

تقاطع‌ی از مدیریت استراتژیک و مدیریت زنجیره تامین

چکیده

مدیریت استراتژیک و مدیریت زنجیره تامین (SCM) دارای تداخل منافع با یکدیگر هستند، با این حال تبادلات کمی بین آنها وجود داشته است. ما مناطقی که دارای اشتراک با یکدیگر هستند را مورد بررسی قرار می‌دهیم و سپس نشان می‌دهیم که چگونه بینش هر کدام از این زمینه‌ها می‌تواند تکمیل‌کننده و حمایت‌کننده دیگری باشد. به خصوص چندین تئوری مدیریت استراتژیک و تاکید آن بر روی سود شرکت می‌تواند برای SCM مفید باشد. SCM می‌تواند به مدیریت استراتژیک سطح تازه‌ای از تجزیه و تحلیل و احتمال نوع جدیدی از سازمان را پیشنهاد دهد. به طور کلی، ما اینگونه استدلال می‌کنیم که تقاطع بین این نواحی مهم افزایش یافته است و این سبب مزایایی همچون توسعه دانش هر دو می‌شود و در نتیجه افزایش توانایی سازمان را برای رسیدن به اهداف سازمانی را در پی دارد.

کلیدواژه: مدیریت استراتژیک؛ مدیریت زنجیره تامین؛ رویکرد چند رشته‌ای

1. مقدمه

مدیریت زنجیره تامین (SCM) توسط چندین رشته دانشگاهی بررسی مفهومی شده است، از جمله بازاریابی (منتزر، فلینت و هالت، 2001)، مدیریت عملیات (مبرت و ونکاتارمانان 1998)، علم مدیریت (آویو 2001)، خرید (گیونپیرو و برند 1996) و تدارکات (الینگر، الینگر و کلر 2002). این روش چند رشته‌ای مناسب و لازم برای زنجیره تاملینی است که شامل بسیاری از حوزه‌های عملیاتی یک سازمان است.

با توجه به توجهی که به این رشته ها شده است، رشته مدیریت استراتژیک تا حد زیادی SCM را نادیده می گیرد. این موضوع گیج کننده است زیرا مدیریت استراتژیک به نوبه خود یک زمینه چند رشته ای است، و به شدت در زمینه طرح نقشه برای بازاریابی (اسلیتر و اولسان 2001)، علوم رفتاری (کتچن و پالمر 1999) و اقتصاد (روملت، شندل و تیکه 1994) در بین سایرین است. علاوه بر این، محققان مدیریت استراتژیک به طیف گسترده ای از ایده هایی که مورد بررسی خودشان قرار دادند می بالند. در واقع، یکی از محققان برجسته این رشته را به عنوان یک "عرصه کثرت گرا" توصیف می کند که با آغوش باز پذیرای کسانی هست که تمایل به شرکت در فرآیند توسعه دانش دارند (میر 1991). با توجه به این خصوصیات و محبوبیت SCM در جاهای دیگر، یک نیاز روشن برای در نظر گیری مدیریت استراتژیک و مفاهیم SCM به شکل مناسب با یکدیگر است تا برای منابع هر دو مناسب باشد. بر همین اساس هدف کلی مقاله ما شناسایی این مناطق تبادل فکری بین مدیریت استراتژیک و SCM است. در حالیکه مقالات دیگری که در مورد این مشکل هستند در مورد تحکیم این موضوع و دستاوردهای فکری قابل توجهی را از سایر زمینه ها در برابر با SCM بدست آورده اند، کمبود توجه مدیریت استراتژیک به زنجیره ها سبب سومندی مقاله ما شده است. ما اهداف خودمان را با در نظر گرفتن موارد زیر دنبال می کنیم: 1) SCM چیست؟ 2) مدیریت استراتژیک چیست؟ 3) چه بینشی را می توان از طریق مدیریت استراتژیک به SCM پیشنهاد داد؟ و 4) چه بینشی را می توان از طریق SCM به مدیریت استراتژیک پیشنهاد داد؟ همانطور که ما این پرسش ها را در نظر می گیریم، ما ایده هایی که ممکن است بتوان آن ها را از یک منطقه به منطقه ای دیگر صادر کرد را برجسته خواهیم کرد.

2. چهار پرسش کلیدی

2.1.1 SCM چیست؟

به طور سنتی، سازمان ها محصولات و خدمات مورد نیاز خودشان را از طریق بازارها یا سلسله مراتب بدست می آوردند (ویلیام سون 1975). انتخاب بین آنها اغلب به عنوان تصمیمی بین "ب ساز یا بخر" شناخته می شد. قسمت

بزرگی از این مقاله به دنبال تعریف زمانی است که یک شرکت باید در آن بسازد یا خرید کند. برای مثال، ساخت یک محصول (به شکل سلسله مراتبی) قابلیت پیش بینی را افزایش می دهد، اما ممکن است نیاز به سرمایه گذاری قابل توجهی داشته باشد و در نهایت سبب کاهش انعطاف پذیری شود. خرید کردن (از طریق بازار) سبب باقی ماندن انعطاف پذیری و به حداقل رساندن سرمایه گذاری می شود، اما قابلیت پیش بینی را کاهش می دهد.

در اصل، زنجیره تامین نشان دهنده یک میانه ای بین بازارها و سلسله مراتب است. یک زنجیره تامین یک شبکه ای از عوامل است که مواد خام را به محصولات توزیع شده تبدیل می کنند (هانفیلد و نیکلس 2002). برخی از کارهای مورد نیاز ممکن است در داخل یک شرکت زمانی رخ بدهند که از مرزهای شرکت عبور کرده باشیم. به طور ایده آل، زنجیره تامین مزایای بازارها و سلسله مراتب را ضبط می کند در حالیکه از ریسک های هر کدام دوری می کند. برای مثال، تامین کننده روابط بلند مدت توسعه یافته است تا بتواند قابلیت پایداری را فراهم کند، اما چنین لینک هایی تا زمانی که نیازها تغییر نکند به کار خود ادامه می دهند. به همین دلیل، قابلیت پیش بینی در اینجا مطلوب است، اما نه به اندازه هزینه ای که سبب ممانعت از قابلیت واکنش به تغییرات مشتری شود.

زنجیره های تامین از زمانی وجود داشته اند که تجارت وجود داشته است، اما رد پای پیدایش زنجیره تامین مدرن را می توان در حدود 80 سال پیش پیدا کرد. زنجیره تامین هنری فورد شامل یک گروه ادغام شده عمودی است که کاملاً متعلق به تامین کنندگانی است که مواد را به قسمت عظیم تسهیلات مونتاژ فورد ارائه می دهند. در 1950، صنعت مواد غذایی آمریکا پرکردن روزانه محصولات فاسد شدنی مانند سبزیجات و محصولات پخته شده را در دستور کار خود قرار داد. بر اساس همین ایده هم، شرکت تویوتا موتور سیستم معروف کانابیت خود را در سال 1970 توسعه داد. هدف از این سیستم کاهش ضایعات، و کاهش هزینه های موجود در حمل زباله به عنوان بزرگترین عامل بود. مشاهدات یافت شده حاکی از مزایای هزینه ای است که سیستم کانابان فراهم می کرد و به شرکت های امریکایی این امکان را می داد که دقیقاً به موقع با اصول تطابق (JIT) پیدا کنند. JIT به وسیله مشخصاتی همچون محموله های با کیفیت متعددی از موادی با کیفیت از سمت شرکت های در مجاورت و نزدیکی شناخته می

شود. موفقیت JIT سبب شده است که شرکت هایی مانند وال مارت سیستمهایی را با قابلیت فروش نقطه ای و ارائه اطلاعات دقیقی در مورد اینکه کدام یکی از آیتم ها مجددا سفارش داده شده است می باشد.

این دیدگاه که SCM می تواند برای شرکت پاسخگویی بیشتر به مشتری را در پی داشته باشد و در نتیجه سودآور بودن آن سبب می شود که مدیران مبلغ زیادی را برای بهبود فرآیندهای زنجیره های تامین صرف کنند. برای مثال، UPS از سال 1986 6 میلیارد دلار هزینه کرده است (فرهومند و ان جی 2000) با این حال، مدیریت زنجیره تامین پیچیده است . با این حال مدیریت زنجیره تامین پیچیده است. وفاداری کاربران ممکن است با سازمان های خانگی یا گره های پیوند دهنده تبلیغاتی به جای زنجیره کلی واقع شده باشد. چالشهایی از این دست اغلب منجر به دست نیافتن به بهبود های وعده داده شده می شود . بر همین اساس ، درک تاثیرات متمایز و بی اثر از جمله تمرکز اصلی مطالعات SCM است. این تاکید بر اثر بخشی همزمان با هدف مرکزی در زمینه مدیریت استراتژیک است.

2.2. مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک را می توان از سایر علوم سازمانی به وسیله خصوصیات همچون تاکید بر شناسایی ، توضیح و پیش بینی کارایی عوامل سازمانی تشخیص داد . سوال اصلی این زمینه پژوهشی این است که " چرا برخی از شرکت ها از سایر شرکت ها بهتر هستند؟" (میر 1991) . بر خلاف تلاشی که برای توضیح نتایج سازمانی در سایر رشته ها صورت می گیرد ، تحقیقات مدیریت استراتژیک پدیده ای است که از دیر باز شناخته شده است و از سطوح مختلفی از تجزیه و تحلیل نشات گرفته است و نقش مهمی در تعیین اثر بخشی سازمانی را ایفا می کند . در حالیکه تحقیقات روانی بر روی نقش اشخاص تاکید می کند و تئوری سازمانی توجهات را بر روی محیط، تحقیقات استراتژی فردی، سازمانی، محیط زیست، و سایر عواملی که در تلاش برای درک اینکه چرا برخی از شرکت ها بهتر از سایر شرکت ها هستند می باشد.

در واقع ، تکامل رشته استراتژی را می توان از لحاظ تلاش برای بررسی و تحلیل سطوح مختلف پیگیری کرد . کتاب چندلر(1962) به عنوان اولین نمونه از پژوهش مدیریت استراتژیک در دنیا شناخته می شود . این کتاب شاید بیشتر به دلیل توصیف خوبی که در مورد اهمیت مسائل در سطح شرکتی مانند استراتژی و ساختاری که در شکل دادن به موفقیت دارد معروف باشد. همچنین در سال 1960 ، نظریه پردازان اقتصاد انواع مختلفی از سازمان ها را در موقعیت های مختلف مشاهده کردند (به عنوان مثال ، شکل های سازمانی در محیط های پویا ، شکال مکانیکی در محیط های ثابت) ، اما آنها توصیف نکرده اند که چگونه چیزی " متناسب " ناشی می شود. در پاسخ ، چایلد نظریه انتخاب استراتژیک را معرفی می کند، که بر روی تصمیم اشخاص تاکید می کند (به عنوان مثال مجریان) در مورد اینکه چگونه پاسخ گویی به شرایط خارجی از عوامل تعیین کننده عملکردی کلیدی است (چایلد 1972).

مایلس و اسنو در سال 1978 اقدام به مشخص سازی "پیکر بندی" سطوح تجزیه و تحلیل کردند . این پیکر بندی اشاره به شرکت هایی دارد که یک مشخصات رایج را همراه با متغیرهای مفهومی به اشتراک می گذارند . مایلز و استو چهار نوع پیکر بندی را توصیف کردند - مدافعان ، آینده نگران ، تحلیل گران و واکنش گرایان - که اعضای آن خصوصیتی همچون استراتژیک ، ویژگی های ساختاری و فرآیندی را به اشتراک می گذارند . برای مثال ، سازمان های مدافع تلاش دارند که خطوط تولید محصول را باریک تر کنند ، ساختار ها و تصمیم گیری ها را متمرکز کنند ، و اغلب یک فناوری تولید محصول دارند.

به عنوان یک اقتصاددان ، پرتز بر روی تجزیه و تحلیل سطح کلان عملکرد شرکت تمرکز کرده بود (پرتز 1980) . برای مثال ، وی در بررسی موقعیت شرکت های فردی در داخل یک صنعت و همچنین موقعیت آنها در داخل یک گروهی از شرکت ها که دنبال کننده یک استراتژی مشترک هستند تمرکز کرده بود (به عنوان مثال "گروه استراتژیک"). برای به حداکثر رساندن شانس عملکردی خوب ، یک شرکت نیاز به در اختیار داشتن یک گروه استراتژیک خوب در داخل یک صنعت سودآور است.

گروهی از مردم تبدیل به یک سطح برجسته از تجزیه و تحلیل در اواسط دهه 1980 میلادی شده بودند.مهمترین گروه در داخل یک شرکت تیم مدیران ارشد (TMT) است، که شامل مدیر ارشد اجرایی و دیگر مدیران رده بالا در

تصمیم گیری استراتژیک است. با توجه به همبیریک و منسون در سال 1984 "چشم انداز رده بالا" رفتار TMT ها با بررسی اعضای تیم و تجارب و سوابق آنها قابل درک است. این کار مفهومی منجر به یک سری از مطالعات که در تلاش برای پیوند TMT جمعیت شناسی با اقدامان سازمانی ، فرآیند ها و نتایج دارد.

امروزه ، سطوح مرکزی از تجزیه و تحلیل بین سال های 1960 و اواسط 1980 را توصیف می کند (اشخاص، گروه، سازمان، پیکر بندی و صنعت) همچنان از جمله سطوح اولیه علاقه مندی محققان به شمار می رود. در مقابل اشباع نظری این حوزه به طور چشمگیری در بین سال های 1990 تا 2000 افزایش داشته است. در حالیکه نظریه اقتصادی و نظریه انتخاب استراتژیک دیدگاه مفهومی غالب در طی 1980 بوده اند، از آن زمان دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV) ، نظریه نمایندگی و نظریه نهادی پیروان زیادی را به خود جلب کرده است. با وجود این پیشرفت، برخی از ناظران بر این باورند که این زمینه جا برای توسعه های مهمی برای دنیای کسب و کار دارد که اغلب نادیده گرفته شده است . یک غفلت قابل توجه در این بین کمبود توجه به SCM و تجزیه و تحلیل سطوح زنجیره تامین است.

2.3. مدیریت استراتژیک چه چیزی را می تواند به SCM پیشنهاد دهد؟

جدول 1 خلاصه ای از چگونگی احتمال اطلاع بخشی مدیریت استراتژیک به SCM را نشان می دهد . استفاده از نظریه های متعدد به یک پدیده اغلب درک بیشتری از این پدیده را از طریق استفاده از هر گونه از این نظریه ها به تنهایی به همراه دارد. با در نظر داشتن این مشاهدات در ذهن ، ما معتقدیم که چندین نظریه در حال حاضر می تواند به عنوان راهنمایی روشن و قابل توجه برای کمک مدیریت استراتژیک به SCM باشد. به طور خاص ، کاربرد های این نظریه ها ممکن است در کمک به حل و فصل مباحث SCM و همچنین برای باز شدن مناطق تحقیقاتی جدیدی باشد.

RBV رایج ترین دیدگاه مدیریت استراتژیک حال حاضر است . این دیدگاه بر روی دارای های یک شرکت تمرکز دارد. مهم ترین دارایی منابع "استراتژیک" ای هستند که نادر ، با ارزش هستند و خرید یا کپی کردن آنها ساخت

است (بارنی 1991). این منابع سبب تامین مزایایی رقابتی نسبت به رقبایی می شود که دارای کمبود منابع هستند . اختراعات ، شهرتی قوی ، و فرهنگ ها مثبت سازمانی ، به عنوان مثال ، می توانند به عنوان منابع استراتژیک برای برخی از سازمان ها باشند . در مقابل دارایی های غیر استراتژیک (به عنوان مثال پول نقد) در اختیار بسیاری از سازمان ها است و در نتیجه به عنوان توانایی های یک سازمان برای رقابت شناخته نمی شود.

مطالعات SCM اغلب بر روی جریان مواد تمرکز دارند . با در نظر گیری RBV ، هر چند که ، تشویق به نگاهی عمیق تر به زنجیر می شویم . به طور خاص ، آیا برخی از روش های زنجیره تامین یا خصوصیات نادر ، ارزش ، و سخت آن قابل کپی کردن است ؟ اگر چنین است ، این عناصر منحصر به فرد ممکن است برخی از زنجیره هایی با مرز رقابتی را برای ما فراهم کنند . یکی از مطالعات به این موضوع پرداخته است . هالت و کتچن و نیکولس در سال 2002 متوجه زنجیره تامین "رقابت فرهنگی" شده اند . (برای مثال ، درجه ای که اعضای زنجیره به بستن شکاف های موجود بین خواسته های مشتری و چیزی که مشتری دریافت می کند اختصاص می دهند) مرتبط با زمان تحقق چرخه سفارش است . زیرا فرهنگ نا ملموس است ، به همین دلیل این نویسندگان ارزیابی رقابت فرهنگی را به طور غیر مستقیم و با استفاده از قابلیت متغیر نهان و از مدل معادلات ساختاری بدست آوردند. رقابت فرهنگی – رابطه چرخه زمان برخی از شواهد را برای مقادیر RBV در مفهوم زنجیره تامین فراهم می سازد . بنابراین ، اگر چه تحقیق در جنبه های کمتر ملموس زنجیر نا چیز بوده است ، اما ما معتقدیم که چنین تحقیقی دستاورد های بزرگی را برای ارائه دارد.

جدول 1 - چگونه مدیریت استراتژیک می تواند سبب آگاهی بخشی به محققان SCM شود

سهم	سوالات کلیدی پژوهش
دیدگاه مبتنی بر منابع	آیا برخی از روش های زنجیره تامین یا ویژگی های نادر ، با ارزش ، و دشوار از لحاظ تقلید هستند؟
دیدگاه مبتنی بر دانش	تا چه حد تبادل دانش سبب تسهیل هماهنگی در فعالیت زنجیره تامین و بهبود نتایج شده است؟
نظریه نمایندگی	چه زمانی یک عضو زنجیره تامین تمایل به تلاش برای بهره برداری از سایر اعضا دارد؟ چگونه می توان از این فرصت طلبی جلوگیری کرد؟
نظریه نهادی	چه زمانی باید زنجیره تامین از "بهترین روش ها" تقلید کند در برابر انعکاس است
تاکید بر روی روشن سازی عملکرد شرکت	چگونه و تا چه حد فعالیت های مستقیم و غیر مستقیم زنجیره تامین سبب شکل دهی به سود شرکت و قیمت سهام آن می شود؟

برخی از محققان پیشنهاد کرده اند که از نظریه منابع متعدد عبور کنیم و بر روی یکی از منابع حیاتی = دانش تمرکز کنیم . به طور خاص ، تاثیر محیط پویا و پیشرفت سریع فناوری های اطلاعاتی در طی 1990 سبب شده است که برخی ادعا کنند که دانش تنها منبعی است که دارای طول عمر بالایی است و سبب یک مزیت رقابتی می شود (گران 1996). همینطور ، یک چهارچوب جدیدی که در حال ظهور است KBV را به عنوان زاده های فکری RBV ها می شناسد.

KBV به نظر می رسد که به زنجیره های تامین مفاهیم مهمی را ارائه می دهد ، به خصوص از نظر هماهنگی . سازمان های سنتی به شدت وابسته به سلسله مراتب برای فراهم سازی هماهنگی بودند. زنجیره های تامینی که قابلیت انعطاف دارند فاقد سلسله مراتب رسمی هستند. به این ترتیب ، آنها باید وابسته به تبادل دانش به منظور تسهیل اقدام هماهنگ باشند . KBV بنابراین پیشنهاد می دهد که این زنجیره ها به درجه ای ارتقاء خواهند یافت که این تبادل ماهرانه باشد. با این حال ، زنجیره های تامین فاقد بسیاری از مکانیزم های رسمی برای ذخیره سازی دانش هستند که در بسیاری از سازمان ها امری حیاتی است . یک جایگزین احتمالی برای آن زنجیره تامین فرهنگی است که منعکس کننده رقابت فرهنگی است . اگر این طور است ، پس می توان گفت که KBV و RBV به شدت به یکدیگر مرتبط هستند ، اگر در مفهوم زنجیره تامین جدایی پذیر نباشند ،

ما سپس نظریه نمایندگی را در نظر گرفتیم. یک رابطه سازمانی که در هر تلاش مشترکی در هر یک از طرفین وجود دارد (به عنوان مثال مدیر) مقام نمایندگی را به یک شخص دوم می دهد (مثل یک نماینده) . زیرا طرفین معمولاً دارای اهداف متفاوتی هستند ، اما نمایندگان اغلب اهداف خودشان را بالاتر از مدیریت می برند . در پاسخ ، مدیر باید رفتار نماینده را مورد رصد قرار دهند یا اینکه یک تشویقی بزرگی را ارائه دهد تا مطمئن شود که نماینده به نفع مدیر عمل می کند (آیزنهارت 1989).

در ادبیات SCM اینگونه به نظر می رسد که باید فرض کنیم که یک جزر و مد سبب بالا و پایین شدن قایق می شود - زمانی که زنجیره به خوبی عمل می کند همه چیز به خوبی پیش می رود. اما نظریه نمایندگی بر روی احتمالات نادرست تاکید دارد . روابط زنجیره تامین سبب آسیب پذیری شرکت کنندگان نسبت به فرصت طلبی می شود - یک عضو زنجیره ممکن است از همکاری در راستای منافع خودش سو استفاده کند . تحقیقات کشف کرده است که زمانی که چنین حيله ای در حال رخ دادن است بهترین راه برای جلوگیری از آن حضوری چشمگیر برای درک اثر بخشی عملکرد زنجیره می باشد.

نظریه نهادی بر روی نقش خاص فشار خارجی بر روی شکل دهی انتخاب های سازمانی تاکید می کند . نظریه نهادی پیشنهاد می دهد که برخی از شرکت ها ممکن است بر روش های زنجیره تامین تاکید کنند زیرا آنها مشاهده کرده اند که سایر شرکت ها این کار را انجام می دهند . به خصوص ، مفهوم تقلید ریختی که اشاره به فرآیندی دارد که در آن سایر سازمان های موفق راهنمایی برای مدیران به تناسب با موقعیت و اقدامات احتمالی را فراهم می سازد (دیماگیو و پوول 1983) . برای مثال ، برخی از شرکت ها ممکن است رقبای نسبتاً موفق را که بر روی شیوه های JIT تاکید داشته اند مشاهده کنند و سعی کنند که از این رفتار آنها تقلید کنند.

تصمیم گیری بر اساس فشار تقلید در زمینه هایی عقلانی است که توسط سهامداران به عنوان یک اقدام قانونی برای مدیریت تصویب شده باشد . این منطق ممکن است بی ارتباط با زنجیره تامین باشد ، با این حال ، زیرا مشتری ها به طور کلی از شیوه های زنجیره ی تامین بی اطلاع هستند. بنابراین ، مگر شرکت هایی که دنبال روش های زنجیره

تامین در پاسخ به تقلید ریختی هستند همچنین دارای یک انگیزه منطقی برای انجام این کار هستند، عملکرد آنها ممکن است آسیب ببیند.

فراتر از این نظریه ها ، مدیریت استراتژیک وقف درک این موضوع شده است که چرا برخی از شرکت هایی که از سایر شرکت ها بهتر هستند دارای مفاهیمی برای SCM هستند. اندازه گیری های عملیاتی مانند سرعت ، کیفیت ، هزینه ، اتعطاف پذیری اغلب متغیر های وابسته به انتخاب در مطالعات زنجیره تامین هستند (مانند مک کون ، شرودر و کو سال 2001) . دانشمندان معمولاً اینگونه می گویند که SCM دارای "تاثیر پایانی" بر روی اینگونه از معیار ها است ، اما در مورد چنین روابطی تا حد زیادی بیشتر بر اساس ادعا است تا اثبات. بنابراین ، نیاز عظیمی به پژوهش در مورد اینکه چگونه و تا چه حد فعالیت های زنجیره تامین به شکل مستقیم و غیر مستقیم بر روی شکل دهی سود شرکت و قیمت سهام آن تاثیر گذار خواهد بود می باشد . در غیاب چنین تاثیری ، SCM شاید بهترین دیدگاه از لحاظ عملیاتی تا مشکلات استراتژیک باشد . ما به شدت مشکوک هستیم ، هر چند که ، این تحقیقات رابطه بین SCM و خروجی های سطح شرکتی را شناسایی می کند.

2.4 SCM چه چیزی را می تواند به مدیریت استراتژیک ارائه دهد؟

جدول 2 خلاصه ای از افکار مادر مورد چگونگی آگاهی بخشی SCM به تحقیقات استراتژی آمده است . همانطور که در بالا اشاره شد ، مدیریت استراتژیک در زمینه تمرکز بر روی چگونگی تجزیه و تحلیل چند سطحی برای تشریح خروجی عملکرد شرکت منحصر به فرد است . یکی از راه های مشاهده توسعه مدیریت استراتژیک از نظر ظهور سطوح جدید از تجزیه و تحلیل است . با این حال ، یک سطح جدیدی از تجزیه و تحلیل چندان نظر محققان را به خود جذب نکرده است از زمانی که تیم مدیران ارشد در سال 1980 محبوب شدند . ما باور داریم که که زنجیره تامین می تواند به مدیریت استراتژیک یک سطحی از سازمانی ما فوق مهم را برای بررسی پیشنهاد دهد.

دانشمندان مدیریت استراتژیک علاقه به کشف پیامد های زنجیره تامین استراتژیک دارند که باید به روند گذشته آن نیز توجه داشت . ادبیات TMT به طرز عجیبی تنها کمی در مورد آنچه که به عنوان پویایی گروه در روانشناسی و

رفتارهای سازمانی شناخته می شود صحبت کرده است. این به احتمال زیاد مانع از سرعت پیشرفت در درک TMT ها است. بازاریابی ، مدیریت عملیات ، علم مدیریت ، خرید و تدارکات ، مواردی هستند که دانشمندان با استفاده از آنها به توسعه دانش در مورد عملکرد زنجیره تامین پرداختند. بسیاری از این آگاهی ها در جای دیگری از این مشکل مدون شده است. دانشمندان استراتژیک کار عاقلانه ای انجام می دهند و پایگاه دانش را بر اساس موارد تاسیس می کنند و به دنبال دستور کار خود هستند.

جدول 2. چگونه SCM می تواند به تحقیقات مدیریت استراتژیک آگاهی بخشی کند.

سوالات کلیدی پژوهش	سهم
چگونه و تا چه حدی سطحی از تجزیه و تحلیل زنجیره تامین می تواند به توضیح رفتار شرکت و نتایجی فراتر از توضیحات ارائه شده توسط سطوح دیگر کمک کند؟	زنجیره تامین به عنوان سطحی از تجزیه و تحلیل
تا چه حدی زنجیره تامین استراتژیک می تواند نشان دهنده یک سازمان باشد؟ چه زمانی چنین زنجیره هایی احتمال توسعه دارند؟ پیامدهای عملکردی توسعه آنها چیست؟	زنجیره تامین به عنوان یک سازمان

یک امکان دیگر دیدن زنجیره تامین نه به عنوان سطحی از تجزیه و تحلیل ، بلکه در واقع به عنوان یک سازمان است . با توجه به لیویت (1965) ، یک سازمان از چهار عنصر اصلی تشکیل شده است : شرکت کنندگان ، ساختار اجتماعی ، اهداف و فناوری . شرکت کنندگان موجودیت هایی هستند که سهم خودشان را در سازمان با پاداش عوض می کنند . واضح است ، زنجیره تامین شامل انواع شرکت کنندگان است و هر کدام از آنها امید دارند که بتوانند سبب رونق سهم خود در زنجیره ای شوند . مفهوم ساختار اجتماعی پیچیده است -عناصر الگو شده از روابط میان شرکت کنندگان سازمانی است . در زنجیره های تامین ، یک ساختار اجتماعی به عنوان موجودیت هایی مانند کاربران ، خریداران سازمان، و تامین کنندگان خارجی است که اطلاعات و فعالیت های هماهنگی را به اشتراک می گذارند. هر چند که این ساختار اجتماعی ممکن است به عنوان یک سازمان سنتی با توجه به اینکه عضویت در زنجیره تامین یک وفاداری ثانویه برای شرکت کنندگان است توسعه نیافته باشد. در همین حین ، روابط منابع و

لینک های فعالیت در زنجیره تامین یک ساختار اجتماعی نسبتاً قوی برای عوامی که در زنجیره دخیل هستند را فراهم می سازد.

همانطور که در یک سازمان ، شرکت کنندگان زنجیره تامین برای پیگیری یک هدف مشترک گرد هم آمده اند. جنبه موجودیت ها (اشخاص) در یک زنجیره تامین یک نقش مشخص برای انجام وظایف و فعالیت هایی است که دارای اهداف مشترکی هستند. نقش هر شرکت کننده در زنجیره تامین بر اساس این باور است که آنها به دلیل تلاش مشترک شرکت کنندگان وضعیتی بهتری خواهند داشت . شبیه به شیوه تقسیم کار سنتی در یک سازمان ، هر شرکت کننده زنجیره تامین به طور کلی متخصص در فعالیت هایی است که در راستای شایستگی های متمایز وی باشد . به این ترتیب ، یک زنجیره تامین توسط تعداد نهادهایی که دنبال اهدافی هستند که از طریق اقدامات هماهنگ و جمعی شرکت کنندگان آن میسر می شود تعریف می شود.

در نهایت ، در داخل یک چهارچوبی که توسط لویت در سال 1965 ارائه شده است ، فناوری اشاره به فرآیندی دارد که در طی آن سازمان ها به انجام وظایف کلیدی خودشان می رسند . یک سازمان باید یک سیستمی را برای تکمیل وظایف به منظور عملکرد و پیشرفت کردن است . زیرا زنجیره تامین برای اهداف خاصی از جمله تسهیل تولید و توزیع محصول ساخته شده است ، و آنها به شدت وظیفه گرا هستند . به همین علت فناوری که توسط لیویت تعریف شده است برای زنجیره تامین بسیار مهم به شمار می آید.

به طور خلاصه ، خصوصیات زنجیره تامین به نظر می رسد با چهار مورد از ویژگی های اساسی سازمانی همپوشانی دارد که عبارتند از - شرکت کنندگان ، ساختار اجتماعی ، اهداف و فناوری . بنابراین ، منطقی به نظر می رسد که حداقل یک زنجیره تامین را به عنوان سازمان مورد مشاهده قرار دهیم. به طور خاص ، زنجیره های تامین "استراتژیک" - زنجیره هایی هستند که اعضای آن از نظر استراتژیکی ، عملیاتی و فناوری یکپارچه شده هستند - که معیارهای لیویت (1965) را به انجام برسانند. دانینگ به این احتمال اشاره می کند : " چیزی که ممکن است جدید باشد (در مورد زنجیره های تامین مدرن) اهمیت آن به عنوان یک شکل سازمانی است." یک شکلی که از

لحاظ "محدوده ، عمق و نزدیکی تعامل" بین شرکت کنندگان متمایز شده است(دانینگ 1995). بر همین اساس ، ما یک تعریفی از "زنجیره تامین سازمانی" را ارائه می دهیم:

یک زنجیره تامین سازمانی یک همکاری درون شرکتی سر سخت است که از منابع شرکت کنندگان برای دستیابی به اهداف مستقل و تقسیم شده به اعضا استفاده می کند.

ما امیدواریم که تحقیقات آینده جاهایی که این زنجیره های تامین سازمانی امکان وقوع دارند را کشف کند و همینطور عواقب احتمالی عملکرد و توسعه آنها را بررسی کند.

3. مفاهیم مدیریتی

تقاطع مدیریت استراتژیک و زنجیره تامین مفاهیمی را برای مدیران ارائه می دهد.به حدی که رقابت به شکل " زنجیره تامین در برابر زنجیره تامین" است ، و یک روش جدیدی از تفکر در اینجا لازم است . این تفکر به نظر می رسد که امروزه در مرحله اولیه باشد . در برخی از زنجیره ها ، نماینده های تامین کنندگان در سهولت برای یک مشتری واقع می شود تا به آنها برای برنامه ریزی و زمانبندی محصولاتشان برای فعالیت های مشتری کمک کننده باشد. شاید تفکر در مورد یک "زنجیره تامین سازمان" مورد نیاز باشد.

ما باور داریم که ساختن بر اساس نظریه های کلیدی مانند RBV و KBV سبب ایجاد مزایایی در رقابت های زنجیره در برابر زنجیره خواهد شد. این مزایا ممکن است به شکل اطلاعات یا سایر منابع شکل دهی شده باشند ، مانند یک فرهنگ. در حال حاضر برخی از سازمان های پیشرو از مزایای رقابتی عرضه مبتنی بر زنجیره تامین اعضا استفاده می کنند. هم Dell و هم Wal-Mart ، برای مثال ، در برنامه ریزی های تعاملی با اعضای کلیدی تامین پایه خودشان شرکت می کنند . آنها همچنین از فناوری هایی مانند سیستم های فروش نقطه ای (Wal-Mart) و سیستم های سفارش و موجودی الکترونیکی (Dell) برای تولید مزایای رقابتی استفاده می کنند . با این حال مطابق با دانش ما آنها جهش بعدی را انجام نداده اند و شروع به مشاهده زنجیره تامین به عنوان یک ابزار به منظور توسعه استراتژی های مشترک بین سازمانی نکرده اند . ما شک داریم که چنین روشی در آینده به وجود آید . اگر

اینطور شود ، یک شرکت نباید به سادگی اقدام به تقلید از رفتارهای موفقیت آمیز کند ، و تنها در صورتی این کار را باید انجام دهد که متناسب با زمینه فعالیت شرکت باشد . در این معنا ، ایده هایی که از نظریه نهادی می آید را می توان به عنوان یک اختطاری برای پتانسیل فراوانی مدیریتی دانست.

4. نتیجه گیری

هدف ما از نوشتن این مقاله تسهیل در تبادل بین مدیریت استراتژیک و SCM بود . واضح است که این دو زمینه دارای موارد زیادی برای ارائه به یکدیگر هستند . البته ، ما گمان می کنیم که اثربخشی مدیریت در زنجیره تامین (تمرکز SCM) به طور اجتناب ناپذیری به بهبود عملکرد شرکت متصل است ("هدف والای" مدیریت استراتژیک). بنابراین اشخاص دانشگاهی باید در این زمینه با یکدیگر به فعالیت بپردازند تا چگونگی شکل دهی به خروجی های شرکت توسط روش های زنجیره های تامین را درک کنند . این فرصت سبب می شود که ما انتظار افزایش همکاری و همگرایی بین زمینه های مختلف را در طول زمان داشته باشیم . امروزه ، فعالیت در بخش "تقاطع" از مدیریت استراتژیک و SCM به ندرت ممکن است به بن بست برسد. امیدواریم که نویسندگان مقاله در یک دهه پس از این مقاله در مورد این تقاطع همچنان بتوانند مطالب جدیدی را در بین ترافیک موجود در این موضوع ارائه دهند.

References

- 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. (2001). 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. (1991). 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. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (Eds.), *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.