

بهبود مدیریت  
سال ششم، شماره ۱  
پیاپی ۱۵، بهار ۱۳۹۱  
صفحه ۸۰-۵۶



## تأثیر رابطه هماهنگی راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد تولید بر عملکرد سازمانی

(مطالعه موردی در گروه صنعتی صفا)

سمیه سلمانی<sup>\*۱</sup> - ابوالفضل کزازی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت ۱۳۹۰/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۰/۱۱/۱۲)

### چکیده

**هدف** - هدف از تدوین این مقاله بررسی رابطه هماهنگی راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد تولید و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی است.

**روش** - به منظور دستیابی به هدف، گروه صنعتی صفا (فعال در زمینه صنعت فولاد ایران)، بعنوان مورد مطالعه انتخاب شده است و داده ها با استفاده از روش پرسشنامه و مصاحبه شخصی با افراد ذیربط گردآوری شده اند. برای آزمون الگوی فرضی ارائه شده، از روش آماری الگوی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۳</sup> استفاده نمودیم.

**یافته های تحقیق** - نتایج تحقیق مشخص می کند که بنگاه ها به منظور دستیابی به عملکرد بالاتر باید به رابطه این دو سطح راهبرد توجه نمایند. از آنجا که تدوین راهبرد در بنگاه ها از سطح بالاتر انجام می گردد و سپس راهبرد های سطوح پایین تر مشخص می گردند، یافته های تحقیق نیز به همین ترتیب گزارش می شوند. یافته ها نشان می دهند که اگر سازمان راهبرد رهبری هزینه را انتخاب کند، بهتر است به معیار هزینه پایین در راهبرد تولید اهمیت بیشتری بدهد.

\*۱- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران s\_salmani66@yahoo.com

۲- استاد دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران dr\_kazazi@yahoo.com

تمرکز بر متغیر تحویل بموقع و صرف منابع برای دستیابی به این معیار، برای سازمان اولویت رقابتی محسوب نمی شود. سازمانی که راهبرد تمایز را برمی گزیند، بهتر است به کیفیت به عنوان اولویت تولیدی خود توجه کند. همچنین می تواند با تمرکز بر معیار تحویل بموقع به عملکرد نسبتاً بالایی دست یابد. یافته ها به طور غیر قابل انتظاری رابطه غیر معنی دار راهبرد تمایز و متغیر انعطاف پذیری را نشان دادند.

**نتایج کاربردی/مدیریتی -** مدیران و تدوین کنندگان راهبرد باید توجه داشته باشند که یکی از جنبه های مهم پیاده سازی راهبرد، برگردان راهبرد های سطح کسب و کار به راهبرد های کارکردی می باشد و راهبرد تولید به عنوان یکی از راهبرد های کارکردی، جزئیاتی را به پیاده سازی راهبرد کسب و کار اضافه می کند که بررسی آن به منظور شناسایی و انتخاب راهبرد های هماهنگ، به سازمان ها در دستیابی به معیارهای عملکردی بالاتر کمک بسیاری می نماید و عدم توجه به این مسئله می تواند زیان هایی را به بار آورد که به وضوح قابل ردیابی نمی باشند. در این تحقیق، جزئیات تناسب میان این دو سطح راهبرد که مدیران باید در نظر داشته باشند، آورده شده است.

**نوآوری تحقیق -** این تحقیق، مطالعات پیشین را در زمینه ی نقش راهبردی تولید، بوسیله تجزیه و تحلیل تأثیر آن بر عملکرد سازمانی؛ و در زمانی که راهبرد تولید بعنوان متغیر میانجی میان راهبرد کسب و کار و عملکرد مورد توجه قرار می گیرد، تکمیل می کند. از آنجا که محققین پیشین که در زمینه هماهنگی راهبرد ها به فعالیت مشغول بوده اند، این مورد را بعنوان پیشنهاد برای بررسی بیشتر ارائه کرده اند، تحقیق حاضر از این حیث خلأ موجود در ادبیات را پر می نماید.

## واژگان کلیدی: سطوح راهبرد، راهبرد کسب و کار، راهبرد تولید، عملکرد سازمانی، الگوی معادلات ساختاری

### ۱- مقدمه

امروزه موفقیت سازمان ها در گرو جهت گیری همه بخش های سازمان در راستای مسیر راهبردی است [۷]. هر سازمان از سه بخش راهبرد تشکیل شده است. راهبرد بنگاه<sup>۱</sup> به توصیف جهت گیری کلان در راستای نگرش کلی آن بنگاه و همچنین به رشد و مدیریت انواع کسب و کارها و خطوط تولید می پردازد. راهبرد کسب و کار<sup>۲</sup> معمولاً در سطح محصولات یا واحد کسب و کار اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخش بازار خاص تأکید دارد [۹]. سومین سطح راهبردی در سازمان را راهبرد های کارکردی<sup>۳</sup> (وظیفه ای) می نامند. این راهبرد ها، یک برنامه کوتاه مدت برای حوزه های کلیدی وظیفه ای درون مؤسسه می باشند و از طریق مشخص تر کردن جزئیاتی درباره چگونه اداره کردن حوزه های کلیدی همچون مالی، حسابداری، بازاریابی، تولید/عملیات، تحقیق و توسعه و... تدوین می شوند، ولیکن می بایست با هدفهای بلندمدت و راهبرد های سطح بالاتر سازگار باشند؛ چرا که این راهبرد ها فکر یا ایده (راهبرد اصلی) را به فعالیت های طراحی شده برای دستیابی به هدف های سالیانه مشخص ترجمه می نمایند [۲].

1- Corporate strategy  
2- Business strategy  
3- Functional strategy

اسکینر اولین فردی بود که نیاز مدیران به دانستن نقش مهم راهبرد تولید بر قابلیت های رقابتی بنگاه و در نتیجه تأثیر آن بر عملکرد را مطرح کرد. یکی از زیربندهای اصلی کار اسکینر، آزمون روابط متقابل میان راهبرد تولید و راهبرد کسب و کار است که توجه چندانی به آن نشده است. بحث اسکینر این بود که همان طور که راهبرد کسب و کار یک شرکت، تقاضاهای خاصی را برای وظیفه تولید و عملیات قرار می دهد، به همین ترتیب راهبرد تولیدی شرکت نیز باید بصورت خاصی طراحی شود که اهداف راهبرد کسب و کار شرکت را به انجام برساند [۱۲]. علیرغم وجود تحقیقاتی در زمینه اثبات گفته های اسکینر [۱۹، ۲۳، ۵۳]، آزمون روابط متقابل و درونی راهبرد کسب و کار و راهبرد تولید آنچنان که شایسته است مورد توجه قرار نگرفته است. آنچه اهمیت پرداختن به موضوع هماهنگی را شفاف تر می سازد توجه به این مسئله است که طبق نظر آموآکو و آکواه (۲۰۰۸)، راهبرد کسب و کار، راهبرد تولید را به سمت تصمیمات عملیاتی رهنمون می سازد که بر عملکرد بنگاه تأثیر گذار می باشند. آنها خاطرنشان می کنند که به منظور دست یابی به اهداف رقابتی، راهبرد تولید باید با راهبرد کسب و کار بنگاه هماهنگ باشد. آندرسون (۱۹۹۰) نیز در مطالعات خود به خلأ موجود در رابطه هماهنگی این دو سطح راهبردی توجه کرده و عنوان می کند که پرداختن به این موضوع، این مسئله را مشخص می سازد که قابلیت های تولیدی چگونه باید تطبیق یابند تا بتوانیم به اهداف کلان بنگاه یا شرکت دست یابیم. بر اهمیت هماهنگ کردن راهبرد رقابتی کسب و کار و راهبرد تولیدی در مطالعات بسیاری صحه گذارده شده است [۴۶، ۵۳]. لازم بذکر است که مسئله هماهنگی در کشورهای توسعه یافته مورد بررسی قرار گرفته است و مورد تأیید می باشد. در این دسته از کشورها، پیاده سازی راهبرد به خوبی درک و بکار گرفته شده است [۱۷، ۵۷]. با اینحال، در کشورهای در حال توسعه پژوهش های اندکی در این رابطه انجام گرفته است که بسط آن می تواند مورد توجه باشد. بنابراین، مطالعات بیشتر در اقتصادهای در حال توسعه حائز اهمیت می باشد و عامل بالقوه افزایش درک ما از راهبرد تولید می گردد [۲۲، ۵۷]. به این ترتیب، هدف این مقاله، سنجش رابطه راهبرد کسب و کار و راهبرد تولید و تأثیر آن بر عملکرد می باشد. اغلب تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، صنایع مختلف را بطور همزمان مورد بررسی قرار داده است. تمرکز بر صنعت خاص از ویژگی های این تحقیق است که به نتایج بدست آمده در صنعت مزبور و صنایع مشابه اعتبار بیشتری می بخشد.

در این تحقیق برآنیم که پس از معرفی عوامل و متغیرهایی که در هر یک از دو سطح مذکور اساسی تر هستند، به تشخیص رابطه هماهنگی هر یک از این متغیرها با یکدیگر بپردازیم و به نتیجه گیری کلی در مورد اینکه کدام راهبرد ها از لحاظ تأثیر بر عملکرد سازمانی با یکدیگر هماهنگ تر هستند برسیم. در حقیقت، ما بطور خاص تأثیر مستقیم راهبرد های رهبری هزینه و تمایز بر متغیرهای هزینه، کیفیت، تحویل

بموقع و انعطاف پذیری بعنوان اولویت های رقابتی راهبرد تولید را می سنجمیم. همچنین تأثیر راهبرد های رهبری هزینه و تمایز بر متغیرهای عملکرد سازمانی و تأثیر متغیرهای راهبرد تولید بر عملکرد سازمانی را بررسی می کنیم. بعلاوه، اثر رابطه هماهنگی این دو نوع راهبرد را در رابطه با بهبود و افزایش عملکرد سازمانی مورد سنجش و آزمون قرار می دهیم. به همین منظور، این هدف، ابتدا به بحث هایی کلی در رابطه با هر یک از متغیرهای اصلی و بررسی آنها از لحاظ نظری می پردازیم. پس از بررسی رابطه هماهنگی دو سطح راهبرد مذکور با عملکرد سازمانی، فرضیه ها و روش های آماری مورد استفاده را معرفی خواهیم کرد و به ارائه نتایج آماری و تشریح یافته های تحقیق می پردازیم. در بخش آخر نیز، بحث در مورد کاربردهای مدیریتی تحقیق و نتیجه گیری را ذکر خواهیم کرد.

## ۲- بیان مسئله

اهمیت راهبرد و دیدگاه راهبردی در سازمان مسئله ای است که در حفظ بقای سازمان و به دست آوردن مزیت رقابتی بسیار مورد توجه می باشد. همچنین اهمیت هماهنگی میان راهبرد های واحدهای مختلف برای ایجاد هم افزایی در سازمان نباید نادیده انگاشته شود. این هماهنگی می تواند در سطوح مختلف مورد سنجش قرار گیرد و همچنین می تواند میان واحدهای مختلف یک سطح ارزیابی گردد. به علاوه مسأله ای که ذهن اکثریت مدیران و تهیه کنندگان راهبرد ها را به خود جلب کرده است، لزوم توجه به عملکرد شرکت ها و عوامل تأثیرگذار بر آن است که باید شناسایی گردند [۴۶].

بدون شک راهبرد ساخت و تولید یکی از عوامل فرایند برنامه ریزی کسب و کار یک کارخانه است. در حالی که روش های ساخت در فرایند تولید موضوع شناخته شده ای است، ولی ارتباط بخش تولید با راهبرد کلی کسب و کار هنوز برای بسیاری از افراد مشخص و روشن نیست. بنا به عقیده اسکینر، "راهبرد تولید" حلقه مفقود راهبرد کلان سازمان است؛ چرا که راهبرد کلان سازمان در سطح عملیاتی به صورت راهبرد تولید ظهور می یابد و تقابل این دو راهبرد مشکلات زیادی را برای کارخانه ها به همراه داشته است. به منظور به حداکثر رساندن عملکرد کلی سازمان، راهبرد تولید باید به دنبال بهبود مستمر عملکرد کارخانه و حرکت در راستای راهبرد کسب و کار سازمان باشد [۸]. ما در این تحقیق، زمینه ای برای مطالعه ی بیشتر عوامل مؤثر در هماهنگی و جلب توجه بیش از پیش مدیران نسبت به این عوامل را فراهم ساخته ایم تا با شناخت میزان ارتباط این دو راهبرد، برخی از عوامل اساسی ناشناخته موفقیت سازمان ها در دستیابی به اهداف سازمانی روشن گردد.

## ۲-۱- راهبرد کسب و کار، راهبرد تولید و عملکرد سازمانی

راهبرد سطح کسب و کار درباره چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص می باشد و با این موضوع سر و کار دارد که یک واحد کسب و کار چگونه به مزیت رقابتی دست می یابد. یک کسب و کار بخشی از یک سازمان است که برای آن یک بازار خارجی مشخص در خصوص محصولات وجود دارد و این موضوع آن را از دیگر کسب و کارها جدا می کند [۳۱]. یک شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی باید ارزش مورد نیاز خریداران را در حالی ارائه دهد که یا فعالیت هایش را کارآمدتر از رقبای انجام دهد (راهبرد رهبری هزینه) و یا فعالیت هایش را به شیوه ی منحصر به فردی انجام دهد که ارزشی بیشتر از رقبای خریداران ایجاد کند و در عوض قیمت بیشتری را اعمال نماید (راهبرد تمایز) [۴۰].

راهبرد رهبری هزینه، اقدامی است که بنگاه برنامه آن را توسعه می دهد تا محصولات یا خدمات را در کمترین هزینه تولید کند. تولید در پایین ترین هزینه، بنگاه را قادر می کند تا محصولاتش را پایین تر از توان رقبا قیمت گذاری کند و بنابراین به سهم بیشتری از بازار دست یابد. راهبرد تمایز، اقدامی است که بنگاه برنامه آن را توسعه می دهد تا کالاها و خدماتی تولید کند که مشتریان احساس خاص بودن داشته باشند، بطوریکه درک کنند بنگاه به خواسته شان اهمیت می دهد [۲۸].

از طرفی باید توجه کنیم که بخش ساخت و تولید مهم ترین بخش هر سازمان است که فعالیت های مربوط به تولید محصولات و خدمات سازمان در آن بخش صورت می گیرد [۸]. عملکرد بخش تولیدی باید به گونه ای باشد که در اهداف راهبردی کسب و کار سهیم باشد. اسکینر نیز معتقد بود نقش تولید باید از صرف واکنشی بودن نسبت به تصمیماتی که توسط سایر وظایف گرفته می شوند، بهبود می یابد و در تمام ابعاد راهبرد کسب و کار نقش فعال تری یابد. او معتقد بود که با درک جایگاه راهبرد تولید و سهم بسزایی که وظیفه تولیدی در کسب و کار دارد، مزیت رقابتی پایدار برای شرکت توسعه می یابد [۲۴]. تعاریف مختلفی از راهبرد تولید توسط مشاهیر این حوزه ارائه شده است. نکته ی مورد توجه در همه ی این تعاریف این است که راهبرد تولید و عملیات الگویی می باشد که تصمیمات مربوط به تخصیص منابع با توجه به آن اتخاذ می شود و هدف همه این تصمیمات ایجاد مزیت رقابتی است. بطور کلی می توان گفت راهبرد تولید عبارتست از: الگویی که با توجه به آن تصمیمات مرتبط با تخصیص منابع بخش تولید، اتخاذ می شود و در بر گیرنده فعالیت هایی است که هدف همه آنها ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کار می باشد [۳۳].

مسئله قابل توجه دیگر، تأثیر معنادار فعالیت های تولیدی بر عملکرد سازمانی می باشد. براه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) دریافته اند که روش های تولیدی ارتباط و همبستگی محکمی با عملکرد شرکت دارند. ادبیات راهبرد تولید نیز یک پیوند مستقیم میان راهبرد تولید و عملکرد بنگاه ارائه کرده است [۳۰]. ایده ای که

راهبرد تولید از عملکرد بنگاه حمایت می کند، ریشه در مطالعات متعددی دارد [۳۵، ۴۱، ۴۷، ۵۰، ۵۱]. بعضی از مطالعات نیز ابعاد شخصی راهبرد تولید بر عملکرد بنگاه را مورد آزمون قرار داده اند [۱۲، ۲۳، ۳۴، ۵۴، ۵۶]. محققانی نیز به مطالعه در این موضوع پرداخته اند که راهبرد تولید، به خودی خود، تأثیری مثبت بر عملکرد تجاری دارد [۲۰]. با توجه به بررسی ادبیات و تئوری موجود و مروری بر مطالعاتی که در این زمینه در کشورها و صنایع مختلف انجام شده است، مختصری از این تحقیقات انجام شده در جدول شماره ۱ ارائه می شود.

جدول ۱- خلاصه ای از مطالعات قابل مقایسه پیشین

کشور/صنعت مورد مطالعه	متغیرهای تولیدی	متغیرهای محیطی/ راهبرد های کسب و کار	محقق:
ایالات متحده ی امریکا	انعطاف پذیری		سوآمیداس و نیوئل <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۲
صنعت بافندگی	گرایش به فناوری: سیستم کنترل و برنامه ریزی تولید، برنامه های تضمین کیفیت، برنامه ریزی ظرفیت، فرایند نوآورانه، ابزار رسیدن به هدف خاص. گرایش به بازار: ابزار رسیدن به اهداف عمومی، فقدان ظرفیت، کیفیت تولید، تنوع محصول، بومی سازی محصول، تسهیلات	سطح تمایز	اسکینر <sup>۲</sup> ۱۹۹۵
سنگاپور	انعطاف پذیری، کیفیت، هزینه پایین، قابلیت اعتماد تحویل بموقع	دسترسی به نیروی انسانی، هزینه های تجاری، پویایی محیط، رقابت پذیری	وارد و همکاران <sup>۳</sup> ۱۹۹۵
امارات متحده عربی	انعطاف پذیری، کیفیت، هزینه پایین، قابلیت اعتماد تحویل بموقع	دسترسی به نیروی انسانی، هزینه های تجاری، پویایی محیط، رقابت پذیری	بدری و همکاران <sup>۴</sup> ۲۰۰۰
قانا	انعطاف پذیری، کیفیت، هزینه ی پایین، قابلیت اعتماد تحویل بموقع	دسترسی به نیروی انسانی، هزینه های تجاری، پویایی محیط، رقابت پذیری	آموآکو- گیامپاخ <sup>۵</sup> ۲۰۰۳
صنعت بانکداری	یکپارچگی عملیاتی، مدیریت ظرفیت، مدیریت تسهیلات، مدیریت برخورد با کارکنان و مصرف کنندگان	تدافعی، تحلیل گرانه، پیش گیرانه، انفعالی	مانسانگ ری و ستیش مهرا <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۶
قانا	انعطاف پذیری، کیفیت، هزینه ی پایین، تحویل بموقع	رهبری هزینه، تمایز	آموآکو-گیامپاخ و موسه آکوآه <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۸
صنعت کاشی سرامیک در کشور اسپانیا	هزینه، کیفیت، تحویل بموقع، انعطاف پذیری	تدافعی، تحلیل گرانه، پیشگیرانه، انفعالی	اولترا و فلور ۲۰۱۰

1- Swamidass & Newell

2- Skinner

3- Ward, Duray, Leong & Sum

4- Badri & Davis

5- Amoako-Gyampah

6- Munsung Rhee & Satish Mehra

7- Amoako-Gyampah & Moses Acquah

## ۲-۲- هماهنگی راهبردی:

هماهنگی، به همخوانی<sup>۱</sup> یا سازگاری<sup>۲</sup> دو یا تعداد بیشتری عامل اشاره دارد و اعتقاد محققینی چون ونکاترامن و پرسکات<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) و میل گروم و رابرت<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) بر اینست که وجود هماهنگی خوب میان این عوامل بر عملکرد تأثیر دارد. محققانی که در زمینه دیدگاه هماهنگی کار کرده اند، به دو نوع سازگاری یعنی سازگاری میان زیرسیستم های درون بنگاه (هماهنگی داخلی) و هماهنگی میان ساختار سازمانی، راهبرد و محیط خارجی (هماهنگی بیرونی) دست یافته اند [۳۹].

هر یک از سیستم های موجود در سطوح راهبردی سازمان، هم باید با زیر سیستم های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم های هم تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف های سازمان شود [۱]. نکته ی قابل ذکر اینست که هماهنگی راهبردی میان تولید و عملیات و راهبرد های کسب و کار برای دستیابی به موفقیت امری ضروری است و نیازمند تحقیقات و مطالعات بیشتر در زمینه ی یافتن پایه ای قوی در رابطه با چگونگی تعامل متغیر راهبرد های وظیفه ای با مؤلفه های راهبرد کسب و کار می باشد. راهبرد های سطح کسب و کار و کارکردی در یک رابطه ی از بالا به پایین به یکدیگر مربوط می باشند. بنظر می رسد که راهبرد سطح وظیفه ای، راهبرد کسب و کار را پشتیبانی می کند و به موجب آن در عملکرد نیز سهم می یابد [۴۲]. محققان به این نتیجه رسیده اند که در اکثر سازمان های موفق، مدیر تولید و عملیات نقش فعالی در فرایند برنامه ریزی راهبردی داراست. با این وجود، متأسفانه برخی از سازمان ها به طور صحیح عملیاتشان را با کسب و کار یکپارچه نساخته اند. طبق یافته های رُمنو<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) اینگونه سازمان ها حداقل با یکی از سه خطای محتمل مواجه می شوند: ناسازگاری<sup>۶</sup>، گوناگونی و تعدد بسیار<sup>۷</sup> (یا فقدان تمرکز)، ناهماهنگی و عدم تطابق<sup>۸</sup>. می توان از وقوع این خطاها بوسیله ایجاد سیاست های عملیاتی که سازگار با تجهیزات بازار هستند و از لحاظ داخلی میانشان هماهنگی وجود دارد و تقاضاهای متناقض را به حداقل می رسانند، جلوگیری کرد [۱۴].

نویسندگان متعددی [۳۸، ۴۲، ۴۷، ۵۵] در این زمینه تحقیق کرده و در مواردی به اثبات رسانده اند که اگر شرکتی می خواهد به اهداف سازمانی اش برسد، باید راهبرد تولیدی سازگار و هماهنگ با راهبرد کسب و کار داشته باشد. دانگایاخ و دشموخ<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) نیز بیان کرده اند که اگر بنگاهی موفق به شناسایی روابط مهم میان راهبرد تولید و راهبرد کسب و کار نشود، ممکن است سیستم های تولیدی غیرکارایی را موجب شود که از قابلیتش برای دستیابی به اهداف راهبردی جلوگیری کند [۱۲]. با توجه به مطالب ذکر شده، ما در این تحقیق، به شناسایی رابطه ی میانجی راهبرد تولید میان راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی می

1- congruence

2- consistency

3- Venkatraman &amp; Prescott, 1990

4- Milgrom &amp; Roberts, 1995

5- Romano

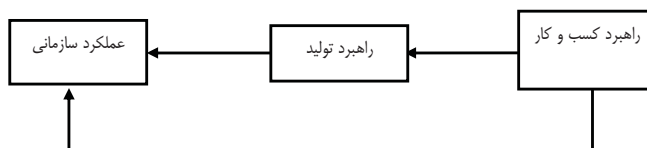
6- incompatibility

7- multiplicity

8- inconsistency

9- Dangayach &amp; Deshmukh, 2001

پردازیم و به این ترتیب الگوی مفهومی تحقیق را بصورت شکل ۱ ارائه می کنیم.



شکل ۱- الگوی عمومی تحقیق

الگو پیشنهاد می کند که عملکرد سازمانی به طور مستقیم از راهبرد کسب و کار و راهبرد تولید متأثر می باشد. همچنین بوسیله ی راهبرد کسب و کار بطور غیر مستقیم از طریق راهبرد تولید بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار می باشد. بنابراین، راهبرد تولید می تواند میانجی رابطه بین راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی باشد. رابطه میان این متغیرها پیش بینی شده است زیرا لزوم سازگاری میان راهبرد کسب و کار و راهبرد تولید برای موفقیت بنگاه های تولیدی در بهبود عملکردشان بسیار مورد بحث قرار گرفته است [۵۳]. بنابراین، ما به این فرضیه دست یافتیم که تأثیر کلی راهبرد کسب و کار بر عملکرد، از طریق راهبرد تولیدی بیشتر از تأثیر مستقیم راهبرد کسب و کار بر عملکرد است. در راستای آزمون این فرضیه ی اصلی، سه فرضیه فرعی را مدعی شدیم که عبارتند از:

- ۱) راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- ۲) راهبرد کسب و کار بر راهبرد تولید تأثیر مثبت دارد.
- ۳) راهبرد تولید بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

### ۳- تعریف عملیاتی متغیرها:

#### ۳-۱- راهبرد کسب و کار:

ارزیابی ما از راهبرد کسب و کار بر پایه ی گونه شناسی پورتر می باشد. مؤلفه های اصلی راهبرد کسب و کار، رهبری هزینه و تمایز می باشند. بیشتر موارد استفاده شده در اندازه گیری این دو مؤلفه، در کار دس و دیویس<sup>۱</sup> مشاهده می شوند که این مقیاس ها را برای ارزیابی راهبرد های ژنریک رقابتی پورتر توسعه دادند. پس از آن، این معیارها توسط محققینی همچون وارد و دوری<sup>۲</sup> گسترش داده شدند [۱۲].

بنگاهی که راهبرد رهبری هزینه را بصورت موفق دنبال می کند، به مواردی چون ساختار تجهیزاتی که از لحاظ مقیاس کارایی دارند، دنبال کردن جدی کاهش هزینه ها، کنترل هزینه های سربار، دوری از مشتریانی که حساب هایشان را به موقع پرداخت نمی کنند و حداقل کردن هزینه در محیط هایی همچون تحقیق و

1- Dess & Davis, 1984

2- Ward & Duray, 2000



توسعه، خدمات، فروش، بازاریابی و ... اهمیت می دهد. راهبرد تمایز نیز می تواند بر پایه ابعاد زیادی قرار بگیرد، مثل علامت تجاری خاص، ویژگی های طراحی و نوآوری، کیفیت محصول، قابلیت اطمینان، دوام، خدمت به مشتری و شهرت بنگاه. یک راهبرد تمایز موفق باید بر پایه ویژگی هایی باشد که تقلید کردن از آن برای رقبا دشوار باشد.

ارزیابی ما از راهبرد کسب و کار بر پایه ی ۱۱ مشخصه برگرفته از ادبیات [۱۲، ۵۳] بود. در این پژوهش، راهبرد رهبری هزینه را با استفاده از ۶ مورد میزان اهمیت بر کارایی عملیاتی، قیمت گذاری رقابتی، تهیه مواد خام، کاهش هزینه های تولیدی، حداقل سازی مخارج اضافی، کاهش تعداد مشخصه های محصول و راهبرد تمایز را با استفاده از موارد میزان اهمیت به توسعه محصول جدید، شهرت علامت تجاری، نوآوری در روش های و تکنیک های بازاریابی، کنترل کانال های بازاریابی و تبلیغات ارزیابی کردیم.

### ۳-۲- راهبرد تولید:

بسیاری از مطالعات ۴ معیار: انعطاف پذیری، تحویل بموقع، کیفیت و هزینه را بعنوان مؤلفه های کلیدی راهبرد تولید پیشنهاد کرده اند [۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲۵، ۳۷، ۵۲]. در ادامه به تعریف عملیاتی هر یک از این ۴ اولویت تولیدی می پردازیم.

بنا به نظر دتونی و تونیکا<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) انعطاف پذیری، قابلیت یک سیستم تولیدی برای تغییر یا واکنش نشان دادن در زمان کم، با کمترین تلاش، کمترین هزینه و کمترین فعالیت ممکن می باشد. هیون و آن<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) هدف اصلی راهبردی انعطاف پذیری را این می دانند که بتواند به سیستم کمک کند تا با عدم اطمینان موجود در تراکم تقاضا کنار بیاید [۱۸]. معیار انعطاف پذیری بوسیله مشخصه های اهمیت بر کاهش زمان تأخیر، کاهش زمان راه اندازی، قابلیت تغییر تخصیص ماشین به محل ساخت و قابلیت تغییر اولویت عملیات در محل ساخت ارزیابی گردید.

مارک لند و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) از اصطلاح "رقابت مبتنی بر زمان"<sup>۴</sup> برای تأکید بر این مطلب که مدیران باید مراحل و زمان مورد نیاز تحویل یک محصول را با دقت تعریف کنند و هر مرحله را نیز به دقت تجزیه و تحلیل نمایند تا اطمینان یابند که عامل زمان به خوبی حفظ شده است، استفاده می کنند. معیارهای تحویل شامل اهمیت بر فعالیت هایی است که قابلیت اطمینان تحویل یا سرعت تحویل را افزایش می دهد [۵۳] به این ترتیب این دو معیار مبنای ارزیابی متغیر تحویل قرار گرفتند.

از جنبه عملیاتی، کیفیت به رویارویی با انتظارات مشتریان توجه دارد که این موضوع دربردارنده توجه خاص نیازهای هر مشتری است. همچنین بهبود مستمر کیفیت بعنوان راهبرد اصلی در صنایع تولیدی

1- DeToni & Tonchia

2- Hyun & Ahn

3- Markland R.; Vickery S.; Davis R

4- Time based competition

گزارش شده است [۳۰]. فلین (۱۹۹۴) نیز عنوان می کند مقیاس کیفیتی که ما مورد استفاده قرار می دهیم باید شامل موارد مربوط به اهمیت دادن به کنترل فرایند و مدیریت فرایند کیفیت باشد. بطور خاص، این مقیاس، میزان اهمیت سازمانی بر کنترل فرایند آماری، سیستم های کنترل فرایند زمان واقعی، به روز کردن تجهیزات فرایند و بهبود فرایندهای جدید برای محصولات جدید و قدیمی را اندازه گیری می کند [۵۳] که در این تحقیق نیز با توجه به همین ۵ عامل، ارزیابی از متغیر کیفیت انجام گرفت.

استن براکر و لئانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) راهبرد هزینه را اینگونه معرفی می کنند: تولید و توزیع یک محصول با حداقل مخارج<sup>۲</sup> یا منابع اتلاف شده بطوریکه از لحاظ هزینه، در بازار دارای مزایایی باشیم [۱۷]. در این تحقیق، اولویت های رقابتی هزینه پایین بوسیله میزان اهمیت به کاهش هزینه های تولیدی، کاهش موجودی، افزایش بکارگیری تجهیزات و افزایش بکارگیری ظرفیت اندازه گیری می شود [۵۳].

#### ۴- روش شناسی تحقیق:

##### ۴-۱- نمونه گیری و جمع آوری داده ها:

ما در این تحقیق، ۵ شرکت منتخب از گروه صنعتی صفا (فعال در زمینه صنعت فولاد ایران) را بعنوان مورد مطالعه انتخاب کردیم. گروه صنعتی صفا یکی از بزرگترین گروه های صنعتی کشور است که بیش از سی سال در صنایع لوله و پروفیل فولادی فعالیت داشته و هم اکنون نیز بیش از ۵۵٪ بازار داخلی و ۸۰٪ بازار صادراتی کشور را در اختیار دارد. واحد های تولیدی تحت مدیریت این گروه شامل ۸ شرکت می باشد که یکی از این شرکت ها بدلیل سابقه کاری کمتر از سه سال از جامعه ی آماری تحقیق حذف گردید؛ زیرا پرسش های مربوط به معیارهای عملکردی مقایسه با عملکرد ۳ سال گذشته را شامل می شد. جامعه آماری متشکل از مدیران و کارشناسان بخش های تولید و امور حسابداری و مالی و همچنین متخصصین راهبرد در گروه صنعتی صفا بود و از میان جامعه ی ۲۲۵ نفری، ۱۶۳ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند که این تعداد از طریق روش نمونه گیری تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران بدست آمده است و از آنجا که شرکت ها از لحاظ تعداد افراد کارشناس و متخصص متفاوت بودند، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده استفاده کردیم. با توجه به میدانی بودن روش تحقیق، پرسشنامه های مربوطه میان این افراد توزیع گشت و در آن از مقیاس ۷ رتبه ای لیکرت به منظور اندازه گیری نگرش های پاسخ دهندگان استفاده شد.

##### ۴-۲- روایی و پایایی ابزار سنجش:

“روایی” اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن طراحی شده است اشاره

1- Stonbrucker & Leong

2- expense

می کند [۳]. در این تحقیق روایی محتوا<sup>۱</sup> و روایی سازه<sup>۲</sup>، ابزار سنجش قرار گرفته است. برای سنجش روایی محتوا از دو شیوه استفاده شده است: ۱- شیوه توافق متخصصین ۲- مطالعه ی پرسشنامه های مشابه در مقالات و کتب مربوط. برای سنجش روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳</sup> به کار رفته است. لازم بذکر است که پرسشنامه مورد استفاده برگرفته از کار وارد و دوری (۲۰۰۰) می باشد که پس از آن آموکو گیامباخ و آکوا (۲۰۰۸) نیز به منظور تشخیص راهبرد تولید و کسب و کار، پرسشنامه ی مذکور را مورد استفاده قرار دادند. در جدول شماره ۲ و ۳ مشخصه های مربوط به تحلیل عاملی تأییدی انجام شده در رابطه با متغیرهای راهبرد تولید و متغیرهای راهبرد کسب و کار آورده شده است.

جدول ۲- بارهای عاملی استاندارد شده و غیراستاندارد، آماره t و

ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیارهای مربوط به راهبرد تولید

متغیر پنهان (سازه)	متغیرهای آشکار	وزن استاندارد شده	t-value
Flex انعطاف پذیری	Q۱: کاهش زمان تأخیر	۰/۴۹	۵/۳۰***
	Q۲: کاهش زمان راه اندازی	۰/۶۲	۷/۱۱***
	Q۳: قابلیت تغییر تخصیص ماشین به محل ساخت	۰/۶۱	۷/۱۰***
	Q۴: قابلیت تغییر اولویت عملیات در محل ساخت	۰/۶۲	۷/۲۴***
Qual کیفیت	Q۵: کنترل فرایند آماری	۰/۷۱	۹/۳۱***
	Q۶: سیستمهای کنترل فرایند زمان واقعی	۰/۵۹	۷/۷۰***
	Q۷: به روز کردن تجهیزات فرایند	۰/۶۵	۸/۵۶***
	Q۸: بهبود فرایندهای جدید برای محصولات جدید	۰/۶۸	۹/۰۴***
	Q۹: بهبود فرایندهای جدید برای محصولات قدیمی	۰/۵۶	۶/۸۲***
Deli تحويل	Q۱۰: قابلیت اطمینان تحويل	۰/۸۳	۱۰/۱۲***
	Q۱۱: سرعت تحويل	۰/۸۷	۱۰/۵۸***
Co هزینه	Q۱۲: کاهش هزینه های تولیدی	۰/۴۴	۵/۳۹***
	Q۱۳: کاهش موجودی	۰/۵۳	۶/۵۵***
	Q۱۴: افزایش بکارگیری تجهیزات	۰/۷۷	۱۰/۲۱***
	Q۱۵: افزایش بکارگیری ظرفیت	۰/۷۷	۱۰/۲۸***

\*\*\*p<۰.۰۱      \* p<۰.۰۵

1- Content validity  
2- Construct validity  
3- Confirmatory Factor Analysis

جدول ۳- بارهای عاملی استاندارد شده و غیراستاندارد، آماره t و ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیارهای مربوط به راهبرد کسب و کار

متغیر پنهان (سازه)	متغیرهای آشکار	وزن استاندارد شد	t-value
CoLe رهبری هزینه	Q16: کارایی عملیاتی	۰/۷۶	۱۰/۴۷**
	Q17: قیمت گذاری رقابتی	۰/۵۶	۷/۱۶**
	Q18: تهیه مواد خام	۰/۶۸	۹/۱۳**
	Q19: کاهش هزینه های تولیدی	۰/۶۸	۹/۱۱**
	Q20: حداقل سازی مخارج اضافی	۰/۵۴	۶/۷۳**
Differ تمایز	Q21: کاهش تعداد مشخصه های محصول	۰/۴۹	۶/۱۱**
	Q22: توسعه محصول جدید	۰/۴۹	۵/۹۲**
	Q23: شهرت علامت تجاری	۰/۶۱	۷/۷۲**
	Q24: نوآوری در روش ها ی بازاریابی	۰/۷۲	۹/۲۳**
	Q25: کنترل کانالهای بازاریابی	۰/۳۸	۴/۴۴**
	Q26: تبلیغات	۰/۳۷	۴/۳۱**

\*\* $p < 0.01$       \*  $p < 0.05$

با توجه به نتایج جدول ۲، تمامی بارهای عاملی مرتبط با ۴ سازه انعطاف پذیری، کیفیت، تحویل و هزینه (Flex ، Qual ، Deli ، Co) مربوط به متغیر راهبرد تولید در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می باشند. نتایج جدول ۳ همین مورد را نسبت به ۲ سازه رهبری هزینه و تمایز (Differ و CoLe) مربوط به متغیر راهبرد کسب و کار نشان می دهد. با توجه به ضرایب تعیین ( $R^2$ ) و همچنین ضرایب استاندارد شده می توان دریافت که بیشترین متغیر در اندازه گیری هر سازه کدام متغیر آشکار می باشد. "پایایی" یک سنج، ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ ها در ابزار اندازه گیری را نشان می دهد و به ارزیابی "درستی و خوب بودن" یک سنج کمک می کند. معمول ترین آزمون پایایی هماهنگی منطقی درونی، ضریب آلفای کرونباخ است که برای سؤال های چند گزینه ای استفاده می شود [۳].

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum SF_i}{S_{\text{sum}}} \right)$$

از آنجا که در این تحقیق از پرسشنامه ای استفاده شده که از تحقیقات پیشین گرفته شده است، پایایی آن مورد تأیید است. با این وجود، ما به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ نیز پرداختیم. با توجه به محاسبات انجام شده، آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بدست آمده است که نشانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه است.

## ۵- تجزیه و تحلیل داده ها: ۵-۱- آزمون متغیرهای تحقیق:

در این قسمت، ابتدا به آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش می پردازیم. نتایج این آزمون در جدول شماره ۴ آورده شده است. همان طور که می بینیم، همه ضرایب معناداری بجز متغیر تحویل و عملکرد سازمانی بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین فرض صفر ( $H_0$ ) که توزیع نرمال متغیر مورد نظر می باشد، رد نمی شود و بجز متغیر تحویل و عملکرد سازمانی سایر متغیرها دارای توزیع نرمال می باشند.

جدول ۴- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه ای

متغیرهای پژوهش	رهبری هزینه	تمایز	انعطاف پذیری	کیفیت	تحویل	هزینه	عملکرد سازمانی
تعداد نمونه	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳
پارامترهای نرمال	۴/۸۶	۴/۹۵	۴/۹۸	۵/۰۶	۵/۲۷	۵/۰۶	۴/۷۵
میانگین	۱/۰۰۶	۱/۰۱۰	۰/۹۲۵	۰/۸۹۸	۱/۲۹۱	۱/۰۳۰	۱/۰۶۱
انحراف معیار	۱/۱۹۱	۱/۱۲۳	۱/۰۹۴	۱/۰۷۸	۱/۶۰۸	۱/۰۹۸	۱/۵۹۹
آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۱۱۷	۰/۱۶۱	۰/۱۸۲	۰/۱۹۶	۰/۰۱۱	۰/۱۷۹	۰/۰۱۲
معناداری (دوطرفه)							

جدول ۵، ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پنهان را نشان می دهد. ستون آخر این جدول نیز ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرها را نشان می دهد که تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر هستند و نشان از پایایی و اعتبار ابزار اندازه گیری می باشند. بقیه اعداد ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش می باشند. برخی از این ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند و با علامت (\*\*\*) مشخص شده اند. برخی از این ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند و با علامت (\*) مشخص شده اند. ضرایبی که علامت (\*) ندارند نشان می دهد که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۵- ضریب آلفای کرونباخ و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	آلفای کرونباخ
۱. رهبری هزینه	۱/۰۰							۰/۸۱۱
۲. تمایز	۰/۶۲۸**	۱/۰۰						۰/۷۰۸
۳. انعطاف پذیری	۰/۴۱۰**	۰/۳۳۶**	۱/۰۰					۰/۷۲۴
۴. کیفیت	۰/۴۶۹**	۰/۵۶۵**	۰/۳۹۵**	۱/۰۰				۰/۷۷۷
۵. تحویل	۰/۲۹۷**	۰/۳۵۴**	۰/۲۰۰*	۰/۴۳۸**	۱/۰۰			۰/۸۳۹
۶. هزینه	۰/۵۹۵**	۰/۴۹۰**	۰/۴۵۴**	۰/۵۳۴**	۰/۲۳۷**	۱/۰۰		۰/۷۶۰
۷. عملکرد سازمانی	۰/۳۸۷**	۰/۴۸۸**	۰/۲۶۰**	۰/۴۲۹**	۰/۲۲۳**	۰/۳۷۶**	۱/۰۰	۰/۷۴۹

سطح معناداری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش. \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

## ۵-۲ - آزمون فرضیه های تحقیق:

به منظور آزمون فرضیات تحقیق ابتدا با استفاده از روش رگرسیون چندمتغیری، ضرایب استاندارد شده (Beta) هر مسیر را بدست آوردیم. سپس اثرات مستقیم و غیر مستقیم هر متغیر مستقل را بر متغیر وابسته محاسبه کرده و در نهایت به مقایسه اثر کل با اثر مستقیم متغیر مستقل پرداختیم. بدین منظور از ۱۰ معادله رگرسیون به شرح زیر استفاده کردیم:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| ۱. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: انعطاف پذیری   |
| ۲. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: کیفیت          |
| ۳. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: تحویل          |
| ۴. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: هزینه          |
| ۵. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: رشد فروش       |
| ۶. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: سهم بازار      |
| ۷. متغیر های مستقل: رهبری هزینه، تمایز                 | متغیر وابسته: عملکرد سازمانی |
| ۸. متغیر های مستقل: انعطاف پذیری، کیفیت، تحویل، هزینه  | متغیر وابسته: رشد فروش       |
| ۹. متغیر های مستقل: انعطاف پذیری، کیفیت، تحویل، هزینه  | متغیر وابسته: سهم بازار      |
| ۱۰. متغیر های مستقل: انعطاف پذیری، کیفیت، تحویل، هزینه | متغیر وابسته: عملکرد سازمانی |

در رابطه با فرضیه اصلی تحقیق داریم:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{تأثیر کلی راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی از طریق راهبرد تولید با تأثیر مستقیم راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی تفاوتی ندارد} \\ H_1: \text{تأثیر کلی راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی از طریق راهبرد تولید با تأثیر مستقیم راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی تفاوت دارد} \end{array} \right.$$

جهت آزمون این فرضیه، به محاسبه اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیر مستقل راهبرد کسب و کار بر متغیر وابسته عملکرد سازمانی نیازمند می باشیم؛ بنابراین، از ضرایب مسیر برای محاسبه این اثرات استفاده می کنیم.

- اثر مستقیم راهبرد رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی: ۰/۲۳۴
- اثر مستقیم راهبرد تمایز بر عملکرد سازمانی: ۰/۴۰۳
- اثر غیر مستقیم رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی: ۰/۱۴۴

اثر غیر مستقیم رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی از جمع ۴ مسیر زیر به دست می آید:

۱. رهبری هزینه - انعطاف پذیری - عملکرد سازمانی:  $(0/329) * (0/052) = 0$  معنی دار نمی باشد.

۲. رهبری هزینه - کیفیت - عملکرد سازمانی:  $(0/188) * (0/291) = 0/055$

۳. رهبری هزینه - تحویل - عملکرد سازمانی:  $(0/124) * (0/041) = 0$  معنی دار نمی باشد.

۴. رهبری هزینه - هزینه - عملکرد سازمانی:  $(0/474) * (0/187) = 0/089$

اثر غیر مستقیم تمایز بر عملکرد سازمانی:  $0/167$

اثر غیر مستقیم تمایز بر عملکرد سازمانی از جمع ۴ مسیر زیر به دست می آید:

۱. تمایز - انعطاف پذیری - عملکرد سازمانی:  $(0/130) * (0/052) = 0$  معنی دار نمی باشد

۲. تمایز - کیفیت - عملکرد سازمانی:  $(0/447) * (0/291) = 0/131$

۳. تمایز - تحویل - عملکرد سازمانی:  $(0/276) * (0/041) = 0$  معنی دار نمی باشد

۴. تمایز - هزینه - عملکرد سازمانی:  $(0/193) * (0/187) = 0/036$

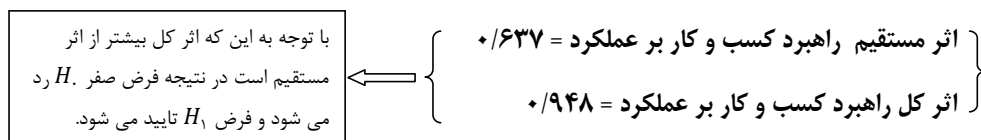
اثر مستقیم راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی = اثر مستقیم رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی + اثر

$$\text{مستقیم تمایز بر عملکرد سازمانی} = 0/234 + 0/403 = 0/637$$

اثر غیر مستقیم راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی =  $0/144 + 0/167 = 0/311$

اثر کل = اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم

$$\text{اثر کل راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمانی} = 0/637 + 0/311 = 0/948$$

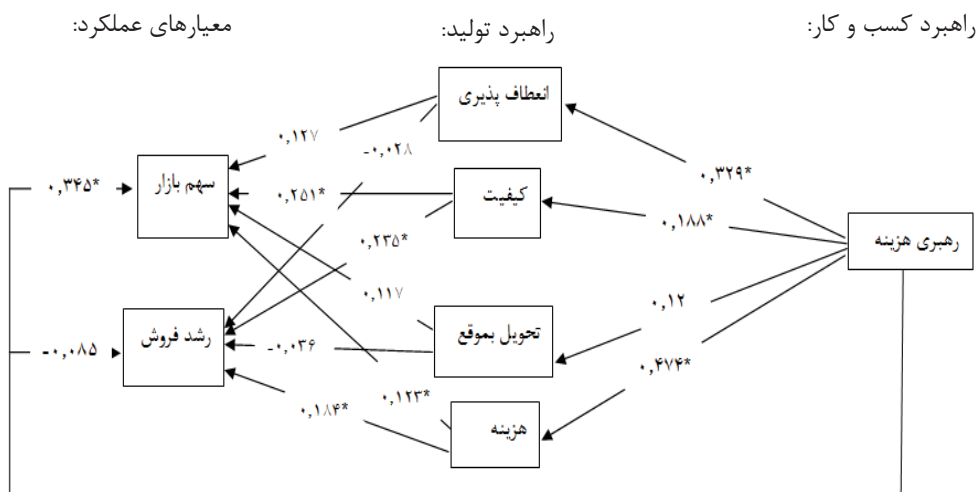


به منظور درک بهتر روابط، یافته های تحقیق در نمودار ۱ و ۲ ترسیم شده است.

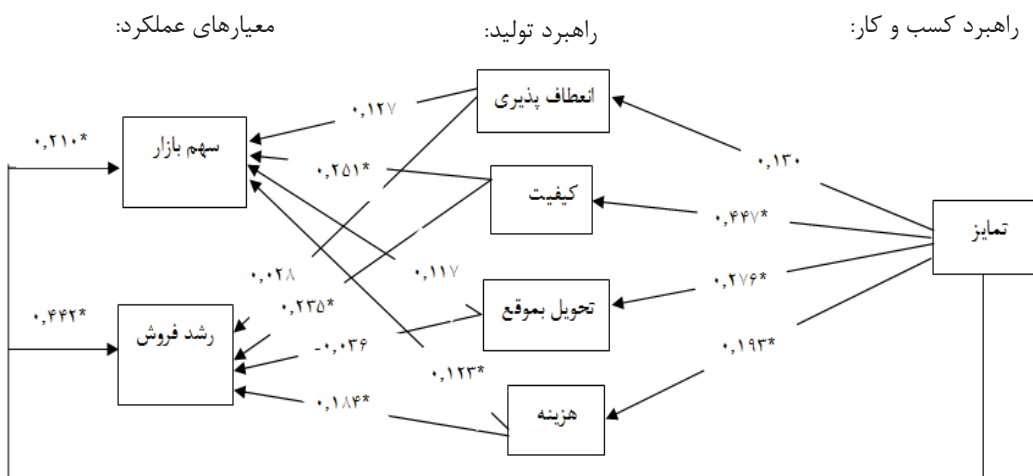
اعداد روی نمودار، ضرایب استاندارد شده (Beta) که همان ضرایب مسیر در تحلیل مسیر می باشد را

نشان می دهد.

نمودار ۱- نتایج مربوط به راهبرد رهبری هزینه



نمودار ۲- نتایج مربوط به راهبرد تمایز



به منظور اثبات یا عدم اثبات فرضیه تحقیق، نیاز به محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیر مستقل راهبرد کسب و کار بر متغیر وابسته عملکرد سازمانی می باشد. با مقایسه نتایج، فرضیه مورد نظر رد یا اثبات خواهد شد. نتیجه تحلیل فرضیات نشان داده است که بعضی فرضیات تحقیق در سطح معنی داری ۹۵٪ تأیید می شوند و بعضی از فرضیات تحقیق تأیید نمی شوند. نتایج را می توان در جدول شماره ۶ به طور



خلاصه مشاهده نمود.

## ۶- بحث های مدیریتی:

جدول ۶- خلاصه یافته های نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیات	قسمت های جزئی تر فرضیه	ضریب استاندارد (Beta)	معاداری (Sig)	نتیجه فرضیه
فرضیه اصلی: تأثیر کلی استراتژی کسب و کار بر عملکرد از طریق استراتژی تولیدی بیشتر از تأثیر مستقیم استراتژی کسب و کار بر عملکرد است.		---	---	تایید
فرضیه فرعی ۱: استراتژی کسب و کار بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۲۲۴	۰/۰۳۰۰	تایید
	استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۴۰۳	۰/۰۰۰۰۰۰	تایید
فرضیه فرعی ۲: استراتژی کسب و کار بر استراتژی تولید تأثیر مثبت دارد.	استراتژی رهبری هزینه بر استراتژی انعطاف پذیری تأثیر مثبت دارد.	۰/۳۲۹	۰/۰۰۰۰۰۰	تایید
	استراتژی رهبری هزینه بر استراتژی کیفیت تأثیر مثبت دارد.	۰/۱۸۸	۰/۰۲۴۰	تایید
	استراتژی رهبری هزینه بر استراتژی تحویل تأثیر مثبت دارد.	۰/۱۲۴	۰/۱۹۴	تایید نشد
	استراتژی رهبری هزینه بر استراتژی هزینه تأثیر مثبت دارد.	۰/۴۷۴	۰/۰۰۰۰۰۰	تایید
	استراتژی تمایز بر استراتژی انعطاف پذیری تأثیر مثبت دارد.	۰/۱۳۰	۰/۱۶۰	تایید نشد
	استراتژی تمایز بر استراتژی کیفیت تأثیر مثبت دارد.	۰/۴۴۷	۰/۰۰۰۰۰۰	تایید
	استراتژی تمایز بر استراتژی تحویل تأثیر مثبت دارد.	۰/۲۷۶	۰/۰۰۴۰۰	تایید
فرضیه فرعی ۳: استراتژی تولید بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	استراتژی انعطاف پذیری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۰۵۲	۰/۰۵۲۲	تایید نشد
	استراتژی کیفیت بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۲۹۱	۰/۰۰۲۰۰	تایید
	استراتژی تحویل بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۰۴۹	۰/۰۶۰۲	تایید نشد
	استراتژی هزینه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۱۸۷	۰/۰۳۴۰	تایید

در ادبیات به این مسئله توجه بسیاری شده است که یکی از جنبه های مهم پیاده سازی راهبرد، برگردان راهبردهای سطح کسب و کار به راهبرد های کارکردی می باشد [۳۶] و راهبرد تولید به عنوان یکی از انواع راهبرد های کارکردی، جزئیاتی را به پیاده سازی راهبرد کسب و کار اضافه می کند [۱۲]. این تحقیق، مطالعات پیشین را در زمینه نقش راهبردی تولید و عملیات بوسیله تجزیه و تحلیل تأثیر آن بر عملکرد سازمانی تکمیل می کند. (زمانی که راهبرد تولید بعنوان متغیر میانجی میان راهبرد کسب و کار و عملکرد مورد توجه قرار می گیرد). از لحاظ شیوه استفاده از متغیر میانجی و نقش واسطه گری برای تجزیه و تحلیل تناسب میان دو سطح راهبرد، نگرشی نسبتاً جدید است [۳۷]. یافته ها نشان داد همان طور که انتظار می رفت، راهبرد کسب و کار رهبری هزینه با اولویت تولیدی هزینه پایین قویترین رابطه ی معنی دار را دارا می باشد. بدین ترتیب اگر شرکتی رهبری هزینه را انتخاب کرده باشد برای اجتناب از ناهماهنگی باید بیشترین اهمیت را به هزینه پایین بدهد. در صنعت مورد مطالعه ما در کشور در حال پیشرفتی مانند ایران، اکثر نمونه ها این راهبرد را انتخاب کرده بودند که با توجه به ارزان بودن هزینه ی کارگر و ... در ایران، این انتخاب منطقی به نظر می رسد. این به آن معنی نیست که سایر مؤلفه ها نادیده گرفته می شوند. مثلاً نتایج نشان می دهد

اهمیت بر کیفیت نیز در این گونه سازمان ها از اهمیت بالایی برخوردار است. بعنوان مثال تولید محصولات با حداقل ضایعات و استفاده از روش های کنترل آماری که در مبحث متغیر کیفیت گنجانده می شود، به بنگاه اجازه می دهد تا هزینه عملیات آن کاهش یابد و به اهداف رهبری هزینه اش نزدیکتر شود. قابل ذکر است که در تحقیق مشابهی که در صنعت سرامیک در کشور اسپانیا انجام شده است، تمرکز بر هزینه معنی دار شناخته نشده است [۳۷] و این نشان می دهد که تفاوت محیط های صنعتی نتایج هماهنگی و تناسب میان راهبرد ها را متفاوت می سازد و مدیران باید برای بکارگیری نتایج یافته ها به این مسئله توجه نمایند.

همچنین نتایج نشان می دهد که تمرکز بر کیفیت برای دستیابی به اهداف بنگاهی که راهبرد تمایز را انتخاب کرده است، بسیار حائز اهمیت می باشد. راهبرد تمایز به تولید محصولات تک و با ویژگی های متفاوت و همچنین مشتریان خاص که به برند شرکت وفادار می باشند و تصویری که از شرکت در ذهنشان دارند مربوط می باشند. بعنوان مثال، دارا بودن گواهی های کیفیت که اهمیت دادن به آن امروزه در ایران بسیار مورد توجه می باشد، بیانگر این مطلب است که مشتریان می توانند از کیفیت محصولات تولیدی مطمئن باشند و محصولات شرکت را از سایر بنگاه ها متمایز بدانند و این مسئله بحثی رقابتی را در میان سازمان ها برانگیخته است.

همان طور که در بخش نتایج آزمون فرضیه های تحقیق در جدول ۶ می بینیم، برخی از فرضیه ها تأیید نشده اند. این یافته ها نیز بحث هایی مدیریتی را طلب می کند، که ما در این قسمت به آن می پردازیم. پر واضح است که فولاد صنعتی است که از حساسیت بالایی در تحویل بموقع برای مشتریان برخوردار نیست و موقعیت رقابتی آن در کشور مورد مطالعه یعنی ایران از این مسئله حمایت می کند که بنگاهی که راهبرد رهبری هزینه را انتخاب کرده است، با تمرکز بر راهبرد تحویل که هزینه هایی برای بنگاه ایجاد می کند، تنها به کاهش معیارهای عملکردی منجر خواهد شد؛ در نتیجه، عدم تأیید فرض «راهبرد رهبری هزینه بر راهبرد تحویل تأثیر مثبت دارد» کاملاً منطقی بنظر می رسد. بعلاوه دیدیم که بنگاه هایی که راهبرد تمایز دارند، تمرکزشان بر راهبرد انعطاف پذیری کمتر می باشد. این شاید به این دلیل است که مبحث پیاده سازی انعطاف پذیری که خود جنبه های گوناگون را شامل می شود (از جمله دستگاه، مسیریابی، حجم، اداره مواد، کارگر و ...) در میان مدیران این صنعت بحثی جدید است و طبق مصاحبه ای که با آن ها انجام شد، دریافتیم بسیاری از آن ها حاضر به پرداخت هزینه به منظور گسترش انعطاف پذیری تجهیزات و دستگاه ها و ... بنگاهشان نیستند. به همین دلیل، رابطه ی این متغیرها معنی دار بدست نیامده است. همچنین می بینیم اثر متغیرهای انعطاف پذیری و تحویل بموقع بر عملکرد معنی دار نمی باشد. لازم به ذکر است که حمل و نقل و لجستیک در ایران از ساختار پیشرفته ای برخوردار نمی باشد. بدین ترتیب تأخیرات زیاد کالا در

حمل، یا دوره های زمانی طولانی انتظار برای دریافت کالاها برای اکثر مشتریان امری پذیرفته شده و عادی محسوب می گردد. بنابراین، همانطور که یافته ها نشان می دهد، در مورد صنعت مورد مطالعه که کالایی سنگین است، انتظار نمی رود تمرکز بر راهبرد هایی مانند تحویل بموقع به شدت تمرکز بر کیفیت یا هزینه منافع رقابتی ایجاد کند. دلیل دیگری که برای غیر معنی دار بودن این اثر می توان یافت اینست که تأثیر متغیر تحویل بموقع به وسیله متغیر انعطاف پذیری از بین رفته<sup>۱</sup> است، زیرا از بعضی جنبه ها این دو متغیر هم پوشانی دارند [۳۹]. طبیعتاً درجه بالایی از انعطاف پذیری عملیات منجر به بهبود قابلیت تحویل بموقع می شود؛ بنابراین، درک اولویت تحویل ممکن است وابسته به درک اولویت انعطاف پذیری باشد.

به طور کلی، یک دلیل برای رابطه ضعیف میان راهبرد تولید و عملکرد سازمانی می تواند این حقیقت باشد که عملکرد بنگاه نتیجه سهم چندین ناحیه کارکردی می باشد و جدا کردن تأثیر یک ناحیه مثل تولید ممکن است دشوار باشد. بنابراین، ترکیب راهبرد تولید با سایر راهبردهای کارکردی مثل بازاریابی و منابع انسانی در تجزیه و تحلیل ممکن است نتایج را بهبود بخشد. علاوه بر این، روابط میان راهبردهای کارکردی، راهبردهای کسب و کار و عملکرد سازمانی پیچیده تر از آنست که تئوری موجود پیشنهاد می کند و مطالعات بیشتری مخصوصاً در محیط های صنعتی متفاوت تری مورد نیاز است تا ماهیت این روابط شفاف تر گردد. از اینرو، ما پیشنهاد می کنیم مطالعات آتی تحقیق پیرامون صنایع دیگر با ویژگیهای متفاوت را گسترش دهند، زیرا اهمیت ارتباط با اولویتهای رقابتی در برابر صنایع متفاوت و متنوع می باشد.

این تحقیق، محدودیت های دیگری نیز علاوه بر محدودیت نمونه مورد بررسی را دربردارد. بعنوان مثال، ما در این پژوهش، تعدادی از اولویت های رقابتی تولیدی را سنجیدیم که بیشتر مورد توجه قرار گرفته بود، در حالیکه همان طور که در بخش ادبیات ذکر گردید، دامنه اولویتهای تولیدی محدود به متغیرهایی که ما مورد سنجش قرار دادیم نمی باشد و مطالعات بیشتری مورد نیاز است تا تأثیر سایر اولویتهای تولیدی نیز اندازه گیری شود. همچنین در این مطالعه، ما از میان معیارهای عملکرد سازمانی، عملکرد تجاری را اندازه گیری کردیم و بررسی عملکرد غیر مالی مثل بهره وری یا رضایت مشتری می تواند نتایج جالب توجهی در بر داشته باشد و در نظر گرفتن آن برای تحقیقات بعدی توصیه می گردد.

## ۷- نتیجه گیری:

نتایج تحقیق نشان می دهد که بنگاه ها برای دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی، باید این مسئله را در نظر بگیرند که میان سطوح مختلف راهبرد هایشان و همچنین راهبردهای مختلف یک سطح، هماهنگی لازم وجود داشته باشد. پر واضح است که وجود تعارض میان راهبرد ها، شرکت ها را در دستیابی به اهدافشان

دچار مشکل خواهد کرد. اما پیشنهادهایی که از یافته های این تحقیق منتج می شود نه تنها مسئله ناهماهنگی میان راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد تولید را مشخص می کند، بلکه نشان می دهد که کدام راهبرد ها از هماهنگی بیشتری با یکدیگر برخوردارند و در نتیجه سازمان را در دستیابی به عملکرد بالاتر یاری می رسانند. نتایج در مورد اینکه طبق یافته های پژوهش چه میزان هماهنگی میان هر کدام از انواع راهبرد های کسب و کار و تولید با یکدیگر وجود دارد را بصورت جدول شماره ۷ گزارش کردیم تا قدرت مقایسه میان انواع راهبرد ها را نیز ایجاد کند.

با توجه به یافته های این پژوهش، پیشنهاد می شود که سازمان هایی که راهبرد رهبری هزینه را بعنوان راهبرد کسب و کار خود انتخاب می کنند، برای رسیدن به عملکرد بالاتر تمرکز خود را بر راهبرد هزینه پایین از میان راهبرد های تولیدی معطوف کنند. اولویت بعدی برای اینگونه سازمان ها راهبرد تولیدی کیفیت می باشد تا آنها را به عملکرد بالاتر برساند. این گونه از راهبرد کسب و کار کمترین هماهنگی را با راهبرد تحویل بموقع دارد و همچنین بهتر است اینگونه شرکت ها از انتخاب راهبرد انعطاف پذیری نیز خودداری نمایند. در مورد سازمان هایی که راهبرد تمایز را بعنوان راهبرد کسب و کار خود انتخاب می کنند، پیشنهاد می شود که راهبرد کیفیت را بعنوان راهبرد تولیدی خود انتخاب کنند تا به بالاترین عملکرد دست یابند. اولویت دوم و سوم انتخاب راهبرد هزینه پایین و راهبرد تحویل بموقع می باشد و باید توجه داشت که اینگونه سازمان ها بهتر است منابع سازمانی خود را صرف تمرکز بر متغیر انعطاف پذیری نکنند.

این نحوه بررسی به این دلیل است که معمولاً انتخاب و تدوین راهبرد ها از سطح بالا به پایین انجام می شود. اما پیشنهاد ما برای سازمان هایی که انتظارشان از عملکردشان مشخص است به این ترتیب می تواند باشد. بعنوان مثال، سازمانی که در صدد است سهم بیشتری از بازار را از آن خود کند، بهترین انتخاب او راهبرد کسب و کار رهبری هزینه به همراه راهبرد تولیدی هزینه پایین می باشد. اولویت دوم، انتخاب راهبرد رهبری هزینه به همراه راهبرد کیفیت می باشد. به این ترتیب، راهبرد تمایز به همراه کیفیت و راهبرد تمایز به همراه هزینه پایین از اولویت کمتری برخوردارند. از طرف دیگر، سازمانی که به دنبال افزایش رشد فروش خود می باشد، بهتر است راهبرد تمایز را بعنوان راهبرد کسب و کار و راهبرد کیفیت را بعنوان راهبرد تولیدی خود انتخاب کند تا به بهترین رشد فروش برسد. انتخاب بعدی برای دستیابی به این هدف، انتخاب راهبرد تمایز به همراه راهبرد هزینه پایین می باشد. اولویت بعدی می تواند انتخاب راهبرد رهبری هزینه و هزینه پایین باشد. بطور خلاصه می توان نتیجه گیری کرد که سازمان هایی که به دنبال کسب سهم بیشتری از بازار هستند در تدوین راهبرد از بالا به پایین، راهبرد رهبری هزینه را بعنوان راهبرد کسب و کار خود انتخاب کنند و بر عکس، به سازمان هایی که به دنبال رشد فروش بالاتر هستند، پیشنهاد می شود که از راهبرد

کسب و کار تمایز استفاده کنند.

جدول ۷- تأثیر مستقیم، غیر مستقیم و کلی متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته

تأثیر	انعطاف پذیری		کیفیت		تحويل بموقع		هزینه پایین	
	م. غ.	کل	م. غ.	کل	م. غ.	کل	م. غ.	کل
رهبری هزینه بر:								
رشد فروش	۰	۰	۰.۰۴۴	۰.۰۴۴	۰	۰	۰.۰۸۷	۰.۰۸۷
سهم بازار	۰.۳۴۵	۰	۰.۰۴۷	۰.۳۹۲	۰	۰.۳۴۵	۰.۰۵۸	۰.۴۰۳
عملکرد	۰.۲۳۴	۰	۰.۰۵۵	۰.۲۸۹	۰	۰.۲۳۴	۰.۰۸۹	۰.۳۲۳
تمایز بر:								
رشد فروش	۰.۴۴۲	۰	۰.۱۰۵	۰.۵۴۷	۰	۰.۴۴۲	۰.۰۳۵	۰.۴۷۷
سهم بازار	۰.۲۱۰	۰	۰.۱۱۲	۰.۳۲۲	۰	۰.۲۱۰	۰.۰۲۴	۰.۲۳۴
عملکرد	۰.۴۰۳	۰	۰.۱۳۰	۰.۵۳۳	۰	۰.۴۰۳	۰.۰۳۶	۰.۴۳۹

## References

## منابع

- [۱] اعرابی، محمد (۱۳۸۶). جزوه کلاسی درس مبانی فلسفی تئوری سازمان مدیریت. انتشار نیافته؛ دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- [۲] پیرس، ن. و رایبسون، اچ (۱۳۸۰). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه: سهراب خلیلی شورینی (چاپ دوم). انتشارات یادواره کتاب.
- [۳] دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع (چاپ اول). تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- [۴] سکاران، اوما (۱۳۸۵). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی (چاپ چهارم). تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- [۵] سنجرى، احمدرضا (۱۳۸۸). روش های تحقیق در مدیریت. نشر عابد و مهرگان قلم.
- [۶] شوماخر، ر. ال. ای. و لومکس، ر. جی. (۱۳۸۸). مقدمه ای بر مدل سازی معادله ساختاری. ترجمه: وحید قاسمی. تهران: جامعه شناسان.
- [۷] کاپلان، ر. و نورتون، د. (۱۳۸۴). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود. ترجمه: حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی (چاپ اول). تهران: انتشارات آسیا.
- [۸] گودرزی، غلامرضا و شیخ زاده، محمد (۱۳۸۵). استراتژی تولید: حرکت بسوی تولید در مقیاس جهانی. تهران: انتشارات سمت.
- [۹] هانگر، جی. د. و توماس، ال. وی. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه: محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی (چاپ چهارم). دفتر پژوهشهای فرهنگی.

[۱۰] هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل (چاپ دوم). تهران: سمت.

[11] Acquah, M. (2005). Enterprise Ownership, Market Competition and Manufacturing Priorities in a Sub-Saharan African Emerging Economy: Evidence from Ghana. *Journal of Management and Governance* 9: 205-235.

[12] Amoako-Gyampah, K. & Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *Journal of Production Economics*, (111), pp. 575-592.

[13] Amoako-Gyampah, K. (2003). The relationships among selected business environment factors and manufacturing strategy: insight from an emerging economy. *The international journal of management science*. Omega 31, pp. 287-301.

[14] Anderson, J.C.; Cleveland, G. & Schroeder, R.G. (1990). Operations Strategy: A literature Review. *Journal of Operations management*. Vol. 8, No. 2.

[15] Astrakhan, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy* 1; 6-14.

[16] Avella, L.; Fernandez, E. & Vazquez, C.J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *Int. J. Production Economics* 27, 139-157.

[17] Badri, M.A.; Davis, D. & Davis, D. (2000). Operations strategy, environmental uncertainty & performance: a path analytic model of industries in developing countries. *The international journal of Manufacturing Science: Omega* 28, pp. 155-173.

[18] Boyer, K.K & Lewis, M.W. (2002). Competitive priorities: investigating the need for trade offs in operations strategy. *Production & operation management* 11; 9-20.

[19] Dangayach, G.S. & Deshmukh, S.G. (2001). Implementation of manufacturing strategy: a select study of Indian process companies. *Production Planning & Control* 12, 89-105.

[20] Demeter, K. (2003). Manufacturing strategy and competitiveness. *Int. journal of production economics*. Vol. 81-82; pp. 205-213.

[21] Fleming, D.M.; Chow, C.W. & Chen, G. (2009). Strategy, performance-measurement systems, and performance: A study of Chinese firms. *The international Jour-*

nal of Accounting 44, 256-278.

[22] Frohlich, M.T. & Dixon, J.R. (2001). A taxonomy of manufacturing strategies revisited. *Journal of Operations Management* 19, 541–558.

[23] Gupta, Y.P. & Somers, T.M. (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: a path analysis approach. *Production and Operations Management* 5, 204–233.

[24] Gilgeous, V. & Gilgeous, M. (2000). A framework for manufacturing excellence. *Journal of Integrated manufacturing systems*; pp. 33-44.

[25] Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1985). *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. John Wiley & Sons; New York.

[26] Heijltjes, M. & Witteloostuijn, A.V. (2003). Configurations of market environments, competitive strategies, manufacturing technologies and human resource management policies: A two-industry and two-country analysis of fit. *Scand. J. Mgmt.* 19, 31-62.

[27] Herzog, N.V.; Tonchia, S. & Polajnar, A. (2009). Linkage between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement & business process reengineering. *Computer & Industrial Engineering* 57; 963-975.

[28] Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2009). *Business Strategy Theory* (2nd ed.). South-western, CENGAGE Learning.

[29] Hunger, J.D. & Wheelen, T. L. (2001). *Essentials of strategic management*. Upper Saddle River N.J. (2nd ed.). Prentice-Hall.

[30] Islam, M. & Karim, A. (2011). Manufacturing practices and performance: comparison among small-medium and large industries. *International Journal of Quality & Reliability management*; Vol. 28, No. 1, pp. 43-61.

[31] Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th ed.). New Jersey, Prentice- Hall.

[32] Joshi, M.P.; Kathuria, R. & Porth, S.J. (2003). *Journal of Operations Management* 21, 353-369.

[33] Junttila, M.A. (2000). *Toward a theory of manufacturing strategy*. New York, Minosota publishing Co.

[34] Kekre, S. & Srinivasan. K. (1990). Broader product line: a necessity to achieve

success?. *Management Science* 36, 1216-1231.

[35] Kim, J.S. & Arnold, P. (1992). Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. *International Journal of Operations and Production Management* 13, 4-25.

[36] Lichtenthaler, U. (2007). Hierarchical strategies and strategic fit in a keep-or-sell decision. *Management Decision*, Vol. 45 No. 3.

[37] Oltra, M.J. & Flor, M. (2010). The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firm's results. *International Journal of Operations & production management*; Vol. 30; No. 6; pp. 612-638.

[38] Papke-Shields, K.E. & Malhotra, M.K. (2001). Assessing the impact of manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of operations management* 19; 5-22.

[39] Peng, D.X.; Schroeder, R.G. & Shah, R. (2011). Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit. *International Journal of Operations & Production management*; Vol. 31; No. 5; pp. 484-510.

[40] Porter, M.E. (1998). *The competitive Advantage Nation* (2nd ed.). Macmillan Press, London.

[41] Prajogo, D. I. & Sohal, A. S. (2006). The Integration of TQM and Technology and R&D Management in Determining Organizational Performance: An Australian Perspective. *Omega*, Vol. 34, No. 3, pp. 296-312.

[42] Rhee, M. & Mehra, S. (2006). Aligning operations, marketing, & competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry. *Omega* 34; 505-515.

[43] Rho, B.H.; Park, K. & Yu, Y.M. (2001). An international comparison of the effect of manufacturing strategy- implementation gap on business performance. *International Journal of production economics*; Vol. 70, pp. 89-97.

[44] Riis, J.O.; Johansen, J. & Waehrence, B.V. (2007). Strategic roles of manufacturing. *Journal of manufacturing technology management* 18; 933-948.

[45] Silveria, G. J.C. (2005). Market priorities, manufacturing configuration and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework. *Journal*



of Operations Management 23, 662-675.

[46] Sun, H. & Hong, C. (2002). The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. *Technovation* 22, 699-705.

[47] Swamidass, P.M & W.T. Newell. Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science* vol. 33 no. 4 509-524.

[48] Thun, J.H. (2008). Empirical analysis of manufacturing strategy implementation. *International Journal of production Economics* 113; 370-382.

[49] Venkatraman, N. & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of 'fit' in strategic management. *Academy of management Review*, 9, 4, pp. 513-525.

[50] Vickery, S. K., Droge, C. & Markland, R.E. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry. *Journal of Operations Management* 15, 317-330.

[51] Walker, O. C.; Boyd, H. W.; Mullins, J. & Larreche, J. (2003). *Marketing strategy: A decision focused approach* (4th ed.). New York, McGraw-Hill, Inc.

[52] Ward, P.; Duray, R.; Leong, G. K. & Sum, C. (1995). Business environment, operations strategy & performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of operations management* 13, pp. 99-115.

[53] Ward, P. T. & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operation Management*; Vol. 18; pp. 123-138.

[54] White, G.P., 1996. A meta analysis model of manufacturing capabilities. *Journal of Operations Management* 14, 315-331.

[55] Williams, F.P., D'Souza, D.E., Rosenfeldt, M.E., Kassae, M., 1995. Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Operations Management* 13, 19-33.

[56] Wood, C.H. 1991. *Operations strategy: decision patterns and measurement*. Unpublished Ph.D. Dissertation. The Ohio State University, Columbus, OH.

[57] Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H. & Lee, T.S. (2006). A taxonomy of manufacturing strategies in China. *Journal of Operations Management* 24, 621-636.