

تقدیم به:

یگانه منجی عالم بشریت

پیشگفتار

بدون شك استراتژی ساخت و تولید یکی از مهم ترین عاملهای فرایند برنامه ریزی کسب و کار یک کارخانه است ولی خیلی به آن اهمیت داده نمی شود و اصلاً شناخت کافی از آن وجود ندارد. در حالی که تاکتیکهای ساخت در فرایند تولید موضوع شناخته شده ای است، ولی ارتباط بخش تولید با استراتژی کلی کسب و کار هنوز برای بسیاری از افراد مشخص و روشن نیست.

استراتژی کسب و کار مبتنی بر انعطاف پذیری به طوری اثربخشی عملیات تولید را افزایش می دهد که زمینه تولید انواع مختلفی از محصولات با حجم پایین فراهم می شود. کسب و کارهایی که با این استراتژی تناسب دارند کارگاههایی صنعتی اند و باید به گونه ای عملیات تولید را به انجام رسانند که انعطاف پذیری کارخانه (صرفه جویی در حوزه) به حداکثر رسد. از طرف دیگر، استراتژی کسب و کار مبتنی بر کارایی، متناسب با عملیات تولیدی بسیار کاراست. لذا این استراتژی متناسب با تولید مقدار محدودی از محصولات و با حجم بالاست. کارخانه های صنایع خودروسازی بهترین مثال برای این کسب و کارهای مبتنی بر هزینه اند و باید به گونه ای عملیات تولید خود را به انجام برسانند که کارایی کارخانه (صرفه جویی در مقیاس) به حداکثر برسد.

تقابل این دو استراتژی مشکلات زیادی را برای کارخانه ها، به ویژه کارگاههای صنعتی، به همراه داشته است. به عبارت دیگر، برای یک کارخانه غیرممکن است به آسانی هم منعطف و هم کارا باشد. تلاشهایی که برای به کارگیری توأمان این دو استراتژی صورت گرفته غالباً نتایج زیانبار و پیش بینی نشده ای به همراه داشته است. به منظور به حداکثر رساندن عملکرد کلی سازمان، استراتژیهای ساخت و تولید باید به دنبال بهبود مستمر عملکرد کارخانه و

حرکت در راستای استراتژی کسب و کار سازمان باشند. بهترین روش برای اینکه مدیران عامل از چنین امری اطمینان حاصل نمایند، داشتن یک تیم مدیریت است که به جای کارایی بر بهره‌وری تمرکز کنند.

وقتی بهره‌وری محرک استراتژی تولید باشد، سایر مسائل مربوط به کارخانه را نیز می‌توان با نگرش مناسبی دنبال کرد؛ سرمایه‌گذاری روی تجهیزات جدید تولیدی برای افزایش اثربخشی مناسب است، ولی استراتژی مبتنی بر کارایی معمولاً برای عملیات انعطاف‌پذیر مناسب است. برای کارخانه‌ها و مدیران بسیار سودمند است که به استراتژی در غالب انعطاف‌پذیری و کارایی توجه کنند.^۱

هسته اصلی و موتور محرکه هر سازمانی، بخش تولید و عملیات آن سازمان است. با توجه به اهمیت بخش تولید و عملیات در سطح یک شرکت و حتی در سطح ملی، باید استراتژیهای متناسب با آن تدوین و اجراء گردد تا اهداف سازمان تحقق یابد. بنا به عقیده اسکینر^۲، «استراتژی تولید» حلقه مفقود استراتژی کلان سازمان است، چرا که استراتژی کلان سازمان در سطح عملیاتی به صورت استراتژی تولید ظهور می‌یابد. استراتژیها راه رسیدن به اهداف را نشان می‌دهند، لذا انتخاب راههای صحیح و اثربخش امری حیاتی است.

با توجه به اهمیت استراتژی تولید و حرکت به سوی تولید در مقیاس جهانی، کتاب حاضر به بررسی این موضوع در ده فصل پرداخته است. امیدواریم این کتاب مورد توجه مدیران، دانشجویان و سازمانها قرار گیرد و راهگشای حرکت آنها جهت آمادگی برای رقابت در عرصه جهانی باشد.

یقیناً این اثر نیز مانند سایر اثرهای بشر، خالی از اشکال نیست؛ امیدواریم با ارائه نظرها و اصلاحات سازنده خود ما را در تجدیدنظر و چاپهای بعدی کتاب یاری نمایید.

غلامرضا گودرزی
محمد شیخزاده

۱. Marcus, ۲۰۰۴, p. ۴۳.

۲. Skinner, ۱۹۶۹.