

## طراحی مدل موانع عملکرد بهینه زنجیره تامین بنگاه های کوچک و متوسط

هلن ابراهیمی قله قاضی<sup>۱</sup>، مهدی باقری<sup>۲\*</sup>، پیام پاسلاری<sup>۳</sup>، وحیدرضا میرابی<sup>۴</sup><sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد بندرلنگه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرلنگه، ایران<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

**Designing a model of obstacles to the optimal performance of the supply chain of SMEs****Helen Ebrahimi Qaleh Ghazi<sup>1</sup>, Mehdi Bagheri<sup>2\*</sup>, Payam Paslari<sup>3</sup>, Vahid Reza Mirabi<sup>4</sup>**<sup>1</sup> PhD student, Department of Business Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management, Bandar Lengeh Branch, Islamic Azad University, Bandar Lengeh, Iran<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: (30/06/2023) Accepted: (29/07/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>**Abstract**

The current research aims to study the impact of the effective variables on the supply chain performance of small and medium companies. In other words, the purpose of the current research is to identify the critical variables that affect the performance of the supply chain. This research is exploratory and descriptive-survey based in terms of execution. Data tools have been utilized to gather information and Cronbach's alpha was above 0.7. To test the validity of the questions, the content validity method was employed based on the opinions of professionals, university professors, and experts. The statistical population in this research consists of the producers and exporters of small and medium firms, out of which 470 individuals were selected as samples through simple random sampling. The data was analyzed based on an exploratory factor analysis test and ultimately 9 factors of operational, supply, financial, product improvement, demand, governmental, environmental, social, and economic barriers were identified as the main barriers to supply chain performance. The results of exploratory factor analysis indicated that the 9 obtained factors can explain about 61.6% variance of all factors which is an acceptable rate. The first factor is the operational barrier, which is the most important factor with an extracted variance of 13.7; the second financial barrier interprets 11.3% of the total variance.

**Keywords:**

supply chain performance small and medium firms barriers

**چکیده**

پژوهش حاضر در نظر دارد به بررسی تاثیر نقش مولفه های موثر بر عملکرد زنجیره تامین بنگاه های کوچک و متوسط بپردازد. به عبارتی دیگر هدف پژوهش حاضر شناسایی متغیرهای بحرانی تاثیرگذار بر عملکرد زنجیره تامین است. این پژوهش از نوع اکتشافی و از لحاظ شیوه انجام کار توصیفی-پیمایشی می باشد. جهت جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده و ضریب الفای کرونباخ پرسشنامه ها بالای ۰/۷ بود. برای آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد که برای این منظور از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده گردید. جامعه آماری در این پژوهش تولیدکنندگان و صادرکنندگان شرکت های کوچک و متوسط بودند، که از بین آنها ۴۷۰ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تحلیل عامل اکتشافی استفاده گردید، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تحلیل عامل اکتشافی استفاده شده و در نهایت ۹ عامل موانع عملیاتی، موانع تامین، موانع مالی، موانع بهبود محصول، موانع تقاضا، موانع دولتی، موانع محیطی، موانع اجتماعی، موانع اقتصادی به عنوان موانع اصلی عملکرد بهینه زنجیره تامین شناسایی شدند. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ۹ عامل به دست آمده می توانند حدود ۶۱/۶ درصد واریانس تمامی شاخص ها را تبیین نمایند که مقدار قابل قبولی است. عامل اول موانع عملیاتی با درصد واریانس استخراج شده ۱۳/۷ درصد مهم ترین عامل بوده و عامل دوم موانع مالی ۱۱/۳ درصد واریانس کل را تبیین می کند

**واژه های کلیدی**

عملکرد زنجیره تامین شرکت های کوچک و متوسط موانع

## مقدمه

دستیابی به درجه‌ای از بین‌المللی شدن برای همه کسب و کارها مهم است، این کار به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط که منابع و تجربه کمتری برای رقابت در بازارهای بین‌المللی دارند، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند، یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد، دانشی که شرکت‌ها را از سایر شرکت‌ها، به ویژه در خلال بین‌المللی شدن به دست می‌آورند، می‌تواند رقابت‌پذیری آنها را در بازار جهانی افزایش دهد (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۷). فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا، تهیه مواد، تولید و برنامه‌ریزی محصول، خدمت، نگهداری کالا، کنترل موجودی، توزیع و تحویل و خدمت به مشتری که قبلاً همگی در سطح شرکت انجام می‌شد، امروزه، به سطح زنجیره تأمین انتقال یافته است، مساله کلیدی در یک زنجیره تأمین، مدیریت و کنترل هماهنگ تمامی این فعالیت است. مدیریت زنجیره تأمین توانایی سازمان نه تنها برای پاسخگویی به تقاضا، بلکه برای احساس و درک تقاضا، تغییر تقاضا و تهیه و هماهنگ نمودن یک پاسخ سودمند و قابل اتکا است که نیازمند هماهنگی فرآیندهای تقاضا، عرضه و نوآوری محصول جدیدی می‌باشد (تبریز و رحیمی، ۱۳۸۸). به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران در دنیای رقابتی امروزه، رقابت میان زنجیره تأمین شرکت‌ها است و برخورداری شرکت و سازمان‌ها از یک زنجیره تأمین کارا یک مزیت رقابتی بسیار مهم و تعیین کننده در عرصه رقابت محسوب می‌شود. در همین راستا، لی و همکاران معتقدند که مدیریت زنجیره تأمین یک پیش نیاز اساسی برای رسیدن به سوددهی رو به رشد و عملکرد شرکت در مسابقه جهانی رقابت است. مارتین و پاترسون (۲۰۰۹)، عقیده داشتند که با توجه به نیاز شرکت‌ها به بهره‌وری و کارایی زنجیره تأمین به طور کلی شرکت‌ها مجبور به بررسی، ارزیابی و استفاده از مفاهیم مدیریت زنجیره تأمین هستند. در عصر کنونی که شرکت‌ها با چالش‌ها، فشارهای شدید بازار رقابتی شامل جهانی‌سازی، رقابت، همکاری، تنوع نیاز مشتریان و چرخه کوتاه محصول روبه روی هستند، در نتیجه زنجیره تأمین به عنوان یک اصل مهم مورد توجه مدیران قرار گرفته است (بهرامی میانرود و همکاران، ۲۰۲۱).

در صنایع کوچک و متوسط، بین مدیر و کارکنان تماس مستقیم و مستمر وجود دارد، معمولاً دسترسی کمتری به منابع سرمایه‌ای وسیع از طریق بانک‌ها و سازمان‌های مالی دارند (عسگری و البدوی، ۱۳۸۹). شرکت‌های کوچک از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار بوده و کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری بیشتری در آنها صورت می‌پذیرد. این شرکت‌ها راحت‌تر می‌توانند خود را با تغییرات پرشتاب محیطی تطابق دهند و نسبت به مؤلفه‌های محیطی همچون عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، سیاسی و قانونی سریع‌تر واکنش نشان دهند. صنایع کوچک به علت ایجاد اشتغال گسترده و فوری، استفاده از مواد خام محلی، عکس‌العمل سریع نسبت به تقاضا، توزیع بهتر درآمد، جمع‌آوری منابع سرمایه و نیروی کار و کمک به رشد و توسعه متوازن منطقه‌ای، در کشورهای در حال توسعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. هر چند جهت صادرات موفق، شرکت‌ها باید دارای شرایط اساسی اولیه‌ای باشند. اکثر شرکت‌های کوچک به ویژه در کشورهای در حال توسعه، ابزار کافی جهت حضور موفق در بازارهای خارجی در دسترس ندارند. در عین حال خیلی از شرکت‌های کوچک و متوسط تنها از روش مدیریتی سنتی و اولیه استفاده می‌کنند، منابع مالی و انسانی محدودی در دسترس دارند و اغلب از نیازها و ویژگی‌های مصرف‌کنندگان نهایی در بازارهای خارجی بی‌اطلاع هستند (سعادت، ۱۳۸۹). زنجیره تأمین بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف‌کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط به آن‌ها مشتمل می‌شود. به طور کلی زنجیره تأمین، زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه مواد اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود (عصار و ولی پور، ۱۳۹۹). در طول دهه گذشته مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت فناوری اطلاعات، توجه زیادی از دست‌اندرکاران و پژوهشگران را به خود جلب نموده است (زو و پنتون، ۲۰۰۷).

اهمیت بنگاه‌های کوچک و متوسط از چند منظر مورد توجه است و از آن موارد می‌توان اشاره کرد که این بنگاه‌ها ایجاد کننده کسب و کار و اشتغال و در نتیجه افزایش تولید ناخالص ملی بوده و از طرفی می‌تواند مقدمه‌ای برای ایجاد بنگاه‌های بزرگ باشد (موسوی و عسگری، ۱۳۹۴). اهمیت لجستیک و زنجیره تأمین در صرفه‌جویی در زمان، مدیریت صحیح بر منابع، ایجاد هم‌افزایی به لحاظ هم‌پیوندی، حرکت به سمت توسعه و تعالی، مدرنیزه نمودن امورات، ایجاد توسعه پایدار، اشتغال‌زایی منطقی و اجتناب بیکاری پنهان، ایجاد ارتباط ارگانیک بین بخش‌ها، کاهش قیمت تمام شده خدمت و کالا، افزایش کیفیت کالا و خدمات و استانداردهای آنها، بهینه‌سازی فعالیت‌ها و قیمت‌ها، ایجاد رقابت سالم، کوچک‌سازی ساختارهای اداری، داشتن ساختار منطقی و صحیح در زنجیره تأمین موجب روان‌سازی در فرایند کسب و کار، زنجیره تأمین از هزینه‌های زاید و گاهی تشریفاتی پیشگیری می‌نماید. بررسی‌ها نشان داده است که صنایع کوچک و متوسط از طریق چهار کانال کارآفرینی، نوآوری و تغییر فناوری، پویایی صنعت و در نهایت ایجاد فرصت‌های شغلی و افزایش درآمد بر اقتصاد جهانی تاثیرگذارند (Fischer and Hartman, 2003). بنابراین، با تدوین استراتژی‌های ورود به بازارهای جهان با توجه به نقش زنجیره تأمین صنایع کوچک و متوسط استان هرمزگان می‌توان از ویژگی‌های مثبت زنجیره تأمین برای بهبود بازاریابی صنایع کوچک و متوسط در بازار حوزه خلیج فارس سود برد. با توجه به بررسی تحقیقات گذشته، مطالعه‌ای در زمینه تدوین استراتژی‌های ورود به بازارهای حوزه خلیج فارس بر مبنای نقش زنجیره تأمین در صنایع کوچک و متوسط استان هرمزگان انجام نشده است. بنابراین، انجام تحقیق حاضر جهت پر کردن شکاف علمی موجود در زمینه صنایع استان هرمزگان ضروری می‌باشد.

## ۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای دنیا دارای شباهت‌های بسیاری هستند ولی با این وجود نمی‌توان تعریف واحد و یکسانی برای همه ارائه داد و هر کشوری بر حسب شرایط خاص خودش تعریفی ارائه کرده است. بیشتر این تعریف‌ها بر اساس معیارهای کمی از قبیل تعداد کارکنان، میزان سرمایه و میزان گردش مالی مطرح شده اند. در ایران نیز سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی واحدهای دارای کمتر از ۵۰ نفر کارکن را بنگاه کوچک و واحدهای دارای بین ۵۰ تا ۲۵۰ کارکن را بنگاه متوسط تعریف کرده است (شقایق و شفیع، ۱۳۸۴).

### ۲-۱- موانع و مشکلات صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط

در مورد موانع و مشکلات صادرات شرکت‌ها تقسیم بندی‌های متعددی وجود دارد، که در ادامه به تقسیم بندی که چهار عامل خارجی، عملیاتی، داخلی و اطلاعاتی در نظر گرفته است، اشاره می‌شود:

**مشکلات خارجی:** بسیاری از محققان به این نکته پی بردند که ریشه بسیاری از مشکلاتی که در زمینه صادرات برای شرکت‌ها پیش می‌آید برگرفته از محیط بیرون شرکت است، این مشکلات از مباحث مالی مثل کاهش نرخ ارز و گرانی تأمین مالی فعالیت‌های صادراتی تا سرو کله زدن با بوروکراسی موجود در سازمانها و عدم حمایت کافی دولت در غلبه بر مشکلات و همچنین برنامه‌های غیر اثربخش دولت را در بر می‌گیرد

**مشکلات عملیاتی:** این مشکلات بیشتر در محیط خرد مطرح هستند و مواردی مانند تهیه اسناد صادراتی، تاخیر در پرداخت‌ها از طرف بازار، مشکلات و محدودیت‌های لجستیکی مثل حمل و نقل محصول به خارج از کشور و غیره را در بر می‌گیرد

**مشکلات داخلی:** بیشتر مواقع مشکلاتی که صادرکنندگان با آنها مواجه هستند مستقیماً به مباحث قابل کنترل در درون شرکت مربوط می شود مباحث مربوط به محصول مانند بسته بندی و رعایت استانداردهای بازار هدف، طراحی مناسب و خاص هر بازار را شامل می شود به علاوه بعضی مشکلات هم ممکن است که ناشی از ضعف در سازماندهی دپارتمان صادراتی شرکت و یا در نداشتن پرسنل متخصص برای اداره اثر بخش فعالیت های صادراتی باشد در این باره شرکت ها معمولاً از نبود یک مرکز و سیستم مشاوره تخصصی قوی و درست رنج می برند. از دیگر مشکلات داخلی شرکت ها، ناتوانی در تامین مالی فعالیت های صادراتی، نداشتن اطلاعات کافی تصمیم گیرندگان شرکت ها از بازارهای جهانی را می توان نام برد.

**مشکلات اطلاعاتی:** استفاده اثربخش از اطلاعات (اطلاعات درست، مربوط و به موقع) برای صادرکنندگان یک ابزار راهبردی مناسب برای غلبه بر بسیاری از مشکلاتی است که در زمینه صادرات با آنها مواجه هستند بدون داشتن این دانش، نا آشنایی و عدم اطمینانی ها افزایش می یابد. انجام تحقیقات در بازارهای صادرات کلید تدوین اثربخش راهبرد صادرات و ضعف در این زمینه می تواند منجر به مشکلاتی برای تصمیم گیرندگان برای سیاست گذاری ها در مورد تعیین آمیخته بازرگانی باشد (Chetty and Cambell-Hunt, 2003). در مورد موانع و مشکلات صادرات شرکت ها تقسیم بندی های متعددی وجود دارد، که در ادامه به تقسیم بندی که موانع صادرات را به دو گروه موانع درون سازمانی و موانع برون سازمانی تقسیم بندی می کند، اشاره خواهد شد (Palmetto Consulting Inc, 2004):

#### الف) موانع درون سازمانی:

- ✓ فقدان شناخت مناسب نسبت به وضعیت و الزامات بازارهای خارجی
- ✓ عدم تمایل به حضور در بازارهای جهانی
- ✓ غیر تخصصی و پراکنده بودن فعالیت های صادراتی
- ✓ سنتی بودن شیوه انجام فعالیت های تولیدی بنگاه ها
- ✓ فقدان توان و قابلیت های لازم برای حضور در بازارهای جهانی

#### ب) موانع برون سازمانی

- ✓ فقدان جهت گیری واحد و منسجم در بخش های اقتصادی کشور
- ✓ فقدان مرکز جامع اطلاع رسانی در کشور
- ✓ وجود قوانین دست و پا گیر و تغییر مداوم و غیر اصولی آنها
- ✓ تعداد مراکز تصمیم گیری و وجود بروکراسی در فرایند صادرات
- ✓ ناکارآمدی سیستم های بانکی در پشتیبانی از صادرات
- ✓ فقدان پشتیبانی و حمایت نهادی مناسب بیمه ای، مالی، حقوقی و غیره
- ✓ ضعف در طراحی و اجرای آموزش های مورد نیاز صادرکنندگان
- ✓ ضعف در برقراری روابط مناسب اقتصادی و سیاسی با دیگر کشورها

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار ضروری مدیریت، کمک لازم را برای بهبود عملکرد در راستای تعالی زنجیره تأمین فراهم می‌آورد. با این حال اگرچه مدیریت زنجیره تأمین به یک اقدام رایج در سطح صنایع تبدیل شده و جریانی از مقالات مربوط به تئوریها و اقدامات مدیریت زنجیره تأمین منتشر شده، اما ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین چندان مورد توجه نبوده است (Chan, 2003). در مجموع تئوری اندکی برای مرتب نمودن سیستماتیک معیارهای ارزیابی عملکرد زنجیره ی تأمین صورت گرفته است. به علاوه، اجماع و اتفاق نظری درخصوص مناسب ترین روش طبقه بندی آنها در میان محققین و دانشمندان وجود ندارد (Sheperd and Gunter, 2006). گوناسکاران و دیگران (۲۰۰۱) چارچوبی برای ارزیابی عملکرد از سطوح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی در زنجیره‌های تأمین توسعه دادها ند. این چارچوب اساساً با تأمین کننده، تحویل، خدمات مشتری و هزینه های موجودی و لجستیک سروکار دارد. فان آمستل و دی هرت نشان داده اند که نوع خاصی از معیارها که برای فعالیت ها (لجستیک) به کار میروند، بسته به سطح ارزیابی (فعالیت، حوزه ی عملکرد، بین بخشها یا بین سازمانها) و زمینه ی عملیاتی، متفاوت است (Cooper, Lambert and Pegh, 1998).

چان و همکاران (۲۰۰۳) شش فرآیند کلیدی (تأمین کننده، لجستیک داخلی، تولید، لجستیک خارجی، بازاریابی و فروش، مشتریان نهایی) را شناسایی کرده و معیارهای ورودی، خروجی و مخلوط (ترکیبی) برای هر یک ارائه کرده اند. آنها همچنین معیارهای عملکرد را به معیارهای کمی و کیفی طبقه بندی نموده اند. بر مبنای نظرات آنها برخی مثال ها از معیارهای کیفی عبارتند از: رضایت مشتری، انعطافپذیری، یکپارچگی جریان اطلاعات و مواد، مدیریت اثربخش ریسک و عملکرد تأمین کننده. برخی معیارهای کمی نیز عبارتند از: ۱- عیارهای مبتنی بر هزینه مانند حداقل کردن هزینه، حداقل کردن سرمایه گذاری در موجودی ها، حداکثرسازی سود و حداکثرسازی نرخ بازگشت سرمایه ۲- معیارهای مبتنی بر مشتری مانند حداکثرسازی درصد برآورده شدن سفارشات حداقل سازی تأخیر در تحویل محصول، حداقل سازی زمان پاسخگویی به مشتری، حداقل سازی (زمان بین دریافت سفارش و تحویل آن) و حداقل سازی دوباره کاری وظایف ۳- معیارهای مبتنی بر بهره وری مانند حداکثرسازی استفاده از ظرفیت و بهره برداری از منابع (Chan and et al., 2003).

همچنین مدل SCOR نیز توسط انجمن زنجیره ی تأمین در سال ۱۹۹۶ میلادی معرفی گردید .. این مدل یک مدل مرجع فرایند کسب و کار است، که چارچوبی شامل فرایندهای کسب و کار زنجیره ی تأمین، سنجه ها، بهترین نمونه ها و خصوصیات تکنولوژی را ارائه میکند. این مدل می‌کوشد تا مفاهیم مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، بهینه کاوی، ارزیابی فرایند و تجزیه و تحلیل بهترین نمونه ها را یکپارچه و یکدست نموده و آنها را در زنجیره های تأمین شان به کار بندد (Theeranuphattana and Tang, 2008) بعد از بررسی مبانی نظری پژوهش به بررسی تحقیقات گذشته در این حوزه می پردازیم.

بلسکا و اسپاسوا به بررسی جامع ادبیات نظری در مورد عوامل و معیارهای سنجش عملکرد صادراتی پرداختند که به سه روش ادبیات عملکرد صادراتی خلاصه شده است: الف) روش پراکنده که در آن انواع رویکرد های تحلیلی و روش شناختی وجود دارد ب) روش مفهومی که شناسایی تعداد زیادی از عواملی است که تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد صادراتی شرکت دارند ج) روش احتمالی که نتایج احتمالی از تاثیر عوامل مختلف بر عملکرد صادراتی را فراهم می کند (Beleska-Spasova, 2014). پژوهشگران دیگر نیز که در مطالعات خود به بررسی عوامل موفقیت صادراتی در شرکت های کوچک و متوسط پرداخته اند. در نتایج خود جنبه هایی را برای تمایز بین شرکت های موفق و ناموفق تشریح کرده اند که به این شرح است: انگیزه برای افزایش برون داد در سطح شرکت، بهبود برنامه ریزی عملیاتی، صدور گواهینامه بین المللی تضمین کیفیت، درصد زیاد فروش اختصاص یافته به

نوآوری، نوآوری بسیار مکرر، کارکنان واجد شرایط و نوآورانه، اتحاد محلی برای نوآوری، داشتن هم پیمانان استراتژیک در کشور مقصد (Maldifassi, & Caorsi, 2014).

تن و سوسا در پژوهشی که به ارتباط میان قابلیت های بازاریابی و مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی متمرکز است، نشان داده اند که مزیت رقابتی یک واسطه مهم در رابطه بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد صادراتی است. به ویژه پژوهشگران دریافته اند که دو نوع مزیت رقابتی (هزینه کم و مزیت تمایز)، مداخلگر مثبت در تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد صادراتی هستند (Tan & Sousa, 2015). تیناش و همکارانش، در مطالعات خود نشان داده اند که عوامل استراتژیک پیش کننده قوی برای شدت صادرات و رشد شدت آن هستند. در مقابل، عوامل مربوط به شرکت (عملکرد ساختار محور، دیدگاه مبتنی بر منبع)، قدرت تبیین کنندگی کمتری در پیش بینی عملکرد صادراتی دارند و باتوجه به معیارهای عملکرد صادراتی، شدت صادراتی، بالاترین کارایی دارد (Tinashe Kahiya, & Dean, 2014).

ازببو همکاران، به بررسی عوامل داخلی تاثیرگذار بر عملکرد صادراتی، در بخش صنایع نساجی و پوشاک اسپانیا و ایتالیا پرداخته اند. آنها عوامل مورد نظر خودشان را در قالب تجربه صادراتی، قابلیت فنی شرکت، استراتژی صادراتی و اندازه شرکت معرفی کرده اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که تجربه بین المللی از جمله عوامل اصلی تاثیرگذار بر عملکرد صادراتی است. دیگر عوامل موثر عبارت اند از: تجربه صادراتی، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه و حمایت دولتی (Eusebio and et al., 2007). پاپادوپولس و مارتین، ارتباط میان بین المللی کردن و عملکرد صادراتی را در قالب مدلی مطرح کرده اند. تجربه بین المللی کردن، سطح بین المللی کردن و تعهد بین المللی ابعاد مدل را تشکیل می دهند. آنها دریافته اند که سطوح مختلف بین المللی کردن بر عملکرد صادراتی تاثیرات متفاوتی دارد (Papadopoulos & Martin, 2010).

### ۳- روش تحقیق

هدف از این پژوهش بررسی نقش متغیر تو های تاثیر گذار مولفه های صادراتی ورود به بازارهای منطقه ای با در نظر گرفتن نقش عملکرد زنجیره تامین می باشد. این تحقیق از نظر هدف اکتشافی و از نظر روش انجام توصیفی-پیمایشی می باشد. جهت جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که با توزیع اولیه پرسشنامه ها مشخص گردید ضریب آلفای کربناخ پرسشنامه بالای ۰/۷ می باشد که این امر پایایی پرسشنامه را تایید می نماید. برای آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد که به این منظور از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در این مرحله پرسشنامه ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان، تایید شد و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان ویژگی مورد نظر پژوهشگر را می سنجد. مجموع این نتایج نشان می دهد که پرسشنامه دارای پایایی و روایی مناسبی می باشد.

جامعه پژوهش حاضر مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک و متوسط صادراتی می باشند. باتوجه به اینکه در این تحقیق از روش اکتشافی و معادلات ساختاری و رتبه بندی استفاده گردیده است لذا برای و میان رتبه انجام تحقیق نیاز به حجم نمونه بزرگی (حداقل به تعداد ۲۰۰ نفر نیاز داریم). با توجه به اینکه تعداد متغیرهای تحقیق در پرسشنامه اول تعداد ۷۳ متغیر می باشد، با استفاده از محدوده:

رابطه (۱)

$$Q < 15 \ N < Q5$$

تعداد نمونه ها ۴۷۰ نفر انتخاب و به همین تعداد نیز در بین پرسش شوندگان توزیع و جمع آوری گردید. که ۵۰۰ پرسشنامه جمع آوری شد.

#### ۴- یافته ها

نتایج آماری در این قسمت و در دو بخش کیفی و کمی (توصیفی و استنباطی) آمده است. پس از جمع آوری داده ها، به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شد که اطلاعات عمومی پاسخ دهندگان به این شکل می باشد: مطابق نتایج پاسخگویان مرد اکثر نمونه را با ۷۴/۷ درصد تشکیل می دهند و زنان ۲۵/۳ درصد را شامل می شوند. از نظر سنی، ۴۱/۳ درصد پاسخگویان کمتر از ۴۰ سال سن دارند و ۵۸/۷ درصد بیشتر از ۴۰ سال سن دارند. از نظر میزان تحصیلات، تحصیلات کارشناسی ارشد با ۳۸/۳ و کارشناسی با ۲۹/۶ درصد دارای بیشترین تعداد هستند و دکتری با ۸/۷ درصد کمترین تعداد را دارد. بررسی سابقه کار پاسخگویان نشان می دهد که ۲۴/۵ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۳۶/۲ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳۹/۴ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار دارند.

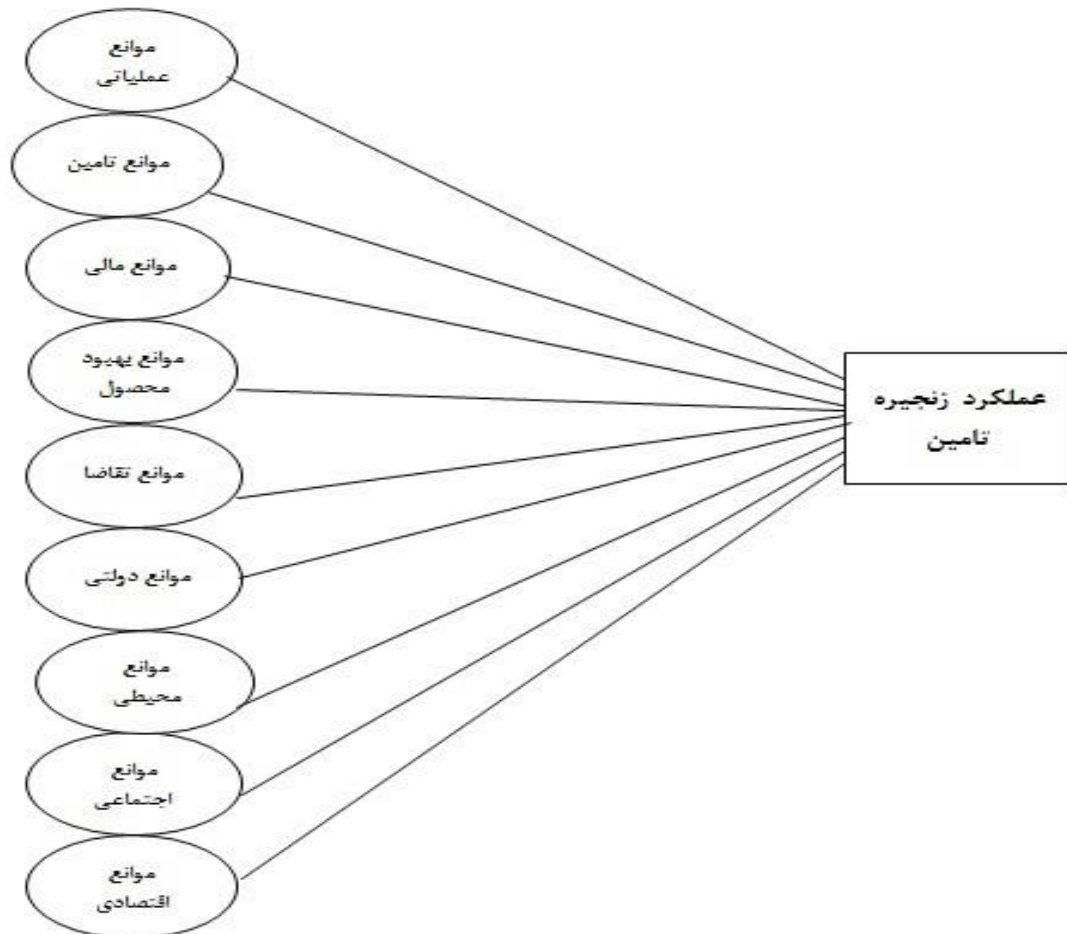
#### ۴-۱- یافته های کیفی پژوهش

بعد از انجام تحلیل محتوی متنی و مصاحبه با خبرگان مفاهیم و مقوله ها زیر شناسایی شده اند:

جدول ۱- نتایج کدگذاری موانع عملکردی زنجیره تامین پایدار

مفهوم	مقوله سطح اول	مقوله سطح دوم
خرابی ماشین آلات	موانع عملیاتی	شرایط پیامد
خطرات طراحی		
کمبود نیروی کار ماهر		
سطح تکنولوژیک پاک		
تجهیزات و امکانات	موانع تامین	شرایط پیامد
خطرات هزینه تدارکات		
کوتاهی عرضه کننده کلیدی		
مسائل مربوط به کیفیت تامین کننده	موانع مالی	شرایط پیامد
اختلاف در تامین کننده مواد پاک		
منابع بودجه	موانع بهبود محصول	شرایط پیامد
تورم و نرخ مبادله ارز		
محدودیت های مالی		
خطرات طراحی لجستیک معکوس	موانع تقاضا	شرایط پیامد
خطر تعهد بازپس گیری محصولات		
خطر طراحی در مراکز پخش		
خطرات اثر شلاقی	موانع تقاضا	شرایط پیامد
نوسانات بازار		

		انصراف مشتریان کلیدی
		خطرات رقابت
شرایط پیامد	موانع دولتی	شرکت در نمایشگاه های بین المللی
		شکست سیاست های مدیریتی
		خطرات سیاست های دولتی
		اشتباه بودن اطلاعات
		ریسک عدم اهداف استراتژیک
		خطرات حقوقی
شرایط پیامد	موانع محیطی	یکپارچگی سازی و مشارکت
		یکپارچه سازی فرآیندها
		عوامل خطرناک برای محیط کار و اجتماع
		آلودگی محیطی
شرایط پیامد	موانع اجتماعی	خدمات پس از فروش
		عملکرد بخش بازرگانی و بازاریابی
		تحويل به موقع و مناسب
		بهبود کیفیت
		سرعت در تحويل
		وضعیت مشتری
		اعتماد و ارتباط متقابل خریدار و فروشنده
		قوانین انسانی
		توسعه فرهنگ تکنولوژی
شرایط پیامد	موانع اقتصادی	هزینه زنجیره تامین
		هزینه بازگشت
		هزینه طراحی



شکل ۱- مدل مفهومی تاثیر زنجیره تامین بر عملکرد صادراتی مستخرج از بخش کیفی

#### ۲-۴- یافته‌های کمی پژوهش

در پژوهش حاضر از روشهای مدل سازی معادلات ساختاری یعنی روش کمترین مجذورات جزئی (Lisrel) برای آزمون فرضیه های پژوهش استفاده شد. رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه های تحقیق براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی Lisrel آزمون شده است.

#### ۴-۳- تحلیل عاملی اکتشافی بر روی مقیاس عملکرد زنجیره تامین

در این بخش نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بر روی ۴۷ سوال پرسشنامه عملکرد زنجیره تأمین انجام شد. نتایج در جداول ۲ الی ۵ آمده است. مقدار آزمون KMO یا شاخص کفایت نمونه گیری، مقدار واریانس متغیرها را که تحت تاثیر عامل های پنهانی است می سنجد. دامنه این آماره بین ۰ تا ۱ است. چنانچه مقدار این آماره بیشتر از ۰/۷۰ باشد همبستگی های موجود به طور کلی برای تحلیل عاملی بسیار مناسب اند (نایی، ۱۳۷۶):

رابطه (۲)

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j}^n \sum_{i \neq j}^n r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j}^n \sum_{i \neq j}^n r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j}^n \sum_{i \neq j}^n a_{ij}^2}$$

مقدار آزمون بارتلت، همانی بودن ماتریس همبستگی داده‌ها را به آزمون می‌گذارد، و در واقع میزان عامل پذیر بودن داده‌ها را می‌سنجد و سطح معنی داری این آزمون می‌بایست کمتر از ۰/۰۵ باشد. در این پژوهش مقدار KMO برابر با ۰/۹۴ شده است و مقدار مطلوبی است و به این معناست که حدود ۹۴ درصد از واریانس ۴۷ گویه پرسشنامه تحت تاثیر عامل‌های پنهانی و بنیادی است. سطح معنی داری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۰۱ شده است. نتایج این دو آزمون نشان می‌دهد که انجام تحلیل عاملی بر روی پرسشنامه امکان پذیر است و گویه‌های پرسشنامه عامل پذیر هستند.

### جدول ۲- مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت جهت بررسی عامل پذیری پرسشنامه عملکرد زنجیره تأمین

آزمون بارتلت		مقدار KMO
سطح معنی داری	مقدار خی دو تقریبی	
$p < 0/001$	۸۵۷۲/۳۶	۰/۹۴

جدول ۳ تعداد عامل‌های استخراج شده را نشان می‌دهد، معیار تعیین تعداد عامل‌ها شاخص ارزش ویژه است. دواس (۱۳۷۶) معتقد است که عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها بیشتر از یک (۱) باشد بهترین عامل‌ها هستند.

### جدول ۳- تعداد عامل‌های استخراج شده، ارزش ویژه و میزان واریانس استخراج شده

تعداد عوامل	ارزش ویژه	% واریانس استخراج شده	% تجمعی واریانس استخراج شده
۱	۵/۹۱	۱۳/۷	۱۳/۷
۲	۴/۸۲	۱۱/۳	۲۵
۳	۳/۸۹	۹	۳۴
۴	۳/۱۳	۷/۳	۴۱/۳
۵	۲/۲۰	۵/۱	۴۶/۴
۶	۱/۹۵	۴/۵	۵۰/۹
۷	۱/۸۵	۴/۳	۵۵/۲
۸	۱/۶۲	۳/۸	۵۹
۹	۱/۱۳	۲/۶	۶۱/۶

نتایج نشان می‌دهد که ۹ عامل دارای مقدار ویژه بیشتر از ۱ هستند. این نتیجه بدین معناست که تعداد ۹ عامل یا بعد زیربنایی از مجموع ۴۷ گویه پرسشنامه شناسایی شده است. ۹ عامل بدست آمده می‌توانند حدود ۶۱/۶ درصد واریانس تمامی شاخص‌ها را تبیین نمایند که مقدار قابل قبولی است. عامل اول با درصد واریانس استخراج شده ۱۳/۷ درصد، مهم‌ترین عامل بوده است و عامل دوم ۱۱/۳ درصد واریانس کل را تبیین می‌کند. جدول ۴ عامل‌های نهایی استخراج شده به همراه گویه‌ها یا سوالات مرتبط با هر عامل، بار عاملی هر گویه و مقدار واریانس تبیین شده گزارش شده است.

## جدول ۴- عامل‌های استخراج شده، بار عاملی و واریانس تبیین شده شاخص‌های عملکرد زنجیره تأمین

عامل	شماره سوال	گویه	بار عاملی	واریانس تبیین شده
موانع عملیاتی	۱	خرابی ماشین آلات	۰/۷۴	۰/۵۹
	۲	خطرات طراحی	۰/۶۲	۰/۵۷
	۳	کمبود نیروی کار ماهر	۰/۵۴	۰/۵۲
	۴	سطح تکنولوژیک پاک	۰/۶۳	۰/۵۶
	۵	تجهیزات و امکانات	۰/۴۸	۰/۵۱
موانع تأمین	۶	خطرات هزینه تدارکات	۰/۵۱	۰/۶۳
	۷	کوتاهی عرضه کننده کلیدی	۰/۵۹	۰/۵۸
	۸	مسائل مربوط به کیفیت تأمین کننده	۰/۶۶	۰/۵۷
موانع مالی	۹	اختلاف در تأمین کننده مواد پاک	۰/۷۲	۰/۵۲
	۱۰	منابع بودجه	۰/۷۶	۰/۵۶
	۱۱	تورم و نرخ مبادله ارز	۰/۷۱	۰/۵۱
	۱۲	محدودیت‌های مالی	۰/۶۶	۰/۶۲
موانع بهبود محصول	۱۳	موانع بهبود محصول	۰/۵۴	۰/۶۱
	۱۴	خطرات طراحی لجستیک معکوس	۰/۵۷	۰/۵۰
	۱۶	خطر تعهد بازپس گیری محصولات	۰/۷۹	۰/۵۴
موانع تقاضا	۱۷	خطر طراحی در مراکز پخش مجدد	۰/۸۱	۰/۵۲
	۱۸	خطرات اثر شلاقی	۰/۸۰	۰/۵۷
	۱۹	نوسانات بازار	۰/۹۱	۰/۵۳
	۲۰	انصراف مشتریان کلیدی	۰/۹۳	۰/۶۶
	۲۱	خطرات رقابت	۰/۸۴	۰/۵۴
موانع دولتی	۲۲	شکست سیاست‌های مدیریتی	۰/۷۶	۰/۵۹
	۲۳	خطرات سیاست‌های دولتی	۰/۷۱	۰/۵۷
	۲۴	اشتباه بودن اطلاعات	۰/۶۸	۰/۶۱
	۲۵	ریسک عدم اهداف استراتژیک	۰/۷۵	۰/۵۷
	۲۶	خطرات حقوقی	۰/۵۸	۰/۶۸
	۲۷	خطرات مشارکتی	۰/۵۶	۰/۷۲
موانع محیطی	۲۸	یکپارچگی سازی و مشارکت	۰/۶۳	۰/۷۶
	۲۹	یکپارچه سازی فرآیندها	۰/۷۲	۰/۶۳
	۳۰	عوامل خطرناک برای محیط کار و اجتماع	۰/۷۴	۰/۶۵
	۳۱	آلودگی محیطی	۰/۶۹	۰/۸۲

مقدار واریانس تبیین شده نشان می‌دهد چند درصد از واریانس هر گویه (سوال) را عامل‌های استخراج شده تبیین می‌کنند. مقدار اشتراک ۰/۵۰ مبنا قرار گرفت و چنانچه مقدار واریانس تبیین شده هر گویه بالاتر از ۰/۵۰ باشد آن

گویه در پرسشنامه باقی مانده و مقادیر کمتر از ۰/۵۰ از پرسشنامه حذف می شود. نتایج نشان می دهد که تمامی سوالات باید در تحلیل عاملی باقی بماند چرا که مقدار واریانس تبیین شده هر سوال بیشتر از ۰/۵۰ بدست آمده است.

در جدول ۵ مقادیر بارهای عاملی آمده است. اینکه بار عاملی باید چه مقدار باشد تا چشمگیر تلقی شود، تا حدودی اختیاری است. اصرار بر این که تمام بارها بزرگتر از ۰/۸ هستند کاملاً غیر واقعی و گمراه کننده است؛ زیرا به عنوان مثال یک بار ۰/۷ بدین معناست که تقریباً ۰/۵۰ واریانس متغیر به وسیله آن عامل تبیین می شود. به طور کلی در نظر گرفتن ملاک [حداقل] ۰/۳ به عنوان بار چشمگیر، رهنمودی عاقلانه است (صدرالسادات و مینایی، ۲۳۲: ۱۳۸۰). چنانچه بار عاملی هر سوال بیشتر از ۰/۳۰ باشد آن سوال در تحلیل باقی مانده و از پرسشنامه حذف نمی شود. هر سوال در عاملی قرار می گیرد که دارای بیشترین بار عاملی با آن عامل باشد. به عبارت دیگر در مواردی که هر سوال با دو یا چند عامل دارای همبستگی (بار عاملی) بیشتر از ۰/۳ باشد، آن سوال به عاملی اختصاص داده می شود که بالاترین بار عاملی را با آن عامل دارد. یافته ها نشان داد ۴ سوال از پرسشنامه عملکرد زنجیره تأمین شامل سوالات شماره ۱۵، ۳۸، ۳۹ و ۴۰ دارای بار عاملی کمتر از ۰/۳۰ بودند و در هیچ عاملی نیز بار عاملی مناسبی نداشتند در نتیجه این سوال از تحلیل و پرسشنامه حذف شد. نتایج دسته بندی سوالات یا شاخص های پرسشنامه در جدول ۵ آمده است که بر این اساس تعداد ۴۳ سوال باقیمانده در ۹ عامل قرار گرفتند که نام عامل ها و نحوه دسته بندی سوالات در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- عامل های استخراج شده (ادامه)

عامل	شماره سوال	گویه	بار عاملی	واریانس تبیین شده
موانع اجتماعی	۳۲	عملکرد بخش بازرگانی و بازاریابی	۰/۸۲	۰/۶۸
	۳۳	تحويل به موقع و مناسب	۰/۸۴	۰/۵۵
	۳۴	بهبود کیفیت	۰/۶۲	۰/۸۵
	۳۵	سرعت در تحويل	۰/۷۰	۰/۷۲
	۳۶	وضعیت مشتری	۰/۵۵	۰/۵۸
	۳۷	اعتماد و ارتباط متقابل خریدار و فروشنده	۰/۵۴	۰/۶۷
	۴۱	قوانین انسانی	۰/۶۳	۰/۶۲
	۴۲	توسعه فرهنگ	۰/۶۸	۰/۵۶
	۴۳	تکنولوژی	۰/۷۰	۰/۶۸
موانع اقتصادی	۴۴	هزینه زنجیره تأمین	۰/۶۴	۰/۸۲
	۴۵	هزینه بازگشت	۰/۷۹	۰/۷۰
	۴۶	هزینه طراحی	۰/۸۲	۰/۵۱
	۴۷	هزینه تولید	۰/۸۴	۰/۵۳

جهت رتبه بندی مولفه های عملکرد زنجیره تامین از آزمون فریدمن استفاده شد. با استفاده از این آزمون قصد داریم ۹ مولفه عملکرد زنجیره تامین را از نظر میانگین و جایگاه رتبه بندی کنیم. نتایج آزمون فریدمن در جداول ۶ آمده است:

رابطه (۳)

$$\chi^2 = \sum_{t=1}^m \frac{(O_t - E_t)^2}{E_t}$$

مطابق با یافته‌ها می‌توان ابراز کرد که با توجه به مقدار کای اسکوئر (Chi square) که برابر با ۱۲۸/۱۴ (df=۸) و معنی دار است ( $p < 0/05$ )، می‌توانیم استنباط کنیم که بین ۹ مولفه عملکرد زنجیره تامین تفاوت معنی داری وجود دارد و رتبه و مقدار این ۹ عامل متفاوت است.

جدول ۶- نتیجه آزمون فریدمن جهت رتبه بندی مولفه های عملکرد زنجیره تامین

رتبه	مولفه های عملکرد زنجیره تامین	میانگین رتبه
۱	موانع عملیاتی	۵/۹۴
۲	موانع مالی	۵/۷۸
۳	موانع تامین	۵/۳۷
۴	موانع اقتصادی	۵/۲۱
۵	موانع تقاضا	۴/۹۶
۶	موانع دولتی	۴/۸۴
۷	موانع بهبود محصول	۴/۷۵
۸	موانع محیطی	۴/۳۸
۹	موانع اجتماعی	۳/۷۸

Chi Square= ۱۲۸/۱۴, df = ۸,  $p \leq 0/001$

بررسی مقادیر میانگین رتبه که اولویت و وضعیت هر عامل را نشان می‌دهد، گویای این است که عامل موانع عملیاتی دارای بالاترین میانگین رتبه با مقدار ۵/۹۴ است. موانع مالی با میانگین رتبه ۵/۷۸ و موانع تامین با میانگین رتبه ۵/۳۷ در رتبه های دوم و سوم از نظر بالابودن میانگین قرار دارند. همچنین کمترین میانگین رتبه و اولویت مربوط به موانع اجتماعی و موانع محیطی است.

شاخص‌های برازش مدل در جدول ۷ بررسی شده است. پس از تخمین پارامترهای مدل، سوالی که مطرح می‌شود این است که تا چه حد مدل موردنظر با داده های مربوطه سازگاری دارد. پاسخ به این سوال تنها از طریق بررسی برازش مدل امکان پذیر است. بنابراین، در تحلیل معادلات ساختاری محقق متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آن‌ها باید از برازندگی مدل اطمینان حاصل کند.

جدول ۷- شاخص‌های برازش مدل پژوهش.

شاخص‌ها	مقدار قابل قبول	نتیجه	تفسیر
GFI (شاخص نیکویی برازش)	$> 0/90$ (بزرگتر از ۰/۹۰)	۰/۹۳	برازش قابل قبول
RMSEA (جذر برآورد واریانس خطای تقریب)	$< 0/08$ (کوچکتر از ۰/۰۸)	۰/۰۶۰	برازش قابل قبول
CFI	$> 0/90$	۰/۹۲	برازش قابل قبول

		(بزرگتر از ۰/۹۰)	(شاخص برازش تطبیقی)
برازش قابل قبول	۰/۹۱	$> ۰/۹۰$	NFI (شاخص برازش نرم شده)
برازش قابل قبول	۰/۹۲	$> ۰/۹۰$	IFI (شاخص برازش افزایشی)
برازش قابل قبول	۰/۶۴	$> ۰/۵۰$	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل شده)
برازش قابل قبول	۰/۵۶	$> ۰/۵۰$	PGFI (شاخص نیکویی برازش مقتصد)
برازش قابل قبول	۳/۳۰	$۵ \leq \text{شاخص} \leq ۱$ (بین ۱ تا ۵)	df Chi-Square/ (نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی)

در مجموع با ارزیابی تمامی شاخص های برازش (جدول ۷) می توان استنباط کرد که شاخص های برازش بدست آمده در مجموع نشان از برازش قابل قبول و مناسب داده ها با مدل دارد و می توان برازش مدل را با توجه به شاخص های برازش بدست آمده قابل قبول دانست. تمامی شاخص های برازش جدول ۴-۱۶ مقدار قابل قبولی دارند و نشان از تایید برازش مدل دارند.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

بیشتر شاخصهای عملکرد زنجیره تامین موجود در مورد منابع و خروجی هستند و تعداد شاخص های انعطاف پذیری مورد استفاده در زنجیره تامین بسیار کم می باشند. همچنین می توان شاخصهای انعطاف پذیری تحویل و انعطاف پذیری حجم را برای زنجیره های تامین توسعه داد، و شاخص های موجود برای انعطاف پذیری ترکیبی و انعطاف پذیری محصول جدید را نشان داد. مدل های زنجیره تامین که از این چارچوب استفاده می کنند می توانند به صورت کاملتر سیستم زنجیره تامین و در نتیجه تاثیرات ترکیب بندی مجدد را بیان کنند، بنابراین می توانند مدل هایی را توسعه دهند که کامل تر، دقیق تر و کارا تر باشند. کاینک و هارتلی در پژوهش خود نشان دادند که دو عامل «تمرکز بر مشتریان» و «مدیریت کیفیت تامین کنندگان» مهمترین عوامل در پیاده سازی مدیریت کیفیت هستند که به طور مستقیم در حوزه مدیریت زنجیره تامین قرار دارند و تا زمانیکه «یکپارچه گی» در میان اعضای زنجیره تامین وجود نداشته باشد، امکان پیاده سازی این دو وجود نخواهد داشت. امروزه شرکت ها دریافته اند که بخش خریدشان میتواند بطور فزاینده ای در افزایش کارایی و اثربخشی آنها موثر باشد و به همین دلیل شیوه های خریدشان را تغییر داده و سعی کرده اند تا برای کالاهای خود شیوه خرید مناسب را بیابند، به طوری که بخش خرید بتواند به عنوان جزیی از شرکت، اهداف استراتژیک خرید شرکت را برآورده سازد. برای تحقق این امر هر خرید استراتژیک نیازمند یک برنامه ریزی استراتژیک خرید برای کالای مورد نظر است که معنای این سخن برقراری یک رابطه استراتژیک با تامین کنندگان است. آشکار است که برای تحقق این امر باید با تامین کنندگان شایسته و منتخب روابط استراتژیک برقرار کرد تا در جوار همکاری استراتژیک با آنها بتوان به مزایای رقابتی مورد نظر دست یافت.

برای رسیدن به اهداف توسعه فناوری اطلاعات و کسب و کار الکترونیک پیاده سازی راه حل های مدیریت زنجیره تامین در سازمان ها به عنوان ضرورت اساسی مطرح می گردد. بدلیل اینکه زنجیره های تامین ممکن است طولانی و

پیچیده و شامل تعداد زیادی شرکاء تجاری باشد، مشکلاتی طی آن پیش می آید. این مشکلات در صورت تأخیر در حل به نارضایتی مشتریان و از دست دادن فروش منجر شود و هزینه های بالایی را برای رفع متحمل سازمان کند. شرکتهایی در کلاس جهانی خیلی از موفقیت هایشان را به مدیریت زنجیره تامین نسبت می دهند، آنچه که بطور وسیعی توسط فناوری اطلاعات (IT) حمایت می شود. توجه به اینکه زنجیره تامین پایدار منجر به بهبود عملکرد زیستمحیطی و تا حدودی عملکرد مالی شرکتها میشود، میتوان به شرکتهای تولیدی پیشنهاد کرد زنجیره تامین پایدار را جایگزین زنجیره تامین سنتی شرکتها خود قرار دهند. با توجه به محدودیت منابع در دسترس در کشور، زنجیره تامین پایدار یکی از گزینه های مناسب برای بهره برداری هرچه بیشتر و بهتر از منابع و بهبود عملکرد زیستی و مالی برای شرکتها است. زنجیره تامین پایدار یک ابزار مناسب جهت سوددهی طولانی مدت و بهبود عملکرد مالی در بلندمدت را برای سازمانها به دنبال دارد، لذا پیشنهاد میشود در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، زیرساختهای مناسب برای استقرار و به کارگیری زنجیره تامین پایدار برای شرکت های تولیدی در نظر گرفته شود. با این کار هم در استفاده از منابع صرفه جویی میشود و هم محافظت از منابع طبیعی و زیستی افزایش می یابد. همچنین، امروزه با توجه افزایش تمایل مصرف کنندگان و تولیدکنندگان به استفاده از محصولات سازگارتر با محیط زیست، به مدیران شرکتها پیشنهاد میشود با اجرایی کردن سازوکارهای زنجیره تامین پایدار، ضمن افزایش توان رقابتی خود در بازار، عملکرد مالی و زیست محیطی خود را نیز بهبود بخشند.

۸- با توجه به اینکه استقرار زنجیره تامین پایدار در شرکتهای صادراتی منجر به کاهش هزینه سلامت و ایمنی و کاهش هزینه های استخدام و گردش نیروی کار به دلیل انبارداری و حمل و نقل ایمن و شرایط بهتر کاری و همچنین افزایش انگیزه و بهره وری و کاهش غیبت زنجیره تامین به دلیل کاهش هزینه های نیروی کار و شرایط بهتر کاری را شامل میشود، به تمام شرکتهای صادراتی و دیگر شرکتها پیشنهاد میشود از زنجیره تامین پایدار استفاده کنند. با توجه به تأثیرات مثبت پایداری زنجیره تامین بر عملکرد سازمان (مالی و زیست محیطی) پیشنهاد میشود مدیران شرکتهای تولیدی، فعالیتهای سازمانی و برنامه های خود را به گونه ای طراحی کنند تا تسهیلات لازم برای ایجاد و اجرای پایداری در سطح سازمانها به وجود آمده و تمام اعضای زنجیره تامین ترغیب شده و با اجرای این فرایند از فواید مالی و زیست محیطی حاصل از آن بهره مند شوند. از آنجا که ایجاد مشارکت و گسترش روابط بهینه با تامین کنندگان، مشتریان و سایر اعضای زنجیره تامین کار آسانی نیست، بنابراین لازم است مدیران تعهد و التزام بیشتری برای انجام کار و عقد قرارداد داشته باشند. همچنین جلب اعتماد اعضا نیز باید با دقت بیشتری انجام شود، زیرا الزمه داشتن قراردادهای پایدار، وجود حس اطمینان و اعتماد اعضا زنجیره نسبت به هم است. با توجه به رقابتی بودن فعالیت های تولیدی، به مدیران شرکتهای صادراتی پیشنهاد می شود با انتخاب رویه ها و سیاست های مناسب بستر لازم در راستای پایداری زنجیره تامین فراهم کرده تا به این طریق علاوه بر کاهش اثرات زیستمحیطی و افزایش عملکرد مالی، افزایش ارزش و مزیت رقابتی را نیز برای شرکت خود به ارمغان آورند.

## منابع

شقایق عبدالرضا، شفیعی مسعود. (۱۳۸۴). استراتژی افزایش مشارکت موثر و رقابتی بخش صنایع کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران. موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.

- Barney, J.B. (2001). Resource –based theories of competitive advantage: a ten –year retrospective on the resource –based view. *Journal of Management*, 27, 643–650
- Chan, F. T. S., & Qi, H. J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 209-223.

- Chan, T. S., Qi, H. J., Chan, H. K., Lau, C. W., & Li, W. L. (2003). A conceptual model of performance measurement for supply chains. *Management Decision*, 41(7), 635-642
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19
- Fischer, C. and M. Hartman (2003). "Measuring International Competitiveness across Countries: An Application to the Global Food Industry". Paper submitted for the 25th International Conference of Agricultural Economists, Reshaping Agriculture's Contribution to Society, Durban, South Africa
- Gabriel Baffour Awuah(2008) Networked (interactive) position:a new view of developing and sustaining competitive advantage *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 18 No. 4, 2008pp. 333-350
- Helen E. Salavou and John Halikias(2009) Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage *European Business Review* Vol. 21 No. 2, 2009 pp. 144-158
- Helen E. Salavou and John Halikias(2009) Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage *European Business Review* Vol. 21 No. 2, 2009 pp. 144-158
- Mehmet Haluk Koçsal( 2008) The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 28 No. 2, 2010 pp. 206-222
- Mojtaba Dehghanpour(2013) Evaluation of the relationship between competitive advantage and export performance (Case study: Iranian firms exporting biotech products) *European Journal of Experimental Biology*, 2013, 3(1):364-370
- Palmetto Consulting Inc. (2004), Dahlonega,GA30533: Cost of Developing a Foreign Market for a Small Business:The Market & non-Market Barriers to Exporting by Small Firms, SBA Office of Advocac
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource –based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34(3), 575 –582
- Ruth Rettie, Simon Hilliar, and Frank Alpert (2000) PIONEER BRAND ADVANTAGE WITH U.K. CONSUMERS *Journal of Marketing Research*, May, Vol. 37, No. 2, pp. 139 – 155
- S. Pavic, S.C.L Koh, M. Simpson and J. Padmore(2007) Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs? *Benchmarking: An International Journal* Vol. 14 No. 3, 2007 pp. 320-351
- Shepherd, C., & Gunter, H. (2006). Measuring supply chain performance: Current research and future directions *International. Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 242-258
- Sylvie Chitty, Colin Campbell-Hunt, (2003). Pathes to Internationalization among small to medium sized firms: a global versus regional approach, *European Journal of Marketing*; vol.37; No.5/6
- Tenenhaus, M.; Vinizi, V, E. Cgatelín, Y. M.; Lauro, C. (2005). "PLS path modeling". *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), 159-20.

- Theeranuphattana, A., & Tang, J. C. S. (2008). A conceptual model of performance measurement for supply chains: Alternative considerations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 125-148.
- Toma ater, Barbara ater(2009) (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.
- Zou S, Stan S. (1998), The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*; Vol 15 No 5. pp 333-356