

# نقش مدیریت زنجیره تأمین کنندگان در کسب مزیت رقابتی سازمانهای تولیدی

نویسنده:

دکتر ایرج سلطانی

مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نجف آباد

## چکیده

کسب مزیت رقابتی در سازمان در گرو تولید کیفی و با هزینه مطلوب می باشد. در فرآیند تولید مجموعه عوامل داخلی و خارجی سازمان بایستی به شکل موثر نقش ایفا تا اهداف سازمان به خوبی و با اثربخشی تحقق یابد. در این راستا تأمین کنندگان در تأمین نرم افزارها، دانش فنی، مواد اولیه و خدمات نقش مهمی در رقابتی شدن سازمان به عهده دارند. امروزه در سازمانهای برتر تأمین کنندگان به عنوان مشارک تو یکی از توانمندسازیهای سازمانها به شکل عملیاتی و واقعی مورد توجه قرار گرفته و این اقدام و عمل نشأت گرفته از این تفکر است که تولید کیفی و کسب مزیت رقابتی بدون تأمین کنندگان کیفی، دلسوز و وفادار تقریباً غیرممکن و یا حداقل در درازمدت امکان پذیر نیست. بنابراین با مدیریت علمی و منطقی بر زنجیره، تأمین کنندگان به عنوان یکی از مولفه های مهم مدیریت راهبردی می توان به مزیت رقابتی دسترسی پیدا نمود.

بر اساس مدل های سرآمدی، سازمان بایستی نگرش سنتی نسبت به تأمین کنندگان که در آن تأمین کنندگان به عنوان عوامل جدا هستند به نگرش مترقی که در آن تأمین کنندگان جزء تفکیک ناپذیر کار و شریک واقعی هستند تبدیل و از این طریق با نظام یکپارچه زنجیره تأمین، مدیریت و در تدوین چشم اندازهای بلند مدت، استراتژیها و ماموریت های سازمان از توانمندی های بالقوه و بالفعل تأمین کنندگان در طیف وسیعی استفاده شود. بر این اساس و با توجه به اهمیت مدیریت زنجیره تأمین در این مقاله که مستند بر تجارب در یکی از شرکتهای بزرگ صنعتی است، سعی بر آن است مفهوم زنجیره تأمین بیان و نظام یکپارچه و مولفه ها توجه به زنجیره تأمین تبیین گردد.

## واژه های کلیدی:

زنجیره تأمین، مزیت رقابتی، تصمیمات زنجیره تأمین، نظام نامه زنجیره تأمین

## مقدمه

جریانها اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره ای برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا می باشد.

زنجیره تأمین شبکه ای از تسهیلات و راه های توزیع است که کارهای مربوط به تهیه مواد، تبدیل این مواد به محصولات واسطه و تمام شده و توزیع این محصولات بین مشتریان را انجام می دهد. زنجیره های تأمین هم در سازمانهای خدماتی و هم در سازمانهای تولیدی وجود دارند گرچه پیچیدگی این زنجیره از

زنجیره تأمین مشتمل بر تمام فعالیتهای مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آنها است و مدیریت زنجیره تأمین مشتمل بر یکپارچه سازی فعالیتهای زنجیره تأمین و نیز

توپ را پاس می‌دهند، قوی‌ترین روابط وجود دارد اما کل تیم برای بردن مسابقه باید تلاش هماهنگ شده‌ای به عمل آورد.

## ۱. تصمیمات زنجیره تأمین

تصمیمات زنجیره تأمین به دو مقوله وسیع تقسیم می‌شود:

۱. راهبری
۲. عملیاتی

تصمیمات راهبردی در افق زمانی طولانی‌تر اتخاذ می‌شوند. این تصمیمات رابطه نزدیکی با راهبرد سازمان دارند و گاهی همان راهبرد سازمان به شمار می‌روند و خط مشیهای زنجیره تأمین را از چشم‌انداز طراحی هدایت می‌کنند از طرف دیگر تصمیمات عملیاتی، کوتاه مدت و متمرکز بر فعالیتهای روزانه می‌باشند. تلاشهای این تصمیمات معطوف به اداره اثربخش و مفید جریان محصول در زنجیره تأمین برنامه ریزی راهبردی است، چهار حیطة در تصمیمات اصلی زنجیره تأمین وجود دارد که عبارتند از:

۱. محل
۲. تولید
۳. سیاهه کالا
۴. حمل و نقل (توزیع)

در هر یک از حیطةها هم اجزاء راهبردی و هم اجزاء عملیاتی وجود دارد.

## ۲. تصمیمات مربوط به محل

استقرار جغرافیایی تسهیلات تولید، موضوع سهام و موضوع منابع اولین گام طبیعی در ایجاد زنجیره تأمین به شمار می‌رود. محل تسهیلات تعهد کردن منابع در درازمدت را شامل

صنعت به صنعت و از موسسه به موسسه دیگر است خیلی متفاوت است.

یک زنجیره خیلی ساده برای یک محصول مجزاً عبارت از تهیه ماده خام از فروشنده، تبدیل آن به کالاهای تمام شده در یک مرحله و سپس حمل آن به مراکز توزیع و نهایتاً برای مشتریان می‌باشد.

زنجیره‌های تأمین واقع‌گرایانه محصولات تمام شده متعدد با قابلیتها، تسهیلات و مولفه‌های مشترک دارند. از لحاظ سنتی سازمانهای بازاریابی، توزیع، برنامه ریزی، تولید و خرید در امتداد زنجیره تأمین مستقلاً عمل کرده اند. این سازمانها اهداف خاص خود را دارند که غالباً با هم در تعارض می‌باشند. هدف بازاریابی خدمات عالی به مشتری و حداکثر فروش با اهداف توزیع و تولید تعارض دارند. بسیاری از عملیات تولیدی طوری طراحی شده اند که بازدهی را به حداکثر و هزینه‌ها را کاهش دهند و توجه چندانی به تاثیر روی سطوح ابتکار و قابلیتهای توزیع ندارند.

پیمانهای خرید به شکل الگوهای تاریخی خرید مورد مذاکره قرار می‌گیرند. نتیجه این عوامل آن است که برنامه مجزا و منسجمی برای سازمان وجود ندارد و به تعداد کسب و کارها برنامه وجود دارد.

واضح است که به راه کارهایی نیاز است که از طریق آن این کارکردهای مختلف بتوانند با هم منسجم شوند. مدیریت زنجیره تأمین راهبردی است که از طریق آن چنین انسجامی قابل حصول است.

در مدیریت زنجیره تأمین معمولاً تصور می‌شود که بین موسسات یکپارچگی کاملاً عمودی قرار دارد، جایی که کل جریان مواد در تصاحب یک موسسه قرار دارد و جایی که هر عضو کاملاً مستقل عمل می‌کند.

بنابراین هماهنگی بین بازیگران گوناگون زنجیره تأمین در اثربخشی مدیریت آن اهمیت کلیدی دارد.

کوپروالرام (۱۹۹۳) مدیریت زنجیره تأمین را با تیم تقویت‌کننده دارای کارکرد خوب و متعادل مقایسه کرده اند. چنین تیمی زمانی که بازیگر بداند چگونه برای رد کردن توپ جای‌گیری کند، رقابتی‌تر خواهد بود و بین بازیگرانی که مستقیماً

می‌شود. زمانی که اندازه، تعداد و محل مشخص شد، گذرگاه‌های احتمالی که به وسیله آن محصول به مشتری نهایی می‌رسد، مشخص می‌شود.

این تصمیمات برای موسسه اهمیت زیادی دارند. زیرا نشان دهنده راهبرد اساسی برای دستیابی به بازارهای مشتری به شمار می‌روند و تاثیر قابل توجهی روی عایدات، هزینه‌ها و سطح خدمات خواهند داشت. این تصمیمات به روش بهینه سازی اتخاذ می‌شود که هزینه تولید، مالیاتها، وظایف و موانع، تعرفه‌ها، خشنودی محلی، هزینه توزیع، محدودیتهای تولید و غیره در آن لحاظ شود گرچه تصمیمات مربوط به محل عمدتاً راهبردی هستند، در سطح عملیاتی نیز کاربردهایی دارند.

### ۳. تصمیمات مربوط به تولید

تصمیمات راهبردی عبارتند از:

- چه محصولاتی تولید شود.
- کدام کارخانه آنها را تولید کند.
- تخصیص تأمین‌کنندگان کارگاه‌ها چگونه باشد.

این تصمیمات نیز تاثیر مهمی روی عایدات، هزینه‌ها و سطوح خدمات مشتری موسسه دارند و تسهیلات را قبول می‌کنند، اما مسیر صحیح جریان محصول به / و از این تسهیلات را تعیین می‌کنند.

بحث مهم دیگر عبارت است از توانایی و ظرفیت تسهیلات تولیدی، که تا حد زیادی به میزان انسجام و یکپارچگی عمودی در داخل موسسه بستگی دارد.

تصمیمات عملیاتی بر برنامه ریزی مفصل تولید تاکید و توجه دارند. این تصمیمات عبارت است از ساختار طرحهای جامع تولید، برنامه ریزی تولید روی ماشینها و نگه داری تجهیزات هستند و ملاحظات دیگر شامل تنظیم حجم کار، اقدامات کنترل کیفی در تسهیل تولید می‌باشد.

### ۴. تصمیمات مربوط به سیاهه کالا

این تصمیمات به وسایلی اشاره دارد که توسط آنها سیاهه‌های مربوط به کالا اداره می‌شوند. در همهی مراحل زنجیره تأمین سیاهه کالا یا به عنوان مواد خام یا به عنوان کالاهای نیمه تمام یا تمام شده وجود دارند که می‌توانند بین محلها نیز در جریان باشند. هدف عمده و اولیه آنها این است که در مقابل هرگونه عدم قطعیتی که ممکن است در زنجیره تأمین وجود داشته باشد، نقش سپر و حایل را ایفا کنند. از آنجایی که نگهداری سیاهه کالا هزینه‌ای معادل ۲۰ تا ۴۰ درصد ارزش آنها را به خود اختصاص می‌دهد، مدیریت موثر آنها در عملیات زنجیره تأمین اهمیت اساسی دارد و از این لحاظ راهبردی است که مدیریت عالی اهداف را تعیین می‌کند. گرچه اکثر پژوهشگران از نقطه نظر عملیاتی به مدیریت سیاهه کالا و اموال نزدیک شده‌اند. این تصمیمات عبارتند از راهبردهای آمادگی و به کارگیری (فشار در مقابل کشش)، خط مشیهای کنترل، تعیین سطوح بهینه مقادیر سفارش و شاخصهای ثبت‌کننده و تعیین سطوح ایمنی سهام در هر محل مرتبط با سهام‌گذاری، این سطوح نقش قطعی و تعیین‌کننده دارند زیرا تعیین‌کننده‌های اولیه سطوح خدمات مشتری هستند.

### ۵. تصمیمات مربوط به حمل و نقل

بعد انتخاب شیوه این تصمیمات از جمله ابعاد راهبردی تری به شمار می‌روند. این ابعاد رابطه نزدیکی با تصمیمات صورت کالاها دارند، زیرا بهترین انتخاب اغلب از طریق موازنه استفاده از شیوه خاص حمل و نقل با هزینه غیرمستقیم مربوط به آن شیوه انجام می‌شود در حالی که حمل و نقل از طریق ناوگان هوایی سریع و قابل اطمینان و از ایمنی بیشتری برخوردار است

برای واگذاری فعالیتها به بیرون از سازمان که مدیریت شبکه و زنجیره تأمین را شکل می‌دهد را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- منابع آزاد برای سرمایه گذاری
- بهبود تمرکز سازمان
- بالا بردن امکان دسترسی به وجوه سرمایه
- کاهش هزینه‌های عملیاتی
- کاهش مخاطره
- رهایی از کمبود منابع داخلی و غیرقابل دسترس

با توجه به مطالب گفته شده برای مدیریت زنجیره تأمین با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی، انسانی، ساختاری، قانونی و صنعتی سازمانهای تولیدی و خدماتی لازم است الگوی بومی برای این کار طراحی، تدوین و به کار گرفته شود، به طور کلی مولفه‌ها و مراحل مدیریت زنجیره تأمین‌کنندگان را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

#### ۶. تدوین نظام‌نامه برای مدیریت زنجیره تأمین‌کنندگان

مدیریت زنجیره تأمین‌کنندگان نیازمند اصول و چهارچوب اداری است که بر اساس آن بتوان حرکت نمود. رسالت نظام‌نامه این است که مشخص کند چرا و چگونه بایستی به زنجیره تأمین توجه نمود و آنها را به صورت یک شبکه یکپارچه و همکار مدیریت نمود، به طور کلی در نظام‌نامه مربوط به مدیریت زنجیره تأمین بایستی عناصر زیر مشخص شود:

- حدود کار
- محدوده تصمیم‌گیری
- نحوه سیاست‌گذاری

#### ۶.۲ استراتژی گذاری برای مدیریت زنجیره تأمین

اما گران قیمت می‌باشد. در حالی که حمل از طریق دریا یا راه آهن خیلی ارزان‌تر ولی مستلزم نگه داری مقادیر نسبتاً زیاد کالاست تا به مثابه حایل در مقابل عدم قطعیت ذاتی مربوط به آنها عمل کند.

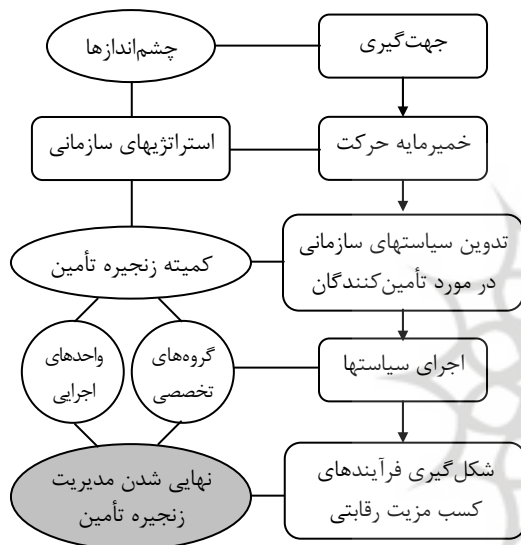
بنابراین سطوح خدمات مشتری و محل جغرافیایی در چنین تصمیماتی نقش حیاتی ایفا می‌کند. از آن جایی که حمل و نقل بالغ بر ۳۰٪ هزینه تدارکات را به خود اختصاص می‌دهد، عملیات موثر و دارای بازدهی توجیه اقتصادی خوبی دارد. اندازه‌های محموله، مسیر حمل و طراحی تجهیزات در مدیریت موثر راهبرد حمل و نقل موسسه نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

#### ۵. الگوی بومی نظام جامع مدیریت زنجیره تأمین‌کنندگان

مدیریت موثر زنجیره تأمین منافع بی شماری دارد، عموماً منافع مدیریت موثر زنجیره تأمین شامل موجودیهای پایین‌تر، هزینه‌های کمتر، بهره‌وری بالاتر، توانایی بهبود یافته برای پاسخ به نوسانات تقاضا، زمانهای تحویل کوتاه‌تر، سود بیشتر و وفاداری بیشتر مشتری است. بنابراین بایستی به مدیریت زنجیره تأمین اهمیت خاصی داد و در نظام مدیریت سازمان جایگاه مناسبی برای آن در نظر گرفت. عناصر و اجزای مدیریت زنجیره تأمین را می‌توان مشتمل بر مشتریان، پیش‌بینی، طراحی کردن، پردازش کردن، موجودی، خرید، مکان‌یابی و پشتیبانی دانست. برای این که یک شرکت به اهداف استراتژیک خود دست یابد بایستی عامل نابودی مدیریت زنجیره تأمین یعنی عدم اطمینان را کنترل کند. این امر مستلزم شناسایی و درک علل عدم اطمینان، تعیین این که عدم اطمینان چطور بر سایر فعالیتها در بالا و پایین زنجیره تأمین اثر می‌گذارد و سپس تنظیم رویه‌ها و روشهایی برای کاهش و یا حذف آن است. مدیریت زنجیره تأمین از آنجا اهمیت پیدا می‌کند که تأمین منابع از خارج سازمان به دلیل واگذاری بخشهایی از فعالیتهای سازمان به بیرون اهمیت یافته است. سازمانها به دلایل مختلفی سعی می‌کنند فعالیتهای داخلی سازمان را به بیرون واگذار کرده و در حد امکان بدنه خود را کوچک کنند. دلایل اصلی و عمده

مدیریت زنجیره تأمین نیازمند راهبردهایی است که بتوان بر اساس آنها حرکت نمود. بخشی از مدیریت زنجیره تأمین در سطح استراتژیک بایستی انجام شود، بک مزیت رقابتی بدون توجه استراتژیک به تأمین‌کنندگان امکان‌پذیر نمی باشد. بنابراین ارزش راهبردهای کلی سازمان در قبال تأمین‌کنندگان بایستی مشخص شود، در این زمینه نیز لازم است برای مدیریت زنجیره تأمین‌کنندگان اقدامات زیر صورت پذیرد:

- تدوین استراتژی جامع سازمان در مورد تأمین‌کنندگان
- تدوین استراتژی جامع در مورد نحوه ی تأمین منابع از خارج سازمان
- تدوین استراتژی جامع در مورد ارزش گذاری به تأمین‌کنندگان
- تدوین استراتژی ارتباط سه جانبه مشتریان، سازمان و تأمین‌کنندگان
- تدوین استراتژیهای نحوه مشارکت تأمین‌کنندگان در سیاست‌گذاری سازمان



### ۳.۶ طراحی ساختار اجرایی و عملیاتی مدیریت زنجیره تأمین

در این زمینه بایستی در سطح مناسبی برای جاری کردن راهبردهای سازمان ساختار روان و هماهنگی برای مدیریت زنجیره تأمین ایجاد شود.

ساختار اجرایی زنجیره تأمین را می‌توان به تشکیل و سازماندهی کمیته‌ای تحت عنوان کمیته ی زنجیره تأمین ایجاد نمود. در این زمینه کمیته مذکور بایستی نقش تبدیل راهبردهای سازمان به سیاستهای سازمانی را ایفا و هماهنگیهای کلی را در بین تأمین‌کنندگان و سازمان ایجاد نماید. در ساختار اجرایی لازم است بازوهای اجرایی کمیته زنجیره تأمین در قالب گروه‌های کاری و تخصصی و واحدهای اجرایی سازمان مشخص تا نقشهای تعیین شده از سوی کمیته ی مذکور را انجام دهند. به طور کلی ساختار اجرایی مدیریت زنجیره تأمین را می‌توان در الگوی «شماره ۱» نشان داد.

شکل ۱: ساختار اجرایی مدیریت زنجیره تأمین

### ۴.۶ طراحی نظامهای عملیاتی مدیریت زنجیره تأمین

برای مدیریت یکپارچه زنجیره تأمین‌کنندگان نیاز است که نظامهای لازم به عنوان چهارچوبهای راهنما برای عملیات مدیریت زنجیره تأمین تهیه و بکار گرفته شود، به طور کلی

بندی و از مؤلفه‌های زیر به عنوان معیارهای اصلی انتخاب تأمین کنندگان بهره گرفت :

- توان سازماندهی
- توان مدیریت کار
- امکانات کاربری و اساسی
- توان فنی
- توان مالی
- سوابق کاری مطلوب

نظامهای مورد نیاز برای مدیریت یکپارچه زنجیره تأمین را می‌توان در چهار مقوله زیر بیان نمود :

۱. نظامهای مورد نیاز برای جذب و انتخاب تأمین کنندگان
۲. نظامهای مورد نیاز برای نگهداری تأمین کنندگان
۳. نظامهای مورد نیاز برای تربیت و بالنده نمودن تأمین کنندگان قوی
۴. نظامهای مورد نیاز برای استفاده بهره‌ور از تأمین کنندگان

#### ۶.۴.۱ نظامهای مورد نیاز برای جذب و انتخاب

##### تأمین کنندگان

#### ۶.۴.۲ نظامهای مورد نیاز برای نگهداری تأمین کنندگان

در مدیریت زنجیره تأمین جذب و انتخاب تأمین کنندگان کار دشواری نیست بلکه نگهداری و پایداری ارائه خدمات تأمین کنندگان از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت زنجیره تأمین این است که بتوان آنها را با ساز و کارهای مناسبی نگهداری و وفادار به سازمان نمود. برای نگهداری تأمین کنندگان نظامهای زیر به عنوان ساز و کارهای مدیریت زنجیره تأمین نیاز است :

۱. نظام مربوط به ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان
۲. نظام مربوط به عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست تأمین کنندگان
۳. طراحی نظام طبقه بندی مشاغل برای کلیه تأمین کنندگان
۴. طراحی قراردادهای بلندمدت برای تأمین کنندگان که در این زمینه با توجه به ماهیت کارها و خدمات تأمین کنندگان می‌توان به شکل زیر عمل نمود.
- طراحی قراردادهای ۵ تا ۷ ساله برای کارهای تخصصی حساس
- طراحی قراردادهای ۳ تا ۷ ساله برای کارهای نیمه تخصصی
- طراحی قراردادهای ۳ ساله برای کارهای جاری و مادی

یکی از مؤلفه‌های نظام جامع مدیریت زنجیره تأمین طراحی نظامهای جذب و انتخاب تأمین کنندگان در ابعاد مختلف اطلاعاتی، خدماتی، تأمین مواد و... می‌باشد. برای جذب و انتخاب تأمین کنندگان نظامهای زیر به عنوان حداقلها نیاز به طراحی دارد :

۱. نظام مربوط به تعیین صلاحیت و رتبه بندی تأمین کنندگان که در این مورد می‌توان از مؤلفه‌های زیر به عنوان معیارهای اصلی تعیین صلاحیت استفاده نمود :

- توان سازماندهی مشتمل بر ساختار سازمانی، جذب منابع تخصصی، مواد و...
- توان مدیریتی مشتمل بر سرپرستی کارگاه، برنامه ریزی، هماهنگی امور و ترویج مشارکت
- امکانات کاری مشتمل بر مکانیزمهای نرم و سخت افزاری برای کار
- توان اجرایی مشتمل به شناخت کار و تحلیل کار
- توان مالی مشتمل بر پرداخت به موقع حقوق کارکنان و هزینه‌ها
- ۲. نظام مربوط به انتخاب تأمین کنندگان که در این زمینه می‌توان تأمین کنندگان را با توجه به ماهیت کار آنان مقوله

## ۴.۴.۶ نظامهای مورد نیاز برای استفاده بهره ور از

### تأمین کنندگان

در نظام جامع مدیریت زنجیره تأمین استفاده مؤثر حاصل تمام اقدامات مربوط به تأمین کنندگان است، به عبارت دیگر تکامل و تعالی در مدیریت زنجیره تأمین در بکارگیری توانمندیهای بالقوه و بالفعل تأمین کنندگان می‌باشد. بکارگیری توان تأمین کنندگان نیازمند ساز و کارهای مناسبی است. به طور کلی نظامهای مورد نیاز برای بکارگیری مؤثر تأمین کنندگان را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

۱. طراحی نظام اطلاعات مدیریت تأمین کنندگان
۲. طراحی نظام کارراهه و ارتقاء برای تأمین کنندگان
۳. طراحی نظام مدیریت رهبری برای تأمین کنندگان
۴. طراحی نظام تشویق تنبیه تأمین کنندگان
۵. طراحی نظام پاداش دهی مطلوب
۶. طراحی نظامهای انگیزشی

### نتیجه‌گیری

کسب مزیت رقابتی در سازمان در گروه ایجاد یکپارچی تأمین کنندگان، مشتریان و سازمان است و این به خاطر آن است که دستیابی به اهداف و تولید کالا و خدمات کیفی با تأمین کنندگان کیفی و توانا امکان پذیر است. بر این اساس لازم است که نظام مدیریت زنجیره تدمین سازمان پیاده سازی شود. برای این که بتوان تأمین کنندگان را بکار گرفت نیاز به حاکم کردن نظام جامع مدیریت تأمین کنندگان می‌باشد که دارای چهار مؤلفه اساسی می‌باشد. در این مقاله به نظام جامع مدیریت زنجیره تأمین مشتمل بر چهار مؤلفه نظام جذب و انتخاب تأمین کنندگان، نظام نگهداری

۵. طراحی نظام تسهیلات رفاهی برای تأمین کنندگان مشتمل

بر:

- غذا و رستوران مناسب
- نظام ایمنی، بهداشت و محیط زیست
- طراحی و برنامه ریزی نظام معاینات دوره ای
- طراحی نظام حقوق و دستمزد مناسب
- ساماندهی وضعیت رختکنها و محل‌های استراحت
- ساماندهی نظام ایاب و ذهاب

## ۴.۴.۳ نظامهای مورد نیاز برای پرورش و بالندگی

### تأمین کنندگان

یکی از مولفه‌های مهم مدیریت زنجیره تأمین، ایجاد یکپارچگی در بین تأمین کنندگان می‌باشد و لازم است سیاست توجه به تعدد تأمین کنندگان جزء و غیرکیفی را به سمت سیاست جذب و توجه به تأمین کنندگان توانا و با تعداد محدود سوق داد. برای عملیاتی کردن چنین سیاستی لازم است تأمین کنندگان قوی و توانایی تربیت نمود که برای تربیت این گونه تأمین کنندگان بایستی از طریق طراحی نظامهایی در جهت پرورش و بالندگی آنان گام برداشت، به طور کلی نظامهایی که در مدیریت زنجیره تأمین به پرورش تأمین کنندگان کمک می‌کنند را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

۱. طراحی نظام آموزش و مهارت آموزی برای تأمین کنندگان
۲. تهیه بانک اطلاعاتی از سوابق آموزشی و مهارتی تأمین کنندگان
۳. طراحی نظام نیازسنجی آموزشی مطلوب برای تأمین کنندگان
۴. راحی نظام اجرایی آموزش تأمین کنندگان
۵. تدوین نظام آموزشهای مدیریتی و سرپرستی برای تأمین کنندگان

تأمین کنندگان، نظام پرورش و تواناسازی تأمین کنندگان و نظام  
بکارگیری تأمین کنندگان پرداخت شده است.

## منابع

۱. غضنفری، مهدی؛ ریاحی، افشین؛ دیگران؛ مدیریت زنجیره تأمین،  
مجله تدبیر، شماره ۱۱۷، آبان ۸۰
۲. Ram, Ganeshan, Terry P Harrison, **an introduction  
to supply chain management University Park Pa.**  
۱۶/۸۰۲.osa. ۲۰۰۴, P.۳
۳. فیض آبادی، جواد، مقدمه‌های بر زنجیره تأمین، مجله تدبیر، شماره  
۱۳۱، فروردین ۸۲
۴. کتانی، علی؛ حسن پور، اکبر؛ استراتژی تأمین منابع از خارج سازمان،  
مجله تدبیر، شماره ۱۳۳، خرداد ۸۲
۵. شرکت فولاد مبارکه، گردشکار تعیین صلاحیت و رتبه بندی  
انجام‌دهندگان خدمات، معاونت خرید، اردیبهشت ۸۲
۶. شرکت فولاد مبارکه، گردشکار انتخاب انجام‌دهندگان خدمات،  
معاونت خرید، اردیبهشت ۸۲

