

## الگوی یکپارچه راهبردهای تولید بازاریابی و کسب و کار و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان

دکتر سید محمد اعرابی\*  
امیر مصطفوی\*\*

### چکیده

ایجاد هماهنگی در نگرش‌ها و الگوهای مختلف و ارائه منطق مشترک در مسائل مدیریتی یکی از چالش‌های فراروی مدیریت در دوره کنونی است. این تحقیق الگویی هماهنگ از راهبردهای تولید در ارتباط با راهبردهای کسب و کار و بازاریابی را ارائه می‌کند که مطابق نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، این هماهنگی تأثیر معناداری در عملکرد سازمان دارد. راهبرد این پژوهش، پیمایش است که از روش کمی استفاده می‌کند. تحقیق حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای بر اساس هدف، تبیینی - توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران یا کارشناسان شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار

\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه (نویسنده مسئول)

mostafavi\_am@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۰/۴/۲۹

کشور است. برای جمع آوری اطلاعات از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. جهت ارزیابی عملکرد، شاخص رشد فروش نسبت به صنعت انتخاب گردید لذا داده های مربوط به فروش شرکت و صنایع از صورتهای مالی بین سالهای ۸۳ تا ۸۸ جمع آوری گردید. در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون مقایسه میانگین نمونه های مستقل، تحلیل واریانس، آزمون های تعقیبی و همبستگی) استفاده شده است. در نهایت با توجه به نتایج آزمون فرضیه ها، الگوی هماهنگی راهبرد تولید را مورد تأیید قرار گرفت و مشخص گردید که شرکتهایی که دارای ترکیب هماهنگی از راهبردهای تولید، کسب و کار و بازاریابی هستند دارای عملکرد بالاتری می باشند.

واژه های کلیدی: راهبرد تولید، هماهنگی راهبرد، رقابت پذیری، راهبرد کسب و کار، راهبرد بازاریابی.

#### مقدمه

از زمان شکل گیری مفاهیم مدیریت و سازمان دیدگاهها و نقطه نظرات مختلفی از ماهیت و نحوه ارتباط بین مفاهیم سازمان و مدیریت به وجود آمده است که هر یک به جنبه های متفاوتی از عناصر و پدیده های مرتبط با آن اشاره کرده اند. در این میان بسیاری از صاحب نظران با بررسی ریشه ها و عوامل بنیادی شکل دهنده این پدیده ها و عناصر سازمانی در پی ایجاد مفاهیم و الگوهایی یکپارچه بوده و هستند که بتواند تعریف و توصیف هماهنگ تری از این پدیده ها ارائه نماید. موفقیت سازمان در پی تعامل و ارتباط بین این پدیده ها و عناصر شکل می گیرد. سازمان ها در راستای دستیابی به اهداف و موفقیت های خود اقدام به تدوین راهبردهای مختلف در زمینه های مختلف می نمایند. لذا اگرچه تدوین راهبردها برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما آنچه مهم تر به نظر می رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز راهبردهای مختلف آن می باشد. [۴]

هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می شوند. هماهنگی با مجموعه ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان

با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند. هم افزایی هنگامی وجود دارد که فعالیت‌ها، نحوه تخصیص منابع و شایستگی‌های سازمان موجب تکمیل و تقویت یکدیگر می‌شوند. هم افزایی باعث بزرگتر شدن و بیش‌تر شدن مجموع عملکرد فعالیت‌های مرتبط از آنچه که می‌باید باشد می‌شود به طوری که نتیجه کلی بزرگتر از جمع جبری تک تک اجزا می‌گردد. یک راهبرد، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی. به بیان دیگر راهبرد مفهومی گسترده است و کلیه راه‌هایی را که سازمان برای دستیابی به مقصود می‌پیماید و یا می‌خواهد پیماید در بر می‌گیرد. یک راهبرد کلان خوب تعریف شده بر تصمیمات راهبردی که مدیران تولید و دیگر مدیران عملیاتی می‌توانند در سطوح پایین‌تر سازمانی اتخاذ کنند، تأثیر می‌گذارد و گاه آنها را محدود می‌کند. از میان راهبردها وظیفه‌ای نامبرده، تمرکز اصلی این پژوهش بر روی راهبرد تولید است. مسأله‌ای اساسی راهبرد تولید، قابلیت‌های سیستم تولیدی در کسب مزیت رقابتی در حوزه بازار مربوطه است. به عبارتی دیگر مجموعه‌ای از تصمیمات و تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع تولیدی است به منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت در راستای رقابت پذیری بلند مدت شرکت. پژوهش حاضر در راستای دستیابی به این مهم در نظر دارد الگویی یکپارچه از استراتژی‌های تولید را در هماهنگی با راهبردهای بازاریابی و کسب و کار تبیین نماید. چهار رابطه و هماهنگی زیر در ادبیات مدیریت استراتژیک وجود دارد که عبارتند از: میان راهبرد تولید و راهبرد های بالادستی یعنی راهبرد سطح شرکت و راهبرد سطح کسب و کار برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)، میان راهبرد تولید و راهبرد سایر واحدهای کارکردی سازمانی بخصوص بازاریابی برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)، میان راهبرد تولید و راهبردهای زیر سیستم تولید برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی) و میان راهبردهای زیر سیستم تولید برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی). [۱۰]

مسأله اساسی در راهبرد تولید، قابلیت‌های سیستم تولیدی در کسب مزیت

رقابتی در حوزه بازار مربوطه است. به عبارتی دیگر مجموعه‌ای از تصمیمات و تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع تولیدی است که به منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت در راستای رقابت پذیری بلند مدت تعیین می‌گردد. در واقع سوال اصلی این پژوهش عبارت است از: اینکه گونه شناسی مناسب راهبردهای تولید در هماهنگی با راهبردهای بازاریابی و کسب و کار چگونه باشد تا موجب هم افزایی گردد؟ سوال اصلی این است که چگونه می‌توان هماهنگی‌های یاد شده را برقرار نمود؟ تحقیقات بنیادی و کاربردی برای پاسخ‌گویی به این سؤال حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک و راهبرد تولید را به وجود آورده است.

#### ادبیات تحقیق

یکی از چالش‌های معروف در ادبیات مدیریت بحث بین تولید گرایی و بازار گرایی است که در درون سازمانها این موضوع به صورت اختلاف بین واحد بازاریابی و واحد تولید در تعیین اولویتهای سازمان نمایانگر است. از زمان هنری فورد که تحولات صنعتی نوین و خطوط تولیدی ظهور پیدا کرد مباحث مدیریت شکل تازه‌ای گرفت. صاحب‌نظران مدیریت در راستای دستیابی به اهداف مدیریتی و سازمانی و در نهایت اهداف اقتصادی به ارائه اصول و نظریه مختلف پرداختند. بحث رقابت و مزیت رقابتی موضوع مشترک دو نگرش است. تولیدگراها ادعا می‌کنند که مزیت رقابتی ناشی از عملیات درون سازمانی و منابع سازمان است و از این طریق می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت. این مزیت در قالب مواردی چون کیفیت محصولات، قیمت تمام شده پایین، زنجیره عرضه کارآمد و نوآوری تعریف می‌کنند که همگی حاصل از تمرکز بر شایستگی‌های درون سازمانی است. بازارگراها مدعی هستند که راهبردهای سازمانی بایستی بر اساس الزامات بازار و مشتری و سپس الزامات درونی تدوین گردد. در حقیقت اولویت و تعیین‌کنندگی را به بازار و عوامل آن می‌دهند. در مقابل، تولیدگراها منابع و شایستگی‌های سازمانی را مقدم بر هر چیز دیگر در

تدوین راهبرد می دانند. آنها استدلال می کنند که این سازمان و منابع آن است که تعیین می کند مسیر حرکت چگونه باشد و عوامل محیطی تعدیل کننده هستند. سوال اصلی این است که چگونه می توان هماهنگی در مسائل فوق را برقرار نمود؟ تحقیقات بنیادی و کاربردی برای پاسخ گویی به این سوال حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری ها و الگوهای مدیریت راهبردی و راهبرد تولید را بوجود آورده است. الگوهای مطرح شده را می توان در سه گروه طبقه بندی نمود که عبارتند از: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی، الگوهای همه جانبه. [۱۰، ۴، ۱۴]

**الگوهای عقلایی.** براساس نگرش عقلایی، راهبرد بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود. در این نگرش، بین راهبرد سطح سازمان و راهبرد سطوح پایین تر، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد. در بررسی الگوی عقلایی راهبرد تولید دو دیدگاه اصلی که تعیین کننده نحوه تدوین راهبرد تولید هستند شامل دیدگاه فرایندی (در برگیرنده مجموعه ای از روش ها و چگونگی تدوین راهبرد تولید) و دیدگاه محتوایی (تعریف وظایف اصلی که قابلیت های تولیدی را تعیین می کنند) است.

**الگوهای طبیعی.** طرفداران دیدگاه طبیعی معتقدند سازمان ها را نمی توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف های مشخص دانست بلکه آنها متشکل از گروه های اجتماعی هستند که می کوشند خود را با شرایط ویژه ای که در آن به سر می برند وفق داده و حفظ کنند برای تدوین راهبرد واحدهای کارکردی (مانند تولید) در الگوهای طبیعی علاوه بر راهبرد سطوح بالاتر، عوامل موقعیتی نیز تأثیر گذارند. در الگوهای طبیعی یا انتخابی، مجموعه ای از تصمیمات در انتخاب فعالیت ها و فناوری تولید که تشکیل دهنده سیستم تولیدی است بیانگر راهبرد تولید هستند. در این تصمیمات نقش عوامل نهادی و اجتماعی بسیار مهم و تأثیر گذار است. [۱۰، ۱۴]

**الگوی همه جانبه.** کاربرد نظریه نقاط مرجع راهبرد - نقاط مرجع، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود و نقاط مرجع راهبرد به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات راهبرد و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد

کلیدی سیستم شان استفاده می کنند سازمان، نقاط مرجع راهبرد را در جهت دستیابی به هماهنگی راهبرد و یا انجام اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می نماید به عبارت دیگر، نقاط مرجع راهبرد، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم های سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید براساس نتایج به دست آمده از تحقیقات قبلی می توان نتیجه گرفت برای گونه شناسی الگوهای هر یک از سیستم ها و زیر سیستم های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده «نقاط مرجع اعلم» را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه شناسی نمود. این موضوع در خصوص گونه شناسی راهبردها مختلف در هر یک از سطوح راهبرد نیز صادق است. ریچارد هال بیان می کند که دانشمندان، نظریه پردازان و کارشناسانی که بر روی سازمان تحقیق و بررسی کرده اند، آگاهانه یا ناآگاهانه، کار خود را با موضوع اثربخشی آن آغاز نموده اند. مفهوم اثربخش بودن سازمان یک مفهوم نسبی است. به عبارت دیگر این که بگوییم یک سازمان اثربخش است یا خیر، بستگی دارد به توجه سازمان و ارزش های حاکم بر سازمان درباره هدف ها، چارچوب زمانی، ابواب جمعی و عوامل محیطی. هال برای اینکه بتواند نشان دهد که هر یک سازمان ها از چه الگوی اثربخشی استفاده می کنند از دو نقطه مرجع استفاده نموده است که عبارتند از: ۱) کانون توجه سازمان (محیط داخل / خارج) و ۲) میزان کنترل (شدید / کم). وی با بررسی الگوهای اثربخشی مختلف و با استفاده از دو بعد مرجع مذکور چهار الگوی اثربخشی را عنوان می کند. [۱۰، ۱۶]

نقاط مرجع راهبردهای تولید. در مبحث راهبردهای تولید موضوعات اصلی در قالب چند سؤال مهم مطرح می شوند که نشان دهنده زیرساختارهای اصلی در تدوین راهبردهای تولید می باشند.

جهت شکل گیری راهبردهای تولید در داخل سازمان است یا از بیرون سازمان؟ آیا مزیت های رقابتی از عوامل محیطی (فرصتها) و یا منابع داخلی (نقاط قوت) نشأت می گیرند؟ وظیفه اصلی تولید چیست و چه نقشی در عملکرد کسب و کار دارد؟ [۲۷]

پاسخگویی به این سؤالات می تواند معیارهایی را ارائه دهد که تمامی راهبردهای تولید را می توان بر این اساس دسته بندی و هماهنگ نمود. بر اساس مفهوم نقاط مرجع راهبرد دو سوال اول بیانگر توجه و جهت نگرش سازمان به داخل یا خارج آن دارد و سوال سوم تاکید بر تمرکز داخلی عملیات تولید (فرایند و نتیجه) دارد. (۱) نقاط مرجع راهبرد اول تولید- تمرکز عملیات (بعد کنترل)- کلیه صاحب نظران تولید بر این نکته تاکید دارند که تولید قابلیت هایی را ارائه می کند اما این قابلیت ها در حقیقت همان وظیفه تولید در سازمان است که نانگ این وظیفه را به دو دسته اصلی تقسیم می کند. اولی در استفاده درست از منابع و کارایی عملیات تولیدی است و دومی وظیفه خلق ارزشهای جدید که در قالب نوآوری و محصولات جدید تعریف می گردد. تمامی دسته بندیهای راهبرد تولید این دو وظیفه اصلی (کارایی عملیات و خلق ارزشهای جدید) را با عناوین مختلف بیان کرده اند. نانگ کارایی عملیات تولید را تحت عنوان میزان استفاده موثر از منابع، تمرکز بر فرایند، راهکارهای بهبود، کنترل فرایند و کاهش هزینه بیان می کند وی همچنین خلق ارزشهای جدید را تحقیق و توسعه، توسعه محصول جدید، انعطاف پذیری فرایند تولید و خلق ارزش افزوده تعریف می کند. [۲۷، ۲۹] این بعد را می توان بر اساس بعد میزان کنترل نقاط مرجع راهبرد مطابق دانست. به این معنی که هنگامیکه تمرکز عملیات بر کارایی است کنترل زیاد و شدید است و اگر تمرکز عملیات بر خلق ارزش جدید باشد کنترل کم و انعطاف پذیر است. (۲) نقاط مرجع راهبرد دوم تولید - جهت توجه تولید (بعد کانون توجه) - در بخشهای قبلی دو نگرش اصلی به تدوین راهبردهای تولید تحت عنوان نگرش بازار گرا و نگرش منبع گرا مطرح گردید. نگرش بازار گرا به تولید بیانگر جهت توجه تولید به محیط بیرونی و فرصت ها و تهدیدات آن است و مسیر اصلی راهبردهای تولید را مشخص می کند همچنین نگرش منبع گرا جهت توجه تولید به نقاط قوت داخلی و مدیریت منابع را نمایانگر می کند لذا می توان گفت که راهبرد عملیات مبنایی است برای هماهنگی بیرونی و داخلی. این بعد را می توان با بعد مرکز توجه نقاط مرجع راهبرد مطابق دانست به این معنی که هنگامیکه جهت تولید به سمت بازار

است مرکز توجه سازمان به بیرون است و اگر جهت توجه تولید به منابع باشد مرکز توجه سازمان به داخل است.

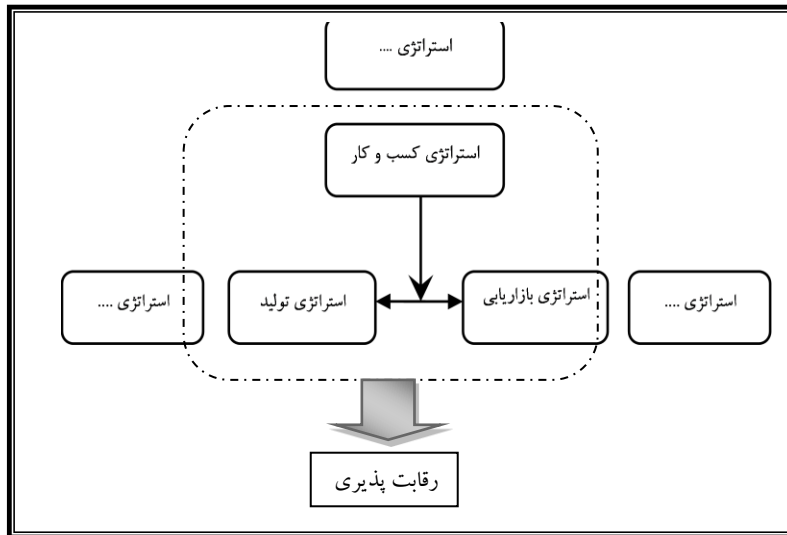
دسته‌بندی و نوع‌شناسی راهبردهای تولید پس از آنکه نقاط مرجع راهبرد، راهبردهای تولید شناسایی شد اکنون می‌توان کلیه انواع راهبردهای تولید را در این چارچوب دسته‌بندی نمود و نوع‌شناسی مناسبی از آنها ارائه کرد. در جدول زیر راهبردهای مختلف تولید بر اساس نقاط مرجع راهبرد دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به دسته‌بندی راهبردهای تولید و ویژگی دسته‌های مختلف می‌توان عنوان هر یک از دسته‌های کلی راهبرد تولید را به شرح زیر ارائه نمود. نوع اول راهبرد تولید - مراقبان (تمرکز عملیات بر کارایی / جهت توجه تولید به منابع)، نوع دوم راهبرد تولید - رقابت ناب (تمرکز عملیات بر کارایی / جهت توجه تولید به بازار)، نوع سوم راهبرد تولید - نوآوران تکنولوژی گرا (تمرکز عملیات بر خلق ارزش جدید / جهت توجه تولید به منابع) و نوع چهارم راهبرد تولید - سفارش سازان انبوه (تمرکز عملیات بر خلق ارزش جدید / جهت توجه تولید به بازار)

### الگوی مفهومی تحقیق

نمودار ۱ چارچوب مفهومی این تحقیق را نشان می‌دهد. در این تحقیق هماهنگی بین راهبردهای تولید، کسب و کار و بازاریابی به عنوان متغیر مستقل و عملکرد (رقابت پذیری سازمان که با نسبت نرخ رشد فروش شرکتها نسبت به صنعت اندازه گیری شده است) به عنوان متغیر وابسته هم‌چنین سایر عوامل و متغیرهای سازمانی به عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شده است. فرضیه اصلی تحقیق بر اساس روابط بین متغیرهای تحقیق عبارتست از:

فرضیه: هماهنگی بین راهبردهای تولید، کسب و کار و بازاریابی رابطه معناداری با رقابت پذیری سازمانی دارد.





نمودار ۱. چارچوب نظری تحقیق

### روش شناسی تحقیق

بر این اساس، راهبرد این پژوهش، پیمایش است که از روش کمی استفاده می‌کند. تحقیق حاضر براساس نتیجه، توسعه ای؛ بر اساس هدف، تبیینی - توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرایند تحقیق است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه مدیران یا کارشناسان شرکتهای تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار کشور است. با توجه به ویژگی این تحقیق ابتدا شرکتهای بایستی در یک صنعت رقابتی یا نسبتاً رقابتی فعالیت داشته باشند ثانیاً شرکت وضعیت فعالی در بورس داشته که بتوان داده‌ها و اطلاعات لازم را استخراج نمود. لذا با بررسی انجام گرفته حدود ۲۳۱ شرکت فعال تولیدی در صنایع رقابتی تا نسبتاً رقابتی انتخاب شدند. در بین کل صنایع بورسی، ۱۹ صنعت انتخاب شد که شرکت‌های جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهد. لذا جامعه آماری این تحقیق عبارتند از مدیران و یا کارشناسان ۲۳۱ شرکت تولیدی فعال در بورس اوراق بهادار تهران که حداقل از سال ۸۳ وضعیت فعالی در بورس اوراق

بهادار داشته اند. در این تحقیق از نمونه گیری طبقه بندی شده استفاده گردید. ابتدا طبقات که همان صنایع تولیدی فعال در بورس که شامل ۲۳۱ شرکت بودند مشخص گردید و از میان ۲۳۱ شرکت جامعه آماری براساس فرمول تعیین حجم نمونه زیر (جدول کرجسی و مورگان)، با  $Z=1.96$ ،  $P=0.5$  و  $E=0.05$  نمونه ۱۴۴ شرکتی تعیین و از هر طبقه تعدادی متناسب شرکت انتخاب شد سپس با بررسی مدیران و کارشناسان هر شرکت فرد مناسب انتخاب و پرسشنامه‌های تحقیق توزیع شد. البته با توجه به اینکه محقق با محدودیت‌های زیاد در جامعه آماری مورد نظر مواجه بود که مهم‌ترین آن نبود یک برنامه استراتژیک مدون در برگزیده سه نوع راهبرد تولید، بازاریابی و کسب و کار در شرکت‌های مورد نظر بود لذا در تحقیق تقریباً با مکاتبه و مراجعه به کلیه شرکتها جامعه، در نهایت ۷۵ شرکت با محقق در این زمینه همکاری نمودند. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مربوط به تئوری نقاط مرجع استراتژیک و انواع راهبرد ها، از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور متون تخصصی اعم از مقالات، کتب، نشریات داخلی و خارجی، و نیز سایت‌های اینترنتی بهره گرفته شد. اطلاعات مربوط به شناسایی گونه‌های مختلف استراتژی‌ها و نیز تبیین هماهنگی مناسب بین گونه شناسی استراتژی‌های یاد شده به طوری که بیشترین میزان هم افزایی را نتیجه دهد، از طریق پرسشنامه و تکمیل آن توسط مدیران و متخصصان ذی صلاح در شرکتها و در حضور محقق انجام گرفت. در طراحی پرسشنامه، تا حدودی از رویکرد پاسخگویی به سؤالات دسته بندی شده استفاده شده است.

جدول ۱. ضریب پایایی هر یک از متغیرهای پرسشنامه

ردیف	عنوان مقیاس	عنوان خرده مقیاس	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	
۱	نقاط مرجع تولید	تمرکز عملیات	۵	۰/۸۸۵	
۲		جهت توجه سازمان	۵	۰/۸۴۳	
۳	نقاط مرجع راهبرد	میزان کنترل	۵	۰/۷۹۷	
۴		میزان توجه	۵	۰/۷۴۵	
۵	راهبرد کسب و کار راهبرد بازاریابی	راهبرد مدافع کم هزینه	۵	۰/۸۴۵	
۶		راهبرد تحلیلگر	۵	۰/۷۳۱	
۷		راهبرد مدافع تمایز طلب	۵	۰/۷۸۹	
۸		راهبرد فرصت جویان	۵	۰/۸۲۵	
۹		راهبرد دفاع کارا	۵	۰/۸۰۹	
۱۰		راهبرد توسعه متمرکز	۵	۰/۷۴۷	
۱۱		راهبرد توسعه متمایز	۵	۰/۷۸۱	
۱۲		راهبرد حمله همه جانبه	۵	۰/۸۱۶	
۱۳		راهبرد تولید	راهبرد مراقبان	۷	۰/۸۹۹
۱۴			راهبرد رقابت ناب	۷	۰/۷۵۹
۱۵	راهبرد نوآوران تکنولوژی گرا		۷	۰/۸۵۵	
۱۶	راهبرد سفارش سازان انبوه		۷	۰/۹۳۱	

به این ترتیب که برای هر یک از چهار راهبرد هر عنصر کسب و کار، بازاریابی، تولید و نقاط مرجع بر اساس مبانی تئوریک موجود، شاخص‌های توصیفی نوشته شده است و از مدیران خواسته می‌شد گزینه‌ای را که بهترین توصیف جهت اتخاذ راهبرد در شرکت خود می‌باشد را انتخاب نمایند. در بین کلیه شاخص‌های عملکردی که نشان دهنده رقابت پذیری یک شرکت باشد و این که بتوان واقعاً به صورت دقیق اندازه گیری شود شاخص رشد فروش نسبت به صنعت انتخاب گردید لذا داده‌های مربوط به فروش شرکت و صنایع مربوطه از سازمان بورس و منابع اطلاعاتی رسمی و از صورت‌های مالی بین سالهای ۸۳ تا ۸۸ جمع آوری گردید. در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون مقایسه میانگین نمونه‌های مستقل، تحلیل واریانس، آزمون‌های تعقیبی و همبستگی) استفاده شده است.

جدول ۲. جمع بندی توصیفی نوع راهبرد

ردیف	نام متغیر	سطوح متغیر	کد	فراوانی	درصد
۱	راهبرد کسب و کار	مدافع کم هزینه	۱	۲۷	۰/۳۶
		تحلیلگر	۲	۲۸	۳۷/۳
		تمایز طلب	۳	۱۲	۰/۱۶
		فرصت جویان	۴	۸	۱۰/۷
۲	راهبرد بازاریابی	دفاع کارا	۱	۲۰	۲۶/۷
		توسعه متمرکز	۲	۳۶	۰/۴۸
		توسعه متمایز	۳	۱۲	۰/۱۶
		حمله همه جانبه	۴	۷	۹/۳
۳	راهبرد تولید	مراقبان	۱	۲۹	۳۸/۷
		رقابت ناب	۲	۲۵	۳۳/۳
		نوآوران تکنولوژی گرا	۳	۱۲	۰/۱۶
		سفارش سازان انبوه	۴	۹	۰/۱۲
۴	تمرکز عملیات	کارایی	۱	۵۴	۰/۷۲
		خلق ارزش جدید	۲	۲۱	۰/۲۸
۵	جهت توجه سازمان	منبع	۱	۴۱	۵۴/۷
		بازار	۲	۳۴	۴۵/۳
۶	کنترل	زیاد	۱	۵۵	۷۳/۳
		کم	۲	۲۰	۲۶/۷
۷	کانون توجه	داخلی	۱	۴۴	۵۸/۷
		خارجی	۲	۳۱	۴۱/۳

### شناسایی گونه‌های راهبرد و نقاط مرجع

جهت شناسایی گونه‌های راهبرد و نقاط مرجع پرسشنامه‌ای در برگیرنده پنج بخش اصلی در بین نمونه آماری توزیع شد در پرسشنامه قسمت اول مربوط به داده‌های جمعیت شناختی، قسمت دوم مربوط به تعیین نقاط مرجع راهبرد، قسمت سوم مربوط به شناسایی راهبردهای کسب و کار، قسمت چهارم مربوط به شناسایی راهبردهای بازاریابی و قسمت پنجم مربوط به شناسایی راهبردهای تولید می باشد.

در این پژوهش با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات متغیرها و روابط آنها و نیز سؤالات پرسشنامه، روش شناسایی به این شکل است که راهبرد شامل چهار خرده مقیاس به شرح نوع راهبرد می‌باشد. هر یک از این خرده مقیاس‌ها، خود شامل پنج گویه می‌باشند که این گویه‌ها در پرسشنامه پژوهش، قابل رویت است. مطابق روش فوق، ابتدا می‌بایست متوسط جمع نمرات هر یک از خرده مقیاسها محاسبه شود و سپس نمره نهایی به دست آمده برای هر یک از خرده مقیاسها با یکدیگر مقایسه شود و آن که بیشترین نمره را کسب نموده است، به عنوان نوع غالب راهبرد انتخاب گردد.

جدول ۳. جمع بندی توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش

عملکرد	راهبردها				نقاط مرجع راهبرد				نماد شرکت	
	نسبت نرخ رشد فروش	ترکیب	تولید	بازاریابی	کسب و کار	ترکیب	کانون توجه	کنترل		جهت توجه سازمان
۰/۹۱۷	۱۱۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تمحرکه
۰/۹۹۲	۱۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تایرا
۱/۱۴۱	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	لبوتان
۱/۰۸۰	۳۳۳	۳	۳	۳	۱۲۱۲	۱	۲	۱	۲	تکمبا
۱/۰۲۵	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۱۱۱	۲	۱	۲	۱	تکنو
۰/۷۱۹	۱۱۲	۲	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	لازما
۰/۹۶۵	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	تپکو
۱/۱۱۴	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	لابسا
۱/۰۱۴	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	لخزر
۰/۹۰۵	۲۲۳	۳	۲	۲	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	تراک
۱/۰۴۵	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	کفپارس
۰/۹۹۳	۲۳۲	۲	۳	۲	۲۲۱۲	۲	۱	۲	۲	ساذری
۰/۹۵۹	۲۲۱	۱	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	کاذر
۰/۹۵۰	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	کابگن
۰/۹۵۰	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	کپشیر
۰/۹۴۱	۱۲۲	۲	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	سفارود
۱/۱۸۳	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	کهمدا
۰/۹۱۰	۲۱۱	۱	۱	۲	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	نمرینو
۰۰۰/۱	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	آکتور
۰/۶۹۲	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۲۱۱	۱	۱	۲	۱	بنک
۱/۱۷۲	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	بنیرو
۰/۹۱۵	۲۲۱	۱	۲	۲	۱۲۱۱	۱	۱	۲	۱	بکام
۰/۹۳۲	۲۱۱	۱	۱	۲	۱۱۱۲	۲	۱	۱	۱	بایکا

۱۰۲ مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۴، تابستان ۹۰

عملکرد	راهبرد ها				نقاط مرجع راهبرد					نماد شرکت
	نسبت نرخ رشد فروش	ترکیب	تولید	بازاریابی	کسب و کار	ترکیب	کانون توجه	کنترل	جهت توجه سازمان	
۱/۲۵۹	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	بترانس
۰/۹۰۵	۲۳۱	۱	۳	۲	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	بالر
۱/۱۰۰	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	بشهاب
۱/۰۸۲	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	بکاب
۰/۹۷۹	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دسینا
۱/۰۲۳	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	دکیمی
۰۰۰/۱	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	دجابر
۰/۹۸۸	۴۳۴	۴	۳	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دلر
۰/۹۲۳	۲۱۲	۲	۱	۲	۱۲۱۱	۱	۱	۲	۱	دفارا
۱/۰۶۶	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دالبر
۱/۰۲۷	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دابور
۰/۹۸۹	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دشنت
۱/۰۱۱	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	دشهرن
۱/۲۴۱	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دغهنوش
۰/۹۶۹	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دغینو
۰/۹۴۶	۲۱۲	۲	۱	۲	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دغالبر
۱/۰۵۷	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دغدشت
۰/۷۹۴	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دغتاب
۰/۹۵۷	۱۲۱	۱	۲	۱	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دغگرچی
۰/۹۴۳	۳۲۴	۴	۲	۳	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دغپاک
۱/۱۰۱	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دغبشهر
۱/۰۲۴	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دغمارگ
۱/۰۵۴	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دغمهرا
۱/۰۳۸	۳۱۳	۳	۱	۳	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دفاراک
۱/۰۵۰	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دفاما
۱/۰۳۱	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دفهکمت
۱/۱۵۲	۳۳۳	۳	۳	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	دققش
۰/۹۷۲	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دچکاو
۱/۰۱۸	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دشپاکسا
۱/۰۴۶	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دشکف
۰/۷۵۴	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دشسم
۱/۱۰۶	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دشفن
۱/۱۱۷	۴۴۴	۴	۴	۴	۲۲۲۲	۲	۲	۲	۲	دشتولی
۱/۰۴۳	۲۲۱	۱	۲	۲	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دشاراک
۱/۰۷۲	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دکسعدی
۱/۰۰۷	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	دکحافظ
۰/۹۵۹	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	دکچینی
۰/۹۷۴	۳۲۳	۳	۲	۳	۲۱۲۱	۱	۲	۱	۲	دختراک
۰/۹۹۲	۳۲۲	۲	۲	۳	۱۲۱۱	۱	۱	۲	۱	دخزایما

عملکرد	راهبردها				نقاط مرجع راهبرد					نماد شرکت
	نسبت نرخ رشد فروش	ترکیب	تولید	بازاریابی	کسب و کار	ترکیب	کانون توجه	کنترل	جهت توجه سازمان	
۱/۱۳۵	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	خبهمن
۱/۰۲۰	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	خلنت
۱/۱۱۳	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	خپارس
۰/۹۶۸	۲۱۲	۲	۱	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	ختور
۱/۱۴۰	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	فملی
۱/۰۱۷	۱۳۱	۱	۳	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	فاسمین
۰۰۰/۱	۱۱۱	۱	۱	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	چغیبر
۱/۰۰۲	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	پکرمان
۱/۰۹۳	۲۲۲	۲	۲	۲	۱۲۱۲	۲	۱	۲	۱	پتایر
۰/۹۴۷	۱۲۱	۱	۲	۱	۱۱۱۱	۱	۱	۱	۱	لپارس

### تجزیه تحلیل داده‌ها

گام اول: بررسی معناداری ارتباط بین ترکیب راهبردهای تولید با نقاط مرجع تولید

بر اساس موضوع تحقیق که تبیین الگوی یکپارچه راهبردهای تولید در هماهنگی با راهبردهای کسب و کار و بازاریابی است بایستی الگوی ارائه شده را آزمون نمود. لذا در این گام معناداری ارتباط بین راهبردهای تولید و نقاط مرجع تولید به آزمون گذاشته می‌شود. آزمون مورد استفاده در این گام آزمون فوق هندسی یا احتمال دقیق فیشر است که استقلال یا وابستگی ارتباط دو متغیر را نشان می‌دهد. آزمون فرضیه‌ها به شکل زیر می‌باشد:

$H_0$ : رابطه معناداری بین نوع راهبرد تولید با ترکیب نقاط مرجع تولید وجود ندارد

$H_1$ : رابطه معناداری بین نوع راهبرد تولید با ترکیب نقاط مرجع تولید وجود دارد  
 نتیجه آزمون نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۹٪ و با در نظر گرفتن ۱٪ خطای آماری قابل قبول سطح معناداری برابر  $0.00 \leq 0.01$  محاسبه شده است لذا فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. در نتیجه می‌توان بیان نمود که ارتباط و وابستگی معناداری بر مبنای مدل تحقیق بین نوع راهبردهای تولید و نقاط مرجع تولید وجود دارد. لذا

الگوی ارائه شده که بر مبنای نقاط مرجع راهبرد تولید و راهبردهای تولید طبق این آزمون قابلیت اتکا را دارد.

### گام دوم: بررسی معناداری ارتباط بین ترکیب هماهنگ راهبردها با نقاط مرجع

در این گام مانند گام اول به بررسی معناداری ارتباط متغیرها می پردازیم به این شکل که در این گام معناداری ارتباط بین ترکیب هماهنگ و ناهماهنگ با ترکیب نقاط مرجع راهبرد سنجیده شد. با استفاده از آزمون فوق هندسی یا احتمال دقیق فیشر معناداری ارتباط را براساس فرضیه زیر بررسی گردید:

$H_0$ : تفاوت معناداری بین ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ راهبردها و نقاط مرجع تولید وجود ندارد

$H_1$ : تفاوت معناداری بین ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ راهبردها و نقاط مرجع تولید وجود دارد

نتیجه آزمون نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹٪ با در نظر گرفتن ۰/۰۱ خطای آماری قابل قبول، سطح معناداری برابر  $0.01 \leq 0.00$  محاسبه شده است. لذا فرضیه صفر رد می شود. در نتیجه می توان گفت ارتباط معناداری بر مبنای مدل تحقیق، بین متغیرهای مستقل و وابسته وجود دارد. لذا الگوی هماهنگ ارائه شده مورد تأیید قرار می گیرد و الگو ارائه شده راهبرد تولید در هماهنگی با راهبردهای بازاریابی، کسب و کار و نقاط مرجع راهبرد است. این آزمون در حقیقت تأیید هماهنگی الگوی ارائه شده در مدل تحقیق است.

### گام سوم: بررسی عملکرد شرکت های دارای ترکیب مختلف راهبردها و نقاط مرجع

در این گام به مقایسه میزان عملکرد ترکیبات مختلف راهبردها و نقاط مرجع می پردازیم در حقیقت می خواهیم فرضیه های تحقیق را آزمون نمائیم که آیا بین هماهنگی راهبردها و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد یا نه. لذا جهت انجام



این آزمون ابتدا بایستی بررسی شود که آیا متغیر وابسته دارای توزیع نرمال است یا نه. به همین منظور با استفاده از آزمون ناپارامتری کالموگروف-اسمیرف استفاده می‌کنیم.

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به متغیر وابسته از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به متغیر وابسته از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند.

با توجه به سطح معناداری محاسبه شده  $0.563 > 0.05$  می‌توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵٪ و با احتمال خطای قابل قبول ۰/۰۵ فرضیه  $H_0$  تأیید می‌شود یعنی توزیع داده‌ها متغیر وابسته از توزیع نرمال پیروی می‌کند. البته نمودار فراوانی متغیر وابسته این مطلب به خوبی به نمایش می‌گذارد.

پس از بررسی نرمالیت بودن متغیر وابسته تحقیق اکنون می‌بایست مقایسه عملکرد شرکت‌های دارای ترکیبات هماهنگ و غیرهماهنگ را آزمون نماییم. در این بخش با استفاده از آزمون مقایسه میانگین‌های دو نمونه، بررسی می‌شود که آیا متوسط عملکرد شرکت‌های دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ راهبردها با هم تفاوت دارند یا خیر.

میانگین نسبت نرخ رشد فروش شرکت‌های دارای ترکیبات هماهنگ راهبردها و ناهماهنگ راهبردها با هم برابر است:  $H_0$

میانگین نسبت نرخ رشد فروش شرکت‌های دارای ترکیبات هماهنگ راهبردها و ناهماهنگ راهبردها با هم برابر نیست:  $H_1$

قبل از انجام آزمون فوق، لازم است همسانی واریانس‌ها بررسی گردد. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون لون بیشتر از ۰,۰۵ ( $0.684 > 0.05$ ) است لذا همسانی واریانسها مورد تأیید است.

عملکرد

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.571	4	70	.684

نتیجه آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که نسبت نرخ رشد فروش شرکتها

دارای هماهنگی و ناهماهنگی با هم برابر نیست. یعنی آماره آزمون  $0.00 \leq 0.01$  در سطح اطمینان ۹۹٪ با قبول سطح خطای ۰,۰۱ فرضیه  $H_0$  را رد می کند. لذا فرضیه  $H_1$  پذیرفته می شود یعنی نسبت نرخ رشد ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ راهبردها با هم برابر نیست که در جدول توصیفی این قضیه به خوبی نشان داده شده است. هماهنگطور که ملاحظه می شود کمترین میانگین نسبت نرخ رشد مربوط به ترکیبات ناهماهنگ است و میانگین نسبت نرخ رشد ترکیبات هماهنگ بالاتر از یک هستند. لذا می توان نتیجه گرفت که هماهنگی راهبردها می تواند سبب افزایش عملکرد شود. درخصوص نقاط مرجع راهبرد نیز می توان همین آزمون انجام گیرد.

#### گام چهارم: بررسی مقایسه میانگین عملکرد ترکیبات هماهنگ راهبردها

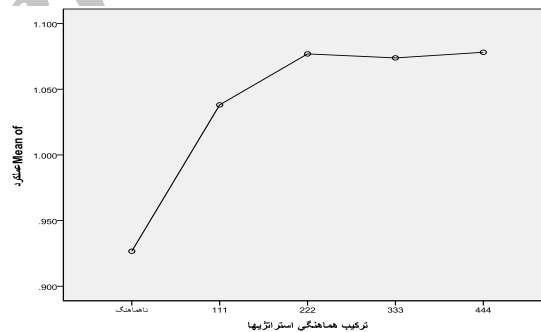
جهت تکمیل آزمون گام سوم و نشان دادن اینکه کدام ترکیب هماهنگ دارای بیشترین عملکرد است در این گام از آزمون تحلیل واریانس استفاده می شود.  
 $H_0$ : میانگین نسبت نرخ رشد فروش ترکیبات هماهنگ راهبردها با هم برابر است  
 $H_1$ : میانگین نسبت نرخ رشد فروش ترکیبات هماهنگ راهبردها با هم برابر نیست.

نتیجه آزمون نشان می دهد که فرضیه  $H_0$  رد می شود. لذا میانگین نسبت نرخ رشد فروش شرکتها دارای ترکیبات هماهنگ با هم برابر نیست و حداقل یکی با سایر ترکیبات متفاوت است. برای بررسی این مطلب که ترکیباتی که بیشترین عملکرد را نشان می دهند کدامند، از آزمون تعقیبی یا پس تجربی LSD و توکی استفاده گردید.

عملکرد

ترکیب راهبردها	N	Subset for alpha =	
		0.05	
		1	2
Tukey	32	.9266	
HSD <sup>a,b</sup>		3	
111	11		1.03810
333	8		1.07386
222	17		1.07692
444	7		1.07815
Sig.		1.000	.718

آمار محاسبه شده و مقایسه حد بالا و پایین بدست آمده و نیز مقدار میانگین ترکیبات مختلف، این نتیجه را بدست می دهد که ترکیبات نوع چهارم (۴۴۴) بیشترین میزان عملکرد را نشان می دهند. به عبارت دیگر از گونه های هماهنگ راهبرد ها، گونه هماهنگ نوع چهارم یعنی ترکیب راهبرد بازاریابی حمله همه جانبه، راهبرد کسب و کار فرصت جویان و راهبرد تولید سفارش سازان انبوه دارای بیشترین عملکرد در بین ترکیبات هماهنگ راهبردها داشته است.



نمودار ۲. رابطه میانگین عملکرد با ترکیبات راهبردها

### گام پنجم: آزمون همبستگی بین ترکیبات هماهنگ راهبردها و عملکرد

این گام در حقیقت به نوعی تأیید گام سوم یعنی تأثیر هماهنگی بر عملکرد شرکتهاست. لذا برای تکمیل تحلیلهای انجام گرفته تاکنون از آزمون همبستگی پیرسون بین هماهنگی راهبردهای شرکتها و عملکرد استفاده شد.

H0: بین ترکیبات هماهنگ و عملکرد شرکتها رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین ترکیبات هماهنگ و عملکرد شرکتها رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه H0 رد می شود و آزمون نشان می دهد که رابطه مستقیم و مثبت به میزان ۰/۶۱۶. بین ترکیبات هماهنگ و عملکرد شرکتها وجود دارد. در مجموع از نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات و روابط موجود می توان چهارچوب مفهومی تحقیق را تأیید نمود و می توان این چهارچوب را به عنوان یک الگوی نظری ارائه کرد.

جدول ۴: آزمون همبستگی بین ترکیب هماهنگ راهبردها و عملکرد

Correlations		
	عملکرد	ترکیب هماهنگ راهبردها
Pearson Correlation	1	.616**
Sig. (2-tailed)		.000
N	75	75
Pearson Correlation	.616**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	75	75

### نتیجه گیری

یافته های پژوهش عبارتند از:

۱- از نتایج اصلی این پژوهش ارائه الگویی یکپارچه راهبردهای تولید در هماهنگی با راهبردهای بازاریابی و کسب و کار است. لذا در نوع خود برای اولین بار در

ایران در حوزه دانش مدیریت، الگویی منسجم از راهبردهای تولید دسته بندی شد. نقاط مرجع تولید تحت عنوان دو متغیر تمرکز عملیات (کارایی و خلق ارزش جدید) و جهت توجه سازمان (منبع و بازار) شناسایی و گونه یابی جدید راهبردهای تولید ارائه گردید و این گونه یابی و نقاط مرجع تولید مورد آزمون قرار گرفت که همخوانی و معناداری ارتباط آنها مورد تأیید است. همچنین ارتباط و همخوانی نقاط مرجع تولید با الگوی نقاط مرجع راهبرد مورد تأیید قرار گرفت. این گونه یابی راهبردهای تولید در حقیقت یک دسته بندی یکپارچه از راهبردهای تولید در زمینه ها و دیدگاههای مختلف است که مبنایی مشترک و منسجم در مورد راهبردهای تولید ارائه می کند که هماهنگی این الگو با دیگر راهبردهای از جمله راهبردهای کسب و کار و بازاریابی مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به جمیع جهات و نتایج حاصله در این تحقیق، الگوی یکپارچه ارائه شده از راهبردهای تولید مورد تأیید قرار گرفت.

بر اساس الگوی منحصر به فرد این پژوهش، راهبردهای تولید در چهار گونه دسته بندی شدند. نوع اول راهبردهای تولید (مراقبان) در شرایطی که تمرکز عملیات بر کارایی و جهت توجه سازمان به منابع داخلی است تعریف می شود، نوع دوم راهبردهای تولید (رقابت ناب) در شرایطی که تمرکز عملیات بر کارایی و جهت توجه سازمان به بازار است تعریف می شود، نوع سوم راهبردهای تولید (نوآوران تکنولوژی گرا) در شرایطی که تمرکز عملیات بر خلق ارزش جدید و جهت توجه سازمان به منابع داخلی است تعریف می شود و در نهایت نوع چهارم راهبردهای تولید (سفارش سازان انبوه) در شرایطی که تمرکز عملیات بر خلق ارزش جدید و جهت توجه سازمان به بازار باشد تعریف می شود.

۲- در مرحله آخر نتایج، فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند. فرضیه اصلی: هماهنگی بین راهبرد تولید، راهبرد کسب و کار و راهبرد بازاریابی رابطه معناداری با رقابت پذیری سازمانی دارد.

نتایج آزمون فرضیه ها در نهایت منجر به تبیین الگوی هماهنگ راهبردهای تولید، راهبرد کسب و کار و راهبرد بازاریابی و تأیید معناداری تأثیر آن بر افزایش

عملکرد (رقابت پذیری) سازمان گردید.

ترکیب نوع ۱۱۱ جزء ترکیبات هماهنگ است که عملکرد بالاتری را منجر شده است. این ترکیب منتج از شرکتهایی بود که از کنترل زیاد و کانون توجه داخلی برخوردار بودند و تمرکز عملیات آنها بر کارایی و جهت توجه آنها به منابع داخلی سازمان است.

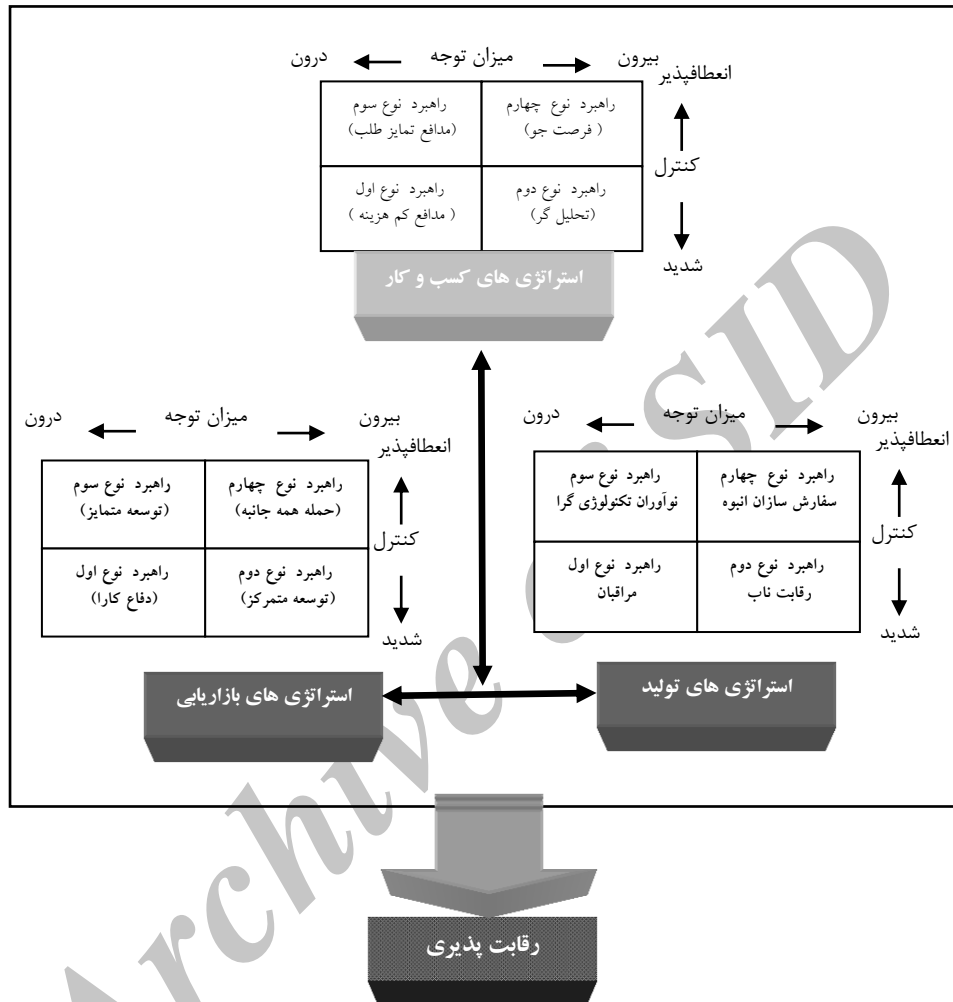
ترکیب نوع ۲۲۲ جزء ترکیبات هماهنگ است که عملکرد بالاتری را منجر شده است. این ترکیب منتج از شرکتهایی بود که از کنترل زیاد و کانون توجه خارجی برخوردار بودند و تمرکز عملیات آنها بر کارایی و جهت توجه آنها به بازار است.

ترکیب نوع ۳۳۳ جزء ترکیبات هماهنگ است که عملکرد بالاتری را منجر شده است. این ترکیب منتج از شرکتهایی بود که از کنترل کم و کانون توجه داخلی برخوردار بودند و تمرکز عملیات آنها بر خلق ارزش افزوده و جهت توجه آنها به منابع داخلی است.

ترکیب نوع ۴۴۴ جزء ترکیبات هماهنگ است که عملکرد بالاتری را منجر شده است. این ترکیب منتج از شرکتهایی بود که از کنترل کم و کانون توجه خارجی برخوردار بودند و تمرکز عملیات آنها بر خلق ارزش افزوده و جهت توجه آنها به بازار است.

در نهایت نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که هماهنگی بین راهبردهای تولید، کسب و کار و بازاریابی تاثیر معناداری بر افزایش عملکرد و درحقیقت رقابت پذیری سازمان دارد. در واقع چارچوب مفهومی تحقیق را می‌توان به عنوان یک الگوی نظری که از اعتبار علمی برخوردار است، ارائه نمود. این الگوی نظری در نمودار ۳ ارائه شده است.

نمودار ۳. مدل نظری تحقیق - الگوی هماهنگ راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار



### پیشنهادها

راهبرد مسیری جهت نیل به هدف و هم نقشه راه است. اما کافی است در یک سازمان چندین نقشه راه مختلف وجود داشته باشد که هر کدام ادعای رساندن به هدف را دارند. اگر هر یک از عناصر سازمانی و وظایف کارکردی نقشه های مختص برای رساندن به مقصدهای خاص خود را داشته باشند می توان تصور نمود چه هرج و مرجی پیش خواهد آمد. اگر حتی به تمامی مقاصد سازمانی دست پیدا

شود این شاید فقط یک تصادف است. حرف اصلی این تحقیق جلوگیری از هرج مرج در مسیرهای دستیابی به اهداف و ایجاد بستری مشخص برای همخوانی و یکپارچگی این نقشه های راه است که به عنوان هماهنگی راهبرد نامیده می شود پیشنهاد اصلی این تحقیق به مدیریت و تصمیم گیرندگان شرکتها و کسب و کارهای مختلف این است که تا آنجا امکان دارد بستری هماهنگ را جهت تدوین راهبردهای سطوح مختلف سازمانی ایجاد نمایند تا کلیه تلاشها منجر به هم افزایی و افزایش عملکرد شود. در این تحقیق مشاهده کردیم که این هماهنگی در سطوح مختلف راهبرد منجر به افزایش عملکرد می شود لذا یک بهترین راهبرد برای رسیدن به هدف شاید وجود نداشته باشد اما این تحقیق ادعا می کند که انواع راهبرد می توانند سازمان را به هدفهایش برسانند به شرطی که یک هماهنگی و همراستایی در آنها وجود داشته باشد. لذا براساس نتایج این تحقیق پیشنهاد می شود:

- شرکتهایی که ویژگیهای مدیریتی و سازمانی آنها بر کنترل شدید، رسمیت زیاد و حفظ وضعیت موجود و از طرفی توجه آنها بیشتر به عوامل داخلی، منابع انسانی و تواناییهای درون سازمانی است بهتر است مجموعه ای هماهنگ از راهبرد کسب و کار مدافع کم هزینه، راهبرد بازاریابی دفاع کارا و راهبرد تولید مراقبان استفاده نمایند.

- شرکتهایی که ویژگیهای مدیریتی و سازمانی آنها بر کنترل شدید، رسمیت زیاد و حفظ وضعیت موجود و از طرفی توجه آنها بیشتر به عوامل خارجی، منابع رقابتی بازار و عوامل برون سازمانی است بهتر است مجموعه ای هماهنگ از راهبرد کسب و کار تحلیلگر، راهبرد بازاریابی توسعه متمرکز و راهبرد تولید رقابت ناب استفاده نمایند.

- شرکتهایی که ویژگیهای مدیریتی و سازمانی آنها بر کنترل کم، انعطاف پذیری و پذیرش تغییرات و از طرفی توجه آنها بیشتر به عوامل داخلی، منابع انسانی و تواناییهای درون سازمانی است بهتر است مجموعه ای هماهنگ از راهبرد کسب و کار مدافع تمایز طلب، راهبرد بازاریابی توسعه متمایز و راهبرد تولید نوآوران



تکنولوژی گرا استفاده نمایند.

- شرکت‌هایی که ویژگی‌هایی مدیریتی و سازمانی آنها بر کنترل کم، انعطاف پذیری و پذیرش تغییرات و از طرفی توجه آنها بیشتر به عوامل خارجی، منابع رقابتی بازار و عوامل برون سازمانی است بهتر است مجموعه ای هماهنگ از راهبرد کسب و کار مدافع تمایز طلب، راهبرد بازاریابی توسعه متمایز و راهبرد تولید نوآوران تکنولوژی گرا استفاده نمایند.

هر تحقیقی مجموعه ای از فعالیتهای منظم است که به سوال یا سوالات خاصی پاسخ می دهد اما خود نیز موجب پدید آمدن سوالات و مسائل جدید است. لذا جهت گسترش حوزه دانشی اسن تحقیق و راهنمایی تحقیقات آتی برخی از پیشنهادها به شرح زیر قابل تامل است:

به محققین آینده پیشنهاد می گردد که با انجام تحقیق حاضر در نمونه هایی با حجم بزرگتر و متفاوت به طراحی و آزمون الگوی هماهنگ راهبردها در آنها پردازند و نتایج حاصله را با نتایج این پژوهش مقایسه نمایند و تعمیم پذیری بهتر نتایج مورد بررسی مجدد قرار دهند.

- همانگونه که پیشتر اشاره گردید، به طور کلی پنج رابطه هماهنگی در خصوص راهبردها قابل مطرح شدن هستند که این پژوهش صرفا به تحلیل یکی از این رابطه‌ها می پردازد. بنابراین انتظار می رود که اگر پژوهشگران آینده، سایر روابط مطرح شده را مورد توجه و تحقیق قرار دهند، می توان از جمع بندی نتایج حاصله، به بنیان تئوریک دقیق تری در خصوص ارائه مدل هماهنگی استراتژیک بر اساس نقاط مرجع استراتژیک، دست یافت.

- در پایان بطور اخص پیشنهاد می گردد موضوع هماهنگی در راهبرد زیر سیستمهای تولید نیز مورد بررسی قرار گیرد حوزه‌هایی مانند زنجیره عرضه، کیفیت، ظرفیت، برنامه ریزی تولید، فرایندهایی تولیدی و تکنولوژی از جمله مواردی هستند که می توان در آنها الگوی هماهنگ این پژوهش را مورد بررسی قرار داد.

## منابع ماخذ

۱. آرمان پور، رضا؛ تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل پایانه‌های کشور، سید محمد اعرابی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی. (۱۳۸۳)
۲. آرمسترانگ، مایکل. مدیریت راهبرد منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول. (۱۳۸۱)
۳. اسکات، ریچارد. سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: انتشارات کمال تربیت، چاپ دوم، ۱۳۸۲.
۴. اسکافی، امیررضا. سازمان مبتنی بر نقاط مرجع راهبرد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی (۱۳۸۴).
۵. بامبرگر، پیتر و مشولم، لین، راهبرد منابع انسانی: تدوین، اجرا، کنترل، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول (۱۳۸۱).
۶. بورل، گیبسون و مورگان، گارت. نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه شناختی حیات سازمانی، ترجمه محمد تقی نوروزی؛ تهران: انتشارات سمت، چاپ اول. (۱۳۸۳)
۷. پیرمراد، حمید رضا. راهبردهای رهبری متخصصین در بخش تحقیق و توسعه (مطالعه موردی: پژوهشگاه نیرو)، سید محمد اعرابی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۸۴
۸. دیوید، فرد آر. مدیریت راهبرد، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم (۱۳۸۱).
۹. رحمان سرشت، حسین. مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول (۱۳۸۳).
۱۰. رضوانی، حمیدرضا. اثر هماهنگی راهبرد بین راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد بازاریابی بر عملکرد سازمانی، سید محمد اعرابی، رساله دکترا، تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی. (۱۳۸۶)
۱۱. سیلورمن، دیوید. روش تحقیق کیفی در جامعه شناسی، ترجمه محمد ثلاثی، تهران: مؤسسه انتشاراتی فرهنگی تبیان. (۱۳۸۱)
۱۲. کلارک، استیو. مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی: رهیافتی جامع؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی نژاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول (۱۳۸۲).

۱۳. محب علی، داود و رحمان سرشت، حسین. مدیریت راهبرد، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ دوم. (۱۳۷۶)
۱۴. مورعی، هادی. *تدوین راهبرد منابع انسانی برای شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا)*، سید محمد اعرابی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی. (۱۳۸۲)
۱۵. واکر، ارویل سی و همکاران. راهبرد بازاریابی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول. (۱۳۸۳)
۱۶. هال، ریچارد اچ.، سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم. (۱۳۸۱).
۱۷. هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال. مبانی مدیریت راهبرد، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول. (۱۳۸۱)
- ۱۸.
19. Andrews, R. Kenneth. **The Concept of Corporate Strategy**, Richard D.Irwin, Inc., 3rd ed. (1987)
20. Bamberger, Peter & Figenbaum, Avi. **The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy**, *Academy of Management Review*, V(21);No(4); (1996)
21. Skinner, W. **Manufacturing: missing link in corporate strategy**. *Harvard Business Review* 47, pp. 136-145. 1969
22. Skinner, W. **The focused factory**. *Harvard Business Review* 52. 1974
23. Wheelwright, S.C., Hayes, R.H. **Competing through manufacturing**. *Harvard Business Review* 63, pp. 99-109. 1985
24. Hung I. H. **"a research in manufacturing strategy and competitiveness, models and practices"**. *Hong Kong University. Dissertation.* (2002)
25. Dangayach, G.S. and Deshmukh, S.G., **"Manufacturing strategy: literature review and some issues"**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 7. 2001
26. Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C., **Restoring Our Competing Edge: Competing through Manufacturing**. Wiley, New York, NY. (1984)
27. Hill, T., **"Manufacturing strategy: keeping it relevant by addressing the needs of the market"**, *Integrated manufacturing Systems*, Vol. 8 No. 5, pp. 257-64. (1997)
28. Nung I. H., **"a research in manufacturing strategy and competitiveness, models and practice"**. *dissertation, Department of industrial and system engineering, the Hong Kong poly technic university.* (2002)
29. Swamidass, P.M., Darlow, N. and Baines, T., **"Evolving forms of manufacturing strategy development: evidence and implications"**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 10, pp. 1289-304. (2001)
30. Waters D, **operations strategy**, Thomson learning, London.(2006)

31. Wright, P., Kroll, M.J. and Parnell, J., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. (1996)

Archive of SID