

# ارزیابی میزان جذابیت خدمات در بخش

## مشاوره و پژوهش

(سرمد سعیدی. سهیل)\*<sup>۱</sup>. (فقیهی پور. جواد)<sup>۲</sup>. (فقیهی پور. سمیه)<sup>۳</sup>. (قربانی. رضا)<sup>۴</sup>

۱- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

۲- عضو هیأت علمی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴- مدرس دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۴/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۶/۲۳)

### چکیده

پژوهش حاضر، با محوریت خدمات در بخش مشاوره و پژوهش در سازمان مدیریت صنعتی انجام گردید. هدف اصلی پژوهش، ارزیابی میزان جذابیت خدمات ارائه شده توسط این سازمان در بخش مشاوره و پژوهش از دیدگاه مشتریان می‌باشد. روش انجام این تحقیق، از نوع توصیفی- پیمایشی است. جهت گردآوری داده‌ها، یکصد و سی پرسش‌نامه محقق‌ساخته با پنجاه و سه پرسش، بین مشتریان سازمان توزیع گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سازمان موصوف به ترتیب در حوزه‌های مالی و اقتصادی؛ فن‌آوری اطلاعات؛ بازار و محصول؛ استراتژی و تحول؛ منابع انسانی؛ سازماندهی و ساختار؛ کیفیت تعالی و بهره‌وری؛ تولید و عملیات دارای بیشترین امتیاز می‌باشد.

واژگان کلیدی: خدمات مشاوره و پژوهش، جذابیت، بازار سازمان

### ۱- مقدمه

در دنیای کنونی، تغییر نگرش در مدیریت بازاریابی نوین و توجه به اصل نگاه از بیرون سازمان به درون سبب گردیده است تا خریداران و مشتریان، مهمترین شاخص در بازار به‌شمار آیند. توجه به نظرات، سلايق و علايق مشتریان متضمن رشد و نمو سازمان می‌باشد. یکی از بخش‌های مهم ارائه خدمات، بازار مشاوره و پژوهش است. در تعریفی مختصر از مشاوره مدیریت می‌توان این‌گونه بیان

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: sarmadsaeidi@gmail.com

نمود که مشاوره مدیریت، خدمتی است که به ارائه توصیه‌هایی به گردانندگان کسب و کار در صنایع مختلف می‌پردازد و به شرکت‌ها در توسعه سودمندی عملیات کسب و کار و استراتژی‌ها کمک می‌کند. به عبارت دیگر، مشاوره مدیریت حرفه‌ای است که به رهبران شرکت‌ها، دولت‌ها، سازمان‌ها و مراکز غیرانتفاعی، خدمات توصیه‌ای و مشاوره‌ای ارائه می‌دهد. یکی از مهمترین و بزرگترین سازمان‌ها در این عرصه، سازمان مدیریت صنعتی است. سازمان مدیریت صنعتی دارای امکانات و پتانسیل زیادی جهت اجرای پروژه برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ می‌باشد. اما همیشه این سؤال به‌عنوان دغدغه مدیران این سازمان مطرح می‌گردد که چرا از این توانایی، پتانسیل و امکانات استفاده کامل نشده است. البته بهتر است که این‌طور مطرح شود که چرا سازمان مدیریت صنعتی به‌نسبت امکانات و ظرفیت‌های موجود، کمتر پروژه‌های بزرگ را اخذ و سهم کمتری را به‌نسبت شرکت‌های رقیب دارا می‌باشد. در این پژوهش تلاش می‌شود تا با بررسی و ارزیابی میزان جذابیت خدمات ارائه شده توسط این سازمان و ارائه پیشنهاد‌های کاربردی، سهم بازار سازمان پیش‌گفته افزایش یابد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- ادبیات تحقیق

محصولات، چیزهایی هستند که افراد توسط آن نیازها و خواسته‌های خود را تأمین می‌کنند. به عبارت دیگر محصول<sup>۱</sup> چیزی است که برای تأمین یک نیاز یا یک خواسته به بازار عرضه می‌شود. معمولاً مفهوم محصول تنها به اشیای فیزیکی محدود نمی‌شود و به چیزی اطلاق می‌گردد که بتواند نیازی را ارضا کند. علاوه بر کالای قابل لمس، محصول شامل خدمت<sup>۲</sup> نیز می‌شود، یعنی فعالیت‌ها یا فایده‌هایی که به بازار عرضه می‌شوند، ولی اصولاً غیرقابل لمس می‌باشند و نمی‌توان آنها را به تملک خود درآورد [۳]. مشاوره مدیریت، خدمتی است که توسط افراد مجرب و آموزش دیده و در قالب قرارداد (مابین مشاور و کارفرما) به سازمان ارائه می‌شود [۶]. مشاوران، افراد مستقلی نسبت به کارفرمایان خود هستند. این استقلال به معنای داشتن استقلال مالی، سازمانی، سیاسی و احساسی در قبال کارفرماست [۷]. در واقع مشاوره مدیریت، یک خدمت از جنس راهنمایی و توصیه است که به مشتریان کمک می‌کند تا مسائل مدیریتی و فرصت‌های خود را شناسایی و تحلیل کنند. مشاوران مدیریت با توجه به شرایط مشتریان، راه‌حلهایی را توصیه و یا فعالیت‌هایی را پیشنهاد می‌کنند و

پس از آن در صورت تمایل کارفرما، در پیاده‌سازی آنها نیز همراهی دارند [۱]. مشاوره مدیریت تاریخچه‌ای طولانی دارد. با این وجود، اولین مؤسسه‌های مشاوران مدیریت به‌صورت امروزی در اواخر قرن گذشته ایجاد شدند. افرادی مانند فردریک تیلور، هانری گانت، آرتور لیتل و هرینگتون امرسون از جمله پیشگامان در این زمینه هستند [۸]. لیتل و امرسون، از جمله کسانی بودند که اولین شرکت مشاوره‌ای را تأسیس کردند. شرکت‌های مشاوره‌ای در آن دوره بیش‌تر به مواردی چون کارایی عملیاتی توجه داشتند [۹]. جهت ارائه این‌گونه خدمات، بازارهای مختلفی وجود دارند که یکی از آنها بازار سازمانی است. اولین مشخصه بازار سازمانی، تعداد اندک خریدار با حجم خرید بالاست. لذا ساختار بازار را باید متشکل از تعداد محدود و قابل شمارشی از سازمان‌ها در نظر گرفت که ویژگی‌ها و نیازهای آنها اغلب راحت‌تر از بازارهای مصرف‌کننده قابل شناسایی هستند. در بازارهای سازمانی معمولاً تعداد دفعات خرید، کمتر است ولی معمولاً خریدهای بزرگ‌تری صورت می‌گیرد. خریداران در این بازار از لحاظ جغرافیایی متمرکزترند. تقاضا در بازار سازمانی از نوع مشتق و انتقالی، کم‌کشش و در حال نوسان است. تعداد افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری‌های خرید سازمانی معمولاً بیشتر است و این افراد که همان خریداران سازمانی‌اند، بسیار آموزش دیده‌تر و حرفه‌ای‌تر از مصرف‌کنندگان عمل می‌کنند. تصمیمات خرید سازمانی پیچیده‌تر و فرآیند خرید، اداری‌تر است. بازارهای سازمانی به‌طور کلی سه نوع‌اند؛ بازار صنعتی، واسطه<sup>۳</sup> و دولتی.

۱- بازار صنعتی؛ از افراد و مؤسسه‌هایی تشکیل می‌شود که برای تولید کالاها و خدمات دیگر و یا فروش و اجاره کالاها و خدمات تولید شده، اقدام به خرید کالاها و خدمات می‌کنند.

۲- بازار واسطه؛ متشکل از واسطه‌ها یا توزیع‌کنندگان صنعتی است که هدف اصلی آن‌ها کسب سود و فروش فراوان است [۴].

۳- بازار دولتی؛ بازار بزرگی است که در آن سالیانه بیش از یک تریلیون دلار کالا و خدمات مبادله می‌شود. این کالاها و خدمات عمدتاً برای مصارف دفاعی، آموزشی، رفاه عمومی و سایر نیازهای جامعه خریداری می‌شوند. رویه‌های خرید دولتی بسیار تخصصی و روشن‌اند. اکثر معاملات دولتی با دو روش ارائه پیشنهاد آزاد و مذاکره برای حصول توافق انجام می‌شود. یکی از مباحث مهم در خصوص خدمات مشاوره و پژوهش، مقوله تقاضای مشتق شده<sup>۴</sup> می‌باشد. این نوع تقاضا اصطلاحاً به تقاضایی گفته می‌شود که خود، تابع تقاضای کالا یا خدمات دیگری باشد. به‌عنوان مثال تقاضای

بنزین در یک شهر، وابسته به تقاضای خودرو و تقاضای سفر در آن شهر است و هر چه تقاضای خودرو و سفر افزایش پیدا کند، تقاضای بنزین نیز افزایش پیدا خواهد کرد. مشابه چنین وضعی تقاضای خدمات مشاوره است. این نوع خدمات در همه‌جای دنیا به صورت انتقالی تعریف شوند و تابع تقاضای کالاها و خدمات شرکت‌های مشتری هستند. به عبارت دیگر با تغییرات تقاضای محصولات تولیدی توسط سازمان‌ها، تقاضای آن‌ها برای خرید خدمات مشاوره و پژوهش تغییر خواهد کرد. در این دسته از محصولات یعنی خدمات مشاوره و پژوهش، تغییرات با تقاضای کالاها و خدمات اصلی در جامعه، دو مسیر مختلف زیر را طی می‌کند؛

(۱) همبستگی مثبت؛ گاهی تقاضا برای خدمات مشاوره یا پژوهش و تقاضا برای محصولات شرکت‌ها همبستگی مثبت دارد. به عنوان مثال می‌توان فرض کرد هنگامی که فروش یک کارخانه فولاد افزایش می‌یابد، کارخانه تمایل بیشتری برای خرید خدمات مشاوره و پژوهش دارد. اصطلاحاً در چنین وضعی خدمات مشاوره به اصطلاح لوکس دچار افزایش تقاضا می‌شوند. در ایالات متحده، معمولاً خدماتی مانند جایابی درون ساختمان برای واحدها و طراحی لوگوهای جدید یا دکوراسیون داخلی در چنین شرایطی افزایش می‌یابد. همچنین سازمان‌هایی که با افزایش سود مواجه می‌شوند معمولاً تمایل بیشتری نسبت به خرید خدمات مشاوره‌ای پیدا می‌کنند تا بتوانند وضع موجود را حفظ کرده و به سمت سود بیشتر حرکت کنند؛

(۲) همبستگی منفی؛ برخلاف همبستگی مثبت، گاهی تقاضا برای خدمات مشاوره در محیط کسب و کار در شرایط بحرانی بازار افزایش می‌یابد چراکه سازمان‌ها بیشتر تمایل پیدا می‌کنند تا با روش‌های علمی، خود را از شرایط رکود بازار رهایی بخشند. مشاهده شده است که شرکت‌هایی که دچار مشکل می‌شوند تمایل بیشتری به استفاده از خدمات مشاوره و پژوهش در برخی زمینه‌های خاص پیدا می‌کنند. خدمات مشاوره در زمینه کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری، طرح‌های تحول سازمانی و برنامه‌های راهبردی به منظور بقاء در بازار جزو برخی از این خدمات می‌باشند. با توجه به رویکرد جدید مشاوره فرآیندی که مبتنی بر همکاری نزدیک و دو جانبه میان مشاور و کارفرما و ایفای نقش تسهیل‌گر توسط مشاور است و با شرایط متغیر فضای کسب و کار بسیار مطابقت دارد، انتظار می‌رود طی سال‌های آینده، تقاضا برای استفاده از خدمات مشاوران روند افزایشی را پیموده و این حرفه به عنوان گزینه‌ای جذاب برای دانش‌آموختگان رشته‌های مرتبط به‌شمار برود [۵].

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

#### ۳-۱- روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش، تعیین میزان جذابیت خدمات ارائه شده توسط سازمان مدیریت صنعتی از نظر مشتریان سازمان می‌باشد. پرسش اساسی پژوهش حاضر عبارتست از این‌که، میزان جذابیت خدمات ارائه شده توسط سازمان مدیریت صنعتی از دیدگاه مشتریان آن به چه میزانی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد سازمان‌هایی هستند که از خدمات سازمان مدیریت صنعتی استفاده نموده‌اند. در مجموع تعداد ۱۳۰ نفر از مدیران ارشد (مدیر عامل، معاونین، مدیران راهبردی و مشاوران) سازمان‌های موصوف، به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند.

در پژوهش حاضر، ابزار سنجش، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته و مشتمل پنجاه و سه پرسش است. سؤالات بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. برای به‌دست آوردن روایی یا اعتبار<sup>۵</sup> آزمون، در این پژوهش با بهره‌گیری از نظرات و راهنمایی‌های صاحب‌نظران، سؤالات آزمون مورد بررسی قرار گرفتند. لذا ابزار اندازه‌گیری پژوهش، دارای اعتبار محتوایی<sup>۶</sup> می‌باشد. با توجه به این‌که روش آلفای کرونباخ<sup>۷</sup>، یکی از مهمترین و پرکاربردترین روش محاسبه میزان پایایی<sup>۸</sup> ابزار اندازه‌گیری در نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی<sup>۹</sup> (SPSS) می‌باشد، برای به‌دست آوردن پایایی از این روش استفاده گردید. پرسش‌نامه تأیید شده به تعداد سی و سه عدد، بین جامعه آماری موردنظر توزیع گردید و مقدار ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش برابر با ۰/۸۵۰ گزارش شد. بر اساس یک قاعده عمومی، از آنجا که ضریب به‌دست آمده از ۰/۷ بیشتر است؛ پس می‌توان این‌گونه تفسیر نمود که پایایی سازه‌های پرسش‌نامه در سطح خوبی قرار دارد.

### ۴- یافته‌های تحقیق

#### ۴-۱- تحلیل وضع موجود

##### ۴-۱-۱- ماهیت تقاضا

مشتریان سازمان مدیریت صنعتی از این‌رو محصولات سازمان را خریداری می‌کنند و برای آن هزینه‌ای پرداخت می‌کنند که بتوانند محصولات خود را اعم از کالا یا خدمات با کیفیت بهتر، در

حجم بیشتر یا با سود بیشتری به فروش برسانند. لذا تقاضای آنها ماهیت انتقالی داشته و تابع تقاضای بازار برای محصولات تولیدی آنهاست.

#### ۲-۱-۴- وضعیت کشش قیمتی تقاضا

از آنجا که سازمان مدیریت صنعتی، بازار هدف خود را شرکت‌های با حجم گردش مالی بالا (شرکت‌های با گردش مالی بیش از یک صد میلیارد تومان در سال)، با وجود الزام اکثر آنها (شرکت‌های دولتی) به برگزاری مناقصات، قرار داده است، می‌توان گفت که تقاضای این دسته از مشتریان دارای حساسیت چندان زیادی نسبت به قیمت نیست. با وجود آن که قیمت رقابتی از الزامات پیروزی در مناقصات محسوب می‌شود نباید از غنای فنی طرح‌های پیشنهادی غفلت کرد. به عبارت دیگر آنچه آنها را به سمت محصولی از نوع خدمات مشاوره و پژوهش سوق می‌دهد رفع نیاز آنهاست. در واقع، با وجود کشش قیمتی پایین تقاضا، رقابت فنی، شدیدتر از رقابت قیمتی است.

#### ۳-۱-۴- مشخصات فرآیند خرید

مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که سازمان‌های بزرگ، خرید را به صورت یک فرآیند مشخص پیگیری می‌کنند. این فرآیند حداقل دو ویژگی عمده دارد؛

(۱) خرید مستقیم؛ مشتریان سازمان مدیریت صنعتی بدون واسطه و از طریق عوامل و کارگزاران خرید، رأساً به خرید محصولات و خدمات موردنیاز می‌پردازند. سازمان‌های مشتری برای خرید مستقیم از رویه‌ها و فرآیندهای مشخص سازمانی پیروی می‌کنند و بر این اساس اقدام به خرید می‌نمایند.

(۲) نقش افراد کلیدی؛ خرید خدمات مشاوره، همواره از بروز یک نیاز در سازمان نشأت می‌گیرد. با این وجود، افراد کلیدی تصمیم‌گیر در سازمان تعیین می‌کنند که خدمات از چه سازمانی خریداری شود. از آنجا که خدمات سازمان مدیریت صنعتی در حوزه‌های مدیریتی و اقتصادی است لذا افراد رده بالای سازمان یا مشاوران مدیران ارشد حق انتخاب دارند.

#### ۴-۱-۴- عوامل مؤثر بر رفتار مشتریان

مشتریان هدف سازمان مدیریت صنعتی مطابق هدف‌گذاری صورت گرفته، شامل مشتریان بزرگ هستند. این مشتریان تحت تأثیر عواملی تصمیم می‌گیرند که شناخت آنها کلید کشف راهکارهایی است که در ادامه این تحقیق به‌منظور افزایش تعداد مراجعه یا میزان فروش سازمان ارائه شده است. در این پژوهش به اختصار عناوین این عوامل مورد اشاره قرار می‌گیرند. پس از بخش‌بندی بازار هدف، بر اساس متغیرهای شناسایی شده، این عوامل در هر بخش از بازار هدف بررسی شده و نکات مشترک و یا مستلزم بررسی خاص، ارائه شده است.

۱) عوامل محیطی؛ خریداران سازمانی به‌شدت تحت تأثیر عوامل موجود و مورد انتظار محیط اقتصادی قرار می‌گیرند، مانند سطح تقاضای اولیه، چشم‌انداز کسب و کار و همچنین هزینه‌های تأمین سرمایه. با افزایش عوامل ایجاد کننده عدم اطمینان در بازار محصولات و خدمات نهایی، معمولاً تا حدی کاهش تقاضا متوجه بخش‌های مشاوره و پژوهش می‌شود. مطالعات صورت گرفته در ایران و دیگر کشورهای در حال توسعه این مطلب را به‌خوبی نشان می‌دهد. اما در کشورهای پیشرفته‌تر در شرایط بحرانی همان‌طور که در همبستگی منفی تقاضای انتقالی اشاره شد، بخش مشاوره و پژوهش با افزایش تقاضا مواجه می‌شود. این روند در کشورهایی مانند کشور ما نیز در برخی بخش‌ها در حال وقوع است. علاوه بر این، سیاست‌های دولت خصوصاً در کشور ما باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. این مسأله ناشی از نقش پررنگ و انکارناپذیر دولت در اقتصاد است. به‌عنوان مثال، الزام دولت به تخصیص یک درصد از بودجه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی به امر پژوهش، می‌تواند تأثیری بسیار جدی بر سازمان‌هایی همانند سازمان مدیریت صنعتی بگذارد.

۲) عوامل سازمانی؛ شامل اهداف، راهبردها، سیاست‌ها، ساختار سازمانی، سیستم‌ها و روش‌های موجود در سازمان‌های مشتری می‌باشد. یکی از مهمترین مسائل در پیشبرد فروش سازمان مدیریت صنعتی، شناخت جایگاه خرید خدمات سازمان مدیریت صنعتی در ساختار سازمانی سازمان‌های هدف به‌لحاظ تصمیم و اجرا، روش و ویژگی‌های قراردادهای بلندمدت، ارزیابان و مشاوران درون‌سازمانی آنهاست.

۳) عوامل بین‌شخصی؛ شامل شناخت محرک‌های بین‌شخصی و گروهی مؤثر در فرآیند خرید در شرکت‌های هر بخش بازار است. چنین عوامل بین‌شخصی به فراخور مشتری باید صورت گیرد و از پذیرفتن اصول کلی برای همه مشتریان هدف باید اجتناب شود.

۴) عوامل فردی؛ جنس، سن، تحصیلات، وابستگی‌ها و هویت حرفه‌ای مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در بازار هدف نیز باید مورد نظر قرار گیرد. بر این اساس، بخشی در سازمان باید به چنین اموری بپردازد.

#### ۵-۱-۴- شناسایی متغیرهای تقسیم‌بندی بازار هدف

تعریف سازمان از بازار هدف خود و بررسی طرح‌های فروش و قراردادهای سازمان مدیریت صنعتی از سال ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۸ و بررسی سبد خدمات سازمان منتج به شناسایی متغیرهای زیر جهت بخش‌بندی بازار شد.

۱) مالکیت؛ شامل معیارهای دولتی، وابسته به نهادهای عمومی یا خصوصی بودن سازمان‌های هدف. معیار دولتی بودن دارای دو زیرمعیار شرکت‌های دولتی یا سازمان‌های خدمات‌دهنده عمومی دولتی می‌باشد.

۲) نحوه وابستگی به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران: شامل معیارهای تعلق کامل به ایدرو، تعلق بخشی به ایدرو یا عدم تعلق به ایدرو.

۳) نوع کسب و کار: شامل معیارهای تولیدی و خدماتی.

#### ۶-۱-۴- بخش‌بندی بازار

بر اساس متغیرهای فوق، مشتریان هدف سازمان مدیریت صنعتی به ۱۳ بخش تقسیم شدند. علی‌رغم اینکه برخی از این بخش‌ها با هم مشابهت‌هایی دارند و راهکارها ممکن است مشابه باشند، اما چنین بخش‌بندی به‌طور خاص برای تعیین میزان جذابیت محصولات سازمان برای هر بخش بازار ضروری است. در ادامه به تقسیم‌بندی بازار هدف مشتریان سازمان مدیریت صنعتی پرداخته می‌شود.

۱) سازمان‌های دولتی عمومی؛ منظور از این سازمان‌ها مواردی مانند ستادهای وزارتخانه‌ها، قوه



قضایه، قوه مقننه، مجمع تشخیص مصلحت نظام، سازمان‌های غیرانتفاعی دولتی (مانند سازمان بهزیستی، سازمان ثبت احوال و ...) می‌باشد؛

۲) سازمان‌های تولیدی؛ شرکت‌های تولیدکننده کالا که مطابق معیارهای تقسیم‌بندی شناسایی شده شامل بخش‌های ۲ تا ۷ می‌باشند (جدول شماره ۱).

۳) سازمان‌های خدماتی؛ شرکت‌های تولیدکننده خدمات که مطابق معیارهای تقسیم‌بندی شناسایی شده شامل بخش‌های ۸ تا ۱۳ می‌باشند (جدول شماره ۲).

جدول ۱- بخش‌های ۲ تا ۷

		دولتی	
	نیمه دولتی	۲	تعلق کامل به ایدرو
غیردولتی	۲	۳	تعلق بخشی به ایدرو
۷	۶	۵	عدم تعلق به ایدرو

جدول ۲- بخش‌های ۸ تا ۱۳

		دولتی	
	نیمه دولتی	۸	تعلق کامل به ایدرو
غیردولتی	۱۰	۹	تعلق بخشی به ایدرو
۱۳	۱۱	۱۱	عدم تعلق به ایدرو

#### ۲-۴- آمار توصیفی

در راستای تعیین میزان جذابیت هر محصول در هر بخش از بازار، ماتریس جذابیت محصول- بازار تدوین گردید. در این خصوص، پرسش‌نامه‌ای در اختیار مشتریان هر بخش بازار هدف سازمان قرار گرفت. بدین منظور به ۱۰ مشتری از هر بخش از بازار پرسش‌نامه مذکور داده شد و از آنان درخواست گردید تا میزان جذابیت هر محصول برای خود را از ۱ (کمترین جذابیت) تا ۵ (بیشترین جذابیت) مشخص کنند. در مجموع ۱۳۰ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری گردید. پاسخ‌گویان شامل مدیران ارشد (مدیرعامل، معاونین، مدیران راهبردی و مشاوران) سازمان‌ها بودند. بدین ترتیب میزان جذابیت هر حوزه و هر محصول در هر بخش بازار و در کل بازار از طریق برآیند نظرات پاسخ‌گویان و

با توجه به حوزه‌های هشت‌گانه محصولات و بخش‌های سیزده‌گانه بازار در جداول زیر مشاهده می‌شود.

جدول ۳- حوزه استراتژی و تحول

بخش‌ها / گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
توسعه ظرفیت تفکر راهبردی	۴	۳	۵	۵	۳	۴	۵	۲	۳	۴	۳	۴	۵
برنامه‌ریزی راهبردی در سطح بنگاه	۴	۴	۵	۵	۴	۵	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۵
تنظیم و تدوین راهبرد کسب و کار	۲	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵
طراحی و اجرای نظام ارزیابی متوازن <sup>۱۰</sup>	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۵
تنظیم و تدوین برنامه کسب و کار <sup>۱۱</sup>	۲	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۵

جدول ۴- حوزه بازار و محصول

بخش‌ها / گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
تحقیقات بازاریابی	۱	۴	۴	۵	۴	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۵	۵
سنجش رضایت مشتری	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۵	۴	۵	۵
تنظیم راهبرد و طراحی سیستم‌های بازاریابی و فروش	۱	۴	۴	۴	۲	۴	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۵
مشاوره برای بخش‌بندی بازار	۱	۳	۳	۳	۲	۵	۵	۳	۴	۵	۴	۵	۵
تنظیم طرح بازاریابی	۱	۳	۳	۴	۳	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۵
تنظیم راهبرد و برنامه‌ریزی تبلیغات	۳	۳	۴	۳	۴	۵	۵	۴	۳	۴	۵	۵	۵
مدیریت ارتباط با مشتری <sup>۱۲</sup>	۱	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵
تدوین سیاست‌های قیمت‌گذاری	۲	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵
شناخت بازارهای داخلی و خارجی محصولات	۳	۴	۳	۳	۲	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۵	۵

جدول ۵- حوزه سازماندهی و ساختار

بخش‌ها / گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
طراحی ساختار سازمانی	۳	۵	۲	۲	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
مدیریت فرایندهای کسب و کار	۴	۴	۴	۳	۳	۵	۳	۳	۴	۳	۴	۴	۴
تعریف و تعیین شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد <sup>۱۳</sup>	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۳
مدیریت و سازماندهی برون‌سپاری فعالیت‌ها	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۵	۳	۴	۴
شناخت و عارضه‌یابی ساختار	۵	۵	۵	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۴	۴	۴

جدول ۶- حوزه منابع انسانی

بخش‌ها / گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
طراحی و ایجاد کانون ارزیابی شایستگی‌های نیروی انسانی	۵	۳	۳	۲	۲	۲	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۴
طراحی سیستم مدیریت عملکرد	۵	۳	۴	۳	۳	۲	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۴
طراحی سیستم جبران خدمات کارکنان	۲	۵	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۳	۴	۴	۴
نیازسنجی، برنامه‌ریزی و ارزیابی اثربخشی آموزش	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۵
تنظیم راهبرد توسعه منابع انسانی	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۵
مطالعه و شناخت فرهنگ سازمانی	۴	۴	۴	۲	۳	۲	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۵

جدول ۷- حوزه مالی و اقتصادی

۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بخش‌ها / گویه‌ها
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	کاهش راهبردی هزینه‌ها
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۲	طراحی سیستم قیمت تمام‌شده
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۳	۴	۳	۴	۴	مطالعات امکان‌سنجی و ارزیابی فنی و اقتصادی طرح‌های توسعه
۵	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳	مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری و اعتباری
۵	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۳	۳	۲	۳	۵	۲	رتبه‌بندی اعتباری
۵	۳	۴	۵	۵	۳	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۴	مدل‌سازی بودجه و تنظیم گزارشات بودجه
۵	۳	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۴	مهندسی مالی و اصلاح ساختار مالی
۵	۳	۳	۴	۲	۳	۴	۲	۲	۲	۳	۴	۵	مطالعات اقتصادی- اجتماعی

جدول ۸- حوزه کیفیت، تعالی و بهره‌وری

۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بخش‌ها / گویه‌ها
۴	۳	۳	۲	۳	۳	۴	۲	۳	۲	۳	۴	۴	استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر <sup>۱۴</sup>
۴	۳	۲	۲	۳	۲	۵	۳	۴	۲	۴	۳	۴	استقرار سیستم‌های مدیریت
۴	۳	۳	۳	۴	۳	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۴	نظام استقرار سیستم‌های مدیریتی خاص
۴	۴	۳	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	بهبود و ارتقای سطح بهره‌وری
۴	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	استقرار چرخه بهره‌وری
۴	۳	۴	۴	۳	۲	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۴	ایجاد سیستم و فرهنگ خود ارزیابی
۴	۴	۳	۴	۴	۲	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	توسعه به کارگیری ابزارهای کیفیت و بهره‌وری

جدول ۹- حوزه تولید و عملیات

بخش‌ها / گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
طراحی سیستم‌های تولید و عملیات	۳	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۲	۳	۴	۲	۳	۳
کدینگ اقلام انبار	۲	۴	۳	۳	۳	۳	۴	۲	۴	۴	۲	۳	۳
طراحی کارخانه، نحوه چیدمان	۲	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳
مطالعه کار، زمان و ظرفیت‌سنجی	۳	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳
طراحی نظام مدیریت پروژه	۴	۴	۴	۳	۳	۵	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳

جدول ۱۰- حوزه فناوری اطلاعات

بخش‌ها / گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
آمادگی‌سنجی استقرار راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴
طراحی نظام مدیریت دانش	۴	۵	۵	۵	۴	۳	۵	۳	۴	۴	۲	۴	۴
طراحی پورتال‌های اطلاعاتی و سازمانی	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴
تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۳	۴	۵
طراحی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات	۵	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵
مشاوره در پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵
مشاوره در انتخاب پیمان‌کاران نرم‌افزار و سخت‌افزار	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
مشاوره استقرار سیستم‌های اطلاعاتی ویژه	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵

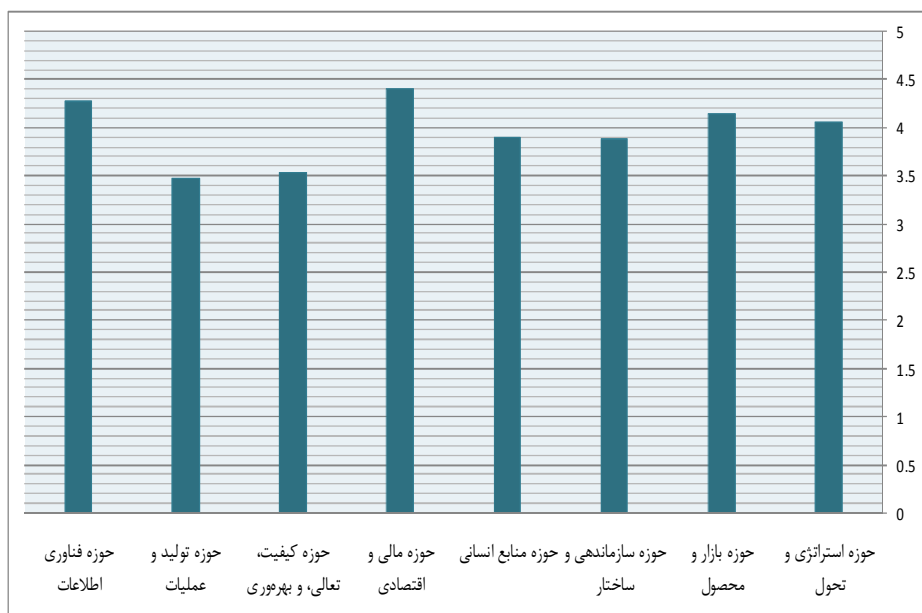
## ۳-۴- آمار استنباطی

پس از گردآوری یافته‌های حاصل از مطالعات میدانی، نمودارهای تفکیکی ذیل حاصل شد که میزان جذابیت هر یک از حوزه‌های محصولات هشت‌گانه سازمان (شامل ۵۳ زیر حوزه) را در بر دارد. (۱) حوزه استراتژی و تحول؛ امتیاز این حوزه ۴/۱۰ بوده که نشان‌دهنده جذابیت بالای آن از دیدگاه مشتریان (بازار) است. بالاترین امتیاز (۵) در این حوزه مربوط به بخش ۱۳ (بازار خدماتی، عدم تعلق به ایدور و غیردولتی) می‌باشد. کمترین امتیاز مربوط به بخش ۱ (سازمان‌های دولتی، عمومی) می‌باشد که امتیاز ۳/۲۰ را به خود اختصاص داده است. از آنجایی که بخش‌های دولتی و عمومی دچار بوروکراسی پیچیده و تغییرات زیاد می‌باشند این امتیاز یا به‌نوعی جذابیت پایین، قابل توجیه است. (۲) حوزه سازماندهی و ساختار؛ در این بخش امتیاز کلی ۳/۸۹ بوده که نسبت به بخش قبلی امتیاز کمتری است و در این حوزه بالاترین امتیاز را بخش ۲ (تولیدی، تعلق کامل به ایدرو و دولتی) به خود اختصاص داده (۴/۴) و کمترین امتیاز مربوط به بخش‌های ۲ (تولیدی، تعلق بخش به ایدرو و دولتی)، ۸ (خدماتی، متعلق به ایدرو دولتی) و ۱۱ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و دولتی) به‌طور مشترک (۳/۶) می‌باشد. (۳) حوزه منابع انسانی؛ این بخش امتیاز کلی ۳/۹۱ را به خود اختصاص داده که امتیاز نسبتاً خوبی است. در این بخش همه امتیازها تقریباً مشابه هم بوده و نشان‌دهنده جذابیت بالای حوزه منابع انسانی برای سازمان‌های مختلف می‌باشد. بالاترین امتیاز یعنی ۴/۴ به‌طور مشترک مربوط به بخش‌های ۳ (تولیدی، تعلق بخشی به ایدرو و دولتی)، ۹ (خدماتی، تعلق بخش به ایدرو و دولتی) و ۱۳ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و غیردولتی) می‌باشد. کمترین امتیاز یعنی ۳ به بخش ۶ (تولیدی، عدم تعلق به ایدرو و نیمه دولتی) تعلق دارد. (۴) حوزه مالی و اقتصادی؛ در حوزه مالی و اقتصادی امتیاز جذابیت بسیار بالا بوده و ۴/۴۲ را به خود اختصاص داده است. جذابیت این حوزه تقریباً برای تمام بخش‌ها به استثناء حوزه ۱ بالاست. در این حوزه بالاترین امتیاز یعنی ۴/۸ مربوط به ۱۳ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و غیردولتی) بوده و کمترین امتیاز (۳) به بخش ۱ (سازمان‌های دولتی، عمومی) تعلق دارد. (۵) حوزه کیفیت تعالی و بهره‌وری؛ این حوزه امتیاز ۳/۵۴ را به خود اختصاص داده که امتیاز نسبتاً پایینی است. در این حوزه بالاترین امتیاز (۴/۴) به بخش‌های ۱ (سازمان‌های دولتی و غیردولتی) و ۷ (تولیدی، عدم تعلق به ایدرو و غیردولتی) تعلق داشته و کمترین امتیاز (۳) مربوط به بخش ۸ (تولیدی، تعلق کامل به ایدرو و دولتی) می‌باشد. (۶) حوزه تولید

و عملیات؛ امتیاز حوزه تولید و عملیات ۳/۴۸ است که در بین حوزه‌ها از کمترین امتیازهاست. در این حوزه بخش‌های ۲ (تولیدی، تعلق کامل به ایدرو و دولتی) و ۶ (تولیدی، عدم تعلق به ایدرو و نیمه دولتی) با ۴/۲ بالاترین و بخش ۱۱ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و دولتی) با ۲/۶ کمترین امتیاز را دارا می‌باشند. (۷) حوزه فناوری اطلاعات؛ این حوزه دارای امتیاز ۴/۲۸ است که امتیاز نسبتاً بالایی است. در این حوزه بالاترین امتیاز مربوط به بخش‌های ۳ (تولیدی، تعلق بخش به ایدرو و دولتی) و ۷ (تولیدی، عدم تعلق به ایدرو و غیر دولتی) با امتیاز ۵ است. کمترین امتیاز مربوط به بخش ۱۱ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و دولتی) با ۳/۲ می‌باشد. در این حوزه امتیاز همه بخش‌ها بالاست و نشان از اهمیت این بازار از نظر بخش‌ها و جذابیت بالای آن دارد. (۸) حوزه بازار و محصول؛ امتیاز کلی در این حوزه ۴/۱۵ است که نسبتاً بالاست. در این حوزه بخش‌های زیادی امتیاز بالای ۴ کسب نموده‌اند که نشان از اهمیت این حوزه در بین بخش‌ها دارد. در این حوزه بالاترین امتیاز مربوط به بخش‌های ۱۲ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و نیمه دولتی) و ۱۳ (خدماتی، عدم تعلق به ایدرو و غیر دولتی) با امتیاز ۵ و پایین‌ترین امتیاز مربوط به بخش ۱ (سازمان‌های دولتی، عمومی) با ۱/۸۹ می‌باشد.

#### ۱-۳-۴- نمودار ارزیابی کلی جذابیت خدمات سازمان در حوزه‌های هشت‌گانه بازار

با توجه به نمودار زیر می‌توان متوجه شد که حوزه مالی و اقتصادی بالاترین اولویت و حوزه تولید و عملیات دارای کمترین اولویت از نظر بخش‌های مختلف می‌باشد. حوزه‌های فناوری اطلاعات، بازار و محصول، راهبرد و تحول نیز به ترتیب اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دهند. این مهم می‌تواند رهنمودهایی برای سازمان جهت تعیین راهبردهای نفوذ در بازار بوده و براساس اولویت‌ها، امکانات و منابع خود را اختصاص دهد.



شکل ۱- ارزیابی کلی جذابیت خدمات سازمان در حوزه‌های هشت‌گانه بازار

### ۲-۳-۴- جذابیت حوزه‌های هشت‌گانه

جذابیت حوزه‌های هشت‌گانه خدمات سازمان مدیریت صنعتی به تفکیک بخش‌های ۱۳ گانه بازار به شرح جدول ۱۱ می‌باشد.

می‌توان مشاهده نمود که حوزه مالی و اقتصادی بیشترین جذابیت را در بین بخش‌های ۱۳ گانه دارا می‌باشد که می‌تواند اولویت اول تلقی شده و به دنبال آن حوزه بازار محصول، دومین اولویت را تشکیل می‌دهد. به‌طور کلی با توجه به نمودار فوق، سازمان می‌تواند تصمیم بگیرد که در کدام حوزه‌ها سرمایه‌گذاری بیشتری نموده و تلاش بیشتری را جهت اخذ پروژه به کار بندد. لازم به ذکر است که بخش ۵ (تولیدی، عدم تعلق به ایدرو و دولتی) در هیچ‌کدام از بازارها امتیاز بالایی را کسب ننموده است.



جدول ۱۱- جذابیت حوزه های هشت گانه خدمات سازمان مدیریت صنعتی

حوزه ها								بخش ها
فناوری اطلاعات	تولید و عملیات	کیفیت، تعالی و ...	مالی و اقتصادی	منابع انسانی	سازماندهی و ساختار	بازار و محصول	استراتژی و تحول	
		✱						۱
	✱				✱			۲
✱				✱				۳
							✱	۴
								۵
	✱							۶
✱		✱	✱			✱		۷
			✱					۸
			✱	✱				۹
						✱		۱۰
			✱					۱۱
						✱		۱۲
			✱	✱		✱	✱	۱۳

### ۵- نتیجه گیری و پیشنهاد

بررسی های به عمل آمده در بخش های مختلف بازار، راه کارهای ذیل را جهت افزایش فروش سازمان مدیریت صنعتی در شرایط موجود بازار نشان می دهد. در ارائه راه کارها تلاش شده است تا جوانب مختلف مسأله مورد نظر قرار گیرد و از نظرات مدیران سازمان های مختلف که مشتریان سازمان می باشند نیز استفاده شده است.

۱) توجه به نتایج حاصل از ماتریس جذابیت محصولات برای هر بخش؛ ماتریس ارائه شده در بخش ۸، نتیجه یک تحقیق میدانی به تفکیک بخش های مختلف بازار هدف است. نتیجه این ماتریس نشان می دهد که کدام محصولات به طور کلی و کدام محصولات برای بخش های ویژه ای از بازار هدف از جذابیت بیشتری برخوردار است. بدین وسیله قسمت عمده ای از جهت گیری توان سازمان مدیریت صنعتی و سمت و سوی تمرکز آن در بازار هدف مشخص می گردد.

۲) توانمندسازی در راستای الزامات راهبردی جدید؛ مطالعات روندها و بخش‌های بازار نشان می‌دهد که جهت‌گیری‌های راهبردی جدیدی در ارائه خدمات باید مورد توجه قرار گیرد.

۳) توسعه ارتباطات راهبردی با ایدرو؛ شرکت‌های موجود در بخش‌های بازار ۲ و ۸ و تاحدودی شرکت‌های موجود در بخش‌های ۳ و ۴ و ۹ و ۱۰ یا به‌طور کامل یا به‌صورت بخشی، تحت مالکیت ایدرو هستند. از آنجا که سازمان مدیریت صنعتی نیز چنین وضعی دارد و به‌علاوه ۶۰ درصد سهم ارزش‌آفرینی سازمان نیز متعلق به ایدرو است، لذا می‌توان از طریق ایدرو این سهم را حفظ و ارزش ریالی آن را افزایش داد. به‌منظور نیل به این هدف لازم است تا ارتباطات راهبردی با ایدرو افزایش یابد. ارتباطات راهبردی با سازمان هولدینگ بدین معنی است که سازمان مدیریت صنعتی باید به افزایش ارتباطات با ایدرو اقدام کند و از طریق تشکیل جلسات مختلف و ارائه توانمندی‌ها به مدیران ایدرو، آن‌ها را ترغیب کند تا سازمان‌های تحت پوشش را به‌سمت عقد قرارداد بیشتر با سازمان مدیریت صنعتی سوق دهند. در همین مسیر شاید بتوان توانمندی‌های سازمان را از طریق ایدرو به شرکت‌های تحت پوشش ارسال کرد و یا همایش‌هایی برای مدیران شرکت‌های تحت پوشش ایدرو و البته با حمایت یا از طریق ایدرو صورت داد.

۴) توسعه ارتباطات راهبردی با هولدینگ‌های بزرگ؛ پس از آن که خصوصی‌سازی به‌عنوان یک اصل در کشور پذیرفته شد، شرکت‌های دولتی شروع به خصوصی‌سازی نمودند و به بخش خصوصی واگذار شدند. در این مسیر هولدینگ‌های عظیمی شکل گرفتند که سهم قابل توجهی از شرکت‌های دولتی را خریداری کردند. از آنجا که این هولدینگ‌ها شرکت‌های مهمی را تحت پوشش دارند لذا لازم است تا سازمان مدیریت صنعتی ارتباطات راهبردی با آنها برقرار کرده و خدمات و توانمندی‌های خود را به آنها ارائه کند. برای نیل به این هدف می‌توان از برگزاری جلسات مشترک، تشکیل همایش‌ها و کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزشی ویژه و امثال این‌ها استفاده کرد. ارائه چنین وظیفه‌ای به یکی از بخش‌های سازمان و یا تشکیل واحدی جداگانه، می‌تواند راه حل مناسبی باشد.

۵) توسعه رویکرد بازارمحور و واحد بازاریابی در سازمان؛ ضروری است که رویکرد بازاریابی در سازمان مدیریت صنعتی به‌عنوان رویکرد اصلی سازمان شناخته شده و در سراسر سازمان ترویج گردد. به‌عبارت دیگر سازمان باید پا به عرصه مشتری‌محوری و بازارمحوری گذاشته و فعالیت‌های خود را بر اساس نیازهای بازار و ارتباط با بخش‌های مختلف بازار قرار داده و این مهم را به‌عنوان یکی

از راهبردهای اصلی خود قرارداد دهد. علاوه بر این، واحد بازاریابی سازمان مدیریت صنعتی نیازمند توسعه است.

۶) استفاده بهینه از همایش‌ها، کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزشی؛ همایش‌ها، کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزشی فرصت مغتنمی است تا سازمان مدیریت صنعتی به توسعه بازار خود بپردازد.

۷) ارائه دوره‌های آموزشی در کنار طرح‌های مشاوره و پژوهش به صورت بسته‌ای؛ رشد مدرک‌گرایی و افزایش علائق شرکت‌ها به اخذ گواهینامه‌های معتبر در زمینه‌های مورد نیازشان غیرقابل انکار است. لذا بهتر است در کنار پیشنهادات طرح‌های مشاوره و پژوهش، به‌عنوان یک ابزار ترویجی دوره‌های کوتاه‌مدت برای مدیران یا کارشناسان آن سازمان و با ارائه گواهینامه از سوی سازمان مدیریت صنعتی ارائه شود. برند سازمان مدیریت صنعتی به‌عنوان یک برند معتبر و جا افتاده، چنین کاری را اثربخش می‌سازد.

۸) تشکیل کلینیک مدیریت و سازمان؛ امروزه در بیشتر کشورهای جهان، شرکت‌های مشاور مدیریت، اقدام به تأسیس کلینیک‌هایی نموده‌اند که وظیفه آن‌ها، بررسی سازمان‌ها به‌منظور تحلیل نقاط ضعف و چالش‌های پیش روی آن‌هاست. این کلینیک‌ها ابزار مناسبی برای جذب مشتریان به خدمات هستند. خدمات این کلینیک‌ها عمدتاً گران نیست و حتی برای مشتریان بالقوه مهم به‌صورت رایگان ارائه می‌شود. تشکیل چنین کلینیکی در سازمان مدیریت صنعتی راه‌کار مناسبی برای پیشبرد و افزایش فروش به‌نظر می‌رسد.

۹) جهت‌دهی راهبردی به تبلیغات؛ تبلیغات سازمان مدیریت صنعتی باید تبلیغاتی در جهت نیازهای اساسی بازار و مشتریان اصلی باشد. لذا بهتر است تا به‌جای استفاده از تبلیغات انبوه به استفاده از کانال‌ها و ابزارهای مشخصی پرداخت.

۱۰) توسعه رویکرد هسته‌های کوچک- شبکه‌های بزرگ؛ به‌منظور توسعه توان سازمان در ارائه پروپوزال و اجرای طرح‌های مشاوره یا پژوهش لازم است تا رویکرد هسته‌های کوچک- شبکه‌های بزرگ که هم‌اکنون نیز در سازمان وجود دارد گسترش یابد. تشکیل هسته‌های کوچک تخصصی با تکیه بر جذب متخصصان زنده و توان داخلی سازمان و تشکیل شبکه‌های متخصصین که به فراخور پروژه‌ها دعوت می‌شوند یکی از راه‌کارهایی است که برترین مؤسسات مشاوره و پژوهش در جهان به

آن توجه نشان می‌دهند. از این هسته‌های کوچک - شبکه‌های بزرگ باید در زمینه ارائه طرح‌های پیشنهادی نیز استفاده نمود.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Produc
- ۲- Service
- ۳- Reseller Market
- ۴- Derived Demand
- ۵- Validity
- ۶- Content Validity
- ۷- Cronbach Alpha Method
- ۸- Reliability
- ۹- Statistical Processor for Social Science (SPSS)
- ۱۰- BSC
- ۱۱- Business Plan
- ۱۲- CRM
- ۱۳- KPI
- ۱۴- TQM

#### ۷- منابع

- [۱] رشیدی، لایلا. تاریخچه مشاوره مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲، ۱۳۸۷.
- [۲] رشیدی، لایلا. مبانی مشاوره مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱، ۱۳۸۷.
- [۳] کاتلر، فیلیپ. اصول بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، تهران، چاپ هفتم، نشر ادبستان، ۱۳۸۸.
- [۴] هاوالدار، کریشنا. بازاریابی صنعتی، ترجمه محمدعلی عبدالوند و هاشم نیکومرام، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، ۱۳۸۵.
- [۵] گلچین‌فر، شادی؛ بررسی بازار مشاوره مدیریت در جهان، "تدبیر"، شماره ۱۵۲.
- [۶] Canback, Staffan; "Logic of management consulting"; Journal of Management Consulting, Volum ۱۰, issue ۲; ۱۹۹۸.
- [۷] Block, Peter; "Flawless consulting; Jossey-Bass Pfeiffer"; second edition; ۱۹۹۹.
- [۸] Edwardsson, Bo; "Management Consulting: toward a successful relationship"; Management consulting; ۱۹۸۹.
- [۹] Cordella, Antonio; Silmon, Kai A; "the Impact of Information Technology On Transaction and Coordination Cost"; Viktoria Institute; G.teborg Sweden, ۱۹۸۸.