مجهز شوند و درک کاملی نسبت به چگونگی تأثیرگذاری آن بر کل زنجیره ارزش داشته باشند. بازار خریداران، موقعیت مطلوبی است که در آن می‌توان راهبردهای بلندمدت را با تأمین‌کنندگان کلیدی توسعه داد زیرا خریداران در معامله هزینه، کیفیت، تصدیق فرآیندها، اکتساب و به اشتراک‌گذاری فن‌آوری جدید و صلاحیت تولید- خصوصاً برای معاملات مکرر که نیازمند فرآیندهای تخصصی باشد- قدرت نفوذ دارند (الرام، ۱۹۹۴). در پاسخ به رقابت شدید جهانی، ادغام‌ها و اکتسابی که قابلیت لجستیکی مازاد بر احتیاج ایجاد می‌کنند و همچنین در واکنش به فن‌آوری اطلاعات نوین ممکن است بنگاه‌های اقتصادی، مدیریت زنجیره تأمین را اتخاذ کنند تا بتواند ویرای کاهش هزینه صرف به سوی دامنه کارآمدی تولید واقعی حرکت کند (لالوند و مسترز، ۱۹۹۴؛ پورتز، ۱۹۹۴). در سال‌های اخیر توسعه شتابان نرم‌افزار مدیریت زنجیره تأمین مشتری/ سرویس‌دهنده که شامل یک مدیریت زنجیره تأمین کاملاً یک پارچه است و بخش تجارت الکترونیکی نیز به نشو و نمو مدیریت زنجیره تأمین یاری می‌رساند (کینک، ۱۹۹۶؛ سمیچ، ۱۹۹۴). اشتراک‌گذاری اطلاعات با شرکای زنجیره تأمین از طریق تبادل داده‌های الکترونیکی نیز یک جزء حیاتی از مدیریت زنجیره تأمین محسوب می‌شود (الرام و همکاران، ۱۹۸۹). تبادل داده‌های الکترونیکی صرفاً یک نظام سفارش الکترونیکی نیز نیست، نظام مذکور می‌تواند موجودی کالا، لجستیک، تحویل مواد، حمل‌ونقل و نقش‌های دیگر را در جهت ایجاد یک شیوه فعال‌تر و مؤثرتر مدیریت تجارت و انعطاف مشتری با هم ادغام کند (میشه، ۱۹۹۲). انتقال مستقیم اطلاعات میان خرده‌فروشان و فروشندگان به تقویت کارآمدی لجستیک و پشتیبانی از افزایش سطوح خدمت‌رسانی به مشتریان کمک کند. تبادل داده‌های

الکترونیکی (مخفف آن به انگلیسی، EDI است) علاوه بر توانایی جهت افزایش دقت و بهنگامی اطلاعات انتقال یافته، شاید قابلیت اطمینان چرخه را بهبود بخشد و به افزایش مدت چرخه کمک نماید. مدیریت لجستیک برتر به اتخاذ مدیریت زنجیره تأمین موفقیت‌آمیز یاری می‌رساند. زمانی که سامانه حمل‌ونقل به یک سامانه اطلاعاتی همچون تبادل داده‌های الکترونی پیوندند. سامانه حمل‌ونقل به انبار تبدیل می‌شود. سفارش‌ها را می‌توان در کامپیوتر به صورت یکپارچه درآورد و بنگاه‌های متصدی حمل را می‌توان برای تحویل درست به موقع هماهنگ کرد. کاربرد موفقیت‌آمیز اصول درست به موقع در مدیریت زنجیره تأمین مستلزم توافقاتی است که همکاری میان خریدار و عرضه‌کننده را تحکیم می‌بخشد، به طوری که راهبرد تأمین مستقیماً با راهبرد کلی شرکت پیوند می‌یابد (پولاکف، ۱۹۹۲؛ رومرو، ۱۹۹۱). همان‌طور که بیشتر بحث شد، خرید درست به موقع بر کاهش سطوح موجودی کالا در سراسر زنجیره ارزش تأکید می‌کند (آدایر-هیلی، ۱۹۸۸)، نه اینکه صرفاً موجود کالا به طرف تأمین‌کنندگان پس بزند. رابطه سنتی میان خریدار و تأمین‌کننده که بر منابع متعدد، پیشنهاد قیمت رقابتی و استفاده از قرار دادهای کوتاه مدت تأکید می‌دارد، به عنوان خصمانه توصیف شده است (هاهن و همکاران، ۱۹۸۶). به جای اینکه بر قابلیت‌های بلندمدت تأمین‌کنندگان تمرکز کند، به تمرکز بر دید کوتاه مدت قیمت خرید و کیفیت محصول گرایش دارد. بنابراین تغییر جهت به سمت توسعه قابلیت‌های بلندمدت در پاسخ به تشدید رقابت، چرخه‌های عمر محصول کوتاه‌تر، تقاضاهای به سرعت در حال تغییر مشتریان، وجود دارد (واتس و هاهن، ۱۹۹۳؛ شپرد، ۱۹۹۴). گرچه مطالب زیادی در خصوص روابط میان خریدار و تأمین‌کننده بر رشته تحریر در آمده است (هید وچان، ۱۹۹۰؛ الرام، ۱۹۹۱)، با این حال فقدان الگوهای تجربی برای ایجاد یک رابطه موفق میان خریدار و تأمین‌کننده وجود دارد.

گواهی تأمین‌کننده

موضوع دیگری که غالباً در آثار نوشتاری مربوط به مدیریت زنجیره تأمین مورد بحث قرار گرفته است گواهی تأمین‌کننده می‌باشد که عمدتاً بر مواد خام خریداری شده، اجزا و کالاهای نهایی و در موارد اندکی بر تأمین‌کننده‌ای خدمات تمرکز دارد (اشنایدر همکارانش، ۱۹۹۵؛ یانکورا، ۱۹۹۲). اجرای یک برنامه گواهی تأمین‌کننده برای یک تولیدکننده

درست به موقع که با هیچ موجودی کالای اضافی عمل نمی‌کند و بایستی به نقطه استفاده کالا را تحویل دهد، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد (ماس، ۱۹۸۸؛ برگس، ۱۹۸۷). هدف نهایی گواهی تأمین‌کننده عبارت است از کیفیت در منابع و کاهش موجودی کالا، عدم متابعت، خطاهای ارتباطی، آزمودن‌های تکراری، وصول بازرسی، تحویل به نقطه استفاده، مدت چرخه و توانایی برای تغییر جهت تمرکز از منابع به محصول. نخستین بار شخصی به نام گریکو در سال ۱۹۸۹ آثری در خصوص گواهی تأمین‌کننده نگاشت وی یک فرآیند گواهی تأمین‌کننده پنج مرحله‌ای ارائه کرد. سرانجام گواهی تأمین‌کننده به نحوی بسط می‌یابد که بتواند نقش لجستیک را نیز تحت شمول قرار دهد. گیسون و همکاران (سال ۱۹۹۵) شرح می‌دهد که استفاده از گواهی تأمین‌کننده در جهت تضمین بنگاه‌های متصدی حمل و منافعشان می‌باشد. انیمان و هابلر (در سال ۱۹۹۲) از طریق ارائه این پیشنهاد که تولیدکنندگان بایستی گواهی محصول عرضه کنند و همین‌طور فرآیندهایش را به منظور اجتناب از شرایطی که محصول تأمین‌کننده به‌نحوی در محدوده خصوصیات مشتری قرار گیرد اما در عملکرد مورد نیاز ناکام می‌ماند در نظر بگیرند، مفهوم گواهی تأمین‌کننده را بیشتر تأیید می‌کنند. مبنای آثار نوشته شده، سه رویکرد اساسی جهت تضمین تأمین‌کنندگان را آشکار می‌سازد. اکثر بنگاه‌های اقتصادی ایالات متحده، نظام‌های گواهی خود را توسعه می‌دهند. شمار رو به رشدی از این بنگاه‌های اقتصادی در حال اتخاذ نظام‌های استاندارد، عمدتاً بر پایه استاندارد ایزو ۹۰۰۰ یا معیارهای جایزه بالدريج در تلاشی جهت ساده و مؤثر کردن فرآیند گواهی هستند. بنابراین گروه کوچکی از سازمان‌ها تأمین‌کنندگان را ترغیب می‌کنند که خود ادغام به‌صورت گواهی نمایند (مانس و همکاران، ۱۹۹۰) نظام‌های اختصاصی به سازمان‌ها اجازه می‌دهند که معیارها و فرآیند گواهی را سفارشی کنند، اما این نظام‌ها نیازمند بسط زمان توسعه و سرمایه‌گذاری می‌باشند. بهره‌گیری از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بدون هیچ تضمینی جهت تداوم بهبودی محصول - و صرفاً تضمین اینکه یک فرآیند سامانه کیفیت سنندار در موقعیت مناسب قرار دارد- برای عرضه‌کنندگان بسیار پر هزینه است. در نتیجه، برخی سازمان‌ها برنامه‌های گواهی درون‌سازمانی را که معیارهای خاص ایزو ۹۰۰۰ را با معیارهای مشخص مربوط به خودشان ترکیب می‌کنند، ایجاد می‌نمایند.

یک موضوع مرتبط با آثار مکتوب در خصوص مدیریت زنجیره تأمین، توسعه عرضه‌کننده‌ها می‌باشد که می‌توان آن را به عنوان هر نوع تلاش یک بنگاه اقتصادی خریدار به همراه تأمین‌کننده‌اش جهت افزایش قابلیت‌های تأمین‌کننده تعریف کرد (کروس والرام، ۱۹۹۷). این کار مستلزم تلاش بلندمدت مبتنی بر شریک مساعی میان یک بنگاه اقتصادی و تأمین‌کنندگان به منظور ارتقای قابلیت‌های فنی، کیفی، تحویل و هزینه تأمین‌کنندگان و همچنین پیشرفت‌های مداوم می‌باشد. هاهن و همکاران (سال ۱۹۹۰) یک الگوی مفهومی را برای توصیف فرآیند تصمیم‌سازی سازمانی مرتبط با یک برنامه توسعه تأمین‌کننده‌ها جهت به‌کارگرفته شدن به عنوان رهنمودی برای طراحی یک چنین برنامه‌ای که می‌تواند راهبرد خرید را با رهبرد کلی رقابت شرکتی یک بنگاه اقتصادی پیوند دهد، پیشنهاد می‌کنند. متعاقب آن، وات و هاهن (سال ۱۹۹۳) چنین نتیجه‌گیری کردند که ارزیابی رسمی تأمین‌کننده‌ها از اهمیت حیاتی برای فرآیند توسعه تأمین‌کننده‌ها برخوردار است.

نتیجه‌گیری

توسعه و تکامل مدیریت زنجیره تأمین، بسیار مرهون مدیریت تأمین و خرید و آثار نوشتاری در خصوص حمل‌ونقل و لجستیک می‌باشد. به این ترتیب، اصطلاح مدیریت زنجیره تأمین به طرق مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما سه تعریف متمایز نوشته‌ها حکم فرماست. اولاً، مدیریت زنجیره تأمین ممکن است در شکل یک مترادف سودمند جهت توصیف فعالیت‌های خرید و تأمین سازندگان کالا مورد استفاده واقع شود. ثانیاً ممکن است به منظور توصیف نقش‌های حمل‌ونقل و لجستیک عمده و خرده‌فروشان به‌کار گرفته شود. نهایتاً ممکن است جهت توصیف کلیه فعالیت‌های ارزش‌افزا از استخراج‌کننده مواد خام تا استفاده‌کننده نهایی به‌کار گرفته شود یا متضمن بازیافت باشد. به هر حال، شگفت‌آور نیست که توصیف‌های مختلف در بعضی موارد ممکن است همپوشانی داشته باشد. مدیریت زنجیره تأمین واقعاً یکپارچه مستلزم تعهد الزام‌کلان از سوی کلیه اعضای زنجیره ارزش می‌باشد. به‌طور مثال، خریدار ممکن است مجبور شود فرآیند خرید خود را کاملاً بررسی کند و تیم‌های مهندسی متعلق به یک تأمین‌کننده و طراحان محصول را مستقیماً با فرآیند تصمیم‌سازی خودش ادغام نماید. از آنجایی که هزینه تغییر شریک می‌تواند

بالا باشد، بنگاه اقتصادی خریدار می‌تواند شیفته تأمین‌کنندگان خود شود. عملکرد ضعیف تأمین‌کننده‌ها تنها مخاطره موجود نیست، خریدار باید نگران این احتمال باشد که مبدا تأمین‌کننده، اسرار تجاری را در اختیار رقبا قرار دهد یا با استفاده از توانایی‌های که تازه به‌دست آورده است، مبادرت به کسب‌وکار شخصی بنماید (تجارت مستقلی را آغاز نماید). شاید اعتماد به تأمین‌کنندگان مفهوم کسب‌وکار خوبی باشد، اما برای بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی شاید هنوز هم خصومت سودآورتر باشد حتی در دراز مدت. بسیاری دام‌های دیگر مربوط به مدیریت زنجیره تأمین وجود دارد، همانند اهداف و مأموریت‌های متناقض، تعریف ناکافی از خدمات مشتری و تفکیک طراحی زنجیره عرضه از تصمیمات عملیاتی (لی و بلینگتون، ۱۹۹۲). ادغام کاردهای خرید و لجستیک با دیگر کارکردهای کلیدی شرکت‌ها می‌تواند مجموعه بسیار مرتبطی از فرآیندهای تولید و توزیع را ایجاد کند. به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که محصولات و خدمات را هم به مشتریان داخلی و هم به مشتریان بیرونی به شیوه‌ای بهنگام‌تر و مؤثرتر تحویل دهد. برخی سازمان‌های پیش‌رو، جهت بهره‌برداری بیشتر از مزیت رقابتی مرتبط با فرآیندهای یکپارچه، رویکردی راهبردی با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان (به‌جای ادغام عمودی) رقابت بین شرکتی به سطح رقابت زنجیره بین تأمین ارتقا حاصل می‌کند. هر چند که مدیریت زنجیره تأمین در امتداد دو مسیر مجزا توسعه می‌یابد، با این حال نهایتاً در بدنه متحد از آثار مکتوب دارای هدف مشترک حذف ضایعات و افزایش کارایی ادغام می‌شود.

منابع

1. Adair-Heeley, C.B., 1988. *JIT purchasing: seven steps for successful implementation. Production and Inventory Management review and APICS News* 8(12), 22}23.
2. Anderson, E., Weitz, B., 1992. *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research* 29, 18}34.
3. Anderson, M.G., Katz, P.B., 1998. *Strategic sourcing. International Journal of Logistics Management* 9 (1), 1}13. Baatz, E.B., 1995. *CIO 100 } Best practices: the chain gang. CIO* 8 (19),46}52.
4. Birou, L.M., Fawcett, S.E., Magnan, G.M., 1998. *The product life cycle:a tool for functional strategic alignment. International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (2), 37}51.
5. Bowersox, D.J., Closs, D.J., 1996. *Logistical Management: the Integrated Supply Chain Process. McGraw-Hill, New York.*
6. Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Droge, C.L., Germain, R.N., Rogers, D.S., 1992. *Logistics Excellence: It's Not Just Business as Usual. Digital Press, Burlington, MA, USA.*
7. Burgess, J.A., 1987. *Developing a supplier certi"cation program. Quality* 26 (1), 36}38.
8. Burgess, R., 1998. *Avoiding supply chain management failure: lesson from business process reengineering. International Journal of Logistics Management* 9 (1), 15}23.
9. Burt, D.N., Soukup, W.R., 1985. *Purchasing's role in new product development. Harvard Business Review* 63 (5), 90}97.
10. Carter, J.R., Ferrin, B.G., 1995. *The impact of transportation costs on supply chain management. Journal of Business Logistics* 16 (1),189}212.
11. Carter, J.R., Narasimhan, R., 1994. *The role of purchasing and materials management in total quality management and customer satisfaction. International Journal of Purchasing and Materials Management* 30 (3), 3}13.
12. Christopher, M., 1996. *From brand values to customer value. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 2 (1), 55}66.
13. Christopher, M., Magrill, L., Wills, G., 1998. *Educational development for marketing logistics. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 28 (4), 234}241.
14. Christopher, M.G., 1992. *Logistics and Supply Chain Management. Pitman Publishing, London, UK.*
15. Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley Jr., C.J., 1996. *The Management of Business Logistics, 6th Edition. West Publishing Company, USA.*

16. Davis, T., 1993. *Elective supply chain management*. *Sloan Management Review* 12, 35}46.
17. Ellram, L.M., 1991. *Supply chain management: the industrial organization perspective*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 21 (1), 13}22.
18. Ellram, L.M., 1994. *A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships*. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 27 (3), 2}8.
19. Ellram, L.M., Pearson, J.N., 1994. *The role of the purchasing function: toward team participation*. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29 (3), 3}9.
20. Ellram, L.M., LaLonde, B.J., Weber, M.M., 1989. *Retail logistics*. *International Journal of Distribution and Materials Management* 19 (12), 29}39.
21. Eloranta, E., Hameri, J.H., 1991. *Experiences of different approaches to logistics*. *Engineering Cost and Production Economics* 21, 155}169.
22. Farley, G.A., 1997. *Discovering supply chain management: a roundtable discussion*. *APICS } The Performance Advantage* 7 (1), 38}39.
23. Farmer, D., 1997. *Purchasing myopia } revisited*. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (1), 1}8.
24. Fernie, J., 1995. *International comparisons of supply chain management in grocery retailing*. *The Service Industries Journal* 15 (4), 134}147.
25. Fisher, M.L., 1997. *What is the right supply chain for your product?* *Harvard Business Review* 75 (2), 105}116.
26. Fliedner, G., Vokurka, R.J., 1997. *Agility: competitive weapon of the 1990s and beyond?* *Production and Inventory Management Journal* 39 (3), 19}24.
27. Freeman, V.T., Cavinato, J.L., 1990. *Fitting purchasing to the strategic "rm: frameworks, processes, and values*. *Journal of Purchasing and Materials Management* 26 (1), 1}12.
28. Frohlich, M., Dixon, J.R., Arnold, P., 1997. *A taxonomy of supply chain strategies*. *Proceedings of the 28th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, San Diego*.
29. Gattorna, J.L., Chorn, N.H., Day, A., 1991. *Pathways to customers: reducing complexity in the logistics pipeline*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 21 (8), 5}11. 46 K.C. Tan / *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7 (2001) 39}48
30. Gibson, B.J., Mundy, R.A., Sink, H.L., 1995. *Supplier certi"cation: application to the purchase of industrial transportation services*.
31. *The Logistics and Transportation Review* 31 (1), 63}74.

32. Grieco, Jr., P.L., 1989. Why supplier certi"cation? and will it work? *Production and Inventory Management Review and APICS News* 9 (5), 38}42.
33. Hahn, C., Watts, C., Kim, K., 1990. The supplier development program: a conceptual model. *Journal of Purchasing and Materials Management* 26 (2), 2}7.
34. Hahn, C.K., Kim, K.H., Kim, J.S., 1986. Costs of competition: implications for purchasing strategy. *Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (3), 2}7.
35. Hale, B.J., 1999. Logistics perspectives for the new millennium. *Journal of Business Logistics* 20 (1), 5}7.
36. Hand"eld, R.B., 1994. US global sourcing: patterns of development. *International Journal of Operations and Production Management* 14 (6), 40}51.
37. Harland, C.M., 1996. Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Academy of Management* 7 (Special Issue), S63}S80.
38. Harland, C.M., Lamming, R.C., Cousins, P.D., 1999. Developing the concept of supply strategy. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (7), 650}673.
39. Harwick, T., 1997. Optimal decision-making for the supply chain. *APICS } The Performance Advantage* 7 (1), 42}44.
40. Heide, J.B., John, G., 1990. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 27, 24}36.
41. Hines, P., Rich, N., Bicheno, J., Brunt, D., Taylor, D., Butterworth, C., Sullivan, J., 1998. Value stream management. *International Journal of Logistics Management* 9 (1), 25}42.
42. Houlihan, J.B., 1988. International supply chains: a new approach. *Management Decision: Quarterly Review of Management Technology* 26 (3), 13}19.
43. Houlihan, J.B., 1987. International supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 17 (2), 51}66.
44. Inman, R.A., Hubler, J.H., 1992. Certify the process, not just the product. *Production and Inventory Management Journal* 33 (4), 11}14.
45. Jancsurak, J., 1992. Supplier certi"cation gaining ground. *Appliance Manufacturer* 5, 32}40.
46. Johnson, J.C., Wood, D.F., Wardlow, D.L., Murphy Jr., P.R., 1999. *Contemporary Logistics, 7th Edition*. Prentice-Hall, Englewood Cli's, NJ.
47. Johnson, J.L., 1999. Strategic integration in distribution channels: managing the inter "rm relationship as a strategic asset. *Academy of Marketing Science Journal* 27 (1), 4}18.
48. Jones, T.C., Riley, D.W., 1987. Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 17 (2), 94}104.

49. King, J., 1996. *Supply and demand*. *Computer World* 30 (6), 45. Kraljic, P., 1983. *Purchasing must become supply management*. *Harvard Business Review* 61 (5), 109}117.
50. Krause, D.R., Ellram, L.M., 1997. *Critical elements of supplier development*. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (1), 21}31.
51. La Londe, B.J., Masters, J.M., 1994. *Emerging logistics strategies: blur print for the next century*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 24 (7), 35}47.
52. Lamb, J.J., 1995. *An evolutionary idea*. *World Trade* 8 (7), 40}46. Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L.M., 1998. *Fundamentals of Logistics Management*. Irwin, McGraw-Hill, Homewood, IL, New York.
53. Lamming, R., 1996. *Squaring lean supply with supply chain management*. *International Journal of Operations and Production Management* 16 (2), 183}196.
54. Lamming, R., Hampson, J., 1996. *The environment as a supply chain management*. *British Journal of Management* 7 (Special Issue), S45}S62.
55. Langley, C.J., Holcomb, M.C., 1992. *Creating logistics customer value*. *Journal of Business Logistics* 12 (2), 1}27.
56. Lee, H.L., Billington, C., 1992. *Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities*. *Sloan Management Review* 33 (3), 65}73.
57. Lee, H.L., Tang, C.S., 1998. *Variability reduction through operations reversal*. *Management Science* 44 (2), 162}172.
58. Lee, L.L., Billington, C., 1995. *The evolution of supply chain management models and practice at Hewlett-Packard*. *INTERFACES* 25 (5), 42}63.
59. Lewis, I., Talalayevsky, A., 1997. *Logistics and information technology: a coordination perspective*. *Journal of Business Logistics* 18 (1), 141}157.
60. Lummus, R.R., Vokurka, R.J., Alber, K.L., 1998. *Strategic supply chain planning*. *Production and Inventory Management Journal* 39 (3), 49}58.
61. Maass, R.A., 1988. *Supplier certification } a positive response to just-intime*. *Quality Progress* 21 (9), 75}80.
62. Maass, R.A., Brown, J.O., Bossert, J.L., 1990. *Supplier Certification } A Continuous Improvement Strategy*. ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.
63. MacDonald, M.E., 1991. *Integrate or perish! Trade Management* 30 (10), 31}36.
64. Mische, M., 1992. *EDI in the EC: easier said than done*. *The Journal of European Business* 4 (2), 19}22.
65. Monczka, R.M., Trent, R.J., Callahan, T.J., 1994. *Supply base strategies to maximize supplier performance*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 23 (4), 42}54.

66. Morgan, J., Monczka, R.M., 1995. *Alliances for new products*. *Purchasing* 118 (1), 103}109.
67. Morgan, J., Monczka, R.M., 1996. *Supplier integration: a new level of supply chain management*. *Purchasing* 120 (1), 110}113.
68. Narasimhan, R., Carter, J.R., 1998. *Linking business unit and material sourcing strategies*. *Journal of Business Logistics* 19 (2), 155}171.
69. Narasimhan, R., Jayaram, J., 1998. *Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of north american manufacturing "rms*. *Decision Sciences* 29 (3), 579}605.
70. New, S.J., 1997. *The scope of supply chain management research*. *Supply Chain Management* 2 (1), 15}22.
71. New, S.J., Payne, P., 1995. *Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 25 (10), 60}77.
72. Pagh, J.D., Cooper, M.C., 1998. *Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy*. *Journal of Business Logistics* 19 (2), 13}33.
73. Polako!, J.C., 1992. *Of kites, cranks, and switches and JIT purchasing*. *Corporate Controller* 4 (5), 30}32, 64.
74. Porter, A.M., 1994. *Beyond cost avoidance*. *Purchasing* 117 (8), 11}12. Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review* 68 (3), 79}91.
75. Ragatz, G.L., Hand"eld, R.B., Scannell, T.V., 1997. *Success factors for integrating suppliers into new product development*. *Journal of Production Innovation Management* 14, 190}202.
76. Reck, R.F., Long, B.G., 1988. *Purchasing: a competitive weapon*. *Journal of Purchasing and Materials Management* 24 (3), 1}12.
77. Reck, R.F., Landeros, R., Lyth, D.M., 1992. *Integrated supply management: the basis for professional development*. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 28 (3), 12}18.
78. Romero, B.P., 1991. *The other side of JIT in supply management*. *Production and Inventory Management Journal* 32 (4), 1}3.
79. Schneider, H., Pruett, J., Lagrange, C., 1995. *Uses of process capability indices in the supplier certi"cation process*. *Quality Engineering* 8 (2), 225}235. K.C. Tan / *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7 (2001) 39}48 47
80. Scott, C., Westbrook, R., 1991. *New strategic tools for supply chain management*. *International Journal of Physical Distribution and*
81. *Logistics* 21 (1), 23}33.

82. Semich, J.W., 1994. Information replaces inventory at the virtual corp. *Datamation* 40 (14), 37}42.
83. Shapiro, J.F., Singhal, V.M., Wagner, S.N., 1993. Optimizing the value chain. *INTERFACES* 23 (2), 102}117.
84. Shepherd, N.A., 1994. Integrated supply management and supplier certi"cation. *CMA Magazine* 68 (3), 19}23.
85. St. Onge, A., 1996. New concepts in supply chain management. *Modern Materials Handling* 51 (3), 33.
86. Tan, K.C., Hand"eld, R.B., Krause, D.R., 1998a. Enhancing "rm's performance through quality and supply base management: an empirical study. *International Journal of Production Research* 36 (10), 2813}2837.
87. Tan, K.C., Kannan, V.J., Hand"eld, R.B., 1998b. Supply chain management: supplier performance and "rm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (3), 2}9.
88. Tan, K.C., Kannan, V.J., Hand"eld, R.B., Ghosh, S., 1999. Supply chain management: an empirical study of its impact on "rm performance. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (10), 1034}1052.
89. Taylor, D.H., Probert, S., 1993. European logistics systems employed by UK manufacturing companies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 23 (2), 37}47.
90. Trent, R.J., Monczka, R.M., 1998. Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (4), 2}11.
91. Turner, J.R., 1993. Integrated supply chain management: what's wrong with this picture? *Industrial Engineering* 25 (12), 52}55.
92. Van Hoek, R.I., Commandeur, H.R., Voss, B., 1998. Recon"uring logistics systems through postponement strategies. *Journal of Business Logistics* 19 (1), 33}54.
93. Watts, C.A., Hahn, C.K., 1993. Supplier development programs: an empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 24 (2), 10}17.
94. Watts, C.A., Kim, K.Y., Hahn, C.K., 1992. Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 23 (2), 2}8.
95. White, R.E., Pearson, J.N., Wilson, J.R., 1999. JIT manufacturing: a survey of implementations in small and large U.S. manufacturers. *Management Science* 45 (1), 1}15.

96. Whiteoak, P., 1994. *The realities of quick response in the grocery sector: a supplier viewpoint. International Journal of Physical Distribution and Logistics* 24 (10), 33}39.