

ارائه‌ی مدل تئوریکی برای همسویی راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار با استفاده از روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد

علی مروتی شریف‌آبادی^۱، حجت‌الله صادقی^۲، مسلم رضایی تقی‌آبادی^۳

^۱استادیار دانشکده‌ی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد

^۲استادیار دانشکده‌ی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد

^۳کارشناسی ارشد دانشگاه علم و هنر یزد

چکیده

هدف از این تحقیق توسعه‌ی مدل تئوریکی همسویی راهبردهای کسب و کار، تولید و بازاریابی است که به بررسی شرایط و عوامل همسویی راهبردی می‌پردازد. برای توسعه‌ی مدل تئوریکی همسویی راهبردهای مذکور از روش تحقیق تئوری برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. جامعه‌ی آماری در این پژوهش شامل مدیران میانی و ارشد شرکت‌های تعاونی تولیدی پیشگامان عصر ارتباطات، تعاونی پیشگامان کویر و پیشگامان فناوری اطلاعات ایساتیس طی سال ۹۰-۱۳۸۹ بوده و روش گردآوری داده‌های این پژوهش، بررسی گسترده‌ی ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق‌های همسویی راهبردی و مصاحبه‌های متعدد سازمان‌یافته و نیمه‌سازمان‌یافته است. اطلاعات جمع‌آوری شده در نرم‌افزار *ATLAS.tiTM* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که محصول، بنیان همسویی راهبردی شرکت است؛ همه‌ی راهبردها حول آن تدوین شده و رابط بین راهبرد تولید و بازاریابی است. ستاده‌ی راهبردهای بازاریابی و کسب و کار به محصول مرتبط می‌شود و به مثابه‌ی داده‌ای برای بخش تولیدی در قالب ویژگی‌ها و نیازمندی‌های محصول است.

کلمات کلیدی: همسویی، راهبرد کسب و کار، راهبرد تولید، راهبرد بازاریابی، تئوری برخاسته از داده‌ها.

مقدمه

امروزه به علت رقابتی بودن محیط سازمان‌ها، وجود برنامه‌ریزی راهبردی از اهمیت فراوانی برخوردار است. داشتن راهبردهای مدون و یکپارچه باعث شفافیت اهداف در سازمان‌ها می‌شود، جهت‌گیری حرکت سازمانی را مشخص می‌نماید و در نهایت همسویی^۱ سازمانی را به دنبال خواهد داشت. به همین دلیل است که همسویی راهبردها، در حکم ابزارهای رقابتی برای سازمان بوده و عدم همسویی راهبردها، نقاط ضعف سازمان محسوب می‌شوند. ادبیات همسویی و یکپارچه‌سازی تأکید می‌کند که همسویی راهبردها، باعث افزایش عملکرد کسب و کار و عدم همسویی یا همسویی اشتباه^۲ راهبردها موجب کاهش عملکرد کسب و کار سازمان می‌شود (Chopra and Meindl, 2007; Tarigan, 2005). موقعیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر اساس توانایی ایجاد همسویی بین فرصت‌های بازار و توانمندی‌های تولید است (Hallgren and Olhager, 2006). تجربه‌ی موفق سازمان‌های پیشرو نشان داده است که همسویی راهبردی میان دو حوزه‌ی بازاریابی و تولید، به ایجاد موقعیت رقابتی پایدار در بازار مربوطه منتهی می‌شود (جعفر نژاد و مختار زاده، ۱۳۸۶). بنابراین، این مقاله به دنبال ارائه‌ی یک مدل تئوریک است که طیف وسیعی از مسائل و شرایط همسویی راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار را پوشش دهد.

پیشینه‌ی تحقیق

طی سه دهه‌ی گذشته که از مطرح شدن موضوع راهبرد تولید می‌گذرد، تعاریف مختلفی به وسیله‌ی نظریه‌پردازان ارائه شده است. نکات کلیدی در تعاریف ارائه شده را می‌توان در قالب زیر خلاصه کرد.

- ۱- این تعاریف اشاره به افق بلندمدت در تصمیم‌گیری‌های تولید دارد.
- ۲- در این تعاریف به مسأله‌ی هماهنگی تولید با راهبرد کسب و کار تأکید شده است.

1- Alignment
2- Misalignment

۳- در این تعاریف تصمیمات تولید به منظور کسب مزیت‌های رقابتی بلندمدت اتخاذ می‌شود.

با توجه به این مفاهیم می‌توان گفت، راهبرد تولید مجموعه‌ای از تصمیم‌گیری‌های هماهنگ در بخش تولید است که در راستای راهبرد کسب و کار بوده است و موجب کسب مزیت رقابتی بلندمدت در شرکت می‌شود (جعفرنژاد، ۱۳۸۵).

راهبرد بازاریابی، راهبرد توسعه‌یافته توسط عملکرد بازاریابی در جهت تکمیل دیگر راهبردهای کارکردی و حمایت از راهبرد کلی سازمان است و آن به طور عمده مربوط به تعامل بین محصول و بازار است. راهبرد بازاریابی عبارت است از روش رسیدن به هدف بازاریابی (Moreno, 2008).

راهبرد کسب و کار محدودی کسب و کار و چگونگی رقابت آن را تعیین می‌کند، یعنی ابعاد رقابت را در بر می‌گیرد. هدف این راهبرد، دستیابی به موقعیت برتری پایدار در بازار است. راهبرد سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (Olson et all, 2005).

با وجود این که واژه‌ی همسویی راهبردی از سال ۱۹۷۰ در محافل علمی دنیا مطرح بوده و تحقیقات مختلف، نشان‌گر ارتباط همسویی راهبردی و عملکرد سازمان است، این مطلب کمتر در محافل علمی کشورمان مورد توجه قرار گرفته است. همسویی راهبردی در سال ۱۹۷۰ که ارائه شد به استفاده از فن‌آوری اطلاعات به صورت همسو با راهبردها، اهداف و نیازهای کسب و کار اشاره داشت. به همین دلیل بیشتر مطالعات و تحقیقات انجام شده در آن زمان به بررسی همسویی فن‌آوری اطلاعات با راهبرد کسب و کار پرداخته‌اند (خسروانی و صبور طینت، ۱۳۸۸). اما با توجه به اهمیت بحث همسویی و یکپارچگی بین راهبردها، منابع و کلیه‌ی عوامل کلیدی سازمان، تحقیقات اخیر همسویی بین دیگر عوامل کلیدی سازمان را مورد مطالعه قرار داده‌اند که در این جا به ذکر چند نمونه بسنده می‌کنیم.

جعفرنژاد و مختارزاده (۱۳۸۶) مدلی کمی و متغیرهای مربوطه جهت سنجش همسویی راهبردی فرایندهای تولید و بازاریابی را در سازمان ارائه کردند و با استفاده از تکنیک برنامه‌ریزی آرمانی روشی را برای هدف‌گذاری کمی این همسویی راهبردی، معرفی کردند.

اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) بر مبنای نظریه‌ی نقاط مرجع راهبردی الگویی را جهت هماهنگی بین راهبرد بازاریابی و راهبرد کسب و کار ارائه کردند (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

نیکوکار و همکاران (۱۳۸۷) تلاش کردند که با استفاده از روش تئوری برخاسته از داده‌ها و با بررسی رفتار مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان لوازم خانگی ایران، الگوی رفتار مصرف‌کنندگان را طراحی و تبیین کنند.

نیکزاد و رهنورد (۱۳۸۸) تأثیر همسویی عناصر سازمانی (راهبرد، فرهنگ، ساختار و راهبرد منابع انسانی) در ارتقای عملکرد سازمانی را مطالعه و بررسی کردند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشانگر آن است که اولاً همسویی نسبتاً بالایی بین عناصر سازمانی پیش‌گفته برقرار است، ثانیاً بین همسویی و عملکرد سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد.

دا سیلوریا^۱ (۲۰۰۵) شواهد تجربی فراهم کرد که سطح بیشتر عدم تناسب بین راهبردهای بازاریابی و تولید، به عنوان انحراف از پروفایل ایده‌آل ارزیابی شده و منجر به عملکرد کم‌تری می‌شود و آن را مورد آزمون قرار داد. با این حال، آلهجر و همکاران^۲ (۲۰۰۷) دریافتند که همسویی کارکردی رابطه‌ی معناداری با رقابتی بودن تولید ندارد.

سومیداس و همکاران^۳ (۲۰۰۱) سه شرکت را برای مطالعه‌ی توافقی و عدم توافق میان مدیران بازاریابی و تولید در خصوص راهبرد، تجزیه و تحلیل کردند. نتایج نمایان ساخت که "اگر مدیران تولید و بازاریابی به طور مساوی در فرآیند توسعه‌ی راهبرد همکاری و مشارکت کنند اهداف نامتناسب بالقوه‌ی بین این دو واحد می‌تواند کاهش یابد و یا همسو شود" (Swamidass et al, 2001).

تینگ چی و همکاران (۲۰۰۹) به تجزیه و تحلیل روابط بین مشخصات محیط کسب و کار، اولویتهای رقابتی، ساختار زنجیره‌ی تأمین و تأثیر همسویی آن بر عملکرد کسب و کار سازمان پرداختند. آن‌ها مدل تحقیق را با مطالعه‌ی ادبیات توسعه داده و

1 - Da Silveira

2 - Olhager et al

3 - Swamidass et al

با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل، روابط و تأثیر همسویی بین این عوامل را مورد سنجش و مطالعه قرار دادند.

پاپک- شیلد و مالهورا^۱ (۲۰۰۱) به آزمون نقش مشارکت و نفوذ مدیران اجرایی تولید در دستیابی به عملکرد بهتر کسب و کار پرداختند آن‌ها در این مطالعه فرض کردند که بهبود عملکرد کسب و کار از طریق همسویی میان راهبردهای تولید و سازمانی اتفاق می‌افتد و نه به صورت مستقیم.

سان و هانگ^۲ (۲۰۰۲) با بررسی بیش از ۲۰ کشور به گزارش تأثیر همسویی راهبرد تولید و راهبرد کسب و کار بر عملکرد کسب و کار و مشارکت عملکرد تولید در عملکرد کسب و کار پرداختند. دو نتیجه‌ی اصلی این مطالعه عبارتند از:

۱- همسویی راهبردهای تولید و کسب و کار به طور مثبت بر بهبود عملکرد کسب و کار موثر است.

۲- همسویی راهبردهای تولید و کسب و کار تأثیر مثبتی بر مشارکت تولید در بهبود عملکرد کسب و کار دارد.

ری و مهرا^۳ (۲۰۰۶) برای تعیین تأثیر راهبرد رقابتی بر روابط بین عملیات و عملکرد کسب و کار در صنعت بانک از تحلیل رگرسیون و سنجش برآزش استفاده کردند، انحراف از بهترین عملکرد را محاسبه کردند. نتیجه‌ی این مطالعه نشان داد که راهبرد کسب و کار به طور غیر مستقیم بر عملکرد کسب و کار، عملیات و فعالیت‌های بازاریابی تأثیر دارد.

آلهجر و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه‌ی تجربی آشکار کردند که همسویی راهبرد کسب و کار و راهبرد تولید بر تولید به عنوان یک منبع رقابتی تأثیر مثبت دارد، و این با عملکرد بیشتر کسب و کار در ارتباط است.

لیندسترام و وینزاس^۴ (۲۰۱۰) مطالعه‌ای را با هدف بررسی همسویی بین راهبرد تولید، تصمیم‌گیری‌های مربوط به سطوح اتوماسیون و راهبرد کسب و کار انجام دادند. نتیجه‌ی این مطالعه به تأثیر همسویی راهبرد تولید و راهبرد اتوماسیون بر

4 - Papke-Shields and Malhotra

2 - Sun and Hong

3 - Rhee and Mehra

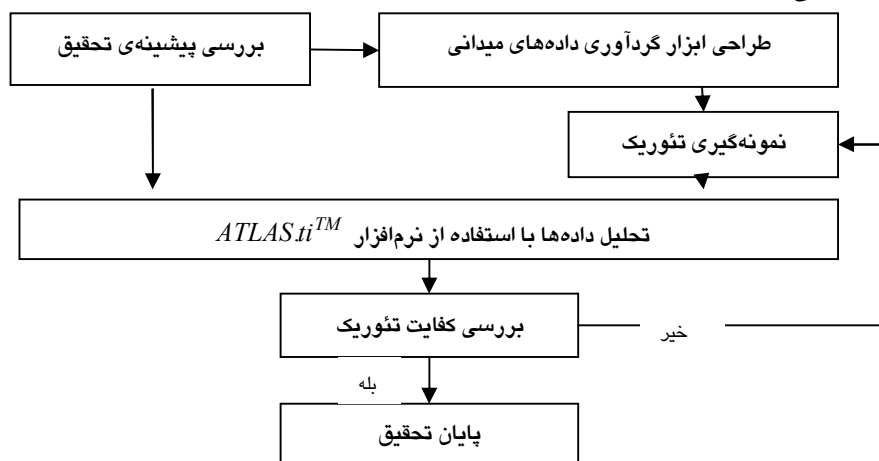
1- Lindstrom and Winroth

تصمیم‌گیری‌های صحیح در سطح اتوماسیون و در نهایت افزایش عملکرد کسب و کار سازمان اشاره دارد.

روش تحقیق

تحقیق پیش رو به لحاظ دسته‌بندی بر مبنای هدف، تحقیقی کاربردی است چرا که با هدف مطالعه و بررسی همسویی راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار و همچنین ارائه‌ی مدل تئوریکی که شرکت‌ها بتوانند از آن استفاده کنند، طراحی شده است. این تحقیق از حیث طریقه‌ی جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز یا به عبارتی طرح تحقیق، جزء تحقیقات توصیفی - پیمایشی است.

تئوری برخاسته از داده‌ها در راستای علم هرمنوتیک به دنبال ساخت تئوری‌هایی به منظور درک یک پدیده است و تفاوت‌های بنیادی با سایر روش‌های تحقیق از جمله تحلیل محتوا دارد. گلاسر و استراوس رویه‌های تئوری بر خواسته از داده‌ها را به صورت یک چارچوب مشخص تعیین نکرده‌اند و محققین را تشویق می‌کنند که با توجه به اهداف رشته‌ی مورد مطالعه‌ی خود از رویه‌های خاصی استفاده کنند روش این تحقیق نیز بر اساس تئوری‌سازی داده بنیاد و با استفاده از مدل ارائه شده توسط پاندیت (Pandit, 1996) طراحی شده است. شکل یک روش تئوری برخاسته از داده‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مراحل انجام تحقیق بر اساس روش تئوری‌سازی داده بنیاد (Pandit, 1996)

بر اساس شکل شماره‌ی یک، شرح مختصر مراحل انجام تحقیق به شرح زیر است.
۱- بررسی پیشینه‌ی تحقیق: ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق در این مرحله به شکل گسترده مورد بررسی قرار گرفت.

۲- انتخاب نمونه: نمونه‌گیری در این مرحله به روش تئوریک انجام شده است.

۳- جمع‌آوری داده‌ها: از بررسی گسترده‌ی ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق همسویی راهبردی و نمونه‌های انتخاب شده در سه مرحله و از طریق مصاحبه‌های متعدد سازمان‌یافته و نیمه‌سازمان‌یافته داده‌های مورد نیاز تحقیق جمع‌آوری شد.

۴- ساماندهی و تجزیه و تحلیل اطلاعات: داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و گسترده با خبرگان سازمان مورد نظر، از صافی ذهن و فهم محقق گذشته، تجزیه و تحلیل شده و طی یک فرایند نظام‌یافته‌ی کدگذاری شده و درنهایت به ارائه‌ی مدل منجر شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده در نرم افزار *ATLAS.tiTM* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۵- بررسی کفایت تئوریک: نمونه‌گیری آن‌قدر تکرار می‌شود که تئوری به حد کفایت برسد.

در تحقیق کیفی، اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه‌ی روایی معنادار نیست. در این تحقیق برای افزایش اعتبار درونی از روش‌های مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد.

چون ممکن است تفسیرهای زیادی از آن چه در تحقیق کیفی مشاهده شده است وجود داشته باشد؛ نیازی به پایایی در این نوع تحقیقات به شکل سنتی احساس نمی‌شود (Merriam, 1988). به خاطر این واقعیت از اصطلاح قابلیت اطمینان یا سازگاری نتایج از داده‌ها، به جای پایایی استفاده می‌شود (Lincoln and Guba, 1985). در این تحقیق برای تضمین قابلیت اطمینان نتایج یافته‌ها از سه تکنیک موقعیت محقق، مثلثی کردن و ممیزی کردن توسط یک داور استفاده شد.

مدیران میانی و ارشد شرکت‌های تعاونی تولیدی پیشگامان عصر ارتباطات، تعاونی پیشگامان کویر و پیشگامان فناوری اطلاعات ایساتیس با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر و با سابقه‌ی کاری بالاتر از پنج سال به عنوان خبرگان، جامعه‌ی آماری این تحقیق را شکل می‌دهند. در این تحقیق از روش تئوری سازی داده بنیاد استفاده شده

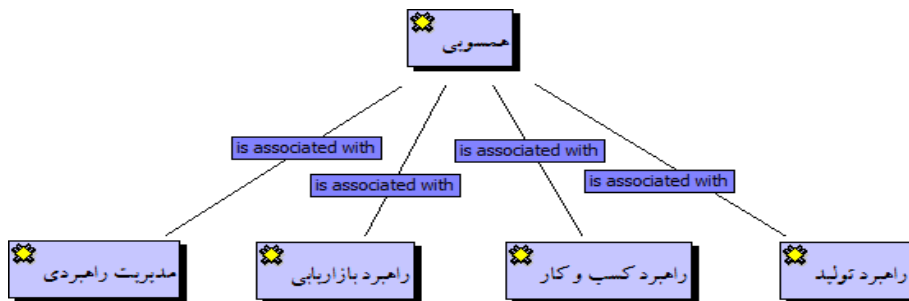
است. در این روش از دو مکانیزم مقایسه مستمر و نمونه‌گیری تئوریک استفاده می‌شود (Carvalho, 2003). نمونه‌گیری تئوریک روشی است که طی آن محقق داده‌های مرتبط را جمع‌آوری می‌کند تا مقوله‌های مورد نیاز برای ساخت تئوری را تصفیه کند و بسازد (Charmaz, 2006). نمونه‌گیری تئوریک بهترین روش برای توسعه‌ی یک تئوری است (Creswell, 2007). جهت انجام نمونه‌گیری تئوریک و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، در ابتدا ۵ مدیر از هر شرکت انتخاب سپس با آنان مصاحبه شد، اما با توجه به عدم کفایت داده‌های جمع‌آوری شده، مجدداً از هر یک از گروه‌های فوق ۵ نمونه انتخاب و داده‌های لازم جمع‌آوری شد. پس از تحلیل داده‌ها، مجدداً از هر گروه ۵ نمونه انتخاب شد؛ با توجه به این که داده‌های جمع‌آوری شده نشان از این داشت که کلیه‌ی داده‌های جمع‌آوری شده تکراری بوده (به نقطه‌ی اشباع رسیده است) و جمع‌آوری داده‌های بیشتر کمکی به توسعه‌ی مدل نخواهد کرد از این رو نمونه‌گیری در مرحله‌ی سوم متوقف شد. زیرا رساندن تئوری به مرحله اشباع زمانی حاصل می‌شود که ارزش حاشیه‌ای جمع‌آوری داده‌های جدید به حداقل رسیده باشد (Glaser, 2002).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

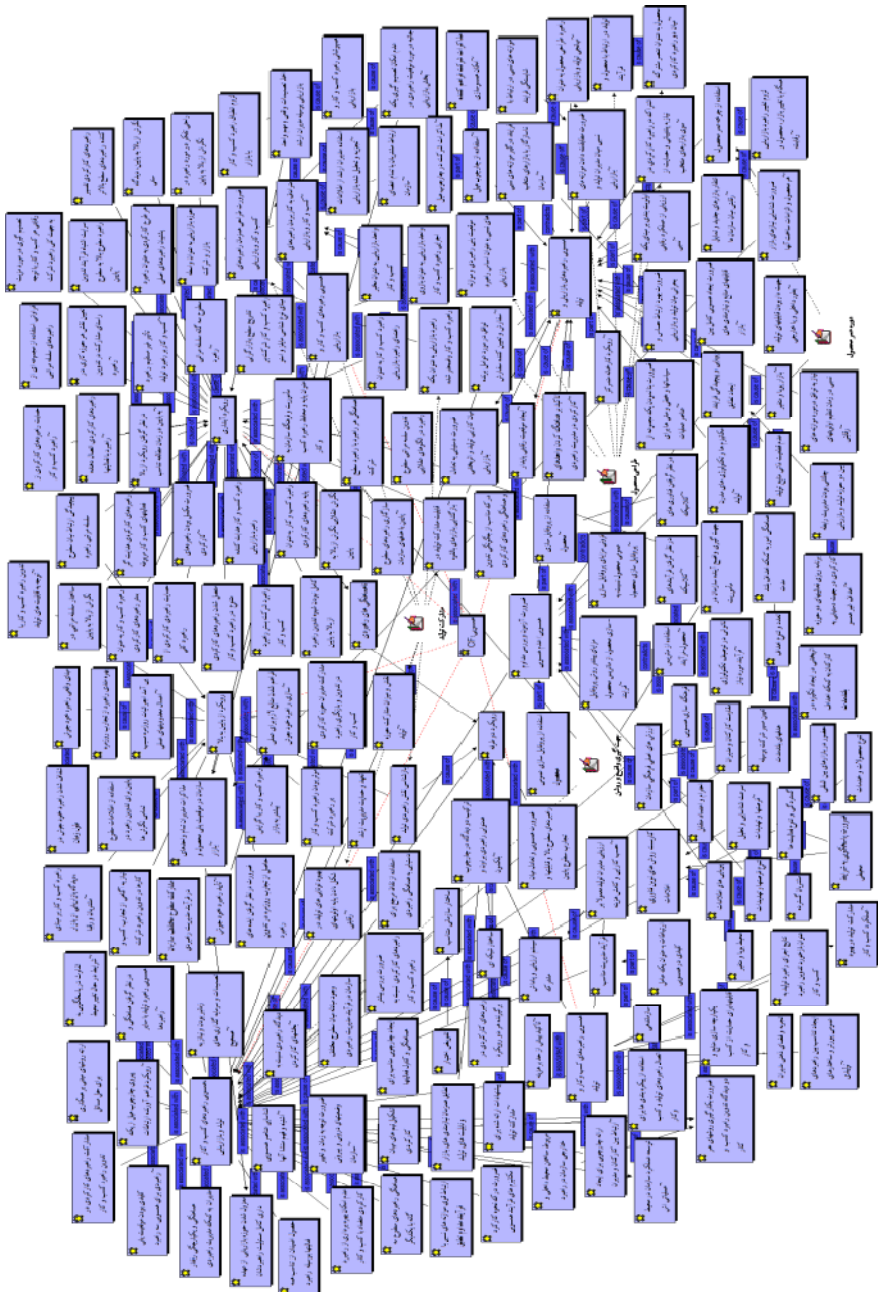
تحلیل جزئی داده‌ها، سؤال کردن و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل در تئوری برخاسته از داده‌ها هستند. برای توسعه‌ی یک مدل تئوریک از همسویی راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار، محقق به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. همان طور که استراوس و کوربین تأکید کرده‌اند، فرایند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی یک فرایند تحلیلی نیستند؛ بلکه فرایند کدگذاری، پویا و شناور انجام می‌گیرد. در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شود و طی کدگذاری محوری مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. بعد از این که ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه می‌شود تا مدل تئوریک توسعه پیدا کند.

کدگذاری باز

در مرحله‌ی کدگذاری باز با شکستن داده‌ها و نشانه‌گذاری آن، ۲۲۸ مفهوم مشخص شد و بر اساس ارتباط‌های شناسایی‌شده بین مفاهیم پنج مقوله‌ی اصلی شامل همسویی، راهبرد تولید، راهبرد بازاریابی، راهبرد کسب و کار و مدیریت راهبردی شناسایی شدند. شکل دو ارتباط چهار مقوله را با مقوله‌ی اصلی نشان می‌دهد. مقوله‌ی اصلی این تحقیق همسویی است. بنابراین در ادامه نمودار شبکه مربوط به مقوله‌ی همسویی نمایان شده و برای رعایت اختصار از ارائه‌ی چهار مقوله‌ی دیگر این تحقیق صرف نظر می‌شود.



شکل ۲. مقوله‌های همسویی شناسایی شده



شکل 3. مقوله‌ی همسویی

کدگذاری محوری

در مرحله‌ی کدگذاری محوری داده‌هایی که به مفاهیم و مقوله‌ها تجزیه شده بودند، به شیوه‌ی جدیدی مورد بررسی قرار گرفته و از آن میان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار شد. مدل پارادایمی شامل شرایط محلی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌ای، استراتژی و پیامدها است. شرایط علی، وقایع یا رویدادهایی هستند که بر پدیده تأثیر می‌گذارند. پدیده، ایده، رویداد یا واقعه‌ی اصلی است که مجموعه‌ای از عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها آن را اداره می‌کنند یا با آن در ارتباط هستند. شرایط مداخله‌گر، شرایط گسترده و عمومی هستند که راهبردهای عمل/عکس‌العمل را تسهیل می‌کنند یا آن را کاهش می‌دهند. راهبردهای عمل/عکس‌العمل اقدامات هدفمند و جهت‌داری هستند که مسأله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. پیامدها، ستادهایی هستند که در نتیجه‌ی عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یا پاسخ به پدیده به وجود می‌آیند (Strauss and Corbin, 1990).

کدگذاری انتخابی و ارائه‌ی مدل تئوریک همسویی

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و تصفیه‌ی تئوری است (Strauss and Corbin, 1998). در انتها در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی با توجه به نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، مقوله‌ی اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شد، ارتباطات اعتبار بخشیده شده و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر داشتند، بهبود یافتند. لازم به ذکر است که گام‌های فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام می‌شوند. بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود.

در شکل چهار مدل پارادایمی پدیده‌ی همسویی راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار نمایان شده است.

پس از تهیه‌ی مدل پارادایمی برای افزایش اعتبار مدل به این ترتیب عمل شد که مدل پارادایمی در اختیار خبرگان دانشگاهی آشنا با همسویی راهبردی و روش تئوری

برخاسته از داده‌ها قرار گرفت. خبرگان اعم از خبرگان شناخته‌شده‌ی داخلی و خارجی بودند که از طریق ایمیل مدل پارادایمی و فرایند تدوین آن را دریافت کردند. از خبرگان خواسته شد که در مورد فرایند تدوین مدل و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند که بیشتر آن‌ها مدل را تأیید کردند و بعضی از آن‌ها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایندی رفت و برگشتی اصلاحات اعمال شد و نظر نهایی خیره گرفته شد. در همین مرحله فرایند تحقیق نیز با تعدادی از خبرگان روش تحقیق به اشتراک گذاشته شد که تأیید فرایند تحقیق نیز از خبرگان این حوزه گرفته شد.



شکل ۴. مدل پارادایمی پدیده‌ی همسویی راهبردهای تولید و بازاریابی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رویکرد تدوین راهبرد کسب و کار شرکت یکی از شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده‌ی همسویی راهبردی است. از طرفی قابلیت‌های تولید و طراحی، منبع مزیت رقابتی هستند. بنابراین مذاکرات شرکت با محوریت قابلیت‌های طراحی و تولید و با مشارکت فعال همه‌ی واحدهای کارکردی باید به رسمیت شناخته شده و تقویت شود.

در نتیجه، راهبرد کسب و کار شرکت نه تنها باید بازارگرا بوده آن همچنین باید قابلیت‌محور (قابلیت‌های تولید و طراحی) باشد. پیامد تلفیق و به کارگیری متعادل دو رویکرد تدوین راهبرد کسب و کار، دستیابی به بخش منعطف‌تر بازار است.

دو راهبرد ارائه شده در مدل تتوریکی برای غلبه بر موازنه‌های نسبی عبارتند از: (۱) متمرکز کردن عملیات (۲) مذاکرات مدیران تولید و بازاریابی برای شناسایی و توافق در مورد موازنه‌های نسبی (یا عوامل برنده‌ی سفارش و تعیین‌کننده‌ی سفارش). پیامد به کارگیری راهبرد اول، ارتقاء عملکرد کسب و کار است.

بر اساس راهبرد دوم، گفتگو و بحث میان مدیران بازاریابی و تولید به منظور دستیابی به توافق در مورد موازنه‌های نسبی (یا عوامل برنده‌ی سفارش و تعیین‌کننده‌ی سفارش) ضروری است. پیامد راهبرد دوم، توسعه‌ی طراحی محصولات است.

می‌توان گفت که در شرکت‌های مورد نظر تحقیق، توسعه‌ی محصول قبلاً به وسیله‌ی تیم‌های میان کارکردی انجام شده است، اما آن در پایین‌ترین سطح اتفاق افتاده است و بیشتر به جای این که راهبردی باشد عملیاتی است. چرا که تیم‌های میان کارکردی پیشنهاد شده باید در سطح راهبردی ایجاد شده و از مدیران و کارکنان سه سطح کارکردی مذکور تشکیل شوند.

سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی متفاوت به کار گرفته شده که مدیران بازاریابی را بر مبنای فروش به دست آمده و مدیران تولیدی را بر اساس کاهش هزینه ارزیابی می‌کند منجر به تمرکز مدیران تولید بر کارایی عملیات و گرایش بیشتر مدیران بازاریابی به اثربخشی می‌شود. مدیران ارشد باید یک سیستم مشترک را بر مبنای یک معیار کلی مانند سود و نه تنها فروش و هزینه‌ها استفاده کنند. سیستم ارزیابی و پاداش مشترک منجر به تعادل میان کارایی تولید و اثربخشی بازاریابی خواهد شد.

ارتباطات به عنوان یکی از موثرترین ابزار هماهنگی و به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت یا شکست همسویی راهبردی سازمان مطرح شده است. به نظر می‌رسد تا زمانی که مباحثات دو طرفه بین مدیران کسب و کار و حوزه‌های کارکردی سازمان انجام نپذیرد، تلاش‌های حوزه‌های کارکردی برای همسویی از طرف مدیران کسب و کار مردود شمرده شود.

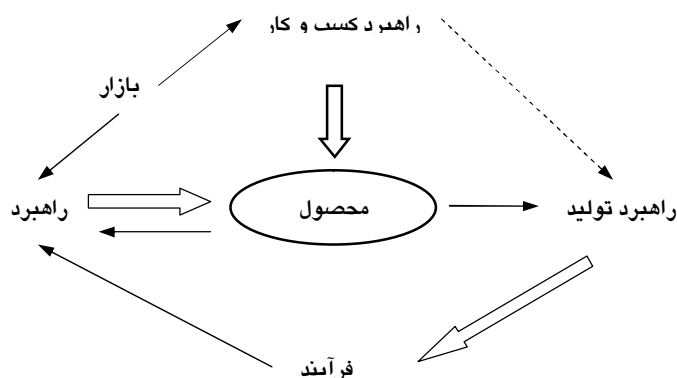
ماهیت پویای منابع، قابلیت‌ها و بازار شرکت‌ها منجر به پویایی‌های اطلاعاتی شده و مستمراً شرکت‌ها را با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات متنوعی روبرو می‌سازد. بنابراین شرکت‌ها باید با کاربست فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و بررسی و کنکاش به موقع در محیط، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را با سرعت بالاتری شناسایی کنند و از این طریق با اتخاذ تصمیمات آگاهانه، در مقایسه با سایرین برای خود مزیتی رقابتی ایجاد کنند.

در شرکت‌هایی که ساختار ماتریسی دارند به علت انجام چندین پروژه به طور همزمان، معمولاً میان مدیران پروژه‌های مختلف تضاد ایجاد می‌شود. با توجه به ساخت ماتریسی و پیچیدگی زیاد سطح عملیات شرکت‌های مورد نظر این تحقیق، ایجاد تیم‌های میان کارکردی به منظور تدوین یک مجموعه از راهبردها که بر اهداف یکسان تمرکز دارند بسیار با اهمیت است، یعنی یک مجموعه از راهبردها که اساساً یک راهبرد واحد هستند. راهبرد مذکور منجر به تصمیم‌گیری‌های جامع و یکپارچه در شرکت می‌شود.

کارکردهای تولید و بازاریابی به جهت‌های مجزایی گرایش دارند. یکی از دلایل این که این کارکردها از هم دور شده و اختلاف پیدا می‌کنند اساساً سابقه‌های متفاوت مدیرانشان است، کسانی که همکاران را درک نمی‌کنند و به واحدهای دیگر احترام نمی‌گذارند. به منظور کمک به این ارتباطات و بحث‌ها، مدیران باید سابقه‌ی میان کارکردی داشته و آموزش مشارکتی مدیران بر افزایش مهارت فنی‌شان تأکید داشته باشد.

دو موضوع قابل تأمل دیگر عبارتند از: نقش محصول در همسویی کلی و نقش راهبردی تولید. محصول، بنیان همسویی راهبردی شرکت است. همه‌ی راهبردها حول آن تدوین شده و رابط بین راهبرد تولید و بازاریابی است. ستاده‌ی راهبردهای

بازاریابی و کسب و کار به محصول مرتبط می‌شود و به مثابه‌ی داده‌ای برای بخش تولیدی در قالب ویژگی‌ها و نیازمندی‌های محصول است. شکل ۵ همه‌ی این روابط را نمایان ساخته و موقعیت محصول را در میان راهبردهای کسب و کار، تولید و بازاریابی نشان می‌دهد.



شکل ۵: نقش مرکزی محصول در همسویی کلی راهبرد

در شرکت‌های مورد نظر این تحقیق، تولید هنوز یک نقش واکنشی دارد. با تجزیه و تحلیل نقش تولید در راهبرد کلی شرکت‌های مورد نظر بر حسب مدل چهار مرحله‌ای هیس و ویلرایت می‌توان گفت که در این شرکت‌ها، تولید در مرحله‌ی سه واقع شده است. مدیران تولید باید نقش راهبردی واحدهایشان را به منظور حرکت به جلو و رسیدن به مرحله‌ی چهار مدل هیس و ویلرایت، توسعه دهند تا قابلیت‌های تولید اساس مزیت رقابتی شود. به همان اندازه مدیران باید برای راهبرد طراحی محصول مسئول شوند. بنابراین، شرکت قادر به تدوین راهبرد پایدار مبتنی بر قابلیت‌ها، فرایندها و محصولات است.

باید توجه کرد که ارزش‌های سازمان ممکن است در طول زمان تغییر کند و با آن چه در گذشته ارزش محسوب می‌شد، متفاوت شوند. لذا باید بررسی شود که مدیران ارشد تلاش می‌کنند تا سازمان را به چه سمتی هدایت کنند. بنابراین شرکت‌ها باید با

جهت‌گیری واضح و مشخص در اهداف بلندمدت و مأموریت، تصمیم‌گیری‌های جامع و یکپارچه‌ی سازمان را ممکن سازند.

سرعت سپری شدن چرخه‌ی عمر محصولات و خدمات بر پدیده‌ی همسویی راهبردی موثر است. در ، به دلیل سرعت بالای سپری شدن چرخه‌ی عمر محصولات شرکت-های مورد نظر تحقیق، وجود تغییرات دائم محیطی و ماهیت پویای کسب و کار، همسویی در سازمان باید به طور مداوم مورد آزمون و بازنگری قرار گیرد. چگونگی تخصیص منابع حوزه‌های کارکردی (تولید و بازاریابی) و اختیار تصمیم-گیری توسط مدیران تولید و بازاریابی از عوامل بسیار مهم در همسویی راهبردی می‌باشد.

اطمینان از وجود افراد پشتیبان و حمایت‌کننده از فعالیت‌های تولید و بازاریابی از اهمیت شایانی برخوردار است. تعهد شامل پشتیبانی بالاترین سطح مدیریت سازمان از فرآیند همسویی راهبردی است که منجر به همسوسازی از بالا به پایین شده و عملکرد کسب و کار را ارتقاء می‌دهد.

در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- تلاش در جهت ایجاد تعاملات سازنده و اثربخش به صورت مدوّن بین بخش‌های داخل شرکت‌های مورد بررسی در جهت افزایش دانش جمعی و مشترک مدیران و کارکنان.
- گسترش حیطه‌ی اختیارات مدیران تولید و بازاریابی شرکت‌های مورد بررسی از حیث برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و اعمال نظر و همچنین تعامل دائمی و نزدیک آن‌ها با مدیران کسب و کار شرکت‌های مورد بررسی.
- ایجاد منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک در شرکت‌های مورد بررسی که امکان استفاده‌ی همه‌ی بخش‌ها از داده‌ها و اطلاعات آن میسر باشد.
- ایجاد سبک مدیریت رابطه‌مدار در شرکت‌های مورد بررسی.
- برگزاری دوره‌های آموزشی و کاربردی در شرکت‌های مورد بررسی به صورت یکپارچه برای افزایش مهارت فنی مدیران ارشد.

- حضور فعال مدیران تولید و بازاریابی در برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار شرکت‌های مورد بررسی.
- تدوین فرآیندها و اصول کسب و کار استاندارد و یکپارچه در سراسر شرکت‌های مورد بررسی.
- افزایش پشتیبانی شایسته‌ی مدیریت عالی شرکت‌های مورد بررسی از فعالیتهای حوزه‌های کارکردی و حضور حوزه‌های کارکردی در سطح کلان.

منابع و ماخذ

- اعرابی، محمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). "رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمان: پژوهشی درباره شرکت های دارویی ایران". فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم (شماره ۵).
- جعفر نژاد، احمد و مختار زاده، نیما (۱۳۸۶). "ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژی‌های تولید و بازاریابی". فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم (شماره ۶).
- خسروانی، امیر و صبور طینت، امیر حسین، (۱۳۸۸). "معرفی الگوی کاربردی برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات (رویکرد معماری سازمانی)". نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- نیک زاد، سعید. رهنورد، فرج‌اله، (۱۳۸۸). "ایجاد هم‌ترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع راهبردی و رابطه عملکرد سازمانی". فصلنامه مدیریت دولتی (شماره ۲).
- نیکوکار، غلامحسین. دیواندری، علی. ابراهیمی، عبدالحمید. اسفیدانی، محمدرحیم، (۱۳۸۸). "الگوی رفتار مصرف کننده و استراتژیهای بازاریابی اینترنتی: لوازم خانگی ایران". نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱ (شماره ۲).
- Carvalho Macias, W. (2003). "A Preliminary Structural Equation Model of Comprehension and Persuasion of Interactive Advertising Brand Web Sites". *Journal of interactive advertising* , pp.1-10.
- Charmaz, K., (2006). "Constructing Grounded theory: A practical guide through qualitative analysis". London: Sage publications.
- Chi, T., Kilduff, P.D., Gargeya, V.B., (2009). "Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance". *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 58, No. 7, pp. 645-669.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2007). "Supply Chain Management: Strategy, Planning, & Operation", 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Creswell, J. W. (2007). "Qualitative Inquiry Research design: choosing among five approaches", Thousand oaks, CA: Sage Publication.

- Da Silveira, G.J.C. (2005). "Market priorities, manufacturing configuration, and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework". *Journal of Operations Management* , No. 23, pp. 662-675.
- Glaser, Barney G. (2002). "Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory". *International Journal Of Qualitative Methods* , Vol. 1, No. 2, pp. 1-30.
- Hallgren, M. and Olhager, J. (2006). "Quantification in manufacturing strategy: an illustration", *International Journal of Production Economics*, No. 104 , pp. 113-124.
- Lincoln, Y, S., and Guba, E, G., (1985). "Naturalistic Inquiry". Newbury Park, CA: Sage.
- Lindstrom, V., Winroth, M., (2010). "Aligning manufacturing strategy and levels of automation: A case study". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 27, pp. 148–159.
- Merriam, Sharan B., (1988). "Case Study Research in Education: A Qualitative Approach". San Francisco, Jossey-Boss.
- O'Leary-Kelly, S.W. and Flores, B.E. (2002). "The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 221- 40.
- Olhager, J.; Hallgren, M.; West, M. (2007). "Manufacturing strategy alignment". *Conference Proceedings, The Swedish Production Symposium, Gothenburg*.
- Olson, E. M; Slater, S. F. & Hult, G.T.M. (2005), "The Performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior", *Journal of Marketing*; Vol. 69, pp. 49-65.
- Pandit, Naresh R. (1996). "The Creation of Theory: A Recent Application of The Grounded Theory Method". *The Qualitative Report*, Vol. 2, No. 4, pp. 2-6.
- Papke-Shields, K.E.; Malhotra, M.K. (2001). "Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment". *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 5-22.
- Rhee, M and Mehra, S. (2006). "Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail Banking industry". *Omega*, Vol. 34 , pp. 505, 515.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). "Basics of Qualitative research: Grounded Theory Procedures and techniques". Newbury Park , CA: Sage.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). "Basics of Qualitative research: techniques and procedures for developing grounded Theory (2nd ed)". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sun, H., Hong, C. (2002). "The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance". *Technovation*, Vol. 22, No. 11, pp. 699-705.
- Swamidass, P.M., Baines, T., Darlow, N. (2001). "The role of manufacturing and marketing managers in strategy development". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 7, pp. 933–948.

- Tarigan, R. (2005). "An evaluation of the relationship between alignment of strategic priorities and manufacturing performance". *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 586-97.
- Weir, K.A., Kochhar, A.K., LeBeau S.A., Edgeley, D.G. (2001). "An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies". *Journal of Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 831-8.