

تاثیر خطمشی‌گذاری مدیریت کلان بر عملکرد شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد

علی شفیعی^۱ - وحیدرضا میرابی^۲

چکیده

زمینه و هدف: خطمشی‌گذاری به منزله یکی از اولویتهای هر سازمان، همواره در کانون توجه قرار داشته است. در این تحقیق به بررسی تاثیر خطمشی‌گذاری مدیریت کلان بر عملکرد شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد پرداخته شد. روش تحقیق: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ مسیر توصیفی، پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارشناسان صنعت فولاد بودند که از جامعه آماری مورد نظر با توجه به جدول مورگان به شیوه نمونه برداری تصادفی از تعداد ۳۸۴ نفر پرسشنامه وصول گردیده و بوسیله مدلسازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که خطمشی‌گذاری مدیریت کلان بر آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تامین و مقیاس مناسب تولید تاثیر مثبت دارد. آمایش سرزمینی بر مدیریت زنجیره تامین، لجستیک و قیمت تاثیر مثبت دارد. همچنین تکنولوژی تولید بر بهره‌وری شرکت‌های فولاد تاثیر مثبت داشته و بهره‌وری، مقیاس تولید، لجستیک و مدیریت زنجیره تامین بر قیمت تاثیرگذار است. همچنین تکنولوژی تولید، مدیریت زنجیره تامین و تعامل مناسب با مشتریان بر محصول شرکت‌های فولاد تاثیر مثبت دارد. تاثیر قیمت و محصول بر عملکرد برند و همینطور محصول و عملکرد بر ارزش ویژه نام تجاری نیز مشخص گردید. هر چند تاثیر مدیریت زنجیره تامین بر محصول، تعامل مناسب با مشتریان بر عملکرد و همچنین ارزش ویژه نام تجاری و تاثیر قیمت بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌های فولاد اثبات نگردید.

نتیجه‌گیری: عوامل کلیدی به دست آمده در این پژوهش علاوه بر اینکه با نتایج به دست آمده از پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام شده است مطابقت دارند، نسبت به یافته‌های گذشته از نوعی جامعیت نیز برخوردار می‌باشند. همچنین وضعیت هر یک از متغیرها نیز بوسیله آزمون t تک نمونه مشخص گردیده است؛ از همین رو در خطمشی‌گذاری می‌توان توجه بیشتری به متغیرهای با وضعیت نامناسب نمود.

کلیدواژه: خطمشی‌گذاری، عملکرد، مدیریت زنجیره تامین، آمایش سرزمینی، مقیاس مناسب تولید

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازاریابی - واحد تهران مرکزی - دانشگاه آزاد اسلامی - تهران، ایران ali.shafiei@live.com
(مسئول مکاتبات)

^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی - واحد تهران مرکزی - دانشگاه آزاد اسلامی - تهران، ایران vrmirabi@gmail.com

مقدمه

تفکر در خصوص بهبود عملکرد سازمان‌ها همیشه مورد توجه مدیران بوده است و از دغدغه‌های اصلی آنان محسوب می‌شود؛ یکی از حوزه‌های اصلی بهبود عملکرد، فرایند خط‌مشی‌گذاری است. تعدد گزینه‌های مطرح در فرایند خط‌مشی‌گذاری و لزوم انتخاب بهترین گزینه از بین آن‌ها و ظهور و بروز مسائل عمومی جدید و چنددلی نفعی، از جمله عواملی هستند که گویای اهمیت این فرایند در سازمان‌ها می‌باشد (منوریان، محمدی و محمدی فاتح، ۱۳۹۵). زیرا خط‌مشی نشان دهنده خطوط کلی در فعالیت‌ها و اقدامات سازمان است (درور^۱، ۱۹۸۸). مبحث خط‌مشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که به صورت جدی مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. همان طور که می‌دانیم، محیط خط‌مشی‌گذاری در دو دهه گذشته به واسطه تأثیرپذیری از اقتصاد جهانی و استفاده‌های فزاینده از فناوری، پیچیده تر شده است (هاولت، رامش و پرل^۲، ۲۰۰۹) و استفاده از دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری، به عنوان ظرفیتهای جدید خط‌مشی‌گذاری مطرح شده است (ویلنسکی^۳، ۲۰۱۵). بنابراین در فرایند تدوین خط‌مشی، باید از رویکردها و ابزارهای نوین بهره برد و از سویی، همزمان وضعیت محیطی کلان و خرد مؤثر بر فرایند خط‌مشی‌گذاری را هم رصد کرد. به طور کلی، یکی از مهم ترین نتایج قابل قبول حاصل از تدوین خط‌مشی‌ها بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌باشد (دانش فرد، ۱۳۸۸). خط‌مشی انواع گوناگونی دارد که یکی از مهم ترین انواع آنها خط‌مشی‌هایی است که در سطح کلان و در حوزه صادرات مطرح است که در این حوزه نیز میتوان به انواع خط‌مشی‌های مطرح در حوزه صادرات غیر نفتی اشاره کرد که با توجه به اینکه یکی از انواع صادرات غیر نفتی، صادرات انواع فلزات از جمله فولاد می‌باشد و صنعت آهن و فولاد دومین صنعت صادرات غیر نفتی کشور پس از پتروشیمی می‌باشد و

اینکه چه از نظر کیفیت و چه از نظر ارزش، فولاد کاربردی‌ترین فلز بوده و تقریباً ۹۵ درصد فلزات تولید شده در سراسر جهان را آهن و فولاد تشکیل می‌دهد بطوریکه مقدار مصرف دو فلز مهم دیگر یعنی آلومینیوم و مس که از نظر تنوع کاربرد و مقدار مصرف در صنایع بلافاصله پس از آهن و فولاد قرار دارند از حدود ۳ درصد مصرف آهن و فولاد تجاوز نمی‌کنند؛ آهن و فولاد در دنیای امروز نقش تعیین کننده و استراتژیکی دارد. میزان مصرف سرانه فولاد یکی از شاخص‌های توسعه کشورها و رشد اقتصادی آنها می‌باشد. کشورهایی که در آمد سرانه بالاتری دارند در حقیقت همان کشورهایی هستند که مصرف سرانه فولاد بالاتری را دارا هستند. این امر مبین نقش فولاد در رشد و پیشرفت کشورهای مختلف است و مشاهده می‌شود که مصرف سرانه فولاد و محصولات فولادی در کشورهای صنعتی بسیار بیشتر از سایر کشورهاست. با توجه به برخی مزایا از جمله انرژی ارزان، ایران می‌تواند جایگاه مناسبی در این صنعت داشته باشد و فرصت مناسبی در این زمینه برای کشور وجود دارد. شایان ذکر است که در میان ۲۰ کشور تولید کننده فولاد، فقط امریکا، روسیه، مکزیک، آفریقای جنوبی و ایران هستند که دارای سه عنصر اصلی تولید فولاد یعنی سنگ آهن، انرژی و آب‌های آزاد هستند. به عبارتی دارا بودن این سه عنصر اصلی بیانگر اهمیت خط‌مشی‌گذاری در این حوزه با توجه به مزیت نسبی تولید فولاد در ایران می‌باشد که با تدوین خط‌مشی‌های مناسب می‌توان این سرمایه عظیم را در جهت رشد و شکوفایی کشور به کار گرفت. به عقیده کارشناسان متخصص در این حوزه یکی از مشکلات اصلی و اساسی واحدهای تولیدکننده فولاد را کشور، نبود خط‌مشی مناسب در جهت رسیدن این صنعت به جایگاه مطلوب در بازارهای بین‌المللی است که این مستلزم ارائه راه حل‌هایی جهت برقراری ارتباط درست با مشتریان این صنعت می‌باشد که یکی از

سازمان، بوسیله خط‌مشی تعیین می‌شود و همین‌طور وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید (رضائیان، ۱۳۸۷) و باعث افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها و برنامه‌ها می‌گردد. جنکینس (۱۹۸۷) در تعریف خط‌مشی به چند نکته مهم اشاره دارد. وی خط‌مشی را «مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در مورد انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آن‌ها در شرایط مشخص، به شرط آن‌که این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند» تعریف نموده است (دانش فرد، ۱۳۸۸). به نظر می‌رسد خط‌مشی در صنعت فولاد بر مدیریت زنجیره تامین و مقیاس مناسب تولید موثر بوده و آمایش سرزمینی و تکنولوژی به خط‌مشی و در نظر گرفتن تمهیدات مناسب مربوط می‌گردد.

عملکرد^۱: موفقیت یک کسب و کار بی شک ناشی از عملکرد آن کسب و کار می‌باشد (گپتا، واتانن و خانجا^۲، ۲۰۱۶). لزوم اندازه‌گیری عملکرد سازمان از جنبه‌ها و با توجه به سطوح مختلف اغلب در ادبیات بازاریابی و به عنوان یک متغیر وابسته همیشه مورد توجه بوده است، به همین جهت دیدگاهی جهت ارزیابی عملکرد از طریق محصولات و خدمات ارایه شده توسط سازمان وجود دارد که اصطلاحاً عملکرد تجاری نامیده می‌شود. عملکرد تجاری در اصل مربوط به اندازه‌گیری موفقیت شرکت است که میتواند منجر به ایجاد ارزش ویژه برند گردد (ریجن و همکاران^۳، ۲۰۱۵). وانگ و مریلیس (۲۰۰۷، ۲۰۰۸) یک اثر مثبت عملکرد نام تجاری بر عملکرد مالی و ارزش ویژه نام تجاری را گزارش داده‌اند. عملکرد شرکت را می‌توان به وسیله اثربخشی کلی شناخته شده توسط سهامداران و همچنین عوامل عملیاتی و مالی اندازه‌گیری کرد (تدلا^۴، ۲۰۱۶).

آمایش سرزمینی^۵: آمایش سرزمینی، مهندسی ترتیبات بهره‌وری بهینه از ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی و

راه‌های برقراری ارتباط شایسته توجه به استراتژی‌های بازاریابی مناسب جهت محصولات این صنعت و تدوین خط‌مشی‌هایی در جهت مدیریت صحیح ارتباط با مشتری می‌باشد. (چیلان، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه توجه به خط‌مشی از جمله دغدغه‌ها و چالش‌های فراروی صنعت فولاد بوده و لزوم توجه به خط‌مشی‌گذاری در این صنعت را اجتناب ناپذیر می‌نماید؛ در این پژوهش به بررسی تأثیر خط‌مشی‌گذاری مدیریت کلان بر عملکرد شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد کشور اقدام گردیده است.

در این راستا، فرآیند خط‌مشی‌گذاری در این حوزه در ارتباط با مباحث دیگری است که از جمله میتوان به آمایش سرزمینی، مقیاس مناسب تولید، تکنولوژی تولید، مدیریت زنجیره تامین، لجستیک، تعامل با مشتریان، بهره‌وری، قیمت و محصول اشاره کرد که در زیر به توضیحات آنها پرداخته می‌شود:

خط‌مشی‌گذاری مدیریت کلان^۶: تحقق اهداف سازمانی بدون برنامه ریزی غیر ممکن است؛ به همین دلیل یکی از وظایف بسیار مهم مدیران برنامه ریزی است. حاصل فرایند برنامه ریزی انواع برنامه‌ها هستند. خط‌مشی‌ها نیز یکی از انواع برنامه‌ها هستند. آنها بیانیه‌ها یا تفاهات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند (کونتز و اودنل^۷، ۱۹۷۶). خط‌مشی ترسیم می‌شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش‌بینی شده در خط‌مشی اتخاذ می‌شود. خط‌مشی‌ها، اندیشه ما را در تصمیم‌گیری راهنمایی می‌کنند. خط‌مشی مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شود. خط‌مشی‌ها را می‌توان با توجه به موضوع آنها با عنوان خط‌مشی‌های شخصی و غیره نامگذاری کرد. خط‌مشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل مد نظر مدیران قرار می‌گیرد. بدین معنی که مدیران بلندپایه نقش برجسته‌ای در تعیین خط‌مشی کلی و سراسری سازمان دارند. نحوه اجرای برنامه برای مسئولان اجرای

تولیدی صنعتی را بر آن داشته تا از تکنولوژی تولید پیشرفته استفاده نمایند (ژو، ژانگ و لی^{۱۷}، ۲۰۱۶). یکی از استراتژی‌ها برای موفقیت در بازار کنونی با تاثیر بر بهره‌وری و کیفیت محصول استفاده موثر از تکنولوژی‌های پیشرفته تولید می‌باشد. در این راستا فعالیت‌های تحقیقاتی نقش مهمی در جذب تکنولوژی‌های جدید و نوآوری ایفا میکنند (لیانگ^{۱۸}، ۲۰۱۷).

مدیریت زنجیره تامین: مدیریت زنجیره تامین^{۱۹} فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل کارآمد جریان مواد اولیه، موجودیهای در جریان ساخت و محصولات نهایی و همچنین جریان اطلاعات مرتبط با آن از نقطه اولیه تا نقطه مصرف است که با هدف تامین نیازهای مشتریان انجام می‌شود. زنجیره تامین شامل تمام روش‌های تامین سازمان می‌دانند. زنجیره تامین از دو یا چند سازمان تشکیل می‌شود که رسماً از یکدیگر جدا بوده و به وسیله جریان‌های مواد، اطلاعات و جریان‌های مالی به یکدیگر مربوط می‌شوند. این زنجیره همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود (گناسکاران^{۲۰} و همکاران، ۲۰۱۷). براساس تعریف انجمن متخصصین زنجیره تامین آمریکا (۲۰۰۸) زنجیره تامین برنامه ریزی و مدیریت همه فعالیت‌های موجود در زنجیره تامین است که به منظور یکپارچه سازی کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای کسب و کار و با هدف ارتقای سطح محصولات، بهره‌وری و در نهایت قیمت مناسب و سودآوری شرکت صورت می‌گیرد.

لجستیک^{۲۱}: لجستیک کارایی و اثربخشی جریان رو به جلو و رو به عقب و نیز ذخیره سازی کالاها، خدمات و اطلاعات مربوطه بین نقطه آغازین زنجیره تا نقطه مصرف نهایی به منظور تامین نیازمندی‌های مشتریان زنجیره را برنامه ریزی کرده، بکار گرفته و کنترل مینماید. حمل و نقل یک بخش اصلی و مهم در

طبیعی سرزمین است که هدف آن بهره‌وری از منابع و ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی سرزمین است. در حقیقت آمایش سرزمینی تکنیک ارتقا و توسعه در چارچوب تقسیمات کم و بیش سیاسی و طبیعی سرزمین است. آمایش سرزمینی نوعی نظام برنامه ریزی با هدف مکان یابی بهتر با توجه به منابع طبیعی و فعالیت‌های اقتصادی است که بر لجستیک و مدیریت زنجیره تامین و در نتیجه قیمت موثر است (رومولینی، فیسی و گوری^{۱۱}، ۲۰۱۷).

مقیاس مناسب تولید^{۱۲}: صرفه به مقیاس یا مزیت مقیاس مفهومی در اقتصاد خرد است که به کسب مزیت کاهش هزینه در اثر افزایش حجم تولید اشاره دارد. صرفه به مقیاس به معنای آن است که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می‌یابد. آنچه باعث رشد بسیاری از صنایع می‌شود دستیابی به صرفه اقتصادی در مقیاس بزرگتر است. در عین حال وقتی یک یا چند شرکت در صنعتی دارای صرفه به مقیاس هستند اگر شرکت دیگری بخواهد با آنان وارد رقابت شود یا باید تولید را در مقیاس انبوه آغاز کند و یا متحمل هزینه زیاد تولید در مقیاس کم شود (برمن^{۱۳}، ۲۰۱۵). مقیاس مناسب تولید، باعث کاهش هزینه متوسط تولید می‌گردد. این موضوع باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار^{۱۴} می‌شود. عدم توجه بنگاه‌ها به رعایت مقیاس اقتصادی می‌تواند باعث ورشکستگی گردد. بی توجهی به بحث مقیاس اقتصادی، هزینه تولید کالا را افزایش می‌دهد و به تبع افزایش هزینه تولید کالا، سود بنگاه اقتصادی را کاهش داده و باعث می‌شود در زمان بروز شوک‌های اقتصادی و رکود، بنگاه‌ها نتوانند شرایط را تحمل کرده و به سرعت وارد فاز ورشکستگی شوند. با رعایت مقیاس اقتصادی و تولید انبوه، قیمت محصولات پایین نگه داشته می‌شود (ابوت^{۱۵}، ۲۰۱۵).

تکنولوژی تولید^{۱۶}: تلاش برای کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش تولید، تعداد زیادی از شرکت‌های

قیمت^{۲۷}: قیمت مؤلفه ای حیاتی در راهبرد بازاریابی صنعتی تلقی شده و همواره باید در تنظیم راهبردهای بازاریابی صنعتی مد نظر قرار گیرد. وقتی مصرف‌کننده کالایی را می‌خرد، در واقع ارزشی را با ارزش دیگری مبادله می‌کند. ارزشی که از دست می‌دهد قیمتی است که برای کالا می‌پردازد و ارزشی که به‌دست می‌آورد مزایای ناشی از داشتن کالا است. امروزه توسعه یک استراتژی قیمت‌گذاری مناسب یک وظیفه مشکل و در عین حال اساسی برای مدیران شرکتهای صنعتی است و عدم موفقیت در درک کامل از تصمیمات درست قیمت‌گذاری به از دست‌دادن فرصتهای سودآور در بازار خواهد انجامید. قیمت مهمترین ویژگی برای همه نقشهای موجود در واحد تصمیم‌گیری برای بررسی نام تجاری و عملکرد آن بود (بیستس^{۲۸}، ۲۰۱۶). برای تدوین استراتژی قیمت‌گذاری مؤثر، لازم است به طور نظام مند طیف مختلفی از متغیرهای داخلی و خارجی به خصوص چهار مقوله مشتریان، رقابت، هزینه‌ها و رابطه تقاضا با قیمت مطالعه شود (هاوالدر، ۱۳۹۲).

محصول^{۲۹}: محصول و استراتژی مربوط به آن مهم ترین قسمت تصمیم‌گیری در آمیخته بازاریابی است. اکثر محصولات، کالاهای فیزیکی اند ولی خدمات نیز کالا هستند. کالای صنعتی را صرفاً بعنوان یک شیء فیزیکی تعریف نمی‌کنند بلکه آن را به عنوان مجموعه ای پیچیده از روابط اقتصادی، فنی، حقوقی و فردی بین خریدار و فروشنده تعریف می‌نمایند. مؤسسات صنعتی باید با توجه به تغییراتی که در نیازهای مشتری، تکنولوژی، سیاست‌های دولت یا قوانین و منحنی عمر کالا بوجود می‌آید، تغییرات لازم را در محصول و استراتژی‌های مربوط به آن بوجود آورند (هاوالدر، ۱۳۹۲) تا به عملکرد و ارزش بالای نام تجاری دست یابند.

ارزش ویژه نام تجاری صنعتی^{۳۰}: امروزه موفقیت در ایجاد ارزش ویژه نام تجاری صنعتی در محیط کسب و کار تجاری، پایه ای برای حفظ و ارتقای روابط

بکارگیری لجستیک یا تدارکات است. یک سیستم کارآمد به چارچوب مشخصی از تدارکات و اجزای مناسب حمل و نقلی و روش بهینه بکارگیری آنها برای تأمین ارتباطات بخش‌های تولید نیاز دارد. بدون توسعه متناسب حمل و نقل، لجستیک قادر به اجرایی کردن اهداف خود نخواهد بود. به علاوه آنکه یک سیستم حمل و نقل کارا در فعالیتهای تدارکات، منجر به تأثیرگذاری بیشتر لجستیک با کاهش هزینه‌های عملیات و توضیح کیفیت خدمات می‌گردد (کاتلر و کلر^{۲۲}، ۲۰۱۲). حمل و نقل مهم ترین فعالیت اقتصادی در سیستم اقتصادی لجستیک است در حدود یک سوم تا دو سوم هزینه‌های لجستیک مربوط به حمل و نقل می‌گردد و قیمت را متأثر می‌سازد (کوالوسکی، جباور و اولیوا^{۳۳}، ۲۰۱۷).

تعامل مناسب با مشتریان^{۲۴}: اگر مشتریان با شرکت تعامل نداشته باشند، به احتمال زیاد آنها به خرید آن شرکت علاقه‌ای ندارند. تعامل مشتریان با شرکت متشکل از آگاهی و دل‌بستگی مشتری به شرکت و تجربه مشتری است (دقیق، ۲۰۱۶). برای اینکه شرکتهای با بازار بطور فعالانه ای تعامل داشته و نیاز مشتریان را با ارائه محصولات مناسب تر برآورده نمایند، می‌بایست تعاون و همکاری مناسبی با مشتریان داشته باشند که این موضوع بر عملکرد و ارزش ویژه نام تجاری شرکت مؤثر است.

بهره وری^{۲۵}: ارتقای عملکرد فرایند کلی تولید پایدار، اساساً به بهینه‌سازی بهره‌وری در هریک از زیر فرایندهای داخلی بستگی دارد که مستلزم ابزاری مناسب برای بررسی دقیق عملکرد است. در صنعت آهن و فولاد برای بهره‌وری متغیرهای: نیروی کار، مصرف انرژی، مصرف آب، مصرف سنگ آهن، تولید آهن خام، تولید فولاد، سرمایه‌گذاری در مدیریت پساب و فاضلاب شهری حائز اهمیت بسزایی هستند که با مدیریت صحیح بر آنها میتوان مزیت قیمتی برای شرکت ایجاد کرد (وا و همکاران^{۳۶}، ۲۰۱۷).

مناسب با مشتریان است (بک‌هاوس، استینر و لاگر^{۳۱}، ۲۰۱۱) و (مارکوارد^{۳۲}، ۲۰۱۳) و (نیادزایو، ماتاندا و اوینگ^{۳۳}، ۲۰۱۶). مفهوم ارزش ویژه نام تجاری صنعتی نشان دهنده ارزشی است که مشتریان برای شرکت در مقایسه با دیگر نام‌های تجاری قائل هستند (آکر^{۳۴}، ۱۹۹۶) و (بندیکس، بوکاسا و آبرات^{۳۵}، ۲۰۰۴). تحقیقات اخیر نشان داده است که چگونه جهان تحت سلطه نام تجاری قرار گرفته است، چرا که نام‌های تجاری شرکتی به عنوان مدیریت معنایی آن شرکت نه تنها در مخاطبان خارجی مانند مصرف کنندگان، بلکه در اعضای سازمان به کار می‌روند (کورنبرگر^{۳۶}، ۲۰۱۰) و (ممبی^{۳۷}، ۲۰۱۶). اکثر نام‌های تجاری موفق در دنیا نظیر جنرال الکتریک، آی بی ام، اینتل، زیمنس و ده‌ها نام تجاری دیگر، نام‌هایی هستند که شهرت خود را مدیون فعالیت در بازارهای صنعتی هستند (اندرسن، ناروس و نارایانداس^{۳۸}، ۲۰۰۹). بندیکسن و همکاران (۲۰۰۴) دریافتند که خریداران صنعتی تمایل به پرداخت قیمت‌های بالا برای برندهای مطلوب خود را دارند که البته این مطلوبیت نتیجه ارزش ویژه بالای برند می‌باشد. مزیت‌های دیگر ارزش ویژه برند شامل تمایل برای گسترش روابط با شرکت و خرید دیگر تولیدات شرکت و توصیه برند به دیگران می‌باشد (بندیکس و همکاران، ۲۰۰۴). برند شرکتی به بخش مهمی از استراتژی شرکت برای بسیاری از سازمان‌های عمومی و خصوصی تبدیل شده است، برند شرکتی در تعیین موقعیت و تمایز سازمان در محیط رقابتی جهانی بسیار ارزشمند است (جاروتی تسلف، موساندر و لاین^{۳۹}، ۲۰۱۱). مدیران نام تجاری تلاش بسیار زیادی می‌کنند تا ارزش بالایی برای نام تجاری خود ایجاد کنند و امیدوار باشند که این امر منجر به وفاداری بالای رفتاری مشتری می‌شود (مور و لهن^{۴۰}، ۱۹۸۰).

در خصوص این پژوهش تحقیقاتی به شرح زیر صورت پذیرفته است:

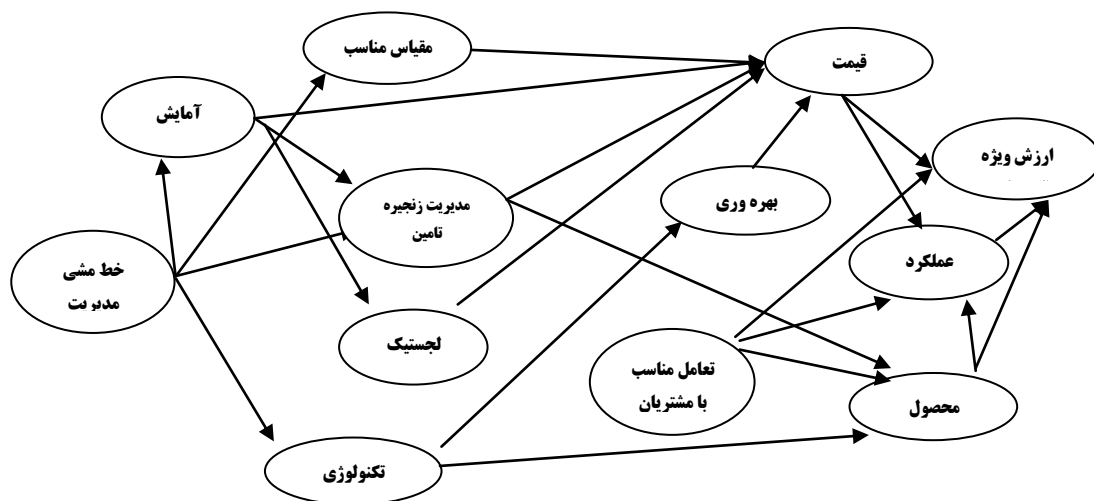
مجید عیبات (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «کاربرد مدل سیاستگذاری هدایتی برای بازاریابی استراتژیک در صنعت فولاد ایران (بررسی موردی در شرکت فولاد خوزستان)» نشان داد که تحلیل SWOT و ابزار بازاریابی استراتژیک می‌تواند به تحقق اهداف سازمان یاری رسانند. علیرضا رضایی (۱۳۷۵) در تحقیقی با عنوان «مدیریت استراتژیک و کاربرد آن در شرکت ملی فولاد ایران» با بررسی علل و عواملی که در اجرای طرح بهبود مدیریت در شرکت ملی فولاد ایران تاثیر گذاشته به این نتیجه رسید که علت اصلی توقف اجرای طرح مدیریت استراتژیک در شرکت ملی فولاد ایران تغییر مدیریت در سطوح عالی شرکت بوده است. مهدی جمشیدیان و رضا سعیدی (۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان «تجزیه و تحلیل عوامل داخلی برای کسب مزیت رقابتی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان» به این نتیجه رسیدند که عوامل مدیریتی، مالی و حسابداری، بازاریابی و فروش و تولید و عملیات می‌توانند به عنوان منابعی برای مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرند. هرچند شرکت در زمینه تحقیق و توسعه دچار معضل است. محمد علی اسماعیل آبادی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی مسائل و مشکلات بازاریابی-فروش در صنعت فولاد کشور و ارائه راه حل‌های ممکن» به این نتیجه رسید که مشکلات فروش ناشی از افزایش قیمت فولاد، عدم شناخت عوامل تصمیم ساز خرید سازمانی، مشکل قوانین و مقررات دولتی و عدم وجود سرمایه گذاری مشترک و تحت لیسانس می‌باشند. محمد علی-اسماعیل آبادی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی مسائل و مشکلات بازاریابی-فروش در صنعت فولاد کشور و ارائه راه حل‌های ممکن» به این نتیجه رسید که مشکلات فروش ناشی از افزایش قیمت فولاد، عدم شناخت عوامل تصمیم ساز خرید سازمانی، مشکل قوانین و مقررات دولتی و عدم وجود سرمایه گذاری مشترک و تحت لیسانس می‌باشند. راثو (۱۹۷۸) در تحقیقی با عنوان «برنامه

فیزیکی است بلکه لجستیک، پشتیبانی از مشتری، و تصویر و سیاست شرکت که همراه این محصول است را نیز در بر می‌گیرد. هو، چاترجی و جینگلینگ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «دستیابی به مزیت رقابتی در خدمات زنجیره تامین خدمات: مطالعه صنعت فولاد چین» به این نتیجه رسیدند که تحویل به موقع کالا و تعامل مناسب با مشتریان و تطابق استراتژی سازمان با نیازهای مشتریان نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد. با بررسی پیشینه مشخص گردید که در خصوص خط‌مشی‌گذاری و تاثیر آن بر عملکرد شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است. اکثر پژوهش‌های پیشین درباره صنعت فولاد در حوزه فنی بوده و تحقیقات اندکی در خصوص عوامل مدیریتی در این صنعت صورت پذیرفته است. ضمن اینکه پژوهش‌های خارجی در حوزه مدیریتی صنعت فولاد نیز همانند تحقیقات داخلی بسیار اندک بوده و به موضوع مورد بحث پرداخته اند. فلذا در این تحقیق به بررسی خط‌مشی‌گذاری در شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد می‌پردازیم. با توجه به چارچوب نظری، مدل مفهومی تحقیق حاضر به شرح شکل شماره ۱ می‌باشد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و با توجه به اینکه برای سنجش فرضیات اطلاعات یک بار جمع‌آوری شده پژوهش حاضر از لحاظ افق زمانی مقطعی بوده که بدان بررسی‌های مقطعی گویند. از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات نیز جزء تحقیقات پیمایشی-توصیفی می‌باشد و از نظر نوع داده‌ها نیز کمی می‌باشد. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر نمونه‌گیری تصادفی بوده است. زمان اجرای تحقیق حاضر تابستان سال ۹۶ بوده و جامعه آماری تحقیق حاضر متخصصین صنعت آهن و فولاد کشور بودند که با توجه به جدول مورگان ۳۸۴ نفر به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند و بوسیله پرسشنامه محقق ساخته

ریزی برای فولاد هند» به بررسی مشکلات این صنعت پرداخته و به این نتیجه رسید که برنامه ریزی محصول و برنامه ریزی عوامل موثر در صنعت فولاد از جمله سرمایه‌گذاری و حمل و نقل اهمیت بسزایی در موفقیت فولاد هند دارد. لباف، انالویی و کاسورث (۱۹۹۶) در تحقیقی با عنوان «اثر بخشی مدیران ارشد مطالعه موردی صنعت فولاد ایران» به این نتیجه رسیدند که خصوصیات و شرایط مدیران ارشد در موفقیت صنعت فولاد موثر است و برخی مهارت‌ها نقش مهمتری دارند و مدیران با توجه به موقعیت‌های مختلف به مهارت‌ها و آموزش‌های متفاوتی نیاز دارند. تیلور (۱۹۷۹) در تحقیقی با عنوان «برنامه ریزی استراتژیک برای تطابق با تغییرات پیشروی سازمان- ارائه راهکار» به این نتیجه رسید که برای تطابق با تغییرات باید به آموزش برای ایجاد دانش مربوط به آینده توجه مبذول گردد و نقش مدیران در هماهنگی تلاش‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت است. انوری وادوارد (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «سنجش عملکرد بر اساس رویکرد کیفیت جامع» به بررسی مفهوم اثر بخشی انسجام تجهیزات پرداختند و به این نتیجه رسیدند که هماهنگ سازی فرایندهای تولید فولاد با بهینه سازی تخصیص منابع یکی از مهمترین عوامل بهره‌وری است. کووایتو (۱۹۸۶) در تحقیقی با عنوان «بازاریابی فولاد در ژاپن» به این نتیجه رسیدند که مشارکت تجاری در بازاریابی فولاد تاثیر بسزایی دارد و مدیران ژاپنی می‌بایست موانع فرهنگی را برای مشارکت مناسب در فروش بین‌المللی مدنظر قرار دهند که الگوبرداری از کشورهای دیگر می‌تواند در این زمینه یاری رساند. مک کویتون (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «برندسازی موفق محصولات مطالعه موردی فولاد راکس لاسر» به اهمیت ایجاد تمایز برای محصولات بوسیله برند پرداخته است و به این نتیجه رسید که نام تجاری یک ساختار چند بعدی است که نه تنها شامل نحوه برداشت مشتریان از محصول



شکل ۱: مدل تحقیق

حاصل از پژوهش کیفی داده بنیاد که در جدول ۱ آمده اطلاعات لازم برای آزمون فرضیات از آنها جمع آوری گردید. در پرسشنامه از مقیاس لیکرت پنج نقطه‌ای برای سنجش هر یک از مؤلفه‌ها استفاده شده است. لازم به ذکر است جهت آزمون‌های آماری از نرم افزارهای لیزرل^۱ و اس پی اس اس^۲ استفاده شده است.

جدول ۱: پرسشنامه تحقیق

مفهوم	شاخص‌ها	تعداد گویه‌ها
برنامه ریزی و مدیریت کارآمد در صنعت آهن و فولاد وجود دارد.	خط‌مشی‌های اتخاذ شده در صنعت برای موفقیت آهن و فولاد ایران قابل اعتماد هستند.	۵ گویه
سیاست‌های ادغامی مناسبی برای رسیدن به بهره‌وری و موفقیت در صنعت آهن و فولاد اتخاذ گردیده است.	خط‌مشی‌های مناسبی در صنعت آهن و فولاد برای افزایش صادرات و موفقیت در بازارهای جهانی وجود داشته و هدایت و حمایت‌های مناسبی صورت می‌پذیرد.	۵ گویه
تکنولوژی‌های موجود به موفقیت شرکت‌های این صنعت کمک مینماید.	واحد تحقیق و توسعه شرکتها به ایجاد روشهای جدید برای تولید محصولات متمایز و افزایش بهره‌وری اهتمام دارند.	۵ گویه
آمایش	مکان‌های احداث طرح‌های آهن و فولادی دارای زیر ساخت‌های مناسب است.	۵ گویه
مدیریت	مکان احداث طرحها با توجه به مدیریت بهینه زنجیره تامین و هزینه حمل صورت پذیرفته است.	۵ گویه
زنجیره تامین	تناسب و مشارکت مناسبی بین اجزای زنجیره تامین شرکتها موجود است.	۵ گویه

مفهوم	شاخص‌ها	تعداد گویه‌ها
	در این صنعت جریان تولید محصولات در زنجیره تامین به خوبی مدیریت می‌گردد. زنجیره تامین شرکت‌ها می‌تواند کل هزینه را برای مشتریان نهایی به حداقل برساند.	
مقیاس مناسب تولید	در شرکت‌های تولید آهن و فولاد میزان تولید محصولات و مقاطع مختلف با توجه به نیاز بازار تعیین می‌گردد. در این شرکتها مقیاس تولید بهره‌ورانه بوده و با توجه به تحلیل هزینه است. مقیاس تولید برای این شرکتها مزیت رقابتی ایجاد نموده است.	۳ گویه
تامین سرمایه	شرکت‌های تولید آهن و فولاد برای تامین سرمایه با مشکلی مواجه نمی‌باشد. تسهیلات مناسب در اختیار شرکت‌های این صنعت قرار داده می‌شود. شرکتها برای بازپرداخت سود تسهیلات مشکلی ندارد.	۳ گویه
بازارگرایی	شرکت‌های این صنعت در مورد رقبایشان برای کمک به هدایت برنامه‌های بازاریابی اطلاعات جمع‌آوری می‌کنند. این شرکتها به جمع‌آوری اطلاعات جهت شناخت نیازهای حال و آینده مشتریان می‌پردازند. اطلاعات بازار در درون این شرکتها توزیع و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اهداف و استراتژیهای شرکتها در جهت ایجاد ارزش و رضایت مشتری است. مشارکت مناسبی بین بخشهای مختلف شرکتها برای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری وجود دارد. شرکت‌های این صنعت سریعاً به اعمال رقبا پاسخ می‌دهند.	۶ گویه
مسئولیت اجتماعی شرکت	توجه شرکت‌های تولید آهن و فولاد به مسائل زیست محیطی واقعی بوده و آنها متعهد به حفاظت از محیط زیست هستند. برای کاهش آلودگیهای محیطی در فرایند تولید این شرکتها تلاش‌های مناسبی صورت پذیرفته است. شرکتها نیازهای مشتریان و جامعه را در نظر داشته و از آن حمایت میکنند. شرکت‌های این صنعت به شنیدن انتقادات مشتریان، جامعه و کلیه ذینفعان خود تمایل دارند.	۴ گویه
بهره‌وری	افزایش بهره‌وری در تمام زمینه‌ها از اولویتهای اصلی شرکت‌های تولید آهن و فولاد است. کارکنان این شرکتها دارای مهارت کافی و بهره‌وری مناسب هستند. در فرایند تولید محصولات به مصرف بهینه انرژی توجه می‌شود. در این شرکتها برای بهبود عملیات به اصلاح فرایند تولید توجه می‌گردد. مدیران شرکت‌های تولید آهن و فولاد به بهبود بهره‌وری متعهد هستند.	۵ گویه
لجستیک	شرکتها دسترسی به امکانات مناسب حمل و نقل دارند. لجستیک و حمل و نقل شرکتها یکپارچه بوده و نظارت مناسبی بر آن صورت می‌پذیرد. حمل و نقل شرکتها با هزینه مناسبی صورت پذیرفته و مقرون به صرفه است.	۴ گویه

مفهوم	شاخص ها	تعداد گویه ها
	لجستیک و حمل و نقل شرکتها نسبت به رقبایشان مناسب است.	
	زمانی که اشتباهی رخ می‌دهد شرکتها به صورت صادقانه بر خورد کرده و واقعیت را بیان می‌کنند.	
	محصولات شرکتها در دسترس مشتریان هستند.	
تعامل مناسب با مشتریان	خرید محصولات شرکتها با سهولت صورت می‌پذیرد. خدمات مناسبی به مشتریان ارائه می‌گردد. شرکتها از نظرات مشتریان در خصوص ارائه خدمات و محصولات مناسب تر استقبال میکنند.	۸ گویه
	شرکتها نسبت به مشتریان احساس مسئولیت کرده و پاسخگو هستند. سفارشات به موقع در اختیار مشتری قرار میگیرد. ارتباطات مناسبی بین شرکتها و مشتریانشان وجود دارد و شرکتها برای ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان تلاش می‌کنند .	
بازاریابی داخلی	شرکتها دارای تصویر مناسبی در بین کارکنانشان بوده و به بهینه سازی ارتباط خود با کارکنان توجه دارند. فرهنگ تلاش و همکاری برای موفقیت درون شرکتهای این صنعت وجود دارد. توسعه دانش و مهارت به عنوان یک فرایند مستمر در شرکتها جریان دارد. کارمندان در تمام سطوح به درک مسیر و اولویتهای کلیدی سازمانی رسیده اند. شرکتها به طور منظم به دنبال پیشنهادات کارکنان در جهت بهبود فرایند انجام امور می‌باشند. شرکتها حداقل یک بار در سال به ارزیابی کیفیت اشتغال از طریق نظر سنجی کارکنان می‌پردازند.	۶ گویه
قیمت	محصولات شرکتها با قیمت رقابتی عرضه می‌گردند. شرکتها شرایط پرداخت مناسب و متنوعی برای مشتریان خود فراهم نموده اند. شرکتهای این صنعت به مشتریانشان تخفیفهای مناسبی میدهند. شرکتها برای پول مشتری ارزش قائل بوده و خرید از آنها مقرون به صرفه است.	۴ گویه
محصول	محصولات شرکتهای تولید آهن و فولاد برای مشتریان ارزش فراهم می‌کنند. محصولات این شرکتها دارای استانداردهای بین المللی هستند. شرکتها به تولید محصولات متمایز با ارزش افزوده بالا اهتمام دارند. شرکتها محصولات مورد نیاز بازار را عرضه می‌نمایند. شرکتها کیفیت بالایی از محصولات را فراهم می‌کنند.	۵ گویه
عملکرد	محصولات و خدمات شرکتهای این صنعت در بازار محبوبیت ایجاد کرده اند. شرکتها در بازاریابی محصولات خود موفق بوده و سهم بازارشان مناسب است. سودآوری و حاشیه سود محصولات شرکتها مناسب است. شرکتها در حفظ مشتریان فعلی و بدست آوردن مشتریان جدید موفق اند.	۴ گویه
ارزش ویژه نام تجاری	مشتریان برای تجارت با شرکتهای تولید آهن و فولاد ایران حاضرند مبلغ بالاتری پرداخت کنند. برند این شرکتها کیفیت را تداعی می‌کند. نام تجاری شرکتهای این صنعت در بازار شناخته شده و قابل احترام است. مشتریان تمایل دارند که رابطه تجاری خود را با این شرکتها به مدت طولانی ادامه دهند. مشتریان برند این شرکتها را به افرادی توصیه می‌کنند که نمی‌توانند تصمیم بگیرند کدام برند را خریداری کنند. برند این شرکتها متمایز از برندهای دیگر است و برای آنها مزیت رقابتی ایجاد نموده است.	۶ گویه

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور بررسی پاسخ سوالات تحقیق از نظر معناداری آماری، نخست توزیع نمرات به لحاظ نرمال بودن مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون اسمیرنوف - کولموگروف استفاده شد که با توجه به بالای ۰/۰۵ بودن سطح معناداری خروجی مشخص گردید که کلیه متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند.

جهت تخمین اعتبار؛ پرسشنامه تحقیق در میان جمعی از خبرگان توزیع و سپس با استفاده از روش سنجش روایی محتوایی لاوشه مورد بررسی و تایید قرار گرفت. روایی محتوایی که به آن اعتبار منطقی نیز گفته می‌شود به این امر دلالت دارد که آیا شیوه یا ابزار جمع‌آوری داده‌ها به خوبی معرف همان محتوایی است که باید اندازه‌گیری شود. لاوشه یک روش پرکاربرد را برای سنجش اعتبار محتوا ابداع کرد و فرمولی برای آن ارائه داد که به آن نسبت اعتبار محتوا گفته می‌شود که در این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در خصوص "مناسب یا اساسی بودن" یک گویه خاص اندازه‌گیری می‌شود. در مطالعه حاضر برای سنجش اعتبار محتوا از ۱۵ ارزیاب استفاده شد؛ حداقل مقدار قابل قبول سی وی آر با این تعداد ارزیاب بر اساس جدول لاوشه ۰/۴۹ می‌باشد که مقدار CVR برای تمام متغیرها بالای ۰/۴۹ بوده است. پس از تحلیل پاسخ‌های خبرگان، پرسشنامه نهایی تنظیم و تایید گردید و برای سنجش روایی معیار یا ملاک از سنجش همبستگی نمرات آزمون و اندازه‌گیری بیرونی استفاده گردیده است و همچنین برای سنجش روایی سازه یا مفهومی نیز از تحلیل عاملی در لیزرل استفاده گردید. مقدار کلیه بارهای عاملی و همبستگی AVE بزرگتر از ۰/۵ بوده که نشان از وجود روایی همگرا است و هینطور میزان جذر AVE هر سازه در LISREL بیشتر از همبستگی میان سازه‌ها بوده و میزان ارتباط هر متغیر با سازه مربوطه بیش از

ارتباط آن متغیر با دیگر سازه‌ها در تحلیل عاملی اکتشافی بوسیله نرم افزار SPSS بوده است که نشان از وجود روایی واگرا دارد. همچنین ضریب شاخص KMO ۰/۹۳۳ بدست آمده که نشان از کافی بودن تعداد نمونه برای تحلیل عاملیست. در تحقیق حاضر برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که این ضریب ۰/۹۵۶ بدست آمده که با توجه به این که حداقل ضریب پایایی لازم در پرسشنامه‌های پژوهشی ۰/۷ می‌باشد لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد؛ همچنین برای تک تک متغیرها آلفای کرونباخ به شرح جدول ۲ محاسبه شده است که همگی بالاتر از ۰/۷ می‌باشند.

جدول ۲: ضرایب اعتبار پرسشنامه تحقیق بر اساس

ضریب آلفای کرونباخ

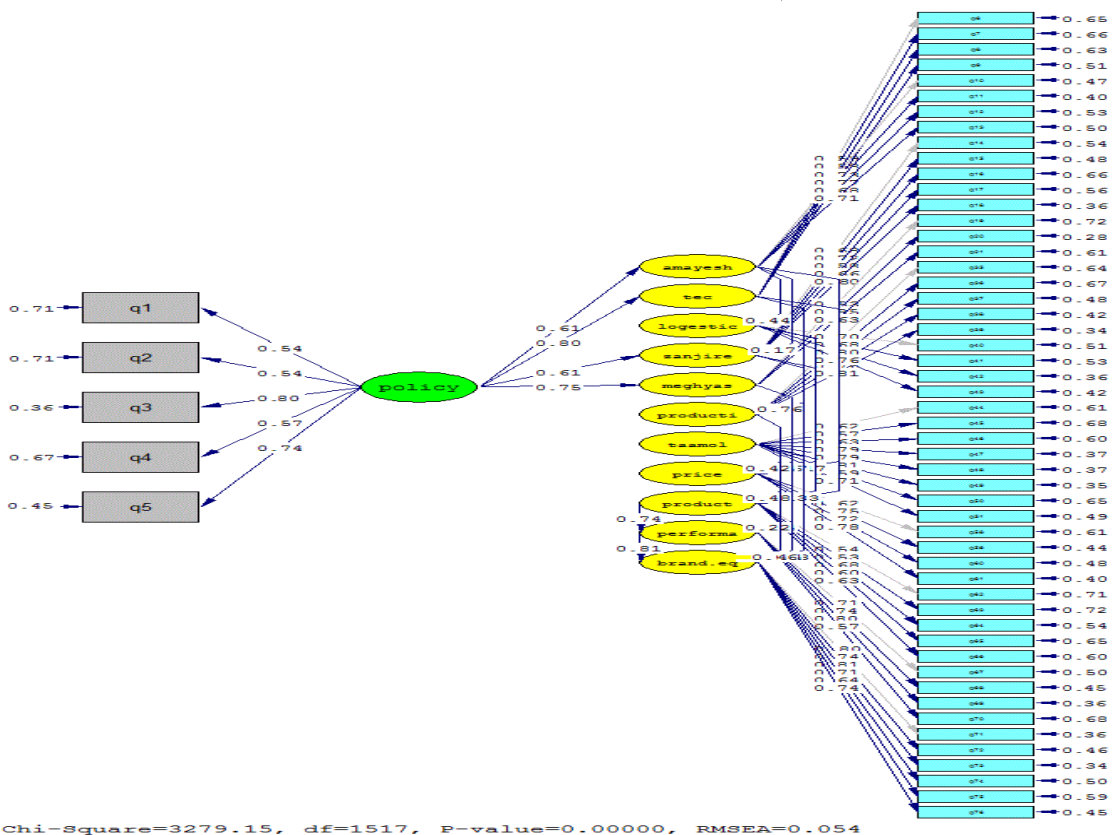
متغیرهای پرسشنامه	تعداد پاسخ دهندگان	تعداد سوالات	ضریب آلفا
کل پرسشنامه	۵۰	۷۶	۰/۹۵۶
خط‌مشی مدیریت کلان	۵۰	۵ سوال	۰/۸۰۴
تکنولوژی تولید	۵۰	۴ سوال	۰/۷۴۴
آمایش سرزمینی	۵۰	۴ سوال	۰/۸۱۲
مدیریت زنجیره تامین	۵۰	۵ سوال	۰/۷۶۶
مقیاس مناسب تولید	۵۰	۳ سوال	۰/۷۰۱
بهره‌وری	۵۰	۵ سوال	۰/۷۷۵
لجستیک	۵۰	۴ سوال	۰/۸۶۰
تعامل مناسب با مشتریان	۵۰	۸ سوال	۰/۸۹۰
قیمت	۵۰	۴ سوال	۰/۷۶۶
محصول	۵۰	۵ سوال	۰/۷۷۴
عملکرد	۵۰	۴ سوال	۰/۷۱۹
ارزش ویژه نام تجاری	۵۰	۶ سوال	۰/۸۱۵

در این پژوهش برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون t

تعیین برازندگی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است که مدل در حالت استاندارد و معناداری در شکل شماره ۲ و ۳ و شاخصهای برازش و نتایج مقایسه آن با مقادیر مجاز در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است. با توجه به شاخص‌های ارائه شده در این جدول، می‌توان گفت که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

تک نمونه ای استفاده گردید. با توجه به آزمون فوق و مقایسه با عدد سه که حد وسط طیف لیکرت ۵ گزینه ای است مشخص گردید که در صنعت فولاد وضعیت متغیرهای برنامه ریزی کلان، آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تامین، تامین سرمایه، مسئولیت اجتماعی شرکت، لجستیک و بازاریابی داخلی مناسب نمی‌باشد و حتی زیر حد وسط است.

همچنین برای آزمون فرضیات از روش مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل برای

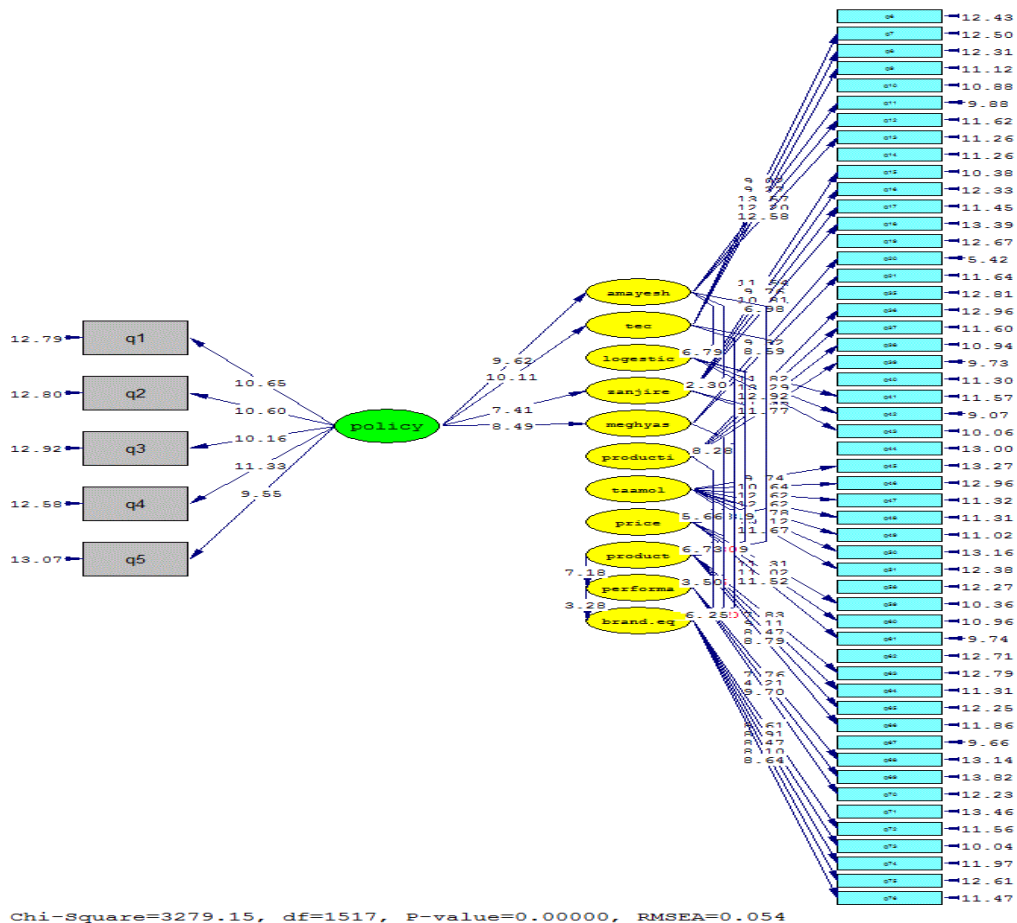


سال نهم / شماره سی و دوم / زمستان ۱۳۹۷

شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار بدست آمده	حد مجاز
X ² /df	۲/۱۶	کمتر از ۳
CFI	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
NFI	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
RFI	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹
IFI	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
Holter cn	۲۱۴/۷۳	بالاتر از ۲۰۰
NNFI	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
RMSEA	۰/۰۵۲	کمتر از ۰/۱



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت معناداری

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

برند پرداخته شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش در جدول ۴ ارائه گردیده است:

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش به بررسی روابط میان متغیرهای موثر بر عملکرد برند صنعتی و تاثیر آن بر ارزش ویژه

جدول ۴: ضرایب مسیر اثرات متغیرها و معنی داری پارامترهای برآورد شده

فرضیات	ضریب مسیر	R ²	معناداری	تائید یا رد
۱) خط‌مشی مدیریت کلان بر آمایش سرزمینی تاثیر مثبت دارد.	۰/۶۱	۰/۳۷	۹/۶۲	تائید
۲) خط‌مشی مدیریت کلان بر مدیریت زنجیره تامین تاثیر مثبت دارد.	۰/۶۱	۰/۳۷	۷/۴۱	تائید
۳) خط‌مشی مدیریت کلان بر مقیاس مناسب تولید تاثیر مثبت دارد.	۰/۷۵	۰/۵۶	۸/۴۹	تائید
۴) خط‌مشی مدیریت کلان بر تکنولوژی تولید تاثیر مثبت دارد.	۰/۸۰	۰/۶۴	۱۰/۱۱	تائید
۵) تکنولوژی تولید بر بهره وری شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۷۶	۰/۵۷	۸/۲۸	تائید
۶) تکنولوژی تولید بر محصول شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۴۳	۰/۱۸	۴/۴۹	تائید
۷) آمایش سرزمینی بر مدیریت زنجیره تامین تاثیر مثبت دارد.	۰/۱۷	۰/۰۲	۲/۳۰	تائید
۸) آمایش سرزمینی بر لجستیک شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۴۴	۰/۱۹	۶/۷۹	تائید
۹) آمایش سرزمینی بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۳۶	۰/۱۳	۵/۱۱	تائید

۱۰	مدیریت زنجیره تامین بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۲۶	۰/۰۶	۳/۱۸	تائید
۱۱	مدیریت زنجیره تامین بر محصول شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۱۳		۱/۸۰	عدم تائید
۱۲	مقیاس مناسب تولید بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۱۸	۰/۰۳۲	۲/۲۵	تائید
۱۳	بهره وری مناسب بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۴۲	۰/۱۷۶	۵/۶۶	تائید
۱۴	لجستیک و حمل و نقل بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۴۷	۰/۲۲	۴/۴۳	تائید
۱۵	تعامل مناسب با مشتریان بر محصول شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۴۸	۰/۲۴	۶/۷۳	تائید
۱۶	تعامل مناسب با مشتریان بر عملکرد برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۰۴		۰/۶۶	عدم تائید
۱۷	تعامل مناسب با مشتریان بر ارزش ویژه برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	-۰/۰۳		-۰/۴۰	عدم تائید
۱۸	قیمت محصولات بر عملکرد برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۲۲	۰/۰۴۸	۳/۵۰	تائید
۱۹	قیمت محصولات بر ارزش ویژه برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	-۰/۰۴		-۰/۵۲	عدم تائید
۲۰	محصول بر عملکرد برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۷۴	۰/۵۴	۷/۱۸	تائید
۲۱	محصول بر ارزش ویژه برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۴۶	۰/۲۱	۶/۲۵	تائید
۲۲	عملکرد برند بر ارزش ویژه برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد.	۰/۸۱	۰/۵۶	۳/۲۸	تائید

معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های رویلا و فرناندز (۲۰۱۲) نیز همسو می‌باشد. فرضیه چهارم: خط‌مشی مدیریت کلان بر تکنولوژی تولید تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۸۰ و ۰/۱۱ می‌باشند؛ عامل «خط‌مشی مدیریت کلان» بر «تکنولوژی تولید» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های نایلور و همکاران (۲۰۰۱)، یوکوما و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند خط‌مشی مدیریت کلان تاثیر مثبت و معنی داری بر تکنولوژی تولید دارد.

فرضیه پنجم: تکنولوژی تولید بر بهره وری شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۷۶ و ۸/۲۸ می‌باشند؛ عامل «تکنولوژی تولید» بر «بهره وری» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های باکن و بلیتون (۲۰۰۰) و هاگوما و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسو می‌باشد به طوری که این

فرضیه اول: خط‌مشی مدیریت کلان بر آمایش سرزمینی تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۶۱ و ۹/۶۲ می‌باشند؛ عامل «خط‌مشی مدیریت کلان» بر «آمایش سرزمینی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و انز (۲۰۰۰) نیز همسو می‌باشد. فرضیه دوم: خط‌مشی مدیریت کلان بر مدیریت زنجیره تامین تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۶۱ و ۷/۴۱ می‌باشند؛ عامل «خط‌مشی مدیریت کلان» بر «مدیریت زنجیره تامین» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و انز (۲۰۰۰) نیز همسو می‌باشد.

فرضیه سوم: خط‌مشی مدیریت کلان بر مقیاس مناسب تولید تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۷۵ و ۸/۴۹ می‌باشند؛ عامل «خط‌مشی مدیریت کلان» بر «مقیاس مناسب تولید» تاثیر مستقیم، مثبت و

فرضیه نهم: آمایش سرزمینی بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۶ و ۵/۱۱ می‌باشند؛ عامل «آمایش سرزمینی» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های چنگ و وانگ (۱۹۹۷) و توان (۲۰۱۴) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند آمایش سرزمینی تأثیر مثبت و معنی داری بر قیمت دارد.

فرضیه دهم: مدیریت زنجیره تامین بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۶ و ۳/۱۸ می‌باشند؛ عامل «مدیریت زنجیره تامین» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های گناسکاران و همکاران (۲۰۱۶)، لمبرت و انز (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند مدیریت زنجیره تامین تأثیر مثبت و معنی داری بر قیمت دارد.

فرضیه یازدهم: مدیریت زنجیره تامین بر محصول شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۱۳ و ۱/۸۰ می‌باشند؛ عامل «مدیریت زنجیره تامین» بر «محصول» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و کپ (۲۰۰۰) همسو نمی‌باشد.

فرضیه دوازدهم: مقیاس مناسب تولید بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۱۸ و ۲/۲۵ می‌باشند؛ عامل «مقیاس مناسب تولید» بر «قیمت» تأثیر

پژوهشگران نشان دادند تکنولوژی تولید تأثیر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری دارد.

فرضیه ششم: تکنولوژی تولید بر محصول شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۴۳ و ۴/۴۹ می‌باشند؛ عامل «تکنولوژی تولید» بر «محصول» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های نایلور و همکاران (۲۰۰۱)، هاگوما و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند تکنولوژی تولید تأثیر مثبت و معنی داری بر محصول دارد.

فرضیه هفتم: آمایش سرزمینی بر مدیریت زنجیره تامین تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۱۷ و ۲/۳۰ می‌باشند؛ عامل «آمایش سرزمینی» بر «مدیریت زنجیره تامین» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های چنگ و وانگ (۱۹۹۷) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند آمایش سرزمینی تأثیر مثبت و معنی داری بر مدیریت زنجیره تامین دارد همچنین نتایج این تحقیق با نظر کارشناسان حوزه آهن و فولاد همسو بوده است و نظرات آنان را تایید مینماید.

فرضیه هشتم: آمایش سرزمینی بر لجستیک و حمل و نقل شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۴۴ و ۶/۷۹ می‌باشند؛ عامل «آمایش سرزمینی» بر «لجستیک و حمل و نقل» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های چنگ و وانگ (۱۹۹۷) و میشل و همکاران (۲۰۱۴) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند آمایش سرزمینی تأثیر مثبت و معنی داری بر لجستیک و حمل و نقل دارد.

دادند تعامل مناسب با مشتریان تاثیر مثبت و معنی داری بر محصول دارد.

فرضیه شانزدهم: تعامل مناسب با مشتریان بر عملکرد برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/04$ و $0/66$ می‌باشند؛ عامل «تعامل مناسب با مشتریان» بر «عملکرد برند» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های ریجنن و همکاران (۲۰۱۵) و پرهالد (۲۰۱۲) همسو نمی‌باشد.

فرضیه هفدهم: تعامل مناسب با مشتریان بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/03$ و $0/40$ می‌باشند؛ عامل «تعامل مناسب با مشتریان» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های ریجنن و همکاران (۲۰۱۵)، پرهالد (۲۰۱۲) و اندرین و سلم (۲۰۱۶) همسو نمی‌باشد.

فرضیه هجدهم: قیمت محصولات بر عملکرد برند شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/22$ و $3/50$ می‌باشند؛ عامل «قیمت» بر «عملکرد برند» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های دسمیت (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند قیمت تاثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد برند دارد.

فرضیه نوزدهم: قیمت محصولات بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/04$ و $0/52$ می‌باشند؛ عامل «قیمت» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته

مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های رویلا و فرناندز (۲۰۱۲) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند مقیاس مناسب تولید تاثیر مثبت و معنی داری بر قیمت دارد.

فرضیه سیزدهم: بهره وری مناسب بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/42$ و $0/66$ می‌باشند؛ عامل «بهره وری مناسب» بر «قیمت» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های باکن و بلیتون (۲۰۰۰) و لی و هانگ (۲۰۱۷) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بهره وری مناسب تاثیر مثبت و معنی داری بر قیمت دارد.

فرضیه چهاردهم: لجستیک و حمل و نقل بر قیمت محصولات شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/47$ و $4/43$ می‌باشند؛ عامل «لجستیک و حمل و نقل» بر «قیمت» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های موریچی و تاکاهاشی (۲۰۱۶)، میشل و همکاران (۲۰۱۴) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند لجستیک و حمل و نقل تاثیر مثبت و معنی داری بر قیمت دارد.

فرضیه پانزدهم: تعامل مناسب با مشتریان بر محصول شرکت‌های آهن و فولاد تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب $0/48$ و $6/73$ می‌باشند؛ عامل «تعامل مناسب با مشتریان» بر «محصول» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های شیم و گرت (۱۹۹۶) و لم (۲۰۰۷) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به تحقیق صورت گرفته نتیجه‌گیری می‌شود که برای مدیران ارشد صنعت فولاد ارزنده است که به خط‌مشی‌گذاری توجه بیشتری مبذول نمایند. خط‌مشی‌گذاری بر عملکرد و موفقیت شرکت‌های بزرگ فولادی تأثیرگذار است. بازاریاب‌ها باید بتوانند حیطه وسیعی از تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های بازاریابی که باعث موفقیت و بهبود عملکرد شرکت‌های بزرگ فولادی می‌شوند را با توجه به اهمیت خط‌مشی‌گذاری شناسایی نمایند. با توجه به تحقیق انجام گرفته، پیشنهادهای کاربردی ذیل برای موفقیت صنعت آهن و فولاد کشور ارائه می‌گردد:

خط‌مشی مدیریت کلان: یکی از بزرگترین معضلات صنعت فولاد به نقل از متخصصین این حوزه نبود خط‌مشی مناسب می‌باشد. متأسفانه عدم توازن در زنجیره تامین و آمایش سرزمینی نامناسب و در نتیجه افزایش هزینه‌ها و همچنین عدم هماهنگی لازم در صنعت برای ادغام‌های مناسب از این مورد نشات می‌گیرد. بنابراین امید است که مسئولین به این مورد اساسی توجه بیشتری مبذول نمایند (چیلان، ۱۳۹۴). بنابراین مسئولان می‌بایست به این نکته توجه نمایند که خط‌مشی‌های اتخاذ شده در صنعت برای موفقیت آهن و فولاد ایران قابل اعتماد هستند و یا خیر. همچنین می‌بایست مشارکت مناسبی بین شرکت‌های موجود در صنعت برای موفقیت آهن و فولاد ایران وجود داشته و شرکت‌ها به یکدیگر یاری رسانند و سیاست‌های ادغامی مناسبی برای رسیدن به بهره‌وری و موفقیت در صنعت آهن و فولاد اتخاذ گردد و به اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب برای افزایش صادرات و موفقیت در بازارهای جهانی توجه مبذول گردد و هدایت و حمایت‌های مناسبی صورت پذیرد.

همچنین با توجه به اینکه خط‌مشی‌گذاری در این صنعت با توجه به آزمون t تک نمونه ای مناسب نمی

نتایج این تحقیق با یافته‌های دسمیت (۲۰۱۶) و دیویس (۲۰۰۸) همسو نمی‌باشد.

فرضیه بیستم: محصول بر عملکرد برند شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۷۴ و ۷/۱۸ می‌باشند؛ عامل «محصول» بر «عملکرد برند» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های موریچی و تاکاهاشی (۲۰۱۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند محصول تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد برند دارد.

فرضیه بیست و یکم: محصول بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۴۶ و ۶/۲۵ می‌باشند؛ عامل «محصول» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های موریچی و تاکاهاشی (۲۰۱۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷) و چانگ و همکاران (۲۰۱۵) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند محصول تأثیر مثبت و معنی داری بر ارزش ویژه نام تجاری دارد.

فرضیه بیست و دوم: عملکرد تجاری بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۸۱ و ۳/۲۸ می‌باشند؛ عامل «عملکرد برند» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های ریجنن و همکاران (۲۰۱۵) بامگارس و بینکبانک (۲۰۱۱) و چانگ و همکاران (۲۰۱۵) نیز همسو می‌باشد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند عملکرد برند تأثیر مثبت و معنی داری بر ارزش ویژه نام تجاری دارد.

باشد پیشنهاد می‌گردد که به این متغیر توجه بیشتری مبذول گردد تا ایرادات این بخش مرتفع گردد.

تکنولوژی تولید: همانند بسیاری از دیگر حوزه‌ها در این صنعت نیز تکنولوژی تولید بسیار مهم بوده و میتواند باعث ایجاد مزیت رقابتی با تولید محصولات خاص فولادی گردد. همچنین با توجه به آلاینده بودن این صنعت و توجه به این نکته که مصرف آب در این صنعت بسیار زیاد است؛ تکنولوژی مناسب در حفظ محیط زیست و منابع آب کشور مثمرتر است. بنابراین:

- می‌بایست تکنولوژی‌های مناسب و به روز در شرکتهای تولید فولاد بکار برده شود و شرکت‌ها به توسعه تکنولوژی خود توجه مناسبی داشته باشند.
- واحد تحقیق و توسعه شرکتهای به ایجاد روشهای جدید برای تولید محصولات متمایز و افزایش بهره‌وری اهتمام ورزند.

آمایش سرزمینی: آمایش سرزمینی یکی از موارد خاص صنعت آهن و فولاد می‌باشد که توجه نمودن به آن ضررهای جبران ناپذیری را برای کشور ایجاد نموده است. متأسفانه بعضاً مشاهده می‌شود که هم‌اکنون نیز در طرحهای توسعه‌ای صنعت به این موضوع حیاتی و اساسی توجه نمی‌گردد. عدم توجه به آمایش سرزمینی باعث نابود شدن سفره‌های زیرزمینی آب و در نتیجه افول کشاورزی و مشکلات اساسی در سطح کلان و حتی تغییر شرایط آب و هوایی برخی مناطق کشور گردیده است. همچنین آمایش سرزمینی نامناسب باعث افزایش هزینه‌های تولید به دلیل مشکلات ناشی از حمل و نقل و دور بودن از زنجیره تامین گردیده است (چیلان، ۱۳۹۴). بنابراین:

- می‌بایست استراتژی مکان‌یابی شرکتهای فولاد به درستی تدوین گردد تا مکان‌های احداث طرح‌های فولادی دارای زیرساخت‌های مناسب باشند.
- لازم است آمایش سرزمینی در طرحهای توسعه‌ای

در نظر گرفته شود.

همچنین با توجه به اینکه متغیر آمایش سرزمینی شرکتهای این صنعت با توجه به آزمون t تک نمونه‌ای مناسب نمی‌باشد پیشنهاد می‌گردد که به این متغیر توجه بیشتری مبذول گردد تا از تکرار اشتباهات جلوگیری گردد.

مدیریت زنجیره تامین: یکی از موارد اساسی برای موفقیت صنعت آهن و فولاد کشور تناسب و هماهنگی بین اجزای زنجیره تامین می‌باشد. در صورت وجود هماهنگی بین زنجیره تامین امکان عرضه مناسب محصولات فراهم گردیده و رقابت تسهیل می‌گردد. همچنین تناسب مناسبی بین اجزای زنجیره تامین برای توفیق این صنعت می‌بایست وجود داشته باشد تا امکان عرضه بهینه محصولات فراهم گردد. بنابراین:

- شرکتهای این صنعت می‌بایست نظارت مناسبی بر زنجیره تامین خود داشته باشند تا تناسب و مشارکت مناسبی بین اجزای زنجیره تامین وجود داشته باشد.
- زنجیره تامین این شرکت‌ها می‌بایست به تغییر محیطی سریع تر از رقبا واکنش نشان دهند م تلاش شود زنجیره تامین کل هزینه را برای مشتریان نهایی به حداقل برساند.

همچنین با توجه به اینکه متغیر مدیریت زنجیره تامین شرکتهای این صنعت با توجه به آزمون t تک نمونه‌ای مناسب نمی‌باشد پیشنهاد می‌گردد که به این متغیر و ضعف‌های موجود در این بخش توجه بیشتری مبذول گردد.

مقیاس مناسب تولید: یکی از مواردی که باعث کاهش هزینه‌های سربار تولید در محصولات می‌گردد مقیاس مناسب تولید است که می‌بایست در تولید محصولات این صنعت مورد توجه واقع گردد. صنعت فولاد برای موفقیت می‌بایست همچون کشور چین که پیشرو این صنعت در دنیاست به جهت تولید مقرون به صرفه و اقتصادی، مقیاس بالای تولید را مدنظر قرار

یکی از دلایل احداث شرکت‌های فولادی در کنار دریاها این مورد می‌باشد که متاسفانه بسیاری از شرکت‌های ایرانی از مزیت کنار دریا بودن محروم هستند که علاوه بر مشکل فوق باعث محدودیت در توسعه آنان با توجه به کمبود آب گردیده است (چیلان، ۱۳۹۴). بنابراین:

- لجستیک شرکت‌ها یکپارچه گردیده و نظارت مناسبی بر آن صورت پذیرد.
- توجه گردد که حمل و نقل شرکت‌ها با هزینه مناسبی صورت پذیرفته و مقرون به صرفه باشد تا توان رقابتی ایجاد گردد.

همچنین با توجه به اینکه متغیر لجستیک در شرکت‌های این صنعت با توجه به آزمون t تک نمونه ای مناسب نمی‌باشد پیشنهاد می‌گردد که به لجستیک و علی‌الخصوص حمل و نقل توجه بیشتری مبذول گردد.

تعامل مناسب با مشتریان: امروزه در تمام کسب و کارها برای موفقیت پایدار چاره ای جز تعامل مناسب با مشتریان وجود ندارد. این موضوع در بازار صنعتی اهمیت بالاتری نیز دارد فلذا در صنعت آهن و فولاد برای توفیق چاره ای جز در نظر گرفتن خواست مشتری و تعامل مناسب با آنها وجود ندارد بنابراین می‌بایست کالا و خدمات در دسترس مشتری بوده و برای جلوگیری از وقفه در عملیات، محصول به موقع تحویل مشتری گردد. به نظرات مشتریان در خصوص کالا و خدمات جهت ارائه هر چه مناسب تر درخواست‌های مشتریان توجه شده و شرکت‌ها نسبت به مشتریان احساس مسئولیت نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- شرکتها به صورت صادقانه با مشتریان برخورد کنند.
- تمهیداتی اندیشیده شود تا خدمات مناسبی به مشتریان ارائه گردد و خرید از شرکت‌ها با سهولت صورت پذیرد.

داده و البته مقیاس تولید محصولات مختلف فولادی می‌بایست با توجه به نیاز بازار صورت پذیرد. بنابراین:

- در شرکتهای تولید آهن و فولاد می‌بایست میزان تولید محصولات و مقاطع مختلف با توجه به نیاز بازار تعیین گردد.
- می‌بایست در این شرکتهای مقیاس تولید بهره‌ورانه بوده و با توجه به تحلیل هزینه صورت پذیرد تا مقیاس تولید برای این شرکتهای مزیت رقابتی ایجاد نماید.

بهره‌وری: وجود بهره‌وری پایین در بسیاری صنایع از جمله آهن و فولاد از معضلات اساسی کشور می‌باشد. یکی از دلایل عمده این امر وجود مدیریت غیر تخصصی در سطح کلان و همچنین تکنولوژی نامناسب تولیدی می‌باشد. همچنین وجود کارکنان بیش از حد به دلیل استخدام‌های غیر اصولی از معضلات بسیاری از شرکت‌های این صنعت می‌باشد. بنابراین:

- افزایش بهره‌وری در تمام زمینه‌ها می‌بایست از اولویتهای اصلی شرکتهای تولید آهن و فولاد گردد.
- با آموزش و تمهیدات مناسب کارکنان این شرکت‌ها می‌بایست دارای مهارت کافی و بهره‌وری مناسب گردند.
- در فرایند تولید محصولات به مصرف بهینه انرژی توجه شده و برای بهبود عملیات به اصلاح فرایند تولید توجه گردد.

لجستیک: به گفته کارشناسان ۱۵ تا ۳۰ درصد قیمت تمام شده محصولات فولادی با توجه به سنگین بودن این محصولات هزینه حمل و نقل و لجستیک آنان می‌باشد. همچنین عدم دسترسی به راه آهن برای برخی شرکت‌ها با توجه به این که هزینه حمل با کامیون در این صنعت مقرون به صرفه نمی‌باشد، معضلات اساسی ایجاد نموده است. آمایش نامناسب سرزمینی نیز این مشکل را دوچندان نموده است زیرا حمل با کشتی در این صنعت مقرون به صرفه است و

- حاشیه سود مناسبی بدست آورند.
- شرکتها در حفظ مشتریان فعلی و بدست آوردن مشتریان جدید اهتمام ورزند.

منابع و مآخذ

هاوالدر، ک. (۱۳۹۲). بازاریابی صنعتی (م.ع. عبدالوند & ه. نیکومرام، Trans. چاپ دوم ed). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

دانش فر، ک. (۱۳۸۸). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

چیلان. (۱۳۹۴). ماهنامه چیلان مرجع تحلیلی فولاد (ed ۱۳۹۶). تهران: انجمن فولاد ایران.

منوریان، ع.، محمدی، د.، & محمدی فاتح، ا. (۱۳۹۵). خط‌مشی‌گذاری خوب در قوه مجریه، مدل‌سازی نقش ظرفیت‌های سازمانی و زمینه ملی. مدیریت دولتی، ۲۸(۲)، ۲۳۳-۲۵۴.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120 .

Abbott, M. (2015). Reform and efficiency of New Zealand's airports. *Utilities Policy*, 36, 1-9. doi:https://doi.org/10.1016/j.jup.2015.05.001

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*: Pearson Prentice Hall.

Backhaus, K., Steiner, M., & Lügger, K. (2011). To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1082-1092 .

Bates III, M. O. (2016). *Prahalad's Market Approach Impacting Brand Loyalty in Base of the Pyramid Philippines*: Anderson University.

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380 .

- ارتباطات مناسبی بین شرکتها و مشتریانشان وجود داشته باشد و شرکتها برای ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان تلاش کنند.

قیمت: به مانند بسیاری از صنایع قیمت تمام شده و حاشیه سود در صنعت آهن و فولاد نیز بسیار حائز اهمیت است. در غیر اینصورت مشتریان ترجیح می‌دهند از دیگر شرکت‌های رقیب خارجی خرید نمایند. بنابراین:

- محصولات شرکتها می‌بایست با قیمت رقابتی عرضه گردند و شرکتها شرایط پرداخت مناسب و متنوعی برای مشتریان خود فراهم نمایند.

- شرکتها برای پول مشتری ارزش قائل بوده و خرید از آنها مقرون به صرفه باشد.

محصول: کیفیت و تمایز مناسب محصولات در صنعت آهن و فولاد به همراه قیمت‌گذاری رقابتی از عوامل اصلی اثرگذار بر عملکرد محصولات و خدمات و در نتیجه ارزش ویژه نام تجاری می‌باشد که توجه به آن مورد تایید کلیه متخصصین مصاحبه شونده بوده است. بنابراین:

- می‌بایست تلاش شود محصولات شرکت‌های تولیدکننده آهن و فولاد با ارائه کیفیت بالا برای مشتریان ارزش فراهم نمایند.

- محصولات این شرکتها می‌بایست دارای استانداردهای بین‌المللی باشند و شرکتها به تولید محصولات متمایز با ارزش افزوده بالا اهتمام ورزند.

عملکرد تجاری: عملکرد تجاری در اصل مربوط به اندازه‌گیری موفقیت شرکت است و موفقیت یک کسب و کار بی‌شک ناشی از عملکرد تجاری آن کسب و کار می‌باشد. بنابراین:

- با تلاشهای بازاریابی مناسب تلاش گردد محصولات و خدمات شرکتها این صنعت در بازار محبوبیت ایجاد کرده و سهم مناسبی از بازار را تصاحب نمایند و بدین صورت سودآوری و

- Liang, F. H. (2017). Does foreign direct investment improve the productivity of domestic firms? Technology spillovers, industry linkages, and firm capabilities. *Research Policy*, 46(1), 138-159. doi:https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.08.004
- Marquardt, A. J. (2013). Relationship quality as a resource to build industrial brand equity when products are uncertain and future-based. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1386-1397 .
- Moore, W. L., & Lehmann, D. R. (1980). Individual differences in search behavior for a nondurable. *Journal of consumer research*, 7(3), 296-307 .
- Mumby, D. K. (2016). Organizing beyond organization: Branding, discourse, and communicative capitalism. *Organization*, 23(6), 884-907 .
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2016). Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163-174 .
- Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T., & Gabrielsson, M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management*, 51(Supplement C), 35-46. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.016
- Romolini, A., Fissi, S., & Gori, E. (2017). Integrating territory regeneration, culture and sustainable tourism. The Italian albergo diffuso model of hospitality. *Tourism Management Perspectives*, 22, 67-72. doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.02.002
- Tedla, T. B. (2016). The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance. Walden University .
- Wilensky, H. L. (2015). Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry (Vol. 19): Quid Pro Books.
- Wu, H., Lv, K., Liang, L., & Hu, H. (2017). Measuring performance of sustainable manufacturing with recyclable wastes: A case from China's iron and steel industry. *Omega*, 66(Part A), 38-47. doi:https://doi.org/10.1016/j.omega.2016.01.009
- Xu, X., Zhang, W., & Li, L. (2016). The impact of technology type and life cycle on IT
- Berman, B. (2015). How to compete effectively against low-cost competitors. *Business Horizons*, 58(1), 87-97. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.002
- Deigh, L., Deigh, L., Farquhar, J., Farquhar, J., Palazzo, M., Palazzo, M., . . . Siano, A. (2016). Corporate social responsibility: engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 225-240 .
- Dror, Y. (1988). Decisionmaking under disaster conditions. *Managing Disasters: Administrative and Policy Strategies*. Duke University Press: Durham, NC, 255-273 .
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70(Supplement C), 308-317. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.004
- Gupta, S., Väätänen, J., & Khaneja, S. (2016). Value added reseller or value at risk: The dark side of relationships with VARs. *Industrial Marketing Management*, 55(Supplement C), 110-118. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.017
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems (Vol. 3)*: Oxford University Press Oxford.
- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., & Laine, P.-M. (2011). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building—A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 196-204 .
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions: Book World Promotions*.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: How brands transform management and lifestyle*: Cambridge University Press.
- Kotler, p., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (14th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* 68-82, 60-68 .

productivity variance: A contingency theoretical perspective. *International Journal of Information Management*, 36(6, Part B), 1193-1204.
doi:https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.007

یادداشت‌ها

- ¹ Dror
- ² Howlett, Ramesh, & Perl
- ³ Wilensky
- ⁴ Policy making of management
- ⁵ Koontz & O'donnell
- ⁶ Performance
- ⁷ Gupta, Väätänen, & Khaneja
- ⁸ Reijonen, Hirvonen, Nagy, Laukkanen, & Gabrielsson
- ⁹ Tedla
- ¹⁰ territory
- ¹¹ Romolini, Fissi, & Gori
- ¹² Economy of Scale
- ¹³ Berman
- ¹⁴ Sustainable Competitive Advantage
- ¹⁵ Abbott
- ¹⁶ Manufacturing technology
- ¹⁷ Xu, Zhang, & Li
- ¹⁸ Liang
- ¹⁹ supply chain
- ²⁰ Gunasekaran
- ²¹ Logistics
- ²² Kotler & Keller
- ²³ Kowalkowski, Gebauer, & Oliva
- ²⁴ Customer engagement
- ²⁵ Productivity
- ²⁶ Wu, Lv, Liang, & Hu
- ²⁷ price
- ²⁸ Bates III
- ²⁹ product
- ³⁰ Industrial Brand Equity
- ³¹ Backhaus, Steiner, & Lügger
- ³² Marquardt
- ³³ Nyadzayo, Matanda, & Ewing
- ³⁴ Aaker
- ³⁵ Bendixen, Bukasa, & Abratt
- ³⁶ Kornberger
- ³⁷ Mumby
- ³⁸ Anderson, Narus, & Narayandas
- ³⁹ Järventie-Thesleff, Moisander, & Laine
- ⁴⁰ Moore & Lehmann
- ⁴¹ Lisrel 8.8
- ⁴² Spss20