

## بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپادیزل

دکتر شهناز نایب‌زاده

استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۳/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۷/۱۰

### چکیده

صنعت خودرو با توجه به وسعت دامنه عمل و توانمندی در زمینه اشتغال‌زایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ توان بالقوه کشور برای رشد و پیشرفت و حضور در بازارهای جهانی به زیر بخش خودروی سنگین در صنعت خودرو سازی کشور جایگاه خاصی بخشیده است که این توان بالقوه را می‌توان ناشی از توان سازندگان داخلی در ساخت بدنه و به صرفه نبودن صادرات کامل خودرو برای تولیدکنندگان برتر دنیا دانست. پیچیده شدن روزافزون رقابت و متغیر و متلاطم بودن محیط کسب و کار در جهان امروز کوچک‌ترین غفلت شرکت‌های بزرگ را به مشکلات عدیده‌ای منتهی می‌سازد؛ لذا جهت بقای حضور در یک صنعت نیاز به داشتن راهکارهای عملی و استراتژی‌های مشخص و مدون ضروری به نظر می‌رسد در حالی که برای صنعت خودروی سنگین کشورمان تاکنون جهت‌گیری مشخص، مدون و علمی ای تعیین نشده است؛ به همین خاطر پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی‌های کسب و کار - تولیدی و عملکرد شرکت سایپادیزل زیر مجموعه گروه تولیدی سایپا می‌باشد.

استراتژی کسب و کار شرکت بر اساس مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰) و در دو بخش اصلی استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز و از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان بررسی شده و محتوای استراتژی تولید که دربرگیرنده تعدادی از متغیرهای کلیدی تصمیم شامل منابع انسانی، برنامه‌ریزی تولید، کنترل مواد، ادغام عمودی و سازمان و مدیریت است نیز از طریق پرسشنامه‌ای که بین مدیران و کارشناسان شاغل در شرکت توزیع گردیده، سنجیده شده و نتایج حاصل از پرسشنامه هم از طریق بررسی اسناد و مدارک سازمانی مورد تأیید واقع گردیده است. عملکرد شرکت نیز بر اساس دو معیار کلیدی سود و فروش طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ از اسناد مالی شرکت استخراج گردیده تا نسبت به بررسی رابطه سازگاری استراتژی‌های کسب و کار - تولیدی و عملکرد مورد استناد قرار گیرد. روش تحقیق حاضر از نوع روش تحقیق غیرآزمایشی یا توصیفی و نیز به شکل مطالعه موردی بوده و نتایج حاصل از آن برای استفاده در جامعه آماری مورد مطالعه به کار گرفته شده است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی تولید، متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید، استراتژی کسب و کار، استراتژی‌های عام، سازگاری استراتژیک، عملکرد

## مقدمه

بررسی رابطه بین سازگاری تعریف شده و عملکرد شرکت سایپادیزل

## اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

هر سازمانی برای تحقق رسالت و هدف غایی خود، مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت تدوین می‌کند. استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دبوید، ۱۳۸۰). در رهیافت سلسله‌مراتبی استراتژی، پس از استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار مطرح شده و پس از آن در سطح سوم استراتژی‌های وظیفه‌ای از جمله استراتژی تولید قرار می‌گیرد. هر سطحی نقش حمایتی برای سطح بالاتر دارد تا در نهایت به اهداف نهایی و فلسفه وجودی مطرح شده در استراتژی شرکت جامه عمل پوشانده شود. اهمیت استراتژی‌ها در بقای سازمان توجه محققین بسیاری را به خود جلب کرده است. در تحقیق حاضر نیز جنبه‌ای دیگر از ابعاد استراتژیک شرکت مورد توجه قرار گرفته و از این دیدگاه به مسأله نگریسته می‌شود. از آن جایی که تصمیم‌گیری در مورد متغیرهای استراتژی تولید، همچنین انتخاب استراتژی کسب و کار مناسب، هر دو عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ پرداختن به سازگاری این دو سطح استراتژیک می‌تواند به‌عنوان عامل مهمی در تحلیل عملکرد شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی ضرورت یابد.

از سوی دیگر صنعت خودرو به‌لحاظ ویژگی‌هایی همچون سطح بالای اشتغال‌زایی، میزان نقدینگی و سرمایه در گردش بسیار آن، وجود صنایع جانبی گسترده نظیر (فولاد، فولادهای آلیاژی، فلزات، الکترونیک، مخابرات، پلیمر، شیمی، نفت، لاستیک، آهن‌گری، جوشکاری، ریخته‌گری و...) وجود بازار گسترده و نهایتاً تکنولوژی سطح بالای آن اهمیت به‌سزایی برای توسعه تکنولوژیک صنعت کشور دارد. شرکت سایپادیزل نیز به‌عنوان یکی از شرکت‌های برتر در خودروسازی سنگین همواره از جایگاه ویژه‌ای در صنعت حمل‌ونقل برخوردار بوده به‌طوری که در حال حاضر بخش عمده‌ای از سهم بازار کامیون کشنده در اختیار این شرکت می‌باشد و همین موضوع به اهمیت و

از آنجا که آینده جهان دنیایی آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش کسب و کار است؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌های پیش‌رو به‌عنوان شرط اساسی توفیق در این میدان مطرح می‌گردد. بنابراین ضروری است که صنعت کشور با رویکردی استراتژیک نسبت به تشخیص شرایط جدید بین‌المللی و مشخص شدن اولویت‌های رقابتی آن و انجام تحولات ساختاری راه را برای پیشرفت هموار سازد.

در انجام تحقیق حاضر دو مسأله مشوق محقق بوده است. مسأله اول، اهمیت سازگاری بین استراتژی‌های سطوح کسب و کار و تولید است. باوجودی که استراتژی تجاری و استراتژی تولید هر یک به‌صورت مجزا توسط محققین مختلف بررسی شده‌اند، ولی مسأله سازگاری بین این دو سطح در کمتر تحقیقی به‌صورت تجربی مورد توجه قرار گرفته است. مسأله دوم، لزوم توجه به عملکرد شرکت‌ها و عوامل تأثیرگذار بر آن می‌باشد، مسأله‌ای که ذهن اکثریت مدیران و استراتژیست‌ها را به خود جلب کرده است. به‌زعم محقق از آن جایی که تصمیمات تولیدی حمایت‌گر و تقویت‌کننده استراتژی کسب و کار می‌توانند منتهی به کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شوند، بنابراین سازگاری بین استراتژی‌های سطوح کسب و کار و تولید می‌تواند به‌عنوان یک عامل مهم تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها قلمداد شود.

بنابراین تأثیر سازگاری مذکور بر عملکرد شرکت سایپادیزل به‌عنوان یک نمونه از شرکت‌های صنعت خودروسازی که از جمله صنایع مهم و حساس کشور محسوب می‌شود در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و تلاش می‌شود تا اهداف ذیل محقق گردد:

۱. تعیین استراتژی کسب و کار شرکت بر اساس مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰)
۲. تحلیل وضعیت شرکت از لحاظ متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید
۳. بررسی میزان سازگاری بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید طبق تعریف محققین
۴. سنجش عملکرد شرکت در قالب معیارهای منتخب

هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالقوه و بر پایه توانمندی‌ها و نارسایی‌های نسبی درون سازمانی، دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی شده و حرکت‌های اقتضایی رقبای هوشمند مؤثر خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۰).

چندلر: استراتژی تعیین هدف‌های اساسی و بلندمدت یک سازمان و گزینش اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها است چاندلر<sup>۳</sup> ۱۹۶۲.

پیرس و رابینسون: استراتژی برنامه‌های مقیاس بزرگ و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابتی به‌منظور بهینه کردن دستیابی به هدف‌های سازمان و به‌عبارتی برنامه بازی مؤسسه می‌باشد، که اگرچه همه نیازهای انسانی، مالی و مواد در آینده را به تفصیل بیان نمی‌کند ولی چارچوبی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد و آگاهی شرکت در باره نحوه رقابت در برابر کی، کی، کجا و برای چه را نشان می‌دهد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۰).

بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که هیچ‌گونه تعریف واحد و همه‌پسندی برای پاسخ به این سؤال که استراتژی چیست وجود ندارد. صاحب‌نظران و مدیران مختلف این واژه را به گونه‌های مختلف به‌کار می‌برند. منظور محقق از بیان چند نمونه از این دیدگاه‌ها تأکید بر این نکته است که نویسندگان و محققین مختلف در موقعیت‌های متفاوت به استراتژی از جنبه‌های متفاوتی نگریسته‌اند و لیکن آنچه که تحقیق حاضر مبنای کار خود قرار داده است تعریف کوبین از استراتژی (الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به‌هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند) می‌باشد.

### سطوح استراتژی در سازمان

سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری مؤسسات کسب‌وکار معمولاً شامل ۳ سطح اصلی است. ابتدا سطح مؤسسه<sup>۴</sup> که عمدتاً شامل اعضای هیأت مدیره، مدیرعامل و مدیران اداری است. این گروه مسؤول عملکرد مالی کل مؤسسه و دستیابی به هدف‌های غیرمالی به‌عنوان مثال تصویر ذهنی

ضرورت تحقیقاتی که در زمینه حل مسائل و مشکلات موجود در این بخش و کمک به رشد و توسعه آن صورت گیرد می‌افزاید.

### استراتژی

در طی سال‌های گذشته‌اندیشه استراتژی پذیرش فزاینده‌ای در بین محققین مختلف کسب کرده است. مقالات گوناگونی در زمینه استراتژی خط تولید، استراتژی بازاریابی، استراتژی عملیات و استراتژی بازرگانی نوشته شده است و تحقیقات بسیاری نیز در همین زمینه در کشورها و جوامع آماری مختلف انجام گرفته است. خاستگاه این گرایش، شناختی است در مورد اینکه:

الف- سازمان به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد.

ب- هدف‌ها به‌تنهایی این نیاز را تأمین نمی‌کنند.

ج- اگر قرار باشد سازمان رشدی منظم و سودآور داشته باشد به قواعدی فراتر برای تصمیم‌گیری نیازمند دارد؛ انسف<sup>۱</sup> چنین قواعد و راهنمودهای تصمیم‌گیری را با نام «استراتژی» یا «مفهوم کسب و کار مؤسسه» تعریف کرده است (دیوید، ۱۳۸۰).

استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه‌نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از این نقطه‌نظر که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. از نقطه‌نظر اول، استراتژی برنامه‌های جامع برای تعریف و دستیابی به اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت بوده و از نقطه‌نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد ورما<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰.

برخی دیگر از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده در زمینه استراتژی عبارت‌اند از:

کوبین: استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به‌هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. اگر استراتژی به‌درستی تنظیم شده باشد، در تخصیص و

3. Chandler  
4. Corporate Level

1. Ansoff  
2. Verma

اغلب شرکت‌های کوچک‌تر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می‌کنند.

پورتر بر این نکته تأکید دارد که هنگام به‌کارگیری این استراتژی‌ها برای ارزیابی «مشارکت در فرصت‌ها» به‌وسیله شرکت‌ها و واحدهای کسب و کار موجود و بالقوه می‌توان از شیوه مبتنی بر تحلیل هزینه و منفعت استفاده کرد. مشارکت در فرصت‌ها و منابع چنین امکانی را به وجود می‌آورد که با استفاده از مزیت‌های رقابتی هزینه‌ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. پورتر، علاوه بر تشویق و ترغیب مشارکت در فرصت‌ها بر این نکته تأکید می‌کند که شرکت‌ها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند تخصص‌ها و مهارت‌ها را بین واحدهای کسب و کار مستقل (به‌شیوه‌ای اثربخش) مبادله نمایند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت می‌توان با استفاده از استراتژی‌های گوناگون (از نظر رهبری در هزینه‌ها، متمایز ساختن محصول یا معطوف کردن تمام توجه به گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان) به مزایای خاصی دست یافت (دیوید، ۱۳۸۰). هر یک از استراتژی‌های عام که در جدول زیر نشان داده شده‌اند، مسیر کاملاً مستقلی را به سوی برتری رقابتی طی می‌کند.

شکل (۱): استراتژی‌های عام مایکل پورتر

۱- رهبری هزینه	۲- تمایز محصول	هدف گسترده
۳ الف - تمرکز بر هزینه	۳ ب- تمرکز بر تمایز	دامنه رقابت هدف محدود
هزینه کمتر	تمایز محصول	

برتری رقابتی

منبع: کوبین، مینتس‌برگ و جیمز، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۷۶.

استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز محصول در پی برتری رقابتی در گستره وسیعی از مؤسسه‌های موجود در یک صنعت هستند در حالی که استراتژی‌های تمرکز، نظر به رهبری هزینه (تمرکز بر هزینه) و تمایز (تمرکز بر تمایز) در بخش کوچکی دارند. اقدامات ویژه‌ای که برای اجرای هر استراتژی عام مورد نیاز است در میان صنایع مختلف متفاوت‌اند؛ همچنان که استراتژی‌های یک صنعت

و مسؤولیت اجتماعی مؤسسه می‌باشند. تا حدود بسیاری، جهت‌گیری در سطح مؤسسه، خواست سهام‌داران و جامعه در سطحی وسیع را باز می‌تاباند به‌ویژه در مؤسسات دارای چند کسب و کار یکی از مسؤولیت‌های کسانی که در سطح مؤسسه‌اند، تعیین کسب‌وکارهایی است که مؤسسه باید وجهه همت خود قرار دهد. افزون بر این دفاتر مدیریت عالی هدف‌هایی تعیین می‌کنند و استراتژی‌هایی تدوین می‌نمایند که فعالیت‌های هر یک از کسب‌وکارهای مؤسسه و حوزه وظیفه‌ای این کسب و کارها را به هم مرتبط سازد. مدیران استراتژیک سطح مؤسسه کوشش می‌نمایند که معمولاً ضمن برنامه‌ریزی برای افق مالی پنج‌ساله از توانایی‌های متمایز سازمان در صنعت مربوطه بهره‌برداری نمایند.

دومین رده سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری، سطح کسب‌وکار<sup>۱</sup> است که عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را شامل می‌شود. این مدیران باید بیانیه‌های عمومی مربوط به جهت‌ها و مقاصد سطح مؤسسه را به هدف‌ها و استراتژی‌های ملموس و وظیفه‌ای برای بخش‌های کسب‌وکار یا واحد استراتژیک کسب‌وکار<sup>۲</sup> تبدیل نمایند. در واقع، مدیران استراتژیک سطح کسب و کار باید مبنایی را که شرکت می‌تواند در یک میدان محصول - بازار انتخاب شده رقابت کند، معین نمایند. از دیدگاه مایکل پورتر<sup>۳</sup>، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرد این سه مبنا که تحت عنوان استراتژی‌های عام نامیده می‌شوند عبارت‌اند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص.

هر یک از استراتژی‌های پورتر نیازمند ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه‌های کنترل و سیستم‌های انگیزشی منحصر به فردند. شرکت‌های بزرگ‌تر که به منابع بیشتری دسترسی دارند، از نظر رهبری در هزینه به رقابت می‌پردازند یا درصدد برمی‌آیند محصولات و خدماتی ویژه و متمایز از شرکت‌های رقیب عرضه نمایند، درحالی‌که

1. Business Level
2. Strategic business unit (SBU)
3. Michael Porter

همه کارهایی می‌شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرایند تبدیل و اقلام خروجی سروکار دارد و با استفاده از نیروی کار، سرمایه، ماشین‌آلات و تشکیلات مواد اولیه را به کالاهای ساخته شده و خدمات تبدیل می‌کند.

اغلب، فعالیت‌های واحد تولید دربر گیرنده بیشترین بخش دارایی‌های سرمایه‌ای و انسانی سازمان است. در بیشتر صنایع بخش عمده هزینه‌های مربوط به تولید یک محصول یا عرضه یک خدمت صرف عملیات می‌شود. بنابراین در استراتژی‌های کلی یک شرکت، تولید می‌تواند به‌عنوان یک اسلحه رقابتی دارای بالاترین ارزش باشد (دیوید، ۱۳۸۰).

### تعریف استراتژی تولید

تعاریف زیادی در باب استراتژی تولید توسط محققین مختلف ارائه شده است. اسکینر<sup>۳</sup> اولین کسی بود که در سال ۱۹۶۹ استراتژی تولید را تعریف کرد؛ به‌زعم او به مورد استفاده و بهره‌برداری قرار دادن منابع و امکانات تولیدی به‌عنوان یک حربه رقابتی استراتژی تولید گفته می‌شود. هایز و ویل رایت<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) استراتژی تولید را به‌عنوان یک الگوی یکپارچه تصمیم‌گیری در ناحیه تولید<sup>۵</sup> و سازگار با استراتژی کسب و کار تعریف کرده‌اند. هیل<sup>۶</sup> (۱۹۸۷) این‌طور بیان کرد که استراتژی تولید رهیافت هماهنگی در مسیر دستیابی به سازگاری و انطباق قابلیت‌ها و سیاست‌های وظیفه‌ای برای موفقیت در بازار می‌باشد. سوامیداس و نول<sup>۷</sup> (۱۹۸۷) استراتژی تولید را به‌عنوان ابزاری برای استفاده مؤثر از نقاط قوت تولیدی به‌عنوان یک حربه رقابتی برای دستیابی به اهداف شرکت و اهداف کسب و کار تعریف کرده‌اند. کوکس و بلک‌استون<sup>۸</sup> استراتژی تولید را به‌عنوان یک الگوی جامع تصمیمات که

خاص مختلف‌اند. هرچند گزینش و اجرای یک استراتژی عام بسیار دشوار است، اما این استراتژی‌ها مسیری منطقی هستند به سوی برتری رقابتی که در هر صنعت باید آنها را جست و جو کرد (کوپین و دیگران، ۱۳۷۶).

سومین رده، سطح وظیفه‌ای<sup>۱</sup> است که عمدتاً مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه‌های وظیفه‌ای را در بر می‌گیرد. مسئولیت آنها تدوین هدف‌های سالیانه و استراتژی‌های کوتاه‌مدت در زمینه‌هایی مثل تولید، عملیات، تحقیق و توسعه، مالی و حسابداری، بازاریابی و روابط انسانی است. با وجود این، مسئولیت‌های بزرگ‌تر آنها در اجرا یا پیاده‌کردن برنامه‌های استراتژیک مؤسسه است. در حالی که مدیران سطح مؤسسه و سطح کسب‌وکار توجه خود را به «انجام کارهای درست» یا اثربخشی معطوف می‌دارند، مدیران وظیفه‌ای باید بر «انجام درست کارها» یا کارایی تأکید بیشتری داشته باشند لذا آنها مستقیماً مسایلی چون کارایی نظام‌های تولید و بازاریابی، دامنه کیفیت خدمات مشتری و موفقیت محصولات و خدمات ویژه در افزایش سهم بازار را مد نظر قرار می‌دهند.

### استراتژی تولید

از آنجایی که اصولاً بیش از ۷۰٪ کل دارایی‌های شرکت در اختیار فرایند تولید قرار داشته و بخش عمده‌ای از فرایند اجرای استراتژی در صحنه تولید صورت می‌گیرد؛ تصمیمات مرتبط با این سطح استراتژیک در سازمان یعنی تصمیماتی که درباره اندازه کارخانه، محل کارخانه، طرح تولید، نوع ماشین‌آلات و تجهیزات، نوع وسایل و لوازم، میزان موجودی‌ها، کنترل موجودی، کنترل کیفیت، کنترل هزینه‌ها، استفاده از معیارها، تعیین شرایط احراز شغل، آموزش دادن به کارکنان، استفاده از منابع و تجهیزات، حمل‌ونقل و بسته‌بندی و نوآوری فنی گرفته می‌شوند؛ می‌توانند بر تلاش‌هایی که در جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها صورت می‌گیرد، اثرات قبل توجهی داشته باشند (دیوید، ۱۳۸۰).

فعالیت‌های دایره تولید/عملیات<sup>۲</sup> یک شرکت شامل

3. Skinner  
4. Hayes, Wheelwright  
5. Manufacturing function  
6. Hill  
7. Swamidass, Newell  
8. Cox, Blackstone

1. Functional Level  
2. Production/Operation functions

نام محقق	مفهوم استراتژی تولید
	تولید/عملیات و تحویل محصولات قابل لمس مرتبط می‌باشند.
Berry et al. (1995)	انتخاب‌هایی در زمینه سرمایه‌گذاری در فرایندها و زیر ساختارهایی که شرکت را برای ساخت و عرضه محصولات در بازارهای منتخب توانمند می‌سازد.
Cox, Blackstone (1998)	الگوی جامعی از تصمیمات که متعاقب فرموله‌سازی و اولویت‌بندی منابع تولید عمل می‌کند. برای بیشترین اثربخشی استراتژی تولید باید در حمایت و پشتیبانی از ابعاد و جهت‌گیری‌های کلی استراتژیک عمل کرده و مزایای رقابتی ایجاد نماید.
Brown (1999)	استراتژی تولید یک نیروی پیش‌برنده برای بهبود مستمر در مقتضیات/اولویت‌های رقابتی بوده و شرکت را برای برآوردن دامنه وسیعی از انواع تقاضاها توانمند می‌سازد.

Dangayach & Deshmukh (2001), "Manufacturing Strategy", International Journal of Operation and Production management, Vol. 21, No. 7, pp 885, 886.

از آنجا که تمرکز اصلی این تحقیق سلسله‌مراتب استراتژیک سازمان از سطح استراتژی مؤسسه به استراتژی کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای بالاخص استراتژی تولید می‌باشد؛ لذا تعاریف محققینی که این مطلب را در نظر گرفته‌اند مورد توجه قرار می‌دهیم که عبارت‌اند از:

هایز و ویل رایت (۱۹۸۵)، فاین وهاکس (۱۹۸۵)، سوامیداس و نول (۱۹۸۷) و کوکس و بلک‌استون (۱۹۹۸) و با استناد به این تعاریف می‌توان تعریف زیر را در این رابطه ارائه داد:

استراتژی تولید الگوی جامعی از تصمیمات در زمینه منابع و امکانات تولید است که سازمان را در دستیابی به اهداف تولید، در راستای اهداف و استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و مؤسسه توانمند می‌سازد.

### محتوای استراتژی تولید

به‌طور کلی تحقیقات موجود در زمینه استراتژی تولید در

متعاقب فرموله‌سازی و به کارگیری<sup>۱</sup> منابع تولیدی عمل می‌کند، تعریف کرده و همچنین به این نکته اشاره کرده‌اند که برای دستیابی به بیشترین اثربخشی، استراتژی تولید می‌بایست تصمیمات کلی استراتژیک در سطح تجاری را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد و مزیت رقابتی ایجاد نماید دانگایاش و دشماخ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱. تعاریف دیگری نیز در این زمینه ارائه شده که در جدول زیر خلاصه شده‌اند.

جدول ۱: تعاریف ارائه شده در زمینه استراتژی تولید

نام محقق	مفهوم استراتژی تولید
Skinner (1969)	به مورد استفاده و بهره‌برداری قرار دادن منابع و امکانات تولیدی به‌عنوان یک حربه رقابتی، استراتژی تولید گفته می‌شود.
Hayes, Wheelwright (1985)	توالی تصمیماتی که یک واحد کسب و کار را برای دستیابی به ساختار مطلوب تولیدی، زیرساختارها و مجموعه‌ای از قابلیت‌های خاص قادر می‌سازد.
Fine, hax (1985)	زیر مجموعه ای مهم از استراتژی‌هایی کسب و کار و مؤسسه است که مجموعه‌ای از اهداف هماهنگ و برنامه‌های عملی با هدف کسب مزیت بلندمدت پایدار نسبت به رقبا را در بر می‌گیرد.
Hill (1987)	رهیافت هماهنگی که در تلاش برای دستیابی به سازگاری بین قابلیت‌ها و سیاست‌های وظیفه‌ای و مطابق با مزیت رقابتی فعلی و آتی لازم برای موفقیت در بازار می‌باشد.
Swamidass, Newell (1987)	استفاده مؤثر از نقاط قوت تولید به‌عنوان یک حربه رقابتی برای دستیابی به اهداف کسب و کار و اهداف مؤسسه.
Mc Grath, Bequillard (1989)	استراتژی تولید یک برنامه جامع (کلی) است مبنی بر اینکه که چطور شرکت بایستی محصولاتی در سطح جهانی تولید کند تا بتواند تقاضای مشتریان را برآورده سازد.
Swink, Way (1995)	استراتژی تولید به‌عنوان تصمیمات و برنامه‌های مؤثر بر منابع و سیاست‌هایی است که به‌طور مستقیم با منبع‌یابی،

1. Deployment

2. Dangayash & Deshmukh

یادگیرنده ارائه کرده‌اند.

با وجود دستاوردهای مفیدی که در زمینه فرایند استراتژی تولید حاصل شده است ولیکن بررسی‌ها نشان می‌دهد که محتوای استراتژی توجه تعداد بیشتری از محققین را به خود جلب کرده است.

بر اساس شکل ۲ محتوای استراتژی تولید در سه بخش قابلیت‌های تولیدی، اقدامات بهینه و انتخاب‌های استراتژیک تقسیم‌بندی شده است.

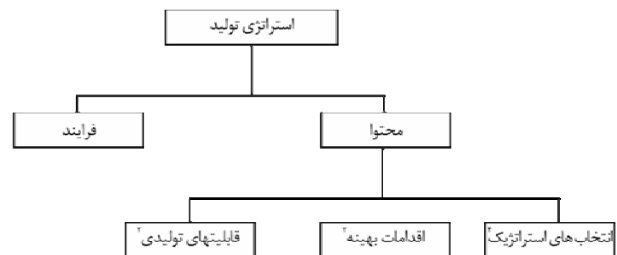
### قابلیت‌های تولیدی

اسکینر (۱۹۷۴ و ۱۹۶۹) اولین کسی بود که به عملکرد تولید شرکت به‌عنوان چیزی فراتر از تنها تولید و تحویل کالا نگاه کرد. وی اهداف تولید را تحت عناوین هزینه، کیفیت، تحویل و انعطاف‌پذیری تعریف کرده؛ نشان داد که بین آنها تبادل‌هایی وجود دارد. این اهداف به‌شکلی جزئی‌تر و عمیق‌تر مورد پردازش واقع شدند اسکلک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴. و در متون علمی تحت عنوان اولویت‌های رقابتی<sup>۴</sup> لقب یافتند.

این اولویت‌ها عبارت‌اند از:

هزینه: تولید و توزیع محصولات با هزینه پایین.  
کیفیت: تولید محصولاتی با استاندارد عملکرد کیفی بالا.  
انعطاف‌پذیری: قابلیت واکنش به موقع به تغییرات احتمالی در ویژگی‌های محصول، ترکیب محصول، مواد اولیه و ...  
قابلیت اطمینان تحویل: رعایت زمان‌بندی در تحویل کالا.  
سرعت تحویل: واکنش سریع در قبال سفارشات مشتریان برای تحویل سریع.  
بدین ترتیب محققین مختلف به بررسی جنبه‌ای از این اولویت‌های رقابتی پرداختند که نتایج تحقیقات آنها که در زیر خلاصه‌ای از آن ارائه شده است، منجر به غنی‌تر شدن مباحث مرتبط با استراتژی تولید گردید.

دو زمینه انجام شده‌اند: محتوا و فرایند. محتوای استراتژی تولید مفروضات مرتبط با وظایف تولید<sup>۱</sup> را دربر می‌گیرد و جنبه فرایندی استراتژی تولید شامل طراحی، توسعه و به‌کارگیری جنبه‌های مزبور می‌باشد دانگایاش و دشماخ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱.



شکل (۲): تقسیم بندی استراتژی تولید

Dangayach & Deshmukh (2001), "Manufacturing Strategy", International Journal of Operation and Production management, Vol. 21, No. 7, pp 885, 886.

محققان زیادی فرایند استراتژی تولید را مورد توجه قرار داده‌اند که از بین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

جدول (۲): موضوعات مورد بررسی از سوی محققین

مختلف در زمینه فرایند استراتژی تولید

نام محقق	زمینه کاری
Hill (1987, 1989)	چارچوبی برای استراتژی تولید و یک الگوریتم قدم‌به‌قدم برای توسعه آن ارائه کرده است.
Platts (1993)	روشی سه مرحله‌ای برای فرموله‌سازی استراتژی تولید مطرح کرده است.
Gilgeous (1995)	نقاط قوت تولید مانند تکنولوژی و ظرفیت را تشریح کرده و به نقاط ضعف آن مثل فقدان تناسب بین اهداف بازار و تولید پرداخته است.
Mills et. al. (1995)	چارچوبی برای طراحی فرایند استراتژی تولید معرفی کرده است.
Mohanty, Deshmukh (1999)	مدل استراتژیک تولید را برای انتخاب و ارزیابی فرایند در سازمان‌های

3. Slack

4. Competitive Priorities

1. Manufacturing functions

2. Dangayash & Deshmukh

نام محقق	مفهوم استراتژی تولید
Deborah J. Bickford, G. Keong Leong 1996	استراتژی تولید و استراتژی رقابتی اولویت‌های رقابتی را مورد توجه قرار دادند.
Mark A. Youndt et al. 1996	متغیر منابع انسانی را به‌طور خاص در استراتژی تولید مورد توجه قرار داده است و استراتژی تولید را در این راستا تحت عنوان اولویت‌های رقابتی مذکور مورد بررسی قرار داده است.
Fernand C. A. Santos 2000	انسجام بین اولویت‌های رقابتی در استراتژی تولید، اقدامات منابع انسانی و استراتژی رقابتی را مورد بررسی قرار داده است تا تأثیر آن را بر عملکرد شرکت بسنجد.
Peter T. Ward, Rebeca Duray 2000	در بررسی رابطه بین محیط، استراتژی رقابتی، استراتژی تولید و عملکرد شرکت، اولویت‌های رقابتی هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل را مد نظر قرار داده است.
K. H. Weir et al. 2000	به ادغام یا سازگاری بین سطوح وظیفه‌ای پرداخته است. از یک‌سو استراتژی بازار و از سوی دیگر استراتژی تولید را از جنبه اولویت‌های رقابتی و همچنین نواحی استراتژیک تصمیم بررسی نموده‌اند.
Lucia Avella et al. 2001	به بررسی شرکت‌های تولیدی در اسپانیا از جنبه تأثیر استراتژی تولیدی منتخب شرکت بر عملکرد پرداخته است؛ در این راستا اولویت‌های رقابتی کلیدی و نیز نواحی استراتژیک تصمیم را در استراتژی تولید بررسی نموده‌اند.

### اقدامات بهینه در استراتژی تولید

در سال‌های اخیر تمرکز بر به‌کارگیری اقدامات بهینه در استراتژی تولید افزایش یافته است. این اقدامات شامل تکنیک‌های پیشرفته تولید، سیستم‌های منسجم اطلاعات و سیستم‌های پیشرفته تولید به تفکیک زیر می‌باشند:

تکنیک‌های پیشرفته تولید:

۱. طراحی بر مبنای کامپیوتر<sup>۱</sup>
۲. مهندسی بر مبنای کامپیوتر<sup>۲</sup>
۳. برنامه‌ریزی فرایند بر مبنای کامپیوتر<sup>۳</sup>

1. Computer-aided design (CAD)
2. Computer-aided engineering (CAE)
3. Computer-aided process planning (CAPP)

### جدول (۳): تحقیقات انجام شده در زمینه اولویت‌های رقابتی در استراتژی تولید

نام محقق	مفهوم استراتژی تولید
Kerr, Greenhalgh 1991	مباحثی پیرامون تناسب و سازگاری اولویت‌های رقابتی با متقاضیان بازار مطرح نمودند.
Koste, Malhorta 1999	واژه انعطاف‌پذیری را مورد توجه خاص قرار داده و کاربرد آن را در استراتژی شرکت و استراتژی تولید برای دستیابی به عملکرد برتر کسب و کار تشریح کردند.
Hayes, Wheelwright, 1985	چارچوبی چهار مرحله‌ای ارائه کردند که شرکت‌ها برای ایجاد سازگاری بین مقتضیات بازار و قابلیت‌های تولید می‌بایست آن را رعایت کنند.
Miller, Roth 1994	تاکسونومی مفصلی از قابلیت‌های تولیدی ارائه دادند و آنها را در ۱۱ گروه طبقه‌بندی کردند که شامل: هزینه پایین، انعطاف‌پذیری طراحی، انعطاف‌پذیری حجم، تطبیق کیفی، عملکرد محصول، سرعت تحویل، قابلیت اطمینان تحویل، خدمات پس از فروش، تبلیغات، توزیع وسیع محصول و خط وسیع محصول می‌باشد.
White 1996	تاکسونومی‌ای از قابلیت‌های تولید ارائه کرد که دامنه‌ای از معیارهای عملکرد معتبر برای شرکت‌ها را تحت عناوین استراتژی‌های هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری، قابلیت اعتبار تحویل و سرعت تحویل معرفی می‌نمود.
Peter T. Ward et al. 1995	در تحقیقی که بر روی تولیدکنندگان سنگاپور انجام داد رابطه قوی‌ای بین فاکتورهای محیطی مثل نیروی کار در دسترس، پویایی‌های بازار و رقابت موجود در محیط از یک طرف و اولویت‌های رقابتی هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل در استراتژی تولید از طرف دیگر یافته است که بر عملکرد شرکت تأثیر قابل توجهی دارد.
Paulo J. L. C. Prochro, Henrique L. Correa 1995	با بررسی اولویت‌های رقابتی هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل در سه سطح سازمانی عالی، میانی و عملیاتی، فرایندی چند مرحله‌ای معرفی کرده‌اند که وظایف هر سه سطح مدیریت را با توجه به میزان تغییرات و دامنه و تکرار آن در محیط متشنج مشخص نموده است.
Peter T. Ward,	در بررسی رابطه بین ساختار، محیط،



۴. کنترل کامپیوتر عددی<sup>۱</sup>
۵. کنترل مستقیم عددی<sup>۲</sup>
۶. رباتها<sup>۳</sup>
۷. تکنولوژی گروهی<sup>۴</sup>
۸. سیستم‌های منقطع تولیدی<sup>۵</sup>
۹. سیستم‌های خودکار جابجایی مواد<sup>۶</sup>
۱۰. بارکد<sup>۷</sup>
۱۱. سیستم خودکار انبارداری و بازیابی<sup>۸</sup>
- سیستم‌های منسجم اطلاعات:
۱۲. برنامه‌ریزی مواد مورد نیاز<sup>۹</sup>
۱۳. برنامه‌ریزی منابع تولید<sup>۱۰</sup>
۱۴. برنامه‌ریزی منابع شرکت<sup>۱۱</sup>
۱۵. هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت<sup>۱۲</sup>
- سیستم‌های پیشرفته تولید:
۱۶. اتوماسیون اداری<sup>۱۳</sup>
۱۷. روابط با مشتری<sup>۱۴</sup>
۱۸. مدیریت کیفیت جامع<sup>۱۵</sup>
۱۹. مهندسی مجدد فرایند تجاری<sup>۱۶</sup>
۲۰. کنترل آماری فرایند<sup>۱۷</sup>
۲۱. تولید به‌هنگام<sup>۱۸</sup>
۲۲. الگوبرداری یا بهینه‌کاواری<sup>۱۹</sup>
۲۳. مشارکت کارکنان<sup>۲۰</sup>
۲۴. توانمندسازی کارکنان<sup>۲۱</sup>
۲۵. آموزش مدیریت<sup>۲۲</sup>
- در ابتداهایز و ویل رایت در سال ۱۹۸۵ مفهوم تولید در سطح جهانی<sup>۲۳</sup> (WCM) را مطرح ساخته و پس از آنها محققین دیگر به بررسی این مفهوم پرداختند، خصوصیات زیر را می‌توان برای WCMها عنوان نمود:
۱. توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور رسمی
۲. اعلان استراتژی به همه سهام‌داران و ذی‌نفعان
۳. تمرکز بر بلندمدت
۴. توجه به نقش استراتژیک تولید
۵. تأکید بر بهبود مداوم از طریق مدیریت کیفیت فراگیر
۶. حلقه‌های عرضه‌کننده - مشتری<sup>۲۴</sup>
۷. تمرکز استراتژیک بر توسعه مفهوم منابع انسانی دانگایاش و دشماخ.
- با این اوصاف و با توجه به نظر محققینی که در این زمینه کار کرده‌اند، استفاده و کاربرد اقدامات بهینه چنانکه ذکر شد یکی از گام‌های ضروری و قطعی در مسیر دستیابی به WCM می‌باشد، چنانچه تولید در سطح کلاس جهانی نیز منجر به عملکرد برتر و کسب مزیت رقابتی برای شرکت خواهد شد.

### انتخاب‌های استراتژیک در تولید

از انتخاب استراتژیست‌ها در زمینه متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید، تحت عنوان انتخاب‌های استراتژیک یاد می‌شود. اولین بار اسکینر (۱۹۶۹) نواحی کلیدی انتخاب در استراتژی تولید را شامل کارخانه و تجهیزات، برنامه‌ریزی و کنترل تولید، نیروی کار و استخدام، مهندسی و طراحی محصول و سازمان و مدیریت معرفی نمود و پس از آن محققین مختلف مواردی به آن اضافه یا کم کردند که خلاصه آن در جدول زیر ارائه شده است.

21. Employee empowerment (EE)

22. Management training (MT)

23. World class Manufacturing (WCM)

24. Supplier-Customer Integration

1. Computer numerical Control (CNC)
2. Direct numerical control (DNC)
3. Robotics (RO)
4. Group Technology (GT)
5. Flexible manufacturing systems (FMS)
6. Automated material handling systems (AMHS)
7. Bar coding (BC)
8. Automated storage and retrieval system (AS/RS)
9. Material requirement planning (MRP)
10. Manufacturing resource planning (MRPII)
11. Enterprise resource planning (ERP)
12. Activity-based costing (ABC)
13. Office automation (OA)
14. Customer relation (CR)
15. Total quality management (TQM)
16. Business process reengineering (BPR)
17. Statistical process control (SPC)
18. Just-in-time (JIT)
19. Benchmarking (BM)
20. Workforce involvement (WI)

\* برگرفته از: Mills et al., 1995.

جدول (۴): تحقیقات انجام شده در زمینه انتخاب‌های استراتژیک

تعداد	Weir et al. 2000	Lucia Avella et al. 1999	Maslen, Platts 1997	Sin-Hoon, Lay-Hong 1996	Schroeder 1990*	Platts 1990*	Hill 1989*	Hayes et al. 1988*	Swamidass 1986	Fine, Hax 1985*	Wheelwright 1984	Skinner 1969*	نام محقق / متغیر تصمیم
۱												بله	کارخانه و تجهیزات
6	بله	بله					بله	بله				بله	برنامه‌ریزی و کنترل تولید
3									بله	بله		بله	طراحی و مهندسی محصول
8		بله			بله		بله	بله	بله	بله	بله	بله	سازمان و مدیریت
9		بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله		ظرفیت
10	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله		منابع انسانی
7	بله		بله	بله		بله		بله		بله	بله		تسهیلات
6			بله	بله			بله		بله	بله	بله		فرایند تولید
11	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله	بله		کیفیت
9	بله	بله	بله	بله	بله	بله		بله		بله	بله		ادغام عمودی
5			بله	بله	بله	بله					بله		کنترل مواد
۱									بله				هزینه
۱									بله				تحويل
۱									بله				انعطاف‌پذیری
۱									بله				خدمات
۱							بله						سیستم‌های مهندسی تولید
۷	بله	بله	بله	بله	بله	بله		بله					معرفی محصول جدید
۲		بله			بله								مکان کارخانه
۱					بله								سیستم‌های اطلاعاتی
۳	بله		بله					بله					سنجش عملکرد
۵	بله	بله			بله	بله		بله					تکنولوژی

استراتژی تجاری		متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید	گروه تصمیم
استراتژی تمایز	استرژری رهبری هونه		
بالا	پایین	میزان برگزاری دوره‌های آموزشی.	ادغام عمودی
بالا	پایین	ادغام به‌جانب توزیع کنندگان کالای ساخته‌شده.	
بالا	پایین	ادغام به‌جانب عرضه‌کنندگان مواد اولیه	برنامه‌ریزی تولید
بالا	پایین	تنوع محصولات نهایی	
بالا	پایین	میزان سفارشی‌سازی محصول	
بالا	پایین	میزان پیچیدگی برنامه‌ریزی تولید	
بالا	پایین	میزان اصلاح و تعدیلات برنامه‌ریزی تولید	کنترل مواد
بالا	پایین	سطح موجودی مواد و کالای نیمه‌ساخته در فرایند تولید	
پایین	بالا	میزان تمرکز در تصمیم‌گیری	سازمان
بالا	پایین	میزان ارتباطات بین کارکنان و سرپرستان	
پایین	بالا	میزان رسمیت (قوانین و رویه‌های رسمی)	

Kassae Massoud(1992), "Linkage of business and manufacturing strategy as a determinant of enterprises performance: an empirical study in textile Industry", University of North Texas.

### عملکرد

با توجه به اینکه عملکرد سازمان چیزی نیست جز میزان رسیدن آن به هدف با صرف حداقل منابع (مصرف بهینه منابع)، لذا شاید بتوان آن را با بهره‌وری معادل دانست

چنانچه ملاحظه می‌شود بیشترین توجه بر متغیرهای منابع انسانی و کیفیت و پس از آن بر ادغام عمودی، ظرفیت، سازمان و مدیریت، تسهیلات، فرایند تولید، برنامه‌ریزی تولید و کنترل مواد متمرکز می‌باشد.

اصولاً فلسفه انتخاب‌های استراتژیک بر مبنای نیاز به دستیابی به ثبات و سازگاری درونی و بیرونی است. شکست سازمان در هماهنگ شدن با فاکتورهای مثل کسب‌وکار در خارج از سازمان، محصول و مشتری می‌تواند منجر به ناکامی در انطباق با بازار و مقتضیاتش گردیده و در نتیجه منجر به از دست دادن سهم بازار گردد. با این اوصاف می‌توان یکی از فاکتورهای مهم مؤثر بر عملکرد شرکت را همین جنبه از استراتژی تولید (انتخاب‌های استراتژیک) دانست. چنانچه محقق نیز در این تحقیق به پاسخ به سوالاتی مبنی بر رابطه بین تناسب بین تصمیمات مدیران و استراتژیست‌ها در زمینه انتخاب استراتژیک و استراتژی‌های کسب‌وکار و عملکرد شرکت پرداخته است.

### سازگاری استراتژیک

از آنجاکه هدف از این تحقیق بررسی رابطه سازگاری بین استراتژی‌های کسب و کار و تولیدی و عملکرد می‌باشد، برای سنجش سازگاری استراتژیک تعدادی از متغیرهای تولید متناسب با وضعیت جامعه آماری انتخاب و بر اساس تعریف ارائه شده در جدول ۵ که بر گرفته از نظرات جمعی از محققین می‌باشد مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول (۵): تعریف سازگاری بین متغیرهای تصمیم در

استراتژی تولید و استراتژی کسب و کار

استراتژی تجاری		متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید	گروه تصمیم
استراتژی تمایز	استرژری رهبری هونه		
بالا	پایین	سطح آموزش مهارت‌های چندگانه.	منابع انسانی
پایین	بالا	سطح تخصصی‌سازی شغلی.	

تمرکز طبق تقسیم‌بندی مایکل پورتر (۱۹۸۰) و نیز عملکرد سازمان‌ها تحت معیارهای توانایی حفظ مشتری، توانایی کنترل هزینه عملیات، و رشد سود کل مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاصل از داده‌ها نشان‌دهنده این مطلب است که استراتژی رقابتی کسب و کار منتخب بیمارستان‌ها بر عملکرد آنها تأثیر به‌سزایی دارد و بیمارستان‌هایی که استراتژی میانه را دنبال می‌کنند؛ که ترکیبی از استراتژی‌های مذکور می‌باشد؛ نسبت به بیمارستان‌هایی که تنها روی یکی از استراتژی‌های سه‌گانه متمرکز شده‌اند، به‌مراتب عملکرد بهتری خواهند داشت (هاواکا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

### استراتژی تولید و عملکرد

الف- در ارزیابی رقابت کارخانجات تولیدی که در بین تولیدکنندگان کانادایی و استرالیایی انجام گرفته است، استراتژی تولید از جنبه اقدامات تولیدی در استراتژی تولید (شامل مدیریت کیفیت، مدیریت زمان، توانمندسازی کارکنان، تیم‌های کاری، بهبود فرایندها و محصولات، آموزش کارکنان و تکنولوژی تولید) مطرح شده است؛ عملکرد کارخانجات نیز بر طبق ۲۲ معیار (از جمله غیبت، نرخ دوباره کاری، نرخ کل ضایعات، تحویل به‌موقع، موجودی کالاهای ساخته شده و...) مورد ارزیابی قرار گرفته و بر این اساس کارخانجات مورد بررسی در دو دسته بهترین‌ها و بدترین‌ها تقسیم‌بندی شده‌اند.

نتایج حاصل از داده‌ها حاکی از این است که تمایز بین بهترین‌ها و بدترین‌ها در عملکرد ناشی از تأکید آنها بر انواع متمایزی از اقدامات مطرح شده در بحث استراتژی تولید می‌باشد، به‌عبارت دیگر استراتژی تولید از جنبه اقدامات تولیدی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد کارخانجات مورد بررسی دارد گوردون و سوها<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱.

ب- در تحلیل استراتژی تولید به‌عنوان یک فاکتور اثرگذار بر رقابت، تعداد ۱۱۰۴ شرکت تولیدی در اسپانیا که از بیش از ۲۰۰ کارمند برخوردار بودند مورد بررسی قرار گرفتند، در این تحقیق به استراتژی تولید از دو جنبه

ولیکن شاخص‌ها و معیارهای بهره‌وری هر سازمان با توجه به اینکه آن سازمان چه نوع سازمانی باشد (انتفاعی یا غیرانتفاعی، خصوصی یا عمومی) متفاوت است.

معمولاً معیار عملکرد یک شرکت کسب و کار، میزان سود حاصله از سرمایه‌گذاری، سهم بازار، کیفیت و کمیت کالاها و خدمات ارائه شده و سایر معیارهای اقتصادی می‌باشد. با توجه به این نکته و پس از بررسی تحقیقات انجام شده در همین زمینه و نیز پس از مصاحبه با مدیران و کارشناسان شاغل در شرکت مورد نظر تعدادی از مشخصه‌های عملکردی شناسایی شده و سپس دو معیار عمده برای سنجش عملکرد تحت عناوین سود و فروش انتخاب شدند که مقادیر این معیارها نیز از اسناد مالی مربوط به سال‌های مختلف شرکت قابل دستیابی بود.

### پیشینه تحقیق

پس از بررسی‌های انجام شده در زمینه پیشینه تحقیق در بین دانشگاه‌های مختلف کشور و نیز مرکز اسناد و مدارک علمی ایران، سابقه قابل ذکری برای تحقیق حاضر در کشور پیدا نشد. متأسفانه کمتر مقاله یا نوشته‌ای نیز به زبان فارسی در این زمینه در نشریات و سمینارهای داخل کشور مطرح شده است. به‌همین خاطر محقق با جست‌وجو در مجلات تخصصی لاتین و از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی مواردی از تحقیقات خارجی انجام شده در زمینه مذکور یافته که به‌شرح زیر قابل تفکیک می‌باشند:

- تحقیقات انجام شده در زمینه رابطه بین استراتژی کسب و کار و عملکرد

- تحقیقات انجام شده در زمینه رابطه بین استراتژی تولید و عملکرد

- تحقیقات انجام شده در زمینه رابطه بین استراتژی‌های کسب و کار و تولیدی و عملکرد

### استراتژی کسب و کار و عملکرد

تأثیر کاربرد استراتژی‌های عام پورتر بر عملکرد شرکت‌ها در تحقیقی که بر روی بیمارستان‌های اسلواکی انجام شده، مورد بررسی قرار گرفته است، بدین ترتیب که استراتژی کسب و کار سازمان‌ها در سه زمینه رهبری هزینه، تمایز و

زیرتوجه شده است:

- ۱- اولویت‌های رقابتی کلیدی در تولید (شامل هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل)
  - ۲- نواحی استراتژیک تصمیم در تولید شامل الف- ساختاری (ظرفیت، مکان‌یابی، مدیریت تکنولوژی و ادغام عمودی/ رابطه با عرضه‌کنندگان) و ب- زیرساختاری (مدیریت نیروی کار، سیستم‌های گارانتی و کنترل کیفیت، سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل موجودی، توسعه محصول جدید و ساختار سازمانی)
- عملکرد شرکت‌ها نیز تحت عنوان ارزش افزوده به‌زای هر کارمند مورد سنجش قرار گرفته، ولیکن نتایج حاصل از داده‌ها حاکی از این واقعیت است که رابطه واضح و روشنی بین استراتژی تولیدی منتخب شرکت‌های مورد بحث و عملکرد آنها بر طبق متدولوژی به‌کار گرفته شده موجود نمی‌باشد، به‌عبارت دیگر دستیابی به عملکرد بالا (طبق معیار مطرح در این تحقیق جهت سنجش عملکرد) همیشه با استراتژی‌های تولیدی به‌کار گرفته شده (طبق مفروضات مطرح در این تحقیق در زمینه اولویت‌های رقابتی و نواحی استراتژیک تصمیم در تولید) مرتبط نمی‌باشد بلکه می‌تواند ناشی از اقدامات مدیریت در سایر نواحی منطقه‌ای مانند تحقیق و توسعه، بازاریابی و ... باشد، اولاً و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱.

ج- در یک مقایسه بین‌المللی در زمینه تأثیر شکاف بین استراتژی تولید و به‌کارگیری آن بر روی عملکرد کسب و کار، سه کشور مختلف آمریکا، کره و ژاپن که به‌نظر می‌رسد قابلیت‌های تولیدی و محیط رقابتی کاملاً متفاوتی دارند، مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در این تحقیق استراتژی تولید از لحاظ اولویت‌های رقابتی (هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری، تحویل و ارائه خدمات به مشتری) مورد بررسی قرار گرفته و عملکرد شرکت‌ها نیز از طریق معیارهای سود حاصل از فروش<sup>۲</sup> و گردش موجودی<sup>۳</sup> بررسی شده است و نتایج تحقیق بیانگر این مطلب است که شکاف بین استراتژی تولید منتخب شرکت و اقدامات کاربردی آن در اجرای استراتژی عامل مهمی در

تمایز شرکت‌هایی با عملکرد بالا و عملکرد پایین محسوب می‌شود و تناسب بین استراتژی‌ها و اقدامات تولیدی در جهت دستیابی به عملکرد بهتر تجاری منجر به کسب مزیت رقابتی می‌گردد رهو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱.

### استراتژی کسب و کار، تولیدی و عملکرد

الف- در بررسی‌ای که در صنعت لباس آمریکا انجام گرفته است ابعاد استراتژی تولیدی شامل: هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل از یک‌سو و محیط تولید<sup>۵</sup> شامل انواع سبک‌ها یا مدهای<sup>۶</sup> لباس و انواع سیستم‌های خیاطی و دوخت‌ودوز از سوی دیگر مورد بررسی واقع شده و در بررسی ابعاد استراتژی تولید و رابطه آنها با سبک‌های لباس و سیستم‌های خیاطی دو نوع سبک عمده مطرح گردیده است: سبک‌های جدید و سبک‌های استاندارد؛ نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر این نکته است که تولید سبک‌های جدید لباس با ابعاد تولیدی کیفیت و تحویل ولیکن سبک‌های استاندارد با بعد هزینه مرتبط است.

از سوی دیگر بین ابعاد استراتژی تولید و سیستم‌های خیاطی نیز رابطه متقابل یافت شده و در نهایت این مطلب مورد تأیید قرار گرفته است که تصمیمات شرکت‌ها در زمینه محیط تولیدی بر تصمیمات آنها در زمینه استراتژی تولید از ابعاد مختلف تأثیرگذار می‌باشد، (لین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲).

سبک‌های لباس تشخیص داده شده در این تحقیق در کنار سیستم‌های خیاطی مرتبط با آنها مشابه طبقه‌بندی مایکل پورتر از استراتژی کسب و کار می‌باشد که به‌نحوی دیگر مطرح شده است و بیانگر رابطه بین محیط کسب و کار و اولویت‌های رقابتی در استراتژی تولید می‌باشد.

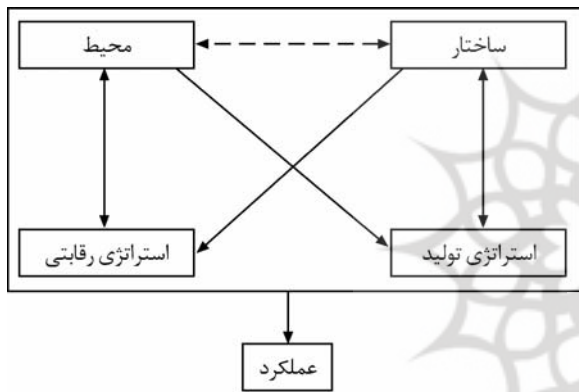
ب- در تحقیقی تحت عنوان توسعه قابلیت‌های تولیدی در محیط متغیر کسب و کار، ۳۰۰ شرکت در چین مورد بررسی قرار گرفته‌اند. ابعاد مورد توجه در این تحقیق شامل موارد زیر می‌باشند:

4. Rho et al.  
5. Production environment  
6. Style  
7. Lin et al.

1. Avella et al  
2. Profit-to-sales  
3. Inventory turnover

در این تحقیق نیز اگرچه استراتژی تولید تحت تأثیر دو فاکتور ریسک‌پذیری مدیریت و عدم اطمینان محیطی قرار دارد ولیکن تأثیر مستقیمی بر عملکرد تجاری شرکت دارد؛ انتخاب استراتژی تجاری متناسب با عدم اطمینان موجود در محیط به همراه سطح مطلوب ریسک‌پذیری مدیریت باعث افزایش سودآوری و رشد شرکتهای مورد بررسی شده است هو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶.

د- رابطه بین استراتژی تولید، استراتژی رقابتی و عملکرد در تحقیق دیگری به همراه دو فاکتور محیط و ساختار مورد بررسی قرار گرفته است. این تحقیق که در صنعت لوازم خانگی انجام شده مدل زیر را مورد استناد قرار داده است:



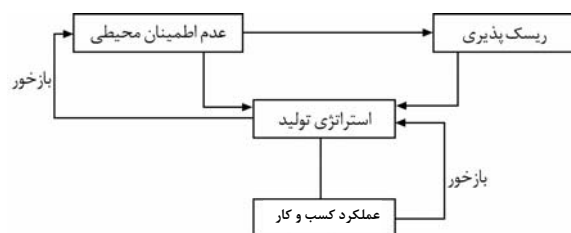
پویایی و پیچیدگی در محیط و تمرکز، تخصص‌گرایی و میزان بوروکراسی در ساختار از یک سو و از سوی دیگر استراتژی تولید از ابعاد الف - قابلیت‌های تولیدی (شامل هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل) و ب - نواحی استراتژیک تصمیم (شامل تکنولوژی فرایند، ظرفیت، تسهیلات، ادغام عمودی، سیستم‌های کیفیت، سیستم‌های کنترل موجودی، مدیریت نیروی کار و سازمان تولید) و استراتژی رقابتی از ابعادی همچون متمایز در موضعی مناسب<sup>۳</sup>، متمایز در بازاری وسیع<sup>۴</sup>، رهبر هزینه و رقیب کم‌اهمیت<sup>۵</sup> مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

تأثیر تناسب بین انتخاب استراتژی کسب و کار و تولید با توجه به دو فاکتور مهم محیط و ساختار بر

پویایی محیط کسب و کار	قابلیت‌های تولیدی	عملکرد کسب و کار
۱- نرخ منسوخ شدن خدمات و محصولات	۱- هزینه	۱- درآمد حاصل از فروش
۲- نرخ نوآوری در خدمات و محصولات جدید	۲- انعطاف‌پذیری	۲- سود پس از مالیات
۳- نرخ نوآوری در فرایندهای جدید عملیات	۳- کیفیت	۳- سهم بازار
۴- قوانین دولتی	۴- تحویل	۴- بازگشت سرمایه

نتایج حاصل از داده‌ها نشان‌دهنده این مطلب است که محیط کسب و کار تأثیر به‌سزایی روی انتخاب قابلیت‌های تولیدی دارد، علاوه بر این تولیدکنندگانی با عملکرد سطح بالا نسبت به تولیدکنندگانی با عملکرد سطح پایین قابلیت‌های تولیدی متفاوتی را در پاسخ به محرک‌های محیطی انتخاب می‌کنند و در مجموع می‌توان گفت که پویایی محیط کسب و کار بر انتخاب قابلیت‌های تولیدی تأثیرگذار است و در صورت انتخاب صحیح قابلیت‌ها متناسب با محرک‌های محیط کسب و کار، عملکرد کسب و کار شرکت نیز بهبود می‌یابد، لین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰.

ج- در تحقیق دیگری که در سه صنعت قطعات الکترونیک، کامپیوترهای شخصی و ابزارهای ماشین در تایوان انجام گرفته و استراتژی تولید از دو جنبه متغیرهای محتوایی (انعطاف‌پذیری) و متغیرهای فرایندی (نقش تولید، فعالیت‌های برنامه‌ریزی تولید، تعاملات محیطی و مشارکت کارکنان) بررسی شده و عملکرد شرکت‌ها نیز بر اساس دو معیار رشد و سودآوری مورد سنجش قرار گرفته است.



2. Ho

3. Niche differentiator

4. Broad market differentiator

5. Lean competitor

1. Lynn

و- در تحقیق دیگری که در ۸۵ شرکت در صنعت نساجی انجام گرفته است استراتژی تولید از دو بعد زیر مورد بررسی قرار گرفته است: تکنولوژی‌مداری<sup>۳</sup> و بازارمداری<sup>۴</sup>؛ به استراتژی کسب و کار نیز از دید مایکل پورتر (۱۹۸۰) پرداخته شده و عملکرد شرکت‌ها نیز در قالب معیار برگشت فروش مورد سنجش واقع شده است.

نتایج حاصل از داده‌های این تحقیق نیز رابطه بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید را مورد تأکید قرار داده‌اند و همین‌طور به رابطه بین استراتژی تولید و عملکرد شرکت اشاره کرده‌اند. بدین معنی که اقدامات و نواحی تصمیم در استراتژی تولید بر عملکرد شرکت تأثیربه‌سزایی دارند و همچنان که استراتژی کسب و کار شرکت بر استراتژی تولید تأثیر می‌گذارد؛ سازگاری بین این دو سطح استراتژیک نیز عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد و یلیام و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵.

ز- در ارائه نیم‌رخ از تولیدکنندگان موفق آمریکایی ۱۳۰ شرکت تولیدی انتخاب شدند تا رابطه بین استراتژی تولیدی (شامل ۲۰ اقدام و تکنیک برتر در زمینه تولید) و استراتژی کسب و کار (طبق تقسیم‌بندی مایکل پورتر ۱۹۸۰) و تأثیر این رابطه بر عملکرد (از طریق مقایسه با میانگین صنعت) آنها مورد بررسی قرار گیرد؛ نتایج حاصله از انجام این تحقیق نمایانگر این مطلب است که عملکرد بالا از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های نوآوری به دست می‌آید که بر مشتری‌مداری و تمایز استراتژیک به دست آمده از طریق سیستم‌های عملیاتی منتج به سطوح بالاتر کیفیت، انعطاف‌پذیری و قابلیت اطمینان محصول تأکید دارند. استراتژی تجاری شرکت بر اقدامات انتخابی در بحث استراتژی کسب و کار آن تأثیر به‌سزایی دارد و از سوی دیگر تناسب بین این دو سطح استراتژیک منجر به بالا رفتن عملکرد شرکت از میانگین صنعت می‌شود یاسین و همکاران<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵.

ح- در بررسی دیگری در سه صنعت آمریکا مدل زیر مدنظر قرار گرفته است.

عملکرد نیز از طریق سهم بازار و میزان فروش سالیانه مورد سنجش قرار گرفته است؛ نتایج حاصل از تحقیق، مدل ارائه شده را مورد تأیید قرار داده و به رابطه بین استراتژی تولید و استراتژی تجاری بر عملکرد در کنار دو فاکتور مهم محیط و ساختار صحنه‌گذارده‌اند وارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶.

پس از ذکر خلاصه‌ای از تحقیقات مربوط به استراتژی‌های تولیدی و کسب و کار و عملکرد نوبت به ارائه خلاصه‌ای از تحقیقاتی می‌رسد که نزدیکی بیشتری با تحقیق حاضر دارند:

ه- در تحقیقی تحت عنوان رقابت در بخش تولید و تأثیر آن بر عملکرد کسب و کار، ۱۷۰ شرکت تولیدی در آمریکا مورد توجه قرار گرفته‌اند و در پاسخ به این سؤال که آیا تناسب بین استراتژی کسب و کار و ساختار تولیدی می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی برای شرکت گردد یا خیر؛ موارد زیر بررسی شده‌اند:

استراتژی کسب و کار	استراتژی تولید	عملکرد
رهبری هزینه تمایز ترکیبی	ساختار تولیدی شامل: پیچیدگی محصول پیچیدگی فرایند	رشد سودآوری عملکرد تولیدی شرکت در مقایسه با میانگین صنعت: - کیفیت محصول - کارایی هزینه - قابلیت اعتبار عرضه - انعطاف‌پذیری حجم و طراحی محصول

یافته‌های اساسی تحقیق مذکور بیانگر این مطلب است که استراتژی کسب و کار منتخب شرکت تأثیر بنیادی و عمیقی بر تصمیمات مربوط به ساختار تولیدی دارد و تناسب بین انتخاب استراتژی کسب و کار و تصمیمات مربوط به آن در بخش ساختار تولیدی رقابت در بخش تولید را تقویت نموده و منجر به بهبود عملکرد می‌گردد (چو و بوث<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

3. Technology orientation  
4. Market orientation  
5. Williams et al  
6. Yasin et al

1. Ward et al  
2. Choe & Booth

با انجام این تحقیق در صنعت نساجی آمریکا یافته‌های اساسی آن بدین شرح بیان شده است:

شرکت‌هایی با عملکرد بالا شرکت‌هایی هستند که بین استراتژی کسب و کار و متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید آنها سازگاری و تناسب وجود دارد کاسایی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲.

مرور ادبیات تحقیق نشان‌دهنده این مطلب است که استراتژی‌های کسب و کار و تولیدی هر یک به نحوی مجزا توسط محققین بسیاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند ولیکن کمتر تحقیقی به مسأله سازگاری بین این دو سطح آن‌هم در رابطه با عملکرد پرداخته است.

از یک سو در اغلب تحقیقات استراتژی کسب و کار از دید مایکل پورتر مورد توجه واقع شده است و همین مطلب راهنمای محقق در انجام تحقیق حاضر بوده است. از سوی دیگر چنانچه در بخش پیشین شرح داده شد استراتژی تولید را می‌توان در دو بخش عمده محتوا و فرایند بررسی نمود که محتوای استراتژی تولید نیز شامل قابلیت‌های تولید، اقدامات بهینه و انتخاب‌های استراتژیک می‌باشد، بحث انتخاب‌های استراتژیک که تحقیق حاضر نیز بدان، می‌پردازد کمتر از سایر مباحث به صورت تجربی مورد بررسی قرار گرفته است و این می‌تواند به عنوان یک کاستی در تحقیقات مربوط به استراتژی تولید عنوان شود. بنابراین در تحقیق حاضر انتخاب‌های استراتژیک در استراتژی تولید و متغیرهای کلیدی تصمیم در آن شناسایی و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین تلاش شده تا بخشی از نقایص و کاستی‌های تحقیقات گذشته مرتفع گردد و با شناسایی استراتژی کسب و کار شرکت و تحلیل متغیرهای کلیدی تصمیم در استراتژی تولید آن به تعیین میزان سازگاری بین استراتژی‌های این دو سطح پرداخته در نهایت تأثیر این سازگاری بر عملکرد شرکت که مسأله‌ای مهم و حساس برای کلیه مدیران و استراتژیست‌ها می‌باشد سنجیده شود.

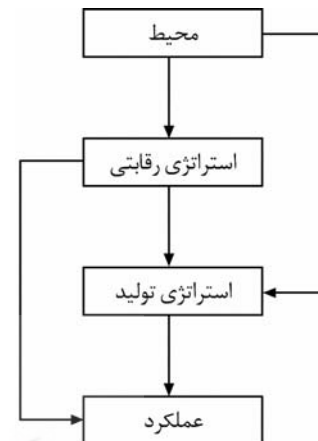
## سؤال‌های تحقیق

### سؤال اصلی:

آیا سازگاری بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید منجر به افزایش عملکرد شرکت می‌شود؟

از آن جایی که استراتژی کسب و کار شرکت در قالب مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰) تحت عناوین رهبری هزینه

استراتژی تولید	استراتژی کسب و کار	عملکرد
هزینه	رهبری هزینه	سهم بازار
کیفیت	تمایز	رشد فروش
انعطاف‌پذیری	ترکیبی	
تحویل		



از نتایج تحقیق این مطلب نمایان است که سازگاری استراتژیک بین استراتژی تولید و استراتژی کسب و کار در بین تولیدکنندگانی با عملکرد بالا بسیار واضح‌تر و روشن‌تر از تولیدکنندگانی با عملکرد پایین می‌باشد؛ استراتژی رقابتی به عنوان واسطه‌ای بین استراتژی تولیدی سازمان و محیط آن عمل می‌کند و رابط بین استراتژی رقابتی و عملکرد استراتژی تولید می‌باشد ولیکن یافته‌های اساسی تحقیق تأثیر سازگاری این دو سطح استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی است.

ط- آخرین تحقیقی که در این مجموعه از آن یاد می‌شود و ارتباط نزدیک‌تری از سایر تحقیقات با تحقیق حاضر دارد رساله‌ای است با عنوان «سازگاری استراتژی‌های تولیدی و کسب و کار به عنوان یک فاکتور تعیین‌کننده عملکرد». در این تحقیق استراتژی تولید از نواحی کلیدی تصمیم (شامل ظرفیت، تسهیلات، فرایند تولید، ادغام عمودی، منابع انسانی، تضمین کیفی، برنامه‌ریزی تولید، کنترل مواد و سازمان مورد بررسی قرار گرفته است؛ استراتژی کسب و کار نیز طبق نظر مایکل پورتر (۱۹۸۰) در دو بخش عمده رهبری هزینه و تمایز تقسیم‌بندی شده، در نهایت عملکرد شرکت بر اساس معیارهای فروش، برگشت فروش<sup>۱</sup>، برگشت سرمایه، سهم بازار و رشد کل فروش مورد سنجش قرار گرفته است.



### روش تحقیق

تحقیقات مختلف را می‌توان برحسب هدف از انجام تحقیق و نیز بر حسب نحوه گردآوری داده‌های تقسیم‌بندی کرد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۰). در تقسیم‌بندی تحقیقات بر حسب هدف دو نوع روش تحقیق مطرح شده است: بنیادی و کاربردی (دلاور، ۱۳۷۸). تحقیق حاضر از انواع تحقیقات کاربردی است که در زمینه ارتباط سازگاری بین استراتژی‌های کسب و کار و تولید با عملکرد می‌باشد و هدف از آن، آزمودن فرضیات علمی و پیامد آن به دست آوردن نتایج قابل اجرا در زمینه عملکرد است. در تقسیم‌بندی تحقیقات برحسب نحوه گردآوری داده‌ها دو نوع تحقیق مطرح شده است: توصیفی و آزمایشی؛ تحقیق حاضر از نوع تحقیقات غیرآزمایشی یا توصیفی است؛ تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف از آنها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی می‌باشد، اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری رساندن به فرایند تصمیم‌گیری باشد؛ تحقیق توصیفی خود به انواع پیمایشی، همبستگی، مطالعه موردی و تحقیق علی - مقایسه‌ای قابل تقسیم‌بندی است (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۰). از آنجا که جامعه مورد بررسی کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در شرکت سایپادیزل می‌باشد روش تحقیق از انواع مطالعه موردی است که برای بررسی چگونگی ویژگی‌های یک جامعه آماری به کار می‌رود. در این تحقیق از طریق مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک سازمانی اطلاعات مورد نیاز به شکل میدانی جمع‌آوری می‌شود تا پس از تحلیل‌های آماری نتایج مطلوب حاصل گردد.

### قلمرو مکانی و زمانی تحقیق

از آن جایی که روش تحقیق حاضر از نوع تحقیق توصیفی و آنهم مطالعه موردی در شرکت سایپادیزل می‌باشد، لذا کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در این شرکت مورد بررسی قرار گرفتند و با توجه به اهداف تحقیق از بین واحدهای مختلف شرکت (شامل: تحقیقات و مهندسی، خرید، فروش و بازاریابی، فناوری اطلاعات، مهندسی کارخانه، کنترل کیفیت، منابع انسانی، تولید، برنامه‌ریزی،

و تمایز مورد بررسی قرار گرفته و در محتوای استراتژی تولید نیز پنج متغیر کلیدی تصمیم شامل منابع انسانی، برنامه‌ریزی تولید، ادغام عمودی، کنترل مواد و سازمان و مدیریت انتخاب شده‌اند. بنابراین برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق سؤال‌های فرعی به شرح زیر را می‌توان مطرح نمود:

۱. آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم منابع انسانی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۲. آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم برنامه‌ریزی تولید در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۳. آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم ادغام عمودی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۴. آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم کنترل مواد در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۵. آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم سازمان و مدیریت در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۶. آیا بین استراتژی کسب و کار تمایز و متغیر تصمیم منابع انسانی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۷. آیا بین استراتژی کسب و کار تمایز و متغیر تصمیم برنامه‌ریزی تولید در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۸. آیا بین استراتژی کسب و کار تمایز و متغیر تصمیم ادغام عمودی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۹. آیا بین استراتژی کسب و کار تمایز و متغیر تصمیم کنترل مواد در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
۱۰. آیا بین استراتژی کسب و کار تمایز و متغیر تصمیم سازمان و مدیریت در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟

سؤال‌ها و راهنمایی‌های مربوط به آن باید به‌اندازه کافی روشن و قابل فهم باشد تا پاسخگو بتواند نقش مصاحبه‌کننده را نیز اجرا کند. از آنجا که پرسشنامه جنبه خوداجرایی دارد، باید به شیوه‌ای نوشته یا بیان شده باشد که بتواند افراد مورد نظر را به مشارکت ترغیب کند. دستورالعمل، سؤال‌ها و راهنمایی‌های آن باید به‌گونه‌ای طرح شود که افراد مورد نظر را به ادامه همکاری و برگرداندن پرسشنامه علاقه‌مند کند. اهمیت این امر به خاطر عدم حضور مصاحبه‌گر واقعی برای توضیح بیشتر و تشویق پاسخ‌دهنده است (دلاور، ۱۳۷۸).

یکی از ابزارهای این تحقیق پرسشنامه می‌باشد. سؤال‌های پرسشنامه متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید را دربر می‌گیرد و از مقیاس لیکرت برای سنجش نظرات و عقاید مدیران و کارشناسان در این زمینه استفاده شده است. این مقیاس یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری نگرش بوده و از مجموعه‌ای منظم از عبارات که به ترتیب خاصی تدوین شده‌اند، ساخته می‌شود. برای تدوین عبارات معمولاً از کلمات مساعد و نامساعد درباره پدیده مورد اندازه‌گیری به تعداد مساوی استفاده می‌شود و پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از این عبارات در یک مقیاس درجه‌بندی شده که معمولاً از یک تا پنج درجه است نشان می‌دهد. سپس پاسخ آزمودنی به هر یک از عبارات از نظر عددی رتبه‌بندی (ارزش‌گذاری) می‌شود. حاصل جمع عددی این رتبه‌ها، نمره آزمودنی را در این مقیاس به دست می‌دهد:

در این تحقیق مقیاس لیکرت به شکل زیر استفاده شده است:

بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، بسیار کم

که رتبه عددی هر یک عبارت است از:

بسیار زیاد = ۵، زیاد = ۴، متوسط = ۳، کم = ۲، بسیار کم = ۱

### اسناد و مدارک سازمانی

در هر سازمانی مدارک و اسنادی وجود دارد که حاوی اطلاعات مختلفی بوده و مبنای تصمیم‌گیری‌های سازمانی

مطالعات راهبردی و آموزش، خدمات فنی، صادرات و روابط بین‌الملل، مالی و روابط عمومی) مدیران و کارشناسان مربوطه جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیق، مورد سؤال قرار گرفته و از مدیران و کارشناسان واحدهایی مثل حراست، خدمات فنی، صادرات، مالی و روابط عمومی به‌علت ناآشنا بودن به مباحث مطرح در پرسشنامه، صرف‌نظر شد.

پس از بررسی‌هایی در زمینه اهداف استراتژیک و برنامه‌های بلندمدت شرکت، فاصله بین سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ به‌علت متناسب بودن آن با تحقق اهداف تحقیق به عنوان قلمرو زمانی انتخاب شد.

### اجرای تحقیق

در ابتدای فرایند تحقیق به‌منظور اطلاع از جهت‌گیری استراتژیک شرکت در زمینه رویکرد کسب و کار (با توجه به تقسیم‌بندی مایکل پورتر در مورد استراتژی‌های کسب و کار) مصاحبه‌های جامعی با چند تن از مدیران شرکت سایپادیزل صورت گرفته و در ادامه جهت مشخص شدن هر چه بیشتر متغیرهای موجود در استراتژی تولید و همچنین انتخاب مناسب‌ترین مشخصه‌های عملکردی؛ با توجه به جامعه آماری مورد نظر مصاحبه‌هایی با چند تن از مدیران و کارشناسان شرکت و همین‌طور اساتید صاحب‌نظر انجام شد، که در طراحی و تبیین سؤال‌های پرسشنامه بسیار مفید واقع گردید. پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده و نیز در جریان بررسی اسناد و مدارک سازمانی هم مصاحبه‌هایی انجام شد و از نظرات کارشناسان و مدیران مربوطه برای قابل استنادسازی هر چه بیشتر نتایج تحقیق استفاده لازم به عمل آمد.

### پرسشنامه

هرگاه به دست آوردن اطلاعات در سطحی وسیع مورد نظر باشد از پرسشنامه استفاده می‌شود (پاشا شریفی و طالقانی، ۱۳۷۹). در پژوهش‌هایی که از پرسشنامه استفاده می‌شود، اعضای نمونه یا جامعه با پر کردن پرسشنامه و بازگرداندن آن به پژوهشگر در مصاحبه‌ای که خود اجرای آن را بر عهده داشته‌اند شرکت می‌کنند. به همین دلیل

۶. گزارش عملکرد واحد خرید در سال‌های ۱۳۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱.

۷. گزارش عملکرد واحد فروش و بازاریابی در سال‌های ۱۳۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱.

۸. بیانیه‌ها و برنامه‌های شرکت سایپادیزل - فاز اول تدوین برنامه استراتژیک، واحد مطالعات راهبردی و آموزش در خرداد ماه ۱۳۸۲.

۹. گواهینامه‌ها و تقدیرنامه‌های دریافت‌شده شرکت سایپادیزل، واحد مطالعات راهبردی و آموزش در خرداد ماه ۱۳۸۲.

۱۰. صورت‌های مالی برای سال مال منتهی به ۱۳۷۵/۱۲/۲۹، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱.

اسناد و مدارک مذکور جهت تأیید نتایج حاصل از پرسشنامه که روند تغییر در متغیرهای کلیدی تصمیم را طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ بررسی می‌کنند، مورد استناد قرار گرفته‌اند.

### روایی و اعتبار ابزار تحقیق

منظور از روایی<sup>۱</sup> آن است که ابزار اندازه‌گیری برای هدف مورد نظر یعنی اندازه‌گیری متغیر تحقیق از کارایی لازم برخوردار باشد. به عبارت دیگر، روایی مستلزم آن است که ابزار پژوهش همان متغیری را اندازه‌گیری کند که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آن را دارد (خاکی، ۱۳۷۸). برای اطمینان از روایی تحقیق حاضر، پرسشنامه تنظیم شده به تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران مربوط داده شد و با توجه به اینکه نظرات صاحب‌نظران در مورد روایی پرسشنامه مثبت بود، پرسشنامه مزبور در بین اعضای جامعه آماری تحقیق توزیع گردید.

اعتبار یا پایایی<sup>۲</sup> به معنای قابلیت اعتماد، ثبات، همسانی، قابلیت پیش‌بینی و دقت یا صحت است. (پاشا شریفی و طالقانی، ۱۳۷۹) در تحقیق حاضر برای بررسی پایایی سؤال‌های پرسشنامه طراحی شده از آزمون آلفای کورنباخ ( $\alpha$ )<sup>۳</sup> استفاده شده است که یکی از روش‌های محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا

قرار می‌گیرند؛ مانند تولید، مواد اولیه، مدارک مربوط به زمان انجام کارها، دفاتر گزارش عملکرد و مواردی مشابه؛ یکی از مسایل و معضلات پژوهش در کشور ما کمبود اطلاعات مدون و نیز عدم همکاری دارندگان این اطلاعات است، که طبعاً محقق نیز با این مشکل مواجه بوده است به این دلیل محقق برای اطلاع از واقعیت‌ها، ماه‌ها صرف وقت نموده و تمامی اسناد و گزارشات مربوط برای تکمیل و جامع‌تر نمودن نتایج پرسشنامه را به‌طور دقیق مورد ارزیابی قرار داده است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. گزارش هیأت مدیره برای سال مالی منتهی به ۱۳۷۵/۱۲/۳۰، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱ شامل

موضوع‌هایی از قبیل:

- فعالیت‌های شرکت در بخش‌های تولید، فروش، صادرات، فعالیت‌های تدارکاتی، خودکفایی، توسعه و تکنولوژی و توسعه منابع انسانی.

- اطلاعات مالی.

- اطلاعات مربوط به طرح‌های شرکت.

- مسایل و موضوع‌هایی مانند دعاوی حقوقی مطروحه، وقایع پس از تاریخ ترازنامه و سهم شرکت در تأمین منابع بودجه عمومی کشور.

- برنامه‌های آینده شرکت.

۲. آمار و اطلاعات نیروی انسانی طی سال‌های ۸۱ - ۱۳۷۵ شامل اطلاعاتی در زمینه نیروی انسانی شرکت به تفکیک گروه سنی، جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه کار، رده‌های شغلی، حوزه مدیریتی، نقش در تولید و نوع شغل

۳. گزارش عملکرد واحد آموزش در سال‌های ۱۳۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱.

۴. گزارش عملکرد واحد تولید در سال‌های ۱۳۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱.

۵. گزارش عملکرد اداره برنامه‌ریزی و کنترل تولید و مواد در سال‌های ۱۳۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰ و ۸۱ شامل اطلاعاتی در زمینه عملیات مربوط به برنامه‌ریزی تأمین اقلام، عملیات مربوط به کنترل ارسال اقلام درخواستی، بررسی و کنترل کسریات و بسیاری از موارد مشابه دیگر در همین مورد.

1. Validity

2. Reliability

3. Cronbach's Alpha

### تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها فرایندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به‌کارگیری ابزارهای جمع‌آوری در نمونه یا جامعه آماری فراهم آمده‌اند خلاصه، کدبندی، دسته‌بندی، ... و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط‌ها بین این داده‌ها به منظور آزمون فرضیه‌ها یا پاسخ به سؤال‌های تحقیق فراهم گردد. در این فرایند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می‌شوند و تکنیک‌های گوناگون آماری نقش به‌سزایی در استنتاج‌ها و تعمیم‌ها به‌عهده دارند (خاکی، ۱۳۷۸).

در این تحقیق تحلیل توصیفی مورد استفاده قرار گرفته است. در این نوع تحلیل پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری شده را با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی خلاصه و طبقه‌بندی می‌کند و به عبارت دیگر در تحلیل توصیفی، محقق ابتدا داده‌ها را جمع‌آوری می‌کند و آنها را با تهیه و تنظیم جدول توزیع فراوانی خلاصه می‌کند و سپس به کمک نمودار نمایش می‌دهد و سرانجام با استفاده از سایر شاخص‌های آمار توصیفی آنها را تحلیل می‌کند. تحلیل‌های انجام شده در تحقیق حاضر عبارت بودند از:

۱. تشریح نتایج حاصل از مصاحبه در زمینه استراتژی کسب و کار شرکت.
۲. بررسی نتایج اولیه حاصل از پرسشنامه به تفکیک سؤال‌ها.
۳. جمع‌بندی نتایج حاصل از سؤال‌ها مربوط به هر متغیر.
۴. جمع‌بندی نهایی نتایج حاصل از بررسی متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید شرکت.

برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش و در راستای تحلیل توصیفی داده‌ها ابتدا میانگین امتیازات حاصل از پاسخ‌های داده شده به هر سؤال در پرسشنامه و سپس هر متغیر کلیدی تصمیم در محتوای استراتژی تولید شامل منابع انسانی، برنامه‌ریزی تولید، ادغام عمودی، کنترل مواد و سازمان و مدیریت محاسبه شده و با عدد ۳ که حد وسط امتیازات در طیف لیکرت می‌باشد مقایسه انجام گرفته و

آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، است. در این گونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کورنباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار آلفای کورنباخ را محاسبه نمود:

$$\rho_a = \frac{\kappa}{\kappa - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sum^2 \sigma_{\nu\mu}} \right)$$

که در آن  $\kappa$  = تعداد سؤال،  $\sum^2 \sigma_i^2$  = واریانس سؤال  $i$ ،  $\sum^2 \sigma_{\nu\mu}$  جمع واریانس کل آزمون می‌باشد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۰).

ضریب آلفای کورنباخ در تحقیق حاضر برای پنج متغیر کلیدی تصمیم در استراتژی تولید با توجه به گویه‌های مربوط به هر یک محاسبه گردیده و نتایج نهایی آن به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول (۶): محاسبات مربوط به ضریب آلفای کورنباخ به تفکیک متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه

نام متغیر	تعداد مورد ها (Case)	شماره گویه‌ها (سؤال‌های)	آلفای به‌دست آمده
منابع انسانی	۸۶	۱، ۲، ۳	۰/۵۷۹۵
برنامه‌ریزی تولید	۸۳	۵، ۶، ۷، ۸	۰/۷۳۴۱
یکپارچگی عمودی	۸۱	۹، ۱۰، ۷	۰/۵۵۲۶
سازمان و مدیریت	۸۳	۱۱، ۱۲، ۱۳	۰/۵۳۶۶

اطلاعات جدول نشانگر تأیید پایایی برای همه متغیرها است، چرا که مقدار آلفای مربوط به هر یک از متغیرها از مقدار لازم ۰/۵ بیشتر است. نکته قابل ذکر اینکه چون متغیر کنترل مواد تنها در یک سؤال مطرح شده است نیازی به محاسبه آلفای کورنباخ برای سنجش میزان پایایی ندارد.

برای تعیین میزان سازگاری بین استراتژی تجاری و متغیرهای کلیدی تصمیم در استراتژی تولید نیز جدول شماره ۵ مورد استناد قرار گرفته است.

### نتایج حاصل از تحقیق

در بررسی سازگاری بین استراتژی و استراتژی تولید و تأثیر آن بر عملکرد شرکت سایپادیزل (تحقیق حاضر) و با توجه به نتایج حاصل از داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده نتایج ذیل به‌عنوان یافته‌های اصلی تحقیق مشخص می‌شوند:

۱. بررسی اسناد و مدارک موجود در زمینه اصول استراتژیک، چشم‌انداز و مأموریت سازمان و نیز مصاحبه با مدیران و کارشناسان شرکت مؤید این مطلب بود که جهت‌گیری استراتژیک شرکت در زمینه استراتژی کسب و کار از سال ۱۳۷۵ بر طبق تقسیم‌بندی مایکل پورتر (۱۹۸۰) به سمت متمایزسازی محصول سوق پیدا کرده است. از سال ۱۳۷۵ که مشخصاً مسایلی از قبیل کیفیت محصول، خصوصیات ویژه محصول، خدمات جانبی، نوآوری محصول، قابلیت اعتماد، نام و علامت تجاری و کانال‌های ویژه توزیع مورد توجه عمیق شرکت واقع شد؛ شرکت سایپادیزل استراتژی اصلی خود را تمرکز بر خلاقیت، نوآوری و کیفیت قرار داده، چشم‌انداز خود را تسخیر ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای توسط محصولات سایپادیزل معرفی نموده و در همین راستا طراحی و تولید محصولات با تکنولوژی روز، بهبود مستمر کیفیت محصولات، فرایندها و سیستم‌ها و جلب خشنودی مشتریان از طریق عرضه محصولات و ارائه خدمات را مأموریت خویش تعریف کرده است تا بدین وسیله استراتژی کسب و کار منتخب آن (متمایزسازی محصول) محقق گردد.

۲. بررسی استراتژی تولید شرکت تحت عنوان پنج متغیر کلیدی در تصمیم با توجه به استراتژی کسب و کار منتخب آن طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ منجر به نتایج زیر شد:

- طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ تصمیماتی که در

زمینه متغیر منابع انسانی در استراتژی تولید اتخاذ گردیده شامل تصمیماتی در زمینه آموزش مهارت‌های چندگانه به معنی آموزش مهارت‌های لازم به یک عضو سازمان جهت انجام مشاغل مختلف، تخصصی‌سازی شغل به معنی تقسیم کار به وظایف جداگانه و تخصصی و نیز آموزش مهارت‌های لازم به یک عضو سازمان در چارچوب وظایف تخصصی محوله؛ که استراتژی کسب و کار منتخب سازمان (تمایز) را تا حدودی تحت حمایت قرار داده ولیکن طبق تعریف، سازگاری در حد متوسط بین این متغیر و استراتژی کسب و کار تمایز تشخیص داده شد.

- طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ تصمیماتی که در زمینه متغیر ادغام عمودی در استراتژی تولید اتخاذ گردیده شامل تصمیماتی در زمینه به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم‌های توزیع یا خرده‌فروشی و نیز به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر مواد اولیه؛ که استراتژی کسب و کار منتخب (تمایز) را تا حدودی تحت حمایت قرار داده ولیکن طبق تعریف، سازگاری در حد متوسط بین این متغیر و استراتژی کسب و کار تمایز تشخیص داده شد.

- طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ تصمیماتی که در زمینه متغیر برنامه‌ریزی تولید اتخاذ گردیده شامل تصمیماتی در زمینه متنوع‌سازی محصولات نهایی، سفارشی‌سازی محصول، استفاده از تکنیک‌های پیشرفته در برنامه‌ریزی تولید و میزان تعدیل و اصلاحات در برنامه تولید؛ که استراتژی کسب و کار سازمان را شدیداً تحت حمایت قرار داده و طبق تعریف، سازگاری بالایی بین این متغیر و استراتژی کسب و کار تمایز تشخیص داده شد.

- طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ تصمیماتی که در زمینه متغیر کنترل مواد در استراتژی تولید اتخاذ گردیده شامل تصمیماتی در زمینه نگهداری مواد و کالای در جریان ساخت؛ که استراتژی کسب و کار را تا حدودی تحت حمایت قرار داده و لیکن

## جدول (۷): سؤال‌های پژوهشی تحقیق و پاسخ آنها

پاسخ	سؤال پژوهشی
بلی - در حد متوسط	۱- آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم منابع انسانی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
خیر	۲- آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم برنامه‌ریزی تولید در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی - در حد متوسط	۳- آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم ادغام عمودی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی - در حد متوسط	۴- آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم کنترل مواد در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
خیر	۵- آیا بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و متغیر تصمیم سازمان و مدیریت در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی - در حد متوسط	۶- آیا بین استراتژی تمایز و متغیر تصمیم منابع انسانی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی	۷- آیا بین استراتژی تمایز و متغیر تصمیم برنامه‌ریزی تولید در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی - در حد متوسط	۸- آیا بین استراتژی تمایز و متغیر تصمیم ادغام عمودی در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی - در حد متوسط	۹- آیا بین استراتژی تمایز و متغیر تصمیم کنترل مواد در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟
بلی	۱۰- آیا بین استراتژی تمایز و متغیر تصمیم سازمان و مدیریت در استراتژی تولید سازگاری وجود دارد؟

بنابراین می‌توان گفت نتایج حاصل از بررسی متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید بیانگر این مطلب است که در کل استراتژی تولید شرکت (با توجه به جدول شماره ۷ و توضیحات مربوطه) با استراتژی کسب و کار تمایز سازگار است.

## نتیجه نهایی برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق

از آنجاکه هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی تأثیر سازگاری استراتژی‌های کسب و کار - تولیدی بر عملکرد شرکت سایپادیزل می‌باشد لذا با مراجعه به اسناد مالی شرکت، مشخصه‌های عملکردی منتخب تحقیق به شرح زیر به دست آمد:

طبق تعریف، سازگاری در حد متوسط بین این متغیر و استراتژی کسب و کار تمایز تشخیص داده شد.

- طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ تصمیماتی که در زمینه متغیر سازمان و مدیریت در استراتژی تولید اتخاذ گردیده شامل تصمیماتی در زمینه میزان تمرکز، میزان رسمیت و میزان ارتباطات بین اعضای سازمان؛ که استراتژی کسب و کار را شدیداً تحت حمایت قرار داد و طبق تعریف، سازگاری بالایی بین این متغیر و استراتژی کسب و کار تمایز تشخیص داده شد.

۳. پس از تشخیص تغییر جهت استراتژیک سازمان در زمینه رقابتی به سمت وسوی استراتژی متمایزسازی و بررسی میزان سازگاری بین متغیرهای کلیدی تصمیم در استراتژی تولید و استراتژی کسب و کار، سازگاری استراتژی تولید با استراتژی کسب و کار تمایز مورد تأیید واقع شد.

۴. عملکرد شرکت تحت دو معیار فروش و سودآوری از سال ۱۳۷۵ که سال تغییر برای استراتژیک شرکت محسوب می‌شد تا ۱۳۸۱ مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاکی از این بود که سایپادیزل که پس از انتخاب استراتژی متمایزسازی محصول، متغیرهای کلیدی تصمیم در استراتژی تولیدش را در سمت‌وسویی سازگار با استراتژی سطح بالاتر (متمایزسازی محصول) هدایت کرده؛ عملکرد رو به رشدی را کسب نموده است.

## نتایج کلی در زمینه سازگاری بین استراتژی‌های کسب و کار و تولیدی در شرکت سایپادیزل و پاسخ به سؤالات پژوهشی

با شناسایی استراتژی کسب و کار شرکت براساس مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰) و محرز شدن تغییر برای استراتژیک شرکت به سمت استراتژی تمایز از سال ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ و بررسی روند تغییرات متغیرهای کلیدی تصمیم در استراتژی تولید طی این سال‌ها و همچنین تشخیص سازگاری بین استراتژی کسب و کار تمایز و متغیرهای تصمیم در استراتژی تولید طبق تعریف محققین می‌توانیم سؤال‌های پژوهشی را به شرح زیر پاسخ دهیم.

جدول (۸): عملکرد شرکت طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ (اعداد به میلیون ریال است)

سال	۱۳۷۵	۱۳۷۶	۱۳۷۷	۱۳۷۸	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱
معيار عملکرد							
سود	۲۵۹۳۱	۴۵۱۰۱	۴۵۳۱۳	۱۲۶۴۵	۱۳۳۰۳	۸۳۷۹۳	۱۵۵۰۴۷
فروش	۱۴۹۷۱۰	۲۲۸۸۵۱	۲۳۹۷۸۳	۲۴۲۳۶۳	۴۰۳۹۶۲	۱۲۱۰۳۷۱	۱۵۷۱۱۴۲

و پروژه‌های پیشنهادی زیر را مطرح نمود:

- در زمینه منابع انسانی: از طریق تعریف چشم‌انداز روشن آموزش منابع انسانی و تدوین استراتژی آموزش و نیز برنامه‌ریزی آموزشی و استقرار نظام ارزیابی آموزش برای تضمین اثربخشی دوره‌های آموزشی می‌توان آموزش شرکت را در راستای سیاست‌های کلان و اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی برای جذب، پرورش و نگهداری و توسعه نیروی انسانی سازمان هدایت کرد و به توسعه منابع انسانی به منظور ارتقای توانایی‌های فردی در خصوص مدیریت، دانایی، مهارت، شناخت رسالت‌ها و اهداف خرد و کلان سازمان به ویژه شناسایی تحولات آینده و توانمند ساختن کلیه کارکنان برای رویارویی با آنها دست یافت.

- در زمینه ادغام عمودی: از طریق به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر توزیع‌کنندگان کالاها و محصولات نهایی و نیز تأمین‌کنندگان مواد اولیه توانایی خود را برای فعالیت در یک صنعت رو به رشد افزایش دهد، سرمایه و منابع انسانی در دسترس را به نحوی بهینه مورد استفاده قرار دهد و در عوض پرداخت سود ناویژه بسیار بالا در این رابطه، محصولات پرتقاضای خود را به شیوه‌ای سودآور توزیع نموده و قیمت‌ها را به گونه‌ای تعیین کند که بتواند از مزایای رقابتی در بازار استفاده نماید.

- در زمینه کنترل مواد: از آنجا که یکی از مشکلات مهم در شرکت عدم کنترل مواد و کالاها نیز عدم استفاده از سیستم‌های کنترل موجودی انبار برای دسترسی به اطلاعات درست و به موقع در مورد میزان و نوع سفارش و به دنبال آن تهیه و تدارک موجودی‌های مورد نیاز به موقع و با صرفه می‌باشد؛ لذا برای تأمین مواد اولیه و قطعات یدکی می‌بایستی سیستم مناسبی جهت رفع این نقایص به کار گرفته شود. به عنوان مثال می‌توان به روش طبقه‌بندی اجناس با استفاده از متد ABC (برای سیستم‌های سفارش‌دهی) اشاره نمود؛ بدین وسیله با

چنانچه جدول شماره ۸ نشان می‌دهد عملکرد شرکت از سال ۱۳۷۵ که سال تغییر جهت استراتژیک شرکت از انبوه‌سازی و تأکید بر هزینه و قیمت تمام شده به سمت متمایزسازی و تأکید بر کیفیت و نوآوری و مشتری‌مداری می‌باشد تا سال ۱۳۸۱ روبه‌بهبود بوده و روندی مثبت را در پیش گرفته است.

با این توضیحات می‌توان سؤال اصلی پژوهش یعنی «آیا بین سازگاری استراتژی‌های کسب و کار - تولیدی و عملکرد رابطه‌ای وجود دارد؟» را به این ترتیب پاسخ داد که شرکت سایپادیزل پس از انتخاب استراتژی کسب و کار تمایز با در نظر گرفتن راه‌کارها و برنامه‌های حامی آن در زمینه استراتژی تولید در واحدهای مختلف شرکت زمینه دستیابی به عملکرد بالاتر را فراهم نموده است. استراتژی تولید شرکت به تفکیک متغیرهای مورد بررسی در سمت‌وسوی سازگاری با استراتژی سطح بالاتر یعنی استراتژی کسب و کار قرار گرفته و با ایفای نقش پشتیبان برای آن دستیابی به برتری رقابتی را میسر ساخته است؛ لذا می‌توان گفت در کنار سایر تغییرات و شرایط محیطی، تحقیق حاضر این‌طور نتیجه‌گیری می‌کند که انتخاب استراتژی کسب و کار تمایز در شرکت به همراه تصمیمات سازگار با این استراتژی در سطح پایین‌تر یعنی استراتژی تولید اثر مطلوبی بر عملکرد شرکت سایپادیزل داشته است.

### پیشنهادات

از آنجا که سازگاری بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید بر عملکرد شرکت تأثیر مطلوبی دارد؛ بنابراین برای بالا بردن فروش و سودآوری می‌توان تأکید بر متغیرهایی در استراتژی تولید را پیشنهاد کرد که سازگاری کمتری با استراتژی متمایزسازی دارند از جمله متغیر منابع انسانی، ادغام عمودی و کنترل مواد. در این راستا می‌توان برنامه‌ها

مشخصه‌های عملکردی و همین‌طور مشخصه‌های عملکردی برای هر یک از واحدهای مختلف شرکت می‌تواند عنوان دیگری برای تحقیقات آتی قرار گیرد.

- در نظر گرفتن محیط کسب و کار و میزان تأثیر آن بر هر یک از استراتژی‌های کسب و کار و تولیدی نیز نکته قابل توجهی در انجام تحقیقات در آینده می‌باشد. به عبارت دیگر تشخیص فاکتورهای تأثیرگذار محیطی بر سطوح استراتژیک سازمان آن‌هم در محیط پویا و متغیر امروز می‌تواند به عنوان مسأله مهمی در تعیین سرنوشت شرکت‌ها مورد توجه قرار گیرد.

- عناوین دیگری که می‌توان برای تحقیقات آتی پیشنهاد کرد تحقیق در زمینه سایر متغیرهای محتوایی استراتژی تولید شامل قابلیت‌های تولیدی و اقدامات بهینه در تولید در جهت سازگاری با استراتژی تجاری و تعیین عملکرد شرکتها می‌باشد.

### منابع و مآخذ منابع فارسی

- بست، جان، (۱۳۷۹)، «روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری»، ترجمه حسن پاشاشریفی و نرگس طالقانی، انتشارات رشد، چاپ هشتم.
- پاشا شریفی، حسن و شریفی، نسترن، (۱۳۸۳)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، انتشارات سخن، تهران، چاپ چهارم.
- پیرس و رابینسون، (۱۳۸۰)، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۸)، «روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه نویسی»، مرکز تحقیقات علمی کشور، چاپ اول.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.
- دلاور، علی، (۱۳۷۸)، «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»، انتشارات

صرفه‌جویی در تعداد ثبت و سفارشات (به‌ازای هر بار سفارش برای هر یک از گروه‌های تعیین شده یک دسته از قطعات با هم سفارش داده می‌شود) کاهش قابل ملاحظه‌ای در هزینه سفارش‌دهی ایجاد می‌گردد. بررسی نقطه اقتصادی سفارش با توجه به محدودیت‌های جا و مکان، سرمایه‌گذاری و محدودیت‌های تعداد سفارشات نیز می‌تواند وضعیت کنترل مواد شرکت را در حد قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشد.

### پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

در زمینه سازگاری بین استراتژی‌های تولیدی و کسب و کار نیاز به مطالعات زیادی می‌باشد که می‌توان به عناوین زیر به‌عنوان مهمترین آنها اشاره کرد:

- یک عنوان مطرح برای تحقیقات آتی را می‌توان بررسی این نکته دانست که آیا سازگاری بعضی از متغیرهای استراتژی تولید با استراتژی کسب و کار مهمتر از سایر متغیرها است و آیا می‌توان اولویت خاصی را در این رابطه مطرح ساخت، به عبارت دیگر برای افزایش مشخصه‌های عملکردی آیا می‌توان به متغیرهای مختلف تصمیم در استراتژی تولید برای برقراری سازگاری با استراتژی کسب و کار، وزن‌های متفاوتی داد یا خیر؟

- آنچه که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفت وضعیت کنونی شرکت در زمینه سازگاری بین استراتژی‌های سطح کسب و کار و تولیدی بود ولی این مسأله که چگونه می‌توان بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولیدی سازگاری ایجاد کرد مسأله‌ای جالب توجه برای تحقیقات آتی می‌باشد.

- عنوان دیگری که برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود بررسی سازگاری بین استراتژی کسب و کار و سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای از جمله بازاریابی، مالی، حسابداری، منابع انسانی و تحقیق و توسعه می‌باشد و بررسی این نکته که آیا سازگاری در این حالت نیز منجر به افزایش عملکرد شرکت‌ها می‌شود یا خیر؟

- در بررسی تأثیر سازگاری استراتژیک بر عملکرد شرکت مورد نظر در این تحقیق دو مشخصه عملکردی فروش و سود مورد توجه قرار گرفت. بررسی سایر



Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C., 1985, "Restoring our competitive edge, competing through manufacturing", John Wiley & Sons, New York.

Hill, T.J., 1987, "Teaching manufacturing strategy", *International Journal of Operations and production management*, Vol 6, No 3, PP 10-20.

Hlavacka, S. & bacharova, L. & Rusnakova, V. & Wagner, R., 2001, "Performance implications of porter's generic strategies in Slovak hospitals", *Journal of management in medicine*, Vol 15, Issue 1, PP 44-66.

Ho, Chin-Fu, 1996, "A contingency theoretical model of manufacturing strateg", *International Journal of Operations and production management*, Vol 16, No 5, PP 74-98.

Hum, Sin-Hoon & Leow, Lay-Hong, 1996, "Strategic manufacturing effectiveness", *International Journal of Operations and production management*, Vo. 16, No 4, PP 4-18.

Kassae, Massoud, 1992, "Linkage of business and manufacturing strategy as a determinant of enterprises performance: an empirical study in textite Industry", University of North Texas.

Kerr, R.M., and Greenhalgh, G.R., 1991, "Aspects of manufacturing strategy", *Production planning and control*, Vol. 2, No 3, PP 194-206.

Leong, G. K. & Ward, P.T., 1995, "The six Ps of manufacturing strategy", *International Journal of Operations and production management*, Vo 15, No 12, PP 32-45.

Lin, Shu-Hwa & Moore, Mary Ann & Kincade, Doris H. & Avery, Carol, 2002, "Dimensions of apparel manufacturing strategy and production management", *International journal of Clothing Science and Technology*, Vol 14, No 1, PP 46-66.

رشد، چاپ سوم، تهران.

سرمد، زهره و دیگران، (۱۳۸۰)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، انتشارات آگه، چاپ پنجم.  
کویین، مینتس برگ و جیمز، (۱۳۷۶)، «مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.

#### منابع انگلیسی

Avella, L. & Fernandez, E. & Vazques, C. J., 2001, "Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm", *International Journal of production Economics*, No 72, PP 139-157.

Avella, L. & Fernandez, E. & Vazques, G. J., 1999, "The large Spanish industrial company: strategies of the most competitive factories", *International Journal of management Science*, No 27, PP 497-514.

Chandler, A. D., 1962, "Strategy and structure", Massachusetts: The M. I. T. Press.

Choe, K. & Booth, D., 1997, "Production Competence and its impact on business performance", *Journal of manufacturing systems*, Vol 16, No 6, PP 409-421.

Dangayach, G. S. & Deshmukh, S. G., 2001, "Manufacturing strategy", *International Journal of operations and production management*, Vol 21, No 7, PP 884-932.

Gilgeous, V., 1995, "Strategic concerns and capability impeters", *International Journal of operations and production management*, Vol 15, No 10, PP 4-29.

Gordon, J. & Sohal, A. S., 2001, "Assessing manufacturing plant competitiveness - An empirical field study", *International Journal of Operations and production management*, Vo 21, No ½, PP 233-253.

strategy", *International Journal of Operations and production management*, Vol 20, No 5, PP 610-628.

Slack, N., 1994, "The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority", *International Journal of operations and production management*, Vol 15, No 5, PP 59-75.

Swamidass, P.M., 1986, "manufacturing strategy: its assessment and practice", *Journal of operation management*, Vol 6, No 4, PP 471-484.

Verma & Yoginder, 1990, "University management and Administration", India: NewDehli, Deep and Deep publication, P 259.

Ward, P. T. & Duray, R. & Leong, G. K. & Sum, Chee-Chuong, 1995, "Business environment, Operations strategy and performance", *Journal of operations management*, No 13, PP 99-115.

Ward, P. T. & Bickford, D.J. & Leong, G. K., 1996, "Configurations of manufacturing strategy, Business strategy, Environment and Structure", *Journal of management*, Vol. 22, No 4, PP 597-626.

Ward, P.T. & Duray, R., 2000, "Manufacturing strategy in context: environment, Competitive strategy and manufacturing strategy", *Journal of operations management*, No 18, PP 123-138.

Wheelwright, S.C., 1984, "Manufacturing strategy: difining and missing link", *Strategic management journal*, Vol 5, No1, PP 77-91.

White, G.P., 1996, "A meta analysis model of manufacturing capabilities", *Journal of operation management*, Vol 14, PP 315-331.

Weir, K.A., Kochhar, A.K., LeBeau, S.A., Edgeley, D.G., 2000, "An empirical study of the alignment between manufacturing and marketing strategies", *Journal of long range planning*, No 33, PP 831-848.

Lynn Ling X. Li, 2000, "manufacturing capability development in a changing business environment", *Industrial management and data systems*, Vol 100, No 6, PP 261-270.

Maslen, R. & Platts, K. W., 1997, "manufacturing vision and competitiveness Integrated manufacturing systems", *International Journal of operations and production management*, No 8/5, PP 313-322.

Miller, J. G & Roth, A. V., 1994, "A taxonomy of manufacturing strategy", *Management science*, Vol 40, No 3, PP 285-304.

Mills, J. & Platts, K. & Gregory, M., 1995, "A framework for the design of manufacturing strategy process", *International Journal of Operations and production management*, Vol 15, No 4, PP 17-49.

Mohanty, R.P. & Deshmukh, S.G, 1999, "Evaluating manufacturing strategy for a learning organization: a case", *International Journal of operations and production management*, Vol 19, No 3, PP 308-327.

Platts, K. W., 1993, "A process approach to researching manufacturing strategy", *International Journal of operations and production management*, Vol 13, No 8, PP 4-17.

Prochno, Paulo J. L. C. & Correa, Henrique L. , 1995, "The development of manufacturing strategy in a turbulent environment", *International Journal of operations and production management*, Vol 15, No 11, PP 20-36.

Rho, Boo-Ho & Park, Kwangtae & Yu, Yung-Mok, 2001, "An international comparison of the manufacturing strategy-implementation gap on business performance", *International Journal of Production Economics*, No 70, PP 89-97.

Santos, F.C. A., 2000, "Intrgration of human resource management and competitive priorities of manufacturing

PP 8-18.

*Youndt, M.A. & Dean, J.W. & David P. L. & Snell, S. A., 1996, "human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", Academy of management journal, Vol 39, No 4, PP 836-866.*

*Williams, F.P. & D'souza, D.E. & Rosenfeldt, M.E., 1995, "manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry", Journal of operations management, No 13, PP 19-33.*

*Yasin, Mohmoud M. & Wafa, Marvan A. & Zimmerer, Thomas W. A, 1995, "Profile of successful us manufacturers", Industrial management and data systems, Vol 95, N0 10,*

