

## تبیین شرایط حاکم بر مدیریت روابط قدرت در لایه خرده‌فروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی: نظریه‌ای برخاسته از داده‌ها

رحیم فوکردی\*، لعی‌الفت\*\*، حسین رحمان سرشت\*\*\*

### چکیده

این پژوهش در پی شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت روابط قدرت در لایه خردفروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی و نحوه اثرگذاری این عوامل بر فرآیند مذکور است. با اتکا به رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها و نتایج حاصل از ۱۳ مصاحبه عمیق با ۱۰ تن از مدیران و کارشناسان یکی از شرکت‌های فعال در لایه خردفروشی زنجیره تأمین مواد غذایی ایران، چارچوبی نظری برای بررسی پیشایندها و عوامل مؤثر بر این فرآیند شکل‌دهی شد. طبق این چارچوب، دامنه گسترده‌ای از عوامل موجب ورود شرکت‌های خردفروش به فرآیند مدیریت قدرت در قبال تأمین‌کنندگان می‌شوند. ضمن آن‌که عوامل زمینه‌ای و اقتضایی متنوعی بر تصمیمات خردفروش در این فرآیند اثر می‌گذارند و تعاملات وی با تأمین‌کنندگان را هدایت می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** زنجیره تأمین محصولات غذایی؛ روابط قدرت؛ نظریه برخاسته از داده‌ها.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۲۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۰۳  
\* استادیار، دانشگاه قم (نویسنده مسئول).

E-mail: r.foukerdi@gmail.com

\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\*\* استاد، دانشگاه علامه طباطبائی.

## ۱. مقدمه

به‌رغم اهمیت راهبردی و نقش محوری یکپارچه‌سازی روابط در زنجیره تأمین (سینگی و وودز، ۲۰۰۴)، این مفهوم برای صاحب‌نظران بسیاری همچنان مبهم است (گافین، لمک، و شیشسکی، ۲۰۰۶؛ بلایا و هانف، ۲۰۰۹). یکی از ابعاد پیچیده و مبهم مفهوم یکپارچه‌سازی روابط که حضوری دائمی و معنی‌دار در روابط بین شرکت‌ها دارد، پدیده قدرت است (مالونی و بنتون، ۲۰۰۰). اساساً گوناگونی و تضاد پیامدهای قدرت در شرایط متفاوت (بنتون و مالونی، ۲۰۰۵) باعث شده تا درباره شرایط به‌کارگیری راهبردهای قدرتی و چرایی ثمربخشی برخی راهبردهای قدرتی نسبت به برخی دیگر اتفاق نظر چندانی وجود نداشته باشد. به اعتقاد مونسان، رزنیلات و رزنیلات (۱۹۹۹)، از آن‌جا که در بیش‌تر مواقع یکی از اعضای زنجیره برای تحقق هدف‌ها و علائق خود در صدد تأثیرگذاری بر دیگر اعضا برمی‌آید، شکل‌گیری روابط قدرت در زنجیره‌های تأمین پدیده‌ای بالقوه و مدیریت این نوع روابط گریزناپذیر است. به اعتقاد ویلسون (۱۹۹۵)، مطالعه روابط فعالان زنجیره در شرایط و بستر شکل‌گیری این روابط و توجه به متغیرهای وضعیتی حاکم بر این روابط پژوهشگران را در رفع برخی ابهامات موجود در قبال پدیده قدرت یاری می‌کند. از این رو، پژوهش حاضر با اتکا به راهبرد نظریه برخاسته از داده‌ها الگویی را برای تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت روابط قدرت در زنجیره تأمین محصولات غذایی صورت‌بندی می‌کند. در این خصوص، مدیریت روابط قدرت در زنجیره تأمین به‌عنوان مجموعه تصمیم‌ها و اقدام‌های به‌هم پیوسته‌ای تعریف می‌شود که عامل «الف»، با توجه به شرایط موجود، در قبال عامل «ب» در پیش می‌گیرد تا وی را با برخی تصمیم‌ها، راهبردها و اقدامات مطلوب خود هماهنگ کند. از این تعریف دو نکته برداشت می‌شود. نخست، مدیریت روابط قدرت مشتمل بر تصمیم‌ها و اقدام‌های به‌هم پیوسته است. بنابراین، مدیریت روابط قدرت ماهیتی فرآیندی دارد. دوم، مدیریت روابط قدرت تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط قرار دارد. بنابراین، بررسی مدیریت روابط قدرت مستلزم توجه به بستر بروز این فرآیند است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه قدرت از حوزه کانال بازاریابی به حوزه زنجیره تأمین راه یافته (مالونی و بنتون، ۲۰۰۰) و به‌عنوان «توانایی تغییر رفتار یک عامل توسط عامل دیگر» تعریف شده است (ایلوادی، بورین، و فریس، ۱۹۹۵). به‌رغم اتفاق نظر بیش‌تر صاحب‌نظران بر حضور قدرت در زنجیره تأمین و نقش انکارناپذیر آن در شکل‌دهی و حفظ روابط فعالان زنجیره (مالونی و بنتون، ۲۰۰۰؛ بلایا و هانف، ۲۰۰۹)، گوناگونی و تضاد پیامدهای قدرت در شرایط متفاوت

(بنتون و مالونی، ۲۰۰۵) موجب بروز دوگانگی و تضادی آشکار در نگرش پژوهشگران به این پدیده شده است (بلایا و هانف، ۲۰۰۹).

یکی از انواع زنجیره‌های تأمینی که به واسطه روند فزاینده علاقه فعالان آن به یکپارچه‌سازی روابط (پارکر و بریدسون، ۲۰۰۲) خود را بیش از هر زمان ناگزیر به مدیریت ثمربخش روابط قدرت می‌داند، زنجیره تأمین محصولات غذایی است. این نوع زنجیره تمامی فعالیت‌های مربوط به تولید و توزیع محصولات کشاورزی و باغی، از مزرعه تا مصرف‌کننده نهایی، را شامل می‌شود (آرامیان و دیگران، ۲۰۰۶). به اعتقاد هینگلی (۲۰۰۵)، در شرایطی که قدرت یکی از عناصر همیشه حاضر در زنجیره تأمین محصولات غذایی محسوب می‌شود، مطالعه مباحثی چون ایجاد، تداوم، و کارآمدی روابط قدرت در این نوع زنجیره ضروری به نظر می‌رسد.

ظاهراً ابهام پژوهشگران در مواجهه با پدیده قدرت از همان منابعی (ویلسون، ۱۹۹۵؛ پارکر و بریدسون، ۲۰۰۲؛ دیوئر، شور، و اُه، ۱۹۸۷) سرچشمه می‌گیرد که موجب سردرگمی پژوهشگران در فهم یکپارچه‌سازی روابط خریدار-تأمین‌کننده شده است. برای مثال، بخش اعظمی از پیشینه قدرت در زنجیره تأمین (ژائو و دیگران، ۲۰۰۸؛ مالونی و بنتون، ۲۰۰۰؛ هسو و دیگران، ۲۰۰۸؛ بنتون و مالونی، ۲۰۰۵) این پدیده را با رویکردی جزئی بررسی کرده و صرفاً به شناسایی عناصر روابط قدرت و آزمون روابط احتمالی میان آن‌ها پرداخته‌اند. در این میان، اگر چه نویسندگانی چون هو و شیو (۲۰۰۵)، شیو و هو (۲۰۰۹) و ژائو و دیگران (۲۰۰۸) کوشیده‌اند تا عناصر متشکله روابط قدرت را بر اساس شرایط و بستر شکل‌گیری آن تعریف کنند و از این طریق بخشی از پراکندگی و گسستگی پیشینه را از میان بردارند، پیروی از رویکردهای کمی باعث شده تا مطالعات آنان از عمق چندانی برخوردار نباشد (در این خصوص، به دیدگاه موهر (۱۹۸۲) و فان دی فان و هابر (۱۹۹۰)، مبنی بر ضعف راهبردهای کمی در شناخت پدیده‌های فرآیندی استناد می‌شود). سرانجام، آن دسته از پژوهشگرانی که با اتکا به رویکردهای کیفی در صدد دستیابی به نتایجی عمیق‌تر درباره روابط قدرت و مدیریت آن در زنجیره تأمین بوده‌اند (سینگی و وودز، ۲۰۰۴؛ شیو و هو، ۲۰۰۹؛ هینگلی، ۲۰۰۵)، پرسش‌های بسیار را بی‌پاسخ گذاشته‌اند.

### ۳. روش‌شناسی

از دید روش‌شناسی، پژوهشگرانی چون موهر (۱۹۸۲) و فان دی فان و هابر (۱۹۹۰) بر این باورند که روش‌های کیفی دیدگاهی عمیق‌تر را در قبال پدیده‌های فرآیندی فراهم می‌آورند. با وجود این، راهبردهای کیفی مختلفی وجود دارد که اغلب به واسطه تفاوت در شیوه

گردآوری و تحلیل داده‌ها با یکدیگر تفاوت دارند. یکی از این راهبردها روش نظریهٔ برخاسته از داده‌ها است که به واسطهٔ ویژگی‌های خاص آن در این پژوهش به کار رفته است. به اعتقاد بازرگان (۱۳۸۷)، وقتی برای تبیین فرآیندی نیازمند نظریه باشیم، ... به‌ویژه، زمانی که نظریه‌های موجود (به خوبی) قادر به تبیین چنین فرآیندی نباشند، به‌کمک نظریهٔ برخاسته از داده‌ها می‌توان دربارهٔ این فرآیند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده نظریه‌ای را صورت‌بندی کرد. از آن‌جا که مرور پیشینه حکایت از نو بودن نظریهٔ قدرت در حوزهٔ مدیریت زنجیرهٔ تأمین و ضعف الگوهای این حوزه در تبیین فرآیند مدیریت روابط قدرت دارد، استفاده از روش نظریهٔ برخاسته از داده‌ها برای تحقق هدف این پژوهش سودمند به نظر می‌رسد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش، لایهٔ خرده‌فروشی زنجیرهٔ تأمین محصولات غذایی بستر مطالعه را تشکیل می‌دهد. برای منطقی کردن اندازهٔ پژوهش و اطمینان از تحقق هدف مطالعه، شرکت خدماتی - کالای شهروند به‌عنوان کانون پژوهش (بلایا و هانف، ۲۰۰۹) لحاظ شد. این شرکت با در اختیار داشتن ۲۴ شعبه حدود هشت درصد از سهم بازار خرده‌فروشی تهران را در اختیار دارد (طهماسبی، ۱۳۸۷). علاقهٔ شرکت به عرضهٔ دامنه‌ای گسترده از محصولات غذایی باعث شده تا هم‌زمان با تعداد زیادی تأمین‌کننده در ارتباط باشد. شرکت امور تأمین (خرید) و توزیع (فروش) محصولات را توسط مدیریت تأمین کالا و مدیریت امور فروشگاه‌ها انجام می‌دهد. در پژوهش حاضر از مصاحبهٔ عمیق به‌عنوان نخستین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. این ابزار امکان درک بهتر تجربه‌های افراد را فراهم می‌سازد (بازرگان، ۱۳۸۷). تمام مصاحبه‌ها بدون ساختار هدایت شد. با وجود این، برای ایجاد تمرکز در مصاحبه‌ها از دو تکنیک دنبال کردن حال و هوای مصاحبه‌شونده<sup>۱</sup> و وقایع کلیدی<sup>۲</sup> برای شکل‌دهی چارچوب مصاحبه استفاده شد.

دنبال کردن حال و هوای مصاحبه‌شونده یکی از فنون مصاحبه در روش قوم‌نگاری است که طی آن پژوهشگر با طرح پرسش‌های باز تجربه‌های مصاحبه‌شونده را هدف قرار می‌دهد و از این راه به درک پدیدهٔ اجتماعی مورد بررسی می‌پردازد (مک‌کراکن، ۱۹۹۸). بدون ساختار بودن مصاحبه‌ها باعث شد تا مصاحبه‌شوندگان هنگام طرح مباحث و بیان توصیف‌ها بطور متناوب از تجربه‌های خود یاد کنند. این رویه باعث شد تا مصاحبه‌شوندگان هنگام بیان تجربه‌های گذشته، گاهی گریزی به تجربه‌های فعلی و تصمیم‌های آتی خود نیز بزنند. این موضوع نقشی مؤثر در فهم ماهیت پویای پدیدهٔ مدیریت روابط قدرت داشت.

1. Grand Tour

2. Critical Incident

برای وضوح بیش تر مفاهیم، از رویکرد وقایع کلیدی برای شناسایی مضمون‌ها و ایجاد فرصت‌های بیش تر برای توصیف مفاهیم استفاده شد. بدین منظور، در حین هدایت مصاحبه‌ها بر اساس فن دنبال کردن حال و هوای مصاحبه‌شونده، با طرح پرسش‌هایی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا مضمون‌ها، مقوله‌ها، و/ یا روابط بین آن‌ها را با مفصل تر شرح دهند. این پرسش‌ها، بر خلاف پرسش‌های باز پیشین، بر نوع خاصی از تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان تأکید داشت.

تمام مصاحبه‌ها در دو مدیریت تأمین و امور فروشگاه‌های شرکت ترتیب داده شد. بهترین مکان برای انجام مصاحبه‌ها محلی است که کارکنان مستقیماً با تأمین‌کنندگان در تعامل باشند. از این رو، بیش تر مصاحبه‌ها در دفتر کار افراد ترتیب داده شد. تمامی مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران هدایت شد. فرآیند گردآوری داده‌ها با دو مصاحبه‌جداگانه با مدیر تأمین کالا و مدیر امور فروشگاه‌ها آغاز شد. بیش تر زمان این دو مصاحبه به شناسایی فرآیند تأمین و توزیع کالا و افرادی که می‌توانستند بینش مناسبی درباره مدیریت روابط قدرت با تأمین‌کنندگان ارائه دهند، اختصاص یافت. پژوهشگران در هر واحد سازمانی به مصاحبه، مشاهده رفتارها و وقایع، و در مواردی مطالعه برخی مستندات پرداختند. تمام مصاحبه‌ها ضبط و روی کاغذ پیاده شد. تحلیل متن مصاحبه‌ها به صورت دستی و طی فرآیندی پیچیده انجام گرفت. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح‌تر، تا مرحله‌ای که امکان دست‌یابی به داده‌های جدیدتر فراهم نبود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، ادامه یافت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش کیفی - استقرائی نظریه بر خاسته از داده‌ها (شامل مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی) استفاده شد. خروجی این روش، نظریه‌ای بود که به کمک آن امکان تبیین فرآیند مدیریت روابط قدرت در زنجیره تأمین محصولات غذایی از دید خرده‌فروش فراهم می‌شود.

در این پژوهش از سه نوع نمونه‌گیری باز، ارتباطی و متنوع، و تمییزدهنده (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) برای جمع‌آوری و کمک به تحلیل داده‌ها استفاده شد. بدین ترتیب، طی سه دور<sup>۱</sup> به هدایت ۱۳ مصاحبه و تحلیل متن آن‌ها اقدام شد (جدول ۱). طبق رویه پیشنهادی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، در دور اول، با هدف شناسایی مضامین و مقوله‌های اصلی الگوی پژوهش هفت مصاحبه ترتیب داده شد. با شناسایی مقوله‌های کلیدی و مرور گسترده پیشینه، پرسش‌هایی درباره پدیده اصلی پژوهش مطرح شد. از این رو، دور دوم مصاحبه‌ها آغاز شد. در این دور، برای اطمینان از اشباع نظری مقوله‌ها سه مصاحبه دیگر انجام گرفت. این مصاحبه‌ها

عمدتاً بر پرسش‌هایی تمرکز داشت که پژوهشگران را در شناخت ماهیت پدیده اصلی پژوهش و رابطه آن با مقوله‌های شناسایی شده یاری می‌کرد. سرانجام، پس از شناسایی مقوله‌ها و اطمینان از اشباع نظری آن‌ها، دور سوم مصاحبه‌ها آغاز شد. در این مرحله، طی سه مصاحبه نمونه‌هایی نظری از مقوله‌ها و روابط شناسایی شده بین آن‌ها شناسایی و مبنایی برای پالایش نظریه فراهم شد.

جدول ۱. شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	سمت	ناحیه وظیفه‌ای	تجربیات	دور مصاحبه
۱	مدیر ارشد	مدیریت تأمین کالا	تأمین کالا	اول
۲	مدیر ارشد	مدیریت امور فروشگاه‌ها	تأمین کالا	اول
۳	مدیر میانی	مدیریت امور فروشگاه‌ها	مدیر فروشگاه، مدیر بخش محصولات غذایی، مدیر برنامه‌ریزی	اول
۴	مدیر میانی	مدیریت امور فروشگاه‌ها	مدیر فروشگاه، مدیر برنامه‌ریزی	اول
۵	کارشناس	مدیریت تأمین کالا	تأمین کالا	اول
۶	مدیر میانی	مدیریت امور فروشگاه‌ها	مدیر فروشگاه، معاون فروشگاه، مدیر بخش محصولات غذایی	اول، دوم
۷	مدیر میانی	مدیریت تأمین کالا	مدیر فروشگاه، معاون فروشگاه، مدیر بخش محصولات غذایی، مدیر برنامه‌ریزی	اول، دوم، سوم
۸	مدیر میانی	مدیریت تأمین کالا	مدیر فروشگاه، معاون فروشگاه، مدیر بخش محصولات غذایی، مدیر برنامه‌ریزی	دوم
۹	مدیر میانی	مدیریت امور فروشگاه‌ها	مدیر فروشگاه، معاون فروشگاه، مدیر بخش محصولات غذایی، مدیر برنامه‌ریزی	سوم
۱۰	مدیر میانی	مدیریت امور فروشگاه‌ها	مدیر فروشگاه، معاون فروشگاه	سوم

برای ارزیابی کفایت فرآیند پژوهش و کسب اطمینان از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت‌گرفته، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در پژوهش‌های تفسیری<sup>۱</sup>، شامل اعتمادپذیری<sup>۲</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>، اتکاپذیری<sup>۴</sup>، تصدیق‌پذیری<sup>۵</sup>، راستی<sup>۶</sup> (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) و مطالعات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، شامل تطابق<sup>۷</sup>، فهم‌پذیری<sup>۸</sup>،

1. Interpretive Research
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Conformability
6. Integrity
7. Fit
8. Understanding

عمومیت<sup>۱</sup>، و کنترل‌پذیری<sup>۲</sup> (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) استفاده شد. جدول ۲ نحوه توجه به این معیارها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های حاصل از پژوهش

معیار	شرح
<b>اعتمادپذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش هستند.	<p>۶ ماه هدایت مصاحبه‌ها</p> <p>– ارائه گزارشی ۸ صفحه‌ای از نتایج پژوهش به ۷ نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخور درباره تفسیرهای صورت‌گرفته</p> <p>– مصاحبه دوباره با ۲ تن از مصاحبه‌شوندگان با هدف پالایش بیش‌تر نظریه ساخته شده</p> <p>– نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</p>
<b>تصدیق‌پذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت‌گرفته برآمده از نظر مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.	<p>– اعضای تیم پژوهش ضمن مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده روی کاغذ، تفسیرهای انجام شده را چندبار ارزیابی کردند.</p> <p>– پژوهشگران با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی ساخته شده به ۳ تن از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را جویا شدند.</p> <p>– نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</p>
<b>انتقال‌پذیری:</b> معیاری که امکان به‌کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه نشان می‌دهد.	<p>– نمونه‌گیری نظری.</p> <p>– اطلاعات ارائه شده درباره بستر پژوهش، شرکت‌کنندگان در پژوهش، و مفروضات پژوهش چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه را ارزیابی کند.</p> <p>– نتیجه: مفاهیم نظری این پژوهش محصول داده‌هایی است که از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه به‌دست آمده است.</p>
<b>راستی:</b> معیاری که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	<p>– مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت.</p> <p>– نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شوندگان برای گریز از بحث یافت نشد.</p>
<b>اتکاپذیری:</b> معیاری که انحصار یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات در تبیین‌های صورت‌گرفته.	<p>– در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را درباره پدیده مدیریت روابط قدرت عنوان کردند.</p> <p>– نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.</p>
<b>تطابق:</b> معیاری که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد از پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	<p>– تحقق این معیار از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد، و تصدیق‌پذیری.</p> <p>– نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی- معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر مدیریت روابط قدرت را نشان می‌داد سوق یافت.</p>

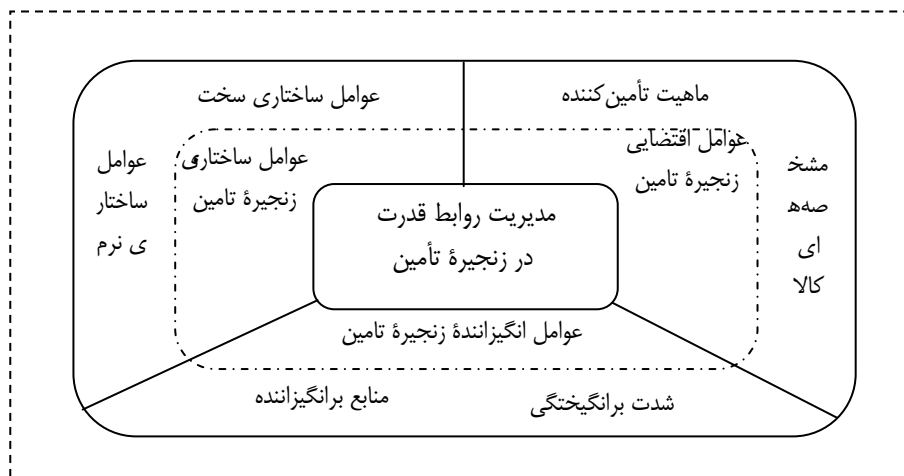
1. Generality
2. Control

جدول ۲. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های حاصل از پژوهش (ادامه)

معيار	شرح
<b>فهم‌پذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نمایان‌گر دنیای واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	- یافته‌های پژوهش در اختیار ۲ تن از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. - نتیجه: یافته‌های پژوهش برای هر ۲ نفر قابل فهم بود.
<b>عمومیت:</b> معیاری که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه حد ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	- باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت. - انجام ۱۳ مصاحبه - مصاحبه با کارکنان نواحی وظیفه‌ای و سطوح سازمانی مختلف. - نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.
<b>کنترل‌پذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است.	- شرکت‌های فعال در لایه خرده‌فروشی بر برخی متغیرهای مورد اشاره در نظریه کنترل دارند. - نتیجه: شرکت‌های فعال در لایه خرده‌فروشی می‌توانند بر روابط قدرت با تأمین‌کنندگان اثر گذارند.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سه دسته عامل شکل‌دهنده، تقویت‌کننده، تحدیدکننده، و هدایت‌گر فرآیند مدیریت روابط قدرت شناسایی شد. شکل ۱ این عوامل و مقوله‌های مرتب بر آن‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۱. عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت روابط قدرت در لایه خرده‌فروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی - دیدگاه خرده‌فروش



**عناصر ساختاری زنجیره تأمین.** عناصر ساختاری زنجیره تأمین عواملی هستند که با نفوذ بر فرآیند مدیریت روابط قدرت موجب شکل‌گیری الگوهای پایدار بر رفتار خرده‌فروشی‌ها در قبال تأمین‌کنندگان می‌شوند. در یک رابطه قدرتی، این عناصر به‌مثابه پارامترهایی شیوه تعامل خرده‌فروش با تأمین‌کننده را هدایت می‌کنند. جدول ۳ مقوله‌ها و مشخصه‌های مترتب بر عناصر ساختاری زنجیره تأمین را نشان می‌دهد.

جدول ۳. عناصر ساختاری حاکم بر فرآیند مدیریت روابط قدرت در زنجیره تأمین

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
		فشار هنجارهای اجتماعی
	عناصر ساختاری نرم	گرایش به زنجیره تأمین
عناصر ساختاری		زمان‌مداری
	عناصر ساختاری سخت	عناصر ساختاری و فنی خرده‌فروش
		شرایط حاکم بر کسب‌وکار

عناصر ساختاری زنجیره تأمین از دو نقش عمده برخوردارند. نخست آن که موجب شکل‌گیری یا از میان رفتن منابع پایدار قدرت برای خرده‌فروش می‌شوند؛ و دوم آن که موجب تقویت یا تحدید راهبردهای قدرتی خرده‌فروش در قبال تأمین‌کنندگان می‌شوند. طبق ایده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها، عناصر ساختاری به دو مقوله نرم و سخت تقسیم می‌شوند.

**عناصر ساختاری نرم.** این عناصر از دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌های خرده‌فروش نسبت به قدرت و نحوه مدیریت آن در قبال تأمین‌کنندگان نشأت می‌گیرند. اصلی‌ترین ویژگی این عناصر ماهیت ذهنی و انتزاعی آن‌هاست. عناصر ساختاری نرم به صورت پراکنده به وجود نمی‌آیند بلکه به ترتیبی سازمان می‌یابند که بتوانند مجموعه باورهای نسبتاً بی‌تناقض و هماهنگی را بر رفتار خرده‌فروش حاکم سازند و از این طریق تصمیمات و اقدامات آتی وی را هدایت کنند. صرف‌نظر از ساز و کار شکل‌گیری عناصر ساختاری نرم، می‌توان این عناصر را تحت سه عنوان فشار هنجارهای اجتماعی، نگرش زنجیره تأمین، و زمان‌مداری بررسی کرد.

**فشار هنجارهای اجتماعی.** به اعتقاد استاناک (۱۹۹۶)، قدرت در زنجیره تأمین فراتر از یک رابطه دوسویه صرف است و باید آن را متأثر از شبکه اجتماعی وسیع‌تری دانست. وی این پرسش را مطرح می‌کند که اگر خریداران بتوانند با افزایش وابستگی تأمین‌کنندگان به خود بر قدرت خویش بیفزایند، چرا بعضاً در استفاده از این قدرت ناکام می‌مانند؟ پاسخ وی به این پرسش چیزی نیست جز این که افراد [و سازمان‌ها] هنگام به‌کارگیری قدرت توسط عرف و

قوانین نانوشته‌ای محدود می‌شوند که از اتفاق آرای عمومی شکل گرفته‌اند. بر این اساس، عرف بر تعاملات بین شرکت‌ها نفوذ می‌کند (شاپیرو، ۱۹۸۷) و استفاده خودخواهانه از قدرت را محدود می‌سازند (دیوئر، ۱۹۹۳). مثال زیر دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان را درباره لزوم پیروی از چارچوب‌های پایدار اجتماعی و رعایت هنجارهای اجتماعی نشان می‌دهد:

من نمی‌توانم با تأمین‌کننده طوری مذاکره کنم و امتیازاتی از او بگیرم که موجب زیان او شود. باید راهی در پیش بگیرم که رابطه‌مان دائماً تقویت شود.

گرایش به زنجیره تأمین: «جزئی از یک فرآیند بزرگ‌تر بودن» از موضوعات دیگری است که به دفعات توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. مصاحبه‌شوندگان هنگام توصیف‌های خود بر این نکته تأکید داشتند که تصمیم‌ها و اقدام‌های آن‌ها تحت تأثیر تقاضای مشتریان پایین دست و محدودیت‌ها، امکانات و قابلیت‌های تأمین‌کنندگان بالادست قرار دارد:

این برای ما بسیار مهم است که به خواسته مردم توجه کنیم ... این را هم می‌دانیم که بدون تأمین‌کننده‌ها نمی‌توانیم کاری از پیش ببریم ... حالا ما دو راه بیش‌تر نداریم؛ یا باید خودمان همه کالاهایی که مردم می‌خواهند را تولید کنیم و به آن‌ها بدهیم یا از تأمین‌کنندگانی کمک بگیریم که کار خودشان را کاملاً بلد هستند.

از آن‌جا که مصاحبه‌شوندگان در توصیف‌های خود از عنوان مشخصی برای ابراز چنین نگرشی استفاده نکردند، از مفهوم گرایش به زنجیره تأمین (منتزر و دیگران، ۲۰۰۱) برای این منظور استفاده شد. طبق نظر این پژوهشگران، گرایش به زنجیره تأمین به معنی «اعتقاد سازمان به ارتباط راهبردی و نظام‌یافته اقدامات و فرآیندهای خود با جریان‌های مختلف درون زنجیره تأمین» است. هنگام مدیریت روابط قدرت، گرایش به زنجیره تأمین با تأکید بر حفظ روابط با دیگر فعالان زنجیره موجب تعدیل تصمیم‌ها و اقدام‌های خرده‌فروش می‌شود. به این کارکرد تعدیل‌گرانه از دیدگاه خاصی می‌توان نگاه کرد. اگر بپذیریم اعضای سازمان در استفاده از شگردها و راهبردهای قدرتی تا جایی پیش می‌روند که حیات سازمان در معرض خطر نیفتد (رحمان سرشت، ۱۳۷۷)، می‌توان ادعا کرد که شرکت‌های خرده‌فروش نیز هنگام مدیریت روابط قدرت با تأمین‌کنندگان حفظ موجودیت زنجیره و روابط بین-سازمانی را مد نظر قرار می‌دهند.

زمان‌مداری: به شکلی گسترده مورد توجه پژوهشگران مدیریت زنجیره تأمین است (دیوئر، شور، و اُه، ۱۹۸۷؛ جودیت، ۲۰۰۷). زمان‌مداری به مدت زمان تعامل خرده‌فروش با تأمین‌کننده اشاره دارد. این تعامل دارای دو بعد کوتاه‌مدت و بلندمدت است. اساساً مدت زمان همکاری خرده‌فروش با تأمین‌کننده اثری قابل توجه بر نحوه مدیریت روابط قدرت خرده‌فروش در قبال تأمین‌کننده دارد. برای مثال، روابط بلندمدت با تأمین‌کننده فرآیند مدیریت روابط قدرت را

تسهیل می‌کند و با ایجاد فضایی مثبت به اخذ تصمیم‌های خرده‌فروش در قبال تأمین‌کننده کمک می‌کند.

با ۸۰ درصد تأمین‌کننده‌ها مشکلی ندارم. آن‌ها مرا می‌شناسند و می‌دانند که طرف مقابلشان چه کسی است ... ۲۰ درصد دیگر شرکت‌هایی جدید هستند ... شما شناخت زیادی از آن‌ها ندارید.

از دیدگاه روابط قدرت، یکی از مزایای روابط بلندمدت شکل‌گیری زبانی مشترک بین طرفین و حاکم شدن جریانی واحد از قدرت بر تعامل‌های است. مدیریت روابط کوتاه‌مدت بسیار دشوارتر است زیرا طرفین نه یکدیگر را به خوبی می‌شناسند و نه از زبانی واحد برای ارتباط با هم برخوردارند (استاناک، ۱۹۹۶). در واقع، زمان‌مداری با شکل دادن دیدگاه‌ها و انتظارات خرده‌فروش بر تصمیم‌های و اقدام‌های وی اثر می‌گذارد.

**عناصر ساختاری سخت.** اگر چه این عناصر هم‌چون عناصر ساختاری نرم در موقعیتی خاص به هدایت رفتارهای خرده‌فروش کمک می‌کنند، از برخی جنبه‌ها تفاوت‌هایی با آن دارند. اصلی‌ترین ویژگی عناصر ساختاری سخت ماهیت عینی و ملموس آن‌هاست. این عناصر به‌عنوان جزئی از ساختار اجتماعی - فنی حاکم بر سازمان به حساب می‌آیند و اغلب قابل اندازه‌گیری هستند. عناصر ساختاری سخت بر ساز و کارهای هماهنگ‌سازی درونی و بیرونی سازمان اثر می‌گذارند و به کنترل تصمیم‌ها و راهبردهای قدرتی خرده‌فروش در قبال تأمین‌کنندگان می‌پردازند. می‌توان این عناصر را در قالب دو مشخصه عناصر ساختاری و فنی خرده‌فروش و شرایط حاکم بر کسب و کار مورد توجه قرار داد.

عناصر ساختاری و فنی خرده‌فروش: به مجموعه ساز و کارهایی اطلاق می‌شود که با هدف هماهنگ‌سازی درونی خرده‌فروش ایجاد شده‌اند. این عناصر قابلیت‌ها و محدودیت‌های فنی و فیزیکی خرده‌فروش را شامل می‌شوند و با ایجاد محدودیت‌ها و امکانات متعدد انتخاب‌های خرده‌فروش را هنگام مدیریت روابط قدرت با تأمین‌کنندگان تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. چنان‌که مشاهده می‌شود، برچسب انتخاب شده برای این مشخصه بر دو جزء ساختار سازمانی و قابلیت‌های فنی و فیزیکی خرده‌فروش تأکید دارد.

ساختار سازمانی عمدتاً بر سازوکارهای کنترل درونی سازمان، نظیر ساختار تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات، سامانه گزارش‌دهی، و سامانه سنجش عملکرد دلالت دارد. این ساز و کارها عمدتاً با هدف کنترل الگوهای رفتاری کارکنان، جلوگیری از دنبال کردن هدف‌های فردی و مجبور ساختن کارکنان به پیروی از خواسته‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (سو، ۲۰۰۳). به اعتقاد هاکنسون (۱۹۸۲)، «ساختار سازمانی بر رویه‌های مبادلات اثر می‌گذارد و

دست کم در کوتاه‌مدت، به عنوان چارچوبی برای شکل‌دهی تعاملات محسوب می‌شود.» به اعتقاد بویل و دیگران (۱۹۹۲)، افزایش تمرکز و قالب‌مندی بر برخی راهبردهای اعمال قدرت اثری مثبت و بر برخی دیگر اثری منفی می‌گذارد. طبق ایده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها، در فرآیند مدیریت روابط قدرت، عناصر ساختاری هم موجب محدود شدن گزینه‌های پیش روی افراد می‌شوند:

در مقاطع مختلف ابزارهای قدرت ما متفاوت می‌شود. بستگی به این دارد که نفر بالای سر ما تا چه حد دست ما را باز می‌گذارد و یا چقدر ما را محدود کرده است. و هم به واسطهٔ در اختیار گذاشتن سطح معینی از اختیارات، به‌عنوان یکی از منابع قدرت افراد مطرح می‌شوند:

بسیاری از ویزیتورهایی که به این جا می‌آیند، برای این که ما بتوانیم از شرکتشان امتیاز بگیریم، نمی‌پذیریم با آن‌ها مذاکره کنیم. از آن‌ها می‌خواهیم که ارشدشان را بیاورند. چون این‌ها اختیارات لازم را ندارند.

نقش محدودکنندهٔ ساختار سازمانی در فرآیند مدیریت روابط قدرت از بعدی دیگر نیز قابل بررسی است. اساساً ساز و کارهای قالب‌مندی که برای هدایت رفتار کارکنان و اجبار آنان به پیروی از هدف‌های سازمانی به کار گرفته می‌شوند، عواقب و پیامدهای ناخواسته‌ای در پی دارند که موجب دور شدن از هدف‌های مترتب بر این ساز و کارها می‌شوند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷):

تا زمانی که شخص احساس نکند این ابزار مال خودش است، استفاده از ابزار هم برایش چندان مهم نیست. آدم‌های خیلی انگشت‌شماری را می‌توان پیدا کرد که کار مال خودش نباشد، حقوق بگیر باشد اما بیاید و از آن ابزارها استفاده کند.

با اتکا به ایده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها، می‌توان ادعا کرد که ناکارآمدی ساختارهای سازمانی از جاری شدن قدرت در سازمان و به بیان دیگر، تحرک قدرت در سازمان جلوگیری می‌کند. تحت این شرایط، به‌رغم برخورداری خرده‌فروش از قدرت کافی برای به کرسی نشاندن خواسته‌های خود، ضعف وی در به‌کارگیری این ظرفیت دور از انتظار نیست.

قابلیت‌های فنی و فیزیکی خرده‌فروش عمدتاً بر امکانات فیزیکی وی، نظیر تعداد فروشگاه‌ها، اندازهٔ فروشگاه، ظرفیت انبار، و به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، «ظرفیت‌های پذیرش و چیدمان» دلالت دارد. در پیشینه، از بزرگ شدن فروشگاه‌ها به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر جابه‌جایی قدرت از سوی تأمین‌کنندگان به سمت خرده‌فروش‌ها (مسینجر و ناراسیمهان، ۱۹۹۵) و افزایش کنترل آنان بر تصمیم‌های تأمین‌کنندگان (برثون و دیگران، ۲۰۰۳) یاد شده است. مثال زیر نقش تعداد و اندازهٔ فروشگاه‌ها را بر قدرت چانه‌زنی

خرده‌فروش نشان می‌دهد:

شرایط یکسانی در فروشگاه‌های ما حاکم نیست. در این فروشگاه به واسطه آن که بخش سوپرمارکت بالاترین فروش را دارد، تأمین‌کننده خودش پیش ما می‌آید. اما فروشگاه‌های ... و ... [نام دو فروشگاه دیگر] به‌خاطر کوچکی به‌سختی قادر به جذب تأمین‌کننده هستند. شرایط حاکم بر کسب و کار: بر عناصر ساختاری بیرون سازمان (زنجیره تأمین و بازار) و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی خرده‌فروش نظر دارد. هر چند در پیشینه (کانون و پریاولت، ۱۹۹۹) مشخصه مذکور مؤلفه‌های متعددی را در بر می‌گیرد، مصاحبه‌شوندگان عمدتاً بر مفهیمی چون «ساختار رقابت»، «نقش تعیین‌کننده در زنجیره»، و «ابهام در محیط» اشاره داشتند.

طبق نظر هاگانسون (۱۹۸۲)، ساختار رقابت به درجه تمرکز تأمین‌کنندگان و خریداران بستگی دارد. اساساً درجه تمرکز خریداران یا تأمین‌کنندگان تعداد گزینه‌های در دسترس یک شرکت را تعیین می‌کند. شاید بتوان دسترسی خرده‌فروش به گزینه‌های متعدد را با درجه دسترسی وی به منابع مختلف تأمین معادل دانست. طبق نظریه‌های سنتی اقتصاد، هنگامی که تأمین‌کنندگان زیادی برای فروش کالای مشابهی به رقابت بپردازند، بازار به منبعی برای اطلاعات قیمت و کیفیت تبدیل می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷):

در جلسه‌های مذاکره یکی از موضوع‌ها، بحث معرفی محصول است. [تأمین‌کنندگان] در مورد تنوع و قیمت محصول صحبت می‌کنند. خود را با رقبایشان مقایسه می‌کنند. برتری‌های خود را برجسته می‌کنند و در مورد تخفیفاتی که می‌توانند به ما دهند صحبت می‌کنند. از سوی دیگر، معدود بودن تأمین‌کنندگان یا مشابه نبودن محصولات موجب فشرده‌گی اطلاعات در سمت فروشنده می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). تحت این شرایط، عدم دسترسی به منابع جایگزین تأمین می‌تواند موجب افزایش عدم اطمینان و وابستگی شرکت‌های خریدار (استاناک، ۱۹۹۶) شود. از این رو، انتظار می‌رود دسترسی به گزینه‌های جایگزین بر ماهیت روابط قدرت خرده‌فروش - تأمین‌کننده اثر گذارد.

درد سر یعنی زمانی که ما جایی به بحران بخوریم و روغن نداشته باشیم و شرکت ... [یکی از برندهای اصلی تأمین‌کننده روغن نباتی مایع] بگوید که من روغن نمی‌آورم.

مفهوم ساختار رقابت به تعدد شرکت‌های فعال در لایه خرده‌فروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی نیز اشاره دارد. در حالی که به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان، در اختیار داشتن فضایی برای عرضه کالاهای تأمین‌کننده بزرگ‌ترین امتیاز آنان به شمار می‌رود، دسترسی تأمین‌کننده به گزینه‌های جایگزین برای عرضه محصول بر وابستگی تأمین‌کننده به خرده‌فروش و به اعتقاد امرسون (۱۹۶۲) بر قدرت خرده‌فروش در قبال تأمین‌کننده اثری منفی

می‌گذارد:

زمانی که فقط شهروند بود ما طور دیگری با تأمین‌کننده‌ها مذاکره می‌کردیم. الان به خاطر حضور رقبا مقداری سبک تغییر کرده است. چون ما دیگر تنها گزینه تأمین‌کنندگان نیستیم. جایگاه خرده‌فروش در زنجیره تأمین و قرار گرفتن وی در نقطه اتصال تأمین‌کننده و مردم (لانگ، ۲۰۰۳) او را تبدیل به ناخدای زنجیره تأمین محصولات غذایی (رابسون و راونسلی، ۲۰۰۱) کرده است. به اعتقاد مسینجر و ناراسیمهان (۱۹۹۵)، در زنجیره تأمین محصولات غذایی، شرکت‌های خرده‌فروش نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری الگوی مصرف مشتریان نهایی و تغییر روش‌های ترفیع، بسته‌بندی، و بازاریابی تأمین‌کنندگان دارند. در این پژوهش، مصاحبه‌شوندگان با استفاده از کدهایی چون قابلیت فرهنگ‌سازی، کانال ارتباطی با مصرف‌کننده نهایی، توانایی برندسازی، در اختیار داشتن فضایی ارزشمند برای عرضه کالاهای تأمین‌کنندگان، و مرکز معتبر عرضه محصول کوشیدند تا اهمیت جایگاه سازمان خود را روشن سازند.

ابهام‌های محیطی عوامل محیطی خارج از کنترلی هستند که بر عملکرد سازمان اثری نامطلوب می‌گذارند (جوزف و کلوانی، ۱۹۹۵). ابهام محیطی و رابطه آن با قدرت یکی از موضوع‌هایی است که ذهن بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت را به خود جلب کرده است. برای مثال، رحمان سرشت (۱۳۷۷) نقل می‌کند افرادی که با ابهام مواجه‌اند و با آن دست و پنجه نرم می‌کنند بر کسانی که به تصمیم‌های این افراد در قبال ابهام متکی هستند، تسلط می‌یابند. از این رو، سازمان ابهام‌زدا در قبال سازمان‌هایی که حیات خود متأثر از این ابهام است قدرت می‌یابد:

به خاطر وضع بازار که به هر حال جو بی‌اعتمادی بر آن حاکم است، همه تأمین‌کننده‌ها حاضرند با شهروند کار کنند. شهروند یک فروشگاه زنجیره‌ای است و یک بخش دولتی است. بنابراین، یک تضمین است برای این که سرمایه تأمین‌کننده از بین نرود.

**عناصر اقتضایی زنجیره تأمین.** موقعیتی بودن مدیریت روابط قدرت در لایه خرده‌فروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی باعث می‌شود تا با ظهور شرایط و موقعیت‌های خاص خرده‌فروش خود را ناچار به اتخاذ اقدام‌هایی اقتضایی در قبال تأمین‌کنندگان بداند. اگر چه این شرایط و موقعیت‌ها در قالب عناصر اقتضایی موجب هدایت تصمیم‌ها و اقدام‌های خرده‌فروش در حین مدیریت روابط قدرت می‌شوند، برخلاف عناصر ساختاری باثبات نبوده و با گذشت زمان و/ یا تغییر مکان تغییر می‌کنند. جدول ۴ مشخصه‌های مترتب بر عناصر اقتضایی اثرگذار بر فرآیند مدیریت روابط قدرت در زنجیره تأمین مورد بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۴: عناصر اقتضایی اثرگذار بر فرآیند مدیریت روابط قدرت در زنجیره تأمین

مشخصه	بعد
ماهیت تأمین کننده	تعداد تأمین کنندگان در دسترس (معدود .... متعدد)
	مدت زمان همکاری (تازه وارد .... قدیمی)
	نوع تأمین کننده (تولید کننده، واسطه / پخش، وارد کننده)
	اصالت تأمین کننده (اصلی .... غیر اصلی)
مشخصه های کالا	اهمیت تأمین کننده: سهم از فروش / سهم از سود (کم .... زیاد)
	قیمت (بالا .... مناسب .... پایین)
	کیفیت (بالا .... متوسط .... پایین)
	نشان تجاری (معروف .... ناشناخته)
	تنوع (زیاد .... متوسط .... کم)
	سود (بالا .... متوسط .... پایین)
	سرعت فروش (تند گردش ... کند گردش)
	نیاز مردم (زیاد .... کم)

ماهیت تأمین کننده: چون شرکت های خرده فروش زنجیره تأمین محصولات غذایی اغلب مبادله های خود را تنها با یک تأمین کننده انجام نمی دهند، اقتضایی بودن مدیریت روابط قدرت با تأمین کنندگان مختلف گریزناپذیر است. در این پژوهش، مصاحبه شونده‌گان هنگام توصیف های خود به مثال های متنوعی اشاره داشتند که در تمام آن ها به نوعی بر تفاوت میان تأمین کنندگان تأکید می شد. در این خصوص، شرکت کنندگان با اشاره به پنج بعد اصلی جدول ۴ کوشیدند تا ضمن تمایز تأمین کنندگان از یکدیگر، مبنایی را برای طبقه بندی آنان ارائه دهند. مشخصه های کالا: کالا به عنوان یکی از عناصر شکل دهنده مبادلات خریدار و تأمین کننده، نقشی محوری در این مبادله ها دارد. مشخصه ها و ویژگی های کالا غالباً اثری معنی دار بر کل رابطه خرده فروش و تأمین کننده می گذارد (متکالف، فریر، کریشنان، ۱۹۹۲؛ هاکانسون، ۱۹۸۲). بررسی متن مصاحبه ها حکایت از نقش محوری کالا در توصیفات مصاحبه شونده‌گان دارد. اکثر مصاحبه شونده‌گان در توصیف تجربه های خود بر محورهای نسبتاً یکسانی تأکید داشتند. در این خصوص، مصاحبه شونده‌گان با اشاره به هفت بعد اصلی جدول ۴، کوشیدند تا ضمن تمایز کالاها از یکدیگر، مبنایی را برای طبقه بندی کالاهای مختلف قابل ارائه توسط یک تأمین کننده یا مجموعه ای از تأمین کنندگان مشابه ارائه دهند.

رویکرد مصاحبه شونده‌گان برای توصیف شرایط اقتضایی حاکم بر فرآیند مدیریت روابط قدرت هم خوانی زیادی با پیشینه دارد. برای مثال، رمسی (۱۹۹۶) با تکیه بر الگوی دو بعدی کراالجیک (۱۹۸۳) یادآور می شود که هنگام اخذ تصمیم های خرید، سطح ملاحظه های خریدار به ماهیت کالا بستگی دارد. کراالجیک (۱۹۸۳) از این الگو برای شناسایی رژیم قدرت میان

خرده‌فروش و تأمین‌کننده و ارائه‌راهکارهایی برای مدیریت خرید در قبال تأمین‌کنندگان استفاده کرده است.

**عوامل انگیزاننده زنجیره تأمین.** در حالی که عناصر ساختاری و اقتضایی زنجیره تأمین بازیگران اصلی فرآیند مدیریت روابط قدرت پس از ورود خرده‌فروش به این فرآیند هستند، عوامل انگیزاننده زنجیره تأمین با ایجاد شرایط و موقعیت‌هایی خاص خرده‌فروش را ملزم به ورود در چنین فرآیندی می‌کنند. عوامل انگیزاننده زنجیره تأمین ضمن تحریک مشخصه‌های عناصر ساختاری و اقتضایی زنجیره، موجب شکل‌گیری هدف‌ها و انتظارات خرده‌فروش برای ورود به فرآیند مدیریت روابط قدرت می‌شوند. در این پژوهش، عوامل مزبور در قالب دو مشخصه منبع انگیزاننده و شدت برانگیختگی مورد توجه قرار گرفته است.

**منبع انگیزاننده.** در این پژوهش، مصاحبه‌شوندگان ضمن توصیف تجربه‌های خود به دامنه متنوعی از منابع انگیزاننده اشاره کردند (جدول ۵). این منابع که عمدتاً ریشه در عناصر ساختاری و اقتضایی حاکم بر پدیده مدیریت قدرت در زنجیره تأمین محصولات غذایی دارند، موجب تحریک خرده‌فروش برای ورود به رابطه قدرتی با تأمین‌کنندگان می‌شوند.

جدول ۵. مفاهیم مترتب بر منبع برانگیزاننده

مفهوم/ ایده	مثال استخراج شده از متن مصاحبه‌ها
اتخاذ راهبردهای جدید سازمانی	چند سال پیش معاونت بازرگانی از ما خواست بدون استثناء حاشیه سودمان را برای تمام تأمین‌کنندگان سه درصد افزایش دهیم. کار من این شده بود که هر روز با چند تأمین‌کننده روی پایین آوردن قیمت یا بالا بردن سود جلسه بگذارم.
زیر پا گذاشتن توافقات صورت گرفته توسط تأمین‌کننده	اگر با ما همکاری نکند، سفارش از او را کم می‌کنم ... اگر خوب نفروشد، سریعاً به بالا اطلاع می‌دهم تا در قراردادش تجدید نظر شود ... اگر به تعهداتش عمل نکند، به موقع جنس نرساند، یا فروشش پایین بیاید، جای او را عوض می‌کنم.
شکست خرده‌فروش در دستیابی به هدف‌های مورد انتظار	معمولاً از ابتدا با تأمین‌کننده برخورد شدید نمی‌کنیم. شاید اول به یک تذکر ساده بسنده کنیم اما اگر به کارش ادامه دهد با او برخورد جدی‌تری می‌کنیم. مثلاً ممکن است اول فضای او را کم کنیم و کم‌تر به او سفارش بدهیم. اگر باز هم ادامه دهد، جای او را عقب‌تر می‌بریم و نهایتاً به بازرگانی اطلاع می‌دهیم که عذر او را نخواهد.
استفاده تأمین‌کننده از قدرت در قبال خرده‌فروش	به آن‌ها گفتم باید شرایط فروش را تغییر دهید. اگر بخواهید سخت بگیرید نمی‌توانید به من کالا بفروشید. چون من می‌توانم از [شرکت] دیگری خرید کنم.

در پیشینه به مواردی مشابه با آن‌چه مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان منابع برانگیختگی قلمداد



کرده‌اند اشاره شده است. برای مثال، ریون (۱۹۹۳) بیان می‌دارد که موفقیت یا شکست خرده‌فروش در رسیدن به هدف‌ها و انتظارات، قدرتی بر انگیزه‌های قدرتی وی اثر می‌گذارد.

**شدت برانگیختگی.** تصور خرده‌فروش از شدت اثرات نامطلوب منبع انگیزاننده بر عملکرد سازمان وی مشخصه دیگری است که موجب ورود خرده‌فروش به فرآیند مدیریت روابط قدرت با تأمین‌کننده می‌شود. بر این اساس، تصور خرده‌فروش از بزرگی اثرات ناشی از منابع انگیزاننده مبنای شروع فرآیند مدیریت روابط قدرت می‌شود. منظور از بزرگی، عمق و وسعت اثرات بالقوه یک منبع انگیزاننده بر عملکرد شرکت خرده‌فروش است.

در این پژوهش، شرکت‌کنندگان نشان دادند که شدت برانگیختگی منابع انگیزاننده از مباحث جزئی (روزمره) تا مباحث کلی (راهبردی) متغیر است. در این خصوص، مباحث جزئی عمدتاً بر وقایع و اتفاقاتی روزمره‌ای دلالت دارند که اثرهایی کوچک و کوتاه‌مدت بر عملکرد خرده‌فروش دارند و مباحث کلی اغلب بر وقایع و اتفاقاتی دلالت دارند که اثرهایی گسترده و بلندمدت بر عملکرد خرده‌فروش دارند. در حین مصاحبه‌ها، پاسخ‌دهندگان به ذکر مثال‌هایی متفاوت از منابع انگیزاننده پرداختند. تفسیر این مثال‌ها نشان داد که آن‌ها در توصیفات خود از واژگان «روزمره» و «جزئی» برای منابع انگیزاننده با اثراتی سطحی و از واژگان «راهبردی»، «عمده»، و «اصلی» برای توصیف منابع انگیزاننده با اثراتی قابل توجه و عمیق بر عملکرد شرکت استفاده کرده‌اند. از این رو، از دو برچسب «جزئی» و «کلی» برای نمایش شدت اثرگذاری منابع انگیزاننده استفاده شد.

**برانگیختگی جزئی:** اگر مشخصه شدت برانگیختگی را روی پیوستاری فرض کنیم، برانگیختگی جزئی نمایان‌گر حد پایین شدت برانگیختگی خواهد بود. اگر چه برانگیختگی جزئی به معنی اثر کوچک و سطحی منبع انگیزاننده بر عملکرد خرده‌فروش است، این موضوع حکایت از بی‌اهمیت بودن این اثر برای خرده‌فروش ندارد. منابع انگیزاننده دارای شدت برانگیختگی جزئی منابعی هستند که موجب ورود خرده‌فروش به فرآیند مدیریت روابط قدرت با تأمین‌کننده می‌شوند اما امکان حذف سریع و کم‌هزینه این منابع برای خرده‌فروش میسر است:

مشکلات جزئی اغلب به صورت خودمانی و با یک تذکر ساده حل می‌شوند. از این مشکل‌ها در طول روز چندین بار رخ می‌دهد.

**برانگیختگی کلی:** در حالی که منابع انگیزاننده برخوردار از شدت برانگیختگی جزئی اغلب در سطوح پایین و عملیاتی سازمان رخ می‌دهند و معمولاً در همین سطوح نیز حل و فصل می‌شوند، منابع انگیزاننده دارای شدت برانگیختگی کلی اغلب در سطوح بالا و راهبردی

سازمان ظاهر می‌شوند. حل و فصل این نوع منابع اغلب مستلزم صرف هزینه‌های بالا برای خرده‌فروش است. به علاوه، این منابع بعضاً موجب تغییر جهت روابط قدرتی خرده‌فروش با تأمین‌کننده می‌شوند. مثال زیر اظهار نظر یکی از مدیران ارشد تأمین محصولات غذایی را نشان می‌دهد:

مثلاً ... [یکی از تولیدکنندگان روغن مایع] به ما روغن می‌دهد. کالای او برای ما راهبردی است و گردش بالایی دارد. می‌خواستیم از آن‌ها تخفیف بگیریم اما زیر بار نمی‌رفتند. تصمیم گرفتیم اگر نپذیرند به ما تخفیف دهند، دیگر از آن‌ها کالا نگیریم ... به فروشگاه‌ها همین را گفتیم. پس از مدتی قضیه را جویا شدند ... بعد از یک یا یک و نیم ماه با واسطه آمدند و تخفیف دادند. قیمت ثابت بود، اما حاضر شدند ۴ تا ۵ درصد سود ما را افزایش دهند.

چنان‌که از پیشینه بر می‌آید، رویکرد پژوهشگران دیگر در قبال دلایل ورود خرده‌فروش به رابطه قدرتی با تأمین‌کننده تفاوتی عمده با رویکرد پژوهش حاضر دارد. در حالی که پیشینه از هدف‌های آینده‌گرای خرده‌فروش به عنوان دلایل ورود خرده‌فروش به رابطه قدرتی با تأمین‌کننده یاد می‌کنند، پژوهش حاضر ورود خرده‌فروش به این رابطه را منوط به وقوع شرایط و اتفاقات پیش‌آیندی می‌داند که موجب برانگیختگی وی می‌شوند. برای مثال، استاناک (۱۹۹۶) نقل می‌کند که روی‌آوری سازمان‌ها به روابط قدرتی ناشی از تمایل آن‌ها به کاهش هزینه‌ها و زیان‌های احتمالی، افزایش منافع و امتیازات احتمالی، یا ارضاء دامنه‌ای گسترده از نیازها (مانند بقا، کسب هویت، و معنی) است. هم‌چنین، ریون (۱۹۹۳) تحقق هدف‌های بیرونی (ارتقاء بهره‌وری) و تحقق هدف‌های درونی (ارضاء نیازهای فردی) را به عنوان دلایل استفاده از قدرت معرفی می‌کند. با وجود این، پژوهشگران مذکور به این نکته اشاره نکرده‌اند که در اصل بروز چه شرایط و وقایعی منجر به ورود سازمان به یک رابطه قدرتی با سازمان دیگر می‌شود. ظاهراً تأکید بر هدف‌های آینده‌گرا تنها بخشی از دلایل ورود خرده‌فروش به فرآیند مدیریت روابط قدرت با تأمین‌کننده است.

پژوهش حاضر از دو محدودیت اصلی برخوردار است. نخست، در جمع‌آوری داده‌ها استفاده از مصاحبه بیش از آن‌چه در راهبرد نظریه بر خاسته از داده‌ها پیشنهاد شده، بر مشاهده‌های مستقیم و مطالعه مدارک و اسناد ترجیح داده شده است. در این مطالعه، امکان بررسی تمام مدارک اسناد سازمان و مشاهده رفتار کارکنان برای مدتی طولانی فراهم نبود. این در حالی است که رصد پدیده مدیریت روابط قدرت در بستر پژوهش و در دوره زمانی طولانی‌تر بینشی عمیق‌تر را درباره این پدیده فراهم می‌سازد. دوم، همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه بر خاسته از داده‌ها، یافته‌های این پژوهش با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افرادی محدود حاصل شده است. این موضوع محدودیت‌هایی را بر تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش وارد می‌کند.

تمرکز بر موضوع پژوهش حاضر از جمله نیازهایی است که رفع آن اخیراً مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (چوی و دولی، ۲۰۰۸). با آن که پیشینه اتخاذ رویکرد فرآیندی برای شناخت بهتر ماهیت روابط بین سازمان‌ها را پیشنهاد می‌دهد (ویلسون، ۱۹۹۵؛ موهر، ۱۹۸۲؛ گلاسبرگ، ۱۹۸۱)، این موضوع کم‌تر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این در حالی است که به واسطه روش‌شناسی پژوهش، بر ماهیت فرآیندی پدیده مدیریت قدرت تأکید شده است.

به کارگیری راهبرد نظریه بر خاسته از داده‌ها اقدامی نو در پژوهش‌های زنجیره تأمین محسوب می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر از بعد روش‌شناسی در نوع خود یکتا است. از منظر روش‌شناسی، این پژوهش به رفع برخی دیگر از کمبودهای شناسایی شده نیز کمک کرده است. در حالی که ساچان و داتا (۲۰۰۵) «به کارگیری بسیار محدود نظریه‌های سایر زمینه‌های علمی در حوزه مدیریت زنجیره تأمین» و «استفاده محدود از داده‌های دست اول و عدم به کارگیری نوآورانه داده‌های دست دوم» را به عنوان ضعف پیشینه مدیریت زنجیره تأمین مطرح می‌کنند، این پژوهش با اتکا به دامنه متنوعی از نظریه‌های رفتاری، سازمانی، و بازاریابی و استفاده نوآورانه از داده‌های دست اول و دست دوم به صورت‌بندی الگوی خود پرداخته است. الگوی حاصل از پژوهش حاضر با شناساندن ابعاد و مشخصه‌های عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت روابط قدرت در لایه خرده‌فروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی امکان خلق سناریوهای قدرتی مختلف را برای مدیران خرده‌فروش فراهم می‌سازد. انتظار می‌رود پژوهش حاضر بتواند دانش مدیران شرکت‌های خرده‌فروش را در خصوص عوامل مؤثر بر موفقیت، شکست، و در کل، تکامل روابط قدرت در زنجیره‌های تأمین افزایش دهد.

اگر چه این پژوهش کوشید تا با اتکا به چرخه‌ای قیاسی / استقرایی (کارلسون و مک کاسلین، ۲۰۰۳) به نظریه‌سازی و توسعه دانش مدیریت زنجیره تأمین بپردازد، ماهیت استقرایی روش‌شناسی آن محدودیت‌هایی را بر تعمیم‌پذیری نتایج وارد کرده است. از این رو، بررسی اعتبار الگوی این پژوهش در لایه خرده‌فروشی زنجیره‌های تأمین دیگر پیشنهاد می‌شود. ضمن آن که با تعریف مقیاس‌های مناسب می‌توان به سنجش شرایط اثرگذار بر پدیده مدیریت روابط قدرت پرداخت. سرانجام برای سنجش کفایت الگوی پیشنهادی پژوهش، مطالعات استقرایی بیش‌تر توصیه می‌شود.

## منابع

۱. بازرگان، ع. (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار.
۲. رحمان سرشت، ح. (۱۳۷۷). تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی. تهران: مؤسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر.
۳. طهماسبی، ر. (۱۳۸۷). ظهور نسل سوم فروشگاه‌های زنجیره‌ای: سهمی کم‌تر از ۸ درصد. شهروند امروز، ۵۹، ۳۹-۳۴.
4. Ailawadi, K., Borin, N. & Farris, P.W. (1995). Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers. *Journal of Retailing*, vol. 71(3), 211-248.
5. Aramyan, L., Ondersteijn, O., van Kooten, O. & Lansink, A.O. (2006). Performance indicators in agri-food production chains. in Ondersteijn O.M., Wijnands J.U.M., Huirne R.B.M. & van Kooten O. (Ed.), *Quantifying the Agri-Food Supply Chain*, Dordrecht: Springer.
6. Belaya, V. & Hanf, J. (2009). The two sides of power in business-to-business relationships: implications for supply chain management. *The Marketing Review*, 9(4), 361-381.
7. Benton, W.C. & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer-seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
8. Berthon, P., Pitt, L.F., Ewing, M.T., & Bakkeland, G. (2003). Norms and power in marketing relationships: alternative theories and empirical evidence. *Journal of Business Research*, 56(9), 699-709.
9. Boyle, B.F., Dwyer, R., Robicheaux, R.A. & Simpson, J.T. (1992). Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
10. Cannon JP & Perreault WD 1999, 'Buyer-Seller Relationships in Business Markets', *Journal of Marketing Research*, vol. 36(4), pp. 439-460.
11. Carlson, N.M. & McCaslin (2003). Meta-inquiry: an approach to interview success. *The Qualitative Report*, 8(4), 549-569.
12. Choi, T.Y. & Dooley, K. (2008). Special Topic Forum on Supply Networks: Theories and Models. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 77.
13. Dwyer, F.R. (1993). Soft and hard features of inter-firm relationships: an empirical study of bilateral governance in industrial distribution. ISBM Report 6, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
14. Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 51(2), 11-27.
15. Emerson, R.M. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 39(1), 31-41.
16. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
17. Glasberg, D.S. (1981). Corporate Power and Control: The Case of Leasco Corporation versus Chemical Bank. *Social Problems*, 29(2), 104-116.
18. Goffin, K., Lemke, F. & Szwejczewski, M. (2006). An exploratory study of 'close' supplier-manufacturer relationships. *Journal of Operations Management*,

24(2), 189-209.

19. Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, London: John Wiley & Sons.

20. Hingley, M.K. (2005). Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 551-569.

21. Hsu, C-H., Chen, Y-H., Tsai, S-C. & Chen, C.Y. (2008). Impact of channel power in the supply chain context: an empirical study on Taiwan apparel industry. In Proceeding of Industrial Engineering and Engineering Management, Singapore, 8-11 December 2008, (pp. 1103-1107). IEEE International Conference.

22. Hu, T-L. & Sheu, J-B. (2005). Relationships of channel power, noncoersive influence strategies, climate, and solidarity: A real case of the Taiwanese PDA industry. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 447-461.

23. Joseph, K. & Kalwani, M.U. (1995). The impact of environmental uncertainty on the design of salesforce compensation plans. *Marketing Letters*, 6(3), 183-197.

24. Judit, N. (2007). Interfirm Relationships: a Literature Review. A working paper.

25. Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(4), 109-117.

26. Lang, T. (2003). Food industrialization and food power: implications for food governance. *Development Policy Review*, 21(5/6), 555-68.

27. Lincoln, Y. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sage Publications.

28. Maloni, M.J. & Benton, W.C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-73.

29. McCracken, G. (1998). *The long interview*, Beverly Hills: Sage publication.

30. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keeber, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-24.

31. Messinger, P.R. & Narasimhan, C. (1995). Has Power Shifted in the Grocery Channel? *Marketing Science*, 14(2), 189-223.

32. Metcalf, L.E., Frear, C.R., & Krishnan, R. (1992). Buyer-seller relationships: an application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27 - 46.

33. Mohr, L.B. (1982). *Explaining Organization Behavior: the limits and possibilities of theory and research*, SanFrancisco: Jossey-Bass.

34. Molm, L.D. (1988). The Structure and Use of Power: A Comparison of Reward and Punishment Power. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 108-122.

35. Munson, C.L., Rosenblatt, M.J. & Rosenblatt, Z. (1999). The use and abuse of power in supply chains. *Business Horizons*, 42(1), 55-65.

36. Parker, M. & Bridson, K. (2002). Expanding the buyer-supplier relationship definition: its antecedents and relationship with performance outcomes. In ANZMAC 2002: conference proceedings, 2-4 December 2002 (pp. 2081-2089). Geelong: Deakin University.

37. Ramsay, J. (1996). The case against purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 13-19.

38. Raven, B.H. (1993). The bases of power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.

39. Robson, I. & Rawnsley, V. (2001). Co-operation or coercion? Supplier networks and relationships in the UK food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 39-47.
40. Sachan, A. & Datta, S. (2005). Review of supply chain management and logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9/10), 664-705.
41. Shapiro, S. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(4), 623- 58.
42. Sheu, J-B. & Hu, T-L. (2009). Channel power, commitment and performance toward sustainable channel relationship. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 17-31.
43. Singgih, S. & Woods, E.J. (2004). Banana Supply Chains in Indonesia and Australia: Effects of Culture on Supply Chains. In ACIAR Proceedings, 19-22 August 2003 (pp. 44-52), Canberra.
44. Stannack, P. (1996). Purchasing power and supply chain management power-two different paradigms - a response to Ramsay's 'Purchasing power' (1995). *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(1), 47-56.
45. Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, California: Thousand Oaks.
46. Su, C-J. (2003). An integrated framework for understanding intra-organizational influence strategies. *Journal of Human Resource Management*, 3(4), 109-131.
47. Van de Ven, A.H. & Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.
48. Wilson, D.T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
49. Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B. & Yeung, J.H.Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.