

# تناسب راهبردی در زنجیره تأمین: گامی برای عملکرد بهتر شرکت با تأکید بر نقش تعدیل‌گری شدت رقابت (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی شهرستان کاشان)

اسماعیل مزروعی نصرآبادی<sup>۱\*</sup>، سمیه اسلامی<sup>۲</sup>

دانشگاه کاشان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۲۲

## چکیده

شرکت‌ها همواره به دنبال ارتقاء سطح عملکرد خود از طریق بهبود تناسب راهبردی زنجیره تأمین هستند. در این میان نقش شدت رقابت حیاتی و مهم است. با توجه به این موضوع هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر تناسب راهبردی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت‌های تولیدی با نقش تعدیل‌گری شدت رقابت است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. برای ارزیابی تناسب راهبردی زنجیره تأمین از مدل مفهومی فیشر، برای ارزیابی عملکرد شرکت از مدل کاپلان و نورتون و برای ارزیابی شدت رقابت از پرسش‌نامه استاندارد جاورسکی و کوهلی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق مدیران شرکت‌های تولیدی در شهرستان کاشان هستند. تعداد ۲۱۳ پرسش‌نامه بین مدیران توزیع گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های میانگین در نرم‌افزار SPSS و معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که عدم تناسب راهبردی بر عملکرد زنجیره تأمین شرکت‌های تولیدی در شهرستان کاشان تأثیر منفی دارد و به‌طور کلی در شرکت‌های تولیدی شهرستان کاشان عدم تناسب از نوع مثبت وجود دارد. همچنین مشخص شد شدت رقابت نقش تعدیل‌گر مثبت دارد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد شرکت، تناسب راهبردی زنجیره تأمین، شدت رقابت، پاسخ‌گویی، عدم اطمینان

## ۱- مقدمه

امروزه، سازمان‌ها به دنبال افزایش سودآوری و به حداکثر رساندن عملکرد بلندمدت خود هستند. بهبود عملکرد شرکت‌ها به میزان زیادی به عملیات زنجیره تأمین وابسته است. هرگونه تغییر در عملیات زنجیره، عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین منظور شرکت‌ها باید به میزانی از تناسب میان این دو متغیر دست یابند. یکی از متغیرهایی که می‌تواند باعث بهبود عملکرد شرکت شود، تناسب راهبردی در زنجیره تأمین است. دستیابی به تناسب، عملکرد شرکت را بهبود بخشیده و عدم تناسب آن را تضعیف می‌کند [۳]. تناسب راهبردی، هماهنگی بین راهبردهای رقابتی و توانایی‌های زنجیره تأمین است که می‌تواند با تعدیل بین محرک‌های زنجیره تأمین و عدم اطمینان زیست‌محیطی حاصل شود. این موضوع به‌عنوان مهم‌ترین موضوع مرتبط به مدیریت زنجیره تأمین در محیط‌های رقابتی شناخته شده است [۴].

شرکت‌ها برای بقا در محیط رقابتی نیازمند ارتقاء سطح عملکرد خود هستند. اصطلاح پیچیده عملکرد شامل کلیه مفاهیمی است که موفقیت یک سازمان و فعالیت‌هایش را در بر می‌گیرد [۱]. کیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) عملکرد شرکت را به‌عنوان رشد سهم بازار، بازده دارایی، نقدینگی مالی و سود خالص تعریف کرده است [۲].

\*۱- استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران، نویسنده مسئول، پست الکترونیک: drmazroui@kashanu.ac.ir

انسانی، گروه مدیریت و کارآفرینی، طبقه اول  
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران، پست الکترونیک: sanazslami9321@gmail.com

3- Kim

روش‌های ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن است. در این پژوهش از کارت امتیازی متوازن استفاده برای ارزیابی عملکرد شرکت استفاده شده است.

## ۲-۲- زنجیره تأمین

در سال‌های اخیر توجه به بحث زنجیره تأمین فزونی یافته است. امروزه، به دلیل افزایش رقابت و کاهش حاشیه سود، فعالیت‌های کل زنجیره تأمین نیازمند اتخاذ تصمیم‌های مناسب و کارا است [۹]. اصطلاح "زنجیره تأمین" ابتدا در سال ۱۹۸۲ توسط دو مشاور حرفه‌ای با نام‌های الیور و وبر<sup>۴</sup> که از آن به‌عنوان شبکه‌ای از سازمان‌هایی که از طریق جریان‌های بالادست و پایین‌دست، درگیر در فرآیندهای مختلف یاد کرده و فعالیت‌هایی که ارزش را به شکل محصولات و خدمات در دست مشتری نهایی تولید می‌کند، توصیف شده است. از آن زمان، بسیاری از محققان برای درک و توضیح اینکه چگونه سازمان‌ها باید فعالیت‌های خود را از طریق زنجیره تأمینشان در هم ادغام کنند و چگونه باید جریان مواد، اطلاعات و پول را برای بهتر شدن نیازهای بازار و بهبود رقابت کلی زنجیره هماهنگ کنند، تلاش کرده‌اند [۱۰].

مدیریت زنجیره تأمین مجموعه‌ای از روش‌های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان است که به‌منظور حداقل کردن هزینه‌های سیستم و تحقق نیازهای خدمات و همچنین کالاها به تعداد صحیح در مکان و زمان مناسب مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۱].

مدیریت زنجیره تأمین (SCM) به یکی از ابزارهای اصلی شرکت‌ها در راستای کنترل هزینه‌ها و افزایش عملکرد اقتصادی در مواجهه با بازار به شدت رقابتی و پویای امروزی تبدیل شده است [۱۲]. مدیریت زنجیره تأمین منجر به افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش رقابت، خدمات بهتر مشتری و افزایش سودآوری می‌شود. SCM همچنین از طریق توسعه همکاری‌های تأمین‌کننده و شرکای راهبردی، یکپارچگی بین شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان آنها را بهبود می‌بخشد [۱۳]. این شرکا علاوه بر ادارات درون سازمان، شامل فروشندگان، حامل‌ها، شرکت‌های شخص ثالث و ارائه‌دهندگان سیستم‌های اطلاعاتی هستند [۱۴]. عملکرد مناسب زنجیره تأمین نقش کلیدی در موفقیت یک سازمان و

یک راهبرد موفق باید با "ویژگی‌های محیط بیرون شرکت و با ویژگی‌های محیط داخلی شرکت" سازگاری داشته باشد و "فقدان سازگاری با محیط بیرونی و درونی" ممکن است منجر به شکست شرکت شود؛ بنابراین تناسب راهبردی می‌تواند یکی از کلیدهای اصلی برای موفقیت یک شرکت باشد [۵]. در این میان جایگاه و نقش شدت رقابت در صنعت می‌تواند تعیین‌کننده باشد. جایگاه شدت رقابت به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه با تناسب راهبردی و عملکرد شرکت تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته و از سوی دیگر، بررسی وضعیت این متغیرها در صنایع تولیدی کاشان و مقایسه آن با یکدیگر نیز انجام نشده است در نتیجه این تحقیق در خود نوآوری دارد. با توجه به موارد فوق‌الذکر هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر تناسب راهبردی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت با نقش تعدیل‌گری شدت رقابت است.

## ۲- ادبیات تحقیق

### ۲-۱- عملکرد شرکت

عملکرد شرکت نشان می‌دهد که چگونه یک سازمان به‌طور مؤثر در کسب‌وکار خود عمل می‌کند. این یک معیار کلیدی است که برای ارزیابی موفقیت یا صرفاً امکان بقاء یک سازمان استفاده می‌شود.

مطابق گفته راملت (و همکاران (۱۹۹۴)، عملکرد شرکت یکی از سازه‌های مهم در زمینه مطالعات کسب‌وکار بوده و اغلب نتیجه نهایی یک مدل کسب‌وکار به‌شمار می‌آید [۶].

رای<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶، ص. ۲۲۹)، مفهوم عملکرد شرکت را بدین‌نحو تعریف می‌کنند: "میزانی که یک شرکت نسبت به رقیب خود دستاورد برتری دارد". عملکرد شرکت نشان می‌دهد که چگونه یک شرکت بازارگرایی و همچنین اهداف مالی خود را در مقایسه با رقبای اصلی شرکت محقق می‌سازد [۷].

طبق نظر پاتل<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ارزیابی عملکرد برای شرکت‌ها به‌منظور تعیین مشکلات و همچنین حفظ رضایت مشتریان برای موفقیت در محیط بسیار رقابتی کنونی امری ضروری است [۸]. عملکرد شرکت را می‌توان در سطح کارخانه یا شرکت اندازه‌گیری کرد [۷]. انواع مختلفی از سیستم‌های اندازه‌گیری وجود دارد. یکی از مهم‌ترین

1- Rumlet

2- Rai

3- Patel

4- Oliver & Webber

دستیابی پایدار به اهداف و به‌ویژه سودآوری آن دارد [۱۵]. در نتیجه توجه به آن ضروری است.

### ۲-۳- تناسب راهبردی زنجیره تأمین

برای کسب عملکرد بهتر در زنجیره تأمین، باید به راهبردهای زنجیره تأمین توجه کرد. راهبرد زنجیره تأمین ماهیت و نوع تأمین مواد اولیه، حمل‌ونقل مواد به/ از کارخانه، ساخت محصول یا ارائه خدمات، توزیع محصول به مشتریان و هر نوع خدمات پشتیبانی و پیگیری و مشخصه این فرآیندها را که چه در داخل سازمان و چه در خارج از سازمان انجام شوند، تعیین می‌کند. با این فرض که سازمان‌ها به ندرت از بالا به پایین به‌طور کامل یکپارچه می‌شوند، توجه به این موضوع که راهبرد زنجیره تأمین علاوه بر پرداختن به فعالیت‌های درون‌سازمانی که باید به خوبی انجام شوند، تعیین نقش هر نهاد زنجیره تأمین را نیز مورد توجه قرار دهد، اهمیت دارد [۴].

یکی از بخش‌های مهم راهبردی ایجاد تناسب بین فعالیت‌های زنجیره تأمین است [۱۶]. تناسب، تطابق، یا تجانس با سازگاری‌های سازمانی یا محیطی یک شرکت، یکی از گسترده‌ترین فرضیات به اشتراک گذاشته شده در شکل‌گیری ادبیات راهبردی است؛ بنابراین تناسب راهبردی مفهومی درونی در شکل‌گیری راهبرد دارد و می‌تواند به عنوان "یک رابط میان شرکت و محیط بیرونی آن" نشان داده شده و به‌عنوان درجه‌ای که یک شرکت منابع و قابلیت‌هایش را با محیط بیرونی هم‌تراز می‌کند، توصیف شود [۱۷]؛ به عبارت دیگر انطباق بلندمدت بین محیط بیرونی و عملیات داخلی را تناسب راهبردی می‌گویند.

تناسب راهبردی، هماهنگی بین راهبردهای رقابتی و زنجیره تأمین است که می‌تواند با تعدیل بین محرک‌های زنجیره تأمین و عدم اطمینان زیست‌محیطی حاصل شود که مهم‌ترین موضوع مربوط به مدیریت زنجیره تأمین در محیط‌های رقابتی شناخته شده است [۴]. اخیراً دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که تناسب راهبردی یک مفهوم ایستا نیست بلکه یک روند پویا است و همچنین ناسازگاری پویا به دلیل عدم توانایی سازمان برای مدیریت زمان، اندازه و جهت تغییر است [۱۷]. برای دستیابی به تناسب راهبردی در زنجیره تأمین سه گام اساسی لازم است:

#### گام اول: درک مشتری و عدم قطعیت زنجیره تأمین

در این گام مهم‌ترین موضوع عدم قطعیت تقاضا است. یک چالش بحرانی در طراحی شبکه زنجیره تأمین، عدم

قطعیت است که از تقاضای احتمالی مرتبط با قیمت تصادفی کالاها به وجود می‌آید [۱۸]. در ادبیات مربوط به زنجیره تأمین معمولاً به عدم قطعیت در تقاضا پرداخته می‌شود [۱۹]. عدم قطعیت تقاضا ناشی از خواسته‌های مشتری است. برای درک خواسته‌های مشتری باید عواملی همچون: کمیت محصول موردنیاز در هر دسته، زمان پاسخ‌گویی که مشتری می‌تواند تحمل کند، تنوع محصولات موردنیاز، سطح سرویس موردنیاز، قیمت محصول و مقدار نوآوری خواسته شده در محصول را مدنظر قرار داد. این موارد منجر به سطوح مختلفی از عدم قطعیت می‌شوند. در این گام باید تقاضای مشتریان را در طیف عدم قطعیت تلویحی مکان‌یابی کرد. عدم قطعیت تلویحی میزانی از عدم قطعیت است که ناشی از میزان تقاضایی است که زنجیره تأمین می‌خواهد آن تقاضا را پوشش بدهد و علاوه بر این به نیازهای مشتریان و مشخصات محصول نیز وابسته است [۴]. عدم قطعیت زیاد در تقاضا نیاز به ظرفیت بالا به منظور کنترل تغییرپذیری موجودی دارد [۲۰].

#### گام دوم: درک زنجیره تأمین

در این گام مهم‌ترین موضوع، بحث پاسخ‌گویی زنجیره است. پاسخ‌گویی به معنای توانایی در پاسخ به کمیت بالای خواسته‌شده، زمان تأخیر کوتاه، تنوع بیشتر محصول، ساخت محصولات نوآورانه و سطح سرویس بالا است.

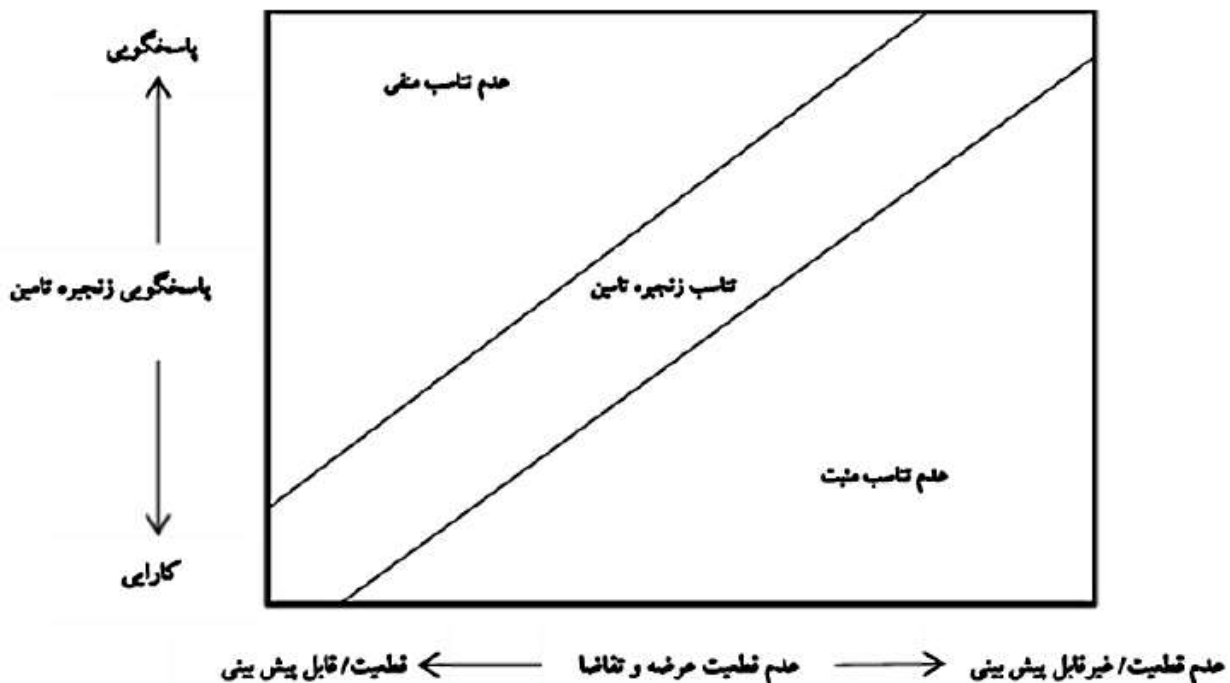
#### گام سوم: دستیابی به تناسب راهبردی

در این گام باید مطمئن شد که آنچه زنجیره تأمین به خوبی انجام می‌دهد با آنچه مشتری نیاز دارد سازگار باشد [۴]. به منظور دستیابی به تناسب زنجیره تأمین، شرکت‌ها باید عدم قطعیت عرضه و تقاضای محصولاتشان، نیازهای مشتری، قابلیت‌ها و ویژگی‌های زنجیره تأمین، پیوستگی کارایی-پاسخ‌گویی را درک کنند و از اینکه درجه پاسخ‌گویی زنجیره تأمین با عدم قطعیت عرضه و تقاضا سازگار است اطمینان حاصل کنند [۲۱]. زمانی که عدم قطعیت تلویحی بالا باشد زنجیره تأمین بهتر است پاسخ‌گو بوده و زمانی که عدم قطعیت تلویحی پایین باشد زنجیره تأمین بهتر است کارا باشد.

از دیدگاه فیشر تناسب راهبردی شامل دو بعد عدم قطعیت و راهبردهای زنجیره تأمین دارد که در این زمینه راهبردهای زنجیره تأمین به دو دسته کارایی و پاسخ‌گویی تقسیم‌بندی می‌شوند. راهبرد کارایی به دنبال خدمت به مشتریانی است که به هزینه و نوآوری کم توجه داشته و برای محصولات کاربردی با چرخه عمر طولانی و تنوع

تناسب زنجیره تأمین مطابق با دیدگاه چوپرا و فیشر به تصویر کشیده شده است. این مدل تطابق میان عدم قطعیت عرضه و تقاضا و پاسخ‌گویی زنجیره تأمین را نشان می‌دهد.

محصول کمتر مناسب‌تر است؛ در مقابل، راهبرد پاسخ‌گو به دنبال خدمت به مشتریانی است که به نوآوری توجه داشته و برای محصولات نوآورانه با چرخه عمر کوتاه‌تر و تنوع محصول بالاتر مناسب‌تر است [۲۲]. در شکل (۱) مفهوم



شکل (۱): تطابق میان عدم قطعیت عرضه و تقاضا و پاسخ‌گویی زنجیره تأمین

منبع: چوپرا و میندل، ۲۰۱۵ و فیشر، ۱۹۹۷

در این تحقیق از الگوی فیشر برای ارزیابی تناسب راهبردی (عدم تناسب راهبردی) استفاده شده است.

#### ۲-۴- شدت رقابت

در دنیای پیچیده و پویای کسب‌وکار، شرکت‌ها به‌صورت روزافزونی در حال رشد و پویایی بوده و در عین حال برای کسب مزیت رقابتی به دنبال همکاری و رقابت هستند [۲۳]. فنگ<sup>۱</sup> و همکارانش [۲۴] در تحقیقات خود به این مطلب دست یافتند که رقابت زیاد موجب می‌شود تا شرکت‌ها راهبردهای عملکردی خود را بر آن اساس تطبیق داده و اقداماتی فعال همانند جستجو برای رقابت و کشف ویژگی‌های جدید و تولید محصولات متمایز را انجام دهند تا از درگیری‌های ارتقا و قیمتی در امان باشند. موضوع شدت رقابت و درک آن برای اکثر شرکت‌ها به خصوص برای

شرکت‌های رهبر از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا این حقیقت در راهبرد وجود دارد که شدت رقابت بر توان فردی شرکت‌ها برای کسب و پایدار نگه‌داشتن مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. افزایش روزافزون شدت رقابت میان سازمان‌ها در قرن کنونی باعث شده آنها همواره به‌دنبال راه‌هایی برای بهبود عملکرد سازمانی و پیروزی در میدان رقابت برآیند. نتایج پژوهش حسینی و همکاران [۲۵] نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معناداری بین شدت رقابت و عملکرد شرکت‌ها وجود دارد، بنابراین مدیران با توجه به شدت رقابت و با اختصاص بودجه کافی می‌توانند به رقابت و بقای شرکت‌ها کمک کرده و عملکرد سازمان خود را به نحوی مثبت افزایش دهند.

#### ۳- پیشینه تحقیق

رضانیان و جوادطلب (۱۳۹۱) در مقاله "بررسی نقش واسطه‌ای استراتژی زنجیره تأمین بین استراتژی رقابتی و

1- Feng

عملکرد زنجیره تأمین<sup>۱</sup> به‌منظور بررسی تناسب راهبردهای رقابتی و زنجیره تأمین، شرکت‌های تولیدی در صنایع خودرو، لوازم الکترونیکی، ساخت ماشین‌آلات و فرآوری مواد غذایی را بررسی و در نهایت ۲۰۰ شرکت برتر را برای انجام مطالعات انتخاب کردند. در نهایت رابطه علی میان راهبرد رقابتی و راهبرد زنجیره تأمین با راهبرد رقابتی به‌عنوان متغیر مستقل و راهبرد زنجیره تأمین به‌عنوان متغیر وابسته به‌دست آمد و همچنین مشخص شد که انتخاب راهبرد رقابتی و راهبرد زنجیره تأمین بر کسب‌وکار و عملکرد زنجیره تأمین تأثیرگذار بوده است [۲۶].

احمد جوان و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی مدل تناسب استراتژیک در زنجیره تأمین خودرو" برای تناسب راهبردی مدلی ارائه کردند که شامل پنج بعد قابلیت‌های درونی، عوامل محیطی، رهبری تحول، راهبردهای رقابتی و عملکرد زنجیره تأمین بوده است. یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های درونی زنجیره تأمین و رهبری تحول هر دو متأثر از عوامل محیطی بوده و این دو بر راهبردهای رقابتی زنجیره تأمین تأثیرگذارند. همچنین، راهبردهای رقابتی بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیرگذار بوده و روابط معناداری بین کلیه مؤلفه‌های مرتبط با این ابعاد نیز وجود دارد [۲۷].

واگنر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان "ارتباط میان تناسب زنجیره تأمین و عملکرد مالی شرکت"، با استفاده از چارچوب مفهومی فیشر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) و بررسی ۲۵۹ شرکت تولیدی اروپایی و آمریکایی، رابطه میان تناسب زنجیره تأمین و عملکرد مالی شرکت را بررسی کردند. در این مقاله مقیاس مورد استفاده برای اندازه‌گیری عملکرد مالی ROA بود. آنها به این نتیجه رسیدند که تناسب بیشتر زنجیره تأمین و بازده دارایی بیشتر نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با عدم تناسب منفی عملکرد کمتری نسبت به شرکت‌هایی با عدم تناسب مثبت دارند [۲۸].

عبدالعزیز<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان "ارتباط میان تناسب زنجیره تأمین و عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی در ایالات متحده عربی" به این نتیجه رسیدند که شرکت‌هایی با عدم تناسب مثبت زنجیره تأمین در مقایسه با شرکت‌هایی که عدم تناسب منفی دارند، عملکرد مالی بیشتری دارند. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های تولیدی در ایالات

متحده عربی بود. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده و توسط نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد [۲۱]. محمد حمزه<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان "ارتباط میان تناسب زنجیره تأمین و بازگشت سرمایه شرکت" رابطه میان تناسب زنجیره تأمین و بازده دارایی را به‌عنوان شاخص مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد مالی شرکت بررسی کردند. تجزیه و تحلیل داده‌های آنها از تناسب زنجیره تأمین به‌طور مثبت با عملکرد مالی شرکت ارتباط داشته و عدم تناسب زنجیره تأمین با عملکرد مالی شرکت ارتباط منفی دارد پشتیبانی می‌کند [۲۹].

تیمسینا<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در مقاله "دستیابی به تناسب راهبردی در زنجیره تأمین بذر پیاز" بیان کرد که یک مسئله مهم در زنجیره تأمین، دستیابی به تناسب راهبردی بین راهبرد کلی زنجیره تأمین و راهبردهای کاربردی درگیر در فرآیند است. جامعه آماری این تحقیق تعداد ۴۰۰ عضو تعاونی درگیر در تولید بذر پیاز بودند. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده و برای بررسی رابطه بین متغیرهای مختلف از آزمون کای دو و برای مقایسه چندگانه میان محصولات انبوه از آزمون آنووا استفاده شد [۳۰].

سونی و کودلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در مقاله "تناسب راهبردی بین راهبرد رقابتی و راهبرد زنجیره تأمین در صنعت تولید هند" به این نتیجه رسیدند که یک رابطه علی بین راهبرد رقابتی و راهبرد زنجیره تأمین با راهبرد رقابتی به‌عنوان متغیر مستقل و راهبرد زنجیره تأمین به‌عنوان متغیر وابسته وجود دارد و همچنین مشخص شد که انتخاب راهبرد رقابتی و راهبرد زنجیره تأمین بر عملکرد کسب‌وکار و عملکرد زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد [۳۱].

لی و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "تجزیه و تحلیل تناسب راهبردی زنجیره تأمین براساس چرخه عمر فصل فروش" به تجزیه و تحلیل تئوری‌های تناسب راهبردی زنجیره تأمین براساس چرخه عمر فصل فروش پرداخته و به این نتیجه رسیدند که طراحی درست سیاست بازپرسازی چند چرخه‌ای براساس همکاری و پاسخ سریع به دستیابی تناسب راهبردی بین سطح سرویس بهینه چرخه و فصول فروش چرخه حیات می‌انجامد [۳۲].

لائی و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "تناسب راهبردی زنجیره تأمین: دو مورد کسب‌وکار اجاره مد" دو

4- Mohammad hamze  
5- Timsina  
6- Soni & Kodali

1- Wagner  
2- Fisher  
3- Abdulaziz

شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان کاشان به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که با استفاده از نرم‌افزار GPOWER حجم نمونه برابر با ۲۱۳ شد. این عدد با سطح خطا و اندازه اثر ۵ درصد و توان آزمون ۹۰ درصد محاسبه شده است. شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. از ۲۱۳ نمونه انتخاب شده، ۸۰ نمونه متعلق به شرکت‌های فرش ماشینی (معادل ۳۷/۶ درصد)، ۴۰ نمونه متعلق به شرکت‌های فعال در صنعت فلز (معادل ۱۸/۸ درصد)، ۳۹ نمونه متعلق به صنعت نساجی (معادل ۱۸/۳ درصد)، ۳۵ نمونه متعلق به صنایع شیمیایی (معادل ۴/۷ درصد) و ۹ نمونه متعلق به شرکت‌های فعال در صنعت غیرفلزی (معادل ۴/۲ درصد) هستند. پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش از ۵۰ سؤال مرتبط با تناسب راهبردی و عملکرد و با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت به‌منظور سنجش متغیرهای مدل تشکیل شده است. پرسش‌نامه تناسب راهبردی برگرفته از وانگر و همکاران (۲۰۱۲)، پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) برگرفته از کاپلان و نورتون و پرسش‌نامه شدت رقابت برگرفته از جاورسکی و کوهلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) است [۳۵].

در متغیر تناسب راهبردی، دو بعد عدم قطعیت و میزان پاسخ‌گویی در نظر گرفته شده است. در صورتی که تفاوت میانگین این دو بعد، صفر باشد، تناسب و در غیر این صورت عدم تناسب (از نوع مثبت یا منفی) وجود دارد. پرسش‌نامه بین شرکت‌های تولیدی توزیع و جمع‌آوری شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه از شاخص C.R استفاده شده است. این شاخص برای تناسب راهبردی برابر با ۱، برای رقابت‌پذیری برابر با ۰،۸۵ و برای عملکرد برابر با ۰،۹۳ است. در نتیجه پایایی پرسش‌نامه قابل قبول است. سایر شاخص‌های برازندگی مدل نیز در قسمت یافته‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پرسش‌های تحقیق:

- تأثیر تناسب راهبردی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی شهرستان کاشان به چه صورت است؟
- عملکرد زنجیره تأمین شرکت‌های تولیدی شهرستان کاشان در چه سطحی است؟

کسب‌وکار آنلاین نوظهور مد شامل RTR در ایالات متحده آمریکا و Meilizu در چین را بررسی کردند. این دو مورد نشان می‌دهند که یک راهبرد درخور زنجیره تأمین برای هر شرکتی ضروری است، اگرچه آنها در صنعت مشابهی فعالیت کنند [۳۳].

زیمرمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان "تجزیه و تحلیل تناسب بین راهبردهای نوآوری و راهبردهای زنجیره تأمین" با توجه به مفهوم تناسب، ارتباط میان راهبردهای نوآوری و راهبردهای مدیریت زنجیره تأمین را بررسی کردند. این پژوهش یک چارچوب مفهومی را با مرور ادبیات برای کمک به تحقیق در این حوزه ارائه می‌دهد. یافته‌های می‌توانند به تصمیم‌گیری مدیران در حوزه‌های نوآوری و زنجیره تأمین کمک کنند. همچنین می‌توانند به‌عنوان یک منبع برای کمک به هماهنگی با دیگر حوزه‌های کسب‌وکار، به‌منظور اطمینان از تناسب صحیح بین فعالیت‌ها و راهبردها استفاده شوند [۳۴].

گوا و کائو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان "انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد شرکت در یک اقتصاد نوظهور"، هدف آن را پاسخ به این سؤال که چه زمانی انعطاف‌پذیری راهبردی می‌تواند برای شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) در زمینه اقتصادهای نوظهور مفید باشد انجام دادند. این مطالعه نشان می‌دهد که رابطه بین قابلیت انعطاف راهبرد و عملکرد شرکت به‌طور گسترده توسط عوامل خارجی (شدت رقابت و منافع محیطی)، عوامل داخلی (فعالیت‌های ترکیب منابع) و همچنین عوامل واسطه‌ای (روابط مدیریتی) تعدیل می‌شود [۳].

با توجه به مرور انجام شده بر ادبیات مشخص می‌شود که تاکنون تحقیقی که به بررسی تأثیر تناسب راهبردی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت با نقش تعدیل‌گری شدت رقابت پرداخته باشد انجام نشده است و تحقیقات قبلی به دو متغیر از این متغیرها اشاره کرده‌اند، در نتیجه این تحقیق نوآوری محسوب می‌شود. همچنین در بحث عملکرد، تأکید بر عملکرد مالی بوده، اما در این تحقیق هر چهار منظر عملکرد شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۴- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی است. به‌منظور دستیابی به اهداف پژوهش،

1- Zimmermann

2- Guo & Cao

3- Jaworski & Kohli

- شدت رقابت شرکت‌های تولیدی شهرستان کاشان در چه سطحی است؟
- تناسب راهبردی شرکت‌های تولیدی شهرستان کاشان در چه سطحی است؟

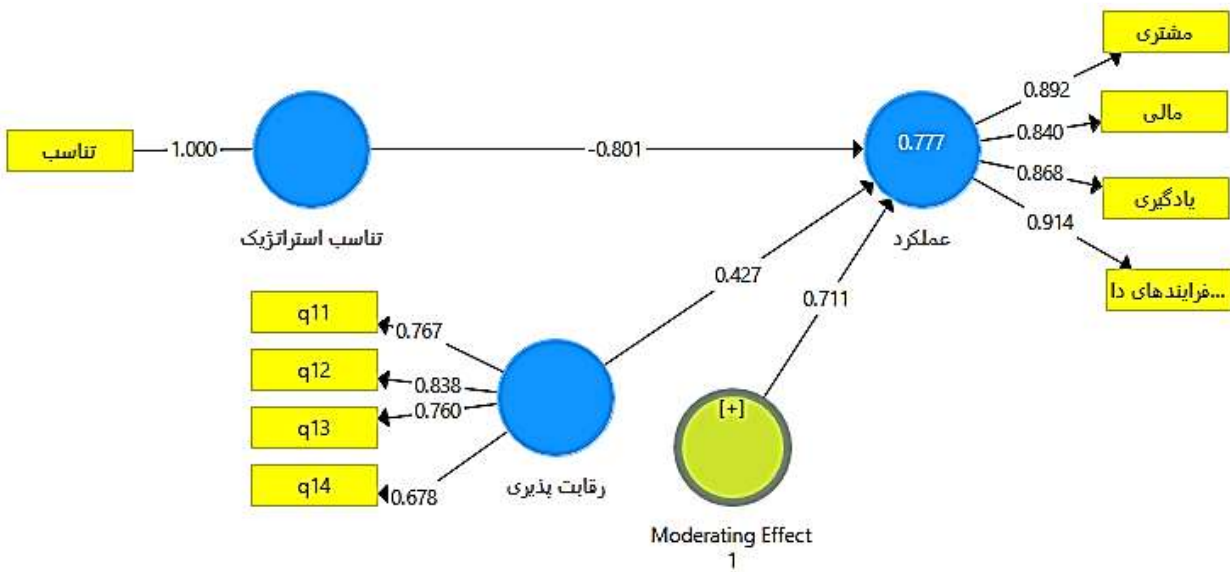
### ۵- یافته‌های تحقیق

برای برازش مدل تحقیق با توجه به اینکه داده‌ها نرمال نیستند از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. برای ارزیابی برازندگی مدل، ۸ شاخص در سه دسته شامل شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلیت مدل در جدول (۱) ذکر شده‌اند.

جدول (۱): شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق

مدل	شاخص	مقدار	مقدار به دست آمده
مدل اندازه‌گیری	بار عاملی	$> 0,5$	برای تمام متغیرهای بالای $0,5$ است
	C.R	$> 0,7$	تناسب راهبردی برابر با ۱، رقابت‌پذیری $0,85$ و عملکرد $0,93$ است.
	AVE	$> 0,5$	تناسب راهبردی برابر با ۱، رقابت‌پذیری $0,58$ و عملکرد $0,77$ است.
	روایی واگرا		باید اعداد زیر قطر اصلی نسبت به اعداد روی قطر کمتر باشند. این موضوع در این تحقیق صادق است.
	VIF	$< 5$	برای تمام متغیرها صادق است.
مدل ساختاری	$R^2$		مقدار $0,119$ ، $0,33$ و $0,67$ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است. در این تحقیق برابر با $0,774$ است.
	$Q^2$		مقدار $0,102$ ، $0,115$ و $0,35$ به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی است. این مقدار برای عملکرد برابر با $0,55$ است.
کل مدل	SRMR	$< 0,08$	در این تحقیق برابر با $0,065$

مدل تحقیق به شرح زیر است:



شکل (۲): مدل نهایی تحقیق

برای بررسی معناداری ضرایب مسیر، از آزمون t استفاده شده است:

جدول (۲): بررسی معناداری ضرایب مسیر

تفسیر	ضریب مسیر	معناداری	آماره t	
تأثیر مستقیم و معنادار و شدت آن زیاد	۰,۷۱۱	۰,۰۱۲	۲,۵۳۶	اثر تعدیل‌گر
رابطه معکوس و معنادار و شدت آن زیاد	-۰,۸۰۱	۰,۰۰۰	۱۲,۹۸۵	عدم تناسب راهبردی بر عملکرد
رابطه مستقیم و معنادار و شدت آن متوسط	۰,۴۲۷	۰,۰۱۷	۲,۳۹۳	رقابت‌پذیری بر عملکرد

تأمین قرار بگیرد. بررسی‌های میدانی بیانگر ضعف‌های عمده در صنایع تولیدی کاشان است. مواردی همچون میزان موجودی اولیه، در جریان ساخت و تمام شده بالا، چیدمان ناصحیح ماشین‌آلات، اتلاف‌های زیاد در خطوط تولید (حرکت‌ها، دوباره‌کاری‌ها و ...)، نداشتن راهبرد مشخص در بحث بازار و مواردی از این قبیل باعث ناکارآمدی صنایع شده است. در این زمینه توجه به محرک‌های میان کارکردی (اطلاعات، قیمت‌گذاری و منبع‌یابی) و محرک‌های لجستیکی (حمل‌ونقل، موجودی و تسهیلات) [۴] اهمیت ویژه‌ای دارد. یکی از بهترین محرک‌ها به‌منظور بهبود کارایی و افزایش پاسخ‌گویی، فناوری اطلاعات است.

در صنایع تولیدی کاشان، بحث فناوری اطلاعات به شکل ویژه‌ای مورد توجه قرار نگرفته و در اکثر شرکت‌ها سیستم‌های گسسته درون شرکتی وجود دارد. در این زمینه یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین استفاده از سیستم‌های اکسترانت به‌منظور ارتباط با تأمین‌کننده پیشنهاد می‌شود. به‌منظور بهبود شرایط حمل‌ونقل، استفاده از 3PL ها ضروری به‌نظر می‌رسد زیرا اکثر محموله‌های ارسالی حجم پایینی داشته و از این منظر باعث افزایش هزینه برای شرکت‌ها شده‌اند. همچنین استفاده از رویه‌های مدیریت موجودی توسط فروشنده، هماهنگی بین سطوح زنجیره تأمین به‌منظور رصد تقاضای واقعی مشتری و هماهنگی ترفیعات بازار به‌منظور جلوگیری از ایجاد اثر شلاقی و کاهش هزینه‌های موجودی ضروری است. در این زمینه برگزاری کارگاه‌های آموزشی توسط نهادهای مرتبط اهمیت بسیاری دارد.

نتایج بیانگر این است که تأثیر عدم تناسب راهبردی بر عملکرد  $-0,801$  است. به‌عبارت دیگر هر چه عدم تناسب بالاتر برود عملکرد شرکت‌ها کاهش می‌یابد. از سوی دیگر، رقابت‌پذیری می‌تواند نقش تعدیل‌گر مثبت داشته باشد؛ بدین معنی که با افزایش آن، شدت رابطه بیشتر می‌شود. به بیان دیگر، هر چه شدت رقابت بیشتر باشد، عدم تناسب راهبردی زنجیره تأمین تأثیر منفی بیشتری بر عملکرد شرکت‌ها می‌گذارد.

برای بررسی میانگین هر یک از متغیرها از آنجایی که حجم نمونه بیشتر از ۳۰ است از آزمون t و برای مقایسه میانگین صنایع در هر متغیر با توجه به اینکه حجم نمونه در همه صنایع بالاتر از ۳۰ نیست و شرط نرمال بودن نیز صادق نیست از آزمون کروسکال والیس استفاده شده است. اگر نتایج آزمون کروسکال والیس (H) بیانگر عدم برابری میانگین صنایع باشد، از آزمون تعقیبی من ویتنی برای مقایسه استفاده می‌شود. نتایج این آزمون‌ها به شرح جدول (۳) است.

#### ۶- جمع‌بندی و پیشنهادها

نتایج تحقیق بیانگر این است که شدت رقابت و عملکرد در صنایع تولیدی شهرستان کاشان بیشتر از متوسط و عدم قطعیت و پاسخ‌گویی آن پایین است. به بیان دیگر در آن عدم تناسب راهبردی از نوع مثبت وجود دارد. از سوی دیگر مدل علی تحقیق نشان داد که هر چه عدم تناسب راهبردی افزایش یابد عملکرد آن کاهش می‌یابد و متغیر شدت رقابت می‌تواند نقش تعدیل‌گری مثبتی داشته باشد.

در زمینه راهبردهای زنجیره تأمین، با توجه به اینکه عدم قطعیت شرکت‌های تولیدی منطقه کاشان پایین باشد توصیه می‌شود راهبرد کارایی در دستور کار زنجیره‌های



جدول (۳): بررسی میانگین هر یک از متغیرهای تحقیق و مقایسه آن در صنایع مختلف

نتایج آزمون تعقیبی من ویتنی	نتایج آزمون H		نتایج آزمون t		متغیر
	تفسیر	sig	تفسیر	sig	
دسته اول: فرش ماشینی، غذایی، نساجی، نیرومحركه، شیمیایی و غیرفلزی دسته دوم: فلزی	صنایع برابر نیستند	۰,۰۱	کمتر از متوسط	۰,۰۰	عدم قطعیت
دسته اول: فرش ماشینی، فلزی، نساجی، نیرومحركه، شیمیایی و غیرفلزی دسته دوم: غذایی	صنایع برابر نیستند	۰,۰۲	کمتر از متوسط	۰,۰۰	پاسخ‌گویی
دسته اول: فرش ماشینی، نساجی، نیرومحركه و غیرفلزی دسته دوم: شیمیایی، فرش و غذایی	صنایع برابر نیستند	۰,۰۱	از نوع مثبت	۰,۰۰	عدم تناسب راهبردی
-	صنایع برابرند	۰,۴۵	بیشتر از متوسط	۰,۰۰	شدت رقابت
-	صنایع برابرند	۰,۰۵	بیشتر از متوسط	۰,۰۰	عملکرد
دسته اول: فرش ماشینی، غذایی، نساجی، نیرومحركه، شیمیایی و غیرفلزی دسته دوم: فلزی	صنایع برابر نیستند	۰,۰۴	بیشتر از متوسط	۰,۰۰	بعد مالی
-	صنایع برابرند	۰,۱۱	بیشتر از متوسط	۰,۰۰	بعد مشتری
دسته اول: فرش ماشینی، غذایی، نساجی، نیرومحركه، شیمیایی و غیرفلزی دسته دوم: فلزی	صنایع برابر نیستند	۰,۰۳	بیشتر از متوسط	۰,۰۰	بعد فرآیند داخلی
-	صنایع برابرند	۰,۱۳	بیشتر از متوسط	۰,۰۰	بعد یادگیری و رشد

در مورد عملکرد صنایع تولیدی کاشان ملاحظه می‌شود که به‌طور کلی عملکرد صنایع تولیدی بیشتر از متوسط است اما در وضعیت ایده‌آل قرار ندارد، در نتیجه تمرکز بر ابعاد عملکردی ضروری است. نتایج نشان می‌دهد که صنایع تولیدی کاشان در ابعاد مالی و فرآیند داخلی وضعیت نامناسب‌تری دارند. در نتیجه بهبود آن ابعاد به این صنعت توصیه می‌شود.

یکی از مهم‌ترین موارد مشاهده شده در این تحقیق، فرآیندهای داخلی نامشخص و بدون نظارت در شرکت‌های تولیدی کاشان است. در این زمینه به شرکت‌های تولیدی

شهرستان کاشان توصیه می‌شود از روش‌های مهندسی مجدد فرآیندها به‌منظور تحلیل فرآیندهای داخلی سازمان، از روش عملیات ناب به‌منظور جلوگیری از اتلاف در سازمان (بهبود فرآیندها و کاهش هزینه) و تحلیل منفعت - هزینه استفاده شود. سازمان‌های تولیدی شهرستان کاشان، در سطح کارگاه خود اتلاف‌های متعددی مانند موجودی‌های نیمه‌ساخته، دوباره‌کاری، زمان‌های انتظار بالا، حمل‌ونقل‌های اضافه دارند در نتیجه تحلیل جریان ارزش در این سازمان‌ها می‌تواند به شناسایی اتلاف‌های موجود کمک کند. این موضوع علاوه بر بهبود فرآیندهای داخلی، به بهبود عملکرد مالی شرکت و

حل این مشکل، نزدیک‌ترین فرد به آن حادثه است و معمولاً راهکارهای خلاقانه‌ای برای حل آن خواهد داشت. کافی است که به آنها فرصت داده شود.

نکته مهم دیگر در بعد یادگیری و رشد، مدیریت دانش در سازمان است. دانش به وجود آمده در سازمان اگر به‌طور مناسبی مدیریت نشود به زودی فراموش شده یا در اختیار چند فرد خاص قرار خواهد گرفت و باعث انحصار دانش و ضربه خوردن سازمان خواهد شد. توجه به مفاهیم سازمان یادگیرنده از دیگر توصیه‌های این تحقیق به صنایع تولیدی شهرستان کاشان است.

از سوی دیگر، بهبود شرایط رقابتی صنعت توسط نهادهای مسئول ضروری است. در این زمینه باید شرایط ورود سازمان‌ها به صنعت تسهیل شده، اطلاعات به‌طور عادلانه توزیع گردد و از رقابت‌های مخرب جلوگیری شود. با افزایش شدت رقابت، تأثیر تناسب راهبردی بر عملکرد زنجیره تأمین افزایش یافته و در بلندمدت عملکرد صنایع تولیدی شهرستان روند صعودی خواهد داشت.

#### ۷- منابع

- [۱] حقیقی کفاش، مهدی، اسماعیلی، محمدرضا، اکبری، مسعود. "ارزیابی عملکرد در سازمان‌های فرهنگی"، چاپ اول، تهران: امیرکبیر، ۱۳۹۱.
- [2] Greer, B. M., & Theuri, P., *"Linking supply chain management superiority to multifaceted firm financial performance"*, Journal of Supply Chain Management, 48(3), 97-106, 2012.
- [3] Guo, H., & Cao, Z., *"Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: a contingency perspective"*, Journal of Organizational Change Management, 27(2), 273-298, 2014.
- [4] Chopra, S., & Meindl, P., *"Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation"*, Prentice Hall, 2015.
- [5] Tsai, C. Y., & Tien, C., *"Does organizational strategic fit in supply chain relations affect the propensity for strategic change? Evidence from Taiwanese investments in China"*, Chinese Management Studies, 5(2), 164-180, 2011.
- [6] Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K., *"The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the*

کارایی سازمانی کمک می‌کند. بسیاری از سازمان‌های تولیدی در شهرستان کاشان به شیوه ساخت برای انبار (MTS) کار می‌کنند. این موضوع علاوه بر ایجاد هزینه‌های انبارداری، باعث کاهش کارآمدی مالی شرکت‌ها شده است؛ در نتیجه تغییر رویه تولید و ایجاد نگاه کششی - فشاری براساس مشخصه‌های محصول - صنعت ضروری است.

برای بهبود عملکرد در بعد مشتری، باید در صنایع تولیدی مفهوم مشتری‌مداری نهادینه شود. همان‌طور که در بعد مالی پیشنهاد شد برای بهبود عملکرد مالی باید بر محصولات جدید و با کیفیت سرمایه‌گذاری کرد. تئوری‌های مدیریت بیان می‌کنند که محصول با کیفیت محصولی است که با انتظارات مشتری انطباق داشته باشد. در نتیجه شناسایی و رصد نیازهای مشتری ضروری است. ابزارهایی مثل مدل کانو و QFD می‌توانند در شناسایی نیازهای مشتری و آوردن آنها در طراحی محصول و فرآیند نقش مهمی داشته باشند. از دیگر رویکردهای مهم در این قسمت، استفاده از سیستم ارتباط با مشتری است. یکی از مهم‌ترین اجزای این سیستم، حفظ مشتری است. بقای صنایع و سودآوری آنها وابسته به حفظ مشتری است. به این‌منظور می‌توان مشتریان مهم را شناسایی و خدمات ویژه‌ای را به آنها ارائه کرد. در این زمینه راهکارهای مختلفی مانند "کمتر قول بدهید و بیشتر عمل کنید" ارائه شده است. انجام این راهکارها و آموزش راهکارهای بازاریابی و مهارت فروشندگی و رفتار فروش انطباقی می‌تواند راهگشای صنایع تولیدی کاشان باشد.

به‌منظور بهبود عملکرد در بعد یادگیری و رشد، توجه به خلاقیت و نوآوری ضروری است. سازمان‌های تولیدی نباید فضایی را ایجاد کنند که افراد از ارائه پیشنهاد ترسیده، ناامید شده یا برای آنها بی‌اهمیت باشد، زیرا در هر یک از حالات فوق سازمان به یک سازمان مرده تبدیل خواهد شد. در سازمان‌های ژاپنی یکی از معیارهای ارزیابی سرپرستان، تعداد پیشنهادهایی است که از زیردستان خود دریافت می‌کند. صنایع تولیدی شهرستان کاشان باید به سمت ترویج روحیه ایده‌پردازی پیش بروند و به‌طور مدام مشوق‌هایی را برای ایده‌ها در نظر بگیرند. نکته مهم این است که ارزیابی ایده‌ها و تشویق آنها باید برای کارکنان ملموس و واقعی باشد تا احساس تبعیض و بی‌عدالتی رخ ندهد. یکی از مهم‌ترین مکان‌ها برای بروز خلاقیت گمبا است. گمبا واژه‌ای ژاپنی و به معنی محل وقوع حادثه است. بهترین فرد برای

- [۱۵] زهرا، ایزانلو، فرزاد، دهقانیان، حسین کریمی. "ارزیابی زنجیره تأمین مبتنی بر مدل SCOR (مطالعه موردی شرکت کیالکتروند شرق)", نشریه علمی مدیریت زنجیره تأمین، شماره‌های ۲۰، ۶۱، ۳۴؛ ۱۳۹۸.
- [۱۶] پیشوایی، میرسامان. محمدی، امیرسالار. جلالوند، فاطمه، "استراتژی زنجیره تأمین"، تهران: ارکان دانش، ۱۳۹۴.
- [17] Popli, M., Akbar, M., Kumar, V., & Gaur, A., "Performance Impact of Temporal Strategic Fit: Entrainment of Internationalization with Pro-Market Reforms", *Global Strategy Journal*, 7(4), 354-374, 2017.
- [18] Jahani, H., Abbasi, B., Alavifard, F., & Talluri, S., "Supply chain network redesign with demand and price uncertainty", *International Journal of Production Economics*, 205, 287-312, 2018.
- [19] Govindan, K., Fattahi, M., & Keyvanshokoh, E., "Supply chain network design under uncertainty: A comprehensive review and future research directions", *European Journal of Operational Research*, 263(1), 108-141, 2017.
- [20] Cannella, S., Dominguez, R., Ponte, B., & Framinan, J. M., "Capacity restrictions and supply chain performance: Modelling and analysing load-dependent lead times", *International Journal of Production Economics*, 204, 264-277, 2018.
- [21] Abdulaziz, F. A. Y., "The Relationship between Supply Chain Fit and Financial Performance of Manufacturing Firms in the UAE", (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)), 2014.
- [22] Dobrzykowski, D. D., Leuschner, R., Hong, P. C., & Roh, J. J., "Examining absorptive capacity in supply chains: Linking responsive strategy and firm performance", *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 3-28, 2015.
- [23] Park, R., Srivastava, M.K. and Gnyawali, D. R., "Walking the Tight rope of Coopetition: Impact of Competition and Cooperation Intensities and Balance on fashion industry", *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499, 2017.
- [7] Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A., & Heavey, C., "Supply chain collaboration and firm's performance: The critical role of information sharing and trust", *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 358-379, 2018.
- [8] Ho, D., Kumar, A., & Shiwakoti, N., "A Literature Review of Supply Chain Collaboration Mechanisms and Their Impact on Performance", *Engineering Management Journal*, 1-22, 2019.
- [۹] اعظمی، عادل و همکاران. "توسعه مدلی یکپارچه برای مسئله چندمحصولی تولید-مسیریابی-موجودی در زنجیره تأمین سبز دوسطحی"، تهران: نشریه مدیریت فردا، شماره ۵۸، ۱۳۹۸.
- [10] Asgari, N., Nikbakhsh, E., Hill, A., & Farahani, R. Z., "Supply chain management 1982-2015: a review", *IMA Journal of Management Mathematics*, 27(3), 353-379, 2016.
- [۱۱] صفایی، ناصر. عامری نسب، علیرضا. "شناسایی و رتبه‌بندی آسیب‌های شبکه مدیریت زنجیره تأمین با رویکرد تحلیل فرآیند شبکه‌ای در یکی از شرکت‌های تولیدی"، تهران: نشریه علمی مدیریت زنجیره تأمین، ۲۰(۶۱)، ۱۶-۴، ۱۳۹۸.
- [12] Hong, J., Zhang, Y., & Ding, M., "Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance", *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508-3519, 2018.
- [13] Ruiz-Benítez, R., López, C., & Real, J. C., "The lean and resilient management of the supply chain and its impact on performance", *International Journal of Production Economics*, 2018.
- [14] Wahdan, M. A., & Emam, M. A., "The Impact of Supply Chain Management on Financial Performance and Responsibility Accounting Agribusiness Case from Egypt", *Accounting and Finance Research*, 6(2), 136, 2017.

- [32] Li, X., Wang, X., & Pan, Y., "*Strategy Fit Analysis of Supply Chain Based on Life Cycle of Sales Season*", E-Commerce Letters, 55-60 2018.
- [33] Lai, X., Song, S., Xu, Y., & Chiu, C. H., "*Supply Chain Strategic Fit: Two Fashion-Renting Cases. In Contemporary Case Studies on Fashion Production*", Marketing and Operations (pp. 165-179). Springer, Singapore, 2018.
- [34] Zimmermann, R. A., Ferreira, L. M. D. F., & Moreira, A. C., "*Analysing the Fit Between Innovation Strategies and Supply Chain Strategies. In Closing the Gap Between Practice and Research in Industrial Engineering*", Springer, Cham, 2018.
- [35] Jaworski, B. J., & Kohli, A. K., "*Market orientation: antecedents and consequences*", Journal of marketing, 57(3), 53-70, 1993.
- "Firm Innovation Performance", Industrial Marketing Management, 43(6): 210-221, 2014.
- [24] Feng, T; Cai, D., Wang, D. and Zhang, X., "*Environmental Management Systems and Financial Performance: The Joint Effect of Switching Cost and Competitive Intensity*", Journal of Cleaner Production, 113: 781-791, 2016.
- [۲۵] حسینی، ابوالحسن. طیبی، محمدرضا. علی نتاج، پریسا. "تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند"، سال هفتم، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، شماره ۴۲، ۱۳۹۶.
- [۲۶] رمضانیان، محمدرحیم. جوادطلب، مصطفی. "بررسی نقش واسطه‌ای استراتژی زنجیره تأمین بین استراتژی رقابتی و عملکرد زنجیره تأمین"، نشریه علمی مدیریت زنجیره تأمین، ۴، ۳۷؛ ۱۳۹۱.
- [۲۷] پرهیزگار، محمد مهدی. حکاک، محمد، مشبکی، اصغر. جوان جعفری بجنوردی، احمد. "طراحی مدل تناسب استراتژیک در زنجیره تأمین صنعت خودرو"، دانشگاه پیام نور مرکز، دانشکده مدیریت. ۱۳۹۲.
- [28] Wagner, S. M., Grosse-Ruyken, P. T., & Erhun, F., "*The link between supply chain fit and financial performance of the firm*", Journal of Operations Management, 30(4), 340-353, 2012.
- [29] Khan, M. H., Khan, M. H., Maqsood, M. N., & Rehman, K. U., "*The Relationship between Supply Chain Fit and Return on Assets of the Firm*", International Journal of Management & Organizational Studies, Vol. 2, No. 1: pp. 54-60, 2012.
- [30] Timsina, K. P., Bastakoti, R. C., & Shivakoti, G. P., "*Achieving strategic fit in onion seed supply chain*", Journal of Agribusiness in developing and emerging, 2016.
- [31] Soni, G., & Kodali, R., "*The strategic fit between "competitive strategy" and "supply chain strategy" in Indian manufacturing industry: an empirical approach*", Measuring business excellence, 15(2), 70-89, 2011.