

نقش مدیریت دانش در تکامل زنجیره تامین شرکت

محمد طالاری

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید چمران اهواز
md.talari@gmail.com

عباس علیمحمدی

مدیر دانش و پژوهش شرکت صنایع هواپیماسازی ایران (هسا)

تجارت الکترونیک منجر به ورود زنجیره تامین به مرحله پنجم تکاملی خود شده است.

مدیریت دانش / مدیریت زنجیره تامین / سیر تکامل زنجیره

تامین

مقدمه

چکیده

امروزه دانشگاهیان، پژوهشگران و فعالان صنعت اعتقاد عمیقی به اهمیت مدیریت دانش برای بقا در بازار کاملاً رقابتی و دائماً در حال تغییر دارند [۱]. بسیاری بر این اعتقادند که شرکت‌ها اگر بدانند چطور دانش سازمانی را خلق، ذخیره، توزیع و به کار گیرند از یک مزیت رقابتی برخوردار می‌شوند. جهان امروز در حال حرکت به سوی سیستم‌هایی با اثر بخشی بیشتر است که بهره‌برداری موثر از دانش در آن ضروری و حیاتی است. مدیریت دانش فرصت‌های جدیدی را برای خلق و کسب ارزش بیشتر از زنجیره‌های تامین مبتنی بر شایستگی‌های اصلی کسب و کار فراهم می‌کند. در حال حاضر مدیریت دانش بحث بسیار داغی است، اما مدیران موفق همواره ارزشش را درک کرده‌اند [۲]. ظهور اینترنت، فناوری اطلاعات و مدیریت دانش هزینه‌های

امروزه دانش و سرمایه فکری سازمان یک عامل اصلی رقابت است و از نگاهی دیگر این زنجیره‌های تامین هستند که با هم رقابت می‌کنند بنابراین سازمان‌ها می‌بایستی بکوشند به صورت یکپارچه هماهنگ با سایر اعضای زنجیره قابلیت‌های رقابتی کل زنجیره تامین را بهبود دهند. در این مسیر موضوع مدیریت یکپارچه سرمایه دانشی زنجیره تامین نیز چه در بهبود ویژگی‌های عملکردی زنجیره و چه در ارتقای انسجام زنجیره اهمیت دارد. مقاله حاضر ابتدا به بررسی زنجیره تامین و سیر تکامل آن پرداخته سپس مدیریت دانش و نقش آن در زنجیره تامین را مورد بحث قرار می‌دهد. مرور نظری ادبیات موضوع نشان می‌دهد که نقش مدیریت دانش در زنجیره‌های تامین نه تنها انکارناپذیر بوده، بلکه با گسترش فن‌آوری اطلاعات و توسعه

معاملاتی را کاهش و اعتماد استفاده‌کنندگان را افزایش داده است. همچنین این عوامل امکان توسعه تسهیم دانش در زنجیره‌های تامین را فراهم نموده‌اند. این امر نیازمند تغییر روش‌های سنتی عملیات در زنجیره تامین می‌باشد. در یک اقتصاد صنعتی دانش محور لجستیک نقش استراتژیک بسیار پر اهمیتی را برای سازمان‌هایی که می‌کوشند با تغییرات بازار همگام باشند و زنجیره تامین یکپارچه‌ای داشته باشند، دارد [۳].

تحقیقات اصلی مدیریت دانش رویکردهای گوناگونی دارند، از کار روی فعالیت‌های تسهیم دانش [۴]، اقتصادیات مدیریت دانش [۵]، طراحی سیستم‌ها [۶]، گرفته تا کاربردهای هوشمندی [۷]. چیزی که در حال حاضر کمبود آن احساس می‌شود بررسی کل نگر این پدیده‌ها در یک فرآیند است. هدف ما از این مقاله بررسی نقش کلی پدیده‌های مدیریت دانش در زنجیره‌تأمین شرکت‌ها است. از این‌رو ابتدا به بحث مدیریت زنجیره‌تأمین و مراحل تکامل آن و نقشی که مدیریت دانش در ایجاد مرحله نوبنی از تکامل زنجیره‌تأمین دارد پرداخته، سپس مدیریت دانش را تعریف کرده و به‌طور جامع نقش آن را در زنجیره‌تأمین شرح می‌دهیم.

۱. مدیریت زنجیره‌تأمین

ممکن است تصور شود که زنجیره تامین ابداع نشده و در گذشته هم وجود داشته است، این تفکر درستی است زنجیره تامین قدمتی طولانی دارد لیکن «مدیریت زنجیره تامین» مفهوم جدیدی است؛ به عبارت دیگر، هدایت تمام اعضای زنجیره به صورت یکپارچه و هماهنگ مبحثی نوین است. تعاریف متعددی در رابطه با زنجیره تامین وجود دارد اما تعاریف مختصر و جامعی را که می‌توان از زنجیره تامین و مدیریت ارائه داد عبارتند از:

«زنجیره تامین، زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه مواد اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را در بر می‌گیرد» [۸].

بهترین و در عین حال ساده‌ترین تعریف از مدیریت زنجیره تامین نیز عبارت است از:

«رویکردی یکپارچه برای اداره شبکه‌های عرضه و توزیع». در این تعریف منظور از اداره؛ مدیریت مواد فیزیکی، خدمات،

اطلاعات، پول و زمان بین سازمان‌ها در رابطه‌ای تجاری است که اهداف تمامی سازمان‌ها را پوشش می‌دهد [۹].

مدیریت زنجیره تامین نتیجه تکاملی مدیریت انبارداری است. یک زنجیره تامین به جریان مواد، اطلاعات، وجوه و خدمات از تامین‌کنندگان مواد خام، طی کارگاه‌ها و انبارها تا مشتریان نهایی اشاره دارد و شامل سازمان‌ها و فرایندهایی می‌شود که کالاها، اطلاعات و خدمات را ایجاد و به مصرف‌کنندگان تحویل می‌دهند [۱۰]. در واقع یک زنجیره تامین ترکیبی است از همه مراحل و عواملی که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم درگیر برآورده ساختن خواسته‌های مشتری است [۱۱]. بنابراین، یک زنجیره تامین شامل موجودیت‌های منفرد زیادی است، که هر کدام از آن‌ها ارزشی را به محصول یا خدمت می‌افزایند. این زنجیره شامل وظایف بسیاری از قبیل خرید، جریان وجوه، حمل مواد، برنامه‌ریزی و کنترل تولید، کنترل موجودی و لجستیکی و توزیع و تحویل می‌گردد. به طور خلاصه می‌توان گفت، مدیریت زنجیره تامین شامل سه بخش عمده یعنی تهیه و تدارک، تولید و توزیع است [۱۲]. از این‌رو برای مدیریت زنجیره تامین باید سه نوع مدیریت را انجام داد:

- مدیریت اطلاعات؛
- مدیریت لجستیک؛
- مدیریت روابط.

از نظر تئوریک هدف زنجیره تامین تحویل کالا یا خدمات به مصرف‌کننده نهایی است. این فرآیند چند سطحی می‌تواند از طریق تسهیم و پردازش اثربخش مقدار زیادی از داده‌ها برای تجارت درون و بین شرکت‌ها کارآمدتر شود. برای زنجیره تامین شرکت‌هایی که با عرضه‌کنندگان بسیاری کار می‌کنند، استفاده موثر از فن‌آوری مدیریت دانش جهت برنامه‌ریزی اثربخش و پیش‌بینی عملیات آتی بسیار حیاتی است [۱۳].

۲. سیر تکامل زنجیره تامین

زنجیره تامین ابزاری ضروری برای هر شرکت در دستیابی به اهداف و آرمان تجاری است. با توجه به تغییرات شرایط محیطی و همچنین تغییر محصولات، سازمان‌ها موظف هستند زنجیره

تامین خود را از زمانی به زمان دیگر مجدداً طراحی کنند. در طول زمان هم با تغییر پارادیم‌های کسب و کار مفهوم زنجیره تامین نیز تکامل پیدا کرده است [۱۴].

در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ بیشتر تولیدکنندگان روی تولید انبوه برای کمینه نمودن هزینه تولید هر واحد، به عنوان استراتژی عملیاتی اصلی تاکید داشتند. توسعه محصول جدید به کندی صورت می‌گرفت و منحصرأ متکی به تکنولوژی‌های خود سازمان و ظرفیت آن بود. برای حفظ تعادل در جریان تولید، برای عملیاتی که گلوگاه تولید بودند موجودی نگهداری می‌شد. که این امر منجر به سرمایه‌گذاری زیاد بر روی موجودی در جریان ساخت می‌گردید.

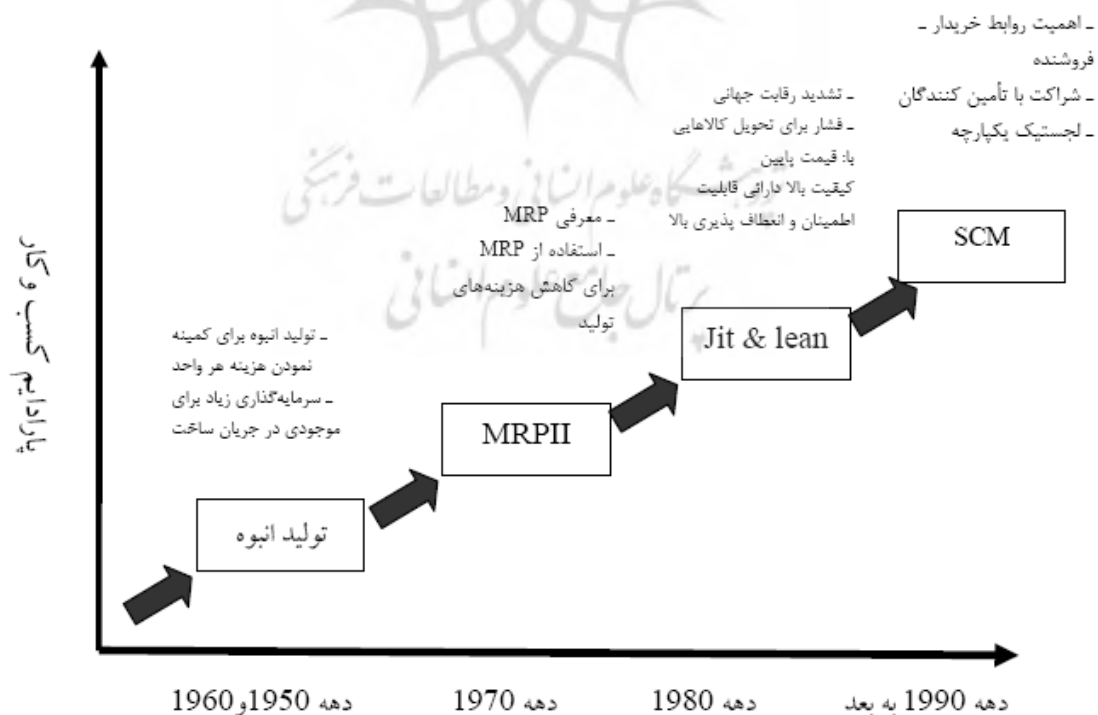
در دهه ۱۹۷۰ برنامه‌ریزی منابع تولید [۱۵] معرفی شد و مدیران به اثر موجودی کالای در جریان ساخت روی هزینه تولید، کیفیت، توسعه محصول جدید و زمان تحویل پی بردند. به این ترتیب به مفاهیم جدید مدیریت مواد برای بهبود عملکرد سازمان خود پناه آوردند.

تشدید رقابت جهانی در دهه ۱۹۸۰ سازمان‌های در تراز

جهانی را مجبور به ارائه محصولاتی با قیمت پایین، کیفیت بالا و قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری بالاتری در طراحی نمود و تولیدکنندگان از تولید به هنگام و دیگر ابتکارات مدیریتی برای بهبود اثر بخشی تولید خود استفاده نمودند. در محیط تولید به هنگام تولیدکنندگان به اهمیت و منافع بالقوه شراکت و تعامل در روابط خریدار-فروشنده پی بردند.

مفهوم مدیریت زنجیره تامین هنگامی که تولیدکنندگان، شراکت استراتژیک با تامین‌کنندگان مستقیم خود را تجربه نمودند، به وجود آمد. علاوه بر متخصصان تدارکات، متخصصان لجستیک و حمل و نقل نیز، مفهوم مدیریت مواد را یک گام به جلو بردند و عملیات توزیع و حمل و نقل را نیز در آن جای داده و نهایتاً منجر به ایجاد مفهوم لجستیک یکپارچه شدند که به عنوان مدیریت زنجیره تامین نیز شناخته می‌شد.

تکامل SCM در دهه ۱۹۹۰ نیز ادامه یافت و سازمان‌ها روش‌های مدیریت منابع انسانی را با در نظر گرفتن تامین‌کنندگان استراتژیک و عملیات لجستیک در زنجیره تامین بسط دادند. شکل (۱) مراحل تکامل مدیریت زنجیره تامین را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مراحل تکامل مدیریت زنجیره تامین

در سال‌های اخیر نیز با گسترش فن‌آوری اطلاعات و توسعه تجارت الکترونیک و مدیریت دانش اجزای مختلف زنجیره تامین دستخوش تحولات زیادی شده‌اند [۱۶]. در ادامه این مبحث به بررسی مدیریت دانش و نقش آن در تغییر و تحولات زنجیره تامین می‌پردازیم.

۳. مدیریت دانش

قبل از پرداختن به مفهوم مدیریت دانش ضرورت دارد که تعریفی از واژه «دانش» ارائه شود. طبق تعریف داونپورت و پورساک (۱۹۹۸): «دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیات ساخت یافته، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسی است که چارچوبی را برای ارزش‌یابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند که از تفکر افراد نشات می‌گیرد». در سازمان‌ها، دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرآیندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت [۱۷]. داونپورت و پورساک (۱۹۹۸) مدیریت دانش را نیز رویکردی ساخت یافته می‌دانند که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمانی در خود جای می‌دهند. مدیریت دانش شامل ترکیب اطلاعات داخلی و خارجی و تبدیل آن‌ها به دانش فعال از طریق سکوی فناوری اطلاعات است. بسیاری از مباحث مدیریت دانش شباهت زیادی با مبانی مدیریت اطلاعات دارد: جمع‌آوری مدارک، ذخیره آنها، تهیه دفاتر و اسناد، مکانیزم‌های گردش و ارتباطات و غیره. با این حال مدیریت دانش چندین ویژگی اختصاصی دارد که آن را از شیوه‌های سنتی برخورد با داده‌ها و اطلاعات متمایز می‌کند [۱۸].

هدف مدیریت دانش در سازمان‌ها ارزشمند نمودن دانش و خلق دانش جدید از طریق هم‌افزایی می‌باشد، باید دانش موجود نزد افراد به شتراک گذاشته شده و تسهیم شود و از دانش کسب شده در جهت رسیدن به اهداف عالیه سازمان و کسب مزیت رقابتی استفاده نمود. از طریق مدیریت دانش می‌توان پلی ساخت تا اطلاعات و دانش، تخصص و مهارت‌ها به راحتی به نیازمندان اصلی یا به پایگاه دانش جهت استفاده در آینده انتقال یابد [۱۹].

در این راستا پیتر دراگر مدیریت بهره‌وری کارکنان دانش محور را یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریت در قرن ۲۱ توصیف می‌کند، که سازمان‌ها با آن دست به‌گریبانند.

اما آنچه از هزاران تجربه در سازمان‌ها به دست می‌آید این است که مدیریت دانش نیاز به ابزارهای بیشتری جهت گردآوری اطلاعات و داده‌های زیادتری ندارد، بلکه نیازمند یک دید جدید برای به هم پیوستن اطلاعات مجزایی است که بینش افراد را ارتقا و اقدام آن‌ها را سرعت می‌بخشد [۲۰]. به عبارت دیگر، برای آفرینش و مدیریت دانش نه تنها به بهره‌برداری هر چه بیشتر از حافظه شرکت نیاز است بلکه به مهارت‌های سازمانی و سرمایه فکری موجود نیز ارتباط دارد. سازمان‌ها نه تنها برای رقابت‌پذیر ماندن که حتی برای نوآوری شدن نیز به مدیریت نمودن دانش خود نیاز دارند. برای آن‌ها تنها چابک بودن کافی نیست، بلکه نیازمند آنند که سازمان‌هایی با هوش باشند. هم‌اکنون نیازی مبرم برای ایجاد معیارهای مدیریت دانش برای مدیران اجرایی احساس می‌شود تا بدان وسیله دریابند آیا مدیریت دانش برای سازمان آن‌ها اثر بخش است یا خیر؟ آن‌ها باید تعیین کنند چه ارزشی در حال افزوده شدن بر فرآیندها و فرآورده‌ها است، و افزایش مشارکت و همکاری چه پیامدهایی به همراه خواهد داشت. سازمان‌ها رفته رفته پی می‌برند که دانش یک امتیاز است، شاید تنها امتیازی که به مرور زمان رشد می‌کند و چنانچه درست مهار شود به آن‌ها توانایی رقابت و نوآوری پیوسته را در هزاره جدید می‌بخشد [۲۱].

۴. زنجیره تامین و مدیریت دانش

امروزه جهان به سمت سیستم‌های اثربخش‌تر حرکت می‌کند، جایی که بهره‌برداری موثر از دانش بسیار حیاتی است. مدیریت دانش فرصت‌های جدیدی را برای ایجاد و حفظ ارزش بیشتر برای زنجیره‌های تامین مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی کسب و کار فراهم می‌کند [۲۲]. در واقع سیستم‌های مدیریت دانش جریان حیاتی زنجیره‌های تامین هستند. شرکت‌ها از طریق انطباق اطلاعاتی که در سیستم‌های مدیریت دانش رسمی و غیررسمی وجود دارند، چرخه زمانی کالا و خدمات و هزینه‌ها را

کاهش داده و ارزش بیشتری را هم به مشتریان داخلی و هم مشتریان خارجی خود تحویل می‌دهند و از این طریق در بازار مزیت رقابتی به دست می‌آورند [۲۳]. خلق، سازماندهی و توزیع دانش در سرتاسر زنجیره تامین الزام بسیار مهمی است. وقتی که زنجیره تامین چند لایه‌ای که در آن کنش‌های متقابل پویایی بین تامین کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع کنندگان، خرده‌فروشان و مشتریان مجزا اتفاق می‌افتد، مورد بررسی قرار می‌گیرد پیچیدگی افزایش می‌یابد. جریان دانش بین این برهم کنش‌ها برای موفقیت زنجیره تامین حیاتی است. این مسئله وقتی مشکل‌تر می‌شود که هر حلقه از زنجیره تامین، سیستم‌های (CRM) و (ERP) نامتجانسی دارند و کسب و کارهای دیگر نیز مبتنی بر دانش فعالیت می‌کنند [۲۴]. گسستگی بین این سیستم‌های نامتجانس می‌تواند مقدار اطلاعاتی را که باید بین حلقه‌های زنجیر جریان یابد را کاهش داده و زنجیره تامین ناهماهنگی را به وجود آورد. عملکرد زمانی ضعیف، پیش‌بینی‌های نادرست، سفارش معوق و کمبودهای مکرر، ساختارهای هزینه‌ای متورم، اضافه کاری در کارخانجات، عملکرد ضعیف تامین‌کننده، استانداردها و شاخص‌های بی‌قاعده، زمان طولانی برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی مجدد و بهبود، و گردش موجودی ضعیفی دارد، از علائم یک زنجیره تامین ناهماهنگ است [۲۵]. اگر این کمبودها به منظور برقراری جریان دانش بین همه اجزای زنجیره تامین اصلاح نگردد، تاثیرات سوء آن که عبارتند از: کاهش سهم بازار، کاهش حاشیه سود، کاهش نرخ بازگشت سرمایه، از دست دادن مشتری و کاهش درآمد؛ دامنگیر کسب و کار سازمان‌های عضو زنجیره می‌گردد.

برای اینکه زنجیره تامین تمامی عوامل اصلی زنجیره را بهینه‌سازی کند باید بتواند جریان دانش را در سرتاسر زنجیره برقرار سازد. اتصال [۲۶] در زنجیره تامین اولین عاملی است که برقراری جریان دانش را در سرتاسر زنجیره تامین امکان‌پذیر می‌کند. دومین عامل، انتقال [۲۷] این دانش است، به‌طوری‌که به همه استفاده‌کنندگان در زنجیره تامین امکان دهد تصمیماتی را اتخاذ کنند که ارزش مشتری را بیشینه و در عین حال هزینه‌ها و چرخه‌های زمانی را کمینه کند. سومین مشخصه سیستم مدیریت

دانش زنجیره تامین، توانایی تشریح مساعی برای به اشتراک گذاشتن دانش و تشویق تسهیم دانش است، که امکان سازگاری با تغییرات بازار را برای زنجیره تامین فراهم می‌سازد [۲۸]. این سازگاری بر نیاز زنجیره تامین برای پیش‌بینی، تکمیل، تولید و انتقال درخواست‌های محیطی تاثیر به‌سزایی دارد. مسائل زیادی در زمینه یافتن دارایی‌های دانشی کلیدی در زنجیره تامین و توانایی بهره‌برداری کارآمد از دانش وجود دارد.

سیستم‌های مدیریت دانش در زنجیره‌های تامین نیازمند حمایت از مواضع کلیدی زیر می‌باشند:

- حمایت از یک دامنه واژگان در سرتاسر زنجیره تامین برای اطمینان از اینکه دانش به‌طور صحیح درک شده است؛
 - مدل و دانش موجود در هر جزء تشکیل‌دهنده زنجیره تامین را باید به‌طور واضح شناسایی کرد؛ و
 - زنجیره تامین، دانش خود را برای کاربردهای مختلف جهت به اشتراک گذاشتن منابع دانش موجود و آتی تسهیم و استفاده مجدد کند [۲۹].
- در این رویکرد اداره یک زنجیره تامین درگیر گردش هم منابع ملموس و هم ناملموس (از قبیل مواد اولیه، اطلاعات و سرمایه) در سرتاسر زنجیره می‌باشد. گردش این منابع می‌تواند یک طرفه (شامل مواد اولیه، کالاها) و نیز دو طرفه (شامل اطلاعات) باشد. اما امروزه گردش منابع ناملموس و جریان‌های دوطرفه در زنجیره تامین، بواسطه شرایط محیطی و رقابتی اهمیت بسیار زیادی یافته‌اند. این موضوع نیاز برای استفاده از مدیریت دانش و ادغام آن با فرایندهای زنجیره تامین را جهت مدیریت کارتر و اثربخش‌تر زنجیره تامین را نشان می‌دهد [۳۰].
- همچنین گسترش یک سیستم مدیریت دانش قوی در زنجیره تامین برای ایجاد مزیت رقابتی بنا به دلایل زیر اهمیت بیشتری یافته است:
- بازارها به‌طور فزاینده‌ای رقابتی شده و میزان نوآوری در حال افزایش است، به‌طوری‌که دانش باید با سرعت بیشتری گسترش و جذب شود.

و ترتیب در تقاطع‌ها و چهار راه‌های صنایع در سرتاسر جهان است. فشارها جهت ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان بواسطه کاهش هزینه و کوتاه‌تر کردن چرخه‌های زمانی، در مرکز عملیات استراتژیک تقریباً هر صنعتی قرار گرفته است. مدیریت دانش و مدیریت زنجیره تامین جهت رسیدن به اهداف راهبردی شرکت ضروری هستند. در محیط رقابتی امروزی این زنجیره‌های تامین هستند که با یکدیگر رقابتی می‌کنند، از این رو انسجام و هماهنگی اعضای زنجیره برای به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار بسیار حائز اهمیت است. در این راستا مدیریت دانش نقشی انکارناپذیر در ارتقای یکپارچگی زنجیره و در نتیجه بهبود عملکرد آن دارد.

نتیجه‌گیری

با توجه به ظهور مفاهیم مدیریت دانش و نقش بسیار مهم آن در ایجاد مزیت رقابتی و نیز بقا در محیط رقابتی، صنایع بزرگ و کوچک نیازمند توجه به این امر هستند و بی تفاوتی به این مسئله مسائل و مشکلات زیادی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند همچنین لزوم کسب دانش افراد و مدیریت آن و نیز کنترل مجاری و ورودی‌ها و خروجی‌ها و توجه به زیرساخت دانشی از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان است. در این مقاله تلاش نمودیم تا ضرورت توجه به مدیریت دانش در زنجیره‌های تامین را مطرح کنیم.

امروزه دیگر زنجیره‌های تامین هستند که با هم رقابت می‌کنند بنابراین سازمان‌ها بایست بکوشند به صورت یکپارچه و هماهنگ با سایر اعضای زنجیره قابلیت‌های رقابتی کل زنجیره تامین را بهبود دهند در این مسیر موضوع مدیریت یکپارچه سرمایه دانشی زنجیره تامین نیز چه در بهبود ویژگی‌های عملکردی زنجیره و چه در ارتقای انسجام زنجیره اهمیت دارد. در واقع سیستم‌های مدیریت دانش شریان حیاتی زنجیره‌های تامین هستند و شرکت‌ها از طریق تسهیم اطلاعات در زنجیره تامین خود چرخه زمانی کالا و خدمات و هزینه‌ها را کاهش داده و ارزش بیشتری را هم به مشتریان داخلی و هم خارجی خود تحویل می‌دهند و از این طریق در بازار مزیت رقابتی به دست می‌آورند. برای جریان یافتن دانش در زنجیره تامین سه عامل،

- شرکت‌ها کسب و کارشان را جهت ارزش آفرینی برای مشتری سازماندهی می‌کنند. وظایف کارکنان مانند ساختارهای مدیریت در حال کاهش است. در این وضع ضرورت جایگزینی مدیریت دانش غیررسمی فعالیت کارکنان با یک روش رسمی در فرایندهای تجاری به کارگرفته شده برای مشتری احساس می‌شود.

- فشار رقابت اندازه نیروی کار را کاهش می‌دهد، در حالیکه آنان دانش در دست دارند.

- به دست آوردن دانش نیازمند صرف زمان برای آزمون و خطا است، در حالیکه کارکنان امروزه زمان کم و کمتری برای این اعمال دارند.

- گرایش فزاینده کارکنان به سمت بازنشستگی پیش از موعد و جابه‌جایی بیشتر، باعث از بین رفتن دانش می‌شود.

- تغییری در مسیر استراتژیک ممکن است باعث از دست دادن دانش در یک زمینه خاص شود. بازگشت دوباره به آن خط مشی منجر به نیاز مجدد به این دانش می‌گردد، حال آنکه ممکن است دیگر به اندازه گذشته کارکنانی با آن دانش ویژه وجود نداشته باشند.

- گرایش کنونی به سمت برون سپاری در بسیاری از کسب و کارها از قبیل مهندسی، فن‌آوری اطلاعات، و عملیات. اعتماد و تکیه به متخصصان سازمان‌های دیگر به‌طور بالقوه ممکن است ارزش تحویل داده شده شرکت به مشتریان را کاهش دهد. سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند کسب و کارها را برای سبک و سنگین کردن گزینه‌های خرید و یا طرح‌ریزی یک تصمیم و راه حل یاری رسانند.

پژوهشگران معتقدند [۳۱] سیستم‌های مدیریت دانش در یک زنجیره تامین یک مجموعه رسمی/ غیررسمی چند پاره نامتجانس از CRM، کاربردهای ERP، پایگاه‌های داده، صفحه گسترده، مستندات، فرایندها و برنامه‌های آموزشی است که بر اطلاعات قدیمی و پارادایم‌های کسب و کار تکیه دارند.

مدیریت دانش و مدیریت زنجیره تامین، به مانند مدیریت نظم

30. Wadhwa and Saxena 2005, p. 16.
 31. Fletcher and Polychronakis 2007; Raisinghani and Meade 2005; Desouza, Chattaraj and Kraft 2003; Desouza 2002.

منابع

- Chopra S, Meindel P., *Supply Chain Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.
 Davenport, T., *Think Tank. Making the Most of an Information-rich Environment: The Future of Knowledge Management handbook*, available at: www.itconsultancy.com, 1999.
 Davenport, T., De Long, D.W. and Beers, M.C., *Successful knowledge management projects*, Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, p. 43-58, 1998.
 Davenport, T.H. and Prusak, L., *Working Knowledge: Managing What Your Organisation Knows*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.
 Desouza K, Chattaraj A, Kraft G., *Supply chain perspective to knowledge management: research propositions*, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 3, p. 129-138, 2003.
 Desouza K., *Intelligent agents for competitive intelligence: a survey of application*, Competitive Intelligence Review Vol. 12, No. 4, p. 57-63, 2002.
 Douligieris C, Tilipakis N., *A Knowledge Management Paradigm in the Supply Chain*, Euromed Journal of Business, Vol 1, No 1, p. 66-83, 2006.
 Fletcher L, Polychronakis Y., *Capturing knowledge management in the supply chain*, EuroMed Journal of Business, Vol. 2 No. 2, p. 191-207, 2007.
 Fortes J, *Green Supply Chain Management: A Literature Review*, Otago Management Graduate Review, Vol 7, No 2, p. 51-62, 2009.
 Jain J, Dangayach G S, Agarwal G, Banerjee S., *Supply Chain Management: Literature Review and Some Issues*, Journal of Studies on Manufacturing, Vol 1, NO 1, p. 11-25, 2010.
 Kogut B, Zander U., *Knowledge of a firm: combinative capabilities and the replication of*

اتصال اجزای زنجیره تامین، انتقال دانش به همه اعضای آن و ایجاد فرهنگی فراگیر در زنجیره تامین برای تشویق و تشریح مساعی جهت تسهیم دانش نیاز است.

در پایان باید یادآور شویم که در سال‌های اخیر با گسترش فن‌آوری اطلاعات و توسعه تجارت الکترونیکی و اهمیت یافتن بحث مدیریت دانش برای شرکت‌ها اجزای مختلف زنجیره تامین دستخوش تحولات زیادی شده‌اند و عملاً زنجیره تامین وارد مرحله جدیدی در سیر تکامل خود شده است.

پی‌نوشت

1. Davenport, De Long and Beers 1998, p. 44; Desouza 2002, p. 59.
2. Tiwana and Balasubramaniam 2001, p. 241.
3. Fletcher and Polychronakis 2007, p. 196.
4. Markus 2001, p. 60; Desouza, Chattaraj and Kraft 2003, p. 133.
5. Kogut and Zander 2002, p. 388.
6. Leary 2008, p. 35; Desouza, Chattaraj and Kraft 2003, p. 134.
7. Desouza 2002, p. 61.
8. Fletcher and Polychronakis 2007, p. 199.
9. Douligieris and Tilipakis 2006, p. 70.
10. Wu 2008, 244.
11. Chopra and Meindel 2001.
12. Wu 2008, 245.
13. Desouza, Chattaraj and Kraft 2003, p. 130.
14. Jain, Dangayach, Agarwal and Banerjee 2010, p. 11.
15. Material Requirement Planning (MRP).
16. Fortes 2009, p. 51.
17. Davenport and Prusak 1998.
18. Douligieris and Tilipakis 2006, p. 72.
19. Yvonne and Michelle 2005, p. 56.
20. Liebowit 2003.
21. Davenport 1999.
22. Wadhwa and Saxena 2005, p. 13.
23. Fletcher and Polychronakis 2007, p. 201.
24. Raisinghani and Meade 2005, p. 115.
25. Desouza, Chattaraj and Kraft 2003, p. 131.
26. Connectivity.
27. Communication.
28. Raisinghani and Meade 2005, p. 116.
29. Desouza, Chattaraj and Kraft 2003, p. 132.

- Tiwana A., Balasubramaniam R., A Design Knowledge Management System to Support Collaborative Information Product Evolution , DSS Systems J, Vol. 31, No. 4, p. 241° 262, 2001.
- Wadhwa S, Saxena A, Knowledge Management-based Supply Chain: An Evolution Perspective , Global Journal of e-Business and Knowledge Management, Vol. 2, No.2, p. 13-29, 2005.
- Wu C., Knowledge creation in a supply chain , Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 13, No. 3, p. 241° 250, 2008.
- Yvonne P, Michelle J., The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective , Beverley R Lord, Vol. 17, No. 1, p. 49 ° 78, 2005.
- technology ,J Organization Science, Vol. 3, No. 3, p. 383-397, 2002.
- Liebowit J. Knowledge Management Learning from Knowledge . CRC Press, 2003.
- Markus L., Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situation and factors in reuse success , Journal of Management Information System, Vol. 18, No. 1, p. 57-93, 2001.
- O Leary D., Knowledge management systems: converting and connection ,IEEE Intelligent Systems, Vol. 5, p. 30-43, 2008.
- Raisinghani S M, Meade L L., Strategic Decisions in Supply-chain Intelligence Using Knowledge Management: An Analytic-network-Process Framework ,Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 10, No. 2, p. 114° 121, 2005.

