

« علوم مدیریت »

سال اول\_ شماره ۱\_ تابستان ۱۳۸۶

ص ص ۲۹-۱۱

## ارائه مدلی کارا برای گزینش مدیران بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک (با تکیه بر معیارهای: تفکر استراتژیک، نوآوری گرائی، مشتری کانونی و دانش اینترنتی)

دکتر سلیمان ایران زاده<sup>۱</sup>

حسین عماری<sup>۲</sup>

### چکیده

مدیریت در عصر حاضر مستلزم مهارت‌های گوناگون از جمله تفکر استراتژیک، مشتری گرائی و... است. البته این مهارتها با توجه به نوع فعالیت‌های سازمان و محیط آن اولویت‌بندی می‌شوند. در این پژوهش ابتدا با بررسی گروه کانون<sup>۳</sup>، مهارت‌های تأثیرگذار بر موفقیت مدیر بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک تعیین و بعد از انجام پیمایشی در صنعت، تعدیلات لازم در متغیرها اعمال شده است. نهایتاً، با در نظر گرفتن ترکیب بهینه مهارتها، مدل مناسبی برای گزینش مدیران بازاریابی در صنعت فوق، ارائه شده است.

### واژه های کلیدی:

تفکر استراتژیک، مشتری کانونی<sup>۴</sup>، مشتری گرائی<sup>۵</sup>، مشتری مداری<sup>۶</sup>.

---

- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

- مربی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

<sup>3</sup> - Focus group (customer panel)

<sup>4</sup> - Customer-Focused

<sup>5</sup> - Customer-orientation

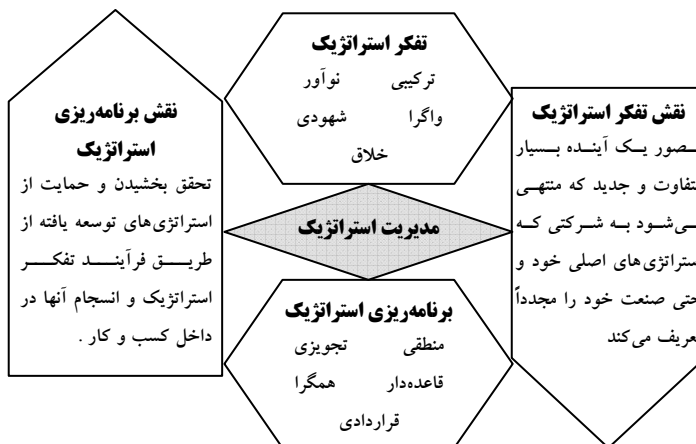
<sup>6</sup> - Customer driven

## پایه‌های تئوریک مدل

بدلیل اینکه امکان بررسی همه متغیرها و مفاهیم بکار رفته در طراحی مدل صدرالذکر وجود ندارد، لذا برخی از مفاهیم مهم را جهت درک روشن بصورت خلاصه بررسی می‌کنیم.

### (I) تفکر استراتژیک :

مدیریت استراتژیک متشکل از دو فرآیند برنامه‌ریزی و تفکر است. تفکر استراتژیک یک فرآیند واگرا است که یک استراتژیست جهت ایجاد استراتژی‌های ممتاز باید قادر باشد تا واگرایی فرآیند تفکر را بوسیله یک برنامه استراتژیک، همگرا کند (Robert, 2000). شکل (۱)، فرآیندهای مجزا، اما مکمل برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک را نشان می‌دهد.



شکل (۱) - تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک (Graetz, 2002, 457)

بدلیل اینکه در مورد مفهوم اصلی واژه تفکر استراتژیک در بین صاحب‌نظران توافق وجود ندارد، آشفتگی قابل ملاحظه‌ای در حوزه مدیریت استراتژیک بوجود

آمده است. لذا برای درک روشتر، نظرات چند تن از اندیشمندان در زیر ارائه می شود (Liedtka, 1999):

- از دیدگاه هنری میتنبرگ<sup>۱</sup>، تفکر استراتژیک، یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند (Bonn, 2001).

- از دیدگاه گارات<sup>۲</sup>، تفکر استراتژیک فرآیندی است که بواسطه آن مدیران با نگرستن از بالا به بحرانها و فرآیندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می کنند. او همانند میتنبرگ عقیده دارد که برنامه‌ریزی استراتژیک باید بعد از تفکر اتفاق بیفتد (Bonn, 2001).

- از دیدگاه رالف استیسی<sup>۳</sup>، تفکر استراتژیک همان بکارگیری مقایسه‌ها و تشابهات کیفی و کمی است که برای توسعه ایده‌های خلاق و طراحی اقدامات و فعالیت‌ها بر اساس یادگیری جدید صورت می گیرد و با برنامه‌ریزی استراتژیک که روی پیروی از قواعد از پیش تعیین شده تأکید دارد، متفاوت است (Liedtka, 1999).

و اما ویلسون<sup>۴</sup>، تفکر استراتژیک را صرفاً فکر کردن روی استراتژی می داند و به نوعی عقیده دارد که این دو فرآیند باید همزمان روی دهند و هیچ کدام بر دیگری مقدم نباشد (Liedtka, 1999).

مطالعات ما حاکی از این است که تفکر استراتژیک، نوع خاصی از تفکر نبوده و استراتژیست بسته به شرایطی که در آن قرار دارد، جهت مدیریت بهینه استراتژیک، می تواند از انواع مختلف تفکر مثل تفکر موازی، سیستمی، شهودی، پیوندی و... استفاده کند. پس بهتر است از این به بعد به جای واژه تفکر

---

<sup>1</sup> - Mitenzberg

<sup>2</sup> - Garratt

<sup>3</sup> - R. Stacey

<sup>4</sup> - Wilson

استراتژیک از واژه تفکر یک استراتژیست که برای اولین بار توسط کن ایچی اومای ژاپنی (مشاور مدیریتی از شرکت مکینزی) بکار رفته است، استفاده کنیم. در سیستم‌های سنتی مدیریت که تصمیمات اغلب بصورت متمرکز اتخاذ می‌شد، تفکر استراتژیک را مختص مدیر عالی می‌دانستند و مدیر میانی مأمور بود تا ایده‌ها و نیات مدیر عالی را به استراتژی‌های عملیاتی قابل بکارگیری در سطوح پایین سازمانی تبدیل کند. اما بدلیل افزایش روز افزون پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی، نقش مدیران میانی بصورت قابل ملاحظه‌ای پیچیده‌تر شده است (Clarke, 1998).

افزایش روز افزون دانش در زمینه‌های مختلف باعث شده که مدیر عالی نتواند به تنهایی در همه زمینه‌های مورد نیاز جهت تدوین استراتژی‌های ممتاز، تخصص کسب کند. لذا رده میانی مدیریت در اکثر شرکت‌های مدرن کنار گذاشته شده و تصمیمات توسط تیم مدیریت عالی اتخاذ می‌شود که هر کدام از اعضای آن در زمینه خاصی تخصص دارند (بازاریابی، تولید، نیروی انسانی و...) (Bonn, 2005).

مدیر بازاریابی نیز در عصر حاضر جهت ارائه ارزش‌های مورد پسند ذینفعان، نیازمند بهره‌گیری همزمان از ابزار مکمل برنامه‌ریزی و تفکر است، لذا در مدل طراحی شده در این پژوهش، تفکر استراتژیک نیز بعنوان یکی از مهارت‌های مورد نیاز مدیران بازاریابی مد نظر گرفته شده است.

## (II) مشتری گرائی

در مورد واژه مشتری گرائی نیز در بین صاحب‌نظران اجماع وجود ندارد. لذا جهت درک روش‌تر نظرات چند تن از اندیشمندان در زیر ایفاد می‌گردد:  
- از دیدگاه شاپیرو<sup>۱</sup>، مشتری گرائی، انتشار اطلاعات مربوط به مشتریان در سراسر یک سازمان، تدوین استراتژی و برنامه‌های عملیاتی برای ارضاء نیازهای

<sup>۱</sup> - Shapiro

بازار و دستیابی به حس تعهد وسیع شرکت برای اجرای این برنامه‌هاست (Singh & Adu, 1998).

- از دیدگاه کولی و جاورسکی<sup>۱</sup>، مشتری‌گرایی درجه‌ای است که، اطلاعات مربوط به مشتری، توسط واحد تجاری جمع‌آوری و استفاده می‌شود (Singh & Adu, 1998).

- به زعم نارور و اسلاتر<sup>۲</sup>، مشتری‌گرایی، فرهنگ و فلسفه‌ای است سازمانی، که بصورت بسیار مؤثر و کارا، رفتارهای ضروری برای ارائه گزارش عالی به خریداران را، ایجاد می‌کند (Singh & Adu, 1998).

البته موضوع مهمی که در بررسی ادبیات مربوط به مشتری‌گرایی باید بدان توجه شود، تفاوت بین واژه‌های مشتری‌گرایی، مشتری‌مداری و مشتری‌کانونی است. در اکثر متون ترجمه‌ای که در زمینه فوق، در کشور ما وجود دارد، این سه واژه را معمولاً مترادف در نظر گرفته‌اند در صورتی که واژه‌های Orientation، Focused و Driven خود در ادبیات انگلیسی ماهیت و مفهوم مختلفی دارند.<sup>۳</sup>

شاپیرو بصورت مشهودی بین سه واژه صدرالد کر تفاوت قائل شده و واژه مشتری‌گرایی را جهت توصیف تأکید وسیع سازمان روی ارزیابی و نشانی‌یابی نیازهای مشتری، بکار می‌برد (Singh & Adu, 1998).

ریچوالد و دیتل<sup>۴</sup> نیز همانند شاپیرو مشتری‌گرایی را بعنوان یک مفهوم کلی در نظر گرفته و آن را به طبقات مختلفی از دیدگاه مشتری تقسیم‌بندی کرده‌اند. زیرا موفقیت در مشتری‌گرایی با تطبیق نیازهای مشتری با محصولات و خدمات حاصل خواهد شد. آنها بر اساس دو پارامتر فردیت<sup>۵</sup> و پیچیدگی<sup>۶</sup>، مدلی را

<sup>1</sup> - Kohli & Jaworski

<sup>2</sup> - Narver & Slater

- در بین پژوهشگران کشورمان در این زمینه اتفاق نظر وجود ندارد، به عنوان مثال، دکتر حیدرزاده و عبدالوند، در مقاله خود تحت عنوان "Marketing concept; mega concept: evaluation"، واژه‌های market orientation و market driven را مترادف در نظر گرفته‌اند.

<sup>4</sup> - Richwald & Dietel

<sup>5</sup> - individuality

<sup>6</sup> - Complexity

(شکل ۲) برای تفکیک درجات مشتری گرائی ارائه کرده‌اند که حال به بررسی آن می‌پردازیم. از دیدگاه آنها، هر ستاده‌ای که به مشتریان ارائه می‌شود، دارای ویژگی‌های<sup>۱</sup> متفاوتی است. هر کدام از این ویژگیها نیز ارزشهای<sup>۲</sup> متفاوتی می‌تواند داشته باشد. برای مثال اگر ستاده ما یک اتومبیل باشد، می‌تواند ویژگیهای متفاوتی از قبیل رنگ، سیستم صوتی، گیربکس و... داشته باشد. همچنین هر کدام از این ویژگیها، ارزشهای متفاوتی به خود می‌گیرند. برای مثال ویژگی رنگ می‌تواند ارزشهای مختلفی مثل سفید، یشمی، زرد و... داشته باشد (Loos, 2005).

بر اساس تعاریف فوق می‌توان پارامترهای فردیت و پیچیدگی را توضیح داده و آنها را به اجزاء کوچکتری تقسیم کرد. فردیت همان تنوع ارزشهای قابل تعیین هر یک از ویژگیهای یک ستاده توسط مشتری می‌باشد. این پارامتر را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد (Loos, 2005):

**۱- عدم فردیت:** ارزش یک ویژگی ثابت بوده و نمی‌تواند به خواست مشتری تغییر کند. (برای مثال تعیین یک رنگ غیر قابل تغییر برای یک ماشین از طرف تولید کننده)

**۲- فردیت محدود:** ارزش یک ویژگی می‌تواند از بین گزینه‌های محدود تعیین شده از طرف تولید کننده، توسط مشتریان مشخص شود. (برای مثال از طرف تولید کننده اتومبیل، ۵ رنگ به مشتری پیشنهاد می‌شود که یکی از آنها را انتخاب کند)

**۳- فردیت بالا:** محصول منحصر به فرد بوده و محدودیتی برای انتخاب ارزش توسط مشتری وجود ندارد. (برای مثال ارائه حق انتخاب رنگ به مشتری)

---

Features - همه بخشهای یک ستاده از قبیل خصوصیات محصول، رنگ و... که برای مشتریان تفاوت ایجاد می‌کند.

2 - Values

پیچیدگی نیز همان تنوع ویژگیهای قابل تعیین یک ستاده توسط مشتری است. و همانند فردیت به ۳ بخش تقسیم می شود:

### ۱- عدم پیچیدگی:

در این حالت هیچ ویژگی ستاده، توسط مشتری قابل تعیین نیست (برای مثال تولید کننده اتومبیل به مشتری اجازه نمی دهد هیچکدام از ویژگیهای ستاده همانند رنگ، سیستم ترمز، صندلی ها و... را تعیین کند)

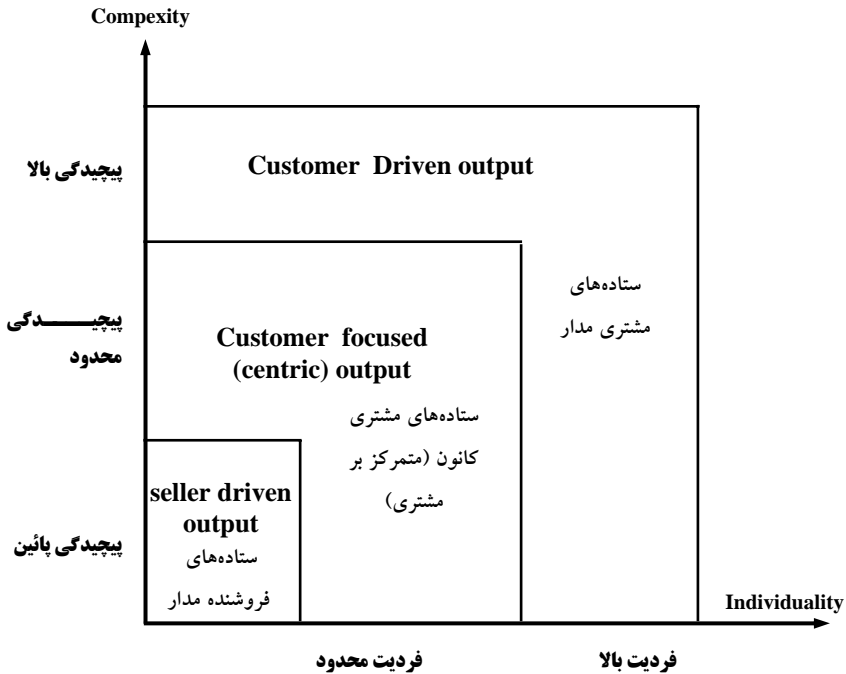
### ۲- پیچیدگی محدود:

در این حالت تولید کننده چند مورد محدود از ویژگیها را تعیین می کند که مشتری تنها یکی از آنها را می تواند انتخاب و نظر خود را اعلام کند.

### ۳- پیچیدگی بالا:

در این حالت هر کدام از ویژگیهای یک ستاده می تواند توسط مشتری تعیین شود.

همانطور که در مدل ارائه شده توسط ریچوالد و دیتل (شکل ۲) نشان داده شده، مشتری گرائی یک فلسفه و فرهنگ کلی است که مشتری مداری و مشتری کانونی جزء درجات آن هستند. از دیدگاه مشتری، زمانی تولید کننده به درجه نهائی مشتری گرائی (مشتری مداری) می رسد که ستاده ارائه شده از طرف او پیچیدگی و فردیت بسیار بالایی داشته باشد (Loos, 2005).



شکل (۲) - درجات مختلف مشتری گرایی از دیدگاه مشتری.

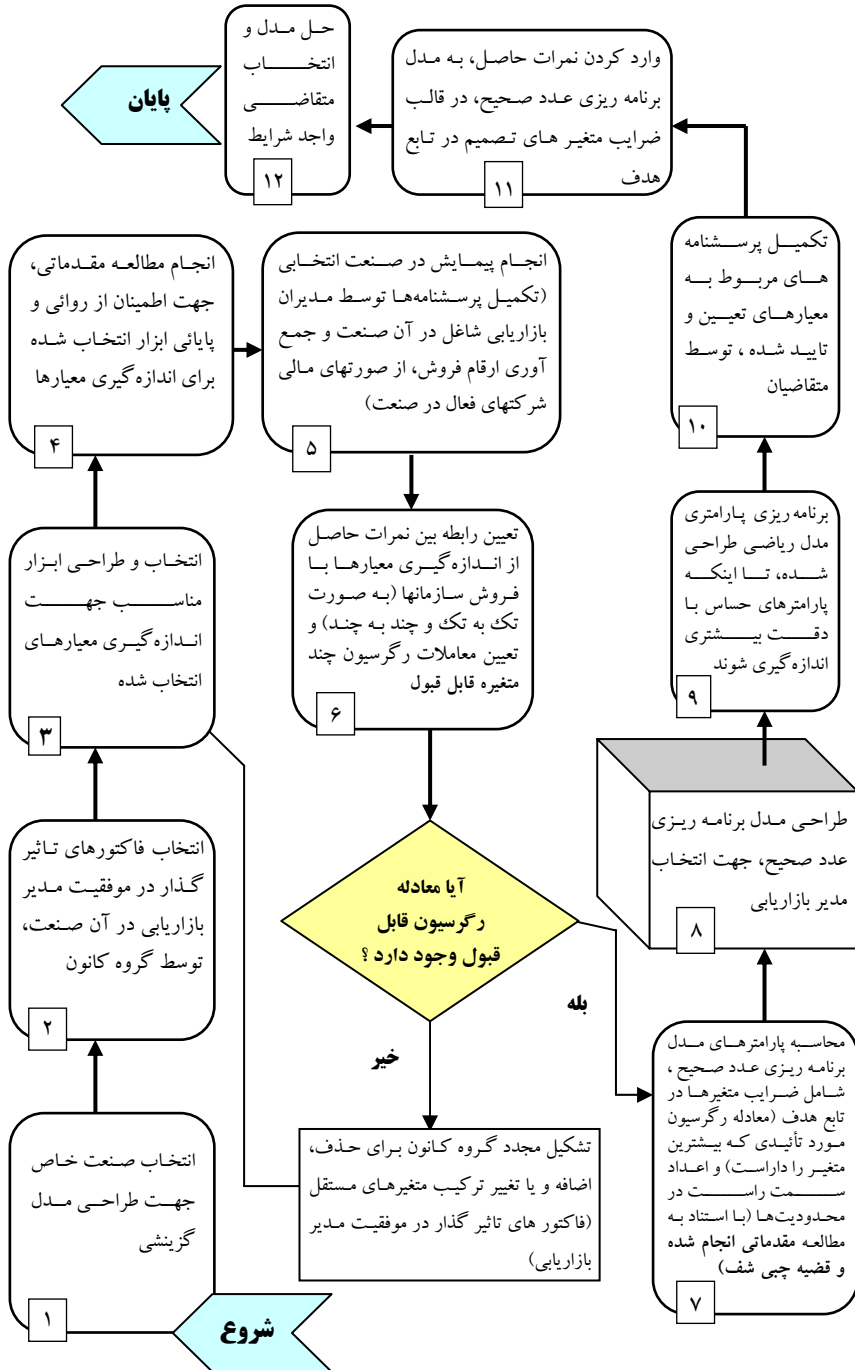
Source: From(Loos,2002,576)

### روش‌شناسی پژوهش

بدلیل اینکه مدل ابتکاری بوده و مطالعات انجام شده در بین پژوهش‌های قبلی در داخل و خارج کشور نشان می‌دهد که مدلی با این مشخصات تاکنون طراحی نشده است، لذا این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین در تبیین عناصر مدل، چون هدف دستیابی به ویژگی‌های خاصی از گروه هدف است، از روش پژوهش میدانی<sup>۱</sup> استفاده شده است. خلاصه مراحل انجام شده برای طراحی مدل، در شکل شماره ۳ و در قالب یک مدل تحلیلی نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> - Survey





شکل شماره (۳) - روش طراحی مدل جهت گزینش مدیران بازار

## جامعه، نمونه و ابزار گردآوری داده‌ها

بدلیل اینکه یکی از متغیرهای اصلی در طراحی این مدل، رقم فروش شرکت‌های فعال در این صنعت می‌باشد و با استناد به این موضوع که معمولاً شرکتها رقم فروش خود را در اختیار مراجعین قرار نمی‌دهند، لذا در طراحی مدل مجبور شدیم تنها شرکت‌هایی را در صنعت صدرالذکر در نظر بگیریم که در سازمان بورس و اوراق بهادار پذیرفته شده‌اند. تعداد این شرکتها ۱۱ شرکت بود که بدلیل محدود بودن آن از روش سرشماری به جای نمونه‌گیری برای تحصیل داده‌ها استفاده شده است.

همچنین برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد مطالعه (مهارت فرد در تفکر استراتژیک، مشتری‌کانونی، نوآوری‌گرایی و دانش اینترنتی)، از پرسشنامه استفاده شده است. این ابزار از نظر روائی<sup>۱</sup> دارای روائی محتوی بوده و از نظر پایائی<sup>۲</sup> نیز که بر اساس مطالعه مقدماتی و ضریب الفای کرونباخ<sup>۳</sup> سنجش شده‌اند، دارای پایائی بالای ۷۰ درصد می‌باشند که نشانگر همبستگی بالای درونی بین گویه‌های این پرسشنامه‌هاست.

## جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آماری

بنا به مرحله سوم از مدل تحلیلی ارائه شده (شکل شماره ۳)، گروه کانون، مهارت‌های تفکر استراتژیک، نوآوری‌گرایی، مشتری‌کانونی و دانش اینترنتی را بعنوان معیارهای سنجش موفقیت (افزایش فروش شرکت تحت مدیریت) مدیر در صنعت کاشی و سرامیک انتخاب کرد. بعد از طراحی ابزار سنجش این مهارتها (پرسشنامه‌های مربوط) و آزمون روائی و پایائی آنها، بر اساس مرحله ۵ از مدل تحلیلی، این ابزار توسط مدیران بازاریابی شاغل در این صنعت (شرکت‌های پذیرفته

<sup>۱</sup> - Validity

<sup>۲</sup> - Reliability

<sup>۳</sup> - Cronbach alphetest

در بورس، که البته ۹ شرکت از ۱۱ شرکت با ما همکاری کردند) تکمیل و نتایج آن در جدول شماره ۴ ایفاد شده است.

متغیرها مدیرها	درآمد فروش (متغیر وابسته)	نمبره مدیر بازاریابی در فکر استراتژیک	نمبره مدیر بازاریابی در نوآوری گرایی	نمبره مدیر بازاریابی در مسئری کانونی	نمبره مدیر بازاریابی در سواد اینترنتی
مدیر شرکت اول	۳۳۷۳۵۲۴۴۱۷۲۲	۵۴	۳۶	۳۹	۱۱
مدیر شرکت دوم	۲۳۴۵۱۵۰۰۰۰۰۰	۶۳	۳۱	۲۱	۸
مدیر شرکت سوم	۱۶۵۶۳۸۰۰۰۰۰۰	۳۶	۲۶	۱۹	۹
مدیر شرکت چهارم	۱۵۵۷۶۲۰۰۰۰۰۰	۳۸	۲۵	۱۳	۸
مدیر شرکت پنجم	۱۲۵۳۶۵۳۹۲۴۰۹	۲۸	۲۷	۱۱	۷
مدیر شرکت ششم	۱۲۳۴۷۳۰۰۰۰۰۰	۲۹	۱۹	۱۲	۶
مدیر شرکت هفتم	۸۴۴۳۸۸۶۰۷۶۹	۱۹	۱۳	۱۱	۸
مدیر شرکت هشتم	۶۹۰۸۹۳۰۲۲۳۳	۱۶	۱۵	۹	۳
مدیر شرکت نهم	۶۵۴۰۹۰۰۰۰۰۰	۱۵	۱۰	۱۴	۲

جدول شماره ۴ - خلاصه داده های جمع آوری شده از صنعت کاشی و سرامیک

بر اساس بند ۶ از مدل تحلیلی، بعد از جمع آوری نتایج، برای بدست آوردن معادلات رگرسیونی، که در تعیین ضرایب متغیرهای تصمیم در تابع هدف به کار می روند، ارتباط متغیرهای مستقل (معیارهای انتخاب شده توسط گروه کانون) با متغیر وابسته (فروش سازمانها)، به صورت تک به تک، دو به دو، سه به سه و چهار به چهار، توسط نرم افزار SPSS.13، سنجیده شده و سپس معادله رگرسیونی آنها نوشته می شود.

از بین معادلات محاسبه شده، معادله رگرسیون قابل قبولی که بیشترین متغیر را داراست، برای ورود به مدل انتخاب می شود. همانطور که قبلاً نیز گفته شد، ما در بررسی فوق چهار متغیر مستقل و یک متغیر وابسته داریم، لذا با استناد به محاسبات زیر، ۱۵ حالت ممکن بوجود می آید.

$$\text{تعداد حالات ممکن} = C\left(\begin{matrix} 4 \\ 1 \end{matrix}\right) + C\left(\begin{matrix} 4 \\ 2 \end{matrix}\right) + C\left(\begin{matrix} 4 \\ 3 \end{matrix}\right) + C\left(\begin{matrix} 4 \\ 4 \end{matrix}\right) = 15$$

خلاصه نتایج حاصل از بررسی پانزده حالت فوق، در جدول (۵)، درج شده است. در بین معادلات رگرسیون محاسبه شده و مورد تأیید، معادله یازدهم، دارای بیشترین متغیر است و برای ورود به مدل انتخاب می‌شود.

حال بر اساس قسمت ۷ از مدل تحلیلی به محاسبه اعداد سمت راست در محدودیتها در مدل برنامه ریزی عدد صحیح می‌پردازیم، در مدل طراحی شده، در نظر داریم، افرادی که بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها، نمرات بسیار پایین و بالا را در معیارهای ذکر شده، کسب می‌کنند، کنار گذاشته، و فرد مورد نظر را از بین سایر افراد، انتخاب کنیم. زیرا افرادی که نمرات آنها بسیار پایین است، فاقد مهارت تلقی شده و کسانی که نمرات بسیار بالا را کسب می‌کنند، به احتمال قریب به یقین، واقعیات را آنطور که هست، منعکس نکرده‌اند. اعداد سمت راست در محدودیت‌ها، همان حداقل و حداکثر تعیین شده برای معیارها است. البته پرسشنامه‌های اصلی، خود دارای حداقل و حداکثر می‌باشند، ولی بدلیل عدم تناسب بین زیرساختهای اقتصادی کشورها، ما ملزم به بررسی مجدد و تعیین این مقادیر، متناسب با زیرساختهای جامعه خود هستیم. بدین منظور، با استناد به مطالعه مقدماتی انجام شده برای تعیین پایائی پرسشنامه‌ها و همچنین قضیه چپی شف<sup>۱</sup>، این مقادیر را بدین صورت تعیین می‌کنیم:

میزان حداقل را برابر  $\mu - 2\delta$  و حداکثر را برای  $\mu + 2\delta$  در نظر می‌گیریم، زیرا بر اساس قضیه چپی شف، ۷۵ درصد از مشاهدات در فاصله دو انحراف معیار از میانگین قرار دارند. (آذر و مؤمنی، ۱۳۷۷)

نتایج محاسبات در جدول شماره ۶ ایفاد شده است.

---

- طبق قضیه چپی شف برای  $\Pi$  مشاهده، حداقل  $(1 - \frac{1}{k^2})$  درصد از مشاهدات در فاصله  $k$  انحراف معیار

از میانگین قرار دارند.

جدول شماره ۵ - معادلات رگرسیونی

متغیر وابسته	مدل	ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معنی داری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	نتیجه آزمون معادله
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک	-۶۳۶۹۰۰۱۴۹۰/۲۰۸ ۴۷۵۹۶۱۰۷۷۳/۶۴۱	۰/۹۰۳	۰/۸۴۵ ۰/۰۰۱	۰/۸۱۵	۰/۷۸۹	رد
فروش	(ثابت) نوآوری گرانی	-۵۴۹۲۱۶۴۹۴۸۶/۴۰۳ ۹۱۸۴۸۴۰۸۰۴/۵۰۹	۰/۹۱۱	۰/۱۸۷ ۰/۰۰۱	۰/۸۳۰	۰/۸۰۶	رد
فروش	(ثابت) مشتری کانونی	۵۷۴۳۴۹۱۵۸۱/۵۳۰ ۸۷۸۷۵۹۴۴۴۹/۰۰۰	۰/۹۲۷	۰/۸۲۶ ۰/۰۰۰	۰/۸۶۰	۰/۸۴۰	رد
فروش	(ثابت) دانش اینترنتی	-۱۶۴۸۶۵۴۸۱۶۳/۰۷۶ ۲۴۳۴۵۵۱۵۰۹/۶۸۹	۰/۷۸۹	۰/۷۶۵ ۰/۰۱۲	۰/۶۲۲	۰/۵۶۸	رد
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک نوآوری گرانی	-۴۲۷۹۰۹۱۰۷۲۹/۲۳۸ ۲۳۲۶۸۵۰۶۵۳/۷۵۰ ۵۲۱۱۶۸۱۶۷۷/۶۱۷	۰/۴۴۱ ۰/۵۱۷	۰/۲۸۷ ۰/۲۲۶ ۰/۱۶۵	۰/۸۷۰	۰/۸۲۶	رد
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک مشتری کانونی	-۲۴۲۱۵۵۴۷۴۴۵/۱۹۱ ۲۵۷۳۱۶۳۸۹/۸۶۳ ۵۴۵۰۸۷۳۰۳۵/۴۲۷	۰/۴۸۸ ۰/۵۷۵	۰/۱۱۳ ۰/۰۰۲ ۰/۰۰۱	۰/۹۷۴	۰/۹۶۵	رد
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک دانش اینترنتی	-۳۱۵۷۰۴۹۵۱۰/۵۸۸ ۳۶۶۴۳۱۹۸۸۸/۵۵۷ ۸۹۲۲۷۴۳۹۷۱/۸۹۲	۰/۶۹۵ ۰/۲۸۹	۰/۴۱۱ ۰/۰۲۱ ۰/۲۴۳	۰/۸۵۶	۰/۸۰۸	رد

مغیر وابسته	محل	ضرایب رگرسیونی استاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	معنی داری سطح	ضریب تعیین	ضریب تعیین تبدیل شده	نتیجه آزمون معادله
فروش	(ثابت) نوآوری گرائی دانش اینترنتی	-۶۰۴۱۴۱۱۷۸۳۴/۵۷۵ ۷۸۱۱۷۲۳۷۱۷/۴۶۶ ۵۲۷۰۹۹۷۵۸۰/۲۶۲	۰/۷۷۵ ۰/۱۷۱	۰/۱۸۴ ۰/۰۲۹ ۰/۵۵۱	۰/۸۴۱	۰/۷۸۷	رد
فروش	(ثابت) مشتری کانونی دانش اینترنتی	-۲۹۷۶۹۹۶۳۴۱۷/۰۴۷ ۶۸۰۴۸۳۷۲۸۸/۰۰۰ ۹۹۲۰۱۹۲۱۲۸/۶۲۲	۰/۷۱۸ ۰/۳۲۱	۰/۳۰۶ ۰/۰۰۳ ۰/۰۸۰	۰/۹۱۹	۰/۸۹۲	رد
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک نوآوری گرائی مشتری کانونی	-۴۳۲۴۸۷۹۳۰۸۳/۲۹۴ ۱۳۹۳۷۲۵۹۸۰/۰۱۳ ۲۹۵۹۴۲۱۷۹۵/۰۳۶ ۴۹۴۷۳۰۵۹۷۴/۷۷۶	۰/۲۶۴ ۰/۲۹۴ ۰/۵۲۲	۰/۰۱۱ ۰/۰۴۷ ۰/۰۳۵ ۰/۰۰۱	۰/۹۹۰	۰/۹۸۴	قبول
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک نوآوری گرائی دانش اینترنتی	-۴۸۱۷۲۰۳۴۲۹۰/۱۲۷ ۲۲۹۸۳۴۶۷۲۳/۲۴۷ ۳۹۵۲۲۲۲۴۰۴/۲۳۷ ۵۰۲۱۵۳۳۱۷/۳۳۷	۰/۴۳۶ ۰/۳۹۲ ۰/۱۶۳	۰/۲۷۸ ۰/۲۶۲ ۰/۳۷۰ ۰/۵۵۶	۰/۸۷۹	۰/۸۰۷	رد
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک مشتری کانونی دانش اینترنتی	-۳۵۳۹۰۱۱۸۵۹۰/۲۲۵ ۲۱۸۳۸۰۷۸۰۴/۰۴۴ ۵۰۷۸۷۸۱۷۲۶/۷۸۴ ۴۳۸۱۷۷۵۵۸۳۱/۴۳۸	۰/۴۱۴ ۰/۵۳۶ ۰/۱۴۲	۰/۰۴۶ ۰/۰۰۷ ۰/۰۰۲ ۰/۱۶۳	۰/۹۸۳	۰/۹۷۳	رد
فروش	(ثابت) نوآوری گرائی مشتری کانونی دانش اینترنتی	-۵۲۴۴۲۸۰۵۵۳۸/۷۴۹ ۴۵۸۰۸۱۴۰۲۲/۹۳۵ ۵۲۲۳۳۷۷۶۸/۴۸۷ ۲۰۸۶۵۶۲۶۹۱/۰۳۸	۰/۴۵۴ ۰/۵۵۱ ۰/۰۶۸	۰/۲۴ ۰/۰۱۴ ۰/۰۰۲ ۰/۵۶۸	۰/۹۷۸	۰/۹۶۵	رد
فروش	(ثابت) تفکر استراتژیک نوآوری گرائی مشتری کانونی دانش اینترنتی	-۴۵۵۵۷۸۹۶۲۹/۱۴۱ ۱۴۰۰۷۷۶۸۵/۲۰۱ ۲۴۶۱۸۰۳۶۲۲/۱۰۶ ۴۸۴۸۵۲۴۱۵۵/۴۰۸ ۲۱۶۳۳۳۰۳۸۶/۸۴۶	۰/۲۶۶ ۰/۲۴۴ ۰/۵۱۲ ۰/۰۷۰	۰/۰۱۶ ۰/۰۶۰ ۰/۱۰۵ ۰/۰۰۲ ۰/۴۰۶	۰/۹۹۲	۰/۹۸۴	رد

مدیر	تفکر استراتژیک	نوآوری گرائی	مشتری کانونی
A	۶۶	۵۶	۲۹
B	۶۰	۶۱	۳۱
C	۴۴	۵۸	۱۹
D	۶۵	۴۴	۲۵
E	۶۶	۵۷	۲۹
F	۶۳	۵۱	۲۵
G	۶۸	۴۱	۲۹
H	۶۳	۳۶	۲۸
I	۴۵	۴۱	۱۸
N	۵۹	۴۰	۲۲
میانگین	۵۹/۹	۴۸/۴	۲۵/۵
انحراف استاندارد	۸/۵۶۹۳۳	۹/۱۷۹۶۹	۴/۵۲۷۶۹
$\mu - 2\delta$	۴۲/۷۶۱۳۴	۳۰/۰۴۰۶۲	۱۶/۴۴۴۶۲
$\mu + 2\delta$	۷۷/۰۳۸۶۶	۶۶/۷۵۹۳۸	۳۴/۵۵۵۳۸

جدول شماره ۶- محاسبه اعداد سمت راست

حال بر اساس بند ۸ از مدل تحلیلی، مدل برنامه ریزی عدد صحیح طراحی

شده، بصورت زیر خواهد بود:

Max Sell =

$$[1393725980.013 \times A_{sth} + 2959421795.036 \times A_{ino} + 4947305974.776 \times A_{cuf} - 43248793083.294] \times X_A + [1393725980.013 \times B_{sth} + 2959421795.036 \times B_{ino} + 4947305974.776 \times B_{cuf} - 43248793083.294] \times X_B + \dots + [1393725980.013 \times N_{sth} + 2959421795.036 \times N_{ino} + 4947305974.776 \times N_{cuf} - 43248793083.294] \times X_N$$

$S_t$ :

- (I)  $X_A + X_B + X_C + X_D + X_E + \dots + X_N = 1$
- (II)  $A_{sth} \cdot X_A + B_{sth} \cdot X_B + C_{sth} \cdot X_C + \dots + N_{sth} \cdot X_N \leq 77.03866$
- (III)  $A_{sth} \cdot X_A + B_{sth} \cdot X_B + C_{sth} \cdot X_C + \dots + N_{sth} \cdot X_N \geq 42.76134$
- (IV)  $A_{ino} \cdot X_A + B_{ino} \cdot X_B + C_{ino} \cdot X_C + \dots + N_{ino} \cdot X_N \leq 66.75938$
- (V)  $A_{ino} \cdot X_A + B_{ino} \cdot X_B + C_{ino} \cdot X_C + \dots + N_{ino} \cdot X_N \geq 30.04062$
- (VI)  $A_{cuf} \cdot X_A + B_{cuf} \cdot X_B + C_{cuf} \cdot X_C + \dots + N_{cuf} \cdot X_N \leq 34.55538$
- (VII)  $A_{cuf} \cdot X_A + B_{cuf} \cdot X_B + C_{cuf} \cdot X_C + \dots + N_{cuf} \cdot X_N \geq 16.44462$
- $X_A, X_B, X_C, X_D, \dots, X_N = 0 \& 1$

حال برای نشان دادن نحوه بکارگیری مدل و همچنین انجام برنامه ریزی پارامتری روی پارامترهای حساس آن، ۱۰ نفر را بعنوان مراجعین به سیستم در نظر گرفته و پرسشنامه‌ها را جهت تکمیل، به آنها ارائه می‌کنیم. خلاصه نتایج حاصل از این مطالعه در شکل (۷)، آمده است.

مدیر	تفکر استراتژیک	نوآوری گرایی	مشتری کانونی
A	۶۶	۵۶	۲۹
B	۶۰	۶۱	۳۱
C	۴۴	۵۸	۱۹
D	۶۵	۴۴	۲۵
E	۶۶	۵۷	۲۹
F	۶۳	۵۱	۲۵
G	۶۸	۴۱	۲۹
H	۶۳	۳۶	۲۸
I	۴۵	۴۱	۱۸

شکل (۷) - نتایج مطالعه جهت نشان دادن بکارگیری مدل

با قرار دادن این داده‌ها در مدل برنامه ریزی خطی ارائه شده، مدل زیر حاصل می‌شود:

MaxSell=

$$(357936615388.08).X_A + (374265980432.74).X_B + (283720427670.11).X_C + (301240603968.54).X_D + (360896037183.12).X_E + (319169104573.76).X_F + (313373318627.53).X_G + (289619695572.55).X_H + (229856677159.74).X_I + (266198642983.99).X_N$$

St :

$$(I) X_A + X_B + X_C + X_D + X_E + X_F + X_G + X_H + X_I + X_N = 1$$

$$(II) 66X_A + 60X_B + 44X_C + 65X_D + 66X_E + 63X_F + 68X_G + 63X_H + 45X_I + 59X_N \geq 42.76134$$

$$(III) 66X_A + 60X_B + 44X_C + 65X_D + 66X_E + 63X_F + 68X_G + 63X_H + 45X_I + 59X_N \leq 77.03866$$

$$(IV) 56X_A + 61X_B + 58X_C + 44X_D + 57X_E + 51X_F + 40X_G + 36X_H + 41X_I + 40X_N \geq 30.04062$$

$$(V) 56X_A + 61X_B + 58X_C + 44X_D + 57X_E + 51X_F + 40X_G + 36X_H + 41X_I + 40X_N \leq 66.75938$$

$$(VI) 29X_A + 31X_B + 19X_C + 25X_D + 29X_E + 25X_F + 29X_G + 28X_H + 18X_I + 22X_N \geq 16.44462$$

$$(VII) 29X_A + 31X_B + 19X_C + 25X_D + 29X_E + 25X_F + 29X_G + 28X_H + 18X_I + 22X_N \leq 34.55538$$

$$X_A, X_B, X_C, X_D, X_E, X_F, X_G, X_H, X_I, X_N = 0 \text{ \& } 1$$



در این مرحله، برای حل و برنامه‌ریزی پارامتری، مدل فوق را وارد نرم‌افزار کیو.اس.بی (QSB) کرده و آن را حل کردیم. جواب نهائی در جدول شماره ۸ ایفاد شده است.

01-21-2006 11:01:09	Decision Variable	Lower Bound	Upper Bound	Solution Value	Variable Type	Status
1	XA	0	1.0000	0	Binary	Yes
2	XB	0	1.0000	1.0000	Binary	Yes
3	XC	0	1.0000	0	Binary	Yes
4	XD	0	1.0000	0	Binary	Yes
5	XE	0	1.0000	0	Binary	Yes
6	XF	0	1.0000	0	Binary	Yes
7	XG	0	1.0000	0	Binary	Yes
8	XH	0	1.0000	0	Binary	Yes
9	XI	0	1.0000	0	Binary	Yes
10	XN	0	1.0000	0	Binary	Yes
	Current	OBJ (Maximize)	= 374,266,000,000.0000	>=ZL=	- M	New incumbent

### Optimal solution

### نتیجه گیری

در مرحله اول، با تأیید معادله رگرسیون یازدهم از بین سایر معادلات، می‌توان نتیجه گرفت که در صنعت کاشی و سرامیک، بین متغیرهای مستقل، مهارت مدیر بازاریابی در تفکر استراتژیک، نوآوری گرائی و مشتری‌کانونی به صورت توامان با متغیر وابسته فروش، رابطه معنی‌داری وجود دارد. با استناد به این رابطه می‌توان چنین استنباط کرد که، با انتصاب مدیرانی که نمره بالائی در آزمون مهارت‌های ذکر شده در بالا کسب کرده‌اند، به فروش قابل ملاحظه‌ای در این صنعت دست یافت.

مقصود اصلی از انجام این پژوهش، تلاش جهت طراحی مدل مناسبی برای گزینش مدیران بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک، می‌باشد. با گردآوری داده‌ها و طراحی مدل برنامه‌ریزی خطی عدد صحیحی که برای ترکیب داده‌ها

مدنظرمان بود، و همچنین تست مدل فوق، این مهم به انجام رسید. با جایگذاری موارد صدر الذکر (داده های گرد آوری شده و مدل برنامه ریزی طراحی شده)، در مدل تحلیلی ارائه شده در شکل شماره ۳ و استفاده از مدل فوق، ما می توانیم از بین مراجعین به سیستم جهت تصدی شغل مدیر بازاریابی، بهترین فرد را با توجه به معیارهای تعیین شده، انتخاب کنیم.

### پیشنهاد پژوهش

اکثر بررسی های انجام شده در کشورهای توسعه یافته حاکی از آنند که، مهارت های مدیریتی مورد نیاز برای هدایت سیستم ها در هزاره سوم، برگرفته از یکسری استعداد های ذاتی در افراد است (مثل ضریب هوشی، تسلط نیمکره های مغز و ...). لازم به ذکر است، شرایط محیطی مناسب، تنها می تواند در بارور کردن و به فعلیت رساندن چنین استعداد های ذاتی و بالقوه، به ما کمک کند، ولی نمی تواند استعداد خاصی را که ذاتاً در فرد وجود ندارد، ایجاد کنند. این امر ما را ملزم می کند تا به فرآیند انتخاب، به صورت علمی و سیستماتیک نگریده و بفکر جبران نقایص با مشاوره، آموزش ضمن خدمت و ... نباشیم. لذا استفاده از ابزار علمی مناسب برای گزینش مدیران، از جمله مدل تحلیلی پیشنهاد شده، توصیه می شود.

## منابع :

- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۷۷)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱»؛ انتشارات سمت.
- Bonn, I., (2001), “Developing Strategic Thinking as A Core Competency”, Management Decision, Vol. 39/1.
- Bonn, I., (2005), “Improwing Strategic Thinking: A Multilevel Approach”, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, No.5.
- Clark,M.,(1998), “Can Specialists Be General Managers ? ”, Journal Of Managing Development, Vol. 17.No.3. Foundation”, Hard Cover.
- Graetz, F., (2002), “Strategic Thinking Versus Strategic Planning (Towards Understanding The Complementarities)”, Management Decision, Vol. 40/5.
- Heidarzadeh, K. & Abdolvand, M., (2004), “Marketing Concept; Mega Concept Evaluation”, Journal of Economics & Management, Slamic Azad University, Vol. 61.
- Lietka,j., (1999), “ Strategic Thinking (Discussion Paper) ”, Public Service Commission Of Canda.
- Loos,P.(2002), “Concept Of Customer Orientation (Internet Business Model For Customer - Driven Output) ”,Working Paper, Chemnitz University Of Technology&Management.
- Robert, M., (2000), “The Power of Strategic Thinking (Lock In Markets, Loukout Competitors)”, Mc Graw-Hill.
- Singh, S. & Adu, K., (1998), “Customer Orientation and Performance: (A Study of Smes)”, Management Decision.