

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛
شبکه های توجه گرافی
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از
وب آو ساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی

اولویت بندی موانع اجرای استراتژی های بازاریابی با به کارگیری QFD و FAHP در موسسات مالی

حسین رضایی^۱، مهدی پورمصطفی^۲،*، مهدی خلیلی^۳
دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان، h_rezaei@ase.ui.ac.ir
دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان، mpormostafa@gmail.com
دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علوم و فنون مازندران، m_khalili_ie@yahoo.com

چکیده

امروزه اکثر سازمانها دارای استراتژیهای کلان سازمانی هستند که مشخص کننده برنامه های رشد و توسعه آنها می باشد. در این میان استراتژیهای بازاریابی تعیین می کنند که چگونه یک موسسه مالی در درون خود شرایط لازم را جهت کسب مزیت رقابتی ایجاد نماید. اجرای درست استراتژی های بازاریابی، بخش نهایی و ضامن موفقیت موسسه در بازاریابی است. نتایج تحقیقات در زمینه اجرای استراتژیهای بازاریابی نشان می دهد، اکثر موسسات برای پیاده سازی این نوع استراتژیها با موانعی روبرو هستند. بدین منظور در این پژوهش، ابتدا موانع مورد نظر با توجه به ادبیات موضوع، اسناد موجود و به کمک کارشناسان مربوطه شناسایی شده اند، سپس با استفاده از تکنیک های QFD و FAHP رتبه بندی می شوند تا بر حسب اولویتشان مورد توجه سازمان قرار گیرند. نتایج حاصل نشان می دهد که موانع مدیریتی دارای بالاترین رتبه است و بقیه موانع به ترتیب اولویت باید مورد توجه قرار گیرند.

واژه های کلیدی: موانع اجرای استراتژی های بازاریابی، QFD، FAHP، موسسه مالی

۱- مقدمه

با بی ثبات تر شدن محیط سازمان ها در اثر عوامل متعددی از قبیل سرعت تغییر تکنولوژی، افزایش رقابت و رشد جهانی، دیگر هیچ تضمینی بر ای بقای بلندمدت در بازار وجود ندارد. امروزه موسسات مالی با چالش های وسیعی برای بقا در بازار های ناپایدار و رقابتی جهانی مواجه اند. موسسات برای غلبه بر این چالش ها، سیستم های مدیریتی جدیدتری را به منظور شفاف سازی استراتژی هایشان به کار می گیرند. در واقع در شرایط کنونی تنها سازمان هایی دوام می آورند که چالاک باشند و بتوانند

۱- استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

۲ و * - نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه اصفهان

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علوم و فنون مازندران

با سرعت مناسب به الزامات محیطی پاسخ دهند. بقا در فضای رقابتی موجود، سازوکارها، ابزارها و استراتژی‌های خاص خود را می‌طلبند. [۱، ۲] از آن جمله، می‌توان به برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و استفاده از استراتژی‌های بازاریابی جهت نیل به یک مزیت رقابتی پایدار اشاره کرد. به نظر می‌رسد که استراتژی‌های بازاریابی، از جمله استراتژی‌های مفید و کارساز برای خلق مزیت رقابتی، باشند؛ هرچند که وجود سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای نیز لازم می‌باشد. [۳] بر اساس نتایج پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک، اغلب موسسات در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌باشند. برای مثال، بر اساس مطالعه‌ای توسط نشریه‌ی فورچون بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌مانند. [۴] همچنین طبق نظرسنجی مالکوم بالدريج در سال ۲۰۰۲، ۷۳ درصد مدیران ارشد معتقدند اجرای استراتژی انتخاب شده از تدوین یک استراتژی مطلوب مشکل‌تر است. سازمان‌های متعددی روش‌ها و ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک را بکار گرفته‌اند ولی اغلب نتوانسته‌اند به مزیت بخش رقابتی دست یابند. [۵]

اغلب نظریه پردازان در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک بر عوامل تقریباً مشابهی جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تاکید دارند. برای نمونه، آکر در بحث اجرای استراتژی‌ها بر چهار عامل کلیدی ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تاکید دارد. [۶] براسوسن نیز در بحث اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی مقولاتی مانند مسایل انسانی، فرآیندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق استراتژی‌ها را مطرح می‌کند. [۷] فرد دیوید نیز در بخش اجرای استراتژی‌ها، به عواملی چون تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرآیندهای تولیدی و عملیاتی و تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها اشاره می‌کند. [۸] در ادبیات برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، استراتژی بازاریابی و طرح بازاریابی به عنوان زیرمجموعه‌ای از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی مطرح هستند. یک شرکت یا سازمان، جهت تحقق اهداف کلان و اهداف بازاریابی خود نیاز به برنامه ریزی بازاریابی دارد که یکی از ستاد‌های مهم این فرآیند، تدوین استراتژی‌های بازاریابی است. اجرای درست استراتژی‌های بازاریابی، بخش‌نهایی و ضامن موفقیت شرکت در امر بازاریابی است که طی آن استراتژی‌های مربوطه باید به درستی پیاده‌سازی و کاربردی شوند. مک دونالد چهارده مانع در راستای تحقق برنامه ریزی بازاریابی را شناسایی کرد. [۹] مشاهدات دیب و سیمکن موارد جدیدی را به نظرات ارایه شده توسط صاحب نظران برنامه ریزی بازاریابی همچون گیل، گرین‌لی، جین، مک دونالد و پیرسی اضافه کرد. آنها مجموعه‌ای از مسایل را مورد شناسایی قرار دادند که نگرانی‌های مک دونالد و پیرسی را نیز مورد تایید قرار می‌داد و لذا به مجموعه موانع بازدارندگی برنامه ریزی بازاریابی اضافه شد. سیمکین در مطالعات خود بر روی شرکتهای متوسط و بزرگ تولیدی و خدماتی در انگلستان، ۳۰ مانع عمده جهت برنامه ریزی بازاریابی موثر شناسایی کرد. [۱۰] فرانک سسپیدیز مسایل اجرایی بازاریابی را بیشتر پیامد ارتباط‌های ضعیف و نامناسب میان واحدهای مدیریت فرآورده، فروش و خدمات مشتری قلمداد کرده است. وی بر ایجاد بازاریابی همرو تاکید می‌کند که در آن میان وظیفه‌های حساس و مهمی که یاد کرده است، پیوند و ارتباط تنگاتنگ و روان برقرار است. این پژوهشگر اعتقاد دارد که ارتباط‌ها باید گسترده‌تر باشد و بویژه دیدگاه‌های مشتریان و طراحان را به هم نزدیک کند. در سایه پیوند با مشتریان و دخالت دادن دیدگاه‌های آنان در طراحی و تولید، این مشکل کاهش می‌یابد. [۱۱] در این پژوهش پس از بررسی پیشینه‌ی موضوع و کمک از کارشناسان و خبرگان شعبه مورد بررسی بانک تجارت، موانع اصلی اجرای استراتژی‌های بازاریابی شناسایی شده‌اند. سپس این موانع با استفاده از تکنیکهای QFD و FAHP اولویت‌بندی شده‌اند. هدف اصلی در این مقاله، ارائه‌ی یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی از موانعی است که در راستای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی برای یکی از شعب بانک تجارت وجود دارد.

۲- فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی

روشهای AHP فازی زیادی بوسیله افراد مختلف پیشنهاد شده است که این روشها رویکردهای سیستماتیکی برای انتخاب گزینه با استفاده از مفهوم تئوری مجموعه های فازی و تجزیه و تحلیل ساختار سلسله مراتبی هستند. در این مقاله از روش توسعه ای استفاده شده است که بطور خلاصه مراحل این روش توضیح داده می شود. [۱۲، ۱۳، ۱۴]

اگر مجموعه اهداف X و مجموعه آرمانها U به صورت زیر باشند، بر اساس روش آنالیز توسعه، با در نظر گرفتن هر هدف، آنالیز توسعه را برای هر یک از آرمانها اجرا می کنیم. بنابراین ما می توانیم m مقدار آنالیز توسعه برای هر هدف به صورت زیر داشته باشیم.

$U = \{u^1, u^2, \dots, u^m\}$ $M^1g_i, M^2g_i, \dots, M^m g_i \quad i=1, \dots, n$, $X = \{x^1, x^2, \dots, x^n\}$

که همه $M^j g_i (j=1, \dots, m)$ اعداد فازی مثلثی هستند.

m : تعداد ستون و n : تعداد سطرها
 n مقدار آنالیز توسعه i امین هدف برای m آرمان باشد. مقدار بسط مرکب فازی برای i امین هدف به صورت مقابل تعریف می شود:

$$k = \sum_{j=1}^m M^j g_i \times (1 / [\sum_{j=1}^m M^j g_i]) S$$

که j نشان دهنده اندیس ستون و K بیانگر شماره سطر می باشند.

قدم اول در روش AHP فازی، تصمیم گیری در مورد اهمیت نسبی هر زوج فاکتور که در سلسله مراتب یکسان قرار دارند می باشد. با استفاده از اعداد فازی مثلثی و با مقایسات زوجی، ماتریس ارزیابی فازی $A = (a_{ij})_{m \times n}$ تشکیل می شود. اهمیت نسبی

عنصر j بر عنصر i به صورت زیر نمایش داده می شود: $a_{ij} (L_{ij}, T_{ij}, U_{ij})$

بعد از محاسبه S_k ها باید درجه بزرگی آنها را نسبت به هم بدست آورد.

درجه بزرگی دو عدد فازی $B^1(L^1, T^1, U^1)$ و $B^2(L^2, T^2, U^2)$ به صورت زیر تعریف می شود:

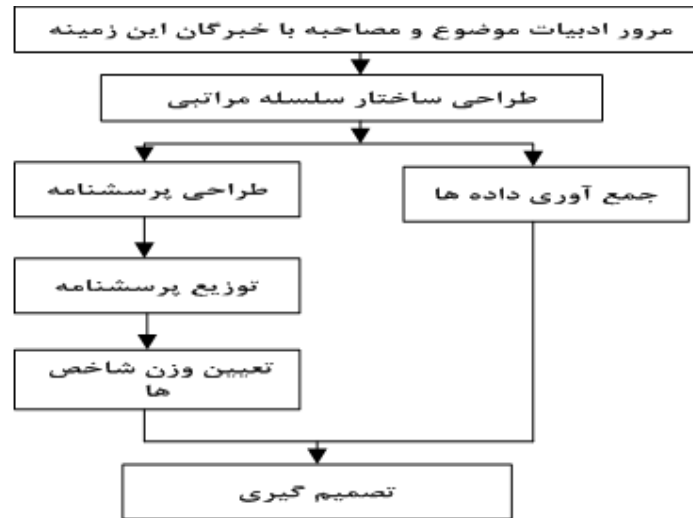
$$V(M^1 \geq M^2) = \frac{V_1 - T_2}{(V_1 - T_2) + (T_2 - T_1)}$$

اگر $T^1 \geq T^2$ در غیر این صورت

میزان بزرگی یک عدد فازی مثلثی از K عدد فازی مثلثی دیگر نیز از رابطه زیر بدست می آید:

$$V(M^1 \geq M^2, \dots, M^k) = V\{(M^1 \geq M^2) \text{ and } \dots \text{ and } (M^1 \geq M^k)\} = \min V(M^1 \geq M^i) \quad i=1, \dots, k$$

اگر مجموعه اهداف X و مجموعه آرمانها U به صورت زیر باشند، بر اساس روش آنالیز توسعه، با در نظر گرفتن هر هدف، آنالیز توسعه را برای هر یک از آرمانها اجرا می کنیم. بنابراین ما می توانیم m مقدار آنالیز توسعه برای هر هدف به صورت زیر داشته باشیم. مراحل روش AHP فازی در این تحقیق مطابق شکل (۱) می باشد. پرسشنامه ها با توجه به مفهوم روش سلسله مراتبی فازی طراحی شده است و سپس توسط مشاوران و کارشناسان شرکت تکمیل شده اند. هدف پرسشنامه مقایسه زوجی معیارها در هر سطح با توجه به معیار موجود در یک سطح بالاتر می باشد. اعداد فازی در نظر گرفته شده برای مقایسه زوجی معیارها در جدول (۱) نشان داده شده است. در این تحقیق برنامه کامپیوتری مربوط به روش تحلیل توسعه ای (EA) در نرم افزار MATLAB نوشته شده و سپس وزن های مورد نظر برای گزینه ها و معیارها بدست آمده تا در مراحل تحقیق مورد استفاده قرار گیرند.



شکل ۱- مراحل روش FAHP

جدول ۱- اعداد فازی سه وجهی

متغیرهای زبان شناختی	اعداد فازی مثلثی	معکوس اعداد فازی مثلثی
شدیدا عالی	(۹و۹و۹)	(۱/۹و۱/۹و۱/۹)
عالی	(۷و۸و۹)	(۱/۹و۱/۸و۱/۷)
خیلی خوب	(۶و۷و۸)	(۱/۸و۱/۷و۱/۶)
خوب	(۵و۶و۷)	(۱/۷و۱/۶و۱/۵)
متوسط	(۴و۵و۶)	(۱/۶و۱/۵و۱/۴)
تقریبا متوسط	(۳و۴و۵)	(۱/۵و۱/۴و۱/۳)
ضعیف	(۲و۳و۴)	(۱/۴و۱/۳و۱/۲)
خیلی ضعیف	(۱و۲و۳)	(۱/۳و۱/۲و۱/۱)
با قوت یکسان	(۱و۱و۱)	(۱و۱و۱)

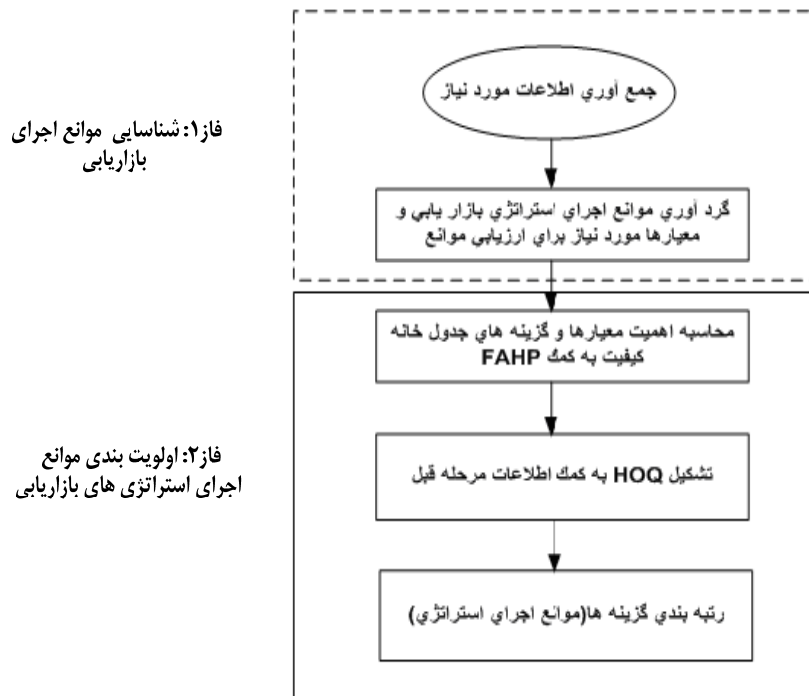
۳- گسترش عملکرد کیفی

مدیریت کیفیت جامع به منظور حصول اطمینان از بهبود کیفیت و بهروری مجموعه ای وسیع از تکنیکها را موسوم به تکنیکهای مهندسی کیفیت ارائه می دهد که QFD یکی از این تکنیکها می باشد. QFD به عنوان یک فرایند تیمی چند بخشی به منظور طرح ریزی و طراحی محصولات جدید و یا توسعه محصولات فعلی به کار گرفته می شود. QFD با استفاده از یک چارچوب ساختاری منظم و مستند، نیازها و خواسته های مشتری را تعیین و به صورت ویژگی های فنی در محصول نمایان می سازد. [۱۵] این امر شرکت را قادر می سازد تا در مواجهه با مسایل و مشکلات مربوط به کیفیت و رضایت مشتری، موضعی پیشگیرانه اتخاذ کند. QFD این امکان را برای شرکتها فراهم می آورد که از طریق سه استراتژی کاهش هزینه ها، افزایش درآمدها، کاهش زمان تولید و ارائه محصولات جدید قدرت رقابتی خود را حفظ کنند. [۱۶] با بکارگیری QFD شرکتها می توانند

بر اساس خواسته های مشتری منابع را تخصیص دهند و یا بخش های مختلف سازمان و مهارتهای افراد را هماهنگ سازند. نتیجه آن هزینه های پایین تولید به واسطه صرف نظر کردن از خواسته های کم اهمیت مشتری و تمرکز بیشتر روی خواسته های مهمتر خواهد بود. [۱۷] تکنیک QFD به واسطه سیستماتیک بودنش، توانایی ارزیابی تصمیمات لازم جهت تغییر و توسعه سازمان را در بهبود عملکرد دارا می باشد. این تکنیک تعداد تغییرات مهندسی را در مراحل پایانی توسعه محصول کاهش می دهد. QFD فرایند توسعه کالا و خدمات را آسان ساخته، میزان اصلاحات و ضایعات را در طول فرایند توسعه محصول، به حداقل می رساند. همچنین زمان لازم برای معرفی محصولات جدید و یا توسعه یافته به بازار را بهینه می سازد. [۱۸] از مزایای QFD می توان به کاهش هزینه راه اندازی، چرخه کوتاهتر طراحی محصول، کاهش شکایات مشتریان، بهبود ارتباطات بین بخشهای مختلف سازمان و گسترش کار گروهی، گسترش دانش مهندسی، کمک به شناسایی مزیت رقابتی اشاره کرد. [۱۹] QFD در زمینه های مختلفی چون توسعه محصول، مدیریت کیفیت، تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری، طراحی، طرح ریزی، تصمیم گیری، مهندسی، مدیریت، کار گروهی، زمان سنجی و هزینه یابی بکار رفته است. در واقع هیچ مرز مشخصی برای زمینه های بالقوه کاربردی QFD وجود ندارد. کاربردهای اولیه QFD روی صنایعی مانند خودرو سازی، الکترونیک و سیستم های نرم افزاری متمرکز بوده است. توسعه سریع QFD باعث کاربرد آن در بسیاری از صنایع ساخت شده است و در بخشهای خدماتی و مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته است. این روش به علت قابلیت انعطاف پذیری که دارد در زمینه های مختلف و روش های متنوع می تواند استفاده شود. [۲۰]

۴- متدولوژی تحقیق

این تحقیق، توصیفی-پیمایشی بوده و روش جمع آوری داده ها، کتابخانه ای-میدانی می باشد. جامعه آماری پژوهش مذکور کارشناسان و خبرگان بخش های مختلف شعبه مورد بررسی بانک تجارت می باشد. طراحی مدل در این مقاله به منظور، ارائه یک طبقه بندی و رتبه بندی از موانعی است که در راستای اجرای موثر استراتژی های بازاریابی برای شعبه مورد بررسی بانک تجارت وجود دارد. این متدولوژی را می توان به دو فاز اصلی تقسیم کرد: فاز نخست شامل شناسایی موانع اجرای استراتژی های بازاریابی به کمک کارشناسان و متخصصان می باشد و فاز دوم عبارتست از اولویت بندی موانع مورد نظر با استفاده از تکنیک های QFD و FAHP می باشد. شکل (۲) شمای کلی مدل پیشنهادی را نشان می دهد که شامل ۳ مرحله می باشد. در ادامه هر یک از مراحل این ساختار توضیح داده شده است.



شکل ۲. متدولوژی تحقیق

مرحله اول: جمع آوری موانع اجرای استراتژی های بازاریابی و معیارها

از آنجا که بخشی از مسایل و موانع به وجود آمده در روند اجرای موثر استراتژی های بازاریابی ناشی از عدم تدوین صحیح استراتژی های بازاریابی و بخش دیگر مربوط به نحوه اجرای استراتژی های بازاریابی است، جامعه ی آماری این تحقیق باید به گونه ای انتخاب می شد که دربرگیرنده ی مدیران و کارشناسانی باشد که به نوعی درگیر تدوین و اجرای استراتژی های بازاریابی هستند. در این پژوهش، مدیران و کارشناسان بانک، که در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی های بازاریابی موسسه نقش اساسی دارند، به عنوان جامعه ی آماری انتخاب شدند. طبق مطالعات انجام شده در ادبیات موضوع، طبقه بندی های انجام شده در زمینه ی موانع اجرای استراتژی، چه در بخش کلان و چه در بخش وظیفه ای، دارای نقاط مشترک زیادی می باشند. برای مثال، اغلب نظریه پردازان حوزه استراتژی، اغلب در مورد موانع فرهنگی، ساختاری، عملیاتی، اطلاعاتی، مدیریتی و غیره اشتراک نظر دارند. در یک جمع بندی از مطالعات انجام شده در زمینه ی اجرای برنامه ریزی بازاریابی در شرکت های متوسط و بزرگ، می توان موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را به هشت طبقه ی کلی تقسیم کرد ۱. نیروی انسانی ۲. ادراکی ۳. مدیریتی ۴. فرهنگی ۵. ارتباطاتی (ساختاری) ۶. استراتژیک (راهبردی) ۷. منابع ۸. عملیاتی [۲۱، ۲۲، ۲۳].

برای ارزیابی این موانع به معیارهایی نیاز است تا موانع مورد نظر با توجه به تاثیرشان بروی این معیارها اولویت بندی شوند. این معیارها در واقع نتایج حاصل از عدم اجرای استراتژیهای بازاریابی در سازمان می باشند. تعداد نتایج حاصل از عدم اجرای استراتژیهای بازاریابی زیاد بودند که از میان آنها بایستی مهمترین شان برگزیده می شدند. بدین منظور مهمترین معیارهای مورد نیاز برای ارزیابی گزینه ها (موانع اجرای استراتژی بازار یابی) با همکاری کارشناسان و خبرگان موسسه و ادبیات موضوع تعیین شده اند که عبارتند از: ۱- کاهش تعداد مشتری ۲- عدم توسعه خدمات جدید ۳- مقاومت در برابر تغییر ۴- کاهش خلاقیت و نوآوری ۵- کشف نکردن بازارهای جدید ۶- افزایش هزینه ها ۷- از دست دادن مشتریان فعلی. [۲۴، ۲۵]

مرحله دوم: تعیین اهمیت معیارها و گزینه ها و همچنین ارتباط بین آنها به کمک FAHP

در این مرحله با استفاده از FAHP، میزان اهمیت نسبی معیارها و گزینه ها تعیین می شود. در این روش بعد از ایجاد سلسله مراتب، اهمیت نسبی عوامل مختلف تعیین می شود. بعد از طی مراحل، نظرات تلفیق شده و مطلوبیت هر کدام از گزینه های موجود به صورت ریاضی تخمین زده می شود. سپس همه این اطلاعات روی یک نمودار به نام خانه کیفیت گرد آوری می شود. در این نمودار برای تعیین میزان اهمیت هر یک از معیارها (WHATs) پرسشنامه ای تنظیم و در اختیار کارشناسان بخش مربوطه قرار گرفته. در این پرسشنامه از کارشناسان خواسته شد تا میزان اهمیت هر معیار را در جدول مربوطه علامت گذاری کنند. که در نهایت امتیازات بدست آمده از پرسشنامه ها نرمالیزه شده است. برداری که اهمیت نسبی معیارها را نشان می دهد به صورت زیر می باشد.

معیار ۱	0.1509
معیار ۲	0.1402
معیار ۳	0.1499
معیار ۴	0.1379
معیار ۵	0.1399
معیار ۶	0.1379
معیار ۷	0.1391

$W(\text{معیار}) =$

پس از تعیین اهمیت نسبی معیارها به منظور تعیین اهمیت نسبی موانع اجرای استراتژی (گزینه ها)، شدت و میزان رابطه هر معیار با گزینه مربوط به آن مورد ارزیابی قرار می گیرد. به عنوان مثال برای تعیین میزان رابطه معیار «کاهش تعداد مشتری» با گزینه مربوط به آن، می توان این سوال را پرسید: با توجه به معیار «کاهش تعداد مشتری» کدام گزینه (موانع اجرای استراتژی) اهمیت بیشتری دارد (کدام گزینه تاثیر بیشتری در کاهش تعداد مشتری دارد) و میزان این اهمیت چقدر است. از این طریق نظرات کارشناسان بخش های مربوطه با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده. امتیازات بدست آمده از پرسشنامه به منظور محاسبه اوزان نسبی ویژگی های فنی نرمالیزه شده اند.

جدول ۲- نتایج محاسبات مقایسات زوجی گزینه ها با توجه به معیار «کاهش تعداد مشتری»

گزینه ها (موانع)	نیروی انسانی	ادراکی	مدیریتی	ارتباطی	استراتژیک	اوزان نسبی
نیروی انسانی	(۱و۱)					۰,۱۲۱۶
ادراکی	(۳و۴)	(۱و۱)				۰,۲۲۰۴
مدیریتی	(۶و۷و۸)	(۷و۶و۵)	(۱و۱)		(۳و۴و۵)	۰,۲۲۴۶
ارتباطی	(۵و۶و۷)	(۴و۶)		(۱و۱)	(۳و۴)	۰,۱۳۷۵

استراتژیک	(۵و۷)	(۶و۷)			(۱و۱)	۰,۲۹۵۹
-----------	-------	-------	--	--	-------	--------

در این جدول بالاترین وزن متعلق به موانع استراتژیکی است.

جدول ۳- نتایج محاسبات مقایسات زوجی گزینه ها با توجه به معیار « مقاومت در برابر تغییر »

گزینه ها (موانع)	نیروی انسانی	ادراکی	مدیریتی	فرهنگی	ارتباطی	استراتژیک	عملیاتی	اوزان نسبی
نیروی انسانی	(۱و۱)							۰,۱۲۸۶
ادراکی	(۱و۳)	(۱و۱)						۰,۱۳۲۵
مدیریتی	(۶و۸)	(۳و۶)	(۱و۱)				(۳و۵)	۰,۲۰۱۶
فرهنگی				(۱و۱)			(۱و۳)	۰,۱۳۲۶
ارتباطی	(۷و۵)	(۴و۵)		(۷و۵)	(۱و۱)	(۳و۵)	(۶و۸)	۰,۱۳۹۹
استراتژیک	(۳و۵)	(۱و۳)		(۳و۵)		(۱و۱)	(۷و۵)	۰,۱۳۳۴
عملیاتی							(۱و۱)	۰,۱۳۱۴

بطور مشابه، این مقایسات زوجی برای سایر معیارها با توجه به گزینه های موجود انجام می شود.

مرحله سوم: تشکیل خانه کیفیت و رتبه بندی گزینه ها

با توجه به قابلیت انعطاف پذیر QFD، سطح سودمندی و مزایایی که از آن بدست می آید بستگی به چگونگی بکارگیری اثربخش آن دارد. در این مقاله در یک رویه ساختارمند با تکنیکهای تصمیم گیری (FAHP) تلفیق شده است. بدین منظور در این مرحله برای تشکیل جدول خانه کیفیت از نتایج مرحله قبل استفاده شده است. در واقع وزن های بدست آمده برای معیارها و گزینه ها بوسیله FAHP برای کامل کردن جدول HOQ کاربرد دارند. ماتریسی که اوزان نسبی گزینه ها را با توجه به هر یک از معیارها نشان می دهد به صورت زیر می باشد.

	معیار ۱	معیار ۲	معیار ۳	معیار ۴	معیار ۵	معیار ۶	معیار ۷
گزینه ۱	0.1216	0.1396	0.1286	0.1712	0.1621	0.1234	
گزینه ۲	0.2204	0.1469	0.1325	0.1686	0.2006	0.1227	0.2426
گزینه ۳	0.2246	0.1456	0.2016	0.1671	0.2111	0.1338	0.2521
گزینه ۴		0.1443	0.1326	0.1717		0.1216	
گزینه ۵	0.1375	0.1440	0.1399	0.1611	0.2161	0.1222	0.2617
گزینه ۶	0.2959	0.1406	0.1334	0.1603	0.2105	0.1217	0.2436
گزینه ۷		0.1390				0.1219	
گزینه ۸			0.1314			0.1327	

بعد از انجام این محاسبات، اولویت های کلی موانع اجرای استراتژی (اوزان نسبی نهایی گزینه ها) با توجه به اوزان نسبی معیارها که منعکس کننده روابط کلی داخل خانه کیفیت می باشد، به صورت زیر ارائه می گردد.

گزینه ۱	0.1205
گزینه ۲	0.1757
گزینه ۳	0.1906
گزینه ۴	0.0805
گزینه ۵	0.1676
گزینه ۶	0.1865
گزینه ۷	0.0380
گزینه ۸	0.0363

$W = W(\text{معیارها}) * W(\text{گزینه ها}) =$

جدول ۴-خانه کیفیت تکمیل شده بر اساس نتایج محاسبات مرحله قبل

HOWs WHATs	نیروی انسانی	ادراکی	مدیریتی	فرهنگی	ارتباطی	استراتژیکی	منابع	عملیاتی	اهمیت معیارها
معیار ۱	۰,۱۲۱۶	۰,۲۲۰۴	۰,۲۲۴۶		۰,۱۳۷۵	۰,۲۹۵۹			۰,۱۵۰۹
معیار ۲	۰,۱۳۹۶	۰,۱۴۶۹	۰,۱۴۵۶	۰,۱۴۴۳	۰,۱۴۴۰	۰,۱۴۰۶	۰,۱۳۹۰		۰,۱۴۰۲
معیار ۳	۰,۱۲۸۶	۰,۱۳۲۵	۰,۲۰۱۶	۰,۱۳۲۶	۰,۱۳۹۹	۰,۱۳۳۴		۰,۱۳۱۴	۰,۱۴۹۹
معیار ۴	۰,۱۷۱۲	۰,۱۶۸۶	۰,۱۶۷۱	۰,۱۷۱۷	۰,۱۶۱۱	۰,۱۶۰۳			۰,۱۳۷۹
معیار ۵	۰,۱۶۲۱	۰,۲۰۰۶	۰,۲۱۱۱		۰,۲۱۶۱	۰,۲۱۰۵			۰,۱۳۹۹
معیار ۶	۰,۱۲۳۴	۰,۱۲۲۷	۰,۱۳۳۸	۰,۱۲۱۶	۰,۱۲۲۲	۰,۱۲۱۷	۰,۱۲۱۹	۰,۱۳۲۷	۰,۱۳۷۹
معیار ۷		۰,۲۴۲۶	۰,۲۵۲۱		۰,۲۶۱۷	۰,۲۴۳۶			۰,۱۳۹۱
وزن	۰,۱۲۰۵	۰,۱۷۵۷	۰,۱۹۰۶	۰,۰۸۰۵	۰,۱۶۷۶	۰,۱۸۶۵	۰,۰۳۸۰	۰,۰۳۶۳	
رتبه	۵	۳	۱	۶	۴	۲	۷	۸	

رتبه بندی این موانع گویایی این مطلب است که کدامیک از عوامل مذکور از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و لازم است مورد توجه خاص قرار گیرد.

نتیجه گیری

در دنیای رقابتی کنونی موسسات مالی به دنبال راهکارهایی هستند که با بکارگیری آن ها موانع اجرای استراتژی های رقابتی را از بین ببرند. که در این راستا سعی شد با توجه به اهمیت و حساسیت مرحله ی اجرا در فرآیند مدیریت استراتژیک، با تاکید بر اجرای استراتژی های بازاریابی به عنوان رویکرد متداول میان موسسات پیشرو جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی طبقه بندی و رتبه بندی گردد. در عصر رقابت فزاینده کنونی ، لازم است که از تعاملات بین دیدگاههای مختلف استقبال کرده و این تعاملات و ارتباطات را به منظور دستیابی به مدل های ترکیبی در فرایند QFD به کار گرفت. با این کار، پتانسیلهای این ابزار مفید و موثر بیش از پیش بالفعل می گردد. بدین منظور در این مقاله یک رویه تصمیم گیری سیستماتیک جهت استفاده در فرآیند رتبه بندی موانع اجرای استراتژی در QFD که مبتنی بر نظرات متخصصان و مقایسات زوجی می باشد، ارائه شده است. در مرحله ی رتبه بندی، نتایج محاسبات مدل تلفیقی نشان داد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. یعنی، مسایل مدیریتی به عنوان مهمترین مانع در راستای اجرای موثر استراتژی های بازاریابی در بانک تجارت مطرح هستند. پس از طبقه موانع مدیریتی، طبقه موانع استراتژیکی در رتبه دوم و طبقات موانع ادراکی، ارتباطی، نیروی انسانی، فرهنگی، منابع و عملیاتی به ترتیب در رتبه های بعدی قرار می گیرند. یعنی در بانک تجارت، کمبود منابع و مشکلات اندک عملیاتی یک مانع جهت اجرای استراتژی بازاریابی نبوده و در این زمینه ها شرکت مشکل خاصی ندارد، بلکه سایر طبقات موانع اصلی را تشکیل می دهند. مدل پیشنهادی در این تحقیق برای یک موسسه خدمات مالی به کار گرفته شده به هر حال این متدولوژی می تواند برای سایر سیستم ها نیز اجرا شود.

مراجع

- [۱] Lings, I. Brooks, F., "Implimentating and measuring the effectiveness of internal marketing", Journal of marketing management, Vol ۱۴, No ۴, pp: ۳۲۵-۳۵۱
- [۲] Dibb, s. and Simkin, L. (۱۹۹۷), "Marketing and marketing planning: stile barriers to overcome", EMAC conference proceeding, Warwick
- [۳] Dibb, s. , Simkin, L and Bradley, J. (۱۹۹۶), The marketing planning Workbook, International Thomson, London.
- [۴] Dibb, s. , Simkin, L and Pride, W. (۲۰۰۱), "Marketing: concepts and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, MA and London.
- [۵] Giles, W. (۱۹۸۹), "Marketing planning for maximum growth", Marketing Intelligence & planning, Vol ۳, NO ۷, pp: ۱-۹۸
- [۶] آکر، دیوید. (۱۳۸۵) مدیریت استراتژیک بازاریاب، ترجمه حسین صفرزاده و علی اکبر فرهنگی، تهران، انتشارات کتاب پویش.
- [۷] برایسون، جان ام. (۱۳۸۳) برنامه هریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- [۸] دیوید، فرد آر. (۱۳۸۵) مدیریت استراتژی ک، ترجمه علی پارساییان هشتم، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی. و سید محمد اعرابی، چاپ
- [۹] Greenley, G. (۱۹۸۲), "An overview of marketing planning in UK manufacturing companies", European Journal of Marketing, Vol ۱۶, NO ۷, pp: ۳-۱۵
- [۱۰] Greenley, G.E. (۲۰۰۲). An Understanding of Marketing Strategy, European Journal of Marketing, Vol. ۲۳, No. ۸, pp. ۴۵-۵۸.
- [۱۱] Dibb, S. & Simkin, L. (۱۹۹۷). A Program for Implementing Market Segmentation, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. ۱۲, No. ۱, pp. ۵۱-۶۵.
- [۱۲] Leung, L.C., Cao, D., " On consistency and ranking of alternatives in fuzzy AHP" European Journal of Operational, ۲۰۰۰

- [۱۳] Enea, M., & Piazza, T. (۲۰۰۴). "Project selection by constrained fuzzy AHP. Fuzzy Optimization and Decision Making". New York: Kluwer Academic Publishers, Vol. ۳, pp. ۳۹-۶۲.
- [۱۴] Ertugrul, I., & Karakasoglu, N. (۲۰۰۶) "The fuzzy analytic hierarchy process for supplier selection and an application in a textile company", In Proceedings of ۵th international symposium on intelligent manufacturing systems, pp. ۱۹۵-۲۰۷).
- [۱۵] Shilito, M.L., (۱۹۹۴) "Advanced QFD-Linking technology to market and company needs", New York: Wiley.
- [۱۶] Hunt, R.A., Xavier, F. (۲۰۰۳), "The leading edge in strategic QFD", International Journal of Quality and Reliability Management.
- [۱۷] Han, S.B. et al. (۲۰۰۱), "A conceptual QFD planning model", International Journal of Quality and Reliability Management.
- [۱۸] Askao, Y. (۲۰۰۵) "Recent approach of quality function deployment . In: ... QFD: The Customer-Driven Approach to Quality Planning and Development". Asian Productivity Organization, Tokyo
- [۱۹] Karsak, E.E. et al., "Production Planning in quality function deployment using a combined ...", Computer and Industrial Engineering, ۲۰۰۲
- [۲۰] Kwong, C.K., Chen, Y., Bai, H., Chan, D.S.K., (۲۰۰۷), "A methodology of determining aggregated importance of engineering characteristics in QFD", Computers and Industrial Engineering VOL ۵۳, pp: ۶۶۷-۶۷۹.
- [۲۱]. McDonald, M. (۱۹۹۲a). Ten Barriers to Marketing Planning, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. ۷, No. ۱, pp. ۵-۱۸.
- [۲۲]. McDonald, M. (۱۹۹۲b). Strategic Marketing Planning: a State-of-the-Art Review, Marketing Intelligence and Planning, Vol. ۱۰, No. ۴, pp. ۴-۲۲.
- [۲۳] Simkin, L. (۲۰۰۰). Delivering Effective Marketing Planning, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. ۸, No. ۴, pp. ۳۳۵-۳۵۰.
- [۲۴] Simkin, L. (۲۰۰۲a). Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. ۱۷, No. ۱, pp. ۸-۲۴.
- [۲۵] Simkin, L. (۲۰۰۲b). Tackling Implementation Impediments to Marketing Planning, Marketing Intelligence and Planning, Vol. ۲۰, No. ۲, pp. ۱۲۰-۱۲۶

SID



سرویس های
ویژه



سرویس ترجمه
تخصصی



کارگاه های
آموزشی



بلاگ
مرکز اطلاعات علمی



عضویت در
خبرنامه



فیلم های
آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛
شبکه های توجه گرافی
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از
وب آوساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی