

بررسی رابطه بین سازگاری استراتژیک کسب و کار با استراتژی تولید و عملکرد شرکت آرد شهر یاسوج

اسماعیل شمس الدینی^۱، سمیرا باقری نجف آباد^۲

^۱ گروه مدیریت بازرگانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

^۲ گروه مدیریت بازرگانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

چکیده

در رهیافت سلسله مراتبی استراتژی، پس از استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار مطرح شده که عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را شامل می‌شود. مدیران باید بیانیه‌های عمومی مربوط به جهت‌ها و مقاصد سطح مؤسسه را به هدف‌ها و استراتژی‌های ملموس وظیفه‌ای برای بخش‌های کسب و کار یا واحد استراتژیک کسب و کار تبدیل نمایند. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج انجام شد. این پژوهش بر اساس هدف کاربردی، از نظر ماهیت و روش تحقیق، توصیفی-همبستگی، از نظر زمانی مقطعی است. جامعه آماری مدیران ارشد و میانی و کلیه کارشناسان و کارکنان شرکت آرد شهر یاسوج می‌باشد که تعداد کل آن‌ها ۱۴۰ نفر می‌باشد، با توجه به اینکه حجم جامعه مورد مطالعه محدود بوده از روش تمام شماری برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه بود که در یک مطالعه مقدماتی روایی و پایایی این پرسشنامه‌ها به اثبات رسیده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، روش‌های آماری توصیفی و استنباطی نظیر میانگین، انحراف معیار، میانه، مد، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون به کار رفته است. داده‌پردازی نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد. نتایج نشان داد که بین همه ابعاد استراتژی کسب و کار (رهبری هزینه، تمایز محصول، تمرکز محصول) و استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه وجود داشته است. همچنین در تجزیه و تحلیل رگرسیون مشخص گردید که متغیر تمایز محصول با میزان بتای (۰/۴۱۱) بیشترین سهم را در استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج داشته‌اند و بعد از آن به ترتیب متغیر رهبری هزینه با بتای (۰/۳۶۹) و متغیر تمرکز محصول با بتای (۰/۲۲۲) قرار گرفته‌اند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی تولید، استراتژی کسب و کار، رهبری هزینه، عملکرد، تمرکز محصول.

۱. مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را بیش از پیش آشکار می‌سازد که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. فرایند جهانی‌شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی، افزایش تغییرات سریع در الگوی مصرف و تقاضا، کمبود منابع و هزینه‌های بالای آن‌ها، چالش‌هایی هستند که بنگاه‌ها و صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیت‌های اقتصادی با آن روبرو هستند. در این میان افزایش تعداد رقبا، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند سودآوری و افزایش درآمدها شده است. این امر موجب گردیده تا بنگاه‌ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای سودآوری خود و تقویت آن‌ها بپردازند.

تأثیر توجه به مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب در پیشرفت سازمان‌ها امری نسبتاً روشن و موردقبول اکثر کارشناسان و صاحب‌نظران است. در واقع تحقق اهداف هر کسب و کار مستلزم راهبردی است که اثربخشی موسسه را تضمین نموده و سودی بلندمدت و پایدار را تأمین می‌کند. برخی از نظریه‌پردازان مدیریت بر این باورند که متناسب ساختن توانایی‌های سازمان با نیازهای محیطی، بهترین راهبرد است. مدل‌های کسب و کار، یکی از مدل‌هایی است که با ارائه چارچوبی برای خلق پول و ثروت در جهت هدف بنگاه‌ها می‌تواند مؤثر باشد. این چارچوب نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی می‌باید انجام دهد تا مشتریان از آنچه از یک بنگاه انتظار دارند بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد. مدل کسب و کار بیان می‌کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده می‌کند.

هدف از انجام این تحقیق بررسی رابطه بین سازگاری استراتژیک کسب و کار با استراتژی تولید و عملکرد شرکت آرد شهر یاسوج می‌باشد.

۲. بیان مسأله

در دنیای کنونی موج شتابنده تغییرات در ابعاد مختلف، همچون سیاست‌های جهانی، رقابت، فناوری، روندهای اجتماعی، اقتصادی و خصوصاً نیازها و انتظارات مشتریان هم از نظر حجم و هم از جنبه نوع و کیفیت آن بسیار گسترده‌تر از دهه‌های گذشته بوده و این تغییرات به نوبه خود موجب تغییر در سبک و شیوه مدیریت، ساختار سازمانی و نیز نگرش‌ها و رفتار کارکنان شده و همین تغییرات هستند که سازمان‌ها را به بهبود پیش‌بینی‌ها، یادگیری و سازگاری با محیط بیرونی فرا می‌خوانند (سفیانیان، ۱۳۸۴).

بهبود مستمر عملکرد شرکت‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. شرکت‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. عملکرد مالی ارائه‌ی اطلاعات اقتصادی اعم از مالی و غیرمالی، کمی یا سایر اشکال اطلاعات مرتبط با وضعیت مالی، می‌باشد که شرکت‌ها اطلاعات مرتبط با نتایج عملکرد و وضعیت مالی خود را در صورت‌های مالی افشاء می‌کنند (لشگری و محمودی، ۱۳۸۶).

هر سازمانی برای تحقق رسالت و هدف غایی خود، مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت تدوین می‌کند. استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد در رهیافت سلسله مراتبی استراتژی، پس از استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار مطرح شده و پس از آن در سطح سوم استراتژی‌های وظیفه‌ای از جمله استراتژی تولید قرار می‌گیرد. هر سطحی نقش حمایتی برای سطح بالاتر دارد تا در نهایت به اهداف نهایی و فلسفه وجودی مطرح شده تا در نهایت به اهداف نهایی و فلسفه وجودی مطرح شده در استراتژی شرکت جامع عمل پوشانده شود (دیوید، ۱۳۸۰).

در رهیافت سلسله مراتبی استراتژی، پس از استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار مطرح شده که عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را شامل می‌شود. این مدیران باید بیانیه‌های عمومی مربوط به جهت‌ها و مقاصد سطح مؤسسه را به هدف‌ها و

استراتژی‌های ملموس وظیفه‌ای برای بخش‌های کسب و کار یا واحد استراتژیک کسب و کار تبدیل نمایند. در واقع، مدیران استراتژیک سطح کسب و کار باید مبنایی را که شرکت می‌تواند در یک میدان محصول بازار انتخاب شده، رقابت کند، معین نمایند. از دیدگاه مایکل پورتر استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره گیرد این سه مبنا که تحت عنوان استراتژی‌های عام نامیده می‌شوند عبارت‌اند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص؛ و پس از آن در سطح سوم استراتژی‌های وظیفه‌ای از جمله استراتژی تولید قرار می‌گیرد. هر سطحی نقش حمایتی برای سطح بالاتر دارد تا در نهایت به اهداف نهایی و فلسفه وجودی مطرح شده در استراتژی شرکت جامعه عمل پوشانده شود. اهمیت استراتژی‌ها در بقای سازمان توجه محققین بسیاری را به خود جلب کرده است. در تحقیق حاضر نیز جنبه‌ای دیگر از ابعاد استراتژیک شرکت مورد توجه قرار گرفته و از این دیدگاه به مسأله نگریسته می‌شود. اسلک (۱۹۹۴) و در متون علمی تحت عنوان اولویت‌های رقابتی لقب یافتند. این اولویت‌ها عبارت‌اند از:

هزینه: تولید و توزیع محصولات با هزینه پایین. کیفیت: تولید محصولاتی با استاندارد عملکرد کیفی بالا.
 انعطاف‌پذیری: قابلیت واکنش به موقع به تغییرات احتمالی در ویژگی‌های محصول، ترکیب محصول، مواد اولیه و ... قابلیت اطمینان تحویل: رعایت زمان‌بندی در تحویل کالا. سرعت تحویل: واکنش سریع در قبال سفارشات مشتریان برای تحویل سریع. از آن جایی که تصمیم‌گیری در مورد متغیرهای استراتژی تولید، همچنین انتخاب استراتژی کسب و کار مناسب، هر دو عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ پرداختن به سازگاری این دو سطح استراتژیک می‌تواند به‌عنوان عامل مهمی در تحلیل عملکرد شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی ضرورت یابد (نایب زاده، ۱۳۸۸).
 در طی سال‌های گذشته اندیشه استراتژی پذیرش فزاینده‌ای در بین محققین مختلف کسب کرده است. مقالات گوناگونی در زمینه استراتژی خط تولید، استراتژی بازاریابی، استراتژی عملیات و استراتژی بازرگانی نوشته شده است و تحقیقات بسیاری نیز در همین زمینه در کشورها و جوامع آماری مختلف انجام گرفته است. خاستگاه این گرایش، شناختی است در مورد اینکه:
 الف) سازمان به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد.
 ب) هدف‌ها به‌تنهایی این نیاز را تأمین نمی‌کنند.

ج) اگر قرار باشد سازمان رشدی منظم و سودآور داشته باشد به قواعدی فراتر برای تصمیم‌گیری نیازمند است.
 انسف چنین قواعد و راهنمودهای تصمیم‌گیری را با نام «استراتژی» یا «مفهوم کسب و کار مؤسسه» تعریف کرده است (دیوید، ۱۳۸۰). در این پژوهش برای سنجش استراتژی‌های کسب و کار از استراتژی کسب و کار شرکت بر اساس مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰) که عبارتند از رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص. و برای سنجش استراتژی‌های تولید طبق نظر اسکینر (۱۹۷۴) که در متون علمی تحت عنوان اولویت‌های رقابتی لقب یافتند و عبارتند از هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری، قابلیت اطمینان تحویل، سرعت تحویل؛ و برای سنجش عملکرد، از میزان سود حاصله از سرمایه‌گذاری، سهم بازار، کیفیت و کمیت کالاها و خدمات ارائه شده و سایر معیارهای اقتصادی می‌باشد.

در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی شرکت‌ها برای اینکه در مسیر توسعه حرکت رو به جلو داشته باشند نه تنها باید منابع ملموس و ناملموس درونی خود را توسعه و گسترش دهند بلکه باید با بهبود عملکرد خود و افزایش قدرت رقابتی خود جایگاه خود را در میان رقبا مستحکم کنند. استراتژی کسب و کار طریقی است که شرکت می‌تواند با کمک آن در بازار رقابت نماید و تأکید آن بر دستیابی به حفظ مزیت رقابتی در یک صنعت است. از این جهت عملکرد بهتر برای شرکت زمانی حاصل می‌شود که در مقایسه با سایر رقبایش سعی در بدست آوردن و حفظ مزیت رقابتی داشته باشد.

از آنجایی که تصمیمات تولیدی حمایت‌گر و تقویت‌کننده استراتژی کسب و کار می‌توانند منتهی به کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شوند، بنابراین سازگاری بین استراتژی‌های سطوح کسب و کار و تولید می‌تواند به عنوان یک عامل مهم تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها قلمداد شود. از طرفی شرکت آرد یاسوج با توجه به نقش مهمی که در بهبود شاخص‌های مالی و اقتصادی

شهر یاسوج دارد همین موضوع به اهمیت و ضرورت تحقیقاتی که در زمینه حل مسائل و مشکلات موجود در این بخش و کمک به رشد و توسعه آن صورت گیرد می‌افزاید. با توجه به اهمیت موضوع، در این پژوهش محقق به دنبال این سؤال است که آیا بین سازگاری استراتژیک کسب و کار با استراتژی تولید و عملکرد شرکت آرد شهر یاسوج رابطه وجود دارد؟

۳. اهمیت و ضرورت تحقیق

فرایند جهانی‌شدن و سرعت پیشرفته‌ای فنی در گستره وسیع انواع صنایع مختلف به دلیل رشد رقابت از یک‌سو و افزایش مطالبات مشتریان از سوی دیگر باعث شده است سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت کنند. موفقیت در بازارهای پرچالش آینده مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است. واحدهایی از این آمادگی برخوردارند که شناخت همه جنبه‌های از محیط رقابتی که در آن فعالیت می‌کنند، داشته باشند (صادقی، ۱۳۸۸). بنابراین بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌های پیش رو به عنوان شرط اساسی توفیق در این میدان مطرح می‌گردد. ضروری است که صنعت کشور با رویکردی استراتژیک نسبت به تشخیص شرایط جدید بین‌المللی و مشخص شدن اولویت‌های رقابتی آن و انجام تحولات ساختاری راه را برای پیشرفت هموار سازد. هر سازمانی برای تحقق رسالت و هدف غایی خود، مجموعه‌ای از اهداف بلند مدت تدوین می‌کند. استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۰).

شرکت‌های بسیاری در بازارهای جهانی همواره در تلاش‌اند تا در رقابت با یکدیگر حداکثر سوددهی و نفوذ در بازار را داشته باشند. هیچ‌یک از آن‌ها نمی‌تواند به جایگاه فعلی خود دل‌خوش باشند. رقابت میان شرکت‌ها آن‌چنان شدید و وحشتناک است که بی‌توجهی به آن موجب فنا و نیستی یک موسسه اقتصادی می‌گردد. عدم حاشیه امنیت برای کلیه مؤسسات رقابتی (حتی انحصاری) به دلیل تغییرات احتمالی آینده و رقابت برای دستیابی به منابع محدود و نیز رقابت جهت کسب سود و سهم بیشتر، شرکت‌های هوشیار را وادار می‌سازد برای بقاء در برابر تهدیدات و یا برتری در مقابل رقیب، با استفاده از فرصت‌ها، اندیشه و اقدام مناسبی داشته باشند. از این‌رو است که شرکت‌های آگاه به تدوین استراتژی می‌پردازند. اهمیت خاصی که امروزه شرکت‌های مختلف در سراسر دنیا برای تدوین استراتژی قائل هستند، مبین این عقیده است که در فرآیند آگاهانه تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است، ضمن آنکه تجربه وقوع بحران مالی اخیر و اثرات مخرب ناشی از آن، لزوم توجه هر چه بیشتر به مقوله استراتژی‌های کسب و کار را در فعالیت‌های مالی آشکار می‌سازد (نایب زاده، ۱۳۸۸).

برای آنکه شرکتی درآمدزایی داشته باشد، مشتریان باید از آن شرکت خرید کنند و برای آنکه مشتریان به خرید از شرکت تشویق شوند، شرکت می‌بایست کالای دلخواه آن‌ها را عرضه نماید، کالایی که سایر رقبا قادر به ارائه آن نیستند. به همین دلیل این شرکت می‌بایست به مشتریان خود ارزش مازادی در قالب کالا یا خدمات با هزینه پایین و یا کالایی متمایز و یا تمرکز بر بخش خاصی از بازار و یا مشتریان ارائه کند. استراتژی کسب و کار که استراتژی رقابتی نیز نامیده می‌شود، به معنی خلق ارزش افزوده بهتر برای مشتریان نسبت به رقبا است؛ یعنی بتوان محصول را با قیمت کمتر و یا با ایجاد تمایز نسبت به رقبا به مشتریان عرضه نمود؛ بنابراین یک مدل کسب و کار در برگیرنده جنبه‌های سودمحور استراتژی کسب و کار به همراه اثربخشی عملیات و اجرا می‌باشد (آلن آفا، ۲۰۰۴).

منظور از دیدگاه کسب و کاری این است که عملکرد شرکت در چارچوب فضای کسب و کار معینی طراحی، تولید و عرضه شوند. این پژوهش با توجه به اهمیت عملکرد شرکت آرد شهر یاسوج در پی دستیابی به شناخت بیشتر از عوامل مؤثر بر اجرای مناسب این راهبرد است. بدون تردید استراتژی‌های کسب و کار و تولید بخش مهمی از صنعت خدمات را تشکیل می‌دهند. چشم‌انداز خدمات مالی در جهان به سرعت در حال تغییر است. این تغییرات با بروز بحران‌های مالی و اقتصادی به گونه‌ای است که سودآوری شرکت‌ها را تهدید می‌کند. شرکت آرد از جمله شرکت‌هایی می‌باشد که سودآوری در آن‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند. با این حال می‌توان در گسترده‌ترین سطح استراتژی برای ایجاد موقعیتی سودآور در درازمدت و پیشی گرفتن بر رقبای موجود در یک صنعت، پیش رو نهاد.

تحقیق حاضر از چند جهت حائز اهمیت می‌باشد یکی از این مسایل، اهمیت سازگاری بین استراتژی‌های سطوح کسب و کار و تولید است. با وجودی که استراتژی تجاری و استراتژی تولید هر یک به صورت مجزا توسط محققین مختلف بررسی شده‌اند، ولی مسأله سازگاری بین این دو سطح در کمتر تحقیقی به صورت تجربی مورد توجه قرار گرفته است. مسأله دوم، لزوم توجه به عملکرد شرکت‌ها و عوامل تأثیرگذار بر آن می‌باشد، مسأله‌ای که ذهن اکثریت مدیران و استرژیست‌ها را به خود جلب کرده است. شرکت آرد شهر یاسوج در نظام جدید اقتصاد که به سمت تداوم رشد و سودآوری و بهبود عملکرد در حال پیش روی است نیاز دارند که هر چه بیشتر در این زمینه موفق باشند و بوسیله آن سودآوری بیشتری داشته باشند. بهبود عملکرد برای شرکت آرد فایده‌هایی را در بردارد که می‌تواند باعث کم شدن هزینه‌های مربوط به اشتباهات، سهولت وارد شدن به رقابت با شرکت‌های دیگر و همچنین افزایش اعتبار دهی به مشتریان و سودآوری بیشتر شود و از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد در ایران نیز با توجه به اینکه هر روز شاهد ایجاد یک شرکت جدید هستیم، هر چه بیشتر اهمیت و ضرورت داشتن یک استراتژی مدون و عملکرد بهتر برای دستیابی به سود و کسب درآمد احساس می‌گردد. با توجه به توضیحات فوق و رقابت روزافزون و افزایش حضور شرکت‌ها، ضرورت انجام این تحقیق محسوس می‌باشد.

۴. اهداف تحقیق

هدف اصلی اول

۱- تعیین رابطه بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج

اهداف فرعی

- ۱- تعیین رابطه بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج
- ۲- تعیین رابطه بین استراتژی کسب و کار تمایز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج
- ۳- تعیین رابطه بین استراتژی کسب و کار تمرکز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج

هدف اصلی دوم

تعیین رابطه بین استراتژی کسب و کار و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج

۵. تعاریف

تعریف استراتژی

استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای تعریف می‌کنند و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌دانند تعریف دیگری نیز از استراتژی قابل مطرح می‌باشد و آن این است که علم و هنر بکار گرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت‌ها برای حداکثر حمایت از سیاست‌های اتخاذ شده که در زمان جنگ و صلح کاربرد دارد همچنین استراتژی نوع خاص از راه و روش دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه‌گانه را داشته باشد یعنی در ارتباط با چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد بحث می‌نماید که در این رابطه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت جدید قابل طرح بوده، به عبارتی استراتژی عبارتست از طرح و نقشه یعنی نوعی مسیر آگاهانه و مورد نظر یک رهنمود برای برخورد با یک وضعیت خدعه و فریب یک نقشه خاص یا مانور برای انحراف رقیب الگو به ویژه الگویی از یکسری اقدامات مشخص یعنی وسیله‌ای برای مشخص کردن جایگاه سازمان در محیط بازار و دیدگاه که استراتژی را یک مفهوم ذهنی می‌داند و دیدگاهی است مشترک که میان اعضاء یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان می‌باشد و در حقیقت می‌توان به نکات زیر توجه نمود (رهو و همکاران^۱، ۲۰۰۱)

^۱. Rho et al

۱- ایجاد یک بستر برای تغییر سازمانی

۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت

۳- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

استراتژی یک واحد کاری مانند سازمان‌ها و شرکت‌ها، برنامه‌ای است که خطوط راهنمای رفتار کاری واحد را در سطح وسیعی نشان می‌دهد برای یک سازمان این برنامه شامل انتخاب خدمات و مشتری‌های سازمان، اهداف اصلی که توسط این برنامه باید به آن‌ها رسید و سیاست‌های تهیه و تخصیص منابع برای رسیدن به اهداف اصلی است، شخصی که عهده‌دار تعیین و تنظیم استراتژی است باید ارتباطات و تأثیرات متقابل واحدهای مختلف را تحت کنترل خود دریابد از طرفی یک مدیر باید چشم‌انداز گسترده داشته باشد (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۰).

استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه‌نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از این نقطه‌نظر که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. از نقطه‌نظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی به اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت بوده و از نقطه‌نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد (دیوید، ۱۳۸۰).

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

اگر استراتژی به درستی تنظیم شده باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالقوه و بر پایه توانمندی‌ها و نارسایی‌های نسبی درون‌سازمانی، دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی‌شده و حرکت‌های اقتضایی رقبا ی هوشمند مؤثر خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۰).

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

مزایای مدیریت استراتژی

رویکرد مدیریت استراتژیک بر مبنای تعامل مدیران در همه سطوح سازمانی و کسب و کار تأکید نموده و نتایج رفتاری مشخصی را به همراه دارد که مشخصه نظام تصمیم‌گیری مشارکتی است به همین علت بررسی تشخیص و ارزیابی دقیق تأثیر فرموله کردن استراتژی بر عملکرد سازمان و یا کسب و کار اغلب نیازمند مجموعه‌ای از معیارهای مالی و غیره می‌باشد که اثربخشی مدیران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

به هر حال سودآوری ناشی از طرح‌های استراتژیک و مدیریت تغییرات محیطی را می‌توان در توسعه فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف و اثربخشی فرآیند مدیریت علمی جستجو نمود. علاوه بر این موارد زیر را نیز می‌توان در سودآوری مدیریت استراتژیک مطرح نمود (رهو و همکاران^۲، ۲۰۰۱).

(۱) فرآیند فرموله کردن استراتژی، توانایی‌های سازمان و کسب و کار را برای حل مسائل افزایش می‌دهند. مدیران با تشویق و پاداش دادن به زیردستان موجب توجه آن‌ها به ملاحظات برنامه‌ریزی گردیده و بدین طریق در پیش‌بینی و هدایت کار به وسیله کارکنان یاری و کمک می‌شوند.

(۲) تصمیمات استراتژیک مبتنی بر گروه شامل تعامل میان همه سطوح احتمالاً بهترین راه‌حل را در اختیار مدیران قرار می‌دهد و به علت تصمیمات بهتری احتمالاً محصول این فرآیند خواهد بود. نخست اینکه تولید استراتژی‌های مختلف از طریق

^۲Rho et al.

تعامل گروهی تسهیل می‌گردد و دیگر اینکه بررسی و ارزیابی انتخاب‌ها بهبود می‌یابد چراکه اعضای گروه پیش‌بینی‌هایی را بر اساس برداشت‌های تخصصی ارائه می‌نمایند.

۳) انگیزش کارکنان جهت درک بهتر آن‌ها از رابطه بهره‌وری که در هر طرح استراتژیک روشن می‌گردد بهبود می‌یابد به عبارت دیگر زمانی که کارکنان و یا نمایندگان آن‌ها در فرآیند فرموله کردن استراتژی مشارکت داشته باشند فهم بهتری از اولویت‌ها و سیستم پاداش سازمان و یا کسب‌وکار داشته و بنابراین انگیزه بیشتری برای رفتار در جهت اهداف خواهند داشت.

۴) شکاف و اصطکاک در فعالیت‌ها و در میان افراد و گروه‌های گوناگون به دلیل مشارکت آن‌ها در فرموله کردن استراتژی باید کاهش یابد چراکه فرآیند مذکور به روشن کردن نقشه‌ای مختلف کمک می‌نماید و شکل‌گیری جلسات گروه که در مراحل مختلف فرآیند فرموله کردن استراتژی به وجود می‌آید فهم مسئولیت‌های افراد گروه‌های فرعی را افزایش داده و مشخص‌تر می‌نماید.

۵) مقاومت در مقابل تغییر کاهش می‌یابد و مشارکت موردنیاز به حذف عدم اطمینان که با هر تغییر همراه بوده و ریشه اصلی مقاومت‌ها است کمک می‌نمایند اگرچه مشارکت بدون اختیار و اقتدار تصمیم‌گیری ممکن است چندان مطلوب نباشد (دانگایاش و دشماخ^۳، ۲۰۰۱).

سطوح استراتژی در سازمان

سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری مؤسسات کسب و کار معمولاً شامل ۳ سطح اصلی است. ابتدا سطح مؤسسه^۴ که عمدتاً شامل اعضای هیأت مدیره، مدیر عامل و مدیران اداری است. این گروه مسئول عملکرد مالی کل مؤسسه و دستیابی به هدف‌های غیرمالی به عنوان مثال تصویر ذهنی و مسئولیت اجتماعی مؤسسه می‌باشند. تا حدود بسیاری، جهت‌گیری در سطح مؤسسه، خواست سهام‌داران و جامعه در سطحی وسیع را بازمی‌تاباند به‌ویژه در مؤسسات دارای چند کسب و کار یکی از مسئولیت‌های کسانی که در سطح مؤسسه‌اند، تعیین کسب و کارهایی است که مؤسسه باید وجهه همت خود قرار دهد. افزون بر این دفاتر مدیریت عالی هدف‌هایی تعیین می‌کنند و استراتژی‌هایی تدوین می‌نمایند که فعالیت‌های هر یک از کسب و کارهای مؤسسه و حوزه وظیفه‌ای این کسب و کارها را به هم مرتبط سازد. مدیران استراتژیک سطح مؤسسه کوشش می‌نمایند که معمولاً ضمن برنامه‌ریزی برای افق مالی پنج‌ساله از توانایی‌های متمایز سازمان در صنعت مربوطه بهره‌برداری نمایند (کویین و همکاران، ۱۳۷۶).

دومین رده سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری، سطح کسب و کار^۵ است که عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را شامل می‌شود. این مدیران باید بیانیه‌های عمومی مربوط به جهت‌ها و مقاصد سطح مؤسسه را به هدف‌ها و استراتژی‌های ملموس وظیفه‌ای برای بخش‌های کسب و کار یا واحد استراتژیک کسب و کار^۶ تبدیل نمایند. در واقع، مدیران استراتژیک سطح کسب و کار باید مبنایی را که شرکت می‌تواند در یک میدان محصول - بازار انتخاب شده رقابت کند، معین نمایند. از دیدگاه مایکل پورتر^۷، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرد این سه مبنای که تحت عنوان استراتژی‌های عام نامیده می‌شوند عبارتند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص (همان).

هر یک از استراتژی‌های پورتر نیازمند ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه‌های کنترل و سیستم‌های انگیزشی منحصر به فردند. شرکت‌های بزرگ‌تر که به منابع بیشتری دسترسی دارند، از نظر رهبری در هزینه به رقابت می‌پردازند یا درصدد برمی‌آیند محصولات و خدماتی ویژه و متمایز از شرکت‌های رقیب عرضه نمایند، در حالی که اغلب شرکت‌های کوچک‌تر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می‌کنند. پورتر بر این نکته تأکید دارد که هنگام به کارگیری این استراتژی‌ها برای

³. Dangayash & Deshmukh

⁴. Corporata Level

⁵. Business Level

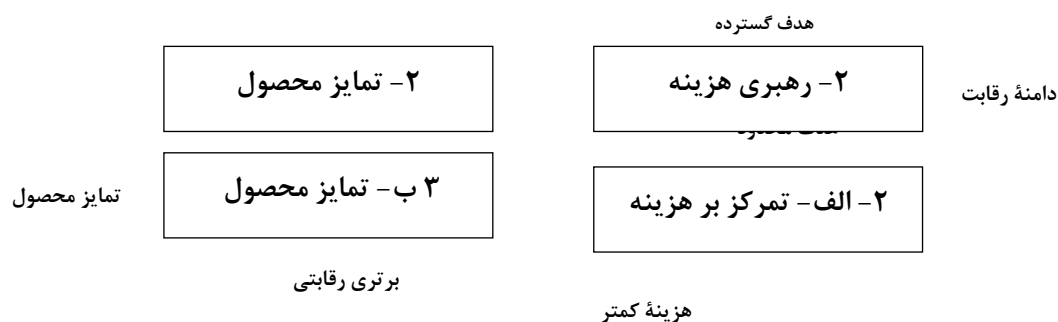
⁶. Strategic business unit (SBU)

⁷. Michael Porter

ارزیابی «مشارکت در فرصت‌ها» به وسیله شرکت‌ها و واحدهای کسب و کار موجود و بالقوه می‌توان از شیوه مبتنی بر تحلیل هزینه و منفعت استفاده کرد (نایب زاده، ۱۳۸۸).

مشارکت در فرصت‌ها و منابع چنین امکانی را به وجود می‌آورد که با استفاده از مزیت‌های رقابتی هزینه‌ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. پورتر، علاوه بر تشویق و ترغیب مشارکت در فرصت‌ها بر این نکته تأکید می‌کند که شرکت‌ها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند تخصص‌ها و مهارت‌ها را بین واحدهای کسب و کار مستقل (به شیوه‌ای اثربخش) مبادله نمایند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت می‌توان با استفاده از استراتژی‌های گوناگون (از نظر رهبری در هزینه‌ها، متمایز ساختن محصول یا معطوف کردن تمام توجه به گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان) به مزایای خاصی دست یافت (دیوید، ۱۳۸۰).

هر یک از استراتژی‌های عام که در جدول زیر نشان داده شده‌اند، مسیر کاملاً مستقلی را به سوی برتری رقابتی طی می‌کند.



شکل (۱) استراتژی‌های عام مایکل پورتر

منبع: کوپین و همکاران (۱۳۷۶)

استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز محصول در پی برتری رقابتی در گستره وسیعی از مؤسسه‌های موجود در یک صنعت هستند در حالی که استراتژی‌های تمرکز، نظر به رهبری هزینه (تمرکز بر هزینه) و تمایز (تمرکز بر تمایز) در بخش کوچکی دارند. اقدامات ویژه‌ای که برای اجرای هر استراتژی عام مورد نیاز است در میان صنایع مختلف متفاوت‌اند؛ همچنان که استراتژی‌های یک صنعت خاص مختلف‌اند. هرچند گزینش و اجرای یک استراتژی عام بسیار دشوار است، اما این استراتژی‌ها مسیری منطقی هستند به سوی برتری رقابتی که در هر صنعت باید آن‌ها را جست و جو کرد (کوپین و همکاران، ۱۳۷۶).

سومین رده، سطح وظیفه‌ای^۸ است که عمدتاً مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه‌های وظیفه‌ای را در برمی‌گیرد. مسئولیت آن‌ها تدوین هدف‌های سالیانه و استراتژی‌های کوتاه‌مدت در زمینه‌هایی مثل تولید، عملیات، تحقیق و توسعه، مالی و حسابداری، بازاریابی و روابط انسانی است. با وجود این، مسئولیت‌های بزرگ‌تر آن‌ها در اجرا یا پیاده کردن برنامه‌های استراتژیک مؤسسه است. درحالی‌که مدیران سطح مؤسسه و سطح کسب و کار توجه خود را به «انجام کارهای درست» یا اثربخشی معطوف می‌دارند، مدیران وظیفه‌ای باید بر «انجام درست کارها» یا کارایی تأکید بیشتری داشته باشند لذا آن‌ها مستقیماً مسائلی چون کارایی نظام‌های تولید و بازاریابی، دامنه کیفیت خدمات مشتری و موفقیت محصولات و خدمات ویژه در افزایش سهم بازار را مدنظر قرار می‌دهند (نایب زاده، ۱۳۸۸).

استراتژی سازمان و مدیریت عملکرد

سازمان‌ها با هم رقیب بوده و در رقابت سازمانی پیروز می‌شود که استراتژی مناسبی اتخاذ نموده و در طول رقابت با توجه به تغییر شرایط محیط و رقیب و قواعد، مناسب بودن راهبردها و برنامه‌های خود را برای ادامه رقابت بررسی کند و در صورت نیاز

^۸. Functional Level

آن‌ها را بازبینی و بازنگری نماید ارزیابی در حوزه مدیریت عملکرد که در طول مدت‌زمان کوتاه می‌توان از آن بهره برد امروزه به روشی برای مدیریت استراتژی تبدیل شده و هرچه وابستگی سازمان‌ها به سرمایه‌های نامشهود رو به افزایش می‌گذارد روش ارزیابی به ابزاری برای کنترل راهبردها و عملکردها در سازمان‌ها تبدیل می‌گردد بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که حدود ۸۰٪ از سازمان‌ها در ایران صرفاً به مرحله تدوین و اتخاذ استراتژی‌ها در قالب جزوات زیبا و مقالات بسنده نمود و کمتر از حدود ۲۰٪ دیگر فرصت و جرئت اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین‌شده را می‌یابند سازمان‌های نوع اول پس از تدوین برنامه‌های خویش با شکست مواجه می‌شوند که عمده دلایل ناکافی این سازمان‌ها با توجه به محدودیت و موانع به شرح زیر است (گوردون و سوها،^۹ ۲۰۰۱).

- ۱- مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی
 - ۲- مانع مربوط به عدم همسوئی کارکنان با استراتژی
 - ۳- مانع مربوط به عدم تعهد و همراهی مدیران ارشد با استراتژی
 - ۴- مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم با استراتژی
- سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنجش‌های مالی بوده و در عصر اقتصاد صنعتی کارآمدی باشند اما در عصر اقتصاد دانش‌محور و فن‌آوری اطلاعات کنونی ارزش‌آفرینی سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف عملکرد تنها متکی بر دارایی‌های مشهود آن‌ها نیست، روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً دارای نارسائی‌های مشروحه زیر می‌باشند (گوردون و سوها، ۲۰۰۱).

۱. مبتنی بر معیارهای مالی سنجش عملکرد بوده و تک بعدی می‌باشند.
 ۲. ارزیابی‌ها اتکای زیادی به اطلاعات مالی داشته و متغیرهای مهمی چون دانش کیفیت، رضایت مشتری، نوآوری و خلاقیت، منابع انسانی و غیره را در نظر نمی‌گیرند.
 ۳. ارزیابی‌ها در این سبک مبتنی بر اطلاعات گذشته و تاریخی می‌باشند.
- به نظر می‌رسد موفقیت سازمان‌ها در میزان ارزش و منفعتی که سازمان به ذینفعان عرضه نموده و توانمندی سازمان در انتقال این ارزش‌ها و منافع در کوتاه‌مدت و بلندمدت در داخل و خارج از سازمان می‌باشد.
- ارزیابی عملکرد با استراتژی‌های سازمان به شاخص‌های عملکرد قابل‌اندازه‌گیری می‌باشد و شکاف بین مأموریت و راهبردهای سازمان را با سطح عملیات و وظایف کارکنان پر می‌نماید و بدین گونه فرآیندهای سازمان در جهت استراتژی‌ها همسو شده و منابع به‌صورت بهینه به برنامه‌ها تخصیص می‌یابد و همه این‌ها به معنای بهبود اثربخشی سبک مدیریت سازمان است و چهار مفهوم را متجلی می‌نماید.

- ۱- توازن بین ارزش‌های موردنظر ذینفعان با عوامل ایجاد و انتقال این ارزش‌ها
 - ۲- توازن بین معیارهای مالی و غیرمالی در ارزیابی عملکرد
 - ۳- توازن در نگرش کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان
 - ۱- توازن بین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی
- با توجه به این نکته ضروری است که تعداد نگاه‌ها با توجه به نوع کسب‌وکار هر سازمانی در تحقق اهداف استراتژیک می‌تواند متفاوت باشد و البته بهبود کلیه موارد نیز می‌بایستی مدنظر قرار گیرد، همچنین وجود روابط علت و معلولی بین نگرش در تحقق اهداف استراتژیک سازمان امری بدیهی است بدین گونه که فراگرفتن و رشد محرک خلاقیت و نوآوری و بهبود در بین کارکنان سازمان به وجود می‌آید و موجب ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات با ارزش نزد مشتری خواهند شد و در نهایت استمرار این امر رضایت‌مندی در مشتریان برای سازمان رقم می‌خورد به عبارت دیگر تحریک توانمندسازی در سازمان از نتایج موردانتظار می‌باشد.

^۹. Gordon & Sohal

برای طرح یک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان سه گام اساسی را در نظر گرفت و بر اساس آن طرح استراتژیک را برنامه‌ریزی و اجرا نمود:

- ۱- موضوع خود را به‌عنوان یک سازمان مشخص نمائیم که در حال حاضر کجا هستیم
 - ۲- در آیند در نظر داریم چه موضوعی داشته و به کجا باید برویم
 - ۳- برای رسیدن به اهداف یک رویکرد بنا کنیم و آن را به مرحله اجراء در بیاوریم.
- در گام اول وقت کمی صرف برنامه‌ریزی شده و به عبارتی در این گام برنامه‌ریزی نقش عمده نداشته و فقط جایگاه وضعیت کنونی سازمان مشخص می‌شود که در ابتدای کار در کجا قرار داریم.
- در گام دوم: برنامه‌ریزی نقش مهمی دارد اما کیفیت تصمیمات برای کامیابی برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر بسزا دارد در گام سوم: در خلال این گام گروه استراتژی‌ها را برای تحقق چشم‌انداز تدوین می‌نماید و در طول اجرای این مرحله گروه طراحی تاکتیکی را آغاز نموده که به تحقق طراحی استراتژیک کمک خواهد نمود (اولا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۱).

مفهوم کسب و کار

تاکنون تعاریف متفاوتی از کسب و کار ارائه شده است. از جمله این تعاریف می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- *- خرید و فروش و تجارت؛
 - *- فعالیت پول در آوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود؛
 - *- فعالیت‌های تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آن‌ها به منظور کسب سود؛
 - *- هر نوع کسب و کاری که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه شود؛
 - *- هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده‌ی خرید و فروش؛
 - *- یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند.
- با بررسی تعاریف مذکور و سایر تعاریف مشابه می‌توان گفت کسب و کار شامل کار تولید، خرید، فروش و عرضه کالاها و خدمات برای کسب سود می‌باشد. با وجود این تعاریف به نظر می‌رسد لازم است تعریف جامع‌تری از این مفهوم ارائه شود. به‌زعم مؤلفین می‌توان تعریف جامع زیر را برای کسب و کار ارائه نمود: کسب و کار شامل مجموعه‌ای نظام‌مند از فعالیت‌ها است که در قالب فرایندهای کاری معینی در چارچوب یک ساختار یا سازمان معینی با استفاده از منابع و قابلیت‌های مشخصی در بستر محیطی معینی مدیریت می‌شوند تا به اهداف مشخصی (اغلب اقتصادی) دست یابند». بر مبنای این تعریف: (آلن افا، ۲۰۰۴).

استراتژی‌های کسب و کار عمومی مایکل پورتر

کتاب‌های مایکل پورتر در زمینه تجزیه و تحلیل وضع رقابتی، در دهه ۱۹۸۰، عبارتند از: از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرد. پورتر این سه مبنا را استراتژی‌های ژنریک یا عمومی می‌نامد:

رهبری در هزینه‌ها

متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات

تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص

رهبری در هزینه‌ها: شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد.

¹⁰. Avella et al

متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات: محصولات و خدماتی عرضه می‌شود که در صنعت موردنظر به‌عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریان عرضه شود که به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهد. تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص: نیازهای گروه کوچکی از مصرف‌کنندگان تأمین شود.

استراتژی تولید

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

فعالیت‌های دایره تولید/ عملیات^{۱۱} یک شرکت شامل همه کارهایی می‌شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرآیند تبدیل و اقلام خروجی سروکار دارد و با استفاده از نیروی کار، سرمایه، ماشین‌آلات و تشکیلات مواد اولیه را به کالاهای ساخته شده و خدمات تبدیل می‌کند (نایب زاده، ۱۳۸۸). اغلب، فعالیت‌های واحد تولید در برگیرنده بیشترین بخش دارایی‌های سرمایه‌ای و انسانی سازمان است. در بیشتر صنایع بخش عمده هزینه‌های مربوط به تولید یک محصول یا عرضه یک خدمت صرف عملیات می‌شود. بنابراین در استراتژی‌های کلی یک شرکت، تولید می‌تواند به عنوان یک اسلحه رقابتی دارای بالاترین ارزش باشد (دیوید، ۱۳۸۰).

تعریف استراتژی تولید

تعاریف زیادی در باب استراتژی تولید توسط محققین مختلف ارائه شده است. اسکینر^{۱۲} اولین کسی بود که در سال ۱۹۶۹ استراتژی تولید را تعریف کرد؛ به زعم او به مورد استفاده و بهره‌برداری قرار دادن منابع و امکانات تولیدی به‌عنوان یک حربه رقابتی استراتژی تولید گفته می‌شود. هایز و ویل رایت^{۱۳} (۱۹۸۵) استراتژی تولید را به عنوان یک الگوی یکپارچه تصمیم‌گیری در ناحیه تولید^{۱۴} و سازگار با استراتژی کسب و کار تعریف کرده‌اند. هیل^{۱۵} (۱۹۸۷) این‌طور بیان کرد که استراتژی تولید رهیافت هماهنگی در مسیر دستیابی به سازگاری و انطباق قابلیت‌ها و سیاست‌های وظیفه‌ای برای موفقیت در بازار می‌باشد. سوامیداس و نول^{۱۶} (۱۹۸۷) استراتژی تولید را به عنوان ابزاری برای استفاده مؤثر از نقاط قوت تولیدی به عنوان یک حربه رقابتی برای دستیابی به اهداف شرکت و اهداف کسب و کار تعریف کرده‌اند. کوکس و بلک‌استون^{۱۷} استراتژی تولید را به عنوان یک الگوی جامع تصمیمات که متعاقب فرموله‌سازی و به کارگیری^{۱۸} منابع تولیدی عمل می‌کند، تعریف کرده و همچنین به این نکته اشاره کرده‌اند که برای دستیابی به بیشترین اثربخشی، استراتژی تولید می‌بایست تصمیمات کلی استراتژیک در سطح تجاری را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد و مزیت رقابتی ایجاد نماید (دانگایاش و دشماخ^{۱۹}، ۲۰۰۱).

¹¹. Production/Operation functions

¹². Skinner

¹³. Hayes, Wheelwright

¹⁴. Manufacturing function

¹⁵. Hill

¹⁶. Swamidass, Newell

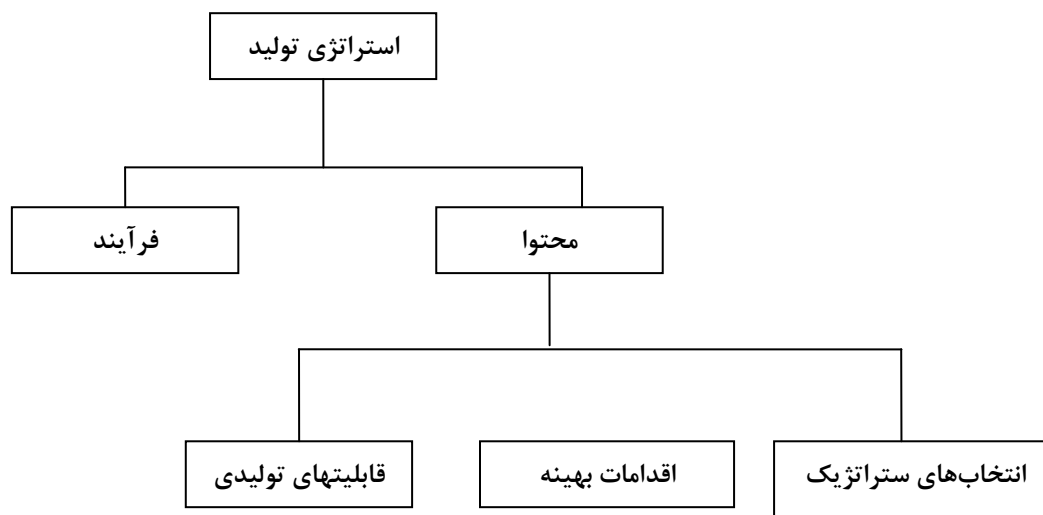
¹⁷. Cox, Blackstone

¹⁸. Deployment

¹⁹. Dangayash & Deshmukh

محتوای استراتژی تولید

به‌طور کلی تحقیقات موجود در زمینه استراتژی تولید دو زمینه انجام شده‌اند: محتوا و فرآیند. محتوای استراتژی تولید مفروضات مرتبط با وظایف تولید^{۲۰} را در برمی‌گیرد و جنبه استراتژی تولید شامل طراحی، توسعه و به کارگیری جنبه‌های مزبور می‌باشد (دانگایاش و دشماخ^{۲۱}، ۲۰۰۱).



(شکل ۲) تقسیم‌بندی استراتژی تولید: منبع (به نقل از نایب زاده، ۱۳۸۸).

عملکرد

عملکرد، ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتی‌های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی‌های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان، مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی اهداف سازمانی دانست. متناسب با عملکرد که از دریچه‌های مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد، اهداف نیز از دریچه‌های مختلفی بروز می‌نمایند. عملکرد را مطابق با تعریف یادشده می‌توان عبارت از: توانایی سامانه سنجش در دستیابی به نتایج مرتبط با اهداف سنجش، دانست (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸).

مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخ‌گویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذی‌نفعان هستند تا همانند شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخ‌گو باشند؛ بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است و ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه‌ها از مغل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت ارتقای رضایت‌مندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرآیندی و به‌طور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود (رحیمی، ۱۳۸۵).

²⁰. Manufacturing functions

²¹. Dangayash & Deshmukh

۶. پیشینه تحقیق

علوی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی بررسی همراستایی بین استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی در شرکت فولاد اهواز پرداختند؛ که مهم‌ترین نتایج به دست آمده از این پژوهش بدین‌گونه می‌باشد که استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی در شرکت فولاد اهواز در ر استای هم بوده و بین همه ابعاد استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی رابطه معنی‌داری وجود داشته است.

تنانی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار با کیفیت سود و بازده سهام در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی دوره زمانی ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۱ می‌پردازد. نمونه تحقیق شامل ۹۹ شرکت است. این تحقیق از نوع توصیفی همبستگی بوده و برای آزمون فرضیه‌ها از مدل داده‌های ترکیبی و روش حداقل مربعات معمولی (OLS) استفاده می‌شود. در این تحقیق شرکت‌ها از نظر استراتژی کسب و کار به دو دسته‌ی شرکت‌های آینده‌نگر و شرکت‌های تدافعی تقسیم می‌شوند. برای تعیین استراتژی هر شرکت از سیستم امتیازدهی ترکیبی ایتنر و همکاران (۱۹۹۷) استفاده شده است. همچنین برای اندازه‌گیری متغیر کیفیت سود از دو شاخص محافظه‌کاری حسابداری و مدیریت سود استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری محافظه‌کاری حسابداری از شاخص محافظه‌کاری گیولی و هاین (۲۰۰۰) و برای اندازه‌گیری مدیریت سود از مقیاس مجموع اقلام تعهدی اختیاری طبق مدل تعدیل شده جونز استفاده نموده ایم. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میزان مدیریت سود در شرکت‌های تدافعی نسبت به شرکت‌های تهاجمی (پیشگام) بیشتر است. همچنین، نتایج بیانگر آن است که محیط اقتصادی بر رابطه بین راهبردهای تجاری شرکت و کیفیت سود آن موثر می‌باشد. علاوه بر این، نتایج رابطه معناداری بین سطح محافظه‌کاری و بازده سهام با نوع استراتژی شرکت‌ها را نشان نمی‌دهد. نتایج حاکی از آن است که محیط اقتصادی بر رابطه بین راهبردهای تجاری شرکت و بازده سهام آن موثر نیست.

شفیعی نیک آبادی (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی تأثیر استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت دانش بر توزیع دانش در جهت بهبود عملکرد نوآورانه پرداخته است. نتایج نشان داد که بین استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت دانش، بین استراتژی‌های مدیریت دانش و توزیع دانش و همچنین بین توزیع دانش و عملکرد نوآورانه رابطه‌ی معناداری وجود دارد، اما بین استراتژی‌های کسب و کار و توزیع دانش رابطه‌ی مستقیم و معنادار وجود ندارد. می‌توان استنباط کرد که توزیع مؤثر دانش، تحت تأثیر سلسله‌مراتب استراتژی‌ها است به طوری که استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های مدیریت دانش اثر گذاشته و استراتژی‌های مدیریت دانش است که توزیع هدفمند و مؤثر دانش را جهت‌دهی و هدایت می‌نماید و نقش میانجی بین استراتژی‌های کسب و کار و توزیع دانش را بر عهده دارد. در نهایت هم توزیع دانش منجر به بهبود عملکرد نوآورانه می‌شود.

خالویی و همکاران (۱۳۹۳) طی تحقیقی با عنوان بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار به این نتایج دست یافتند که که مدیریت دانش در این سه شرکت نقش معنی‌داری را در تمام مراحل تدوین استراتژی کسب و کار دارد، با این حال اهمیت این نقش در هر یک از فعالیت‌ها و گام‌های تدوین استراتژی کسب و کار متفاوت است.

خانلری و همکاران (۱۳۹۳) طی تحقیقی بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار بر موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی در شرکت‌های ایرانی پرداختند که در این پژوهش به بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار سازمان بر موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی، پرداخته شده است. با این منظور، ابتدا با طرح فرضیه‌ای، وجود رابطه معنی‌دار میان استراتژی کسب و کار و موفقیت سیستم بررسی شده، سپس به منظور مقایسه انواع استراتژی‌ها و تعیین بهترین استراتژی، سه فرضیه دوبخشی تدوین شده است. یافته‌ای پژوهش ضمن تأیید اثرگذاری استراتژی کسب و کار سازمان بر میزان موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی، دو استراتژی تدافعی و تحلیلگر را بهترین استراتژی‌ها برای بهره‌گیری موفق از این سیستم معرفی می‌کند.

دقیقی (۱۳۹۲) در پژوهش به بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی، استراتژی کسب و کار و عملکرد سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری تحقیق مدیران شرکت‌های تولیدی صنایع غذایی در استان گیلان پرداخته است. برای سنجش ارتباط

بین متغیرهای تحقیق و بررسی فرضیات پژوهش از آزمون همبستگی و جهت تأیید و برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. یافته‌های به‌دست‌آمده حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای وظایف مدیریت منابع انسانی، استراتژی کسب و کار و عملکرد شرکت وجود داشته و همچنین استراتژی کسب و کار در رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت نقش میانجی دارد.

نایب زاده (۱۳۸۸) در تحقیقی بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سپیادیزل پرداختند. استراتژی کسب و کار شرکت بر اساس مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰) و در دو بخش اصلی استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز و از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان بررسی شده و محتوای استراتژی تولید که در برگیرنده تعدادی از متغیرهای کلیدی تصمیم شامل منابع انسانی، برنامه‌ریزی تولید، کنترل مواد، ادغام عمودی و سازمان و مدیریت است نیز از طریق پرسشنامه‌ای که بین مدیران و کارشناسان شاغل در شرکت توزیع گردیده، سنجیده شده و نتایج حاصل از پرسشنامه هم از طریق بررسی اسناد و مدارک سازمانی مورد تأیید واقع گردیده است. عملکرد شرکت نیز بر اساس دو معیار کلیدی سود و فروش طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱ از اسناد مالی شرکت استخراج گردیده تا نسبت به بررسی رابطه سازگاری استراتژی‌های کسب و کار تولیدی و عملکرد مورد اسناد قرار گیرد. روش تحقیق حاضر از نوع روش تحقیق غیرآزمایشی یا توصیفی و نیز به شکل مطالعه موردی بوده و نتایج حاصل از آن برای استفاده در جامعه آماری مورد مطالعه به کار گرفته شده است.

اعرابی و همکاران (۱۳۸۷) طی تحقیق با عنوان رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران به این نتایج دست یافتند که بین استراتژی مرحله ورود به بازار با استراتژی فرصت‌جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیل‌گر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافع تمایزطلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافع کم هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود.

هاوآکا و همکاران (۲۰۱۳)، به بررسی تأثیر کاربرد استراتژی‌های عام پورتر بر عملکرد شرکت‌ها در تحقیقی که بر روی بیمارستان‌های اسلوواکی انجام شده، پرداختند، بدین ترتیب که استراتژی کسب و کار سازمان‌ها در سه زمینه رهبری هزینه، تمایز و تمرکز طبق تقسیم‌بندی مایکل پورتر (۱۹۸۰) و نیز عملکرد سازمان‌ها تحت معیارهای توانایی حفظ مشتری، توانایی کنترل هزینه عملیات و رشد سود کل مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاصل از داده‌ها نشان‌دهنده این مطلب است که استراتژی رقابتی کسب و کار منتخب بیمارستان‌ها بر عملکرد آن‌ها تأثیر به‌سزایی دارد و بیمارستان‌هایی که استراتژی میانه را دنبال می‌کنند؛ که ترکیبی از استراتژی‌های مذکور می‌باشد؛ نسبت به بیمارستان‌هایی که تنها روی یکی از استراتژی‌های سه‌گانه متمرکز شده‌اند، به مراتب عملکرد بهتری خواهند داشت.

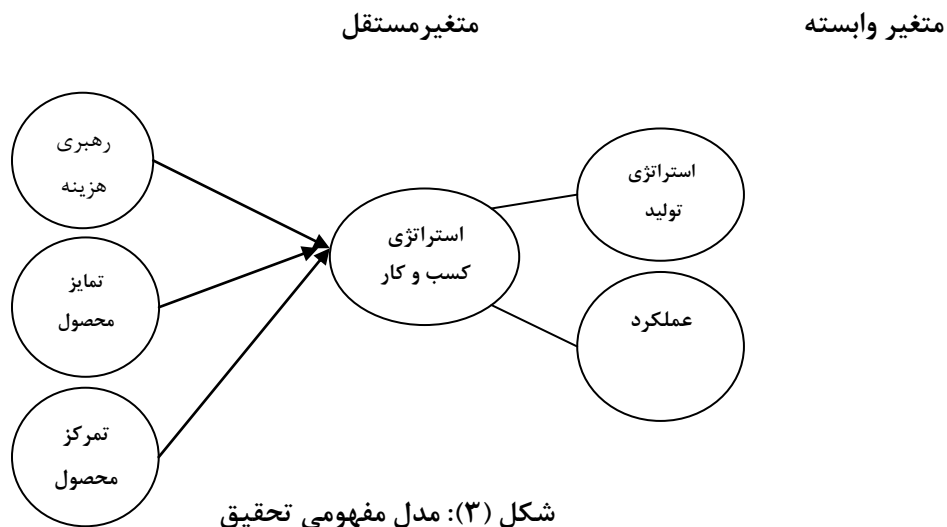
لین و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی از که به بررسی ابعاد استراتژی تولیدی شامل: هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و تحویل از یک سو و محیط تولید شامل انواع سبک‌ها یا مدهای ۶ لباس و انواع سیستم‌های خیاطی و دوخت و دوز صنعت لباس آمریکا انجام گرفته است در بررسی ابعاد استراتژی تولید و رابطه آن‌ها با سبک‌های لباس و سیستم‌های خیاطی دو نوع سبک عمده مطرح گردیده است: سبک‌های جدید و سبک‌های استاندارد؛ نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر این نکته است که تولید سبک‌های جدید لباس با ابعاد تولیدی کیفیت و تحویل و لیکن سبک‌های استاندارد با بعد هزینه مرتبط است. از سوی دیگر بین ابعاد استراتژی تولید و سیستم‌های خیاطی نیز رابطه متقابل یافت شده و در نهایت این مطلب مورد تأیید قرار گرفته است که تصمیمات شرکت‌ها در زمینه محیط تولیدی بر تصمیمات آن‌ها در زمینه استراتژی، تولید از ابعاد مختلف تأثیرگذار می‌باشد.

جان پارنل^{۲۲} (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "وضوح استراتژیک، استراتژی‌های کسب و کار و عملکرد" به دنبال بررسی ارتباط بین استراتژی کسب و کار و عملکرد بویژه ترکیب استراتژی‌ها می‌باشد. کسب و کار می‌تواند به دنبال یک استراتژی واحد از بین استراتژی‌های عمومی پورتر باشد و یا برای ترکیب دو یا چند استراتژی تلاش نماید. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که

²². John A.Parnell

استراتژی ترکیبی در برخی از موارد دارای عملکرد بالاتری می‌باشد؛ اما گاه به دلیل عدم وضوح و تمایز بین هر یک از استراتژی‌های کسب و کار با افت عملکرد روبرو می‌شود.

۷. مدل مفهومی تحقیق



۸. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی اول:

۱- بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیات فرعی

- ۱- بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین استراتژی کسب و کار تمایز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین استراتژی کسب و کار تمرکز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی دوم:

۱- بین استراتژی کسب و کار و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

۹. روش شناسی تحقیق

در این تحقیق محقق به دنبال مشخص کردن وضعیت بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج و ارائه راهکارهایی برای بهبود وضعیت این مؤلفه‌ها می‌باشد لذا این تحقیق از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین تحقیق حاضر از نظر ماهیت و روش در دسته تحقیقات توصیفی - همبستگی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر پژوهش حاضر به دلیل این که در فاصله زمانی معین انجام شده است، از نظر زمانی مقطعی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد و میانی و کلیه کارشناسان و کارکنان شرکت آرد شهر یاسوج می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۴۰ نفر می‌باشد.

در این تحقیق جهت جمع‌آوری اطلاعات برای پی‌ریزی مبانی کلی تحقیق همچون تعریف مفاهیم کلیدی، طرح ضرورت‌ها، بیان کاربردها و تشریح اهمیت آن از مطالعات کتابخانه‌ای مانند مطالعات مقالات فارسی و لاتین و کتب فارسی و لاتین در زمینه متغیرهای تحقیق و پایان‌نامه‌های مشابه در این زمینه و منابع اینترنتی و سمینارها استفاده گردیده است. در روش میدانی از ابزارهایی مانند مشاوره و مصاحبه با خبرگان در زمینه طراحی پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل آن استفاده شده است.

در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل دو بخش سؤالات عمومی (جنسیت و مدرک تحصیلی، میزان سابقه خدمت و وضعیت تأهل) و سؤالات تخصصی می‌باشد. پرسشنامه‌ها شامل:

۱- پرسشنامه استراتژی کسب و کار: این پرسشنامه برگرفته از مدل مدل مایکل پورتر (۱۹۸۰) می‌باشد پرسشنامه شامل ۱۳ سوال و دارای سه بعد رهبری هزینه، تمایز محصول و تمرکز بر محصول می‌باشد این پرسشنامه با طیف لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم طراحی شده است.

۲- پرسشنامه استراتژی تولید این پرسشنامه با استفاده از مدل اسکینر (۱۹۷۴ و ۱۹۶۹) که ۱۳ گویه تشکیل است که با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم طراحی شده است.

۳- پرسشنامه استاندارد عملکرد وانتا او یو و همکاران (۲۰۱۳) که مشتمل بر ۶ سؤال می‌باشد استفاده می‌گردد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری مختلفی استفاده می‌شود. به منظور ارائه تفسیر مناسبی از داده‌ها ابتدا با استفاده از تحلیل‌های توصیفی به بررسی جامعه آماری مورد مطالعه پرداخته می‌شود. هدف از این تحلیل ارزیابی طیف جنسیتی، تحصیلی و جمعیت شناختی نمونه‌های مورد مطالعه است به طوری که بتوان در نگاهی توصیفی نمایی کامل از آزمودنی‌ها به دست آورد. پس از بررسی توصیفی جامعه آماری پژوهش با استفاده از روش‌های استنباطی به تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات بدست آمده برای آزمون فرضیه‌ها مبادرت می‌شود. در این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون به کمک نرم‌افزار SPSS جهت بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته استفاده شده است.

۱۰. یافته‌های تحقیق

فرضیه اصلی اول: بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱): نتایج آزمون همبستگی بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید

استراتژی تولید		متغیر
فراوانی	پیرسون	استراتژی کسب و کار
۱۴۰	ضریب همبستگی	
	سطح معناداری	
	۰/۸۸۹**	۰/۰۰۱

** معنی داری در سطح ۹۹٪: * معنی داری در سطح ۹۵٪

یافته آزمون همبستگی پیرسون جدول (۱) نشان می‌دهد ضریب همبستگی ۰/۸۸۹ شده که این ضریب در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد بنابراین می‌تواند بیان کرد که بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اول: بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۲): نتایج آزمون همبستگی بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و استراتژی تولید

استراتژی تولید		متغیر
فراوانی	پیرسون	استراتژی کسب و کار رهبری
۱۴۰	ضریب همبستگی	هزینه
	سطح معناداری	

	۰/۰۰۱	۰/۸۸۳**	
--	-------	---------	--

**معنی داری در سطح ۹۹٪: *معنی داری در سطح ۹۵٪

یافته آزمون همبستگی پیرسون **جدول (۲)** نشان می‌دهد ضریب همبستگی ۰/۸۸۳ شده که این ضریب در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد بنابراین می‌تواند بیان کرد که بین استراتژی کسب و کار رهبری هزینه و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین استراتژی کسب و کار تمایز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۳): نتایج آزمون همبستگی بین استراتژی کسب و کار تمایز محصول و استراتژی تولید

استراتژی تولید		متغیر
فراوانی	پیرسون	استراتژی کسب و کار تمایز محصول
۱۴۰	ضریب همبستگی	
	سطح معناداری	
	۰/۹۲۰**	۰/۰۰۱

**معنی داری در سطح ۹۹٪: *معنی داری در سطح ۹۵٪

یافته آزمون همبستگی پیرسون **جدول (۳)** نشان می‌دهد ضریب همبستگی ۰/۹۲۰ شده که این ضریب در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد بنابراین می‌تواند بیان کرد که بین استراتژی کسب و کار تمایز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین استراتژی کسب و کار تمرکز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۴): نتایج آزمون همبستگی بین استراتژی کسب و کار تمرکز محصول و استراتژی تولید

استراتژی تولید		متغیر
فراوانی	پیرسون	استراتژی کسب و کار تمرکز محصول
۱۴۰	ضریب همبستگی	
	سطح معناداری	
	۰/۸۲۶**	۰/۰۰۱

**معنی داری در سطح ۹۹٪: *معنی داری در سطح ۹۵٪

یافته آزمون همبستگی پیرسون **جدول (۴)** نشان می‌دهد ضریب همبستگی ۰/۸۲۶ شده که این ضریب در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌تواند بیان کرد که بین استراتژی کسب و کار تمرکز محصول و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی دوم:

بین استراتژی کسب و کار و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۵): نتایج آزمون همبستگی بین استراتژی کسب و کار و عملکرد

عملکرد	متغیر
--------	-------

۱۴۰	پیرسون		استراتژی کسب و کار
	ضریب همبستگی	سطح معناداری	
	۰/۶۷۸**	۰/۰۰۱	

** معنی داری در سطح ۹۹٪: * معنی داری در سطح ۹۵٪

یافته آزمون همبستگی پیرسون جدول (۵) نشان می‌دهد ضریب همبستگی ۰/۶۷۸ شده که این ضریب در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد بنابراین می‌تواند بیان کرد که بین استراتژی کسب و کار و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۶): ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیر
			B	خطای معیار	
۰/۰۰۱	۸/۶۹۳	**	۲۲/۹۷۶	۲/۶۴۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۱	۶/۱۷۲	۰/۳۶۹	۱/۵۸۳	۰/۲۵۶	رهبری هزینه
۰/۰۰۱	۶/۰۳۰	۰/۴۱۱	۲/۰۶۲	۰/۳۴۲	تمایز محصول
۰/۰۰۱	۴/۲۳۰	۰/۲۲۲	۱/۰۹۲	۰/۲۵۸	تمرکز محصول

با توجه به اینکه سطح معنی داری بدست آمده همه متغیرهای تحقیق در جدول (۶) کمتر از ۰/۰۵ درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به میزان بتای محاسبه شده که تأثیر متغیرهای مورد نظر را بدون در نظر گرفتن شاخص، اولویت بندی می‌کند، متغیر تمایز محصول با میزان بتای (۰/۴۱۱) بیشترین سهم را در استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج داشته‌اند، و بعد از آن به ترتیب متغیر رهبری هزینه با بتای (۰/۳۶۹) و متغیر تمرکز محصول با بتای (۰/۲۲۲)، قرار گرفته‌اند.

۱۱. بحث و نتیجه گیری

از آنجا که آینده جهان دنیایی آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش کسب و کار است؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌های پیش‌رو به عنوان شرط اساسی توفیق در این میدان مطرح می‌گردد؛ بنابراین ضروری است که صنعت کشور با رویکردی استراتژیک نسبت به تشخیص شرایط جدید بین‌المللی و مشخص شدن اولویت‌های رقابتی آن و انجام تحولات ساختاری راه را برای پیشرفت هموار سازد. در انجام تحقیق حاضر دو مسأله مشوق محقق بوده است. مسأله اول، اهمیت سازگاری بین استراتژی‌های سطوح کسب و کار و تولید است. با وجودی که استراتژی تجاری و استراتژی تولید هر یک به صورت مجزا توسط محققین مختلف بررسی شده‌اند، ولی مسأله سازگاری بین این دو سطح در کمتر تحقیقی به صورت تجربی مورد توجه قرار گرفته است. مسأله دوم، لزوم توجه به عملکرد شرکت‌ها و عوامل تأثیرگذار بر آن می‌باشد، مسأله‌ای که ذهن اکثریت مدیران و استراتژیست‌ها را به خود جلب کرده است. به زعم محقق از آنجایی که تصمیمات تولیدی حمایت‌گر و تقویت‌کننده استراتژی کسب و کار می‌توانند منتهی به کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شوند، بنابراین سازگاری بین استراتژی‌های سطوح کسب و کار و تولید می‌تواند به عنوان یک عامل مهم تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها قلمداد شود.

پژوهش حاضر نشان داد که در بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج، مشخص گردید که بین استراتژی کسب و کار و استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه وجود دارد، و بین همه ابعاد استراتژی کسب و کار (رهبری هزینه، تمایز محصول، تمرکز محصول) و استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج رابطه وجود داشته است. همچنین در تجزیه و تحلیل رگرسیون مشخص گردید که متغیر تمایز محصول با میزان بتای (۰/۴۱۱) بیشترین سهم را در استراتژی تولید در شرکت آرد شهر یاسوج داشته‌اند، و بعد از آن به ترتیب متغیر رهبری هزینه با بتای (۰/۳۶۹) و متغیر تمرکز محصول با بتای (۰/۲۲۲) قرار گرفته‌اند؛ بنابراین با مشخص شدن الویت تأثیرگذاری متغیرها بر استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج، باید بر اساس اهمیت متغیرها مناسب عمل کرده و برای در استراتژی تولید و عملکرد در شرکت آرد شهر یاسوج می‌بایست توجه بیشتری به این متغیرها شود.

منابع

۱. اعرابی، م. رضوانی، ح. (۱۳۹۲). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم. شماره ۵. صص ۷۱-۹۷.
۲. پیرس و رابینسون. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. انتشارات یادواره کتاب. چاپ دوم.
۳. تنانی، م. محب خواه، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار با کیفیت سود و بازده سهام در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار، فصلنامه علمی پژوهشی تجربی حسابداری دوره ۴. شماره ۱. صص ۱۰۵-۱۲۷.
۴. خالویی، ع. پورعزت، ع. شامی زنجانی، م. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک، مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۶ شماره ۳. صص ۳۷۵-۳۹۴.
۵. خانلری، ا. کفایی، ا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار بر موفقیت سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی در شرکت‌های ایرانی. مدیریت صنعتی. دوره ۶ شماره ۲. صص ۲۴۲-۲۶۱.
۶. خاوند کار، ج. خاوند کار، ا. متقی، ا. (۱۳۸۸). سرمایه فکری: مدیریت، توسعه و مدل‌های سنجش. چاپ دوم. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۷. دقیقی، گ. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی، استراتژی کسب و کار و عملکرد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه گیلان.
۸. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ دوم. تهران.
۹. رحیمی، غ. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
۱۰. سفینیان، م. (۱۳۸۴). شناسایی موانع و محدودیت‌های اجرای بازاریابی رابطه‌مند در شرکت‌های بیمه دولتی در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه الزهرا.

۱۱. شفیعی نیک آبادی، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت دانش بر توزیع دانش در جهت بهبود عملکرد نوآورانه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سمنان دانشکده مدیریت و اقتصاد.
۱۲. صادقی، ر. (۱۳۸۸). ارائه مدل سنجش بازاریابی درونی (مورد مطالعاتی: شرکت قطارهای مسافرتی رجاء) پایان‌نامه ارشد رشته مدیریت اجرایی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۱۳. علوی، م. (۱۳۹۳). تحقیقی بررسی هم‌راستایی بین استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی در شرکت فولاد اهواز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد دهقان.
۱۴. کوپین، مینتس-برگ و جیمز. (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ دوم.
۱۵. لشکری، ز. محمودی، ع. (۱۳۸۶). ویژگی‌های غیرمالی مؤثر بر کیفیت گزارشگری مالی در شرکت‌ها پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران از سال ۸۱ الی ۸۴. رساله کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
۱۶. نایب زاده، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سپایدیزل، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷. صص ۱۱-۳۷
17. Afuah, A. and Tucci. C. (2004). Internet business models and strategies: text and cases, McGraw-Hill Higher Education, Boston, MA
18. Avella, L. & Fernandez, E. & Vazgues, G. J. (2001). The large Spanish industrial company: strategies of the most competitive factories", International Journal of management Science. No 27. PP 497-514.
19. Dangayach, G. S. & Deshmukh, S. G., 2001, "Manufacturing strategy. International Journal of operations and production management. Vol. 21. No 7. PP 884-932.
20. Porter Michael E. (1980). competition in global industries", harvard business school.
21. Rho, Boo-Ho & Park, Kwangtae & Yu, Yung-Mok, (2001). An international comparison of the manufacturing strategy implementation gap on business performance. International Journal of Production Economics. No. 70. PP. 89-97.
22. Slack, N. (1994). The importance performance matrix as a determinant of improvement priority. International Journal of operations and production management. Vol. 15. No 5. PP. 59-75.