

تبیین نظام همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین و شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن

حسین صامعی^۱

دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۱۰

چکیده

همکاری استراتژیک به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت زنجیره تأمین نوین به‌شمار می‌رود. ایجاد بستری که در آن همکاری به‌گونه‌ای اثربخش و کارآمد شکل گرفته و موجب توفیق سازمان‌ها شود مستلزم شناخت مؤلفه‌های اصلی دخیل در ایجاد همکاری و آشنایی با نحوه تأثیرگذاری هر کدام از مؤلفه‌هاست. در این نوشتار با مروری بر ادبیات، در ابتدا ضرورت و چگونگی ایجاد نظام همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین بیان شده است و در ادامه مؤلفه‌های اصلی مؤثر در همکاری سازمان‌ها در زنجیره تأمین شناسایی و معرفی گردیده است. این مطالعه با رویکردی استراتژیک و از منظر سیاست‌گذاری به زنجیره تأمین می‌نگرد و مؤلفه‌های آرایه شده در آن مبین عوامل اصلی شکل‌دهنده نظام همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، همکاری، زنجیره تأمین.

۱- مقدمه

جریان‌های اطلاعاتی روان و در نتیجه کاهش شدید هزینه‌ها بود [۱].

در سال ۱۹۹۵ روش‌های جدیدی برای همکاری به‌وجود آمد که با تکیه بر به اشتراک گذاشته شدن اطلاعات و مفاهیم مربوط به آن، برقراری ارتباطات در زنجیره‌تأمین را مورد تأکید قرار می‌داد. بدین ترتیب تبادل اطلاعات به‌طور منفعل میان همکاران، تبدیل به رویکردی پیش‌فعال در جهت برنامه‌ریزی مشترک و ایجاد هماهنگی میان فرایندهای مختلف سازمان‌های فعال در زنجیره تأمین گردید [۱].

در گذر زمان موضوع همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین، جایگاه ویژه‌ای در مسایل مختلف مدیریت زنجیره تأمین پیدا کرد. آنچه هم‌اکنون به‌عنوان همکاری در سطح زنجیره تأمین مطرح است به معنای به اشتراک گذاشته شدن مسئولیت تبادل اطلاعات لازم جهت برنامه‌ریزی، مدیریت، اجرا و سنجش عملکرد میان سازمان‌ها است [۲]. به بیان دیگر همکاری در زنجیره تأمین به منزله فعالیت مشترک دو یا چند شرکت مستقل در جهت برنامه‌ریزی و اجرای عملیات زنجیره تأمین، با هدف کسب موفقیتی افزون‌تر است [۳]. آنچه که به‌عنوان همکاری استراتژیک از آن یاد می‌شود، ناظر به ایجاد همکاری به‌عنوان یکی از

با تشدید رقابت، افزایش انتظارات مشتریان و ظهور فناوری‌های نوین، فضای فعالیت سازمان‌ها تحولات اساسی را تجربه نموده است. یکی از پیامدهای این تحولات، دگرگونی بسیاری از مدل‌های کسب و کار و تغییر نگاه مدیران به روش‌های سودآوری سازمان‌هاست. روش سنتی تبادلات تجاری و کسب و کار بر مبنای برقراری روابط ساده و تبادل اندک اطلاعات میان سازمان‌ها بنا نهاده شده بود. در واقع، ویژگی کلی تبادلات تجاری دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ را می‌توان مذاکره و چانه‌زنی شدید خریداران و فروشندگان با مشتریان و تأمین‌کنندگان بر سر قیمت، به‌منظور افزایش حاشیه سود دانست. این روابط مقطعی، اغلب با رقابت و عدم اعتماد میان خریدار و فروشنده توأم می‌باشد. در اواخر دهه ۱۹۸۰ و در دهه ۱۹۹۰ با تشدید رقابت، تحولات عظیمی در روابط تجاری به وقوع پیوست. روابط مقطعی جای خود را به روابط با دوام و همکاری استراتژیک داد. ویژگی اصلی این نوع روابط، تبادل حجم بالای اطلاعات و ایجاد

۱- دانشجوی دکترای مدیریت، پست الکترونیکی: samei@gsme.sharif.edu
نشانی: تهران، خیابان آزادی، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مدیریت و اقتصاد.

طراحی نظام همکاری استراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت، مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده نظام همکاری استراتژیک توصیف می‌شوند.

۲- ضرورت استقرار نظام همکاری

تحول در روندهای جهانی، تغییر قواعد رقابت و بروز نیروهای نوین در محیط فعالیت سازمان‌ها، ضرورت بازنگری در روش‌های کسب و کار را تشدید نموده و سازمان‌ها را ناگزیر از همکاری با یکدیگر جهت ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و در نتیجه کسب منفعتی افزون‌تر نموده است. بررسی ویژگی‌های زنجیره تأمین سنتی و مقایسه آن با شرایط نوین که در جدول (۱) نشان داده شده است، ضرورت استقرار نظام همکاری را بهتر آشکار می‌نماید. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود، در گذر زمان فعالیت‌ها و روابط مجزا جای خود را به فعالیت‌هایی یکپارچه و همکاری‌های متقابل داده‌اند. به‌طور کلی مهمترین محرک‌های موج نوین همکاری را می‌توان بدین صورت بیان نمود:

- افزایش رقابت بر سر هزینه
- کوتاه شدن چرخه حیات محصولات
- تسریع در چرخه توسعه محصولات
- جهانی شدن و سفارشی‌سازی محصولات
- افزایش کیفیت محصولات [۴]

بدین ترتیب استقرار نظام همکاری در زنجیره تأمین به‌عنوان پاسخی به تحولات محیطی توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب نموده است؛ به‌گونه‌ای که هم اکنون بسیاری از سازمان‌های موفق، حیات خود را در گرو تعامل بیشتر با همکاران تجاری خود در زنجیره تأمین می‌دانند.

استراتژی‌های اصلی سازمان‌ها در زنجیره تأمین و نگاهی اساسی به موضوع همکاری جهت کسب مزیت رقابتی است. منطق نهفته در استراتژی همکاری این است که یک سازمان به تنهایی قادر به رقابت و توفیق در بازار امروزی نیست. از این رو بسیاری از سازمان‌ها به‌دنبال هماهنگ نمودن فعالیت‌های بین سازمانی و همکاری متقابل با یکدیگر هستند تا از این طریق به عملکردی متعالی و فرای عملکرد فردی دست یابند [۲]. بدین ترتیب یکی از اهداف همکاری، استفاده متمرکز و ایجاد هماهنگی میان منابع مرتبط همکاران مختلف به‌منظور پاسخگویی به نیازهای زنجیره تأمین و بهینه‌نمودن عملکرد کلی آن می‌باشد. یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، مستلزم به کارگیری مهارت‌ها، فرایندها و فناوری‌های گوناگون به‌منظور جمع‌کردن کارکردها و قابلیت‌های اصلی موجود در زنجیره تأمین و کسب مزیت از فرصت‌های موجود برای کسب و کار است [۴]. صرف‌نظر از رویکرد سازمان به همکاری، در بیان الزامات همکاری اثربخش میان سازمان‌ها می‌توان به وجود اهداف مشترک، سیاست‌های یکپارچه، معیارهای سنجش عملکرد مناسب، فضای تصمیم‌گیری کارا، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و همسوسازی منافع نیز اشاره نمود [۳].

با این وصف، برقراری نظام همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین را می‌توان یکی از موضوعات ضروری جهت توفیق کسب و کارها در فضای رقابتی امروز دانست. لذا در این نوشتار با بررسی ابعاد مختلف این موضوع، به تشریح نحوه ساماندهی همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین می‌پردازیم. در این راستا، در ابتدا ضرورت استقرار نظام همکاری بیان می‌شود. در ادامه مزایا و منافع و همچنین هزینه‌ها و مخاطرات برقراری این نظام بررسی می‌شوند. سپس عوامل کلیدی موفقیت و شکست و پیش‌نیازهای

جدول (۱): مقایسه زنجیره تأمین سنتی و زنجیره تأمین نوین [۴]

ویژگی‌های زنجیره تأمین سنتی	ویژگی‌های زنجیره تأمین نوین
وجود رقابت میان سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان توأم با مذاکراتی به شکل برنده- بازنده.	همکاری میان سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان توأم با مذاکراتی به شکل برنده- برنده.
توجه اندک به تسهیم منافع و مخاطرات.	اهمیت یافتن تسهیم منافع و مخاطرات.
تمرکز کوتاه‌مدت، توجه اندک به موفقیت متقابل بلندمدت.	تمرکز بلندمدت، در جستجوی موفقیت متقابل بلندمدت.
ارتباطات محدود.	ارتباطات گسترده.
برقراری اندکی تعامل بین تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و تأمین‌کنندگان فعال در لایه‌های سوم به بعد	برقراری تعاملات مناسب بین تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و تأمین‌کنندگان لایه‌های مختلف.

۳- منافع استقرار نظام همکاری

نظام همکاری مزایا و منافع قابل توجهی را نصیب سازمان‌های همکار می‌نماید. از مهمترین منافع همکاری می‌توان به موارد زیر اشاره نمود [۵]:

- ارتقای ارزش افزوده محصولات: همکاری می‌تواند از طریق کاهش مدت زمان لازم جهت ارایه محصول به بازار، کاهش زمان توزیع و بهبود کیفیت، موجب ارتقای ارزش افزوده کسب شده یک شرکت شود. همچنین به‌طور مشابه، همکاری شرکت‌هایی که خطوط محصولات مکمل را تولید می‌کنند می‌تواند ارزش محصولات شرکت‌های همکار را افزایش دهد.

- بهبود تماس با بازار: همکاری می‌تواند سبب تبلیغ بهتر و برقراری ارتباطات اثربخش با کانال‌های بازار شود.

- توانمندسازی عملیات: همکاری از طریق کاهش هزینه‌ها و زمان چرخه‌های مختلف سیستم، موجب بهبود عملیات می‌شود. به علاوه، امکانات و منابع به نحو کارا تر و اثربخش‌تری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- افزایش قدرت تکنولوژیکی: به اشتراک گذاشتن فناوری سبب بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های همکاران خواهد شد.

- ارتقای رشد استراتژیک: بسیاری از فرصت‌های جدید هنگام ورود با موانعی مواجه هستند. همکاری می‌تواند با به اشتراک گذاشتن تخصص و منابع، موجب غلبه بر موانع و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید شود.

- ارتقای مهارت‌های سازمانی: همکاری، فرصت‌های ارزشمندی را برای یادگیری سازمانی فراهم می‌نماید. علاوه بر یادگیری همکاران از یکدیگر، شرکت‌ها مطالب زیادی را در رابطه با خود می‌آموزند و همچنین به واسطه همکاری، انعطاف‌پذیری مناسبی پیدا می‌کنند.

- کسب قدرت مالی: افزایش درآمد، کاهش هزینه و همچنین به اشتراک گذاشته شدن ریسک از جمله مواردی است که زمینه تقویت توان مالی همکاران را فراهم می‌کند [۵]. مهمترین هزینه‌هایی که در پی همکاری کاهش می‌یابد عبارتند از: کاهش موجودی، کاهش هزینه تراکنش‌ها، کاهش هزینه‌های اداری و کاهش اتلاف منابع [۴].

سایر منافع بالقوه استقرار نظام همکاری استراتژیک به قرار زیر هستند:

- بهبود پیش‌بینی و برنامه‌ریزی.
- بهبود خدمات‌رسانی به مشتری نهایی [۳].
- ایجاد هم‌افزایی عملیاتی و رویه‌ای بین همکاران.

- پاسخگویی سریعتر به تغییر تقاضای بازار.
- و در نهایت رقابت‌پذیری و سودآوری بهتر [۴].

۴- هزینه‌ها و برخی ریسک‌های استقرار نظام

همکاری

همکاری سازمان‌ها می‌تواند هزینه‌ها و ریسک‌هایی را نیز در پی داشته باشد. عموماً سازمان‌ها دارای نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی هستند که آنها را از رقبا متمایز می‌کند. این نقاط قوت نباید تحت تأثیر همکاری تضعیف گردد. به‌عنوان نمونه در صورتی که منابع سازمان از نقاط قوت آن فاصله بگیرد و یا به واسطه همکاری، توانمندی‌های تکنولوژیکی و استراتژیک سازمان‌ها مغفول واقع شوند، سازمان دچار لطامات فراوانی خواهد شد. به‌طور کلی شایستگی‌های سازمان‌ها نباید در نتیجه به اشتراک گذاشته شدن و یا حذف موانع ورود تقلیل یابد [۵]. از جمله ریسک‌های دیگری که در ارتباط با همکاری وجود دارد، ایجاد وابستگی بیش از حد به سایر شرکت‌هاست که می‌تواند سبب تحت تأثیر قرار گرفتن شرکت از تصمیمات همکاران خود شود. از سوی دیگر افزایش پیچیدگی عملیات نیز از دیگر ریسک‌هایی است که سازمان‌ها را تهدید می‌نماید. در نهایت باید به ریسک عدم موفقیت استقرار نظام همکاری اشاره نمود که هزینه‌های بسیاری را به سازمان تحمیل می‌کند [۶]. یکی از هزینه‌های ناشی از این شکست، هزینه فرصت از دست رفته سازمان جهت سرمایه‌گذاری در سایر زمینه‌های کسب و کار است [۴]. در عین حال مدیران سازمان‌ها باید همواره این موضوع را مدنظر داشته باشند که تعلل در همکاری با یک شرکت می‌تواند موجب برقراری همکاری میان آن شرکت و رقبا گردد که این امر خود زمینه ساز مشکلات دیگری خواهد بود [۶].

افزون بر مطالب فوق باید توجه نمود که استقرار نظام همکاری نیازمند زمان مناسب جهت مدیریت، آموزش و پشتیبانی نظام و همچنین بهبود فعالیت‌های هر کدام از سازمان‌های همکار است. به علاوه همکاران باید در زمینه استقرار زیرساخت‌های اطلاعاتی نظام همکاری سرمایه‌گذاری مناسبی بنمایند. مجموعه این موارد سبب گردیده است که اکثر فعالیت‌های همکاری در زنجیره تأمین دامنه محدودی داشته باشند [۴].

۵- عوامل کلیدی موفقیت و شکست استقرار نظام

همکاری

استقرار موفقیت‌آمیز نظام همکاری در زنجیره تأمین منوط به آشنایی مدیران با عوامل کلیدی موفقیت و شکست و پایش دقیق آنها است. لذا در این قسمت به بررسی مهمترین عوامل کلیدی موفقیت و شکست می‌پردازیم. به‌طور کلی موارد زیر را می‌توان به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت استقرار نظام همکاری در زنجیره تأمین برشمرد:

- پذیرش کامل همکاری در سازمان‌ها.
- درک کامل و صحیح منافع همکاری توسط تمام سازمانی‌های ذینفع.
- قابلیت تحول و تطبیق سازمان‌ها با فرایندهای همکاری.
- استفاده اثربخش از فناوری‌های لازم جهت ارتباط و تبادل داده‌ها.
- سازگاری فعالیت‌های همکاری با چشم‌انداز استراتژیک هر یک از سازمان‌ها [۴].
- موارد زیر نیز به‌عنوان عوامل اصلی زمینه‌ساز شکست همکاری تلقی می‌شوند:
- عدم توجه کافی همکاران به حفظ و ارتقاء روابط.
- عدم اعتماد متقابل و مداوم.
- بروز تحولات اساسی در بازار و عدم توجه سازمان‌ها به آن.
- نگاه به همکاران به‌عنوان یک رقیب بالقوه.
- طولانی شدن استقرار نظام همکاری [۷].

۶- پیش‌نیازهای استقرار نظام همکاری

استقرار نظام همکاری مستلزم برآورده شدن پیش‌نیازهای مختلفی است. در این بخش سه پیش‌نیاز محوری که زمینه‌ساز ایجاد نظام همکاری پایدار است ذکر می‌گردد. اولین نکته‌ای که باید بدان توجه نمود این است که برقراری روابط همکاری، ماهیتاً مستلزم تخصیص منابع قابل توجهی توسط سازمان‌ها است. این امر سبب می‌شود که همه روابط بین سازمان‌ها را نتوان بر پایه همکاری بنا نمود. بنابراین مدیران باید پیش از استقرار نظام همکاری، تصمیمات مقتضی را در ارتباط با انتخاب روابطی که می‌تواند با استفاده از استراتژی همکاری بیشترین بازدهی

را برای سازمان فراهم نماید، اتخاذ کنند. در ارزیابی فرصت‌های همکاری، سازمان باید در برقراری یک ارتباط نزدیک و عمیق تمرکز کند نه اینکه به دنبال همکاری با همه باشد [۳]. بنابراین مدیران باید بر اساس انتظارات خود از منافع و همچنین ریسک روابط با همکاران مختلف، سازمان‌هایی را که بیشترین تناسب را با کسب و کارشان دارند به‌عنوان همکار برگزینند [۶]. وجود ارتباط و آشنایی دیرین با سازمان، امکان به اشتراک گذاشتن دارایی‌های مالی، قابلیت‌های فنی، نیروی انسانی و ماشین‌آلات موردنیاز، امکان استفاده از شایستگی‌ها و توانمندی‌های منحصر به فرد و دسترسی به بازار از جمله معیارهای انتخاب همکار به‌شمار می‌روند [۸].

در انتخاب همکار، هر کدام از معیارهای فوق مورد ارزیابی قرار گرفته و بسته به منفعی که برای سازمان ایجاد می‌شود نسبت به همکاری با سازمان‌های مختلف تصمیم‌گیری می‌شود. با این وصف، اولین تصمیمی که باید در رابطه با استقرار نظام همکاری در زنجیره تأمین گرفته شود، گزینش همکاران مناسب جهت ایجاد روابط کارا و اثربخش است.

دومین پیش‌نیاز استقرار نظام همکاری، انتخاب فعالیت‌هایی است که سازمان‌ها در مورد آنها به همکاری می‌پردازند. از آنجایی که همه فعالیت‌ها به یک میزان نیازمند برقراری روابط نزدیک و درگیر شدن سازمان‌های همکار نیستند، ضروری است فعالیت‌های خاصی که نیازمند همکاری میان سازمان‌هاست انتخاب گردند. تدارکات، مدیریت موجودی، طراحی محصول و توسعه محصول جدید، برنامه‌ریزی تولید، امور سفارش، حمل و نقل/ توزیع، فروش، مدیریت تقاضا و خدمات‌رسانی به مشتریان برخی از فعالیت‌های زنجیره تأمین هستند که سازمان‌ها در انجام آنها با یکدیگر همکاری می‌نمایند [۶]. جدول (۲) منافع همکاری در زمینه فعالیت‌های مختلف زنجیره تأمین را نشان می‌دهد. سازمان‌ها باید فعالیت‌هایی را جهت همکاری برگزینند که بیشترین منفعت را برایشان در بر داشته باشد.

جدول (۲): منافع همکاری در زمینه فعالیت‌های زنجیره تأمین [۶]

منافع همکاری	فعالیت‌های زنجیره تأمین
✓ صرف زمان کمتر جهت جستجوی تأمین‌کنندگان و برگزاری مناقصات جدید ✓ تسهیل در مدیریت تأمین‌کنندگان به علت تعداد کمتر آنها ✓ ثبات بیشتر قیمت‌ها	تدارکات
✓ نگهداری موجودی کمتر ✓ استفاده بیشتر از دارایی‌ها	مدیریت موجودی
✓ توسعه سریع‌تر محصولات ✓ به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش ظرفیت نوآوری ✓ افزایش کیفیت به دلیل درگیر شدن تأمین‌کنندگان در طراحی	طراحی محصول و توسعه محصول جدید
✓ افزایش کیفیت محصولات ✓ به حداقل رسیدن انقطاع در تأمین	برنامه‌ریزی تولید
✓ افزایش پاسخگویی	امور سفارش‌دهی
✓ تحویل سریع‌تر ✓ افزایش انعطاف‌پذیری در تحویل	توزیع
✓ دسترسی سریع به بازارها ✓ افزایش سهم بازار ✓ بهبود فعالیت‌های ترویجی	فروش
✓ افزایش دقت پیش‌بینی‌ها ✓ حل موارد اختلاف در پیش‌بینی‌ها	مدیریت تقاضا
✓ بهبود دسترسی به محصولات ✓ کاهش زمان تحویل	خدمات‌رسانی به مشتری

و در نهایت هر چه عمق همکاری بیشتر باشد (از سطح عملیاتی به سمت سطح استراتژیک) میزان همکاری بیشتر خواهد بود [۶].

۷- مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده نظام همکاری استراتژیک زنجیره تأمین

همکاری سازمان‌ها در زنجیره‌تأمین، مستلزم برقراری نظامی کارا و اثربخش است که مؤلفه‌های گوناگون مؤثر بر همکاری سازمان‌ها را مدیریت نماید. این نظام باید الزامات سطوح مختلف همکاری بین سازمان‌ها را مورد توجه قرار دهد و بستر مناسبی را جهت یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مختلف زنجیره‌تأمین فراهم سازد. در این بخش مهمترین مؤلفه‌های بیان شده در ادبیات همکاری زنجیره‌تأمین به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده نظام همکاری استراتژیک زنجیره‌تأمین ارائه و تشریح می‌شود. این

پس از انتخاب فعالیت‌ها، سومین موضوع، تعیین سطح همکاری بین سازمان‌هاست. در اغلب نظام‌های همکاری، رویکردی سه سطحی در قالب سطوح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی به نوع همکاری‌های سازمان‌ها وجود دارد [۶]. بدین ترتیب که متناسب با فعالیت‌های همکاری که سازمان با دیگر اعضای زنجیره تأمین دارد، سطح روابط همکاری مشخص می‌شود. بدیهی است هر کدام از این سطوح دارای الزامات خاصی بوده و بر نظام همکاری شرایط متفاوتی را حاکم می‌کنند.

ترکیب سه تصمیم فوق، تعیین‌کننده میزان همکاری است. هر چه تعداد همکاران بیشتر باشد (از دو یا چند همکار به یکپارچگی بالادستی - پایین دستی)، وسعت آن افزون‌تر می‌شود (از همکاری در زمینه فعالیت‌های ساده زنجیره‌تأمین به سمت همکاری در توسعه محصول جدید)

دیگر، سیاست‌ها سبب ایجاد سازگاری و وحدت رویه در تصمیم‌گیری‌های مختلف زنجیره تأمین می‌شوند [۹]. با تغییر شرایط، برخی از سیاست‌ها کارآمدی خود را از دست داده و نیازمند تحول می‌شوند. بنابراین مدیران ارشد نظام همکاری باید به دقت به بازنگری سیاست‌ها بپردازند تا با ایجاد سیاست‌های اثربخش، زمینه موفقیت نظام همکاری را فراهم نمایند. در این بین ایجاد فضای تصمیم‌گیری مشترک بین مدیران ارشد از اهمیت فراوانی برخوردار است. اعضای زنجیره تأمین باید تصمیمات کلیدی خود را به شکلی هماهنگ و به‌گونه‌ای اتخاذ نمایند که موجب بهبود عملکرد کل زنجیره تأمین شود [۱۰].

در سطح استراتژیک، مدیران ارشد مسئولیت وضع سیاست‌های کلی، برنامه‌ریزی بلندمدت و تخصیص منابع را بر عهده دارند. آنان باید با رفع تعارضات، موجب همکاری بیشتر سازمان‌ها شده و دستیابی به مزایای رقابتی را امکان‌پذیر سازند. به علاوه تعیین اولویت‌های استراتژیک همچون انتخاب بازار هدف، ایجاد جایگاه رقابتی مناسب، همسوسازی تقاضای مشتریان با قابلیت‌های زنجیره و خلق ارزش و تدوین برنامه‌ها و رویه‌های همکاری درون سازمانی و در سراسر زنجیره تأمین از دیگر فعالیت‌هایی است که در این ارتباط صورت می‌پذیرد [۹].

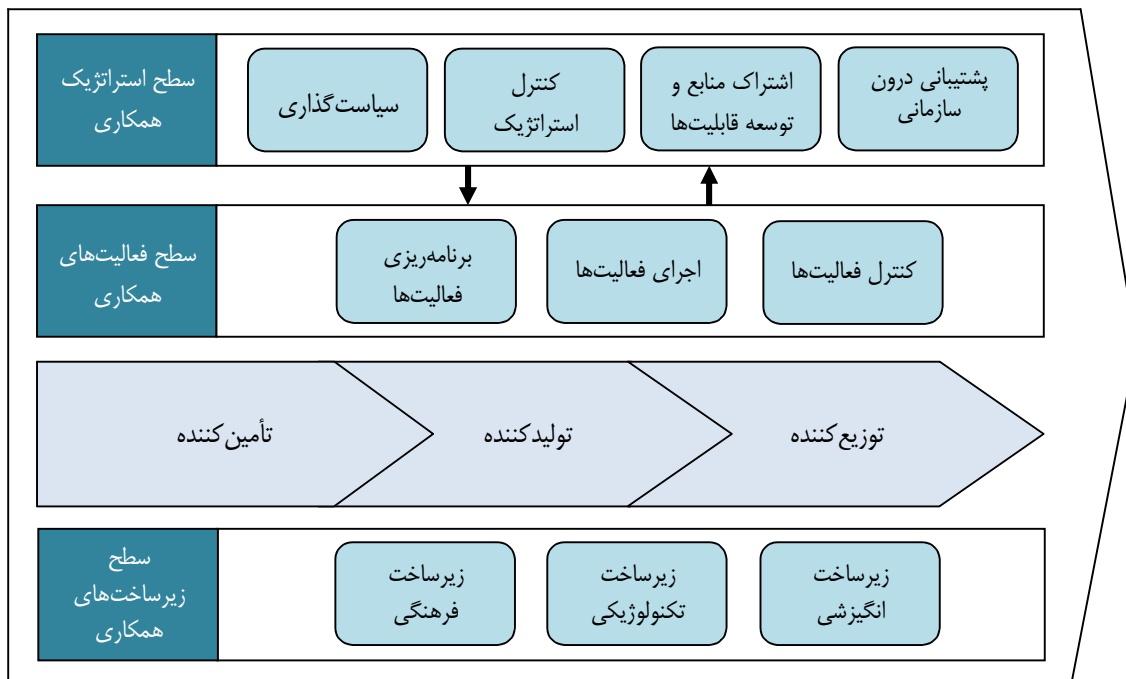
مؤلفه‌ها در شکل (۱) در سه سطح نشان داده شده‌اند که تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان را دربر می‌گیرند. سطوح سه‌گانه عبارتند از: سطح استراتژیک همکاری، سطح فعالیت‌های همکاری و سطح زیرساخت‌های همکاری. در ادامه به تشریح هر کدام از این سطوح و مؤلفه‌های آنها می‌پردازیم.

سطح اول: سطح استراتژیک همکاری

نظام همکاری در صورتی پایدار خواهد ماند که مؤلفه‌های استراتژیک همکاری مورد توجه جدی قرار گیرند. مؤلفه‌های تشکیل دهنده این سطح عبارتند از: سیاست‌گذاری، کنترل استراتژیک، اشتراک منابع و توسعه قابلیت‌ها، و پشتیبانی درون سازمانی. این سطح از این نظر استراتژیک شمرده می‌شود که نیازمند تصمیماتی استراتژیک در سطوح ارشد سازمان‌های همکار بوده و همچنین بقا و پایداری روابط همکاری منوط به توجه اساسی به مؤلفه‌های آن می‌باشد. در ادامه هر کدام از این مؤلفه‌ها را مورد بررسی دقیق‌تر قرار خواهیم داد.

سیاست‌گذاری

یکی از مؤلفه‌های استراتژیک نظام همکاری، مقوله سیاست‌گذاری زنجیره تأمین است. سیاست‌ها، رهنمودهایی جهت کنترل تصمیمات ایجاد می‌نمایند و بدین ترتیب خطر اتخاذ تصمیمات نامناسب را کاهش می‌دهند. به بیان



شکل (۱): مؤلفه‌های تشکیل دهنده نظام همکاری استراتژیک زنجیره تأمین

کنترل استراتژیک

مدیران ارشد سازمان‌های همکار باید به دقت به کنترل عملکرد سازمان‌های خود و همچنین عملکرد زنجیره تأمین بپردازند تا از این طریق از یک سو عوامل کلیدی موفقیت در همکاری را مورد پایش قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد سازمان و زنجیره را با به کارگیری معیارهای مناسب مورد سنجش قرار داده و اقدامات اصلاحی مقتضی را اعمال نمایند.

سازمان‌های خود همکار در زنجیره تأمین باید مشترکاً یک نظام ارزیابی عملکرد را مبنای کنترل قرار دهند. نظام ارزیابی اثربخش، مبنایی را جهت درک نظام همکاری فراهم نموده، رفتارهای حاکم بر آن را تحت کنترل درآورده و اطلاعات مربوط به عملکرد و نتایج نظام همکاری را در اختیار سازمان‌های ذینفع قرار می‌دهد. نظام ارزیابی باید بر بهبود مستمر و در جهت افزایش رضایت مشتری نهایی تمرکز نماید؛ زیرا در نهایت رضایت مشتری است که میزان موفقیت‌آمیز بودن همکاری را نشان می‌دهد [۹]. کنترل استراتژیک در نظام همکاری باید از طریق تعیین اهداف کلی، رویه‌ها و اهداف جزئی که هم‌راستا با سلسله مراتب تصمیم‌گیری در سازمان است، اعمال شود [۱۱].

تاکنون تعداد کمی از شرکت‌ها در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین موفق عمل کرده‌اند. با این وجود، ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف و معیارهایی کلی و جزئی مطابق با شرایط خاص زنجیره تأمین از اهمیت بسیاری برخوردار است [۴]. به‌طور کلی سه معیار عمومی را می‌توان جهت سنجش عملکرد همکاری به کار برد که عبارتند از:

- حجم فعالیت‌های مشترک
 - میزان تمایل همکاران برای ادامه همکاری.
 - میزان نظارت خریدار بر فرایندهای تأمین‌کننده [۷].
- این سه معیار، وضعیت عمومی نظام همکاری را توصیف می‌کنند. علاوه بر این معیارها، نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند از معیارهای زیر به‌عنوان معیارهای کلی ارزیابی بهره‌گیرد:
- سودآوری، فروش کل و سهم بازار.
 - مدت زمان تصمیم‌گیری (زمان لازم جهت اتخاذ و اجرای تصمیم در سراسر زنجیره تأمین).
 - نرخ بازگشت سرمایه و دارایی‌ها.

• فناوری (میزان توانمندی در استفاده و استقرار فناوری‌های ارزش‌افزا).

• زمان توسعه محصول (زمان موردنیاز از ارایه مفهومی محصول تا عرضه اولیه آن).

• میزان تسهیم ریسک (میزان کمیته شدن ریسک و تسهیم آن در طول زنجیره تأمین).

• نحوه برنامه‌ریزی (میزان انجام هماهنگ و مشارکتی برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت زنجیره تأمین و سازمان‌ها).

• کیفیت (وجود برنامه‌های اثربخش جهت ارایه محصولات با کیفیت بالا و پایش آنها از طریق سنجش‌های مناسب).

• رضایت مشتریان.

• میزان ائتلاف (کاهش مواد زاید، دوباره‌کاری، ائتلاف و آلاینده‌ها در سراسر زنجیره تأمین).

• میزان شفافیت (میزان آگاهی همکاران از فعالیت‌های مختلف زنجیره تأمین) [۴].

افزون بر این معیارها، معیارهای جزئی و دقیق دیگری نیز جهت پایش وظایف، فرایندها، و قابلیت‌های سراسر زنجیره تأمین باید طراحی و مورد استفاده قرار گیرند. با وجود آنکه این معیارها بسته به صنعت متفاوت هستند اما تعدادی از آنها را که در بسیاری از صنایع مورد استفاده قرار می‌گیرند را می‌توان بدین صورت بیان نمود: شاخص‌های مالی (هم‌چون درآمد و هزینه فعالیت‌های مختلف، گردش موجودی و غیره)، زمان لازم جهت ارایه محصول به بازار، سطح موجودی، استفاده از ظرفیت تولید، سطح خدمات‌رسانی به مشتریان، زمان پاسخگویی به تقاضای بازار و مواردی از این قبیل [۴]. کنترل معیارهای فوق، ارایه بازخوردهای لازم و انجام اقدامات اصلاحی موردنیاز یکی از مؤلفه‌های اصلی سطح استراتژیک نظام همکاری بوده و می‌تواند مدیران ارشد سازمان‌های همکار را در بهبود زنجیره تأمین یاری نماید.

اشتراک منابع و توسعه قابلیت‌ها

سومین مؤلفه سطح استراتژیک، ناظر به اشتراک منابع موردنیاز جهت استقرار نظام همکاری و توسعه قابلیت‌ها در سراسر زنجیره تأمین می‌باشد. از آنجایی که هر گونه اقدام در جهت استقرار نظام همکاری، چه در آغاز کار و چه در ادامه، نیازمند منابع فراوانی است، مشارکت‌کنندگان در این نظام باید منابع لازم جهت استقرار این نظام را

استراتژیک، به فعالیت‌هایی اختصاص دارد که سازمان‌ها در انجام آنها با یکدیگر همکاری می‌نمایند. همانطور که پیشتر بیان شد، انتخاب فعالیت‌های صحیح و همکاری همه‌جانبه جهت انجام آنها از جمله مسایلی است که باید به‌عنوان پیش‌نیاز برقراری نظام همکاری مورد توجه قرار گیرد. برت^۱ (۲۰۰۴) فعالیت‌های برنامه‌ریزی زمانی تولید، برنامه‌ریزی تأمین، ارایه محصول جدید، بازسازی^۲ تقاضا، برنامه‌ریزی مشارکتی، و توزیع مشترک را از جمله فعالیت‌هایی می‌داند که می‌توانند در نظام همکاری استراتژیک به‌طور مشترک به انجام برسند [۱۲]. اما به‌طور کلی انتخاب فعالیت‌ها بستگی به تحلیل سازمان‌ها از مطلوبیت هر کدام از آنها دارد.

پس از انتخاب فعالیت‌ها، به‌عنوان پیش‌نیاز استقرار نظام همکاری، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل تاکتیکی و عملیاتی آنها موضوع دیگری است که در این سطح بدان پرداخته می‌شود. هر کدام از فعالیت‌ها باید به‌طور مناسب و بر مبنای مشارکت تمامی اعضای درگیر و بر اساس تصمیم‌گیری مشارکتی، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل شوند. انجام این امور در تعامل کامل با سطح استراتژیک همکاری است. بدین معنا که برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل تاکتیکی و عملیاتی فعالیت‌های همکاری از یک سو، از اقداماتی که در سطح استراتژیک به‌عنوان سیاست‌گذاری و کنترل به انجام رسیده است، تأثیر پذیرفته و از سوی دیگر بر آنها تأثیر می‌گذارد. مسیر ترسیم شده در شکل (۱) به این فضای تعاملی و مشارکتی اشاره دارد.

در این بین یکی از مسایل ضروری جهت انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های همکاری، مشارکت اعضای زنجیره تأمین در تصمیم‌گیری است. در واقع کار برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل اثربخش فعالیت‌های همکاری بدون وجود فضای تصمیم‌گیری مشترک امکان‌پذیر نیست. به‌عنوان نمونه یکی از مواردی که نیازمند تصمیم‌گیری مشترک همکاران است، مقوله پیش‌بینی است. هم‌اکنون بسیاری از سازمان‌ها در "انزوا" به پیش‌بینی امور خود می‌پردازند. به بیان دیگر، آنها بر مبنای سفارشات که از مشتریان دریافت می‌کنند و یا بر اساس داده‌های تاریخی، تقاضا را پیش‌بینی می‌کنند. این درحالی است که چنین تصمیم‌گیری‌هایی اغلب توأم با اشتباه هستند [۱۲]. چنین اشتباهاتی از آنجا نشأت

فراهم نمایند [۱۲]. از سوی دیگر، به اشتراک گذاشتن منابع یکی از نیازمندی‌های اصلی کسب مزیت رقابتی است [۷]. در برخی از صنایع، بسیاری از همکاری‌ها به‌منظور انتقال دانش و یا فناوری بین سازمان‌های مختلف زنجیره تأمین شکل می‌گیرد. در واقع یکی از مزایای اصلی زنجیره تأمین، ارتقای نوآوری از طریق ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای مشترک و استفاده مؤثر از مهارت‌ها و قابلیت‌های همکاران است. یادگیری سازمان‌های همکار از یکدیگر، در نتیجه چنین فرصت‌هایی، خود زمینه مساعدی را جهت کسب مزیت رقابتی برای زنجیره تأمین پدید می‌آورد [۱۳]. لذا اشتراک منابع و توسعه قابلیت‌ها یکی از مؤلفه‌های استراتژیک نظام همکاری زنجیره تأمین است که باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

پشتیبانی درون سازمانی

کلید دستیابی به همکاری مطلوب، ایجاد تعهد مدیریتی قوی در زنجیره تأمین است. در تمامی سطوح سازمان و همچنین در بین همکاران زنجیره تأمین باید تعهد وجود داشته باشد. یک زنجیره تأمین بدون وجود درجه بالایی از تعهد بین مدیران سازمان‌ها و همچنین در طول زنجیره تأمین قادر نخواهد بود ارزش قابل توجهی ایجاد نماید [۱۴]. تعهد نه تنها نشان دهنده میزان علاقه سازمان‌های همکار به تداوم همکاری است، بلکه به مثابه پیمانی بین سازمانی است، در جهت حرکت به سمت تداوم همکاری [۱۵].

به‌طور کلی تعهد و حمایت از سازمان‌ها به دو گونه صورت می‌پذیرد: اول، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد در ابتدای شکل‌گیری نظام و در ادامه کار، و دوم، ایجاد تعهد و مشارکت در سایر بخش‌های سازمان و در سراسر زنجیره تأمین [۱۲]. حمایت مدیریت ارشد از ابتدای استقرار نظام همکاری زنجیره تأمین که مقارن با تحولاتی بنیادین است، بسیار حیاتی است. به علاوه در ادامه کار نیز اجرای موفقیت‌آمیز نظام مستلزم حمایت مدیریت ارشد است. وجود چنین تعهدی زمینه‌ساز تسهیل در ایجاد تعهد و مشارکت در سایر بخش‌های سازمان بوده و عملکرد نظام همکاری را ارتقا می‌بخشد.

سطح دوم: فعالیت‌های همکاری

سطح دوم مؤلفه‌های تشکیل دهنده نظام همکاری

1- Barratt
2- Replenishment

می‌گیرند که اعضای زنجیره تأمین دارای اختیارات و حقوق تصمیم‌گیری متفاوت هستند. لذا ایجاد فرایندهای مشترک تصمیم‌گیری، از جمله بازنگری در حقوق تصمیم‌گیری و همچنین یکپارچه نمودن فرایندهای زنجیره تأمین می‌تواند هماهنگی تاکتیکی و عملیاتی در زنجیره تأمین را افزایش دهد [۱۰] که این امر خود به ارتقای اثربخشی اقدامات این سطح منجر خواهد شد.

با این وصف برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل فعالیت‌ها در فضای تصمیم‌گیری مشارکتی، مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده سطح دوم نظام همکاری استراتژیک به شمار می‌رود.

سطح سوم: زیرساخت‌های همکاری

نظام همکاری استراتژیک زنجیره تأمین نیازمند زیرساخت‌هایی است تا انجام مؤثر همکاری را پشتیبانی نماید. به‌طور کلی سه زیرساخت فرهنگی، تکنولوژیکی و انگیزشی بدنه اصلی مؤلفه‌های سطح سوم را تشکیل می‌دهند. در ادامه هر کدام از این سه مورد تشریح خواهند شد.

زیرساخت فرهنگی

یکی از زیرساخت‌های اصلی نظام همکاری، فرهنگ همکاری و مشارکت است. بسیاری از فرهنگ‌های سازمانی موجود در حمایت و پشتیبانی از همکاری درون و برون سازمانی ناتوان هستند [۱۲]. از این رو ایجاد فرهنگ همکاری از عوامل کلیدی موفقیت نظام همکاری به شمار می‌رود. برخی از صاحب‌نظران وجود اهداف متقابل، سیاست‌های یکپارچه، و تبادل اطلاعات را از جمله الزامات فرهنگی ایجاد همکاری اثربخش می‌دانند. اما به‌طور کلی و با مرور نظرات صاحب‌نظران مختلف می‌توان زیرساخت فرهنگی را متشکل از سه بخش اصلی دانست: اعتماد، تبادل اطلاعات و ارتباطات شفاف [۹].

اعتماد: تاکنون مطالعات زیادی در زمینه روابط سازمانی و نقش اعتماد در آن به انجام رسیده است. توافق عمومی این مطالعات بر این است که اعتماد نقش مهمی در پایداری یک سازمان ایفا می‌نماید. لی و بیلینگتون (۱۹۹۲) معتقدند هماهنگی اثربخش در زنجیره تأمین بر مبنای اعتماد و تعهد بنا می‌شود [۱۲]. اعتماد نقشی

اساسی در ایجاد روابط برنده-برنده ایفا می‌کند. وجود اعتماد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که منابع کمیاب، ارزشمند، تقلیدناپذیر (یا به سختی تقلیدپذیر) و بدون جایگزین خود را به اشتراک گذاشته و در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی گردند [۷].

تبادل اطلاعات: بهبود عملکرد زنجیره تأمین نیازمند تبادل عمیق اطلاعات میان همکاران است [۱۶]. غنی‌سازی اطلاعات، یعنی به اشتراک گذاشتن فوری اطلاعات بازار در سراسر زنجیره تأمین که نه تنها مطلوبیت فراوانی را در پی دارد، بلکه به یک الزام تبدیل شده است [۱۷]. تبادل اطلاعات بین همکاران زنجیره تأمین موجب کاهش عدم اطمینان محیط می‌شود. در حالی که هر کدام از اعضای زنجیره اطلاعات کاملی از خود در اختیار دارند، نداشتن اطلاعات سایر اعضا سبب تشدید عدم اطمینان می‌شود. از این رو به‌منظور کاهش عدم اطمینان، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، کاملاً ضروری به شمار می‌آید [۱۸]. به کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات جهت تبادل اطلاعات بین فعالان مختلف زنجیره تأمین به یکی از مسایل اساسی بدل شده است [۱۲].

ارتباطات شفاف: شفافیت و کیفیت جریان‌های اطلاعاتی نقشی اساسی در توسعه زنجیره تأمین ایفا می‌نماید. ایجاد خطوط ارتباطی شفاف و آزاد بین همکاران اهمیت فراوانی پیدا کرده است [۱۲]. به‌گونه‌ای که مدیریت ساختارمند اطلاعات را قلب مدیریت زنجیره تأمین می‌دانند [۱۹]. چنین مدیریتی نیازمند وجود مجراهای ارتباطاتی مناسب است. ایجاد یک فضای ارتباطی که در آن اطلاعات بین سازمان‌ها به سرعت منتقل می‌گردد، از هر گونه تفکر نوآورانه حمایت می‌شود و همچنین وجود مجراهای ارتباطی با اطمینان بالا از مسایل ضروری نظام همکاری محسوب می‌شود [۱۲].

زیرساخت تکنولوژیکی

فناوری، یکی از زیرساخت‌های نظام همکاری به‌شمار می‌رود. با وجود آنکه برخی از صاحب‌نظران معتقدند، همکاری لزوماً مبتنی بر فناوری نیست [۱۲]، اما امروزه با پیشرفت روزافزون فناوری، استفاده از آن به راهکاری مناسب و حتی ضروری تبدیل شده است. در این میان نکته کلیدی، درک مشترک همکاران زنجیره تأمین از فعالیت‌ها، فرایندها و اطلاعات لازم جهت انجام همکاری

سریع فناوری شده است. شکل (۲) سیر تکاملی روش‌های همکاری و فناوری‌های مرتبط با آنها را نشان می‌دهد [۱۴].

با توجه به مطالب فوق باید اذعان نمود، بهره‌مندی همکاران از فناوری به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های نظام همکاری، متناسب با سطح همکاری، از جمله ضروریات استقرار این نظام در دنیای امروز به حساب آمده و فرصت‌های بالقوه‌ای را در اختیار سازمان‌های همکار قرار می‌دهد.

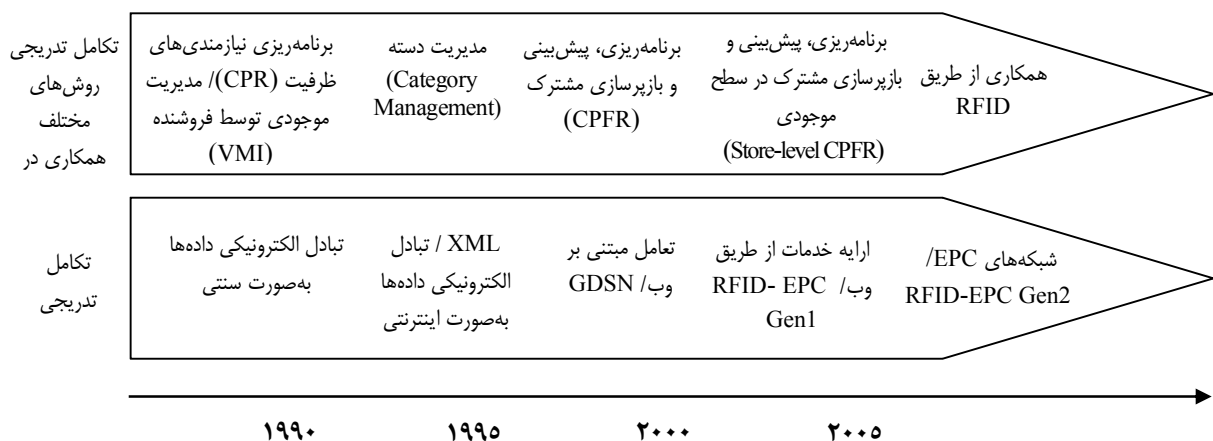
زیرساخت انگیزشی

پژوهش‌های انجام شده در زمینه فرایندهای زنجیره تأمین، همکاری را تلاشی مشترک جهت طراحی مجدد عملیات زنجیره تأمین می‌داند، به‌گونه‌ای که منجر به بهبود خدمات به مشتری و کاهش هزینه‌ها شود [۱۰]. این طراحی مجدد باید از ابتدا به‌گونه‌ای انجام شود که منافی متقابل را برای سازمان‌های همکار دربرداشته باشد. سازمان‌ها باید با هم‌سوسازی منافع خود، ریسک فعالیت‌ها را به‌طور مشترک بپذیرند [۱۲]. نظام همکاری، تنها با ایجاد منافع متقابل و ساز و کارهای انگیزشی مناسب پایدار خواهد ماند. از این رو برقراری نظام انگیزش و هم‌سوسازی انگیزشی همکاران را می‌توان یکی دیگر از مؤلفه‌های زیرساخت همکاری دانست.

است. باید به این نکته توجه داشت که فناوری تنها نقش انتقال دهنده اطلاعات و ارتباط دهنده همکاران را ایفا می‌نماید [۱۲].

زیرساخت اصلی تکنولوژیکی موردنیاز برای استقرار نظام همکاری را می‌توان فناوری اطلاعات دانست. فناوری اطلاعات در همه و یا حداقل در اکثر نظام‌های همکاری زنجیره تأمین نقشی توانمندساز ایفا می‌کند. همکاران صنعتی اغلب در توصیف مؤلفه‌های تکنولوژیکی همچون تبادل الکترونیکی داده‌ها^۱، استانداردها، ارتباطات اینترنتی و غیره از الفاظی همچون "توانمندساز" و "یکپارچه‌ساز" استفاده می‌کنند [۱۴]. این امر بدین دلیل است که فناوری اطلاعات به همکاران، امکان و توان تبادل اطلاعات را اعطا نموده است. به‌علاوه بسیاری از فرایندهای درون و بین سازمانی با به‌کارگیری فناوری تغییر یافته و به نحو مناسبی یکپارچه شده‌اند. در این بین سیستم‌های اطلاعاتی نقش مهمی را در بهبود عملکرد زنجیره تأمین ایفا می‌کنند. سیستم‌های اطلاعاتی با فراهم نمودن زیرساخت لازم جهت تسهیل تبادل داده‌ها بین اعضای زنجیره تأمین، حوزه عمل و کارایی شبکه زنجیره تأمین را افزایش می‌دهند. [۱۶]

نکته مهم دیگر، پیشرفت قابل توجه فناوری، همگام با توسعه مفاهیم و روش‌های نظام همکاری است. افزایش حجم تبادل اطلاعات و نیاز به هماهنگی بیشتر بین همکاران از یک سو و ظهور فناوری‌های جدید و ارابه فرصت‌های جدید توسط آنها از سوی دیگر سبب توسعه



شکل (۲): سیر تکاملی روش‌های همکاری و فناوری‌های توانمندساز آن‌ها

1- Electronic Data Interchange (EDI)

زیرساخت انگیزی

پژوهش‌های انجام شده در زمینه فرایندهای زنجیره تأمین، همکاری را تلاشی مشترک جهت طراحی مجدد عملیات زنجیره تأمین می‌داند، به گونه‌ای که منجر به بهبود خدمات به مشتری و کاهش هزینه‌ها شود [۱۰]. این طراحی مجدد باید از ابتدا به گونه‌ای انجام شود که منافع متقابل را برای سازمان‌های همکار دربرداشته باشد. سازمان‌ها باید با هم‌سوسازی منافع خود، ریسک فعالیت‌ها را به‌طور مشترک بپذیرند [۱۲]. نظام همکاری، تنها با ایجاد منافع متقابل و ساز و کارهای انگیزی مناسب پایدار خواهد ماند. از این رو برقراری نظام انگیزش و هم‌سوسازی انگیزی همکاران را می‌توان یکی دیگر از مؤلفه‌های زیرساخت همکاری دانست.

هم‌سوسازی انگیزش به فرایند به اشتراک گذاشتن هزینه‌ها، ریسک‌ها و منافع بین همکاران اطلاق می‌شود [۹]. این امر سبب می‌شود که اعضای نظام همکاری، هم‌راستا با اهداف استراتژیک متقابل خود فعالیت نمایند. میزان هم‌سو شدن انگیزش را می‌توان بر مبنای عدالت در جبران خدمات و خودفعالی^۱ ارزیابی نمود. عدالت در جبران خدمات این اطمینان را به وجود می‌آورد که منافع و هزینه‌های ناشی از همکاری به‌طور منصفانه در بین اعضا به اشتراک گذاشته خواهد شد. خودفعالی نیز به معنای تمایل هر کدام از اعضا به هم‌سوسازی تصمیمات خود در جهت منافع همه اعضای زنجیره تأمین است [۱۰].

هم‌سوسازی انگیزش از سه روش امکان‌پذیر است. روش اول، طراحی نظام انگیزش بر اساس رفتار اثربخش همکاران است. بدین معنا که نظام انگیزش به اقدامات مختلف همکاران در جهت رسیدن به اهداف، پاداش اعطا می‌کند؛ نه آنکه پاداش صرفاً در قبال دستیابی به اهداف ارائه شود. این امر سبب ایجاد انگیزه در همکاران به‌منظور تلاش بیشتر در جهت بهبود عملکرد خواهد شد. زیرا آنان می‌دانند که پاداش محدود به دستیابی به عملکرد مناسب نیست بلکه تلاش در این جهت نیز ارزشمند شمرده خواهد شد.

روش دوم، پرداخت در قبال عملکرد است. این روش مبتنی بر تعیین معیارهای عملکرد جهت ارزیابی اعضای زنجیره تأمین و ارائه پاداش به آنها در قبال به انجام

رسیدن مهم‌ترین فعالیت‌هاست. این روش موجب ارزیابی بهتر همکاران از یکدیگر، ترغیب اعضا به عملکرد بهتر و کنترل هزینه‌ها می‌شود.

در نهایت روش سوم، جبران منصفانه عملکرد است. در این روش، همکاران به‌طور مشترک بر روی مجموعه‌ای از معیارهای عملکرد به توافق رسیده و همچنین از رویه‌ای منصفانه برای تسهیم منافع استفاده می‌کنند. این کار از طریق بررسی مجموع منافع، و هزینه‌ها و سهم هر یک از اعضا از آنها، تسهیم ریسک و ارزیابی منصفانه عملکرد واقعی هر یک از سازمان‌ها صورت می‌پذیرد [۹]. مشارکت بیشتر سازمان‌ها در اجرای این روش، یکی از وجوه تمایز این روش از روش دوم است.

اتخاذ روش مناسب جهت هم‌سوسازی انگیزش به شرایط حاکم بر زنجیره وابسته بوده و متناسب با مطلوبیت روش‌های مختلف برای همکاران تعیین می‌شود. آنچه در این بین از اهمیت فراوان برخوردار است، ایجاد ساز و کار مناسب جهت پیوند زدن منافع سازمان‌های همکار به یکدیگر و ترغیب آنها به همکاری است.

۷- جمع‌بندی

استقرار نظام همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین در فضای پرتلاطم امروزی که قواعد بقا، رشد و سودآوری در آن تحولات جدی نموده، به موضوع مهم و کلیدی تبدیل شده است. یکی از دلایل عدم تحقق چنین نظامی در زنجیره‌های تأمین، عدم آگاهی مدیران از مؤلفه‌های گوناگون مؤثر بر آن و همچنین نحوه مدیریت آنی نوع نظام همکاری است. لذا شناسایی و معرفی این مؤلفه‌ها به مدیران ارشد سازمان‌ها می‌تواند بستر اولیه لازم جهت استقرار اثربخش نظام همکاری استراتژیک در زنجیره تأمین را فراهم نماید.

در این نوشتار با بیان ضرورت استقرار نظام همکاری، منافع، هزینه‌ها و مخاطرات آن، شرایط و اقتضانات زنجیره تأمین نوین تبیین گردید. در ادامه نظام همکاری استراتژیک به‌عنوان راهکاری که بسیاری از سازمان‌ها در مواجهه با شرایط جدید اتخاذ نموده‌اند، معرفی شده و مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده آن در سه سطح استراتژیک همکاری، فعالیت‌های همکاری، و زیرساخت‌های همکاری تشریح گردید. این نوشتار می‌تواند زمینه‌ای جهت آشنایی با مقوله همکاری در زنجیره تأمین باشد و فضایی را برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و سیاست‌گذاری زنجیره تأمین

1- Self-enforcement

- & Logistics Management, Vol. 30 No.9, pp.750-764, 2000.
- [8] Simatupang, T. M., Sridharan, R., "The Collaborative Supply Chain", International Journal of Logistics Management, Vol. 13 No. 1, pp. 15-30, 2002.
- [9] Pidduck, A. B., "Issues In Supplier Partner Selection", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19 No. 3, pp. 262-276, 2006.
- [10] Simatupang, T. M., Sridharan, R., "An Integrative Framework For Supply Chain Collaboration", International Journal of Logistics Management, Vol. 16 No. 2, pp. 257-274, 2005.
- [11] Chandra, C., Kumar, S., "Enterprise Architectural Framework For Supply-Chain Integration", Industrial Management & Data Systems, Vol. 101 No. 6, pp. 290-303, 2001.
- [12] Barratt, M., "Understanding The Meaning Of Collaboration In Supply Chain", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9 No. 1, pp. 30-42, 2004.
- [13] Spekman, R. E., Spear, J., Kamauff, J., "Supply Chain Competency: Learning As A Key Component", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 7 No. 1, pp. 41-55, 2002.
- [14] Pramatar, K., "Collaborative Supply Chain Practices And Evolving Technological Approaches", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12 No. 3, pp. 210-220, 2007.
- [16] Wilson, D. T., Vlosky, R. P., "Interorganizational Information System And Buyer-Seller Relationships", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 13 No.3, pp.215-234, 1998.
- [17] Lau, H.C.W., Lee, W.B., "On A Responsive Supply Chain Information System", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30 No.7/8, pp. 598-610, 2000.
- [18] Mason-Jones, R., Towill, D.R., "Information Enrichment: Designing The Supply Chain For Competitive Advantage", Supply Chain Management, Vol. 2 No. 4, pp. 137-148, 1997.
- [19] Yu, Z., Yan, H., Cheng, T.C.E., "Benefits Of Information Sharing With Supply Chain Partnership", Industrial Management & Data Systems, Vol. 101 No. 3, pp. 114-119, 2001.
- [20] Hull, B., "A Structure For Supply-Chain Information Flows And Its Application To The Alaskan Crude Oil Supply Chain", Logistics Information Management, Vol. 15 No. 1, pp. 8-23, 2002.

از نظر همکاری ترسیم نماید.

آنچه در مطالعات آتی می‌تواند مورد مذاقه قرار گیرد، نحوه و چگونگی تعامل میان مؤلفه‌های گوناگون سطوح مختلف است. در واقع نوع تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های یک سطح بر سایر مؤلفه‌ها و همچنین نوع ارتباطات میان سطوح مختلف از مسایلی است که می‌تواند در مطالعات آینده بررسی شود. به‌نظر می‌رسد نحوه تأثیرگذاری این مؤلفه‌ها بسته به نوع سازمان‌های همکار و نوع زنجیره تأمین می‌تواند متفاوت باشد. لذا بررسی میزان اهمیت هر کدام از مؤلفه‌ها در زنجیره‌های تأمین مختلف، متشکل از سازمان‌ها و لایه‌های گوناگون از دیگر مطالعاتی است که می‌تواند به انجام برسد.

۸- منابع

- [1] Skjoett-Larsen, T., Thernoe, C., Andersen, C., "Supply Chain Collaboration, Theoretical Perspectives and empirical Evidence", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 No. 6, pp.531-549, 2003.
- [2] Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H., Arndt, A.D., "Supply Chain Collaboration: What's Happening?" The International Journal of Logistics Management, Vol. 16 No. 2, pp.237-256, 2005.
- [3] Whipple, J.M., Russell, D., "Building Supply Chain Collaboration: A Typology oO Collaborative Approaches", The International Journal of Logistics Management, Vol. 18 No. 2, pp.174-196, 2007.
- [4] National Research Council, *Surviving Supply Chain Integration- Strategies for Small Manufacturers*, National Academy Press, Washington, D.C. 2000.
- [5] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E., *Managing The Supply Chain- A Definitive Guide For The Business Professional*, Mc-Graw Hill, New York, 2004.
- [6] Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., Manos, B., "A Conceptual Framework For Supply Chain Collaboration: Empirical Evidence From The Agri-food Industry", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12 No. 3, pp 177-186, 2007.
- [7] Hoyt, J., Huq, F., "From Arm's length to Collaborative Relationships In The Supply Chain, An Evolutionary Process", International Journal of Physical Distribution