



## بررسی نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت

امید قنبری، دانشگاه صنعتی شریف

حامد خرمی، مدیریت نظارت بر تولید نفت و گاز

چکیده

امروزه مفهوم رقابت در کسب و کار از رقابت بین بنگاه‌ها به رقابت بین زنجیره‌های تأمین گسترش یافته است. برای موفقیت در این محیط رقابتی باید هم در استراتژی و هم در اجرا، هماهنگی و همگامی کاملی بین حلقه‌های مختلف زنجیره برقرار باشد. مدیریت زنجیره‌ی تأمین، عاملی برای نیل به این مقصود است. مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین به‌ویژه در زنجیره‌های پیچیده‌ای مانند زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت، نیازمند توجه به عوامل استراتژیکی است که زنجیره را به سمت اهداف بلندمدت سوق دهد. در این راستا نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت به همراه کارکردهای آنها استخراج شده و جهت اجرا در زنجیره، همبستگی آنها با یکدیگر بررسی شده است. در نهایت مشاهده شد که همبستگی کافی بین نیازمندی‌های استراتژیک زنجیره‌ی تأمین بالادستی جهت اجرا در سطح زنجیره وجود دارد.

واژگان کلیدی: نیازمندی‌های استراتژیک، مدیریت زنجیره‌ی تأمین، زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت، تحلیل همبستگی

### مقدمه

استراتژی یا راهبرد به‌عنوان نقشه‌ی راه هر سازمان برای نیل به اهداف مدنظر، بسیار حائز اهمیت است. در صورتی که ارکان اجرایی و عملیاتی سازمان، گام‌های خود را متناسب با استراتژی‌های تدوین شده تنظیم نکنند، دستیابی سازمان به اهداف مدنظر مشکل خواهد بود. از سوی دیگر اگر حرکت سازمانی در قالب زنجیره‌ای شامل سازمان‌های مختلف تعریف شده باشد سازمان نمی‌تواند نسبت به حرکت آنها در مسیر اهداف تعریف شده بی‌تفاوت باشد؛ چراکه ناهمگونی در حرکت این مجموعه سبب پیدایش نیروهای ناهمسو، ائتلاف منابع سازمان‌ها و در نهایت عدم موفقیت خواهد شد. بنابراین تدوین استراتژی عمومی زنجیره‌ی تأمین در راستای استراتژی سازمان‌های عضو زنجیره و جاری ساختن آن در قالب مدیریت زنجیره‌ی تأمین، نیازی اساسی به‌شمار می‌رود.

به‌کارگیری مدیریت زنجیره‌ی تأمین در یک کسب و کار، بدون توجه به نیازمندی‌های استراتژیک آن، کاربردش را در حد هماهنگی عملیاتی صرف، تنزل خواهد داد. چراکه در مسیر عملیاتی زنجیره‌ی تأمین، به استراتژی‌های مدون جهت تعالی زنجیره توجهی نشده است. در عین حال هرچه تنوع و گستره‌ی عملیاتی و تعداد سازمان‌های عضو زنجیره بیشتر باشد، مدیریت آن مشکل‌تر بوده و نیاز به ابزارهای استراتژیک جهت تحقق اهداف آن بیشتر احساس می‌شود. زنجیره‌ی تأمین عریض و طویل بالادستی نفت نیز از این قاعده مستثنی نیست و مدیریت آن مستلزم توجه به نیازمندی‌های استراتژیک است که مورد توجه صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفته است.

در این مقاله ضمن شناسایی و معرفی نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت و کارکردهای آنها، همبستگی این نیازمندی‌ها جهت اجرا در سازمان نیز بررسی خواهد شد.

## ۱- نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت

مروری بر ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات زیادی در خصوص مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت انجام نشده است. اما با تمرکز بر همان مطالعات اندک می‌توان مواردی که جهت مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت مورد توجه و تأکید صاحب‌نظران این حوزه بوده را شناسایی و استخراج کرد. طبیعتاً در راستای استراتژی‌های این زنجیره، نیازمندی‌هایی که توجه به آنها سبب مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت می‌گردد تعریف و ارائه شده است. بنابراین می‌توان نیازمندی‌های استخراج شده به این شیوه را به‌عنوان نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین بالادستی معرفی نمود. با وجود تنوع فراوان و گستره‌ی وسیع عملیاتی در زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت، استراتژی‌های حاکم بر آن در موارد مختلف تقریباً مشابه است و می‌توان نیازمندی‌های استراتژیک استخراج شده را برای تمامی زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت به‌کار گرفت. یکی از عوامل مؤثر در مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت، مدیریت ریسک<sup>۳</sup> است که طی دو مطالعه؛ یکی توسط بریگس و همکاران<sup>[۱]</sup> و دیگری توسط واگنر و همکاران<sup>[۲]</sup> انجام شده، مورد تأکید قرار گرفته است. از آنجا که مدیریت ریسک سبب کاهش هزینه‌های ناشی از ریسک‌های عملیاتی و غیرعملیاتی زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت می‌شود، یکی از نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت این زنجیره به‌حساب می‌آید. از سوی دیگر به‌هم پیوستگی شدید اجزای زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت باعث شده هزینه‌های ناشی از انقطاع زنجیره افزایش یابد. بنابراین مدیریت مؤثر چنین زنجیره‌ای

جز با مدیریت صحیح ریسک امکان‌پذیر نیست.

مدیریت رابطه<sup>۶</sup> عنصر دیگری است که در مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است؛ به‌طوری که چیماس<sup>[۳]</sup> از آن به‌عنوان عاملی کلیدی در ایجاد هماهنگی در زنجیره‌ی تأمین یاد کرده است. زنجیره‌ی تأمین شامل مجموعه‌ای از شرکت‌ها و سازمان‌هایی است که اگرچه در هدف پایانی زنجیره یعنی جلب رضایت مشتری نهایی مشترکند اما ممکن است اهداف و استراتژی‌های واسط متفاوتی داشته باشند؛ از همین‌رو مدیریت رابطه نیازمند استراتژیکی برای همگام‌سازی سازمان‌های عضو و اعمال استراتژی‌های عمومی زنجیره در قالب مدیریت زنجیره‌ی تأمین است.

ادغام عمودی<sup>۸</sup> و برون‌سپاری<sup>۹</sup> دو جنبه‌ی مهم مدیریت زنجیره‌ی تأمین هستند که باید تصمیمی استراتژیک درباره‌ی آنها اخذ شود. چیماس<sup>[۳]</sup> بر این دو جنبه در مورد مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت تأکید کرده است. ادغام عمودی به‌معنی به‌دست گرفتن مالکیت شرکت‌های بالادست یا پایین‌دست در زنجیره‌ی تأمین است و برون‌سپاری به‌معنی سپردن بخشی از فرآیند ارائه‌ی بسته‌ی سرویس-محصول به شرکتی دیگر است. هر یک از این دو جنبه که بر اساس استراتژی زنجیره برای اجرا انتخاب شود، تأثیر قابل توجهی در چگونگی مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت خواهد داشت. از همین‌رو می‌توان هر یک از آنها را به‌عنوان نیازمندی استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت به‌حساب آورد.

چابکی<sup>۱۰</sup>، رقابت‌پذیری<sup>۱۱</sup> و کارآیی تجاری<sup>۱۲</sup> از دیگر عوامل مهمی هستند که در خصوص مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت بررسی و مطالعه شده‌اند؛

یوسف و همکاران<sup>[۴]</sup> رابطه‌ی چابکی، رقابت‌پذیری و کارآیی تجاری در مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت را بررسی کرده‌اند. از آنجا که هر سه عامل بالا در راستای استراتژی‌های زنجیره شکل می‌گیرند می‌توان آنها را نیز به‌عنوان سایر نیازمندی‌های استراتژیک زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت در نظر گرفت.

به‌طور کلی و با توجه به نکات گفته شده، هفت عامل مدیریت ریسک، مدیریت رابطه، ادغام عمودی، برون‌سپاری، چابکی، رقابت‌پذیری و کارآیی تجاری، به‌عنوان نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت شناسایی شده و در ادامه‌ی این مطالعه از عوامل مذکور در جهت دستیابی به اهداف تحقیق بهره خواهیم جست.

## ۲- کارکردهای نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت

هریک از نیازمندی‌های استراتژیک شناسایی شده برای مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت جهت استفاده‌های خاصی در صنعت معرفی شده‌اند. بنابراین جهت بررسی تأثیر عمومی آنها در مدیریت زنجیره‌ی تأمین، لازم است کارکردهای هر یک را در این مدیریت مطالعه کرده و از آنها جهت بررسی چگونگی تحقق نیازمندی‌های استراتژیک در مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت استفاده نمود.

الکینز و همکاران<sup>[۵]</sup> منبع‌یابی استراتژیک و خرید پیشرفته<sup>۱۵</sup> و همچنین مدیریت تأمین محور<sup>۱۶</sup> را به‌عنوان دو نمونه از کارکردهای مدیریت ریسک نام برده‌اند. از سوی دیگر مژگان محتشمی و همکاران<sup>[۶]</sup> از آنالیز و توصیف ریسک<sup>۱۸</sup>، برنامه‌ریزی ریسک<sup>۱۹</sup>، اجتناب از ریسک<sup>۲۰</sup>، کاهش ریسک<sup>۲۱</sup> و مدیریت، بازیافت و کنترل

ریسک<sup>۲۲</sup> به‌عنوان کارکردهای مدیریت ریسک یاد کرده‌اند. این کارکردها در مطالعه‌ای که توسط هالیگاس و همکاران<sup>۲۳</sup> [۷] انجام شده، مورد تأکید قرار گرفته است. هامفریز و مک کامی<sup>۲۴</sup> [۸]، خلاقیت<sup>۲۵</sup>، ثبات<sup>۲۶</sup>، ارتباطات<sup>۲۷</sup> و قابلیت اطمینان<sup>۲۸</sup> را از عوامل کلیدی سنجش مدیریت رابطه

برشمردند که افزایش آنها در زنجیره تأمین را می‌توان جزء کارکردهای مدیریت رابطه در نظر گرفت. همچنین جارات و کاتسیکیس<sup>۲۹</sup> [۹] کاهش‌های عملیاتی<sup>۳۰</sup> و زمان سریع‌تر تحویل به بازار<sup>۳۱</sup> را از کارکردهای مدیریت رابطه دانسته‌اند. در مطالعه‌ای که توسط کرووز و قاش<sup>۳۲</sup> [۱۰]

انجام شد از افزایش انعطاف‌پذیری<sup>۳۳</sup>، کاهش هزینه<sup>۳۴</sup>، کاهش زمان تحویل<sup>۳۵</sup> و افزایش کیفیت<sup>۳۶</sup> به‌عنوان کارکرد برون‌سپاری در زنجیره تأمین نام برده شده است. علاوه بر این، چیمبا [۳] افزایش کنترل<sup>۳۷</sup>، افزایش هماهنگی عملیاتی<sup>۳۸</sup> و افزایش دسترسی به فن‌آوری‌های جدید<sup>۳۹</sup> را به‌عنوان کارکردهای ادغام عمودی در زنجیره تأمین معرفی کرده است.

همچنین یوسف و همکاران [۴] کارکردهای چابکی، رقابت‌پذیری و کارآیی تجاری در زنجیره تأمین را به‌ترتیب غنی‌سازی مشتری<sup>۴۰</sup>، استفاده از اهرم افراد و اطلاعات<sup>۴۱</sup>، افزایش همکاری<sup>۴۲</sup> و مدیریت تغییر و عدم اطمینان<sup>۴۳</sup> را برای چابکی، بهبود تحویل<sup>۴۴</sup>، پیش‌کنشگری<sup>۴۵</sup>، افزایش کیفیت<sup>۴۶</sup>، کاهش هزینه، افزایش خلاقیت<sup>۴۷</sup> و افزایش سرعت<sup>۴۸</sup> را برای رقابت‌پذیری و همچنین افزایش گردش مالی<sup>۴۹</sup>، افزایش سود خالص<sup>۵۰</sup>، افزایش سهم بازار<sup>۵۱</sup>، افزایش وفاداری مشتری<sup>۵۲</sup> و بهبود عملکرد نسبت به رقبای<sup>۵۳</sup> را برای کارآیی تجاری معرفی کرده‌اند. با توجه به نتایج این مطالعات و برای همگرایی در ارائه‌ی کارکردهای نیازمندی‌های استراتژیک در مدیریت زنجیره تأمین، ۲۷ کارکرد منبع‌یابی استراتژیک و خرید پیشرفته، مدیریت تأمین‌محور، آنالیز و توصیف ریسک، برنامه‌ریزی ریسک، اجتناب از ریسک، کاهش ریسک، مدیریت تغییر و عدم اطمینان، افزایش گردش مالی، افزایش سود خالص، افزایش سهم بازار، افزایش وفاداری مشتری، پیش‌کنشگری، افزایش کنترل بر فرآیند، افزایش هماهنگی عملیاتی، افزایش دسترسی به فن‌آوری‌های جدید

کارکردهای نیازمندی‌های استراتژیک

رقابت پذیری	کارآیی تجاری	چابکی	ادغام عمودی	برون سپاری	مدیریت رابطه	مدیریت ریسک	
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	منبع‌یابی استراتژیک و خرید پیشرفته
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	مدیریت تأمین‌محور
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	آنالیز و توصیف ریسک
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	برنامه‌ریزی ریسک
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	اجتناب از ریسک
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	کاهش دادن ریسک
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	مدیریت، بازیافت و کنترل ریسک
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	افزایش خلاقیت
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	افزایش ثبات
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	افزایش ارتباطات
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	افزایش قابلیت اطمینان
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	کاهش هزینه
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	کاهش زمان تحویل
۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	افزایش انعطاف‌پذیری
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	افزایش کیفیت
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	غنی‌سازی مشتری
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	استفاده از اهرم افراد و اطلاعات
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	افزایش همکاری
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	مدیریت تغییر و عدم اطمینان
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	افزایش گردش مالی
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	افزایش سود خالص
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	افزایش سهم بازار
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	افزایش وفاداری مشتری
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	پیش‌کنشگری
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	افزایش کنترل بر فرآیند
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	افزایش هماهنگی عملیاتی
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	افزایش دسترسی به فن‌آوری‌های جدید

فرمول کورل<sup>۵۴</sup> در نرم افزار اکسل<sup>۵۵</sup> محاسبه شده که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است.

ضریب همبستگی نشان دهنده‌ی رابطه‌ی بین دو متغیر است که در محدوده‌ی (۱ و -۱) تعریف می‌شود. اگر ضریب همبستگی در محدوده‌ی مثبت باشد بیانگر آن است که دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم دارند، اگر در محدوده‌ی منفی باشد بیانگر آن است که دو متغیر با یکدیگر رابطه‌ی معکوس دارند و اگر صفر باشد نشان می‌دهد که دو متغیر هیچ ارتباطی با هم ندارند.

معمولاً در صورتی که در رابطه‌ی دوه‌دوی متغیرها، رابطه‌ی معکوس شدیدی وجود نداشته باشد می‌توان از آنها برای استفاده در یک هدف مشترک بهره جست. با توجه به نتایج حاصل مشاهده می‌شود که همبستگی کافی جهت اجرای همزمان نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت در این زنجیره وجود دارد. بنابراین مجموعه‌ی این نیازمندی‌ها قابل اجرا و تحقق در زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت است.

### نتیجه‌گیری

مدیریت مؤثر زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت، نقش مهمی در دستیابی این زنجیره به اهداف استراتژیک و بلندمدت خود دارد. برای مدیریت مؤثر، توجه به نیازمندی‌های استراتژیکی که زنجیره را در مسیر پیشرفت و تعالی قرار داده و از گسست آن جلوگیری می‌کند بسیار مهم است. بر این اساس، نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی با مروری بر ادبیات موضوع استخراج و ارائه گردید. پیاده‌سازی این نیازمندی‌ها در مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت می‌تواند به مدیران این زنجیره اطمینان دهد که با وجود تنوع، گستره‌ی

در واقع ابزار و الگوی تحقق نیازمندی‌های استراتژیک در مدیریت زنجیره‌ی تأمین هستند. اما ابتدا باید مشخص شود که برای تحقق هر نیازمندی استراتژیک از کدام ابزارها می‌توان استفاده کرد. برای این منظور ماتریسی تهیه شده و در آن کاربرد یا عدم کاربرد هر یک از ابزارهای ذکر شده در مورد تحقق هر کدام از نیازمندی‌های استراتژیک، به ترتیب با اعداد صفر و یک برای نسبت دادن هر یک از کارکردها به نیازمندی‌های استراتژیک، از ادبیات موضوع استفاده شده که پیش‌تر به آنها اشاره شد. اما به دلیل فقر ادبیات در این حوزه، در موارد سکوت ادبیات موضوع، از تحلیل شخصی استفاده گردید.

به این ترتیب می‌توان گفت هر یک از نیازمندی‌های استراتژیک استخراج شده به صورت ترکیبی خطی از کارکردهای عمومی قابل توصیف است که با تحقق مجموعه‌ی این کارکردها، در واقع آن نیازمندی‌های استراتژیک در زنجیره‌ی تأمین محقق شده است.

### ۳- بررسی و تحلیل همبستگی بین نیازمندی‌های استراتژیک

هدف از ارائه‌ی این تحقیق، شناسایی و معرفی نیازمندی‌های استراتژیک مدیریت زنجیره‌ی تأمین و همچنین بررسی امکان اجرای آنها در سازمان بوده است. بنابراین در ادامه ضرایب همبستگی بین این نیازمندی‌ها بررسی خواهد شد تا از عدم واگرایی‌های احتمالی در مسیر اجرا پیشگیری به عمل آید. در واقع تحلیل ضرایب همبستگی کمک می‌کند تا از همگرایی متغیرها در دستیابی به هدف نهایی اطمینان حاصل شود. در این مرحله ضرایب همبستگی بین نیازمندی‌های استراتژیک به صورت دوه‌دو و با استفاده از

افزایش وفاداری مشتری، پیش‌کنشگری، افزایش کنترل، افزایش هماهنگی عملیاتی و افزایش دسترسی به فن‌آوری جدید برای ادامه‌ی مطالعه انتخاب شده‌اند.

این کارکردها به دلیل آنکه به صورت عمومی و بدون توجه به نوع و ماهیت زنجیره‌ی تأمین شناسایی و استخراج شده‌اند،

۲   ضرایب همبستگی نیازمندی‌های استراتژیک	
۱	ضریب همبستگی مدیریت ریسک و مدیریت رابطه ۰/۰۰۶۲۲
۲	ضریب همبستگی مدیریت ریسک و برون‌سپاری -۰/۱۰۸۵
۳	ضریب همبستگی مدیریت ریسک و ادغام عمودی -۰/۰۷۱۳
۴	ضریب همبستگی مدیریت ریسک و چابکی -۰/۱۶۷۷
۵	ضریب همبستگی مدیریت ریسک و کارآیی تجاری -۰/۲۱۶۹
۶	ضریب همبستگی مدیریت ریسک و رقابت‌پذیری -۰/۰۲۷۱
۷	ضریب همبستگی مدیریت رابطه و برون‌سپاری ۰/۱۱۴۷۱
۸	ضریب همبستگی مدیریت رابطه و ادغام عمودی -۰/۱۷۱۴
۹	ضریب همبستگی مدیریت رابطه و چابکی ۰/۴۵۲۴۳
۱۰	ضریب همبستگی مدیریت رابطه و کارآیی تجاری ۰/۴۳۵۸۹
۱۱	ضریب همبستگی مدیریت رابطه و رقابت‌پذیری ۰/۵۴۴۸۶
۱۲	ضریب همبستگی برون‌سپاری و ادغام عمودی -۰/۲۳۳۹
۱۳	ضریب همبستگی برون‌سپاری و چابکی ۰/۱۰۶۶
۱۴	ضریب همبستگی برون‌سپاری و کارآیی تجاری ۰/۲
۱۵	ضریب همبستگی برون‌سپاری و رقابت‌پذیری ۰/۲۵
۱۶	ضریب همبستگی ادغام عمودی و چابکی -۰/۵۴۱۵
۱۷	ضریب همبستگی ادغام عمودی و کارآیی تجاری ۰/۱۶۷۳۳
۱۸	ضریب همبستگی ادغام عمودی و رقابت‌پذیری ۰/۲۰۹۱۷
۱۹	ضریب همبستگی چابکی و کارآیی تجاری ۰/۳۴۱۱۲
۲۰	ضریب همبستگی چابکی و رقابت‌پذیری ۰/۱۸۶۵۵
۲۱	ضریب همبستگی کارآیی تجاری و رقابت‌پذیری ۰/۸



مورد نظر نگردد. تحلیل همبستگی انجام شده نشان داد که همبستگی کافی جهت اجرای همزمان نیازمندی‌های استراتژیک در زنجیره‌ی تأمین بالادستی وجود دارد. در نتیجه نیازمندی‌های استراتژیک استخراج شده برای مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی نفت، قابلیت پیاده‌سازی در زنجیره را داشته و می‌تواند برای تعالی و دستیابی به اهداف بلندمدت مورد استفاده‌ی مدیران قرار گیرد. ■

پیاده‌سازی در زنجیره، کارکردهای عام آنها با مرور ادبیات موضوع، استخراج شده و هر یک از نیازمندی‌های استراتژیک به صورت ترکیبی خطی از این کارکردها ارائه گردید. از سوی دیگر برای پیاده‌سازی نیازمندی‌های استراتژیک در زنجیره، لازم است همبستگی آنها بررسی شود تا عدم همبستگی و واگرایی آنها سبب ایجاد نیروهای مخالف در زنجیره و در نتیجه حرکت در جهت خلاف اهداف

عملیاتی و پیچیدگی، زنجیره در مسیر تعالی و نیل به اهداف بلندمدت گام برمی‌دارد. پیاده‌سازی نیازمندی‌های استراتژیک در مدیریت زنجیره‌ی تأمین بالادستی با توجه به خاص بودن (در مورد خاص زنجیره‌ی تأمین بالادستی استخراج شده‌اند) و کلی بودن آنها بسیار دشوار بوده و با ابهامات فراوانی روبرو است. بنابراین برای آماده کردن آنها جهت

## پانویس‌ها

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <sup>1</sup> fvalilai@sharif.edu                          | <sup>19</sup> Risk Planning                         | <sup>38</sup> Greater Coordination of Operation           |
| <sup>2</sup> Shiva.ghanbari22@yahoo.com                   | <sup>20</sup> Risk Avoidance                        | <sup>39</sup> Access to New Technologies                  |
| <sup>3</sup> Risk Management                              | <sup>21</sup> Risk Mitigation                       | <sup>40</sup> Enriching the customer                      |
| <sup>4</sup> Briggs et al.                                | <sup>22</sup> Risk Management, Recovery and Control | <sup>41</sup> Leveraging people and information           |
| <sup>5</sup> Wagner et al.                                | <sup>23</sup> Hallikaset al.                        | <sup>42</sup> Increase Cooperating to compete             |
| <sup>6</sup> Relationship Management                      | <sup>24</sup> Humphries & McComie                   | <sup>43</sup> Mastering change and uncertainty            |
| <sup>7</sup> Chima  | <sup>25</sup> Creativity                            | <sup>44</sup> Improve Delivery                            |
| <sup>8</sup> Vertical Integration                         | <sup>26</sup> Stability                             | <sup>45</sup> Proactivity                                 |
| <sup>9</sup> Outsourcing                                  | <sup>27</sup> Communication                         | <sup>46</sup> Increase Quality                            |
| <sup>10</sup> Agility                                     | <sup>28</sup> Reliability                           | <sup>47</sup> Increase Innovation                         |
| <sup>11</sup> Competitiveness                             | <sup>29</sup> Jarratt & Katsikeas                   | <sup>48</sup> Increase Speed                              |
| <sup>12</sup> Business Performance                        | <sup>30</sup> Lower Operating Cost                  | <sup>49</sup> Increase Turnover                           |
| <sup>13</sup> Yusuf et al.                                | <sup>31</sup> Faster Time-to-Market                 | <sup>50</sup> Increase Net profit                         |
| <sup>14</sup> Elkins et al.                               | <sup>32</sup> Kroes & Ghosh                         | <sup>51</sup> Increase Market share                       |
| <sup>15</sup> Strategic Sourcing and Advanced Procurement | <sup>33</sup> Increase Flexibility                  | <sup>52</sup> Increase Customer loyalty                   |
| <sup>16</sup> Supply-base Management                      | <sup>34</sup> Lower Cost                            | <sup>53</sup> Improve Performance relative to competitors |
| <sup>17</sup> Mojgan Mohtashami et al.                    | <sup>35</sup> Lower Lead Time                       | <sup>54</sup> CORREL                                      |
| <sup>18</sup> Risk Identification and Analysis            | <sup>36</sup> Increase Quality                      | <sup>55</sup> Excel                                       |
|   | <sup>37</sup> Greater Control                       |   |

## منابع

- [1] D. T. J. S. Charles A. Briggs, "MANAGING AND MITIGATING THE UPSTREAM PETROLEUM INDUSTRY SUPPLY CHAIN RISKS: LEVERAGING ANALYTIC HIERARCHY PROCESS," International Journal Of Business And Economics Perspectives, Vol. 7, 2012.
- [2] K. J. M. A. P. A. Stephan M. Wagner, "Disruptions In Tightly Coupled Supply Chain Networks: The Case Of The US Offshore Oil Industry," Journal Of Production Planning & Control, P. 1-15, 2012.
- [3] C. M. Chima, "Supply-Chain Management Issues In The Oil And Gas Industry," Journal Of Business & Economics Research, Vol. 5, Pp. 272007, 36-.
- [4] A. G. , A. M. , M. D. , M.-B. , S. C. Yahaya Y. Yusuf, "A Relational Study Of Supply Chain Agility, Competitiveness And Business Performance In The Oil And Gas Industry," International Journal Production Economics, Vol. 147, P. 531-543, 2012.
- [5] R. B. H. J. B. A. C. W. C. Debra Elkins, "18 Ways To Guard Against Disruption," Supply Chain Management Review, 01 01 2005 , [Http://www.Manufacturing.Net/Scm/Index.Asp?Layout=Article&Articleid=CA504609&Nid=2702&Rid=546163247](http://www.Manufacturing.Net/Scm/Index.Asp?Layout=Article&Articleid=CA504609&Nid=2702&Rid=546163247).
- [6] T. M. , V. K. & F. P. D. Mojgan Mohtashami, "Risk Management For Collaborative Software Development," EDPACS: The EDP Audit, Control, And Security Newsletter, Vol. 35:3, Pp. 102007, 24-.
- [7] I. K. U. P. V.-M. V. M. T. Jukka Hallikas, "Risk Management Processes In Supplier Networks," International Journal Of Production Economics, Vol. 90, Pp. 472004, 58-.
- [8] L. M. Andrew S Humphries, "Managing And Measuring For Supply Chain Relationships Performance".
- [9] D. G. J. & C. S. Katsikeas, "How Does Relationship Management Infrastructure Influence Performance?," Journal Of Marketing Management, Vols. 25:12-, Pp. 512009, 74-.
- [10] S. G. James R. Kroes, "Outsourcing Congruence With Competitive Priorities: Impact On Supply Chain And Firm Performance," Journal Of Operations Management, Vol. 28, Pp. 1242009, 143-.