

طراحی الگوی تاب آوری زنجیره تأمین

در صنعت خرده فروشی

وحید ناصحی فر^۱، حامد لطفی^۲

چکیده:

امروزه نقش خرده فروشان در تهیه کالاهای اساسی و مایحتاج مردم بر هیچ کس پوشیده نیست. خرده فروشان نقش بارزی در تأمین نیازهای کالایی مردم ایفا نموده و با حذف واسطه‌های غیر ضرور سعی در خدمت رسانی به مشتریان با کیفیت بیشتر و قیمت پایین‌تر دارند. از طرف دیگر ریسک‌ها و اختلالات جزء جدا نشدنی زنجیره تأمین بوده و می‌تواند در فرایند خدمت رسانی خرده فروشان ایجاد مشکل نموده و زنجیره تأمین کالای خرده‌فروشان را با چالش‌های گوناگونی مواجه سازند که از مهمترین این موارد می‌توان به سیل، زلزله، بیماری‌های فراگیر، آتش سوزی، جنگ و ... اشاره کرد. رویکرد تاب آوری زنجیره تأمین جهت مواجهه با این چالش‌های غیر منتظره و بهبود و بازگشت عملکرد زنجیره تأمین به حالت قبل از وقوع چالش‌ها معرفی گردیده است. لذا در این مقاله سعی بر طراحی الگوی تاب آوری زنجیره تأمین خرده فروشی شده است که می‌تواند کمک شایانی به خرده‌فروشان به شناسایی انواع اختلالات و راه‌های مقابله با آنها جهت بازگشت به عملکرد استاندارد و در نهایت کسب مزیت رقابتی از این طریق کند.

واژه‌های کلیدی: زنجیره تأمین، تاب آوری، خرده فروشی، تاب آوری زنجیره تأمین

^۱دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
Vahid.n3004@gmail.com
^۲دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، hamedlotfi2007@gmail.com



Supply Chain Resilience Pattern Design In The Retail Industry

Abstract:

Today, the role of retailers in providing basic goods and necessities to the people is not hidden from anyone. Retailers play a significant role in meeting the commodity needs of the people and try to serve customers with higher quality and lower prices by eliminating unnecessary intermediaries. On the other hand, risks and disruptions are an integral part of the supply chain and can cause problems in the service process of retailers and face the supply chain of retailers with various challenges. The most important of these are floods, earthquakes, epidemics, fires, wars, and so on. The supply chain resilience approach has been introduced to meet these unexpected challenges and improve and return supply chain performance to the state before the challenges occurred. Therefore, in this article, we have tried to design a resilience model for the retail supply chain, which can help retailers to identify the types of disorders and ways to deal with them to return to standard performance and ultimately gain a competitive advantage.

Keywords: Supply chain, resilience, retail, supply chain resilience



تعاریف تاب آوری زنجیره تأمین:

تعریف تاب آوری زنجیره تأمین	نویسنده
تاب آوری زنجیره تأمین به معنای توانایی زنجیره تأمین در واکنش به اثرات منفی ناشی از اختلالاتی است که در یک زمان معین رخ می‌دهد تا اهداف زنجیره تأمین حفظ شود.	باکشی و کلیندورفر (۲۰۰۹)
تاب آوری زنجیره تأمین توانایی طراحی و برنامه ریزی کنشگرایانه شبکه زنجیره تأمین تا اختلالات غیرمنتظره (رویدادهای منفی) را پیش بینی کند تا هم زمان با کنترل بر ساختارها و عملکردها پاسخی سازگار به اختلالات بدهد و فراتر از آن به یک حالت استوار و یا در صورت امکان به یک حالت مطلوب‌تر برسد که نتیجه آن کسب یک مزیت رقابتی است.	پانامارف و هولکام (۲۰۰۹)
زنجیره تأمین تاب آور نه تنها از توانایی حفظ کنترل بر تغییرات عملکردی خود در مواجهه با اختلال برخوردار است؛ بلکه از ویژگی سازگاری و قابلیت پاسخگویی پایدار در برابر تغییرات قابل توجه و ناگهانی محیطی و در قالب تقاضاهای نامعین برخوردار است.	داتا (۲۰۰۷)
توانایی سیستم برای بازگشت به وضعیت اولیه یا وضعیتی مطلوب‌تر و جدیدتر از گذشته پس از بروز اختلال	کریستوفر و پک (۲۰۰۴)
توانایی زنجیره تأمین در کاهش احتمال اختلال و پیامدهای آن در زمان بروز اختلال و نیز کاهش زمان بازیابی عملکرد معمولی زنجیره تأمین.	فلاسکو و همکاران (۲۰۰۸)
زنجیره‌ای توانا برای پاسخگویی سریع به رویدادهای غیرمنتظره به طوری که عملیات خود را به سطح عملکرد قبلی یا حتی یک سطح جدید و بهتر بازگرداند.	براندون جونز و همکاران (۲۰۱۴)
زنجیره‌ای است توانا در برنامه ریزی و طراحی شبکه خود برای پیش بینی وقایع غیرمنتظره (منفی)، سازگار با اختلالات و همزمان با حفظ نظارت بر ساختار و عملکردها و دستیابی به شرایط مطلوب‌تر قبل از رویداد.	پونیز (۲۰۱۲)

پیشینه تحقیق:

تاب آوری زنجیره تأمین را با در نظر گرفتن نقش میانجی ظرفیت جذب دانش و نقش تعدیل کننده هماهنگی میان زنجیره تأمین و بازاریابی مورد واکاوی قرار دادند. طبق یافته‌های این پژوهش، سرمایه اجتماعی یکی از پیش نیازهای اصلی و مهم تاب آوری زنجیره تأمین می‌باشد اما نقش آن مستقیم و جهان شمول نیست.

تحقیقات خارجی:

گلکچی و کووالاینن (۲۰۲۰)، به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر تاب آوری زنجیره تأمین پرداختند. آن‌ها تأثیر سرمایه اجتماعی بر

پیشنهادی این تحقیق جهت ایجاد زنجیره تأمین مستحکم به این شرح است: شناسایی ریسک‌های زنجیره تأمین، شناسایی موانع بر سر راه تاب آوری زنجیره تأمین و اولویت بندی و مدیریت مؤثر آن‌ها، شناسایی محرک‌های ریسک‌های زنجیره تأمین و اولویت بندی و کمینه کردن تأثیر آن‌ها و در نهایت دستیابی به یک زنجیره تأمین مستحکم.

سونی و همکاران (۲۰۱۴)، با استفاده از نظریه گراف، مدلی را پیشنهاد کردند که به طور همه جانبه تمامی توانمندی‌های تاب آوری و روابط بین آن‌ها را بررسی می‌کند. منحصربه فرد بودن این مدل بر پایه توانایی آن برای کمی کردن تاب آوری به وسیله شاخص کمی واحد است. توانمندی‌های تاب آوری در این مطالعه چابکی، همکاری، تسهیم اطلاعات، پایداری، ریسک، تسهیم درآمد، اعتماد، شفافیت، فرهنگ مدیریت ریسک، قابلیت تطبیق و ساختار بود.

ملنیک و همکاران (۲۰۱۴)، هشت راهبرد را در نظر گرفتند که شامل: ۱- سرمایه گذاری غیرمستقیم؛ ۲- کشف؛ ۳- اطلاعات؛ ۴- طراحی زنجیره تأمین؛ ۵- ضربه گیرها (بافرها)؛ ۶- انعطاف پذیری عملیاتی؛ ۷- امنیت و ۸- آمادگی؛ همچنین آن‌ها تاب آوری را به چهار مرحله تقسیم کردند: اجتناب، مهار، پایاسازی (تشبیت) و بازگشت؛ سپس این موضوع را مورد بررسی قرار دادند که چگونه سرمایه‌گذاری در هر راهبرد، چهار مرحله تاب آوری را به روش‌های مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تحقیقات داخلی:

آقاجانی و رمضانیان (۱۳۹۸)، در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر قابلیت‌های پویایی زنجیره تأمین بر عملکرد آن با میانجی‌گری تاب آوری زنجیره تأمین به مطالعه در مورد تاب آوری زنجیره تأمین پرداختند. در این تحقیق تأثیر قابلیت‌های پویایی زنجیره تأمین بر عملکرد زنجیره تأمین با میانجی‌گری تاب آوری زنجیره تأمین و همچنین تأثیرات مستقیم قابلیت‌های پویایی زنجیره تأمین بر تاب‌آوری و عملکرد زنجیره تأمین توسط معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. طبق نتایج، تأثیر مثبت قابلیت‌های

آن‌ها همچنین پیشنهاد می‌کنند شرکت‌هایی که در محیط متلاطم و شرایط دائماً در حال تغییر فعالیت می‌کنند به ایجاد سرمایه اجتماعی از طریق ظرفیت جذب دانش و نوآوری توجه ویژه داشته باشند. این تحقیق همچنین بیان می‌کند هماهنگی زنجیره تأمین و بازاریابی جهت استفاده مؤثر از ظرفیت جذب جهت مقابله به عدم اطمینان محیطی بسیار ضروری است.

راجش (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای به بررسی بکارگیری رویکرد فازی در تحلیل سطح تاب آوری در زنجیره تأمین پرداخت. هدف از این تحقیق شناسایی، تعیین، اندازه‌گیری و بهبود سطح تاب آوری بوده است. همچنین استراتژی‌ها و ویژگی‌های کمک کننده به تاب آوری زنجیره تأمین را مورد مطالعه قرار گرفته است. در این تحقیق زنجیره تأمین شرکت‌های تولید لوازم الکترونیکی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و از یک سیستم اندازه‌گیری فازی برای دستیابی به سطح تاب آوری مورد نیاز استفاده شده است.

چن و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیقی به اندازه‌گیری تاب آوری سیستم‌های زنجیره تأمین با در نظر گرفتن اختلالات سیستم‌های فیزیکی - سایبری پرداختند. در این مطالعه یک نشانگر کیفی بر مبنای هزینه برای اندازه‌گیری تاب آوری زنجیره تأمین مطرح می‌شود و اندازه‌گیری‌های تاب آوری زنجیره تأمین با توجه به تفاوت نیاز مشتریان تحلیل می‌شود. همچنین ارتباط بین نشانگر تاب آوری و تاب آوری زنجیره تأمین مورد بحث قرار می‌گیرد. از یک مثال عددی نیز جهت قابلیت اجرای این روش استفاده شده است.

راجش (۲۰۱۸) در مقاله‌ای تحت عنوان اندازه‌گیری موانع در زنجیره تأمین‌های تولیدی با استفاده از خوشه بندی خاکستری و رویکرد ویکور به مطالعه در این حوزه پرداخت. در این مطالعه بیان می‌شود موانع بر سر راه تاب آوری زنجیره تأمین موضوعی غیر قابل انکار است. متدولوژی خوشه بندی خاکستری و رویکرد ویکور در این تحقیق به کار گرفته شده است. در این تحقیق موانع با توجه به تأثیر در کاهش آسیب پذیری زنجیره تأمین اولویت بندی می‌شوند و مدیران با استفاده از این رویکرد می‌توانند ریسک‌های مرتبط با زنجیره تأمین خود را کاهش دهند. چارچوب

ایران خودرو» است و به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از ابزار پرسشنامه، شامل ۴۹ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. نتایج اجرای مدل نشان داد که متغیرهای انعطاف پذیری، فرهنگ مدیریت ریسک، همکاری، افزونگی و چابکی به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین تغییرات تاب‌آوری زنجیره تأمین دارند و مدل پژوهش توانسته بیش از ۹۹ درصد از این تغییرات را تبیین کند.

صدیق پور و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین الگوی زنجیره تأمین تاب‌آور در صنایع داروسازی ایران انجام دادند. در این پژوهش ضمن تمق در ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان و بهره‌گیری از روش دلفی، مؤلفه‌ها و شاخصهای تاب‌آوری زنجیره تأمین شناسایی و استخراج گردیده است. در این راستا پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار جامعه آماری صنعت دارو قرار گرفت. نتایج با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری و نرم افزار لیزرل، تجزیه و تحلیل شده و با تبیین ارتباطات بین عوامل، الگوی پیشنهادی پژوهش تأیید شد. این الگو روابط بین مؤلفه‌هایی نظیر محرکها، آسیب‌پذیریها، قابلیت‌ها و توانمند سازهای زنجیره تأمین و تأثیر آنها بر یکدیگر را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج نشان می‌دهد؛ مدیران صنایع داروسازی می‌توانند از طریق ایجاد یا بهره‌گیری از قابلیت‌ها و تقویت توانمند سازها، ضمن کاهش عواملی که شرکتها را مستعد اختلال می‌نمایند، تاب‌آوری لازم در مواجهه با آنها را کسب نمایند.

آذر و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیقی با عنوان طراحی مدل ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت برق با استفاده از رویکرد آمیخته: تحلیلیتم - تحلیل عاملی به طراحی مدلی در این زمینه ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین پرداختند. هدف از اجرای این پژوهش، طراحی مدلی برای ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت برق بوده است. روش این پژوهش به‌منظور طراحی مدلی برای ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت برق، رویکرد آمیخته تحلیلیتم - تحلیل عاملی بوده است.

در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۵ متخصص در صنعت برق که دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند و در این زمینه از

یکپارچگی و انعطاف‌پذیری بر روی عملکرد زنجیره تأمین با میانجیگری تاب‌آوری تأیید و تأثیر قابلیت‌های خارجی بر عملکرد زنجیره تأمین با میانجیگری تاب‌آوری رد شده است. همچنین، نتایج تأثیرات مثبت تاب‌آوری زنجیره تأمین و قابلیت انعطاف‌پذیری بر عملکرد زنجیره تأمین و قابلیت‌های یکپارچگی و انعطاف‌پذیری بر تاب‌آوری را تأیید؛ و تأثیرات مثبت قابلیت‌های خارجی بر تاب‌آوری و قابلیت‌های خارجی و یکپارچگی بر عملکرد زنجیره تأمین را رد شده است.

فرامرزی و صفایی (۱۳۹۸)، در تحقیقی به شناسایی و اولویت‌بندی تأمین‌کنندگان در زنجیره تأمین تاب‌آور با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی پرداختند. این پژوهش از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. نتایج این تحقیق نشان داد مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اولویت‌بندی تأمین‌کنندگان در زنجیره تأمین تاب‌آور عبارت است از: عوامل اولیه عملکرد، پاسخگویی تأمین‌کنندگان، پشتیبانی فنی تأمین‌کنندگان، میزان ریسک تأمین‌کنندگان و پایداری تأمین‌کنندگان. جهت اولویت‌بندی این عوامل از تکنیک تحلیل شبکه (ANP) فازی استفاده شده است. براین اساس معیار عوامل اولیه عملکرد در اولویت اول قرار گرفت. همچنین در بررسی روابط درونی میان شاخص‌ها بر اساس تکنیک دیمتل نیز، مشخص گردید معیار عوامل اولیه عملکرد از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است. همچنین در اولویت‌بندی نهایی شاخص‌های تحقیق مشخص گردید شاخص سرعت زنجیره‌ی تأمین دارای بالاترین اهمیت می‌باشد.

جهانی، مقبل باعرض و آذر (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان طراحی مدل سنجش تاب‌آوری زنجیره تأمین با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری انجام دادند. در این پژوهش ضمن بررسی هرچه بیشتر مفهوم تاب‌آوری زنجیره تأمین و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، مدلی جامع برای سنجش میزان تاب‌آوری زنجیره تأمین با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری ارائه شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارشناسان ستادی واحدهای تولید، توزیع و فروش «شرکت



قلمرو زمانی تحقیق:

قلمرو زمانی این تحقیق از ابتدای اردیبهشت تا پایان مرداد سال ۱۳۹۹ می‌باشد.

روش نمونه گیری و تخمین حجم جامعه:

به دلیل کمیاب بودن متخصصین که دارای اطلاعات ارزشمند در حوزه تاب آوری زنجیره تأمین خرده‌فروشی باشند روش نمونه گیری این تحقیق روش غیر احتمالی گلوله برفی انتخاب شد و پس از انتخاب اولین متخصص و با توجه به شناخت و معرفی سایر متخصصین مصاحبه‌ها به ترتیب انجام انجام گردید. حجم نمونه نیز با توجه به رسیدن به اشباع تئوریک در مصاحبه‌ها انجام گردید و فرایند مصاحبه پس از انجام ۱۱ مصاحبه اتمام پذیرفت.

روش‌های گردآوری داده‌ها و ابزار مورد استفاده برای آن:

در این تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای جهت جمع آوری اطلاعات برای استفاده در ادبیات و پیشینه تحقیق استفاده شده است. همچنین ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش جهت تحلیل اطلاعات با استفاده از روش تحلیل‌م، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده و مصاحبه‌ها با توجه با شرایط خاص بیماری کرونا عموماً از طریق تماس تصویری صورت پذیرفته شده است.

روش‌های تحلیل داده‌ها:

از آنجا که روش این تحقیق کیفی بوده و از مصاحبه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است لذا از روش تحلیل‌م برای تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج استفاده گردید. پس از انجام مصاحبه‌ها از کد گذاری‌های باز، محوری و انتخابی جهت رسیدن به مضامین اصلی و نهایتاً الگوی مورد نظر استفاده شده است. مراحل این روش در این تحقیق به ترتیب آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی کدهای گزینشی، شکل گیری تم‌های فرعی، تعریف و نام گذاری تم‌های اصلی و ارائه چارچوب مورد نظر بوده است.

تجربه و دانش لازم برخوردار بودند و رویکرد تحلیل‌م، مدلی برای ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت برق طراحی شده است، سپس با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی و به کمک نرم‌افزار Smart PLS و توزیع پرسش‌نامه و جمع‌آوری نظر ۳۲۳ نفر، روابط بین متغیرها بررسی و تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان داد که معیارهای مؤثر بر تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت برق به دو دسته کلی معیارهای داخلی و خارجی دسته‌بندی می‌شوند. در دسته معیارهای داخلی سه بعد مهم مسائل فرایندی، انعطاف‌پذیری و چابکی قرار دارد و در دسته معیارهای خارجی، ابعاد مسائل بازیگران، مسائل اقتصادی و مسائل محیطی مهم و مؤثرند.

روش تحقیق:

این تحقیق از جهت هدف آن بنیادی بوده و روش این تحقیق از نوع کیفی می‌باشد و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل‌م استفاده شده است. تحلیل داده‌های گردآوری شده در مصاحبه‌ها، بر اساس روش تحلیل‌م مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل‌م زمانی ضرورت می‌یابد که داده‌های اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و پژوهشهای انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به گونه‌ای جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. لذا با وجود تحقیقات اندکی که در مورد تاب آوری زنجیره تأمین در صنعت خرده‌فروشی صورت پذیرفته شده است استفاده از این روش جهت طراحی الگوی تاب آوری زنجیره تأمین استفاده شده است. نهایتاً با توجه به هدف پژوهش، طراحی الگوی تاب آوری زنجیره تأمین خرده‌فروشی بر اساس یافته‌های کیفی است از روش تحلیل‌م برای تجزیه تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

قلمرو مکانی-جامعه تحقیق:

قلمرو مکانی این تحقیق خرده‌فروشی‌های سطح شهر تهران و جامعه آماری تحقیق مدیران و متخصصین زنجیره تأمین خرده‌فروشی هستند.



فصلنامه ربیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره چهارم (فصل زمستان)، سال ۱۳۹۹، صفحه ۳۹-۵۱

یافته‌های پژوهش:

پس از انجام مصاحبه کدگذاری‌های توسط ۲ کد گذار مختلف انجام گردید و مضامین و تم‌های اصلی و فراگیر، مضامین و تم‌های فرعی و نهایتاً کدها و مضامین پایه جهت ارائه الگوی تاب آوری زنجیره تأمین صنعت خرده‌فروشی شناسایی شدند که در جدول ذیل قائل مشاهده است. در پایان با توجه به جدول ارائه شده الگوی تاب آوری زنجیره تأمین در صنعت خرده فروشی طراحی گردید.

مضامین الگوی تاب آوری زنجیره تأمین خرده فروشی:

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱	سرعت زنجیره تأمین، رویت پذیری زنجیره تأمین، واکنش اضطراری، پاسخگویی زنجیره تأمین	چابکی زنجیره تأمین	توانمندسازها
۲	انعطاف پذیری فرایندها، انعطاف پذیری حمل و نقل، استانداردسازی، کارایی زنجیره تأمین، خودتنظیمی، فرایندهای موازی، منبع یابی منعطف	انعطاف پذیری زنجیره تأمین	
۳	اعتماد، اشتراک گذاری اطلاعات، برنامه ریزی، پیش بینی و بازتهیه سازی مشترک، برنامه ریزی اقتصادی، ارتباطات با تأمین کنندگان، تسهیم ریسک با تأمین کنندگان، هوش زنجیره تأمین، قرارداد شفاف با تأمین کنندگان	همکاری	
۴	تأمین کنندگان پشتیبان، شبکه‌های حمل و نقل پشتیبان، ظرفیت مازاد، ذخیره احتیاطی، توزیع دارایی‌های فیزیکی در مکان‌های مختلف	افزونگی	
۵	هم ترازوی وظایف، توزیع قدرت متوازن، ملاحظات در تصمیم گیری عوامل مخاطره آمیز، استقرار سیستم کنترل ریسک	فرهنگ مدیریت ریسک	
۶	طراحی زنجیره تأمین، درک زنجیره تأمین، توسعه استراتژی تأمین محور	بازمهندسی زنجیره تأمین	
۷	آموزش کارکنان جهت اجرای برنامه‌های اقتصادی زنجیره تأمین، آموزش منابع انسانی جهت درک هزینه منفعت در مدیریت ریسک زنجیره تأمین، تربیت کارکنان چند وظیفه‌ای،	آموزش منابع انسانی	



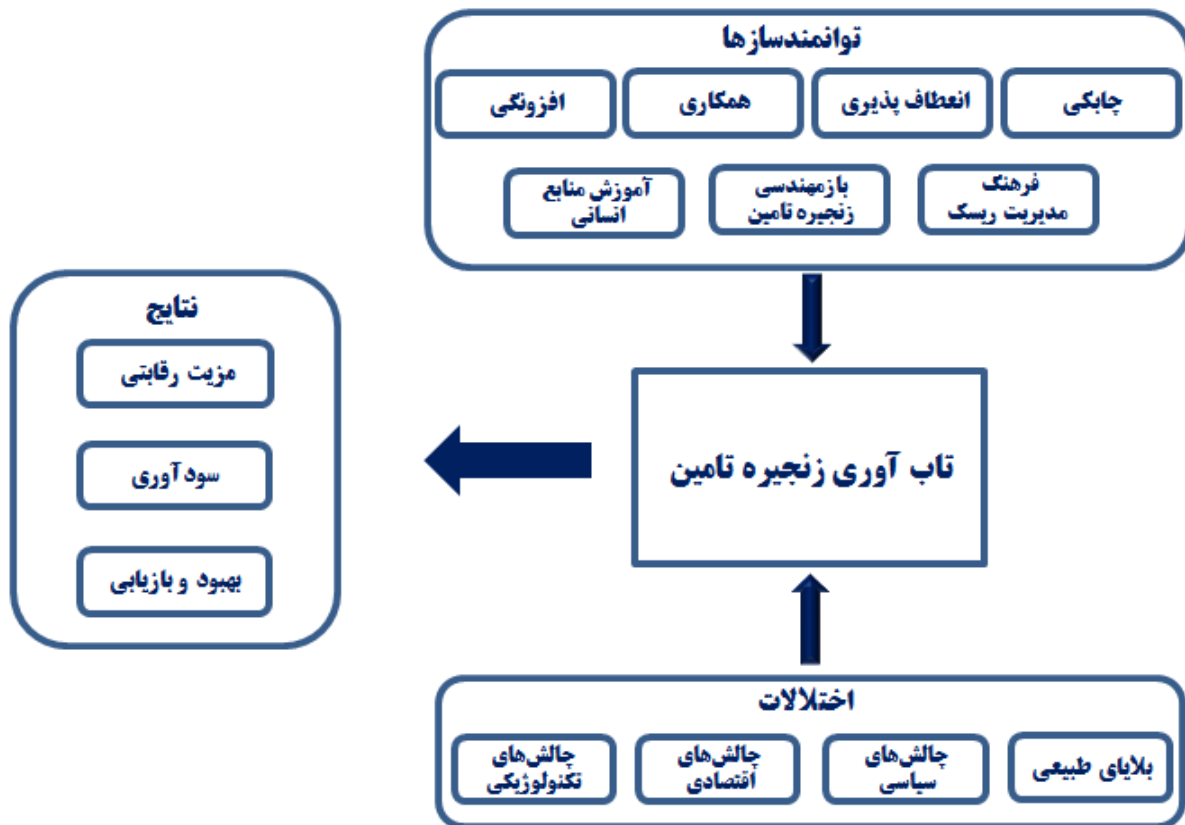
فصلنامه ریسمانی در مدیریت بازرگانی، دوره چهارم (فصل زمستان)، سال ۱۳۹۹، صفحه ۳۹-۵۱

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان		
۸	سیل، زلزله، آتش سوزی، رانش زمین، طوفان، خشکسالی، رعد و برق، بیماری‌های فراگیر	بلایای طبیعی	اختلالات
۹	جنگ، تروریسم، تحریم، اعتراضات، اعتصابات	چالش‌های سیاسی	
۱۰	نوسانات تقاضا، تغییرات مستمر قیمت‌ها، نوسانات نرخ ارز،	چالش‌های اقتصادی	
۱۱	خرابی زیر ساخت‌ها، نارسایی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	چالش‌های تکنولوژیکی	
۱۲	رضایتمندی مشتریان، وفاداری مشتریان، رفع نیاز بموقع مشتریان، پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان، ارائه ارزش بیشتر به مشتریان	کسب مزیت رقابتی	نتایج
۱۳	کسب مشتریان بیشتر، جذب مشتریان رقبا	افزایش سودآوری	
۱۴	بازیابی ثبات، پاسخگویی مناسب به اختلالات، بازگشت به وضعیت اولیه، بازگشت به وضعیت جدید و مطلوب‌تر	بهبود و بازیابی	

هرچه بهتر با این چالش‌ها و اختلالات افزایش دهند. مهم‌ترین اختلالات که زنجیره تأمین خرده فروشی را دچار نارسایی می‌کنند شامل بلایایی طبیعی، چالش‌های سیاسی، چالش‌های اقتصادی و چالش‌های تکنولوژیکی بوده که پیش بینی برنامه‌های مقتضی برای پاسخگویی به هر کدام از این موارد می‌تواند بسیار

الگوی تاب آوری زنجیره تأمین صنعت خرده فروشی:

با توجه به جدولتم های استخراج شده، الگوی تاب آوری زنجیره تأمین خرده فروشی را می‌توان به این شکل ارائه کرد:



مثمر باشد. از طرف دیگر توجه به توانمندسازهای تاب آوری زنجیره تأمین، توانایی زنجیره تأمین را در پاسخگویی به اختلالات و بازگشت به وضعیت گذشته و مطلوب افزایش می‌دهند که مهمترین توانمندسازهای شناسایی شده در این زمینه جهت بهبود تاب آوری زنجیره تأمین خرده فروشی شامل افزایش چابکی، انعطاف پذیری، افزونگی، همکاری، مدیریت ریسک، بازمهندسی زنجیره تأمین و آموزش منابع انسانی می‌باشد که ارتقاء عملکرد در هر کدام از این حوزه‌ها توانایی زنجیره تأمین به پاسخگویی

نتیجه گیری:

با توجه به نتایج کد گذاری و استخراج تم ها و الگوی تاب آوری زنجیره تأمین خرده فروشی مشخص گردید جهت عملکرد هرچه بهتر زنجیره تأمین خرده فروشی در مواجهه با چالش‌ها و اختلالات غیر منتظره، خرده فروشان باید به دو حوزه اختلالات و توانمندسازها توجه ویژه‌ای داشته باشند. از یک طرف به شناسایی انواع اختلالات پرداخته تا آمادگی مقابله با آن‌ها را داشته باشند و از طرف دیگر قابلیت‌ها و توانمندی‌های مؤثر خود را جهت مقابله

اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران، شرکت همایش آروین البرز.

۷. Rajesh, R. (۲۰۱۹). A fuzzy approach to analyzing the level of resilience in manufacturing supply chains. Sustainable Production and Consumption, ۱۸, ۲۳۶-۲۲۴
۸. Chen, L., Dui, H., & Zhang, C. (۲۰۲۰). A resilience measure for supply chain systems considering the interruption with the cyber-physical systems. Reliability Engineering & System Safety, ۱۹۹, ۱۰۶۸۶۹
۹. Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (۲۰۲۰). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. Industrial Marketing Management, ۸۴, ۶۳-۷۴.
۱۰. Rajesh, R. (۲۰۱۸). Measuring the barriers to resilience in manufacturing supply chains using Grey Clustering and VIKOR approaches. Measurement, ۱۲۶, ۲۵۹-۲۷۳.
۱۱. Umang Soni a, Vipul Jain b, Sameer Kumar, (۲۰۱۴). Measuring supply chain resilience using a deterministic modeling approach, Computers & Industrial Engineering, ۷۴, ۱۱-۲۵.
۱۲. Melnyk, S.A., Closs, D.J., Griffis, S.E., Zobel, C.W., & Macdonald, J.R., (۲۰۱۴). Understanding supply chain resilience. Supply Chain Management Review, ۱۸ (۱), ۳۴.۴۱.
۱۳. Bakshi, N., & Kleindorfer, P., (۲۰۰۹). Co-competition and investment for supply-chain resilience. Prod. Oper. Manag. ۱۸(۶), ۶۰۳.۵۸۳
۱۴. Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (۲۰۰۹). Understanding the concept of supply chain resilience. The International Journal of Logistics Management, ۲۰(۱), ۱۴۳.۱۲۴

هرچه بهتر به اختلالات را افزایش می‌دهد و در نتیجه در مواقع اختلالات و بحران‌ها خرده فروشان به طریق مناسب‌تری می‌توانند به وضعیت مطلوب بازگشته و رضایت مشتریان را کسب نموده و از این طریق مزایای رقابتی خود را افزایش داده و سود بیشتری کسب نمایند.

فهرست منابع:

۱. جهانی، مصطفی، مقبل باعرض، عباس، آذر، عادل. (۱۳۹۶). طراحی مدل سنجش تاب آوری زنجیره تأمین با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱(۷)، ۹۱-۱۱۴.
۲. شیخ آقاجانی، مصطفی و محمد رحیم رضانیان، ۱۳۹۸، بررسی تأثیر قابلیت‌های بویایی زنجیره تأمین بر عملکرد آن با میانجی‌گری تاب آوری زنجیره تأمین، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول ۱۳۹۸ (۳۶).
۳. آذر، عادل، شهبازی، میثم، یزدانی، حمیدرضا، محمودیان، امید. (۱۳۹۸). عنوان طراحی مدل ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت برق با استفاده از رویکرد آمیخته: تحلیلتم - تحلیل عاملی. فصلنامه مدیریت صنعتی ۱۱ (۱). ۴۵-۶۲.
۴. صدیق پور، عبدالرضا، زندیه، مصطفی، عالم تبریز، اکبر، دری نوکورانی، بهروز. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی زنجیره تأمین تاب آور در صنایع داروسازی ایران. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۶(۵۱)، ۵۵-۱۰۶.
۵. لوی، مایکل. (۲۰۱۵). مدیریت خرده فروشی (ترجمه کامبیز حیدرزاده). تهران: نشر علم
۶. فرامرزی، دینا و عبدالستار صفایی، ۱۳۹۸، شناسایی و اولویت بندی تأمین کنندگان در زنجیره تأمین تاب آور با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (مطالعه موردی: شرکت فولاد ماشین نکا)، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری،



۱۸. Christopher, M., Peck, H. (۲۰۰۴) 'Building the resilient supply chain'. *International Journal of Logistics Management*, ۱۵(۲), pp. ۱-۱۳
۱۹. Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (۲۰۱۴). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, ۲۰(۳), ۵۵-۷۳.
۲۰. Ponis, S. T., & Koronis, E. (۲۰۱۲). Supply Chain Resilience? Definition of concept and its formative elements. *The Journal of Applied Business Research*, ۲۸(۵), ۹۲۱-۹۳۵
۲۱. Datta, P. (۲۰۰۷). A Complex System, Agent Based Model for Studying and Improving the Resilience of Production and Distribution Networks. PhD diss., Cranfield University.
۲۲. R. Rajesh, V. Ravi (۲۰۱۵). Modeling enablers of supply chain risk mitigation in electronic supply chains: A Grey DEMATEL approach, Department of Humanities, Indian Institute of Space Science and Technology, Valiamala P.O., Thiruvananthapuram ۶۹۵ ۰۵۴۷, India.
۲۳. Soni, U., Jain, V., & Kumar, S. (۲۰۱۴). Measuring supply chain resilience using a deterministic modeling approach. *Computers & Industrial Engineering*, ۷۴, ۱۱-۲۵.