

قرن بیست و یکم قرن تولیدات انعطاف پذیر

حمیدرضا داوری^۱، فردین شورج^۲

چکیده

در پایان قرن بیستم به دلیل تغییرات ایجاد شده در نوع مصرف و تقاضای مشتریان و همچنین کمبود زمین برای کشاورزی، تولید انعطاف پذیر جای خود را به تولید انبوه داده است. در این قرن با تغییر شیوه تولید و مصرف، زندگی بشر نیز دستخوش دگرگونی شده است. توانایی خلق مزیت نسبی و رقابتی در محیط پویا و پرتحول صنعت امروزی یک ارزش بوده و تولید انعطاف پذیر سیاست نسبتاً جدیدی است که توسط شرکت های موفق برای توسعه و افزایش رقابت به کار گرفته می شود. تولید انعطاف پذیر نیاز به مشارکت کلیه کارکنان یک سازمان دارد. مدیران باید فضایی را ایجاد کنند تا کارکنان ترغیب و تشویق به مشارکت در تولید انعطاف پذیر شده، و خود نیز در منافع شرکت سهیم شوند. این مقاله به صورت مروری برگرفته از تلاش بعضی از مدیران اجرایی دستگاه های تولیدی تهیه و با استفاده از مقالات قابل اجرای بعضی از نویسندگان که در بخش منابع ذکر گردیده آغازگر فعالیت در زمینه تولید انعطاف پذیر می باشد.

واژگان کلیدی: سیستم تولید انعطاف پذیر، سازمان انعطاف پذیر، قیمت گذاری، تبلیغات

انعطاف پذیر، مزیت نسبی و رقابتی

مقدمه

در پایان قرن بیستم به دلیل تغییر در نحوه و نوع مصرف مشتریان، تولید انعطاف پذیر جای خود را به تولید انبوه داده است. در این قرن با تغییر شیوه های تولید، چهره زندگی بشر دگرگون شده است.

۱ کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، مؤسسه آموزش عالی غزالی قزوین

۲ دکتری مدیریت گرایش کارآفرینی، پژوهشگاه شاخص پژوه، shooraj_f@yahoo.com

تولید انعطاف‌پذیر با آنچه که ما در قرن نوزدهم و بیستم به عنوان تولید انبوه داشتیم فلسفه‌ای متفاوت دارد که در آن رابطه بین قیمت، تعداد، کیفیت و سود برقرار می‌گردد. یکی از اصلی‌ترین دلایل شکل‌گیری سیستم تولید انعطاف‌پذیر مسئله کمبود زمین حاصل خیز برای بشر است؛ زیرا که در عصر کشاورزی وجود زمین‌های گسترده برای کشت به عنوان اصلی‌ترین مسئله برای امر تولید کشورها مطرح بوده است.

امروزه توانایی خلق مزیت نسبی و رقابتی در محیط پویا و پر تحول صنعتی یک ارزش انکارناپذیر است. اگر بخواهیم تولید انعطاف‌پذیر داشته باشیم باید در بین نیروی انسانی مشغول به تولید حس تعهد دو جانبه را تقویت کنیم. تولید انعطاف‌پذیر سیاستی با ارزش است که توسط شرکت‌های موفق برای توسعه و افزایش رقابت به کار گرفته شده و این امر باعث تولید متناسب با نیاز مشتریان می‌گردد.

قرن بیست و یکم قرن تحولات سریع است به نحوی که مدیریت همواره در شرایط عدم اطمینان انجام می‌شود و این به‌گونه‌ای است که می‌توان گفت در قرن بیستم دو انقلاب در ابتدا و انتهای آن انجام گرفته است. اولین انقلاب ظهور تولید انبوه و پایان گرفتن تولید دستی است و انقلاب بعدی ظهور تولید انعطاف‌پذیر و خاتمه یافتن عصر تولید انبوه است. مدیران جنرال‌موتورز^۱ معتقدند تولیدات صنعتی راه را برای ورود به عصر تولید انبوه هموار ساخت و شرکت تویوتا پیشگام تولید انعطاف‌پذیر گردید.

در این مقاله به دنبال آن هستیم که بعد از تبیین مفهوم تولید انعطاف‌پذیر بیان کنیم استراتژی چه کاربردی دارد و چگونه می‌توان آن را به تمام گوشه و کنار جهان برد، به‌گونه‌ای که همگان از آن منتفع شوند.

مفهوم تولید انعطاف‌پذیر

تولیدکننده سنتی از کارگران بسیار ماهر و ابزارهای ساده اما انعطاف‌پذیر استفاده می‌کند تا دقیقاً آنچه را که مشتری می‌خواهد بسازد. همچنین تولیدکننده انبوه در طراحی محصولات از افراد متخصص استفاده می‌کند اما این محصولات توسط کارگران نیمه ماهر و ماهر ساخته

¹ Henry ford & Alfred Sloan

می‌شود. این محصولات در حجم زیاد تولید می‌شوند. در این سیستم تولیدکننده برای افزایش کارایی و کاهش قیمت هیچ‌گونه نوآوری نداشته این امر به دلیل وجود روش‌های کاری یکسان، باعث محیط کاری ملال‌آور و فاقد انگیزه می‌گردد؛ اما در مقابل سیستم تولید انعطاف‌پذیر از مزایای هر دو نوع روش تولید برخوردار است. این سیستم از قیمت بالای اولی و انعطاف‌ناپذیری دومی اجتناب می‌کند؛ بنابراین تولیدکننده انعطاف‌پذیر برای تولید محصولات بسیار متنوع، افرادی را از همه سطوح سازمانی و با مهارت‌های مختلف گردآورده و به‌صورت گروهی به کار می‌گمارد و نیز از ماشین‌آلات مناسب سعی در تنوع تولید استفاده خواهد کرد. در این سیستم با هم‌افزایی سعی می‌شود که علاوه بر استفاده مناسب از نیروی انسانی، فضای اضافی و هدر رفت سرمایه وجود نداشته باشد.

اساساً تولید انعطاف‌پذیر به دنبال رابطه‌ای بین قیمت، تعداد، کیفیت، سود می‌باشد که با تفکرات گذشته تفاوت اساسی دارد. طبق نظر مدیران سنتی رابطه زیر بین سود، مقدار، قیمت و هزینه وجود دارد:

$$P = \text{قیمت} \quad Q = \text{تعداد} \quad R = \text{سود} \quad C = \text{هزینه}$$

$$R = Q (P - C)$$

از نظر مدیران یک شرکت تولیدی، تعداد محصولات فروخته شده، قیمت فروش و هزینه سه عاملی هستند که به‌طور مستقل می‌توان آن‌ها را کنترل کرد. لذا مدیران در سیستم تولید انبوه، سعی دارند با بالا بردن حجم تولید، هزینه‌ها را کاهش دهند؛ اما در روش تولید انعطاف‌پذیر، تفکر تولید باکیفیت بدون هزینه بالا حاکم فرما است.

بر اساس آنچه که گفته شد می‌توان تولید انعطاف‌پذیر را دستیابی به تسهیلات کلی که نیازهای در حال تغییر بازار را شناسایی کرده و در زمان مناسب فروش کالای با کیفیت را با کمترین هزینه به بازار ارائه نماید.

در ادامه به توضیح چند ویژگی نظام تولید انعطاف‌پذیر می‌پردازیم:

۱- تولید انعطاف پذیر

در استراتژی تولید انعطاف پذیر عوامل ائتلاف منابع شناسایی شده و اهداف بدون ائتلاف نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد و برای دستیابی به آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود. این عوامل عبارت‌اند از:

- مشتری‌گرایی (نارضایتی مشتری صفر)؛
- رهبری (ناهماهنگی صفر)؛
- سازمان‌دهی انعطاف‌پذیر (کاغذبازی صفر)؛
- مشارکت (نارضایتی صفر)؛
- معماری اطلاعات (اطلاعات بی‌فایده صفر)؛
- فرهنگ بهبود (خلاقیت از دست رفته صفر)؛
- تولید انعطاف‌پذیر (کارهای بدون ارزش افزوده صفر)؛
- مدیریت تجهیزات انعطاف‌پذیر (خرابی و نقص صفر)؛
- مهندسی انعطاف‌پذیر (فرصت از دست رفته صفر).

شرکت تویوتا ژاپن پیشگام تولید انعطاف‌پذیر در جهان است. بنا به گفته جیمز دوماک و همکاران^۱ نویسندگان کتاب «ماشینی که جهان را دگرگون کرد» شرکت تویوتا به یک سیستم تولیدی نیاز داشت که موجودی کالای فراوان نداشته باشد. در سال ۱۹۵۰ تولید سالانه تویوتا به میزان ۲ هزار و ۶۸۵ دستگاه خودرو بود. این در حالی بود که شرکت فورد تنها در یک کارخانه‌اش هرروز تعداد ۷ هزار دستگاه خودرو تولید می‌کرد.

شرکت تویوتا برای افزایش میزان تولید به یک دگرگونی عمیق در سیستم تولید خود نیاز داشت. از آنجایی که ژاپنی‌ها با مشکل کمبود زمین روبرو هستند به دگرگونی در ابعاد فنی پرداختند. او اعتقاد دارد، حتی در دهه ۹۰ نیز کارخانه‌های خودروسازی شیوه‌های سنتی تولید انبوه را به کار می‌گیرند؛ بنابراین ۲۰ درصد از فضا و وسعت کارخانه و ۲۵ درصد از نیروی کار صرف شده به علت غلط بودن شیوه‌های تولید به هدر می‌رود.

¹ James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos.

۲- مزیت رقابتی تولید انعطاف پذیر

در محیط پر تحول دنیای صنعتی توانایی خلق مزیت رقابتی یک ارزش بسیار معتبر است. استفاده از سیستم نوین و توجه مستمر به کیفیت و نیازهای مشتریان اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین برای اینکه سازمان‌ها و به‌خصوص شرکت‌های صنعتی بتوانند به محیط پویا و پیچیده خود پاسخ بدهند باید بهبود و نوآوری و ایجاد انعطاف در تولید که نوعی تغییر استراتژیک در یک سازمان است را به‌عنوان یک ارزش نهادینه کنند.

تکنولوژی و دانش فنی دو عامل اصلی در تعیین توانایی رقابت شرکت‌های تولیدی در سیستم تولید انبوه به‌حساب می‌آیند؛ اما در سیستم تولید انعطاف‌پذیر نقش تکنولوژی ضعیف گردیده و موفقیت به معیارهای اثربخشی هزینه، نظیر کاهش هزینه امکانات، به‌روز کردن تجهیزات و نگهداری نیروی کار بستگی دارد. توانایی در تغییر و انجام تولیدات متنوع، سود قابل توجهی را برای تولیدکنندگان به همراه خواهد داشت. شرکت‌هایی که تکنولوژی تولید انعطاف‌پذیر را به تکنولوژی ساخت سنتی ترجیح می‌دهند، بهتر و سریع‌تر می‌توانند در برابر تغییرات بازار عکس‌العمل نشان دهند. آن‌ها در جلب رضایت مشتریان موفق‌تر هستند و بدین ترتیب از درصد بالایی از سود برخوردار خواهند شد. سیاستی که مبتنی بر تکنولوژی تولید انعطاف‌پذیر باشد سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین موفقیت را در عرصه مبارزه‌ای که در پیش‌رو دارد برای خود فراهم کند. یک شرکت با به‌کارگیری تولید انعطاف‌پذیر این امکان را فراهم می‌کند که انواع متنوعی از محصولات را متناسب با نیاز مشتریان تولید کند.

شرکت‌هایی که تولید انعطاف‌پذیر دارند از این امکان برخوردارند که مراحل تولید را بین تولید محصولات متعدد تغییر داده و به‌طور سریع و مؤثر پاسخگوی نیازهای مشتریان خود باشند. هرچند که به‌کارگیری این روش در برخی از صنایع امکان‌پذیر نیست ولی عمده شرکت‌های موفق از جمله صنایع اتومبیل‌سازی نسبت به اجرای آن اقدام کرده‌اند.

برای مثال سازندگان اتومبیل در آمریکا و ژاپن که تغییر خط تولید بر اساس تولید انعطاف‌پذیر را دنبال می‌کنند، آن‌ها را قادر کرده است که طرح‌ها و خطوط تولید را به‌سرعت و با هزینه‌های بسیار کم و در کمترین زمان تغییر دهند، کیفیت تولیدات خود را افزایش و

هزینه‌های تولید خود را کاهش دهند؛ و آن را با سلیقه‌های مشتریان سازش دهند تا بدین ترتیب رضایت آنان را جلب کنند.

۳- مدیریت در سیستم انعطاف‌پذیر

آنچه که مسلم است در وضعیت فعلی جهان مدیریت همواره در شرایط نامطمئن انجام می‌شود. در آینده‌نگری به سبک جدید، مدیران نیاز به طرز تفکر و اندیشه نوینی دارند و باید به این مسئله آگاه باشند که وقتی استراتژی سازمان مبتنی بر تولید انعطاف‌پذیر گردید، اداره آن نیز به طرز تفکر جدید نیاز دارد. اساساً اتخاذ این نوع استراتژی که در محیط نامطمئن انجام می‌گیرد تأثیر عمیقی بر کلیه ابعاد و زیرسیستم‌های سازمان

می‌گذارد. تولیدکنندگانی که تولید انعطاف‌پذیر را دنبال می‌کنند در یک محیط پویا و رقابتی عمل می‌کنند، لذا باید روش‌های خلاقانه را برای مدیریت و هدایت و کنترل وظایف گوناگون اتخاذ کنند. بر این اساس همگام با تغییر و تحول محیط بیرونی سازمان، محیط درونی سازمان را با تغییرات تطبیق داده و نسبت به نیازهای متغیر محیط بیرونی و درونی واکنش کامل نشان دهند.

تولید انعطاف‌پذیر تأثیر مهمی روی چگونگی اداره سازمان دارد. شرکت‌هایی که سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر را به کار می‌گیرند باید همکاری و هماهنگی وسیعی را بین واحدهای مختلف سازمان ایجاد کنند، به طوری که همه واحدها در مورد محصولاتی که تولید می‌شود و هم‌چنین در مورد هر یک از ابعاد محصول و تغییرات لازم در آن اطلاعات کامل در اختیار داشته باشند و نسبت به شرکت احساس قرابت داشته باشند در ساختار سازمانی این گونه شرکت‌ها به همراه فروشندگان و بخش بازرگانی، مهندس اجرایی نیز به کار گرفته شود، زیرا باید در تأمین نیازهای مشتریان تلاش کنند.

کارخانه‌هایی که سیستم تولید انعطاف‌پذیر را عملی کرده‌اند، کارگران آن‌ها تنها زمانی به تولید انعطاف‌پذیر پاسخ می‌دهند که نوعی حس تعهد دو جانبه موجود باشد.

مدیریت در این نظام همراه با استفاده از اطلاعات فراوانِ کاربردی، نیازمند به‌روزرسانی مشکلات کارکنان شاغل در سازمان و واحدهای برون‌سازمانی دارد.

۴- رفتار با مشتری

در یک سازمان موفق، پویا و رو به توسعه هدف ایجاد و گسترش یک رابطه درازمدت، محکم و سودمند با مشتریان از طریق فراهم کردن محصولاتی بر اساس خواسته و نیاز آنان است. این شرکت‌ها نسبت به سایر شرکت‌های دیگر محصولات با کیفیت بهتری تولید می‌کنند؛ زیرا محصولات آن‌ها مطابق با نیاز مشتریان است. از طرف دیگر اساس این استراتژی بر این طرز تفکر قرار گرفته است که تولید محصول مشتری‌پسند نیاز به ایجاد یک رابطه محکم با مشتریان دارد. در این شرکت‌ها رضایت مشتریان به عنوان شاخص موفقیت در نظر گرفته می‌شود. آن‌ها ابتدا نیازهای مشتریان را مشخص می‌کنند، سپس کلیه امکانات و منابع را در جهت تأمین این نیازها به کار می‌بندند.

آلدن هایاشی^۱ در رابطه با ارتباط بین تولید انعطاف‌پذیر و رفتار با مشتری به سه اصل زیر توجه می‌کند:

۱- منعطف بودن سیستم فروش

سیستم فروش فعال است نه منفعل یعنی به‌جای اینکه آنان منتظر مشتری باشند خود به سراغ مشتریان می‌روند.

۲- شراکت مشتری در تولید

مشتری در نظر تولیدکننده انعطاف‌پذیر جزء تفکیک‌ناپذیر روند تولید است و ایجاد کیفیت بالا به همراه کاهش هزینه همواره مدنظر تولیدکننده است و این مسئله باعث جلب رضایت مشتری می‌گردد.

^۱ Alden M. Hayashi

۳- منعطف بودن کل سیستم تولید و فروش

کل سیستم، انعطاف پذیر است به این مفهوم که کل سیستم فروش با وجود اینکه به اندازه چند روز موجودی کالا دارد اما بیشتر آن را قبلاً فروخته است.

۵- افزایش توانایی جهت رقابت

تأثیر تکنولوژی بر روند تولید و بهبود آن غیر قابل انکار است. چرخه کوتاه عمر محصولات و افزایش رقابت بر اهمیت سرعت و تناسب سازمانی می افزاید. تولیدکنندگان برای سبقت از رقبای خود در بازار تجهیزا تیشان را طوری طراحی می کنند که نسبت به خطوط و فرآیندهای تولید تغییرپذیر و منعطف باشند.

این شرکتها با تولید انعطاف پذیر قادرند محصولات متعدد و متنوع تری را تولید کنند. از طرف دیگر، منعطف بودن فرآیند تولید، باعث گسترش تغییرات سریع در طرحها و افزایش نوآوری در سازمان می گردد. از آنجایی که شرکت می تواند با آهنگ مناسب تولیداتش را مطابق با نیاز و خواست بازار تغییر دهد. به سهولت نیز می تواند در برابر رقبا و تغییر تقاضای مشتریان مقابله کند.

در دنیای پر تحول و آماده تغییر امروز هرگاه شرکتی بتواند در عرضه محصولی که متناسب با نیاز مشتریان و بازار است پیش قدم باشد، سود کلانی را برای خود به ارمغان خواهد آورد. شرکت های انعطاف پذیر، مدت زمان عرضه محصول به بازار را کاهش می دهند. طراحی و مهندسی محصولات انعطاف پذیر سازمان را قادر می سازد که با تغییر در برنامه کامپیوتری، طرح های خود را ظرف چند روز تغییر دهد. در حالی که برای سازمان هایی که به طور سنتی و انبوه تولید می کنند این امر مستلزم ماهها وقت است.

۶- سازمان انعطاف پذیر

اساساً فضای کسب و کار گذشته فضایی قابل پیش بینی و ثابت بوده و از این رو اغلب مدل های تحلیل استراتژیک و قابلیت های سازمانی، توجه ویژه ای به قابلیت انعطاف پذیری

سازمانی نداشته‌اند. همچنین در مدل‌های تحلیل صنعتی، قدرت تأثیرگذاری سازمان بر محیط عملاً صفر و ناچیز بوده و انعطاف‌پذیری معنا نداشته است.

اگر از شرکت‌هایی که تولیداتشان بر مبنای روش انبوه فعالیت می‌کنند، سؤال شود: «شما چه محصولاتی را تولید می‌کنید.» بلافاصله محصولات خود را فهرست می‌کنند. در حالی که وقتی از شرکت‌هایی که روش تولید انعطاف‌پذیر را به کار می‌گیرند سؤال شود: «شما چه چیزی را تولید می‌کنید.» پاسخ می‌دهند: «هرچه شما بخواهید.» امروزه در بازاری که شتابان در حال تغییر است، توانایی تغییرات سریع در محصول می‌تواند به‌عنوان یک سلاح رقابتی قوی به شمار آید.

تولید انعطاف‌پذیر همراه با بازاریابی احتمال این خطر را که ممکن است شرکت محصولی را تولید کند که خریداری نداشته باشد را کاهش می‌دهد؛ اما شرکت‌ها و سازمان‌های سنتی اساساً برای تولید یک کالا با استاندارد مشخص و به‌منظور افزایش کارایی و کاهش قیمت واحد کالا سازمان‌دهی شده‌اند؛ و این خطر همواره آن‌ها را تهدید می‌کند که نتوانند به‌سرعت در مقابل تغییرات عکس‌العمل نشان دهند؛ و این باعث می‌شود که فرصت‌هایی که در بازار برای آن‌ها پیش می‌آید از دست بدهند. تجهیزات و ماشین‌آلات نیز در این نوع سازمان‌ها تا مدت زمانی که عمر تجهیزات اجازه می‌دهد و یا تا مدت زمانی که مشتریان مایل به خرید محصولات باشند، به تولید خود ادامه می‌دهند؛ اما در تولید به روش انعطاف‌پذیر ماشین‌آلات سپری در برابر تغییرات محیطی می‌باشند که اکثر شرکت‌های سنتی از آن بی‌بهره‌اند.

در فضای پرقابلیت امروزی سازمان‌ها باید از قابلیت تطبیق خود با تغییرات محیط بر خوردار باشند و در عین حال بکوشند تا در جهت دستیابی به استراتژی‌های خود بر محیط کسب‌وکار، مؤثر واقع شوند.

۷- آزادی عمل در قیمت‌گذاری

تولیدکنندگان به سبک انعطاف‌پذیر با تولید محصولات مورد دلخواه مشتریان سعی می‌کنند رضایت آن‌ها را به دست آورند. بدیهی است بر این اساس آن‌ها می‌توانند با قیمت بهتر و بالاتر محصول خود را به بازار ارائه نمایند و سود بیشتری به دست آورند؛ اما در مقابل

تولیدکنندگانی که به شیوه انبوه فعالیت می‌کنند بیشتر تحت تأثیر بازار هستند و این بازار و مشتری است که قیمت را بر آن‌ها تحمیل می‌کند. اغلب دیده شده است که تولید کالاهای مشتری‌پسند در محیطی که از تکنولوژی بالایی برخوردار است مشکل و حتی ممکن است فروش نرود. در این شرایط تولیدکنندگانی که استراتژی انعطاف‌پذیر را اتخاذ کرده‌اند، می‌توانند با اتخاذ استراتژی‌های منعطف و به‌موقع از این شرایط جان سالم بدر ببرند.

۸- روش‌های تبلیغاتی

تولیدکنندگان انعطاف‌پذیر نوآوری و همسویی را با بازار تمرین می‌کنند. در این نوع استراتژی تولیدکنندگان متناسب با نیاز مشتریان کالایی را تولید می‌کنند، سپس به‌محض تشخیص تغییر در نیازها نسبت به تولید کالای دیگری اقدام می‌کنند. توانایی تغییر در محصول مستلزم تغییر در عناصر تبلیغاتی است. عناصر تبلیغاتی برای تولیدکنندگان انبوه نسبتاً ساده است و برنامه‌های تبلیغاتی آن‌ها بیشتر درصدد تبلیغ شکل محصول است که ماشین‌آلات آن‌ها برای تولید آن محصول اختصاص یافته است. تولیدکنندگانی که در چارچوب استراتژی انعطاف‌پذیر عمل می‌کنند با پیچیدگی‌های خاص در زمینه تطبیق عناصر تبلیغاتی مواجه نیستند.

آن‌ها به جای تبلیغ ویژگی‌های خاص محصول، بیشتر محور تبلیغات خود را در جهت حل مشکلات مشتریان متمرکز می‌کنند و برنامه‌های تبلیغاتی آنان همسو با نیازهای مشتریان است. به‌عنوان یک مزیت در تولید انعطاف‌پذیر می‌توان اشاره کرده که با تغییر در تولید، نیاز به تجدید مجدد عناصر تبلیغاتی نیست و این امر موجب کاهش هزینه نیز می‌شود.

نتیجه‌گیری

استراتژی تولید انعطاف‌پذیر، باعث درگیری و مشغله‌های وسیعی برای مدیران می‌گردد. نخست اینکه فعالیت مدیران در این سیستم که در آن محصول، خط سیر کالا و مشتریان در حال تغییر است، مستلزم تلاش، مهارت، صبر و حوصله زیادی است، دوم اینکه تغییرات مداوم در فرایند تولید، تعیین قیمت مناسب، تطبیق عناصر تبلیغاتی و متوازن ساختن توزیع، کار پیچیده و مشکلی است. هم‌چنین مدیران باید در ارتباط مستمر با فروشندگان و مهندسان

اجرائی باشند و به آن‌ها در ارتباط با تغییراتی که قرار است در مورد محصول داده شود، آموزش دهند. علی‌رغم این همه مشکلات، این‌گونه شرکت‌ها در تحویل کالاهایی که مشتریان در جستجوی آن هستند از رقبایشان که در چارچوب تولید انبوه فعالیت می‌کنند، تواناترند و موفق‌تر عمل می‌کنند و این بر قوت قلبی و اراده و اعتماد به نفس مدیران می‌افزاید.

علاوه بر این‌ها تولید انعطاف‌پذیر در یک سازمان مستلزم مشارکت کلیه کارکنان است. مدیران باید فضایی را ایجاد کنند تا کارکنان ترغیب و تشویق به مشارکت گردند. به نحوی که سود خود را در انتفاع شرکت ببینند.

در این استراتژی، مدیریت باید بتواند تعداد مناسب و ترکیب کافی از تمهیدات رویه‌های انعطاف‌پذیری را برای سازمان رقم بزند تا شرکت بتواند با مشکلات کسب‌وکار به شیوه منعطف مواجه گردد. تمام این موفقیت زمانی حاصل می‌شود که کلیه کارکنان از مدیران گرفته تا اعضای بخش اجرایی و فروش همواره در حال آموزش و بروز رسانی اطلاعات خود باشند.

منابع

ایران‌زاده، سلیمان. «استراتژی‌های جدید تولید»، تدبیر شماره ۱۰۳، سال یازدهم.
ایران‌زاده، سلیمان. «مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد، استراتژی ترکیب» تدبیر، شماره ۹۱.
دراکر، پیتر. «چالش‌های مدیریت در سده ۲۱» ترجمه محمود طلوع، ناشر رسا، چاپ اول ۱۳۷۸.

نوریان، حسین. مشاور مدیریت استراتژیک، hosseinnourian.com
خاتمی فیروزآبادی، علی و همکاران. مقاله ارزیابی استراتژیک سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر در یک شرکت لوازم خانگی،
سایت ig.Blogsky.com