

## تحلیل شبکه‌ای اقدامات استراتژیک بازاریابی و گسترش کارکرد کیفیت

فاطمه دانشیان<sup>۱\*</sup>، محمد صالح اولیاء<sup>۲</sup>، بهرام رنجبریان<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه اصفهان

۲- دانشیار دانشکده صنایع دانشگاه یزد

۳- استاد دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان

### چکیده:

در عصر فرا رقابتی کنونی، شرکت‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی به دنبال ارایه ارزش بیشتر به مشتریان نسبت به رقبا براساس شایستگی‌های محوریشان می‌باشند. در این راستا بسیاری از شرکت‌ها به بازارگرایی به عنوان یکی از ابزارهای بازاریابی نوین روی آورده‌اند. لذا طبیعی است که برنامه‌های واحد بازاریابی و استراتژی‌های آن نیز نقش به‌سزایی در موفقیت کل سازمان و سایر واحدها در کسب مزیت رقابتی داشته باشد. یکی از چالشهایی که بسیاری از شرکت‌ها از جمله شرکت تولیدکننده فرش ماشینی مورد مطالعه در مسیر بازارگرا شدن با آن مواجه هستند این است که چه اقداماتی و بر مبنای چه ابعادی انجام دهند. اصل و اساس هر تصمیم استراتژیک در رویکرد بازارگرایی بر مبنای سه نوع ارزیابی صورت می‌گیرد: مشتریان (بازار)، نقاط قوت و ضعف سازمان و رقبا. هدف این پژوهش، ارایه مدلی جامع است که با در نظر گرفتن ابعاد اصلی در تصمیم‌گیری استراتژیک بازارگرا با تلفیق مدل کانو، تحلیل شکاف، توسعه کارکرد کیفیت و تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای بتواند اقدامات استراتژیک بازاریابی را برای واحد مورد مطالعه انتخاب و برای اجرا اولویت‌بندی کند. این پژوهش، در سه فاز اصلی انجام پذیرفته است. فاز اول شامل: شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های رضایت مشتریان فرش ماشینی با مدل کانو و ارزیابی رقبای شرکت مورد مطالعه. فاز دوم شامل: اولویت‌بندی اولیه اقدامات استراتژیک بازاریابی با مدل توسعه کارکرد کیفیت. فاز سوم شامل: اولویت‌بندی اقدامات از طریق فرآیند تحلیل شبکه‌ای با در نظر گرفتن معیارهای دیگری چون هزینه، اثربخشی در فروش و امکان‌پذیری برای شرکت و اولویت‌بندی نهایی اقدامات استراتژیک. براساس نتایج بدست آمده، سه اقدام اولویت‌دار برای شرکت مورد مطالعه عبارتند از: تولید

نسل جدیدی از محصولات مبتنی بر تکنولوژی متفاوت و متمایز از محصولات موجود در بازار (استراتژی جهش بلند)، تولید و عرضه محصولاتی با ویژگی‌های ظاهری و طراحی بهتر و به روزتر از محصولات رقیب و ایجاد جاذبه‌های تبلیغی برتر و گسترده (استراتژی حمله مستقیم).

**واژه‌های کلیدی:** مدل کانو، رویکرد توسعه کارکرد کیفیت، برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، فرش ماشینی و تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای

## ۱- مقدمه

مشتری پیشنهاد شده است. بسیاری از این مدل‌ها بر مبنای ساختار یک بعدی استوار هستند؛ بدین معنا که هر چه کیفیت محصول دریافت شده توسط مشتری بیشتر باشد رضایت مشتری نیز به همان اندازه افزایش می‌یابد و برعکس. اما به این نکته توجهی نمی‌شد که تکمیل ساختن نیازهای یک محصول مشخص تا حد زیاد، الزاماً مستلزم افزایش رضایت مشتری نیست. از سوی دیگر، مشتری قادر نیست نوع و اندازه این نیازها را بر کیفیت محصول دریافت شده ارزیابی کند (شقیعی و میرغفوری، ۱۳۸۷).

در حال حاضر، در صنعت فرش ماشینی، بسیاری از تولیدکنندگان با این چالش مواجه هستند که بسیاری از محصولات تولیدی آنها علیرغم تولید با تکنولوژی پیشرفته و کیفیت مطلوب در بازار فعلی، مطابق انتظار شرکت قابل فروش نیست و منجر به انباشت محصولات در انبارهای شرکت و فروشگاهها شده است. لذا، این مهم مدیران شرکت را بر این داشته است که با بازنگری در نگرش‌های خود و استراتژی‌های شرکت، تولید محصولاتی مطابق خواسته مشتریان و استفاده از ابزارهای کارآمد و مؤثر بازاریابی، فروش محصولات خود را ارتقا دهند. از آنجا که بسیاری از شرکت‌ها بنا بر مشاهدات اولیه تاکنون تمرکز بیشتری بر روی تولید داشته اند تا بازار. در حال حاضر تمایل دارد که به

دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها از طریق ارزش آفرینی برای مشتریان از طریق ارائه محصولاتی متمایز و با منافع بیشتر نسبت به رقیب براساس شایستگی‌های محوری آنها حاصل می‌شود. کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی است تا اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار- محصول خاص تامین شود و برنامه ریزی استراتژیک بازار ابزاری است که شرکت‌ها با بهره‌گیری از آن از طریق یک طرح و برنامه‌ای مناسب جهت عناصر آمیخته بازاریابی طبق نیاز و خواسته‌های مشتریان بالقوه در بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی هستند.

در عصر فرا رقابتی کنونی شرکت‌هایی موفق‌تر هستند که براساس شرایط حاکم بر بازار، وضعیت رقبا و نقاط قوت و ضعف خود، جایگاه مورد نظر خود را در بازار تثبیت کنند و با پیشنهاد ارزش برتر نسبت به رقبای موجود در بازار رضایت بیشتری برای آنها فراهم آورند. یکی از جنبه‌های تحقق رضایت مشتری ارائه کالاها و خدمات مطابق نیازمندی‌ها و ارزش‌های خواسته شده مشتریان و یا حتی فراتر از آن است. در این راستا، در متون مدیریت و بازاریابی مدل‌ها و راهکارهای زیادی جهت افزایش ارزش قابل ارائه به

- مؤلفه‌های رضایت مشتریان فرش ماشینی چیست؟
- کدام یک از مؤلفه‌های رضایت مشتریان فرش ماشینی اهمیت بیشتری دارد؟
- وضعیت رقابتی شرکت مورد مطالعه در مؤلفه‌های تعیین شده رضایت مشتری چگونه است؟
- چه اقداماتی برای تحقق خواسته‌های مشتریان و جلب آنها در زمینه بازاریابی باید صورت گیرد؟
- اولویت اقدامات استراتژیک بازاریابی به چه ترتیبی است؟

## ۲- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع، جزو تحقیقات کاربردی و از نظر هدف توصیفی، از نظر روش انجام به صورت همبستگی، از نظر میزان مداخله پژوهشگر به صورت مداخله حداقلی، از نظر محیط پژوهشی به صورت بررسی در محیط طبیعی متغیرها، از نظر سطح تحلیل در سطح سازمانی و از نظر افق زمانی به صورت تک ضرب یا مقطعی انجام شده است (سکاران، ۱۳۸۱).

جامعه آماری در مرحله اول جهت نظرسنجی از مشتریان دسته اول (فروشنندگان) و تحلیل وضعیت رقبا، کلیه فروشنندگان، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان فرش ماشینی در پایتخت کشور می‌باشند. براساس کتاب آمار فرش ماشینی بالغ بر ۲۰۰ واحد هستند. در مراحل دوم و سوم جهت تکمیل خانه کیفیت و پرسشنامه‌های فرآیند تحلیل شبکه‌ای مدیران و مشاوران شرکت هستند.

در مرحله اول این پژوهش جهت تحلیل مشتریان و رقبا به علت زیاد بودن جامعه آماری نمونه‌گیری صورت گرفت، ولی برای مراحل دوم و سوم پژوهش با توجه به تعداد کم مدیران و مشاوران پاسخ‌گو از همه آنها نظرسنجی شد. برای نمونه‌گیری در فاز اول از

سمت مشتری محوری حرکت کند، بنابراین لازم است که شرکت بداند که در زمینه ترکیب هر کدام از عناصر بازاریابی چه اقدامات و فعالیت‌هایی انجام دهد که به جذب مشتریان بیشتری منجر گردد.

یک تصمیم مؤثر استراتژیک در زمینه اقدامات بازاریابی باید بر مبنای ابعاد مشتریان رقبا و توانایی‌های شرکت باشد (آکر، ۱۳۸۶). عدم توجه به هر یک از ابعاد ذکر شده به هدر رفتن منابع شرکت، از دست دادن مشتریان، خنثی شدن اقدامات از جانب رقبا و عدم اثربخشی مطلوب فعالیت‌های شرکت منجر می‌گردد. دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها از طریق ارزش آفرینی برای مشتریان از طریق ارائه محصولات متمایز و با منافع بیشتر نسبت به رقبا براساس شایستگی‌های محوری آنها حاصل می‌شود (دیوید، ۱۳۸۹). عملکرد کاری برجسته، نیازمند روشهای سیستماتیک برای هماهنگ و متحد ساختن اقدامات لازم با خواسته‌های مشتری است. به کارگیری روشهای ریاضی و معتبر اعتبار تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات لازم را افزایش می‌دهد (تی شون و همکاران، ۲۰۱۰).

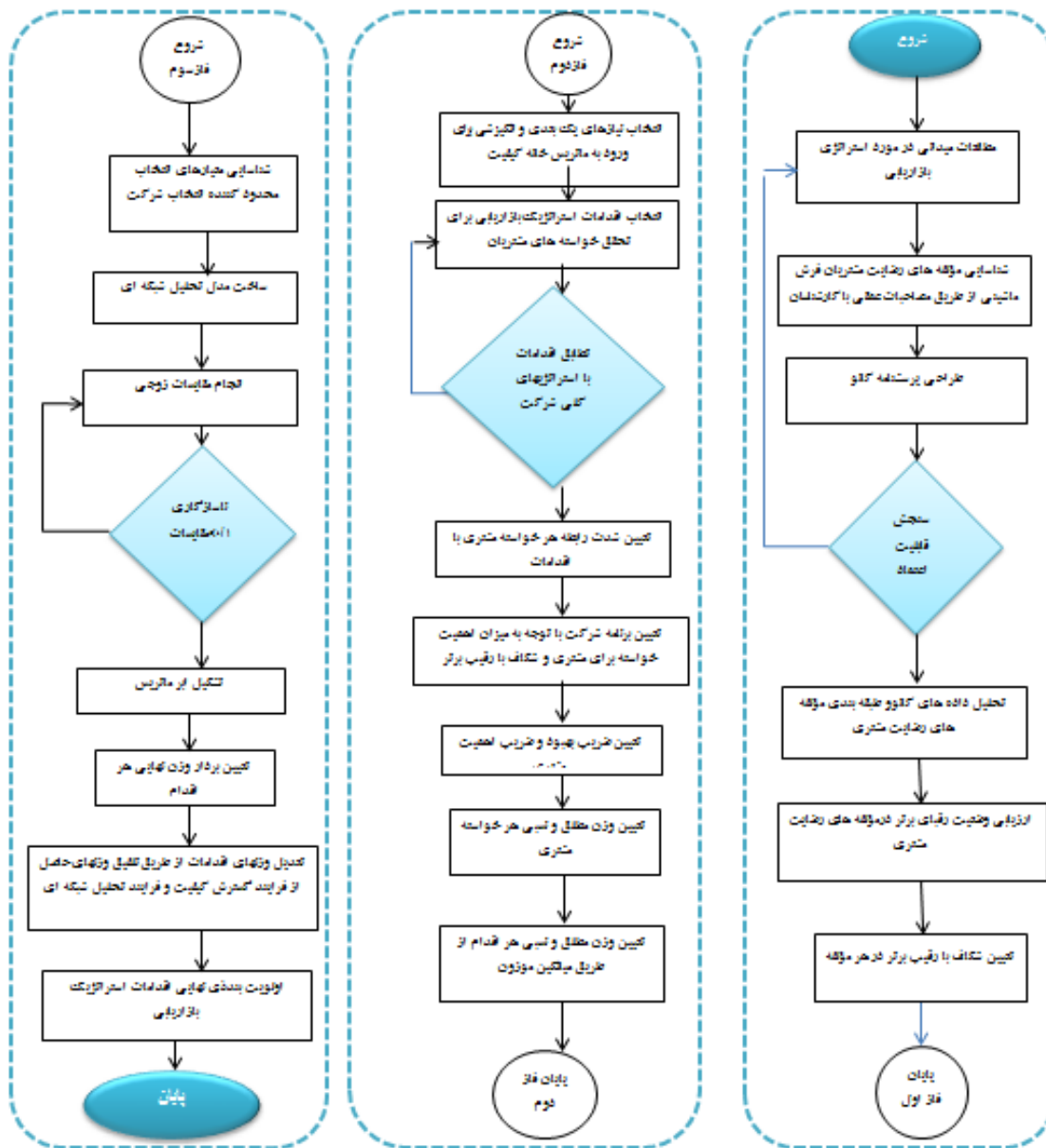
بنابراین، در این پژوهش هدف اصلی یافتن اولویت اقدامات استراتژیک بازاریابی بر مبنای نظر مشتریان، قابلیت‌ها و توانایی‌های شرکت و عملکرد رقبا برای یک تولیدکننده فرش ماشینی است. در این راستا، سعی بر آن است که با تلفیق تحقیقات بازاریابی، مدل‌های ریاضی، بازاریابی استراتژیک و تحلیلی معتبر، مدل و چارچوبی ارائه گردد که شرکت بتواند بر چالش‌هایی که در حال حاضر با آنها روبروست، فائق گردد و با جلب رضایت بیشتر مشتریان برای شرکت ایجاد مزیت رقابتی کند. در این راستا، سؤال‌های پژوهش عبارتند از:

پرسشنامه‌ها در هر مرحله از تئوری‌هایی با پشتوانه قوی استفاده شده است و از لحاظ درک و واژه‌ها در چند مرحله مورد ارزیابی و اصلاح قرار گرفته است، اعتبار محتوایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. در عین حال مؤلفه‌های استخراج شده این پژوهش در مراحل مختلف، توسط کارشناسان فرش ماشینی و اساتید دانشگاه تأیید شده است. ضریب آلفای کرونباخ در پرسشنامه کانو برای سؤالات عملکردی ۰/۸۱۷ و برای سؤالات غیرعملکردی ۰/۷۸۴ به دست آمده است. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ در پرسشنامه کانو بالای ۰/۷۰ است بنابراین پایایی پرسشنامه در وضعیت خوبی قرار دارد. در پرسشنامه فرآیند تحلیل شبکه‌ای با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری ماتریس‌ها کمتر از ۰/۱ حاصل شده است بنابراین مقایسات زوجی انجام شده منطقی انجام شده است.

در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در مدل کانو و تحلیل شکاف با رقا از نرم افزار Excell، برای سنجش پایایی از نرم‌افزار SPSS16 و برای تحلیل داده‌های فرآیند تحلیل شبکه‌ای از نرم‌افزار Super Decision استفاده شده است. الگوریتم مراحل انجام پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.

روش چند مرحله‌ای استفاده شد. در مرحله اول به صورت هدفدار از میان مشتریان بی‌واسطه فرش ماشینی که شامل عمده‌فروشان و خرده‌فروشان و نمایندگان هستند برای جمع‌آوری اطلاعات بهتر گروهی از فروشندگان انتخاب شدند که با چند برند مورد نظر کار کرده‌اند؛ در مرحله بعد، پس از تهیه فهرست کلیه فروشندگان، بر حسب تجمع در مناطق جغرافیایی دسته‌بندی شدند و از هر دسته تعداد مناسبی نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. تعداد نمونه و پرسشنامه لازم که باید توسط فروشندگان تکمیل شود، با استفاده از جدول مورگان محاسبه شد (مورگان، ۱۹۷۰). با استفاده از این جدول تعداد نمونه لازم برای جامعه آماری ۲۰۰ واحد، ۱۳۲ نمونه بود.

در این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها برای قسمت توسعه‌ای از مطالعات کتابخانه‌ای و منابع الکترونیکی موجود و مصاحبه عمقی با مشتریان و خبرگان صنعت فرش ماشینی و اطلاعات ثانویه (مستندات موجود در شرکت) بود و در بخش کاربردی به منظور اولویت‌بندی خواسته‌های مشتریان از تحقیقات میدانی با شیوه پرسشنامه (ترکیبی از سؤالات باز و بسته) به همراه مصاحبه حضوری و یا تلفنی استفاده شده است. از آنجا که در استخراج مؤلفه‌ها و طراحی



شکل ۱: الگوریتم مراحل انجام پژوهش

### ۳- مروری بر مباحث نظری و پیشینه پژوهش

#### ۳-۱ برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

برنامه‌ریزی استراتژیک با گرایش بازار یک فرآیند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت‌های متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکت‌ها را به عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکت‌ها به منظور

دستیابی به رشد و سود رضایت‌بخش است. بازاریابی نقش حساسی را در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ایفا می‌کند (آکر، ۱۳۸۶).

### ۳-۲ استراتژی بازاریابی

یک استراتژی الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با رقبا، بازارها و دیگر عوامل محیطی است. کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار یا محصول خاص است. لذا مسأله اصلی مربوط به قلمرو استراتژی بازاریابی است که عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص. پس از این مرحله شرکت‌ها از طریق طراحی و اجرای یک برنامه مناسب و تعیین عناصر آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی حرکت می‌کنند. بعدی از استراتژی که بیش از همه در اختیار بازاریابی قرار دارد گزاره ارزش مشتری است. در واقع، در مذاکرات استراتژیک، بازاریابی باید صدای مشتری باشد و اطمینان یابد که گزاره ارزش واقعی بوده است (آکر، ۱۳۸۶).

در ادبیات استراتژی بازاریابی به جز موارد اندکی تقسیم‌بندی جامعی از استراتژی‌های بازاریابی مشاهده نمی‌شود و در بسیاری از موارد صاحب‌نظران با توجه به ابعاد خاصی استراتژی‌های بازاریابی را طبقه‌بندی کرده‌اند. انواع استراتژی بازاریابی، از یک دیدگاه صرف قابل تبیین نیست و تقسیم‌بندی‌های چندی در این خصوص وجود دارد. بسته به اینکه از چه زاویه‌ای به بررسی انواع استراتژی بازاریابی پرداخته شود، تقسیم-

بندی‌های گوناگونی پدید می‌آید که برای تحقق آن استراتژی اقدامات استراتژیک خاصی را می‌طلبد. البته در بسیاری موارد نوعی همپوشانی بین دیدگاه‌ها مشاهده می‌شود. یک تقسیم‌بندی استراتژی‌های بازاریابی می‌تواند براساس سطح تجاری و سطح عملیاتی انجام گیرد. در سطح کسب و کار دو تایپولوژی معمول مایلز و اسنو<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) (فرستجو، مدافع، تحلیلگر و منفعل)<sup>۲</sup> و پورتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)<sup>۴</sup> در ادبیات استراتژی بازاریابی بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است. اسلتر و السن<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) استراتژی‌های بازاریابی را به بازاریابان مهاجم، بازاریابان انبوه، بازاریابان کوچک و بازاریابان ارزش<sup>۶</sup> طبقه‌بندی کرده‌اند. در سطح عملیاتی مورفی و انیس<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) چارچوبی را برای تقسیم‌بندی محصولات (راحتی، ارجح، فروشگاه‌ها و محصولات خاص)<sup>۸</sup> به کار گرفتند و آن را با مابقی عناصر آمیخته بازاریابی چون قیمت، تبلیغات پیشبرد فروش و توزیع یکپارچه کردند. مدارک تجربی جدید نشان می‌دهد که وقتی بین استراتژی رقابتی یک فعالیت و طرح‌های بازاریابی استراتژیک کالاهای یا خدمات مختلف آن واحد فعالیت هماهنگی خوبی برقرار است عملکرد آن واحد فعالیت از حیث رشد فروش، سهم بازار و سودآوری بهتر از زمانی است که این هماهنگی وجود ندارد (اسلتر و

1. Miles & Snow's

2. Prospector, Defender, Analyzer, and Reactor

3. Porter

4. Cost Leadership, Differentiation, and Focus

5. Slater & Olson

6. Aggressive Marketers, Mass Marketers, Marketing Minimizers, and Value Marketers

7. Murphy & Enis

8. Convenience, Preference, Shopping, and Specialty Products

پیشنهاد داده‌اند که به دلیل در نظر گرفتن ابعاد جامع‌تر و تناسب با موقعیت مورد مطالعه در این پژوهش از آن استفاده شده است. در شکل ۲ نشان داده شده است.

السن، ۲۰۰۰). واکر و همکاران (۱۳۸۶) براساس اهداف شرکت، وضعیت بازار، وضعیت رقبا و مشخصات شرکت در هر مرحله چرخه عمر بازار استراتژی‌هایی را



شکل ۲: استراتژی‌های چرخه عمر بازار (واکر و همکاران، ۱۳۸۶)

به طوری که در مهندسی کیفیت دسته اول را به عنوان حداقل برای ورود به بازار و دسته دوم را حداقل تلاش برای حفظ سهم بازار و دسته سوم را تنها دسته‌ای که در ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است، می‌دانند.

### ۳-۴ رویکرد گسترش کارکرد کیفیت و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

فرایند گسترش کارکرد کیفیت نوعی متدولوژی طراحی محصول و خدمات است که ورودی آن صدای مشتری است. روش توسعه کارکرد کیفیت اولین بار

### ۳-۳ شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌های رضایت مشتریان با مدل کانو

یکی از ورودی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک خواسته‌های مشتریان است. دکتر نوری‌کی کانو<sup>۱</sup> یکی از برجسته‌ترین صاحب نظران علم مدیریت کیفیت، در مدل خود نیازمندیهای مشتریان و یا به عبارتی دیگر خصوصیات کیفی محصولات را به سه دسته الزامات اساسی<sup>۲</sup>، عملکردی<sup>۳</sup> و انگیزشی<sup>۴</sup> تقسیم نموده است. به

1. KANO  
2. Must-be Requirements  
3. One-Dimension Requirements  
4. Attractive Requirements

فرایند تحلیل سلسله مراتبی و الگوبرداری از رقبا برای برنامه‌ریزی استراتژیک بازار، گنزالس و همکارانش (۲۰۰۴)<sup>۵</sup> یکپارچه‌سازی استراتژی‌های بازاریابی و تولید، واکر و کیلر (۲۰۰۵)<sup>۶</sup> در یکپارچه‌سازی مدل‌های مدل‌های بازاریابی با پارادایم نقشه ذهنی برای طراحی محصول، اندرسون (۲۰۱۰)<sup>۷</sup> در زمینه تعیین استراتژی‌های مناسب برندسازی و بازاریابی و توسعه محصول جدید برای کالاهای لوکس ماندگار، تی شون و همکاران (۲۰۱۰)<sup>۸</sup> در زمینه ارایه مدل ارزیابی انتخاب انتخاب استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی یکپارچه برای مدیریت رابطه با مشتری، می‌هی و همکاران او (۲۰۱۱)<sup>۹</sup> در زمینه تعیین استراتژی غالب بازاریابی برای صنعت سایبر. در مطالعات داخل کشور پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه گسترش کارکرد کیفیت بیشتر در زمینه توسعه محصول بوده است و پژوهشی که این رویکرد را در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها به کار گرفته باشد یافت نشد.

البته در پژوهش‌هایی که در زمینه انجام شده است در نوع به کارگیری مدل گسترش کارکرد کیفیت تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود ولی آنچه در همه آنها مشترک است استفاده از اطلاعات و خروجی‌های این رویکرد است که در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بارزش هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بر مبنای فاکتورهایی چون ارزیابی بازار و مشتریان، نفاط

توسط دکتر یوجی آکائو<sup>۱</sup> در اوایل دهه هفتاد میلادی تدوین شده است و به منظور مدیریت توسعه کالا به وجود آمد و به این صورت تعریف می‌شود: روشی سیستماتیک برای اطمینان از اینکه تکوین خصوصیات، ویژگیها و مشخصات محصول و همچنین انتخاب و توسعه تجهیزات فرآیند، روش‌ها و کنترل‌ها، برخاسته از تقاضای مشتریان و بازار است.<sup>۲</sup> ایده اساسی توسعه کارکرد کیفیت ترجمه ندهای مشتری (خواسته‌های مشتری) به کیفیت کالا یا خدمات نهایی است.

هر چند رویکرد گسترش کارکرد کیفیت در ابتدا به منظور طراحی محصول مطابق با خواسته مشتریان توسعه یافته است ولی ماهیت آن به گونه‌ای است که قابلیت ترکیب با بسیاری مدل‌ها و شیوه‌ها را دارد و انعطاف‌پذیری بالای این ابزار باعث شده که علاوه بر طراحی محصول و ارتقاء کیفیت آن، در بسیاری از زمینه‌های دیگر به کار گرفته شود (رضایی و همکاران، ۱۳۸۰).

بسیاری از پژوهشگران در سال‌های اخیر با تلفیق رویکرد گسترش عملکرد کیفیت و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی سعی در جلب رضایت بیشتر مشتریان و طراحی بهتر استراتژی‌ها و اقدامات بازاریابی داشته‌اند؛ از جمله، مطالعات گریفن (۱۹۹۲)<sup>۳</sup> ارایه الگویی برای ارتباط بین بازاریابی، فرایند مهندسی و تولید، لو، مین هوا و همکارانش (۱۹۹۴)<sup>۴</sup> ارایه چارچوبی با تلفیق رویکرد توسعه کارکرد کیفیت و

5. Marvin E Gonzalez; Gioconda Quesada; Rene Mueller; Carlo A Mora-Monge (2004)

6. Mike Walker; Robert A Hunt Catherine P Kille (2005)

7. ANDERSON•RUSSELL O. (2010)

8. Tsuen-Ho Hsu, Yen-Ting Helena Chiu and Jia-Wei Tang (2010)

9. MY Hsieh, CY Kung, CS Lai (2011)

1. Yoji Akao

2. Eureka, W. E. & Ryan, N. E. (1998), p. 2

3. Griffin, A., Hauser, J.R. (1992)

4. Lu, Min Hua; Madu, Christian N; Kuei, Chu-hua (1994)



در پژوهش‌های داخلی در حوزه بازاریابی مطالعات کمی از فرآیند تحلیل شبکه‌ای مشاهده شد (نظیر: الفت و همکاران، ۱۳۹۰). در رویکرد گسترش کارکرد کیفیت هم در مطالعات داخلی به جز موارد اندکی (نظیر ظریفیان، ۱۳۸۸؛ احمدی مقدم، ۱۳۸۹) بیشتر از شیوه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. اخیراً به خاطر محدودیت‌های مدل سلسله مراتبی روند استفاده از این مدل در فرآیند گسترش عملکرد کیفیت رو به افزایش است. مثالهایی از این کاربرد را می‌توان در مقالات افرادی چون کارزاک (۲۰۰۲) کاهرمن (۲۰۰۶) پرتوی (۲۰۰۶، ۲۰۰۷) دید پژوهش‌های ترکیبی مدل توسعه کارکرد کیفیت و فرآیند تحلیل شبکه‌ای به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند.

نوع اول، براساس مدل شبکه‌ای ساعتی و تاکیزاوا<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) بنا شده است که در مقایسه با مدل‌های تحلیل شبکه‌ای که اخیراً توسعه داده شده اند بسیار ساده و ابتدایی هستند. آنها دو محدودیت را مورد توجه قرار می‌دهند. اول دو خوشه را در نظر می‌گیرند و ارتباطات و وابستگی‌های داخلی و خارجی با توجه به معیارهایی الزامات مشتری و فنی و با اطلاعات الگوبرداری از رقیب را ارزیابی می‌کنند و توجهی به اطلاعات بازخورد که مهمترین بخشی است که مدل تحلیل شبکه‌ای را از سلسله مراتبی متمایز می‌کند، ندارند. به عبارتی مدلی محدود را توسعه می‌دهند. دوم اینکه آنها برای محاسبه ماتریس ضرب شده را به جای شیوه ابرماتریس حدی (ساعتی، ۱۹۹۶؛ ساعتی و ورگاس،

قوت و ضعف رقبا و شرکت و... صورت می‌گیرد. ماتریس خانه کیفیت که خانه استراتژی کیفیت نیز خوانده می‌شود، یک ابزار مشتری‌مدار است که با ترجمه صدای مشتری به استراتژی‌های بازاریابی، تحلیل وضعیت و استراتژی‌های رقبا اطلاعاتی را فراهم می‌آورد تا شرکت بتواند با توجه به آنها و توانایی‌های خود برنامه‌ریزی و هدفگذاری انجام دهد و با توجه به محدودیت‌هایی چون هزینه و زمان اولویت استراتژی‌ها و اقدامات لازم برای جلب رضایت بیشتر مشتریان و در نتیجه کسب مزیت رقابتی دریابد.

### ۳-۵ فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

پروفسور ساعتی در سال ۱۹۹۶ به دنبال محدودیت‌هایی که که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و عدم توانایی این رویکرد در لحاظ کردن وابستگی‌ها بین معیارها و عوامل، رویکرد دیگری را توسعه داد که به رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای معروف گردیده است. این فرآیند به این منظور توسعه یافته است که بدون در نظر گرفتن فرضیاتی درباره رابطه سلسله مراتبی یک طرفه بین سطوح تصمیم‌گیری، شرایط واقعی تری را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. برای جایگزینی شکل خطی از بالا به پایین و اکیداً سلسله مراتبی مدل فرآیند سلسله مراتبی، مدل فرآیند شبکه‌ای ساختار شبکه‌ای انعطاف‌پذیرتری را در اختیار می‌گذارد. اهمیت نسبی یا توان اثرگذاری عنصر توسط مقیاس فاصله دو قطبی، مشابه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اندازه‌گیری می‌شود (ساعتی و ورگاس، ۱۹۹۸).

1. Saaty & Takizawa

#### ۴-۱ بررسی خواسته‌های مشتریان

برای پاسخگویی به سؤال‌های اول و دوم پژوهش مبنی بر اینکه "مؤلفه‌های رضایت مشتریان فرش ماشینی چیست؟" و "کدام یک از مؤلفه‌های رضایت مشتریان فرش ماشینی اهمیت بیشتری دارد؟" مدل کانو انتخاب شد. در این پژوهش هدف استخراج اقدامات استراتژیک یا ترکیب آمیخته بازاریابی براساس مدل ۴پی است. علت استفاده از این مدل این است که براساس دیدگاه مک کارتی از نقطه نظر خریدار هر یک از این ابزارهای آمیخته بازاریابی برای ارابه مزیتی به مشتری طراحی شده اند و رابرت لاتربون (۱۹۹۰)<sup>۲</sup> هر کدام از این ابزارها را همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، در مقابل چهار بعد رضایت مشتری یعنی چهارسی<sup>۳</sup> قرار می‌دهد و متذکر می‌شود که شرکت‌هایی برنده هستند که می‌توانند نیازهای مشتری را به صورت اقتصادی و با صرفه، به راحتی و با ارتباط مؤثر و کارا تأمین کنند. بنابراین مدل ۴ پی همه ابعاد رضایت مشتری را در بر می‌گیرد چرا که محصول برای رفع نیاز مشتری است؛ قیمت معادل هزینه‌ای است که مشتری متحمل می‌شود؛ مکان عرضه بعد راحتی مشتری برای تهیه محصول را می‌سنجد و تبلیغات پیش‌بردی از طریق تحت تأثیر قرار دادن احساسات و انگیزه مشتریان با آنها ارتباط درونی برقرار می‌کند.

(۱۹۹۸) به کار می‌گیرند. روش به کار گرفته شده توسط آنها را نمی‌توان به راحتی عمومیت داد.

نوع دوم مطالعات که براساس نظر پرتوی (۲۰۰۶) (۲۰۰۷) توسعه داده شده است، چارچوبی را مورد توجه قرار می‌دهد که علاوه بر موارد فوق وابستگی‌ها سقف خانه کیفیت و ماتریس رابطه‌ها و یا به عبارتی مباحث کمی را نیز در نوع دیگری از پژوهش‌های غیر قابل عمومیت در نظر گرفته است. هر چند که این نوع شیوه به کارگیری هنوز محدودیت‌هایی از لحاظ منطقی دارد؛ علاوه، افزودن بخش‌بندی بازار در ورودی ابتدایی نیز دشواری‌هایی را به همراه دارد و از طرفی استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای برای تمام اجزای ماتریس خانه کیفیت با توجه به زیاد شدن مقایسات زوجی و قضاوت‌های افراد نتایج قابل اعتمادی را ارابه ندهد.

لازم به ذکر است که در این پژوهش با توجه به زیاد بودن تعداد مقایسات زوجی نمی‌توان از شیوه پرتوی به طور کامل استفاده کرد و مدل تحلیل شبکه‌ای با در نظر گرفتن بازخوردها در مورد خروجیها (اقدامات استراتژیک بازاریابی) و با ارزیابی صرفاً خود شرکت به کار گرفته شده است و خروجی خانه کیفیت با نتایج حاصل از فرآیند تحلیل شبکه‌ای تعدیل شده است.

#### ۴-۲ اجرای مدل

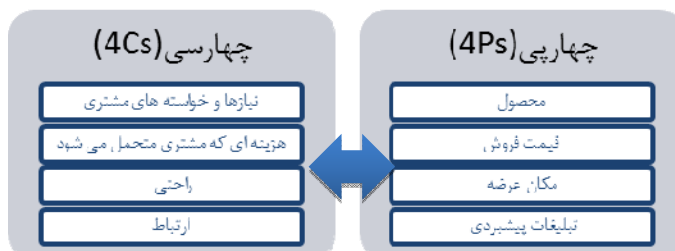
هر کدام از مراحل اجرای مدل در ادامه شرح داده

می‌شود:

۱. در اینجا منظور از مشتریان فرش ماشینی، مشتریان دسته اول؛ یعنی فروشندگان، عمده فروشان و توزیع کنندگان است نه مصرف کننده نهایی.

2. Robert Lauterborn

3. Four Cs (1- Customer needs & wants, 2- Cost of the customer, 3- Convenience, 4- Communication)



شکل ۳: ارتباط ابعاد رضایت مشتری با ابزارهای آمیخته بازاریابی (منبع: کاتلر، ۱۳۸۸: ۱۳۳)

برای مشتری (قیمت)، راحتی (مکان عرضه) و ارتباط (تبلیغات پیشبردی) بوده که در شکل ۴ نشان داده شده است.

به منظور استخراج خواسته‌های مشتریان از مطالعات کتابخانه‌ای مصاحبه با کارشناسان و مشتریان بهره‌گیری شد که حاصل آن بعد از انجام تعدیلاتی شناسایی ۲۴ مؤلفه در ابعاد خواسته‌های مشتری (محصول)، هزینه

تبلیغات پیشبردی	مکان	قیمت	محصول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبلیغات در رسانه ها</li> <li>• جوایز هدایی در مسابقات و قرعه گشی ها</li> <li>• هدایای تبلیغاتی</li> <li>• بازاریابی مستقیم</li> <li>• برخورد مثبت پرسنل فروش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• امکان خرید اینترنتی</li> <li>• پوشش بیشتر بازار</li> <li>• وجود دفاتر فروش یا نمایندگیهای عرضه دائمی</li> <li>• کم بودن مسافت محل تحویل سفارشات تامتصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قیمت مناسب</li> <li>• زمان پرداخت بالا</li> <li>• تخفیفات فوق العاده</li> <li>• حاشیه سود بالاتر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کیفیت برتر</li> <li>• برند معتبر</li> <li>• بسته بندی مناسب</li> <li>• جذابیت در رنگ بندی و طراحی</li> <li>• تعداد رنگ به کار رفته در فرش بالا</li> <li>• نوآوری در بافت</li> <li>• تنوع در ابعاد و سایز بندی</li> <li>• تراکم و شانه بالا</li> <li>• تنوع در محصولات</li> <li>• خدمات پس از فروش</li> <li>• ضمانت نامه</li> </ul>

شکل ۴: مؤلفه‌ها و ابعاد رضایت مشتریان فرش ماشینی

انگیزشی، بی تفاوت و معکوس طبقه بندی می کند. نتایج نظرسنجی از مشتریان در جدول ۱ نشان داده شده است.

این خواسته‌ها در قالب پرسشنامه کانو به صورت سؤالات دوگانه عملکردی و غیر عملکردی، مطرح شد. ترکیب این سؤالات دوگانه خواسته‌های مشتریان را به طبقات مختلف اساسی، یک بعدی (عملکردی)

جدول ۱: نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌های کانو

اهمیت نهایی هر خواسته برای مشتریان	اهمیت نسبی هر خواسته	ضریب تصحیح کانو	میزان نارضایتی از عدم وجود خواسته	میزان رضایت از خواسته در صورت وجود	طبقه بندی خواسته	بیشترین فراوانی	طبقه خواسته					مؤلفه‌های رضایت مشتریان
							R	O	M	I	A	
۰/۱۰۰	۰/۰۵۲	۱/۹۳	-۰/۹۳	۰/۸۰	O	۷۱		۷۱	۱۸	۱	۶	کیفیت بهتر
۰/۰۷۷	۰/۰۴۵	۱/۷۲	-۰/۴۸	۰/۷۲	A	۳۷	۳	۳۰	۱۵	۱۱	۳۷	نام تجاری (برند) معتبر
۰/۰۴۷	۰/۰۳۴	۱/۳۹	-۰/۱۵	۰/۳۹	I	۴۸	۸	۸	۵	۴۸	۲۶	بسته‌بندی زیبا
۰/۰۹۹	۰/۰۵۲	۱/۹۱	-۰/۸۵	۰/۹۱	O	۷۵		۷۵	۷	۲	۱۲	جذابیت در رنگ‌بندی و طراحی
۰/۰۴۷	۰/۰۳۶	۱/۳	-۰/۲۱	۰/۳۰	I	۵۱	۵	۶	۱۳	۵۱	۲۱	تعداد رنگ به کار رفته در فرش بالا
۰/۰۵۹	۰/۰۴۱	۱/۴۵	-۰/۴۲	۰/۴۵	I	۳۰	۷	۱۹	۱۷	۳۰	۲۰	نوآوری در بافت
۰/۰۸۳	۰/۰۴۷	۱/۷۶	-۰/۴۵	۰/۷۶	A	۴۴		۲۸	۱۵	۸	۴۴	تنوع در ابعاد و سایز-بندی
۰/۰۸۲	۰/۰۴۷	۱/۷۴	-۰/۴۲	۰/۷۴	A	۴۶		۲۵	۱۵	۱۰	۴۶	تراکم و شانه بالا
۰/۰۷۶	۰/۰۴۵	۱/۶۹	-۰/۳۴	۰/۶۹	A	۴۹	۱	۱۶	۱۶	۱۳	۴۹	تنوع در محصولات
۰/۰۴۷	۰/۰۳۷	۱/۲۸	-۰/۱۴	۰/۲۸	I	۶۰	۱	۶	۷	۶۰	۲۰	خدمات پس از فروش
۰/۰۵۰	۰/۰۳۷	۱/۳۴	-۰/۱۶	۰/۳۴	I	۵۷	۱	۹	۶	۵۷	۲۳	ضمانت‌نامه
۰/۰۷۳	۰/۰۴۴	۱/۶۶	-۰/۴۰	۰/۶۶	A	۳۷	۲	۲۵	۱۳	۱۹	۳۷	قیمت مناسب
۰/۰۶۶	۰/۰۴۱	۱/۶۲	-۰/۲۶	۰/۶۲	A	۴۱	۱	۱۷	۷	۲۹	۴۱	زمان پرداخت بالا
۰/۰۷۵	۰/۰۴۴	۱/۷۱	-۰/۲۶	۰/۷۱	A	۵۰		۱۸	۷	۲۱	۵۰	تحقیقات فوق العاده
۰/۰۷۸	۰/۰۴۵	۱/۷۴	-۰/۴۰	۰/۷۴	A	۴۰		۳۰	۸	۱۶	۴۰	حاشیه سود بالاتر
۰/۰۸۴	۰/۰۴۷	۱/۷۹	-۰/۳۳	۰/۷۹	A	۴۷	۱	۲۷	۴	۱۶	۴۷	تبلیغات در رسانه‌ها
۰/۰۴۱	۰/۰۳۳	۱/۲۳	-۰/۰۹	۰/۲۳	I	۶۶	۸	۶	۲	۶۶	۱۴	جوایز اهدایی در مسابقات و قرعه‌کشی‌ها
۰/۰۴۱	۰/۰۳۴	۱/۲۲	-۰/۰۷	۰/۲۲	I	۶۹	۴	۳	۳	۶۹	۱۷	هدایای تبلیغاتی
۰/۰۵۱	۰/۰۳۷	۱/۳۸	-۰/۱۵	۰/۳۸	I	۵۴	۲	۱۱	۳	۵۴	۲۴	بازاریابی مستقیم
۰/۰۳۳	۰/۰۲۹	۱/۱۳	-۰/۰۷	۰/۱۳	I	۵۷	۲۳	۳	۲	۵۷	۶	امکان خرید اینترنتی

۰/۰۶۵	۰/۰۴۱	۱/۵۹	-۰/۲۱	۰/۵۹	A	۴۰	۸	۱۱	۷	۲۸	۴۰	پوشش بیشتر بازار	۲۱
۰/۰۶۳	۰/۰۴۱	۱/۵۴	-۰/۲۰	۰/۵۴	A	۴۴		۸	۱۱	۳۳	۴۴	وجود دفاتر فروش یا نمایشگاههای عرضه دائمی	۲۲
۰/۰۶۳	۰/۰۴۲	۱/۴۹	-۰/۱۶	۰/۴۹	I	۴۲	۱	۹	۶	۴۲	۳۸	کم بودن مسافت محل تحویل سفارشات تا مقصد	۲۳
۰/۰۹۶	۰/۰۵۱	۱/۸۸	-۰/۷۴	۰/۸۸	O	۶۰		۶۰	۱۱	۱	۲۴	برخورد مثبت پرسنل فروش شرکت	۲۴

خدمت را می‌توان طبقه‌بندی نمود. جدول ۲ چگونگی ارزیابی و طبقه‌بندی خواسته‌های مشتری توسط این پرسشنامه را نشان می‌دهد.

بعد از تلفیق سؤالات نظر هر پاسخ‌دهنده در مورد هر مؤلفه رضایت مشتری استخراج شده با جمع‌آوری پاسخ دو سؤال در جدول ارزیابی، ویژگی‌های کالا یا

### جدول ۲: جدول ارزیابی کانو (کانو و سایرین، ۱۹۸۴)

صورت غیر عملکردی سوال (منفی)					بسیار موافقم	صورت عملکرد سوال (مثبت)
مخالقم اما قابل تحمل نیست	مخالقم اما قابل تحمل است	نظر خاصی ندارم	یک نیاز ضروری است	بسیار موافقم		
O	A	A	A	Q	۱- بسیار موافقم	
M	I	I	I	R	۲- یک نیاز ضروری است	
M	I	I	I	R	۳- نظر خاصی ندارم	
M	I	I	I	R	۴- مخالفم اما قابل تحمل است	
Q	R	R	R	R	۵- مخالفم و قابل تحمل نیست	

A = انگیزشی = R معکوس = M اساسی = I بی‌تفاوت = O عملکردی = Q سوال برانگیز

نارضایتی از عدم وجود هر مؤلفه از فرمولهای زیر استفاده شده است:

$$(1) \%S = A+O/A+O+M+I$$

$$(2) \%D = O+M/(A+O+M+I) \times (-1)$$

علامت منفی که در جلوی ضریب همبستگی نارضایتی مشتری وجود دارد به منظور تأکید بر تأثیر منفی بر رضایت مشتری است در صورتی که آن خواسته محقق نشود. در صورتی که ضریب همبستگی مثبت رضایت مشتری به یک نزدیکتر باشد نشانگر آن است که تعداد زیادی از مشتریان بر این نظر استوار است

همانطور که ملاحظه می‌گردد، پاسخ‌های هر سؤال در سطر و ستون اول این ماتریس نوشته شده است از محل تقاطع این پاسخ‌ها در ماتریس مذکور، نوع طبقه‌بندی خواسته‌ها به صورت A یا M یا O یا R یا I یا Q استخراج می‌شود.

در نهایت براساس شیوه بیشترین فراوانی مشاهده شده نتیجه نهایی برای طبقه‌بندی مؤلفه‌های رضایت مشتری استباط می‌گردد. به منظور محاسبه میزان رضایت مشتری در صورت وجود هر مؤلفه و میزان

این پژوهش از شیوه تونینی برای محاسبه ضریب تطبیق کانو استفاده شده است.

ضریب اهمیت نهایی مشتریان از حاصل ضرب ضریب تطبیق کانو با ضریب اهمیت نسبی مشتریان به دست آمده است. مشتریان بیشترین اهمیت را به کیفیت برتر و پس از آن به ترتیب به جذابیت در رنگ‌بندی و طراحی و برخورد مثبت پرسنل فروش داده‌اند.

#### ۴-۲ بررسی وضعیت رقبا

وقتی بیش از یک رقیب در بازار وجود داشته باشد، یک چالشگر باید هدف حمله خود را تعیین کند. چند گزینه پیش روی اوست: حمله به بازار هدف اصلی پیش گام از، حمله به یک شرکت پیرو دیگر، حمله به یک یا چند رقیب کوچک‌تر که تنها منابع محدودی در اختیار دارند. در این پژوهش وضعیت هفت شرکت رقیب در هر یک از مؤلفه‌های رضایت مشتری بررسی شد و شکاف بین عملکرد شرکت مورد مطالعه و رقبای آن استخراج شد. در اینجا برای تحلیل وضعیت شرکت از شیوه بیشترین شکاف و به صورت بدینانه نسبت به شرکت عمل شد؛ چرا که، هدفگذاری شرکت باید براساس رسیدن به وضعیت ایده‌آل باشد. در صورتی که شرکت قصد آن را دارد که در موقعیت‌های دیگری که رقیب برتر حضور ندارد فعالیت کند و قصد احاطه بازار رقبای دیگر را دارد می‌تواند برای هدف‌گذاری، آنها را در نظر بگیرد. نتایج تحلیل وضعیت رقبا در جدول ۳ آورده شده است.

و در صورتیکه به صفر نزدیکتر باشد تعداد کمی از مشتریان بر آن تأکید دارند. ضریب همبستگی منفی رضایت مشتری نزدیک به عدد یک نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مشتریان در صورت عدم وجود آن ویژگی ناراضی هستند و در صورتی که نزدیک به صفر باشد نشانگر این است که عدم وجود این ویژگی تأثیر چندانی بر رضایتی مشتریان ندارد.

به منظور تعیین ضریب اهمیت مشتری برای هر خواسته برای ورود به ماتریس خانه کیفیت لازم است وزن اهمیت مشتری در ضریب تطبیق کانو ضرب شود. ضریب تطبیق کانو به روشهای مختلفی محاسبه می‌شود؛ مثلاً، مازلر و هینتنز برگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بر استفاده از ضریب همبستگی رضایت مشتریان به عنوان ابزار تکمیل‌کننده در فرآیند گسترش کارکرد کیفیت تأکید کرده‌اند. تن و شن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) شیوه نرخ تطبیق مدل کانو را با فرایند گسترش کارکرد کیفیت اینگونه تعریف کرده‌اند:

$$I[R.sub.adj] = (I[[R.sub.0].sup.12/k] \quad (۳)$$

که در آن  $I[R.sub.adj]$  برابر ضریب بهبود تطبیقی و  $I[R.sub.0]$  ضریب اولیه بهبود و  $k=0/5$  برای ویژگیهای اساسی،  $k=1$  برای ویژگی‌های یک بعدی و  $k=2$  برای ویژگیهای جذاب یا انگیزشی است که بنا به شرایط شرکت می‌تواند تغییر کند. تونینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) براساس فرمول زیر ضریب تطبیق را پیشنهاد کرد:

$$Adj. Factor = 1 + \text{Max} (|S'|, |D'|) \quad (۴)$$

البته لازم به ذکر است که این پژوهشگر در ضریب همبستگی رضایت مشتریان تغییراتی را داده است. در

1. Matzler & Hinterhuber  
2. Tan & Shen  
3. Tontini

جدول ۳: نتایج تحلیل شکاف عملکرد شرکت مورد مطالعه با رقبای

نرخ رشد لازم	بیشترین شکاف	رقیب ۱	رقیب ۲	رقیب ۳	رقیب ۴	رقیب ۵	رقیب ۶	رقیب ۷	رقیب ۸	رقیب ۹	مطالعه شرکت مورد مطالعه	مؤلفه‌های رضایت مشتریان	
۰/۶۷	-۳/۴۸	۵/۹۴	۶/۱۴	۷/۰۲	۷/۶۱	۶/۱۳	۸/۶۸	۸/۱۶	۵/۱۹	۴/۷۷	۵/۱۹	کیفیت بهتر	۱
۰/۹۰	-۴/۲۹	۴/۵۴	۶/۲۹	۷/۵۵	۸/۳۰	۶/۲۳	۹/۰۶	۸/۶۱	۴/۷۷	۵/۱۹	۴/۷۷	نام تجاری (برند) معتبر	۲
۰/۱۶	-۰/۸۸	۵/۳۱	۵/۸۰	۵/۹۳	۶/۳۹	۵/۶۳	۶/۲۷	۶/۳۰	۵/۵۲	۴/۷۷	۵/۵۲	بسته‌بندی زیبا	۳
۰/۶۶	-۳/۱۱	۷/۴۶	۵/۹۴	۶/۶۳	۷/۴۸	۶/۶۵	۷/۸۶	۷/۵۴	۴/۷۵	۴/۷۵	۴/۷۵	جذابیت در رنگ بندی و طراحی	۴
۰/۲۰	-۱/۰۶	۵/۶۰	۵/۰۰	۶/۰۵	۶/۴۲	۶/۰۵	۶/۲۸	۶/۳۷	۵/۳۷	۴/۷۵	۵/۳۷	تعداد رنگ به کار رفته در فرش بالا	۵
۰/۴۱	-۲/۰۲	۶/۷۹	۵/۳۸	۵/۸۴	۶/۵۱	۵/۰۸	۶/۹۲	۶/۸۰	۴/۹۰	۴/۹۰	۴/۹۰	نوآوری در بافت	۶
۰/۳۰	-۱/۷۷	۵/۹۸	۶/۴۰	۶/۵۴	۷/۶۰	۶/۳۴	۷/۷۲	۷/۵۵	۵/۹۵	۴/۹۰	۵/۹۵	تنوع در ابعاد و سایز بندی	۷
۰/۴۳	-۲/۴۵	۷/۷۹	۶/۳۸	۶/۹۱	۷/۵۳	۶/۲۰	۸/۱۱	۷/۷۴	۵/۶۷	۴/۹۰	۵/۶۷	تراکم و شانه بالا	۸
۰/۱۶	-۱/۰۸	۷/۶۸	۵/۷۳	۵/۹۲	۷/۷۶	۴/۹۸	۷/۴۴	۸/۰۴	۶/۹۶	۴/۹۰	۶/۹۶	تنوع در محصولات	۹
۰/۳۷	-۱/۴۷	۳/۶۰	۴/۰۹	۴/۱۳	۴/۴۸	۳/۹۰	۵/۴۷	۴/۷۴	۴/۰۰	۴/۹۰	۴/۰۰	خدمات پس از فروش	۱۰
۰/۳۳	-۱/۱۲	۲/۷۰	۳/۲۳	۳/۱۷	۳/۴۲	۳/۳۱	۴/۴۶	۳/۶۵	۳/۳۵	۴/۹۰	۳/۳۵	ضمانت نامه	۱۱
۰/۴۲	-۲/۱۱	۷/۱۸	۵/۳۵	۴/۷۱	۵/۱۱	۴/۶۷	۶/۱۶	۵/۵۸	۵/۰۷	۴/۹۰	۵/۰۷	قیمت مناسب	۱۲
۰/۴۸	-۲/۳۷	۷/۲۵	۵/۲۹	۴/۷۷	۶/۴۱	۵/۷۸	۵/۶۵	۴/۳۴	۴/۸۹	۴/۹۰	۴/۸۹	زمان پرداخت بالا	۱۳
۰/۴۷	-۲/۰۸	۶/۵۳	۴/۷۸	۴/۷۶	۶/۲۱	۵/۲۰	۵/۴۹	۴/۶۵	۴/۴۵	۴/۹۰	۴/۴۵	تخفیفات فوق العاده	۱۴
۰/۶۹	-۳/۲۷	۷/۹۸	۵/۲۷	۴/۹۸	۶/۷۵	۶/۰۷	۵/۸۰	۴/۸۴	۴/۷۱	۴/۹۰	۴/۷۱	حاشیه سود بالاتر	۱۵
۱/۴۸	-۵/۲۰	۲/۸۵	۴/۹۶	۶/۴۳	۸/۰۵	۳/۹۳	۷/۰۵	۶/۷۹	۲/۸۴	۴/۹۰	۲/۸۴	تبلیغات در رسانه‌ها	۱۶
۰/۶۸	-۱/۶۴	۲/۲۶	۲/۵۴	۲/۹۲	۳/۱۹	۲/۴۲	۳/۲۶	۴/۰۵	۲/۴۲	۴/۹۰	۲/۴۲	جوایز اهدایی در مسابقات و قرعه کشی‌ها	۱۷
۰/۳۷	-۱/۲۷	۲/۶۴	۳/۴۷	۳/۲۷	۴/۶۸	۳/۳۲	۴/۰۸	۴/۱۰	۳/۴۱	۴/۹۰	۳/۴۱	هدایای تبلیغاتی	۱۸
۰/۲۶	-۱/۰۴	۵/۵۳	۴/۰۲	۴/۳۱	۵/۱۲	۴/۴۴	۴/۹۲	۴/۲۹	۴/۰۸	۴/۹۰	۴/۰۸	بازاریابی مستقیم	۱۹
۰/۴۲	-۱/۰۹	۲/۷۰	۲/۷۴	۳/۰۴	۳/۱۲	۳/۰۰	۳/۵۶	۳/۶۸	۲/۵۹	۴/۹۰	۲/۵۹	امکان خرید اینترنتی	۲۰
۱/۰۵	-۴/۰۲	۷/۳۳	۵/۲۶	۵/۷۵	۶/۶۳	۵/۱۶	۷/۸۶	۶/۵۲	۳/۸۴	۴/۹۰	۳/۸۴	پوشش بیشتر بازار	۲۱
۰/۹۹	-۳/۷۱	۳/۰۲	۴/۶۹	۵/۸۱	۵/۹۵	۴/۸۹	۷/۴۵	۶/۳۴	۳/۷۴	۴/۹۰	۳/۷۴	وجود دفاتر فروش یا نمایشگاه‌های عرضه دائمی	۲۲
۰/۳۶	-۱/۶۱	۵/۴۱	۵/۷۰	۴/۷۶	۵/۲۷	۴/۹۲	۶/۱۲	۵/۰۴	۴/۵۱	۴/۹۰	۴/۵۱	کم بودن مسافت محل تحویل سفارشات تا مقصد	۲۳
۰/۰۲	-۰/۱۵	۶/۷۲	۶/۰۶	۵/۶۵	۶/۶۷	۶/۱۳	۷/۲۳	۶/۷۹	۷/۰۷	۴/۹۰	۷/۰۷	برخورد مثبت پرسنل فروش شرکت	۲۴

### ۳-۴ اولویت‌بندی اقدامات استراتژیک بازاریابی با رویکرد ماتریس توسعه عملکرد کیفیت

برای طراحی اقدامات بازاریابی لازم است که مؤلفه‌های یک بعدی و انگیزشی رضایت مشتریان در نظر گرفته شود؛ بنابراین، مؤلفه‌های بی تفاوت در این مرحله کنار گذاشته می‌شوند. با توجه به اقدامات پیشنهادی برای استراتژی‌های بازاریابی براساس مدل مراحل چرخه عمر بازار و موقعیت شرکت (پیشگام یا پیرو) توسط واکر و دیگران (۲۰۰۱) ارایه شده است، اقداماتی به منظور تحقق خواسته‌های مشتریان و نظر کارشناسان بازاریابی انتخاب شدند فهرست اقداماتی پیشنهادی آنها حاوی اقداماتی است که برای همه شرکت‌های پیرو (چالشگر) جامع نیست و بعضاً دربرگیرنده اقداماتی است که با یکدیگر جور در

نمی‌آیند. فعالیت‌هایی که باهم جور در می‌آیند معمولاً در قالب ۵ استراتژی عمده دسته‌بندی می‌کنند که شرکت چالشگر می‌تواند از یکی از فعالیت‌های هر دسته یا ترکیبی از آنها استفاده کند و به این ترتیب مطمئن باشد که سهم بازارش افزایش خواهد یافت. اینکه کدام یک یا ترکیب از این ۵ استراتژی برای شرکت چالشگر مناسب است؛ به عواملی چون ویژگی‌های بازار، نقاط قوت و موقعیت فعلی رقبای موجود و شایستگی‌ها و منابع خود شرکت چالشگر بستگی دارد. لازم به ذکر است که با توجه به شواهد و نظر خبرگان، صنعت فرش ماشینی مراحل رشد خود را طی می‌کند و شرکت مورد مطالعه یک شرکت پیرو به حساب می‌آید. این اقدامات در شکل ۵ نشان داده شده است.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولید و عرضه محصولاتی با ویژگی‌های ظاهری و طراحی بهتر و به روزتر از محصولات رقیب</li> <li>• ارتقاء قابلیت‌های کیفیتی محصولات به سطحی مناسب (شامل مواد اولیه و بافت)</li> <li>• قیمت‌گذاری محصولات زیر قیمت‌های رقیب هدف</li> <li>• ایجاد جاذبه‌های تبلیغی برتر و گسترده</li> <li>• ارتقاء قابلیت‌های پرسنل فروش</li> <li>• افزایش نمایندگان فروش و توسعه شبکه‌های توزیع محصول</li> <li>• ایجاد مراکز عرضه مستقیم محصولات (نماینده انحصاری)</li> <li>• به کارگیری سیستم‌های بازپرداخت بهتری برای مشتری در مقایسه با رقیب</li> <li>• ارائه تخفیفات مناسب و جوایز خرید</li> <li>• ایجاد و تقویت سیستم گسترده فروش به همراه برنامه‌های آموزشی مستمر</li> </ul>	حمله مستقیم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولید نسل جدیدی از محصولات مبتنی بر تکنولوژی متفاوت و متمایز از محصولات موجود در بازار</li> </ul>	جهت‌بندی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولید محصولات متمایز با ویژگی‌ها و قیمت‌های مختلف برای بازار</li> <li>• افزایش تنوع تولیدات از نظر ابعاد، شانه و نوع فرش</li> </ul>	هجوم گنبد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از نام‌های تجاری مختلف با ویژگی‌ها و قیمت‌های متنوع جهت تأمین انواع نیازهای مشتریان</li> </ul>	محصور
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبلیغات و تلاش‌های پیشبرد فروش محلی ناگهانی</li> </ul>	حمله چریکی





۰۴۵	/-۰۸۷	/-۰۸۲	۰۶	۶	۵۷	۸/۱	۱/۸			۹	۳	۳						۱	۳	تسارکم و شانه بالا									
۰۵۱	/-۰۸۲	/-۰۷۶	۰۸	۷/۵	۷/۰	۸/۰	۱/۵			۳	۹	۹	۹					۳	۹	تنوع در محصولات									
۰۵۴	/-۰۸۶	/-۰۷۳	۱۸	۶	۵/۱	۷/۲	۱/۱		۱	۳		۳	۳	۱	۹	۹	۱	۱	۱	۹	۳	۳	قیمت مناسب						
۰۵۱	/-۰۸۱	/-۰۶۶	۲۳	۶	۴/۹	۷/۳	۱/۷			۳					۹	۳				۳				زمان پرداخت بالا					
۰۵۸	/-۰۹۳	/-۰۷۵	۲۴	۵/۵	۴/۵	۶/۵	۱/۲		۳	۱				۳	۹	۳				۳	۱			تخفیفات فوق العاده					
۰۵۷	/-۰۹۱	/-۰۷۸	۱۷	۵/۵	۴/۷	۸/۰	۱/۴		۱	۳	۱	۳	۳		۹	۳				۳	۳	۳		حاشیه سود بالاتر					
۱۲۹	/-۰۴۰	/-۰۸۴	۴۶	۷	۲/۸	۸/۱	۱/۷		۹											۹				تبلیغات در رسانه‌ها					
۰۶۹	/۱۱۰	/-۰۶۵	۶۹	۶/۵	۳/۸	۷/۹	۱/۷		۳	۳	۳	۳	۳	۹	۳	۳	۳	۹	۳	۳	۳	۳		پوشش بیشتر بازار					
۰۵۸	/-۰۹۳	/-۰۶۳	۴۷	۵/۵	۳/۷	۷/۵	۱/۸							۳						۹	۳			وجود دفاتر فروش یا نمایشگاهها					
۰۶۸	/۱۰۸	/-۰۹۶	۱۳	۸	۷/۱	۷/۲	۱/۵		۳					۹	۱	۱				۳	۱			برخورد مثبت پرسنل شرکت با مشتری					
	۱/۶۰۷						۳۹۰۰۹							۱/۶۹	۱/۱۹	۱/۶۲	۱/۱۲	۱/۱۸	۰/۴۳	۳/۳۱	۱/۱۸	۲/۵۶	۳/۱۶	وزن مطلق					
							۱							۰/۰۸۴	۰/۰۴۱	۰/۰۷۳	۰/۰۳۰	۰/۰۸۷	۰/۰۵۸	۰/۰۶۸	۰/۰۵۶	۰/۰۳۹	۰/۰۴۴	۰/۰۳۲	۰/۱۱۰	۰/۰۴۱	۰/۰۸۸	۰/۱۰۹	وزن نسبی
																									اولویت				

- ۵- ورود امتیاز رقیب برتر در هر مؤلفه به ستون دوم ماتریس برنامه‌ریزی
- ۶- ورود امتیاز شرکت در هر مؤلفه به ستون دوم ماتریس برنامه‌ریزی
- ۷- تعیین برنامه شرکت با توجه به اهمیت برای مشتری، شکاف با رقیب برتر و توان شرکت
- ۸- محاسبه ضریب بهبود (ضریب بهبود = وضعیت شرکت / برنامه شرکت)

مراحل تکمیل خانه کیفیت و انجام محاسبات آن به شرح زیر است (رضایی و سایرین، ۱۳۸۰):

- ۱- ورود نیازهای یک بعدی و انگیزشی به ستون اول
- ۲- ورود اقدامات استراتژیک به سطر اول
- ۳- تعیین شدت رابطه هر خواسته با هر اقدام
- ۴- ورود درجه اهمیت مشتری در هر مؤلفه به ستون اول ماتریس برنامه‌ریزی

وابستگی‌های درون خوشه‌ای و بیرونی آنها در شکل ۷ نشان داده شده‌اند. لازم به ذکر است که در مدل تحلیل شبکه‌ای بر خلاف مدل تحلیل سلسله مراتبی ما خوشه‌ای به نام هدف نداریم.

## ۲- انجام مقایسات زوجی و استخراج بردارهای

وزن نسبی: در مدل فرایند سلسله مراتبی دو نوع مقایسات زوجی باید انجام گیرد. اول اینکه، با توجه به هدف کدام دو معیار مورد مقایسه اهمیت بیشتری دارند؛ دوم آنکه با توجه به هر معیار کدام دو گزینه مهمترند؛ ولی، در مدل فرایند تحلیل شبکه‌ای برای اولویت‌بندی معیارها به جای مقایسه آنها با توجه به هدف، سؤال اینگونه مطرح می‌شود که برای هر گزینه کدام معیار بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد و اهمیت بیشتری دارد؟ در این مدل برای اولویت‌بندی گزینه‌ها مشابه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی عمل می‌شود. تفاوت دیگری که این مدل با فرآیند تحلیل سلسله مراتبی دارد، این است که وابستگی‌های بین گزینه‌ها و معیارها را نیز در نظر می‌گیرد؛ مثلاً اگر یک معیار یا یک گزینه به معیارها یا گزینه‌های دیگر وابسته باشد، مقایسات زوجی برای بررسی شدت وابستگی یا تأثیرگذاری انجام می‌پذیرد.

با توجه به مدل آورده شده در مرحله قبل، در این مدل برای تشکیل ابرماتریس باید سه ماتریس مقایسات زوجی گزینه‌ها با توجه به معیارها باید انجام شود، سپس برای هر اقدام (گزینه) مقایسات زوجی بین معیارها باید صورت گیرد (دوازده ماتریس) و در نهایت شدت تأثیرگذاری اقدامات و معیارهای به هم وابسته براساس مقایسات زوجی بررسی گردد (دو ماتریس). در این پژوهش نرخ ناسازگاری همه ماتریسها کمتر از ۰/۱ شده است؛ بنابراین، مقایسات زوجی انجام شده منطقی انجام شده است.

۹- ورود ضریب نهایی اهمیت مشتری (ضریب نهایی اهمیت مشتری = ضریب تطبیق کانو \* نرخ اهمیت مشتری)

۱۰- محاسبه وزن مطلق هر مؤلفه (وزن مطلق = ضریب بهبود \* ضریب نهایی اهمیت مشتری)

۱۱- محاسبه وزن نسبی هر مؤلفه (وزن نسبی = مجموع وزنها / وزن مطلق هر اقدام)

۱۲- محاسبه وزن مطلق هر اقدام یا میانگین موزون ستونی (شدت رابطه مؤلفه با اقدام \* وزن نسبی آن مؤلفه) در ستون یا به عبارتی مجموع میانگین موزون ستونی)

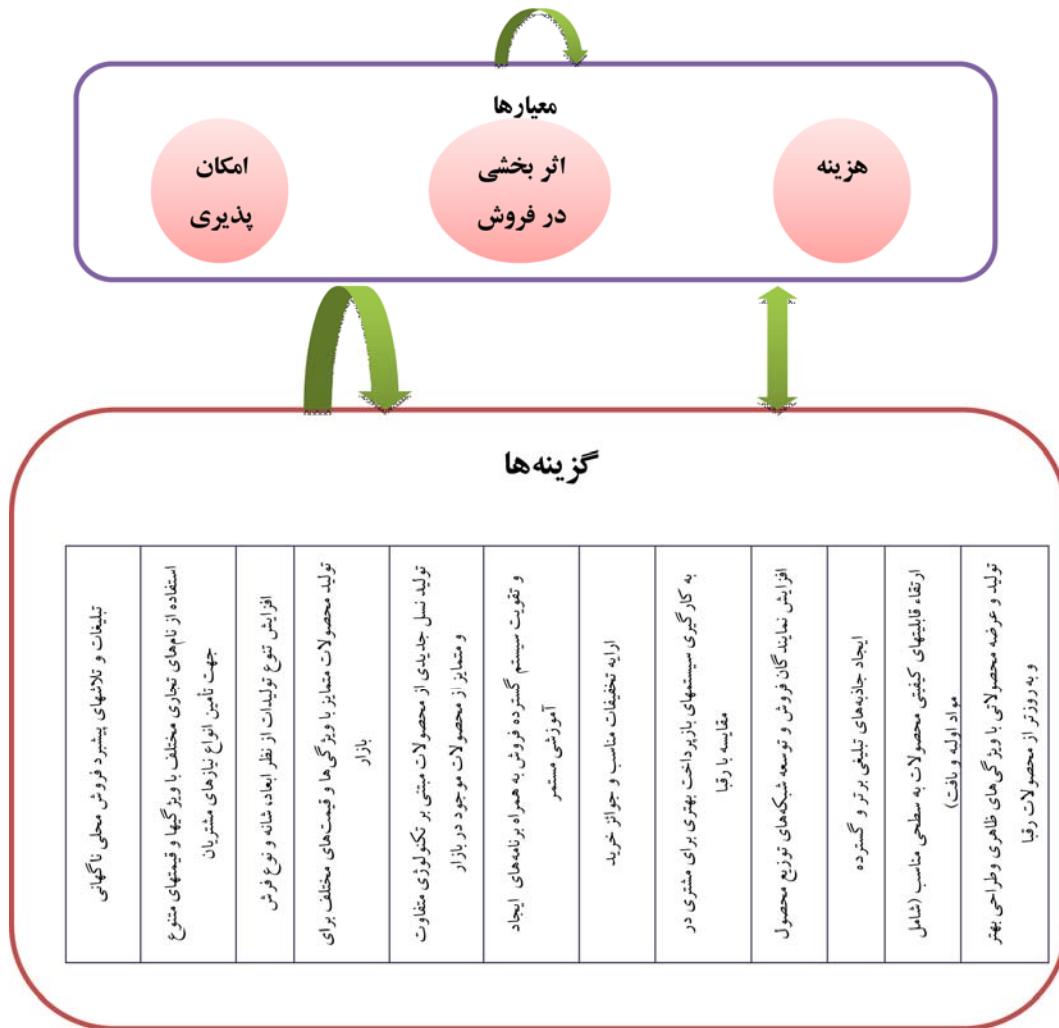
۱۳- محاسبه وزن نسبی هر اقدام (مجموع وزنها / مطلق همه اقدامات / وزن مطلق هر اقدام)

۱۴- تعیین اولویت هر اقدام

## ۴-۴ بررسی وضعیت شرکت برای انجام هر اقدام با تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای

در این بخش وضعیت شرکت برای انجام هر اقدام با توجه به معیارهایی چون هزینه، اثربخشی در فروش و امکان‌پذیری برای شرکت بررسی شده است. برای این منظور مدل تحلیل شبکه‌ای به کار گرفته شده است. مراحل انجام کار (ساعتی، ۱۹۹۶) به شرح زیر است:

۱- ساخت مدل: در این مرحله باید گزینه‌ها، معیارها و وابستگی‌های بین آنها جهت اولویت‌بندی اقدامات استراتژیک بازاریابی مشخص شود. همانطور که در شکل نشان داده شده است، گزینه‌ها شامل دوازده اقدامی هستند که از طریق ماتریس خانه کیفیت با اهمیت بیشتری تشخیص داده شده‌اند، می‌باشند. معیارها شامل: هزینه، اثربخشی در فروش و امکان‌پذیری برای شرکت هستند که



شکل ۷: مدل تحلیل شبکه‌ای جهت اولویت‌بندی اقدامات استراتژیک بازاریابی

می‌توان اولویت‌بندی گزینه‌ها با توجه به هر معیار، اولویت‌بندی معیارها برای هر اقدام و اولویت‌بندی اقدامات و معیارهای وابسته براساس شدت وابستگی اقدامات و معیارهای وابسته را مشاهده نمود. این ماتریس در شکل ۸ نشان داده شده است.

۳- تشکیل ابرماتریس: بعد از انجام مقایسات زوجی و نرمالیزه کردن آنها باید ماتریسی برای محاسبه وزن نهایی در یک سیستم با اثرات وابستگی تشکیل داد که ماتریس وزن داده شده نام دارد که با احتساب وابستگی‌ها و وزن معیارها به دست می‌آید. در این ماتریس، بردارهای وزن محلی در ستونهای مناسب قرار داده می‌شوند در نتیجه ابرماتریسی حاصل می‌شود که هر درایه آن خود ماتریسی است که رابطه بین دو خوشه را در یک سیستم نشان می‌دهد. در این ماتریس

		معیارها			گزینه‌ها										
		1- هزینه	2- اثربخشی در فروش	3- امکان پذیری	1	2	4	6	8	9	10	11	12	13	14
هزینه-1	0	0.416667	0.5	0.184326	0.146618	0.109971	0.112524	0.238476	0.211141	0.135004	0.097169	0.066807	0.090232	0.113006	0.087943
معیارها	0	0	0	0.721514	0.657079	0.346387	0.708856	0.625026	0.679515	0.584166	0.700711	0.714684	0.664839	0.651932	0.669413
3- امکان پذیری	0	0.083333	0	0.09416	0.196302	0.043642	0.17862	0.136498	0.109344	0.28083	0.20212	0.218509	0.244929	0.235062	0.242644
گزینه‌ها	1	0.085204	0.071721	0.086113	0	0	0.186977	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0.100631	0.035503	0.025304	0	0	0.062755	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	0.054975	0.106192	0.008977	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	0.061312	0.01546	0.081062	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8	0.043879	0.019974	0.036713	0	0	0.015365	0	0	0	0	0	0	0	0
	9	0.0358	0.015415	0.051951	0	0	0.009288	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	0.040186	0.026862	0.03999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11	0.258425	0.079093	0.005819	0	0	0.076697	0	0	0	0	0	0	0	0
	12	0.156334	0.051013	0.027055	0	0	0.040509	0	0	0	0	0	0	0	0
	13	0.077311	0.02261	0.028796	0	0	0.02881	0	0	0	0	0	0	0	0
	14	0.075387	0.018276	0.091914	0	0	0.079599	0	0	0	0	0	0	0	0
	15	0.010558	0.037882	0.016307	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

شکل ۸: ماتریس وزن داده شده

حدی نام دارد که ستون‌های آن اولویت نهایی گزینه‌ها و معیارها را نشان می‌دهد. ماتریس حدی به دست آمده در شکل ۹ نشان داده شده است.

۴- محاسبه بردار وزن نهایی: برای به دست آوردن بردار وزن نهایی ماتریس وزن داده شده را آنقدر به توان می‌رسانند که کل شبکه را پوشش دهد و تمام ستون‌ها با هم مساوی گردند. این ماتریس، ماتریس

		معیارها			گزینه‌ها										
		1- هزینه	2- اثربخشی در فروش	3- امکان پذیری	1	2	4	6	8	9	10	11	12	13	14
هزینه-1	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509	0.213509
معیارها	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778	0.271778
3- امکان پذیری	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388	0.096388
گزینه‌ها	1	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737	0.053737
	2	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176	0.036176
	4	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464	0.041464
	6	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106	0.025106
	8	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973	0.018973
	9	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226	0.017226
	10	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735	0.019735
	11	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413	0.080413
	12	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153	0.05153
	13	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622	0.026622
	14	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223	0.033223
	15	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122	0.014122

شکل ۹: ماتریس حدی

وزن نهایی و اولویت‌بندی استخراج شده شده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای در جدول ۴ آورده شده است:

**جدول ۴: نتایج نهایی اولویت بندی اقدامات استراتژیک بازاریابی با تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای**

اقدام	رتبه	وزن نرمال	وزن خام
۱- تولید و عرضه محصولاتی با ویژگی‌های ظاهری و طراحی بهتر و به روزتر از محصولات رقیب	۰/۶۶۸۲۶۴	۰/۱۲۸۴۵۸	۰/۰۵۳۷۳۷
۲- ارتقای قابلیت‌های کیفیتی محصولات به سطحی مناسب (شامل مواد اولیه و بافت)	۰/۴۴۹۸۷۴	۰/۰۸۶۴۷۷	۰/۰۳۶۱۷۶
۴- ایجاد جاذبه‌های تبلیغی برتر و گسترده	۰/۵۱۵۶۳۵	۰/۰۹۹۱۱۸	۰/۰۴۱۴۶۴
۶- افزایش نمایندگان فروش و توسعه شبکه‌های توزیع محصول	۰/۳۱۲۲۱۱	۰/۰۶۰۰۱۵	۰/۰۲۵۱۰۶
۸- به کارگیری سیستم‌های بازپرداخت بهتری برای مشتری در مقایسه با رقیب	۰/۲۳۵۹۴۴	۰/۰۴۵۳۵۴	۰/۰۱۸۹۷۳
۹- ارائه تخفیف‌ها مناسب و جوایز خرید	۰/۲۱۴۲۱۴	۰/۰۴۱۱۷۸	۰/۰۱۷۲۲۶
۱۰- ایجاد و تقویت سیستم گسترده فروش به همراه برنامه‌های آموزشی مستمر	۰/۲۴۵۴۲۲	۰/۰۴۷۱۷۷	۰/۰۱۹۷۳۵
۱۱- تولید نسل جدیدی از محصولات مبتنی بر تکنولوژی متفاوت و متمایز از محصولات موجود در بازار	۱	۰/۱۹۲۲۲۶	۰/۰۸۰۴۱۳
۱۲- تولید محصولات متمایز با ویژگی‌ها و قیمت‌های مختلف برای بازار	۰/۶۴۰۸۲۱	۰/۱۲۳۱۸۲	۰/۰۵۱۵۳
۱۳- افزایش تنوع تولیدات از نظر ابعاد، شانه و نوع فرش	۰/۳۳۱۰۶۳	۰/۰۶۳۶۳۹	۰/۰۲۶۶۲۲
۱۴- استفاده از نام‌های تجاری مختلف با ویژگی‌ها و قیمت‌های متنوع جهت تأمین انواع نیازهای مشتریان	۰/۴۱۳۱۵۱	۰/۰۷۹۴۱۸	۰/۰۳۳۲۲۳
۱۵- تبلیغات و تلاش‌های پیشبرد فروش محلی ناگهانی	۰/۱۷۵۶۱۵	۰/۰۳۳۷۵۸	۰/۰۱۴۱۲۲

وزن نهایی اقدامات استراتژیک بازاریابی به دست می‌آید. به منظور مقایسه اقدامات، وزن‌ها نرمالیزه می‌گردند.

#### ۴-۵ تعدیل وزن‌ها و اولویت بندی نهایی اقدامات استراتژیک بازاریابی

در نهایت با ضرب وزنهای خروجی ماتریس خانه کیفیت در وزنهای حاصل از تکنیک تحلیل شبکه‌ای

جدول ۵: اولویت‌بندی نهایی اقدامات استراتژیک بازاریابی

اقدام	فرایند تحلیل شبکه‌ای	فرایند گسترش کیفیت	وزن نهایی (تعدیل شده)	وزن نسبی (نرمال شده)	رتبه
۱- تولید و عرضه محصولاتی با ویژگی‌های ظاهری و طراحی بهتر و به روزتر از محصولات رقبا	۰/۱۲۸۴۵۸	۰/۱۰۸۵۵۱	۰/۰۱۳۹۴۴	۰/۱۷۵۸۵۸	۲
۲- ارتقای قابلیت‌های کیفیتی محصولات به سطحی مناسب (شامل مواد اولیه و بافت)	۰/۰۸۶۴۷۷	۰/۰۸۷۹۱۱	۰/۰۰۷۶۰۲	۰/۰۹۵۸۷۶	۵
۴- ایجاد جاذبه‌های تبلیغی برتر و گسترده	۰/۰۹۹۱۱۸	۰/۱۱۰۴۶۷	۰/۰۱۰۹۴۹	۰/۱۳۸۰۸۷	۳
۶- افزایش نمایندگان فروش و توسعه شبکه‌های توزیع محصول	۰/۰۶۰۰۱۵	۰/۰۴۴۰۴۳	۰/۰۰۲۶۴۳	۰/۰۳۳۳۳۵	۱۱
۸- به‌کارگیری سیستم‌های بازپرداخت بهتری برای مشتری در مقایسه با رقبا	۰/۰۴۵۳۵۴	۰/۰۵۵۸۳۳	۰/۰۰۲۵۳۲	۰/۰۳۱۹۳۶	۱۲
۹- ارائه تخفیف‌ها مناسب و جوایز خرید	۰/۰۴۱۱۷۸	۰/۰۶۸۳۳۸	۰/۰۰۲۸۱۴	۰/۰۳۵۴۸۴	۹
۱۰- ایجاد و تقویت سیستم گسترده فروش به همراه برنامه‌های آموزشی مستمر	۰/۰۴۷۱۷۷	۰/۰۵۸۱۷۲	۰/۰۰۲۷۴۴	۰/۰۳۴۶۱۱	۱۰
۱۱- تولید نسل جدیدی از محصولات مبتنی بر تکنولوژی متفاوت و متمایز از محصولات موجود در بازار	۰/۱۹۲۲۲۶	۰/۰۸۶۷۹۵	۰/۰۱۶۶۸۴	۰/۲۱۰۴۱۳	۱
۱۲- تولید محصولات متمایز با ویژگی‌ها و قیمت‌های مختلف برای بازار	۰/۱۲۳۱۸۲	۰/۰۷۰۰۱۸	۰/۰۰۸۶۲۵	۰/۱۰۸۷۷۴	۴
۱۳- افزایش تنوع تولیدات از نظر ابعاد، شانه و نوع فرش	۰/۰۶۳۶۳۹	۰/۰۷۳۳۸۳	۰/۰۰۴۶۷	۰/۰۵۸۸۹۶	۶
۱۴- استفاده از نام‌های تجاری مختلف با ویژگی‌ها و قیمت‌های متنوع جهت تأمین انواع نیازهای مشتریان	۰/۰۷۹۴۱۸	۰/۰۴۰۸۸	۰/۰۰۳۲۴۷	۰/۰۴۰۹۴۵	۷
۱۵- تبلیغات و تلاش‌های پیشبرد فروش محلی ناگهانی	۰/۰۳۳۷۵۸	۰/۰۸۴۰۵۶	۰/۰۰۲۸۳۸	۰/۰۳۵۷۸۶	۸

### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش نسبت به پژوهش‌های مشابه داخلی و خارجی ویژگی‌های متمایزی را در چند زمینه ارائه می‌کند: اول اینکه، این مدل یک ابزار کارا و مؤثر برای تکمیل استراتژی‌های بازاریابی است چرا که نتایج این مدل با محاسبات کمی، فرآیند کیفی تصمیم‌گیری را ارتقا می‌بخشد. دوم، مدل توسعه داده شده علاوه بر اینکه مؤلفه‌های رضایت مشتریان بخش هدف را مدنظر قرار می‌دهد و آنها را با مدل کانو طبقه‌بندی کرده است، بلکه این نتایج را با مدل توسعه کارکرد کیفیت تلفیق کرده است تا تصمیم‌گیری از طریق ماتریسهای دو بعدی این رویکرد بتواند حساسیت استراتژی‌ها و

در این پژوهش با تلفیق مدل کانو، تحلیل شکاف با رقبا (الگوبرداری از رقیب برتر)، رویکرد گسترش کارکرد کیفیت و فرآیند تحلیل شبکه‌ای مدل جامعی ارائه شد که با در نظر گرفتن تمام ابعاد تصمیم‌گیری در بازاریابی استراتژیک از قبیل مشتریان، رقبا و شرکت، بتواند اقدامات استراتژیک بازاریابی را اولویت‌بندی کند. مدیران شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را براساس این مدل و با در نظر گرفتن خواسته‌های مشتریان، فعالیت‌های رقبا و نقاط قوت و توانایی‌های شرکت ارزیابی و بازنگری کنند.

فرش است پس ارتقای ویژگی‌های ظاهری تأثیر چشم‌گیری در جذب مشتریان رقیب دارد. از آنجا که شرکت مورد مطالعه علی‌رغم سابقه طولانی در صنعت فرش ماشینی هنوز برند ناشناخته‌ای است و در مواردی چون فرش ده رنگ و فرش شگی به عنوان اولین تولیدکننده این محصولات یک شرکت پیشگام به شمار می‌رود می‌توانست با اطلاع‌رسانی همگانی و رسانه‌ای گوی سبقت را از رقبای بریاید؛ بنابراین، یک از مهمترین و مؤثرترین اقدامات معرفی خود به عنوان یک برند باسابقه و با قابلیت‌های بالاست. اقدام بعدی پیشنهادی تولید محصولات متمایز با ویژگی‌ها و قیمت‌های مختلف برای بازار است این اقدام یک حمله یا هجوم کاذب برای یک شرکت پیرو (چالشگر) است تا بتواند از طریق تمرکز روی یک بخش دست نخورده بازار سهم قابل توجهی از کل بازار را از آن خود کند. در این استراتژی نیازی به منحصربه‌فرد بودن ویژگی‌های محصول نیست بلکه شرکت باید ویژگی‌های کالا را مطابق با نیازها و ترجیحات مشتریان هدف توسعه دهد و در کنار آن دست به تبلیغات پیشبردی مناسب و اجرای سیاستهای قیمتگذاری مناسب بزند تا تقاضای آگاهانه و گزینشی در مشتریان ایجاد کند. اقدام بعدی ارتقای قابلیت‌های کیفیتی محصول است که با توجه به بررسی‌های به عمل آمده شرکت مورد مطالعه می‌تواند با چند اقدام محدود نظیر تغییر مواد اولیه و دقت بیشتر در مراحل تولید محصول چون بخش بافت و تکمیل می‌تواند کیفیت محصولات خود را به سطحی بالاتر ارتقا دهد. افزایش تنوع محصولات می‌تواند سبب کالایی شرکت را تکمیل کند و مشتریان با فعل و بالقوه بیشتری را نصیب شرکت کند. اقدام بعدی استفاده از نام‌های تجاری مختلف با ویژگی‌ها و قیمت‌های متنوع جهت تأمین انواع نیازهای مشتریان است که یک

اقدامات بازاریابی را با در نظر گرفتن تغییرات در آمیخته بازاریابی و خواسته‌های مشتریان و نقاط قوت و ضعف رقبا دریابد و مورد آزمون قرار دهد. سوم، در پژوهش‌های انجام شده که رویکرد گسترش کارکرد کیفیت را با روشهای تصمیم‌گیری چند معیاره (نظیر فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و شبکه‌ای) تلفیق کرده‌اند برای طبقه‌بندی خواسته‌های به کار گرفته شده است در صورتی که در این پژوهش برای خروجی‌ها این تکنیک استفاده شده است. دلیل این امر آن است که از آنجا که در رویکرد گسترش کارکرد کیفیت برنامه شرکت با توجه به ابعاد مشتریان و رقبا تعیین می‌شود، بنابراین لازم است که شرایط شرکت نیز برای انجام هر اقدام استراتژیک سنجیده شود که برای این منظور از فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است که با توجه به وابستگی‌های درونی و فیدبک‌ها اقدامات اولویت‌بندی می‌شود و برای تعیین وزن نهایی خروجی‌های رویکرد کیفیت با وزنهای فرآیند تحلیل شبکه‌ای تعدیل شده است.

در حال حاضر با توجه به وضعیت مشابه محصولات موجود در بازار مؤثرترین گزینه برای شرکت مورد مطالعه جهت رهایی از وضعیت موجود، استراتژی جهش بلند است تا از طریق معرفی نسل جدیدی از محصولات که به نحو قابل توجهی برتر از محصولات موجود در بازار باشد یا منافع بیشتری را نصیب مشتری کند، آنگاه از بهترین شانس برای جذب فرصت‌های خرید مجدد یا خرید به قصد جایگزینی و تعویض مشتریان فعلی رقیب هدف برخوردار می‌شود. دومین اقدام با اولویت بالا تولید و عرضه محصولاتی با ویژگی‌های ظاهری و طراحی بهتر و به روزتر از محصولات رقبای می‌باشد. از آنجا که اولین ویژگی که به چشم مشتری برای خرید فرش می‌آید طرح و رنگ



استفاده از روش‌های کمی و تصمیم‌گیری چند متغیره در مدل کانو نظیر تاپسیس می‌تواند نتایج دقیقتری را برای طبقه‌بندی خواسته‌ای مشتریان به بار آورد.

➤ یکی از محدودیت‌های این پژوهش عدم پذیرش نرم‌افزار سوپردسیژن برای مقایسات زوجی با تعداد بیش از دوازده گزینه بود که می‌توان با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی و محاسبات با نرم‌افزارهای دیگر این محدودیت را هموار نمود.

#### منابع

- آکر، دیوید (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک بازار*. (مترجمان: صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی‌اکبر و خادمی، مهدی) چاپ سوم، تهران: نشر پیام پویا.
- احمدی مقدم ارمکی، محسن (۱۳۸۹). *ارزیابی تکنولوژیهای تولید برق با تلفیق مدل‌های ANP و QFD*. دانشگاه یزد، دانشکده فنی.
- الفت، لعیا؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر خرید اینترنتی و اولویتبندی آن‌ها با استفاده از ANP فازی. *مدیریت بازرگانی*. ۳(۷). ۱۹-۳۶.
- دونالد اس. تال، دلای‌هاو کینز (۱۳۸۸). *تحقیق بازاریابی: سنجش و روش*، جلد دوم. (مترجمان: عباس صالح اردستانی، محمدرضا سعدی)، تهران: نشر ادبستان.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک*. (مترجمان: پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد). چاپ هفدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

استراتژی محاصره بخش‌های توسعه نیافته یا دست نخورده بازار را به طور همزمان مورد توجه قرار می‌دهد. هدف از این کار محاصره نام تجاری شرکت پیشگام با انواع محصولات است که با هدف جلب بخش‌های جانبی و فرعی بازار عرضه می‌شوند. اقدام بعدی تبلیغات و تلاش‌های پیشبرد فروش محلی ناگهانی است که یک حمله چریکی به حساب می‌آید که در مناطق پراکنده جغرافیایی با یک سری حملات غافلگیرانه علیه رقبای قدرتمند، سهولت اجرایی بیشتری نسبت به استراتژی‌های دیگر دارد. این حملات می‌تواند شامل ارایه کوپن‌های تخفیف دار، تبلیغات محلی ناگهانی ولی موقتی و اقدامات قانونی است که بر علیه شرکت پیشگام به منظور جلوگیری از اقدامات توسعه-طلبانه شرکت پیشگام صورت می‌گیرد.

#### پیشنهادات برای مطالعه آیندگان

- در این پژوهش به دلیل محدودیت زمان آمیخته بازاریابی فقط با نظرسنجی از مشتریان دسته اول؛ یعنی فروشندگان تعیین شد در صورتی که برای تعیین آمیخته بازاریابی بهتر است علاوه بر فروشندگان از مصرف‌کنندگان نیز نظرسنجی به عمل آید.
- در این پژوهش به علت زیاد بودن تعداد مقایسات زوجی، تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای فقط برای خروجی‌های ماتریس خانه کیفیت به کار گرفته شده است که با کاهش مؤلفه‌ها می‌توان برای تمام اجزای ماتریس خانه کیفیت این تکنیک را پیاده کرد و نتایج دقیقتری را استخراج نمود.
- در مدل کانو تحلیل پرسشنامه‌ها براساس روش متداول بیشترین فراوانی انجام گرفت.

- واکر، آوریل سی.؛ بوید، هارپر دابلیو.؛ مالتیز، جان، لرش، ژان کلود (۱۳۸۶). *استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور*. (ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی). چاپ دوم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Akao, Y., Mazur, G.H. (2003), The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(1), 20-35.
- Anderson, R.O. (2010) Can Ingredient Branding and Proccess Certification be the new marketing tool for sustainable luxury Products. Alessandro Brun. Politecnico Di Milano
- Felice F. De, Petrillo A. (2010) . A multiple choice decision analysis: an integrated QFD – AHP model for the assessment of customer needs. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 2(9), 25-38
- Gonzalez, M.E., Quesada G. Rene Mueller & Carlo A Mora-Monge (2004). QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacture. *The Journal of Marketing Intelligence & Planning*; , 335-351
- Griffin, A., Hauser, J.R. (1992), Patterns of Communication among Marketing, Engineering and Manufacturing- A Comparison between Two New Product Teams, *Management Science*, 38(3), 360-373.
- Hsee, C.K.; Yang, Y.; Gu, Y.; Chen, J. (2009), Specification Seeking: How Product Specifications Influence Consumer Preference, *Journal of Consumer Research*, 35, 952-966.
- Hsieh MY, Kung CY & Lai CS (2011). Utilizing the QFD to Make the Most Potential Marketing Strategy through Applying the Innovative Wireless Technology in a Hypercompetitive Era"; *Key Engineering Materials- Trans Tech Publ*, 467-469.
- رضایی، کامران؛ حسینی آشتیانی، حمیدرضا؛ هوشیار، محمد (۱۳۸۰). *QFD رویکردی مشتری مدار به طرح ریزی و کیفیت محصول*؛ چاپ اول. تهران: انتشارات آنتا.
- سکاران، اوما (۱۳۸۱). *روشهای تحقیق در مدیریت* (مترجمان: صائبی، محمد؛ شیرازی، محمود). چاپ دوم. ناشر: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- شفیعی، میثم؛ میرغفوری، حبیب... (۱۳۸۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت خدمات آموزش عالی. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال اول شماره ۲.
- صفاری نژاد، میثم؛ رحیم، صالح (۱۳۸۷). *نگرشی بر مدل‌های سنجش رضایت مشتری*. چاپ اول، تهران: نشر کتاب مهربان.
- ظریفیان، مریم (۱۳۸۸). *افزایش رضایتمندی مشتریان از محصولات سازمان به کمک ترکیب سه تکنیک BGP, QFD, ANP در محیط فازی*. دانشگاه یزد، دانشکده فنی.
- فضلی، صفر؛ علیزاده، مهدی (۱۳۸۷). تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی بهینه نیازهای مشتریان: رویکرد مدل ادغامی KANO در QFD. *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، شماره ۴۹، زمستان ۱۳۸۷.
- کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۸). *مدیریت بازاریابی*. (ترجمه: فروزنده، بهمن). چاپ پنجم. اصفهان: نشر آموخته
- مدهوشی، مهرداد؛ زالی، محمدرضا؛ نجیمی، نسیم (۱۳۸۸). *تشکیل خانه کیفیت در نظام آموزش عالی: مطالعه موردی در مقطع دکتری مدیریت دانشگاه‌های دولتی*. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*. ۵۱.

- Partovi, F.Y. (2006), An Analytic Model for Locating Facilities Strategically, *Omega*, 34(1), 41-55.
- Partovi, F.Y. (2007), An Analytical Model of Process Choice in the Chemical Industry, *International Journal of Production Economics*, 105(1), 213-227.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
- Presley, A., Sarkis, J., Liles, D.H. (2000), A Soft-Systems Methodology Approach for Product and Process Innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(3), 379-392.
- Saaty, T.L. (1996), *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T.L., Takizawa, M. (1986), Dependence and Independence: From Linear Hierarchies to Nonlinear Networks, *European Journal of Operational Research*, 26, 229-237.
- Saaty, T.L., Vargas, L.G. (1998), Diagnosis with Dependent Symptoms: Bayes Theorem and the Analytic Hierarchy Process, *Operations Research*, 46(4), 491-502.
- Shen, X.X., Tan, K.C., Xie, M. (2000), An Integrated Approach to Innovative Product Development using Kano's Model and QFD, *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 91-99.
- Slater, S.F. and Olson, E.M. (2000), Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21 ( 8), 813-29.
- Slater, S.F. and Olson, E.M. (2001), Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis, *Strategic Management Journal*, 22 ( 11), 1055-67.
- Tan, K.C., Shen, X.X. (2000), Integrating Kano's Model in the Planning Matrix of Quality Function Deployment, *Total Quality Management*, 11(8), 1141-1151.
- Tsuen-Ho Hsu; Yen-Ting Helena Chiu & Jia-Wei Tang (2010). An Evaluation Model for Selecting Integrated Marketing Communication Strategies for Customer Relationship Management; *Studies in*
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. (1984), Attractive Quality and Must-be Quality, *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Kahraman, C., Ertay, T., Büyüközkan, G. (2006), A Fuzzy Optimization Model for QFD Planning Process Using Analytic Network Approach, *European Journal of Operational Research*, 171, 390-411.
- Karsak, E.E., Sozer, S., Alptekin, S.E. (2002), Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach, *Computers & Industrial Engineering*, 44, 171-190
- Khademi-Zare ,H., Zareib, M., Sadeghieh A.& Owlia M.S. (2010). Ranking the strategic actions of Iran mobile cellular telecommunication using two models of fuzzy QFD. *The Journal of Telecommunications Policy*. 34,747-759.
- Kremer, G.E.O. (2011). Investigation of the applicability of Design for X tools during design concept evolution: a literature review. *Int. J. Product Development*, 13(2),132-167
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: Four Ps passé: C-words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Lu, M., Madu, C.N., Kuei, C., Winokur, D. (1994), Integrating QFD, AHP, and Benchmarking in Strategic Marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1), 41-50.
- Matzler, K. , Hinterhuber, H. H.(1998).How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into Quality Function Deployment, *Technovation*, 18(1), 25-72.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Morgan & Kerjcie (1970). Determining Sample Size for research activities. *Educational and psychological Measurement*, 30.607-610.
- Murphy, P. and Enis, B. (1986). Classifying products strategically, *Journal of Marketing* , 50( 3), 24-42.

*International Journal of Operations & Production Management*, 27(5).

Walker, M., Hunt R.A & Killen, C. P. (2005).

Strategic planning using QFD. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(1), 17-29.

Fuzziness and Soft Computing. *The Journal of Marketing Intelligence Systems*, 258, 227-254.

Tontini, G. (2003), Integrating the Kano Model and QFD for Designing New Products, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(6), 599-612.

Tontini, G., Silveira, A. (2007). Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement gap.

Archive of SID