

## تدوین مدل مدیریت زنجیره تأمین دفاعی ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی

محمدتقی امینی<sup>۱</sup>، مهدی اسماعیلی<sup>۲</sup>، میرزا حسن حسینی<sup>۳</sup>، سید محمد باقری<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر درصدد ارائه مدل مدیریت زنجیره تأمین دفاعی ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی با رویکردی کیفی و مبتنی بر شیوهی نظریه پردازی داده بنیاد در حوزه صنایع غذایی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه باز نیمه ساختار یافته با ۱۵ تن از مدیران ارشد و مسئولان بخش زنجیره تأمین در صنایع غذایی و خبرگان دانشگاهی است که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی و نظری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله: کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. یافته‌ها نشان می دهد که ۵ فاکتور شکل دهنده مدل زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی عبارتند از (۱) شرایط علی (هماهنگی درونی و بیرونی، مدیریت تولید و توزیع، فرهنگ سازمانی خلاق و ارزش آفرین، قابلیت‌های نیروی انسانی و زیرساخت‌ها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات)؛ (۲) شرایط زمینه‌ای (سرمایه‌های اطلاعاتی، مدیریت روابط با ذی‌نفعان اصلی، توانمندی‌ها و قابلیت‌های زنجیره تأمین، یکپارچگی زنجیره تأمین، رصد مستمر بازار، مشتریان و تأمین کنندگان و مدیریت نوآوری و تحقیق و توسعه)؛ (۳) شرایط مداخله‌گر (فشار مشتریان)؛ (۴) راهبردها (مدیریت جریان اطلاعات در زنجیره تأمین، پاسخگویی زنجیره تأمین، انعطاف‌پذیری در تأمین و تدارکات، مدیریت دانش در زنجیره تأمین، مدیریت جریان نقدینگی در زنجیره تأمین و مدیریت پسماندها) و (۵) پیامدها (رقابت‌پذیری زنجیره تأمین، انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و قابلیت ارتجاعي زنجیره تأمین).

غذا و مواد خوراکی در زمان عملیات و انجام ماموریت نظامی و انتظامی نقش حیاتی داشته و به عنوان یکی از اقلام پشتیبانی ضروری مانند مهمات نقش اساسی در حفظ توان نیروها و ادامه ماموریت آنها دارد. لازمه فعال و پویا بودن سازمانی، تهیه، تامین، نگهداری و توزیع کامل و مناسب وسایل تدارکاتی و رزمی از جمله مواد غذایی می باشد و لازمه این امر داشتن ساختار و تشکیلات و تاسیسات اساسی برای تهیه و تامین، نگهداری و توزیع مواد غذایی و عبارتی مدل مدیریت زنجیره تامین ارزش آفرین می باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت زنجیره تأمین دفاعی ارزش آفرین، خلق مزیت رقابتی، صنایع غذایی

<sup>۱</sup> . گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) ایمیل: m\_amini@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup> . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> . گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ایمیل: Mh\_hoseini@pnu.ac.ir

<sup>۴</sup> . گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران ایمیل: bagheri.sm@pnu.ac.ir

## مقدمه

مدیریت زنجیره تامین یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مورد توجه کسب و کارها است. زنجیره تامین به عنوان هماهنگ کننده منابع و بهینه سازی فعالیت های زنجیره ارزش، برای نیل به مزیت های رقابتی تعریف شده است و مدیریت زنجیره تامین، همکاری سازمانی لازم در تشکیلات اقتصادی چابک مجازی را تسهیل می کند (خدابخشی و همکاران، ۱۳۹۴).

به عبارت دیگر زنجیره تامین شامل تمام کسب و کارها و واحدهایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم تامین کننده تقاضای مشتری نهایی هستند، بنابراین در صورت حذف یا کمرنگ شدن نقش هر کدام از این عوامل، زنجیره تامین به درستی عمل نکرده و نه تنها آن حلقه از زنجیره از کار باز می ماند بلکه ادامه فعالیت برای سایر حلقه ها نیز مختل خواهد شد (فام و همکاران، ۲۰۱۹).

از این روی مدیریت زنجیره تامین عاملی استراتژیک در افزایش اثربخشی سازمانی و دستیابی بهتر به اهداف سازمانی مانند رقابت پذیری، خدمت رسانی بهتر به مشتری و افزایش سودآوری در نظر گرفته می شود ( بلوم هوف و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت زنجیره تامین نگرشی حرفه ای به واقعیت های عملیاتی روابط بازار است که به جای تمرکز صرف بر تحویل کالا، به مدیریت جریان نهاده ها و عملیات در شبکه ای از بازارها و بنگاه ها می پردازد تا با افزایش هماهنگی میان آنها، موجب ارتقای بهره وری و تاب آوری فعالیت های بازار و بنگاه، کاهش ریسک و هزینه آنها شود (الگانام و همکار، ۲۰۱۸).

بنابراین اتخاذ تصمیمات راهبردی در زمینه مدیریت زنجیره تامین، نیازمند چارچوبی است که قادر باشد متناسب با نیازها و استانداردهای صنعت و مسائل روز فعالیت نموده و بیشترین اثربخشی را از خود نشان دهد (ژیو و همکار، ۲۰۱۹). این مهم بخصوص در صنایع غذایی با توجه به اهمیت استراتژیک آن در ابعاد سلامت جامعه و اقتصاد از جایگاه ویژه ای برخوردار است. چرا که صنعت غذا علاوه بر سلامت و لذت بخشی، سهم قابل ملاحظه ای در هزینه های زندگی افراد جامعه دارد و ۱۵٪ از اشتغال بخش صنعت را نیز در بر گرفته است. علاوه بر این، افزایش جمعیت به همراه گسترش شهرنشینی و افزایش سطح درآمد سرانه، نیاز به بسته بندی، نگهداری و فراوری مواد غذایی را روز به روز افزایش داده است (فزون اردکانی، ۱۳۹۶).

همچنین صنایع غذایی به عنوان حلقه واسط بین کشاورزی و دامپروری با مصارف نهایی، با توجه به اطلاعات دقیق و روزآمدتری که از تقاضاها و سلیق مصرف کنندگان دارند، مدیریت زنجیره تامین صنایع غذایی، علاوه بر نقش مهمی که در ارزش آفرینی صنایع غذایی ایفا می کند،

از طریق کمک به تنظیم برنامه های تولید در بخش کشاورزی و دامپروری، موجب کاهش اتلاف و در عین حال بهبود تخصیص منابع می شود.

در این میان صنایع لبنی به عنوان مهم ترین حلقه زنجیره غذایی و پیشرفته ترین صنعت تبدیلی و تکمیلی مورد توجه ویژه قرار دارد. این صنعت، رتبه نخست بازار مصرف و ارزش افزوده را در بین صنایع تبدیلی و تکمیلی به خود اختصاص داده است (فزونی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین به نظر می رسد با توجه به نقش این محصولات در سبد غذایی حال و آینده مردم، دستیابی به الگوی مدیریت زنجیره تأمین ارزش آفرین در این صنعت، منجر به خلق مزیت رقابتی از طریق ارائه خدمات بهتر به مشتری، تنوع بخشی محصول، ارتقا کیفی و حفظ پایداری در نظام اقتصادی و بازار شود.

مدیریت زنجیره تأمین یکی از مباحث علمی جدیدی است که با توجه به توسعه روزافزون شبکه های ارتباطی و فناوری اطلاعات توانسته است نظر بسیاری از صاحب نظران و دانش پژوهان را به خود جلب نماید (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵). به مرور زمان، سازمانهای تولیدی دریافته اند که نمی توانند به صورت مستقل و بدون در نظر گرفتن شرایط پیرامونی خود، تنها بر کارایی درونی و منافع کوتاه مدت تأکید کنند و بهتر است از منابع تولید خارج از سازمان استفاده شود تا بتوانند هزینه ها را کاهش دهند، دریافت و تحویل به موقع داشته باشند و در نهایت رضایت مشتری را کسب کنند (شائونگ و همکاران، ۲۰۱۹).

مفهوم زنجیره تأمین، ابتدا در سال ۱۹۸۵ به وسیله هولی هان پیشنهاد شد و شامل مدیریت همه فرآیندها و فعالیت های گوناگونی که برای مشتری نهایی ارزش ایجاد می کنند و به ایجاد پیوندهای کسب و کار بالادستی و پائین دستی قوی تر و بهبود یافته کمک می کنند، است (لاری و همکاران، ۲۰۱۶).

مروری بر مطالعات پیشین مدیریت زنجیره تأمین نشان گر آن است که اغلب پژوهش های این حوزه بر مطالعه یکی از پارادایم های زنجیره تأمین پرداخته اند. پژوهشگران مختلف بر این عقیده اند که با وجود اهداف، مشخصه ها و اقدامات مختلف میان این پارادایم ها، به منظور دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر و بهبود عملکرد کل زنجیره تأمین بهتر است اقدامات این پارادایم ها به نحوی در زنجیره تأمین طراحی و پیاده سازی شوند که تأثیر مثبت بر یکدیگر داشته باشند و منجر به ایجاد هم افزایی شود (ژو و همکاران، ۲۰۱۵).

با گسترش جهانی شدن بازارها، تنها راه ادامه بقا شرکت ها و سازمان ها منوط به افزایش رقابت پذیری و کسب و لحاظ مزیت رقابتی پایدار می باشد. مدیریت زنجیره تأمین در حال تبدیل شدن

به یک کلید مهم برای افزایش عملکرد فعالیت‌ها است. الگوی رقابت بین شرکت‌ها از شکل فردی به رقابت بین زنجیره‌تأمین و در مقابل زنجیره‌تأمین تغییر کرده است (لی، ۲۰۱۵)، زیرا شرکت‌ها نمی‌توانند در انزوا یا به عنوان نهادهای مستقل در رقابت با سایر بنگاه‌ها عمل کنند. بنابراین شرکت‌ها در جستجوی راه‌هایی برای ارزش‌آفرینی و در نتیجه خلق مزیت رقابتی از طریق کاهش زمان توسعه محصولات و در عین حال افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌های خود و هستند (ژو و همکاران، ۲۰۱۹).

مزیت رقابتی ارزش‌های قابل عرضه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بیشتر باشد (استیندت، ۲۰۱۷). تعاریف متعددی برای مدیریت زنجیره‌تأمین ارائه شده است، با این حال مروری بر این تعاریف بیانگر آن است که هدف اصلی زنجیره‌تأمین، حداکثر نمودن مجموع ارزش ایجاد شده است (راجش و همکاران، ۲۰۱۲). این ارزش را می‌توان تفاوت بین ارزش محصول نهایی که به دست مشتری می‌رسد، از هزینه‌ی صرف شده در زنجیره‌تأمین به منظور تهیه و تحویل محصول در نظر گرفت (زی‌دای و همکاران، ۲۰۱۸).

در واقع آنچه که مدیریت زنجیره‌تأمین را به فلسفه‌ی مدیریتی نوین تبدیل کرده، پرداختن به زنجیره‌تأمین به عنوان یک کل یکپارچه و ایجاد یک اتحاد هوشمند بین اعضای زنجیره به منظور ارائه محصول با کیفیت بالا و هزینه پایین یا به عبارت بهتر خلق بالاترین ارزش برای کسب رضایت مشتری در یک فضای رقابتی می‌باشد (ایران‌زاده و همکار، ۱۳۹۵).

شبکه زنجیره‌تأمین از لایه‌های مختلفی مانند تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان تشکیل می‌شود که علاوه بر جریان فیزیکی (جریان کالا و مواد) جریان‌های مالی و اطلاعاتی هم در آن جاری می‌باشد (چن و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس، مدیریت زنجیره‌تأمین به عنوان یک کارکرد پیچیده از ارتباط با کارکردهای دیگر سازمانی همچون بازاریابی که با هدف کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت مواد و محصولات تحویل داده شده و اعمال نوآوری در سراسر زنجیره تقاضا صورت می‌گیرد. در نتیجه دانش مبادله شده میان تأمین‌کننده و سازمان بر نوآوری در فرآیند بازاریابی و خلق ارزش تاثیر می‌گذارد (ورشنیا، ۲۰۱۶).

---

۱ Zhao et al

۲ Rajesh et al

۳ Varshneya

از سوی دیگر مزیت رقابتی به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های منحصر به فرد یک واحد اقتصادی است که اجازه نفوذ به بازارهای دلخواه و برتری نسبت به رقبا فراهم می‌آورد، عامل مهمی در ارزش آفرینی و مدیریت یک زنجیره تأمین ارزش آفرین است (کای و همکاران، ۲۰۱۷). به عبارت دیگر مزیت رقابتی گویای این مهم است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبا شرکت الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند.

بنابراین چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر به ارزش‌های مد نظر و انتظارات وی سازگارتر و نزدیکتر باشد، آنگاه می‌توان ادعان داشت آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبا خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت موجب می‌شود تا شرکت نسبت به رقبا خود در بازار، در نزدیکی به مشتریان و کسب رضایت آنها به برتری دست یابد. بدین ترتیب مزیت رقابتی قادر است با دستیابی به مجموعه‌ای از عوامل یا توانمندی‌ها در مدیریت زنجیره تأمین، همواره شرکت را قادر سازد تا عملکرد بهتری نسبت به رقبا از خود نشان دهد (فنگ و همکاران، ۲۰۱۸).

در ادامه برخی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مدیریت زنجیره تأمین با رویکرد ارزش آفرینی و خلق مزیت رقابتی به اختصار آورده شده است:

#### جدول ۱. عوامل اثرگذار بر مدیریت زنجیره تأمین با رویکرد ارزش آفرینی و خلق مزیت رقابتی

شرح خلاصه	
نوآوری	نوآوری در زنجیره تأمین، توسعه اطلاعات و فناوری‌های مرتبط را با رویه‌های بازاریابی و لجستیک ترکیب نموده و کارایی و اثر بخشی بالاتری را در سطح عملیاتی و خدماتی ارائه میکند. این نوآوری شامل پاسخ کارا به مصرف‌کننده، بازسازی پیوسته، انجام سفارشات به صورت خودکار با استفاده از داده‌های پیوسته <sup>۱</sup> و فرآیندهای پیشرفته دیگر بر مبنای فناوری می‌باشد. هدف از این نوآوری‌ها افزایش سود و کاهش هزینه‌ها با استفاده از عملیات اثربخش تر است (تقوی و همکار، ۱۳۹۰).
پایداری	مدیریت زنجیره تأمین پایدار مدیریت جریان مواد، اطلاعات، سرمایه و همکاری بین سازمان‌های زنجیره تأمین با توجه به سه بعد توسعه پایداری (ابعاد

۱ Cai et al

۲ Feng et al

۳ Continues replenishment

۴ Scanner data

<p>اقتصادی، محیطی و اجتماعی) است. چهار بعد اصلی مدیریت زنجیره تأمین پایدار عبارتند از: (۱) طراحی محصول پایدار، (۲) طراحی فرآیند، (۳) همکاری پایدار با تأمین کنندگان و (۴) همکاری پایدار با مشتریان است (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰).</p>	
<p>اشتراک گذاری اطلاعات وقتی تحقق یابد که موانع جریان روان اطلاعات در طول زنجیره تأمین برداشته یا حداقل شوند. این اطلاعات شامل داده‌ها، پیش بینی تقاضا، برنامه های زمانبندی تولید، داده‌های محصولات جدید و تغییرات مواد و سطح موجودی اعضای زنجیره دانست (شفیعی و همکار، ۱۳۹۳).</p>	<p>اشتراک گذاری اطلاعات</p>
<p>مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین، یک راهبرد عملی جهت انتقال دانش به افراد مناسب در زمان مطلوب و فراهم سازی بستر مناسب جهت تسهیل کاربرد و توسعه در دانش در سازمان همچنین ایجاد ارزش جدید و تقویت زنجیره تأمین است (فام و همکاران، ۲۰۱۹).</p>	<p>مدیریت دانش</p>
<p>تاب‌آوری در زنجیره تأمین بر شناسایی عوامل اثرگذار بر ایجاد وقفه در زنجیره تأمین و توانمندی سازمان‌ها جهت پیشگیری و مقابله با این تهدیدات، متمرکز است (درخشی و همکار، ۱۳۹۹).</p>	<p>تاب‌آوری</p>
<p>مدیریت زنجیره تأمین برای تقویت رقابت پذیری، رضایت مشتری، عملکرد مدیریت، و کسب موفقیت مستمر، به برقراری یکپارچگی در داخل شرکت و یکپارچگی خارجی با تأمین کنندگان و مشتریان است. بنابراین عملیات کارای مدیریت زنجیره تأمین بایستی به طور کامل با در نظر گرفتن ۳ بعد تدارکات، تولید و توزیع مورد توجه قرار بگیرد (چانگ، ۲۰۰۹).</p>	<p>کارآمدی عملیاتی</p>
<p>یکپارچگی زنجیره تأمین را می‌توان به عنوان حدی که یک تولیدکننده به طور استراتژیک باشرکای زنجیره تأمین خود همکاری می‌نماید و به طور مشارکتی فرآیندهای درون سازمانی و میان سازمانی را مدیریت می‌کند، تعریف کرد (ابراهیم پور ازبری و همکار، ۱۳۹۷).</p>	<p>یکپارچگی</p>
<p>طریق مشارکت و همکاری گروهی، تأمین کنندگان این امکان را فراهم می‌ورد تا آنها با ترکیب مزایای رقابتی و توانمندی های اساسی خود در قالب زنجیره تأمین به تولید و ارائه خدمات بهتر جهت دوام و بقا در بازار بپردازند. همچنین این سازمانها به به اشتراک گذاری تجارب خود با یکدیگر، کارایی و قدرت مانور خود را در برابر تهدیدات محیطی افزایش دهند (شفیعی و همکار، ۱۳۹۳).</p>	<p>همکاری استراتژیک تأمین کنندگان</p>
<p>چابکی مدیریت زنجیره تأمین، استفاده از دانش بازار و مشارکت واقعی به‌منظور بهره برداری از فرصت های موجود در بازار به شدت در حال تغییر همراه با در نظر گرفتن ضرورت کاهش دادن فرآیند زمانی و هزینه های زنجیره تأمین است. البته صرف چابک بودن به تنهایی کافی نیست بلکه باید قادر به برداشتن گام‌های</p>	<p>چابکی</p>

<p>مشابه جهت کاهش زمان مدیریت اطلاعات و هزینه که از مفهوم اطلاعات غنی شده زنجیره تأمین رقابتی و پاسخ گو به دست آمده، باشیم (ژو و همکاران، ۲۰۱۹).</p>	
<p>پاسخگویی زنجیره تأمین به عنوان قابلیت سرعت و میزانی که زنجیره تأمین می تواند، تغییرات تقاضای مشتری را پاسخگو باشد تعریف شده است. این پاسخگویی مجموعه ای از سیستم عملیات، فرایند پشتیبانی و پاسخگویی شبکه تأمین کننده است (باورصاد و همکاران، ۱۳۹۷)</p>	<p>پاسخگویی</p>
<p>این فناوری ها مشتمل بر سیستم های اطلاعات سازمانی (شامل سیستم پردازش مبادلات، سیستم اطلاعات مدیریت و سیستم پشتیبان تصمیم گیری) و سیستم های اطلاعات تجاری (سیستم های اطلاعات بازاریابی، سیستم های اطلاعات تولید، سیستم های اطلاعات حسابداری، سیستم های اطلاعات مالی) هستند (ابراهیم پورازبری و همکاران، ۱۳۹۷)</p>	<p>فناوری های اطلاعاتی</p>



با توجه به نقش تغذیه بر قابلیت های فرد، یکی از مهمترین وظایف مسئولین سلامت نیروهای نظامی اطمینان از تغذیه ی صحیح افراد خود در شرایط صلح و جنگ می باشد. در نتیجه مواد غذایی در زمان انجام مأموریت های نظامی اهمیت بسزایی داشته و همچون مهمات به عنوان یکی از اقلام پشتیبانی ضروری، نقش اساسی در حفظ توان رزمی نیروها و انجام وظایف محوله دارد. توجه به جیره های غذایی نظامی که علاوه بر مغذی بودن باید از ویژگی هایی همچون ماندگاری بالا، تنوع و تناسب با شرایط آب و هوایی مناطق عملیاتی برخوردار باشند بسیار حائز اهمیت می باشد. تحقیقات گسترده ای در زمینه زنجیره تامین صنایع غذایی انجام گرفته است اما هیچ یک از آنها در حوزه های نظامی نبوده است که با توجه به وجود این شکاف، در این پژوهش به این مهم پرداخته شده است.

### پیشینه های تجربی مرتبط با پژوهش

در این مرحله به منظور تعمق و شناخت دستاوردهای مطالعات پیشین، در ادامه به بررسی تحقیقات خارج و داخلی مرتبط با موضوع زنجیره تامین و ارزش آفرینی می پردازیم: چائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در مطالعه ای با عنوان "کاوش در استفاده از شبکه های اجتماعی در عملیات تامین B2B دریافتند میزان استفاده از رسانه های اجتماعی و ابزارهای مختلف رسانه های اجتماعی در عملیات زنجیره تامین B2B تأثیر اندازه شرکت در استفاده از رسانه های اجتماعی، مناطقی است که در آن رسانه های اجتماعی استفاده می شود، برداشت از رسانه های اجتماعی و سایر موضوعات مرتبط مانند اینها به عنوان سیاست و امنیت رسانه اجتماعی. چن و همکاران (۲۰۱۷).

در مطالعه ای با عنوان "تأثیرات استراتژیک و ساخت انواع قابلیت های انعطاف پذیری و تحرک چای در صنعت برای عملکرد مؤثر در صنعت مد" اذعان داشت که انعطاف پذیری استراتژیک و انعطاف پذیری تولید به صورت مثبت بر چابکی زنجیره تامین تاثیر می گذارد. با این حال، انعطاف پذیری استراتژیک اثر مستقیم و قابل توجهی در عملکرد شرکت دارد در حالی که انعطاف پذیری تولید اینگونه نیست علاوه بر این، چابکی زنجیره تامین نقش مهمی در تعدیل اثرات مختلف چابکی استراتژیک و چابکی تولید بر عملکرد شرکت دارد.

<sup>۱</sup> Chae et al

<sup>۲</sup> Chen



آتیا و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان "قابلیت مدیریت دانش و مدیریت زنجیره تأمین اقدامات در صنایع غذایی عربستان" دریافتند عملکردهای مدیریت زنجیره تأمین تحت تأثیر مثبت توانایی مدیریت دانش قرار دارد. علاوه بر این، عملکرد سازمانی مستقیماً تحت تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش و شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین قرار دارد. بنابراین هر دو قابلیت مدیریت دانش و همچنین شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. علاوه بر این، قابلیت‌های مدیریت دانش شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد.

هاندوکو و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش با عنوان "تأثیر سیستم منابع سازمان و اقدامات مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و عملکرد شرکت"، دریافتند اقدامات زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. همچنین مزیت رقابتی نیز بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد.

داته و همکاران (۲۰۱۳)، در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین شرکت بر پاسخگویی زنجیره تأمین و مزیت رقابتی"، دریافتند سطح بالاتر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین پاسخگویی زنجیره تأمین را بهبود و مزیت رقابتی شرکت را افزایش میدهد. ضمن اینکه، پاسخگویی زنجیره تأمین تأثیر مستقیم بر مزیت رقابتی شرکت دارد.

عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعه‌ای با عنوان "تحلیل مضامین موثر بر خلق ارزش از طریق زنجیره تأمین یکپارچه الکترونیکی خدمات در ایران"، دریافتند یکپارچگی زنجیره تأمین در ابعاد درونی، بیرونی و با مشتریان می‌تواند موجب خلق ارزش شود. زنجیره تأمین الکترونیکی با ایجاد بستر همکاری و یکپارچگی، خلق همکارانه ارزش و ظهور یکپارچه سازهای خدمت می‌تواند به ارزش آفرینی کمک کند. این بسترها همچنین می‌توانند موجب ایجاد ارزش برای ذینفعان یا تخریب و تغییر ارزش‌ها شوند.

عیوض‌لو و همکاران (۱۳۹۸)، در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی عوامل موثر بر تاب‌آوری شرکت‌ها در شرایط بروز اختلالات زنجیره تأمین (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی البرز در استان قزوین)"، در شرایط اخلاص پایین عوامل جهت‌گیری اختلالات زنجیره تأمین، مدیریت دانش، استراتژی منابع انسانی و رقابت‌پذیری پویا بر تاب‌آوری شرکت نقش دارند.

این در حالی است که در شرایط اختلال بالا، پیکربندی مجدد، مدیریت دانش، رقابت پذیری، تاب‌آوری بر شرکت اثر معنا دار دارند.

ابراهیم پورازبری و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان "نقش فشار مشتری و نوآور بودن بر فعالیت‌های مدیریت زنجیره تامین پایدار و مزیت رقابتی پایدار"، دریافتند عوامل فشار مشتری و نوآور بودن شرکت بر فعالیت‌های مدیریت زنجیره تامین پایدار در خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان را تایید می‌نماید.

این در حالی است که در کشور ما ایران فضای نامناسب کسب و کار در سالیان اخیر، تورم و نوسانات نرخ ارز هزینه عملکرد بنگاه‌های اقتصادی را افزایش داده و باعث از بین رفتن انگیزه سرمایه‌گذاری در زنجیره کشاورزی و غذایی کشور و نیز عقب ماندن تولیدکنندگان، کاهش ظرفیت بنگاه‌های تولیدی و حتی تعطیلی برخی از این واحدها شده است. رکود حاکم بر اقتصاد کشور و به دنبال آن صنایع غذایی کشور از یک سو و کاهش قدرت اقتصادی مردم از سوی دیگر، همچنین کاهش صادرات مواد و فرآورده‌های غذایی کشور و مشکلات واردات برخی مواد اولیه مورد نیاز جهت تولید با توجه به تحریم‌های بین‌المللی، بیانگر ضرورت توجه به مدیریت زنجیره تامین به گونه‌ای است که ضمن غلبه بر تهدیدات موجود و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو، بسترهای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ارزش آفرینی در آن زنجیره را برای فعالان این صنعت فراهم آورد. از این رو در مطالعه حاضر پژوهشگران در صدد هستند تا با توجه به خلاء پژوهشی موجود در این خصوص، به این سوالات اصلی پاسخ دهند که مدل مدیریت زنجیره تامین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی به چه شکل است؟ چه عواملی در شکل‌گیری این مدل اثرگذارند؟

### روش اجرای پژوهش

مطالعه حاضر از انواع پژوهش‌های کیفی است که با هدف شناخت الگوی مدیریت زنجیره تامین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی انجام شده است. طرح اکتشافی این مطالعه از انواع مدل‌های تدوین طبقه بندی شده مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. الگوی استفاده شده در این مطالعه، طرح نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۰) است، که بر پایه استفاده از کد گذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استوار است.

جامعه آماری این مطالعه (مصاحبه شونده‌گان) متشکل است از: خبرگان دانشگاهی (اعضای هیأت علمی که در زمینه مطالعه فعالیت داشته‌اند)، خبرگان مرکز تحقیقات کاربردی معاونت

آماد و پشتیبانی ناجا، مدیران ارشد و مسئولان بخش زنجیره تأمین در صنایع غذایی که با توجه به حجم جامعه، نمونه‌گیری به روش هدفمند (پژوهشگر متناسب با موضوع و مسأله پژوهش، گروه‌های هدف جهت دریافت اطلاعات را تعریف می‌کند) و نظری (تحقق اشباع نظری و رسیدن به کفایت محتوایی)، انجام پذیرفت. نمونه‌گیری نظری فرآیندی از جمع‌آوری داده‌ها برای تولید نظریه است که در آن تحلیل‌گر به طور مشترک کدها را جمع‌آوری می‌کند و داده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد چه داده‌هایی را در مرحله بعدی جمع‌آوری کند و کجا پیدا کند، تا نظریه‌ای را در زمان ظهور ایجاد کند. نمونه‌گیری نظری تا زمان رسیدن به اشباع نظری، بدین مفهوم که دیگر هیچ یک از مصاحبه‌شوندگان اطلاعات جدیدی اضافه نمی‌کنند، ادامه می‌یابد. هدف از نمونه‌گیری نظری درک عمیق‌تر از توسعه نظریه است.

#### جدول ۲. سیمای نمونه آماری پژوهش

تعداد	ترکیب مصاحبه‌شوندگان	تحصیلات	میانگین فعالیت	بازه مصاحبه
۱۵ نفر	۴	عضو علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	۱۴ سال
	۴	مدیران عالی و ارشد صنایع غذایی	دکتری-کارشناس ارشد	۱۷ سال
	۵	خبرگان مرکز تحقیقات کاربردی معاونت آماد و پشتیبانی ناجا	دکتری-کارشناسی ارشد	۱۲ سال
	۲	مسئولان ارشد در زنجیره تأمین صنایع	کارشناسی ارشد	۱۱ سال

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته است. بر این مبنا مصاحبه‌ها با استفاده از یک پروتکل اولیه آغاز شد؛ بدین صورت که فرمی شامل دستورالعمل‌هایی برای فرایند مصاحبه، پرسش‌هایی که باید پرسیده شود و فضایی برای یادداشت برداری پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طراحی شد و با شناسایی و کشف مفاهیم و طبقه‌های جدید در مدل پژوهش، پروتکل مصاحبه تکمیل و سؤالات آن به تبع مدل مفهومی اکتشافی، توسعه و تکامل پیدا کردند.

در این پژوهش از آنجا که اطلاعات از منابع مختلف کتابخانه‌ای و با مشارکت مدیران اجرایی ارشد صنایع غذایی در حوزه زنجیره تأمین، بصورت همزمان و طی فرایندی رفت و برگشتی تحلیل و جمع‌آوری شده است. همچنین عطف به اینکه در فرایند جمع‌آوری داده‌ها همچنین

تأیید صحت کدگذاری و شکل‌دهی طبقات از نظرات و تجارب علمی نخبگان دانشگاهی نیز استفاده شده است.

شایان ذکر است به منظور حفظ پایایی این پژوهش با انجام یک مصاحبه به عنوان پیش‌آزمون به اصلاح برخی از بخش‌های سوالات طراحی شده پرداخته شد. هدف اصلی در این مرحله، ارزیابی میزان انطباق سؤال‌های مطرح شده با موضوع تحقیق و توانایی سوالات مطرح شده برای سنجش متغیرها و سازه‌های تحقیق، تعیین نحوه جمله‌بندی هر پرسش و بررسی این نکته که آیا دامنه پاسخ‌ها کافی است یا خیر، آیا لازم است سؤال‌های جدیدی اضافه شود یا برخی می‌بایست حذف گردند می‌باشد. در این مرحله امکان تغییر و تحول جدی وجود دارد. بررسی مقدماتی در این مرحله بیشتر جنبه مشورتی دارد تا این که از مخاطبین خواسته شود به سؤال‌ها پاسخ دهند و همه افرادی که در این مرحله به آن‌ها مراجعه می‌شود، جزو نمونه تحقیق نیستند. بلکه اکثراً اساتید، کارشناسان، محققان و کسانی هستند که در زمینه موضوع تحقیق تخصص دارند و ممکن است برخی از آن‌ها جزو جامعه آماری نیز باشند. علاوه بر این نتایج حاصل از کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم به تأیید خبرگان دانشگاهی پژوهش رسید که تأییدی بر پایایی این پژوهش است.

### یافته‌ها

همانطور که بیان شد، تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعه حاضر مبتنی بر شیوه‌ی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و طرح نظام‌مند (سیستمی) استراوس و کوربین (۱۹۹۰) است که طی فرایندی سه مرحله‌ای نسبت به خلق مفاهیم و مقوله‌ها (کدگذاری باز)، طبقه‌بندی مقوله‌های شناسایی شده (کدگذاری محوری) و ارائه نظریه در قالب نمودار (کدگذاری انتخابی)، اقدام شده است.

(۱) **کدگذاری باز:** این مرحله نخستین گام از فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها است و مشتمل بر دو مرحله‌ی اصلی (۱) تحلیل و کدگذاری و (۲) کشف مقوله‌ها است. بر این اساس در مطالعه حاضر پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه با سؤال‌ات باز و نیمه ساختاریافته با ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران عالی و ارشد صنایع غذایی، نسبت به مکتوب نمودن مصاحبه‌ها و کدگذاری اولیه متون‌ها جهت استخراج مفاهیم و مقوله‌ها اقدام شد. بدین ترتیب با لحاظ تکرارها ۹۷ کد اولیه از متون مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج شد.

(۲) **کدگذاری محوری:** پس از گذار از مرحله‌ی کدگذاری باز، نسبت به طبقه‌بندی مفاهیم حاصل از کدگذاری اولیه و برقراری ارتباط بین آنها جهت شکل‌گیری مقوله

ها، اقدام شد. بدین ترتیب در این مرحله ۹۷ کد اولیه (باز) شناسایی شده در مرحله قبل در قالب ۵ مقوله اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند.

- **شرایط علی:** به شرایطی دلالت دارد که در آن به بررسی مقوله‌هایی که بر مقوله‌ی اصلی مورد پژوهش (مدیریت زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد مزیت رقابتی) اثرگذارند، پرداخته می‌شود. در این مطالعه بر مبنای مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، ۵ مقوله به عنوان مقوله‌های علی تأثیرگذار بر مدیریت زنجیره ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی شناسایی شد.

### جدول ۳. کدگذاری محوری شرایط علی

ابعاد	مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)
شرایط علی	همه‌انگهی درونی و بیرونی	شفافیت نقش‌ها- تبلیغات و بازاریابی مناسب- همه‌انگهی میان اهداف بازاریابی و مدیریت زنجیره تأمین- همه‌انگهی شاخص‌های بازاریابی و مدیریت زنجیره تأمین- شفافیت در تعهدات ذی نفعان- شفافیت در عملیات تامین کنندگان- شفاف سازی اطلاعات برای سهامداران و ذی نفعان-گسترش همکاری بنگاه‌ها- حساسیت نسبت به تغییرات بازار و ساختار رقبا - ارزیابی شرایط عرضه و تقاضا در بازارهای بین‌المللی
	مدیریت تولید و توزیع	برنامه ریزی و زمانبندی تولید - سیستم‌های ارزیابی عملکرد- مدیریت مبتنی بر تقاضا- حمل و نقل منعطف- فراهم کردن محصول در زمان کوتاه- زمان تحویل کوتاهتر - یکپارچه سازی و همکاری میان بخش‌های مختلف عملکردی سازمان- تحویل قابل اطمینان- مدیریت تقاضا- مدیریت فرایند سفارش- پیاده سازی سیستم کارآمد ارزیابی (تأمین کنندگان و توزیع کنندگان)- افزایش سطح سفارشی سازی -
	فرهنگ سازمانی خلاق و ارزش آفرین	تمرکز بر فعالیت‌های بازاریابی نوآورانه- مدیریت‌های ارزش‌های کارکنان- یادگیری ارزش‌های مطلوب مشتریان- تشویق و حمایت از طرح‌های مبتکرانه و خلاقانه
	قابلیت‌های نیروی انسانی	وجود نیروی انسانی متخصص و کارآمد، توانمندی اعضا، مهارت و شایستگی منابع انسانی- برنامه ریزی مناسب آموزش نیروی انسانی - افزایش تطابق شغل و شاغل- چندمهارته بودن کارکنان

زیرساخت ها و قابلیت های فناوری اطلاعات	انعطاف پذیری خطوط تولید - بکارگیری فناوری های انعطاف پذیر و هوشمند - مدیریت تکنولوژی و اطلاعات- بکارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات
---	--

- **شرایط زمینه‌ای:** این شرایط برکنش ها و تعاملات راهبردها) اثرگذارند و مجموعه‌ای از مفاهیم یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. در این مطالعه ۵ عامل توانمندی ها و قابلیت های زنجیره تأمین، سرمایه‌های اطلاعاتی، تأمین مالی زنجیره تأمین، رصد مستمر بازار، مشتریان و تأمین کنندگان و تحقیق و توسعه در فرایند زنجیره تأمین به عنوان عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر راهبردهای مدیریت زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد رقابتی شناسایی شدند.

جدول ۴. کدگذاری محوری شرایط زمینه‌ای

ابعاد	مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)
شرایط زمینه‌ای	سرمایه‌های اطلاعاتی	اشتراک گذاری اطلاعات در زنجیره تامین - کیفیت اطلاعات به اشتراک گذاشته شده- تسهیم و شفاف سازی اطلاعات- پیش بینی های تقاضا- مدیریت اطلاعات- شفافیت وضعیت دارایی ها (تجهیزات، مواد اولیه، نیروی انسانی، مالی و...) جهت برنامه ریزی و تصمیم‌گیری سریع
	مدیریت روابط با ذی نفعان اصلی	همکاری استراتژیک با تأمین کنندگان- ارتباط و تعامل دو طرفه با مشتریان- مدیریت ارزش های مشتری ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان- مشارکت ندادن به موقع تامین کنندگان در مرحله طراحی و تولید محصولات- رتبه بندی مشتریان و تأمین کنندگان
	توانمندی ها و قابلیت های زنجیره تأمین	حمایت مدیران ارشد- شراکت‌های زنجیره تامین- فرایندها و منابع زنجیره تأمین- توانمندی زنجیره تامین شرکت در غلبه چالش های محیطی، فعالیت‌های پشتیبانی یکپارچه- ظرفیت تولید بسیار منعطف - مدیریت ریسک زنجیره- تعادل بین سطح پایین موجودی با تحویل خدمات باکیفیت بالا- توزیع گسترده محصول و حمایت پس از فروش- رقابتی بودن هزینه ها- شناسایی فرصت های ایجاد شده- قابلیت ردیابی-
	یکپارچگی زنجیره تأمین	یکپارچه سازی فرآیندهای کلیدی کسب و کار، - همکاری با تأمین کنندگان- همکاری با مشتریان- یکپارچگی و ارتباط میان

		توانمندی های لجستیکی زنجیره تأمین - شبکه های مناسب و متناوب ارتباطی میان اعضای زنجیره تأمین - مشارکت و همکاری - حذف فعالیت های زاید در فرآیند تحویل سفارش به مشتریان - حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده در زنجیره تأمین
	رصد مستمر بازار، مشتریان و تأمین کنندگان	ارزش درک شده توسط مشتری - رصد تغییرات در تقاضای مشتری - مطالعه تغییرات در تقاضای مشتری - پایدار با مشتریان - همکاری با شرکای تجاری -
	مدیریت نوآوری و تحقیق و توسعه	توسعه فناوری های جدید جهت کاهش مصرف انرژی - پیش بینی ارزش های آتی - ایجاد و گسترش واحد تحیییم و توسعه - نوآوری در محصولات - نوآوری در طراحی - استفاده از جایگزین برای تجهیزات مهم و حیاتی برای جلوگیری از توقف در خط تولید - سرمایه گذاری در واحد تحقیق و توسعه

- **شرایط مداخله گر:** این عوامل متشکل از مجموعه ای از متغیرهای میانجی و واسطه ای هستند که بر کنش ها و تعاملات (راهبردها) اثرگذارند. در پژوهش حاضر دو دسته عوامل (۱) فشار مشتریان و (۲) تصویر شرکت به عنوان عوامل مداخله گر شناسایی و طبقه بندی شدند.

جدول ۵. کدگذاری محوری شرایط مداخله گر

ابعاد	مقوله ها	کدهای باز (اولیه)
شرایط مداخله گر	فشار مشتریان	ریسک ازدست دادن مشتریان - تغییرات در نیاز مشتری - بالا رفتن انتظارات مشتریان - سطح اعتماد و اطمینان مشتریان

- **راهبردها:** این عوامل مشتمل بر فعالیت‌ها و تعاملات هدفمند جهت محقق شدن پدیده‌ی محوری هستند که تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله گر ظهور می‌کنند و منجر به نمود یافتن پیامدهایی می‌شوند. در پژوهش حاضر ۷ عامل به عنوان راهبرد شناسایی شدند.

**جدول ۶. کدگذاری محوری راهبردها**

ابعاد	مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)
راهبردها	مدیریت جریان اطلاعات در زنجیره تأمین	ارتباط بلندمدت با تأمین‌کننده- بکارگیری فناوری اطلاعات برای هماهنگی/ یکپارچگی در تدارکات - گسترش شفافیت نسبت به موجودی‌های بالادستی و شرایط تأمین- مدیریت سطح موجودی اعضای زنجیره
	پاسخگویی زنجیره تأمین	بررسی و اقدام اصلاحی بعد از اطلاع از نارضایتی- واکنش سریعتر زنجیره تأمین - توانایی اعضای زنجیره تأمین برای پاسخگویی- ایجاد و توسعه مدیریت اضطراری کارآمد- برنامه ریزی جهت پاسخگویی به سفارشات مشتریان در شرایط اضطراری- برآوردن الزامات کیفی موردانتظارمشتریان
	انعطاف‌پذیری در تأمین و تدارکات	ایجاد ارتباط میان زنجیره ارزش تأمین‌کننده و زنجیره ارزش سازمان- پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر بازار- ارائه تولید محصولات باتنوع قیمت- استفاده از جایگزین برای تجهیزات مهم و حیاتی برای جلوگیری از توقف در خط تولید- تحویل سریع و به موقع- انعطاف لازم جهت تغییر شکل سریع محصولات - انعطاف‌پذیری در اجرای سفارشات- توانایی ایجاد تغییر در محصولات بنا به نیاز مشتریان- توجه به علاقه‌مندی‌ها هشدار اولیه- بستن قراردادهای منعطف با تأمین‌کنندگان به لحاظ حجم، مقدار، زمان و نحوه دریافت سفارش- حداقل سازی مقاومت در برابر تغییر
	مدیریت دانش در زنجیره تأمین	انتقال دانش و توانایی‌های بین همکاران زنجیره تأمین- توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های زنجیره- یادگیری از وقایع گذشته- گردآوری اطلاعات در زمینه‌های مختلف کسب و کار- افزایش ظرفیت جذب دانش در زنجیره تأمین



<p>مدیریت جریان نقدینگی در زنجیره تأمین</p>	<p>منبع یابی چندگانه- ذخیره مالی- استفاده کارا و شفاف از منابع مالی- تعیین قیمت‌های مناسب- به کارگیری و استفاده مطلوب از دارایی‌ها- برخورداری از ذخیره مالی جهت کاهش اثرات منفی بحران و برگشت سریعتر - اصلاح روش تسویه و زمان پرداخت- مدیریت هزینه‌های ذخیره سازی و انبار</p>
<p>مدیریت پسماندها</p>	<p>پایبندی به تعهدات زیست محیطی سازمان- کاهش آلاینده‌گی در طول زنجیره تأمین- اصلاح مصارف - بهینه سازی استفاده از منابع در طول زنجیره تأمین- کاهش هزینه ضایعات و تولید با حداقل نرخ کالای معیوب-وراه اندازی سامانه اطلاعات- رعایت موارد زیست محیطی</p>

- **پیامدها:** پیامدها نتایج اجرای راهبردها هستند. در این مطالعه پیامدهای ناشی از اجرای راهبردها عبارتند از رقابت پذیری زنجیره تأمین، انعطاف پذیری زنجیره تأمین و یکپارچگی زنجیره تأمین است.

جدول ۷. کدگذاری محوری راهبردها

ابعاد	مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)
پیامدها	رقابت پذیری زنجیره تأمین	نوآوری در فرآیند زنجیره تأمین- افزایش شهرت و اعتبار برای سازمان- افزایش بازده عملیاتی
	انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین	چابکی زنجیره تأمین- بهبود پاسخگویی به نیاز بازار- انعطاف پذیری در تدارک و تأمین- انعطاف در توزیع و تحویل محصولات
	قابلیت ارتجاعی زنجیره تأمین	توانایی واکنش در برابر حوادث پیش بینی نشده- تداوم عملیات شبکه در سطح مطلوب- کاهش تأثیرات نامطلوب تغییرات ناگهانی

## ۱) کدگذاری گزینشی

در این مرحله مدل به دست آمده در قالب نمودار ارائه می گردد:



شکل ۲. مدل زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی مبتنی بر شیوه نظریه پردازی داده بنیاد

## بحث و نتیجه گیری

مدیریت زنجیره تأمین را می‌توان یکپارچه‌سازی کلیه فعالیت‌های موجود در زنجیره تأمین از طریق بهبود روابط زنجیره و با هدف دستیابی به موقعیت رقابتی قابل اتکا و مستدام در نظر گرفت. بطوریکه بسیاری از صاحب‌نظران علوم سازمان و مدیریت معتقدند که دستیابی به تعالی سازمانی و سیمای یک صنعت سرآمد بدون داشتن نگاه فراسازمانی و بصیرت کافی نسبت به مدیریت شبکه‌های بالادستی و پایین دستی سازمان میسر نخواهد بود.

طبق گزارش مرکز تحقیقات کاربردی معاونت آحاد و پشتیبانی ناجا، مواد غذایی از جمله اقلام مهم امادی است که در سطح نیروهای مسلح و به طور عموم تهیه و مصرف می‌شود. غذا و مواد خوراکی در زمان عملیات و انجام ماموریت نظامی و انتظامی نقش حیاتی داشته و به عنوان یکی

از اقلام پشتیبانی ضروری مانند مهمات نقش اساسی در حفظ توان نیروها و ادامه مأموریت آنها دارد. امروزه در سطح دنیا باتوجه به حساسیت نیروهای مسلح و نظامی، تامین تغذیه و مواد خوراکی نیروها و کارکنان بر اساس عواملی همچون تامین نیازهای انرژی و تغذیه ای افراد، تامین سلامت و امنیت غذایی و پایداری مواد غذایی تا زمان مصرف انجام می شود.

لازمه فعال و پویا بودن سازمانی، تهیه، تامین، نگهداری و توزیع کامل و مناسب وسایل تدارکاتی و رزمی از جمله مواد غذایی می باشد و لازمه این امر داشتن ساختار و تشکیلات و تاسیسات اساسی برای تهیه و تامین، نگهداری و توزیع مواد غذایی و عبارتی مدل مدیریت زنجیره تامین ارزش آفرین می باشد که همراستای مطالعات نصرت پناه و همکاران (۱۳۹۵) می باشد. از این رو، با هدف بهبود در زنجیره تأمین بنگاه، مدیریت اثربخش آن و دست یابی به ویژگی های یک زنجیره تامین مطلوب مانند ارزش آفرینی برای مشتری (به عنوان حلقه نهایی زنجیره)، چابکی، سبکباری، انعطاف پذیری، یکپارچگی، عملکرد سبز، هم سویی اهداف و منافع اجزای زنجیره و برقراری رابطه برد- برد، پایش، نظارت، عرضه یابی، بهبود و سوق دادن زنجیره تامین بنگاه به سوی سرآمدی امری اجتناب ناپذیر است.

غذای سالم ضمن تأمین کالری و مواد مغذی مورد نیاز بدن، از افزایش یا کاهش نامناسب وزن و همچنین طیف وسیعی از اختلالات جسمی و روانی مرتبط با تغذیه جلوگیری می کند. با توجه به نقش تغذیه بر قابلیت های فرد، یکی از مهمترین وظایف مسئولین سلامت نیروهای نظامی اطمینان از تغذیه ی صحیح افراد خود در شرایط صلح و جنگ می باشد. در نتیجه مواد غذایی در زمان انجام مأموریت های نظامی اهمیت بسزایی داشته و همچون مهمات به عنوان یکی از اقلام پشتیبانی ضروری، نقش اساسی در حفظ توان رزمی نیروها و انجام وظایف محوله دارد.

توجه به جیره های غذایی نظامی که علاوه بر مغذی بودن باید از ویژگی هایی همچون ماندگاری بالا، تنوع و تناسب با شرایط آب و هوایی مناطق عملیاتی برخوردار باشند بسیار حائز اهمیت می باشد که اعظمی و نیاکوثری (۱۳۹۲) بر این مهم تاکید داشته اند. مطالعه حاضر با هدف تدوین مدل زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی انجام شد. در این مطالعه مدل پیشنهادی پژوهش، براساس استراتژی اکتشافی و با بهره گیری از روش نظریه داده بنیاد، طی سه مرحله کد گذاری باز، محوری و گزینشی طی فرایندی رفت و برگشتی از درون داده ها مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله ها طبقه بندی و در چارچوب مدل پژوهش

به شرح زیر ارائه شدند:

- **شرایط علی:** نتایج پژوهش بیانگر آن است که شرایط علی اثرگذار بر شکل‌گیری زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی عبارتند از: (۱) هماهنگی درونی و بیرونی، (۲) مدیریت تولید و توزیع، (۳) فرهنگ سازمانی خلاق و ارزش آفرین، (۴) قابلیت‌های نیروی انسانی و زیرساخت‌ها و (۵) قابلیت‌های فناوری اطلاعات. این یافته با نتایج پژوهش‌های چانه و همکاران (۲۰۱۹) و نیز کائو و همکاران (۲۰۱۸)، در استفاده از فضای مجازی و شبکه‌ها و تاکید بر فناوری اطلاعات، استاتلر (۲۰۰۵)، عبوض‌لو و همکاران (۱۳۹۸)، مطابقت دارد. امروزه با توجه به بحث جهانی شدن کسب و کارها و گسترش فعالیت شرکت‌ها به خارج از مرزهای جغرافیایی کشورها، زنجیره تأمین به شکل قابل توجهی وسیع شده است (چوبرا، ۲۰۰۷) که این مسئله توجه به شرایط علی اثرگذار و علی‌الخصوص توجه به فناوری اطلاعات سازمان‌ها و هماهنگی با خارج از سازمان را می‌طلبد.

- **شرایط زمینه‌ای:** نتایج حاصل از مطالعات انجام شده بیانگر آن است که شرایط زمینه‌ای اثرگذار بر راهبردهای زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی عبارتند از: (۱) سرمایه‌های اطلاعاتی، (۲) مدیریت روابط با ذی‌نفعان اصلی، (۳) توانمندی‌ها و قابلیت‌های زنجیره تأمین، (۴) یکپارچگی زنجیره تأمین، (۵) رصد مستمر بازار، مشتریان و تأمین‌کنندگان و (۶) مدیریت نوآوری و تحقیق و توسعه می‌باشد. این نتیجه با حاصل مطالعات استندنت و همکار (۲۰۱۷)، آتیا و همکاران (۲۰۱۷) با تاکید بر نقش مدیریت دانش و شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمان و بهره‌وری، هاندوکو و همکاران (۲۰۱۵) که معتقدند اقدامات زنجیره تأمین مستقیماً بر مزیت رقابتی و مزیت رقابتی بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت دارد؛ عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) با تاکید بر بحث یکپارچگی چه در ابعاد درونی و چه در ابعاد بیرونی در ارتباط با مشتریان موجب خلق ارزش می‌شود. هم‌چنین، ایجاد بستر همکاری و یکپارچگی، خلق همکارانه ارزش و ظهور یکپارچه سازهای خدمت می‌تواند به ارزش آفرینی کمک کند؛ امینی خیابانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ و هم‌چنین فضلی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. این یافته هم‌چنین با نتایج مطالعات چان و همکاران (۲۰۱۷) که مدیریت کارای زنجیره تأمین را در برقراری یکپارچگی در داخل شرکت و یکپارچگی خارجی با تأمین‌کنندگان و مشتریان می‌داند، همراستا می‌باشد. تجارت‌های جهانی امروزه ماهیت بسیار پویایی دارند (فکورثقیه و همکاران، ۱۳۹۳) که توجه به بازار و

مشتریان در این بین بسیار حائز اهمیت است؛ چون هر عاملی که باعث وقفه در جریان زنجیره شود، اخلاص سراسری در کل زنجیره را بدنبال خواهد داشت و این امر موجب کاهش بهره وری در سیستم خواهد شد.

- **شرایط مداخله‌گر:** بر اساس نتایج حاصله شرایط مداخله‌گر اثرگذار بر زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی عبارت است از فشار مشتریان. این یافته با حاصل پژوهش‌های ابراهیم پور ازبری (۱۳۹۶) مطابقت دارد. در دهه های اخیر، مشتریان، یکی از مهمترین عوامل در اندازه گیری عملکرد مدیریت و سودآوری سازمان ها بوده اند(منصوری و کامران، ۱۳۹۵). یوجن و همکاران(۲۰۰۴) بیان کردند که رضایت مشتری اثر مثبتی بر نگهداری آنها دارد و همچنین درآمدهای آینده شرکت را تضمین می کند.

- راهبردهای ارائه شده جهت ایجاد زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی عبارتند از: (۱) مدیریت جریان اطلاعات در زنجیره تأمین، (۲) پاسخگویی زنجیره تأمین، (۳) انعطاف پذیری در تأمین و تدارکات، (۴) مدیریت دانش در زنجیره تأمین، (۵) مدیریت جریان نقدینگی در زنجیره تأمین و (۶) مدیریت پسماندها می باشند. داته و همکاران (۲۰۱۳)، دریافتند سطح بالاتر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین پاسخگویی زنجیره تأمین را بهبود و مزیت رقابتی شرکت را افزایش میدهد. ضمن اینکه، پاسخگویی زنجیره تأمین تأثیر مستقیم بر مزیت رقابتی شرکت دارد که همراستا با نتایج این مطالعه می باشد. عیوض لو و همکاران (۱۳۹۸) که به بررسی تاب آوری زنجیره تأمین در شرایط اخلاص پرداخته اند، مدیریت دانش و انعطاف پذیری در تأمین منابع را به عنوان دو فاکتور اساسی در نظر گرفته اند. هم چنین، نتایج، همسویی راهبردهای مدل حاضر با مطالعات مستقیمی و همکاران (۱۳۹۴) را نشان می دهد.

- پیامدهای ناشی از بکارگیری مدل زنجیره تأمین ارزش آفرین با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی عبارتست از: (۱) رقابت پذیری زنجیره تأمین، (۲) انعطاف پذیری زنجیره تأمین و (۴) قابلیت ارتجاعی زنجیره تأمین می باشد. این نتایج با حاصل پژوهش های زانگ و همکاران (۲۰۱۸۹)، جونتر و همکار (۲۰۱۱)، فکور ثقیه و همکاران، (۱۳۹۳)، باورصاد و همکاران (۱۳۹۶)، شفیع و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد. بالا گرفتن رقابت بین شرکت ها و عدم اطمینان محیطی، هم چنین تحولات سریع و پویایی محیط، تغییر در شیوه تعاملات شرکت ها با تأمین کنندگان و مشتریان، پیچیدگی بازارها، کاهش دوره عمر محصولات و اهمیت یافتن

زمان پاسخگویی به مشتریان، انعطاف پذیری و ارتجاعی بودن زنجیره تامین را می طلبد که عواملی حیاتی برای سازمان ها هستند و باعث می شوند که سازمان در برابر ریسکها و حوادث پیش‌بینی نشده واکنش مناسبی نشان دهد.

## منابع

- ابراهیم پور ازبری، مصطفی. مرادی، محمود و میرفلاح دموچالی، رضوانه (۱۳۹۷). قابلیت فناوری اطلاعات و قابلیت یکپارچگی زنجیره تامین بر عملکرد توسعه محصول جدید: نقش تعدیل‌گری ظرفیت جذب دانش. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره ششم، شماره ۱، ص ۱۳۸-۱۱۰.
- اعظمی؛ طیبه و نیاکوثری، مهرداد (۱۳۹۲). تحلیلی بر طراحی، تولید و بسته بندی جیره های غذایی نظامی. بیست و یکمین کنگره ملی علوم و صنایع غذایی ایران، ۱۳۹۲.
- ایرانزاده، سلیمان؛ سرایی‌نیا، الهام (۱۳۹۵). ارائه مدلی جهت ارزیابی یکپارچگی استراتژیک زنجیره تامین ایران خودرو با رویکرد خلق ارزش؛ مطالعه موردی: زنجیره تامین خودرو. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره ۱۶، ص ۸۷-۱۱۰.
- باورصاد، بلقیس. رحیمی، فرج اله، سرداری کرمانی، سیمین (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر اقدامات مدیریت زنجیره تامین بر عملکرد مالی (مورد مطالعه: شرکت های تولیدی بزرگ استان خوزستان)، کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال دهم، شماره بیستم، ص ۱-۲۶.
- خدابخشی، محمد. دانایی فرد، آزاده و قربانبان، بهرام (۱۳۹۴). زنجیره تامین پاسخگو: یک راهبرد رقابتی در سازمان های پیشرو، فصلنامه علمی- ترویجی اندیشه آما، شماره ۵۸، ص ۱۶۵-۱۹۸.
- تقوی، عاطفه و آقایی، عبدالله (۱۳۹۰). پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان «ارائه مدلی پیرامون بازاریابی نوآورانه در مدیریت زنجیره تامین با رویکرد فناوری اطلاعات: برای خلق ارزش بالاتر». دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی.
- درخشی، فاطمه و جبارزاده، یونس (۱۳۹۹). توسعه مدل علی عوامل تأثیرگذار بر تاب آوری زنجیره تامین، مدیریت زنجیره تامین، شماره ۶۸، ص ۵۶-۷۴.
- شفیع، مرتضی و تارمست، پگاه (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت ساپکو). مطالعات کمی در مدیریت، سال پنجم، شماره دوم، ص ۱۰۵-۱۲۴.
- فزونی اردکانی، ز (۱۳۹۶). تعیین درجه توسعه یافتگی صنایع لبنی استان های ایران کاربرد تکنیک تاکسونومی. مجله علوم و صنایع غذایی. دوره ۱۴ (۶۴): ۵۱-۶۰.

- فکورثقیه، امیرمحمد؛ الفت، لعیاریال فیضی، کامران و امیری، مقصود (۱۳۹۳). مدلی برای تاب آوری زنجیره تأمین جهت رقابت پذیری در شرکت های خودروسازی ایران. نشریه مدیریت تولید و عملیات، سال هشتم، شماره اول.
- عزیزی، عذرا؛ ضرغام بروجنی و تقوی فرد، محمدتقی (۱۳۹۹). تحلیل مضامین موثر بر خلق ارزش از طریق زنجیره تأمین یکپارچه الکترونیکی خدمات گردشگری در ایران، گردشگری و توسعه.
- عیوض لو، نسرین؛ الومدی، محسن؛ نصرالهی، مهدی (۱۳۹۸). بررسی عوامل موثر بر تاب آوری شرکت-ها در شرایط بروز اختلالات زنجیره تأمین (مطالعه موردی: شرکت های تولیدی شهرک صنعتی البرز در استان قزوین)، نشریه مدیریت زنجیره تأمین، شماره ۶۸، ۳۳-۱۵.
- منصوری، سارا و نظری، کامران (۱۳۹۵). مطالعه رضایت مندی مشتری در زنجیره های تأمین یکپارچه (مورد مطالعه: مشتریان فروشگاه های زنجیره ای رفاه استان کرمانشاه. نشریه مدیریت بازاریابی، شماره ۳۱، ۱۲۸-۱۱۵.
- نصرت پناه، سیاوش؛ عیسایی، حسین؛ امیری، فریبرز و فتاحی، سیدحمید (۱۳۹۵). عارضه یابی زنجیره تأمین مواد غذایی لجستیک در سازمان های نظامی-انتظامی و ارائه راهکارهای بهینه. فصلنامه علمی-ترویجی اندیشه آماد. شماره ۵۶، سال پانزدهم، بهار ۱۳۹۵.
- Bloemhof J. M., & M Soysal. Sustainable food supply chain design. In *Sustainable Supply Chains* (395 - 412). Springer International Publishing (2017).
- Cai, J., Zhong, M., Shang, J., Huang, W., 2017. Coordinating VMI supply chain under yield uncertainty: option contract, subsidy contract, and replenishment tactic. *Int. J. Prod. Econ.* 185, 196-210.
- Chen, X., Wan, N., Wang, X., 2017. Flexibility and coordination in a supply chain with bidirectional option contracts and service requirement. *Int. J. Prod. Econ.* 193, 183-192.
- Chang, H.H. (2009). An empirical study of evaluating supply chain management integration using the balanced scorecard in Taiwan. *The Service Industries Journal*, 29 (2), 185-202.
- Chopra, S., Reinhardt, G., & Mohan, U. (2007). The importance of decoupling recurrent and disruption risks in a supply chain. *Naval Research Logistics (NRL)*, 54(5), 544-555.
- Elghannam A, and Mesías F. 2018. Social networks as a new marketing channel for animal food products: a qualitative study in Spain. *Journal of Archivos de Zootecnia*. 67 (258): 260- 268. DOI: ۱۰.۲۱۰۷۱/az. v67i258.3662
- Feng, Y., Wu, Q., 2018. Option contract design and risk analysis: supplier's perspective. *Asia Pac. J. Oper. Res.* 35 (3). <https://doi.org/10.1142/S0217595918500173>

- Kuo, T.C. & Smith, S. (2018). A systematic review of technologies involving eco-innovation for enterprises moving towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 192, 207–220, 11(21), 403-425.
- Lee, Khei H. & Fernando, Y. (2015) “The antecedents and outcomes of the medical tourism supply chain”, *Tourism Management*, Vol.46, pp.148-157.
- Laari, S., Toyli, J. Ojala, L (2016), *Supply Chain Perspective on Competitive Strategies and green supply chain management*.
- Pham, D. D. T., Paille, P., & Halilem, N., (2019). Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1088–1099.
- Rajesh, R. & Ravi, v. (2015). Supplier selection in resilient supply chains: a grey relational analysis approach. *Journal of Cleaner Production*, 343-359
- Shuang Yan, Diabat Ali. Yi Liao (2019). A stochastic reverse logistics production routing model with missions control policy selection. *International Journal of Production Economics*.201-216.
- Stindt, D. (2017). A generic planning approach for sustainable supply chain management -How to integrate concepts and methods to address the issues of sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 153, 146–163.
- Varshneya. Geetika, G. D. (2016). "Experiential value: Multi -item scale development and validation." *Journal of Retailing and Consumer Services* 34: 48-57.
- Wang, Y.-F., Chen, S.-P., Lee, Y.-C., & Tsai, C.-T. S. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 263-273.
- Xu, X., Meng, Z., Rui, S., Min, J., Ping, J., 2015. Optimal decisions for the loss-averse newsvendor problem under CVaR. *Int. J. Prod. Econ.* 164, 146–159.
- Zhu.ZLin,S (2019). Understanding entre preneurial perception sin the pursuit femer ginge business opportunities: The dimension sanddrivers. *Computers in Human Behavior*,95,252–261.



## Developing a Model of Value-Creating Defense Supply Chain Management (Approach of Creating a Competitive Advantage in Food Industry)

Mohammad-Taghi Amini<sup>۱</sup>

Mahdi Esmaeeli<sup>۲</sup>

Mirza-Hassan Hosseini<sup>۳</sup>

Seyed Mohammad Bagheri<sup>۴</sup>

### Abstract

This study aims to provide a model of value-creating defense supply chain management with the approach of creating a competitive advantage. In this qualitative approach study based on grounded theory method, 15 people were selected from among senior managers and officials of the supply chain in the food industry and academic experts by purposeful snowball sampling. Data collected through library studies and semi-structured interviews. Data analyzed in three stages: open, central and selective coding. Findings show the 5 factors providing the value-creating supply chain model with the approach of creating a competitive advantage: 1) causal conditions (internal and external coordination, production and distribution management, creative and value-creating organizational culture, capabilities human resources and IT infrastructures and capabilities); 2) background conditions (information assets, management of relationships with main stakeholders, capabilities of the supply chain, integration of the supply chain, continuous monitoring of the market, customers and suppliers, and innovation management, R&D); 3) interfering conditions (customer pressure); 4) Strategies (information flow management in the supply chain, responsiveness of the supply chain, flexibility in supply and procurement, knowledge management in the supply chain, cash flow management in the supply chain and waste management); and 5) consequences (competitiveness of the supply chain, supply chain flexibility and supply chain resilience). Food and foodstuffs, such as ammunition, play a vital role during military operations and missions. It plays an essential role in maintaining the strength of the troops and continuing their mission. It is necessary for the organization to be active and dynamic in preparing, supplying, maintaining and distributing preparatory and combat equipment, including food. For this purpose, it is necessary to have the basic structure, organization and facilities for the preparation, supply, storage and distribution of food, in other words, a value-creating supply chain management model.

**Keywords:** Alignment, Strategy, Knowledge Strategy, Business Strategy, Activity Domain, Modality.

---

<sup>۱</sup> Business Management, PNU, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

**Email:** m\_amini@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup> Ph.D. candidate, Business Management, PNU, Tehran, Iran.

<sup>۳</sup> Business Management, PNU, Tehran, Iran. **Email:** Mh\_hosseini@pnu.ac.ir

<sup>۴</sup> Business Management, PNU, Tehran, Iran. **Email:** bagheri.sm@pnu.ac.ir