

تأثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت ساپکو)

دکتر مرتضی شفیع^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۲۷

پگاه تارمست^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱/۱۶

چکیده

در طی چند سال اخیر در نظریه‌ها و تحقیقات مختلفی، مدیریت زنجیره تأمین به عنوان یک سازه اصلی مرتبط با عملکرد سازمانی مطرح شده است. با توجه به گسترش روزافزون رویکرد مدیریت زنجیره تأمین، مقاله حاضر به بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی از طریق مداخله مزیت رقابتی پرداخته است. به این منظور پژوهشگران ضمن مرور کامل مبانی نظری پژوهش و با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی و با انتخاب اعضای نمونه آماری به روش تصادفی از بین اعضای مجموعه زنجیره تأمین شرکت طراحی و تأمین قطعات ایران خوددور (ساپکو)، فرضیه‌های پژوهش را با استفاده روش معادلات ساختاری و رگرسیون مورد سنجش قرار داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت زنجیره تأمین به طور مستقیم مزیت رقابتی و نیز عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی رابطه معنی‌دار دارد. اما با مداخله مزیت رقابتی، شدت رابطه میان مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی تقویت می‌شود. در نهایت آزمون برازندگی مدل بیانگر برازندگی مدل و مناسب بودن آن برای مجموعه زنجیره تأمین شرکت ساپکو است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت زنجیره تأمین، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی

۱. دانشگاه آزاد اسلامی مرکز شیراز m_shafiee277@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی Pegah_tarmast@yahoo.com

۱- مقدمه و بیان مسأله

امروزه با توجه به توسعه صنعتی دنیا، تنوع محصولات افزایش یافته و محصولات دارای پیچیدگی‌های خاصی شده‌اند. با توجه به وجود قطعات فراوان در بعضی از این محصولات، نیاز به سازماندهی تولید و ساخت قطعات احساس می‌شود، اما سازماندهی تأمین مواد اولیه، ماشین‌آلات و منابع انسانی، مشکلات زیادی دارد. تهیه و تولید کلیه قطعات در داخل شرکت مشکلات زیادی به بار می‌آورد که مهم‌ترین آن نحوه سازماندهی نیروی انسانی و نیز ایجاد منابع اضافی در زمان تغییرات بازار و تقاضا است (Chopra et al. 2007: 19). به مرور زمان، سازمان‌ها دریافته‌اند که برای سازماندهی مناسب تأمین قطعات، بهتر است از منابع تولید خارج از سازمان استفاده شود، لذا تفکر زنجیره تأمین شکل گرفت. چرا که سازمان‌های تولیدی دریافته‌اند که نمی‌توانند به صورت مستقل و بدون در نظر گرفتن شرایط پیرامونی خود، تنها بر کارایی درونی و منافع کوتاه‌مدت تأکید کنند (Kaminsky et al. 2005: 125). سازمان‌های کنونی نیازمند هماهنگی دقیق برای تدارک مواد اولیه و تحویل به موقع به مشتری هستند تا بتوانند هزینه‌ها را کاهش دهند، دریافت و تحویل به موقع داشته باشند و در نهایت رضایت مشتری را کسب کنند. با توجه به موارد مطرح شده، مدیریت زنجیره تأمین می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر و مفید در این زمینه مطرح شود (Farley, 1997: 43). مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تأمین در بهینه‌ترین حالت ممکن. مدیریت زنجیره تأمین دربرگیرنده تمامی جابجایی‌ها و ذخیره مواد اولیه، موجودی در حین کار و محصول تمام شده از نقطه شروع اولیه تا نقطه پایان مصرف می‌باشد. مدیریت زنجیره تأمین یک رویکرد یکپارچه‌سازی برای برنامه‌ریزی و کنترل مواد و اطلاعات می‌باشد که از تأمین کنندگان تا مشتریان جریان دارد همانگونه که در وظایف مختلف در یک سازمان جریان دارد. مدیریت زنجیره تأمین، مجموعه‌ای از روش‌های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تأمین کنندگان، تولید کنندگان، انبارها و فروشندگان به گونه‌ای که به منظور حداقل کردن هزینه‌های سیستم و تحقق نیازهای خدمات، کالاها به تعداد صحیح در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع گردند (Ganeshan et al. 1999: 36). به این ترتیب مدیریت زنجیره تأمین دارای سه فرآیند اصلی است که عبارتند از: (۱) مدیریت اطلاعات: گردش مناسب و انتقال صحیح اطلاعات باعث می‌شود تا فرایندها موثرتر و کاراتر

گشته و مدیریت آن آسان تر گردد. در زنجیره تامین موضوع هماهنگی در فعالیت‌ها بسیار اهمیت دارد. مدیریت اطلاعات هماهنگ و مناسب میان شرکاء باعث خواهد شد تا تاثیرات فزاینده‌ای در تصمیم‌گیری‌ها و سرعت، دقت، کیفیت و جنبه‌های دیگر وجود داشته باشد. (۲) مدیریت لجستیک: این بخش کلیه فعالیت‌های فیزیکی از مرحله تهیه مواد خام تا محصول نهایی شامل فعالیت‌های حمل و نقل، انبارداری، زمانبندی تولید و... را شامل می‌شود. (۳) مدیریت روابط: این بخش از مهم‌ترین مباحث زنجیره تامین است و تاثیر شگرفی بر همه زمینه‌ها در زنجیره تامین و سطح عملکرد آن دارد. بسیاری از شکست‌های آغازین در زنجیره تامین معلول انتقال ضعیف انتظارات و توقعات و نتیجه رفتارهایی است که بین طرف‌های درگیر در زنجیره بوقوع می‌پیوندد. در توسعه هر زنجیره تامین یکپارچه، توسعه اطمینان و اعتماد در میان شرکاء و طرح قابلیت اطمینان برای آنها از عناصر بحرانی و مهم برای کسب موفقیت است (Handfield et al., 1998: 25).

مطالعه سیر تحول مدیریت نشان می‌دهد که شرکت‌ها ابتدا به منظور مقابله با تغییرات شدید محیطی و بهبود عملکرد سازمانی و سپس برای کسب سهم بازار بیشتر و کسب مزیت رقابتی، مدیریت زنجیره تامین را مورد توجه قرار داده‌اند. شرکت‌های خودروسازی با توجه به کمیت گسترده مجموعه قطعات خودرو، جز شرکت‌های پیشرو در این زمینه بوده‌اند. در کشور ما نیز شرکت ایران خودرو به عنوان بزرگترین شرکت خودروسازی خاورمیانه با شرایط مذکور روبرو است که به این منظور، شرکت طراحی و تأمین قطعات (ساپکو) با مدیریت زنجیره تامین این مجموعه بزرگ در صدد افزایش عملکرد و کسب مزیت رقابتی است. مطالعه مبانی نظری مرتبط بیانگر آن است، در صورتی که اجزا و فرایند مدیریت زنجیره تامین شرکت از اثربخشی لازم برخوردار نباشد، پیامدهای سازمانی با مشکل همراه خواهد بود (Liam et al. 4: 2004). این مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت اثربخش زنجیره تامین با اثرگذاری مثبت بر اجزا و عناصر آن از جمله نیروی انسانی موجب افزایش عملکرد، رضایت مشتریان (Fatih, 371: 2011) و کاهش بدبینی و کسب مزیت رقابتی می‌شود (Liam et al. 2004: 6) می‌شود.

نگارنگان با علم به این موضوع، در صدد آن بر آمد تا در قالب یک طرح پژوهشی تأثیر فرایند مدیریت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی شرکت ساپکو را مورد بررسی قرار دهد. در این راستا سؤالات پژوهشی زیر مطرح شده است: (۱) اجزای مدیریت زنجیره تامین

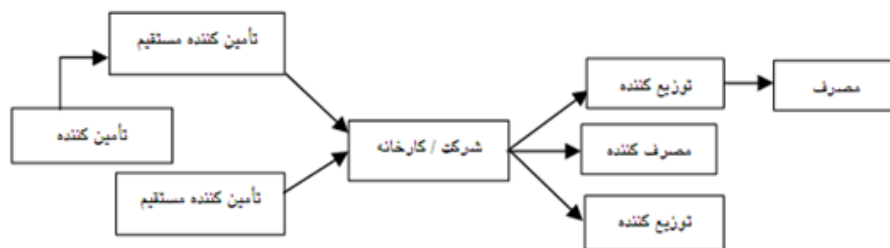
شرکت ساپکو به عنوان تأمین کننده قطعات ایران خودرو که با تأمین کنندگان بسیاری سروکار دارد کدامند؟ (۲) آیا مدیریت زنجیره تأمین بر کسب مزیت رقابتی شرکت مدیریت طراحی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو) تأثیر دارد؟ (۳) آیا مدیریت زنجیره تأمین در این شرکت موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود؟ و در نهایت بین مزیت رقابتی و عملکرد این شرکت چه رابطه‌ای وجود دارد؟ (۴) تأثیر کدام یک از فرایندهای سه گانه مدیریت اطلاعات، مدیریت لجستیک و مدیریت روابط بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی شرکت ساپکو شدیدتر است؟ در راستای پاسخگویی به سؤالات فوق، هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر مدیریت زنجیره تأمین بر کسب مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در شرکت ساپکو بوده که در قالب آزمون یک مدل مفهومی انجام گردید.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مفهوم مدیریت زنجیره تأمین

تعاریف مختلفی از مدیریت زنجیره تأمین ارائه شده است؛ اما قبل از آن لازم است مفهوم زنجیره تأمین بیان شود. بر اساس تعریفی زنجیره تأمین مشتمل بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها است و از اجزای زیر تشکیل شده است (Nikam et al. 2004, 113): (۱) زنجیره تأمین بالادست، شامل تأمین کنندگان اولیه (که خودشان می‌توانند مونتاژ کننده یا سازنده باشند) و تأمین کنندگان آنها که همه این مسیرها از مواد سرچشمه می‌گیرد. فعالیت‌های اصلی این قسمت خرید و حمل است. (۲) زنجیره تأمین داخلی، شامل همه پردازش‌های استفاده شده به وسیله یک سازمان در تبدیل داده‌های حمل شده به سازمان به وسیله تأمین کنندگان به خروجی هاست، از زمانی که مواد وارد سازمان می‌شود تا زمانی که محصول نهایی برای توزیع به خارج سازمان حرکت می‌کند؛ فعالیت‌ها اینجا شامل حمل مواد، مدیریت موجودی، ساخت و کنترل کیفیت است. (۳) زنجیره تأمین پایین دست، شامل همه فرایندهای درگیر در توزیع و تحویل محصولات به مشتریان نهایی است. خیلی زیاد مشاهده می‌شود که زنجیره تأمین وقتی محصول واگذار یا مصرف می‌گردد، پایان می‌پذیرد. اینجا فعالیت‌ها شامل بسته‌بندی، انبار و حمل است (Nikam et al. 2004, 113).

به طور کلی زنجیره تامین، زنجیره‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می‌شود. شکل ۱ جریان کالا و مواد را در طی مدیریت زنجیره تامین نشان می‌دهد (Laudon & Laudon, 2002).



شکل ۱. جریان کالا و مواد را در طی مدیریت زنجیره تامین

با پذیرش این تعریف از زنجیره تامین، می‌توان گفت که مدیریت زنجیره تامین تلفیقی است از هنر و علم است که در جهت بهبود دسترسی به مواد اولیه، ساخت محصولات و یا خدمات و انتقال آن به مشتری بکار می‌رود. مدیریت زنجیره تامین بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تامین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره در جهت دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکاء و مستدام، مشتمل می‌شود؛ لذا، مدیریت زنجیره تامین عبارت است از فرایند یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تامین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن از طریق بهبود و هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها در زنجیره تامین تولید و عرضه محصول (Laudon & Laudon, 2002).

۲-۲- مزیت رقابتی

مزیت رقابتی^۱ عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان است (جی. کیگان، ۱۳۸۰: ۲۳). مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبای (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند (تریسی و همکاران، ۱۳۷۸). مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است (Porter, 1990: 116). به این ترتیب می‌توان گفت، مزیت رقابتی مجموعه‌ای از توانایی‌های منحصر به فرد یک واحد اقتصادی است که

اجازه نفوذ به بازارهای دلخواه و برتری بر رقبا را برای آن واحد فراهم می‌آورد. توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و انتظارات او سازگارتر و نزدیک‌تر باشد، می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

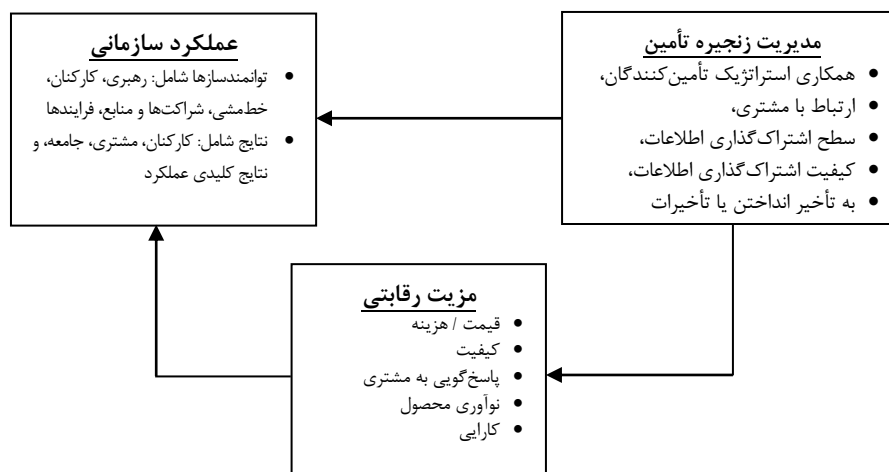
۳-۲- عملکرد سازمانی

عملکرد واژه‌ای است که مفهوم فعالیت برای انجام کار و نتیجه آن فعالیت را یکجا در بر دارد (Halachmi, 1999: 59). در حقیقت عملکرد نتیجه عمل است. بنابراین، عملکرد یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات اشاره دارد. می‌توان گفت عملکرد تبدیل یادگیری به رفتار آشکار است. یعنی نتیجه یادگیری است نه خود یادگیری. لذا به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه‌گیری عملکرد گفته می‌شود (Bourne et al. 2003: 315). به زعم مورهد و گریفین^۲، عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴: ۱۳۲). به عقیده کاسیکو، عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (Cascio, 1989: 204). معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته» (Neely et al. 2002). طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی^۳ که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداها (معین؛ و ۲) اثربخشی^۴ که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت (درجه انطباق برونداد با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار و فاصله فیزیکی)، و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند (Dollery et al. 1996: 29). رابینز^۵ در تعریفی جامع از عملکرد، به جزء کارایی و

اثربخشی در وظایف محوله، به برخی از داده‌های شخصی نظیر حادثه‌آفرینی، تأخیر در حضور بر سرکار، غیبت و کندی کار هم اشاره می‌کند که می‌تواند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رابینز، ۱۳۷۷: ۳۶۰).

۳- مدل مفهومی تحقیق

چنان که ذکر شد، مدیریت زنجیره تأمین از ارکان اساسی بهره‌وری عوامل تولید در هر زنجیره تأمین می‌باشد و ضمن اینکه برای بقا و تداوم فعالیت خود با عوامل مختلفی ارتباط دارد، بر برخی از متغیرهای سازمانی نیز تأثیرگذار است. شکل ۲ که از ارتباط مؤلفه‌های سه‌گانه تحقیق تشکیل شده است، چهارچوب مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد. چنان که مشاهده می‌شود، مدیریت زنجیره تأمین اثر مستقیم بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین مدیریت زنجیره تأمین از طریق مزیت رقابتی اثر غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. مدیریت زنجیره تأمین به طور مفهومی دارای پنج بُعد همکاری استراتژیک تأمین‌کنندگان، ارتباط با مشتری، سطح اشتراک‌گذاری اطلاعات، کیفیت اشتراک‌گذاری اطلاعات، به تأخیر انداختن یا تأخیرات است. از طرف دیگر مؤلفه‌های اصلی مزیت رقابتی عبارتند از: قیمت/ هزینه، کیفیت، نوآوری محصول، قابلیت اطمینان تحویل، زمان ورود به بازار. در نهایت عملکرد بازار و عملکرد مالی، مؤلفه‌های سنجش عملکرد سازمانی بوده‌اند (Suhong et al., 2004: 108).



شکل ۲. چهارچوب مفهومی تحقیق

۴- اجزای مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

چنان که ذکر شد مدیریت زنجیره تأمین یک عامل کلیدی و استراتژیک در افزایش اثربخشی و تحقق اهداف سازمانی به شمار می‌آید. بر این اساس مدیریت زنجیره تأمین را باید یکی از حوزه‌های حیاتی مدیریت سازمان نامید که همانند سایر حوزه‌ها نیازمند پایش، نظارت، عرضه‌یابی، بهبود و نهایتاً سوق یافتن به سوی سرآمدی بوده، برای کسب و تقویت مزیت‌های رقابتی، سنجش عملکرد، بهبود مستمر و مدیریت کارا و اثربخش آن الزامی محسوب می‌شود (Robert et al. 1999: 33). به این منظور مؤلفه‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرند که مهم‌ترین آنها به شرح زیرند:

۱. **همکاری استراتژیک تأمین کنندگان.** از طریق مشارکت و همکاری گروهی، تأمین کنندگانی که هرکدام به تنهایی توان رقابت ندارند، می‌توانند مزیت‌های رقابتی و توانمندی‌های اساسی خود را ترکیب کرده و با همکاری در قالب زنجیره تأمین به تولید و ارائه خدمات بهتر جهت دوام و بقا در بازار پردازند. به علاوه در این حالت سازمان‌ها از تجارب یکدیگر استفاده نموده و کارایی و قدرت مانور آنها در برابر تهدیدات محیطی افزایش می‌یابد. از این رو به طور کلی می‌توان گفت مشارکت شرکت‌ها و سازمان‌ها در زنجیره‌های تأمین به دو دلیل عمده صورت می‌گیرد: (۱) نیاز به استفاده از مزیت‌های رقابتی دیگر شرکاء، (۲) نیاز به کارایی از طریق تسهیم منابع با دیگر شرکاء (اشتدلر، ۱۳۸۵).

۲. **مدیریت ارتباط با مشتری.** مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرآیندها و فناوری‌هایی گفته می‌شود که در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به کار می‌رود. اصول مدیریت ارتباط با مشتری، چگونگی ایجاد موفق یک سیستم و اجرای آن را برای ارتباط با مشتریان، از شروع و اجرای اولیه یک چنین سیستمی تا نگهداری آن در زمان‌های مختلف بیان می‌کند (Scott et al., 2012).

۳. **سطح اشتراک‌گذاری اطلاعات.** راهی که با کمک آن شرکت‌ها می‌توانند با هم پیوند یابند و در نتیجه بهره‌مندی از مزایای یکپارچگی را ممکن می‌سازد، به اشتراک‌گذاری اطلاعات نامیده می‌شود. مهم‌ترین اطلاعاتی که برای دستیابی به یکپارچگی در زنجیره تأمین لازم است تا به اشتراک گذاشته شود را می‌توان شامل داده‌ها و پیش‌بینی‌های تقاضا، برنامه‌های زمانبندی تولید، داده‌های محصولات جدید و تغییرات مواد و همچنین سطح موجودی اعضای زنجیره

دانست. به اشتراک‌گذاری اطلاعات وقتی تحقق می‌یابد که موانع جریان روان اطلاعات در طول زنجیره تأمین برداشته شده یا حداقل شوند. مهم‌ترین این موانع دیدگاه سنتی روابط تقابلی به جای روابط تعاملی در زنجیره‌های تأمین است (Russell et al. 2009: 113). امروزه زنجیره‌های تأمین به سمت انجمنی از شرکت‌های همیار پیش می‌روند که بر روی اهداف کلی توافق دارند و هر کدام توانایی ویژه خود را برای ارزش آفرینی در زنجیره به کار می‌گیرد. این فرایند در ادامه روند برون‌سپاری روز به روز بیشتر گسترش می‌یابد. برون‌سپاری با به کارگیری پیمانکار فرعی که در آن فقط یک کار مشخص به متخصص آن واگذار می‌شود متفاوت است. این شراکت جدید در زنجیره تأمین لزوماً همیشگی نیست و حتی ممکن است تنها برای بهره‌برداری از یک فرصت بازار شکل گیرد.

۴. کیفیت اشتراک‌گذاری اطلاعات. کیفیت. کیفیت اشتراک‌گذاری اطلاعات حدی را بررسی می‌کند که تا آن حد اطلاعات مبادله شده بین سازمان‌ها، نیازهای سازمان‌ها را بر طرف می‌سازند. تعدادی از محققان چند ویژگی مهم کیفیت اشتراک‌گذاری اطلاعات را شناسایی کرده‌اند. نیومن و سگو (۱۹۷۹) چهار ویژگی اطلاعات را مطالعه کردند: محتوا، صحت، تازگی، و فراوانی (Donlon, 1996: 58). مک کورمک (۱۹۹۸) اطلاعات را بر اساس صحت، فراوانی، قابلیت اطمینان، و قابلیت دسترسی پیش‌بینی مورد بررسی قرار داد. کیفیت اطلاعات یک معیار مهم برای مفید بودن سیستم مدیریت زنجیره تأمین است. مک گوان (۱۹۹۸) استدلال کرد موقعی که اطلاعات کیفیت بالا داشته باشد، قابل دسترسی، دقیق و مربوط باشد، تصور می‌شود که اطلاعات مفید است. در این مطالعه، کیفیت اطلاعات، نه جنبه دارد: دقت، قابلیت دسترسی، به موقع بودن، ارتباط داخلی، ارتباط خارجی، جامعیت، مرتبط بودن با موضوع، قابلیت وصول، و اطلاعات بروز شده.

۵. به تأخیر انداختن (تأخیرات) ۶. به تأخیر انداختن یک اصطلاحی در مدیریت زنجیره تأمین است که به نوعی استراتژی کسب و کار اشاره دارد که طی آن اقداماتی در جهت به تعویق انداختن سرمایه‌گذاری در تولید محصول یا ارائه خدمات صورت می‌گیرد تا سودآوری احتمالی حداکثر و میزان ریسک و مخاطره حداقل می‌شود (Friedman, 2006: 593). بحث تأخیر در مدیریت زنجیره تأمین با موضوع نقطه جدایش^۷ ارتباط دارد. نقطه جدایش بخشی از زنجیره تأمین که درگیر با سفارش‌های مستقیم مشتری است را از بخشی که بر مبنای

برنامه‌ریزی فعالیت می‌کند، جدا می‌سازد. از منظری دیگر نقطه جدایش نقطه‌ای است که در آن موجودی استراتژیک به عنوان نقطه جدایش ذخیره، بین سفارش‌های نوسانی مشتری و تولید، تغییر می‌کند. نقطه جدایش به افزایش کارایی و اثربخشی در زنجیره عرضه کمک می‌کند. میزان این کارایی و اثربخشی با نزدیک‌تر کردن نقطه جدایش به مشتری نهایی بیشتر می‌شود. به تأخیر انداختن نقطه تغییر محصول خطر مواجه شدن با کمبود و همچنین مازاد موجودی را کاهش می‌دهد (Kannan et al., 1998: 6).

علاوه بر این، شرکت‌ها در زمینه‌های تکنولوژی، مدیریت و بازاریابی می‌توانند نسبت به رقبای خود، مزیت رقابتی داشته باشند (Lyman et al., 2002: 616). به طور کلی عوامل زیر سازنده مزیت رقابتی هستند: (خدادادحسینی و عزیز، ۱۳۷۵: ۷۳-۷۰):

۱. **قیمت / هزینه.** یکی از عوامل اصلی سازنده مزیت رقابتی رهبری در قیمت/ هزینه‌هاست. دستیابی به رهبری هزینه به این معنا است که یک واحد کسب و کار به تولید کننده یا تأمین کننده با کمترین هزینه‌ها در صنعت خود تبدیل شود. معمولاً راه‌های دستیابی به این مهم و تبدیل شدن به رهبر هزینه بازار افزایش کارایی، استفاده از صرفه‌جویی در مقیاس، منحنی تجربه و نظایر آن است. همچنین در اغلب موارد صاحبان کسب و کارهایی که از این استراتژی تبعیت می‌کنند کمتر بر روی تحقیق و توسعه و روش‌های ترفیع فروش و نظایر آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. باید توجه داشت که رهبری در هزینه‌ها لزوماً به معنای فروش به پایین‌ترین قیمت در بازار نیست. ممکن است تولید کننده‌ای با کمترین هزینه محصول را تولید کند، اما در قیمت فروش ارزان‌ترین نباشد و این موضوع به استراتژی‌های کسب و کارها وابسته است. شرکتی که به مزیت رقابتی رهبری در هزینه‌ها دست یابد حتی در شرایطی که نیروی رقابتی قوی باشند نیز می‌تواند نتایج مفیدی از این مزیت خود بگیرد. اما با وجود تمام این موارد، این مزیت می‌تواند توسط پیشرفت‌های تکنولوژی رقبا به شدت تهدید شود.

۲. **کارایی.** کارایی با معیار هزینه مورد نیاز برای تولید خروجی ارزیابی می‌شود و سازمان کارا سازمانی است که هزینه کمتری برای تولید خروجی‌های همسان با سازمان‌های رقیب داشته باشد. کارایی به سازمان کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی «هزینه پایین» دست پیدا کند. یک راه رسیدن به کارایی بالا، استفاده از ورودی‌ها به روشی با بیشترین بهره‌وری است. مهم‌ترین بخش کارایی برای اغلب سازمان‌ها بهره‌وری نیروی انسانی است که معمولاً به وسیله میزان

خروجی به ازاء هر فرد اندازه‌گیری می‌شود. اگر موارد دیگر را ثابت فرض کنیم، سازمانی که به ازاء هر فرد بالاترین بهره‌وری را دارد، کمترین هزینه تولید را نیز در آن صنعت دارا می‌باشد. به بیان دیگر سازمان مذکور از مزیت رقابتی مبتنی بر هزینه برخوردار است.

۳. کیفیت. کالاها و خدمات با کیفیت، کالاها و خدماتی می‌باشند که قابل اعتماد هستند. به طوری که این اعتماد تضمین می‌کند که کالاها یا خدمات، کاری را که برای انجام آن طراحی شده‌اند، به خوبی انجام می‌دهند. تأثیر کیفیت بالای محصول بر مزیت رقابتی، تأثیر دوگانه است: اول اینکه، ارائه محصولات با کیفیت بالا، شهرت مارک^۸ برای شرکت تولیدکننده به ارمغان می‌آورد. شهرت افزایش یافته مارک شرکت نیز به وی اجازه می‌دهد که قیمت‌های بالاتری را برای محصولات خود مطالبه کند. دوم، اثر کیفیت بر مزیت رقابتی از کارایی بیشتر نشأت می‌گیرد و لذا هزینه پایین به ازاء هر واحد محصول، با کیفیت بالاتر محصول همراه است. عمده‌ترین تأثیر در این زمینه، اثر کیفیت بر بهره‌وری است. کیفیت بالاتر محصول به معنی این است که وقت کارمندان کمتر صرف دوباره کاری محصولات معیوب می‌شود و زمان کمتری نیز باید صرف اصلاح اشتباهات و خطاهای کالاهای معیوب شود. این امر می‌تواند به معنی بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی و هزینه‌های پایین‌تر به ازاء هر واحد محصول تفسیر شود. لذا کیفیت بالای محصول نه تنها به شرکت اجازه می‌دهد که قیمت‌های بالاتری را برای محصولات با کیفیت خود مطالبه کند، بلکه هزینه‌ها را نیز پایین می‌آورد.

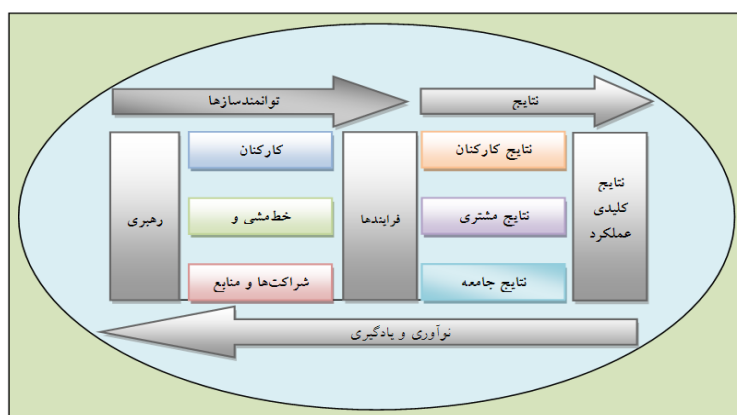
۴. نوآوری. نوآوری عبارت است از هر چیز جدید در روش عملیات سازمان و یا روشی که سازمان محصولات خود را تولید می‌کند. لذا نوآوری شامل پیشرفت در انواع محصولات، فرایندهای تولید، سیستم‌های مدیریت، ساختارهای سازمانی و استراتژی‌های ایجاد شده توسط سازمان و غیره است. نوآوری شاید مهم‌ترین منبع ایجاد مزیت رقابتی باشد. در بلندمدت رقابت می‌تواند به عنوان فرایندی تلقی شود که توسط نوآوری هدایت می‌شود. اگر چه همه نوآوری‌ها موفقیت‌آمیز نیستند، اما همان تعداد اندکی که به موفقیت نایل می‌شوند، منابع عمده مزیت رقابتی هستند. دلیل این امر این است که نوآوری موفقیت‌آمیز، ویژگی منحصر‌بفردی به سازمان می‌دهد که رقبا فاقد آن هستند. این منحصر به فرد بودن به سازمان اجازه می‌دهد تا خودش را از دیگر رقبا متمایز نموده و قیمت‌های بالاتری برای محصولات خود مطالبه نماید.

این نوآوری همچنین به سازمان اجازه می‌دهد تا هزینه هر واحد محصول خود را نسبت به رقبا بسیار پایین‌تر بیاورد.

۵. پاسخگویی در مقابل مشتری. برای دست‌یابی به پاسخگویی در مقابل مشتری، سازمان باید به‌طور دقیق چیزی را که مشتریان به دنبال آن هستند به آنها ارائه کند. در نتیجه سازمان باید هر آنچه را که برای تشخیص نیازهای مشتریان و ارضای آنها لازم است، انجام دهد. رسیدن به برتری در پاسخگویی در مقابل مشتری، شامل ارزش قائل شدن برای مشتری و انجام اقداماتی برای بهبود کارایی فرایند تولید سازمان و بهبود کیفیت خروجی سازمان است. علاوه بر این، ارضای نیازهای مشتریان، ممکن است شامل تولید محصولات جدید با ویژگی‌هایی باشد که محصولات فعلی آن ویژگی‌ها را ندارند. به بیان دیگر رسیدن به برتری در کارایی، کیفیت و نوآوری بخشی از برتری برای پاسخگویی در مقابل مشتری هستند.

همچنین در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است. لذا در این تحقیق عملکرد سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای اصلی (وابسته) مطرح شده است. با توجه به اینکه شرکت طراحی و تأمین قطعات خودرو ایران خودرو (ساپکو) یکی از شرکت‌های پیشرو در زمینه استقرار نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل تعالی سازمانی است، لذا در این تحقیق نیز برای سنجش عملکرد سازمانی، مؤلفه‌های نظام عملکرد بر مبنای مدل تعالی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

مدلی که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی بر آن استوار است شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. معیارهای «توانمندساز»، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می‌آورد. نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها بدست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخور از نتایج بهبود می‌یابند. شکل ۳، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. نوآوری و یادگیری کمک می‌کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.



شکل ۳. معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی

هر یک از معیارهای نه‌گانه مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد.

به این ترتیب با ذکر مؤلفه‌های پژوهش که تشکیل دهنده اجزای مدل مفهومی پژوهش می‌باشند، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر بیان می‌شوند:

- ✓ فرضیه ۱: مدیریت زنجیره تأمین با کسب مزیت رقابتی در شرکت ساپکو رابطه معنی‌داری دارد.
- ✓ فرضیه ۲: مدیریت زنجیره تأمین با عملکرد سازمانی شرکت ساپکو رابطه معنی‌داری دارد.
- ✓ فرضیه ۳: مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی در شرکت ساپکو رابطه معنی‌داری دارد.
- ✓ فرضیه ۴: مدیریت زنجیره تأمین از طریق کسب مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی ساپکو تأثیرگذار است.

۵- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، از نظر جهت‌گیری، از نوع کاربردی، از نظر استراتژی، از نوع مطالعه موردی و از نظر هدف توصیفی است و سعی دارد تا با استفاده از داده‌های گردآوری شده که از نمونه مشخص (مورد) بدست می‌آیند و بدون دخالت در شرایط جاری، نتایج و یافته‌های نمونه را به کلیت جامعه آماری تعمیم دهد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، کارشناسان فنی و غیرفنی و کارکنان مجموعه زنجیره تأمین ساپکو در سال ۱۳۹۲ می‌باشد. بر اساس منطق

محاسبه حجم نمونه در جامعه‌های محدود، تعداد نمونه ۳۶۹ نفر تعیین شد، اما پژوهشگر به منظور اطمینان بیشتر ۵۰۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع شد و پس از پیگیری‌های لازم ۳۹۵ پرسشنامه را ملاک ارزیابی قرار داد.

در تحقیق حاضر بخش عمده‌ای از داده‌ها از طریق پرسشنامه بدست آمده است. بدین منظور یک پرسشنامه در سه بخش که حاوی سؤالات مربوط به مولفه‌های اصلی پژوهش بود، طراحی شده و در اختیار پاسخگویان محترم قرار گرفت. بخش اول و دوم پرسشنامه که به موضوعات مدیریت زنجیره تأمین و مزیت رقابتی پرداخته‌اند، بر گرفته از تحقیق سوهونگلی و همکاران^۹ (۲۰۰۶) است که از یک پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. بخش سوم پرسشنامه تحقیق حاضر، به عملکرد سازمانی پرداخته است. این پرسشنامه بر مبنای مدل تعالی سازمانی طراحی و تدوین، و اقدامات لازم برای سنجش روایی و پایایی آن انجام شد. در این جهت، پرسشنامه‌های طراحی شده در اختیار ۲۰ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفتند و پس از گردآوری آنها، پیشنهادهای ایشان در تدوین پرسشنامه نهایی لحاظ گردید. همچنین برای پایایی آنها نیز محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد توجه قرار گرفت که جدول ۱ نتایج مربوط به هر پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه‌های پژوهش

عنوان پرسشنامه	مدیریت زنجیره تأمین	مزیت رقابتی	عملکرد سازمانی
ضریب آلفاکرونباخ	۰/۸۵۳۵	۰/۸۹۱۶	۰/۸۴۵۴

۶- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ۶۰ درصد از پاسخگویان را مردان و ۴۰ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر سنی قریب به ۹۰ درصد از پاسخگویان دارای سن بیش از ۳۰ سال و بیش از ۶۰ درصد از آنان دارای سابقه کار بیش از ۱۰ سال بوده‌اند. همچنین از نظر مدرک تحصیلی بیش از ۸۵ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات دانشگاهی بوده‌اند. علاوه بر این پاسخگویان از رشته‌های تحصیلی و پست‌های سازمانی متنوع برخوردار بوده‌اند. در ادامه و قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتداء مؤلفه‌های مربوط به مدل مفهومی با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، مورد بررسی قرار گرفتند. جدول ۲ خروجی نتایج تحلیل عاملی

تأییدی برای متغیر مستقل (مدیریت زنجیره تأمین)، متغیر مداخله‌گر (مزیت رقابتی) و متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) را همراه با مقادیر شاخص‌های برازندگی آنها نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی اجزای مدل مفهومی پژوهش

RMSEA	CFI	GFI	χ^2/df	مؤلفه
۰,۰۶۲	۰/۹۶	۰/۹۵	۲,۰۹	همکاری استراتژیک تأمین‌کنندگان
۰,۰۵۳	۰/۹۸	۰/۹۸	۱,۹۸	ارتباط با مشتری
۰,۰۴۰	۰/۹۵	۰/۹۳	۲,۰۴	سطح اشتراک‌گذاری اطلاعات
۰,۰۴۷	۰/۹۷	۰/۹۶	۱,۴۳	کیفیت اشتراک‌گذاری اطلاعات
۰,۰۵۱	۰/۹۶	۰/۹۵	۲,۳۱	به تأخیر انداختن یا تأخیرات
۰,۰۶۵	۰/۹۴	۰/۹۴	۲,۶۶	قیمت/ هزینه
۰,۰۷۱	۰/۹۸	۰/۹۷	۲,۲۸	کیفیت
۰,۰۴۴	۰/۹۷	۰/۹۶	۱,۸۰	پاسخ‌گویی به مشتری
۰,۰۶۷	۰/۹۶	۰/۹۵	۱,۷۷	نوآوری محصول
۰,۰۵۲	۰/۹۵	۰/۹۳	۱,۵۶	کارایی
۰,۰۴۸	۱	۰/۹۸	۱۸۷	رهبری
۰,۰۵۵	۰/۹۸	۰/۹۷	۱,۹۸	کارکنان
۰,۰۶۴	۰/۹۸	۰/۹۶	۲,۰۱	خط‌مشی و استراتژی
۰,۰۴۱	۰/۹۵	۰/۹۳	۲,۶۱	شراکت‌ها و منابع
۰,۰۶۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۲,۱۹	فرایندها
۰,۰۶۵	۰/۹۶	۰/۹۴	۲,۳۴	نتایج کارکنان
۰,۰۷۰	۰/۹۷	۰/۹۶	۲,۴۵	نتایج مشتری
۰,۰۷۲	۰/۹۸	۰/۹۷	۱,۹۹	نتایج جامعه
۰,۰۶۴	۰/۹۶	۰/۹۴	۲,۱۱	نتایج کلیدی عملکرد

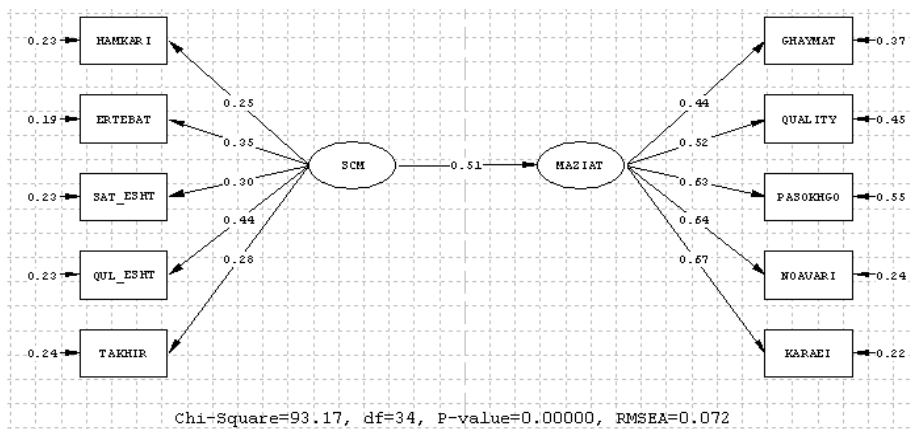
چنان که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، کلیه مؤلفه‌های مدل دارای $\chi^2/df < 3$ ؛

$RMSEA < 0.08$ ، $CFI > 0.9$ ، $GFI > 0.5$ می‌باشند، که این شرایط نشان‌دهنده وضعیت مناسب

برازندگی شاخص‌های مدل است (هومن، ۱۳۸۱: ۴۱۱). به عبارت دیگر کلیه شاخص‌های

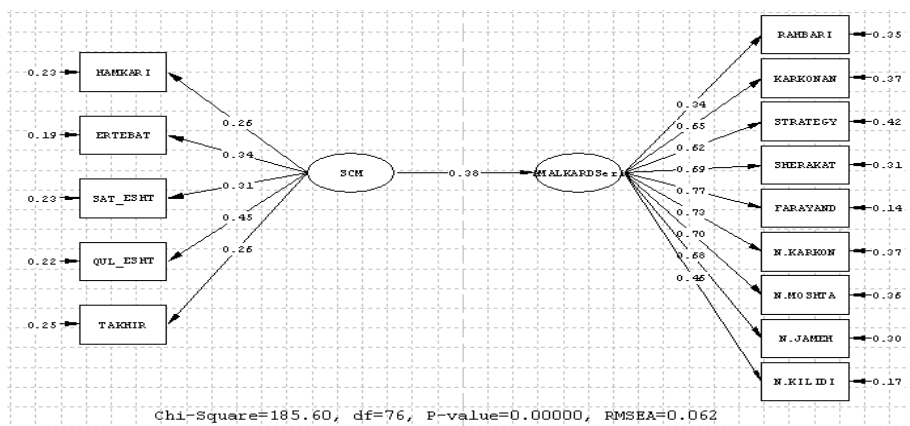
بررسی شده در سطح رضایت‌بخش قرار دارند.

از سوی دیگر بررسی روابط مستقیم میان متغیرهای پژوهش بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت بین آنها است. شکل‌های ۴، ۵ و ۶ وجود این روابط را نشان می‌دهند.



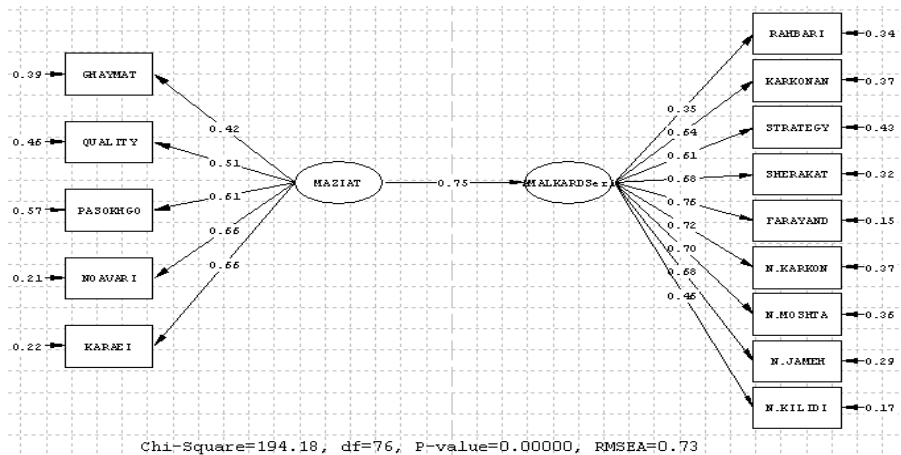
شکل ۴. آزمون رابطه مستقیم بین مدیریت زنجیره تأمین و مزیت رقابتی

چنان که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، مدیریت زنجیره تأمین با مزیت رقابتی رابطه مستقیم و مثبت دارد. به عبارت دیگر مدیریت زنجیره تأمین شرکت ساپکو، مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و شدت این ارتباط ۰/۵۱ می‌باشد. همچنین شکل ۵ بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت بین مدیریت زنجیره تأمین با عملکرد سازمانی است. به عبارت دیگر مدیریت زنجیره تأمین شرکت ساپکو، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و میزان یا شدت این ارتباط ۰/۳۸ می‌باشد.



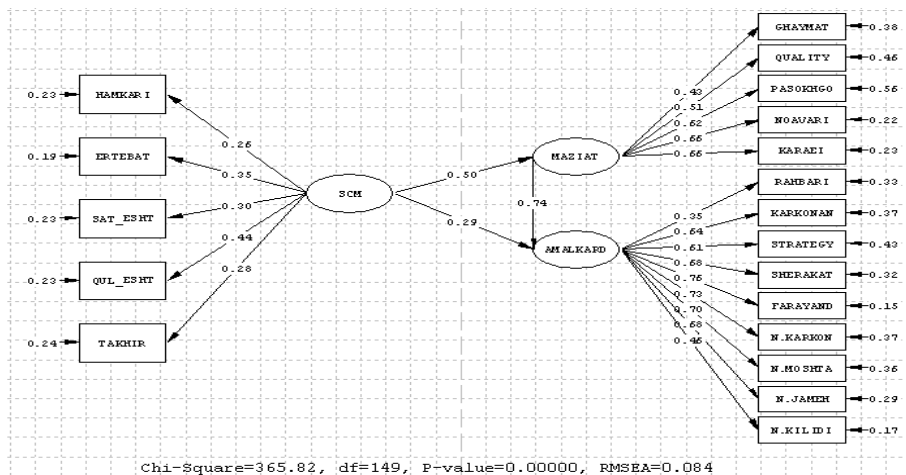
شکل ۵. آزمون رابطه مستقیم بین مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی

از طرف دیگر نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری در شکل ۶ بیانگر رابطه مستقیم و مثبت میان مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی است. به عبارت دیگر مدیریت زنجیره تأمین شرکت ساپکو، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و شدت این ارتباط ۰/۷۵ می‌باشد.



شکل ۶. آزمون رابطه مستقیم بین مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی

در نهایت این بررسی در قالب شکل ۷ نشان می‌دهد که مدیریت زنجیره تأمین از طریق مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



شکل ۷. مدل معادلات ساختاری روابط غیرمستقیم میان مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی

چنان که در مدل فوق‌الذکر (مدل نهایی تحقیق) مشاهده می‌شود، رابطه با ورود مزیت رقابتی به عنوان متغیر مداخله‌گر، شدت همبستگی بین مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی به میزان ۰,۰۸، تقویت شده است. در نهایت جدول ۳، بار عاملی شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های پژوهش را به همراه ضریب تعیین R^2 و نیز T-value، نشان می‌دهد.

جدول ۳. رده‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های پژوهش بر اساس بار عاملی

مؤلفه	نام عامل	بار عاملی	R^2	T-value
مدیریت زنجیره تأمین	همکاری استراتژیک تأمین‌کنندگان	۰,۲۶	۰,۰۷	۱۶,۲۱
	ارتباط با مشتری	۰,۳۵	۰,۱۳	۱۸,۴۵
	سطح اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰,۳۰	۰,۰۹	۱۷,۳۳
	کیفیت اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰,۴۴	۰,۲۰	۱۵,۷۶
مزیت رقابتی	به تأخیر انداختن یا تأخیرات	۰,۲۸	۰,۰۸	۲۳,۱۷
	قیمت/ هزینه	۰,۴۲	۰,۱۸	۲۵,۲۳
	کیفیت	۰,۵۱	۰,۲۶	۲۷,۵۸
	پاسخ‌گویی به مشتری	۰,۵۲	۰,۲۷	۲۶,۱۸
عملکرد سازمانی	نوآوری محصول	۰,۵۶	۰,۳۲	۲۵,۶۵
	کارایی	۰,۵۵	۰,۳۰	۲۲,۵۰
	رهبری	۰,۳۵	۰,۱۳	۲۷,۱۲
	کارکنان	۰,۵۴	۰,۲۹	۲۹,۲۸
	خط‌مشی و استراتژی	۰,۵۱	۰,۲۶	۲۹,۲۷
	شراکت‌ها و منابع	۰,۵۸	۰,۳۴	۲۱,۹۷
	فرایندها	۰,۷۶	۰,۵۸	۱۲,۲۹
	نتایج کارکنان	۰,۷۳	۰,۵۳	۱۵,۳۹
	نتایج مشتری	۰,۷۰	۰,۴۹	۱۷,۴۸
	نتایج جامعه	۰,۵۸	۰,۳۴	۱۳,۵۵
نتایج کلیدی عملکرد	۰,۶۷	۰,۴۵	۱۶,۶۲	

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری در مورد آزمون فرضیه ۱

با توجه به نتیجه آماری حاصل، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که بهبود عملکرد مدیریت زنجیره تأمین شرکت مورد مطالعه، موجب بهبود مزیت رقابتی آن خواهد شد. چرا که هماهنگی و اثربخش بودن فعالیت‌های مجموعه زنجیره تأمین این شرکت در عملکرد سایر اجزا مرتبط مؤثر بوده و لذا، خروجی فعالیت‌ها، اثربخش بوده و رضایت مشتریان و سهامداران را به همراه خواهد داشت و مجموعه زنجیره تأمین را بهبود داده و مزیت رقابتی شرکت را در مقایسه با رقبا ارتقاء می‌دهد.

نتیجه‌گیری در مورد آزمون فرضیه ۲

با توجه به نتیجه آماری حاصل، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که بهبود عملکرد مدیریت زنجیره تأمین شرکت مورد مطالعه، موجب بهبود عملکرد سازمانی آن خواهد شد. از طرف دیگر به دلیل افزایش مزیت رقابتی و بهبود برند سازمان، استقبال مشتریان از محصولات و خدمات آن و نیز سهامداران از توسعه سرمایه‌گذاری بیشتر شده و در نتیجه عملکرد آن به طور مستمر افزایش پیدا می‌کند.

نتیجه‌گیری در مورد آزمون فرضیه ۳

با توجه به نتیجه حاصل، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که بهبود در مزیت رقابتی شرکت مورد مطالعه، موجب بهبود عملکرد سازمانی آن خواهد شد. بر اساس نتایج حاصل می‌توان گفت برتری‌ها و کیفیت بالای فعالیت‌های مجموعه زنجیره تأمین در حوزه خاصی که مزیت رقابتی برای آن ایجاد می‌کند، تمایل مشتریان را به خرید محصولات شرکت و استفاده از خدمات ترغیب می‌کند و در نتیجه اثربخشی فعالیت‌ها افزایش یافته و عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد.

نتیجه‌گیری در مورد آزمون فرضیه ۴

با توجه به نتایج حاصل وجود رابطه بین مدیریت زنجیره تأمین، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی تأیید گردید. به عبارت دیگر اثربخشی و بهبود در مدیریت زنجیره تأمین از طریق کسب مزیت رقابتی موجب بهبود عملکرد سازمانی در مجموعه زنجیره تأمین شرکت طراحی و تأمین قطعات ایران‌خودرو (ساپکو) می‌شود. به عبارت دیگر در حالتی که مزیت رقابتی نقش مداخله‌گر را میان مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند، رابطه میان مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی تقویت می‌گردد.

پیشنهادها

- مشارکت کلیه تأمین کنندگان در فرایند طراحی و توسعه محصولات و خدمات زنجیره تأمین.
- با توجه به اثرگذاری زیاد همکاری مجموعه زنجیره تأمین در مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی آن، پیشنهاد می‌شود تا جو همکاری صمیمانه بین اجزای مجموعه زنجیره تأمین ایجاد شود.
- استفاده از نظرات اجزای مدیریت زنجیره تأمین به منظور بهبود در برنامه‌ها و فعالیت‌ها و تماس با کاربران و مشتریان نهایی برای گرفتن بازخورد از طریق روش‌های متداول

- تلاش در جهت حفظ و نگهداری مشتریان کلیدی شرکت
- تحویل به موقع و مستقیم به نقاط مورد استفاده مشتریان و شرکت
- تدوین برنامه‌های بلندمدت برای برقراری ارتباط با مجموعه اجزای زنجیره تأمین به جای ارتباطات مقطعی و کوتاه مدت با آنان

۸- منابع

۱. آذر، عادل و مومنی، منصور؛ (۱۳۸۰)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت" سمت، جلد دوم، تهران.
۲. الوانی، سیدمهدی و میرشفیعی، نصرالله، (۱۳۷۸)، "مدیریت تولید"، نشر آستان قدس رضوی، چاپ دهم.
۳. اشتدلر، هارتموت، کیلگر، کریستوف، (۱۳۸۵)، "مدیریت زنجیره تأمین"، ترجمه عسگری نسرين و زنجیرانی فراهانی رضا، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر، چاپ اول.
۴. الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۴)، "مدیریت عمومی"، تهران، انتشارات نشر نی، چاپ چهارم
۵. رابینز، استیفن، (۱۳۷۹)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، انتشارات مرکز پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۶. تولایی، روح‌اله، (۲۰۰۷)، "رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها"، پایگاه مقالات مدیریت
۷. دلاور، علی؛ (۱۳۷۴)، "روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی"، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
۸. رضاییان، علی، (۱۳۷۹)، "اصول سازمان و مدیریت" انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۷۹، ص ۲۷۹
9. Donlon JP., (1996), "Maximizing value in the supply chain", Chief Executive,
10. Russell, Roberta S. and Taylor, Bernard W. (2009), "Operations Management Along the Supply Chain". NJ. : John Wiley & Sons,
11. Tan KC, Kannan VR, Handfield RB. (1998), "Supply chain management: supplier performance and firm performance". International Journal of Purchasing and Materials Management
12. Scott, Kostojohn, (), "CRM Fundamentals", Brian Paulen, Mathew Johnson

یادداشت:

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| ۱. Distinctive Competence | 6. postponement |
| ۲. moorhead and griffin | 7. decoupling point |
| ۳. Efficiency | 8. Brand |

۴. Effectiveness

9. SuhongLi

۵. Robbins

⋮