

# بررسی نظری ارزش‌افزایی در زنجیره‌تأمین با استفاده از منطق «ارائه خدمت-کسب برتری [۱]»

میرزا حسن حسینی  
استادیار، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه پیام نور  
Hoseini@phd.pnu.ac.ir

سید محمود حسینی‌امیری  
دستیار علمی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه پیام نور  
Seyyed\_797@yahoo.com

سازوکارهای تأمین‌کننده و توزیع‌کننده خدمات در نظر گرفته می‌شوند.

این تحقیق از نوع کاربردی است و از استراتژی تحلیلی-توصیفی جهت تجزیه و تحلیل موضوع تحقیق و از منابع کتابخانه‌ای و پایگاه داده الکترونیک جهت گردآوری ادبیات نظری تحقیق استفاده گردید.

از نتایج تحقیق آن است که با استفاده از منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" می‌توان امکان درک آگاهانه‌تری از ماهیت حقیقی تبادل اقتصادی فراهم کرد تا نیاز به مدیریت زنجیره تأمین و نیز مدیریت بازاریابی را باز مهندسی کرد و آن‌ها را به یک فرآیند و سیستم یکپارچه‌ای همگرا کرد تا عملکرد سازمانی، ارزش مشتری و رفاه جامعه افزایش یابد.

منطق «ارائه خدمت-کسب برتری» / زنجیره تأمین /

شبکه‌های ارزش / خدمات / یادگیری

## چکیده

امروزه مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت بازاریابی هر دو از مدل‌ها و اهداف صرفاً متمرکز بر کالاها و محصولات فاصله گرفته‌اند و به سمت مدل‌ها و اهداف متمرکز بر شبکه‌های ارزش، سهامی مشترک، تأمین خدمات و خلق ارزش حرکت می‌کنند. برخی از این حرکت‌ها تحت تأثیر مفهومی معروف به نام منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" قرار گرفته‌اند.

این مقاله بر آن است تا از منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" جهت تفکر و اندیشه در مورد مدیریت زنجیره تأمین بر اساس تأمین خدمات استفاده کند که در آن کالاها به عنوان

لذا هدف خاص از انجام این تحقیق عبارت است از به کارگیری تفکر منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" جهت سوق‌دهی مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت بازاریابی به سوی تمرکز بر تأمین و ارائه خدماتی است که بر اساس آن، کالاها به عنوان ساز و کارهای تأمین‌کننده و توزیع‌کننده خدمات (کالاهای خدمات محور) در نظر گرفته می‌شوند.

## ۱. ادبیات نظری تحقیق

### ۱-۱. تمرکز بر خدمت

در حالیکه منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" بر منابع و کالاهای نامشهود تأکید دارد، لکن منابع مشهود نیز نادیده گرفته نمی‌شوند. منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" در عوض به کالاها به عنوان ابزارهایی در زنجیره تأمین و ارائه خدمات به مشتریان نگاه می‌کند. به مفهوم وسیع‌تر، نقش زنجیره‌های تأمین، حمایت از فرآیندهای خلق ارزش مشتریان به همراه پیشنهادی خدمتی هم به شکل مستقیم و یا از طریق کالاها به شکل غیرمستقیم می‌باشد [۹]. پس در منطق "ارائه خدمت-کسب برتری"، الزامات استراتژیک برای یک تأمین‌کننده عبارتست از شناسایی راه‌های خلاقانه برای یکپارچگی منابع ضروری جهت تأمین خدمت [۱۰].

### ۱-۲. قلمروهای مرتبط با شبکه ارزش

مدیریت زنجیره تأمین وظیفه یکپارچه‌سازی واحدهای سازمانی در طول زنجیره تأمین و هماهنگ‌سازی جریان‌های مواد، اطلاعات و مالی را به منظور برآوردن تقاضای مشتری نهایی و با هدف بهبود رقابت‌پذیری در امر تأمین خدمات برخوردار می‌باشد [۱۱]. این ارزش توسط ساختار شبکه زنجیره تأمین معرفی می‌گردد که شامل گروه‌هایی از تأمین‌کنندگان و مشتریان با مشخصات مشابه می‌باشند. علاوه بر این، یک شرکت اغلب خود بخشی از زنجیره‌های تأمین چندگانه است که در آن، رقبا نیز به‌طور مکرر از تأمین‌کنندگان مشابه استفاده می‌کنند و شبکه ارزش همه این تأمین‌کنندگان را در بر می‌گیرد. بنابراین زنجیره‌های تأمین (یا همان تأمین‌کنندگان) در درون

در حال حاضر در کشورهای پیشرفته، واحدهای صنعتی و خدماتی دریافته‌اند که سود بلندمدت آن‌ها در تعادل و یکپارچگی اجزاء و کارکرد صحیح زنجیره تأمین نهفته است و دیگر سیاست‌های انتخاب بر مبنای روش‌های سنتی چاره‌ساز نمی‌باشد [۲]. کارشناسان حوزه دانشگاه و صنعت اهداف، فرآیندها، عملکردها و مشخصه‌های زنجیره‌های تأمین را مجدداً مورد بررسی قرار می‌دهند [۳]. به طور کلی می‌توان گفت زنجیره تأمین شامل دو یا چند سازمان است که از نظر قانونی از هم جدا هستند و از طریق جریان‌های مواد، اطلاعات و مالی به هم مرتبط هستند [۴]. امروزه، تغییر رویکرد شرکت‌ها از تمرکز عمده بر عرضه و جریان مواد ملموس برای تولید به سمت تمرکز بیشتر بر روابط مشترک یا شراکت‌های سازمانی، شبکه‌ها، خلق ارزش و مجموعه ارزش‌ها امری آشکار و مشهود است [۵]. اخیراً، لاش و وارگو [۶] (۲۰۰۶) منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" را به عنوان یک موضوع مهم و جدید دانشگاهی در حوزه دانش بازاریابی مطرح کرده‌اند که می‌تواند به عنوان یک مینا یا چارچوب برای یکپارچگی روش‌های مدیریت زنجیره‌تأمین و مدیریت بازاریابی و حتی برنامه‌های تحقیقاتی به کار رود. این مطلب با مطالعات تحقیقی متز [۷] (۱۹۹۸) هم سازگاری دارد. بزعم وی، مدیریت زنجیره تأمین در حال حاضر به سمت یک نقش برتر یا عالی در حرکت است که در آن وظایف بازاریابی، توسعه محصول و خدمات به مشتری با یکدیگر یکپارچه می‌شوند. بر طبق منطق "ارائه خدمت-کسب برتری"، خدمت به عنوان مینا و اساس فعالیت اقتصادی قلمداد می‌گردد. در این منطق، خدمت فرآیندی است که به استفاده از منابع و توانایی یک کسی به نفع کسی دیگر تعریف می‌گردد [۸]. بنابراین فرآیندهای اصلی خدمت، هدف فعالیت اقتصادی است و این فعالیت اساساً در جهت جستجو و فراهم کردن راه‌حل‌ها است. به این معنی که خدمت با خدمت دیگری معاوضه می‌شود. این نکته حائز اهمیت است که واژه صرف "خدمت" با استفاده از منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" معنی و مفهوم ضمنی کاملاً متفاوتی از مفهوم خدمات به شکل سنتی یا همان کالاهای

شبکه‌های ارزش بزرگتر قرار گرفته‌اند.

شبکه‌هایی با قابلیت درک و پاسخگویی سریع به مسائل نیاز به پویایی و انطباق‌پذیری جهت بقا و رشد سازمانی دارند که خود بخشی از شبکه ارزش قلمداد می‌شوند. سازمان‌ها بایستی به‌طور مداوم یاد بگیرند که چگونه به یک مشتری با نیازهای در حال تغییر، خدمت بهتری ارائه کنند. همچنین، همانطور که این شبکه‌های ارزش، پیچیده‌تر و جهانی می‌شوند، پویایی، انطباق‌پذیری و یادگیری برای ادامه حیات و رشد سازمان حیاتی‌تر می‌شوند [۱۲].

### ۳-۱. یکپارچه نگه داشتن کل شبکه

"مدیریت اطلاعات"، "مدیریت لجستیک" و "یا" مدیریت روابط" نقش مهم و مؤثری را در کل مدیریت زنجیره تأمین و همچنین بهبود عملکرد بازی می‌کند تا جایکه "ارتباط" به عنوان عامل قوی و مؤثر در شکست‌ها و موفقیت‌های تجاری قبلی شرکت‌ها بوده است، ضمن اینکه قرن بیست و یکم را "عصر اتحادها" [۱۳] نامیده‌اند [۱۴]. همچنین بازیگران اجتماعی و اقتصادی یک شبکه ارزش از طریق مثلث "توانمندسازی"، "روابط" و "تبادل اطلاعات" با یکدیگر متحد می‌شوند. یک شبکه ارزش به این دلیل دارای یکپارچگی ساختاری است که هر سازمان (اعم از بازیگر اقتصادی و اجتماعی) دارای توانایی‌ها (مورد استفاده برای پیشنهاد و ارائه خدمات به دیگران)، روابط (با مشتریان و تأمین‌کنندگان - روابط ورودی و خروجی و حاکمیت) و اطلاعات می‌باشند که از طریق استانداردها و پروتکل‌های مشترک با هم شریک می‌شوند. این نکته حائز اهمیت است که ارتباط شرکت با تأمین‌کنندگان و مشتریان منجر به حفظ یکپارچگی بر اساس حاکمیت مبتنی بر همکاری و بدون اکراه و اجبار می‌گردد (بدون ابزارهای تنبیهی و تحکم آمیز حاکمیت یا تحت نفوذ قرار دادن دیگران، آنچه که در کانال‌های توزیع، زنجیره‌ها و سازمان‌های صنعتی با سلسله مراتب بوروکراتیک وجود دارد). در نتیجه، با ارزش‌ترین منابع آنهایی هستند که بر توانمندی‌ها و روابط و اطلاعات [۱۵] و حق امتیازها، علائم تجاری، فرهنگ سازمانی و کارگران با

مهارت‌های خاص یا دانش فنی خاص [۱۶] تمرکز دارند. متخصصان موفق زنجیره تأمین و بازاریابی با یکدیگر همکاری می‌کنند تا این منابع ارزش را خلق کرده، توسعه و پرورش داده و یکپارچه سازند. یک چالش پیش روی تمامی سازمان‌ها عبارت از انطباق بهتر بین توانمندی‌های آن‌ها جهت خلق، ساخت و حفظ روابط با مشتریان (منبع نهایی درآمد) و تأمین‌کنندگان (منبعی از ورودی‌های منابع) است. همانطور که شرکت‌ها نیازهای در حال تغییر مشتریان را می‌آموزند، قطعاً نیازمند پویایی و انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری) بهتر هستند. به همین منظور، شرکتی که جذاب‌ترین پیشنهاد ارزش را توسعه می‌دهد (یعنی یک ارتباط بین توانایی‌ها و روابط را پیشنهاد می‌دهد) به نحو عالی عمل خواهد کرد.

به طور خلاصه، تمامی بازیگران اقتصادی و اجتماعی از یکپارچه‌کنندگان منابع هستند [۱۷]. بنابراین شرکت‌هایی وجود دارند تا خرده توانایی‌های تخصصی خود را یکپارچه و منسجم کنند و به پیشنهادهای پیچیده ارزش به همراه توانایی بالقوه بازار تبدیل گردند. به هر صورت، برای انجام این کار، شرکت‌ها بایستی راه‌های خلق ارزش را در زمینه شبکه‌ها شناسایی و اجرا کنند. به خاطر اینکه این شبکه‌های خلق‌کننده ارزش دائماً در حال تغییر هستند. شرکت‌ها بایستی به طور مستمر یاد بگیرند تا در یک شبکه ارزش خدمت‌رسانی کنند. به عنوان مثال برای صنایع خدماتی، مانند اینترنت مستلزم آنست که شما یک تأمین‌کننده‌ای باشید که حجم بالایی از خدمات را با قیمت پایین ارائه می‌کند یا تأمین‌کننده‌ای که خدمات مشتری را با گستره ارتباطات وسیع ارائه می‌دهد [۱۸] و حالت دوم یعنی همان به‌کارگیری شبکه ارزش است.

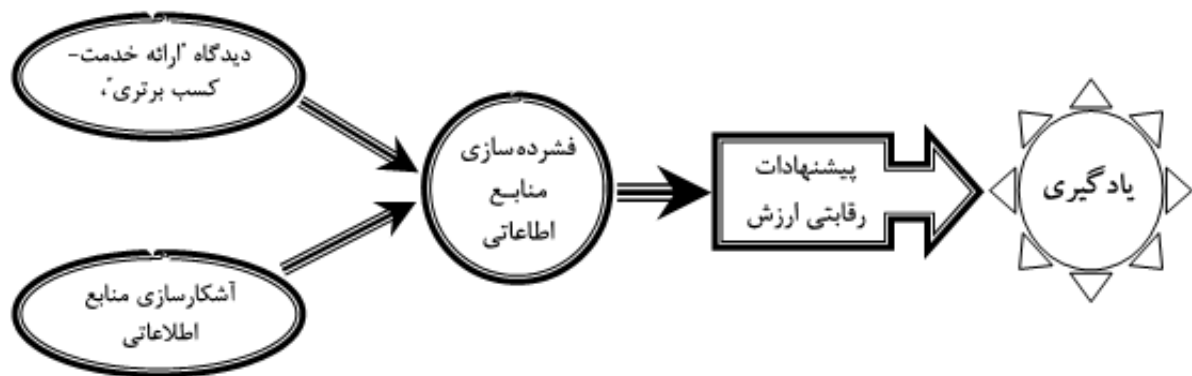
### ۴-۱. آموزش خدمت‌رسانی در یک شبکه ارزش

برای ادامه حیات و کسب موفقیت در اقتصاد شبکه‌ای، سازمان بایستی بیاموزد که چگونه یک بخش حیاتی و پایداری از شبکه ارزش باشد. به خاطر اینکه تمامی بازارها و سازمان‌ها عملاً در حال حاضر به طور الکترونیکی به یکدیگر متصل هستند و به بازارها و سازمان‌های جهانی و پویاتری مبدل گشته‌اند [۱۹] و

بنابراین شرکت‌ها الزاماً در تلاشند تا به منظور پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر بازار و مشتری به شکلی پویاتر و منعطف‌تر گردند.

بر طبق شکل شماره یک، محققان مدلی را مورد توجه قرار می‌دهند که هدف آن توضیح در مورد نحوه توانایی سازمان‌ها در خدمت‌رسانی از طریق انطباق‌پذیری و آموختن نحوه ارائه مستمر پیشنهادات کاملاً جذاب با ارزش می‌باشد. به طور خلاصه، یک سازمان فرصت‌های خدمت‌رسانی را افزایش می‌دهد و سپس به عنوان یک بخش عملکردی و کارآمد از یک شبکه ارزش باقی می‌ماند که از طریق (۱) توسعه یک فلسفه یا منطق "ارائه خدمت-کسب برتری"؛ (۲) آشکارسازی منابع اطلاعاتی (به‌عنوان مثال؛ جداسازی اطلاعات از یک شکل فیزیکی) صورت می‌گیرد. وقتی به نحو موفقیت آمیزی این کار انجام پذیرفت، سازمان قادر است انواع جدید و بیشتری از منابع را از طریق پیکره‌بندی مجدد فرآیندها پیرامون شکل منابع، زمان، مکان و مالکیت منابع و از طریق ایجاد فرآیندهای جایگزین‌سازی منابع و توانمندسازی شرکت خلق کند [۲۰].

این امر سازمان را به سمت بهبود توانایی‌هایش در ارائه پیشنهادات ارزش کاملاً جذاب سوق می‌دهد. در یک دنیای پویا و سریعاً در حال تغییر، سازمان‌ها هرگز کم‌یاد نمی‌گیرند بلکه همیشه بیشتر می‌آموزند. سازمان‌ها می‌آموزند مشتری به چه پیشنهادات ارزش پاسخ مناسب می‌دهد. در نتیجه، فایده این کار ضرورتاً تنها سود یا جریان نقدی نیست بلکه بازخورد یا روند یادگیری است. معیارهای عملکرد سازمان‌های گوناگون اغلب این بازخورد را نشان می‌دهند. زمانی که نتایج به جریان نقدی مثبت منتهی می‌گردد، سازمان‌ها قادرند تا منابع و خدماتی را فراهم سازند که سازمان‌ها برای بقا خود یا رشد و تقویت خود و به دنبال آن، تقویت زنجیره مثبت یادگیری به آن نیاز دارند. مباحث مورد توجه در این تحقیق حول سه محور اشاره شده در مدل مذکور می‌باشد: (۱) فلسفه یا منطق "ارائه خدمت-کسب برتری"؛ (۲) آشکارسازی منابع اطلاعاتی؛ (۳) فشرده‌سازی منابع اطلاعاتی؛ همچنین بر آن هستیم تا یک بحث تفصیلی در مورد افزایش رابط‌های اطلاعاتی به عنوان نهادهای فشرده‌سازی و آشکارسازی بیشتر منابع اطلاعاتی ارائه گردد.



شکل ۱- مدل یادگیری خدمت‌رسانی در یک شبکه ارزش

منابع مشهود در عرضه‌های بازار شرکت.

۳- تغییر در جهت تمرکز بر خلق و استفاده از منابع فعال و پویا

به جای مصرف و نابودی منابع فعال پایدار.

۴- شناخت مزیت استراتژیک اطلاعات همگون در برابر اطلاعات ناهمگون.

۵- تغییر در جهت مذاکره و گفتگو به جای شعار و هیاهوگری.

### ۱-۵. فلسفه «ارائه خدمت-کسب برتری»

هشت نظریه درباره تغییر مناسب می‌تواند دیدگاه خدمت

محوری را در برگیرد. این موارد عبارتند از:

۱- تغییر در جهت تمرکز بیشتر بر فرآیند خدمت‌رسانی در مقایسه با خلق کالا.

۲- تغییر در جهت اولویت بیشتر بر منابع نامشهود در مقایسه با

۶- درک و فهم این مطلب که شرکت می‌تواند فقط پیشنهادات ارزش را ایجاد و دنبال کند نه اینکه به خلق یا اضافه کردن ارزش پردازد.

۷- تغییر در جهت تمرکز بیشتر بر تبادل رابطه‌ای در برابر تبادل داد و ستدی یا معامله‌ای.

۸- تغییر در جهت تمرکز بیشتر بر عملکرد مالی برای یادگیری و بازخورد اطلاعاتی در برابر هدف حداکثرسازی سود. [۲۱]

در مجموع، این هشت نظریه یک چارچوب مرجع برای یک مدل ذهنی فراهم می‌کند که سازمان را تشویق و ترغیب می‌سازد تا تغییرات در نیازها و ترجیحات مشتری را درک کند و عرضه خدمتی خود را با آن نیازها به منظور پاسخگو ماندن نسبت به محیط سریع‌تر در حال تغییر و پیچیده منطبق گرداند، محیطی که بخشی از اقتصاد شبکه‌ای جهانی است.

#### ۶-۱. آشکارسازی [۲۲] منابع اطلاعاتی

سازمان‌ها در اقتصاد شبکه جهانی می‌توانند از طریق آشکارسازی منابع اطلاعاتی بهتر خود را با شرایط جهانی وفق دهند و خدمت بهتری را ارائه دهند [۲۳]. توانایی آشکارسازی منابع بخشی از یک جریان تکاملی مستمر در طی هزاران سال است، لکن در حال حاضر به خاطر ظهور، رشد و گسترش ارتباطات دیجیتال و محاسبات و توانایی روزافزون آن و تأمین امکانات بالقوه ذاتی طیف الکترومغناطیسی از اهمیت فوق العاده حیاتی برخوردار گشته است.

امروزه، ما شاهد آشکارسازی غیرقابل پیش‌بینی اطلاعاتی درباره موضوعات حوزه مدیریت زنجیره تأمین هستیم. همان چیزی که کلارک [۲۴] (۱۹۹۸) از آن به "لجستیک مجازی" یاد می‌کند که در آن، عناصر اطلاعاتی و فیزیکی سیستم‌های لجستیک زنجیره تأمین از یکدیگر مستقل هستند. کنترل فیزیکی و مالکیت منابع در مدت زمان کوتاه‌تری جهت کسب منفی از این منابع فراهم می‌گردد. نتیجه آن، برون‌سپاری روزافزون فناوری اطلاعاتی و رشد رابطه‌های اطلاعاتی است.

#### ۷-۱. فشرده‌سازی [۲۵]: پیکره‌بندی مجدد [۲۶]

##### جایگزین‌سازی [۲۷] و توانمندسازی [۲۸]

شبکه‌های ارزش مانند موجودات زنده هستند و از این رو پیوسته در حال آموختن، تکامل و انطباق با نیازمندی‌های در حال تغییر هستند. آن دسته از شبکه‌هایی که ادامه حیات می‌دهند، با سعی و تلاش در جهت یکپارچگی منابع به شیوه‌هایی خود را منطبق می‌کنند و در بازار به رقابت می‌پردازند [۲۹] و در نهایت این یکپارچگی منابع به شیوه‌های خاص منجر به تأمین پیشنهادات ارزش کاملاً جذاب می‌گردد. پس این یکپارچگی منابع از طریق تلاش برای فشرده‌سازی بیشتر منابع صورت می‌گیرد [۳۰] و فشرده‌سازی منابع از طریق فرآیندهای پیکره‌بندی مجدد در زمینه شکل منابع، زمان، مکان، و مالکیت و فرآیندهای جایگزین‌سازی و توانمندسازی صورت می‌گیرد [۳۱] و به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا پیشنهادات کاملاً جذاب‌تری را ایجاد کنند. در اینجا، این مفاهیم را به ترتیب توضیح می‌دهیم.

##### ۸-۱. مفهوم فشرده‌سازی منابع اطلاعاتی

فشرده‌سازی یا فشرده‌سازی حداکثر، یک سازه نظری است که با طیفی از منابع در دسترس و یکپارچه ارتباط دارد. فشرده‌سازی حداکثر وقتی حاصل می‌گردد که در یک زمان و مکان مشخص، یک بازیگر در شبکه، تمامی منابع ضروری برای خلق مشترک بهترین ارزش ممکن در آن شرایط را فراهم کرده و یکپارچه می‌سازد. شبکه‌های ارزش به هنگام عمل در یک اقتصاد بازاری بر آن هستند تا جهت تجمیع و متراکم‌سازی حداکثر منابع، تلاش‌ها و کوشش‌هایی را به عمل آورند، لکن در عمل، این حداکثرسازی صرفاً نظری در عمل وجود ندارد. نورمن [۳۲] (۲۰۰۱) به فشرده‌سازی حداکثر به عنوان یک وضعیتی اشاره می‌کند که در آن وضعیت، بهترین ترکیب از منابع برای یک موقعیت خاص بسیج و سازماندهی می‌گردد، برای مثال؛ برای یک مشتری امکان وجود داشته باشد تا در یک لحظه و مکان مشخص مستقل از موقعیت مکانی ارائه‌کننده خدمت، به کسب نتیجه بهینه از هزینه/ارزش حاصل از آن خدمت نائل گردد. این مدل تجاری که در حال حاضر با بیشترین مقیاس به فشرده‌سازی

حداکثر منابع قابل دسترس می‌پردازد، می‌توان به مدل‌های جستجوی اینترنتی از قبیل موتورهای جستجوی گوگل [۳۳] اشاره کرد. هر فردی در هر نقطه‌ای از دنیا با یک کامپیوتر متصل به شبکه مخابرات می‌تواند، پاسخی برای هر سؤال موردنظر دست یابد. این مدل فعلی نمونه‌ای از فشردگی بالاتر منابع اطلاعاتی بر خلاف فرآیند جستجوی پاسخ در طی ۲۵ سال قبل می‌باشد.

گردآوری مجدد منابع اطلاعاتی منجر به فشردگی بیشتر می‌شود. در حقیقت، اگر یک کسی به فرآیندهای مرکزی در مدیریت زنجیره تأمین و بازاریابی از قبیل مدیریت فروش یا مدیریت روابط با مشتری توجه کند، می‌تواند رشد و ترقی زیاد شرکت را بر اساس مدل‌های کسب و کار اینترنتی دریابد.

## ۹-۱. پایه‌های پیکره‌بندی مجدد برای فشردگی بهتر منابع اطلاعاتی

مفهوم ساختار بنیادی یک شبکه ارزش می‌تواند بر حسب شکل منابع، زمان قابل دسترس، مکان دسترسی و مالکیت و استفاده از این منابع مشخص گردد. فشردگی بیشتر منابع می‌تواند از طریق اصلاح و تعدیل ساختار شبکه ارزش تحقق یابد. در حقیقت، شبکه‌های ارزش به طور مستمر خود را جهت ارتقای فشردگی منابع (یا همان بهینه‌سازی ترکیب منابع) منطبق و مرتب می‌سازند. سازمان‌هایی که خود بخشی از این شبکه‌های ارزش هستند، نیز بایستی خود را انطباق‌پذیرتر و ریسک‌پذیرتر کنند.

### ۹-۱-۱. پیکره‌بندی مجدد شکل منابع

اشکال یا ساختارها دارای مقاصد یا عملکردی هستند و اشکال برتر منابع در طی زمان پدیدار می‌شوند. مثال‌های مشهود و آشکار را می‌توان در وسایل حمل و نقل، موشک‌های جنگ‌افزایی، بسته‌بندی، مبلمان اداری، پوشاک یا کامپیوترهای اداری یافت. اشکال نامشهود شامل قراردادهای، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و فرآیندهای تجاری هستند. اگر چه اشکال برتر منابع آشکار می‌گردند، لکن به چالش کشیدن اشکال حائز اهمیت است تا معلوم گردد این اشکال برتر منابع انطباق‌پذیر و قابل تغییر

هستند یا برای اجرای بهتر عملکرد مجدداً قابل چارچوب‌بندی هستند یا خیر؟ به این معنی که آیا به ابزار مفیدتر یا ابزار خدمتی بهتری تبدیل می‌شوند یا خیر؟

پیکره‌بندی مجدد شکل منابع، عملکرد تمامی منابع را در شبکه ارزش مورد بررسی مجدد قرار می‌دهد. با در نظر گرفتن تمامی عملکردها و شکل‌هایی که سازمان‌ها را توانمند می‌سازد، سازمان‌ها نیز می‌توانند مسیرهای بهتری را برای انطباق‌پذیری و پویایی بهتر شناسایی کنند. وقتی شکل منابع اصلاح می‌گردد، از یک تأثیر متعامل و دو طرفه در سرتاسر شبکه ارزش برخوردار می‌شود. به عنوان مثال، اخیراً شرکت وال مارت [۳۴] در یک فعالیت بزرگ استراتژیک جهت فروش محصولات مشارکت کرد که این محصولات به لحاظ محیط زیست حساسیت بالاتری داشتند. در این فرآیند آن‌ها دریافتند که اندازه بسته‌بندی (یک بُعد از شکل) نه تنها علت اصلی هدررفت انرژی است، بلکه تأثیرات تعاملی زیادی در سراسر شبکه ارزش به همراه دارد. اندازه بسته‌بندی اغلب به طور غیرضروری بزرگ است به خاطر اینکه تولیدکنندگان فهمیده‌اند که بسته‌بندی‌های بزرگ‌تر در معرض دید بیشتری هستند و از این رو مصرف‌کننده خریدار آنهاست. به لحاظ پیش‌بینی، کاهش اندازه بسته‌بندی مقاومت‌هایی را از سوی تولیدکنندگان کالای بسته‌بندی شده به وجود می‌آورد. برای کاهش این مقاومت، شرکت وال مارت شکل منابع خود را از طریق فراهم کردن تولیدکنندگانی مجرب با توانایی بیشتر در ازای جبران کارایی کمتر حاصل از نمایش غیرکارآمد محصول آرایش‌بندی کرد. البته موج کاهش در اندازه بسته‌بندی در سرتاسر شبکه ارزش گسترش می‌یابد و بر نحوه انطباق‌پذیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد که از جمله آن عبارتند از: تولیدکنندگان قفسه فروشگاه، شرکت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ای فعال در امر چاپ بسته‌بندی و غیره.

یک جنبه از پیکره‌بندی مجدد شکل منابع که اغلب در شرایط منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" مورد بحث است، به بهینه‌سازی و برون سپاری مربوط است که به ایجاد منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" می‌انجامد. علت آنکه مشتری یک راه حل خدمتی منحصر بفرود را خریداری می‌کند، آن است که این راه حل

خدمتی شامل یکپارچگی خیلی از اجزاء مشخص با آورده‌های بهینه شده بازار به همراه یک پیشنهاد ارزش کاملاً جذاب است. این کار شبیه کار خیلی از نویسندگانی است که از یک زبان استاندارد با هزاران کلمه استفاده می‌کنند و نویسندگان، این کلمات را برای خلق تعداد تقریباً مشخصی از داستان‌ها در کنار هم ترکیب می‌کنند. از این رو، آورده‌ها یا همان پیشنهادات بازار می‌توانند بهینه‌سازی گردند، گویی که از مجموعه‌ای یکپارچه از اجزاء و عناصر استاندارد ساخته شده‌اند [۳۵].

## ۲-۹-۱. پیکره‌بندی مجدد زمان

یک گزینه دیگر برای پیکره‌بندی مجدد به بُعد زمانی بر می‌گردد. اگر کسی یک مجموعه از فعالیت‌ها را طرح‌ریزی کند، فعالیت‌هایی که درگیر تأمین ورودی‌ها برای تولید، توزیع و فروش محصول و استفاده آن توسط مشتری باشد، فوراً متوجه خواهد شد که این فعالیت‌ها در یک طیف زمانی مشخصی مرتب و چینش می‌شوند. برخی فعالیت‌ها مقدم بر فعالیت‌های دیگر هستند نه بر حسب عادت یا اهمیت فعالیت‌ها.

مهندسی همزمان نیز در طراحی محصول و تولید محصول و نیز توسعه نرم‌افزار آن با هدف سرعت بخشی به زمان ارسال کالا به بازار به طور موفقیت آمیزی به کار گرفته شده است [۳۶]. قطعه‌بندی و بخش‌بندی بیشتر فرآیند توسعه فی‌نفسه برای افزایش سرعت زمان اجرای فرآیند امری حیاتی قلمداد گردیده است [۳۷]. برای مثال؛ بخش‌های آغازین و ظریف مدیریت چرخه عمر محصول به طور جذاب در حال تغییر زمان لازم برای ساخت یک قطعه است. به خاطر اینکه مهندسان می‌توانند با یک طرح از قبل معین شده برای ساخت یک قطعه استاندارد شروع کنند و برای برآوردن نیازهای مشتری و فناوری‌های نهفته در قطعه، آن را اصلاح و تعدیل کنند تا اطمینان حاصل گردد که قطعه یا بخش مجدد طراحی شده دارای اعتبار و ارزش است.

## ۳-۹-۱. پیکره‌بندی مجدد مکان

مکانی که در آن، فعالیت‌ها اجرا می‌شوند، یک فرآیند دیگری از پیکره‌بندی مجدد است. سیستم آمار و گزارش‌گیری و شبکه‌ها مفهوم مکان را تغییر داده‌اند. یک کار در جایی انجام می‌گردد و

در جای دیگری تحویل داده می‌شود. در جهان امروزی که در آن شرکت‌ها در سرتاسر دنیا با مشتریان و تأمین‌کنندگان و شرکای خود به صورت شبکه درآمده‌اند، یک سفارش ممکن است در ایالات متحده صورت بگیرد، قطعات سفارش شده از واحدهای تولیدی در تایوان و اروپا می‌باشد و در مکزیک مونتاژ می‌گردند. به شکلی مشابه، درخواست خدمات با یک مرکز ارتباطی می‌تواند در هر جایی از دنیا صورت گیرد. در ابتدا، درخواست مشتری در برخی مکان‌ها در هند مورد پردازش قرار گرفته و سپس به شخص دیگری در نیویورک اعلام می‌گردد و ظرف چند دقیقه به مشتری پاسخ داده می‌شود. در حقیقت، صفحات وب شخصی برای یک شخص می‌تواند مکانی را فراهم کند تا یک محصول سفارش داده شود و بر روی میز مصرف‌کننده تحویل داده شود.

در آغاز ورود به قرن ۲۱ میلادی با پدیده‌ای کاملاً متفاوت به نام «سازمان‌های مجازی» مواجه هستیم. سازمان‌هایی که الزاماً نیازی به سازماندهی کارکنان در یک محیط سازمانی معمولی ندارند [۳۸]. همکاری‌ها به طور روز افزونی در سرتاسر شبکه ارزش از طریق همکاری مجازی در حال شکل‌گیری هستند که بر اساس آن، شرکت‌کنندگان از طریق اینترنت برای همکاری پیرامون پروژه‌هایی با یکدیگر ملاقات می‌کنند. نه تنها منابع اطلاعاتی می‌تواند در سراسر سازمان به اشتراک داشته باشند، بلکه با هر کس دیگری که با این پروژه مرتبط است به اشتراک درآید. طرفین می‌توانند به این منابع یا مدارک در محل کسب و کار خود یا هر جای دیگری دست یابند و به بخشی از سازمان مجازی تبدیل شوند. این کار نه تنها با وظایف ساده، تکراری و روشن انجام می‌گیرد بلکه در همکاری‌هایی که شامل پروژه‌های پیچیده‌تر از قبیل توسعه محصول جدید است، نیز صورت می‌گیرد [۳۹].

## ۴-۹-۱. پیکره‌بندی مجدد مالکیت

اندیشه سنتی اقتصادی و بازاریابی آن است که ارزش به شکلی جزئی از طریق مالکیت و تصاحب کالاهای مادی فراهم می‌گردد. اما منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" این بحث را پیش می‌کشد که ارزش همان خدمتی است که شامل جریان

یکپارچه گردید.

## ۱-۱۰. فرآیندهای توانمندسازی و جایگزین سازی

به طور اساسی، دو روش برای تأمین خدمات وجود دارد. جایگزین سازی \_ یعنی انجام یک کار یا مجموعه‌ای از کارها برای طرف دیگر و توانمندسازی یعنی فراهم کردن امکاناتی برای یک طرف جهت انجام یک کار یا مجموعه‌ای از کارها برای خود به شکلی مؤثرتر و کارآمدتر [۴۲]. این فرآیندها دارای جنبه همزیستی هستند. به این معنی که جایگزین سازی در برخی وظایف، یک طرف را در انجام وظایف دیگر به شکلی کارآمدتر و مؤثرتر توانا می‌سازد. برای مثال؛ فراهم کردن تسهیلاتی که شرکت (الف) برای شرکت (ب) انجام می‌دهد، شرکت (ب) را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتر و کارآمدتر از توانایی‌های اصلی خود در فعالیت‌های خلق ارزش استفاده کند.

زمانی که به خلق ارزش در محیط یک شبکه ارزش توجه می‌گردد، این دو فرآیند، فرصت‌های وسیعی را برای انطباق‌پذیری و پویایی بهتر فراهم می‌کنند. زمانی که دو مفهوم "آشکارسازی منابع" و "قرار دادن مشتری در بخشی از شبکه ارزش" در کنار هم قرار می‌گیرند، احتمال تغییرات تقریباً بسیار زیاد است. برای مثال، از طریق آشکارسازی اطلاعات موجودی، شرکت وال‌مارت تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان نامطلوب در امر سفارش را جایگزین‌سازی کرد. سپس خود و مشتریانش را توانمند ساخت تا از طریق قیمت‌های پایین‌تر به رقابت بپردازد. شرکت آمازون [۴۳] از این روش جهت امکان جریان‌سازی اطلاعات مورد درخواستی به شکل مستقیم برای برخی از تأمین‌کنندگان استفاده کرد و آن را توسعه داد. همچنین این امکان را فراهم ساخت تا محصولات به طور مستقیم به سمت مشتریان جریان یابد. فروشگاه اینترنتی ای‌بی [۴۴] نیز عملکردی مشابهی را در میان مشتریانش ارائه می‌کند که اغلب هم نقش خریدار و هم نقش تأمین‌کننده را در حراجی‌های زنده اینترنتی (برخط [۴۵]) ایفا می‌کند.

در مجموع، این نکته قابل ذکر است که کل شبکه خلق ارزش (شامل مشتریان و شبکه‌های مشتری) به عنوان سیستمی از خلق دو طرفه ارزش از طریق جایگزین‌سازی و توانمندسازی

خدمات ارائه شده از قطعات یا کالاها است که اهمیت بیشتری از مالکیت خود کالا دارد. این تفکر ساده می‌تواند برای پیکره‌بندی مجدد شبکه‌های ارزش به کار رود به خاطر اینکه پیشنهاد این تفکر آن است که شرکت‌ها بیشتر بتوانند دارایی‌ها را اجاره کنند و یا حق استفاده از جریان‌های خدمات را بپردازند نه اینکه کالاهایی را خریداری کرده و به فروش برسانند. این همان مدلی است که در صنعت نرم‌افزار به طور روزافزونی به کار می‌رود [۴۰]. به هر صورت، چارچوب‌بندی مجدد مالکیت نیز می‌تواند از لحاظ جنبه سخت‌افزاری اتفاق بیفتد. شرکت چپ [۴۱] (یک شرکت مخزن‌سازی که دارای پیشینه زیادی در تجارت کالا است) را در نظر بگیریم. علی‌رغم ایجاد تمایز بسیار سخت محصولات در این تجارت، این شرکت نسبت به رقبای خود برتر است. یکی از بزرگترین خطوط تولید شرکت چپ، تولید پالت‌های چوبی است. اگر چه این محصول با تغییرات جدید منطبق گردیده است مانند پالت‌هایی مجهز به سیستم امواج رادیویی جهت شناسایی بهتر آن‌ها در هر نقطه مکانی، اما طراحی اساسی، ویژگی‌ها و کاربردهای آن تغییری نکرده است. تنها هدف پالت‌ها ثابت نگهداشتن کالاها در طول حمل و نقل آنها است. بنابراین هزینه خرید این وسیله به هزینه خالص حمل و نقل کالا اضافه می‌گردد. به طور سنتی، تولیدکنندگان بایستی پالتی را خریداری بکنند تا کالاهای تولیدی خود را بر روی آن مستقر کنند، لذا هزینه‌ای بابت خرید این پالت‌ها متحمل می‌شدند یعنی هزینه آن بر روی هزینه حمل و نقل و حق العمل‌کاری منتقل می‌گردید. برای وسایل نقلیه بزرگتر یا تولیدکنندگان بزرگتر، هزینه این پالت‌ها می‌توانست افزایش یابد. شرکت چپ تشخیص داد که این مالکیت کالا نیست که به ارزش کالا می‌افزاید، بلکه کاربرد و استفاده آن بر ارزش کالا می‌افزاید. در نتیجه، شرکت چپ به جای فروش پالت‌ها، تصمیم گرفت این پالت‌ها را برای تولیدکنندگان کالا، توزیع‌کنندگان و سایر اعضای درون شبکه ارزش به اجاره بگذارد. بنابراین پیشنهاد ارزش شرکت چپ (اجاره پالت‌ها به جای فروش آنها) اینگونه مطرح گردید. در هزینه‌ای مشابه با قیمت خرید آن، این پالت‌ها خدماتی را فراهم می‌کردند که زنجیره خدمت آن با نیازمندی‌ها و سیستم‌های انبار مشتریان



زنجیره تأمین خدمت قلمداد می‌گردند. تمامی ارتباطات و پیوندها (شامل تأمین‌کنندگان و مشتریان خود شرکت) در شبکه بیانگر فرصت‌هایی برای نوآوری می‌باشد که از طریق کمک به طرفین در اجرای فعالیت‌های خود نسبت به خلق ارزش صورت می‌گیرد. رامیرز و والین [۴۶] (۲۰۰۰) به شرکت‌هایی اشاره می‌کنند که توانایی پیکره‌بندی مجدد شبکه‌های ارزش جهت افزایش ارزش خود را دارند و آن‌ها را "پیشگامان اولیه [۴۷]" می‌نامند [۴۸].

امروزه فناوری اطلاعات برای آشکارسازی منابع از چنان اهمیت بالایی برخوردار است به نحوی که یکی از ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ در مقیاس جهانی نیز همین استقرار نظام مناسب اطلاعاتی از طریق حذف لایه‌های سازمانی غیرضرور ارتباطات باز می‌باشد [۴۹]، لکن خیلی از سازمان‌ها نیازی به توسعه توانایی اصلی خود در مورد فناوری اطلاعات نمی‌بینند. این شرکت‌ها ممکن است از واسطه‌های اطلاعاتی استفاده کنند که این واسطه‌ها به شرکت‌ها در تأمین منابع اطلاعاتی یکپارچه موردنیاز برای انطباق و حفظ مزیت رقابتی کمک می‌رسانند. به خاطر اهمیت آشکارسازی منابع و فناوری اطلاعات، بررسی عمیق‌تری در مورد نقش این واسطه‌های اطلاعاتی صورت می‌گیرد.

## ۱۱-۱. واسطه‌های اطلاعاتی و شبکه‌های ارزش

با آشکارسازی بیشتر اطلاعات در شبکه‌های ارزش و جامعه، ما شاهد رشد غیرمترقبه تعدادی از واسطه‌هایی هستیم که به شکل خاص و بی‌نظیری اطلاعات را یکپارچه، پردازش، توزیع و به فروش می‌رسانند (اطلاعات را از کالاهای ملموس جدا می‌کنند) [۵۰] و از این واسطه‌ها به طور روزافزونی به "رابطه‌های اطلاعاتی" یاد می‌شود [۵۱] و رشد رابطه‌های اطلاعاتی به موازات تکامل فناوری صفحات وب بود. در مراحل اولیه توسعه صفحات وب، رابطه‌های اطلاعاتی (مانند ای‌بی، آمازون، گوگل و غیره) بر انتشار اطلاعات به منظور ارتباطات و داد و ستد تأکید داشتند. خیلی از شرکت‌های حقیقی قادر بودند تا از این فناوری برای سهم بردن اطلاعات به مشتریانی که به اینترنت دسترسی دارند، استفاده کنند. صفحه‌گستر [۵۲] نسخه شماره ۲، نقش

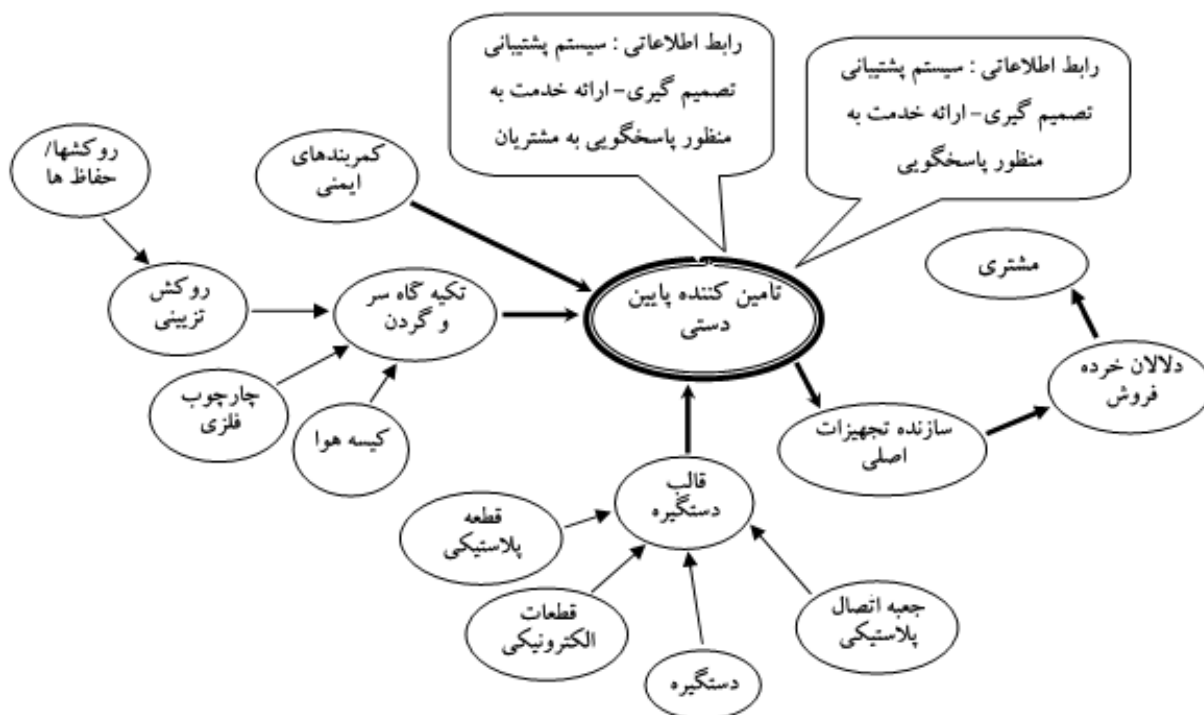
رابطه‌های اطلاعاتی را گسترش داد تا امکان تبادل اطلاعات برای پشتیبانی از تعامل و مشارکت اجتماعی را فراهم کنند [۵۳]. همان گونه که در شکل شماره دو ملاحظه می‌کنید، یک بخش کوچکی از شبکه ارزش صنعت خودرو را نشان می‌دهد که مشتریان، دلالان، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و مجموعه‌ای از تأمین‌کنندگان را به هم مرتبط می‌سازد. هر گره در شبکه بیانگر یک هویت (مثلاً یک شرکت یا مجموعه‌ای از شرکت‌های کوچکتر) است. هر گره در شبکه رابطه علی‌السویه بین تأمین‌کننده خدمت و دریافت‌کننده خدمت دارد. در حقیقت، اکثر فرآیندهای تصمیم‌گیری در هر دو طرف از طریق رابطه‌های مختلف اطلاعاتی به طور موازی و همزمان انجام می‌گیرند. برای مثال، یک رابط اطلاعاتی ممکن است به یک تأمین‌کننده خدمت در شناسایی نواقص طراحی محصول از طریق ارزیابی داده‌های مربوط به ضمانت نامه مشتریان یاری رساند، درست در زمانی که رابط اطلاعاتی دیگر ممکن است این داده‌ها را تحلیل نماید تا به دریافت‌کننده خدمت در مورد مشکلات موردانتظار ضمانت نامه، توصیه‌های لازم ارائه نماید. همچنین از طریق تأمین برخی از وظایف برای رابطه‌های اطلاعاتی، فرآیندهای زنجیره تأمین می‌تواند، پیکره‌بندی مجدد قرار گیرند. این امر به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا بر توانایی‌ها و شایستگی‌های درونی تمرکز کنند و مجموعه‌ای باارزش از روابط موردنیاز برای خلق ارزش را فراهم نماید.

همانطور که در مثال فوق آمده است، شرکتی که در تلاش است تا پیشنهادات ارزش رقابتی را پیشنهاد کند بایستی در وهله نخست رابطه‌های اطلاعاتی را شناسایی کند که می‌توانند شبکه ارزش را پشتیبانی کنند و سپس یک ساختار مناسب را توسعه دهند که این رابطه‌های اطلاعاتی را با شبکه ارزش یک شرکت یکپارچه سازند تا از ارزش مشترک خلق شده پشتیبانی کنند. برای مثال، رابطه‌های اطلاعاتی وجود دارند که قادرند نیازهای مشتریان را درک کنند که این کار را از طریق ردیابی جستجوی اطلاعات فروش و ضمانت نامه مشتریان، حمایت از یکپارچگی منابع با آوردن تأمین‌کنندگان و مشتریان زیاد در کنار یکدیگر برای طراحی یک محصول و یا توجه به نواقص طراحی،

کمک به تشخیص فرآیند تکمیل سفارش با امکان یکپارچگی فعالیت‌های متعدد تأمین، حمل کالا، اعتباردهی و پرداخت مبلغ کالا در یک موقعیت ایمن با استفاده از خدمات وب و سایر استانداردهای جهانی زنجیره تأمین و غیره به انجام می‌رسانند. پس همان طور که داده‌های مورد استفاده بیشتری توسط گروه‌های تصمیم در شبکه ارزش آشکارسازی می‌شوند (داده‌ها برای اشتراک و همکاری در قالب اعداد و ارقام درآمده‌اند) فرصت بیشتری وجود دارد که هر حوزه کاربردی منحصر بفردی (مانند تأمین کالا یا خدمت) یک یا گروهی از رابط‌های اطلاعاتی را در اختیار داشته باشد تا بتوانند در امر پشتیبانی از این حوزه کاربردی، کمک‌های ارزنده‌ای از خود نشان دهند [۵۴].

مسئله یکپارچگی توانایی‌های رابط‌های اطلاعاتی با شبکه ارزش شرکت از طریق یک ساختار سازمانی خاص مقوله‌ای

پیچیده‌تر است. خلق فشردگی اطلاعات برای یک شرکت (که جهت حمایت از پیشنهادات ارزش امری ضروری است) با در کنار هم قرار دادن منابع ضروری مورد نیاز صورت می‌گیرد. همان کاری که شرکت گوگل انجام می‌دهد. گوگل تلاش می‌کند تا خواسته‌های تحقیق و جستجوی مشتری را از طریق دسترسی و یکپارچه کردن تمامی منابع اطلاعاتی مورد نیاز برآورده کند که نیازمند استانداردسازی به شیوه‌ای است که خدمات در راستای یک شبکه پیچیده ارزش قابل دسترس و هماهنگ شده باشد. در حالیکه فناوری‌های خدمت محور از قبیل خدمات وب و ساختارهای خدمت محور در حال توسعه هستند تا از این هدف حمایت و آن را دنبال کنند، نیاز به یک چارچوب وسیع‌تری نیز احساس می‌شود که به ما کمک می‌نماید تا یکپارچگی اجزاء گوناگون را در شبکه پیچیده ارزش مورد توجه قرار دهیم.



مأخذ: Butner, 2007

## شکل ۲- رابط اطلاعاتی برای شبکه ارزش صنعت خودروسازی: سیستم پشتیبانی تصمیم و میانجی‌های حسابگر خدمات مربوطه

### نتیجه‌گیری

می‌تواند با استفاده از یک منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" با توجه به شرایط در حال تغییر محیطی یک مدیریت منعطف و

ما بر این باور هستیم که مدیریت چرخه عمر محصول

انطباق پذیر گردد. به عبارت دیگر، مدیریت چرخه عمر محصول به عنوان یک چارچوب تحلیلی برای ردیابی محصولات ملموس در راستای مراحل مختلفی به کار گرفته می‌شود که این مراحل عبارت هستند از مفهوم‌سازی محصول، توسعه محصول، تولید محصول، مصرف محصول و در نهایت تجزیه و بازیافت محصول. یعنی از بطن شکل‌گیری مفهومی محصول تا نهایتاً بازیافت بقایای محصول، زنجیره‌های بسیار زیادی وجود دارند که هر زنجیره می‌تواند از طریق شبکه‌های مختلف خلق ارزش به پیشنهادات ارزشمند قابل درکی مبدل گردند و این ارزش را به زنجیره‌های بعدی محصول منتقل کنند به گونه‌ای که محصول نهایی عرضه شده در چارچوب منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" با همان سطح قیمتی بازار بسیار متمایزتر از محصول ایجاد شده توسط یک شرکت منحصر به فرد گردد.

به طور خلاصه، با استفاده از اطلاعات بسیار پراکنده شده در سراسر سازمان، کل شبکه ارزش و جامعه برای خلق ارزش دارای اهمیت بالایی است به گونه‌ای که امروزه شرکت‌ها بر محیط اطلاعاتی به منظور خلق دانش بیشتر (آن هم جهت خلق ارزش بیشتر) تأکید می‌کنند و توجه ویژه‌ای به احساس و درک بهتر نسبت به مشتری، پاسخگویی به وی و یادگیری (اعم از فردی، گروهی و سازمانی) به منظور انطباق کارآمدتر و مؤثرتر با محیط‌های در حال تغییر معطوف دارند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" به یادگیری سازمانی و نگاه استراتژیک به هم‌افزایی سازمان‌ها و شبکه سازمانی توجه خاصی نشان می‌دهد و این هم‌افزایی سازمانی میسر نیست مگر با جلب مشارکت سازمانی و توسعه فرهنگ همیاری و تعاون در شبکه ارزش. لذا، نمی‌توان گفت که یکی از چالشی‌ترین مسائل در منطق "ارائه خدمت-کسب برتری"، به کارگیری فناوری‌ها از سوی واسطه‌ها باشد (یعنی فناوری‌هایی که در اختیار شرکت نیست و در اختیار سایر اعضای شبکه می‌باشند، نمی‌توان مشکل و تهدید جدی برای شرکت باشد)، بلکه جلب مشارکت تمامی طرفین در یک شبکه ارزش وابسته به هم و پیچیده به منظور ایجاد هم‌افزایی شبکه‌ای به عنوان مشکل‌ترین و چالشی‌ترین

مسئله یاد می‌شود. ضمن اینکه، عدم وجود اعتماد در سهیم کردن اطلاعات حیاتی با شرکای زنجیره تأمین به عنوان یکی از موانع اساسی در سر راه تلاش جمعی و هم‌افزایی شبکه‌ای قلمداد می‌گردد.

ما می‌دانیم که رابطه کارکردی بین مدیریت زنجیره تأمین و بازاریابی به لحاظ تفکر آکادمیک، آموزشی و تجربی می‌تواند قابل ارتقا و بهبود باشد. اما این رابطه چه چیزهایی را شامل می‌گردد و چه چیزهایی را شامل نمی‌گردد و چه باید باشد یا ممکن است باشد؟ جهت دستیابی به پاسخ‌هایی مناسب برای پرسش‌های مطرح شده، باید منطق "ارائه خدمت-کسب برتری" را به عنوان یک پارادایم بالقوه جامع بشناسیم تا امکان درک آگاهانه‌تری از ماهیت حقیقی تبادل اقتصادی فراهم آید که از آن طریق، الزامات مورد استفاده هم برای مدیریت زنجیره تأمین و هم مدیریت بازاریابی مورد بازمینی و چارچوب‌بندی مجدد قرار گیرند و آن‌ها را به یک فرآیند و سیستم یکپارچه‌ای همگرا کنیم تا عملکرد سازمانی، ارزش مشتری و رفاه جامعه افزایش یابد. تمامی بازیگران اقتصادی تأمین‌کنندگانی هستند که به مشتریان خدمت می‌کنند و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان از قابلیت بهتری برای انطباق و ادامه حیات و تلاش و کوشش در یک جهان شبکه‌ای برخوردار باشد و این همان چیزی است که امروزه نظریه پردازان معاصر مدیریتی از آن به عنوان سازمان‌های یادگیرنده و دانش محور یاد می‌کنند. همان سازمان‌هایی که تمام قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار دارند و بر آن مدیریت می‌کنند [۵۵].

### پی‌نوشت

1. Service-Dominant logic (S-D).
۲. رزمی و همکاران، ۱۳۸۳.
3. Chen and Paulraj, 2004.
۴. رجب زاده و همکاران، ۱۹۱، ۱۳۸۶.
5. Gunasekaran and Ngai, 2004.
6. Lusch and Vargo, 2006.
7. Metz, 1998.

53. O'Reilly, 2005.

54. Aigbedo and Tanniru, 2004.

۵۵. بهنامی، ۱۳۸۴، ۱۹.

## منابع

بهنامی، ژوزف. یادگیری سازمانی. ماهنامه تدبیر، ۱۶۱، ۱۹-۲۵، ۱۳۸۴.

جعفرنژاد، احمد و شاه حسینی، محمدعلی. بهبود زنجیره تأمین شرکت ایساکو با استفاده از مدل موجودی و توزیع غیرمتمرکز. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۳۸، ۸۵-۵۹، ۱۳۸۵.

حمیدی زاده، محمدرضا. برنامه ریزی استراتژی و بلندمدت. تهران: نشر سمت، ۱۳۸۸.

رجب زاده، علی؛ خدیور، آمنه و کاظمی، عبدالعظیم. بررسی تأثیر الگوی زنجیره تأمین بر بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان و تدوین مؤلفه‌های اصلی. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۴۳، ۱۸۵-۲۲۳، ۱۳۸۶.

رزمی، جعفر و اکبری جوکار، محمدرضا و کرباسیان سعید. ارائه یک مدل نوین پشتیبانی تصمیم‌گیری جهت برنامه‌ریزی، ارزیابی و انتخاب بازار در زنجیره تأمین. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۳۰، ۱۴۲-۱۱۹، ۱۳۸۳.

علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌ا، مهدی و تاج‌الدین، ایرج. نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (چاپ سوم). تهران: تولید دانش، ۱۳۸۵.

گیتس، بیل. کسب و کار دیجیتال: سیستم عصبی دیجیتال. ترجمه احمد واحدیان غفاری (چاپ اول). تهران: سخن گستر، ۱۳۸۳.

مقبل باعرض، عباس و گودرزی، غلامرضا. مدل انتخاب تأمین‌کننده استراتژیک جهانی در زنجیره تأمین (صنعت خودرو). فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۸، ۲، ۱۴۹-۱۸۰، ۱۳۸۳.

Aigbedo, H., & Tanniru, M. Electronic markets in support of procurement processes along the automotive supply chain. *Production Planning and Control*, 15, 688-695, 2004.

8. Vargo and Lusch, 2004.

9. Vargo and Lusch, 2004.

10. Ballantyne and Vargo, 2008.

۱۱. جعفرنژاد و شاه حسینی، ۱۳۸۵.

12. Flint and Mentzer, 2006.

13. Age of alliances.

۱۴. جعفرنژاد و شاه حسینی، ۱۳۸۵.

15. Vargo and Lusch, 2004.

۱۶. حمیدی زاده، ۱۳۸۸.

17. Vargo and Lusch, 2008.

۱۸. بیل گیتس، ۱۳۸۳.

19. Flint and Mentzer, 2006

20. Normann, 2001.

21. Lusch et al., 2006.

22. Liquification.

23. Normann, 2001.

24. Clarke, 1998.

25. Density.

26. Reconfiguring.

27. Relieving.

28. Enabling.

29. Gunasekara and Ngai, 2004.

30. Normann, 2001.

31. Micheal and Brown, 2005.

32. Normann, 2001, 21.

33. Google.

34. Wall-mart.

35. McCarthy, 2007.

36. Boehm and Turner, 2002.

37. McCarthy, 2007.

۳۸. علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۵.

39. Ganesan et al., 2005.

40. Tormabene and Wiederhold, 1998.

41. Chep

42. Normann, 2001.

43. Amazon.

44. Ebay.

45. Online.

46. Ramirez and Wallin.

47. Prime Movers.

48. Micheal et al., 2008.

۴۹. مقبل باعرض و گودرزی، ۱۳۸۳، ۱۵۱.

50. Lusch et al., 2010.

51. Bakos, 1998.

52. Website.

- Lusch, Robert F. and Vargo, Stephen L. and Tanniru, Mohan. Service, Value networks and Learning. *Academy of Marketing Science*, 38, 19-31, 2010.
- McCarthy, R. M. Cost-effective supply chains: optimizing product development through integrated design and sourcing. In K. Butner, T. Gilliam, H. Goldstein, J. Kalina, C. Taylor, & M. Witterding (Eds.), *Reshaping Supply Chain Management: Vision and Reality* (pp. 102–135). Boston: Pearson Custom, 2007.
- Metz, P. J. Demystifying Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*, 1(4), 46–55, 1998.
- Micheal, S., & Brown, S. W. Market offerings as relievers and enablers: building on the service dominant logic of marketing. San Antonio: AMA Educators' Winter Conference (Conference Proceedings), 2005.
- Micheal, S., Brown, S. W., & Gallan, A. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service–dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 54–66, 2008.
- Normann, R. *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley, 2001.
- O'Reilly, T. What Is Web 2.0, design patterns and business models for the next generation of software. <http://www.oreilly.com/lpt/a/6228>, 2005.
- Tormabene, C. A., & Wiederhold, G. Software component licensing: a primer. *IEEE Software*, 15(5), 47–53, 1998.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17, 2004.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. Why 'service'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25–38, 2008.
- Bakos, Y. The emerging role of electronic marketplaces on the internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35–42, 1998.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. The service–dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11–14, 2008.
- Boehm, B., & Turner, R. *Balancing Agility and Discipline*. Boston: Addison-Wesley, Pearson Education, 2002.
- Butner, K. *Sense-and-respond Supply Chains for Optimized Performance*. Boston: Pearson, 2007.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119–150, 2004.
- Clarke, M. P. Virtual logistics: an introduction and overview of the concepts. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(7), 486–507, 1998.
- Flint, D. J., & Mentzer, J. T. Striving for integrated value chain management given a service–dominant logic for marketing. Armonk, New York: M.E. Sharpe, 2006.
- Ganesan, S., Malter, A. J., & Rindfleisch, A. Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, 69, 44–60, 2005.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E.W. T. Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, 159, 269–295, 2004.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2Eds.). *The Service–Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk, New York: M.E. Sharpe, 2006.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Malter, A. Marketing as service exchange: taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35(3), 264–278, 2006.