

# SID



ابزارهای  
پژوهش



سرویس ترجمه  
تخصصی



کارگاه های  
آموزشی



بلاگ  
مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری  
STES



فیلم های  
آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقالات ISI

آموزش مهارت های کاربردی  
در تدوین و چاپ مقالات ISI



روش تحقیق کمی

روش تحقیق کمی



آموزش نرم افزار Word برای پژوهشگران

آموزش نرم افزار Word  
برای پژوهشگران

## پیاده سازی تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین

علیرضا علی احمدی<sup>1</sup>، میثم جعفری اسکندری<sup>2</sup>

تهران - نارمک - دانشگاه علم و صنعت ایران

E\_MAIL: [Meisam\\_Jafari@ind.iust.ac.ir](mailto:Meisam_Jafari@ind.iust.ac.ir)

### چکیده:

با ایجاد یک روند جدید در ساختار اقتصادی جهان، پدیده جهانی سازی کسب و کار موجود را تحت الشعاع خود در آورده و باعث تشدید در جریان سرمایه و کالا و به نوبه آن ایجاد یک آشفتگی شدید در محیط سازمان گردیده است. در این شرایط، قواعد حاکم بر بازار دائم در حال تغییر است و دیگر شرکتها فقط به "سود و زیان" خود نمی اندیشند بلکه به دنبال "بودن یا نبودن" در بازار رقابت می باشند و این شرایط سازمان را وادار به انعطاف در تعامل با محیط کسب و کار بطور مستمر کرده است. مدیریت موفق در زنجیره تامین نیازمند تصمیماتی است که مرتبط با تفکرات استراتژیک مدیران سازمان جهت کسب بالاترین مزیت‌های رقابتی در بازار می باشد.

این مقاله سعی بر آن دارد که با تکیه بر مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک و مقایسه آنها باهم و همسوسازی آنها جهت ایجاد یک ابزار رقابتی قدرتمند، به مدیریت زنجیره تامین به عنوان یک الگوی رقابتی کمک کرده و مفهوم تفکر استراتژیک را بطور خاص در مقوله مدیریت زنجیره تامین وارد کرده و این زنجیره را به عنوان یک فاکتور کلیدی موفقیت برای سازمان یاری رساند.

**واژه های کلیدی:** زنجیره تامین - مدیریت زنجیره تامین - تفکر استراتژیک - برنامه ریزی استراتژیک - رقابت

### ۱- مقدمه:

شاید بزرگترین مشکل سازمانهای تولیدی و خدماتی، پس از مدیریت روابط با مشتریان، مدیریت مناسب زنجیره تامین و تدارک نیازمندیهای تولیدی و خدماتی باشد. امروزه سازمانها دیگر به عنوان یک واحد تولیدی یا خدماتی بطور مجزا نمی توانند موفق به کسب مزیت‌های رقابتی و افزایش سهم بازار خود شوند و نیازمند یک مشارکت برنامه ریزی شده و اصولی با تامین کنندگان و مشتریان خود می باشند. این مشارکت نیازمند یک نظارت دقیق و نظام مند می باشد که در صورت بی توجهی به آن، سازمان رو به زوال گرویده و سهم رقابتی خود را به رقبای تازه واردین به صنعت موجود می دهد. [8]

دستیابی به زنجیره ارزشی که بتواند سازمانهای همکار را از نظر سازمان، تولید و استراتژی با یکدیگر هماهنگ کند سبب ایجاد یک هدف واحد که همانا جلب رضایت مشتریان می باشد، خواهد شد.

این زنجیره باید همواره همسو و همراستا با سلیقه های مشتری جهت ایجاد اطمینان خاطر در او گردد.

<sup>1</sup> دانشیار دانشکده مهندسی صنایع

<sup>2</sup> دانشجوی کارشناس ارشد مهندسی سیستمهای اقتصادی - اجتماعی

با گذر از دوره محصول گرایی به دوره بازارگرایی و دوره فراصنعتی، رقابت شرکتها در جهت کسب سهم بالاتری از بازار موجود پیچیده تر و فشرده تر گردید که نتیجه آن محیطی پویا و پرتغییر بود. در این محیط رقابتی مشتریان در انتخاب فرآورده ها و خدمات دلخواه خود قدرت بیشتری یافتند.

پاسخ سریع به نوسانات بازار هم سو با نیازهای مشتری در جهت تامین هرچه بهتر نیازهای او، به عنوان ابزار برتری محسوب می شود و سازمان بدنبال کسب این مزیتها و پیشرو بودن در آنها می باشد.

لزوم بیش از پیش کاهش هزینه ها از یک سو و بهبود فرآیند سازمان در جهت خواست و رضایت مشتری از سوی دیگر سبب گردید تا مفهوم زنجیره تامین اهمیتی روز افزون کسب نماید و سازمان بدنبال گسترش این مفهوم در چاقوب سازمانی خود برآید. [9]

## ۲- مدیریت زنجیره تامین:

در دو دهه ۶۰ و ۷۰، بازار دارای رفتارهایی با ثبات نسبی در تولید و درخواستهای مشتریان دارای تغییرات قابل پیش بینی و بصورت خطی، متغییرهای بازار بطور پیوسته تغییر می کردند، لذا پیش بینی آینده ممکن بود و شیوه های رقابت بصورت، بازار دارای حالت غیر اشباع بوده همه می توانستند در بازار حضور داشته باشند، رقابت بسیار کم تا متوسط میان سازمانها موجود بود، رقابت بصورت حیطه بندی (کوچک با کوچک-بزرگ با بزرگ) و تنها دغدغه رقابت کسب سود آوری، بوده است. تفکر غالب در آن زمان تولید منسجم و هماهنگ، همراه با طراحی قوی در محصولات بوده است و سازمانها همواره در کسب و کار خود افزایش تولید را بعنوان یک عامل رقابتی مهم مدنظر قرار می داده اند. [7]

در دهه ۹۰ میلادی، به همراه بهبود در فرآیند تولید، مدیران به این نتیجه رسیدند که جهت کسب مزیتهای رقابتی و جلب رضایت مشتریان خود، دیگر توجه به درون سازمان کافی نیست و باید برای ادامه حضور در بازار، تامین کنندگان قطعات و مواد باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند و توزیع کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاستهای توسعه بازار سازمان داشته و الگوهای جدید مصرف را شناخته و با انتقال آنها به سازمان، سازمان را در جهت پاسخگویی هر چه بهتر به این نیازها یاری رسانند.

از مهمترین ویژگیهای این دهه، از منظر رفتار بازار می توان به مواردی همچون: ثبات و تکرار پذیری کم در خواسته های مشتریان، تغییرات غیر قابل پیش بینی و غیر خطی، تغییرات گسسته متغییرهای بازار، غیر ممکن بودن پیش بینی آینده، اشاره کرد. از منظر شیوه رقابت نیز می توان به مواردی همچون: اشباع بودن بازار و رقابت سنگین و بدون حیطه بندی (کوچک با بزرگ) و دغدغه رقابت به صورت "بود و نبود" در بازار، اشاره کرد. [7]

با چنین نگرشی، مفاهیم زنجیره تامین و به تبع آن مدیریت زنجیره تامین پا به عرصه وجود نهادند و سازمانها با ایجاد این تحولات در صدد یک برنامه ریزی منسجم برای مدیریت این زنجیره بر آمدند.

از مهمترین عوامل رویکرد سازمانها به زنجیره تامین را می توان عواملی چون [7,8,10]:

- بهبود در فرآیند تولید و کاهش هزینه ها
- ایجاد یک حس مسئولیت در تامین کنندگان و توزیع کنندگان به عنوان شریانات اصلی سازمان در جهت جلب رضایت هر چه بهتر مشتریان
- ایجاد یک محیط پویا و پرتغییر و به تبع آن رقابتی شدن بازار
- هماهنگ شدن با تامین کنندگان و توزیع کنندگان جهت پاسخ گویی سریع به نیازها و خواسته های مشتریان

نام برد.

## ۱-۲- زنجیره تامین :

زنجیره تامین شبکه ای است از شرکا یا همکاران مستقلی که نه تنها کالا و خدمات مورد نیاز شبکه را عرضه می نمایند ، بلکه سبب انگیزش تقاضا و تسهیل همزمان قابلیتها و منابع کل شبکه و همچنین امکان ارتقاء سطح عملکرد رهبری بازار می گردند.[10]

بطور کلی زنجیره تامین ، زنجیره ای است که همه فعالیتهای مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد به محصول ، از مرحله تهیه مواد اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می شود .

## ۲-۲- مدیریت زنجیره تامین :

مدیریت زنجیره تامین در ادبیات خود بصورتیهای مختلفی تعریف شده و بعضی از مهمترین و معتبر ترین این تعاریف در زیر آمده است .

- در یک زنجیره تامین مدیریت شده، سازنده و تامین کنندگان، خریداران و مشتریان بعبارت دیگر همه اعضاء در سازمان گسترش یافته ، با هم کار می کنند تا یک محصول و یا خدمت مشترک را به بازار عرضه کنند که مشتری مایل است برای آن پول پرداخت کند. این شرکتهای همکار ، بصورت یک سازمان گسترش یافته عمل می کنند و از منابع مشترک استفاده بهینه کرده تا به مزیتی رقابتی به طور منحصر بفرد دست یابند. نتیجه آن محصول یا خدماتی است با کیفیت بالا ، قابلیت دسترسی آسان و هزینه پایین.[8]
- مدیریت زنجیره تامین شامل یکپارچه سازی فرآیندهای کسب و کار از استفاده کننده نهایی تا تامین کنندگان اولیه می باشد که محصول ، خدمات و یا اطلاعاتی را مهیا می کند که برای مشتریان ایجاد ارزش می کند.[5]
- مدیریت زنجیره تامین بر یکپارچه سازی فعالیتهای زنجیره تامین و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره ، برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مستدام مشتمل می شود. بنابراین مدیریت زنجیره تامین عبارتست از فرآیند یکپارچه سازی فعالیتهای زنجیره تامین و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آن ، از طریق بهبود و هماهنگ سازی فعالیتها در زنجیره تامین تولید و عرضه محصول.[11,12]

## ۲-۳- گام های تصمیم گیری در مدیریت زنجیره تامین :

تصمیم گیری در مدیریت زنجیره تامین دارای ۳ گام اصلی می باشد که عبارتند از: [7,10]

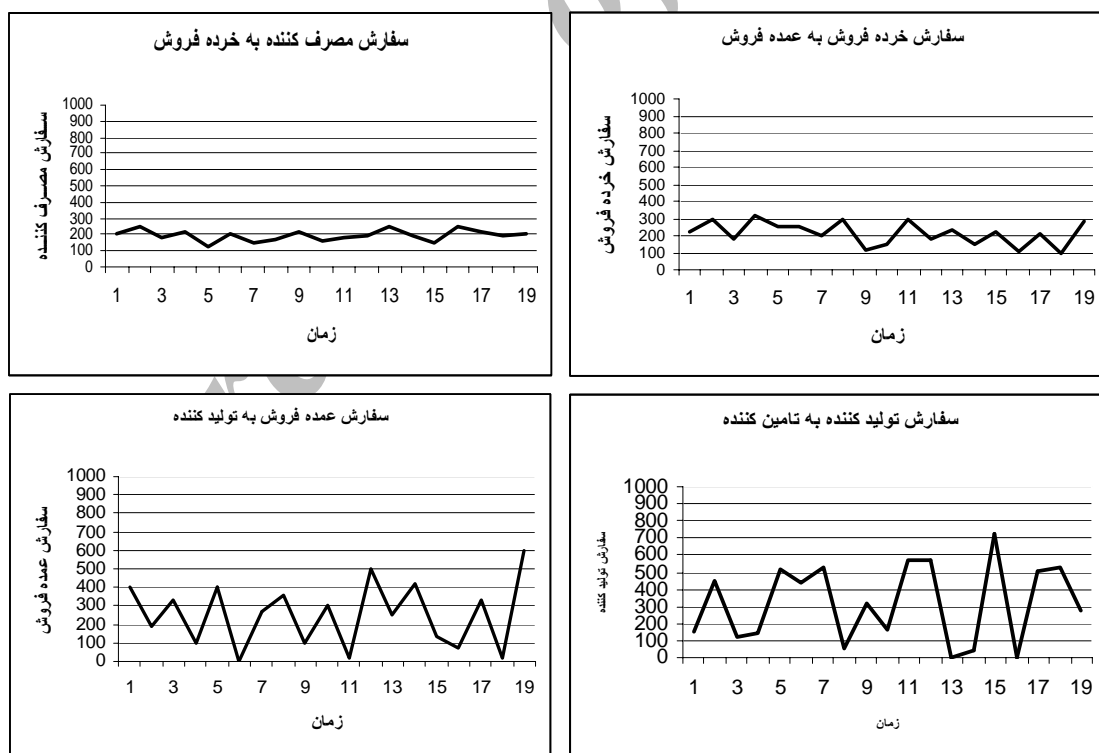
**گام ۱- طراحی استراتژی زنجیره تامین :** تصمیم گیری درباره چگونگی ایجاد یک ساختار منسجم و منطبق با استراتژیهای سازمان و همچنین مشخص کردن ترکیبها و فرآیندهایی که در هر مرحله مورد نیاز می باشد .

**گام ۲- برنامه ریزی زنجیره تامین :** اتخاذ تصمیمات و سیاستهای عملیاتی در نحوه فعالیتهای سازمانهای موجود در زنجیره بدون ایجاد تغییر در تصمیمات استراتژی اتخاذ شده در گام قبل

**گام ۳- عملیات زنجیره تامین :** تصمیم گیری و اتخاذ اقداماتی جهت پاسخگویی هر چه بهتر به سفارشات و نیازهای خاص مشتریان که معمولا بصورت روزانه یا هفتگی مورد بررسی و تصمیم گیری قرار می گیرد.

### ۳- موانع و چالشهای موجود در اتخاذ تصمیم مدیریت در زنجیره تامین :

مدیران و برنامه ریزان سازمان در ایجاد هماهنگی و همسو سازی اعضای موجود در زنجیره تامین همواره با مشکلات و موانعی روبرو می باشند که در صورت شناخت صحیح آنها ، می توان با اتخاذ تصمیمات مناسب و برنامه ریزی های هدفمند، بر این مشکلات فائق آمد و زنجیره تامین موجود را بعنوان یک مزیت رقابتی منحصر بفرد معرفی و مورد استفاده قرار داد. یکی از بزرگترین مشکلات در زنجیره تامین ، نبود هماهنگی میان اعضای زنجیره می باشد [4]. هماهنگی زنجیره زمانی بهبود می یابد که کلیه اعضای آن اقداماتی هماهنگ انجام دهند که موجب افزایش سود کلی زنجیره گردد. این امر در صورت آگاهی اعضا از عملکرد یکدیگر و اقداماتی که جهت بهبود توسط هر عضو اتخاذ می شود ، نایل می گردد. بطور مثال در مورد فروشگاههای زنجیره ای که بعنوان یکی از اصلی ترین اعضای زنجیره تامین شناخته می شوند و خود را موظف به تامین هر چه بهتر نیازهای خریداران می دانند ، مدیریت زنجیره تامین بعنوان یک عامل اصلی در موفقیت محسوب و سهم بسزایی در افزایش سهم بازار خرده فروشی فروشگاه دارد . در صورت ایجاد یک نوسان در سفارشات فروشگاه ، زمانی که از طرف خرده فروشان به سمت عمده فروشان و سپس به سمت تولید کنندگان و در نهایت بسمت تامین کنندگان می رویم ، این نوسانات بیشتر شده و باعث ایجاد اثر شلاقی در زنجیره شده و مشکلات بسیاری را بر سازمان تحمیل می کند. شکل ۱ این مفهوم را بطور مشخص توضیح می دهد .



شکل ۱- تاثیر اثر شلاقی بر اعضای مختلف زنجیره تامین

از مهمترین موانع موجود در ایجاد هماهنگی در زنجیره تامین بطور عمده می توان به ۵ مورد اشاره کرد [10]:

۱- **موانع مشوق**: موانعی که سبب عدم همکاری اعضاء با یکدیگر شده و سبب ایجاد تغییرات محسوس و کاهش سود زنجیره می گردد که بطور مثال می توان به برخورد نامناسب سازمان با تامین کنندگان یا توزیع کنندگان اشاره کرد.

۲- **موانع پردازش اطلاعات**: موانعی که سبب مخدوش شدن اطلاعات در کل زنجیره شده و در نتیجه سازمان در پاسخ به نیازهای واقعی مشتریان عاجز و ناتوان می گردد که بطور مثال می توان به ارسال اطلاعات نادرست از توزیع کنندگان به سازمان اشاره کرد.

۳- **موانع عملیاتی**: موانعی که در راستای انجام سفارشات صورت می گیرد که بطور مثال می توان به ، عدم ارسال بموقع کالا از تامین کننده به سازمان اشاره کرد.

۴- **موانع قیمت گذاری**: عواملی که سبب نبود یک ثبات قیمت در محصول نهایی می شود که این عوامل می تواند از درون سازمان یا از بیرون سازمان به زنجیره اعمال گردد که بطور مثال می توان به نبود ثبات در قیمت مواد اولیه وارداتی اشاره کرد.

۵- **موانع رفتاری**: موانع رفتاری به مسائل درون سازمانی بر می گردد که سازمان با آنها درگیر می باشد.

#### ۴- عملکردهای مدیریتی در برابر موانع و چالشهای موجود در سر راه زنجیره تامین:

جهت دستیابی به یک مدیریت زنجیره تامین اثربخش، ۵ عملکرد تا اندازه ای به سازماندهی و هماهنگی موثرتر کمک می کنند. این عملکردها بطور خلاصه در زیر بیان و تشریح گردیده اند [7]:

##### ۴-۱- ساختار شرکای زنجیره تامین

این عملکرد در راستای جلب رضایت مشتریان جهت ایجاد رقابت پذیری سازمان تعیین و بطور موثر بر مطلوبیت زنجیره می افزاید و باعث ایجاد یک زنجیره مستحکم و در نتیجه ایجاد هماهنگی در تولید محصولات جدید و افزایش کیفیت و کاهش هزینه ها می گردد.

##### ۴-۲- پیاده سازی ارتباطات مشارکتی

این عملکرد توجه به در میان گذاشتن اطلاعات میان شرکا در زنجیره را مورد توجه قرار داده و در کل ، این عملکرد ، ارتباطات زنجیره تامین را به مشارکت با عوامل خارج از شرکت گسترش می دهد.

##### ۴-۳- طراحی زنجیره تامین جهت سوددهی استراتژیک

این عملکرد مدیریت را در توجه به ایجاد مشارکت موثر عوامل خارج از سازمان هدایت و راهنمایی کرده و همسو سازی خواسته های اعضای موجود در زنجیره را جهت افزایش سود آوری استراتژیک مورد توجه قرار می دهد.

##### ۴-۴- اطلاعات مدیریت زنجیره تامین

این عملکرد استفاده از تکنولوژیهای نوین را جهت انتقال اطلاعات و اصلاح زنجیره تامین مورد توجه قرار می دهد.

##### ۴-۵- کاهش هزینه های زنجیره تامین

اصلی ترین شاخص در سنجش یک زنجیره تامین در مورد اثر بخشی آن، کاهش هزینه ها می باشد که یکی از والاترین اهداف سازمان جهت ایجاد این زنجیره می باشد.

## ۵- تفکر استراتژیک:

از مهمترین مفاهیمی که در مقوله تفکر استراتژیک می گنجد عبارتند از :

- استراتژی<sup>1</sup> : تشخیص فرصتهای اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است. [2]
- فرصت<sup>2</sup> : فرصتها درون مایه اصلی حرکت های استراتژیک هستند و در محیط کسب و کار از نیازهای پاسخگویی نشده بازار شکل می گیرند. [2,3]
- مزیت رقابتی<sup>3</sup> : عواملی که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می شود. [3]
- برنامه ریزی استراتژیک<sup>1</sup> : برنامه ریزی استراتژیک ایجاد تطابق بین عوامل داخلی و محیطی سازمان است و بدین ترتیب با پیش بینی روند عوامل محیطی ، مناسب ترین جهت گیری برای سازمان مشخص می شود. [2]
- تفکر استراتژیک<sup>2</sup> : تعاریف متعددی برای این مفهوم بیان شده که از مهمترین آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد :
  - ♦ تفکر استراتژیک طرح ریزی اقدامات بر اساس یادگیری جدید می باشد [4]
  - ♦ تفکر استراتژیک یک فرایند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت ، دور نمایه یکپارچه ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند [4]
  - ♦ تفکر استراتژیک رویکردی است که چارچوب نگرشی ارزشمندی را می آفریند و مفاهیم اثر بخشی را عرضه می کند [4]

## ۵-۱- مقایسه تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک :

در یک نگرش تکمیلی تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند در حالیکه برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر جزئیات کار، داده های دقیق برای تبیین و پیاده سازی استراتژی را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک جهت گیری مناسب برای سازمان را مشخص می کند و برنامه ریزی استراتژیک به حرکت سازمان در راستای مشخص شده کمک می کند.

به میزانی که محیط قابل درک تر و تغییرات آن قابل پیش بینی تر باشد ، مکتب های پیش تدبیری و تجویزی<sup>3</sup> (نظیر برنامه ریزی استراتژیک) اثر بخش و کارایی بیشتری را ارائه می دهند ، ولی با پیچیده تر شدن روابط محیطی و بروز تغییرات جهشی و غیر خطی (مشابه شرایطی که امروزه با آن مواجه هستیم) رویکردهای ساده و تجویزی اثربخشی خود را از دست داده و به جای آن بهره گیری از رویکردهای توصیفی<sup>1</sup> (نظیر تفکر استراتژیک) توصیه می شود [4] (شکل ۲)

<sup>1</sup> -Strategy

<sup>2</sup> -Opportunity

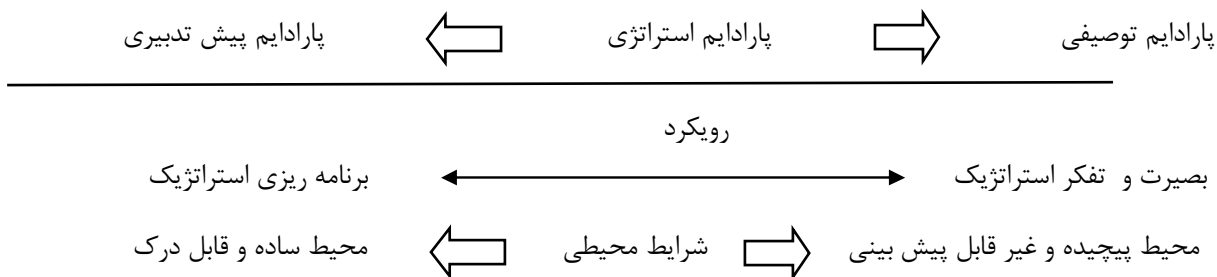
<sup>3</sup> -Competitive Advantage

<sup>1</sup> - Strategic Planning

<sup>2</sup> -Strategic Thinking

<sup>3</sup> -Prescriptive School

<sup>1</sup> -Descriptive School

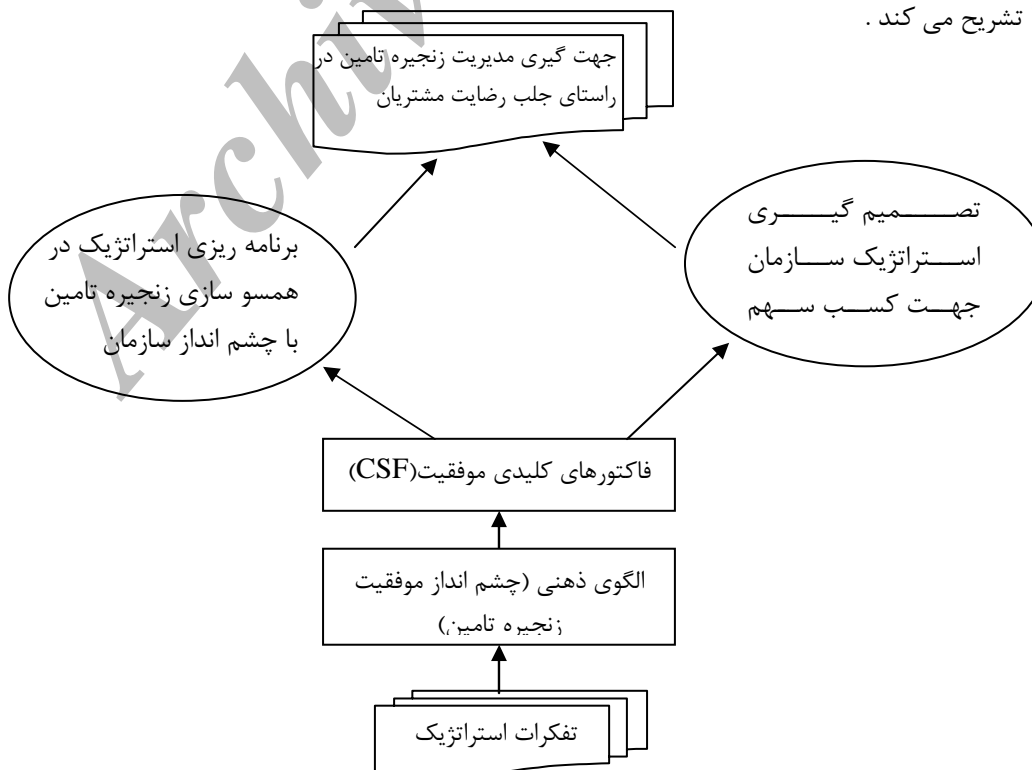


شکل ۲- مقایسه پارادایم ها و رویکردهای استراتژی

محیط ایده آل برنامه ریزی استراتژیک یک محیط پایدار ، در تعادل و قابل فهم است ، در حالیکه محیط واقعی امروز هیچ یک از این ویژگی ها را ندارد. تفکر استراتژیک رویکرد مناسب برای خلق استراتژی در محیط کسب و کار امروزی است . این رویکرد در شرایط رقابتی شدید ، جایگاه رفتار بازار غیر قابل پیش بینی است یک مزیت بی جایگزین بشمار می رود.

#### ۶- جایگاه تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین :

تفکر استراتژیک برای سازمان چشم انداز می آفریند و به مدیران کمک می کند تا در راستای این چشم انداز تصمیمات صحیحی را اتخاذ نمایند. تفکر استراتژیک کمک می کند تا عوامل متعدد کسب و کار بر مبنای میزان تاثیر گذاری در "خلق ارزش برای مشتری" رده بندی شده و منابع سازمان صرفا بر روی عوامل اصلی تاثیر گذار تمرکز یابد. شکل گیری الگوی ذهنی بر اساس تفکر استراتژیک بصیرت و فهم نسبت به عوامل ارزش آفرین در کسب و کار را زیر بنای رفتار و تصمیم گیری مدیران قرار داده و سبب افزایش سهم بازار در کسب و کار موجود برای سازمان می گردد. شکل زیر بطور مشخصی این روابط را تشریح می کند .



شکل ۳- جایگاه تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین



## ۶-۱- اهمیت بکارگیری تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین :

لیدکا (Liedtka) برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی را پیشنهاد می کند [4] :

- ۱- دورنمایی از سیستم<sup>1</sup>
- ۲- تمرکز بر هدف و خواسته ها<sup>2</sup>
- ۳- فرصت جویی هوشمندانه<sup>3</sup>
- ۴- پیشروی با فرضیه برای تعامل و مقابله با محیط<sup>4</sup>
- ۵- تفکر برای استمرار در زمان

این ارکان اصلی را می توان در مدیریت زنجیره تامین به صورت زیر وارد و بیان کرد و با بررسی این موارد در مدیریت زنجیره تامین به اهمیت بکارگیری تفکر استراتژیک در این بحث پرداخت.

- اولین رکن در الگوی لیدکا دورنمایی از سیستم می باشد. در یک مدیریت زنجیره تامین باید همواره الگوی کاملی از عوامل خلق ارزش - از ابتدا تا انتهای زنجیره - را در ذهن مورد بررسی قرار داد. در این الگو شایستگی های کلیدی زنجیره ، فرصتها و تهدیدها و رابطه بین این عوامل به درستی ترسیم شده و مفهوم یکپارچگی در زنجیره تداعی می گردد.
- دومین رکن در الگوی لیدکا تمرکز بر هدف و خواسته ها می باشد. این رکن، تمرکز منابع اعضای موجود در زنجیره را در راستای دستیابی به هدف توصیه می کند. این منابع شامل امکانات فیزیکی اعضا و توانمندیهای تکنولوژیکی هستند که جهت دستیابی همه اعضا آنرا مدنظر قرار می دهند.
- سومین رکن در الگوی لیدکا فرصت جویی هوشمندانه می باشد. این رکن توجه به بدنه زنجیره و ظرفیتهای خلاقیت نهفته در آنرا امری کارساز بشمار آورده و توجه به محیط پیرامون و استقبال از ایده های جدید و کشف فرصتهای نوظهور را امری مهم تلقی می کند.
- چهارمین رکن در الگوی لیدکا پیشروی با فرضیه می باشد. این رکن به روش علمی "فرض و آزمون فرض" تکیه کرده و ایجاد فرضیه های جدید و مدبرانه را جهت مقابله با محیط پیرامون و تعامل با تحولات محیطی را مورد ارزیابی قرار می دهد.
- آخرین رکن الگوی لیدکا تفکر برای استمرار در زمان می باشد. در این دیدگاه زنجیره بعنوان یک سازمان واحد تلقی گردیده که صرفا در زمان حال زندگی نمی کند و تفکر اینکه موفقیت های امروز زنجیره حاصل توانمندیهای دیروز زنجیره بوده و برای موفقیت در آینده نیز باید امروز پایه گذاری گردد، مورد نظر می باشد.

## ۷- پیاده سازی تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین :

در رویکرد استراتژی اثر بخش، ماهیت کار ، تکوین استراتژی است (و نه برنامه ریزی استراتژیک) ، جلو برنده کار، تفکر استراتژیک است (و نه فرایند برنامه ریزی) و حاصل کار مزیت های رقابتی است. [3]

<sup>1</sup>-System Perspective

<sup>2</sup>-Intent Focus

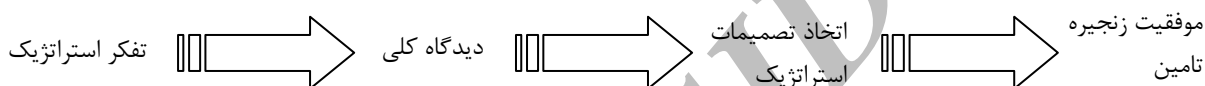
<sup>3</sup>-Intelligent Opportunism

<sup>4</sup>-Hypothesis Driven

رویکرد تفکر استراتژیک برای هر شرایط خاصی گزینه ای مناسب ارائه می کند و هزینه ایجاد گزینه های استفاده نشده نیز بعنوان هزینه بیمه سازمان در مقابل شرایط غیرقابل پیش بینی توجیه پذیر گردیده و قدرت مانور در مدیریت زنجیره تامین را افزایش داده و آنرا از بن بست شرایط دشوار و غیر قابل پیش بینی رهایی بخشیده و سبب ایجاد یک مزیت رقابتی منحصر بفرد گردیده و در صورت عدم آمادگی رقبا برای واکنش مناسب در مقابل این مزیت ، سبب ایجاد یک وضعیت دشوار برای آنها می گردد.

تفکر استراتژیک بر "یادگیری" به عنوان روش موثر در توسعه فهم و بصیرت نسبت به مشتری و بازار تاکید کرده و با پیاده سازی آن در زنجیره تامین ، تغییرات محیطی دیگر سبب ایجاد ناهماهنگی در زنجیره نگردیده و زنجیره همسو با محیط در جهت جلب رضایت مشتریان خود گردیده و از این رو به یک زنجیره کارا تبدیل می گردد.

شکل ۴ فرایند کلی این حالت را بیان می کند .



شکل ۴- پیاده سازی تفکر استراتژیک در زنجیره تامین

از نقطه نظرات پیشنهادات آتی در زمینه نحوه بکارگیری تفکر استراتژیکی در مدیریت زنجیره تامین ، می توان از سه پیشنهاد زیر برای تفکر استراتژیک جهت افزایش قدرت پاسخگویی زنجیره به نیازهای مشتری بهره برد. این پیشنهادات درک عمیق تری از قواعد کسب و کار را فراهم کرده و نیازهای نهفته مشتریان را آشکار و سازمان را در خلق ارزش بیشتر برای مشتری توانمند می سازد.

**پیشنهاد اول :** همه اعضاء را ترقیب به یادگیری از محیط قبل از اطلاع گیری کرده و بعد از کسب نتیجه کامل در مورد اطلاعات کسب شده، بهترین گزینه ها را در زنجیره پیاده سازی کنیم.

**پیشنهاد دوم :** بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده در بازار و مشتریان به دنبال کشف نیازهای پاسخگویی نشده برای مشتریان، بوده و اعضای زنجیره در شناخت این نیازها به تشکیل تیمهای تحقیق بپردازند.

**پیشنهاد سوم :** بیش از اهداف میانی ، چشم به اهداف نهایی با ایجاد یک راه میان بر به جای افزایش سرعت باشیم. به عبارتی دیگر همواره کوتاهترین راه جهت رسیدن به اهداف عالی را انتخاب و از اهداف میانی تنها بعنوان ابزاری برای رسیدن به این اهداف غایی استفاده کنیم.

### نتیجه گیری :

با توجه به ایجاد تغییرات روز افزون در محیط کسب و کار و غیر قابل پیش بینی بودن تغییرات آینده سبب شده که سازمانها دیگر نتوانند صرفاً از برنامه ریزی استراتژیک جهت مواجهه با این تغییرات استفاده کنند و از تفکر استراتژیک به عنوان یک بصیرت و فهم در اثر بخشی برای کسب و کار خود بعنوان مکمل استفاده کنند.

اعمال تفکر استراتژیک موثر در زنجیره علاوه بر برقراری ارتباط سریع ما بین شرکت با تامین کنندگان و توزیع کنندگان باعث کاهش هزینه های زنجیره و در نهایت پایین آمدن قیمت محصولات و خدمات نهائی جهت ارائه آن به مشتریان شده و همچنین گستره بازار و افزایش سهم آنرا سبب می گردد.

با پایه ریزی یک تفکر استراتژیک مبتنی بر قواعد حاکم بر بازار و پیش بینی تغییرات و تحولات در آینده ، سازمانها ترقیب به انتخاب یک استراتژی مناسب با توجه به تواناییها و فاکتورهای کلیدی موفقیت خود شده و همواره خود را تشویق در جهت کسب

سهام بیشتری از بازار کرده و این عوامل سبب تعیین یک جهت گیری هدفمند برای سازمان در مدیریت زنجیره تامین گردیده که همواره این زنجیره را که همانا هدف اصلی خود را جلب رضایت مشتریان می داند یاری می رسانند. در شرایطی که عوامل مزیت ساز رقابتی سریعاً در تحول است تنها مزیت رقابتی پایدار ، فهم و تفکر استراتژیک نسبت به تشخیص مستمر این عوامل است که مدیریت زنجیره تامین را در راستای اهداف بنیادین خود سوق داده و سبب ایجاد یک استحکام پایدار در زنجیره میان اعضا با پاسخگویی سریع به تحولات بازار گردیده است.

## مراجع :

- [1] برادران کاظم زاده، رضا، مطلبی، مهدی، سیستمهای اطلاعات زنجیره تامین، ۳کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، دانشگاه امیر کبیر، صفحه ۱۲۹-۱۳۹، ۱۳۸۳
- [2] علی احمدی، علیرضا، فتح ا...، مهدی، تاج الدین، ایرج، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ اول، نشر تولید دانش، ۱۳۸۳
- [3] غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، استراتژی اثر بخش، چاپ اول، نشر فرا، ۱۳۸۳
- [4] غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، ۵ فرمان برای تفکر استراتژیک، چاپ اول، نشر فرا، ۱۳۸۴
- [5] Alvarado, Y.U, Kotzab, H, Supply Chain Management, the Integration of Logistics and Marketing, Industrial Marketing Management, No 3, (PP 183-198 ,2001
- [6] A.Mollenkopf , Diana ,g.Closs, David, A Global Supply Chain Frame Work ,Journal of Industrial Marketing Management , No 33,( PP 37-44), 2004
- [7] Hand field, R.B., Nichols, E.L.JR, 1999, Introduction to Supply Chain Management, New Jersey, Prentice Hall
- [8] Kuglin, J, 1998, Customer Centered Supply Chain Management, Prentice Hall
- [9] Lummus R.,J.Vokurca .R, Defining Supply Chain Management , A Historical Perspective and Practical Guidelines , Industrial Management and Data Systems , No 1 , (PP 11-17) , 1999
- [10] Sunil Chopra & Peter Meindl, 2001, Supply Chain Management, Strategy, Planning and Operation, Prentice Hall

# SID



ابزارهای  
پژوهش



سرویس ترجمه  
تخصصی



کارگاه های  
آموزشی



بلاگ  
مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری  
STES



فیلم های  
آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



کارگاه آموزشی  
آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقالات ISI

آموزش مهارت های کاربردی  
در تدوین و چاپ مقالات ISI



کارگاه آموزشی  
روش تحقیق کمی

روش تحقیق کمی



کارگاه آموزشی  
آموزش نرم افزار Word برای پژوهشگران

آموزش نرم افزار Word  
برای پژوهشگران