

**نگرشی نو به طراحی زنجیره ارزش**  
**تألیف: اریک بورگن و دیگران**  
**ترجمه و تنظیم: مهندس جواد آرمون**

**چکیده**

در یک پروژه تحقیقاتی که با همکاری محققان SINTEF و شرکت‌های فعال تجاری تشکیل دهنده زنجیره ارزش در نروژ در حال انجام است ما دنبال شناخت یک روش جدید و ارائه یک مدل مدیریتی برای توسعه و اجرای زنجیره‌های ارزش لجستیک یکپارچه هستیم. هدف ما آن است که این مدل و روش در صورت امکان به عنوان ابزاری برای بکارگیری موارد یکسان در یکپارچگی لجستیک استفاده شود. در خلال کار پروژه، ما فهمیدیم نیازمند نگرشی قابل ملاحظه در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش هستیم. با استفاده از مدل پورتر و سایر تئوری‌های مرتبط و براساس مباحث و گفتگوهای انجام شده با نمایندگان از شرکت‌های شرکت کننده در تحقیق، ما به سمت ایجاد یک مدل فرآیندگرا برای این نوع از زنجیره‌های ارزش حرکت کردیم. از این منظر، این مطالعه جنبه‌های جالبی راجع به مدل را در نظریه ما خیلی واضح و آشکار بیان کرده است. این مقاله، مدل جهت دار فرآیندی و برخی از ویژگی‌های آن و فرآیند استنتاج در نتایج مباحث ما برای استفاده از این نوع نگرش به زنجیره ارزش را ارائه می‌کند.

**کلید واژه‌ها:** لجستیک، زنجیره ارزش، سطح استراتژیک، مدیریت، مدل، تجار صنعتی

**۱- مقدمه**

براساس نتایج مقدماتی بدست آمده، کاملاً روشن است که سطح عالی یکپارچگی لجستیکی بین شرکت‌ها در یک زنجیره ارزش از تولید کنندگان تا خرده فروشان مزیتی رقابتی ایجاد می‌کند.

به منظور سرمایه گذاری بر روی این مزیت رقابتی؛ همکاری، هماهنگی و ایجاد فرآیندی برای برگزاری ارتباط نزدیک با شرکت کنندگان در زنجیره ارزش به منظور نیل به موفقیت ضروری و حیاتی می‌باشد.

سوالاتی از قبیل اینکه؛ بهترین سطح مناسب یکپارچگی چیست و این یکپارچگی چگونه بوجود می‌آید، از جمله چالش‌های اساسی برای حصول اطمینان از کارآمدی یک زنجیره ارزش هستند.

این پروژه تحقیقاتی در بهار سال ۱۹۹۸ شروع شده و همچنان ادامه دارد. تیم تحقیق، در همکاری با شرکت‌ها در زنجیره ارزش تجار صنعتی، با این موضوعات به منظور ایجاد یک مدل مدیریت لجستیک یکپارچه سروکار دارد. پروژه تحقیقاتی در مرحله نهایی یک مطالعه آزمایشی است که موضوع آن ایجاد یک همکاری و تعامل نزدیک بین شرکت‌های شرکت کننده در تحقیق در سه سطح مختلف لجستیک؛ یعنی سطوح استراتژیک، تاکتیکی و اجرایی می‌باشد. این مقاله حول سطح استراتژیک این همکاری متمرکز می‌باشد. بر طبق تجربیاتی که داشته‌ایم تصمیم‌گیری برای بوجود آوردن روش‌های مختلف همکاری و تبیین نقش‌ها و طراحی فرآیندها از عناصر مهم و کلیدی سطح استراتژیک برای ایجاد یک مدل مدیریت لجستیک یکپارچه در زنجیره‌های ارزش محسوب می‌گردند. در سطح استراتژیک و از دیدگاه یک زنجیره ارزش لجستیکی، سوالات اصلی تحقیق عبارتند از:

\* هر یک از شرکتهای موجود چه نقشی را در زنجیره ارزش ایفا می‌کنند؟

\* طراحی فرآیندها در یک زنجیره ارزش چگونه صورت می‌گیرد؟

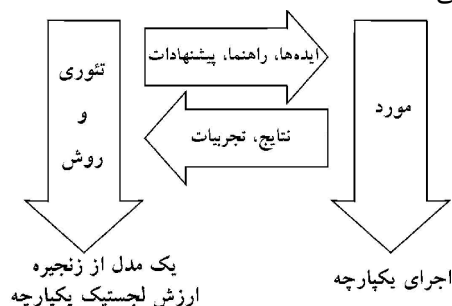
هدف این پروژه ایجاد یک سیستم لجستیک یکپارچه برای حداقل کردن هزینه‌های لجستیک و هزینه مبادلات در یک زنجیره ارزش و از طریق آن دستیابی به یک قیمت پائین تر و ارائه خدمات بیشتر به مشتری می‌باشد. \* رابطه بین شرکت‌ها در زنجیره ارزش چگونه باید باشد؟

به منظور پاسخ گویی به سوالات فوق، ما نیازمند نگرش جدید و قابل توجهی به زنجیره‌های ارزش لجستیک هستیم. با تکیه بر مدل پورتر از زنجیره ارزش و برخی از تئوری‌های جدید اقتصاد خرد و تحقیقاتی که تاکنون انجام داده‌ایم روش جدیدی را برای توسعه یک مدل مدیریت لجستیک یکپارچه کارآمد در شرکت‌های خودگردان در زنجیره ارزش پیشنهاد می‌کنیم. موضوع اصلی این مقاله ارائه یک رویکرد جدید است پیرامون اینکه چگونه به یک سطح کارآمد از همکاری یا یکپارچگی بین شرکت‌ها در زنجیره ارزش دست یابیم، چگونه از نیاز به تئوری‌های جدید در این رابطه آگاه شدیم و کار با این نگرش جدید چگونه است. به علاوه، ما بر روی برخی از ویژگی‌های جالب این تئوری‌ها تمرکز خواهیم کرد.

## ۲- روش

یک ویژگی اساسی این پروژه در مطالعه موردی ذکر شده مربوط به تجار صنعتی می‌باشد. این مطالعه بر روی چهار شرکت صورت می‌گیرد؛ یک شرکت سازنده، یک عمده فروش، یک خرده فروش و یک شرکت ترابری که هر یک دارای نقش‌های متفاوتی در زنجیره ارزش هستند. یکی از اهداف این مطالعه موردی، تجزیه و تحلیل این موضوع است که آیا تئوری‌های نگرش جدید ما دارای کاربرد عملی هستند و آیا کارایی و اثربخشی لجستیک بین شرکت‌ها در زنجیره ارزش را بهبود می‌دهند. اطلاعات کیفی و کمی در یک فرآیند متقابل بین شرکت‌های مورد مطالعه و محققان بدست آمده است. این اطلاعات و داده‌های کیفی و کمی توسط نمایندگان شرکت‌های مورد مطالعه و با همکاری محققان، تعریف شده و جمع‌آوری و تحلیل می‌گردند. پژوهشگر از طریق انعکاس مباحث تئوریک به این فرآیند راهنمایی می‌شود. در این فرآیند، ما گام به گام تلاش می‌کنیم تا عناصر مختلف زنجیره ارزش را به عنوان بلوک‌های ساختمانی یک مدل زنجیره ارزش یکپارچه شناسایی کنیم. براساس این فرآیند تحلیلی به نظر می‌رسد که نیازمند ارائه یک نگرش جدید برای شرح جزئیات مدل مدیریت لجستیک یکپارچه می‌باشیم.

شکل زیر این فرآیند تعاملی را به تصویر می‌کشد:

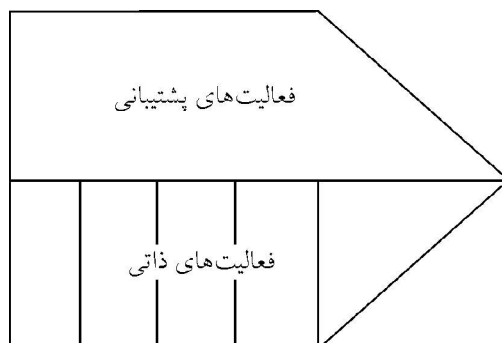


شکل ۱: فرآیند تعاملی تحقیق

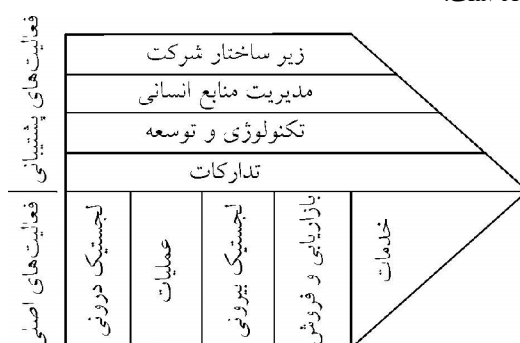
با جستجو در ادبیات لجستیک و منابع مربوطه ما موفق به دستیابی به تئوری یا مدل قابل ارائه‌ای که به نیازها یا نیازمندیهای مورد نظر پاسخگو باشد نشدیم. بنظر می‌رسد که لجستیک بیشتر دربر گیرنده سطوح تاکتیکی و عملیاتی می‌باشد. در این پروژه دریافتیم که در میان تئوری‌های جدید اقتصاد خرد، تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادلات و نمایندگی، فقدان تئوری‌ها برای سطح استراتژیک لجستیک را جبران خواهد کرد. با برخی اصلاحات زنجیره ارزش پورتر را خیلی سودمند تشخیص دادیم.

## ۳- به سوی یک تئوری جدید برای زنجیره‌های ارزش لجستیک یکپارچه

هدف این پروژه ایجاد یک سیستم لجستیک یکپارچه برای حداقل کردن هزینه‌های لجستیک و هزینه مبادلات در یک زنجیره ارزش و از طریق آن دستیابی به یک قیمت پائین‌تر و ارائه خدمات بیشتر به مشتری می‌باشد. اولین سوالی که تلاش کردیم تا پاسخ دهیم آن بود که هر شرکت چه نقشی را باید ایفا نماید. به منظور پاسخ گویی به این پرسش، تمام فعالیت‌ها در شرکت‌ها مشخص شده و دسته‌بندی شدند. با در نظر گرفتن مدل زنجیره ارزش پورتر به عنوان یک مبنا، ما با شرکت‌ها تعامل و همکاری داشتیم. فعالیت‌های هر شرکت به فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم گردید.



به این منظور ما، از مدل جهت دار شرکتی پورتر برای هر یک از شرکت‌های همکار استفاده کردیم. مدل پورتر در شکل ۲ نمایش داده شده است:



شکل ۲: مدل پورتر

گام بعدی، تحلیل این موضوع بود که کدامیک از این فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی جزو تجارت ذاتی شرکت می‌باشند. اینکار با همکاری شرکت‌ها در پروژه‌ها یکدیگر، با ترکیب اسناد و مدارک استراتژیک خودشان و با یک مطالعه و بررسی که کدامیک از فعالیت‌ها برای مشتری ارزش افزوده ایجاد می‌کند انجام شد. تجارت ذاتی شرکت می‌توانست هم شامل فعالیت‌های اصلی و هم پشتیبانی باشد.

بهبود کارایی در یک زنجیره ارزش می‌تواند با انتقال یک فعالیت غیر ذاتی از یک شرکت به شرکت دیگری که همان فعالیت در آنجا جزو فعالیت‌های ذاتی آن شرکت است، حاصل شود. در این فرآیند ما متوجه شدیم که بیشتر مناسب است هر یک از شرکت‌های همکار فعالیت‌های غیر ذاتی را به عنوان فعالیت‌های پشتیبانی در نظر بگیرد. آن‌گاه فعالیت‌ها را به فعالیت‌های ذاتی یا فعالیت‌های پشتیبانی به صورتی که در شکل ۳ نمایش داده شده است طبقه بندی کردیم، اما هنوز یک شرکت با فعالیت‌های جهت‌گیری شده داشتیم.

شکل ۳: شناسایی و طبقه‌بندی فعالیت‌های ذاتی و پشتیبانی برای هر شرکت  
یک پیش‌فرض مطرح شده این بود که فعالیت‌های تجارت ذاتی یک شرکت کارآمدتر از دیگر فعالیت‌های آن شرکت است. پیش‌فرض دوم این بود که فعالیت ذاتی یک شرکت کارآمدتر از فعالیت مشابه (اما غیر ذاتی) در شرکت دیگر است. در فعالیت‌های تجارت ذاتی؛ دانش، تجربه و مهارت‌ها واقع شده‌اند. به بیان دیگر برتری رقابتی و هویت شرکت در این فعالیت‌ها نهفته است. بنابراین بهبود کارایی در یک زنجیره ارزش می‌تواند با انتقال یک فعالیت غیر ذاتی از یک شرکت به شرکت دیگری که همان فعالیت در آنجا جزو فعالیت‌های ذاتی آن شرکت است، حاصل شود. هنگامی که یک شرکت در حال تدارک یک فعالیت با استفاده

از منابع بیرونی است، شرکت دیگری که آن فعالیت را گرفته است مبدل به یک بخش یکپارچه از زنجیره ارزش خواهد شد. یا ممکن است از طریق سایر فعالیتها اینکار صورت گرفته باشد.

به عنوان مثال، ترابری یک فعالیت پشتیبانی برای یک شرکت عمده فروش محسوب می‌گردد در حالی که برای یک شرکت حمل‌ونقل، فعالیت ذاتی است. بنابراین می‌توان با انتقال این فعالیت از شرکت عمده فروش به شرکت حمل و نقل کارآمدی در درون زنجیره ارزش را افزایش داد.

برخی از شرکتها در پروژه، فعالیت‌های مشابه را به عنوان فعالیت‌های ذاتی خود تعریف کردند به این ترتیب آنها می‌توانستند در عوض رقابت، مکمل یکدیگر باشند. بنابراین همکاری در درون یک زنجیره ارزش مناسبت کمتری داشت. ترابری نمونه یک فعالیت در این رابطه است.

این نگرش به تمرکز بر روی تجارت ذاتی و تامین سایر فعالیت‌های شرکت از منابع بیرونی و شرکت‌های دیگر که آن فعالیت به مثابه تجارت ذاتی آنهاست یک زنجیره ارزش را ایجاد می‌کند که در آن تمام فعالیتها، فعالیت‌های ذاتی برای شرکت کنندگان مربوطه هستند. پس از گفتگو با شرکت‌های ترکیب شده و با تجزیه و تحلیل‌های بیشتر، فعالیت‌های تجارت ذاتی به فعالیت‌های جدید و محدودتر تقسیم شد. برای مثال ترابری به سه بخش ترابری فیزیکی محصولات، مدیریت روزانه ترابری و جنبه استراتژیک ترابری تقسیم شد. موارد مشابه کمتر بودند. با این حال، این فرآیند تا حدودی ناراضی کننده بود زیرا بر روی استراتژی شرکت‌های مختلف درباره این که آنها واقعاً چه کاری باید انجام دهند و چه فعالیتی را برای دیگر شرکتها در زنجیره ارزش تدارک ببینند تأثیر منفی می‌گذاشت.

باید اشاره شود که در برخی موارد شرکتها تصمیم گرفتند فعالیت‌هایی را انجام دهند که جزء تجارت ذاتی آنها نبود، اما یک فعالیت ذاتی برای شرکتی دیگر بود. این شرکتها تصمیم گرفتند تا رویه‌های قدیمی انجام امور تجاری با مشتریان خودشان را حفظ کنند. یک دلیل برای این مساله آن بود که این شرکتها انتظار داشتند با انتقال فعالیتها به سایر شرکتها، هزینه‌های مبادلات به میزان بیشتری کاهش یابد. دلیل دیگر می‌توانست آن باشد که شرکتها نمی‌دانستند چگونه بر روی تجارت ذاتی خود متمرکز شوند یا حتی آن را متحول کرده و برای مثال دانش خود را در این زمینه برای حضور در صحنه رقابت عمق بیشتری ببخشند.

این نگرش به تمرکز بر روی تجارت ذاتی و تامین سایر فعالیت‌های شرکت از منابع بیرونی و شرکت‌های دیگر که آن فعالیت به مثابه تجارت ذاتی آنهاست یک زنجیره ارزش را ایجاد می‌کند که در آن تمام فعالیتها، فعالیت‌های ذاتی برای شرکت کنندگان مربوطه هستند. این روش احتمالاً کارآئی تولید در درون زنجیره ارزش را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر چنین استراتژی مبادلات بین شرکتها را به خوبی افزایش داده و آنها بیشتر به یکدیگر وابسته خواهند شد. بنابراین آگاهی داشتن از اینکه هزینه مبادلات باید کمتر از هزینه‌های تولید افزایش پیدا کند موجب سودآوری خواهد شد.

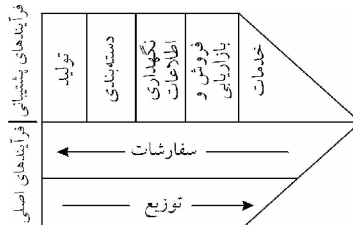
تجزیه و تحلیل هزینه‌های انتقال قبل از آنکه مدل بر روی فعالیت‌های تجارت ذاتی متمرکز شود حساس و ضروری است. در سطح تاکتیکی و عملیاتی مدیریت تجاری، این هزینه‌ها شامل هزینه‌های لجستیکی و عناصری از هزینه اقتصادی مبادلات است. در سطح استراتژیک این موضوع تابع شرایط بازار است و اینکه چه نوع همکاری بین شرکتها وجود دارد، به عبارت دیگر هزینه اقتصادی مبادلات. چگونگی استفاده از این تئوری در شرح سوال سوم تحقیق ذکر شده است.

سوال دوم تحقیق مربوط چگونگی طراحی فرآیندها در زنجیره ارزش است. دو فرآیند عمده و اصلی یافته شده، فرآیند سفارشات و فرآیند توزیع می‌باشد. به علاوه، سه فرآیند پشتیبانی وجود دارد که عبارتند از تدارکات استراتژیک، فروش و پایگاه‌های داده. همه چهار شرکت در زنجیره ارزش در فرآیندهای سفارش و توزیع مشارکت دارند تا زمانی که دو یا سه تا از شرکتها در فرآیندهای پشتیبانی دربر گرفته شوند.

پورتر توجه و تمرکز خودش را بر روی شرکت تولید قرار داده است. همچنین به نظر می‌رسد تمرکز کتابهای دانشگاهی پیرامون مدل‌های زنجیره ارزش، اغلب بر روی شرکت تولید است و تاکید زیادی بر روی سایر شرکت کنندگان در زنجیره ارزش نشده است.

اگر برای یک لحظه، این دید جهت دار بر روی شرکت مرکزی (تولید) را محو کنیم، و فقط فرآیندهای زنجیره ارزش را مورد ملاحظه و توجه قرار دهیم می‌توانیم یک مدل مانند پورتر از زنجیره ارزش مبتنی بر یک دیدگاه فرآیندی بسازیم. این مدل در شکل زیر ترسیم شده است (شکل ۴):

در ایجاد و شناسایی این مدل، ما فرآیندهای اصلی را به عنوان فرآیندهای لجستیکی برای همه شرکت‌کنندگان در



شکل ۴- مدل فرآیندگرایی زنجیره ارزش

زنجیره ارزش یکپارچه در نظر گرفتیم. معقول و منطقی بنظر می‌رسد که وقتی تمرکز بر روی فعالیت‌های لجستیکی است انتقال اطلاعات و مبادله محصولات به عنوان فرآیندهای اصلی مورد توجه قرار گیرند. فرآیندهای پشتیبانی به عنوان دیگر فرآیندهای مطرح در میان شرکت‌کنندگان شناخته شدند.

فرآیند اصلی سفارشات می‌تواند به عنوان جریان اطلاعات مورد ملاحظه و توجه قرار گیرد. جریان اطلاعات از طرف مشتری به تولید کننده در مورد تقاضا، و به شرکت ترابری و توزیع کننده در مورد تحویل‌ها است.

جریان اطلاعات ضرورتاً همان مسیری را که محصولات فیزیکی دنبال می‌کنند طی نمی‌کند. در یک زنجیره ارزش، فرآیند اطلاعات باید توسط یک کارکرد لجستیکی، با بدست آوردن پارامترهای مختلف ورودی از تأمین‌کنندگان، تولید کنندگان، شرکت‌های ترابری و مشتریان، هماهنگ شده باشد.

این ورودی دریافت شده از شرکت‌کننده‌های مختلف را می‌توان در بخشهایی از فعالیت اصلی جهت دستیابی به اطلاعات صحیح سفارش برای شرکت‌کننده مناسب در نظر گرفت. فعالیت اصلی سفارشات یا جریان اطلاعات با همکاری همه شرکت‌کنندگان در زنجیره ارزش شکل می‌گیرد. شرکت‌های فعال به عنوان یک پشتیبان، برای حصول اطمینان از این که سیستم لجستیک به خوبی کار می‌کند، از این اطلاعات استفاده می‌کنند. فرآیند اصلی سفارشات، یک کارکرد خدماتی برای همه شرکت‌کنندگان در زنجیره ارزش است. در این مدل، فعالیت اصلی دارای تعریفی مانند فعالیت‌های پشتیبانی در مدل پورتر است.

بر عکس هر فعالیت پشتیبانی محدود به یک شرکت‌کننده خاص و دقیقاً مانند همان فعالیت‌های اصلی در مدل پورتر است. این دلیل خوبی است بر محدود بودن فعالیت‌های پشتیبانی و مانند یک پیکانی است که از همه بخش‌ها و اجزاء فعالیت اصلی عبور می‌کند (شکل ۴). و درست در مقابل مدل پورتر برای زنجیره ارزش قرار دارد (شکل ۲).

همان وضعیت مشابه برای توزیع فعالیت اصلی یا جریان محصولات وجود دارد که بوسیله پیکان در مسیری مخالف در شکل ۴ نشان داده شده است. توزیع محصولات از سازنده به مشتری عمده‌تأ موجودیها و حمل‌ونقل را در بر می‌گیرد. تمام شرکت‌ها در زنجیره ارزش باید به ترابری و موجودی دسترسی داشته باشند. در این روش، توزیع خود می‌تواند به عنوان یک فرآیند سراسری در برگیرنده تمام شرکت‌های مشارکت‌کننده در طرح بوده و تنها به یک شرکت خاص مربوط نباشد.

مطابق با بحث فوق، فرآیندهای توزیع و سفارش فعالیت‌های اصلی هستند که در برگیرنده تمام شرکت‌های مشارکت‌کننده در زنجیره ارزش می‌باشند. بنابراین باید یک همکاری موثر و کارآمد بین شرکت‌ها برای مدیریت و اجرای هموار و مناسب این فرآیندها برقرار باشد. آن نوع روابطی که در شرایط مختلف بهتر با هم جور می‌شوند می‌توانند با استفاده از عناصر تئوری هزینه اقتصادی مبادلات و نمایندگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند.

سومین و آخرین سوال این است که ارتباط بین شرکت‌ها باید چگونه باشد. یک نتیجه از اولین سوال تحقیق آن بود که تمرکز بیشتر بر روی تجارت ذاتی سطح بالاتری از مبادلات بین شرکت‌ها را نتیجه خواهد داد. نتیجه سؤال دوم این بود که تمام آن

شرکت‌ها در زنجیره ارزش در فرآیندهای اصلی مشارکت دارند. این دو نتیجه همانطور که قبلاً هم گفته شد بیانگر ضرورت همکاری متقابل بین شرکتها در زنجیره ارزش می‌باشند.

دو نتیجه نهایی درباره روابط بین شرکتها اول عبارت است از؛ رعایت سلسله مراتب، وقتی دو شرکت در قالب یک شرکت یکپارچه می‌گردند و دوم؛ راه حل بازار آزاد در جایی که روابط با مکانیسم بازار قانونمند می‌گردند. بین این دو نتیجه نهایی چندین گزینه وجود دارد، و در این مقاله سه دسته انتخاب شده است:

\* **شراکت:** یک قرارداد بلند مدت (حداقل ۳ سال) که استانداردهای تدارک و فروش را قانونمند می‌کند و شرکتها برای توسعه یکدیگر در کاهش کارکردهایی که با هم همپوشانی دارند توافق می‌کنند.

\* **قراردادهای سالانه:** قرارداد یک ساله که استانداردهای تدارک و فروش را قانونمند می‌کند اما شرکتها هیچ توافقی برای توسعه مشترک انجام نمی‌دهند.

\* **توافقات موقت:** توافقی‌های کوتاه مدت بدون انعقاد هیچ گونه قرارداد رسمی

هر پنج فرآیند شناسایی شده با استفاده از فاکتورهای تناوب، ریسک و دقت، مورد بحث قرار می‌گیرند، که اساسی‌ترین عناصر هزینه اقتصادی مبادلات هستند. بنابراین این فاکتورها در هنگامی که هزینه‌های مبادلات مورد مطالعه قرار می‌گیرند ضروری هستند.

فاکتور تناوب، به دسته‌های زیر تقسیم می‌گردد: کم، اغلب اوقات و دائمی.

هنگامی که فاکتور دقت می‌تواند کم، متوسط یا زیاد باشد ریسک یا کم است یا زیاد. سطح دقت مشخص می‌کند که آیا سرمایه‌گذاری برای بهبود یک فرآیند می‌تواند تنها برای یک هدف خاص مورد استفاده قرار گیرد، یا سرمایه‌گذاری عمومی می‌تواند در سایر زمینه‌های دیگر به خوبی استفاده شود.

تناوب دائمی، ریسک پذیری زیاد و دقت بالا با برقراری ارتباط نزدیک بین شرکتها بوجود می‌آید. بنابراین شراکت می‌تواند هزینه مبادلات را کاهش دهد.

از تئوری نمایندگی در این پروژه برای تجزیه و تحلیل عمیق‌تر بر روی فاکتور ریسک استفاده شده است. در این رابطه اطلاعات پنهان و اقدامات مخفی در تئوری نمایندگی ضروری هستند. اگر شرکت کنندگان در زنجیره ارزش، اطلاعات یا اقدامات خود را به منظور بهینه‌سازی دیگر هزینه‌ها پنهان کنند، میزان ریسک افزایش یافته و امکان فرصت‌طلبی بیشتر خواهد شد.

سطح اقدامات مخفی و اطلاعات پنهان وابسته به شرایط بازار است. هر چه بازار ناقص‌تر بوده و عیب بیشتری داشته باشد اطلاعات و اقدامات پنهان بیشتر خواهد بود.

تحت چنین شرایطی، هزینه مبادلات می‌تواند با برقراری یک ارتباط نزدیکتر بین شرکت کنندگان در زنجیره ارزش، کاهش یابد. البته، با نزدیک شدن به شرایط یک بازار کامل، اطلاعات نامتناسب کمتر وجود خواهد داشت و اگر شرکتی اطلاعات را با این وضعیت بازار به بهانه بالاتر رفتن هزینه‌های تولید، پنهان کند در صحنه رقابت با زنده خواهد بود.

در ادامه، ما فقط روابط بین تولیدکننده و عمده فروش را مورد بررسی و توجه قرار داده و تنها فرآیند سفارش را شرح می‌دهیم. تولیدکننده در یک بازار طبقه بندی شده، به عنوان یک بازار الگو فعالیت می‌کند و بنابراین شرکت می‌تواند این فرصت را داشته باشد تا اطلاعات را پنهان کرده یا اقدامات را مخفی انجام دهد. سطح رقابت در میان بازار عمده فروش نسبتاً پائین است، بنابراین مشکل اطلاعات نامتناسب به خوبی در این بازار می‌تواند وجود داشته باشد. امکان پنهان سازی اطلاعات مربوط به هزینه‌های تولید و کیفیت محصولات می‌تواند تجارت را پر هزینه و پرریسک سازد. به همین دلیل یک ارتباط نزدیک مانند شراکت بین شرکتها می‌تواند ترجیح داشته باشد.

تناوب، بین این دو شرکت در موضوع فرآیند سفارش بصورت دائمی طبقه بندی می‌گردد که به معنای همکاری نزدیک مانند شراکت است.

دقت، سومین فاکتور است که از آن برای تجزیه و تحلیل سطح همکاری استفاده می‌گردد. فرآیند سفارش چندان پیچیده نیست اما استاندارد یک فرآیند با دیگری مشترک نمی‌باشد. همچنین فاکتور دقت می‌تواند در سطح متوسط دسته‌بندی شود. بنابراین قرارداد سالیانه می‌تواند مناسب باشد، اما اگر عامل دقت با احتمال زیاد بیشتر از سطح متوسط طبقه‌بندی شده باشد شراکت را می‌توان یک راه حل خوب دانست.

در فرآیند سفارش بین سازنده و عمده فروش، فاکتور تناوب بالاست، ریسک می‌تواند زیاد باشد و استاندارد دقت در سطح میانی طبقه بندی می‌شود. بنابراین پیشنهاد برای نوع همکاری می‌تواند شراکت باشد.

#### ۴- نتیجه‌گیری

بر اساس مباحثی که منتهی به این نگرش جدید برای زنجیره‌های ارزش شد، برخی یافته‌های ارزشمند در استفاده از این مدل بدست آمد که جنبه‌های مهم آن موارد زیر هستند:

\* به نظر می‌رسد همه فرآیندها (یا فعالیت‌ها) در این مدل یک فعالیت ذاتی برای یکی از شرکت‌ها مطابق با دیدگاه زنجیره ارزش هستند.

\* تدارک انجام یک فعالیت با استفاده از منابع بیرونی احتمالاً یک روش مناسب نیست، زیرا اگر این اتفاق بیفتد، شرکت‌کنندگان جدید با این تعریف بخشی از زنجیره ارزش بوده و یک کالا را از فعالیت ذاتی خودشان عرضه خواهند کرد.

\* دقت بالا به احتمال زیاد هزینه‌های تولید را کاهش خواهد داد، اما هزینه‌های لجستیک و هزینه‌های مبادلات ممکن است افزایش یابد بنابراین لازم است تاکید زیادی بر روی هزینه‌های لجستیکی و هزینه‌های مبادلات گردد.

\* در ساخت و شناسایی این مدل، ما فرآیندهای اصلی را به عنوان فرآیندهای لجستیکی برای همه شرکت‌کنندگان در زنجیره ارزش یکپارچه تعیین کردیم. این نشان می‌دهد که وجود یک همکاری مؤثر بین شرکت‌ها نیازمند اطمینان از فرآیندهایی با کارایی بالا است.

\* آن دسته از روابطی که در شرایط مختلف بهتر با هم جور می‌شوند می‌توانند با استفاده از عناصر تئوری هزینه اقتصادی مبادلات و نمایندگی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند.

از دیدگاه ما، رویکرد پیشنهاد شده برای مدل زنجیره ارزش، ناقص و نفی‌کننده مدل پورتر در زنجیره ارزش نیست. تفاوت در این واقعیت نهفته است که پورتر به زنجیره ارزش به عنوان یک سری از شرکت‌های مستقل جداگانه نگریسته در حالی که ما در این رویکرد یک تمرکز یکپارچه بر روی زنجیره ارزش را ارائه نموده‌ایم و بنابراین باید شرکت‌ها را با دیدگاه یک شرکت بزرگ و گسترده بنگریم. ما تصور می‌کنیم برای اینکه اثر بخشی و رقابت پذیری سیستم‌های زنجیره ارزش یکپارچه محقق شوند توجه به این نگرش کلی ضروری خواهد بود.

در آینده ما عمیقاً بر این اعتقاد هستیم که مدل فرآیندگرایی پیشنهاد شده از زنجیره ارزش به عنوان یک مبنا و راهنما در تجزیه و تحلیل دیگر موارد یکسان ما را یاری خواهد داد. به عبارت دیگر این رویکرد به زنجیره‌های ارزش، در آینده بخشی از روش و مدل مدیریت برای زنجیره‌های ارزش تجاری خواهد بود.

#### پی‌نوشت‌ها

۱- این تحقیق توسط نویسندگان این مقاله که همه محققانی از بنیاد تحقیقات علمی و صنعتی در دانشگاه علم و تکنولوژی نروژ در تروندهایم (SINTEF) هستند انجام شده است.

۲- مدل مدیریت لجستیک یکپارچه مورد توجه قرار خواهد گرفت در:

تجارت ذاتی، قراردادهای همکاری در سطح استراتژیک؛

موارد کنترلی، طبقه بندی محصول، اصول کنترل، سیستم‌های ارتباطی و ساختارهای سازمانی در سطح تاکتیکی؛

آموزش و اجرای سیستم‌ها و انجام کارهای روزمره در سطح عملیاتی؛

### 3- Transaction cost economics and agency theory

4- Frequency

5- Specificity

منبع

Borgen Eirik, et al "Integrated Logistics and Value Chain Management", The Second International Conference Managing Enterprises: Stakeholders, Engineering, Logistics and Achievement., 1999.



