

## بررسی تأثیر مهارت‌های بازاریابی و ساختارهای حمل و نقل بر عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک و بزرگ و تشخیص بهترین متغیرهای متمایز کننده آنها

علیرضا پویا<sup>۱\*</sup>، فریال فرمانی

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۲- دانشجوی دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، واحد بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

اکثر کسب و کارهای کوچک، شرکت‌های کوچک خانوادگی هستند که معمولاً از مهارت‌های بازاریابی بی‌بهره بوده و فاقد قابلیت‌های زیرساختی برای عملیاتی کردن فعالیت‌های به‌روز سیستم‌های توزیعی بازاریابی هستند. آنها بیشتر درگیر فعالیت‌های روزانه، خرید و فروش اعتباری و وصول مطالبات هستند و زمان اندکی را صرف توسعه مهارت‌های بازاریابی و شبکه‌های حمل و نقل می‌کنند. از این رو، این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مهارت‌های بازاریابی و حمل و نقلی است که با عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک و بزرگ مرتبط است. بر این اساس، پرسشنامه‌ای در میان ۱۷۳ شرکت که در شهرک‌های صنعتی شهر مشهد مشغول به فعالیت بودند، توزیع گردید. گفتنی است، روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از طریق بررسی نظرات متخصصان مربوطه تأیید گردید و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید و همچنین، پایایی آن توسط آلفای کرونباخ محاسبه شد. تحلیل رگرسیون چندگانه در این مطالعه نشان داد که عوامل خدمات تأمین‌کننده و خدمات خریدار به شرکت، عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک و عوامل خدمات تأمین‌کننده و خریدار و خدمات شرکت به خریدار، عملکرد تجاری شرکت‌های بزرگ را توضیح می‌دهند. تحلیل تشخیصی نیز نشان داد که خدمات شرکت به خریدار بیشترین نقش را تمیز عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک و بزرگ ایفا می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** شرکت‌های کوچک و بزرگ، مهارت‌های بازاریابی، فعالیت‌های حمل و نقل.

## مقدمه

تحولات پیچیده و سریع چند دهه اخیر و نیز شتاب روند جهانی شدن موجب شده است تا جوامع گوناگون تلاش کنند تا بیش از پیش خود را برای پذیرش تحول آماده کنند. آن چه که تا چند دهه پیش به عنوان یک امتیاز اقتصادی تلقی می شد، عبارت بود از برپایی و فعال نگهداشتن شرکت های بزرگ و چنین استدلال می شد که هر چه این شرکت ها بزرگ تر باشند، اقتصاد پویاتر و قدرتمندتر می گردد. اگرچه این تفکر طی چندین دهه رونق گرفت و برپایه آن شرکت های غول پیکری هم پدیدار شدند؛ ولی تحولات اخیر و به ویژه فشارهای جمعیتی، نوآوری های لحظه ای، پیچیده تر شدن فرآیندهای مدیریتی و تصمیم گیری، نیاز به تصمیم گیری های آنی و ضروری و تجارب حاصل از فعالیتهای کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMEs)، اهمیت این بنگاه ها را نمایان ساخته است. این بنگاه های اقتصادی علی رغم آن که به سرمایه گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته و در ایجاد اشتغال، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات کشورها، نقش مهمی را ایفا می کنند. از این رو، با توجه به تعداد بسیار زیاد کسب و کارهای کوچک در ایران که حدود ۹۹٪ کل شرکت های ایران را تشکیل می دهند (دهدشتی و نادری فر، ۲۰۰۷)، لزوم تحقیق در خصوص عوامل موفقیت صاحبان آنها بسیار حایز اهمیت است؛ چراکه، فراوانی زیاد این گروه از صنایع نشان دهنده اهمیت آنها در توسعه اقتصاد ایران است. ناسی (۱۹۹۳) معتقد است همان طور که کسب و کارهای کوچک نقش مهم و اساسی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا می کنند، در صورت شکست می توانند نقش منفی در این اقتصادها

داشته باشند. بنابراین، برنامه ریزی در جهت شناسایی عوامل موفقیت آنها نقش حیاتی در اقتصاد کشور ایفا خواهد کرد.

بدون تردید، مهارت های بازاریابی و ساختارهای حمل و نقل از جمله مهمترین عوامل موفقیت بنگاه های اقتصادی است. با این حال، اکثر کسب و کارهای کوچک، شرکت های خانوادگی هستند که معمولاً از مهارت های بازاریابی بی بهره بوده و فاقد قابلیت های زیرساختی برای انجام فعالیت های به روز سیستم های توزیعی بازاریابی هستند (راواس و همکاران، ۲۰۱۳). این شرکت ها به دلیل اندازه، سرمایه، دانش خاص و دیدگاه سنتی، بازاریاب های توانمندی نیستند. در واقع، آنها بیشتر درگیر فعالیت های روزانه، خرید و فروش اعتباری و وصول مطالبات هستند تا توسعه مهارت های بازاریابی و شبکه های حمل و نقل. به عبارت دیگر، این شرکت ها دچار نزدیک بینی اند، چرا که برای فروش برنامه ریزی و پیش بینی نمی کنند و تهدیدات، فرصت ها و روندها را مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی دهند (راواس و همکاران، ۲۰۰۸). بخش اعظمی از ادبیات موجود، گویای این امر است که، فقدان مهارت های بازاریابی در بسیاری از شرکت های کوچک از رشد آنها جلوگیری کرده و آنها را در رقابت با شرکت های بزرگ دچار مشکلات سازمانی و اقتصادی می سازد (هدی و همکاران، ۲۰۰۵).

از سویی دیگر، این شرکت های کوچک از مزیت اقتصادی ناشی از پیاده سازی بهینه سیستم های تهیه و توزیع بی بهره هستند. شرکت های تولیدی بزرگ با استفاده از تسهیلات حمل و نقل به روز و پیشرفته، ادغام سیستم های سریع السیر و سیستم های مسیریابی و به کار بستن فعالیت های مدیریت زنجیره تأمین، هزینه های سفارش و حمل و نقل خود را تا حدود زیادی کاهش

سودآوری را برای دوره‌های طولانی مدت بر آنها محقق می‌سازد.

از آنجایی که نخستین گام برای سیاست‌گذاری در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط تعریف این شرکت‌ها است، لذا ابتدا به تعریف آنها پرداخته می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط در میان کشورها و مناطق مختلف جهان متفاوت بوده و شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم بر آن کشورها معرف شرکت‌های کوچک و متوسط در آنها است. برخی از این تعاریف از معیار تعداد کارکنان بهره می‌گیرند و برخی دیگر معیارهایی همچون ابعاد مالی و عملکردی را مورد توجه قرار می‌دهند (فدایی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹)، هر چند اکثر تعاریف براساس تعداد کارکنان بیان می‌شوند. در ایران و براساس تعریف بانک مرکزی، واحدهایی که تعداد کارکنان آن کمتر از ۵۰ نفر باشد، شرکت کوچک، بین ۵۰ تا ۲۵۰ نفر کارمند، شرکت متوسط و بیش از آن شرکت بزرگ نامیده می‌شود. در این پژوهش، با استفاده از تعریف بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران شرکت‌های کمتر از ۵۰ نفر، کوچک و بیش از آن بزرگ فرض شده است.

کسب و کارهای کوچک در واقع حاصل اندیشه نو و تازه‌ای برای تولید هستند که معمولاً از سوی افراد کارآفرین که از تخصص‌های خاصی برخوردار هستند، فعال می‌شوند. این مؤسسات دارای ابعادی گسترده در تولید و ارتقای محصول هستند، اما برای تداوم کار نیاز به مجموعه‌ای همگن از بازاریابی، مدیریت، افزایش سرمایه، ارتقای فناوری و ... دارند. بر این اساس، لورنت (۱۹۹۶) عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ را به دو دسته تقسیم می‌کند، مهارت‌های بازاریابی که به مفهوم توسعه روابط و خدمات است و

می‌دهند (جدول دوره‌ای مدیریت عملیات، ۲۰۰۱). بر این اساس، تنها با توجه به صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق بهبود سیستم‌های توزیع، شامل هزینه‌های مسیریابی و زمان‌بندی، این شرکت‌ها ۲۰ تا ۳۰ درصد کل هزینه‌های حمل‌ونقل کالایی خود را صرفه‌جویی می‌کنند. از این رو، مالکان بیشتر کسب و کارهای کوچک دریافته‌اند که با بزرگ‌تر شدن شرکت‌ها، از مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، بهتر می‌توانند استفاده کنند (هدی و همکاران، ۲۰۰۵).

بر اساس آنچه گفته شد هدف این مطالعه شناسایی برخی از مهارت‌های بازاریابی و عوامل حمل‌ونقل مرتبط با بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ و همچنین، مقایسه و هم‌سنجی عوامل شناسایی شده برای این شرکت‌ها است.

### ادبیات موضوع و توسعه فرضیه‌ها

پورتر (۱۹۷۹) و کیوز و پورتر (۱۹۷۷) بیان می‌کنند که فعالیت‌های شرکت‌های کوچک و بزرگ ممکن است در درون یک صنعت علاوه بر ناهمگونی، متفاوت نیز باشند. بر اساس تئوری مدیریت استراتژیک بازار بکر<sup>۱</sup>، شرکت‌های کوچک ممکن است با تمرکز بر کالاهای کم‌اهمیت‌تر، که برای رقبای بزرگ در دسترس نبوده و یا سودمند نیست، سطح بالایی از سودآوری را به نمایش بگذارند. همچنین شرکت‌های کوچک ممکن است کالاها و خدماتی را تولید کنند که از کالاها و خدمات تولیدشده به‌وسیله شرکت‌های بزرگ متمایز باشد. پورتر (۱۹۷۹) و آکس و آدرچ (۱۹۹۰) اذعان می‌دارند که چنین تفاوت‌هایی به شرکت‌های کوچک اجازه می‌دهد در جستجو و حفظ جایگاه کالاهای متمایزی باشند که نرخ‌های معقولی از

وفاداری<sup>۲</sup> و اعتماد<sup>۳</sup> (کولن و همکاران، ۲۰۰۰)، تعهد به اعضای کانال<sup>۴</sup> (کاتر، ۱۹۹۲)، برنامه‌های همیاری<sup>۵</sup> (راواس و همکاران، ۱۹۹۷) و برندهای قوی<sup>۶</sup> (کلی و فریزر، ۱۹۹۶) می‌باشند. در ادامه به تشریح هریک از آن‌ها پرداخته شده است.

### ارتباطات

توانایی انتقال سریع اطلاعات در طول زنجیره بازاریابی ابزاری جهت تجزیه و تحلیل مداوم بازار برای شرکت فراهم می‌کند؛ بنابراین، از تولید محصولات مازاد بر نیاز و یا معرفی محصولات غیر ضروری جلوگیری خواهد کرد (ویسنر و همکاران، ۲۰۰۵). شرکت‌های کوچک و بزرگ سه مرحله از ارتباطات را برای عبور این اطلاعات و دستیابی به پیامدهای موفقیت آمیز طی می‌کنند. در مرحله اول، شرکت‌های کوچک تماس شخصی اولیه برقرار کرده و اطلاعات را به منظور بدست آوردن درکی بهتر از آنچه شرکت‌های بزرگ می‌دانند، مبادله می‌کنند. سپس، شرکت‌های کوچک اطلاعات بیشتری را مبادله کرده و فناوری‌های اکتسابی را برای توسعه محصولات جدید به کار می‌بندند. سرانجام، شرکت‌های کوچک و بزرگ به منظور تولید کالاها و خدمات مشترک همکاری می‌کنند (کاینزل و شادور، ۱۹۹۷). در نتیجه، شرکت‌های کوچک و بزرگ برای کار بر روی یک پیش‌بینی واحد، یک کاسه کردن دانش پروفایل مشتریان و نیازهایشان، معرفی محصولات و شکایات مشتریان، با یکدیگر همکاری می‌کنند. پژوهش‌ها نشان

مهارت‌های حمل و نقل که به مفهوم جابه‌جایی فیزیکی کالا است. عوامل نوع اول به عنوان مهارت‌های بازاریابی در نظر گرفته می‌شوند، چراکه شرکت‌ها در تلاشند تا روابط موفقیت آمیز و اعتماد برانگیزی با تأمین کنندگان و خریداران بنا کنند. عوامل نوع دوم بر معرفی سیستم‌های جدید حمل و نقل برای برآورده سازی نیازهای توزیعی در حال تغییر اعضای کانال (شِس و پارواتیار، ۱۹۹۲) و کمک به اعضای کانال برای پاسخ‌گویی سریع به مطالبات غیرمنتظره حمل و نقل (مالتز و مالتز، ۱۹۹۸) متمرکز می‌شوند. از این رو، هنگامی که اعضای کانال به طور مؤثر با یکدیگر کار می‌کنند، فرآیند برنامه‌ریزی و تحویل نهایی کالاها و خدمات به مشتریان، کم هزینه‌تر، دقیق‌تر و به موقع خواهد بود (ویسنر و همکاران، ۲۰۰۵). در ادامه هریک از این دو عامل مورد بحث قرار گرفته است.

### مهارت‌های بازاریابی: توسعه روابط و خدمات

خصوصیات شرکت‌ها، عوامل اصلی تعیین‌کننده رفتار استراتژیک، توسعه منابع، و عملکرد آن‌ها است (آکر، ۱۳۸۶). خصوصیات سازمانی شرکت‌ها که شامل الگوی استراتژیک، فرهنگ سازمانی، نوآوری و انعطاف‌پذیری استراتژیک است رفتارهای استراتژیک شرکت تأثیر بسزایی می‌گذارد (سیروینسان و همکاران، ۲۰۰۵). از آنجایی که بازاریابی به پایه‌ریزی بنیان دیدگاه کسب و کار و خصوصیات شرکت کمک می‌کند، افزایش مهارت‌های بازاریابی منجر به بهبود قابلیت‌های شرکت‌ها خواهد گردید. به عبارت دیگر، قابلیت‌های شرکت‌ها از طریق چندین ویژگی شکل می‌گیرد، این ویژگی‌ها که تحت عنوان کلی مهارت‌های بازاریابی قرار می‌گیرند شامل ارتباطات<sup>۱</sup>،

2 Loyalty

3 Trust

4 Commitment to channel members

5 Assistance programs

6 Power brands

1 Communication

می‌دهد که ارتباطات کارآ و فوری بر سطح عملکرد اعضای کانال تأثیر می‌گذارد (مور و نوین، ۱۹۹۰).

## وفاداری

وفاداری به عنوان سرمایه‌گذاری‌ها و فعالیت‌های رفتاری تعریف می‌شود که یک عضو کانال را به دیگری متصل نگاه می‌دارد (فین و اندرسون، ۱۹۹۷). در روابط خریدار-فروشنده، وفاداری، تکرار تعاملات و وابستگی به عضو کانال تجاری را منجر می‌شود (جارویس و ویلکاکس، ۱۹۷۷). نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که به منظور حفظ رابطه و دستیابی به عملکرد برتر، اعضای کانال باید راغب به چشم پوشیدن از علایق فردی به نفع دیگر اعضای کانال باشند (گاندلچ و مرفی، ۱۹۹۳؛ رینگ و ون دِون، ۱۹۹۲). درواقع، یک عضو این کانال، دیگر اعضا را در دفعات متعدد مورد پذیرش قرار می‌دهد، که این امر باعث می‌شود روابط به‌طور پیوسته رشد کرده و رونق یابند (فلچر، ۱۹۹۳). یافته‌های مطالعات همچنین نشان می‌دهد که اعضای فعلی کانال در روابطی که در آن وفاداری نقش بازی می‌کند، حتی هنگامی که تازه‌واردان به بازار، قیمت‌های بهتری پیشنهاد کرده و چانه‌زنی می‌کنند، تمایلی به ترک روابط ندارند (اسکور و اوزان، ۱۹۸۵). در مطالعه صورت گرفته توسط ژوهانسون (۱۹۸۹)، مشخص شد که تأمین‌کنندگان و مشتریان به‌طور میانگین روابطی ۱۵ ساله با یکدیگر را پایه‌ریزی می‌کنند.

## اعتماد

اعتماد به عنوان تمایل یک عضو کانال برای وابستگی به عضو دیگر (مورمن و همکاران، ۱۹۹۳) و کاهش آسیب‌پذیری و احساس بدگمانی (مورگان

وهانت، ۱۹۹۴) تعریف می‌شود. یک عضو مورد اعتماد کانال به عنوان فردی امانت‌دار و معتبر شناخته می‌شود (دانی و کانن، ۱۹۹۷). هنگامی که اعضای یک کانال بازاریابی، دیدگاه، هدف و استانداردهای دیگری را مورد پذیرش قرار می‌دهند، اعتماد بهبود می‌یابد و یک رابطه بلندمدت ایجاد می‌شود (دانی و کانن، ۱۹۹۷) و مبادلات منصفانه، عادلانه و مکرر (رینگ و ون دِون، ۱۹۹۲) شکل می‌گیرد. به منظور افزایش اعتماد در کانال بازاریابی و تبدیل شدن به رقبایی تهاجمی در مقابل شرکت‌های بزرگ، واحدهای تولیدی کوچک عموماً تعاونی‌هایی را شکل می‌دهند (لی و مولفورد، ۱۹۹۰). این تعاونی‌ها اعتماد جدیدی را میان اعضا ایجاد کرده، عملکرد کلی آنها را بهبود بخشیده (گلیند و بلو، ۲۰۰۲)، هزینه مبادلات را کاهش داده و پیوندهای طولانی مدتی با دیگر اعضای کانال را ایجاد می‌کنند (کاینزل و شادور، ۱۹۹۷).

## تعهد به اعضا

تعهد به اعضای کانال هنگامی منعکس می‌شود که یک شرکت دغدغه رفاه و پیشرفت اعضای دیگر را در سر داشته و در روابطش انصاف و دلسوزی را روا می‌دارد (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ مورمان و همکاران، ۱۹۹۸؛ شور و وین، ۱۹۹۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حضور یک جو تربیتی و تعهد به اعضا، شرکت‌ها را به ادراک وفاداری و از خودگذشتگی دیگر اعضا یاری رسانده و در نتیجه، به اجرای مؤثر استراتژی‌های یک شرکت کمک می‌کند (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ ارگان و کونوفسکی، ۱۹۸۹). در آسیا مطالعات نشان داده است که اصول اخلاقی مکتب کنفوسیوس و پدرسالاری، جوی قوی از تعهد شرکت‌ها به دیگر اعضای کانال ایجاد می‌کند که

ناراسیمان و جایارام، ۱۹۹۸؛ رایتر و همکاران، ۲۰۰۷؛ سوئینک و وی، ۱۹۹۵).

### برندهای قوی

برندهای قوی نام‌های محبوب محصولات هستند که با شرکت‌های موفق گره خورده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عملکرد عمده فروشان و خرده‌فروشان که از برندهای قدرتمند و دسته‌بندی‌های گسترده استفاده می‌کنند زودتر رشد می‌کند (کلی و فریزر، ۱۹۹۶). این مطالعات همچنین حاکی از این است که توزیع برندهای قدرتمند و انحصاری به همراه تقاضای زیاد و کالاهای جایگزین محدود، تا حد زیادی موفقیت شرکت‌هایی همچون سیسکو که یک عمده فروش آمریکایی با درآمد ۲۰ میلیارد دلاری است را رقم می‌زند.

### حمل و نقل: جابه‌جایی فیزیکی کالاها

خدمات حمل و نقل یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که عملکرد اعضای کانال را بهبود می‌بخشد یا از آن می‌کاهد (استرن و همکاران، ۱۹۹۶). بهترین شرکت‌ها، مؤثرترین خدمات حمل و نقل را فراهم می‌کنند و نسبت به محیط متغیر انعطاف‌پذیری دارند (لوش و براون، ۱۹۹۶). آنها نزدیکی خود را به خریداران حفظ می‌کنند تا نیازهای حمل و نقل آنها را درک کرده و از دانش به دست آمده برای بهبود سیستم حمل و نقل خود و واکنش به شرایط متغیر بازار استفاده کنند (لالوند و همکاران، ۱۹۸۸). خدمات حمل و نقل یک واحد تولیدی شامل: توسعه ارتباطات و تسهیلات حمل و نقل<sup>۱</sup> (فریزر، ۱۹۹۹؛ ویسنر و همکاران، ۲۰۰۵)، اتخاذ سیستم تدارک آنی مواد<sup>۲</sup> (براگانزا،

موجب فداکاری اعضا و عملکرد بالا می‌شود (لی و لی، ۱۹۹۴؛ لی و مایلر، ۱۹۹۹). در حقیقت، تعهد یک شرکت به دیگر اعضا به وسیله از خودگذشتگی متقابل اعضا پاسخ داده می‌شود (لی و لی، ۱۹۹۴، ۱۹۹۵؛ شین، ۱۹۹۳) که این به نوبه خود منجر به وفاداری اعضا، رفتار شهروندی مناسب تر، فداکاری نسبت به شرکت و صرف حداقلی انرژی برای الزامات شغلی می‌شود (هان، ۱۹۹۱؛ کو، ۱۹۹۲).

### برنامه‌های همیاری

راواس و لیر (۲۰۱۳) اذعان می‌دارند که برنامه‌های همیاری مانند، سرمایه‌گذاری شرکت در آموزش خریدار، چیدمان شرکت، حمایت از رسالت و سرمایه و ایجاد شراکت و قیمت‌گذاری، روابط فروشنده-خریدار را بهبود می‌بخشد. مطالعات پژوهشی موجود، برنامه‌های همیاری را به عنوان یک جنبه مهم از مهارت‌های بازاریابی عنوان کرده‌اند (لیونگ و همکاران، ۱۹۹۰؛ مینرو و همکاران، ۲۰۰۵؛ سوآمیداس و همکاران، ۲۰۰۱). این برنامه‌ها اعضای کانال را به یکدیگر نزدیک کرده و از طریق پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های بازار، بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد (راواس و همکاران، ۱۹۹۷). هنگامی که تیم خرید و فروش آموزش دیده درک بهتری از محصول دارد، اعضا بالاترین عملکرد را به نمایش گذاشته و با شوق و ذوق با شرکای تأمین‌کننده کار می‌کنند و هر آنچه برای خدمت‌رسانی به مشتری لازم است را انجام می‌دهند (ترومبلی، ۲۰۰۱). پژوهش‌های صورت گرفته همچنین حاکی از آن است که پذیرفتن و به اجرا گذاردن برنامه‌های همیاری بخشی از فرآیند مهارت‌های بازاریابی است (آکور و همکاران، ۲۰۰۳؛

1 Logistics communications and facilities

2 Just-in-Time operations

طول انجامد و چندین محصول یا خطوط محصول را تحت پوشش قرار دهد (کینسی، ۲۰۰۰).  
مطالعات نشان می‌دهند که شرکت‌های بزرگ با روش‌های حمل و نقل مؤثر و مراکز توزیع مناسب می‌توانند مزیت هزینه‌ای برابر با ۱۰ درصد از کل فروش را به دست آورند، چراکه آنها قادرند تا کالاها را با اثربخشی بالایی به بازار روانه کنند (راواس و لیر، ۲۰۱۳). این عدد اثری فزاینده بر درآمد این شرکت‌ها دارد و ممکن است در کل بسیار بالاتر باشد. اغلب شرکت‌های کوچک، ارزش این مزیت هزینه‌ای را درک کرده و به دنبال راه‌هایی برای کاهش هزینه‌های حمل و نقل خود هستند (هدی و همکاران، ۲۰۰۵).  
دغدغه اصلی آنها عمدتاً بهینه‌سازی هزینه‌های ثابت و متغیر است، اما به دلیل اندازه کوچک، فقدان روش‌های حمل و نقل مؤثر و مراکز توزیع مناسب، قادر به پاسخ‌گویی کافی به نوسانات تقاضا و شرایط غیرقابل پیش‌بینی بازار نیستند (هدی و همکاران، ۲۰۰۵).

### سیستم تدارک آنی مواد

مفهوم سیستم تدارک آنی نیازمند فعال بودن تمامی تأمین‌کنندگان است؛ هرگز وقفه‌ای برای وصول هزینه‌های انبارداری وجود ندارد. این یک فرآیند دست به دهان<sup>۱</sup> است که در آن، نرخ تولید و تحویل با یکدیگر برابر است (راواس و لیر، ۲۰۱۳). هدف این فرآیند، بهبود، ارتقای مداوم، کاهش هدررفت و اتصال جریان مواد میان اعضای کانال است (ویسنر و همکاران، ۲۰۰۵). این سیستم از وظایف مدیریت زنجیره تأمین همچون انتقال سریع کالاها از سیستم تولید، زمان‌بندی تولید براساس پیش‌بینی تقاضای مشتریان نهایی و بهینه‌سازی سطح موجودی در طول

۲۰۰۲؛ کلی کامب . همکاران، ۱۹۹۹؛ دانگ و همکاران، ۲۰۰۱؛ وایت و پیرسون، ۲۰۰۱)، فراهم کردن فعالیت‌های حمل و نقل تکمیلی<sup>۱</sup> (مالتز و مالتز، ۱۹۹۸؛ نوردوایر و همکاران، ۱۹۹۰)، مدیریت کالاهای مرجوعی<sup>۲</sup> (استانک و همکاران، ۱۹۹۶) و ذخیره سطوح کافی از موجودی<sup>۳</sup>، جذب افزایش هزینه‌ها<sup>۴</sup> و استخدام کارکنان آموزش دیده حمل و نقل<sup>۵</sup> (کلی و فریزر، ۱۹۹۶) است که در ادامه هر یک از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است.

### ارتباطات و تسهیلات حمل و نقل

تسهیلات حمل و نقل به روز و پیشرفته نیازمند کانال‌های ارتباطی با سرعت بالا، روش‌های مؤثر حمل و نقل و مراکز توزیع است. پیشرفت‌های حاصله در دهه اخیر در حوزه ارتباطات به طرز قابل توجهی اثربخشی و سرعت طرف‌های درگیر در حمل و نقل را بهبود بخشیده است. اینترنت و سیستم‌های ارتباط ماهواره‌ای، خریداران و فروشندگان را در ارتباط با یکدیگر قرار داده است. این پیوند مدرن بر ساختار حمل و نقل و ماهیت فعالیت‌های کانال تأثیر قابل توجهی گذاشته است (فریزر، ۱۹۹۹). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که خدمات حمل و نقل می‌توانند با توجه به سرعت، خلاقیت، همکاری و اثربخشی شبکه‌های ارتباطی مورد قضاوت قرار گیرند (فریزر و همکاران، ۱۹۹۴). هنگامی که اعضای کانال ارتباطات الکترونیکی قابل اعتمادی ایجاد می‌کنند، فعالیت‌های حمل و نقل به جریان کالاها سرعت بخشیده و روابط میان اعضای کانال را ارتقا می‌دهد. این روابط ممکن است مدت زمان زیادی به

1 Supplementary logistics activities

2 Managing returned products

3 Stocking sufficient levels of inventory

4 Absorbing cost increases

5 Hiring well-trained logistics employees

6 Hand-to-mouth process

حاشیه سود را در پی دارد (مالتز و مالتز، ۱۹۹۸). با این وجود، استفاده از فعالیت‌های حمل‌ونقل تکمیلی اثر مثبتی بر روابط خریدار-فروشنده و عملکرد دارد (نوردوایر و همکاران، ۱۹۹۰). همچنین، آژانس‌های مؤسسات کوچک و متوسط (۱۹۹۷) اذعان می‌دارد که مهم‌ترین عامل حمل‌ونقل که موجب بهبود رقابت‌پذیری شرکت‌های کوچک می‌شود، حمل‌ونقل تکمیلی است.

### مدیریت کالاهای مرجوعی و ذخیره سطوح کافی از موجودی

کالای مرجوعی نقش مهمی را در تعیین رضایت اعضای کانال ایفا می‌کند و رابطه مثبتی با عملکرد آنها دارد (استانک و همکاران، ۱۹۹۶). همچنین، در دسترس بودن کالا عامل مهم دیگری است که عملکرد اعضای کانال را مشخص می‌سازد. اصل ذخایر انبوه<sup>۱</sup> بیان‌گر این حقیقت است که عملکرد شرکت‌ها در کانال بازاریابی زمانی از ارزش برخوردار است که موجودی کافی برای برآورده ساختن تقاضای دوره‌ای و پراکنده مشتریان را داشته باشند (هال، ۱۹۴۹). مطالعات حاکی از وجود رابطه مثبت عملکرد شرکت‌ها و در دسترس بودن کالا (لالوند و همکاران، ۱۹۸۸). راواس و همکاران (۱۹۹۷) نیز در مطالعه خود اذعان می‌دارند که کالای مرجوعی و در دسترس بودن کالا حاشیه سود اعضای کانال را ارتقا داده و باعث بهبود روابط نزدیک میان آنها می‌شوند.

### جذب افزایش هزینه‌ها

چندین عضو کانال هزینه‌های افزایش یافته را جذب می‌کنند تا منجر به عملکرد مناسب دیگر اعضا شوند.

زنجیره تأمین، پشتیبانی می‌کند. واحدهای تولیدی سیستم تدارک آنی مواد را به کار می‌بندند، چراکه ویژگی‌های خدماتی و تحویلی تأمین‌کنندگان و مشتریان را بهبود می‌بخشد و در نهایت، خدمات آنها را به تأمین‌کنندگان تأمین‌کنندگان و مشتریان مشتریان گسترش می‌دهد.

محققان از وجود یک رابطه مثبت بین این سیستم و عملکرد اعضای کانال خبر داده‌اند (راواس و لیر، ۲۰۱۳). آنها همچنین آشکار ساخته‌اند که یکپارچه‌سازی سیستم تدارک آنی مواد در سطوح مختلف سازمان و کانال بازاریابی به دست‌آورد مالی و نیز کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل برای تأمین‌کنندگان و خریداران منجر خواهد شد (براگانزا، ۲۰۰۲؛ دانگ و همکاران، ۲۰۰۱). همچنین سیستم تدارک آنی مواد، از طریق فراهم کردن مکانیسم‌هایی برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مختلف در طول زنجیره تأمین، عملکرد اعضای کانال را بهبود می‌بخشد (وایت و پیرسون، ۲۰۰۱). در مطالعه‌ای دیگری که توسط داس و هندفیلد (۱۹۹۷) صورت گرفت، مشخص شد که استفاده از واحدهای تولیدی از سیستم تدارک آنی مواد ارتباط مثبتی با عملکرد آنها دارد (کلی کامب و همکاران، ۱۹۹۹).

### خدمات حمل‌ونقل تکمیلی

خدمات حمل‌ونقل تکمیلی موارد زیادی، مانند در دسترس بودن موجودی، پشتیبانی پس از خرید کالا، انعطاف‌پذیری تأمین‌کننده، تبادل اطلاعات و تحویل فوری به دیگران در مواقع اضطراری را شامل می‌شود. مطالعات گذشته حاکی از آن است که سطوح بالاتر حمل‌ونقل تکمیلی ارائه شده در یک کانال بازاریابی، تمایل به افزایش رضایت ادراک شده اعضای کانال و



عملیات حمل و نقل و شایستگی کانال بازاریابی هستند (کلی و فریزر، ۱۹۹۶).

بر اساس مفاهیم گفته شده در بالا و یافته‌های مطالعات، می‌توان فرضیات تحقیق را به صورت زیر بیان نمود:

**فرضیه اول:** مهارت‌های بازاریابی و حمل و نقل بر عملکرد شرکت‌های کوچک تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه دوم:** عوامل مهارت‌های بازاریابی و حمل و نقل بر عملکرد شرکت‌های بزرگ تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه سوم:** مجموعه‌ای از عوامل مهارت‌های بازاریابی و حمل و نقل باعث تفاوت عملکردی شرکت‌های بزرگ و کوچک شده است.

### روش‌شناسی تحقیق

**روش تحقیق.** پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث روش جمع‌آوری اطلاعات توصیفی بوده و به صورت پیمایشی انجام شده است.

### جامعه آماری و حجم نمونه

به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد واحدهای تولیدی کوچک و بزرگ، شرکت‌های تولیدی واقع در شهر مشهد در نظر گرفته شدند. بر این اساس، جامعه آماری این پژوهش را تمامی شرکت‌های تولیدی کوچک و بزرگ واقع در شهرک‌های صنعتی شهر مشهد تشکیل می‌دهد. طبق آمار و اطلاعات سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران در سال ۹۲ تعداد این شرکت‌ها جمعاً ۱۴۱۶ عدد می‌باشد. از آنجا که پاسخ دهندگان باید دانش و اطلاعات کافی در مورد موضوع مورد تحقیق داشته باشند، لذا پرسشنامه

برای مثال، شرکت آپل تمام هزینه‌های اضافی ناشی از تأمین کنندگان ژاپنی در تسونامی اخیر را به دلیل جریان بی‌دردسر کالاها، جذب کرده است. اگرچه این امر اثرات منفی قابل اغماصی بر سودآوری تأمین کنندگان آپل داشته، اما در نهایت، به عملکرد خوب کل کانال بازاریابی منجر شده است (اونگ، ۲۰۱۱). در اقدامی مشابه، خرده‌فروشان آمریکایی اغلب هزینه‌های اضافی غذا و آشامیدنی‌ها را به منظور پایین نگه‌داشتن قیمت‌ها و حفظ حاشیه سود مناسب برای دیگر اعضای کانال، جذب می‌کنند. بر این اساس، انتظار می‌رود که عملکرد کانال بازاریابی مادامی که خانواده‌ها با بیکاری، درآمد یکنواخت و تورم بالا مواجه هستند، رضایت بخش باقی بماند (هویارت، ۲۰۱۱). در حمایت از فعالیت‌های شرکت آپل و خرده‌فروشان آمریکایی، مطالعات نشان می‌دهند که شرکت‌های حمل و نقل از طریق جذب هزینه‌های افزایش یافته قادر به افزایش کارایی خود بوده‌اند (دیویس، ۲۰۰۳). پژوهش‌های صورت گرفته همچنین حاکی از آن است که خطوط هوایمایی توانسته‌اند با جذب اضافه‌بهای سوخت جت، عملکرد خود را بهبود بخشند (ستایشی، ۲۰۰۱).

### کارکنان حمل و نقل

کارکنان حمل و نقل آموزش دیده، می‌توانند به صرفه‌جویی در هزینه‌های اعضای کانال کمک کرده و سودآوری و عملکرد آنها را افزایش دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان آموزش دیده و پرانرژی قادر به تأثیرگذاری بر عملکرد اعضای کانال هستند. آنها دانش خوبی از فعالیت‌های خرید صنعت و نیازمندی‌های مشتریان دارا هستند و آماده کمک‌رسانی به اعضای کانال برای بهبود حاشیه سودشان، کارایی

شناسایی قرار گرفته‌اند (راواس و همکاران، ۲۰۰۸)، سنجیده شدند. به‌طور کلی، این ابعاد حمل‌ونقل را می‌توان در دو دسته فعالیت‌های حمل‌ونقل درونی واحدهای تولیدی و فعالیت‌های حمل‌ونقل بیرونی واحدهای تولیدی دسته‌بندی نمود (راواس و لیر، ۲۰۱۳). در قسمت مربوط به عملکرد سعی شده تا از تحقیقات معتبر قبلی استفاده گردد. تعداد گویه‌های این متغیر ۵ گزاره می‌باشد که از مطالعه کومار (۱۹۹۱) و کومار و همکاران (۱۹۹۲) استخراج شده است. اندازه‌گیری این متغیر به صورت ذهنی بوده و از مدیران خواسته شد عملکرد تجاری خود را در مقیاس با رقبای عمده خود بسنجند. اگرچه این قضاوت به صورت ذهنی انجام می‌گیرد اما از سازه‌های عینی مانند سود خالص، رضایت و تعاملات اجتماعی، انطباق‌پذیری در پذیرش محصولات و بازارهای جدید و هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها استفاده شده است. بدین صورت که برای هر کدام یک گزاره طراحی شده است.

لازم به ذکر است سنجه‌های پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند. برای توزیع پرسشنامه‌ها از روش مراجعه مستقیم استفاده شد؛ بدین معنی که پژوهش‌گر با حضور در واحدهای تولیدی شهر مشهد اقدام به توزیع پرسشنامه در میان مدیران شرکتها نمود.

### روایی و پایایی پژوهش

سنجه‌ها با استفاده از شیوه ترجمه-بازگشت-ترجمه، بومی‌سازی شده و روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه نهایی از طریق بررسی نظرات متخصصان مربوطه تأیید گردید. برای تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و تعیین روایی سازه از نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. اما پیش از آن، به

در میان مدیران این شرکت‌ها توزیع گردید. برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه معلوم استفاده گردید، در این فرمول ابتدا با انجام پیش‌آزمون به تعداد ۳۰ نفر، انحراف معیار جامعه به میزان ۰/۵ محاسبه گردید. سپس، با توجه به حجم جامعه (۱۴۱۶ مدیر شرکت) و مقدار خطای ۰/۰۷ و جای‌گذاری در فرمول حجم نمونه به تعداد ۱۷۱ شرکت محاسبه شد. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این بین ۱۷۳ پرسش‌نامه تکمیل و بازگردانده شد، و مابقی به علت عدم قبول توسط پاسخ‌دهنده، عدم برگشت، عدم تکمیل کنار و مورد استفاده قرار نگرفتند که نرخ پاسخگویی ۸۶٪ بود. لازم به ذکر است که جهت توزیع پرسش‌نامه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

### روش و ابزار گردآوری داده‌ها

از آنجایی که عملکرد شرکت‌های تولیدی متأثر از رابطه آن‌ها با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان محصول است، برای اندازه‌گیری متغیرهای مهارت‌های بازاریابی، از ۱۷ نوع خدمت که در میان تأمین‌کنندگان، واحدهای تولیدی و خریداران (عمده‌فروشان و خرده‌فروشان) رد و بدل می‌شوند و به‌وسیله پژوهش‌های پیشین شناسایی شده بودند (راواس و همکاران، ۲۰۰۸)، استفاده گردید. به‌طور کلی، این خدمات را می‌توان در ۳ دسته خدمات تأمین‌کننده به واحد تولیدی، خدمات خریدار به واحد تولیدی و خدمات واحد تولیدی به خریدار قرار داد (راواس و لیر، ۲۰۱۳).

متغیرهای حمل‌ونقل نیز با به‌کارگیری ۹ بعد حمل‌ونقل که متناوباً در کانال‌های بازاریابی مورد استفاده بوده و به‌وسیله پژوهش‌های پیشین مورد

اندازه‌گیری محاسبه گردید که در جدول ۱ نشان داده شده است. بر اساس نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار بارهای عاملی مربوط به هر یک از متغیرهای اندازه‌گیری باید بزرگ‌تر از ۰/۳ باشد همانگونه که مشاهده می‌شود این مقدار برای تمامی متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۳ است. برای سنجش پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که این میزان نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد تا مورد قبول واقع گردد (نونالی، ۱۹۷۸). ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها در جدول ۱ نشان داده شده است، که همگی بیشتر از ۰/۷ هستند.

منظور اطمینان از مناسب بودن داده‌های موجود در اجرای تحلیل عاملی، از آزمون بارتلت و شاخص KMO استفاده گردید. شاخص KMO، برای هر یک از شش متغیر پژوهش بررسی شد و مقادیر بالاتر از ۰/۶ (۰/۶۱، ۰/۶۵، ۰/۶۳، ۰/۶۶، ۰/۶۹ و ۰/۷۲)، نشان از کفایت نمونه‌گیری داشت. همچنین، سطح معنی‌داری آزمون بارتلت در هر شش مورد، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بود که نشان می‌دهد فرض یک‌بودن ماتریس همبستگی، رد شده و به کارگیری تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار عاملی، موضوعیت دارد. پس از اطمینان از مناسب بودن داده‌های موجود، مقدار تمامی بارهای عاملی مربوط به هر یک از متغیرهای

### جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی و ضرایب پایایی

پایایی	بار عاملی	
		<b>مهارت‌های بازاریابی: توسعه روابط و خدمات</b>
۰/۷۶		عامل ۱: خدمات تأمین‌کننده به شرکت
		تأمین‌کننده:
	۰/۶۹	۱. پیمانی قوی با شرکت ما برقرار می‌کند.
	۰/۷۷	۲. عملیات کسب و کار ما را سازماندهی می‌کند.
	۰/۷۷	۳. نیازهای شرکت به مواد اولیه مختلف را تأمین می‌کند.
	۰/۵۵	۴. اطلاعات (پیش‌بینی) و راهنمایی‌های ارزشمندی فراهم می‌کند.
	۰/۷۹	۵. از رسالت شرکت ما حمایت می‌کند.
	۰/۷۵	۶. به خاطر تأمین نیازهای منحصر به فرد شرکت، از خواسته‌های خودش دست می‌کشد.
	۰/۸۳	۷. قیمت پرداختی محصولات را تعیین می‌کند.
	۰/۶۶	۸. از آن جایی که، تمام نیازهای شرکت را برآورده می‌سازد، مراجعه به یک تأمین‌کننده دیگر غیرممکن است.
۰/۸۲		عامل ۲: خدمات خریدار به شرکت
		خریدار:
	۰/۶۴	۱. اطلاعات (پیش‌بینی) و راهنمایی‌های ارزشمندی فراهم می‌کند.
	۰/۷۳	۲. پیمان قوی با شرکت می‌بندد.
	۰/۶۵	۳. از رسالت شرکت حمایت می‌کند.
	۰/۷۷	۴. بر سر قیمت چانه نمی‌زند.
۰/۷۹		عامل ۳: خدمات شرکت به خریدار

		شرکت (پاسخ دهنده):
	۰/۵۲	۱. برای خریداران، سرمایه و یا نیروی کار فراهم می کند.
	۰/۶۴	۲. قیمت را برای خریدار مشخص می کند.
	۰/۷۲	۳. مفاد قرارداد فروش را تغییر می دهد تا خواسته های خریدار را برآورده سازد.
	۰/۷۷	۴. فرآیند خرید مشتری را سازماندهی می کند.
	۰/۸۱	۵. برزند قدرتمندی از محصولات را فراهم می کند که برای بقای خریداران حیاتی است.
		<b>تهیه و توزیع (حمل و نقل): جابه جایی فیزیکی کالاها</b>
	۰/۷۱	عامل ۱: فعالیت های حمل و نقل درونی شرکت های تولیدی
		شرکت (پاسخ دهنده)
	۰/۷۴	۱. از سیستم تدارک آنی مواد (درست - به - موقع) استفاده می کند.
	۰/۶۴	۲. بدون هیچ گونه هزینه ای یا حداقل هزینه، فعالیت های حمل و نقل تکمیلی را انجام می دهد.
	۰/۶۹	۳. افزایش هزینه های حمل و نقل را بر عهده می گیرد.
	۰/۶۳	۴. دریافت کالاهای مرجوعی را تسهیل می کند.
	۰/۴۶	۵. تسهیلات خود را برای فعالیت های حمل و نقل به خوبی مدیریت می کند.
	۰/۵۵	۶. سطوح کافی از موجودی را ذخیره می سازد.
	۰/۷۶	عامل ۲: فعالیت های حمل و نقل بیرونی شرکت های تولیدی
		شرکت
	۰/۷۱	۱. تسهیلات حمل و نقل خود را به روز و پیشرفته نگاه می دارد.
	۰/۷۴	۲. کارکنان مخصوص حمل و نقل را استخدام می کند.
	۰/۷۳	۳. کالاهای یکسان را در درون انبار مخصوص به خود جابه جا می کند.
	۰/۷۷	<b>عملکرد شرکت</b>
	۰/۳۴	۱. در سال گذشته، شرکت ما نسبت به دیگر رقبا از موفقیت بیشتری در خلق سود برخوردار بوده است.
	۰/۵۳	۲. هزینه خدمات دهی شرکت به مشتریان نسبت به دیگر رقبا در حد قابل قبولی است.
	۰/۶۴	۳. شرکت ما برای رضایت مشتریان حاضر به تغییر رویه های جاری خود است.
	۰/۸۸	۴. شرکت، از افق فکری بلند مدتی نسبت به بازار برخوردار بوده و با پذیرش محصولات جدید، خود را با نیازهای بازار تطابق می دهد.
	۰/۸۷	۵. شرکت ما اغلب در برنامه های مهمی که درباره مشتریان است، شرکت می کند.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

پیش بینی مورد نظر ارزیابی نمود (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). از این رو، با توجه به اینکه هدف اولیه از این مطالعه، شناسایی متغیرهای مهارت های بازاریابی و حمل و نقل است که با عملکرد شرکت های تولیدی (کوچک و بزرگ) مرتبط است، این پژوهش سعی بر آن دارد تا با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه

هدف اصلی از کاربرد رگرسیون چندمتغیره، دستیابی به ترکیب خطی از متغیرهای مستقل است که حداکثر همبستگی را با متغیر وابسته نشان دهد، تا از این ترکیب خطی در جهت پیش بینی مقادیر متغیر وابسته استفاده و اهمیت هر یک از متغیرهای مستقل را در

### یافته‌های پژوهش

**سیمای آزمودنی‌ها.** جدول ۲، آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق را نشان می‌دهد. شرکت‌هایی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند در برگیرنده مجموعه‌ای از شرکت‌هایی هستند که در صنایع مرتبط با منسوجات و پوشاک، اغذیه و آشامیدنی، لاستیک و پلاستیک، مصالح ساختمانی، مواد شیمیایی، فلزات و مواد معدنی، ماشین‌آلات، وسایل نقلیه موتوری، تجهیزات الکترونیکی و موارد دیگر مشغول به فعالیت هستند. ۶۴/۷ درصد از نمونه آماری شامل شرکت‌های کوچکی بود که کمتر از ۵۰ کارمند داشتند و ۳۵/۳ درصد شرکت‌های بزرگی بودند که بیش از ۵۰ کارمند داشتند.

گام به گام نشان دهد که کدام یک از عوامل این دو دسته، عملکرد شرکت‌های تولیدی بزرگ و کدام یک عملکرد شرکت‌های تولیدی کوچک را تبیین می‌کند. سپس، با توجه به اینکه تحلیل تشخیصی، افزون بر شناسایی آن دسته از متغیرهای مستقلی که نقش بیشتری در تفکیک مجموعه متغیرهای وابسته از هم‌دیگر دارند، از طریق مقایسه ضرایب استاندارد شده تابع تشخیصی کانونی، می‌تواند اهمیت نسبی متغیرها را شناسایی کند (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۹۱). از این رو، از تحلیل تشخیصی نیز برای تسهیل تشخیص جهت و شدت این روابط استفاده می‌گردد.

جدول ۲. سیمای آزمودنی‌ها

درصد	فراوانی	سطوح		درصد	فراوانی	سطوح	طبقه‌بندی صنایع
۶۴/۷	۱۱۲	کوچک	اندازه شرکت‌ها	۴	۷	منسوجات و پوشاک	
۳۵/۳	۶۱	بزرگ		۷	۱۲	تجهیزات الکترونیکی	
				۴/۶	۸	اغذیه و آشامیدنی	
				۹/۲	۱۶	لاستیک و پلاستیک	
				۱۷/۶	۳۰	مصالح ساختمانی	
				۲۱/۳	۳۷	مواد شیمیایی	
				۱۱/۵	۲۰	فلزات و مواد معدنی	
				۲۰/۲	۳۵	ماشین‌آلات و وسایل نقلیه موتوری	
				۴/۶	۸	دیگر صنایع	

معنی‌داری کل مدل رگرسیون بررسی گردد. این مهم با استفاده از جدول تحلیل واریانس رگرسیون مورد بررسی قرار گرفت.

### آزمون فرضیه‌ها

پیش از بررسی مقادیر ضرایب رگرسیونی ضرورت دارد تا آزمون خطی بودن به منظور قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته و همچنین

## جدول ۳. جدول تحلیل واریانس بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر	ضریب تعیین رگرسیونی	آماره F	سطح معنی داری
مدل رگرسیونی شرکت‌های کوچک	۰/۲۸۹	۲۰/۰۸۹	۰/۰۰۰
مدل رگرسیونی شرکت‌های بزرگ	۰/۴۴۴	۱۵/۱۵۰	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود با توجه به معنی داری مقدار آزمون F (۲۰/۰۸۹) برای شرکت‌های کوچک می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی پژوهش که مرکب از ۵ متغیر مستقل و یک متغیر وابسته است، مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند تغییرات عملکرد شرکت‌های کوچک را تبیین کنند. این موضوع در مورد مدل رگرسیونی شرکت‌های بزرگ نیز با توجه به معنی داری آزمون F (۱۵/۱۵۰) صادق است.

**فرضیه اول.** همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، از میان عوامل مهارت‌های بازاریابی، خدمات تأمین‌کننده به شرکت، خدمات خریدار به شرکت اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت‌های کوچک

دارند. به گونه‌ای که، اگر تأمین‌کنندگان به شرکت‌ها کمک مالی ارائه دهند و خریداران به آنها اعتماد داشته، وفادار باشند و ارتباطات مؤثر داشته باشند، این شرکت‌ها عملکرد بهتری خواهند داشت. همچنین، نتایج پژوهش حاکی از آن است که ارائه خدمات از جانب شرکت مانند برنامه‌های همیاری و سازماندهی فرآیند خرید مشتری، عملکرد این شرکت‌ها را بهبود نخواهد بخشید. در حقیقت، عدم ارائه خدمات شرکت به خریداران حاکی از آن است که کسب و کارهای کوچک فاقد دیدگاه مشخصی در این مورد هستند، چراکه عمدتاً درگیر فعالیت‌های روزانه بوده و زمان اندکی را صرف اکتساب و توسعه مهارت‌های بازاریابی خود می‌کنند.

## جدول ۴. تحلیل رگرسیون چندگانه روابط بین عوامل مهارت‌های بازاریابی و حمل و نقل بر عملکرد

## شرکت‌های کوچک

متغیر	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
ثابت مدل	-	۹/۶۹۹	۰/۰۰۰
خدمات تأمین‌کننده به شرکت	۰/۴۵۴	۵/۳۲۵	۰/۰۰۰
خدمات خریدار به شرکت	۰/۲۴۰	۲/۸۱۰	۰/۰۰۶
خدمات شرکت به خریدار	۰/۰۷۳	۰/۸۵۵	۰/۳۹۵
فعالیت‌های حمل و نقل درونی شرکت	۰/۰۴۱	۰/۴۵۲	۰/۶۵۲
فعالیت‌های حمل و نقل بیرونی شرکت	۰/۰۱۴	۰/۱۶۱	۰/۸۷۳

F value ۲۰/۰۸۹

Sig F ۰/۰۰۰

R square ۰/۲۸۹

کوچک را تبیین نمی‌کنند (جدول ۴ را مشاهده کنید). به عبارت دیگر، از نظر شرکت‌های کوچک، سیستم تدارک آبی مواد، حمل و نقل تکمیلی، جذب هزینه‌های

همچنین، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هیچ یک از عوامل فعالیت‌های درون-حمل و نقلی شرکت و فعالیت‌های برون-حمل و نقلی، عملکرد شرکت‌های

داشته و با آنها ارتباطات مؤثر برقرار کنند و شرکت‌های بزرگ خدماتی همچون سازماندهی فرآیند خرید مشتری را فراهم آورند، بدون تردید عملکرد بهتری خواهند داشت (جدول ۵ را مشاهده کنید). از سویی دیگر، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هیچ یک از عوامل فعالیت‌های درون-حمل و نقلی شرکت و فعالیت‌های برون-حمل و نقلی، عملکرد شرکت‌های بزرگ را تبیین نمی‌کنند.

افزایش یافته، کالاهای مرجوعی و در دسترس بودن کالا و ارتباطات و تسهیلات حمل و نقل، عملکرد آنها را بهبود نمی‌بخشد.

**فرضیه دوم.** خدمات تأمین‌کننده و خدمات خریدار به شرکت و همچنین خدمات شرکت به خریدار بر عملکرد شرکت‌های بزرگ تأثیر گذار است. به عبارت دیگر، اگر تأمین‌کنندگان برای آنها برنامه‌های همیاری فراهم کنند، خریداران به آنها اعتماد و وفاداری

### جدول ۵. تحلیل رگرسیون چندگانه روابط بین عوامل مهارت‌های بازاریابی و حمل و نقل بر عملکرد شرکت‌های بزرگ

متغیر	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
ثابت مدل	-	۲/۵۴۱	۰/۰۰۰
خدمات تأمین‌کننده به شرکت	۰/۲۸۰	۲/۲۳۹	۰/۰۲۹
خدمات خریدار به شرکت	۰/۳۰۵	۲/۷۴۴	۰/۰۰۸
خدمات شرکت به خریدار	۰/۲۸۷	۲/۵۳۲	۰/۰۱۴
فعالیت‌های حمل و نقل درونی شرکت	۰/۰۹۹	۰/۹۴۷	۰/۳۴۸
فعالیت‌های حمل و نقل بیرونی شرکت	۰/۰۰۹	۰/۰۸۰	۰/۹۳۶

F value ۱۵/۱۵۰

Sig F ۰/۰۰۰ R square ۰/۴۴۴

بیش‌ترین نقش را در تمییز شرکت‌های بزرگ و کوچک ایفا می‌کنند. همچنین، این متغیرها برای شرکت‌های بزرگ از رتبه بالاتری نسبت به شرکت‌های کوچک برخوردارند. به عبارت دیگر، شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک به مهارت‌های بازاریابی بهای بیشتری می‌دهند. این نیز دیدگاه نزدیک بین شرکت‌های کوچک و فقدان مهارت‌های بازاریابی در آنها را اثبات می‌کند.

**فرضیه سوم.** برای بررسی معناداری تفاوت میان عملکرد شرکت‌های بزرگ و کوچک از نظر مهارت‌های بازاریابی، از آماره لانداي ویلکز استفاده گردید. مقدار این آماره (۰/۷۹۳) حاکی از آن است که عملکرد شرکت‌های بزرگ و کوچک از هم متفاوت است و می‌توان تابعی را برای جداسازی دو نوع شرکت با توجه به متغیرهای مورد بررسی ارائه داد (جدول ۶ را مشاهده کنید). ضرایب استاندارد شده تابع تشخیصی کانونی<sup>۱</sup> و ضرایب ماتریس ساختار<sup>۲</sup> نشان می‌دهند که به ترتیب خدمات شرکت به خریدار، خدمات تأمین‌کننده به شرکت و خدمات خریدار به شرکت

1 Standardized canonical discriminant function coefficients  
2 Matrix coefficients

## جدول ۶. تحلیل تشخیصی

متغیرها	ضرایب ماتریس ساختار	ضرایب استاندارد شده تابع تشخیصی کانونی	میانگین‌ها	شرکت‌های کوچک	شرکت‌های بزرگ
خدمات شرکت به خریدار	۰/۹۰۲	۰/۳۱۸	۳/۳۷۱	۲/۷۷۲	۳/۳۷۱
خدمات تأمین‌کننده به شرکت	۰/۳۱۲	۰/۱۴۵	۳/۵۴۶	۳/۲۷۶	۳/۵۴۶
خدمات خریدار به شرکت	۰/۲۹۹	۰/۹۱۶	۳/۳۱۱	۳/۱۰۰	۳/۳۱۱
فعالیت حمل‌ونقل درونی	۰/۱۸۲	۰/۱۸۱	۲/۹۳۴	۲/۷۵۷	۲/۹۳۴
فعالیت حمل‌ونقل بیرونی	۰/۰۱۴	۰/۱۴۵	۲/۹۲۱	۲/۰۱۳	۲/۹۲۱

Wilks' Lambda ۰/۷۹۳

Chi-square ۳۸/۸۳۳

Sig. ۰/۰۰۰

شرکت به خریدار و خدمات تأمین‌کننده به شرکت، خدمات خریدار به شرکت نیز در تبیین عملکرد شرکت‌های بزرگ نقش دارد. در واقع نتایج این بخش همانند پژوهش روراس و لیر (۲۰۱۲) حاکی از آن است که شرکت‌های کوچک کمتر از شرکتهای بزرگ از مهارت‌های بازاریابی و زیرساخت‌های حمل‌ونقل بهره‌مند هستند. این دسته از شرکت‌ها به خدمات تأمین‌کننده، همچون فراهم کردن نیروی کار و سرمایه، اعطای حاشیه اعتباری بالاتر، تقبل ضرر و زیان، ایجاد پیمانی قوی با شرکت، سازمان‌دهی فعالیت‌ها، فراهم کردن اطلاعات اعتماد برانگیز، پشتیبانی از رسالت شرکت علاقه نشان می‌دهند. افزون بر این، این شرکت‌ها به خدمات خریدار همانند ارائه اطلاعات اعتماد برانگیز، ایجاد پیمانی قوی با شرکت، پشتیبانی از رسالت شرکت و چانه زدن بر سر قیمت نیز علاقه دارند. از سویی دیگر، شرکت‌های بزرگ علاوه بر علاقه‌مندی به خدمات تأمین‌کننده و خدمات خریدار شامل مواردی که برای شرکت‌های کوچک مطرح شد، از مهارت‌های بازاریابی نیز برخوردار هستند. لذا بر اساس نتایج این قسمت پیشنهاد می‌شود که تأمین‌کنندگان باید استراتژی‌هایی را مبنی بر فراهم

همان‌طور که مشاهده می‌شود، فعالیت‌های بیرون-حمل‌ونقلی و فعالیت‌های درون-حمل‌ونقلی از اهمیت بیشتری برای شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک برخوردار هستند. به بیان دیگر، سیستم تدارک آنی، حمل‌ونقل تکمیلی، جذب هزینه‌های افزایش یافته، کالاهای مرجوعی و در دسترس بودن کالا، ارتباطات و تسهیلات حمل‌ونقل رتبه بالاتری توسط شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک کسب شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به دنبال آن بود تا اثر مهارت‌های بازاریابی و ساختارهای حمل و نقل شرکت‌های کوچک و بزرگ را بر عملکرد آن‌ها شناسایی کند. بدین منظور تعدادی از واحدهای تولیدی در شهر مشهد به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه تحقیق میان آنان توزیع گردید. نتایج فرضیه اول و دوم تحقیق نشان داد که هم در شرکت‌های کوچک و هم در شرکت‌های بزرگ فعالیت‌های حمل و نقل درونی و بیرونی تأثیر معناداری بر عملکرد آنها ندارد. اما برخلاف شرکت‌های کوچک علاوه بر خدمات



کردن خدمات و تأمین مالی بیشتر برای شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک را در دستور کار قرار دهند؛ در حالی که، خرده‌فروشان و عمده‌فروشان باید به هر دو نوع شرکت کوچک و بزرگ خدمت‌رسانی کنند.

همچنین همانند نتایج روراس و لیر (۲۰۱۲) و ویزنر و همکاران (۲۰۰۵) نتایج فرضیه سوم این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و بزرگ، خدمات شرکت به خریدار، خدمات تأمین‌کننده به شرکت و خدمات خریدار به شرکت را متفاوت رتبه‌بندی می‌کنند. به گونه‌ای که شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک به این عوامل رتبه‌های بالاتری را اختصاص داده‌اند. با توجه به اینکه شرکت‌های بزرگ از قابلیت‌های خدمت‌رسانی و بازاریابی بیشتری نسبت به شرکت‌های کوچک بهره‌مند هستند، از درک بهتری نیز نسبت به مهارت‌های بازاریابی برخوردار هستند. بنابراین می‌توان به تأمین‌کنندگان این‌گونه پیشنهاد داد که تا حد ممکن خدمات متنوعی را برای شرکت‌های بزرگ فراهم کنند و شرکت‌های کوچک را به توسعه مهارت‌های بازاریابی ترغیب نمایند تا رقابت‌پذیری بیشتری را در بازار به دست آورند.

همانگونه که در بحث مربوط به فرضیه اول و دوم اشاره شد زیرساخت‌های حمل و نقل که شامل فعالیت‌های درون- حمل و نقلی و برون- حمل و نقلی بود هیچ‌گونه وزنی در پیش‌بینی عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ نداشتند. اما، شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک اولویت بیشتری برای فعالیت‌های درون- حمل و نقلی قائل بودند. به بیان دیگر، شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک اهمیت بیشتری برای سیستم‌های تدارک‌آنی مواد، فعالیت‌های حمل و نقل تکمیلی با کمترین هزینه،

جذب افزایش هزینه‌های فعالیت‌های حمل و نقل، دریافت کالاهای مرجوعی، فعالیت‌های حمل و نقل کارا در میان تسهیلاتشان و ذخیره سطوح کافی از موجودی کالا، قائل بودند. این امر نشان می‌دهد که این خدمات برای شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک اهمیت بیشتری دارد تا از این طریق خودشان را متمایز سازند و رقابت‌پذیر باقی بمانند. به این معنا که خریداران از شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک توقع بیشتری دارند. این نتایج همچنین تأییدکننده دیدگاه نزدیک بین شرکت‌های کوچک است که می‌پندارند تمرکز بر خرده‌فروشان کوچک و تولیدکنندگان کوچک برای آنها کسب و کار کافی و وافی را فراهم می‌سازد. اگرچه این امر در حال حاضر ممکن است صحیح باشد، اما پیشرفت‌های مداوم فناوری، رکود اقتصاد جهانی و حکم‌فرمایی عمده‌فروشان و خرده‌فروشان غول‌پیکر، سبب می‌شود که استراتژی و دیدگاه کنونی شرکت‌های کوچک بیش از این ماندگار و پایدار نماند. بر این اساس می‌توان بیان داشت که تمامی اعضای یک شبکه توزیع می‌بایست رسالت یکسانی را دنبال کنند. چراکه، اگر رسالت و مأموریت آنها با یکدیگر تطابق نداشته باشد و یا واضح و مشخص نباشد، همگی آنها با شکست مواجه خواهند شد. از این رو، آنها باید بر نقش همکاری استراتژیک تأکید بیشتری داشته باشند. زیرا، در زمانی که تأمین‌کنندگان و خریداران رسالت شرکت‌های تولیدی را حمایت می‌کنند، رابطه میان آنها، بهره‌ورتر و از دوام بیشتری برخوردار خواهد بود و شانس موفقیت هر یک از آنها نیز به تبع افزایش خواهد یافت.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش ماهیت مقطعی آن است که توانایی آن را برای برداشت‌های علت و معلولی از روابط را محدود می‌کند. گفتنی است این

- 8- Braganza, A. (2002). Enterprise integration: Creating competitive capabilities. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 562-574.
- 9- Caves, R.E., & Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-261.
- 10- Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research* 33, 200-210.
- 11- Claycomb, C., Droge, C., & Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *International Journal of Logistics Management*, 10, 37-59.
- 12- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35, 223-240.
- 13- Cutts, R. (1992). Capitalism in Japan: Cartels and Keiretsu. *Harvard Business Review* 70, 48-60.
- 14- Das, A., & Handfield, R. (1997). Just-in-time and logistics in global sourcing: An empirical study. *International*
- 15- Davies, J. (2003). Inside the best in class D/C: A closer look at warehouse management systems. *World Trade*, 16, 66-68.
- 16- Dehdashti, Z., & Naderifar, B. (2007). The characteristics of successful small industries: Plastic small industries. *Marketing*, 61, 14-23.
- 17- Doney, P. M., & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- 18- Dong, Y., Carter, C., & Dresner, M. (2001). JIT purchasing and performance: An exploratory analysis of buyer and supplier perspectives. *Journal of Operations Management*, 19, 471-480.
- 19- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75, 51-59.
- 20- Fein, A. J., & Anderson, E. (1997). Patterns of credible commitments: نقیصه تنها از طریق مطالعات طولی قابل حل بوده و این امر می تواند کمک شایان توجهی به شرکت های موجود نماید. از این رو، پیشنهاد می گردد تا پژوهش های آتی به بررسی و استخراج سیر تکاملی پیمان های استراتژیک میان شرکت ها پرداخته تا از این طریق بتوان به سیستم توزیع و فروش در کشور کمک نمود.
- منابع**
- ۱- آکر، ادوین (۱۳۸۶)؛ مدیریت استراتژیک بازار، ترجمه دکتر حسین فرزاده، دکتر علی اکبر فرهنگ، مهدی خادمی؛ چاپ سوم؛ تهران؛ انتشارات پویش؛ ۳۱.
- ۲- حبیب پور، کرم؛ صفری، رضا؛ (۱۳۹۱). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی)؛ انتشارات متفکران؛ تهران.
- ۳- سایت سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران، (۱۳۹۲) <http://www.sme.ir/?p=home>
- ۴- فدایی نژاد، اسماعیل، خالقی، امیرحسین و مهاجری، میترا (۱۳۸۹). مقایسه تعالی عملکرد سازمان های کوچک و بزرگ با رویکرد EFQ؛ چشم انداز مدیریت دولتی، ۳، ۱۱۹-۱۳۳.
- ۵- مومنی، منصور؛ علی، فعال قیومی، (۱۳۸۹). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS. تهران
- 6- Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and small firm* Cambridge, MA: MIT Press
- 7- Acur, N., Gertsen, F., Sun, H., & Frick, J. (2003). The formalization of manufacturing strategy and its influence on relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 1114-1141.

- 34- Kinsey, J. (2000). A faster, leaner supply chain: New uses of information technology. *American Journal of Agricultural Economics*, 18, 1123-1135.
- 35- Ko, B. S. (1992). A study on values. Seoul: Nanam
- 36- Kumar, N. (1991). A methodology for assessing channel intermediary performance from the supplier's perspective. (Ph.D. dissertation), Northwestern University, Evanston, IL.
- 37- Kumar, N., Stern, L. W., & Achrol, R. S. (1992). Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research*, 29, 238-253.
- 38- La Londe, B. J., Cooper, M. C., & Noordweier, T. C. (1988). Customer service: A management perspective Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- 39- Laurent, M. (1996). Vertical cooperation between manufacturers and retailers. Frankfurt: Deutscher Fachverlag
- 40- Lee, J., & Lee, M. (1994). Korean management in global competition. Seoul: Gim-Young Sa.
- 41- Lee, J., & Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms *Strategic Management Journal*, 20, 571-579.
- 42- Lee, M. Y., & Mulford, C. L. (1990). Reasons why Japanese small businesses form cooperatives: An exploratory study of three successful cases. *Journal of Small Business Management*, 45, 62-71.
- 43- Leong, G. K., Snyder, D. L., & Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy *OMEGA*, 18, 283-297.
- 44- Lusch, R. F. , & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- 45- Maltz, A., & Maltz, E. (1998). Customer service in the distributor channel empirical findings. *Journal of Business Logistics*, 19, 103-129.
- 46- Maltz, A., & Maltz, E. (1998). Customer service in the distributor channel empirical findings. *Journal of Business Logistics*, 19, 103-129.
- Territory and brand selectivity in industrial distribution channels. *Journal of Marketing*, 61, 19-34.
- 21- Fletcher, G.P. (1993). Loyalty: An essay on the morality of relationships. New York: Oxford University Press.
- 22- Frazier, G.L. (1999). Organizing and managing channels of distribution *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 226-240.
- 23- Frazier, G.L., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Weitz, B. (1994). Buyer-supplier relational characteristics and joint decision making. *Marketing Letters*, 5, 259-270
- 24- Fornel, C., Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50.
- 25- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 24-43.
- 26- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57, 35-46.
- 27- Hall, L. M. (1949). Distributive trading. London: Hutchinson's University Library.
- 28- Han, J. S. (1991). Conflict structure of Korean education system. Seoul: Yonsei University Press.
- 29- Heady, R., Maples, G., & Greco, A. (2005). Cost engineering for small businesses. *AACE International Transactions*, 41-46.
- 30- Hobart, C. (2011). Price pressures and consolidation in F&B sector. New York: Grant Thornton
- 31- Jarvis, L. P., & Wilcox, J. B. (1977). True vendor loyalty or simply repeat behavior? *Industrial Marketing Management*, 6(6-19).
- 32- Johanson, J. (1989). Business relationships and industrial networks: Perspectives on the economics of organization. Lund: Lund University Press.
- 33- Kienzle, R., & Shadur, M. (1997). Developments in business networks in East Asia. *Management Decision*, 35, 23-31.

- 59- Rawwas, M.Y.A., Konishi, K., Kamise, S., & Al-Khatib, J. (2008). Japanese distribution system: The impact of newly designed collaborations on wholesalers' performance. *Industrial Marketing Management*, 37,
- 60- Rawwas, M.Y.A., Vitell, S., & Barnes, J. (1997). The management of conflict by utilizing individual power sources: A retailers' perspective. *Journal of Business Research*, 40, 49-64.
- 61- Rawwas, Mohammed. Y.A., & Iyer, Karthik. N.S. (2013). How do small firms possibly survive? A comparison study of marketing skills and logistics infrastructure of small and large wholesalers *International Business Review*, 22(4), 687-698
- 62- Ring, P. S., & VandeVen, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- 63- Rytter, N.G., Boer, H., & Koch, C. (2007). Conceptualizing operations strategy processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 1093-1114.
- 64- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller' trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939-953.
- 65- Setaishi, S. (2001). Airline-industry tailspin continued in 2nd period. *Wall Street Journal* July.
- 66- Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation *Scandinavian International Business Review*, 1, 71-87.
- 67- Shin, Y.K. (1993). *Korean management: Present and future*. Seoul: Bak-Young Sa.
- 68- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- 69- Small and Medium Enterprise Agency. (1997). *Survey of Management in the Distribution Industry* (44), 56-60.
- 70- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International*
- 47- Minarro-Viseras, E., Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 151-179.
- 48- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54, 35-50.
- 49- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81-101.
- 50- Moorman, R.H., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- 51- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- 52- Narasimhan, R., & Jayaram, J. (1998). An empirical investigation of the antecedence and consequences of manufacturing goal achievement in North American, European and Pan Pacific firms *Journal of Operations Management*, 16, 159-176.
- 53- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54, 80-93.
- 54- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 55- Ong, J. (2011). Apple reportedly absorbing increased costs from supply disruption in Japan. *Appleinsider*, 45, 30-31.
- 56- Operations Management Roundtable. (2001). Optimizing costs along the supply chain. *Decision Support Memorandum*, 34, 65-72.
- 57- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- 58- Porter, M.E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-227.

- 74- Swink, M., & Way, M. H. (1995). Manufacturing strategy: Propositions, current research, renewed directions. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 4-26.
- 75- Trombly, R. (2001). Team spirit. *Industrial Distribution*, 90, 53-57.
- 76- White, R., & Pearson, J. (2001). JIT, system integration and customer service. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 313-334.
- 77- Wisner, J.D., Leong, G., & Tan, K.C. (2005). *Principles of supply chain management* New York: Thomson.
- Journal of Research in Marketing, 22, 109-125.
- 71- Stank, T. P., Daugherty, P., & Ellinger, A. E. (1996). Information exchange, responsiveness, and logistics provider performance. *International Journal of Logistics Management*, 7, 43-58.
- 72- Stern, L. W., El-Ansary, A.I., & Coughlan, A. (1996). *Marketing channels*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 73- Swamidass, P.M., Baines, T., & Darlow, N. (2001). Evolving forms of manufacturing strategy development: Evidence and implications. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 1289-1304

