

عارضه‌یابی نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران از منظر مشتری (مطالعه موردی در شرکت رادیاتور ایران)

- * دکتر وحید رضا میرابی *
- * دکتر جلال حقیقت منفرد** *
- * محمد شیخ الاسلامی*** *

چکیده

تحقیق حاضر به منظور شناسایی، تحلیل و تبیین راه‌های بهبود عملکرد این شرکت در قبال مشتری در قالب دو بخش کمی و کیفی انجام شده است. در بخش کمی ضمن استفاده از مبانی آمیخته‌های بازاریابی در مدیریت به منظور تبیین تعداد شش فرضیه در خصوص نظرات مشتری در رابطه با نتایج عملکرد شرکت و با استفاده از ابزار پرسشنامه پس از ارزیابی روایی و پایایی آن، نظرات کلیه مشتریان حقوقی (شرکت‌ها) و حقیقی (نماینده‌ها) در رابطه با عملکرد شرکت در قالب فرضیات مذکور گردآوری شده و با استفاده از تکنیک رگرسیون به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است. نتایج حاصله مؤید آن بود که نظرات مشتریان رابطه معناداری با قیمت و کیفیت محصولات شرکت دارد.

شواهد دال بر وجود عارضه در حوزه‌های اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، نوآوری، قابلیت انعطاف و کیفیت که منجر به عملکرد فعلی شرکت در آمیخته‌های بازاریابی قیمت و محصول گردیده مورد شناسایی قرار گرفتند و بر مبنای آنها عارضه اصلی شرکت شناخته شد. سپس علل بروز عارضه مذکور به تفکیک شواهد به دست آمده در حوزه‌های داخلی شرکت رادیاتور ایران مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و ضمن ارائه فهرست مهم‌ترین علل بروز عارضه مذکور، تهدیدات محیطی که منجر به تشدید این عارضه شده‌اند نیز شناسایی و تبیین گردیدند.

واژه‌های کلیدی: عارضه‌یابی، نتایج عملکرد، منظر مشتری، تحلیل رگرسیون، آمیخته‌های بازاریابی

سازمان ها نیز ممکن است مانند انسان ها از بیماری های مختلف رنج برده و علائم آن را نشان دهند. اینگونه بیماری ها در سازمان، اغلب توسط کسانی منتقل می شوند که مهم ترین تصمیمات سازمان را اتخاذ می کنند. از سوی دیگر، تولیدات یک سیستم و محیط اطرافش بر یکدیگر تاثیر متقابل دارند. این تاثیرات تا جایی پیش می رود که ممکن است سازمان را به مخاطره بیندازد. بدیهی است درمان بیماری در یک سازمان هنگامی موفق تر است که ریشه آن در مراحل اولیه بروز بیماری، شناخته گردد. [1]

عارضه یابی، فرایند بررسی کارکرد سازمان، دپارتمان، گروه و یا شغل با هدف کشف سرچشمه مشکلات و سطوح قابل توسعه است. عارضه یابی فرایند درک نحوه کارکرد فعلی سازمان است و اطلاعات ضروری برای طراحی برنامه های تحول را به ما می دهد. عارضه یابی به سازمان کمک می کند تا مطالبی که سازمان باید روی آنها متمرکز شود را تعیین کند. همچنین نحوه گردآوری و تحلیل داده ها را تعیین کرده و نشان می دهد که افراد سازمان چگونه برای پیشبرد گام های عملیاتی حاصل از عارضه یابی با یکدیگر همکاری نمایند. (۲-ص ۹۸)

روش هایی برای شناخت و از بین بردن چنین معضلاتی وجود دارد. در اغلب موارد، این روش ها به شناخت ماهیت مشکلات کمک می کند و به مدیران آگاهی و بینش لازم را برای اقدامات اثربخش می دهد. ادبیات مدیریت مملو از فرآیندهای طراحی شده برای کمک به مدیران به منظور بررسی دقیق محیطی و یافتن حقایق مربوطه است. متداول ترین فرایندهایی که در مبحث توسعه سازمانی مطرح می باشند عبارتند از برنامه ریزی استراتژیک، طراحی سازمانی، توسعه مدیریت و تحول سازمانی. در این میان، توسعه مدیریت به نوبه خود شامل روش های متعددی از جمله ارزیابی عملکرد، می باشد. [2]

عارضه یابی یا آسیب شناسی سازمانی^۱ از جمله روش های مداخله در مبحث توسعه سازمانی به شمار می رود و شکل گسترده ای از فعالیت برای کشف حقیقت و پیش نیازی برای تلاش های سازمانی محسوب می شود. از آنجائیکه هدف عارضه یابی سازمانی تعامل با سیستم های جامع و بزرگ همچون شرکت ها می باشد، بنا بر این حیطة وسیع تری از توسعه سازمانی را شامل می شود و به همین دلیل از نظر اصولی به نوبه خود یک مداخله است. این روش به عنوان عامل مهم در توسعه و بهسازی سازمانی برای اقدام درست، مناسب و کمک به حذف نقطه کور مدیریتی طراحی شده است. [3].

۱- ادبیات نظری تحقیق :

¹ Organizational Diagnosis

در یک جمع بندی کلی از ادبیات تحقیق و روش شناسی در عارضه یابی سازمانی و با مرور روشهای مطرح و بر اساس مطالعات صورت گرفته پیرامون ادبیات و پیشینه تحقیق، مدل های ذیل با مدل تحقیق ارائه شده توسط محقق، بصورت تطبیقی مورد مقایسه قرار می گیرند:

- ۱- مدل اندرو مانزینی (ماخذ ۱)
- ۲- مدل جوزف پروکوپنکو (ماخذ ۷)
- ۳- مدل شناخت برتری سازمانی یا CED (ماخذ ۸)
- ۴- مدل EFQM پیشنهاد شده توسط سازمان مدیریت صنعتی (ماخذ ۱۰)
- ۵- مدل BSC (ماخذ ۱۱)
- ۶- مدل شش سیگما (ماخذ ۱۲)
- ۷- مدل شرکت نوسازی صنایع ایران (ماخذ ۹)

۱- وجه اشتراک مدل ها از منظر توجه به فرایند تحلیل شکاف و نگرش سیستمی به سازمان در عارضه یابی:

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جوزف پروکوپنکو	اندرو مانزینی	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شناخت و تحلیل وضعیت موجود
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تبیین وضعیت مطلوب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ارائه راه کار برای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به محیط و ذینفعان سازمان
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به نتایج عملکرد سازمان در تولید محصول یا خدمت
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به توانمندی های سازمان برای تولید محصول یا خدمت
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به تعاملات محیط و درون سازمان

ملاحظه می گردد که تمامی مدل های مذکور بر منطق تحلیل شکاف و نگرش سیستمی به سازمان تاکید دارند.

۲- وجه اشتراک مدل ها از منظر توجه به فرایند علمی حل مساله در عارضه یابی:

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جوزف پروکوپنکو	اندرو مانزینی	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تحلیل محیط (قلمرو)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تشخیص مساله
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شناخت مساله

۲- وجه اشتراک مدل ها از منظر توجه به فرایند علمی حل مساله در عارضه یابی:								
مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جویند پروکوینکو	اندرو ماتزینی	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	فرضیه سازی (تحلیل روابط علت و معلولی)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ارائه راه کارهای مختلف
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	انتخاب راه کارهای اثربخش
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	اجرای راه کارهای منتخب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	کنترل و بازخور نتایج اجرای راه کارها

ملاحظه می گردد که تمامی مدل های مذکور از فرایند علمی حل مساله تبعیت می کنند.

۳- وجه اشتراک مدل ها از منظر گام های کلی یک پروژه عارضه یابی سازمانی:								
مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جویند پروکوینکو	اندرو ماتزینی	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برنامه ریزی و سازماندهی طرح عارضه یابی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	جمع آوری و فرایند طبقه بندی داده های عارضه یابی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تحلیل و تفسیر
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	بازخور، اجرا، برنامه ریزی و ارزیابی

ملاحظه می گردد که تمامی مدل های مذکور مستقل از واژه هایی که به کار می برند و نکات اختصاصی که در هر مدل برای این فرایند ارائه می شود، از گام های کلی همانندی برای اجرای عارضه یابی سازمانی برخوردارند.

۴- وجه اشتراک مدل ها از منظر تعیین حوزه هایی که در نتایج عملکرد سازمان باید به آنها توجه کرد:

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جویند پروکوپیکو	اندرو ماترنی	
مستقیم	تلویحی	-	مستقیم	مستقیم	-	-	-	نتایج عملکرد نسبت به ذینفع مشتری
-	تلویحی	-	-	مستقیم	-	-	-	نتایج عملکرد نسبت به ذینفع کارکنان
-	تلویحی	-	مستقیم	مستقیم	-	-	-	نتایج عملکرد کلیدی نسبت به ذینفع سهامدار
-	تلویحی	-	-	مستقیم	-	-	-	نتایج عملکرد نسبت به جامعه
مستقیم	مستقیم	-	-	تلویحی	مستقیم	-	-	از منظر اثربخشی
مستقیم	مستقیم	مستقیم	-	تلویحی	-	-	-	از منظر کارایی
مستقیم	مستقیم	-	-	تلویحی	-	-	-	از منظر بهره وری
-	مستقیم	-	مستقیم	تلویحی	-	-	-	از منظر سودآوری
مستقیم	مستقیم	-	-	تلویحی	مستقیم	-	-	از منظر نوآوری و توسعه
مستقیم	مستقیم	-	-	تلویحی	مستقیم	-	-	از منظر قابلیت انعطاف
مستقیم	مستقیم	-	مستقیم	تلویحی	-	-	-	از منظر کیفیت و رضایت مشتری
-	مستقیم	-	-	تلویحی	-	-	-	از منظر کیفیت زندگی کاری
-	مستقیم	-	-	تلویحی	-	-	-	از منظر مسئولیت اجتماعی

ملاحظه می گردد که به غیر از دو مدل EFQM و مدل شرکت نوسازی صنایع ایران، مابقی مدل ها یا حوزه های محدودی را تحت پوشش داده و یا اصولاً اشاره ای به اینکه چه حوزه های نتایج عملکرد را می بایست پوشش داد، نکرده اند. همچنین مدل ارائه شده توسط محقق به دلیل اینکه فقط بر ذینفع مشتری متمرکز می باشد، حوزه های نتایج عملکردی که به سایر ذینفعان مرتبط می گردند را پوشش نمی دهد.

۵- وجه اشتراک مدل ها از منظر تعیین حوزه هایی که در درون سازمان (توانمندسازها) باید به آنها توجه کرد:

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جویند پروکوپیکو	اندرو ماترنی	
غیر مستقیم	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	برنامه ریزی در سطوح راهبردی و اجرایی، خط مشی و راهبرد
✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	فرایندها (اصلی، پشتیبانی فنی و ستادی)
غیر مستقیم	✓	-	-	-	✓	-	✓	سازماندهی و ساختار سازمانی

۵- وجه اشتراک مدل ها از منظر تعیین حوزه هایی که در درون سازمان (توانمنداها) باید به آنها توجه کرد:

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	چوزف پروکوپیکو	اندرو ماتزنی	
غیر مستقیم	✓	-	-	-	✓	✓	-	سیستم ها و روش ها (انسانی، مالی، IT ، بازاریابی، تدارکات و ...)
غیر مستقیم	✓	-	-	✓	-	✓	✓	فضای عملیاتی و رهبری
غیر مستقیم	✓	*	-	-	✓	✓	✓	تکنولوژی تولید، عملیات و مزیت رقابتی
غیر مستقیم	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	کارکنان در مقام نهاده تولید و انگیزش
-	-	-	-	✓	-	-	-	شراکت ها و منابع

ملاحظه می گردد که در بین مدل های مذکور، EFQM و مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران بیشترین پوشش تفصیلی در حوزه های داخلی سازمان را دارند. همچنین در مدل ارائه شده توسط محقق چون هر سه گروه فرایندهای اصلی، پشتیبانی فنی و پشتیبانی ستادی مد نظر قرار می گیرد، لذا مطابق با مدل شرکت نوسازی صنایع ایران بوده و حوزه فرایندها را به طور مستقیم و سایر حوزه های داخلی مدل مذکور را به طور غیر مستقیم در قالب تحلیل فرایندها، پوشش می دهد.

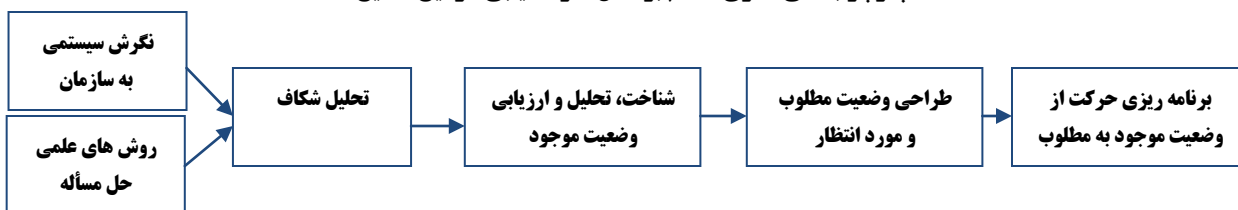
۶- وجه اشتراک مدل ها از منظر تمرکز صریح بر آمیخته بازاریابی:

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	چوزف پروکوپیکو	اندرو ماتزنی	
مستقیم	مستقیم	-	رضایت مشتری در حد اشاره به	مستقیم	رضایت مشتری در حد اشاره به	غیر مستقیم	در حد اشاره به رضایت مشتری	محصول
مستقیم	مستقیم	-		مستقیم		غیر مستقیم		قیمت
مستقیم	غیر مستقیم	-		غیر مستقیم		-		روش های تبلیغ و ترویج
مستقیم	غیر مستقیم	-		غیر مستقیم		-		کانال های توزیع

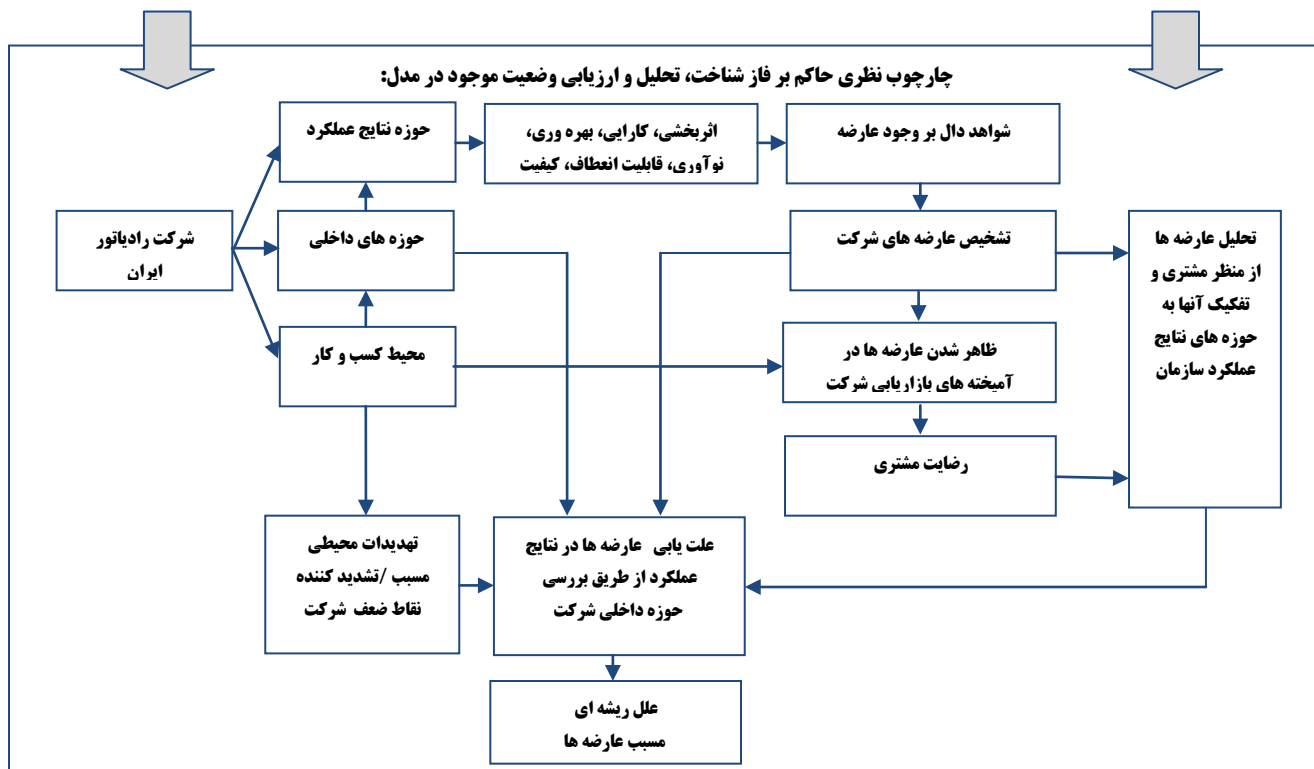
ملاحظه می گردد که در بین مدل های مذکور، EFQM و مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران بیشترین اشاره را به آمیخته های بازاریابی دارند و مدل ارائه شده توسط محقق از همه کامل تر است. چارچوب کلی نظری حاکم بر این تحقیق به ترتیب مندرج در نمودار ذیل است:

- از منظر پیروی از منطق تحلیل شکاف:

چارچوب کلی نظری حاکم بر مدل عارضه یابی در این تحقیق:



- از منظر پیروی از منطق عارضه یابی سازمانی:



چارچوب کلی نظری حاکم بر فازهای طراحی وضعیت مطلوب و برنامه ریزی برای حرکت به سمت آن:



۳) متدولوژی تحقیق

۱-۳) پرسش آغازین و سوالات تحقیق:

بدیهی است هر بنگاه اقتصادی برای تضمین بقاء و استمرار فعالیت خود نیازمند کسب درآمد و سود حاصل از فعالیت می باشد. در این راستا ذینفع مشتری از جایگاه منحصر به فردی برخوردار بوده، زیرا این مشتری است

که با خرید محصولات شرکت موجبات کسب درآمد را برای آن فراهم می نماید. لذا یکی از اولین دغدغه های شرکت هایی مانند رادیاتور ایران این است که مشتری از عملکرد شرکت راضی باشد و به خرید از این شرکت وفادار بماند. از آنجائیکه انگیزه اولیه در طرح تحقیق حاضر با احساس محقق از وجود مشکلاتی در خصوص حفظ و ارتقاء نتایج عملکرد شرکت در قبال ذینفع مشتری آغاز شده لیکن این موضوع به طور دقیق به اثبات نرسیده، به همین دلیل پرسش آغازین در این پژوهش تحت سؤالات تحقیق به شرح ذیل، بسط داده می شود:

- سؤال اصلی تحقیق: عارضه های نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری کدامند؟

- سؤالات فرعی تحقیق:

۱- مشتری نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران را چگونه ارزیابی می کند؟

۲- نتایج بدست آمده از بررسی ارزیابی مشتری در سوال اول، چه ارتباط کیفی با نتایج عملکرد واقعی شرکت دارد؟

۳- چه عللی باعث شده که عارضه ها در نتایج عملکرد شرکت به وجود بیایند؟

۴- شرکت رادیاتور ایران چه راه کارهایی را می بایست برای بهبود نتایج عملکرد در قبال مشتری، انتخاب و اجرا نماید؟

این پژوهش از دو جنبه دارای اهمیت و برخوردار از جایگاه خاص است که ضرورت اجرای آن را در شرکت رادیاتور ایران نشان می دهد. جنبه اول به اهمیت تحقیق حاضر از منظر تئوری اختصاص دارد. در بررسی وضعیت و عملکرد بسیاری از بنگاه های اقتصادی در حوزه بازار و مشتری، مرسوم است که از رویکردهای مطرح در حوزه بازاریابی و فروش مانند سنجش رضایت مشتری (که بر ادراک مشتری از محصولات و خدماتی که از سازمان دریافت نموده متمرکز است)، تحقیقات بازار (که بر شناخت و تبیین مشخصات، نیازها و تقاضاهای بالقوه موجود در بخش های مختلف بازار متمرکز است)، بازاریابی (که بر شیوه های تعامل سازمان با طیف مشتریان بالقوه خود، چگونگی معرفی محصولات و خدمات و نحوه مطلوب چانه زنی تا جلب نظر و عقد قرارداد با خریداران متمرکز است) و امثالهم، استفاده می شود.

به عبارت دیگر در این پژوهش از رویکرد عارضه یابی (آسیب شناسی) سازمانی استفاده شده که به نوبه خود متکی بر نگرش سیستمی به طور عام و روش های علمی حل مسأله به طور خاص بوده و با توجه ویژه به جایگاه ذینفعان در سازمان، ذینفع مشتری را به طور خاص مد نظر قرار داده و به عارضه یابی نتایج عملکرد سازمان از منظر این ذینفع می پردازد.

استفاده ساخت یافته و روشمند از رویکرد عارضه یابی (آسیب شناسی) سازمانی اگر چه در سازمان های ایرانی یک رویکرد نسبتاً جدید به شمار می رود و عمر آن غالباً به اوایل دهه ۸۰ هجری شمسی بازمی گردد^۲، لیکن دید سیستمی و نسبتاً جامعی به متولیان و گردانندگان سازمان ها می دهد و آنها با تسلط نسبی به رویکرد و روش اجرایی عارضه یابی سازمانی، درک به مراتب جامع تری از ارتباطات بین محیط و درون سازمان با توجه به جایگاه ذینفعان از یک سو و از سوی دیگر بین جنبه های مختلف نتایج عملکرد سازمان با توانمندی های بخش های مختلف داخلی آن، پیدا می کنند.

جنبه دیگر اهمیت تحقیق حاضر به جایگاه آن در شرکت رادیاتور ایران باز می گردد. افزایش روز افزون دغدغه های سازمان های انتفاعی به طور عام و شرکت رادیاتور ایران به طور خاص درباره حفظ و ارتقاء سطح عملکرد خود در قبال انتظارات ذینفعان مختلف سازمان، ریشه در تشدید تدریجی رقابت در بازار و نزدیک شدن و یا فزونی کم و کیف عرضه نسبت به تقاضا در بازار داخلی دارد.

۲-۳) اهداف پژوهش:

هدف اصلی از این پژوهش، شناسایی و ریشه یابی علل بروز موانع احتمالی در راستای حفظ و ارتقاء نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران در قبال ذینفع مشتری از هر دو منظر شاخص های ادراکی مشتریان از عملکرد شرکت و شاخص های مبین عملکرد واقعی شرکت است، تا از این رهگذر به مسئولین شرکت نشان دهد که برای حفظ و ارتقاء عملکرد خود در قبال مشتری، چه اقداماتی را می بایست در اولویت کاری خود قرار دهند. اهداف فرعی که در چارچوب هدف اصلی این پژوهش قابل استخراج و تبیین می باشند، به شرح ذیل هستند. به عبارت دیگر محقق در این پژوهش، به دنبال آن است که به اهداف ذیل نایل گردد:

- باز تعریف شرکت رادیاتور ایران در مقام یک سیستم اجتماعی که در محیط پیرامونی خود به فعالیت مشغول است و می بایست پاسخگوی ذینفعان مختلفی از جمله مشتریان خود باشد.

- تفکیک شرکت به دو حوزه نتایج عملکرد و حوزه داخلی

- تفکیک حوزه نتایج عملکرد شرکت از منظر ذینفعان مختلف با تمرکز بر ذینفع مشتری

- شناسایی شواهد دال بر وجود عارضه در نتایج عملکرد شرکت از منظر ذینفع مشتری.

- جمع بندی شواهد دال بر وجود عارضه و شناسایی عارضه های اصلی در نتایج عملکرد شرکت از منظر ذینفع مشتری.

^۲ - شرکت نوسازی صنایع ایران تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از اواخر سال ۱۳۸۲ پروژه ای را تحت عنوان عارضه یابی سازمانی مطرح نمود و یارانه قابل توجهی حدود ۸۰٪ برای آن در نظر گرفت و از آن تاریخ تاکنون واحدهای صنعتی متعددی در کشور این رویکرد را علی رغم نارسایی های روش اجرایی به کار گرفته شده و نحوه اجرای آن توسط مشاورین، تجربه کرده اند.

- بررسی علل بروز عارضه ها و شناسایی منشاء آنها در حوزه های داخلی شرکت
 - ارائه راه کارهای موثر برای رفع یا کاهش علل بروز عارضه ها در حوزه های داخلی شرکت و در نتیجه رفع یا کاهش عارضه ها در نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری.

۳-۳- چارچوب نظری و مدل تحلیلی پژوهش:

در رابطه با موضوع این پژوهش متغیرهای مستقل و وابسته بصورت زیر تعریف شده اند:
 متغیر وابسته: نظر مشتری درباره نتایج عملکرد شرکت است.

متغیر مستقل: عوامل موثر بر نظر مشتری در خصوص نتایج عملکرد شرکت که به شرح ذیل می باشد:

متغیر مستقل در این تحقیق	آمیخته بازاریابی	ردیف
کیفیت محصول	محصول	۱
خدمات پس از فروش		
قیمت محصول	قیمت محصول	۲
تحویل محصول	توزیع محصول	۳
رفتار کارکنان شرکت با مشتری	ترویج و تبلیغ	۴
خدمات پس از فروش		

- ۱- قیمت محصول
- ۲- کیفیت محصول
- ۳- تحویل محصول
- ۴- رفتار کارکنان شرکت با مشتری
- ۵- ارتباطات شرکت با مشتری
- ۶- خدمات پس از فروش

چارچوب نظری این تحقیق بر پایه ترکیب مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران با مدل آمیخته های بازاریابی (4P) است که در اینجا به طور خلاصه به شرح ذیل بیان می گردد:

- آنچه که مشتری از نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران درک و آن را ارزیابی می نماید، به عواملی باز می گردد که برای مشتری مهم بوده و تاثیر اصلی را بر ارزیابی وی از عملکرد شرکت می گذارند. علم بازاریابی و مدیریت بازار، این عوامل را تحت عنوان آمیخته های بازاریابی (معروف به 4P بازاریابی) و به طور کلی در چهار دسته ذیل تقسیم می کند:

آمیخته های بازاریابی شرکت رادیاتور ایران، حاصل حوزه های مختلف نتایج عملکرد این سازمان است. در مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران، حوزه های نتایج عملکرد سازمان به طور کلی به ۹ حوزه به شرح ذیل تقسیم می شوند:

- ۱- اثربخشی، ۲- کارایی، ۳- بهره وری، ۴- سودآوری، ۵- نوآوری، ۶- قابلیت انعطاف، ۷- کیفیت محصول، ۸- کیفیت زندگی کاری، ۹- مسئولیت اجتماعی

در این تحقیق برای برقراری ارتباط بین آمیخته های بازاریابی و حوزه های نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران، به غیر از حوزه های سودآوری، کیفیت زندگی کاری و مسئولیت اجتماعی که به ترتیب مربوط به ذینفعان سهامدار، کارکنان و جامعه می باشند، سایر شش حوزه مذکور مد نظر قرار گرفته اند.

عارضه هایی که در هر یک از این حوزه های نتایج عملکرد مشاهده می شوند، از جنس معلول هستند و علل بروز آنها در نقاط ضعف موجود در حوزه های داخلی شرکت قرار دارند. در مدل شرکت نوسازی صنایع ایران برای بررسی علل بروز این عارضه ها، حوزه های داخلی سازمان را به شش زیر حوزه ذیل تقسیم می کند:

(۱) حوزه ماموریت، چشم انداز، اهداف، استراتژی ها و سیاست ها

(۲) حوزه فرایندها

(۳) حوزه سازماندهی و ساختار سازمانی

(۴) حوزه تشکیلات و روش ها

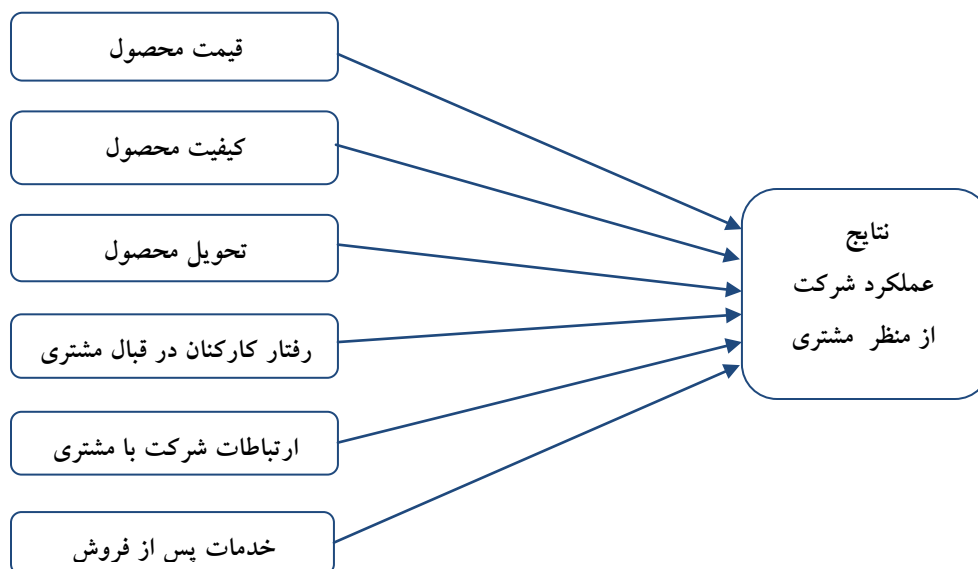
(۵) حوزه فضای عملیاتی

(۶) حوزه تکنولوژی

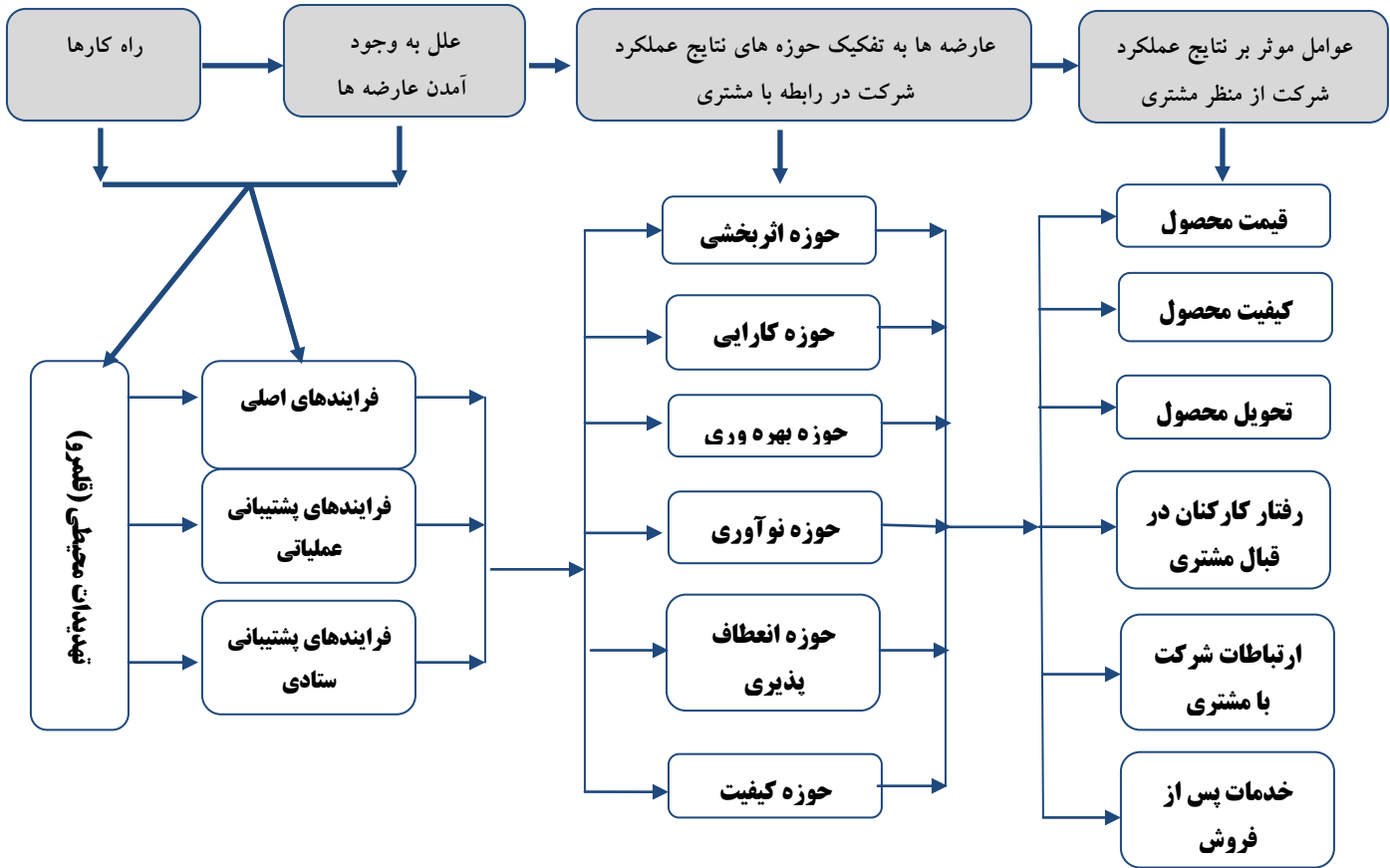
حوزه های شش گانه مذکور را می توان با نگرش فرایندی به سازمان به سه گروه فرایندهای اصلی، پشتیبانی عملیاتی، و پشتیبانی ستادی تقسیم نمود.

مدل تحلیلی ارائه شده در ادامه، چگونگی ارتباط بین عوامل در این تحقیق را نشان می دهد:

در گام اول برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق (عارضه های نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری کدامند؟) و پاسخ به سوال فرعی اول تحقیق (مشتری نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران را چگونه ارزیابی می کند؟) از مدل زیر استفاده می شود.



و در گام دوم برای پاسخ به سوالات فرعی تحقیق از مدل زیر استفاده می شود:



۳-۴) فرضیه های پژوهش:

- H₁ فرضیه اول: عامل قیمت، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.
- H₂ فرضیه دوم: عامل کیفیت محصولات، بر نتایج عملکرد شرکت موثر است.
- H₃ فرضیه سوم: عامل تحويل محصول، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.
- H₄ فرضیه چهارم: عامل رفتار کارکنان شرکت در قبال مشتری، بر نتایج عملکرد شرکت موثر است.
- H₅ فرضیه پنجم: عامل ارتباطات شرکت با مشتری، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.
- H₆ فرضیه ششم: عامل خدمات پس از فروش، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.

۴- متدولوژی انجام تحقیق :

این تحقیق در قالب چهار گام کلی و اجرایی زیر انجام شده است:

معرفی کلی گام های روش اجرایی تحقیق							
گام	هدف	نوع رابطه مورد بررسی	نتیجه	ابزار جمع آوری داده ها	سنجش روایی ابزار	سنجش پایایی ابزار	آزمون فرضیات
اول	پاسخ به این سوال - تحقیق که مشتری نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران را چگونه ارزیابی می کند؟	ارزیابی مشتری از عملکرد شرکت رادیاتور ایران با آمیخته های بازاریابی این شرکت	اثبات، رد و اولویت بندی فرضیه های شش گانه تحقیق	پرسشنامه	اعتبار صوری	آلفای کرونباخ	رگرسیون خطی چندگانه
دوم	پاسخ به دومین سؤال تحقیق: نتایج بدست آمده از بررسی ارزیابی مشتری در سوال اول، چه ارتباط کیفی با نتایج عملکرد واقعی شرکت دارد؟	رابطه بین آمیخته های بازاریابی شرکت رادیاتور ایران با عارضه های موجود در حوزه های شش گانه نتایج عملکرد آن در قبال ذینفع مشتری	شناسایی عارضه های موجود در حوزه های اثربخشی، کارایی، بهره وری، نوآوری، قابلیت انعطاف و کیفیت	گروه کانونی و تحلیل محتوی کیفی	--	--	--
سوم	پاسخ به سومین سؤال تحقیق: چه عللی باعث شده که عارضه ها در نتایج عملکرد شرکت به وجود بیایند؟	رابطه بین عارضه های شناسایی شده در حوزه های شش گانه نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران با نقاط ضعف موجود در فرایندهای اصلی، پشتیبانی عملیاتی و پشتیبانی ستادی شرکت و تهدیدات محیطی حاکم بر شرکت	شناسایی نقاط ضعف مسبب بروز عارضه ها و نقش تهدیدات محیطی در ایجاد یا تشدید آنها	گروه کانونی و تحلیل محتوی کیفی	--	--	--
چهارم	پاسخ به چهارم سؤال تحقیق: شرکت رادیاتور ایران چه راه کارهایی را می بایست برای بهبود نتایج عملکرد در قبال مشتری، انتخاب و اجرا نماید؟	رابطه بین علل اصلی شناسایی شده و تهدیدات محیطی موثر بر آنها با راه کارهایی که می توانند موجب کاهش یا رفع آنها شوند.	شناسایی راه کارهایی که شرکت رادیاتور ایران می بایست برای کاهش یا رفع عارضه های خود به کار گیرد.	گروه کانونی و تحلیل محتوی کیفی	--	--	--

۵ - تجزیه و تحلیل داده ها :

تحقیق حاضر بر پایه دو مرحله کمی و کیفی طراحی گردید به گونه ای که در مرحله کمی که بخش اصلی تحقیق حاضر را تشکیل می دهد، با استفاده از ابزار پرسشنامه، جامعه مشتریان محصولات رادیاتور شرکت رادیاتور ایران را مخاطب قرار داده و نقطه نظرات آنان را در مورد عملکرد شرکت، مورد سنجش قرار دادیم. برای این کار از تعداد شش فرضیه استفاده شده است. این فرضیات به نوبه خود از مفهوم آمیخته های بازاریابی نشأت گرفته اند.

در مرحله کمی، پس از حصول اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه، اقدام به گردآوری اطلاعات مرتبط با نظر مشتریان در خصوص عملکرد شرکت در قبال آنان گردید. سپس با استفاده از آزمون رگرسیون نتایج حاصل از گردآوری داده ها را در قالب فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار دادیم و مشخص شد که از بین عوامل مختلفی که به عنوان متغیر تاثیر گذار بر نظر مشتری انتخاب شده بودند، دو متغیر قیمت و کیفیت از رابطه معنی دار به مراتب بالاتری برخوردار هستند.

تحلیل فرضیات تحقیق پس از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه و تحلیل رگرسیون نشان داد که :

- متغیر قیمت رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری دارد. شدت رابطه (ضریب بتا) برای این متغیر ۰,۴۸۵ است. این در حالیست که سایر متغیرها کنترل گشته اند.

- متغیر کیفیت رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری دارد. شدت رابطه (ضریب بتا) برای این متغیر ۰,۳۱۸ است. این در حالیست که سایر متغیرها کنترل گشته اند.

- زمان تحویل رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری ندارد ولی باین وجود شدت رابطه بین این دو متغیر ۰,۰۷۸- می باشد.

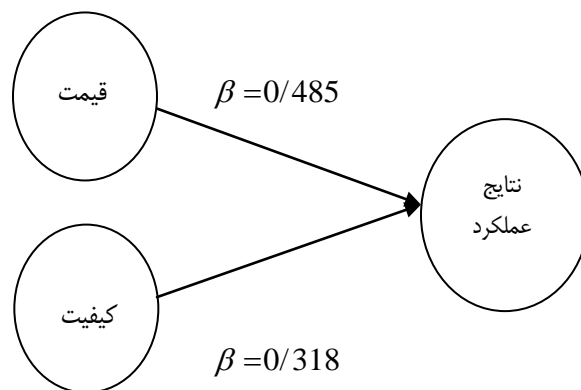
- رفتار کارکنان با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری رابطه معنادار ندارد. شدت این رابطه ۰,۰۰۲- می باشد.

- متغیر ارتباطات رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری نداشته و شدت رابطه آن با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری ۰,۱۲۰ می باشد.

- متغیر خدمات رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری ندارد و شدت رابطه آن نیز ۰,۱۸۲ می باشد.

بدین ترتیب از بین تعداد شش متغیر مستقل تعریف شده در مدل، تنها دو متغیر قیمت و کیفیت محصول با متغیر وابسته یعنی نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری رابطه معنی دار داشته اند و سایر چهار متغیر زمان تحویل، رفتار کارکنان، ارتباطات و خدمات پس از فروش از رابطه معنی دار کافی با متغیر مستقل برخوردار نمی باشند.

پس از تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری و بعد از تحلیل نتایج و مشخص شدن ضرایب رگرسیونی (β ها) و سطوح معناداری متغیرهای مستقل نوبت به «پیراستن مدل» رسید. بدین ترتیب که مدل مورد نظر را براساس ملاک نتایج آماری بدست آمده پیرایش کرده و مسیرهایی که قابلیت ماندن در مدل را ندارند حذف گردید. ملاک آماری و توصیه شده برای حذف مسیرهای ناکارآمد عمدتاً بر سطوح معنی داری تأکید دارد اما « اگر تحلیل مبتنی بر یک نمونه نسبتاً بزرگ باشد ضریب های مسیر کوچک هم ممکن است به لحاظ آماری معنی دار شوند. این مشکلی است که در استفاده از ملاک آماری معنی دار بودن پیش می آید». (کر لینجروپدهازر، ۱۳۸۴:۴۳۲). در تحلیل حاضر در این رساله حجم نمونه ۶۹ نفر می باشد که چندان زیاد نیست و نمی تواند بطور جدی بر معنی دار شدن برخی روابط بطور مصنوعی اثر گذارد. لذا ملاک ما برای پیراستن مدل، ملاک آماری (سطح معناداری) خواهد بود. در مدل تحلیل شده، متغیرهای خدمات پس از فروش، ارتباطات، رفتار کارکنان و زمان تحویل بدلیل معنادار نبودن در نهایت حذف شده و مدل در این تحقیق بصورت پیرایش شده بصورت زیر ارائه گردید.



در مدل پیرایش شده، متغیر قیمت با ضریب رگرسیونی $\beta=0/48$ و سطح معناداری $\text{Sig}=0/000$ از سایر متغیرها بالاتر قرار گرفته است. متغیر کیفیت نیز ضریب رگرسیونی ($\beta=0/318$) و سطح معنی داری $\text{Sig}=0/010$ کسب نمود. بدین ترتیب تابع رگرسیونی برای مدل پیرایش شده به صورت زیر در می آید:

$$e + \text{کیفیت (0/318)} + \text{قیمت (0/485)} = \text{نتایج عملکرد از نظر مشتری}$$

این تابع رگرسیونی گویای آن است که با افزایش یک واحد در متغیر قیمت، متغیر نتایج عملکرد به اندازه 0/485 انحراف استاندارد تغییر می کند. این تغییر مثبت بوده و به عبارت دیگر افزایش در متغیر قیمت باعث افزایش در نتایج عملکرد می گردد، با افزایش یک واحدی در متغیر کیفیت، به میزان 0/318 انحراف معیار نتایج عملکرد افزایش می یابد، نکته دیگر مقدار R^2 می باشد. در مدل اول (همراه با 6 متغیر مستقل) مقدار R^2 ، 0/75 برآورد شد که نشان می دهد 75 درصد واریانس نتایج عملکرد از منظر مشتری توسط 6 متغیر مستقل تعیین می گشت.

برای متغیرهای باقیمانده در مدل پیرایش شده (مدل نهایی) که شامل متغیرهای مستقل قیمت و کیفیت می باشد مقدار R^2 برابر 0/70 بدست آمد که نشان می دهد این 2 متغیر 70٪ واریانس عملکرد را تعیین می کنند که با توجه به تعداد متغیرهای مستقل مقدار قابل توجهی است.

با تکمیل تحلیل های کمی و حصول اطمینان از وجود رابطه معنی دار بین دو عامل قیمت و کیفیت با نظر مشتری در خصوص نتایج عملکرد شرکت، در واقع اولین سوال تحقیق پاسخ داده شد. پس از آن نوبت به پاسخ سوال دوم الی چهارم تحقیق به شرح ذیل می رسد که سرآغازی برای مرحله تکمیلی تحقیق حاضر یعنی استفاده از گروه های کانون و تحلیل کیفی محتوی می باشد:

- نتایج بدست آمده از بررسی ارزیابی مشتری در سوال اول، چه ارتباط کیفی با نتایج عملکرد واقعی شرکت دارد؟
 - چه عللی باعث شده که عارضه ها در نتایج عملکرد شرکت به وجود بیایند؟
 - شرکت رادیاتور ایران چه راه کارهایی را می بایست برای بهبود نتایج عملکرد در قبال مشتری، انتخاب و اجرا نماید؟
- به منظور پاسخگویی به سوالات فوق و با تکیه بر مبانی نظری که در فصل دوم تحقیق ارائه گردید، نسبت به تشکیل گروه خبرگان با حضور مدیران ارشد، میانی و کارشناسان و برخی نماینده های فروش شرکت اقدام گردید و به تحلیل کیفی شواهد دال بر وجود عارضه، عارضه اصلی شرکت در رابطه با دو عامل قیمت و کیفیت، بررسی علل بروز این عارضه،

حوزه های داخلی موثر بر آن، تهدیدات محیطی تشدید کننده و بالاخره راه کارهای مورد نیاز برای رفع نقاط ضعف و مرتفع نمودن عارضه ها، پرداخته شد.

جمع بندی نتایج حاصله به شرح ذیل می باشد:

- عارضه اصلی که شرکت رادیاتور ایران در رابطه با دو عامل قیمت و کیفیت با آن روبرو می باشد و می تواند در آینده موجب تنزل نظرات مشتریان در رابطه با نتایج عملکرد این شرکت گردد عبارت است از:

- عارضه اصلی: سهم بازار شرکت رادیاتور ایران در صورت استمرار ترکیب قیمت - کیفیت کنونی با خطر کاهش نسبی روبرو می باشد.

- گروه خبرگان برای نیل به توافق پیرامون وجود عارضه مذکور، به شواهدی به شرح ذیل استناد نموده اند که این شواهد نیز بر اساس اجماع نظرات گروه مذکور تبیین گردیده اند:

- شواهد مربوط به عامل قیمت:

- رقبا در ارائه محصول مشابه با قیمت های به مراتب پایین تر در بازار پیش قدم هستند.

- قیمت تمام شده تولید در حال افزایش است.

- نسبت هزینه نیروی انسانی به قیمت فروش رادیاتور در شرکت نسبت به رقبای بخش خصوصی بالاتر است.

- قیمت برآوردی شرکت برای رادیاتورهای جدید مورد نیاز خودروهایی که با تیراژ کم تولید می شوند، مقرون به صرفه نیست.

- شرکت در پذیرش سفارشات رادیاتور با تیراژ تولید پایین از خود مقاومت نشان می دهد.

- حفظ سطح قیمت های رقابتی شرکت با کاهش نسبی کیفیت محصول همراه شده است.

- شواهد مربوط به عامل کیفیت:

- نیل به اهداف از پیش تعیین شده شرکت در خصوص اهداف کیفی محصول از روند نسبی نزولی برخوردار شده است.

- آمار ایرادات کیفی محصول در خط تولید از روند رو به رشدی برخوردار شده است.

- شرکت از نوآوری لازم برای ارتقاء سطح کیفی رادیاتورها برخوردار نیست.

- انعطاف پذیری شرکت در تولید محصولات با سطح کیفی متناسب با انتظار بازار خودروساز و قطعه یدکی پایین است.

- کیفیت محصولات شرکت از روند نسبی نزولی برخوردار شده است.

به همین ترتیب به ازاء هر یک از شواهد فوق، گروه خبرگان پیرامون علل به وجود آمدن آن به بحث و بررسی پرداخت و در نهایت مهم ترین علل آن را به شرح ذیل تبیین نمود:

- شرکت هنوز تحت تاثیر جایگاه انحصاری و بی رقیب گذشته خود در این بازار است.

- شرکت توجه کافی به تهدیدات ناشی از ورود رقبای چینی به بازار داخلی ندارد.

- نسبت افزایش قیمت خرید نهاده های تولید بیشتر از افزایش قیمت فروش محصول در بازار است.

- اپراتورهای شرکت با انگیزه کافی فعالیت نمی کنند و از سطح درآمد خود ناراضی هستند.

- شرکت در حوزه تنوع، توسعه و کیفیت محصول فاقد برنامه و بودجه قابل اتکاء و جدی می باشد.

- شرکت تاکنون توانسته ظرفیت تولید خود را با سفارشات انبوه پوشش دهد و لذا علاقه ای به دریافت سفارش محصولات کم تیراژ نداشته است.

- شرکت در گذشته برای کاهش هزینه های تولید و خروج از زیان انباشته ناگزیر به صرفه جویی در تامین مواد و نفر/ساعت کاری تولید بوده است.

- شرکت تاکنون استراتژی محصول خود را با اتکاء به مطالعات بازار به صورت اثربخش تدوین نکرده است.

- کیفیت مواد تولید با روند نزولی روبرو بوده اند.

به همین ترتیب، تهدیدات محیطی که موجب تشدید نقاط ضعف شرکت در این رابطه می گردند در گروه خبرگان به شرح ذیل مورد جمع بندی و تبیین قرار گرفتند:

- آسودگی خاطر ناشی از تعلق شرکت به گروه سایپا و الزام خودروسازان این گروه در خرید از شرکت

- عدم وجود آمار و اطلاعات مستند و غیر شفاف عمل کردن عرضه کنندگان و متقاضیان در بازار

- استمرار نرخ تورم دو رقمی در بازار تامین مواد و قطعات

- افزایش مستمر هزینه های زندگی در جامعه

- عدم وجود برنامه مشخص و قابل اتکا در شرکت های خودروساز و بازار واردات خودرو

۶- پیشنهادات:

مهم ترین راه کارهایی را که شرکت رادیاتور ایران می بایست به صورت جدی مد نظر و در دستور کار خود قرار دهد تا بتواند نسبت به رفع نقاط ضعف موجود و مرتفع نمودن عارضه ها در حد توان خود اقدام نماید به شرح ذیل می باشد:

- انجام مطالعات محیطی قابل اتکاء: شرکت رادیاتور ایران برای آنکه بتواند تصویری واقع بینانه و صحیح از تحولات محیط دور و نزدیک و روند عرضه و تقاضا در بازار محصولات خود داشته باشد، نمی تواند به اطلاعات متفرق و نه چندان معتبر افراد و نقل قول های دیگران بسنده نماید، بلکه لازم است با رعایت اصول علمی به مطالعه محیط در لایه های گوناگون و نحوه تاثیر آنها بر عملکرد شرکت بپردازد. همچنین بررسی قابل اتکاء کم و کیف عملکرد رقبا، مشتریان و روابط حاکم بر عرضه و تقاضا در بازار، پیش شرط هرگونه تصمیم گیری متکی بر اطلاعات بازار به شمار می رود.

- بازنگری برنامه استراتژیک شرکت: برنامه استراتژیک شرکت رادیاتور ایران می بایست بر مبنای اطلاعات صحیح و به هنگام از محیط و درون سازمان و بر اساس اصول علمی مطرح در حوزه مدیریت استراتژیک تدوین گردد. مشارکت کلیه مدیران و نیز کارشناسان و کارکنان منتخب از لایه های مختلف سازمان در تدوین این برنامه بسیار حائز اهمیت است چرا که در صورت عدم مشارکت آحاد سازمان در تدوین برنامه، تعهد اجرای نیز در قبال آن کم خواهد بود.

- انجام مطالعات منبع یابی: همانگونه که شرکت در حوزه بازاریابی و فروش نیازمند شناسایی و ارزیابی مشتریان بالقوه و بالفعل می باشد، در حوزه تامین نیز می بایست منابع تامین بالقوه و بالفعل خود را دائماً مورد شناسایی و ارزیابی قرار داده و از این رهگذر قدرت چانه زنی و قابلیت استفاده از فرصت های بهتر برای تامین و تدارک را در خود ارتقاء بخشد. انجام مطالعات محیطی در حوزه بازرگانی در واقع اجرای ساخت یافته و مدون فرایند شناسایی و تحلیل تامین کنندگان مواد و قطعات مورد نیاز شرکت می باشد.

- بهبود عملکرد حوزه بازرگانی در کاهش هزینه های خرید: مدیریت بهینه بر هزینه های تامین و تدارک علاوه بر اینکه در افزایش بهره وری شرکت تاثیر بسزایی دارد، تنها به هزینه خرید مواد یا قطعات ختم نمی شود، بلکه حجم و تعداد دفعات خرید محموله ها، هزینه های اداری، بانکی و بیمه، حمل و نقل، ترخیص و امثالهم نیز در کنار هزینه خالص خرید مواد یا

قطعات می بایست تحت مدیریت قرار گیرند. لذا مجموعه این اقدامات نیازمند رویکردی جامع در حوزه بازرگانی با تاکید بر مدیریت هزینه های خرید می باشد.

- بازنگری نظام انگیزشی و حقوق و دستمزد شرکت: نیروی انسانی تنها نهاده شرکت است که از حالت دوگانه برخوردار می باشد یعنی در عین اینکه عامل تولید محسوب می شود، در مقام ذینفع سازمان نیز مطرح می گردد. دلیل این موضوع به ماهیت سیستم ارگانیک و هوشمند این نهاده باز می گردد. نیروی انسانی نه تنها خود مستقیماً نهاده سازمان تلقی می گردد، بلکه عامل کلیدی در کم و کیف به کارگیری سایر نهاده های سازمان به شمار می رود.

- تعریف و اجرای طرح های توسعه تکنولوژی و کیفیت محصول: صنعت خودروسازی جهانی متناسب با روند توسعه تکنولوژی و تحت تاثیر رقابت حاکم بر این صنعت همواره در پی تامین و صرف هزینه های هنگفت برای تحقیق و توسعه در ابعاد مختلف محصول می باشند. شرکت های خودروسازی ایرانی هم هر از چند گاهی با از رده خارج کردن خودروهای قدیمی خود اقدام به تولید یا مونتاژ خودروهای نسل جدید تر در کشور می نمایند.

- استقرار تدریجی مدل TQM: هر سازمان مانند شرکت رادیاتور ایران می بایست برای توسعه و بهبود مستمر کیفیت عملکرد خود تحت چارچوب کلی و چشم انداز مشخصی حرکت نماید و میزان پیشرفت خود را در این راه مورد اندازه گیری، ارزیابی و تحلیل قرار دهد. حرکت در مسیر تعالی با تاکید بر چشم انداز مدیریت کیفیت جامع در شرکت رادیاتور ایران می تواند مقدمه ای برای هم گرایی کلیه اقدامات، برنامه ها و پروژه هایی شود که شرکت به منظور بهبود کیفیت عملکرد خود در گوشه و کنار شرکت به آنها نیاز دارد.

- تحقیقات بازار و برآورد روند بلند مدت تقاضا به منظور افزایش ظرفیت: صنعت خودروسازی کشور در طول دهه های اخیر همواره به دنبال افزایش ظرفیت تولید بوده و در این رهگذر به توفیقات متعددی نیز دست یافته است. روند افزایش تولید صنعت خودروسازی کشور در طول این مدت ثابت نبوده و با فراز و نشیب های متعددی روبرو شده است.

- ظرفیت سنجی و برنامه ریزی توسعه ظرفیت های تولیدی: نتایج حاصل از تحقیقات بازار و برنامه ریزی بلند مدت برای افزایش ظرفیت در شرکت رادیاتور ایران می بایست با تدوین برنامه های اجرایی و کوتاه مدت مورد پشتیبانی قرار گرفته و عملیاتی شوند.

- هزینه یابی کیفیت: کیفیت و هزینه در واحدهای صنعتی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. هر چقدر کیفیت و استانداردهای طراحی و تولیدی مواد و محصولات را افزایش دهند، هزینه تولید نیز به مراتب بیشتر می شود. متقابلاً یکی از آسان ترین و در عین حال مشکل ساز ترین روش های کاهش هزینه و بهای تمام شده تولید و عرضه محصولات، کاستن از کیفیت طراحی، مواد و فرایند تولید است. از سوی دیگر کیفیت هر محصول می بایست با انتظار و تقاضای بازار مصرف آن متناسب گردد. مجموعه این اقدامات می بایست به صورت ساخت یافته و تحت اصول علمی در شرکت رادیاتور ایران در دستور کار قرار گیرند.

- شش سیگما: استفاده از رویکردهای کنترل کیفیت آماری در بررسی دقت و خطای عملکرد منجر به افزایش دانش، آگاهی و اطلاع شرکت از وضعیت موجود خود در این رابطه می گردد. استفاده از روش های ساخت یافته به این منظور کمک به سزائی در شناخت و تحلیل وضعیت موجود و تعریف و اجرای اقدامات اصلاحی، پیشگیرانه و پروژه های بهبود عملکرد در شرکت می نماید.

منابع و مأخذ:

- ۱- مانزینی ، اندرو (۱۳۸۵) مدیریت تحول سازمانی، آسیب شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی مترجمان: علی عطافر، مرضیه قبادی پور، سعید انالوئی، ناشر: انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین و ارکان دانش
- ۲- کامینگز، توماس جی،(۱۳۸۵) آسیب شناسی، عارضه یابی و تغییر برنامه ریزی شده در سازمان، تحول و توسعه سازمان ، ترجمه کورش برارپور، ناشر: موسسه انتشارات فرازاندیشان سبز،
- ۳- هیگینز، جیمز ام. (۱۳۸۱) کارآفرینی، ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسأله ترجمه محمود احمد پور داریانی، ناشر: انتشارات امیرکبیر،
- ۴- رابینز ، استیفن تتوری (۱۳۷۹) سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) - نویسنده: ، مترجم: سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، ناشر: انتشارات صفار،
- ۵- پروکوپنکو، جوزف(۱۳۸۳) مدیریت بهره وری و کیفیت - جلد اول، و کلاس نورث، ترجمه: گروه مترجمان، ناشر: کارآفرینان بصیر
- ۶- گزارش مدون سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۸۲ تحت عنوان گزارش متدولوژی عارضه یابی سازمانی که در شرکت نوسازی صنایع ایران موجود می باشد.
- ۷- مستندات معرفی مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران در سال ۱۳۸۳ که در شرکت مذکور موجود است.

- ۸- تعالی سازمانی (EFQM) - تالیف بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مترجم: محمد رضا گرامی و حمید رضا نور علیزاده، ناشر: انتشارات سرآمد، سال ۱۳۸۷
- ۹- رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون (۱۳۸۳) سازمان استراتژی محور - تالیف، مترجم: پرویز بختیاری، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی،
- ۱۰- مهربان، رضا (۱۳۸۱)، انحراف معیار ششگانه، ، نشر پیکان،
- ۱۱- کاتلر، فلیپ، (۱۳۸۵) مدیریت بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، نشر آموخته،
- ۱۲- آرمسترانگ، گری، (۱۳۷۹) اصول بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، ناشر: ادبستان،
- ۱۳- پورتر، مایکل، (۱۳۸۵) استراتژی رقابتی، ترجمه جهانگیر مجیدی، عباس مهر پویا، ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا،
- ۱۴- کیلگر، کریستوف، (۱۳۸۲) مدیریت زنجیره تامین و برنامه ریزی پیشرفته، مترجم: نسرين عسگری و رضا زنجیرانی فراهانی، انتشارات ترمه،
- ۱۵- عبدالمحمد رازانی، (۱۳۸۱) آشنایی با مدل EFQM، تالیف و ترجمه: ، ناشر: انتشارات مام،
- ۱۶- هیز، باب، (۱۳۸۱)، اندازه گیری رضایت خاطر مصرف کننده، ترجمه نسرين جزئی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،
- ۱۷- بیکر، ترزال. (۱۳۷۷) نحوه انجام تحقیقات اجتماعی. ترجمه: هوشنگ نایی، چاپ اول، انتشارات روش.
- ۱۸- واس، دی. ای. د. (۱۳۷۶) پیمایش در تحقیقات اجتماعی. ترجمه: هوشنگ نایی، چاپ اول، نشر نی.
- ۱۹- ساعی، علی. (۱۳۸۱) تحلیل آماری در علوم اجتماعی. چاپ سوم. انتشارات کیان مهر.
- ۲۰- مایلز، جرمی و شولین، مارک (۱۳۸۸) رگرسیون و همبستگی کاربردی. ترجمه: علیرضا کیامنش و مسعود کبیری، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی علامه.

- 2۱- Menard, S. (2001). Applied logistic Regression Analysis (2nd ed). Thousand Okas, CA: Sage.
- 2۲- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). Applied Multivariate Research: Design and Interpretation. Thousand Okas, CA: Sage.