

وجه اشتراک مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره عرضه

دیوید جی. کچن^۱، لاری سی. جیونپرو^۲

گروه مدیریت دانشکده بازرگانی، دانشگاه فلوریدا، تالاهاسی
فلوریدا، آمریکا

ترجمه مرتضی عظیمی

چکیده

به رغم آنکه میان مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره عرضه، منافع مشترک بسیاری سراغ داریم با این حال حداقل تبادل میان یکدیگر صورت می‌گیرد. در این مقاله، کوشیده‌ایم تا این حداقلها را بشناسیم و بدانیم چگونه شناخت هر حوزه، می‌تواند دیگری را تکمیل و از آن پشتیبانی کند. به ویژه آنکه شماری از نظریات مدیریت راهبردی و تأکید آن بر تبیین منافع شرکت، می‌تواند برای مدیریت زنجیره عرضه مفید واقع شود. در مدیریت زنجیره عرضه، برداشت نوینی از بررسی و امکان نوع جدیدی از سازمان به مدیریت راهبردی ارائه می‌شود. در کل براین باوریم که افزایش تعامل میان این دو حوزه مهم در ارتقای دانش در هر دو حوزه و در نتیجه افزایش توانایی سازمانها در مواجهه با اهدافشان متمرکز خواهد بود.

لغات کلیدی: مدیریت راهبردی، مدیریت زنجیره عرضه، رویکرد چندجانبه

۱. مقدمه

مدیریت زنجیره عرضه به واسطه کاربردهای مفهومی که چند رشته دانشگاهی مثل بازاریابی (Mentzer, Flint & Hull, 2001)، مدیریت عملیاتی (Mabert & Venkataramanan, 1988)، عدم مدیریت (Aviv, 2001)، خرید و فروش (Giunipero, 1996) و پشتیبانی (Ellinger, Ellinger & Keller, 2002) معرفی کرده‌اند، تحت بررسی قرار گرفته است. این رویکرد چندجانبه، رویکردی مناسب و ضروری

1. David J. Ketchen Jr

2. Larry C. Giunipero

است که شامل زنجیره عرضه در حوزه‌های مختلف کارکردی سازمان می‌شود. به‌رغم توجه به این جنبه‌ها، مدیریت راهبردی تا حدی از مدیریت زنجیره عرضه غافل مانده است که باعث تعجب است. چراکه مدیریت راهبردی، رشته‌ای چندجانبه است که بر بازاریابی (Slater & Olson, 2001)، علوم رفتاری (Ketchen & Palmer) و علم اقتصاد (Rumelt, Schendeel & Teece, 1994) احاطه کامل دارد. ضمن آنکه دانشمندان مدیریت راهبردی، به دلیل بررسی دامنه وسیع نظریات (پیرامون مدیریت راهبردی) نیز به خود می‌بالند. در همین باب، یکی از دانشمندان برجسته، این حوزه را مانند «عصر پلورالیستی (کثرت‌گرایی)» می‌داند که در آن همگی به مشارکت در فرایند توسعه دانش ارجح می‌نهند (Meyer, 1991). افزون بر ویژگیهای خاص و عمومیت مدیریت زنجیره عرضه، این نکته را نیز باید در نظر داشت که چگونه مدیریت راهبردی و مفهوم مدیریت زنجیره عرضه می‌توانند به گونه‌ای با یکدیگر در ارتباط باشند و از یکدیگر بهره‌برند. بر این اساس، هدف اصلی از این مقاله مشخص کردن حوزه‌های تبادل عقلانی میان مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره عرضه است. در عین حال در مقاله‌های دیگر در این باب به اهداف مهم عقلانی پرداخته شده است، و در حوزه‌های دیگر نیز به اهداف متقابل مدیریت زنجیره عرضه دست یافته‌اند، توجه نکردن مدیریت راهبردی به زنجیره باعث می‌شود در مقاله حاضر به حدس و گمان روی آوریم. با توجه به موارد ذیل، اهداف خود را پی می‌گیریم: (۱) مدیریت زنجیره عرضه چیست؟ (۲) مدیریت راهبردی چیست؟ (۳) مدیریت زنجیره عرضه چه کاری می‌تواند برای مدیریت راهبردی انجام دهد؟ (۴) مدیریت راهبردی چه کاری می‌تواند برای مدیریت زنجیره عرضه انجام دهد؟ با توجه به این پرسشها نظریاتی را ارائه می‌دهیم که می‌تواند از حوزه‌ای به حوزه‌ای دیگر منتقل شود.

۲. چهار پرسش مهم

۱.۲ مدیریت زنجیره عرضه چیست؟

معمولاً سازمانها از طریق بازار یا طبقات مختلف به محصولات و خدمات دسترسی

می‌یابند (Williamson, 1975). انتخاب از میان آنها بیشتر دلالت بر تصمیم‌گیری «بسیار یا بخر» دارد. در بسیاری از مقالات سعی بر آن بوده تا مشخص کنند هر شرکتی چه وقت باید بخرد و چه وقت باید بسازد. برای مثال، ساختن هر محصولی (از طریق طبقات مختلف) قابلیت پیش‌بینی آن را افزایش می‌دهد ولی درعین حال ممکن است به سرمایه‌گذاری کلان نیاز یابد و از انعطاف‌پذیری بکاهد. از سوی دیگر، خرید (از بازار) به انعطاف‌پذیری می‌انجامد و سرمایه‌گذاری را به حداقل می‌رساند، اما از قابلیت پیش‌بینی می‌کاهد.

در اصل زنجیره عرضه، حدواسطه‌ای میان بازار و طبقات مختلف است. زنجیره عرضه شبکه‌ای از بازیگران است که مواد خام را به محصولات توزیع شده تبدیل می‌کنند (Handfield & Nichols, 2002). شاید برخی از کارکردهای احتمالی در درون یکی از شرکتها صورت گیرد، اما بقیه در محدوده شرکتها رخ می‌دهد. اگر بخواهیم ایده‌آل بیندیشیم که زنجیره عرضه مزایای بازار و سلسله مراتب (طبقات مختلف) را با هم در اختیار می‌گیرد، در حالی که از خطر احتمالی هر یک از آن دو اجتناب می‌کند. برای مثال، روابط درازمدت عرضه‌کننده به منظور ایجاد ثبات، توسعه می‌یابد، در حالی که این قبیل ارتباطات در زمان مقتضی و نیاز به تغییر و تحول، شدت می‌یابد. از این رو، قابلیت پیش‌بینی مطلوب است، ولی نه با هزینه ایجاد بی‌ثباتی که مانع از توانایی در عکس‌العمل نشان دادن به تغییرات مشتری می‌شود.

زنجیره عرضه از آغاز تجارت وجود داشته است، اما ریشه‌های زنجیره مدرن را باید حدود ۸۰ سال پیش جستجو کرد. زنجیره عرضه هنری فورد (Henry Ford) شامل گروه یکپارچه‌ای از عرضه‌کنندگان متمکنی بود که مواد اولیه را برای کارخانه اتومبیل‌ساز فورد فراهم می‌کردند. در دهه ۵۰، صنایع غذایی ایالات متحده، برنامه ذخیره‌سازی مجدد موجودی کالا را به صورت روزانه برای محصولات فاسدشدنی مثل غذاهای پخته شده (آماده) و سبزیجات تدارک دید. در دهه ۷۰، شرکت تویوتا موتور با به خدمت گرفتن این ایده، نظام معروف خود به نام کانبان (Kanban) را به اجرا گذارد.

هدف این نظام کاهش هدر رفتن [سرمایه، وقت] بود درعین حال هزینه نگهداری کالا مهمترین عامل اتلاف وقت و سرمایه بود. شرکتهای آمریکایی با شناخت مزایای نظام کانبان، بهسوی اصل «بهنگام بودن» گام نهادند. مشخصه JIT انتقال مستمر مواد کیفی از شرکتهای در حداقل زمان بود. موفقیت JIT باعث شد شرکتهایی مثل وال مارت (Wal-Mart) توانایی نظام را در حد فروش ارتقاء دهند تا عملیات را با جزئیترین اطلاعات در مورد اقلامی که باید مجدداً سفارش داده شوند، به اجرا درآورند.

این باور که مدیریت زنجیره عرضه می‌تواند شرکتهای را در مقابل مشتریان پاسخگوتر و در نتیجه سودآورتر سازد، باعث شده مدیران بر ارتقاء فرایند زنجیره عرضه تأکید بیشتری داشته باشند. برای نمونه، UPS از سال ۱۹۸۶ (Farhoodmand & Ng, 2000) ۹ بلیون دلار خرج کرده است. اما هنوز مدیریت زنجیره عرضه پیچیده است. شاید وفاداری اعضاء به خاطر سازمان متبوعشان یا به عبارتی دیگر، به سبب نزدیکتر شدن حلقه‌ها به جای زنجیره اصلی باشد، چالشهایی از این دست اغلب باعث می‌شود که امید به نتایج حاصله به عدم اجرا منتج می‌شود. به همین خاطر، شناخت آن چیزی که میان زنجیره‌های کارآمد تفاوت قایل می‌شود، مهمترین وجه آموزه مدیریت زنجیره عرضه است. تأکید بر اثربخشی با هدف محوری حوزه مدیریت راهبردی، مطابقت می‌کند.

۲-۲ مدیریت راهبردی چیست؟

مدیریت راهبردی را می‌توان با تأکید بر هویت بخشی، تبیین و پیش بینی عوامل تعیین کننده عملکرد سازمانی، از علوم دیگر سازمانی متمایز ساخت. پرسش محوری در این حوزه این است: چرا برخی شرکتهای، فعالیت شرکتهای دیگر را با مانع مواجه می‌سازند؟ (Meyer, 1991) به رغم تلاش برای بیان نتایج سازمانی، حاصل از اصول و مقررات، تحقیق در حوزه مدیریت راهبردی مشخص کرده است که نتایجی که از سطوح مختلف تجزیه و تحلیل به دست می‌آیند، نقش مهمی در تعیین اثربخشی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

سازمان ایفاء می‌کنند. از آنجایی که در پژوهش روانشناختی بر نقش افراد و سازمان تأکید می‌شود و نظریه سازمانی بر محیط [سازمانی] متمرکز است، بررسی راهبردی عوامل فردی، سازمانی، محیطی و عوامل دیگر را به منظور شناخت نحوه سوء رفتار شرکتها بر یکدیگر، مدنظر دارد.

در واقع ارزیابی محیط راهبردی را می‌توان برحسب میزان توجه آن بر سطوح گوناگون تجزیه و تحلیل بررسی کرد. کتاب چاندلر (Chandler, 1962) در همه جا به‌عنوان نمونه برتر پژوهش در محیط مدیریت راهبردی شناخته شده است. شاید شهرت این کتاب به دلیل تشریح اهمیت موضوعات مهم شرکی مثل راهبرد و ساختار در شکل‌دهی موفقیت، باشد. همچنین در دهه ۶۰ نظریه پردازان امر اقتضایی دریافتند که سازمانهای گوناگون با محیطهای گوناگون به موفقیت نایل آمده‌اند (مثل شرکتهایی با دیگری انداموار در محیطهای پویا، شرکتهایی با الگوی تخصصی و فنی در محیطهای ثابت)، ولی علت این «تطابق» را مشخص نکردند. در پاسخ چایلد نظریه انتخاب راهبردی را معرفی کرد که در آن بر این امر تأکید می‌شد که تصمیم افراد (مثل مجریان) در مورد نحوه پاسخگویی به شرایط برونسی، خود مهمترین عامل تعیین‌کننده است (Child, 1972).

مایلز و اسنو (Miles & Snow, 1978) سطح (الگوی) چیدمانی تجزیه و تحلیل را ارائه کردند. هر چیدمان به شرکتهایی اشاره دارد که چارچوب کلی را در بین متغیرهای مجزا از لحاظ مفهومی توزیع می‌کنند. مایلز و اسنو چهار چیدمان - مدافعان، آینده‌نگرها، تحلیل‌گران، واکنش‌گران - را که اعضای آنها ویژگیهای راهبردی، ساختاری و فرایندی را دارند معرفی کردند. برای مثال، گرایش سازمانهای مدافع به داشتن خطوط تولید منحصر (انحصاری)، ساختار متمرکز و تصمیم‌گیری واحد، و فناوری برتر تولید است.

پورتر اقتصاددان بر سطح کلان تجزیه و تحلیل به مثابه سازنده عملکرد هر شرکتهای می‌نگرد (Porter, 1980). برای نمونه، وی موقعیت شرکتهای خاصی را در صنعت و

نیز موقعیت آنها را در متن گروهی از شرکتهایی که راهبردی کلی (یعنی «گروه راهبری») را دنبال می‌کنند، بررسی کرد. برای به حداکثر رساندن فرصتهای عملکرد مناسب، هر شرکتی به گروهی راهبردی در متن صنعتی سودآور نیاز دارد.

در اواسط دهه ۸۰، گروهی از افراد شخصاً دارای تراز متمایزی در تجزیه و تحلیل شدند که مهمترین آنها تیم ارشد مدیریت شرکت (TMT) بودند. این تیم شامل مدیرعامل و مدیران ارشد درگیر در تصمیم‌گیری راهبردی می‌شدند. بر طبق نظریه «چشم‌انداز سلسله مراتب ارشد» هامبریک و ماسون (Hambrick & Mason, 1984)، رفتار تیم ارشد مدیریت شرکت (TMT) را می‌توان از طریق بررسی گذشته و تجربه اعضای گروه مشخص کرد. این کار فکری تا حد رشته‌ای از مطالعات در زمینه ارتباط جمعیت‌شناسی TMT یا فعالیتها، فرایندها و نتایج سازمانی ادامه یافت. امروزه سطوح مرکزی تجزیه و تحلیل تعریف شده میان دهه ۶۰ و اواسط دهه ۸۰ (فردی، گروهی، سازمان، چیدمان، وضعیت) همچنان سطوح اصلی مورد علاقه پژوهشگران است. در عوض غنی‌سازی نظری این حوزه به‌گونه‌ای برجسته در دهه ۹۰ و قرن ۲۱ رشد کرده است. در حالی که نظریه اقتصادی و نظریه گزینش راهبردی، مفهوم غالبی در چشم‌انداز دهه ۸۰ بودند، از آن زمان به بعد، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV)، نظریه نمایندگی و نظریه نهادی همگی علاقه‌مندان را خود جذب کرده‌اند. به‌رغم این روند، برخی از ناظران معتقدند که این حوزه پیشرفت‌های بسیاری در جهان کسب‌وکار داشته که مغفول مانده‌اند. یکی از علل این غفلت، توجه نکردن به مدیریت زنجیره عرضه و سطح تجزیه و تحلیل زنجیره عرضه است.

۳.۲ مدیریت راهبردی چه کاری می‌تواند برای مدیریت زنجیره عرضه انجام دهد؟

در جدول ۱، خلاصه آنچه مدیریت راهبردی می‌تواند برای مدیریت زنجیره عرضه انجام دهد آمده است. معمولاً کاربرد نظریه‌های چندگانه برای امری، باعث شناخت

بیشتر از آن چیزی می‌شود که می‌تواند از طریق به‌کارگیری هر نظریه واحد حاصل آید. با در نظر گرفتن این موضوع، معتقدیم که به‌طور معمول نظریاتی که تحقیقات مدیریت راهبردی را هدایت می‌کنند، احتمالاً نکات مهمی از مدیریت زنجیره عرضه را نمایان می‌سازند. به‌ویژه آنکه کاربرد این نظریات به مرتفع ساختن تردیدهای آتی نسبت به مدیریت زنجیره عرضه و نیز گشودن راههای نوین بررسی، کمک می‌کند.

ظاهراً RBV، چشم‌انداز غالب مدیریت راهبردی در حال حاضر است. این دیدگاه مبتنی بر داراییها و موجودیهای شرکت است که مهمترین آنها، منابع «راهبردی» اند که خرید یا الگوبرداری از آنها نادر، ارزشمند و درعین حال مشکل است (Barney, 1991). این منابع باعث خلق مزایای رقابتی میان رقبایی می‌شوند که این منابع را ندارند. برای نمونه حق امتیاز، وجهه عمومی و فرهنگ ثبت سازمانی می‌توانند همچون منابع راهبردی برای برخی سازمانها ایفای نقش کنند. در عوض، داراییهای غیرراهبردی (مثل نقدینگی) در دسترس بسیاری از سازمانهاست و در نتیجه توانایی سازمان را ارتقاء نمی‌دهد تا رقابتی شود.

مطالعات مدیریت زنجیره عرضه اغلب بر روند مواد (اطلاعات) متمرکز است. با این‌حال، با در نظر گرفتن RBV، بر نظری عمیقتر بر زنجیره تأکید می‌شود. مشخصاً آنکه آیا آنها روشهای مشخص زنجیره عرضه‌اند یا ویژگیهایی اند نادر، ارزشمند و مشکل برای الگوبرداری؟ اگر چنین باشند، این عناصر منحصر به فرد می‌توانند زنجیره‌ای با یک روند رقابتی تشکیل دهند. در پژوهشی این موضوع نشان داده شده است. هالت، کچن، و نیکولن (۲۰۰۲) دریافتند که «رقابتی بودن فرهنگی» زنجیره عرضه (یعنی آن حدی که اعضای زنجیره خود را وقف نزدیک کردن شکاف میان آنچه مشتریان دریافت می‌کنند و آنچه مشتریان می‌خواهند، می‌کنند) به چرخه انجام دادن سفارش بستگی دارد. از آنجایی که فرهنگ غیرملموس است، این نویسندگان به‌صورت غیرمستقیم، با استفاده از توان بالقوه متغیر الگوبرداری تساواری فرهنگی، به رقابتی بودن فرهنگ واقف شدند. حلقه اتصال فرهنگ - چرخه زمانی، دلایلی را برای

ارزشمند بودن RBV در بطن زنجیره عرضه روشن می‌کند. لذا به‌رغم ناکافی بودن کنکاش در جنبه‌های کمتر ملموس زنجیره، ما معتقدیم که این قبیل کنکاشها به نتایج بزرگی منتج می‌شوند.

برخی از محققان گذر از نظریه منابع چندگانه و به‌جای آن، توجه بر یک منبع حیاتی - دانش، را پیشنهاد کرده‌اند. به‌ویژه آنکه، نفوذ محیط پویا و پیشرفت سریع فناوری اطلاعات در دهه ۹۰ تا حدودی باعث شد به یاد داشته باشیم دانش تنها منبعی است که در دستیابی به مزیت پایدار رقابتی، ثبات دارد (Grant, 1996). به‌همین دلیل، ظهور چارچوبی با مشخصه KBV، نتیجه هوشمندی RBV است.

به‌نظر می‌رسد KBV کارکردهای حیاتی برای زنجیره عرضه ارائه می‌دهد خاصه در زمینه همکاری. هر سازمان سستی برای ایجاد حس همکاری، شدیداً بر سلسله مراتب متکی است. زنجیره‌های عرضه ساختارهایی‌اند که این سلسله مراتب را ندارند. در نتیجه، باید برای تسهیل در امر فعالیت متمرکز، بر تبادل دانش اتکا کنند. از این‌رو، KBV اینگونه نتیجه‌گیری می‌کند که زنجیره‌های عرضه تا حدی موفق‌اند که این تبادل با مهارت صورت گیرد. با این‌حال، زنجیره عرضه بسیاری از سازوکارهای مرسوم ذخیره‌سازی اطلاعات را ندارند که در هر سازمان حیاتی‌اند. هر جایگزین احتمالی، فرهنگ اولیه زنجیره عرضه است که در رقابت‌پذیری فرهنگی نمود می‌یابد. در این صورت، KBV و RBV می‌توانند، چنانچه تفکیک‌ناپذیر باشند، در بطن زنجیره عرضه، ارتباط نزدیکی با یکدیگر داشته باشند.

در گام بعد نظریه نمایندگی (Agency) را بررسی می‌کنیم. روابط نمایندگی در بسیاری از روابط مشترک وجود دارد که در آن یک طرف (یعنی رئیس) اختیار خود را به طرف دوم (یعنی مرنوس) واگذار می‌کند. از آنجایی که اغلب دو طرف اهداف متفاوتی دارند، کراراً نمایندگان (مرنوسان) اهداف خود را برتر از رؤسا می‌پندارند. در مقابل، رئیس یا باید بر رفتار نماینده خود نظارت کند و یا مشوقهای نیرومندی را پیشنهاد دهد تا اطمینان یابد مرنوسان برای منافع رئیس حرکت می‌کنند (Eisenhardt,

اغلب به نظر می‌رسد فرهنگ مدیریت زنجیره عرضه معتقد است که «هر موج خروشان فایده را غرق می‌کند» - اگر زنجیره به خوبی عمل کند، اعضا نیز موفق خواهند بود. اما نظریه نمایندگی توجه بیشتری را بر احتمالات سوء می‌طلبد. روابط زنجیره عرضه سبب می‌شود شرکت‌کنندگان نسبت به فرصت‌طلبی گرایش پیدا کنند. حتی ممکن است یک عضو زنجیره از شرکای خود برای نفع شخصی بهره ببرد. هنگامی که احتمال می‌رود یک چنین نیرنگی به کار رود، نوعی تحقیق آن را آشکار می‌سازد و بهترین راه برای مقابله با آن ممکن است کمک‌های مناسب در شناخت کارایی زنجیره عرضه باشد.

در نظریه نهادی بر نقش نیروهای خارجی در اتخاذ تصمیمات سازمانی اشاره می‌شود. بر مبنای نظریه نهادی شاید در برخی شرکتها بر رویه‌های خاص زنجیره عرضه تأکید کنند و استدلال آنها این باشد که شرکت‌های دیگر نیز چنین می‌کنند. به‌ویژه آنکه مفهوم همشکلی تقلیدی بر فرایندی اشاره دارد که در آن موفقیت سازمانهای دیگر راهنمایی برای مدیران، در به اقتضای کنش‌های آتی، می‌شود (Dimaggio & Powell, 1983). برای مثال، ممکن است بعضی از شرکتها با رقیبان نسبتاً موفق مواجه شوند که بر رویه‌های JIT تأکید داشته‌اند و لذا از آنها الگوبرداری می‌کنند.

تصمیم‌گیری بر مبنای نیروهای تقلیدی در مواردی عاقلانه است که عمل برگزیده‌ای مشروع بوده و ذی‌نفعها بر مبنای اقتباس از عمل مشروع، از آن حمایت کنند. با این حال به نظر می‌رسد این دلیل با زنجیره عرضه بی‌ارتباط باشد، چراکه مشتریان از رویه زنجیره عرضه آگاهی ندارند. در نتیجه چنانچه شرکت‌هایی که از رویه زنجیره عرضه در مقابل همشکلی تقلیدی استفاده می‌کنند، از انگیزه منطقی برای انجام دادن آن نیز برخوردار باشند، ممکن است عملکرد آنها تحت تأثیر قرار گیرد.

جدا از این نظریه‌ها، اختصاص مدیریت راهبردی برای درک علت سوء رفتار

دیگران از طریق شرکتها، متضمن کارکردهایی برای مدیریت زنجیره عرضه است. اغلب سنج‌های عملیاتی همچون سرعت، کیفیت، هزینه و انعطاف‌پذیری، متغیرهای وابسته گزینش در مطالعات زنجیره عرضه هستند (Mcknone, Schroeder & Coa, 2001). برخی از محققان اینگونه استدلال می‌کنند که مدیریت زنجیره عرضه از این قبیل سنج‌ها، «حداقل» تأثیرپذیری را دارد؛ اما موردی که مربوط به این ارتباط باشد، بر اظهار نظر پیش از اثبات آن، بسیار زیاد متکی است. از این رو، به پژوهشی که مشخص کند چگونه و تا چه حد فعالیت‌های زنجیره عرضه، مستقیم و غیرمستقیم، منافع شرکت و ارزش موجودی را شکل می‌دهد نیاز مبرم است. در نبود این قبیل فعالیت‌ها، احتمال دارد مدیریت زنجیره عرضه بهتر خود را به منزله موضوع عملیاتی، به جای موضوع راهبردی، نشان دهد. با این حال، معتقدیم که تحقیق، ارتباط میان مدیریت زنجیره عرضه و نتایج سطح شرکتی را نشان دهد.

۴.۲ مدیریت زنجیره عرضه چه کاری می‌تواند برای مدیریت راهبردی انجام دهد؟

در جدول ۲ خلاصه‌ای از دانسته‌هایمان در مورد چگونگی اطلاع‌رسانی مدیریت زنجیره عرضه از پژوهش راهبردی ارائه شده است. همانگونه که پیشتر گفته شد، مدیریت راهبردی در نگاه خود به نحوه مشارکت سطوح چندگانه تجزیه و تحلیل در تبیین نتایج عملکرد شرکت، منحصر به فرد است. روش مشاهده پیشرفت مدیریت راهبردی، مشاهده آن بر مبنای پدیداری سطوح نوین تجزیه و تحلیل است. هنوز، از زمان به شهرت رسیدن گروه‌های مدیریت ارشد در دهه ۸۰، هیچ‌یک از سطوح جدید تجزیه و تحلیل توجه خاص تحقیق را به خود جلب نکرده‌اند. ما معتقدیم که زنجیره عرضه سطحی فراسازمانی برای سنجش به مدیریت راهبردی عرضه می‌دارد.

محققان مدیریت راهبردی علاقه‌مند به شناسایی کاربردهای راهبردی زنجیره عرضه باید به روند عجیب و شگفت‌انگیز گذشته توجه داشته باشند. فرهنگ تیم ارشد مدیریت (TMT) از آنچه در مورد مجموعه نیروهای گروه در روانشناسی و رفتار سازمانی شناخته شده است، اطلاعات بسیار اندکی ارائه می‌دهد. احتمالاً همین امر باعث جلوگیری از سرعت پیشرفت در شناخت TMT شده است. محققان بازاریابی، مدیریت عملیات، علم مدیریت، خرید و فروش و پشتیبانی، دامنه دانش مربوط به زنجیره عرضه را گسترده‌تر کرده‌اند. بیش از آن، جزء در هر جایی از این موضوع دخیل است. محققان علم راهبرد (استراتژی) باید افزون بر تعقیب اهدافشان، نسبت به این پایه دانش آگاهی داشته باشند.

احتمال دیگر این است که به زنجیره عرضه نه مثل سطحی از تحلیل‌گران، بلکه دقیقاً به مثابه یک سازمان نگریسته شود. از نظر لویت (Leavitt, 1965)، هر سازمانی ترکیبی است از چهار عنصر اصلی: اعضا، ساختار اجتماعی، اهداف و فناوری. اعضا آنانی هستند که در عوض پاداش، به سازمان کمک می‌کنند. مشخصاً، زنجیره عرضه شامل اعضای گوناگونی است که هر یک به موفق شدن، براساس میزان کمکشان به زنجیره، امیدوارند. از آن پیچیده‌تر مفهوم ساختار اجتماعی است - یعنی عناصر الگوداری از روابط میان اعضای سازمانی. در زنجیره عرضه، ساختار اجتماعی، واحدی است همچون کاربران، خریداران سازمانی، و عرضه‌کنندگان خارجی که اطلاعات را منتشر و در فعالیتها مشارکت می‌جویند. با این حال، ممکن است این ساختار اجتماعی به رشدیافتگی سازمانهای سستی نباشد که در آنها عضویت در زنجیره عرضه تابعیت ثانویه برای اعضا اعطا می‌کند. در عین حال، ارتباطات این منبع و فعالیتهای متصل به آن در زنجیره عرضه نوعی ساختار نسبتاً قوی اجتماعی برای کنشگران درگیر در این زنجیره به وجود می‌آورد.

همچون سازمانها، اعضا زنجیره عرضه نیز در راه پیگیری هدف، در یکجا گرد آمده‌اند. ذی‌وجودها در هر زنجیره عرضه آن نقش خاصی را برای اجرای کارکردها و

فعالیتها می‌پذیرند که اهداف کلی را مدنظر دارند. نقش هر عضو در این زنجیره براساس آن عقیده‌ای است که در آن بهتر خواهند بود، و آن هم به‌خاطر تلاشهای جمعی اعضاء زنجیره عرضه. هر یک از اعضاء زنجیره عرضه، عیناً همچون بخش کارگری در سازمانی سنتی، در حرفه‌ای تخصص می‌یابند که مطابق با شایستگی و صلاحیت ذاتی آنها باشد. در نتیجه، ویژگی هر زنجیره عرضه را اعضاء واحدی مشخص می‌سازند که اهدافی را دنبال می‌کنند که می‌تواند در فعالیتهای عینی و جمعی اعضایش به کارایی بیشتر برسد.

سرانجام آنکه، در چارچوب لویت (Leavitt, 1965)، فناوری به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن سازمانها وظایف اصلی را به اجرا در می‌آورند. هر سازمانی باید با هدف اجرا و موفقیت، نظامی را برای اجرای وظایف خود اتخاذ کند. از آنجایی که زنجیره عرضه به‌منظور تسهیل‌سازی امر تولید و توزیع به‌وجود آمده، به‌مراتب عمل‌گراتر است. از این‌رو، همان‌طور که لویت می‌گوید، فناوری امری حیاتی برای زنجیره عرضه است.

خلاصه آنکه، به‌نظر می‌رسد ویژگیهای زنجیره عرضه بر ۴ ویژگی اساسی سازمان یعنی اعضاء، ساختار اجتماعی، اهداف و فناوری همپوشانی. از این‌رو، منطقی آن است که حداقل در برخی موارد به زنجیره عرضه به‌مثابه سازمان بنگریم. به‌ویژه آنکه، زنجیره «راهبردی» عرضه - زنجیره‌ای که اعضاء آن از لحاظ راهبردی، عملیاتی و فناوری، دارای انسجام‌اند - می‌تواند معیار لویت (*ibid*) را به اجرا گذارد. این امر را دانینگ اینگونه بیان می‌کند: «احتمالاً آنچه جدید است [در مورد زنجیره مدرن عرضه]، اهمیت آن به‌مثابه شکل سازمانی است؛ شکلی که میان اعضاء از طریق وسعت (دامنه)، عمق، و نزدیکی به تعامل تمیز داده می‌شود (Dunning, 1995). به‌همین طریق، تعریف «سازمان زنجیره عرضه» را اینگونه پیشنهاد می‌کنیم:

هر سازمان زنجیره عرضه، نوعی تعاونی پایدار دزون شرکتی است که از منابع


اعضاء برای اجرای اهداف مشترک و مستقل اعضای خود بهره می‌برد. ما امیدواریم که تحقیق آتی مشخص کند چه زمانی سازمانهای زنجیره عرضه به وجود خواهند آمد و نیز احتمال پیامدهای عملکرد پیشرفت آنها را نیز مشخص کنند.

۳. کارکردهای مدیریتی

فصل مشترک مدیریت راهبردی و زنجیره عرضه، کارکردهایی را برای مدیران ارائه می‌کند تا آن حدی که رقابت «زنجیره عرضه در برابر زنجیره عرضه» باشد، به تفکر جدیدی نیاز است که به نظر می‌رسد امروزه این طرز تفکر در مرحله آغازین رشد خود باشد. در بعضی از زنجیره‌ها، نمایندگان عرضه‌کننده در محل عرضه به مشتری مستقرند تا با برنامه‌ریزی و زمانبندی محصولاتشان به مشتریان یاری رسانند. احتمالاً به تفکر بر مبنای «سازمان زنجیره عرضه» نیاز خواهد شد.

ما معتقدیم راهبردهایی که بر مبنای نظریه‌های کلیدی پایه‌ریزی می‌شوند مثل RBV و KBV، باعث به بار نشستن نتایجی در رقابت زنجیره در مقابل زنجیره خواهند شد. این نتایج می‌توانند به شکل اطلاعات یا منابع دیگری همچون فرهنگ تبدیل شوند. اخیراً برخی از سازمانهای پیشرو در مورد اعضای زنجیره عرضه به مزایای رقابتی مبتنی بر زنجیره عرضه دست یافته‌اند. برای مثال، دل و وال - مارت (Dell & Wal-Mart) هر دو در برنامه‌ریزی تعاملی با اعضای اصلی عرضه‌شان درگیر بوده و از فناوری مثل نظام پایانه فروش (Wal-Mart) و نظام خرید و فروش الکترونیکی (Dell) برای تولید مزیت رقابتی بهره می‌برند. با این حال، برای دانش ما، جهش بعدی را اتخاذ نکرده و کوشیده‌اند به زنجیره عرضه به مثابه ابزاری برای توسعه راهبردهای عمومی میان - سازمانی بنگرند. احتمال می‌دهیم چنین رویکردی در آینده اتخاذ شود که در این صورت هر شرکتی نباید به سادگی برای الگوبرداری از رفتارهای موفق، از آن اقتباس کند، بلکه اگر همان هم انجام شود، با زمینه [فعالیت] شرکت هماهنگ می‌شود. در نتیجه، ایده‌هایی از نظریه نهادی به رشد بالقوه مدیریتی، کمک می‌دهد.

۴. نتیجه‌گیری

هدف از ارائه این مقاله، تسهیل تبادل میان مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره عرضه بود. واضح است که این دو حوزه می‌توانند یکدیگر را کامل کنند. در واقع پیش‌بینی می‌کنیم که مدیریت مؤثر زنجیره عرضه (دیدگاه SCM) به‌طور جدی با عملکرد ارتقاء یافته شرکت («جام مقدس» مدیریت راهبردی) در ارتباط باشد. از این‌رو، مراکز علمی در این زمینه باید با یکدیگر تعامل کنند تا نحوه شکل‌دهی نتایج شرکت را به‌کمک رویه زنجیره عرضه، بشناسند. این فرصت باعث می‌شود ما تشریک‌مسابی و همگرایی بیشتر میان این حوزه‌ها را در طول زمان انتظار داشته باشیم. امروزه، فعالیت در «فصل مشترک» استعاره‌ای (مجازی) مدیریت راهبردی و مدیریت زنجیره عرضه به ندرت به بن‌بست برخورد می‌کند. خوشبختانه، مقاله‌ای که یک دهه قبل در این زمینه به نگارش درآمده، با حجم انبوهی از پرسشها مواجه خواهد شد. 

ضمیمه

جدول ۱. مدیریت راهبردی چگونه می‌تواند به مدیریت زنجیره عرضه اطلاع‌رسانی کند

عوامل	پرسشهای اساسی تحقیق
دیدگاه مبتنی بر منابع	آیا رویه‌های خاص زنجیره عرضه نادر، ارزشمند، و آنقدر دشوارند که نتوان از آنها الگوبرداری کرد؟
دیدگاه مبتنی بر دانش	تا چه میزان مبادله دانش در امر تسهیل عمل زنجیره عرضه و تسایح به‌دست آمده عمل می‌کند؟
نظریه نمایندگی	چه موقع به‌نظر می‌رسد هر عضو زنجیره عرضه می‌کوشد از اعضای دیگر بهره برد؟ چگونه می‌توان از این فرصت‌طلبی جلوگیری کرد؟
نظریه نهادی	چه موقع رویه‌های زنجیره عرضه باید از «بهترین روشهای» صنعتی در مقابل انعکاس ویژگیهای منحصر به فرد اعضاء الگوبرداری کند؟
تأکید بر تبیین عملکرد شرکت	چگونه و تا چه حد فعالیتهای زنجیره عرضه، مستقیم و غیرمستقیم، مزایا و قیمت سهام شرکت را تشکیل می‌دهند؟

جدول ۲. مدیریت زنجیره عرضه چگونه می‌تواند به پژوهش مدیریت راهبردی اطلاع‌رسانی

کند؟

عوامل	پرسشهای اساسی تحقیق
زنجیره عرضه به‌مثابه چگونه و تا چه حد سطح تجزیه و تحلیل زنجیره عرضه می‌تواند به سطح تجزیه و تحلیل	تشریح رفتار شرکت و نتایج آن فراتر از توضیحات ارائه شده از سوی سطوح دیگر، کمک کند؟
زنجیره عرضه به‌مثابه سازمان	تا چه حد زنجیره راهبردی عرضه نقش سازمان را ایفا می‌کند؟ چه زمانی احتمال توسعه چنین زنجیره‌ای وجود دارد؟ پیامدهای عملکرد پیشرفت آنها چیست؟

منابع و مآخذ

- Aviv, Y. (2001). "The effect of collaborative forecasting on supply chain performance". *Management Science*, 47(10), 1326- 1343.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, 6, 1 - 22.
- DiMaggio, P. D., & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147 - 160.

- Dunning, J. H. (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism". *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-492.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., & Keller, S. B. (2002). "Logistics managers' learning environments and firm performance". *Journal of Business Logistics*, 23(1), 19-38.
- Farhoomand, A. F., & Ng, P. (2000). *FedEx Corp.: Structural transformation through e-business*. Boston, MA, USA: Harvard Business School. Harvard Business School Case Collection.
- Giunipero, L., & Brand, R. (1996). "Purchasing's role in supply chain management", *International Journal of Logistics Management*, 7(1), 29-38.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm" (Winter Special Issue). *Strategic Management Journal*, 17, 109 - 122.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Handfield, R. B., & Nichols Jr., E. L. (2002). *Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Hult, G. T. M., Ketchen Jr., D. J., & Nichols Jr., E. L. (2002). "An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains". *Academy of Management Journal*, 45(3), 501-511.
- Ketchen, D., & Palmer, T. (1999). "Strategic responses to poor organizational performance: A test of competing perspectives." *Journal of Management*, 25, 683-706.
- Leavitt, H. J. (1965). "Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches". In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 1144-1170). Chicago: Rand McNally.
- Mabert, V A., & Venkataramanan, M. A. (1998). "Special research focus on supply chain linkages: Challenges for design and management in the 21st century". *Decision Sciences*, 29(3), 537-552.
- McKone, K. E., Schroeder, R. G., & Coa, K. O. (200 1). "The impact of total productive maintenance practices on manufacturing performance". *Journal of Operations Management*, 19(1), 39- 58.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001, October). "Logistics service quality as a segment-customized process". *Journal of Marketing*, 65, 82-104.
- Meyer A. D. (199 1). "What is strategy's distinctive competence?" *Journal of Management*, 17,821-833.
- Miles, R. E., & Snow, C. C, (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy*. (pp. 9 - 54). Boston: Harvard Business School Press.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis". *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.



مرتضی عظیمی

مترجم زبان انگلیسی از دانشگاه آزاد اسلامی و با پیشینه اداری در شرکت مکاتبات اقتصادی و مرکز تحقیقاتی و توسعه نراجا.

