

## ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژی‌های تولید و بازاریابی

احمد جعفرنژاد\*  
نیما مختارزاده\*\*!!

### چکیده

در بازارهای پررقابت با نیازهای متفاوت مشتریان، ادامه حیات سودآور و موفق یک سازمان پیشرو، منوط به عملکرد یکپارچه‌ی کلیه زیرسیستم‌ها و واحدهای سازمانی، می‌باشد. عدم انطباق استراتژیک در خروجی فرایند واحدهای مختلف در بلندمدت سازمان را از دستیابی به یک موقعیت رقابتی پایدار، باز می‌دارد. واحدهای بازاریابی و تولید از جمله کلیدی‌ترین اجزاء تشکیل‌دهنده سازمان می‌باشند که انطباق استراتژیک آنها، پیشرفت و تعالی سازمان را تضمین می‌کند. در این مقاله مدلی کمی بر اساس عوامل<sup>۱</sup> "خلق ارزش برای مشتریان" و "نتایج کلیدی عملکرد" و متغیرهای مربوطه جهت سنجش یکپارچگی استراتژیک فرایندهای تولید و بازاریابی در سازمان ارائه می‌شود و با استفاده از تکنیک برنامه‌ریزی آرمانی روشی برای هدف‌گذاری کمی این انطباق استراتژیک، معرفی می‌شود.

**مفاهیم کلیدی:** انطباق استراتژیک بازاریابی و تولید، استراتژی بازاریابی، استراتژی تولید، مزیت‌های رقابتی، برنامه‌ریزی آرمانی

---

\* - دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه سازمانها برای توسعه محصولات با عملکرد بالاتر، از سوی مشتریان خود تحت فشارهای روز افزونی قرار دارند. در این راستا، شرکتهای موفق با بکارگیری منابع، توانمندیها و شایستگیهای کلیدی خود در چارچوب فرایند مدیریت استراتژیک، سعی در ایجاد یک موقعیت رقابتی پایدار و منحصربه فرد در بازار دارند. توجه به این نکته ضروری است که تنها تدوین و انتخاب یک استراتژی رقابتی متناسب با شرایط بازار، به خودی خود تاثیر بسزایی بر عملکرد نهایی سازمان ندارد، بلکه این ارتباط و تعامل استراتژیهای بالا دستی<sup>۲</sup> با استراتژیهای سطوح وظیفه‌ای<sup>۳</sup> است که منجر به توسعه عملکرد سازمان در محیط عملیاتی خود می‌شود (جیمز و هاتن، ۱۹۹۵).

با توجه به حیاتی بودن اثربخشی فرآیند بازاریابی و کارایی فرآیند تولید برای دستیابی به عملکرد مطلوب و مورد نظر مشتریان و موفقیت شرکت در شرایط رقابتی حاکم بر بازار، سازمانها به منظور ارضاء نیازها و خواسته‌های مشتریان و همچنین افزایش فروش و سودآوری خود، بایستی با ایجاد یکپارچگی میان فعالیتهای دو حوزه اصلی تولید و بازاریابی، به یک تعادل میان کارایی تولید و اثربخشی بازاریابی دست یابند (باتسون و هافمن، ۱۹۹۹). لذا شاپرو در سال ۱۹۷۷، این سوال کلیدی را مطرح کرد که "آیا می‌توان میان بازاریابی و تولید ارتباط برقرار کرد؟" تجربه موفق سازمانهای پیشرو نشان داده است که یکپارچگی استراتژیک میان دو حوزه بازاریابی و تولید، به ایجاد یک موقعیت رقابتی پایدار در بازار مربوطه منتهی می‌شود.

بنا به استدلال کرو و چارو در سال ۱۹۹۶، سازمانهای پیشرو برای دستیابی به هدف نهایی خود که همانا اغنای مشتریان است، نیازمند ارتباطات و تعامل اثربخش میان واحدهای خود می‌باشند، تا جایی که واحدهای مختلف بتوانند با زبان مشترک با یکدیگر گفتگو کنند. از سوی دیگر، دستیابی به نتایج مطلوب و مدیریت آن، نیازمند سنجش وضعیت فعلی، مقایسه با اهداف از پیش تعیین شده و در صورت نیاز انجام اقدامات اصلاحی می‌باشد. از آنجایی که هر سنجشی، نیازمند ابزار اندازه‌گیری مناسب و منطبق با مشخصات آیتم مورد ارزیابی می‌باشد، لذا در این مقاله ابزاری کمی جهت "سنجش انطباق استراتژیک دو حوزه تولید و بازاریابی" و هدف گذاری استراتژیک مورد نیاز، ارائه می‌شود.

## مبانی نظری

مدیریت واحدهای مختلف برای پشتیبانی و حمایت از مأموریت اصلی سازمان، استراتژیهای وظیفه‌ای واحد خود را در حوزه‌های عملیاتی مربوطه تدوین و به اجرا می‌گذارند، که با توجه به اهمیت فرآیندهای "بازاریابی" و "تولید" در موفقیت سازمانها تحقیقات زیادی در این زمینه صورت گرفته است و تعاریف متعددی از استراتژیهای تولید و بازاریابی و انطباق این استراتژیها در شرایط رقابتی، ارائه شده است.

## استراتژی تولید

مفهوم "استراتژی تولید" اولین بار توسط اسکینر به عنوان یک اسلحه رقابتی در سال ۱۹۶۹ مطرح شد. بر اساس تعریف وی، استراتژی تولید عبارت است از: بکارگیری صحیح منابع تولید در راستای کسب مزیت‌های رقابتی در بازار (هالگرین و اولهاگر، ۲۰۰۵). پس از آن، بررسی نقش بهبود تواناییهای تولید در شکل دادن پایه‌های اولویتهای رقابتی و استراتژی سازمان مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفت (آندرسون و دیگران، ۱۹۸۹؛ لونگ و دیگران، ۱۹۹۰).

هیز و ویل رایت (۱۹۸۴)، استراتژی تولید را به این صورت تعریف کردند: استراتژی تولید عبارت است از تصمیم‌گیریهای مستمر در حوزه وظیفه‌ای تولید و در راستای حمایت از استراتژی کسب و کار شرکت. سوامیداس و دنیول، در سال ۱۹۸۷، استراتژی تولید را به عنوان ابزاری کارا برای بکارگیری اثربخش نقاط قوت تولید به عنوان یک اسلحه رقابتی در راستای دستیابی به اهداف تجاری تعریف کردند.

مک بس (۱۹۸۹)، استدلال می‌کند که استراتژی تولید باید برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی، هدف‌گذاری شود. همچنین پلتز و دیگران (۱۹۹۸)، تعریف کاربردی از استراتژی تولید به این شرح ارائه کردند: استراتژی تولید، چارچوبی است برای تصمیمات ساختاری و غیر ساختاری، که تعیین‌کننده توانایی‌های سیستم تولید و مشخص‌کننده نحوه کارکرد حوزه تولید برای دستیابی به اهداف تجاری سازمان می‌باشد.

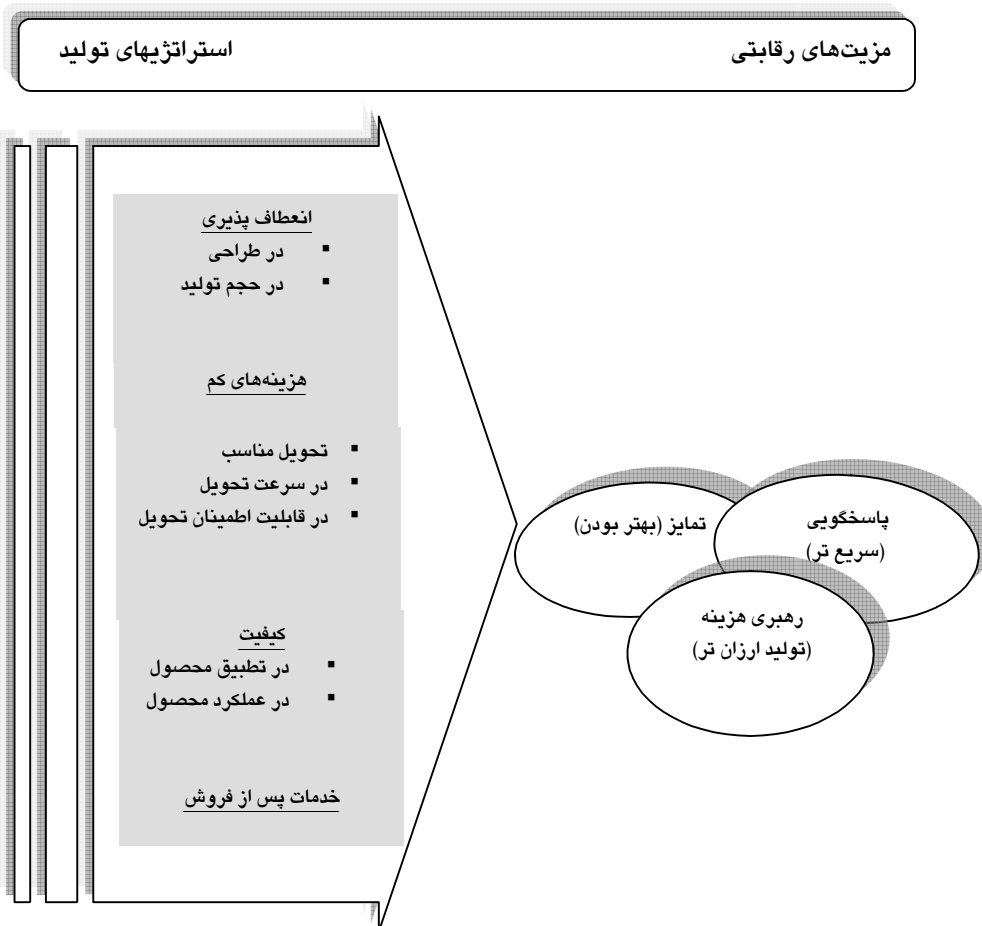
دانگیاچ و دشموخ (۲۰۰۱) با مرور جامع بر ۲۶۰ مقاله از ۳۱ ژورنال و کنفرانس بین‌المللی، اقدام به دسته‌بندی تحقیقات انجام شده در زمینه استراتژی تولید کردند. دسته‌بندی ارائه شده در این مقالات، استراتژی تولید را به دو بخش محتوایی و فرایندی تقسیم‌بندی می‌کند. تحقیقات محتوایی به مطالعه بخشهایی چون تواناییهای تولید<sup>۴</sup>، گزینه‌های استراتژیک<sup>۵</sup> (نواحی تصمیم‌گیری ساختاری و فراساختاری)، بهترین اجراها (برنامه‌ها)، مقایسه فراملیتی، ارزیابی عملکرد و مرور ادبیات می‌باشد.

تحقیقات فرایندی نیز به مطالعه تصمیم‌گیری در مورد استراتژی و توسعه آن، ارتباط تصمیمات استراتژیک با یکدیگر و پیاده‌سازی استراتژی، می‌پردازد (بویر و دیگران، ۲۰۰۵). بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اکثر تعاریف ارائه شده در مورد استراتژی تولید، به موضوع تصمیم‌گیری (ارائه‌الگویی از تصمیمات) در مورد منابع شرکت جهت دستیابی به اهداف رقابتی اشاره شده است (پلتز و میلز، ۲۰۰۲؛ ویل رایت، ۱۹۸۴؛ هیل، ۱۹۸۹).

به عنوان مثال پلتز و میلز (۲۰۰۲)، استراتژی تولید را اینگونه معرفی می‌کنند: "استراتژی تولید، الگویی از تصمیمات ساختاری و فراساختاری است که قابلیت یک سیستم تولیدی را هدایت کرده و مشخص می‌کند این سیستم برای به دست آوردن اهداف تولیدی که ناشی از اهداف کسب و کار می‌باشد، چگونه عمل خواهد کرد."

سازمانها در راستای دستیابی به مزیت‌های رقابتی استراتژیهای متنوعی را به کار می‌گیرند که متداولترین آنها به شرح شکل شماره ۱ است (هیزر و رندر، ۲۰۰۳)

از سوی دیگر لازم به توجه است که عملی کردن استراتژی تولید در حقیقت مبتنی بر تصمیماتی است که باید در فرایند پیاده‌سازی آنها اتخاذ شود که این تصمیمات استراتژیک معمولاً در خصوص انتخاب برنامه‌های بهبود، جهت پیاده‌سازی در واحدهای تولید و عملیات شرکت به کار گرفته می‌شود (کیم و آرنولد، ۱۹۹۶).



شکل ۱- استراتژیهای متنوع در دستیابی به مزیت‌های رقابتی

منبع: هیرز و رندر، ۲۰۰۳

### استراتژی بازاریابی

در گذشته استراتژی بازاریابی به عنوان بیانیه‌ای که تعیین‌کننده مسیر حرکت سازمان در دستیابی به اهداف بازاریابی است، تعریف شده است (کاتلر و آمسترانگ، ۲۰۰۱). محققین بسیاری، مفهوم استراتژی بازاریابی را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و تعاریف بسیاری از آن ارائه داده‌اند که در ادامه به تعدادی از این تعاریف

اشاره شده است. بنابر تعریف هامبریک و دیگران (۱۹۹۶)، استراتژی بازاریابی شامل اتخاذ تصمیماتی بلندمدت و تخصیص منابع لازم برای توسعه محصول در حوزه‌های "تدوین اهداف بازار"، "انتخاب بازار هدف"، "قیمت‌گذاری"، "بسته‌بندی"، "تبلیغات" و "توزیع" می‌باشد. مدیران بازاریابی، به هنگام توسعه فعالیت‌های حوزه وظیفه‌ای خود با ۲ دسته از متغیرهای کلیدی سر و کار دارند، الف) متغیرهای مرتبط با آمیزه‌های بازاریابی ب) متغیرهای مرتبط با تولید محصول (گونزالس و دیگران، ۲۰۰۴). معمولاً تصمیماتی که در راستای تدوین استراتژیهای بازاریابی اتخاذ می‌شوند با هدف دستیابی به افزایش رضایتمندی مشتریان و در جهت کسب سود بیشتر برای سازمان می‌باشند (جاوورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳).

سازمانهای مختلف براساس ترکیبهای گوناگون از آمیزه‌های بازاریابی، استراتژیهای متفاوتی تدوین می‌کنند که این استراتژیها معمولاً زیرمجموعه استراتژیهای کلان زیر در حوزه بازاریابی می‌باشند:

- استراتژی قیمت گذاری

- استراتژی توزیع کالا

- استراتژیهای تبلیغات کالا

- استراتژی شرکت در خصوص محصول

همانند سایر راهبردهای وظیفه‌ای<sup>۷</sup>، استراتژی بازاریابی نیز باید بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت داشته و پشتیبان ماموریت سازمان باشد که در این راستا نتایج اجرای استراتژی بازاریابی در چارچوب نتایج مالی و همچنین به صورت الگوهای رفتاری شرکت در بازار هدف مشخص می‌شود (جین، ۱۹۸۹). علیرغم اهمیت بسیار زیاد ارتباط استراتژی بازاریابی و عملکرد تجاری سازمان، تحقیقات تجربی کمی در این زمینه انجام شده است (کوئب و اومارا، ۱۹۸۹؛ شوهام و آلبام، ۱۹۹۴)

#### انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی

"انتظار بازارهای جدید" و "تمایل رقابتی میان سازمانها"، ضرورت ارتباط همه جانبه و اثربخش میان تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و مشتریان را بیش از پیش آشکار می‌کند. لذا برای رویارویی صحیح با این چالشها، تدوین استراتژیهای همسو در حوزه‌های "تولید" و "بازاریابی" به منظور دستیابی به اهداف تجاری سازمان

ضروری به نظر می‌رسد (کامار و سادارشان، ۱۹۸۸). اسکینر (۱۹۸۶)، چنین استدلال می‌کند که دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، نیازمند ارتباط اثربخش میان استراتژیهای تولید و بازاریابی است و هر دو این استراتژیها باید مثل ستون‌هایی مستحکم، پشتیبان استراتژی تجاری سازمان باشند.

مطالعات نشان داده است، گسترش روابط نزدیک میان واحدهای تولید و بازاریابی سازمانها، با اتخاذ تصمیمات مربوط به توسعه محصول و فرآیند، باعث افزایش کیفیت محصول می‌شود (همیلتون، ۱۹۹۱). از سوی دیگر ویل راییت و کلارک (۱۹۹۲) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که رابطه نزدیک میان واحدهای تولید و بازاریابی نه تنها منجر به توسعه طراحی محصولات می‌شود، بلکه باعث افزایش کارایی در تولید و به تبع آن به افزایش عملکرد کلی سازمان نیز منتهی خواهد شد (کلی و فلورن، ۲۰۰۲). با توجه به اینکه در عمل، اغلب فعالیت‌های واحدهای تولید و بازاریابی در قیاس با یکدیگر در جهت دستیابی به اهداف غیر همسو برنامه‌ریزی می‌شوند، مدیریت رابطه بین این دو حوزه عملکردی بسیار چالشی بوده و در بسیاری از موارد، مشکلات و تعارضات موجود میان آنان، سازمان را از رسیدن به یک موقعیت رقابتی مستحکم در بازار محروم می‌سازد (شارما و ملهوترا، ۲۰۰۲).

تحقیقات نشان می‌دهند، در مدیریت روز دنیا، بکارگیری مکانیزم‌هایی چون، مدیریت کیفیت، سیستم دسترسی بموقع<sup>۱</sup>، برنامه‌ریزی و تکنولوژیهای مدرن تولید، تاثیرات مثبتی بر یکپارچگی فرایندهای بازاریابی و تولید داشته است. این سیستم‌های جدید باعث شده‌اند تا شرکتها بتواند با کیفیت بالاتری به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابند (وی بارک، ۱۹۹۴؛ قوسه و موخوپادهی، ۱۹۹۳). در چنین شرایطی مشاهده می‌شود، پیشرفتهای تکنولوژیک و همچنین روشها و ابزارهای نوین مدیریت با هدف انطباق هرچه بیشتر واحدهای بازاریابی و تولید در حال توسعه می‌باشند، توجه بیش از پیش به یکپارچگی استراتژیک بین این دو حوزه اصلی سازمان در جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی و ایجاد یک جایگاه سودآور در بازار، ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، ارتباطات استراتژیک درون سازمانی، زمانی غنی‌تر می‌شود که تلاشهای استراتژیک حوزه‌های تولید و بازاریابی به صورت یکپارچه و همسو در راستای حمایت از

استراتژی کسب و کار سازمان، تدوین شوند و بکار گرفته شوند (مان سانگ و مهرا، ۲۰۰۵).

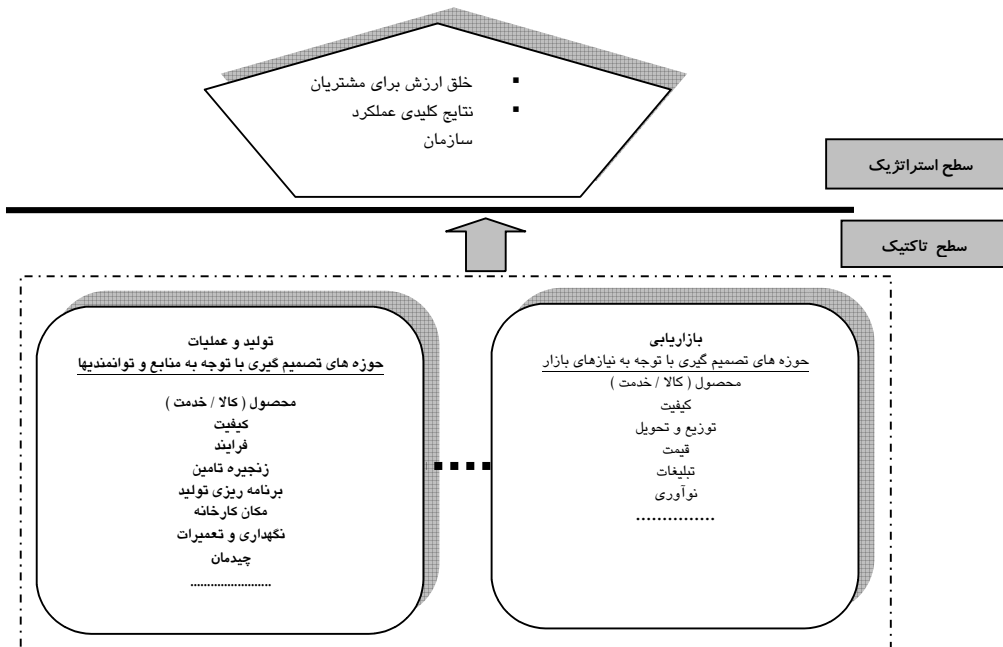
### ارزیابی و سنجش انطباق استراتژیهای بازاریابی و تولید سازمان

هدف این مقاله، ارائه مدلی برای اندازه‌گیری میزان انطباق استراتژیهای واحدهای بازاریابی و تولید، می‌باشد. با توجه به هدف مدل که اندازه‌گیری میزان این انطباق در سطح استراتژیک می‌باشد، فرایندهای اجرایی و ارتباطات میان دو واحد "تولید" و "بازاریابی" در سطح فنی به صورت جعبه سیاه لحاظ می‌گردد، زیرا با تمرکز بر موارد عملیاتی درون واحدی این دو حوزه، عملاً وارد محدوده فنی این دو واحد می‌شویم، که این امر با هدف مدل مورد نظر مغایر است. لذا این مدل با یک رویکرد سیستمی توجه خود را به خروجی فعالیتها و تعاملات این دو واحد معطوف می‌دارد. در این مدل (شکل شماره ۲) با توجه به ادبیات موضوع و با لحاظ مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا<sup>۱</sup>، دو شاخص "خلق ارزش برای مشتریان"<sup>۲</sup> و "نتایج کلیدی عملکرد"<sup>۳</sup> به عنوان شاخصهای سنجش پیشنهاد می‌شوند.

در شکل زیر، هر یک از شاخصها متشکل از تعدادی عامل و متغیر می‌باشند که در ادامه به معرفی شاخصها، تشریح نحوه اندازه‌گیری انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی، ارائه مدل و بکارگیری مدل در یک نمونه عملی می‌پردازیم.



## ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی



شکل ۲- مدل انطباق استراتژیهای بازاریابی و تولید سازمان

### شاخص "خلق ارزش برای مشتریان"

مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که شرکتهای مشتری محور<sup>۱۲</sup> در مقایسه با سایر شرکتهای، از عملکرد تجاری و استراتژیک بهتری برخوردارند (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۴؛ جاوورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳).

فاکتورها و متغیرهای شاخص "خلق ارزش برای مشتریان" مبتنی بر شاخص نتایج مشتریان<sup>۱۳</sup> در مدل EFQM به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول ۱- فاکتورها و متغیرهای شاخص خلق ارزش برای مشتریان

مصولات و خدمات	تصور
۱. کیفیت محصول	۱. دسترس پذیر بودن
۲. ارزش / قیمت محصول	۲. ارتباطات
۳. قابلیت اعتماد	۳. انعطاف پذیری
۴. نوآوری در محصول	۴. پاسخگویی
۵. تحویل	۵. تعداد تشویق و تمجید از جانب مشتریان
۶. رقابت پذیری با سایر محصولات	
۷. نرخ نقایص، خطاها و برگشتی‌ها	
۸. شکایتهای مشتریان	
۹. طول عمر محصول	
۱۰. نوآوری در محصول	
وفاداری	فروش و خدمات پس از فروش
۱. تصمیم به خرید مجدد	۱. زمان پاسخگویی
۲. تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات از سازمان	۲. پشتیبانی فنی
۳. تمایل مشتریان برای توصیه سازمان به دیگران	۳. گارانتی
۴. طول مدت زمان ارتباط مشتریان با شرکت	
۵. مقدار / ارزش سفارشات در هر دوره	
۶. نگهداری مشتریان	

منبع: مدل تعالی سازمانی EFQM

شاخص "نتایج کلیدی عملکرد"

با توجه به اینکه در سازمانها، ارزش استراتژیک انطباق فرایندهای تولید و بازاریابی، براساس تاثیر هر یک از آنها بر عملکرد سازمان، سنجیده می‌شود (شارما و ملهوترا، ۲۰۰۲).

عوامل و متغیرهای شاخص "نتایج کلیدی عملکرد" مبتنی بر مدل EFQM به شرح

جدول شماره ۲ می‌باشد.



## روند

از مشخصه‌های اصلی مفاهیم مدیریت استراتژیک دیدگاه بلندمدت آن نسبت به مسائل و همچنین تلاش در جهت افزایش احتمال کسب موفقیت در آینده است که این امر، مسئله استمرار و ضرورت وجود "روند مناسب" را به دنبال دارد. با توجه به اینکه هدف مدل، اندازه‌گیری انطباق در سطح استراتژیک است و برنامه‌ریزیهای این سطح حداقل در افق ۳ ساله صورت می‌گیرند، روند متغیرها نیز برای کسب امتیاز مثبت، باید حداقل در یک دوره ۳ ساله مناسب ارزیابی شود. برای شروع، ابتدا تمامی متغیرهای مربوط به هریک از شاخصها را در ستون مربوطه در جدول شماره ۳ ثبت می‌کنیم، سپس با بررسی اطلاعات و داده‌های سازمان مورد بررسی، به متغیرهایی که حداقل یک روند ۳ ساله مناسب (برای متغیرهای سود، روند صعودی و برای متغیرهای هزینه، روند نزولی) داشته باشند، در جدول شماره ۳ امتیاز مثبت اختصاص می‌دهیم. همچنین برای متغیرهایی که روندی نامناسب یا روندی کمتر از ۳ سال داشته باشند نمره منفی لحاظ می‌شود.

## دستیابی به هدف

اهداف را می‌توان به صورت نتایج خاصی که سازمان برای انجام مأموریت خود به دنبال کسب آنهاست، تعریف کرد. امروزه با توجه به رقابت شدید حاکم بر بازارها، هدف‌گذاری صحیح و دستیابی به آنها از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر سازمانها در مسیر کسب موفقیت می‌باشد.

در این مرحله از ارزیابی، در صورت انجام هدف‌گذاری برای هریک از متغیرهای مرتبط با شاخصها و دستیابی به این اهداف، متغیر مربوطه در جدول شماره ۳ نمره مثبت می‌گیرد، اما اگر برای متغیر هدف‌گذاری نشده باشد و یا با وجود هدف‌گذاری، سازمان در مورد متغیر مذکور به هدف مورد نظر دست نیافته باشد، در جدول شماره ۳ به آن متغیر، نمره منفی داده می‌شود.

### مقایسه با سایر رقبا

معمولاً رقابت میان شرکتهای رقیب<sup>۱۴</sup>، قویترین فشار رقابتی در "مدل ۵ نیرویی پورتر"<sup>۱۵</sup> است (آر. دیوید، ۲۰۰۵). بنابراین بررسی نتایج رقبا و مقایسه مستمر نتایج سازمان با آنها، ابزاری مناسب و ضروری برای حصول اطمینان از حرکت صحیح سازمان در محیط عملیاتی و صنعتی خود به حساب می‌آید. در این مدل سطح متغیرها با نتایج سایر رقبا محک زنی<sup>۱۶</sup> می‌شود، متغیرهایی که نتایج آنها بهتر از نتایج رقبا یا حداقل برابر با آنها باشد، در جدول شماره ۳ نمره مثبت و در غیر اینصورت نمره منفی به آنها تعلق می‌گیرند.

### روش محاسبه سطح انطباق استراتژیک بازاریابی و تولید

پس از ارزیابی متغیرهای مربوط به شاخصهای "خلق ارزش برای مشتریان" و "نتایج کلیدی عملکرد" در ۳ حوزه روند، دستیابی به اهداف و مقایسه با رقبا، و ثبت نتایج به صورت نمرات مثبت (+) یا منفی (-) در جدول شماره ۳، برای محاسبه درصد انطباق استراتژیهای حوزه‌های بازاریابی و تولید سازمان از فرمول زیر استفاده می‌کنیم:

$$\text{سطح انطباق استراتژیک بازاریابی و تولید} = \frac{\text{تعداد نمرات مثبت}}{\text{مجموع نمرات مثبت و منفی}} \times 100$$

با توجه به اینکه دو شاخص مورد نظر در روش اندازه‌گیری، مجموعاً دارای ۳۶ متغیر هستند و هر متغیر در ۳ حوزه فوق‌الذکر ارزیابی می‌شود، در صورت انجام کامل ارزیابی، مجموع تعداد امتیازات مثبت و منفی برابر عدد ۱۰۸ می‌شود و محاسبه بر اساس فرمول زیر انجام می‌گیرد.

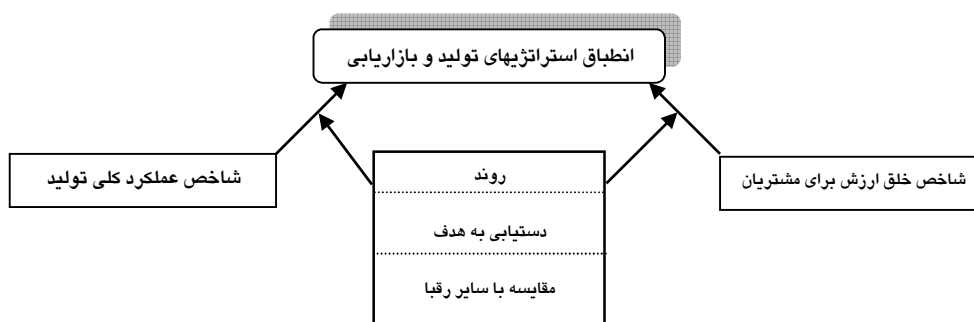
$$\text{سطح انطباق استراتژیک بازاریابی و تولید} = \frac{\text{تعداد نمرات مثبت}}{108} \times 100$$

نتیجه حاصل، سطح انطباق استراتژیک واحدهای بازاریابی و تولید را در سازمان به صورت درصد نشان می‌دهد. واضح است که هرچه این درصد بالاتر باشد، سازمان از

انطباق استراتژیک بیشتری بین این دو واحد برخوردار است موقعیت رقابتی پایدارتری در محیط خود کسب می‌کند.

### ارائه مدل برای ارزیابی انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی

با توجه به مباحث ارائه شده و ادبیات موضوع، مدل زیر با هدف ارزیابی کمی انطباق استراتژیهای دو حوزه تولید و بازاریابی و بر اساس شاخصهای "خلق ارزش برای مشتریان" و "شاخص عملکرد کلی سازمان" به عنوان متغیرهای مستقل و متغیرهای روند، دستیابی به هدف و مقایسه با رقبا (محک زنی) پیشنهاد می‌شود.



### نمونه تجربی<sup>۱۷</sup>

در ادامه، میزان انطباق استراتژیک واحدهای بازاریابی و تولید شرکت PMC<sup>۱۸</sup>، با استفاده از مدل اندازه‌گیری پیشنهادی مقاله مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته است که نتایج محاسبات و نتیجه نهایی، پس از ارائه توضیحات مختصری در مورد شرکت PMC مطرح شده است. لازم به ذکر می‌باشد علت انتخاب شرکت PMC به عنوان یک نمونه عملی جهت انجام ارزیابی بر اساس مدل پیشنهادی، اعتبار و کامل بودن اطلاعات مورد نیاز مدل می‌باشد.

### معرفی شرکت PMC

شرکت PMC در سال ۱۹۹۱ توسط شرکت KDA<sup>۱۹</sup> آلمان برای تولید موتور<sup>۲۰</sup> خودرو و ارائه خدمات در جمهوری چک تاسیس شد. این شرکت موتورهایی با عملکرد بالا برای

خودروهای کلاس لوکس می‌سازد و در زمره برترین شرکتهای سازنده موتور در سطح جهان می‌باشد که همواره به تحقق کامل قراردادهایش با مشتریان تاکید بسیار زیادی دارد.

بر اساس اظهار شرکت PMC به سازمان EFQM که توسط شرکت QMS<sup>۲۱</sup> آلمان منتشر شده است داده‌ها و اطلاعات مربوط به شاخص "خلق ارزش برای مشتریان" و "نتایج کلیدی عملکرد" به شرح جداول پیوست است.

نتایج ارزیابی فاکتورها و متغیرهای مربوط به شاخصهای "خلق ارزش برای مشتریان" و "نتایج کلیدی عملکرد" شرکت PMC در ۳ حوزه "رشد"، "دستیابی به اهداف" و "مقایسه با رقبا" براساس اطلاعات ارائه شده این شرکت که در قالب ۲۱ پیوست ارائه شده است به شرح جداول شماره ۴ و ۵ می‌باشد.

جدول ۵

نتایج ارزیابی شاخص "نتایج کلیدی عملکرد"		
مقایسه با سایر رقبا	دستیابی به اهداف	رشد
۴۳٪	۸۰٪	۸۰٪
نتیجه: ۶۷٫۶۷٪		

جدول ۴

نتایج ارزیابی شاخص "خلق ارزش برای مشتریان"		
مقایسه با سایر رقبا	دستیابی به اهداف	رشد
۶۰٪	۶۰٪	۸۵٪
نتیجه: ۶۸٫۳۳٪		

میزان انطباق استراتژیهای بازاریابی و تولید در شرکت PMC: ۶۸٪

#### هدف‌گذاری انطباق استراتژیک بازاریابی و تولید

با توجه به اهمیت دو حوزه بازاریابی و تولید و تاثیر انطباق استراتژیک آنها بر موفقیت سازمان در ایجاد یک موقعیت رقابتی پایدار و بلندمدت در بازار، پیشنهاد می‌شود، سازمان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک خود بر روی انطباق استراتژیک بازاریابی و تولید هدف‌گذاری کند.

روش پیشنهادی این مقاله برای هدف‌گذاری مورد نیاز به شرح زیر می‌باشد:

در ابتدا تابع هدف به صورت  $Max Z = C1. Xc + C2. Xp$  تشکیل شود:

$Xc$ : متغیر تصمیم "خلق ارزش برای مشتریان"

$Xp$ : متغیر تصمیم "نتایج کلیدی عملکرد"

در این روش ضرایب تابع هدف ( $C1$  و  $C2$ ) همانند وزنهای متغیرهای تصمیم، عمل می‌کنند و تصمیم‌گیرندگان<sup>۲۲</sup> (اعضاء کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک) با توجه به استراتژی رقابتی سازمان، شرایط محیطی و ارزیابی داخلی سازمان، ماتریس تصمیم مربوطه را تشکیل و ضرایب را با استفاده از روش TOPSIS<sup>۲۳</sup> تعیین می‌کنند.

پس از تعیین ضرایب تابع هدف، با استفاده از فن برنامه‌ریزی آرمانی (GP)<sup>۲۴</sup>، تصمیم‌گیرندگان برای هدف  $Z$ ، آرمان مورد نظر خود را تعیین می‌کنند (به عنوان مثال آرمان خود را "کسب درصد انطباقی به اندازه حداقل  $U$  درصد" قرار می‌دهند). به جدول شماره ۶ نگاه کنید:

جدول ۶

نوع آرمان	شکل محدودیت آرمان	متغیر انحراف از آرمان که حداقل می‌شود
$ZP(xj) \geq Up$	$ZP(xj) - d^+ p + \bar{d} p = Up$	$\bar{d} p$

$$Min Z = \bar{d} p$$

$$s.t. : \left\{ \begin{array}{l} \text{محدودیت های کارکردی حوزه تولید} \\ \text{محدودیت های کارکردی حوزه بازاریابی} \\ \text{محدودیت آرمانی مربوط به انطباق استراتژیک تولید و} \\ \text{بازاریابی در سطح تمایل} \end{array} \right.$$

دستیابی به سطح تمایل<sup>۲۵</sup> تعیین شده در هدف، بستگی به امکانات، منابع و محدودیتهایی دارد که سازمان در حوزه‌های "تولید" و "بازاریابی" با آن مواجه است که در بسیاری از موارد ممکن است بین تمایلات و خواسته‌های تصمیم‌گیرندگان (اعضاء کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک) و آنچه در عمل بدان دست می‌یابند، تفاوت‌هایی وجود



داشته باشد که برای رفع این مشکل، تصمیم‌گیرندگان می‌بایست متغیر "انحراف از آرمان" را تعیین کنند و پس از لحاظ محدودیتها، میزان انطباق استراتژیک واحدهای بازاریابی و تولید سازمان را که در قالب تابع هدف  $Z$  مشخص شده است هدف‌گذاری کنند.

### نتیجه‌گیری

در این مقاله ضمن تاکید مجدد بر ضرورت انطباق استراتژیک حوزه‌های مختلف، بخصوص واحدهای کلیدی تولید و بازاریابی، در راستای دستیابی به یک موقعیت رقابتی پایدار و سودآور، روشی کمی برای اندازه‌گیری انطباق استراتژیک آنها و همچنین هدف‌گذاری مورد نیاز این انطباق ارائه شد.

موفقیت‌های استراتژیک سازمانها وابستگی زیادی به موفقیت و یکپارچگی در حوزه‌های عملیاتی آنها دارد. لذا به منظور پشتیبانی از انطباق استراتژیک واحدهای تولید و بازاریابی، انجام پژوهش با هدف طراحی روشی کمی برای اندازه‌گیری میزان انطباق عوامل بحرانی موفقیت (CSF)<sup>۲۶</sup> واحدهای تولید و بازاریابی در راستای استراتژی تدوین شده سازمان پیشنهاد می‌شود.

### پی‌نوشت‌ها:

- 1- Factors
- 2- Higher Strategies
- 3- Functional Strategies
- 4- Manufacturing Capabilities
- 5- Strategic Choices
- 6- Business Objectives
- 7- Functional Strategy
- 8- Just In Time
- 9- European Foundation for Quality Management
- 10- Customer Value Creation
- 11- Key Performance Results
- 12- Customer Oriented
- 13- Customer Results
- 14- Rivalry Among Competing Firm
- 15- The Five – Force Model of Competition

- 16- Bench Marking
- 17- Experimental Case
- 18- PMC International AG
- ۱۹- شرکت KDA AG در سال ۱۹۱۰ در آلمان تاسیس شد. KDA پس از اتمام فشارهای ناشی از جنگ جهانی دوم پیشرفت سریعی داشت تا اینکه به یکی از ۵ سازنده برتر خودروی آلمان تبدیل شد.
- 20- Engine
- 21- Quality Management System (company)
- 22- Decision Makers
- 23- Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
- 24- Goal Programming
- 25- Aspiration Level
- 26- Critical success factors

#### منابع لاتین

- Anderson, J.C., Cleveland ,G and Schroeder,R.G.(1989). Operations Strategy: a literature review, **Journal of Operations Management**, Vol.8, No.2,pp.133-158.
- Bateson JE, Hoffman KD.(1999). **Managing service marketing**. NewYork: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Boyer,K.K. and Swink ,M. and Rosenzweig,E.D.(2005). Operations Strategy Research in the POMS Journal, **Production and Operation Management**, Vol. 11, No. 1,pp.9-20.
- Carlo A, Mora and Marvin ,E.(2004). QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies , **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 22, No. 3, pp. 335-348.
- Dangyayaeh and deshmokh (2001). Manufacturing Strategy Literature review and some issue. **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.10, No.2,pp31-120.
- David,F.R.(2005).**Strategic management ,concepts and cases**. Prentice Hall ,New Jersey.
- Ghose, S., Mukhopadhyay, S.K. (1993). Quality as the interface between manufacturing and marketing: a conceptual model and an empirical study. **Management International Review**, Vol. 33, No.1, 39-52.
- Hallgren,M. and Olhager.J.(2006). Quantification in manufacturing strategy: an illustration, **International Journal of Production Economics**, No.104 , pp 113-124.

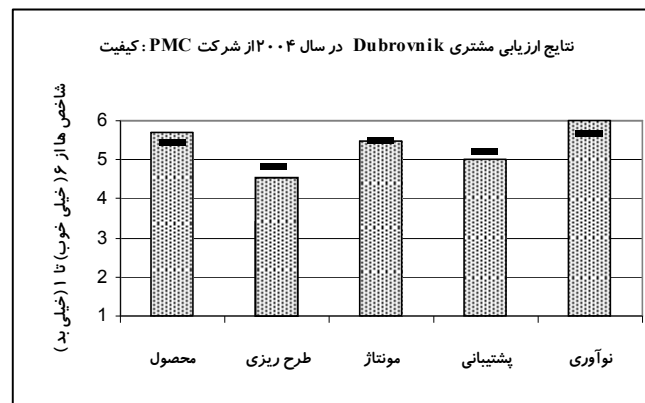
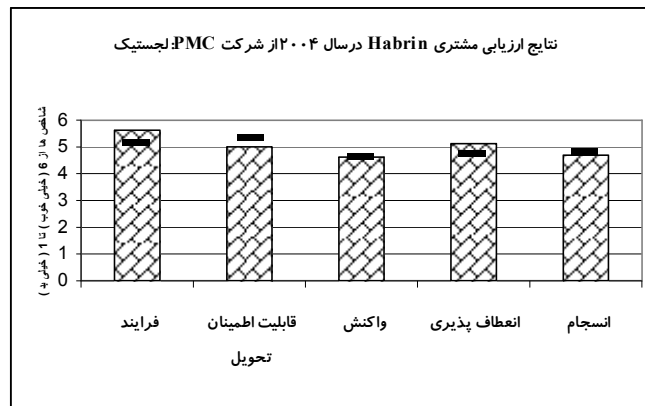
- Hamilton, S. (1991). New-product development and manufacturing competitiveness: a Hewlett-Packard perspective, in Blackburn, J.D. (Ed.), **Time-Based Competition: The Next Battleground in American Manufacturing**, Irwin, Homewood, IL.
- Heizer, J and Render, B. (2003). **Operations Management**, New Jersey: Prentice Hall.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., (1984). **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**. Wiley, New York.
- Hill, T.J. (1989). **Manufacturing Strategy: Text and Cases**, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**, Vol. 53, 70–79.
- James WL, Hatten KJ. (1995). Evaluating the performance effects of Miles and Snow's strategic archetypes in banking, 1983–1987: big or small?. **Journal of Business Research**, Vol. 31, 145–54.
- Jaworsky, B. and Kohli, A. (1993). Market orientation; antecedents and consequences, **Journal of Marketing**, Vol. 57, pp. 53-70.
- Kim, J.S. and Arnold, P. (1996). Operation manufacturing strategy. An exploratory Study of constructs and Linkage, **International Journal of Operation and Production Management**, Vol. 16, No. 12, pp. 45-73.
- Kotabe, M., & Omura, G. S. (1989). Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: a comparison. **Journal of International Business Studies**, 20, 113–129.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). **Principles of Marketing**. U.S.A.: Prentice-Hall.
- Kummar, K.R. and Sudharshan, D. (1988). Defensive marketing strategies: an equilibrium analysis based on decoupled response **Management Science**, Vol. 34 No. 7, pp. 805-15.
- Leonidou, L. C. (1996). Product standardization or adaptation: the Japanese approach. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, 2(4), 53–71.
- Leong, G.K., Snyder, D.L. and Ward, P.T. (1990). Research in the process and content of Manufacturing Strategy, **Omega**, Vol. 18, No. 2, pp. 109-122.

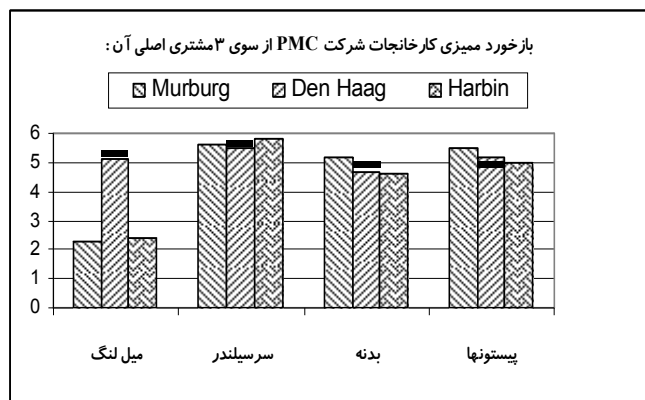
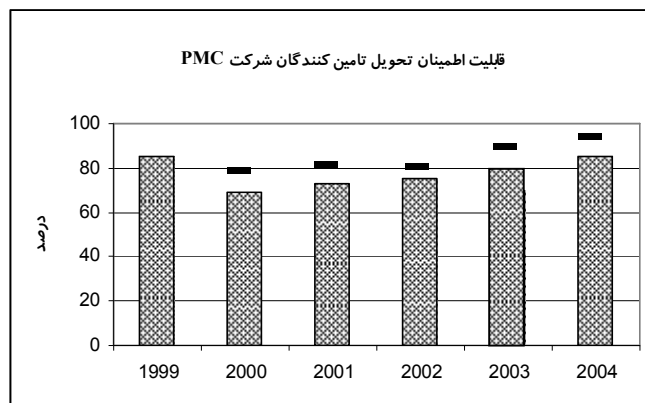
- Malhotra ,M and Sharma,S.(2002). Spanning the continuum between marketing and operations, **Journal of operation management**, vol20, pp.209-219.
- Macbeth, D. (1989). **Advanced Manufacturing: Strategy and Management**, IFS Publications/ Springer-Verlag, London.
- O’Leary-Kelly, S.W. and Flores, B.E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance, **Journal of Operations Management**, Vol. 20, pp. 221-40.
- Platts, K.W., Mills, J.F.(2002). Creating manufacturing strategy, VIII **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, PUCPR ,Curtiba, Brazil.
- Platts, K.W., Mills, J.F., Bourne, M.C., Neely, A.D., Richards, A.H., Gregory, M.J., (1998). Testing manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics** 56–57, 517–523.
- 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
- Swamidass, P.M., Newell, W.T.,(1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. **Management Science**, Vol. 33, No.4, 509–524.
- Shoham, A., & Albaum, G. (1994). The effect of transfer of marketing methods on export performance: an empirical examination. **International Business Review**, Vol. 3, No.3, 219–241.
- Wheelwright, S.C.(1984). Management strategy: defining the missing link, **Strategic Management Journal**, Vol.5, No. 1 , pp.77-91.
- Whybark, D.C.(1994). Marketing’s influence on manufacturing practices. **International Journal of Production Economics**,Vol. 37, No.1,41–50.

### پیوست

یادداشت: علامت خط تیره در نمودارها، نشان‌دهنده هدف‌گذاریهای شرکت PMC در مورد هر یک از متغیرها است.

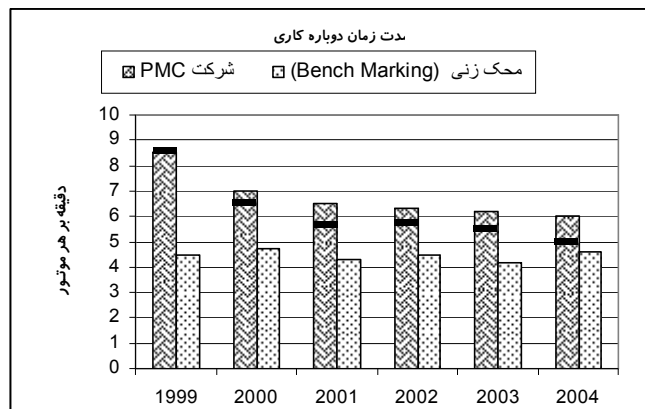
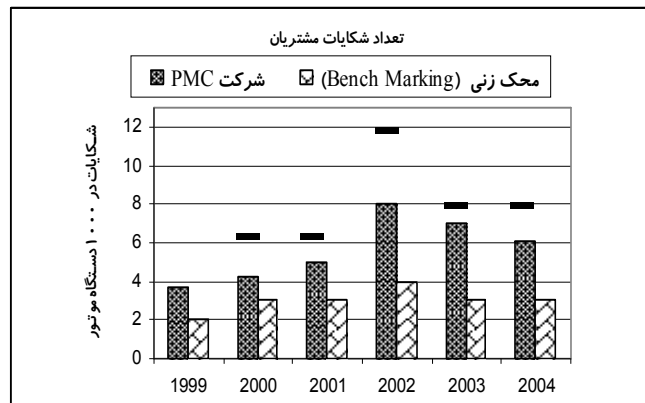
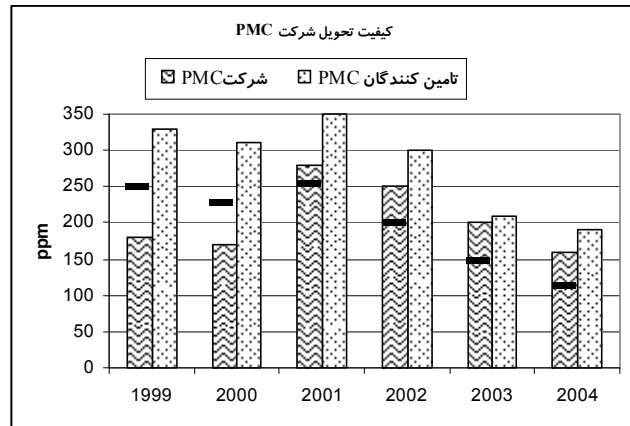
### داده‌ها و نمودارهای شاخص "خلق ارزش برای مشتریان"

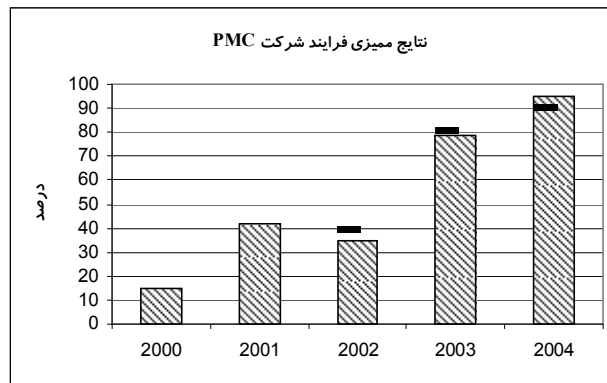




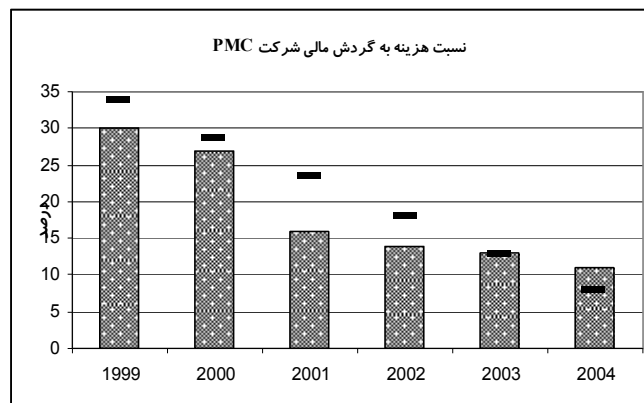
ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی

||



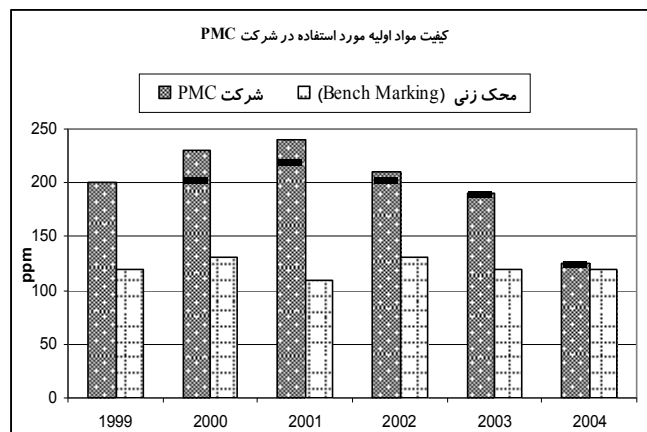
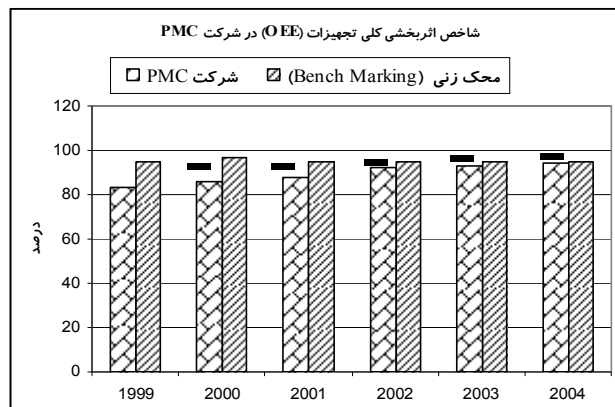
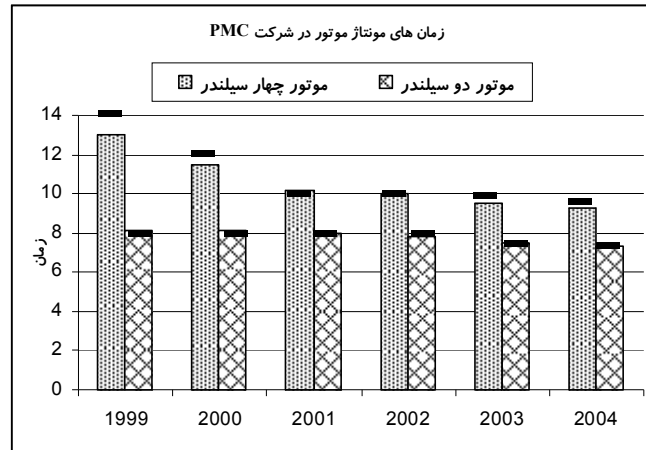


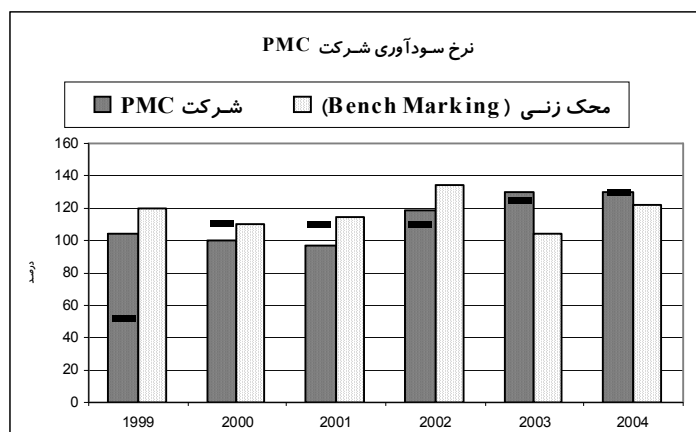
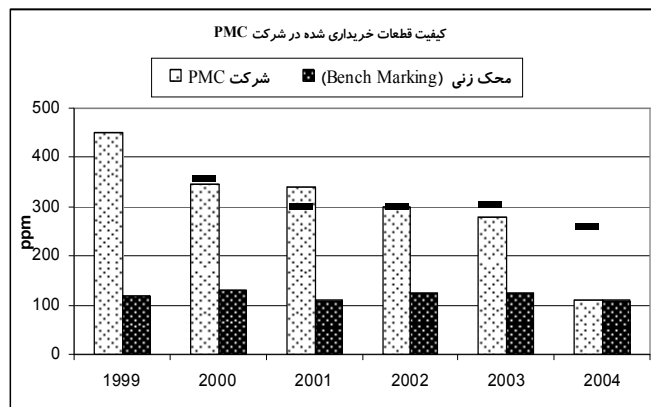
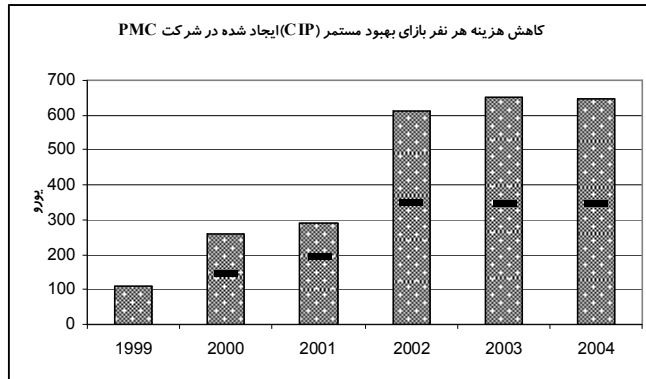
داده‌ها و نمودارهای شاخص "نتایج کلیدی عملکرد"





ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی





ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژیهای تولید و بازاریابی

||

