

## الگویی برای همسویی راهبرد عملیات و راهبرد کسب و کار در سازمانهای تولیدی ایران

سهراب خلیلی شورینی ، جمشیدناظمی\* ، محمودالبرزی، حسین سلیمیان

### چکیده

راهبرد در سه سطح کلان شرکت، واحدهای کسب و کار و بخش‌های وظیفه‌ای تعریف می‌شود. چگونگی همسویی این سه سطح برای موفقیت سازمانها اهمیت دارد. یکی از واحدهای وظیفه‌ای که مسئولیت تولید محصولات را به عهده دارد عملیات است. حال سؤال آن است که همسویی راهبرد عملیات با راهبرد کسب و کار را چگونه می‌توان ایجاد کرد. بدین منظور الگویی ارائه می‌شود که با آن به چگونگی انجام همسویی پاسخ داده شود. الگو از سازه‌های راهبرد کسب و کار، ابعاد رقابتی و حوزه‌های تصمیمات راهبردی عملیات تشکیل شده است. برای تبیین الگو ابتدا این سؤال مطرح است که باتوجه به نوع راهبرد کسب و کار کدام بعد رقابتی انتخاب می‌شود و سپس براساس بعد رقابتی منتخب راهبردهای عملیات مناسب کدامند. برای پاسخ به این سؤالات ۱۶۰ شرکت در صنایع غذایی و شیمیایی انتخاب و مورد تحقیق قرار گرفته‌اند. تحقیق از منظر هدف، کاربردی است. برای تحلیل داده‌ها نیز، ابتدا با روش توصیفی-پیمایشی، نوع راهبرد کسب و کار، بعد رقابتی و راهبرد عملیات مورد استفاده هر شرکت در نمونه آماری مشخص گردید. سپس با استفاده از روش توصیفی-همبستگی، ارتباط بین آنها مشخص شد تا مدل عملیاتی همسویی به دست آید. برای به دست آوردن روابط همسویی، مراحل تدوین شده که بر آن اساس برای هر شرکت یک کد و بر اساس مشابهت کدها ۲۵ گونه همسویی مشخص شد. نتایج بیانگر آن است که عملکرد شرکتها با توجه به گونه همسویی راهبرد آنها متفاوت می‌باشد. به عبارت دیگر همسویی در بین شرکتهای موفق و ناموفق به شکل معناداری متفاوت است. از ۲۵ گونه همسویی با در نظر گرفتن عملکرد، هفت گونه همسویی مناسب تشخیص داده شد و از آنها برای تبیین الگوی عملیاتی همسویی استفاده شد. نتایج همچنین از رویکرد مصالحه در ابعاد رقابتی حمایت می‌کند.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد کسب و کار، راهبرد عملیات، همسویی، ابعاد رقابتی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۸/۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۵/۳۰.

\* استاد مدعو، دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

استادیار، دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

استادیار، دکتری سیستمهای عصبی مصنوعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول).

## مقدمه

راهبرد برنامه‌ای کلی و اساسی برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های اصلی شرکت است [۴۶]. راهبرد در سطوح کلان شرکت، واحدهای کسب و کار و بخش‌های وظیفه‌ای تعریف می‌شود [۱۹]. سازمانها برای موفقیت خود برای سه سطح ذکر شده راهبرد تدوین می‌کنند. اما علاوه برداشتن راهبرد، باید به چگونگی ارتباط بین این سطوح و هماهنگی مورد نیاز بین آنها نیز توجه کنند. موفقیت سازمان علاوه بر توانایی، دانش و قابلیت هر واحد، به ایجاد و وجود هماهنگی بین آنها بستگی کامل دارد [۲۱]. نبود ساختار مناسب در انتقال استراتژی‌های تدوین شده در سطح کلان شرکت به سطح پایین‌تر، سبب بروز مسائل و مشکلاتی می‌شود. یکی از واحدهای وظیفه‌ای سازمان عملیات است. عملیات، هسته مرکزی سازمان محسوب می‌شود. فعالیتهای عملیات در برگیرنده بیشترین بخش داراییهای سرمایه‌ای و انسانی است و معمولاً عمده هزینه‌های مربوط به تولید یک محصول یا عرضه یک خدمت صرف عملیات می‌شود. بنابراین راهبرد مرتبط با عملیات به عنوان اسلحه رقابتی دارای بیشترین ارزش است.

سؤال مقدر این که ارتباط بین استراتژی کسب و کار و راهبرد وظیفه‌ای عملیات چگونه باید باشد؟ در این مقاله ابتدایک الگو مفهومی و سپس یک الگو عملیاتی ارائه خواهد شد تا بر آن اساس بتوان راهبردهای عملیات را با راهبردهای کسب و کار همسو کرد.

## راهبردهای کسب و کار

برای تدوین الگوی همسویی راهبرد رویکردهای مطرح در راهبرد کسب و کار، ابعاد رقابتی و حوزه‌های تصمیم‌گیری عملیات در قالب پیشینه تحقیق بررسی و تحلیل شده‌اند. در این بخش نتایج حاصله ارائه می‌شود.

**گونه شناسی راهبردهای کسب و کار:** موضوع راهبرد کسب و کار، چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی در یک بازار و صنعت خاص است [۱۲]. درباره انواع راهبرد کسب و کار دیدگاه‌های متعددی وجود دارد. از آن جمله می‌توان به، مایلز و اسنو [۲۶]، پورتر [۳۱]، ترسی و ویرسما [۴۰]، و بومن [۳] اشاره کرد.

مایلز و اسنو با مطالعه شرکت‌های کوچک و بزرگ، نظریه‌ای را شکل دادند که بر اساس آن شرکتها به چهار گروه راهبردی: مدافع<sup>۱</sup>، آینده نگر<sup>۲</sup>، تحلیل گر<sup>۳</sup> و ارتجاعی<sup>۴</sup>، تقسیم می‌شوند.

- 
1. Corporate strategy
  2. Business strategy
  3. Functional strateg
  4. Defender

گونه‌های راهبردی مدافع، آینده‌نگر، تحلیل‌گر، دارای موفقیت هستند و گونه چهارم شکست راهبردی به بار می‌آورد [۳۳].

ایده اصلی پورتر این است که مزیت رقابتی درون یک شرکت می‌تواند به وسیله هزینه پائین یا تمایز ایجاد شود و این موارد می‌تواند در یک بازار گسترده و یا محدود معنا پیدا کند. بنابراین راهبرد رقابتی پورتر توسط یک ماتریس دو در دو ارائه می‌شود. بعد اول نشان دهنده راهبردهای رقابتی بر حسب دامنه بازار (گسترده یا محدود) و بعد دوم بیانگر منبع مزیت رقابتی (هزینه یا تمایز) است. پورتر [۳۰] معتقد است شرکت‌ها یکی از این راهبردها را اتخاذ می‌کنند. اما گاهی اوقات یک شرکت ممکن است به بیش از یکی از این راهبردها بپردازد، که در این حالت هدف اصلی تضعیف می‌شود. راهبردهای کاهش هزینه و تمایز با یکدیگر ناسازگار اند، زیرا، تمایز معمولاً هزینه را بالا می‌برد.

ترسی و ویرسما [۴۰] در سال ۱۹۹۳ با انتشار مقاله‌ای با عنوان "صمیمیت با مشتری و سایر اصول ارزش" سه مسیر برای رهبری بازار معرفی کردند. دیدگاه ترسی و ویرسما به جای راهبردهای ژنریک از مفهوم اصول ارزش استفاده می‌کند. آنها پیشنهاد می‌کنند که برای تدوین راهبرد از سه اصل ارزشی باید استفاده شود. این سه اصل عبارتند از: برتری عملیاتی، صمیمیت با مشتری و رهبری محصول. هدف شرکتی که از راهبرد برتری عملیات استفاده می‌کند این است که در صنعت رهبری قیمت رابه عهده داشته باشد. شرکت‌هایی که به دنبال صمیمیت با مشتری هستند، از یک راهبرد مستمر صمیمیت با مشتری جهت تناسب و شکل‌دهی محصولات و خدمات مشتری استفاده می‌کنند. شرکت‌هایی که از سومین اصل پیروی می‌کنند، تلاش دارند تا محصولات و خدماتی که پیشرفته‌ترین و جدیدترین در نوع خود تلقی می‌شوند را ارائه دهند. کلیف بومن [۳] با نگاهی متفاوت استراتژی رقابتی پورتر را در هشت موقعیت، قیمت پایین و ارزش افزوده پایین؛ قیمت پایین؛ ترکیبی؛ تمایز؛ تمایز-متمركز؛ قیمت بالا و ارزش استاندارد؛ قیمت بالا-ارزش پائین؛ ارزش پائین- قیمت استاندارد و در قالب یک ساعت ارائه کرده است. این موقعیتها از ترکیب ارزش افزوده درک شده توسط مشتری و قیمت به دست می‌آیند.

نتیجه‌ای که از تحلیل این دیدگاهها می‌توان گرفت آن است که به طور کلی تمرکز این دیدگاهها یا بر راهبرد کاهش هزینه است و یا بر راهبرد تمایز. بنابراین دیدگاه راهبرد رقابتی پورتر همچنان در ادبیات راهبرد کسب و کار، دیدگاهی غالب است. نظریه راهبرد رقابتی عمومی

1. Prosector
2. Analyzer
3. Reactor
4. Customer Intimacy and Other Value Disciplines
5. Operational Excellence

مایکل پورتر بدون تردید یکی از ماندگارترین و مؤثرترین دیدگاه‌هایی است که درباره مطالعه رفتار راهبردی شرکت‌ها مطرح شده است. پس از چند سال، هنوز این نظریه به عنوان پارادایم غالب در راهبرد رقابتی شناخته می‌شود [۱۷]. از این‌رو در این مقاله برای تدوین سازه‌ی راهبرد رقابتی، از رویکرد راهبرد رقابتی پورتر استفاده شده است.

**راهبرد عملیات:** وظیفه اصلی عملیات، تولید کالا و ارائه خدمات است. به عبارت دیگر "در هر سازمان بخش عملیات موتوری است که سود ایجاد می‌کند و زیر بنای اقتصاد جهانی را شکل می‌دهد" [۳۴]. برای اساس ضروری است که در تدوین راهبرد، شرکتها به عملیات توجه کنند و نقش راهبردی مناسبی برای آن قائل شوند.

مطالعه تاریخچه‌ی موضوع، نشان می‌دهد که ابتدا فعالیت‌های تولید و عملیات به عنوان فعالیت‌هایی که مزیت رقابتی می‌آفرینند، مورد توجه نبوده. رقابتی شدن محیط کار باعث گردید که تصمیمات مرتبط با عملیات مورد توجه بیشتری قرار گیرد. مقاله اسکینر در سال ۱۹۶۹ تحت عنوان تولید-حلقه گمشده راهبرد شرکت<sup>۱</sup> سرآغازی بر ورود تولید و عملیات به موضوعات راهبردی شرکت بوده است. اسکینر بخش تولید را به عنوان یک سلاح رقابتی مطرح کرد. طبق نظر اسکینر، زمانی که شرکتها نتوانند بین راهبرد تولید و راهبرد شرکت ارتباط مناسبی برقرار کنند، با سیستم تولید غیررقابتی‌ای روبه‌رو خواهند شد که بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر می‌باشد [۷]. لئونگ و همکارانش [۲۵]، راهبرد عملیات را بر حسب محتوا و فرایند تفکیک کردند. محتوای راهبرد عملیات بیان‌کننده موضوعات راهبردی است که مدیران عملیات باید درباره آنها تصمیم بگیرند. چگونگی و مراحل اتخاذ تصمیمات راهبردی عملیات بیان‌کننده فرایند تدوین راهبرد عملیات است. طبق دیدگاه اسلک ولویس [۳۶] راهبرد محتوایی از تصمیمات و اقدامات مشخصی تشکیل شده که نقش، هدف و فعالیت‌های عملیات را تعیین می‌کند. بنابراین راهبرد فرایندی عملیات، روشی جهت اتخاذ تصمیمات محتوایی است.

اسلک و ولویس [۳۷]، فرایند تدوین راهبرد عملیات را در قالب چهار بعد طبقه‌بندی کرده‌اند. بر این اساس راهبرد عملیات با توجه به راهبرد کسب و کار می‌تواند از یک فرایند بالا به پایین<sup>۲</sup> یا پائین به بالا<sup>۳</sup> و یا از دیدگاهی دیگر بر اساس الزامات بازار (بازار-محور)<sup>۴</sup> و یا بر اساس قابلیت

رتال جامع علوم انسانی

1. Manufacturing-missing link in corporate strategy
2. Top-down
3. Bottom-up
4. Market-led

های عملیات (عملیات-محور)<sup>۱</sup> تدوین شود که در مجموع شکل دهنده چهارنمای همسویی راهبرد عملیات هستند.

الگوی ارائه شده در این مقاله به فرایند و محتوای تصمیمات راهبردی عملیات می‌پردازد. این الگو از یک فرایند بالا به پایین تبعیت می‌کند که در آن راهبرد کسب و کار تعیین کننده راهبرد عملیات است.

**ابعاد رقابتی:** پورتر [۳۱] فعالیت‌های<sup>۲</sup> سازمان را مبنای مزیت رقابتی می‌داند، او پیشنهاد می‌کند، که سازمان باید یک جایگاه راهبرد متمایز انتخاب کند. بر این اساس جایگاه یابی راهبردی به معنی انجام فعالیت‌های متمایز از رقبا یا انجام فعالیت‌های مشابه به صورتی متمایز از رقباست [۳۰]. از دیدگاه عملیات، تمایز بر اساس ابعاد رقابتی متفاوتی انجام می‌شود. این ابعاد در سال ۱۹۶۹ توسط اسکینر [۳۵] در قالب هزینه، کیفیت و تحویل مطرح شد و ویلرایت [۴۷] در سال ۱۹۷۸ بعد انعطاف پذیری را به آنها اضافه کرد. هابس و همکاران [۱۳] در سال ۱۹۸۸ بعد تحویل را به دو بخش، سرعت در تحویل و قابلیت اطمینان در تحویل تفکیک کرده و نوآوری را نیز به آن اضافه کردند.

در ارتباط با چگونگی رقابت بر اساس ابعاد رقابتی دو دیدگاه عمده در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود. اسکینر، معتقد است که راهبرد عملیات باید بر روی یک اولویت رقابتی تمرکز کند. اما در الگوی مخروط ماسه ای<sup>۳</sup> فردوس و دی میر [۱۰]، برای اثربخشی عملیات به ترتیب باید کیفیت، سپس تحویل (تحویل مطمئن و تحویل سریع)، انعطاف‌پذیری و در نهایت اثربخشی هزینه محقق شوند. از طرف دیگر تلاش برای توسعه در هر جنبه باید تجمعی باشد. اسکینر از مدیران خواسته است که برای شرکت خود اولویت رقابتی را انتخاب کنند و سپس بر اساس آن سیستم تولید و عملیات خود را طراحی نمایند. شرکت باید در یک زمان بر یک اولویت رقابتی تمرکز کند زیرا اولویت‌های هزینه، انعطاف‌پذیری، کیفیت و تحویل، ساختار و زیر ساختار عملیاتی متفاوتی را طلب می‌کنند. با توجه به مطالب ذکر شده و بررسی که در ادبیات موضوع انجام گرفت در این مقاله رویکرد اسکینر مبنی بر انتخاب یک بعد رقابتی قالب برای شرکت انتخاب و در سازه ابعاد رقابتی لحاظ شد.

**حوزه‌های تصمیمات راهبردی عملیات:** برای تدوین راهبرد عملیات ضروری است، حوزه‌های تصمیم‌گیری راهبردی مورد شناسایی قرار گیرند. با بررسی ادبیات موضوع، طبقه بندی متفاوتی

---

1. Operation-led  
2. Activites  
3. Sand-cone

را در این ارتباط می‌توان مشاهده کرد. این دیدگاه‌ها به صورت مقایسه‌ای در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. طبقه بندی دیدگاه‌های مربوط به تصمیمات راهبردی عملیات

دیدگاه‌ها	هایس و ویلرایت [۱۴]	بوفا [۶]	فاین وهاکس [۱۱]	HP [۲۸]	هیزرورند ر [۱۶]	میلتنبرگ [۲۸]	بک من و روزنفیلد [۲]
یکپارچگی عمودی	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
ظرفیت	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
تسهیلات	✓	-	✓	-	-	✓	✓
فناوری محصول	✓	✓	✓	-	✓	-	-
فناوری فرایند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

در الگوی پیشنهادی این مقاله تصمیمات راهبردی عملیات که توافق و اتفاق نظر بیشتری بر روی آنها وجود دارد به عنوان حوزه‌های تصمیم‌گیری راهبردی عملیات مورد استفاده قرار گرفته‌اند: یکپارچگی عمودی، ظرفیت، تسهیلات، فناوری محصول و فناوری فرایند. یکپارچگی عمودی در ارتباط با زنجیره ارزش است و یکی از اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین تصمیمات عملیات محسوب می‌شود. این تصمیم به طور خلاصه به سؤالاتی مانند، میزان مالکیت در زنجیره ارزش و جهت مالکیت (به سمت مشتریان یا تأمین‌کنندگان) پاسخ می‌دهد [۲]. "ظرفیت مقدار خروجی در هر دوره زمانی است که یک کسب و کار یا تسهیلات می‌تواند تولید کند" [۲]. برای تدوین راهبرد ظرفیت شرکت‌ها باید درباره مقدار ظرفیتی که باید داشته باشند تا تقاضا را برآورده سازند فکر کنند. هایس و همکاران [۱۵]، الگوی را برای تدوین راهبرد ظرفیت در قالب راهبرد کسب و کار بیان کرده‌اند. بر این اساس راهبرد ظرفیت می‌تواند به سه روش تدوین شود: روش اول: راهبرد پیشرو<sup>۱</sup>: در این روش ظرفیت از پیش بینی تقاضای آینده شکل می‌گیرد و ظرفیت قبل از اینکه نیاز ایجاد شود، توسعه می‌یابد. روش دوم: راهبرد تأخیری<sup>۲</sup>: در این راهبرد متوسط تقاضا کاملاً برآورده نشده و شرکت میزان کمتری از ظرفیت مورد نیاز را تأمین می‌کند. این روش بسیار محافظه کارانه است و در آن ظرفیت مازادی ایجاد نمی‌شود. روش سوم: مستمر<sup>۳</sup>: در این روش میانگین تقاضا برآورده می‌شود. اما شرکت در ۵۰ درصد اوقات ظرفیت مازاد در ۵۰ درصد اوقات ظرفیت کمتری از تقاضای پیش‌بینی شده دارد.

1. Lead-strategy
2. Lag strategy
3. Stay-even

در راهبرد تسهیلات، عموماً به دو موضوع اصلی، اندازه تسهیلات و محل استقرار تسهیلات پرداخته می‌شود [۳۸]. از دیدگاه اندازه تسهیلات، گزینه های راهبردی، تسهیلات کوچک و تسهیلات بزرگ قابل تعریف است. با بررسی روند تغییرات فناوری می توان گفت که، فناوری جدید، رایانه های سریعتر و ارتباطات بهتر اندازه بهینه بسیاری از سازمانها را کوچک کرده است. هایس و همکاران [۱۵]، نیز معتقدند که سازمان در انتخاب مکان تسهیلات با گزینه های نزدیکی به مواد اولیه، نزدیکی به مشتری و نزدیکی به نیروی کار روبرو می‌باشد. با توجه به مطالب ذکر شده در خصوص راهبرد تسهیلات، در این تحقیق راهبردهای تسهیلات در دو حوزه اصلی مبتنی بر اندازه (شامل تسهیلات کوچک یا تسهیلات بزرگ) و مبتنی بر مکان تسهیلات (شامل منبع-مبنا و بازار-مبنا) به عنوان سازه تسهیلات، در مدل لحاظ شده‌اند.

محصول، دلیل وجودی سازمان و نتیجه همه فعالیتهاست. مدیریت در انتخاب، تعریف و طراحی محصولات با گزینه‌هایی روبه رو است و تصمیم گیری در مورد محصول می‌تواند بر سایر بخشهای مدیریت عملیات تأثیرگذار باشد. تعاریفی که از راهبرد محصول انجام شده نیز عمدتاً بر این نکات توجه کرده‌اند برای مثال: "راهبرد محصول عبارت است از انتخاب، تعریف و طراحی محصول" [۱۶]. استیونسون [۳۸]، طراحی محصول را در دامنه‌ای از تغییر در محصولات موجود تا ارائه یک محصول جدید طبقه‌بندی کرده و چهار گزینه، تغییر در محصولات موجود، توسعه یک خط محصول جدید، توسعه کاربردهای محصول و ارائه یک محصول جدید را پیشنهاد کرده است. با این توضیحات راهبردهای توسعه محصولات جدید و تغییر در محصولات موجود به عنوان راهبردهای اصلی مطرح در حوزه محصول در الگوی پیشنهادی این مقاله منظور شده‌اند.

فناوری فرایند بخش اصلی در تبدیل ورودیها به خروجیهای شرکت می‌باشد و اجازه می‌دهد تا شرکت محصولات و خدمات خود را نسبت به سایر رقبا متمایز کند و اغلب مستلزم هزینه سرمایه گذاری قابل توجهی می‌باشد. اسلک ولوئیس [۳۷]، فناوری فرایند را به صورت "کاربرد علم در فرایند عملیات" تعریف کرده‌اند. معتقدند که راهبرد فرایند، فناوری است که قطعات مختلف را به هم مونتاژ و متصل می‌کند. هیزرورندر [۱۶]، راهبرد فرایند را رویکردی می‌داند که یک سازمان اتخاذ می‌کند تا منابع را به کالاها و خدمات تبدیل کند. طبقه بندیهای متعددی درباره انواع فرایندهای تولیدی انجام گرفته است از جمله آنها می‌توان به طبقه بندی هایس و ویلرایت در ماتریس محصول فرایند که فرایندهای تولیدی را به شکلهای پروژه‌ای، دسته‌ای، مونتاژ و پیوسته گروه بندی کرده‌اند و یا طبقه بندی کنجن دجیک [۲۳]، که در آن سه نوع فرایند، تولید بر حسب سفارش<sup>۱</sup>، تولید برای انبار<sup>۲</sup> مهندسی بر حسب سفارش<sup>۳</sup> تعریف شده است، اشاره کرد.

- 
1. Make-to-order
  2. Make-to-stock
  3. Engineer-to-order

سیستمهای تولید برحسب سفارش به انعطاف پذیری بالاتری نسبت به سیستمهای تولید برای انبار نیاز دارند و بنابراین کارایی پایینتری داشته و هزینه بالاتری را دارند. تولید برای انبار از تنوع پایینتری نسبت به تولید بر حسب سفارش برخوردار است [۸]. مطالعه دقیق ماتریس محصول فرایند و طبقه‌بندی کنجن دجیک [۲۳]، نشان دهنده دو رویکرد تنوع محور (تولید محصولات متنوع و بر اساس درخواست مشتری) و استاندارد محور (تولید محصولات یکسان و مشابه با قابلیت ذخیره در انبار) می‌باشد. در طی زمان و با توسعه فناوریهای پیشرفته، فرایندهای FMS و JIT که همزمان ویژگیهای تنوع و استاندارد را ارائه می‌دهند به آنها اضافه شده است. بر این اساس چهار گونه راهبرد فرایند شناسایی و در الگوی این تحقیق استفاده شده است. راهبرد فرایند تنوع محور: این راهبرد عموماً گرایش به تولید سفارشی و بر حسب نیاز مشتری دارد و ویژگی اصلی آن تولید محصولات متنوع با حجم تولید کم است. راهبرد استاندارد محور: این راهبرد گرایش به تولید محصولات یکسان با حجم بالا دارد و ویژگی اصلی آن تولید انبوه است. راهبرد فرایند اتوماسیون محور: در این راهبرد با کمک فناوری پیشرفته و اتوماسیون تولید انبوه انجام می‌گیرد. استراتژی فرایند سفارشی سازی انبوه: در این راهبرد با کمک فناوری پیشرفته می‌کوشند تا همزمان تولید انبوه و تولید سفارشی انجام گیرد.

**مفهوم و اهمیت همسویی<sup>۱</sup>:** بسیاری از نویسندگان، همسویی بین راهبردها را عامل اصلی در موفقیت سازمانها می‌دانند [۱۴، ۱۸، ۴۳]، پورتز [۳۲]، در مقاله "راهبرد چیست" ۲، راهبرد را به معنای ایجاد تناسب بین وظایف یک شرکت می‌داند. او به سه نوع تناسب اشاره دارد: تناسب بین هر فعالیت و راهبرد کلی شرکت، تناسب بین فعالیت‌هایی که از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند و تناسب از طریق بهینه‌سازی فعالیتها.

بویرومک در موت [۴]، عنوان کرده‌اند که همسویی راهبرد به این معناست که افراد در سطوح مختلف سازمان در موارد هزینه، کیفیت، تحویل و انعطاف پذیری که برای موفقیت سازمان اهمیت دارد توافق داشته باشند. رای و مهر [۳۳]، همسویی را بین، عملیات، بازاریابی و راهبرد رقابتی مطالعه کرده‌اند. کیم و آرنولد [۲۲]، بین راهبرد کسب و کار با راهبرد تولید ارتباط برقرار کرده و الگویی را برای همسویی آنها ارائه کرده‌اند. هایس و همکاران [۱۵]، برای بیان مفهوم همسویی از واژه سازگاری<sup>۳</sup> استفاده کرده‌اند و سه نوع سازگاری بین راهبرد عملیات و راهبرد کسب و کار، سازگاری بین راهبرد عملیات و سایر راهبردهای وظیفه‌ای، سازگاری بین بخش‌های

---

1. Alignment  
2. What is Strategy?  
3. Consistency



مختلف تصمیم در راهبرد عملیات را تعریف کرده اند. و نکاترمن [۴۱]، شش نوع همسویی تعدیل گر، میانجی، تناسب، پروفایل، گشتالت و هم تغییر را شناسایی کرده است. براون و بلک من [۵]، به همسویی راهبرد عملیات و کسب و کار پرداخته و بر اهمیت آن تاکید کرده اند. واردو همکاران [۴۵]، نحوه ایجاد ارتباط و همسویی بین راهبرد کسب و کار و تصمیمات ساختاری و زیرساختی تولید را مطالعه کردند. یافته های آنها نشان می دهد که راهبرد کسب و کار (رهبری هزینه، تمایز، تمرکز) بر تصمیمات ساختاری و زیرساختی تولید تأثیر می گذارد، بنابراین ارتباطی بین راهبرد کسب و کار و راهبرد تولید وجود دارد. ویلیامز و همکاران [۴۸]، با مطالعه روی ۸۵ شرکت در صنعت قطعه سازی، نشان دادند که رابطه مشخصی بین راهبرد کسب و کار و راهبرد عملیات وجود دارد. کوتا و اورنی [۲۴]، الگوی را برای همسویی راهبردی با استفاده از ماتریس محصول-فرایند هایس و ویلرایت [۱۴] و الگوی راهبرد ژنریک پورتر [۳۰] ارائه داده اند. در این الگو بر اساس پیچیدگی ساختار فرایند، پیچیدگی خط محصول و قلمرو محصول از یک طرف و راهبردهای کاهش هزینه و تمایز، راهبردهای عمومی عملیات معرفی می شود.

**همسویی و عملکرد شرکت:** تأثیر همسویی راهبرد کسب و کار با راهبرد عملیات بر عملکرد سازمان موضوع مهمی است. در برخی از مطالعات بر اهمیت سازگاری راهبرد عملیات با راهبرد رقابتی برای تحقق اهداف سازمان تأکید شده است [۳۹، ۲۷]. ری و مهر [۳۳]، با مطالعه ای که در صنعت بانکداری انجام دادند ارتباط بین همسویی راهبرد رقابتی با راهبردهای عملیات و تأثیر آن بر عملکرد سازمان را بررسی کردند. جوشی و دیگران [۲۰]، نیز با الهام از کار بویرومک درموت [۴] به بررسی تأثیر همراهی راهبردی، بین مدیران عملیات و مدیران عمومی، بر عملکرد شرکت پرداخته و نتیجه گیری کرده اند که وجود همراهی راهبردی به صورت غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است.

از یک راهبرد رقابتی که به خوبی به وسیله راهبرد عملیات حمایت می شود، انتظار می رود که به بهبود عملکرد منتهی شود. این امر بدین دلیل است که تصمیمات ساختاری عملیات به گونه ای اتخاذ می شوند که اهداف رقابتی محقق شوند. تناسب نداشتن بین راهبرد رقابتی و عملیات به ناکارایی سیستم تولید منجر خواهد شد که عملاً رسیدن به اهداف راهبردی را دچار مشکل می کند. واردو همکاران [۴۴]، در تحقیق خود نتیجه گیری کرده اند که نتیجه مهم از ایجاد همسویی ارتقای عملکرد سازمان است و وجود ناهمسویی عملکرد ضعیف را در پی خواهد داشت. در دیدگاه هایس و ویلرایت [۱۴]، انتظار می رود که همسویی بین راهبردهای شرکت در سطح کسب و کار و راهبردهای وظیفه ای تأثیر مثبتی روی عملکرد داشته باشد.

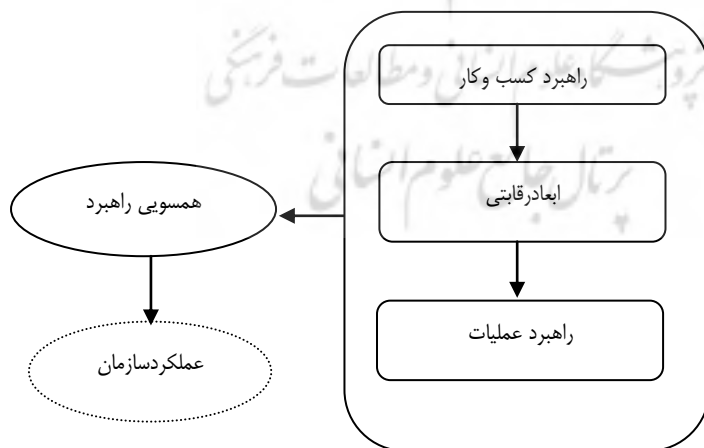
ونکاترمن و رمانج من [۴۱]، ارزیابی عملکرد سازمان را در قالب معیارهای مالی و عملیاتی (غیرمالی) پیشنهاد کرده اند. عملکرد مالی شامل رشد فروش، سودآوری (که به وسیله نرخهایی مانند بازده سرمایه گذاری، بازده فروش، بازده دارایی بیان می شود)، سود هر سهم مانند آن است. شاخصهای عملیاتی شامل مواردی مانند سهم بازار، معرفی محصولات جدید، کیفیت محصول، بازاریابی اثربخش، ارزش افزوده تولید و مانند آن است.

در این مقاله با توجه به اینکه برای رتبه بندی عملکرد شرکتها، نظر مدیران و خبرگان صنعت مورد استفاده قرار گرفته، برای جلوگیری از ناسازگاری، برای هر کدام از این دو زمینه یک معیار انتخاب شده است. یعنی از معیارهای مالی سودا و از عملیاتی سهم بازار به عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد شرکت برگزیده شده است.

### طرح تحقیق

باتوجه به بررسیها و تحلیل های انجام شده، الگوی مفهومی به شرح شکل (۱) پیشنهاد شده است. سازه های تشکیل دهنده این الگو شامل راهبرد کسب و کار، ابعاد رقابتی و حوزه های تصمیمات عملیات و راهبردهای آن است. ارتباط بین ابعاد رقابتی راهبرد کسب و کار و حوزه های تصمیم گیری عملیات عملاً بیان کننده هسته اصلی ایجاد همسویی بین راهبرد کسب و کار و راهبرد عملیات است. الگوی ایجاد کننده این همسویی از نوع بالابه پائین است که در آن راهبرد کسب و کار تعیین کننده راهبرد عملیات است. این الگو بر پایه مفروضات ادبیات راهبرد تعمیم یافته و پشتیبانی شده است. الگوی تحقیق در برگیرنده فرایند و محتوا می باشد. فرایند آن شامل مراحل تصمیم گیری راهبردی است که از تعیین راهبرد کسب و کار شروع و به راهبرد عملیات ختم می شود و محتوا شامل حوزه هایی است که تصمیم گیری راهبردی عملیات در آنها اتفاق می افتد.

شکل ۱. سازه همسویی راهبرد (الگوی تحقیق)



به منظور آزمون الگو و تنظیم آن برای محیط شرکتهای تولیدی ایرانی دو سؤال اصلی مطرح بود. نخست اینکه شرکتهای موفق ایرانی چگونه راهبرد کسب و کار خود را با ابعاد رقابتی همسویی کنند و سؤال دوم اینکه همسویی ابعاد رقابتی با راهبرد عملیات چگونه ایجاد می شود. به این سؤال براساس سؤالات فرعی زیر پاسخ داده شد.

الف) اگر بعد رقابتی، هزینه باشد، راهبردهای عملیاتی مناسب کدامند؟

ب) اگر بعد رقابتی، کیفیت باشد، راهبردهای عملیاتی مناسب کدامند؟

ج) اگر بعد رقابتی، تحویل باشد، راهبردهای عملیاتی مناسب کدامند؟

د) اگر بعد رقابتی، انعطاف پذیری باشد، راهبردهای عملیاتی مناسب کدامند؟

ه) اگر بعد رقابتی، نوآوری باشد، راهبردهای عملیاتی مناسب کدامند؟

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی است و در آن سعی شده است که اطلاعات سودمندی در زمینه برنامه ریزی، طرح و توسعه و شیوه های عملی همسویی راهبرد کسب و کار و عملیات ارائه شود. برای تحلیل داده ابتدا با روش توصیفی-پیمایشی، نوع راهبرد کسب و کار، بعد رقابتی و راهبرد عملیات مورد استفاده هر شرکت در نمونه آماری مشخص شد. سپس با استفاده از روش توصیفی-همبستگی، ارتباط بین آنها مشخص شد تا الگوی عملیاتی همسویی برای شرکتهای تولیدی ایران بدست آید.

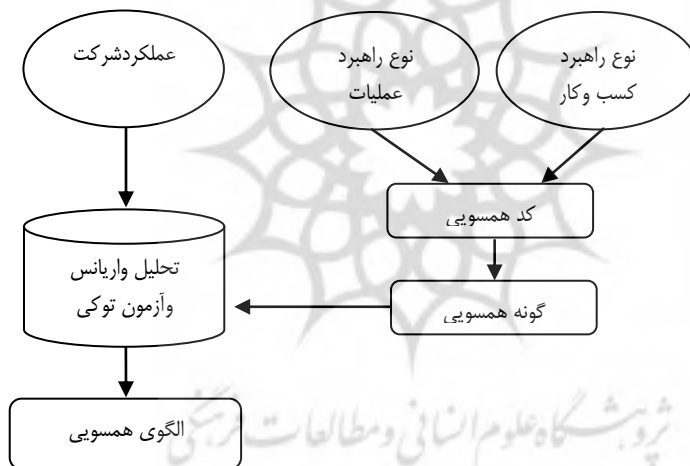
به دلیل برخی مشکلات صنایع ایران، جامعه آماری از صنایعی انتخاب شده که محیط فعالیت آنها رقابتی باشد و از طرف دیگر زنجیره ارزش آنها از نظر ابعاد تفاوت زیادی با یکدیگر نداشته باشد. در بسیاری از صنایع به دلیل حمایت های دولتی و انحصار، عملاً رقابت چندانی وجود ندارد، در حالی که راهبرد همانطور که قبلاً بیان شد صرفاً در یک محیط رقابتی امکان پذیر است. با این تحلیل، شرکتهای فعال در گروه صنایع غذایی و گروه صنایع شیمیایی (شوینده ها) به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند.

با توجه به اینکه در این صنایع تعدادی از شرکتهای کوچک اند و بیشتر به صورت کارگاه اداره می شوند، معیاری برای انتخاب شرکتهای جامعه آماری تعریف شد. طبق این معیار شرکتهایی در جامعه آماری قرار گرفتند که دارای سرمایه بالاتر از ۵ میلیارد ریال و پرسنل بالاتر از ۵۰ نفر باشند. با لحاظ کردن این معیار تعداد جامعه آماری بالغ بر ۷۵۰ شرکت شد. با استفاده از فرمول محاسبه تعداد نمونه در جوامع محدود، تعداد ۱۶۰ نمونه انتخاب شد که براساس فراوانی جامعه، بین دو صنعت شیمیایی و غذایی تفکیک شد. نمونه گیری نیز با روش نظام مند انجام گرفت، بدین شکل که ابتدا با استفاده از اطلاعات وزارت صنایع شرکتهایی که با معیارهای مشخص شده مطابقت

دارند مشخص شد و به صورت تصادفی فهرست شدند و از این فهرست به شکل نظام‌مند نمونه‌ها انتخاب شدند.

برای جمع آوری داده، ترکیبی از مصاحبه ساختاریافته و پرسشنامه بسته مورد استفاده قرار گرفت. با مراجعه به شرکتها و مصاحبه با مدیران، پرسشنامه‌ها توسط محقق تکمیل شد. پرسشنامه حاوی ۴۹ سؤال است که ۱۱ سؤال آن مربوط به راهبرد کسب و کار، ۱۹ سؤال مربوط به ابعاد رقابتی، ۱۷ سؤال مربوط به راهبرد عملیات و ۲ سؤال مربوط به عملکرد شرکت می باشد. سؤالات مربوط به راهبرد کسب و کار از مدیران راهبرد، و سؤالات مربوط به عملیات از مدیران عملیات پرسیده شد. سؤالات عملکرد نیز ابتدا از مدیران راهبردی پرسیده شد و سپس با استفاده از نظرات خبرگان آن صنعت تعدیل شد. روایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۴، راهبرد کسب و کار ۰/۸۸، ابعاد رقابتی ۰/۸۹، راهبرد عملیات ۰/۸۳ و عملکرد ۰/۸۸ به دست آمده که بیانگر روایی مناسب ابزار جمع آوری داده‌ها است.

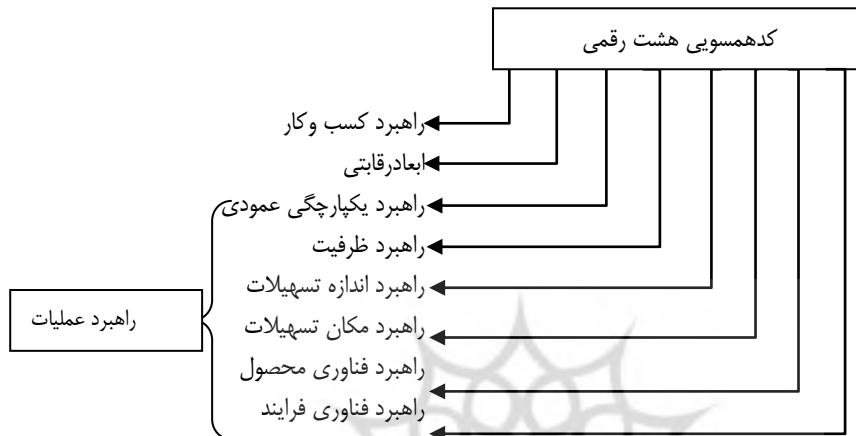
برای تحلیل داده‌ها، از مراحل به شرح شکل (۲) استفاده می‌شود.



شکل ۲. مراحل تحلیل داده‌ها

ابتدا برای هر شرکت یک کد همسویی راهبرد در قالب یک کدهشت رقمی و به عنوان یک متغیر اسمی (nominal) تعریف شد (شکل ۳). رقم اول این کد با دامنه ۱ تا ۳ نشان دهنده نوع راهبرد کسب و کار (هزینه یا تمایز) و رقم دوم با دامنه ۱ تا ۵ نشان دهنده بعد رقابتی (هزینه یا کیفیت یا تحویل

یا انعطاف پذیری یا نوآوری) است. بقیه ارقام کد بیانگر راهبرد عملیات می باشند. بر این اساس رقم سوم با دامنه ۱ تا ۲ نشان دهنده نوع راهبرد یکپارچگی عمودی (یکپارچگی عمودی یا عدم یکپارچگی عمودی)، رقم چهارم با دامنه ۱ تا ۳ نشان دهنده راهبرد ظرفیت (پیشرو، مستمر، تأخیری)، رقم پنجم نشان دهنده راهبرد اندازه تسهیلات (بزرگ یا کوچک)، رقم ششم نشان دهنده راهبرد مکان تسهیلات (مواد اولیه- مبنا یا بازار- مبنا)، رقم هفتم با دامنه ۱ تا ۲ نشان دهنده راهبرد فناوری محصول (معرفی محصول جدید یا تغییر محصول)، رقم هشتم با دامنه ۱ تا ۴ نشان دهنده راهبرد فناوری فرایند (استاندارد محور، تنوع محور، اتوماسیون محور، سفارشی سازی انبوه) است.



بر اساس کدهای به دست آمده، گونه همسویی راهبرد مشخص گردید. گونه همسویی راهبرد متشکل از کدهای همسویی راهبرد مشابه است. به عبارت دیگر شرکت‌هایی که از کدهم‌سویی مشابه با هم برخوردار می‌باشند با هم یک گونه راهبرد را تشکیل می‌دهند.

پرسش عملیاتی این بود که کدام گونه راهبرد برای شرکت‌های نمونه مناسب‌تر بوده است تا با استفاده از آن بتوان یک الگوی همسویی راهبرد برای شرکت‌های ایرانی تدوین کرد. برای پاسخ به این سؤال، متغیر عملکرد را در محاسبات وارد کردیم. برای اندازه‌گیری عملکرد شرکت ابتدا از مدیران راهبرد شرکت خواسته شده است که عملکرد شرکت خود را در برابر رقبای صنعت بر اساس شاخصهای منتخب مالی و عملیاتی طرح شده توسط ونکاترمن [۴۱]، ارزیابی کنند. سپس برای رفع مشکلات ناشی از این روش ارزیابی به دلایل متفاوتی مانند عدم ارائه پاسخ درست، ناآگاهی از وضعیت شرکت‌های دیگر و مانند آن، اطلاعات به دست آمده با استفاده از نظرات خبرگان تصحیح و تعدیل شد. سرانجام اینکه اطلاعات، در جدولی شامل گونه راهبرد شرکت و عملکرد آن‌ها خلاصه شد. با استفاده از تحلیل واریانس (ANOVA) تفاوت‌های بین گونه‌های

همسویی راهبرد از نظر عملکرد مشخص شد. پس از آنکه تفاوت بین گونه‌های همسویی از نظر عملکرد مسلم شد، با آزمونهای Post Hoc و آزمون توکی (Tukey) گونه‌های همسویی بر اساس عملکرد در گروههایی طبقه‌بندی شد. طبقه‌ای متشکل از گونه‌های همسویی که بهترین عملکرد را داشتند به عنوان همسویی مناسب در صنایع غذایی و شیمیایی تلقی شده و الگوی پیشنهادی بر آن اساس تعدیل گردید.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌ها نشان می‌دهند که، ۵۹/۴ درصد از حجم نمونه در صنایع غذایی و ۴۰/۶ درصد در صنایع شیمیایی قرارداداشتند. برای پاسخ به سؤالات تحقیق براساس روش تدوین شده برای هر شرکت کد همسویی هشت رقمی تعریف و براساس مشابهت کدها ۲۵ گونه همسویی به دست آمد. با توجه به نتایج تحلیل واریانس یک عاملی (ANOVA) نتیجه گیری می‌شود که بین گونه‌های همسویی از نظر عملکرد تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر شرکتها را می‌توان از نظر عملکرد به دو گروه موفق و ناموفق تقسیم کرد.

جدول ۲. تحلیل واریانس گونه‌های همسویی با توجه به متغیر عملکرد

مقدار معناداری	ضریب (F)	میانگین واریانسها	درجه آزادی	مجموع واریانسها	تفاوتها
۰/۰۰۰	۳۹/۶۴۹	۱۲/۱۰۶	۲۴	۲۹۰/۵۳۳	بین گروهها
		۰/۳۰۵	۱۳۵	۴۱/۲۱۸	درون گروهها
			۱۵۹	۳۳۱/۷۵۱	جمع

برای مشخص کردن گونه‌های همسویی موفق نتایج حاصل از آزمون توکی در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. نتایج آزمون توکی برای گروه بندی گونه های همسویی

طبقه های عملکردی				تعداد نمونه	کد راهبرد	گونه راهبرد
۴	۳	۲	۱			
			۱/۹۴	۵	۱۱۲۱۲۲۱	۳
			۱/۹۴	۵	۱۴۱۱۱۲۱۱	۱۵
			۲/۲۲	۶	۱۱۲۲۲۲۲۱	۶
			۲/۲۳	۷	۲۲۲۲۲۱۲۳	۲۴
			۲/۲۵	۱۱	۲۱۲۲۱۲۲۲	۱۷
			۲/۲۵	۶	۱۱۲۲۲۱۱۱	۵
			۲/۳۹	۸	۲۳۱۳۱۱۲۳	۲۵
			۲/۴۳	۷	۲۵۱۳۱۱۲۳	۱۹
			۲/۴۹	۸	۲۱۱۲۱۱۲۳	۱۶
			۲/۷۱	۹	۱۱۱۲۲۱۲۱	۱
		۲/۷۷	۲/۷۷	۷	۲۱۱۱۱۲۲۲	۲۰
		۲/۷۸	۲/۷۸	۱۱	۱۱۱۳۱۲۲۱	۲
	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۷	۲۳۲۲۲۲۲۱	۱۰
	۲/۹۲	۲/۹۲	۲/۹۲	۵	۲۲۲۳۱۱۲۱	۱۸
	۳/۹۶	۳/۹۶		۵	۲۳۲۲۲۲۲۲	۲۳
	۴/۰۱			۷	۲۳۱۳۲۲۲۳	۲۲
	۴/۰۳			۶	۱۱۲۲۱۲۲۱	۴
	۴/۰۶			۵	۲۱۱۴۱۱۲	۲۱
۵/۳۹				۸	۱۱۲۳۱۱۲۱	۷
۵/۴۶				۵	۲۳۱۱۱۱۱۴	۹
۵/۵۷				۳	۲۵۱۱۲۲۱۲	۱۲
۵/۷۵				۶	۲۳۱۱۱۲۲۴	۱۳
۵/۸۴				۵	۲۴۲۱۲۱۱۴	۱۱
۵/۸۸				۴	۲۳۱۱۱۲۲۱	۱۴
۶/۱۲				۴	۱۱۲۳۱۱۲۳	۸

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود گونه‌های همسویی مناسب که در طبقه چهارم آزمون توکی قرار دارند شامل ۱۴، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۱، ۹ و ۷ می‌باشد. براساس این گونه‌ها چگونگی همسویی ابعاد رقابتی با راهبرد کسب و کار و راهبرد عملیات با ابعاد رقابتی در شرکتهای موفق ایرانی مشخص می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. چگونگی همسویی ابعاد رقابتی با راهبرد کسب و کار و راهبرد عملیات با ابعاد رقابتی در شرکتهای موفق

استراتژی‌های عملیات مناسب							
گونه همسویی	بعد رقابتی مناسب	یکپارچگی عمودی	ظرفیت	اندازه تسهیلات	مکان تسهیلات	تکنولوژی محصول	فناوری فرآیند
۷	رهبری هزینه	کاهش هزینه	عدم یکپارچگی	تاخیری	بزرگ	اصلاح محصول موجود	استاندارد محور
۸	رهبری هزینه	کاهش هزینه	عدم یکپارچگی	تاخیری	بزرگ	اصلاح محصول موجود	اتوماسیون
۹	تمایز	کیفیت	یکپارچگی عمودی	پیشرو	بزرگ	اصلاح محصول جدید	سفارشی سازی انبوه
۱۱	تمایز	انعطاف پذیری	عدم یکپارچگی عمودی	پیشرو	کوچک	اصلاح محصول جدید	سفارشی سازی انبوه
۱۲	تمایز	نوآوری	یکپارچگی عمودی	پیشرو	کوچک	اصلاح محصول جدید	تنوع محور
۱۳	تمایز	تحويل	یکپارچگی عمودی	پیشرو	بزرگ	اصلاح محصول موجود	سفارشی سازی انبوه
۱۴	تمایز	تحويل	یکپارچگی عمودی	پیشرو	بزرگ	اصلاح محصول موجود	استاندارد محور



### نتیجه‌گیری

روابط همسویی بین راهبرد کسب و کار، ابعاد رقابتی و راهبرد عملیات مورد نظر سؤالات تحقیق با توجه به گروه چهارم گونه‌های همسویی آزمون توکی (Tukey) در شکل (۴) به الگوی عملیاتی این تحقیق در صنایع غذایی و شیمیایی (شوینده‌ها) تبدیل شده است. تفسیر روابط همسویی بین متغیرهای الگو در قالب سؤالات الگو به شرح زیر است:

به دلیل اینکه کدهای همسویی مناسب برای راهبرد رهبری هزینه درگونه‌های هفت وهشت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که شرکتهای موفق ایرانی که دارای راهبرد رهبری هزینه هستند عمدتاً از بعد رقابتی کاهش هزینه استفاده می‌کنند و شرکتهای که راهبرد کسب و کار آنها تمایز است عمدتاً براساس یکی از ابعاد رقابتی، کیفیت، تحویل، انعطاف‌پذیری و نوآوری رقابت می‌کنند. این نتیجه‌گیری دیدگاه پورتر [۳۰]، مبنی بر ناسازگار بودن راهبردهای کاهش هزینه و تمایز، به دلیل هزینه زا بودن تمایز را مورد تأیید قرار داده است

-گونه همسویی هفت (۱۱۲۳۱۱۲۱) بدین معنی است که شرکتهای موفق ایرانی که راهبرد کسب و کار آنها کاهش هزینه است، عمدتاً بر اساس بعد رقابتی هزینه رقابت می‌کنند (سؤال اول تحقیق). با توجه به بعد رقابتی هزینه، راهبرد عملیات در این شرکتها شامل عدم یکپارچگی عمودی، راهبرد ظرفیت تأخیری، راهبرد اندازه تسهیلات بزرگ، راهبرد مکان تسهیلات مواد اولیه مینا، راهبرد محصول اصلاح محصول موجود و راهبرد فرایند استاندارد محور است (سؤال دوم تحقیق).

-گونه همسویی هشت با کد (۱۱۲۳۱۱۲۳) مشابه با گونه هفت است. با این تفاوت که راهبرد فرایند این شرکتها اتوماسیون محوری باشد.

-گونه همسویی نهم با کد (۲۲۱۱۱۱۱۴) بدین معناست که شرکتهای موفق ایرانی که راهبرد کسب و کار آنها تمایز است عمدتاً براساس بعد رقابتی کیفیت رقابت می‌کنند (سؤال اول تحقیق). با توجه به بعد رقابتی کیفیت، راهبرد عملیات این شرکتها نیز شامل یکپارچگی عمودی، راهبرد پیشرو در ظرفیت، راهبرد اندازه تسهیلات بزرگ، راهبرد مکان تسهیلات مواد اولیه-مینا، راهبرد محصول توسعه محصول جدید و در راهبرد فرایند سفارشی سازی انبوه می‌باشد (سؤال دوم تحقیق).

-گونه همسویی یازدهم با کد (۲۴۲۱۲۱۱۴) بدین معنی است که شرکتهای موفق ایرانی که راهبرد کسب و کار آنها تمایز است و بعد رقابتی آنها انعطاف‌پذیری می‌باشد (سؤال اول تحقیق). راهبرد عملیات این شرکتها شامل عدم یکپارچگی عمودی، راهبرد پیشرو در ظرفیت، راهبرد اندازه تسهیلات کوچک، راهبرد مکان تسهیلات مواد اولیه-مینا، راهبرد محصول توسعه محصول جدید و در راهبرد فرایند سفارشی سازی انبوه می‌باشد (سؤال دوم تحقیق).

-گونه همسویی دوازدهم با کد(۲۵۱۱۲۲۱۲) بدین معنی است که شرکتهای موفق ایرانی که راهبرد کسب و کار آنها تمایز و بعد رقابتی آنها نوآوری می‌باشد. راهبرد عملیات این شرکتها شامل یکپارچگی عمودی، استراتژی پیشرو در ظرفیت، راهبرد اندازه تسهیلات کوچک، راهبرد مکان تسهیلات بازار-مینا، راهبرد محصول توسعه محصول جدید و در راهبرد فرایند تنوع محوری باشد -گونه همسویی سیزدهم با کد(۳۳۱۱۲۲۴) بدین معناست که شرکتهای موفق ایرانی که راهبرد کسب و کار آنها تمایز و بعد رقابتی آنها تحویل می‌باشد(سؤال اول تحقیق). راهبرد عملیات این شرکتها شامل راهبرد یکپارچگی عمودی، راهبرد پیشرو در ظرفیت، راهبرد اندازه تسهیلات بزرگ، راهبرد مکان تسهیلات بازار-مینا، راهبرد محصول اصلاح محصولات موجود، و در راهبرد فرایند سفارشی سازی انبوه می‌باشد(سؤال دوم تحقیق).

-گونه همسویی چهاردهم با کد(۳۳۱۱۲۲۱) مشابه با گونه سیزدهم می‌باشد با این تفاوت که راهبرد فرایند استاندارد محور است.

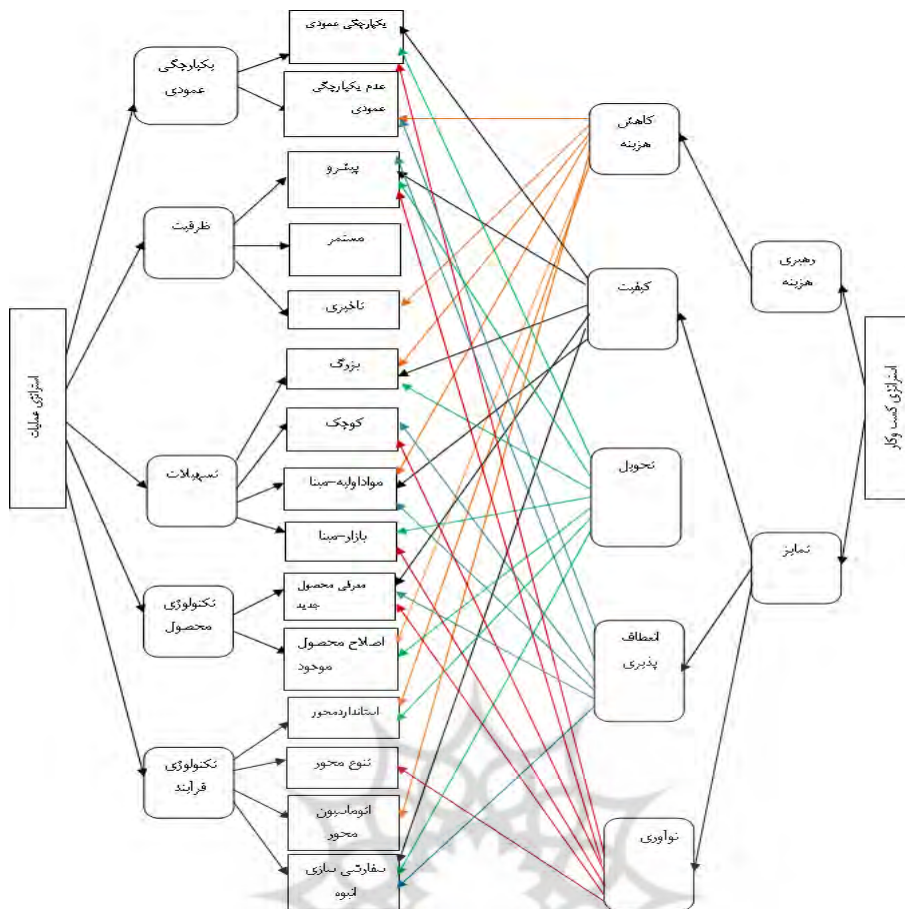
نتایج از رویکردهای [۱۵،۲۹] دربارۀ رابطه ابعاد رقابتی و یکپارچگی عمودی حمایت می‌کند. اکونومیدز [۹] نشان داده است، اگر شرکت بر اساس مزیت انعطاف‌پذیری در حال رقابت است، تصمیم به عدم یکپارچگی عمودی می‌گیرد، تا بدین طریق از تحمیل دارائیهایی که هنگام نیاز نمی‌تواند استفاده کند یا آنها را تغییر دهد جلوگیری کند. اگر شرکت بر اساس مزیت هزینه در حال رقابت است، می‌تواند عدم یکپارچگی عمودی را انتخاب کند و به تأمین‌کنندگان خود امکان دهد تا به صرفه جویی به مقیاس دست یابند که به نوبه خود به کاهش هزینه منجر خواهد شد [۲]. یکپارچگی عمودی موجب ایجاد سرعت و همکاری در زنجیره ارزش جهت تحویل می‌گردد [۱۵]. نتایج همچنین از رویکردهای [۵،۸،۱۵،۲۹،۳۲] حمایت می‌کند. موتوانی و همکاران [۲۹]، به بررسی ارتباط بین اندازه تسهیلات و قابلیت شرکت در جهت اجرای راهبردهای کلیدی عملیات پرداخته و نتیجه‌گیری کرده‌اند که شرکتهای بزرگتر در کاربرد راهبردهای مرتبط با موعد تحویل، کیفیت، هزینه، خدمات مشتری و فناوری پیشرفته‌تر هستند. هاپس و همکاران [۱۵]، نیز گفته‌اند که تسهیلات بزرگ از صرفه جویی به مقیاس برخوردار است و تسهیلات کوچک و به تعبیر اسکینر، متمرکز مدیریت آسان‌تری دارند و از انعطاف‌پذیری و چابکی بالاتری برخوردارند و درقبال تغییرات تقاضاهای بازار پاسخگویی سریعتری دارند و همچنین سریعتر می‌توانند خود را با رویکردها و فناوریهای جدید تطبیق دهند. به طور کلی اعتقاد بر این است که سازمانهای کوچک نوآورتر بوده و در برابر نیازهای بازار عکس‌العمل سریع‌تری را نسبت به سازمانهای بزرگ نشان می‌دهند [۳۲،۸،۵]. این مقاله همچنین از رویکرد ویدال و همکاران [۱] که با مطالعه ارتباط بین راهبرد عملیات و نوآوری محصول نشان داده‌اند که نوآوری

محصول، ارتباط زیادی با کیفیت و انعطاف پذیری دارد و شرکت‌هایی که کمتر نوآور هستند، بر تحویل تأکید زیادی دارند حمایت می‌کند.

مهمترین محدودیت تحقیق این بود که در برخی از صنایع به دلیل حمایت‌های دولتی عملاً رقابت وجود ندارد و لذا طرح راهبرد برای آنها اصولاً بی‌معناست. بنابراین در این تحقیق صنایعی انتخاب شده‌اند که رقابت بیشتری در آنها وجود داشته باشد. از طرف دیگر اطلاعات مورد نیاز برای تبیین همسویی در شرکت‌های انتخاب شده به سختی بدست آمد. محدودیت اطلاعات خصوصاً در ارزیابی عملکرد شرکتها بسیار مشخص بود. بسیاری از شرکت‌های معتبر و فعال در دو صنعت غذایی و شیمیایی عملاً وارد بورس نشده‌اند و اطلاعات دقیقی از شاخصهای مالی و غیرمالی آنها وجود ندارد.

برای تحقیقات آتی پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه الگوی تدوین شده در این تحقیق در دو صنعت غذایی و شیمیایی از مون شد، مدل همسویی در صنایع دیگری که در آنها رقابت وجود دارد آزمون شود.
- برای شناسایی متغیرهای همسویی از ابزارهایی غیر از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شود.
- عملکرد شرکتها به روشی عینی‌تر محاسبه و مقایسه شود.
- از الگوی ساخته شده به عنوان الگویی می‌توان برای همسویی راهبردهای وظیفه‌ای دیگر و راهبرد کسب و کار استفاده به عمل آورد.



شکل ۴. الگوی عملیاتی تحقیق در صنایع غذایی و شیمیایی (شوینده ها)

## منابع

1. Alegre-Vidal, J., Lapiedra-Alcami, R., & Chiva-Gomez, R. (2004). Linking operations strategy and product innovation: an empirical study of Spanish ceramic tile producers. *Research Policy*, 33 (5), 829-839.
2. Beckman, S., & Rosenfield, D. (2008). *Operation Strategy*. McGraw-Hill Press.
3. Bowman, C., & Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. London: Irwin.
4. Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 17, 289-305.
5. Brown, S., & Blackmon, K. (2005). Aligning manufacturing strategy and business level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, 42 (4), 793-815.
6. Buffa, E. S. (1984). *Meeting the competitive challenge*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
7. Dangayach, G. S., & Deshmukh, S. (2001). Implementation of manufacturing strategy: a select study of Indian process companies. *Production Planning and Control*, 12, 89-105.
8. Davis, R. A., & Vokurka, R. J. (2005). Effect of Facility Size on Manufacturing Structure and Performance. *Industrial Management and Data Systems*. 105 (8), 1022-1038.
9. Economides, N. (1997). Quality choice and vertical integration. *International Journal of Industrial Organization*, 14, 903-914.
10. Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, 9 (2), 168-84.
11. Fine, A. C., & Hax, C. H. (1985). Manufacturing strategy: a methodology and an illustration. *Interfaces*, 15 (6), 28-46.
12. Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell publishing.
13. Hayes, R. j., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1988). *Daynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York, NY: Free Press.
14. Hayes, R., & Wheelwright, S. C. (1985). *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. Boston: John Wiley & Sons, 141
15. Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., & Wheelwright, S. (2005). *Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, : . New York: John Wiley.
16. Heizer, J., & Render, B. (1993). *Production and Operation Management*. Allyn and Bacon.
17. Hill, C. (1988). Differentiation vs. low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 3 (3), 401-412.
18. Hill, T. (1995). *Manufacturing Strategy: Text and cases*. Basingstoke: Macmillan.
19. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6 ed.). London: Prentice Hall.
20. Joshi, M. P., Kathuria, R., & Porth, R. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21, 352-369.

21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment-using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
22. Kim, J. S., & Arnold, P. (1996). Operationalising manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkage. *International Journal of operation & Production Management* , 16 (12), 47-73.
23. Konijnendijk, P. A. (1993). Dependence and conflict between production and sales. *Industrial Marketing Management* , 22, 161-167.
24. Kotha, S., & Orne, D. L. (1989). Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis. *Strategic Management Journal* , 10, 211-231.
25. Leong, G. K., Snyder, D., & Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *OMEGA* , 8 (2), 109- 122.
26. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
27. Miller, J., & Roth, A. V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategy. *Management Science* 40 , 3, 285-303.
28. Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing strategy: how to formulate and implement a winning plan* (2 ed.). Productivity press.
29. Motwani, J., Larson, L., & Ahuja, S. (1998). Managing a Global Supply Chain Partnership. *Logistics Information Management* , 11 (6), 349-354.
30. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
31. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
32. Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
33. Rhee, M., & Mehra, S. (2006). Aligning operations, marketing and competitive strategies to enhance performance: an empirical test in the retail banking industry. *Omega-The International Journal of Management Science* , 34, 505-515.
34. Shroder, R. G., Goldstein, S., & Rungtusanatham, M. (2011). *Operation Management*. Mc Grow-Hill press.
35. Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review* , 47 (3), 136-145.
36. Slack, N., & Lewis, M. A. (2001). *Operations Strategy*. London, UK: Financial-Times Prentice Hall.
37. Slack, N., & Lewis, M. (2011). *Operation Strategy* (3 ed.). Prentice Hall.
38. Stevenson, W. J. (2009). *Operation Management*. McGraw-Hill Press.
39. Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science* , 33 (4), 509-524.
40. Treacy, M., & Wiersma, F. (1993). Customer intimacy and other value discipline. *Harvard Business Review* , January-February, 84-93.
41. Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review* , 14, 423-444.
42. Venkatraman, N., & Remanujman, V. (1986). Measuring of Business Performance in Strategy Reserch: a Comparison Approches. *Academy of Management Review* , 11, 801-814.
43. Voss, C. A. (1995). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management* , 15, 5-16.

44. Ward, P. T., Bickford, D. J., & Leong, G. K. (1996). Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. 22., *Journal of Management* , 22, 597-626.
45. Ward, P., McCreery, J., & Anand, G. (2007). Business strategies and manufacturing decisions, An empirical examination of linkages. *International Journal of Operation & Production Management* , 27 (9), 951-973.
46. Wheelen, T., & Hunger, D. (2000). *Strategic Management and Business Policy* (7 ed.). prentice hall.
47. Wheelwrigth, S. (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business Horizons* , February, 57-66.
48. Wiiiiams, ,, D'ouuaa, D., Rosnndfddd, .. , & Kssee,, .. (1995). Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Management* , 13 (1), 19-33.

