

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

انتخاب و ارزیابی استراتژی های بازاریابی بر اساس تحلیل SWOT با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره (مطالعه موردی: شرکت لبنی صباح)

نگارنده: مهتاب سیاحی

استاد راهنما

دکتر رضا شیخ

بهمن ماه ۱۳۹۹

شماره: ۱۴-۹۹-۷۹۳۵
تاریخ: ۹۹، ۱۳، ۱۳

باسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای سیاحی مهتاب با شماره دانشجویی ۹۷۰۰۱۵۴ رشته مدیریت صنعتی-تولید و عملیات تحت عنوان انتخاب و ارزیابی استراتژی های بازاریابی بر اساس تحلیل SWot با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره (مطالعه موردی شرکت لبنی صباح) که در تاریخ ۲۸/۱۱/۱۳۹۹ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه: <u>خیلی خوب</u>) ☐ ☐ مردود ☐			
نوع تحقیق: ☐ نظری ☐ عملی			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر رضا شیخ		
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر		
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر سید محمد حسن حسینی		
۵- استاد ممتحن اول	دکتر مجتبی غیائی		
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر علی اکبر حسینی		

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تیسره: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر (در مدت مجاز تحصیل) می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

شکر و قدردانی

این پایان نامه را تقدیم می‌کنم به مهربانترین همراهان زندگیم، پدر، مادر عزیزم و همسر عزیزم که حضورشان همیشه گرما بخش روح من بوده است.

از استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر رضا شیخ برای تمام حمایت‌ها و زحمات بی دریغ‌شان سپاسگزاری می‌کنم.

از دوستان و همکلاسی‌های گرامی که ایام خوشی را در کنار هم سپری کردیم و مرا در رسیدن به اهدافم یاری نمودند صمیمانه تقدیر می‌کنم.

در پایان از کلیه دوستان خوبم که مطالب زیادی را به من آموختند تشکر کرده و برایشان آرزوی موفقیت و سربلندی می‌کنم.

تهدیه نامه

اینجانب مهتاب سیاحی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد (دکتری) رشته مدیریت صنعتی-تولید و عملیات دانشکده مدیریت و صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه انتخاب و ارزیابی استراتژی های بازاریابی بر اساس تحلیل SWOT با رویکر تصمیم گیری چند معیاره (مطالعه موردی: شرکت لبنی صباح) تحت راهنمایی آقای دکتر رضا شیخ متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده

است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی، مربوطه ذکر شود.

چکیده

باتوجه به اینکه در دنیای امروز بر اساس گزارش رقابت پذیری جهانی، رقابت به عنوان مجموعه‌ای از نهادها، سیاست‌ها و عوامل که سطح بهره‌وری را تعیین می‌نمایند تعریف می‌شود. از سوی دیگر مدیریت استراتژیک هنر و علم فرمول بندی، پیاده سازی و ارزیابی تصمیم های چندکارکردی است که سازمان را در راستای برآورده سازی اهداف خود توانمند می کند. لذا این تحقیق با هدف اولویت بندی استراتژی های بازاریابی؛ تحقیق موردی: شرکت لبنی صباح صورت پذیرفت. بدین منظور بر اساس تحلیل SWOT ابتدا به شناسایی نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌ها و استراتژی های متناسب با آنها پرداخته شد. پس از شناسایی سه مورد از مهم ترین و موثرین استراتژی ها؛ با استفاده از روش ترکیبی الکترونیک فاز ی و یکور به عنوان تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره با رویکرد فاز ی به اولویت بندی استراتژی های منتخب پرداختیم. در این راستا از نظر ۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان (در فاز اول) و پنج نفر از خبرگان حوزه (در فاز دوم) در قالب دو پرسشنامه (فاز اول شناسایی و انتخاب استراتژی ها و فاز دوم اولیت بندی استراتژی های منتخب) بهره بردیم. در نهایت نتایج حاصل نشان داد ترتیب اولویت استراتژی های بازاریابی، بر اساس نقاط ضعف، قدرت، تهدید و فرصت و بر مبنای پنج شاخص قابلیت های مدیریتی، قابلیت های ارتباط با مشتری، قابلیت های نوین بازار، دارایی های منابع انسانی و دارایی های شهرت، به روش ترکیبی الکترونیک فاز ی و یکور؛ بدین شرح است: استراتژی های رهبری هزینه، استراتژی های عمودی رو به بالا و پایین و استراتژی های تنوع.

کلمات کلیدی: بازاریابی، استراتژی های بازاریابی، SWOT، تصمیم گیری چندمعیاره، رویکرد فاز ی، الکترونیک، ویکور

لیست مقالات مستخرج از پایان نامه

-۱

-۲

-۳

فهرست مطالب

۱	فصل اول ؛ کلیات تحقیق
۱-۱	مقدمه ۲
۱-۱	بیان مسئله ۲
۲-۱	اهمیت و ضرورت تحقیق ۸
۳-۱	جنبه های نوآوری تحقیق ۱۰
۴-۱	سوالات تحقیق ۱۱
۱-۴-۱	سوال اصلی ۱۱
۲-۴-۱	سوالات فرعی ۱۱
۵-۱	اهداف تحقیق ۱۱
۱-۵-۱	هدف اصلی ۱۱
۲-۵-۱	اهداف فرعی ۱۱
۶-۱	تعاریف اصطلاحات و لغات تخصصی پروژه ۱۲
۱-۶-۱	استراتژی ۱۲

۱-۶-۲ استراتژی بازاریابی ۱۲

۱-۶-۳ ماتریس SWOT ۱۳

۱-۶-۴ تصمیم‌گیری چند معیاره ۱۳

فصل دوم مبانی نظری و پیشینه پژوهش ۱۵

۱-۲ مقدمه ۱۶

۲-۲ بازاریابی ۱۷

۲-۲-۱ مفهوم قابلیت‌های بازاریابی ۱۸

۲-۳ انواع بازاریابی ۱۹

۲-۳-۱ بازاریابی دهان به دهان ۱۹

۲-۳-۲ بازاریابی رابطه ای ۱۹

۲-۳-۳ بازاریابی شبکه ای ۲۰

۴-۲ مدیریت بازاریابی ۲۱

۵-۲ تکنیک‌های بازاریابی ۲۱

۲-۵-۱ ساختن نام تجاری ۲۲

۲-۵-۲ بازاریابی چند رسانه ای ۲۲

۶-۲ ابعاد بازاریابی ۲۲

۷-۲	فرآیندهای قابلیت‌های بازاریابی	۲۳
۱-۷-۲	معیارهای قابلیت‌های بازاریابی	۲۴
۲-۷-۲	انواع قابلیت‌های بازاریابی	۲۵
۸-۲	سطوح پنجگانه مدل بلوغ فرآیندی استراتژی بازاریابی	۲۵
۱-۸-۲	سطوح بلوغ زیر فرایند استراتژی بازاریابی	۲۵
۲-۸-۲	استراتژی‌های بازاریابی در صنایع غذایی	۲۹
۹-۲	استراتژی‌های رقابتی	۳۳
۱-۹-۲	مزیت رقابتی	۳۳
۲-۹-۲	منابع ایجاد مزیت رقابتی	۳۶
۳-۹-۲	تاریخچه مزیت رقابتی	۳۷
۴-۹-۲	شاخصهای سنجش مزیت رقابتی بر اساس مدل پورتر	۳۸
۱۰-۲	مفهوم استراتژی بازاریابی	۳۹
۱-۱۰-۲	گونه‌های اصلی استراتژی بازاریابی	۴۲
۱۱-۲	پیشینه پژوهش‌ها	۴۳
۲-۱۱-۱	پژوهش‌های داخلی	۴۳
۲-۱۱-۲	پژوهش‌های خارجی	۴۹

۳-۱ مقدمه ۵۴

۳-۲ روش پژوهش ۵۴

۳-۳ قلمرو پژوهش ۶۸

۳-۳-۱ قلمرو مکانی ۶۸

۳-۳-۲ قلمرو زمانی ۶۸

۳-۳-۳ قلمرو موضوعی ۶۸

۳-۴ جامعه و نمونه آماری ۶۸

۳-۵ روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها ۶۹

فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

۴-۱ مقدمه ۷۸

۴-۲ تشریح گام های انجام پژوهش ۷۸

۴-۳ تعیین استراتژی و معیارها ۸۱

۴-۴ تجزیه و تحلیل داده‌ها ۸۵

فصل پنجم بحث و نتیجه‌گیری

۵-۱ مقدمه ۹۶

۹۸	۵-۲ خلاصه پژوهش
۹۹	۵-۳ پاسخ به سوالات
۱۰۰	۵-۴ محدودیتهای پژوهش
۱۰۱	۵-۵ پیشنهادات
۱۰۱	۵-۵-۱ پیشنهادات به سایر محققین
۱۰۱	۵-۵-۲ پیشنهادات به مدیران صنعت
۱۰۵	منابع و مأخذ
۱۰۵	منابع فارسی
۱۰۸	منابع لاتین
۱۱۲	پیوست
۱۱۲	پرسشنامه ۱
۱۱۳	پرسشنامه ۲. خبرگان
۱۱۲	Abstract

فهرست جداول

۳۰	جدول ۱-۲. یافته‌های کلیدی، استراتژی‌های بازاریابی امیدوارکننده
----	--

جدول ۴-۱. ماتریس SWOT حاصل از جمع‌آوری داده‌ها.....	۶۸
جدول ۴-۲. نماد معیارها و گزینه ها.....	۷۰
جدول ۴-۳. طیف فازی مثلثی؛ هفت درجه ای جهت ارزیابی گزینه ها.....	۷۱
جدول ۴-۴. اطلاعات فازی مثلثی پرسشنامه.....	۷۲
جدول ۴-۵. ماتریس تصمیم گروهی فازی.....	۷۳
جدول ۴-۶. ماتریس تصمیم گروهی دیفازی شده.....	۷۳
جدول ۴-۷. جدول تصمیم نرمال شده.....	۷۴
جدول ۴-۸. مقدار آنتروپی هر شاخص.....	۷۴
جدول ۴-۹. مقدار آنتروپی؛ درجه انحراف و وزن هر شاخص.....	۷۵
جدول ۴-۱۰. ماتریس نرمالایز شده فازی تصمیم.....	۷۶
جدول ۴-۱۱. ماتریس تصمیم نرمال وزین.....	۷۶
جدول ۴-۱۲. ماتریس تصمیم نرمال وزین دیفازی شده.....	۷۷
جدول ۴-۱۳. مجموعه معیارهای موافق (هماهنگ)	۷۸
جدول ۴-۱۴. مجموعه معیارهای مخالف (ناهماهنگ)	۷۸
جدول ۴-۱۵. ماتریس توافق.....	۷۹
جدول ۴-۱۶. ماتریس عدم توافق.....	۷۹

جدول ۴-۱۷. مقادیر Si, Ri, Qi ۸۰

جدول ۴-۱۸. اولویت‌بندی استراتژی‌های مورد بررسی ۸۱

فصل اول؛ کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

امروزه مهمترین مسئله اکثر سازمان ها، تدوین و بیان سازی استراتژی‌های است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط پیچیده محیطی تضمین نماید. لذا محیط کسب و کار امروز به شدت تحت تأثیر رقابت میان شرکتها و تغییرات سریع تکنولوژی و تغییر مداوم خواسته ها و نیازهای مشتریان است. با افزایش روز افزون رقابت، و تنوع نیازها و خواسته های مشتریان سازمان باید به فکر دستیابی به مزیت های رقابتی باشند. ایجاد و حفظ مزیت رقابت، مستلزم شایستگی هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می کند. از عوامل مهمی که می تواند موجب ارتقای عملکرد شرکتها شود، قابلیت بازاریابی است. قابلیت بازاریابی شرکت را قادر می‌سازد تا ارزش افزوده ای برای کالا و خدمات بدست آورده و خود را با تقاضای رقابتی تطبیق دهد (عباسی رستمی، ۱۳۹۳). با توجه به این‌که برنامه ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان ها می گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶)، و توجه به این نکته که در ادبیات برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، استراتژی بازاریابی و طرح بازاریابی به عنوان زیر مجموعه ای از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی مطرح هستند. یک شرکت یا سازمان، جهت تحقق اهداف کلان و اهداف بازاریابی خود نیاز به برنامه ریزی بازاریابی دارد که یکی از ستاده‌های مهم این فرآیند، تدوین استراتژی‌های بازاریابی است. از آن روی که در کشور ما صنایع لبنی نقش اساسی در تولید و اشتغال کشور دارند و این مهم توسط شرکت‌های تولیدی لبنیاتی رقم می خورد، این شرکت‌ها باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود انتخاب نمایند.

۱-۱ بیان مسئله

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکتها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آنها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رسانند. زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار

رقابتی همگام نمایند. به عبارت دیگر، مدیران شرکت‌ها، حاصل تصمیم‌گیری‌های خود را در قالب انتخاب استراتژی، در آینه معیارهای عملکردی مشاهده خواهند نمود. تجزیه و تحلیل و مقایسه عملکرد مشاهده شده با روند گذشته، رقبا و یا متوسط صنعت، بازخورد مناسبی را جهت تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های آتی فراهم می‌آورد. به همین دلیل یکی از مهمترین اهداف تمامی شرکتها در طول زمان، بهبود مستمر عملکرد و ارزش بوده است. رویکردهای اخیر معمولاً بر روی عملکرد مالی شرکت و سازمان‌ها به عنوان قابلیت‌های بازاریابی متمرکز شده‌اند. استراتژیهای بازاریابی، یکی از مهمترین بخش‌های استراتژی سازمان است که عموماً سایر استراتژیهای سازمانی در راستای آن، تدوین و اجرا می‌شود. زیرا استراتژی‌های بازاریابی، عموماً اهداف اساسی مالی سازمان را تعقیب می‌کنند و شکی نیست که اهداف مالی سازمان، اگر حتی اهداف اصلی آن نباشد، قطعاً نقش و جایگاهی اساسی در تأمین سایر اهداف سازمان دارند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۰).

عملکرد یک سازمان، محصول برنامه‌هایی است که براساس واقعیات محیط فعالیت و فرصتها و تهدیدهای سازمان تدوین و به اجرا در می‌آید (خان^۱، ۲۰۱۹). واقعیات و شرایط مربوط به محیط فعالیت یک سازمان، بخش مهمی از عوامل تعیین‌کننده برون‌داد سازمان است که مشخصه اصلی و مهم این بخش از عوامل، برون‌زاد بودن و خارج بودن از کنترل مدیران سازمان است. فهم و درک تأثیر عوامل محیطی بر استراتژی‌های سازمانی و نقش این دو در تعیین برون‌دادهای سازمان می‌تواند مدیران سازمانها را در تعیین و تعقیب و اجرای صحیح استراتژی‌های مختلف سازمان یاری رساند (شهامت، ۱۳۸۹).

استراتژی در اصطلاح عام برنامه و دورنمایی از اهداف آینده است که یک موجودیت در جهت نیل به آن اهداف، این استراتژی را تدوین و پیگیری می‌کند. اما در علم مدیریت، تدوین استراتژی همانا یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم‌گیریهای حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان

¹ Khan

و تعالی آن می‌باشد. آنسوف، که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داده، معتقد است که هر قدر بین استراتژی‌ها، اهداف و فعالیت های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و پایدارتر خواهد بود (فیض، ۱۳۹۱).

شرکت‌ها بر اساس میزان اهمیتی که برای بازاریابی، نوآوری و یادگیری قائل می‌شوند، قادرند تا به مزیت رقابتی دست پیدا کنند. بازاریابی یکی از اساسی ترین اجزا برای کسب مزیت رقابتی و سودآوری شرکتها به حساب می‌آید و شرکتها باید از توانایی بالای بازاریابی برخوردار باشند تا محصولاتشان را سریعتر به بازار برسانند و در برابر رقبا بهتر به مشتریانشان خدمات ارائه دهند.

با مراجعه به تحقیقات و ادبیات مالی مشاهده می شود که عمده ترین دلایل ناکامی شرکت ها فقدان یا عدم کفایت سرمایه گذاری و تأمین مالی نامناسب و ناکافی آنها است. بدلیل اختلاف در هزینه‌های تأمین مالی، شرکتها ترجیح می‌دهند از بدهی‌ها به جای انتشار سهام استفاده کنند. ساختار سرمایه نامناسب برای هر شرکتی کلیه زمینه های فعالیت شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌تواند باعث بروز مسائلی نظیر عدم کارایی در بازاریابی محصولات شود (سجادی، ۱۳۹۰).

یافته‌های متناقض مطالعات قبلی در خصوص رابطه بین اهرم و ارزش گذاری شرکت ممکن است به دلیل تمرکز محققان بر یک رویکرد باشد. بیشتر محققانی که این مطالعات را انجام داده‌اند از رویکرد جامع و فراگیر استفاده کرده اند که اثر مستقیم اهرم مالی بر ارزش شرکت را بررسی نمایند. ابرین (۲۰۰۳)، بیان می کند که مطالعات قبلی اثر استراتژی‌های بازاریابی و رقابت را نادیده گرفته اند و ممکن است باعث ایجاد نتایج متناقض و متفاوتی شوند. پورتر، چارچوبی را که شرکت‌ها ممکن است یک استراتژی بازاریابی به منظور افزایش کارایی شرکت انتخاب می‌کند را بسط داد. او استدلال کرد که شرکت باید بین حداقل کردن هزینه محصول در یک صنعت که به عنوان استراتژی رهبری هزینه خوانده می‌شود و یا یک محصول منحصربه فرد از نظر کیفیت، ویژگی‌های فیزیکی یا ارائه خدمات منحصربه فرد که به عنوان استراتژی تمایز محصول خوانده می‌شود انتخاب کند (پورتر، ۲۰۰۵). شرکت‌هایی که

از استراتژی رهبری هزینه استفاده می کنند از طریق استفاده از اهرم مالی در شرایطی که کارایی مدیریتی، به دلیل نظارت وام دهنده افزایش یابد منتفع خواهند شد (جنسن^۱، ۲۰۱۱).

امروزه سازمان ها در محیط رقابتی شدیدی قرار گرفته اند که در جهت موفقیت در این شرایط نیازمند به توجه به بازاریابی محصولات خود می باشد که شرکت های مواد غذایی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. وجود تنوع زیاد محصولات شرکت های مواد غذایی از یک طرف و نیاز های مختلف جامعه در رابطه با مواد غذایی با کیفیت مناسب نیازمند فعالیت های مستمر از طرف شرکت های مواد غذایی جهت تطابق این نیاز ها با محصولاتشان می باشد، که محصولات لبنی یکی از آنها می باشد. شرکت ها معمولاً به اصول علمی بازاریابی توجه ندارند و به صورت سنتی کار می کنند. با توجه به رشد روز افزون متقاضی محصولات لبنی به عنوان فرصت لازم است این شرکت ها با توجه به نقاط قوت، تهدیدات محیطی، فرصت ها و ضعف، استراتژی بازاریابی خود را هماهنگ کنند و بهترین را انتخاب کنند. استراتژی چیست؟ یک استراتژی، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارهای هدف رقبا و دیگر عوامل محیطی. کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت ها و منابع بازاریابی است به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار-محصول خاص، است.

لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص. سپس، شرکت ها از طریق یک طراحی و اجرای برنامه مناسب عناصر آمیخته بازاریابی (اساساً چهار آمیخته محصول، قیمت، پیشبرد و مکان) طبق نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه آن در بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی می باشند (علی و همکاران، ۱۳۹۳).

^۱ jensen

افراد و سازمان‌ها با مشکلات مختلفی در تصمیم‌گیری در زندگی خود و همچنین فعالیت‌های مهندسی و مدیریت مشاغل روبرو هستند که ممکن است نسبتاً ساده باشد مانند انتخاب تلفن همراه مناسب یا پیچیده مانند تعیین محل مناسب برای کارخانه تولید. براساس نوع و مقیاس مسئله، ممکن است فرایند تصمیم‌گیری برای ارزیابی یا انتخاب گزینه‌های مناسب، چندین معیار معمولاً متضاد را در نظر بگیرند. در چنین شرایطی، روش‌های MCDM را ارائه می‌دهند (اصغرپور، ۱۳۹۷).

در چنین شرایطی، روش‌های MCDM ابزار مناسبی را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند، با تمرکز بر مشکلات تصمیم‌گیری با هدف تعیین جایگزین‌های ارجح در بین مجموعه‌ای از گزینه‌های از پیش تعیین شده مبتنی بر ترجیحات تصمیم‌گیرندگان (DM) روش‌های MCDM را می‌توان با توجه به نوع مشکل تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری فردی و GDM طبقه‌بندی کرد. تصمیم‌گیری گروهی چند معیاره (MCGDM) مشکل ارزیابی یا انتخاب گزینه‌های جایگزین را که با (MCGDM) معیارهای نامفهوم و متناقض توسط یک گروه همکاری مرتبط است، معروف به GDM در نظر می‌گیرد. در مشکلات MCGDM، یک ماتریس تصمیم‌گیری گروهی با جمع‌آوری ارزیابی فردی هر تصمیم‌گیرنده (DM) با هدف یافتن یک راه حل رضایت بخش گروه که برای DM ها ارجحیت دارد، ایجاد می‌شود (همان).

روش‌ها و تکنیک‌های زیادی برای تحلیل موارد استراتژیک می‌تواند به کار برده شود که در این میان تحلیل SWOT که فرصت‌ها، تحلیل SWOT یک ابزار مهم حمایت‌کننده برای تصمیم‌گیری می‌باشد و به صورت معمول به عنوان ابزاری برای تحلیل سیستماتیک محیط داخلی و خارجی یک سازمان به کار برده می‌شود. بوسیله شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را بر مبنای نقاط قوت خود تعیین کنند، نقاط ضعف خود را از بین برده، از فرصت‌ها بهره‌برداری کرده یا از آنها برای مقابله با تهدیدها استفاده نماید. نقاط قوت و ضعف به وسیله ارزیابی عوامل محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها به وسیله ارزیابی عوامل محیط خارجی شناسایی می‌شوند (نخعی کمال آبادی، ۱۳۸۹).

تحلیل SWOT مهمترین عوامل داخلی و خارجی را از روی تمام عوامل ممکن که بر روی آینده سازمان اثرگذارند و بر گرفته از عوامل استراتژیک سازمانی هستند، شناسایی می کند. محیط های داخلی و خارجی شامل متغیرهایی هستند که در داخل و خارج سازمان وجود دارند و مدیریت سازمان هیچ گونه تأثیر کوتاه مدتی بر روی این متغیر ها ندارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳).

هرگاه تحلیل SWOT به درستی استفاده گردد می تواند مبنای خوبی برای فرمولاسیون استراتژی ارائه کند. اگر چه تحلیل SWOT در اندازه گیری و ارزیابی مراحل دارای کمبود هایی می باشد. در تحلیل های متعارف SWOT اهمیت عوامل در تعیین تأثیر هر عامل برای طرح یا استراتژی پیشنهادی و کمیت عوامل به ما نشان داده نمی شود، به عبارت دیگر تحلیل SWOT یک ابزار تحلیلی برای تعیین رابطه اهمیت فاکتورها یا توانایی ارزیابی متناسب گزینه های تصمیم گیری بر مبنای این عوامل را ارائه نمی کند. تحلیل SWOT عوامل را مجزا و به صورت مختصر شرح می دهد. تحلیل SWOT به تحلیلگرها اجازه دسته بندی عوامل داخلی بمانند (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) در ارتباط با تصمیم گرفته شده را می دهد، بنابراین آنها را قادر می سازد تا فرصتها و تهدیدها را با نقاط قوت و ضعف در مقایسه نمایند، اگر چه نتیجه تحلیل SWOT اغلب فقط یک لیست یا یک تست کیفی ناقص از عوامل داخلی و خارجی می باشد و این تحلیل نمی تواند فرآیند تصمیم گیری استراتژیک را به صورت جامع ارزشیابی نماید یک سازمان می تواند از فرصتهایش استفاده بهینه ببرد اگر دارایی ها و قابلیت هایش را به طوریکه نشانگر برتری هایش باشد در اختیار گیرد در غیر این صورت فرصتها قبل از هر گونه کسب منفعتی از بین می روند یا توسط رقبا مورد استفاده قرار می گیرند. رابطه ای مشابه بین تهدیدها و تواناییها وجود دارد، توانایی غلبه یا مقاومت کردن در برابر تأثیرات تهدیدها بستگی به توانایی فرد دارد. یک سازمان قوی می تواند از توانایی هایش برای کم یا حذف کردن تهدیدها استفاده کند. رابطه بین ضعفها و توانایی های یک سازمان چنان است که یک سازمان با نقاط قوت بیشتر احتمالاً نقاط ضعف کمتری خواهد داشت و قادر خواهد بود با شرایط برآمده از این نقاط ضعف روبرو شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). شرکت صباح یک بنگاه اقتصادی می باشد، لذا تعیین استراتژی ها به عنوان مسیر های اصلی رسیدن به اهداف لازم و ضروری است. متداول ترین

روشی که برای تحلیل موارد استراتژیک در مدیریت استراتژیک به کار گرفته می‌شود تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. به عبارتی شرکت صباح با تعریف نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند با تکیه بر نقاط قوت خود و حذف نقاط ضعف خود و هم‌چنین با ایجاد فرصت‌ها با تهدیدها مقابله کند.

ماتریس SWOT به مذکور نمی‌تواند به تنهایی در فرایند ارزیابی و تصمیم‌گیری استراتژیک مفید باشد. لذا با کمی نمودن عوامل SWOT و تعیین اهمیت وزنی هر یک از عوامل می‌توان تحلیل کاملتری انجام داد. هدف این تحقیق انتخاب و ارزیابی استراتژی‌های بازاریابی براساس رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره و ماتریس SWOT است.

با توجه به مطالب ارائه شده؛ این پژوهش سعی دارد به انتخاب و ارزیابی استراتژی‌های بازاریابی بر اساس تحلیل SWOT با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره در شرکت لبنی صباح بپردازیم و به این سوال اصلی پاسخ دهیم که انتخاب و ارزیابی استراتژی‌های بازاریابی بر اساس تحلیل SWOT با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره بر فروش محصولات شرکت لبنی صباح کدام است؟

۱-۲ اهمیت و ضرورت تحقیق

رقابت شدید پدیده جدیدی به نام محیط فرارقابتی، پدیده تعدد انتخاب مشتری را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است. در یک چنین محیطی استراتژی‌های بازاریابی رقابتی است که به سازمان مزیت رقابتی می‌بخشد. استراتژی بازاریابی زمانی صورت می‌گیرد که برای فعالیت بیشتر در حوزه کسب و کار خود تصمیماتی اتخاذ شود. از این رو با توجه به افزایش رقابت در بازار سرمایه روز به روز اهمیت بازاریابی در یک سازمان تجاری افزایش می‌یابد (حسینی و ابراهیمی، ۱۳۹۳).

صنعت لبنیات یکی از مهمترین بازارهایی است که پیشرفت فناوری ماشین آلات، بهره گیری از تجربه های متخصصان و توسعه و پیشرفت رشته های صنایع غذایی محیطی بسیار رقابتی ایجاد کرده است. به طوریکه هر شرکتی برای ورود به بازار لبنیات و حفظ بقای خود لازم است از یک سلسله معیارهایی چون توان مالی، بخش تحقیق و توسعه قوی، بازاریابی علمی و تخصصی، مدیریت توزیع کارکنا متعهد و باتجربه و روند ارتقای شغلی مشخص برخوردار باشد تا بتواند، و فروش نظام مند به راحتی خود را با تغییرپذیری های محیطی سازش و هماهنگی دهد. صنعت لبنیات در ایران برای استفاده مناسب از ظرفیت های تولیدی خود و رسیدن به جایگاه شایسته در عرصه رقابتی به ویژه در زمینه بین الملل در آغاز نیاز به موفقیت در بازار داخلی با استفاده از شیوه های بهینه بازاریابی دارد. در نتیجه آگاهی از راهبردهای مناسب بازاریابی با توجه به وضعیت شرکت میتواند به رشد بیشتر این صنعت کمک کند. توجه به رشد روز افزون سازمانها در رقابت برای تحصیل سهم بازار ضرورت وجود برنامه ریزی راهبردی را در سازمانها دو چندان میکند که توجه بسیاری از محققان را جلب کرده است (مهرمنش و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به تغییر ماهیت شرکت لبنی صباح از یک شرکت تولید محور به یک بنگاه اقتصادی، رسالت و چشم انداز شرکت تغییر خواهد نمود لذا مسیرهای جدیدی برای نیل به آنها لازم می باشد، از اینرو تعیین استراتژی ها به عنوان مسیرهای اصلی رسیدن به اهداف جدید شرکت لبنی صباح، امری ضروری است. متداول ترین روشی که برای تحلیل موارد استراتژیک در مدیریت استراتژیک به کار گرفته می شود، تحلیل نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها و تهدیدها می باشد. که در آن نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها و تهدیدهای سازمان مورد بررسی قرار می گیرد، مهمترین عوامل داخلی و خارجی محیطی که می تواند بر آینده سازمان اثر بگذارد، شناسایی می شود و سپس استراتژی مناسب انتخاب می گردد. به عبارتی شرکت لبنی صباح با تعریف نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای خود تحلیل (عوامل داخلی و خارجی) می تواند با تکیه بر نقاط قوت خود، حذف نقاط ضعف خود، و به کار گیری یا ایجاد فرصتها، با تهدیدها مقابله کند. در تحلیل SWOT به طور معمول، میزان اهمیت و تأثیر وزنی هریک از این عوامل بر روی استراتژی ها مشخص نمی شود و نتایج آن صرفا به تهیه یک لیست از عوامل داخلی و

خارجی محدود می گردد و تحلیل جنبه کیفی پیدا می کند. به همین دلیل تحلیل SWOT به تنهایی نمی تواند در انتخاب آلترناتیوها و فرآیند ارزیابی تصمیم گیری استراتژیک مفید باشد. لذا با کمی نمودن عوامل SWOT و تعیین اهمیت وزنی هر یک از عوامل، شرکت لبنی صباح می تواند تحلیل کاملتری انجام دهد و از نتایج آن در تصمیم گیریهای خود استفاده کند. هدف این تحقیق انتخاب و ارزیابی استراتژی های بازاریابی براساس رویکرد تصمیم گیری چند معیاره و ماتریس SWOT است. لذا این بررسی از روش تصمیم گیری چند معیاری برای کسب اوزان نسبی هر معیار مبنی بر داوری های ذهنی کارشناسان در مورد شرکت لبنی صباح از طریق فرایند شبکه ی تحلیلی استفاده می کند.

۳-۱ جنبه های نوآوری تحقیق

باتوجه به محدودیت های روش SWOT که تنها استراتژی های مناسب را مشخص می کند اما اولویت بندی استراتژی های مستخرج را مشخص نمی نماید؛ به منظور اولویت بندی استراتژی ها از روش تصمیم گیری چندمعیاره در محیط فازی استفاده نمودیم. که از میان روش های تصمیم گیری چندمعیاری؛ برای اولین بار در ایران، با ترکیب دو روش الکترون فازی و ویکور؛ و بهره مندی از آنتروپی شانون استراتژی های بازاریابی مناسب شرکت لبنی صباح که از ماتریس SWOT استخراج شده بود را اولویت بندی نمودیم.

با تحقیقات و بررسی های صورت گرفته در ادبیات تجربی مشخص است که در تحقیقات داخلی هرگز این روش در مقالات و مطالعات انجام نشده است. با این تحقیق که ضمن پوشش شکاف تحقیقاتی موجود به کسب شواهد تجربی و بومی بیشتری در این تحقیق پرداخته شد.

۴-۱ سوالات تحقیق

۴-۱-۱ سوال اصلی

اولویت‌بندی مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی محصولات شرکت لبنی صباح به چه ترتیب است؟

۴-۱-۲ سوالات فرعی

۱. ماتریس SWOT استراتژی‌های بازاریابی شرکت لبنی صباح چگونه است؟
۲. اولویت‌بندی استراتژی‌های بازاریابی شرکت صباح براساس روش تصمیم‌گیری چندمعیاره ترکیبی الکترونیک فازی و ویکور به چه ترتیب است؟

۵-۱ اهداف تحقیق

۵-۱-۱ هدف اصلی

هدف اصلی این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی محصولات شرکت لبنی صباح است. لذا به منظور نیل به این هدف دو سال فرعی مطرح می‌شود.

۵-۱-۲ اهداف فرعی

۱. تشکیل ماتریس SWOT استراتژی‌های بازاریابی شرکت لبنی صباح

۲. الویت بندی استراتژی‌های بازاریابی شرکت صباح براساس روش تصمیم‌گیری چندمعیاره ترکیبی الکتره فازی و ویکور

۱-۶ تعاریف اصطلاحات و لغات تخصصی پروژه

۱-۶-۱ استراتژی

کلمه استراتژی، بطور غیر مستقیم، «بر گرفته از لغت یونانی استراتگوس، به معنای فرماندهی، و لغات هم خانواده آن، استراتا گم، به معنای تدبیر یا عمل فرمانده و استراتوس، به معنای ارتش است.» معادل یونانی کلمه استراتژی، احتمالاً «واژه استراتژیک اپیستم، به معنای دانش ژنرال (یا فرمانده) و یا استرانگون سوفیا»، به معنای حکمت فرمانده است. از سوی دیگر، کلمه استراتگماتا، توصیف کننده ترکیبی از استراتگما با استراتا گمز، به معنای فریب های جنگی است.» با این حال، ریشه یابی لغتی واژه استراتژی، بدان معنی نیست که اندیشه و عمل استراتژی به معنای امروزی (یاحتی سنتی) آن نیز از یونان قدیم سرچشمه گرفته باشد. اما استراتژی در اصطلاح عام، برنامه و دور نمایی از اهداف آینده است که یک موجودیت درجهت نیل به اهداف خود، آن استراتژی را تدوین و پیگیری می کند. اما در علم مدیریت، تدوین استراتژی همانا یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم گیری های حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان و فعالیت آن می باشند. (حسینی، ۱۳۹۲)

۱-۶-۲ استراتژی بازاریابی

قابلیت‌های بازاریابی فرایند یکپارچه ای است که در آن شرکتها منابع محسوس و نامحسوس را برای درک پیچیدگی نیازهای خاص مشتریان، دستیابی به یک تمایز نسبی محصولات برای برتری رقابتی و در نهایت دستیابی به یک کیفیت برند مناسب به کار می برند (سانگ، ۲۰۰۷).

۱-۶-۳ ماتریس SWOT

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو دانش آموخته مدرسه بازرگانی هاروارد به نام های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد و کاربرد آن در تحقیقات استراتژیک است. چند سالی است که این روش در ایران بسیار رایج شده است. اما موضوع، آن است که به کارگیری این ابزار، نسبت به سایر روش ها و ابزارهای تحقیقات راهبردی بسیار بیشتر بوده، به گونه ای که تقریباً تحلیل SWOT همراه و در کنار تحقیق راهبردی عنوان می شود (دورته و همکاران، ۲۰۰۶).

برای عینی تر شدن ادعای فوق، تحلیلی کمی از تعداد مطالب و مقالات مرتبط با پژوهش های راهبردی ارائه می کنیم. جدول زیر تعداد یافته های فارسی جستجو در گوگل در خصوص کلمات کلیدی مرتبط با تحقیقات راهبردی را نشان می دهد. ماتریس SWOT ابزاری است که در درون و به عنوان بخشی از فرایند مدیریت راهبردی و در کنار سایر مؤلفه های آن معنادار می شود. بنابراین اگر بخواهیم چگونگی کاربرد این ماتریس را به طور صحیح فهم کنیم، باید در کنار سایر مؤلفه های برنامه ریزی و مدیریت راهبردی تبیین شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک دارای گام های زیر است (پل و ریچاتر، ۲۰۰۷)

۱-۶-۴ تصمیم گیری چند معیاره

تصمیم گیری شامل بیان درست اهداف، تعیین راه حل های مختلف و ممکن، ارزیابی امکان پذیری آنان، ارزیابی عواقب و نتایج ناشی از اجرای هر یک از راه حل ها و بالاخره انتخاب و اجرای آن می باشد. کیفیت مدیریت اساساً تابع کیفیت تصمیم گیری است زیرا کیفیت طرح و برنامه ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از اعمال آن ها بدست می آید همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می نماید. در اکثر موارد تصمیم گیری ها وقتی مطلوب و مورد رضایت تصمیم گیرنده است که تصمیم گیری براساس چندین معیار مورد بررسی قرار گرفته باشد. معیارها ممکن است کمی یا کیفی باشند. در روش های تصمیم گیری چند معیاره که در دهه های اخیر مورد توجه محققین قرار گرفته است به جای استفاده از یک معیار سنجش بهینگی از چند معیار سنجش استفاده می شود (گل پیرا، ۱۳۹۱)

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱ مقدمه

مرور و پیشینه ادبیات یکی از اولین گام های مهم در هر پژوهشی است. در فرآیند پژوهش نیز مانند هر فرآیند دیگری باید قبل از هر نوع تلاش در جهت پاسخ دادن به سوالات پژوهش نتیجه تلاش های دیگران را بررسی نمود تا بتوان با مفاهیم و مبانی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت تفصیلی آشنا گردید.

مدیریت استراتژیک هنر و علم فرمول بندی، پیاده سازی و ارزیابی تصمیم های چندکارکردی است که سازمان را در راستای برآورده سازی اهداف خود توانمند می کند. بنابراین تعریف، مدیریت استراتژیک بر یکپارچگی مدیریت بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید، عملیات و پژوهش و توسعه تمرکز می کند. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران مهم ترین و اساسی ترین گام در فرایند مدیریت استراتژیک فاز تدوین استراتژی ها است. در فاز تدوین استراتژی ها ابتدا چشم انداز سازمان تهیه شده، سپس محیط پیرامونی سازمان تجزیه و تحلیل می شود و فرصت های موجود و تهدیدهایی که سازمان با آنها مواجه است شناسایی می شوند. در ادامه پتانسیل های درونی سازمان و همچنین کاستی ها و ضعف های آن استخراج می شوند. سپس با توجه به تحلیل های مربوط به شرایط داخلی و خارجی با در نظر گرفتن مأموریت های سازمان، اهداف سازمان استخراج می شوند. بعد از این گام، سازمان با اتکا بر عوامل داخلی (قوت - ضعف) و عوامل محیطی (فرصت - تهدید به استخراج استراتژی های خود اقدام می کند. این استراتژی ها اغلب از درون ماتریسی به نام SWOT استخراج می شوند، سپس برای اولویت بندی استراتژی های شناسایی شده از ابزارهای متفاوتی استفاده میشود. در همین راستا در این فصل از پژوهش به مبانی نظری در رابطه با بازاریابی و استراتژی های آن و همچنین پیشینه پژوهش پرداخته شده است.

۲-۲ بازاریابی

با افزایش رقابت مدیران، شرکت‌ها با نیاز روزافزون به اطلاعات بازاریابی و محصول مواجه اند (الیس، دایسه و کان ونگ^۱، ۲۰۱۱) بازاریابی، شامل اقداماتی در جهت ایجاد و نگهداری یک رابطه تبادلی با مخاطبان هدف می‌باشد که از محصولات، خدمات، ایده‌ها و یا اهداف دیگر تشکیل شده است. هدف، فراتر از این است که فقط به جذب مشتری جدید و ایجاد تراکنش بپردازیم؛ بلکه باید مشتری را حفظ کرده و داد و ستدش با شرکت را رشد دهیم. بازاریابان می‌خواهند ارتباط خود با مشتری را از طریق ارائه ارزش‌های ممتاز از نظر او، استحکام بیشتری ببخشند (کیایی، ۱۳۹۵).

کاتلر^۲ در تعریفی که از بازاریابی ارائه کرده، با گسترش مفاهیم مطرح شده قبلی، آنچه را که معمولاً تحت عنوان آمیخته بازاریابی نام برده می‌شود، تشریح می‌کند. از دید وی، بازاریابی تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی است که به دقت تدوین شده‌اند تا ضمن تسهیل مبادلات ارزشها با بازارهای هدف، دسترسی به هدفهای سازمانی را ممکن سازد (کیایی، ۱۳۹۵).

نکات کلیدی این تعریف به شرح زیر است:

۱. بازاریابی فرایندی مدیریتی تعریف شده که شامل تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل است.
۲. بازاریابی فعالیتی تصادفی برای رسیدن به پاسخ مطلوب نیست، بلکه برنامه‌ای به دقت تدوین شده است.
۳. بازاریابی در پی تبادل آزادانه ارزش‌ها و کالاهاست.

¹ Ellis, Dietse and Kang Wang

² Katler

۴. بازاریابی به معنای انتخاب بازارهای هدف است نه تلاشی کورکورانه برای فتح هر بازار و در دسترس گذاشتن همه چیز برای همه کس.
۵. بازاریابی در پی رسیدن به اهداف سازمانی است.
۶. بازاریابی به نظرهای شخصی متکی نیست، بلکه بر رهنمودهای سازمانی که هدفش پاسخ به نیاز بازار هدف است، اتکا دارد.
۷. بازاریابی مجموعه‌ای از ابزارها را که "آمیخته بازاریابی" خوانده می‌شود در اختیار مدیر قرار می‌دهد.

۲-۱- مفهوم قابلیت‌های بازاریابی

در حال حاضر قابلیت‌های بازاریابی شرکتها را قادر می‌سازند تا بصورتی تاثیرگذار جهت‌گیری‌های استراتژیکی را که به منظور مطابقت با شرایط بازاری رویاروی شرکت طراحی شده، اجرا کنند و به اهداف عملکردی خاص دست پیدا کنند. قابلیت‌های بازاریابی در واقع به عنوان فرایند به کارگیری دانش، مهارت و منابع سازمان جهت ایجاد ارزش افزوده برای کالاها و خدمات، برآوردن تقاضاهای رقابتی و اهمیت پاسخگویی به نیازهای مرتبط با بازار، تعریف شده است (دولت آبادی و خائف الهی، ۱۳۹۰).

قابلیت‌های بازاریابی از تلفیق منابع مشهود و نامشهود سازمان برای دستیابی به محصولات و نام نشان تجاری متفاوت از رقبا و جهت فهم نیازهای اساسی مشتریان بوجود می‌آید، سازمان‌ها برای توسعه قابلیت‌های بازاریابی مهارت و دانش‌های کارکنان خودشان را با منابع قابل مشاهده تلفیق می‌کنند. با استفاده از بازاریابی سازمان‌ها می‌توانند نیازهای مشتریان خود را بشناسند و محصول و خدمات مورد پسند مشتریان خود را ارائه دهند که این رفتار به معنی توجه به نیازهای بازار و بازارگرا بودن است. بازارگرایی به افراد کمک می‌کند تا بتوانند ارزش برتر را برای مشتریان خود بوجود آورند و در واقع یک منبع مزیت شناخته می‌شود. یکی از منابع مهم برای افزایش مزیت‌های رقابتی قابلیت‌های

بازاریابی است که به سازمان کمک می‌کند به مشتریان خود وفادار باشند و رابطه پایداری با آنها داشته باشند (نورالهی و همکاران، ۱۳۹۲).

۲-۳ انواع بازاریابی

در این بخش انواع روش‌های بازاریابی شرح داده شده است:

۱-۳-۲ بازاریابی دهان به دهان

بازاریابی دهان به دهان شخصی، ابزار تبلیغی قدرتمند و منبع اطلاعاتی مهم و تاثیر گذار بر نگرش‌ها و رفتار خرید مصرف‌کننده است. با این وجود دهان به دهان گشتن اطلاعات برای شرکت‌ها بسیار مهم است و ابزاری قدرتمند محسوب می‌شود. همچنین کروز نشان داد که مصرف‌کنندگان به دلایل مختلفی تجارب استفاده از محصولات مختلف را در اختیار دیگران قرار می‌دهند. از جمله این دلایل می‌توان به اعتبار بخشیدن به خودشان، اعلام مالکیت و یا کمک به دیگران اشاره نمود. به طور کلی دهان به دهان گشتن اطلاعات نسبت به تبلیغات چاپی، تبلیغات رادیویی و فروش شخصی، تاثیر بیشتری بر روی رفتار مصرف‌کنندگان می‌گذارد (مک کلن و روسی، ۲۰۱۴).

۲-۳-۲ بازاریابی رابطه ای

ظهور بازاریابی رابطه ای، توسط پیرز و راجرز^۱ (۱۹۹۳) و پین و فرو^۲ (۲۰۰۶) نشانه های تغییر الگو را از بازار یابی انبوه به بازار یابی فردی (تک به تک) نشان داد که در آن مشتری و فروشنده متقابلاً درگیر فرآیند تولید مشترک هستند. بازاریابی رابطه ای را می توان به عنوان استراتژی بازاریابی یک سازمان تلقی نمود. طبق نظر بول (۲۰۰۳)، در سال های اخیر بسیاری از سازمان ها نیاز به مشتری گرا بودن را به دلیل رقابت های شدید دنیای تجارت امروز دریافته اند. به عنوان یکی از عناصر مهم استراتژی های هر سازمان تلقی شده و بنا به تعریف گامسون (۲۰۰۲)، مدیریت ارتباط با مشتریان، ارزش ها و استراتژی های بازاریابی رابطه ای است که تاکید ویژه ی آن روی ارتباط با مشتری و مشتری گرایی است (شهامتی، ۱۳۸۹).

۲-۳-۳ بازاریابی شبکه ای

در بازاریابی شبکه ای، بازاریاب بصورت تبلیغات کلامی یا تبلیغات چهره به چهره اقدام به فروش محصولات کمپانی می کنند (محمدی^۳، ۲۰۱۶). سر و کار فعالان فروش شبکه ای با قانون، بدلیل شباهت این نوع از فروش، با شرکت های هرمی می باشد. شرکت های بازاریابی شبکه ای محصولی را که خود تولید کرده اند می فروشند البته گاهی شرکت های ممکن است شرکتی محصولاتش را برای فروش به

^۱pepper and roger

^۲payne and frow

^۳ MOHAMMADI

آنها واگذار کند بازاریابی و فروش محصولات توسط توزیع کنندگان مستقل صورت می گیرد و در مقابل، شرکت بابت بازاریابی به افراد پاداش یا پور سانت می دهد (کمالی، ۱۳۹۳).

برخی از عبارت‌های مرتبط با بازاریابی شبکه‌ای عبارتند از: فروش رابطه‌ای^۱، بازاریابی چند سطحی، ام ال ام، ان ام، شرکت‌های هرمی^۲، فروش ارجاعی^۳، شرکت‌های سرمایه گذاری، بازاریابی اثر شبکه‌ای و شرکت‌های پونزی، بازاریابی رابطه‌ای که در ایجاد و حفظ روابط مشتری در بلندمدت به جای تأکید بر معاملات فردی تمرکز می کند، نوعی مزیت رقابتی و استراتژیک معرفی شده است (وبستر، ۱۹۹۲).

۴-۲ مدیریت بازاریابی

بسیاری از مردم مدیریت بازاریابی را تلاش برای پیدا نمودن مشتریان برای محصولات سازمان می دادند، اما این نگرش محدود و در حقیقت ساده اندیشی است. هر موسسه، همیشه با سطح مطلوبی از تقاضا برای محصولات خود روبه رو نیست. در یک زمان ممکن است شرکت با عدم تقاضا یا تقاضای ناکافی رو به باشد (محمدی^۴، ۲۰۱۶).

¹ Affiliate Marketing

² Referral Marketing

³ Network-Effect Marketing

⁴ MOHAMMADI

۲-۵ تکنیک‌های بازاریابی

محققین بازاریابی در طی ۳۰ سال تجربیات بسیاری در مورد بازاریابی محاوره ای^۱ را دریافته اند . بداعت و جذابیت اینترنت، بسیاری را به سمت بازنگری این تجربیات رهنمون شده است. تکنیکهای بازاریابی قدیمی بسیاری قابل ملاحظه هستند برخی از معروفترین آنها عبارتند از (پاپاس^۲، ۲۰۱۶):

۱-۵-۲ ساختن نام تجاری

برخی محققین به این موضوع اشاره دارند که، نام تجاری هفت شرکت برتر اینترنتی (از جمله AOL، Yahoo، Netscape و amazon) توسط بیش از ۵۰ میلیون امریکایی قابل شناسایی است (پاپاس، ۲۰۱۶).

۲-۵-۲ بازاریابی چند رسانه‌ای

در خصوص این گونه از بازاریابی تجربه ای تحت عنوان نام به صورتی که، صور قدیمی تبلیغات و بازاریابی را به همراه اینترنت به کار برد، پیشنهاد شده است (پاپاس، ۲۰۱۶).

^۱ Interactive marketing

^۲ Pappas

۲-۶ ابعاد بازاریابی

ابعاد بازاریابی این ابعاد به طور کلی به نگرش سیستمی مدیران، بررسی عوامل اجتماعی و محیطی، تغییر فرهنگ، سیستم‌های اطلاعات بازاریابی، شناسایی نیازها و رفتار مشتریان وابسته است و باید بسترهای لازم برای اجرای تمام ابعاد بازاریابی فراهم شده باشد (تسوی^۱، ۲۰۲۰).

۱. بازارگرایی: گرایش به بازار و توجه به نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی جدید است و مدیران هر سازمانی باید خود را با شرایط روز همگام سازند.

۲. بازارشناسی: شناخت بازار به صورت نظام مند برای جمع آوری اطلاعات و شناسایی عوامل بازار مثل رقبا، مشتریان بالقوه و بالفعل

۳. بازاریابی: جستجو برای یافتن مناسبترین ابزار برای طراحی و ارائه خدمات جدید و با کیفیت، یافتن بخشهایی که سازمان می تواند در آنجا به صورت مفیدتر و مؤثرتر حضور یابد.

۴. بازارسازی: نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن سازمان، محصولات و خدمات آن با استفاده از ابزارهای بازاریابی.

۵. بازارگردی: سازمان را قادر می سازد تا تغییرات و تحولات را شناسایی کند.

۶. بازارسنجی: تحلیل موقعیت بازار با توجه به آنچه بودیم و داشتیم و آنچه هستیم و داریم و آنچه باید داشته باشیم. بازار سنجی یعنی جهت گیری حرکت‌های سازمان در آینده است.

¹ Tsuei

۷. بازار داری : حفظ مشتری و ایجاد زمینه برای جذب مشتری بازار داری نام دارد که مهمترین ابزار آن ارتباط با مردم، ارائه خدمات مناسب و آگاهی از حرکت رقبا است. بازار داری هنر و مهارت راضی نگه داشتن مشتری است.

۸. بازار گرمی : یعنی تبلیغات و ارشاد به موقع برای آگاه ساختن و ترغیب مشتریان برای ارتباط بیشتر با سازمان.

۹. بازار گردانی : مدیریت بازار که شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل امور گوناگون بازار و ابعاد مختلف بازاریابی است (کاتلر و همکاران، ۱۳۸۴).

۷-۲ فرآیندهای قابلیت‌های بازاریابی

۱- خدمت‌دهی به مشتریان تا حدود زیادی می‌تواند باعث مزیت رقابتی شود به گونه‌ای که بتوان نیازهای خریدار و مصرف کننده را برآورده کرد.

۲- توانایی شرکت در ایجاد محصولی متمایز از نظر کیفیت، قیمت، وجهه، خدمات که محصولی متفاوت را از هر لحاظ به مشتریان معرفی کند.

۳- سازمان‌ها برای اینکه در عملکرد خود موفق باشند با مشتری ارتباط بهتری برقرار می‌کنند فرایند برقراری ارتباط با مشتری برای شناخت نظرات مشتری و مشارکت با او استفاده می‌شود.

۴- سازمانها باید بتوانند با توزیع کنندگان محصولات ارتباطی موثر و کارآمد برقرار کنند تا آنها محصولات با کیفیتی را در اختیارشان قرار دهند (رضایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۲).

۱-۷-۲ معیارهای قابلیت‌های بازاریابی

۱- سازمان پولی را صرف هزینه‌هایی فعالیتهای بازاریابی می‌کند و آن را از طریق هزینه‌های فروش، اداری و عمومی اندازه‌گیری می‌کند که به آن بودجه هزینه‌های بازاریابی می‌گویند.

۲- منبعی که توسط ارزش پولی دارایی‌های نامشهود اندازه‌گیری می‌شود مانند سرقفلی، حق انحصاری که در کسب‌وکارهای امروزه رو به افزایش است و در موفقیت سازمان در نام و نشان تجاری آن تاثیر داشته‌است. این منابع منابع نامشهود نامیده می‌شود.

۳- برای حفظ ارتباط با مشتری و به وسیله پول صرف‌شده اندازه‌گیری می‌شود مانند سرمایه‌گذاری برای افزایش مدت طلبکاری این اینگونه منابع منابع ارتباطی نامیده می‌شود.

۴- به دلیل اینکه افزایش فروش از طریق فروش مجدد به مشتری‌های فعلی، کم‌هزینه‌تر از پیدا کردن مشتری جدید می‌باشد سازمان‌ها پول خود را برای حفظ مشتری صرف می‌کنند (فیض و همکاران، ۱۳۹۱).

۲-۷-۲ انواع قابلیت‌های بازاریابی

قابلیت حس‌گری بازار که نشان دهنده توانایی سیستماتیک، جامع و پیش‌بینی کننده یادگیری درباره مشتریان، رقبا و اعضای کانال بر اساس یک حس مستمر و بر اساس رویدادها و رخدادها در بازارهای فعلی و آینده است. این قابلیت دانش بیشتری درباره بازار خلق می‌کند. این قابلیت در موفقیت کسب و کار نقش مهمی دارد، آگاه شدن از تغییرات بازار و پیش‌بینی پاسخ‌های مناسب در اقدامات بازاریابی است و به توانایی سازمان در استفاده از هوش بازار گفته می‌شود که می‌تواند از طریق مکانیزم‌های رسمی یا غیررسمی از منابع خاصی بدست آید (شهری و غلامی، ۱۳۹۳).

قابلیت ارتباط با مشتری است که توانایی یک شرکت برای خلق و مدیریت روابط نزدیک و قوی با مشتری است.

قابلیت مدیریت برند که با فرآیندها و فعالیت‌هایی ارتباط دارد که شرکت را در ایجاد، حمایت و حفظ برندهای قوی توانمند می‌سازد.

۸-۲ سطوح پنجگانه مدل بلوغ فرآیندی استراتژی بازاریابی

سطح بلوغ، سطحی است که قابلیت‌های سازمان را نشان می‌دهد که با دگرگون‌سازی یک یا چند بخش از فرایندهای سازمانی به دست آمده است. مدل‌های بلوغ، توسعه یک ماهیت را در طول زمان توصیف می‌کنند و در اینجا ماهیت مورد نظر بازاریابی است. به طور کلی، مدل‌های بلوغ دارای این خصوصیات هستند (خاتانی^۱، ۲۰۱۴):

۱- توسعه یک ماهیت واحد به وسیله تعداد محدودی از سطوح بلوغ که معمولاً چهار تا شش سطح است شرح داده شده است.

۲- برخی ملزومات خاص خصوصیات این سطوح را تشکیل می‌دهند که هر ماهیت باید در سطحی خاص به آن دست پیدا کند.

۳- سطوح به ترتیب و از سطح اولیه تا سطح پایانی مرتب شده‌اند و آخرین مرحله سطح مطلوب بلوغ است.

¹ Khatwani

۴- در طول توسعه، ماهیت از یک سطح به سطح دیگر توسعه پیدا می‌کند و هیچ سطحی حذف یا نادیده گرفته نمی‌شود.

مدل‌های بلوغ توسط ساختار مرحله‌ای و گام به گام خود، به صورت تدریجی و مستمر، سازمان را به سمت بلوغ هدایت می‌کنند. مدل بلوغ فرآیندی دارای قابلیت مرحله یا سطح تعریف شده است. هر یک از فرآیندهای سازمان بنابر شرایط در یکی از سطوح قرار می‌گیرند (احمدی زاد و همکاران، ۱۳۹۰).

۲-۸-۱ سطوح بلوغ زیر فرایند استراتژی بازاریابی

مدل بلوغ تعامل‌پذیری سازمانی بر تعامل میان سازمانهای مختلف تأکید دارد. پنج سطح این مدل عبارتند از (کاظمینی^۱، ۲۰۱۹):

- سطح صفر (سطح مستقل)،
- سطح یک (سطح موقت یا از پیش تعیین نشده)،
- سطح دو (همکاری)،
- سطح سه (یکپارچه و به هم پیوسته)،
- سطح چهار (متحد).

سطح اول

¹ Kazeminia

1) ما سندی با عنوان استراتژی بازاریابی داریم؛

2) ما شخصی را در سازمان به عنوان مدیر / رهبر استراتژی بازاریابی داریم (کاظمینی^۱، ۲۰۱۹) .

سطح دوم

1) استراتژی بازاریابی داریم که بر مشتریان دست اول تمرکز دارد؛

2) تا حدودی، اطلاعات مشتری نهایی وجود دارد؛

3) ما مدل و الگویی برای تدوین استراتژی بازاریابی داریم (کاظمینی^۲، ۲۰۱۹).

سطح سوم

1) ما اطلاعات کافی برای تدوین استراتژی بازاریابی جمع کرده‌ایم که گروه‌های مختلف مشتریان را در برمی گیرد؛

2) یک سند رسمی استراتژی بازاریابی داریم؛

3) فرایندی برای بروزرسانی استراتژی بازاریابی به عنوان بخشی از استراتژی شرکت تعریف شده است؛

4) در تدوین استراتژی بازاریابی، آنچه را رقبا انجام می‌دهند، دیده و واکنش خود را مشخص کرده‌ایم (کاظمینی^۳، ۲۰۱۹).

¹ Kazeminia

² Kazeminia

³ Kazeminia

سطح چهارم

- (1) ما رقبا و خودمان را از طریق آنالیز SWOT تحلیل کرده‌ایم؛
- (2) از طریق تحقیقات بازاریابی، اطلاعات مستند از دیدگاه مشتریان کسب کرده‌ایم که شامل نظرسنجی از مشتریان است؛
- (3) فرایندی رسمی برای بازنگری در استراتژی وجود دارد؛
- (4) در تدوین استراتژی بازاریابی خود به مشتریان کلیدی توجه ویژه داشته‌ایم (کازمینیا^۱، ۲۰۱۹).

سطح پنجم

- (1) ما چشم انداز و مأموریت روشنی تدوین کرده‌ایم؛
- (2) برای تحقق استراتژی‌ها و اهداف بازاریابی، برنامه‌های عملیاتی را تدوین کرده‌ایم؛
- (3) ما توافق مدیرعامل با استراتژی بازاریابی را کسب کرده‌ایم؛
- (4) برنامه‌های اصلی را در راستای استراتژی بازاریابی برای تحقق اهداف آن مشخص کرده‌ایم (کاراسان^۲، ۲۰۱۸).

¹ Kazeminia

² Karaşan

۲-۸-۲ استراتژی‌های بازاریابی در صنایع غذایی

شیوع چاقی به مدت دو دهه به طور پیوسته افزایش یافته است و پرداختن به این مشکل یک اولویت ملی بهداشت بوده و می‌توان گفت یکی از موارد مهم استراتژی در بازاریابی مواد غذایی محسوب می‌گردد. همچنین نقش بازاریابی و تبلیغات غذاهای ناسالم، به ویژه برای کودکان، نیز برجسته شده است. فروشگاه‌های مواد غذایی خرده‌فروشی، مکان‌های اصلی خرید مواد غذایی، به عنوان محیطی که برای مداخلات بهداشت عمومی ممکن است رسیده باشد، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. فروشگاه‌ها به طور اساسی بین مردم و محصولاتی که می‌خورند قرار دارند و مکانی مناسب برای مهار قدرت بازاریابی برای جلوگیری از چاقی هستند (گلانز^۱، ۲۰۱۲).

نقش بازاریابی و تبلیغات غذاهای ناسالم، به ویژه برای کودکان، نیز برجسته شده است. فروشگاه‌های مواد غذایی خرده‌فروشی، مکان‌های اصلی خرید مواد غذایی، به عنوان محیطی که برای مداخلات بهداشت عمومی ممکن است رسیده باشد، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. فروشگاه‌ها به طور اساسی بین مردم و محصولاتی که می‌خورند قرار دارند و مکانی مناسب برای مهار قدرت بازاریابی برای جلوگیری از چاقی هستند (بادر^۲، ۲۰۱۲).

در مورد بازاریابی مواد غذایی در فروشگاه‌های مواد غذایی چیزهای زیادی باید آموخته شود، از جمله برچسب‌گذاری، بسته‌بندی، قیمت‌گذاری و شیوه‌های تبلیغاتی در محل فروش که می‌تواند به افزایش بار چاقی کمک کند.

¹ Glanz

² Bader

در پژوهش حاضر عوامل استراتژی بازاریابی به چهار دسته کلی زیر تقسیم می‌گردد:

- محصولات تولیدی (گلادز، ۲۰۱۲) و (دزیس، ۲۰۱۴)
- قیمت محصولات (بادر، ۲۰۱۲) و (دزیس، ۲۰۱۴)
- تعیین سطح (تانگ، ۲۰۲۰)
- پیشرفت و ترویج (بادر، ۲۰۱۲)

با توجه به بعد های مشخص شده و همچنین با در نظر گیری صنایع غذایی عوامل زیر جهت بررسی هر یک از شاخص ها تعیین شده است.

جدول ۱-۲. یافته‌های کلیدی، استراتژی‌های بازاریابی امیدوار کننده و نیازهای تحقیقاتی صنایع غذایی

عوامل	نیاز عمومی طبق تحقیقات	راهکار و بازاریابی استراتژیک
استراتژی بازاریابی محصولات تولیدی	نیاز به مواد غذایی سالم (بادر ^۱ ، ۲۰۱۲)	طراحی دقیق ارزیابی، اندازه گیری کیفیت مواد غذایی و رژیم غذایی
	محدود کردن غذای ناسالم (گلانز ^۲ ، ۲۰۱۲)	محدود کردن، کاهش دادن و یا پیدا کردن جایگزین مناسب برای مواد غذایی ناسالم
	بسته بندی، اندازه و تصویر (دزیس ^۳ ، ۲۰۱۴)	تحقیقات درون فروشگاه برای تست بسته های کوچک و تصاویر روی موارد سالم و تنظیم اندازه های بسته

¹ Bader

² Glanz

³ Dzisi

استراتژی بازاریابی قیمت محصول	تاثیر قیمت بر مشتری (اوفوس ^۱ ، ۲۰۱۴)	کاهش قیمت کالاهای سالم و پر طرفدار
	تخفیف (یوساف ^۲ ، ۲۰۱۸)	افزایش کوپن ها و تبلیغات و خرید محصول
استراتژی بازاریابی تعیین سطح	تبلیغات و مکان فروش (تانگ ^۳ ، ۲۰۲۰)	مکان مربوط به فروشگاه دارای اهمیت است. قرار دادن محصولات تبلیغاتی در مکان های برجسته و "سفر اولیه". غذاهای کم کالری و سالم را در مکان های قابل مشاهده و در دسترس قرار گیرد. طراحی داخلی فروشگاه
	تلوزیون و رادیو (تانگ ^۳ ، ۲۰۲۰)	ایجاد تبلیغات موثر مواد غذایی سالم در تلوزیون و رادیو
	روزنامه و مجله (دزسی ^۴ ، ۲۰۱۴)	ایجاد تبلیغات موثر مواد غذایی سالم در روزنامه و مجله
	برند (اوفوس ^۵ ، ۲۰۱۴)	ایجاد برند متناسب

¹Ofosu

²Yousaf

³Tong

⁴Dzisi

⁵Ofosu

	ایجاد نمایشگاه (کیم ^۱ ، ۲۰۱۷)	ایجاد نمایشگاه و غرفه های مختلف جهت معرفی و فروش
	مکان و راهرو های ورودی و فروشگاه (کیم ^۲ ، ۲۰۱۷)	راهروهای فروشگاه سالم می تواند برای کاهش خریدهای غیرضروری مفید باشد. جدا کردن راهرو های خرید سالم و ناسالم
استراتژی بازاریابی پیشرفت و ترویج	غذای هدفمند برای کودکان (گلانز ^۳ ، ۲۰۱۲)	افزایش تبلیغ مواد غذایی غنی از مواد غذایی کودک محور. تبلیغ مواد غذایی شیرین را کاهش دهیم.
	برچسب های قفسه، نمونه ها و تست چشایی و نمایشگرهای انتهای راهرو بیشتر مورد توجه مشتریان قرار می گیرند. (بادر ^۴ ، ۲۰۱۲)	گزینه های سالم را با نمایشگرها، برچسب ها و آزمایشات / نمونه ها برجسته کنیم.

¹ Kim

² Kim

³ Glanz

⁴ Bader

۲-۹ استراتژی‌های رقابتی

بر اساس گزارش رقابت پذیری جهانی، رقابت به عنوان مجموعه‌ای از نهادها، سیاست‌ها و عوامل که سطح بهره‌وری را تعیین می‌نمایند تعریف می‌شود. سطح بهره‌وری نیز، به نوبه خود مجموعه‌ای از سطح رفاه است که می‌تواند از طریق اقتصاد حاصل شود. همچنین سطح بهره‌وری به واسطه نرخ بازگشت سرمایه در یک اقتصاد تعیین می‌شود که به نوبه خود عوامل بنیادین نرخ رشد در یک کشور محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، اقتصادی رقابتی‌تر است که در طول زمان به رشد سریع‌تری دست یابد (کیم^۱، ۲۰۱۷).

۲-۹-۱ مزیت رقابتی

امروزه الگوی تجاری بسیاری از کشورها تنها براساس مزیت نسبی قابل توجیه نیست و مفهوم مزیت نیز که در پی تبیین واقعیات تجاری در عرصه جهان است. به دنبال تحول در شرایط تجارت جهانی تکوین یافته تا قدرت تبیین خود را حفظ کند. مزیت نسبی که خود تکوین یافته ی نظریه مزیت مطلق بود به مزیت نسبی پویا و سرانجام با تکامل در نظرات مزیت در انتهای دهه ۱۹۹۰ نظریه مزیت رقابتی و رقابت-پذیری مطرح گردیده است (جانی، ۱۳۹۰).

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید هم به موقعیت خارجی و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد، ما شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد (عطاران و همکاران، ۱۳۹۱).

¹ Kim

یک کشور با توجه به ویژگی‌های خاص خود می‌تواند محیطی را فراهم کند که خلق مزیت رقابتی توسط بنگاه‌های داخلی تشویق شود. در نتیجه قادر به تولید و مبادرت به صدور کالاهایی خواهد کرد که متضمن رشد مستمر آن کشور شود. در این دیدگاه بر ماندگاری یک کشور در صحنه رقابت جهانی تأکید می‌شود. مزیت رقابتی از طریق فرایند پیچیده‌ای ایجاد می‌شود. تفاوت در ساختار اقتصاد ملی، فرهنگی، ارزشها و نهادها و تاریخ کشورها بر مزیت رقابتی کشورها تأثیر دارد و کشوری که بتواند از این عوامل در توسعه نقش بنگاه‌های خود استفاده مؤثر نماید، شرایطی را فراهم می‌آورد که نقش بنگاه‌های اقتصادی آن در اقتصاد بین الملل به طور مستمر افزایش یابد. در این دیدگاه به نقش دولت‌ها در ایجاد چنین محیطی تأکید می‌شود (وان^۱، ۲۰۱۴).

دامنه رقابت که استراتژی‌های عمومی را تعریف می‌کند، نشان می‌دهد که چگونه مزیت رقابتی در بازارهای مختلف هدف، با هدف گسترش پوشش بازار و یا تمرکز بر بازارهای علائق ویژه، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در استراتژی رهبری هدف، ارائه یک مصرف کننده به همان ارزش و یا ارزش بیشتر در قیمت پایین است. به منظور دستیابی به مزایای هزینه، توجه زیادی به بهینه سازی فرایندهای داخلی می‌شود، یک سیاست سخت‌گیرانه که با کاهش هزینه‌ها از طریق تجربه انباشته شده و کنترل مخارج کلی دنبال می‌شود. هزینه‌ها به طور هدفمند در مراحل زنجیره ارزش مانند تحقیق و توسعه، خدمات، نیروی فروش، تبلیغات به حداقل می‌رسد (پورتر، ۱۹۸۰). شرکت‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کنند، مصمم برای رسیدن به کمترین هزینه‌ها در صنعت و به منظور فروش محصولات خود با کمترین قیمت به بخش‌های بازاریابی قیمت حساس، هستند. منابع مزیت هزینه با مزیت مقیاس مرتبط هستند. محصولات شرکت‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کنند، با سطح بالایی از استانداردسازی مشخص می‌شوند و آنها به بازارهای انبوه عرضه می‌شوند، در حالی که هزینه‌های موثر،

¹ Van

کارایی و اجتناب از ریسک به عنوان ارزش‌های غالب این شرکت‌ها دیده می‌شوند (مورادیان و همکاران ۲۰۱۳).

شرکت‌هایی که استراتژی متمایز را اعمال می‌کنند، به دنبال توسعه یک محصول یا خدمات هستند که در صنعت به طور گسترده‌ای درک می‌شوند مانند محصول یا خدماتی که مشتریانی با ارزش منحصر به فرد و معنی دار مهیا می‌کنند (پورتر، ۱۹۸۰). منحصر به فرد بودن را می‌توان از راه‌های مختلف بدست آورد مانند طراحی منحصر به فرد، تصویر برند، فن آوری های کاربردی، خدمات مصرفی و ویژگی‌های فیزیکی محصول فروخته شده، کیفیت و سایر ویژگی‌های متمایز که می‌تواند نیازهای مصرف کننده را بهتر برآورده کند، رضایت آنها را افزایش دهد و حساسیت قیمت‌ها را کاهش دهد. مزیت رقابتی که مبتنی بر تمایز است، برخاسته از توانایی شرکت در ارائه پیشنهادات استثنایی مشتریانش است که ارزش بیشتری را به ارمغان می‌آورد و تمایل مصرف کنندگان برای پرداخت حق بیمه را افزایش می‌دهد. افزایش وفاداری مصرف کنندگان و ایجاد موانع ورود برای ورودی‌های جدید، به عنوان هدف شرکت‌هایی است که استراتژی متفاوت و متمایز را اعمال می‌کنند (آیولاخ و همکاران، ۲۰۰۰).

حفظ بقای سازمانها در محیط رقابتی امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی باقی نمی‌گذارد. تئوری پردازان علم مدیریت دو رویکرد برای کسب مزیت رقابتی مطرح نموده‌اند، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان است.

"مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است"

مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب و کار بین المللی است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین می‌کند و به سازمان توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقبا را می‌دهد (زنگویی نژاد و مشبکی، ۲۰۰۹).

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید هم به موقعیت خارجی و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد، ما شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد (عطاران و همکاران، ۱۳۹۱).

۲-۹-۲ منابع ایجاد مزیت رقابتی

کارایی سازمان شامل: سود آوری، بازگشت فروش، بازگشت سرمایه‌گذاری و کارایی کلی عملیات (پاپاس^۱، ۲۰۱۶).

نوآوری در سازمان که سبب می‌شود افراد توانایی هایشان را گسترش دهند به گونه‌ای که از عملکرد بلند مدت کسب‌وکار پشتیبانی کند. نوآوری در ایجاد بازار جدید برای محصولات موجود و محصولات جدید برای بازارهای موجود نقش دارد و کاربرد فناوری را افزایش می‌دهد. نوآوری موفقیت-آمیز به سازمان ویژگی خاصی می‌دهد که رقبا فاقد آن هستند مانند نوآوری در طراحی فنی، نوآوری در محصول، تحقیق و توسعه، تولید، مدیریت یا انتخاب و توسعه محصول جدید (موراوسوکا^۲، ۲۰۱۷).

پاسخگویی به مشتریان که شامل ارضای نیازهای مشتریان و ارزش قائل شدن برای بهبود کارایی فرآیند تولید و کیفیت خروجی سازمان است که شامل سفارشی‌سازی و زمان پاسخ به مشتری است (کیزانوا^۳، ۲۰۱۷).

¹ Pappas

² Moravcikova

³ Krizanova

توجه به کیفیت کالا و حساسیت نسبت به خدمات مطلوب‌تر از مهمترین نکاتی است که جامعه به آنها الویت خاصی بخشیده است. کالای نامرغوب و خدمات پایین‌تر از حد انتظار موجب می‌شود که مشتریان کالا و بهره‌گیران از خدمات روز به روز اعتبار و اعتماد کمتری نسبت به عرضه کنندگان آن کالا و ارائه دهندگان این خدمات می‌یابد. امروزه کیفیت محصول از اهمیت خاصی از نظر مشتریان برخوردار است. کیفیت محصول یا خدمات یعنی اینکه کارکنان می‌توانند محصول یا خدمت فوری ارائه دهند. شکل و ظاهر محصول که تا چه اندازه مورد علاقه مشتری است. قابلیت اعتماد محصول یعنی کالا و خدمات کار خود را به خوبی انجام می‌دهد و شرکت در تامین خدمتی که به افراد وعده آن را می‌دهد قابل اطمینان است (دولت آبادی، زینلی، ۱۳۹۰).

۲-۹-۳ تاریخچه مزیت رقابتی

در سال ۱۹۸۴ هنگامی که دی استراتژی‌های حفظ مزیت رقابتی را تبیین کرد، مفهوم مزیت رقابتی پایدار مطرح شد و در سال ۱۹۸۵ به طور جدی از سوی پورتر در چارچوب استراتژی‌های رقابتی برای رسیدن به مزیت رقابتی بلند مدت بیان شد. نزدیکترین تعریف به SCA را اینگونه بیان کرد که مزیت رقابتی پایدار عبارت است از تداوم فواید اعمال استراتژی‌های خلق ارزش منحصر به فرد و به شکل غیر همزمان با رقبای بالقوه و موجود که قادر به نسخه‌برداری از این فواید نیستند. مزیت رقابتی پایدار به تلاش بنگاه در ایجاد و حفظ مزیت برای دوره زمانی بلندمدت مربوط می‌شود. در سال ۱۹۸۶ پنکیچ بیان کرد مزیت رقابتی پایدار از سه عامل اندازه بازار، هدف، دستیابی بیشتر به منابع و مشتریان و محدودیت در اختیارات رقبای است. بنگاهی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند که مدیران آن، استراتژی خود را بر اساس ویژگی‌هایی اعمال کنند که به راحتی قابل کپی شدن نباشد. (حکم آبادی و دیده خانی، ۱۳۹۱)

۲-۹-۴ شاخص‌های سنجش مزیت رقابتی بر اساس مدل پورتر^۱

شاخص‌های سنجش مزیت رقابتی بر اساس مدل پورتر شامل موارد زیر است:

راهبرد رهبری هزینه‌ها: سازمان‌هایی که راهبرد رهبری هزینه‌ها را انتخاب می‌کنند، در تلاشند تأمین‌کننده‌ی کالا و خدمات با پایین‌ترین قیمت تمام‌شده باشند. به عبارت دیگر آنها به دنبال کاهش بهای تمام شده هر واحد کالا را برای مشتری (که نسبت به قیمت حساسیت دارد) هستند (پورتر، ۱۹۸۰).

راهبرد متمایز ساختن محصول یا خدمت: در راهبرد تمایز، ایجاد ارزش از طریق منحصر به فرد شدن کالا یا خدمات و متمایز شدن آن نسبت به کالاها و خدمات رقبا صورت می‌پذیرد. منحصر به فرد شدن از راه‌هایی مانند نوآوری‌های تولید، کیفیت برتر، تبلیغات مبتکرانه، استفاده از چشمک-زن‌های بازار، روابط بهتر فروشنده و یا راه‌های دیگر به دست می‌آید. این محصولات به مشتریانی عرضه می‌شود که به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی‌دهند. در این حالت شرکت می‌تواند از نظر عرضه‌ی محصول از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار شود، برای سازش با محیط در حال تغییر از توان بیشتری برخوردار باشد و برای نگهداری از دستگاه‌ها و تجهیزات هزینه‌ی کمتری صرف کند سازمانی که این راهبرد را به شیوه موفقیت‌آمیزی به اجرا درآورد، می‌تواند قیمت محصول را بالاتر از

شرکت‌های رقیب تعیین نماید، زیرا به وفاداری مشتریان تکیه می‌نماید و مشتریان شیفته‌ی ویژگی-های متمایز و منحصر به فرد آن محصول خواهند شد (پورتر، ۱۹۸۰).

^۱ Porter

راهبرد تمرکز بر محصول یا خدمت خاص: مقصود از این راهبرد این است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مشتریان را با محصول یا خدمات خاص تأمین نماید. راهبرد تمرکز بر روی گروه خاصی از مشتریان زمانی موفق است که بخشی از صنعت از اندازه و وسعت کافی و رشد بالقوه برخوردار باشد و همچنین این راهبرد زمانی اثربخش خواهد شد که مشتریان دارای سلیقه‌های بسیار متمایز باشند و شرکت‌های رقیب درصدد دستیابی به این بخش از بازار نباشند. بنابراین راهبرد تمرکز دو نوع است (پورتر، ۱۹۸۰):

- راهبرد تمرکز مبتنی بر تمایز

- تمرکز مبتنی بر هزینه

کلید رسیدن به راهبرد تمرکز ارائه محصولات یا خدمات به بخش خاصی از بازار است (ناوارو و همکاران، ۲۰۱۰؛ ماری و همکاران، ۲۰۱۰)

۲-۱۰ مفهوم استراتژی بازاریابی

استراتژی‌های بازاریابی وسیله‌ای برای پاسخ‌گویی سازمان به موقعیت‌های رقابتی بوده و چارچوب‌های موجود در این زمینه به کمک ایجاد ارتباط بین بخش‌های استراتژیک سازمانی و عوامل برون سازمانی، تسهیل‌گر عملکرد موثر سازمان کمک خواهد بود. گریفیت^۱، ۲۰۱۰، آن می‌تواند به ایجاد و توسعه مهارت و دانش در سازمان، تمرکز بر نیازهای مشتریان، تسهیل فرایند کسب اطلاعات و فعالیت در محیط پویای بازار کمک کند (کریاکوپولوس و مورمان^۲، ۲۰۰۴). استراتژی بازاریابی یک اصل مهم در جهت سازمان دهی و تخصیص مناسب منابع سازمانی در جهت سود رسانی به مصرف‌کنندگان به

¹ Grift

² Keryakopolous & Mourmouran

شمار می‌رود که به سازمان در شناسایی محدودیت‌های منابع سازمانی، تجزیه و تحلیل، شناخت و بخش‌بندی بازار و درک مشخصات اجزای بازار کمک خواهد نمود و در تدوین و نیل به یک چشم انداز سازمانی روشن می‌تواند مفید باشد (در این خصوص بیان می‌دارد که استراتژی بازاریابی شامل عملیات مختلف نظیر موقعیت یابی، قیمت گذاری، توزیع و استراتژی‌های جهانی بوده، کسب موفقیت در آن نیازمند مزیت رقابتی پایدار است و توسعه آن نیازمند درک مناسب از بازار هدف و نیازمندی‌های آن است (هون کیم و همکاران، ۲۰۱۱). کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی به منظور تامین اهداف عملیاتی از حیث بازار و محصول است. به این ترتیب، مسئله اصلی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی عبارتست از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده از محصولات و یا یک محصول خاص و طراحی و اجرای برنامه مناسب در زمینه آمیخته بازاریابی بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه بازار هدف و کسب مزیت رقابتی برای سازمان (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۹). کاتلر و آمسترانگ^۱، استراتژی بازاریابی در استاندارد سازی و به روز نمودن مامویت‌های سازمان در جهت نیل به اهداف سازمان، نقش اصلی را ایفا می‌کند. هر سازمان بسته به کسب و کار و وظایفی که بر عهده دارد به تعریف و تدوین استراتژی بازاریابی مناسب خود می‌پردازد. و در صورت تدوین استراتژی بازاریابی استاندارد، ارزیابی فعالیت‌های جاری مدیریتی تسهیل می‌گردد. اگرچه مطالعات صورت گرفته در زمینه استراتژی بازاریابی به ارائه دیدگاه‌های مفید در زمینه ارتقای اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند منابعی که در اختیار دارند کیفیت محصولات تولید شده و ارزش بازار نحوه استفاده از این استراتژی‌های برای این سازمان‌ها متفاوت است (پاسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۱).

ارایه بهترین عملکرد، به اساسی ترین دغدغه مدیران شرکت‌های تولیدی مبدل شده است (استیسی، به آنان می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند. عملکرد

¹ Katler & Amestroung

² pasoon

شرکت به چگونگی دستیابی به اهداف و مقاصد مالی و بازار شرکت اطلاق می‌شود، که با سهم بازار، فروش و موقعیت رقابتی و کاهش سطح موجودی و هزینه‌ها و تحویل به موقع شرکت مشخص می‌شود (درگی، ۱۳۸۴). از طرفی، با بررسی عملکرد شرکت‌های ایرانی، میتوان شاهد روند پرنوسان و بحث انگیز رشد و نرخ بازده سرمایه‌گذاری، طی ده سال گذشته بود. درحقیقت، آنچه که بهبود عملکرد شرکتها را مشکل کرده، انتخاب مؤثرترین و بهترین استراتژی، باتوجه به ویژگیهای سازمان است که البته این استراتژیها، بزرگترین چالش در بررسیها و مطالعات اخیر گزارش شده اند (درگی، ۱۳۸۴).

تمامی محصولات (محصولات جدید و موجود) و شرکتها، در بازار دارای موضع و جایگاهی خاص هستند. موضع و جایگاه عبارت است از نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصول یا شرکت در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب. جایگاهی با توجه به نیازها و خواسته‌های مصرف کنندگان در بازار هدف شکل می‌گیرد و به دلیل تغییر نیازها و گرایشات مشتریان و محیط پرتلاطم بازار، فرایندی مستمر است (روستا و همکاران، ۱۳۸۰). استراتژی یعنی تطابق با محیط. پس تا زمانی که ما با محیطی که شرکت در آن قرار گرفته آشنایی کامل نداشته باشیم، چگونه می‌توانیم سیاست‌ها و استراتژیهای مناسبی برای شرکت در پیش گیریم؟ تا زمانی که به موقعیت خود و قابلیت هایمان آگاهی نداشته باشیم چگونه می‌توان سلاح رقابتی مناسب و درخوری را انتخاب کنیم و در بازارهای رو به رشد امروزی که روز به روز رقابت در آنها سخت تر و پیچیده تر می‌شود موفق شویم؟ موفقیت در بازارهای امروزی کاملاً در گرو شناخت جامع و کامل شرایط بیرونی و درونی متأثر بر فعالیت‌های شرکت است تا بر آن اساس بتوان استراتژی رقابتی مناسبی را اخذ کرده و بر مبنای آن به پیاده سازی اقدامات لازم در راستای بهبود جایگاه شرکت در بین سایر رقبا پرداخت (رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ کردن فعالیتها و منابع بازاریابی برای تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار- محصول خاص، است. یک استراتژی خوب طراحیشده که از پنج جزء قلمرو، اهداف کلی و اهداف عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی، همافزایی تشکیل میشود، میتواند تأثیر زیادی بر عملکرد بگذارد همچنین با توجه به اینکه

استراتژیهای سازمانی باید با یکدیگر هماهنگ و دارای هماهنگی استراتژیک باشند، میتوان گفت استراتژی فروش تحتتأثیر استراتژی بازاریابی قرار میگیرد (واکر و همکاران، ۲۰۱۳).

۲-۱۰-۱ گونه های اصلی استراتژی بازاریابی

همان گونه که از بررسی مطالعات مختلف بر می آید، تمرکز اصلی بازاریابی بر روی تخصیص مناسب منابع و ایجاد هماهنگی بین منابع و فعالیت های بازاریابی به منظور نیل به اهداف سازمان است. به این ترتیب مسئله حیاتی در خصوص قلمرو استراتژی بازاریابی، تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص است و بعد از آن شرکت ها از طریق طراحی و اجرای برنامه مربوط به آمیخته بازاریابی بر مبنای نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه بازار هدف، کسب مزیت رقابتی و هم افزایی را در دستور کار خود قرار می دهند (والکر و همکاران^۱، ۲۰۱۰). به منظور شناسایی بهتر استراتژی های بازاریابی به بیان انواع این استراتژی ها از منظر صاحب نظران خواهیم پرداخت:

۱. استراتژی بازاریابی کاتلر: استراتژی های بخش بندی بازار، انتخاب بازار هدف و موقعیت یابی را شامل می گردد.
۲. استراتژی انتخاب بازار هدف: استراتژی بازاریابی انبوه، بخشی، تمرکزی، محلی و انفرادی را شامل می گردد (کاتلر، ۲۰۱۲).
۳. استراتژی رشد آنسف: استراتژی نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و متنوع سازی را شامل می گردد (اسلام، ۱۳۸۲)

¹ Valker & et al

۴. استراتژی‌های روملت: شامل استراتژی تمرکز محصول – بازار، استراتژی تنوع محصول – تمرکز بازار، استراتژی تمرکز محصول – تنوع بازار، استراتژی تنوع محصول – تنوع بازار است (رحمان سرشت، ۱۳۸۳).
۵. استراتژی بازاریابی اسلاتر و اولسون: استراتژی بازاریابی تهاجمی، انبوه، حداقل سازی بازاریابی و بازاریابی ارزشی را شامل می‌گردد (اسلاتر و اولسون، ۲۰۱۱).
۶. استراتژی بازاریابی هوالو و همکاران: آن‌ها نیز معتقدند که استراتژی بازاریابی شامل بازاریابی ارزشی، بازاریابی داوطلبانه، بازاریابی فراگیر و بازاریابی همراه با ملاحظات محیطی است.
۷. استراتژی بازاریابی واکر و همکاران: این محققان بر مبنای چرخه عمر محصول به بیان ۲۰ نوع استراتژی بازاریابی در قالب چهار گروه اصلی، نشأت گرفته از مراحل چرخه عمر محصول قرار دادند.
۸. استراتژی بازاریابی ساعتی بومن: در این استراتژی که توسط کلیف بومن معرفی شده است، به تجزیه و تحلیل موقعیت رقابتی سازمان پرداخته می‌شود. وی استراتژی‌های هشت گانه‌ای را برای کسب موقعیت رقابتی مطرح نمود که شامل قیمت پایین و ارزش افزوده پایین، قیمت پایین، استاندارد پایین، پیوندی، تمایز، تمایز متمرکز، استاندارد یا قیمت بالا و ارزش افزوده یا قیمت بالا هستند.
۹. یافته‌های دیگری از پژوهشگران نشان داد که شرکت‌ها با توجه به دیدگاه و رویکردی که دارند از سه رویکرد اصلی زیر در تعیین استراتژی‌هایشان بهره می‌گیرند. استراتژی‌های بازاریابی مشتری محور استراتژی‌های بازاریابی رقیب محور، استراتژی‌های بازاریابی بازار محور

۱۱-۲ پیشینه پژوهش ها

۱-۱۱-۲ پژوهش های داخلی

ملکی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان، "ارائه ی مدلی ترکیبی از تکنیک های MCDM جهت اولویت بندی انتخاب استراتژی های بازاریابی با در نظر گرفتن عوامل موثر بر آن؛ مورد مطالعه: سیستم مدیریت ساختمان، با استفاده ترکیب رویکرد SWOT و دو تکنیک از تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره به نامهای AHP و VISIS به تدوین و رتبه بندی استراتژیهای بازاریابی در شرکت هوشمندساز که از شرکتهای فعال در حوزه هوشمند سازی ساختمان است، پرداخته شد. به این منظور ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات شناسایی شدند. سپس با استفاده از رویکرد SWOT به تدوین استراتژیهای بازاریابی این شرکت پرداخته شد. در ادامه با استفاده از شش معیار رویکرد ACCEPT شامل امکان پذیری، هزینه سازی، عوارض جانبی، اثربخشی، مقبولیت و زمانبری به رتبه بندی استراتژیها پرداخته شد. به این منظور ابتدا وزن معیارها توسط روش AHP تعیین شد. سپس با استفاده از تکنیک VISIS به رتبه بندی استراتژیهای بازاریابی پرداخته شد. روش AHP از روشهای پرکاربرد در حل مسایل تصمیم گیری چند معیاره است. اما روش VISIS برای اولین بار در این تحقیق مطرح می شود که به نوعی ترکیب دو روش TOPSIS و VIKPR است. نتایج نشان می دهد که بین معیارهای ارزیابی استراتژی معیار اثربخش بودن بیشترین وزن را داراست. همچنین معیارهای هزینه سازی، امکان پذیری، زمانبری، عوارض جانبی و مقبولیت به ترتیب در رتبه های بعدی قرار دارند. همچنین ماتریس تصمیم نشان می دهد که در شاخص زمانبری، گزینه های فروش اینترنتی و تبلیغات اینترنتی بهترین امتیاز را کسب کرده اند. همچنین در شاخص امکانپذیری استراتژیهای قرعه کشی جهت توزیع جوایز و تبلیغات رادیویی و تلویزیونی به ترتیب بهترین امتیاز را کسب نموده اند. از نظر شاخص اثربخشی، استراتژیهای ایجاد نمایندگی های فروش در نقاط مختلف جهان، ایجاد نمایندگی های فروش در خاور میانه و ارتقا کیفیت بیشترین امتیازها را کسب نموده اند. از نظر معیار زمانبری

استراتژیهای ایجاد نمایندگی های فروش در خاور میانه و ایجاد نمایندگی های فروش در خاور میانه زمانبرترین و استراتژی تبلیغات اینترنتی کوتاهترین زمان را دارا هستند. از نظر مقبولیت نیز استراتژیهای ایجاد نمایندگی در نقاط مختلف جهان و ایجاد نمایندگی در خاور میانه به ترتیب بهترین امتیازها را کسب نموده اند. از نظر عوارض جانبی نیز استراتژیهای ارتقا کیفیت و شرکت در نمایشگاههای وسایل ساختمانی بهترین امتیازها را کسب نموده اند. نتایج نشان داد که در روش VISIS به ترتیب استراتژیهای تبلیغات اینترنتی، ارتقا کیفیت و تخفیف به مصرف کنندگان بالاترین اولویت را می گیرند.

نصیری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از رویکرد MCDM (مورد مطالعه: هتل های سه ستاره و بالاتر مراکز استان های کرمانشاه و کردستان)"، به انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از رویکرد تصمیم گیری چند معیاره (روش فرآیند تحلیل شبکه ای و تاپسیس) در هتل های سه ستاره و بالاتر شهر های کرمانشاه و سنندج پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد سطوح مختلف هستند که با توجه به محدود بودن تعداد این هتل ها همه ی آن ها مورد بررسی قرار گرفتند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه (در قالب ماتریس مقایسات زوجی) و برای تحلیل داده ها از نرم افزارهای تخصصی Super decision و MCDM engine و Excel استفاده شده است. معیار های مورد بررسی در این پژوهش عبارتند از: قابلیت های مدیریتی، قابلیت های ارتباط با مشتری، قابلیت های نوآوری در بازار، دارایی های منابع انسانی و دارایی های اعتباری و حسن شهرت. استراتژی های اسلاتر و اولسون شامل استراتژی بازاریابی تهاجمی، استراتژی بازاریابی انبوه، استراتژی حداقل سازی بازاریابی و استراتژی بازاریابی ارزشی به عنوان گزینه های انتخابی برای بهینه ترین استراتژی مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که در رویکرد تاپسیس استراتژی بازاریابی تهاجمی و در رویکرد فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) استراتژی بازاریابی ارزشی بهینه ترین استراتژی بازاریابی بوده است و همچنین قابلیت های مدیریتی اولویت اول (مهم ترین معیار) و دارایی های اعتباری و حسن شهرت رتبه آخر را در بین پنج معیار بررسی شده کسب کرده اند. نتایج نشان داد که در رویکرد تاپسیس استراتژی بازاریابی تهاجمی و در رویکرد فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) استراتژی بازاریابی ارزشی بهینه ترین استراتژی بازاریابی بوده است و همچنین قابلیت های

مدیریتی اولویت اول (مهم‌ترین معیار) و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت رتبه آخر را در بین پنج معیار بررسی شده کسب کرده‌اند.

امیری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "تعیین ترکیب بهینه استراتژی‌های زنجیره تأمین لارج با بهره‌گیری از تحلیل SWOT، تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره و تئوری بازی" با هدف تلفیق پارادایم‌های ناب، چابک، تاب‌آوری و سبز در زنجیره تأمین و محدودیت‌های آنالیز SWOT، برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین ابتدا از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده نمود و با استفاده از روش سوآرا برای وزن‌دهی به معیارهای زنجیره تأمین لارج و از روش آراس خاکستری به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌ها بهره گرفته شد. در سطوح مختلف قوت، ضعف، فرصت و تهدید از تحلیل SWOT، استراتژی‌های مناسب شناسایی شدند. به منظور تعیین ترکیب بهینه استراتژی‌ها، از ارزش شاپلی فازی و تئوری بازی استفاده شد. نتایج وزن‌دهی نشان داد که معیارهای ضایعات کسب و کار، کیفیت و هزینه از بالاترین اهمیت برخوردار هستند. همچنین هشت استراتژی در سطوح مختلف قوت، ضعف، فرصت و تهدید از تحلیل SWOT برای تعیین ترکیب بهینه استراتژی‌ها انتخاب شدند. بر اساس نتایج تحقیق، ترکیب بهینه استراتژی SO، ST، WO، WT پیشنهاد شد که شامل استراتژی‌های وجود شبکه یکپارچه برای تولید، انتقال، کاهش ضایعات فنی و غیرفنی در شبکه توزیع و خرید برق توسط شرکت‌های خصوصی بود.

خداشناس و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز با بکارگیری SWOT و تاپسیس فازی"، به منظور آزمودن مدل و ارزیابی صحه‌گذاری و اعتبار سنجی مدل از شش متخصص در حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت پایدار استفاده نمودند. روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی بوده‌اند. در این پژوهش روایی پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و همچنین گروهی کارشناس و خبره شرکت مورد مطالعه تایید گردید و برای گرفتن پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که آلفای کرونباخ پایایی ۰,۸۶ بدست آمده است. روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش؛ دانش

مدیریت استراتژیک و مدیریت زنجیره تامین سبز با بکارگیری مدل ها و روش های مختلفی مانند SWOT و روش فازی تاپسیس، راهی سودمند برای حل تضادهای عنوان شده و هدایت مدیران برای یافتن بهترین راه است. در حقیقت استراتژی‌های سنتی زنجیره تامین در محیط امروزه که ویژگی آن افزایش فشار اقتصادی و مسئولیت‌های محیطی از طرف سهامداران است، به درستی جوابگو نیستند. هدف این نقشه راه توسعه یک رویکرد مناسب به منظور تشدید یا تغییر استراتژی‌های زنجیره تامین به استراتژی‌های زنجیره تامین سبز بر اساس مسائل محیطی، اقتصادی و اجتماعی است. پس از تجزیه تحلیل داده‌ها با استفاده از آمارهای توصیفی بهترین استراتژی برای شرکت مورد مطالعه استراتژی‌های تهاجمی می‌باشد که استراتژی‌های (ST) استراتژی رشد محتاطانه یا توسعه احتیاطی و گزینشی پیشنهاد شده است.

کردی و قصاب‌زاده‌لنگری (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "انتخاب استراتژی بهینه با استفاده از ترکیب تکنیک های SWOT و FANP" از مدل شبکه ای F-ANP برای پشتیبانی از فرایند SWOT استفاده شده است، این روش، علاوه بر در نظر گرفتن وابستگی های درونی عوامل، ابهام موجود در نظرات تصمیم گیران را، به واسطه به کارگیری در محیط فازی در نظر گرفته است. درحالی که فن‌های رایج فعلی ازجمله AHP عوامل را مستقل در نظر می گیرند. مدل شبکه ارائه شده در این مطالعه به منظور تجزیه و تحلیل SWOT از چهار سطح هدف (بهترین استراتژی) در سطح اول، عوامل SWOT (چهارمعیار اصلی) و زیر معیارهای SWOT (بیست و چهارمعیار فرعی) به ترتیب در سطح دوم و سوم و آخرین سطح از گزینه ها (چهار استراتژی) تشکیل شده است. جهت تعیین وزن های عوامل SWOT بر اساس روش ANP پرسشنامه ای به صورت مقایسات زوجی طراحی و توسط کارشناسان شرکت مورد مطالعه تکمیل و پس از آن، با استفاده از روش میانگین هندسی برآورد و بر اساس روش ANP نهایتاً استراتژی SO با بیش ترین وزن برای شرکت مورد مطالعه انتخاب شد.

خیری و روشنی (۱۳۹۳) در مقاله خود با عنوان "به بررسی نقش میانجی گرانه قابلیت‌های بازاریابی در رابطه بین جهت گیری‌های استراتژیک و عملکرد سازمان (مطالعه موردی در بانک ملی

ایران)"، روابط علی میان جهت‌گیری‌های استراتژیک، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار داده است. علیرغم وجود شواهد زیادی مبنی بر وجود بازارگرایی در سازمان‌ها ولی سازمان‌ها درک کافی از چگونگی به کارگیری این دارایی برای دستیابی به مزیت رقابتی ندارند. از طرفی جهت‌گیری‌های استراتژیک از جمله نوآوری گرای، رقیب گرای، مشتری گرای، کارآفرینی گرای، کارمندگرایی و هزینه گرای به عنوان مکمل بازارگرایی، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار و عملکرد عالی برای سازمان به ارمغان بیاورند. جهت‌گیری‌های استراتژیک به طور خودکار منجر به عملکرد بهتر نمی‌شوند، اما رفتارهای خاصی را به دنبال دارند که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. بنابراین، نقش قابلیت‌های بازاریابی و بازارگرایی به عنوان متغیرهای میانجی که رابطه بین جهت‌گیری‌های استراتژیک و عملکرد را تقویت می‌کنند، مورد مطالعه قرار گرفته است. اطلاعات موردنیاز جهت آزمون مدل مفهومی ارائه شده از جمع آوری ۲۲۶ پرسشنامه از مدیران شعب بانک ملی ایران به دست آمده است. جهت آزمون پیوندهای علی بین متغیرها در مدل مفهومی از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در بانک ملی ایران کارآفرینی گرای و کارمندگرایی بر بازارگرایی تاثیر مثبت دارد. ولی بین سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک و بازارگرایی رابطه معنی داری یافت نشد. همچنین، عملکرد این بانک در فضای رقابتی کنونی تحت تاثیر متغیرهای بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی قرار دارد.

نورالهی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار به واسطه متغیر خلق ارزش برتر برای مشتری در صنایع غذایی شهرک صنعتی توس مشهد" به تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار از طریق خلق ارزش برتر برای مشتریان را پرداختند. جامعه آماری شرکت‌های فعال در صنایع غذایی شهرک توس مشهد می‌باشد و حجم نمونه ۹۵ شرکت صنایع غذایی است که در زمینه تولید و عرضه محصولات غذایی فعالیت می‌کنند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و در سطح استنباطی برای بررسی فرضیه‌ها از نرم افزار SMARTPLS استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که

تأثیر مستقیم قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار بیشتر از تأثیر غیر مستقیم قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار از طریق متغیر واسطه خلق ارزش برتر برای مشتری می باشد.

فیض و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود با عنوان "تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر پیامدهای عملکردی شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین" انجام دادند. در این پژوهش تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر روی عملکرد و ارزش شرکت‌های کوچک و متوسط و همچنین بقای آنها با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری بررسی شده است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است و بر اساس هدف نیز کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه پرسنل، کارشناسان و مدیران شرکت مواد غذایی تهران همبرگر به تعداد ۹۸۱ نفر است، که نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده است و با استفاده از جدول مورگان ۹۲۱ نفر انتخاب شدند که ۹۲۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه به بررسی و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده پرداخته شد که نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت قابلیت‌های بازاریابی بر پیامدهای عملکردی و بقای شرکت‌های کوچک و متوسط است.

نخعی کمال آبادی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "انتخاب استراتژی بهینه بر اساس تحلیل SWOT و روش فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی اراک)" این مقاله فرایندی را برای تجزیه و تحلیل کمی SWOT برای مواقعی که وابستگی درونی بین عوامل استراتژیک وجود دارد را نشان می دهد. الگوریتم پیشنهادی از فرایند تحلیل شبکه ای (ANP) استفاده می کند و اجازه می دهد اندازه‌گیری در شرایطی که وابستگی بین عوامل استراتژیک وجود دارد، انجام شود. مدل شبکه ارایه شده در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل SWOT از چهار سطح، هدف (بهترین استراتژی) در سطح اول، عوامل SWOT و زیرمعیارهای SWOT به ترتیب در سطوح دوم و سوم و آخرین سطح از گزینه‌های استراتژی تشکیل شده است. جهت تعیین وزنهای عوامل SWOT بر اساس روش ANP پرسشنامه ای به صورت مقایسات زوجی با مقیاس نه تایی طراحی و توسط ۳۲ نفر از متخصصین شرکت پتروشیمی اراک تکمیل گردید. پس از آن میانگین نظرات متخصصین، با استفاده

از روش میانگین هندسی برآورد و بر اساس روش ANP استراتژی های مناسب برای شرکت تعیین شد.

اسفیدانی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهش خود با عنوان "بررسی استراتژی های بازاریابی در بازار های الکترونیکی مورد مطالعه: شرکت های تولیدی برتر ایران" به بررسی استراتژی های ارزیابی پرداخته اند. نتایج مطالعات این تحقیق نشان میدهد که استراتژی های بازاریابی شرکت های برتر تولیدی ایران در بازارهای الکترونیکی را می توان به استراتژی بازاریابی مبادله ای، استراتژی بازاریابی مبتنی بر پایگاه داده، استراتژی بازاریابی رابطه ای و استراتژی بازاریابی مبتنی بر دانش تقسیم بندی نمود. این استراتژی های از این لحاظ حایز اهمیت است که روش های ایجاد ارزش در بنگاه ها، خلق ثروت در اقتصاد جدید و عقلانیت سنتی را به چالش کشیده است. امروزه ارزش بازار بسیاری از شرکت ها به سهم آنها از جریان در آمد و جمع آوری دارایی های ملموس بستگی ندارد بلکه کسب دانش است که می تواند ارزش آفرینی را ماندگار نماید که این نوع ارزش گذاری با مدل های سنتی ارزش آفرینی کاملاً متفاوت است. بنگاه هایی که تلاش سازمانی خود را در این جهت سوق می دهند فرصت های ارزش آفرینی آنها فراتر از مدیریت دارایی های سنتی خواهد بود. یکی از متغیرهای مهمی که توجیه کننده این پدیده است، افزایش اهمیت دارایی های دانش در بنگاه هاست. اما بررسی وضعیت شرکت های برتر تولیدی ایران نشان می دهد که شرکت های مورد مطالعه، در این حوزه بسیار ضعیف عمل کرده اند و تحلیل استراتژی های بازاریابی این شرکت ها نشان میدهد که بنگاه های مورد مطالعه از نظر استراتژی های بازاریابی در بازارهای الکترونیکی با مشکلاتی مواجه هستند.

۲-۱۱-۲ پژوهش های خارجی

وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، در مقاله ای با عنوان "انتخاب استراتژیک منابع انرژی تجدید پذیر برای پاکستان: براساس روش SWOT-Fuzzy AHP" از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) برای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موثر بر فناوری های انرژی تجدیدپذیر

در استان سیستان و بلوچستان استفاده نمودند. سپس، از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP) از رویکرد چند منظر (به عنوان مثال، معیارهای اقتصادی، زیست محیطی، فنی و سیاسی-اجتماعی) بهره بردند. بنابراین در مطالعه، چهار معیار، هفده زیرمعیار و سه منبع انرژی تجدیدپذیر (به عنوان مثال، خورشید، باد و زیست توده) به عنوان گزینه های جایگزین در مدل تصمیم گیری ارزیابی شده اند. مشخص شده است که اقتصادی و سیاسی-اجتماعی دو معیار مهم هستند. نتایج بیشتر نشان می دهد که باد پتانسیل کافی برای تولید برق در هر دو استان (سند و بلوچستان) دارد، در حالی که انرژی خورشیدی و زیست توده به ترتیب در رده های دوم و سوم قرار دارد. بنابراین پیشنهاد می شود که دولت باید از منابع تجدید پذیر برای کاهش بحران انرژی فعلی و افزایش امنیت انرژی برای توسعه پایدار کشور بهره برداری کند.

لی و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه ای با عنوان "ارزیابی احتمالی وسایل نقلیه متانول در چین با استفاده از تجزیه و تحلیل FANP-SWOT"، یک روش FANP (فرآیند شبکه تحلیلی فازی) - SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها) پیشنهاد و برای ارزیابی چشم انداز وسایل نقلیه متانول در چین استفاده شد. بر اساس روش پیشنهادی، یک سیستم معیار ارزیابی شامل ۱۲ معیار از زمینه های اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست محیطی و سیاسی ایجاد شد. هر معیار بر اساس مصاحبه با ۱۶ متخصص که دارای تجربه و تخصص گسترده در زمینه توسعه سیاست برای وسایل نقلیه متانول در چین هستند، سنجیده شد. در نتیجه، ۱۰ استراتژی برای اجرای بیشتر وسایل نقلیه متانولی در چین پیشنهاد و اولویت بندی شد. نتایج مبنای شش پیامد پیشنهادی سیاست برای استقرار بیشتر وسایل نقلیه متانول است. سیاست های توسعه فن آوری های اصلی برای وسایل نقلیه متانولی برای دستیابی به مزایای اقتصادی اقتصادی و زیست محیطی بیشترین اولویت را دارند.

بویان و همکاران (۲۰۱۹)؛ مطالعه ای با عنوان "اولویت بندی استراتژی های توسعه پیست اسکی برزوویکا با استفاده از روش SWOT-AHP" انجام دادند. برای این منظور، از روش ترکیبی SWOT-AHP استفاده شد تا بینشی از وضعیت فعلی داشته باشد. تجزیه و تحلیل SWOT شامل ۲۴ عامل

است. بر اساس شرایط موجود، استراتژی‌های توسعه مناسب تعریف شده است. در مجموع ۶ استراتژی تعریف شده است. با این حال، تجزیه و تحلیل SWOT معمولی اجازه ارزیابی و رتبه بندی این استراتژی‌ها را نمی دهد. به همین دلیل روش AHP معرفی شده است. با توجه به نتایج، استراتژی ۱WT (توسعه دسترسی گردشگران در تمام طول سال) در بالاترین رتبه قرار دارد. همچنین، تجزیه و تحلیل حساسیت گروه های SWOT و عوامل دارای بیشترین اهمیت انجام شد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل حساسیت، تمام تغییرات در رتبه بندی استراتژی‌ها نتیجه تغییرات بیش از ۱۰٪ نسبت به مقادیر اولیه گروه ها و عوامل SWOT است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدل پیشنهادی پایدار است و نتایج بدست آمده مربوط می شود

کالی و ایلماز (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان " یک روش مبتنی بر تصمیم گیری گروهی چند معیاره مبتنی بر رمان با یکپارچه سازی ELECTRE و VIKOR در محیط فازی شهود گرایانه " روش جدید تصمیم گیری گروهی (GDM) را برای حل مشکلات بالاتر از کارآیی تحت عدم قطعیت ادغام تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) و تئوری مجموعه فازی شهودی (IFS) ارائه می دهد. برای این منظور، تکنیک تصمیم گیری الکترو با استفاده از روش VIKOR، به عنوان یک روش مبتنی بر راه حل ایده آل، تحت محیط فازی شهود گرایانه را بسط دادند. با استفاده از شباهت های بین ویژگی های سازگاری و عدم انطباق ELECTRE و حداکثر سودمندی گروه و حداقل خصوصیات پشیمانی فرد از VIKOR روش ELECTRE فازی شهودی قادر می سازد تا بر ضعف آن در روند رتبه بندی غلبه کند و رتبه بندی کامل ارائه بدهد. علاوه بر این، این مطالعه از روش آنتروپی برای شناسایی وزن معیارها و تصمیم گیرندگان استفاده می کند و رویکرد فاصله وزن دار برای تعیین وزن مجموعه های مختلف سازگاری را تعیین می کند. استفاده از این روش ها منجر به مشخص کردن این وزن ها به صورت عینی می شود. کاربرد رویکرد پیشنهادی با توضیح یک مثال گویا در مشکلات انتخاب تأین کننده مورد بررسی قرار می گیرد. علاوه بر این، چهار آزمایش محاسباتی برای نشان دادن کاربرد آن در مناطق دیگر انجام می شود و نتایج مقایسه می شود.

فصل سوم

روش‌شناسی پژوهش

۱-۳ مقدمه

عمدتاً در این فصل محقق روش پژوهش و مراحل اجرایی پژوهش خویش را مطرح می نماید. همچنین محقق از جامعه آماری و محیط پژوهش، روشهای گرد آوری داده ها و تجزیه و تحلیل آماری سخن به میان خواهد آورد. این روشها می تواند از نوع مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک (آرشیو- کتابخانه) و یا ترکیبی از آنها باشد. و نهایتاً روایی و پایایی ابزار گرد آوری داده ها بوضوح بیان می شود. با این مقدمه در ادامه به معرفی روش پژوهش و مولفه های آن به تفکیک می پردازیم.

۲-۳ روش پژوهش

از حیث روش شناسی این تحقیق در دسته تحقیقات کمی قرار دارد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. از حیث ماهیت و روش نیز یک تحقیق توصیفی -پیمایشی است .

۱-۲-۳ روش الکترون فازی

روش الکترون^۱ یا تسلط تقریبی از روشهای تصمیم گیری چند معیاره است و از حروف اول جمله Elimination et Choice Translating Reality به معنی روش حذف و انتخاب سازگار با واقعیت گرفته شده است. در مقالات مختلف مثال هایی از کاربرد این روش بیان شده است از جمله رتبه بندی پروژه ها، طرح ریزی تسهیلات، انتخاب محل کارخانه، برنامه ریزی استراتژیک و...

ELECTRE^۱

پرسشنامه این روش نیز همانند روش تاپسیس است یعنی پرسشنامه ای که از ماتریس معیار-گزینه تشکیل شده است. و پاسخگویی به آن بر اساس طیف های کلامی و یا اعداد واقعی است.

این روش اولین بار توسط آقای benayoun در سال ۱۹۶۶ معرفی شد و پس از آن محققانی بنام Roy و Van delf توسعه داده شد. در این روش کلیه گزینه ها با استفاده از مقایسات غیر رتبه ای مورد ارزیابی قرار گرفته و بدان طریق گزینه های غیر موثر حذف می شوند. کلیه این مراحل بر اساس یک مجموعه هماهنگ و یک مجموعه ناهمگ پایه ریزی می شوند که به دلیل این موضوع این روش معروف به آنالیز هماهنگی نیز می باشد. روش الکتره دارای نسخه های مختلفی است از جمله روش الکتره ۱ (ELECTRE 1)، الکتره ۲ و ۳ و ۴. اختلاف نسخه های مختلف این روش در نوع عملیات ریاضی و نوع مسائلی است که این روش ها قادر به حل آن می باشند.

اساس کار این روش بر مبنای روابط غیررتبه ای است؛ بنابراین جواب های به دست آمده به صورت مجموعه ای از رتبه ها خواهد بود. مدل سازی مسایل تصمیم گیری بر اساس این روش و همچنین با تشکیل ماتریس تصمیم گیری انجام می شود که سطرهای آن گزینه های رقیب و در ستون ها، شاخص های تصمیم قرار دارند.

همان طور که در مسایل پیش روی خود در جهان هستی روبرو هستیم همواره داده های مساله به صورت مشخص نمی باشند، بلکه ممکن است به صورت فازی باشند. روش الکتري نیز برای حل این گونه مسایل دارای روش منحصر به خودش می باشد که با تغییراتی نسبت به حالت داده های قطعی در ادامه شرح داده خواهد شد.

اگر D ماتریس تصمیم فازی باشد؛

$$\tilde{D} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \cdots & \tilde{x}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix}, \tilde{w} = [\tilde{w}_1 \quad \tilde{w}_2 \quad \cdots \quad \tilde{w}_n]$$

$$\tilde{x}_{ij} = (x_{ij}^l \quad x_{ij}^p \quad x_{ij}^q \quad x_{ij}^u) \leftarrow \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, n \end{cases}$$

گام اول: نرمالایز سازی ماتریس تصمیم

$$\tilde{R} = [\tilde{r}_{ij}]_{m \times n}$$

$$\tilde{r}_{ij} = (r_{ij}^l \quad r_{ij}^p \quad r_{ij}^q \quad r_{ij}^u) = \left(\frac{x_{ij}^l}{d_j^*} \quad \frac{x_{ij}^p}{d_j^*} \quad \frac{x_{ij}^q}{d_j^*} \quad \frac{x_{ij}^u}{d_j^*} \right) \leftarrow \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j \in \Omega_B \end{cases}$$

$$d_j^* = \max \{x_{ij}^u\}, j \in \Omega_B$$

$$\tilde{r}_{ij} = (r_{ij}^l \quad r_{ij}^p \quad r_{ij}^q \quad r_{ij}^u) = \left(\frac{a_j^-}{x_{ij}^u} \quad \frac{a_j^-}{x_{ij}^q} \quad \frac{a_j^-}{x_{ij}^p} \quad \frac{a_j^-}{x_{ij}^l} \right) \leftarrow \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j \in \Omega_c \end{cases}$$

$$a_j^- = \max \{x_{ij}^l\}, j \in \Omega_c$$

که به ترتیب شاخص های $B\Omega$ و $C\Omega$ مثبت و منفی می باشند .

گام دوم : تشکیل ماتریس نرمالایز وزن دار: ضرب بردار وزن در ماتریس نرمالایز شده.

$$\tilde{W}_j = [\tilde{W}_j^l \quad \tilde{W}_j^p \quad \tilde{W}_j^q \quad \tilde{W}_j^u], j = 1, 2, \dots, n$$

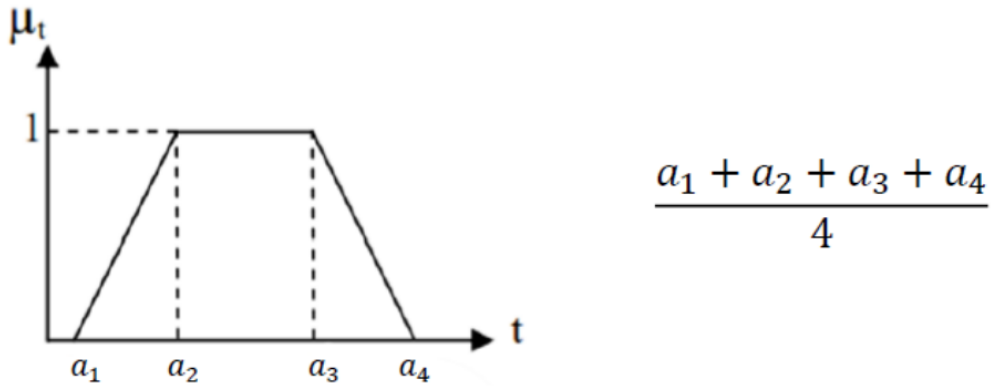
$$\tilde{V} = \begin{bmatrix} \tilde{v}_{11} & \tilde{v}_{12} & \dots & \tilde{v}_{1n} \\ \tilde{v}_{21} & \tilde{v}_{22} & \dots & \tilde{v}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{v}_{m1} & \tilde{v}_{m2} & \dots & \tilde{v}_{mn} \end{bmatrix}$$

$$\tilde{v}_{ij} = [\tilde{v}_j^l \quad \tilde{v}_j^p \quad \tilde{v}_j^q \quad \tilde{v}_j^u] = (\tilde{W}_j^l x_{ij}^l \quad \tilde{W}_j^p x_{ij}^p \quad \tilde{W}_j^q x_{ij}^q \quad \tilde{W}_j^u x_{ij}^u), \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, n \end{cases}$$

گاهی لازم است که دو عدد فازی را با هم مقایسه کرده تا مشخص شود که کدام یک بزرگ تر از دیگری است. گاهی نیز به دلیل متغیرهای زیاد و محاسبات گسترده اعداد فازی، باید اعداد فازی را به اعداد قطعی تبدیل کرد. به این کار دیفازی کردن (تبدیل اعداد از حالت فازی به قطعی) گفته می شود. مهم ترین روش های دیفازی کردن عبارتند از:

- روش میانگین
- روش مرکز ناحیه
- روش برش α
- گشتاورها

فرمول روش میانگین برای اعداد ذوزنقه ای:



پس به منظور مقایسه گزینه ها و تعیین برتری اعداد را می توان دیفازی نمود.

گام سوم: اکنون باید مجموعه هماهنگ و ناهماهنگ را مشخص می کنیم.

با توجه به دو آلترناتیو A_f و A_g مجموعه هماهنگ به صورت $J_c = \{j | V_{gi} \geq V_{fj}\}$ تعریف می شود که در آن J_c شامل اندیس معیارهایی است که در آن A_g بر A_f ارجحیت دارد. زمانی $V_{gi} \geq V_{fj}$ است که اگر و تنها اگر $d(\text{Max}(V_{gi}, V_{fj}), V_{fj}) \geq d(\text{Max}(V_{gi}, V_{fj}), V_{gi})$ باشد.

همچنین زمانی اندیس معیاری در مجموعه ناهماهنگ جای می گیرد که: $J_D = \{j | V_{gi} \leq V_{fj}\}$ و زمانی $V_{gi} \leq V_{fj}$ است که اگر و تنها اگر $d(\text{Max}(V_{gi}, V_{fj}), V_{fj}) \leq d(\text{Max}(V_{gi}, V_{fj}), V_{gi})$ باشد. ماتریس هماهنگ به صورت زیر مشخص می شود:

$$\tilde{C} = \begin{bmatrix} - & \dots & \tilde{c}_{lf} & \dots & \tilde{c}_{l(m-l)} & \tilde{c}_{bm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \tilde{c}_{gl} & \dots & \tilde{c}_{gf} & \dots & \tilde{c}_{g(m-l)} & \tilde{c}_{gm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \tilde{c}_{ml} & \dots & \tilde{c}_{mf} & \dots & \tilde{c}_{m(m-l)} & - \end{bmatrix}$$

$$\tilde{c}_{gf} = [\tilde{c}_{gf}^l \quad \tilde{c}_{gf}^p \quad \tilde{c}_{gf}^q \quad \tilde{c}_{gf}^u] = \sum_{j \in j_c} \tilde{W}_j = [\sum_{j \in j_c} \tilde{W}_j^l \quad \sum_{j \in j_c} \tilde{W}_j^p \quad \sum_{j \in j_c} \tilde{W}_j^q \quad \sum_{j \in j_c} \tilde{W}_j^u]$$

به عبارت دیگر عناصر ماتریس همهانگ از جمع وزن فازی معیارهایی بدست می آیند که در مجموعه همهانگ موجود هستند. ماتریس ناهمهانگ نیز به این صورت محاسبه می شود .

$$\tilde{D} = \begin{bmatrix} - & \dots & \tilde{d}_{lf} & \dots & \tilde{d}_{l(m-l)} & \tilde{d}_{bm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \tilde{d}_{gl} & \dots & \tilde{d}_{gf} & \dots & \tilde{d}_{g(m-l)} & \tilde{d}_{gm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \tilde{d}_{ml} & \dots & \tilde{d}_{mf} & \dots & \tilde{d}_{m(m-l)} & - \end{bmatrix}$$

در این بخش اگر قصد نداشته باشیم از روش میانگین و یا سایر روش های ذکر شده در فوق استفاده نماییم می توانیم با توجه به مقاله ارائه شده توسط حاتمی و همکاران در سال ۲۰۱۱، فاصله ی بین دو آلترناتیو (d) را توسط فاصله ی همینگ بسنجیم.

$$\tilde{d}_{fg} = \frac{\max_{j \in j_D} |\tilde{V}_{gi} - \tilde{V}_{fj}|}{\max_j |\tilde{V}_{gi} - \tilde{V}_{fj}|} = \frac{\max_{j \in j_D} |d(\max(\tilde{V}_{gi}, \tilde{V}_{fj}), \tilde{V}_{fj})|}{\max_j |d(\max(\tilde{V}_{gi}, \tilde{V}_{fj}), \tilde{V}_{fj})|}$$

گام چهارم: حال باید آستانه ای برای ماتریس های هماهنگ و ناهماهنگ بدست آوریم. مقدار آستانه ماتریس هماهنگ $\check{C}$ را می توان با میانگین گرفتن از عناصر ماتریس هماهنگ بدست آورد.

$$C^l = \frac{\sum_{f=1}^m \sum_{g=1}^m C_{gf}^l}{m(m-1)} \quad C^p = \frac{\sum_{f=1}^m \sum_{g=1}^m C_{gf}^p}{m(m-1)} \quad C^q = \frac{\sum_{f=1}^m \sum_{g=1}^m C_{gf}^q}{m(m-1)} \quad C^u = \frac{\sum_{f=1}^m \sum_{g=1}^m C_{gf}^u}{m(m-1)}$$

$$\tilde{C} = (C^l, C^p, C^q, C^u)$$

ماتریس B باتوجه به آستانه ماتریس هماهنگ $\check{C}$ بدین صورت بدست می آید:

$$\tilde{B} = \begin{bmatrix} - & \cdots & \tilde{b}_{lf} & \cdots & \tilde{b}_{l(m-l)} & \tilde{b}_{lm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \tilde{d}_{gl} & \cdots & \tilde{b}_{gf} & \cdots & \tilde{b}_{g(m-l)} & \tilde{b}_{gm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \tilde{b}_{ml} & \cdots & \tilde{b}_{mf} & \cdots & \tilde{b}_{m(m-l)} & - \end{bmatrix} \quad \begin{cases} \tilde{C}_{gf} \geq \tilde{C} \Leftrightarrow b_{gf} = 1 \\ \tilde{C}_{gf} < \tilde{C} \Leftrightarrow b_{gf} = 0 \end{cases}$$

آستانه برای ماتریس ناهماهنگ: (D)

$$C^u = \frac{\sum_{f=1}^m \sum_{g=1}^m C_{gf}^u}{m(m-1)}$$

ماتریس H به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$H = \begin{bmatrix} - & \dots & h_{lf} & \dots & h_{l(m-l)} & h_{lm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ h_{gl} & \dots & h_{gf} & \dots & h_{g(m-l)} & h_{gm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ h_{ml} & \dots & h_{mf} & \dots & h_{m(m-l)} & - \end{bmatrix} \begin{cases} d_{gf} < \bar{D} \Leftrightarrow h_{gf} = 1 \\ d_{gf} \geq \bar{D} \Leftrightarrow h_{gf} = 0 \end{cases}$$

ماتریس H به صورت زیر محاسبه می گردد:

ماتریس کلی به صورت زیر بدست می آید:

$$Z=B*H$$

حال با توجه به ماتریس کلی بدست آمده، همانند روش الکتري با داده های قطعی رتبه بندی خواهیم کرد.

۲-۲-۳ روش ویکور

روش ویکور یک تصمیم گیری چند معیاره برای حل یک مساله تصمیم گیری با معیارهای نامناسب و واحدهای اندازه گیری مختلف و متعارض است. روش VIKOR بر تمرکز بر رتبه بندی و انتخاب از بین یک مجموعه راه کار در مساله ای با داشتن معیارهای مخالف هدف گذاری شده است. نتایج نشان داده شده در روش ویکور لیست رتبه بندی توافقی به اضافه یک یا چند راه حل توافقی است.

روش ویکور (Vikor) حرف اختصاری عبارت صربی Vlse Kriterijumsk Optimizacija Kompromisno Resenje یکی از مدل های پرکاربرد در تصمیم گیری و انتخاب گزینه برتر می باشد. این مدل از سال ۱۹۸۴ بر مبنای روش توافق جمعی و با داشتن معیارهای متضاد تهیه شده و عموماً برای حل مسائل گسسته کاربرد دارد. مدل ویکور از سه سطح اصلی تشکیل شده است:

سطح اول موضوع یا هدف مورد مطالعه است

سطح دوم معیارهایی ارزیابی گزینه ها است

سطح سوم گزینه ها می باشد

در واقع مدل ویکور از طریق ارزیابی گزینه ها بر اساس معیارها، گزینه ها را اولویت بندی یا رتبه بندی می کند. در این مدل معیارها وزن دهی نمی شوند بلکه معیارها از طریق روش های دیگر ارزیابی می شود و سپس گزینه ها بر اساس معیارها و با ترکیب در ارزش معیارها، ارزیابی شده و رتبه بندی می شوند.

مزیت مدل ویکور در این است که الزاما در این مدل جهت ارزیابی گزینه ها بر اساس معیارها، نیازی به استفاده از نظرات کارشناسان نیست بلکه می توان از داده های خام استفاده کرد. برای مثال در معیار «راه ارتباطی» برای اینکه ارزیابی شود مثلا کدام روستا از شرایط مطلوبی برخوردار است به جای نمره دهی توسط کارشناسان، می توان فاصله راه ارتباطی تا روستا سنجید و آنرا در مدل وارد کرد بدون اینکه نیازی به ارزیابی کارشناسی داشته باشد. این تفاوت اصلی این مدل با روش های تحلیل سلسله مراتبی و تحلیل شبکه ای می باشد که بر اساس مقایسات زوجی معیارها و گزینه ها طراحی شده بود در حالیکه در این مدل مقایسات زوجی بین معیارها و گزینه ها صورت نمی گیرد بلکه هر گزینه به صورت مستقل بر اساس هر معیار ارزیابی می شود. این ارزیابی می تواند بر اساس داده های خام باشد یا بر اساس نظر کارشناس. بنابراین هدف اصلی این مدل تعیین وزن و ارزش هر گزینه و رتبه بندی آنها است

روش برای بهینه سازی چند معیاره سیستم های پیچیده توسعه یافته است. این روش بر روی دسته بندی و انتخاب از یک مجموعه گزینه ها تمرکز داشته و جواب های سازشی را برای یک مسأله با معیارهای متضاد تعیین می کند، به طوری که قادر است تصمیم گیرندگان را برای دستیابی به یک تصمیم نهایی یاری دهد. در اینجا جواب سازشی نزدیکترین جواب موجه به جواب ایده آل است که

کلمه سازش به یک توافق متقابل اطلاق می گردد. این جواب سازشی یک شاخص رتبه بندی چند معیاره بر اساس نزدیکی به جواب ایده آل را مطرح می سازد. در ادامه تلاش شده است تا مراحل روش ویکور در یک مسأله تصمیم گیری چند معیاره با n معیار و m گزینه تشریح شود

گام های روش ویکور VIKOR

گام (۱) تشکیل ماتریس تصمیم: ماتریس تصمیم با توجه به ارزیابی همه گزینه ها برای معیارهای مختلف به صورت زیر تشکیل می شود:

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix}$$

X_{ij} عملکرد آلترناتیو i ام در رابطه با معیار j ام است.

گام (۲) تعیین بردار وزن معیارها: در این مرحله با توجه به ضریب اهمیت معیارهای مختلف در تصمیم گیری، با استفاده از روش هایی مانند آنتروپی یا AHP و ... بردار وزن تعریف می شود:

$$W = [w_1 \quad w_2 \quad \dots \quad w_n]$$

گام (۳) تشکیل ماتریس تصمیم بی مقیاس شده (نرمالایز شده).

نکته: بی مقیاس کردن و موزون کردن به صورت خودکار در گام های محاسبه شاخص ویکور انجام می شود. البته برخی منابع گام سوم یعنی بی مقیاس کردن ماتریس تصمیم را ارائه می کنند ولی برخی بدون بی مقیاس کردن به مرحله بعد یعنی تعیین نقاط ایده آل می روند.

گام ۴) تعیین نقطه ایده آل مثبت و منفی: برای هر معیار، بهترین و بدترین هر یک را در میان همه گزینه ها تعیین کرده و به ترتیب همانند زیر نشان می دهیم.

$$f_j^* = \max f_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$f_j^- = \min f_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots, n$$

گام ۵) محاسبه شاخص مطلوبیت (S) و شاخص نارضایتی (R) برای هر گزینه:

$$S_i = \sum_{j=1}^n w_j \times \frac{f_j^* - f_{ij}}{f_j^* - f_j^-}$$

$$R_i = \text{Max} \left\{ w_j \times \frac{f_j^* - f_{ij}}{f_j^* - f_j^-} \right\}$$

S_i بیانگر فاصله نسبی گزینه i ام از راه حل ایده آل مثبت (بهترین ترکیب) و R_i بیانگر حداکثر ناراحتی گزینه i ام از دوری از راه حل ایده آل مثبت می باشد.

گام ۶) محاسبه شاخص ویکور: برای هر گزینه شاخص ویکور با رابطه زیر محاسبه می شود:

$$Q_i = v \left[\frac{S_i - S^*}{S^- - S^*} \right] + (1 - v) \left[\frac{R_i - R^*}{R^- - R^*} \right]$$

$$S^- = \text{Max } S_i, \quad S^* = \text{Min } S_i$$

$$R^- = \text{Max } R_i, \quad R^* = \text{Min } R_i$$

V مقداری بین صفر و یک است و وزن برای استراتژی ماکسیسم مطلوبیت گروهی می باشد.

بعد از محاسبه همه شاخصهای ویکور (R, Q, S) به گام نهایی روش ویکور یعنی ارزیابی و اولویت بندی گزینه های پژوهش میرسیم. برای رتبه بندی بدین ترتیب عمل میشود که مقادیر S و R و به ترتیب نزولی مرتب میشوند به عنوان یک راه حل توافقی گزینه (a') انتخاب خواهد C1 امتیاز قابل قبول

$$Q(a'') - Q(a') \geq DQ$$

بودن:

که در آن a" گزینه با موقعیت دوم در لیست رتبه بندی Q است و J تعداد گزینه ها میباشد.

C2, « ثبات قابل قبول در تصمیم گیری »: گزینه a' نیز باید به بهترین شکل به وسیله S و R رتبه بندی شده باشد.

اگر یکی از شرط ها برآورده نشده باشد، سپس یک مجموعه از راه حل های توافقی پیشنهاد می شود ، که شامل:

گزینه های a و a" اگر تنها شرط ۲C برآورده نشده باشد.

متغیر های $a(m), a', a'', \dots$ اگر شرط ۱C برآورده نشده باشد؛ $a(m)$ با رابطه $Q(a(m)) - Q(a') < DQ$ برای ماکزیمم . تعیین می گردد.

نکته: روش ویکور بر خلاف روش تاپسیس نیازی به نرمال سازی ندارد. در واقع این روش درون خودش نوعی نرمال سازی دارد. البته در بسیاری از مقالات می توان مشاهده کرد که مرحله نرمال سازی را هم همانند روش تاپسیس بکار می گیرند. البته ویکور را چه با نرمال سازی و چه بدون نرمال سازی محاسبه کنید نتیجه مشابه ای را ارائه خواهند کرد.

از مدل ویکور در موضوعات مختلف جغرافیا مثل تعیین مکان بهنیه احداث هتل، رتبه بندی شهرها بر اساس خدمات، اولویت بندی الگوهای پراکنش سکونتگاه های شهری، اولویت بندی مناطق نمونه

گردشگری و ... استفاده می گردد.

۳-۳ قلمرو پژوهش

۳-۳-۱ قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این تحقیق، شرکت فرآورده های لبنی صباح در استان گلستان است.

۳-۳-۲ قلمرو زمانی

این تحقیق در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ انجام پذیرفته است.

۳-۳-۳ قلمرو موضوعی

این پژوهش به انتخاب و ارزیابی استراتژی های بازاریابی بر اساس تحلیل SWOT با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره (مطالعه موردی: شرکت لبنی صباح) در حوزه مدیریت صنعتی؛ بازرگانی و استراتژیک صورت گرفته است.

۳-۴ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق میخواهد به تحقق درباره آن ها بپردازد. جامعه آماری این تحقیق، در فاز اول شامل کارکنان و مدیران صنایع لبنی صباح و خبرنگان

صنعت مذکور که مشتمل بر ۱۸ نفر میباشند تشکیل شده است. و در فاز دوم، پنج نفر از خبرگان استفاده شده است. در هر فاز از پرسشنامه مربوط به آن استفاده شده است.

۳-۵ روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها

در این بخش ضمن تشریح گام های تحقیق؛ به توضیح ابزار و نحوه استفاده آن ها در هر گام پژوهش می پردازیم.

همانطور که در بخش های قبل ذکر گردید، این پژوهش از دو فاز تشکیل شده است؛ فاز اول که با استفاده از تکنین ماتریس SWOT و با استفاده از پرسشنامه ۱، به کمک ۱۸ نفر از مدیران شرکت؛ نقاط ضعف و قدرت و همچنین فرصت ها و تهدید ها شناسایی و استراتژی های متناسب با آن از طریق خبرگان و مرور ادبیات استخراج گردید.

در فاز دوم؛ بعد از تعیین استراتژی های منتخب (با مشورت خبرگان حوزه) و معیارهای ارائه شده توسط هولی و همکاران (۲۰۰۵) شامل قابلیت های مدیریتی، قابلیت های ارتباط با مشتری، قابلیت های نوین بازار، دارایی های منابع انسانی و دارایی های شهرت؛ پرسشنامه ۲؛ جهت مصاحبه و تکمیل توسط پنج نفر از خبرگان حوزه طراحی گردید. بعد از تکمیل و جمع آوری پنج پرسشنامه گام های تحلیل پژوهش به شرح زیر اجرا شد.

در اولین گام؛ با توجه به فازی بودن رویکرد پژوهش؛ عبارات کلامی پرسشنامه بر اساس طیف فازی مثلثی؛ هفت درجه ای جهت ارزیابی گزینه ها (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳) را به اعداد فازی تبدیل می شود.

در گام دوم؛ ماتریس تصمیم گروهی با استفاده از روش میانگین بصورت فازی تشکیل داده مشخص شده است.

در گام سوم؛ به منظور تعیین اوزان معیارها؛ به روش آنترپی؛ ابتدا ماتریس تصمیم گروهی را به روش مینکوفسکی دیفازی می گردد.

$$\tilde{D} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \cdots & \tilde{x}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix}, \tilde{w} = [\tilde{w}_1 \quad \tilde{w}_2 \quad \cdots \quad \tilde{w}_n]$$

$$\tilde{X}_{ij} = (x_{ij}^l \quad x_{ij}^p \quad x_{ij}^q \quad x_{ij}^u) \leftarrow \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, n \end{cases}$$

در گام بعد تعیین اوزان معیارها؛ که نرمالسازی جدول تصمیم گیری نام دارد با استفاده از فرمول زیر عناصر جدول تصمیم گروهی نرمالایز می شود.

$$X = m + \frac{U - L}{4}$$

در گام بعدی؛ آنترپی هر یک از شاخص ها با استفاده از رابطه ارائه Ej محاسبه می شود.

$$P_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sum_{i=1}^m X_{ij}} \quad j = 1, \dots, n$$

با محاسبه آنترופی هر شاخص می توان با استفاده از روابط ارائه شده به محاسبه درجه انحراف هر شاخص، وزن هر شاخص و رتبه هر شاخص پرداخت.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$k = \frac{1}{\ln m}$$

محاسبه فاصله هر شاخص از آنترופی (**dj**): در این مرحله فاصله هر یک از شاخص ها از مقدار آنترופی آن که در مرحله قبل محاسبه شد بدست آید. برای این کار از رابطه زیر استفاده می شود.

$$d_j = 1 - E_j$$

$$W_j = \frac{d_j}{\sum d_j}$$

محاسبه وزن هر شاخص **Wj**: در این مرحله وزن هر شاخص با استفاده از رابطه زیر محاسبه می شود.

در گام بعد؛ با هدف تحلیل به روش الکترون فازی؛ ماتریس تصمیم گروهی فازی **Dij** با استفاده از فرمول زیر نرمالایز می شود.

در مرحله بعد؛ با ضرب اوزان بدست آمده، در مقادیر نرمال شده فازی ماتریس تصمیم؛ ماتریس تصمیم نرمال وزن دار شده بدست می‌آید. که در این مرحله می‌بایست جهت تشکیل مجموعه معیارها موافق و مخالف؛ این ماتریس با استفاده از روش دیفازی گردد.

$$\begin{aligned}\tilde{R} &= [\tilde{r}_{ij}]_{m \times n} \\ \tilde{r}_{ij} &= (r_{ij}^l \quad r_{ij}^p \quad r_{ij}^q \quad r_{ij}^u) = \left(\frac{x_{ij}^l}{d_j^*} \quad \frac{x_{ij}^p}{d_j^*} \quad \frac{x_{ij}^q}{d_j^*} \quad \frac{x_{ij}^u}{d_j^*} \right) \leftarrow \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j \in \Omega_B \end{cases} \\ d_j^* &= \max \{x_{ij}^u\}, j \in \Omega_B \\ \tilde{r}_{ij} &= (r_{ij}^l \quad r_{ij}^p \quad r_{ij}^q \quad r_{ij}^u) = \left(\frac{a_j^-}{x_{ij}^u} \quad \frac{a_j^-}{x_{ij}^q} \quad \frac{a_j^-}{x_{ij}^p} \quad \frac{a_j^-}{x_{ij}^l} \right) \leftarrow \begin{cases} i = 1, 2, \dots, m \\ j \in \Omega_c \end{cases} \\ a_j^- &= \max \{x_{ij}^l\}, j \in \Omega_c\end{aligned}$$

گام بعد؛ تشکیل مجموعه معیارها موافق و مخالف

برای هر زوج گزینه k و e مجموعه معیارها به دو زیر مجموعه موافق و مخالف تقسیم می‌شوند. مجموعه موافق (S_{ke}) مجموعه‌ای از معیارهایی است که در آن گزینه k به گزینه e ترجیح دارد و مجموعه مکمل آن مجموعه مخالف (D_{ke}) می‌باشد مجموعه معیارهای موافق برای معیارهای مثبت و منفی به ترتیب به صورت زیر تعریف می‌شوند.

$$S_{ke} = \{j | v_{kj} \geq v_{ej}\}$$

$$D_{ke} = \{j | v_{kj} < v_{ej}\} = J - S_{ke}$$

مرحله بعد: تشکیل ماتریس توافق

ماتریس توافق یک ماتریس مربعی است که بعد آن تعداد گزینه‌ها می‌باشد. هر یک از درایه‌های این ماتریس، شاخص توافق بین دو گزینه نامیده می‌شود. مقدار این شاخص، از جمع وزن معیارهایی که در مجموعه موافق وجود دارند، به دست می‌آید. به عبارت دیگر برای محاسبه شاخص توافق (C_{ke}) باید گزینه k و گزینه e مقایسه شده و مقدار آن از جمع وزن معیارهایی که گزینه k نسبت به گزینه e ترجیح دارد، به دست می‌آید. به زبان ریاضی، شاخص توافق از رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$C_{ke} = \sum_{j \in S_{ke}} W_j$$

شاخص توافق، بیانگر میزان برتری گزینه k بر گزینه e بوده و مقدار آن از صفر تا یک تغییر می‌کند با محاسبه شاخص توافق برای همه زوج گزینه‌ها، می‌توان ماتریس توافق را به صورت زیر تعریف کرد.

$$C = \begin{bmatrix} - & c_{12} & \dots & c_{1m} \\ c_{21} & - & \dots & c_{2m} \\ \vdots & \vdots & - & \vdots \\ c_{m1} & \dots & c_{m(m-1)} & - \end{bmatrix}$$

مرحله بعد: تعیین ماتریس مخالف

ماتریس مخالف یک ماتریس مربعی می باشد که بعد آن تعداد گزینه ها می باشد. هر یک از درایه های این ماتریس، شاخص عدم توافق (مخالفت) بین دو گزینه نامیده می شود. مقدار این شاخص از رابطه زیر بدست می آید.

$$d_{ke} = \frac{\max_{j \in D_{ke}} |v_{kj} - v_{ej}|}{\max_{j \in J} |v_{kj} - v_{ej}|}$$

مقدار شاخص عدم توافق (مخالفت) از صفر تا یک تغییر می کند. با محاسبه شاخص عدم توافق برای همه زوج گزینه ها می توان ماتریس عدم توافق را به صورت زیر تعریف کرد.

$$D = \begin{bmatrix} - & d_{12} & \dots & d_{1m} \\ d_{21} & - & \dots & d_{2m} \\ \vdots & \vdots & - & \vdots \\ d_{m1} & \dots & d_{m(m-1)} & - \end{bmatrix}$$

گام بعدی؛ محاسبه شاخص های ویکور S_i , R_i , Q_i برای هر استراتژی (گزینه)

$$g_{ai} = w_C * \sum_{j \in C_{ai}} w_j + w_{C'} * \sum_{j \in C'_{ai}} w_j + w_{C''} * \sum_{j \in C''_{ai}} w_j$$

$$g_a = 1 - S_a,$$

$$g_a = \sum_{i \neq a}^m g_{ai} / (m - 1),$$

$$R_i = h_i * C,$$

$$S_i = 1 - g_i$$

$$Q_i = \gamma * \frac{S_i - S^*}{S^- - S^*} + (1 - \gamma) * \frac{R_i - R^*}{R^- - R^*}$$

$$S^- = \max S_i; \quad S^* = \min S_i; \quad R^- = \max R_i; \quad R^* = \min R_i;$$

گام آخر: رتبه بندی گزینه ها براساس مقادیر Q_i و R_i و S_i

در گام پایانی از تکنیک ویکور، گزینه ها براساس مقادیر Q, R, S در سه گروه از کوچک به بزرگ مرتب می شوند. بهترین گزینه آن است که در هر سه مقدار رتبه برتر باشد در غیر این صورت گزینه برتر گزینه ای است که کوچکترین Q را داشته باشد به شرط آنکه دو شرط زیر برقرار باشد.

شرط یک: اگر گزینه A_1 و A_2 در میان m گزینه رتبه اول و دوم را داشته باشند، باید رابطه زیر برقرار باشد:

$$Q(A_2) - Q(A_1) \geq \frac{1}{n-1}$$

شرط دو: گزینه A_1 باید حداقل در یکی از گروه های R و S به عنوان رتبه برتر شناخته شود. اگر شرط نخست برقرار نباشد هر دو گزینه بهترین گزینه خواهند بود. اگر شرط دوم برقرار نباشد گزینه A_1 و A_2 هر دو به عنوان گزینه برتر انتخاب می شوند.

فصل چہارم

تجزیہ و تحلیل دادہ ہائی پروش

۴-۱ مقدمه

در فصل سوم روش تحقیق پژوهش ارائه شد. در این فصل به تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از داده‌های جمع‌آوری شده می‌پردازیم.

مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده نحوه تجزیه و تحلیل، الگوی تحلیلی ساخته شده توسط محقق و روش انتخابی تجزیه و تحلیل است. الگوی تحلیلی که روش انتخابی برای تجزیه و تحلیل با توجه به آن انتخاب می‌شود، مشخص می‌کند چه اطلاعاتی و چگونه تجزیه و تحلیل شوند. روش یا روش‌های تجزیه و تحلیل تحقیق با توجه به اهداف و الگوی تحلیلی آن انتخاب می‌شوند. در ضمن به کارگیری ابزار مختلف در تجزیه و تحلیل نیز می‌تواند در دقت کار روش تجزیه و تحلیل مؤثر باشد. یعنی ضمن استفاده از بهترین روش، باید آن را همراه مناسب‌ترین ابزار به کار برد، زیرا انتخاب روش و ابزار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل، به طور کامل به روش‌ها و ابزار بستگی دارد. در این تحقیق برای رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره با رویکرد فازی استفاده شده است.

۴-۲ تشریح گام‌های انجام پژوهش

همانطور که در بخش‌های قبل ذکر گردید، این پژوهش از دو فاز تشکیل شده است؛ فاز اول که با استفاده از تکنیک ماتریس SWOT و با استفاده از پرسشنامه ۱، به کمک ۱۸ نفر از مدیران شرکت؛ نقاط ضعف و قدرت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و استراتژی‌های متناسب با آن از طریق خبرگان و مرور ادبیات استخراج گردید. که در جدول ۴-۱؛ خلاصه و جمع‌بندی این موارد آورده شده است.

جدول ۱-۴. ماتریس SWOT حاصل از جمع‌آوری داده‌ها

نقاط ضعف: - توزیع نامناسب (ناوگان نامناسب) عدم ارسال به موقع بار - ضعف مدیریت توزیع - عدم جانمایی صحیح مکان شعب - ضعف در تحقیق و توسعه	نقاط قوت: - تنوع محصولات - شهرت در بین مشتریان - سهم بازار بیشتر - پرداخت به موقع حقوق - قیمت تمام شده مناسب	
استراتژی‌های WO: - استراتژی‌های عمودی رو به بالا و پایین - بهره‌مندی از نیروی متخصص و فنی - تقویت مارکتینگ	استراتژی‌های SO: - استراتژی‌های تنوع همگون و ناهمگون - نزدیک شدن به سطح رقبای خارجی و مطرح شدن در سطح بین المللی - خرید دستگاههای جدید و به روز به منظور رقابت با سایر شرکتهای بزرگ	فرصت‌ها: - خرید و یا تاسیس شرکتهای کشت و صنعت - داشتن سرمایه مالی
استراتژی‌های WT: - استراتژی‌های بازاریابی برای حفظ سهم بازار کنونی - افزایش حقوق پرسنل زنجیرای	استراتژی‌های ST: - استراتژی بازاریابی برای افزایش رشد حجم فروش - استراتژی رهبری هزینه‌ها	تهدیدها: - تحریم‌ها - افزایش نرخ تورم - نوسانات ارزی - کارگاههای زیر پله ای - مشتریان سوخته - دور بودن شعب از شهرهای مورد توزیع کالا

استراتژی رهبری هزینه^۱

یکی از استراتژی‌های سه گانه عمومی مایکل-پورتر جهت دست یابی به مزیت رقابتی، استراتژی رهبری هزینه است. و مفهوم آن به معنی بدست آوردن حالت بهینه و کمترین هزینه اجرای عملیات در صنعت است و اساسا متفاوت از رهبری قیمت است.

به طور مثال ممکن است یک شرکت با پایین ترین قیمت توانائی تولید محصول با کیفیت باشد اما در عمل جهت ارائه آن قادر به ارائه با حداقل قیمت نباشد!

انتخاب استراتژی رهبری هزینه و همچنین هر یک از دو استراتژی دیگر رقابتی مایکل پورتر، بستگی به ساختارهای سازمانی، رویه های کنترل، هزینه های سربار و سیستم های انگیزشی و... دارد. معمولا شرکت های بزرگتر که دسترسی به منابع بیشتری دارند با یکدیگر در رهبری هزینه به رقابت می پردازند و سعی در مدیریت یکپارچه سازی عمودی و افقی زنجیره تامین خود جهت کاهش و مدیریت بهینا هزینه ها می نمایند. رویکرد محصولی در هر چه بیشتر استاندارد سازی سبد محصول می باشد.

در صنایعی که مشتریان بین محصولات با نامها و نشان های تجاری مختلف تفاوت چندان زیادی قائل نمی شوند و یا هنگامی که تعداد زیادی خریدار با توان بالقوه چانه زنی زیاد در بازار وجود داشته باشد شرکت های بزرگ به سمت گزینش استراتژی رهبری هزینه اقدام می کنند(داتا، ۲۰۱۰).

مزایا و معایب استراتژی رهبری هزینه :

مزایا: شرکت هائی که با موفقیت این استراتژی را پیاده می نمایند دارای : کارایی بسیار بالا، هزینه های سربار پائین، دقت بالا در بودجه بندی ، حیطه نظارت گسترده ، کاهش نگرانی و مشارکت گسترده کارکنان می باشد.

^۱ Cost Leadership Strategy

معایب: یکی از خطرات استراتژی رهبری هزینه این است که ممکن است توسط رقبا نیز بکار گرفته شود و این امر باعث کاهش سود در صنعت گردیده و یا اینکه تمرکز زیاد یک شرکت بر رهبری هزینه و گذشت زمان و تغییر سلايق مشتریان فرصت های تنوع و تمایز را آن بگیرد(همان). از نمونه های موفق الگوی استراتژی رهبری هزینه می توان به وال مارت، مک دونالد ، بلک اند دکر اشاره کرد.

استراتژی عمودی روبه بالا و پایین

معنا و مفهوم استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا ، این است که شرکت با خریدن و به تملک خود درآوردن شرکت های توزیع ، پخش و فروش ، می کوشد بر مراحل پس از تولید محصول که تحت عنوان کلی توزیع و فروش ، نامیده می شوند ، تسلط پیدا کرده و کنترل خود را بر این قسمت ، افزایش دهد . اگر زنجیره تولید یک محصول یا ارائه خدمات را شامل مراحل: بررسی و تحلیل بازار و نیازهای مشتریان- طراحی محصول / خدمت- تأمین ، تدارکات و خرید- تولید / عملیات / ارائه خدمت- بازاریابی- توزیع- فروش- خدمات پس از فروش.

اما در مورد استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین می توان گفت تمامی شرکت ها ، جهت تولید محصول ، نیازمند مواد اولیه می باشند تا طی فرآیندهای ساخت و دارای ارزش افزوده ، مواد اولیه و کالاهای ورودی را تبدیل به محصولی نمایند که مشتری بابت خرید و دریافت آن ، بهای مناسبی راپردازد(دیگبای و همکاران، ۲۰۱۴).

شرکتی که استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین را انتخاب می کند و به کار می بندد ، سعی می کند ، شرکت یا شرکت های تأمین کننده مواد اولیه مورد نیاز خود را خریده و تحت مالکیت در آورد.

استراتژی تنوع

در زمانی که رقابت تنگاتنگ شده و میزان ریسک افزایش یابد، به منظور کاهش ریسک و فشار رقابت و ضربه خوردن در تجارت، از این استراتژی استفاده می گردد. تنوع گرایی عکس استراتژی های متمرکز است. یعنی به جای سرمایه گذاری روی یک محصول یا تک محصولی شدن ، در چند زمینه

مختلف اقدام به ارائه محصولات می گردد. شرکت ها به سه روش عمده استراتژی های خود را متنوع می کنند. انواع استراتژی های تنوع شامل: تنوع گرایی همگون - تنوع گرایی ناهمگون - تنوع گرایی افقی.

تنوع همگون : در این استراتژی شرکت می کوشد محصولات یا خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید. بعنوان مثال : شرکت والت دیسنی برای خانواده ها و نوجوانان محوطه های سرپوشیده جدیدی با فن آوری های بسیار پیشرفته ساخت و افراد می توانستند در این مکان ها به مسابقه های الکترونیکی و بازی های مربوط به موتور یا خودرو سواری (شبیه سازی شده) بپردازند. (توماس، ۲۰۰۴)

تنوع ناهمگون : در استراتژی تنوع ناهمگون شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) به بازار عرضه می کند. بعنوان مثال : ورود کمپانی سونی به کسب و کار کامپیوتر.

تنوع افقی : مقصود از این استراتژی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، به محصولات و خدمات خود می افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می کند. بعنوان مثال : ورود زیراکس به کسب و کار تولید کاغذ.

۴-۳ تعیین استراتژی و معیارها

از جمله استراتژی های بازاریابی می توان به استراتژی رهبری در هزینه ها، استراتژی بخش بندی، استراتژی های تنوع، استراتژی آمیخته های بازاریابی و استراتژی های عمودی رو به بالا و پایین؛ استراتژی بازاریابی برای حفظ سهم بازار کنونی، استراتژی بازاریابی برای افزایش رشد حجم فروش، استراتژی بازاریابی منفعلان و غیره اشاره نمود. یک چک لیست شامل استراتژی های مذکور تهیه شده و

در اختیار ۱۸ کارشناس و مدیر شرکت لبنی صباح قرار گرفته است. از تجميع نظرات این افراد استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تنوع و استراتژی عمودی رو به بالا و پایین انتخاب شدند. سه استراتژی انتخاب شده فوق در واقع سه گزینه تصمیم می باشند.

برای ارزیابی سه استراتژی انتخاب شده شامل رهبری هزینه، استراتژی تنوع و استراتژی عمودی رو به بالا و پایین از شاخص های ارائه شده توسط هولی و همکاران (۲۰۰۵) شامل قابلیت های مدیریتی، قابلیت های ارتباط با مشتری، قابلیت های نوین بازار، دارایی های منابع انسانی و دارایی های شهرت استفاده می شود.

جدول ۲-۴. نماد معیارها و گزینه ها

معیارها		ردیف
C1	قابلیت‌های مدیریتی	۱
C2	قابلیت‌های ارتباط با مشتری	۲
C3	قابلیت‌های نوین بازار	۳
C4	دارایی‌های منابع انسانی	۴
C5	دارایی‌های شهرت	۵
گزینه‌ها		ردیف
S1	استراتژی‌های رهبری هزینه	۱
S2	استراتژی عمودی رو به بالا و پایین	۲
S3	استراتژی تنوع	۳

۴-۴ تجزیه و تحلیل داده‌ها

بمنظور اولویت‌بندی استراتژی‌های مورد نظر از پنج مدیر ارشد شرکت، خواسته شد از بین سه استراتژی بازاریابی بر مبنای پنج معیار مشخص شده یکی را انتخاب کنند. به منظور دقت بیشتر و به دلیل رویکرد فازی پژوهش از آنان خواسته شد جهت ارزیابی استراتژیها از عبارات کلامی جدول ۳-۴ استفاده کنند.

جدول ۳-۴. طیف فازی مثلثی؛ هفت درجه ای جهت ارزیابی گزینه ها (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳)

متغیر کلامی	عدد فازی مثلثی
خیلی خوب	(9,10,10)
خوب	(7, 9, 10)
تقریباً خوب	(5, 7, 9)
متوسط	(3, 5, 7)
تقریباً نامناسب	(1, 3, 5)
نامناسب	(0, 1, 3)
خیلی نامناسب	(0, 0, 1)

در گام بعد؛ پس از جمع آوری پرسشنامه ها؛ با استفاده از جدول ۳-۴؛ عبارات کلامی هر پرسشنامه را به اعداد فازی تبدیل نموده و نتایج اطلاعات فازی مثلثی پرسشنامه به شرح جدول ۴-۴ آورده شده است.

جدول ۴-۴ اطلاعات فازی مثلثی پرسشنامه

معیار	گزینه	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵
قابلیت‌های نوین بازار	۱S	(0, 1, 3)	(0, 1, 3)	(0, 0, 1)	(0, 0, 1)	(0, 1, 3)
	۲S	(1, 3, 5)	(1, 3, 5)	(5, 7, 9)	(3, 5, 7)	(3, 5, 7)
	۳S	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)
دارایی‌های منابع انسانی	۱S	(1, 3, 5)	(3, 5, 7)	(1, 3, 5)	(3, 5, 7)	(5, 7, 9)
	۲S	(5, 7, 9)	(1, 3, 5)	(3, 5, 7)	(1, 3, 5)	(1, 3, 5)
	۳S	(7, 9, 10)	(9,10,10)	(5, 7, 9)	(3, 5, 7)	(5, 7, 9)
قابلیت‌های مدیریتی	۱S	(7, 9, 10)	(7, 9, 10)	(9,10,10)	(5, 7, 9)	(7, 9, 10)
	۲S	(5, 7, 9)	(1, 3, 5)	(3, 5, 7)	(3, 5, 7)	(1, 3, 5)
	۳S	(0, 1, 3)	(0, 1, 3)	(3, 5, 7)	(1, 3, 5)	(5, 7, 9)
دارایی‌های ارتباط با مشتری	۱S	(5, 7, 9)	(1, 3, 5)	(1, 3, 5)	(3, 5, 7)	(1, 3, 5)
	۲S	(5, 7, 9)	(5, 7, 9)	(3, 5, 7)	(7, 9, 10)	(9,10,10)
	۳S	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)
دارایی‌های شهرت	۱S	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)	(9,10,10)	(7, 9, 10)
	۲S	(3, 5, 7)	(0, 1, 3)	(0, 1, 3)	(5, 7, 9)	(1, 3, 5)
	۳S	(3, 5, 7)	(3, 5, 7)	(1, 3, 5)	(1, 3, 5)	(5, 7, 9)

در گام سوم؛ ماتریس تصمیم گروهی با استفاده از روش میانگین بصورت فازی تشکیل داده شد که در جدول ۴-۵ مشخص شده است.

جدول ۵-۴. ماتریس تصمیم گروهی فازی

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
S1	(0, 0.6 , 2.2)	(2.6 , 4.6, 6.6)	(7, 8.8, 9.8)	(2.2, 4.2, 6.2)	(8.6,9.6,10)
S2	(2.6, 4.6, 6.6)	(2.2 , 4.2, 6.2)	(2.6 , 4.6, 6.6)	(5.8 , 7.6 , 9)	(1.8 , 3.4 , 5.4)
S3	(9,10,10)	(5.8 , 7.6 , 9)	(1.8 , 3.4 , 5.4)	(9,10,10)	(2.6, 4.6, 6.6)

در این مرحله به منظور تعیین اوزان معیارها؛ ابتدا ماتریس تصمیم گروهی را به روش مینکوفسکی دیفازی شد. نتایج در جدول ۶-۴ آورده شده است.

جدول ۶-۴. ماتریس تصمیم گروهی دیفازی شده

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
S1	1.18	۵,۶	۹,۸۵	۵,۲	۱۰,۱۵
S2	5.3	۵,۴	۵,۶	۸,۴	۴,۱
S3	10.25	۸,۱	۴,۱	10.25	۵,۶

در گام بعد جهت تعیین اوزان معیارها به نرمالسازی جدول تصمیم‌گیری پرداخته شد. یعنی با استفاده از رابطه بیان شده در این مرحله در فصل قبل؛ به نرمالسازی جدول تصمیم‌گروهی مساله می‌پردازیم (جدول ۷-۴).

جدول ۷-۴. جدول تصمیم نرمال شده

شاخص‌ها	قابلیت های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
S1	۰,۰۸	۰,۲۹۲	۰,۵۲	۰,۲۱۸	۰,۵۱۱
S2	۰,۳۱	۰,۲۸	۰,۲۹	۰,۳۴۲	۰,۲۵
S3	۰,۶۱	۰,۴۲۸	۰,۱۹	۰,۴۴	۰,۲۴

در گام بعدی؛ آنتروپی هر یک از شاخص‌ها را با استفاده از رابطه ارائه شده E_j در فصل سوم؛ محاسبه می‌کنیم. جدول زیر مقدار آنتروپی هر شاخص را در هر گزینه ارائه می‌کند.

جدول ۸-۴. مقدار آنتروپی هر شاخص

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
S1	۰,۱۹۸۴	۰,۳۲۸۱	۰,۳۰۶۵	۰,۳۱۱	۰,۳۰۷۵
S2	۰,۳۲۲۵	۰,۳۳۰۳	۰,۳۲۷۶	۰,۳۳۳۳	۰,۲۹۸۶
S3	۰,۲۶۱۸	۰,۳۳۴	۰,۲۷۸۶	۰,۳۳۰۵	۰,۳۱۹۸

$$\text{مقدار } k = ۰,۹۱۰۲۳۹$$

نکته: برای محاسبه آنتروپی هر شاخص باید آنتروپی هر شاخص را برای همه گزینه ها که در جدول بالا ارائه شده است با هم جمع کرد مقادیر جدول بالا را به صورت ستونی جمع کرد. در جدول ۹-۴. نتایج محاسبات آنتروپی؛ درجه انحراف و وزن هر معیار(شاخص) آورده شده است.

جدول ۹-۴. مقدار آنتروپی؛ درجه انحراف و وزن هر شاخص

دارایی های شهرت	دارایی های ارتباط با مشتری	قابلیت های مدیریتی	قابلیت های منابع انسانی	قابلیت های نوین بازار	
۰,۹۲۵۶۳	۰,۹۷۴۸۸۳	۰,۹۱۲۷۳۳	۰,۹۹۲۲۹۲	۰,۷۸۲۷۷۶	آنتروپی هر شاخص
۰,۰۷۴۱۳۷	۰,۰۲۵۱۱۷	۰,۰۸۷۲۶۷	۰,۰۰۷۷۰۸	۰,۲۱۷۲۲۴	درجه انحراف هر شاخص (dj)
۰,۱۸۰۱۸۴	۰,۰۶۱۰۴۴	۰,۲۱۲۰۹۴	۰,۰۱۸۷۳۵	۰,۵۲۷۹۴۴	وزن هر شاخص (Wj)
۳	۴	۲	۵	۱	رتبه هر شاخص

در این مرحله که وزن هر معیار مشخص شد، می بایست برای تحلیل به روش الکترون فازی؛ ماتریس تصمیم گروهی فازی (جدول ۵-۴) را نرمالایز نماییم. لذا با استفاده از مقادیر جدول ۵-۴ و فرمول های فصل ۳ ماتریس تصمیم نرمالایز شده به شرح زیر تعیین می گردد.

جدول ۱۰-۴. ماتریس نرمالایز شده فازی تصمیم

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
S1	(0, 0/214 , 0/786)	(0/189, 0/333, 0/478)	(0/273, 0/344, 0/383)	(0/175, 0/333, 0/492)	(0/305.0/34.0/355)
S2	(0/189, 0/333, 0/478)	(0/175 , 0/333, 0/492)	(0/189, 0/333, 0/478)	(0/259 , 0/34 , 0/401)	(0/17 , 0/32 , 0/51)
S3	(0/32,0/34,0/34)	(0/259 , 0/34 , 0/401)	(0/17 , 0/32 , 0/51)	(0/32,0/34,0/34)	(0/189, 0/333, 0/478)

در این مرحله با ضرب اوزان بدست آمده از جدول ۹ در ماتریس تصمیم نرمالایز شده، ماتریس تصمیم نرمال وزین به شرح زیر محاسبه گردید.

جدول ۱۱-۴. ماتریس تصمیم نرمال وزین

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
	0.415 0.113 0	0.009 0.006 0.004	0.081 0.073 0.058	0.03 0.02 0.011	0.064 0.061 0.055
	0.252 0.175 0.1	0.009 0.006 0.003	0.1 0.071 0.04	0.025 0.021 0.016	0.092 0.058 0.031
	۰.۱۸ ۰.۱۸ 0.169	0.007 0.006 0.005	0.11 0.068 0.036	0.021 0.021 0.019	0.086 0.06 0.034

در این گام ماتریس تصمیم نرمالایز شده وزن دار را جهت تشکیل مجموعه های هماهنگی و ناهماهنگی به روش مینکوفسکی دیفازی می کنیم (جدول ۴-۱۲).

جدول ۴-۱۲. ماتریس تصمیم نرمال وزین دیفازی شده

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
S1	0.216721012	0.007592359	0.078792921	0.025165389	0.06351486
S2	0.213949306	0.007723504	0.085951094	0.022922022	0.07297452
S3	0.18214068	0.007034993	0.08589807	0.02106018	0.073019566

گام بعد تشکیل مجموعه معیارهای موافق و مخالف

در این گام با استفاده از رابطه S_{ke} و D_{ke} در فصل ۳، مجموعه معیارهای موافق و مخالف را تشکیل می‌دهیم در واقع در این گام گزینه‌ها دو به دو با هم از نظر معیارها مقایسه می‌شوند.

جدول ۴-۱۳. مجموعه معیارهای موافق (هماهنگ)

نتیجه	C5	C4	C3	C2	C1	
C4-C1		*			*	S12
C4-C2 - C1		*		*	*	S13
C5 - C3- C2	*		*	*		S21
C4-C3 -C2 - C1		*	*	*	*	S23
C5 - C3	*		*			S31
C5	*					S32

جدول ۴-۱۴. مجموعه معیارهای مخالف (ناهماهنگ)

نتیجه	C5	C4	C3	C2	C1	
C5 - C3- C2	*		*	*		S12
C5 -C3	*		*			S13
C4-C1		*			*	S21
C5	*					S23
C4-C2 - C1		*		*	*	S31
C4-C3 -C2 - C1		*	*	*	*	S32

مرحله بعد: تشکیل ماتریس توافق

در این گام بر اساس رابطه C_{ke} در فصل سه ماتریس توافق حاصل می شود. در واقع در این مرحله بر اساس جدول ۴-۱۳ محاسبات صورت می گیرد.

جدول ۱۵-۴. ماتریس توافق

	S1	S2	S3
S1	-	0.588988	0.607723
S2	0.411013	-	0.819817
S3	0.392278	0.180184	-

مرحله بعد: تشکیل ماتریس عدم توافق

این گام بر اساس رابطه d_{ke} در فصل سه ماتریس مخالف تشکیل می‌شود.

جدول ۱۶-۴. ماتریس عدم توافق

	S1	S2	S3
S1	-	0.411013	0.392278
S2	0.588988	-	0.180184
S3	0.607723	0.819817	-

گام بعدی؛ محاسبه شاخص های ویکور Q_i , R_i , S_i برای هر استراتژی

بااستفاده از فرمول های این مرحله در فصل ۳؛ مقادیر شاخص های به شرح جدول ۱۷-۴؛ محاسبه گردید.

جدول ۱۷-۴. مقادیر S_i , R_i , Q_i

شاخص‌ها	شاخص مطلوبیت (s)	رتبه	شاخص نارضایتی (R)	رتبه	شاخص ویکور (Q)	رتبه
S1	0.401645	2	0.2169918	1	0	1
S2	0.384585	1	0.3109527	2	0.69305	2
S3	0.713769	3	0.4328175	3	1	3

گام آخر: رتبه بندی گزینه ها براساس مقادیر S_i و R_i و Q_i

باتوجه به اینکه هیچ گزینه‌ای در هر سه مورد در جایگاه نخست قرار ندارد و فقط گزینه اول در R و Q در جایگاه نخست است لذا جهت انتخاب آن دو شرط بررسی می‌شود:

۱. شرط اول: رابطه زیر برقرار نیست:

$$Q(S1) - Q(S2) \geq \frac{1}{2 - 1}$$

$$Q(S1) - Q(S2) = 0 - 0.69305 \leq 1$$

۲. شرط دوم؛ گزینه اول S_1 در شاخص R به عنوان گزینه برتر شناخته شد و شرط دوم برقرار شد. در نتیجه گزینه برتر؛ تواما گزینه‌های S_1 و S_2 است.

در نتیجه با توجه به عملیات و توضیحات بالا ترتیب اولویت استراتژی‌ها بر مبنای پنج شاخص قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوین بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های شهرت، به روش ترکیبی الکترون فازی و ویکور؛ به شرح جدول ۴-۱۸ می‌توان ارائه نمود.

جدول ۴-۱۸. اولویت‌بندی استراتژی‌های مورد بررسی

رتبه	نماد	گزینه
۱	S1	استراتژی‌های رهبری هزینه
1	S2	استراتژی عمودی رو به بالا و پایین
2	S3	استراتژی تنوع

در نتیجه به این اولویت‌بندی رسیدیم که " استراتژی‌های رهبری هزینه " و بعد از آن به ترتیب "استراتژی عمودی رو به بالا و پایین " و " استراتژی تنوع " قرار دارند. بدین معنا که شرکت لبنی صیاح با توجه به نقاط ضعف و قدرت درون شرکت و فرصت و تهدیدهای محیطی می‌تواند به ترتیب با " استراتژی‌های رهبری هزینه " "استراتژی عمودی رو به بالا و پایین " و " استراتژی تنوع " به اهداف بازاریابی خود دست یابد.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵-۱ مقدمه

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکتها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آنها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رسانند. زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند. به عبارت دیگر، مدیران شرکت‌ها، حاصل تصمیم‌گیری‌های خود را در قالب انتخاب استراتژی، در آینده معیارهای عملکردی مشاهده خواهند نمود. لذا باتوجه به اینکه در علم مدیریت، تدوین استراتژی همان یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم‌گیریهای حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان و تعالی آن می‌باشد؛ در نتیجه تشخیص و اتخاذ صحیح و هوشمندانه استراتژی‌ها از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک سازمان است.

پس رقابت شدید پدیده جدیدی به نام محیط فرارقابتی، پدیده تعدد انتخاب مشتری را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است. در یک چنین محیطی استراتژی‌های بازاریابی رقابتی است که به سازمان مزیت رقابتی می‌بخشد. استراتژی بازاریابی زمانی صورت می‌گیرد که برای فعالیت بیشتر در حوزه کسب و کار خود تصمیماتی اتخاذ شود. از این رو با توجه به افزایش رقابت در بازار سرمایه روز به روز اهمیت بازاریابی در یک سازمان تجاری افزایش می‌یابد

در نتیجه مسئله اصلی مدیریت و بقای سازمان مربوط به شناسایی و انتخاب صحیح استراتژی‌های بازاریابی است که از جمله آن می‌توان به مواردی چون: استراتژی رهبری در هزینه‌ها، استراتژی بخش بندی، استراتژی‌های تنوع، استراتژی آمیخته‌های بازاریابی و استراتژی‌های عمودی رو به بالا و پایین؛ استراتژی بازاریابی برای حفظ سهم بازار کنونی، استراتژی بازاریابی برای افزایش رشد حجم فروش، استراتژی بازاریابی منفعلانه اشاره نمود.

از سوی دیگر باتوجه به اینکه صنعت لبنیات یکی از مهمترین بازارهایی است که پیشرفت فناوری ماشین آلات، بهره‌گیری از تجربه‌های متخصصان و توسعه و پیشرفت رشته‌های صنایع غذایی محیطی

بسیار رقابتی ایجاد کرده است. به طوریکه هر شرکتی برای ورود به بازار لبنیات و حفظ بقای خود لازم است از یک سلسله معیارهایی چون توان مالی، بخش تحقیق و توسعه قوی، بازاریابی علمی و تخصصی، مدیریت توزیع کارکنان متعهد و باتجربه و روند ارتقای شغلی مشخص برخوردار باشد تا بتواند، و فروش نظام مند به راحتی خود را با تغییرپذیری های محیطی سازش و هماهنگی دهد. صنعت لبنیات در ایران برای استفاده مناسب از ظرفیت های تولیدی خود و رسیدن به جایگاه شایسته در عرصه رقابتی به ویژه در زمینه بین الملل در آغاز نیاز به موفقیت در بازار داخلی با استفاده از شیوه های بهینه بازاریابی دارد. در نتیجه آگاهی از راهبردهای مناسب بازاریابی با توجه به وضعیت شرکت میتواند به رشد بیشتر این صنعت کمک کند.

با توجه به تغییر ماهیت شرکت لبنی صباح از یک شرکت تولید محور به یک بنگاه اقتصادی، رسالت و چشم انداز شرکت تغییر خواهد نمود لذا مسیرهای جدیدی برای نیل به آنها لازم می باشد، از اینرو تعیین استراتژی ها به عنوان مسیرهای اصلی رسیدن به اهداف جدید شرکت لبنی صباح، امری ضروری است. متداول ترین روشی که برای تحلیل موارد استراتژیک در مدیریت استراتژیک به کار گرفته می شود، تحلیل نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها و تهدیدها می باشد. همچنین در تحلیل SWOT به طور معمول، میزان اهمیت و تأثیر وزنی هر یک از این عوامل بر روی استراتژی ها مشخص نمی شود و نتایج آن صرفا به تهیه یک لیست از عوامل داخلی و خارجی محدود می گردد و تحلیل جنبه کیفی پیدا می کند. به همین دلیل تحلیل SWOT به تنهایی نمی تواند در انتخاب آلترناتیوها و فرآیند ارزیابی تصمیم گیری استراتژیک مفید باشد. لذا با کمی نمودن عوامل SWOT و تعیین اهمیت وزنی هر یک از عوامل، شرکت لبنی صباح می تواند تحلیل کاملتری انجام دهد و از نتایج آن در تصمیم گیریهای خود استفاده کند. هدف این تحقیق انتخاب و ارزیابی استراتژی های بازاریابی براساس رویکرد تصمیم گیری چند معیاره و ماتریس SWOT است.

باتوجه به محدودیت های روش SWOT که تنها استراتژی های مناسب را مشخص می کند اما اولویت بندی استراتژی های مستخرج را مشخص نمی نماید؛ به منظور اولویت بندی استراتژی ها از روش

تصمیم‌گیری چندمعیاره در محیط فازی استفاده نمودیم. که از میان روش های تصمیم‌گیری چندمعیاری؛ برای اولین بار در ایران، با ترکیب دو روش الکترونیک فازی و ویکور؛ و بهره‌مندی از آنتروپی شانن استراتژی‌های بازاریابی مناسب شرکت لبنی صباح که از ماتریس SWOT استخراج شده بود را اولویت‌بندی نمودیم.

بدین ترتیب در این پژوهش باتوجه به هدف اصلی که شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی محصولات شرکت لبنی صباح است؛ در فاز اول که با استفاده از تکنیک ماتریس SWOT و با استفاده از یک پرسشنامه به کمک ۱۸ نفر از مدیران شرکت؛ نقاط ضعف و قدرت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و استراتژی‌های متناسب با آن از طریق خبرگان و مرور ادبیات استخراج نموده و در فاز دوم؛ بعد از تعیین استراتژی‌های منتخب (با مشورت خبرگان حوزه) و معیارهای ارائه شده توسط هولی و همکاران (۲۰۰۵) شامل قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوین بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های شهرت؛ پرسشنامه ۲؛ جهت مصاحبه و تکمیل توسط پنج نفر از خبرگان حوزه طراحی گردید. بعد از تکمیل و جمع‌آوری پنج پرسشنامه به نتایج زیر دست یافتیم.

۲-۵ خلاصه پژوهش

مطالعه حاضر با هدف «اولویت‌بندی مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی محصولات شرکت لبنی صباح» صورت گرفته است. طرح پژوهش از نظر هدف کاربردی و ماهیتی و روش نیز توصیفی - پیمایشی می‌باشد. و جامعه آماری مدیران و کارشناسان متخصص شرکت فرآورده‌های لبنی صباح می‌باشد.

در این مطالعه تلاش کردیم تا برای شناسایی و اولویت‌بندی استراتژیها، رویکردی نظام مند ارائه دهیم. در نهایت می‌توان این گونه نتیجه گرفت که اولاً همان گونه که در ابتدا پرسش‌هایی برای پژوهش ذکر

کردیم، استراتژیهای سازمان نام برده به وسیله ابزار SWOT و با به کارگیری چهار معیار فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها مشخص شدند، اما ماتریس SWOT قادر نیست استراتژیهای شناسایی شده را اولویتبندی کرده و وزن معیارها را که روی استراتژیها اثر می گذارد تعیین کند. به همین منظور و برای پاسخ به پرسش دوم مقاله، رتبه بندی استراتژیها، از روش ترکیب الکترون فازی و ویکور، استفاده شده است. ترکیب این دو روش موجب می شود نتایج مثبت تری به همراه داشته باشد. استفاده از تئوری فازی، موجب شده نقص استفاده از نظرهای غیردقیق تصمیم گیرندگان برطرف شود.

۵-۳ پاسخ به سوالات

سوال اول: مهم ترین استراتژیهای بازاریابی محصولات شرکت لبنی صباح با توجه به نقاط ضعف و قدرت درونی و تهدید و فرصت های محیطی چیست؟

نتایج حاصل از تکمیل پرسشنامه در فاز اول که به کمک ۱۸ نفر از مدیران شرکت؛ نقاط ضعف و قدرت و همچنین فرصتها و تهدیدها شناسایی و استراتژیهای متناسب با آن از طریق خبرگان و مرور ادبیات استخراج گردید. که در جدول ۱-۴؛ خلاصه و جمع بندی این موارد آورده شده است.

سوال دوم: الویت بندی استراتژیهای بازاریابی شرکت صباح براساس روش تصمیم گیری چندمعیاره ترکیبی الکترون فازی و ویکور به چه ترتیب است؟

نتایج مندرج در جدول ۱۸-۴ از فصل چهارم نشان داده شد که ترتیب اولویت استراتژیهای بازاریابی مفید و موثر، بر اساس نقاط ضعف، قدرت، تهدید و فرصت و بر مبنای پنج شاخص قابلیت های مدیریتی، قابلیت های ارتباط با مشتری، قابلیت های نوین بازار، دارایی های منابع انسانی و دارایی های شهرت، به روش ترکیبی الکترون فازی و ویکور؛ بدین شرح است: استراتژی های رهبری هزینه، استراتژی های عمودی رو به بالا و پایین و استراتژی های تنوع.

۴-۵ محدودیتهای پژوهش

همواره پژوهشگران در تحقیقات خود با محدودیت هایی مواجه هستند که بخشی از آنها حتی در ابتدای کار نیز خود را نشان می دهند. از عمده ترین ارکان تحقیق و پژوهش دسترسی به آمار و اطلاعات است. در این زمینه مشکلاتی وجود دارد که موجب شده خدمات تحقیقاتی از قبیل دسترسی به کتب، مجلات، آمار، بانک های اطلاعاتی و... در کشور به راحتی ممکن نباشد.

بخشی از این مشکل ناشی از فقدان یا کمبود هریک از خدمات تحقیقات فوق است و از سوی دیگر فرهنگ غلط، سبب خصوصی تلقی کردن این موارد شده و در نتیجه افراد و موسسات به نوعی از انتقال یافته های خویش به دیگران خودداری می کنند. از سوی دیگر متغیر های ناخواسته که ممکن است حاصل طرح ها و روش های ویژه ای باشند که در تحقیق به کار گرفته می شوند، غالباً به گونه های مختلف، اعتبار درونی و بیرونی تحقیق را به مخاطره می اندازند. باید آگاه بود که در پژوهش ها، کنترل یا حذف کامل این نوع عوامل غیر ممکن است. اما به هر حال سعی پژوهشگران بر آن است که این عوامل را حد الامکان پیش بینی شناسایی و تمام احتیاط های لازم را به منظور کاهش آنها بکار برند.

- از دیگر محدودیت های پژوهش نیز می توان به عدم وجود نرم افزاری تحلیلی و عملیاتی در حوزه تصمیم گیری چندمعیاره در صنعتی، خصوصاً با رویکرد فازی اشاره داشت.

- ابزارهای این پژوهش، به پرسشنامه محدود بود و ممکن است پاسخ دهنده ها در ارائه پاسخ های خود دقت کافی را بکار نبرده باشند.

۵-۵ پیشنهادات

۵-۵-۱ پیشنهادات به سایر محققین

در این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و پیشنهاد می‌شود که با توجه به محدودیتهایی که پرسشنامه از نظر زمانی و مکانی دارد ابزارهای دیگر نیز بکار گرفته شوند.

- با توجه به محدود بودن حجم نمونه در این تحقیق پیشنهاد می‌شود برای تعمیم نتایج بصورت کلی، از خبرگان بیشتری در شرکت‌های مختلف با تعداد بیشتری در تحقیقات آتی استفاده گردد.

- همچنین باتوجه به نو بودن روش ترکیبی استفاده شده در این تحقیق به سایرین محققین توصیه می‌شود از این تکنیک در حوزه دیگر صنایع بهره ببرند.

- باتوجه به نزدیک بودن نتایج حاصل از استفاده از رویکرد فازی استفاده از رویکرد فازی شهودی در سایر تحقیقات می‌تواند نتایج صحیح‌تری را استخراج کند.

- روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بوده است و بهتر است در تحقیقات آتی تواند به بررسی وابستگی ها و روابط متقابل میان فاکتورهای درون هر گروه پردازد. به علاوه، استفاده از روش تصمیم گیری دیگر و مقایسه نتایج آن با نتایج به دست آمده از پژوهش فعلی به دقیق تر شدن مقاله منجر می‌شود.

۵-۵-۲ پیشنهادات به مدیران صنعت

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهاد می‌شود شرکت لبنی صباح جهت افزایش سهم بازار و بهبود وضعیت فروش خود؛ اتخاذ و پیاده‌سازی استراتژی‌های رهبری هزینه، استراتژی‌های عمودی رو به بالا و پایین و در گام بعد استراتژی‌های تنوع را در اولویت قرار دهد.

به مدیران صنعت مواد غذایی پیشنهاد می‌شود با انجام و پیاده‌سازی پژوهش مشابه و سایر روش‌ها در صنعت مربوطه به مناسب ترین استراتژی های بازاریابی در این حوزه دست یابند.

هم‌چنین به مدیران این حوزه پیشنهاد می‌شود با بررسی دوره ای و نظرسنجی از خبرگان حوزه به بررسی و کنترل استراتژی‌های مناسب بپردازند.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. اصغرپور، محمدجواد. (۱۳۹۷). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره، صص ۱۵۴-۱۶۱. نشر دانشگاه تهران.
۲. محمدی، شراره. پروین، احسان. غیاثی، سعید. خراسانی، ام البنین. ۱۳۹۵. آسیب‌شناسی دانشگاه جامع علمی کاربردی به کمک تحلیل ANP و SWOT و ارائه راهبردهای مناسب (مورد مطالعه: مراکز علمی کاربردی شهرستان زاهدان). مجله علمی تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز پاییز و زمستان ۱۳۹۵، دوره ۳۳، ۱۹۸-۱۷۷ صص:، شماره ۲
۳. حسینی، حسین. (۱۳۹۲). استراتژی: مفاهیم و کارکردها. مجله سیاست دفاعی، (۵)، ۵
۴. هیرش، گل‌پیرا. ۱۳۹۱. مقایسه روشهای تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی و غیرفازی در محاسبه ارزش وزنی فعالیت‌های پروژه. مدیریت صنعتی. تابستان ۱۳۹۱، دوره ۷، شماره ۲۰؛ صفحه ۲۳ تا صفحه ۳۳.
۵. قادری خیرآبادی، مهلا، ۱۳۹۸، ارائه استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از تئوری فازی و تصمیم‌گیری چند معیاره در مؤسسه اعتباری ملل، دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، مرکز پیام نور مشهد.
۶. روستا احمد، ونوس، داور، ابراهیمی، ۱۳۸۰ عبدالحمید، مدیریت بازاریابی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات سمت.
۷. ستایش، محمدحسین، جمالیانپور، مظفر، ۱۳۹۰، سودمندی ساختار سرمایه و تغییرات آن بر پیشبرد راهبردهای مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». بررسیهای حسابداری و حسابرسی، شماره ۶۴، ۹۰-۷۳.
۸. سجادی، علیرضا، ۱۳۹۰، "هویت نام تجاری" تهران، فصلنامه بازاریابی الکترونیکی.

۹. سدی بیگلرزاده، هامون، ۱۳۸۷، بررسی رابطه اهرم عملیاتی و اهرم مالی با بازده سهام در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
۱۰. صمدی، محمدرضا، ۱۳۹۰، "مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل" تهران، انتشارات سمت.
۱۱. عبدالرحیمیان، محمدحسین، صولتی، یاسر، دهقانی قمشانی، مسعود، ۱۳۹۳، بررسی تأثیر اهرم های مالی و سودآوری بر ساختار سرمایه صنعت دارویی بورس اوراق و بهادار تهران، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه اطلاع رسانی نارکیش.
۱۲. فتوره بنابی، علی، هیودی، یداله، صاحبقرانی، امیر عباس، ۱۳۹۴، تشریح ساختار بهینه سرمایه با استفاده از مدل مبتنی بر همبستگی اهرم مالی و برخی متغیرهای مالی و عملکردی، پژوهشنامه اقتصاد و کسب و کار، سال پنجم، شماره ۹.
۱۳. فیض، علی، ایزدپناه، محمدعلی، احمدی، رضا، ۱۳۹۱، "بررسی و مطالعه اثر قابلیت های بازاریابی و تنوع بخشی بر عملکرد مالی با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده ها" بانک مقالات بازاریابی ایران.
۱۴. اکبری، محسن. (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت های رقابتی با میانجیگری دو سو توانی نوآوری (مورد مطالعه: شرکت های تولیدی شهر اراک) فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۸.
۱۵. باقری، سید محمد. افضلی، شیما. ۱۳۹۳. بررسی تاثیر گرایش به بازار مدیران بر کسب مزیت رقابتی در چارچوب ابعاد هوشمندی رقابتی و عوامل سازمانی. کاوش های مدیریت بازرگانی ۱۱. ۲۷-۵۲.
۱۶. پورشرف، یاسان الله. (۱۳۹۳). تبیین مشکلات و موانع فراروی توسعه صادرات استان ایلام. دوره ی ۶، شماره ی ۱.

۱۷. حاتمی، احسان. ثریایی، علی. (۱۳۹۴)، بازارگرایی صادرات و مزیت رقابتی بر عملکرد صادرات مورد کاوی: صادرکنندگان استان مازندران پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت.
۱۸. حاجی پور، عبدالحمید. هاشم نیا، شهرام. خداکرمی شریف آباد، مریم. (۱۳۹۴)، استراتژی‌های بازاریابی بین الملل و راهکارهایی جهت توسعه صادرات، دومین کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت.
۱۹. حیدری، حسنعلی. بیگلری، حشمت الله. (۱۳۹۴)، الگویی ساختاری برای رابطه بین بازارمحوری، مزیت رقابتی و عملکرد صادرات مطالعه موردی: شرکت‌های واقع در شهرک های صنعتی شهرستان سنندج، اولین کنفرانس مدیریت و کار آفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی. شماره های ۹ و ۱۰.
۲۰. سالار، جمشید. طالبی، حامد. طوسی ابوخیلی، علی اکبر. ۱۳۹۵. بررسی تاثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های صادرکننده مرکبات در استان مازندران. /اولین همایش ملی علوم انسانی با رویکرد مدیریت و اقتصاد مقاومتی.
۲۱. قاسمی، حسن، اعرابی، محمد. دهقان، نبی اله. ۱۳۹۰. مدل هماهنگی بین استراتژی بازاریابی بین المللی با ابعاد محیطی سازمان و زیرسیستمهای بازاریابی بین الملل و اثر آن بر عملکرد صادراتی. مطالعات مدیریت صنعتی. 17. 75.
۲۲. کرم پور، عبدالحسین. مقدم، امیر وحید. (۱۳۹۵). الگوی تأثیر سبک بازاریابی و نظامهای محیطی بازاریابی بر عملکرد صادراتی. چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۶.
۲۳. نورالهی، س، آ، کفاش پور و ع ر، حدادیان، ۱۳۹۲، بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار به واسطه خلق ارزش برتر برای مشتری در صنایع- غذایی شهرک صنعتی توس مشهد، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. گرگان.

۲۴. سیدجوادین، سیدرضا؛ اسفیدانی، محمد رحیم، آقا زاده، هاشم، (۱۳۸۶)، بررسی استراتژی‌های بازاریابی در بازار های الکترونیکی مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی برتر ایران، فصلنامه پژوهش نامه بازرگانی، شماره ۴۲، صفحه ۸۳-۱۱۷.
۲۵. خداشناس، محمد، پایدار، محمد مهدی، آذرnia، امیرحسین، (۱۳۹۵). تدوین و اولویت بندی استراتژی‌های مدیریت زنجیره تامین سبز با بکارگیری SWOT و تاپسیس فازی، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و تاپسیس فازی، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
۲۶. امیری، مقصود، حسینی دهشیری، سید جلال الدین، یوسفی، هنومرور، احمد، (۱۳۹۷)، تعیین ترکیب بهینه استراتژی‌های زنجیره تأمین لارج با بهره گیری از تحلیل SWOT، تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره و تئوری بازی، مقاله ۴، دوره ۱۰، شماره ۲.
۲۷. کردی، مراد، قصاب زاده لنگری، زینب، (۱۳۹۵). انتخاب استراتژی بهینه با استفاده از ترکیبتکنیک های SWOT و FANP، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش های مدیریت راهبردی.
۲۸. خرم روز، مریم، ۱۳۹۸، شناسایی استراتژی‌های بازاریابی تن آسا، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران غرب.
۲۹. سکاران، اوما، روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم، ۱۳۸۱، ص ۵۳۲.

منابع لاتین

30. Opricovic, S. and G. Tzeng, (2004): Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS, European. Journal of Operational Research, 156.
31. Sedef Calı, Sebnem Yılmaz Balaman. A Novel Outranking Based Multi Criteria Group Decision Making Methodology Integrating ELECTRE and

- VIKOR under Intuitionistic Fuzzy Environment. Accepted Manuscript. 22 December 2017. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.10.039>
32. Chu, M.T., et al., "Comparison among three analytical methods for knowledge communities group-decision analysis. Expert systems with applications", 2007. 33(4): p 1011-1024.
 33. Panel Ying Wang, Li Xu Yasir, Ahmed Solangi.2020. Strategic renewable energy resources selection for Pakistan: Based on SWOT-Fuzzy AHP approach. Sustainable Cities and Society Volume 52, January 2020, 101861
 34. Chengjiang Li, Michael Negnevitsky, Xiaolin Wang. 2020. Prospective assessment of methanol vehicles in China using FANP-SWOT analysis. Transport Policy. Volume 96, September 2020, Pages 60-75
 35. Bojan Stojčetočić, Sanja Marković, Živče Šarkočević. 2019. PRIORITIZATION OF STRATEGIES FOR BREZOVICA SKI RESORT DEVELOPMENT USING SWOT-AHP METHODOLOGY. 4th International Thematic Monograph: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era
 36. Virvilaitė, R. & Šeinauskienė, B. (2016). The Influence of the Fit of Export Marketing Strategy and Competitive Strategy on Export Performance from Mediation and Moderation Perspectives. In Entrepreneurship, Business and Economics-Vol. 1 (pp. 449-465). Springer International Publishing.
 37. Tsiotsou, H. R. (2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. Journal of The Service Industries, 30 (3): 375-403.
 38. Mahdiraji, H. A., Kazimieras Zavadskas, E., Kazemina, A., & Abbasi Kamardi, A. (2019). Marketing strategies evaluation based on big data analysis: a CLUSTERING-MCDM approach. Economic research-Ekonomska istraživanja, 32(1), 2882-2892.
 39. Mukul, E., Büyüközkan, G., & Güler, M. EVALUATION OF DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES WITH MCDM METHODS.
 40. MOHAMMADI, A. (2016). CHOOSING THE MOST SUITABLE COMPETITIVE MARKETING STRATEGY WITH COMBINING THE (SBSC) AND MULTIPLE CRITERIA DECISION MAKING (MCDM).
 41. Khan, S., Khan, M. I., Haleem, A., & Jami, A. R. (2019). Prioritising the risks in Halal food supply chain: an MCDM approach. Journal of Islamic Marketing.

42. Kahraman, C., & Karaşan, A. (2018). A Literature Survey on the Usage of Fuzzy MCDM Methods for Digital Marketing. In *Intelligent Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 54-72). IGI Global.
43. UMASUGI, M. (2020). ANALISIS STRATEGI MARKETING PADA INDUSTRI JASA FREIGHT FORWARDING DENGAN METODE MCDM-AHP (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
44. Agarwal, S., Agrawal, V., & Dixit, J. K. (2020). Green manufacturing: A MCDM approach. *Materials Today: Proceedings*.
45. Khatwani, G., & Srivastava, P. R. (2015). Identifying organization preferences of internet marketing channels using hybrid fuzzy MCDM theories. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 13(4), 26-54.
46. Khatwani, G., Anand, O., & Kar, A. K. (2014, December). Evaluating internet information search channels using hybrid MCDM technique. In *International Conference on Swarm, Evolutionary, and Memetic Computing* (pp. 123-133). Springer, Cham.
47. Khatwani, G., Anand, O., & Kar, A. K. (2014, December). Evaluating internet information search channels using hybrid MCDM technique. In *International Conference on Swarm, Evolutionary, and Memetic Computing* (pp. 123-133). Springer, Cham.
48. Van de Kaa, G., Rezaei, J., Kamp, L., & de Winter, A. (2014). Photovoltaic technology selection: A fuzzy MCDM approach. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 32, 662-670.
49. Büyüközkan, G., Mukul, E., & Uztürk, D. (2016, December). Marketing strategy selection for logistic companies. In *XIV International Logistics and Supply Chain Congress, December, Izmir (Turquía)* (pp. 437-445).
50. Mobin, M., Dehghanimohammadabadi, M., & Salmon, C. (2014, May). Food product target market prioritization using MCDM approaches. In *Proc. of the 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference (ISERC)*, Montreal, Canada.
51. Gürbüz, T., Albayrak, Y. E., & Alaybeyoğlu, E. (2014). Criteria weighting and 4P's planning in marketing using a fuzzy metric distance and AHP hybrid method. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 7(sup1), 94-104.
52. Sedef Cü alö, I., Sü ebne Yölmaz Balaman, P. , V. (2018). " A Novel Outranking Based Multi Criteria Group Decision Making Methodology

- Integrating ELECTRE and VIKOR under Intuitionistic Fuzzy Environment". In Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process, 957-4174(18)30697-3.
53. Cabral, I., Espadinha-Cruz, P., Puga-Leal, R., Grilo, A., & Cruz-Machado, V. (2011). "Decision making models for interoperable lean, agile, resilient and green supply chains". In Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process, 1-6.
 54. Cabral, I., Grilo, A., & Cruz-Machado, V. (2012). "A decision-making model for Lean, Agile, Resilient and Green supply chain management". International Journal of Production Research, 50(17), 4830-4845.
 55. Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2011). "Integrating Lean, Agile, Resilience and Green Paradigms in Supply Chain Management (LARG_SCM)". Faculdade de Ciéncias e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, 27-48.
 56. Carvalho, H., Duarte, S., & Cruz Machado, V. (2011). "Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies". International Journal of Lean Six, 2(2), 151-179.
 57. Jain, A., Darbari, J. D., Kaul, A., & Jha, P. C. (2020). Selection of a Green Marketing Strategy Using MCDM Under Fuzzy Environment. In Soft Computing for Problem Solving (pp. 499-512). Springer, Singapore.
 58. Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. Journal of Retailing and Consumer Services, 29, 92-103.
 59. David A. Thomas. 2004. Diversity as Strategy. Harvard Business.
 60. Yousaf, S., & Xiucheng, F. (2018). Halal culinary and tourism marketing strategies on government websites: A preliminary analysis. Tourism Management, 68, 423-443.
 61. Tong, S., Luo, X., & Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 64-78.
 62. Kim, H. S. (2017). A semantic network analysis of big data regarding food exhibition at convention center. Culinary science and hospitality research, 23(3), 257-270.
 63. Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J., & Rypakova, M. (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. Sustainability, 9(12), 2218.

64. Y. Datta. A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies. Chinese Business Review, ISSN 1537-1506, USA. Apr. 2010, Volume 9, No.4 (Serial No.82)
65. igby Elliott,Chris Dutoy,Matthew Andrew,James J. Burkitt,Lawrence E. M. Grierson,James L. Lyons,Spencer J. Hayes &Simon J. Bennett. The Influence of Visual Feedback and Prior Knowledge About Feedback on Vertical Aiming Strategies. Journal of Motor Behavior.Volume 46, 2014 - Issue 6

پیوست

پرسشنامه ۱.

با سلام و احترام و تشکر از همکاری حضرتعالی در پاسخگویی؛ خواهشمند است جهت بهبود و توسعه حوزه بازاریابی؛ موارد جدول زیر را تکمیل نمایید. پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزارم.

تعیین عوامل داخلی و خارجی موثر بازاریابی صنایع لبنی (صبح)

نقاط قوت	نقاط ضعف
چرا مشتری ها ما را انتخاب می کنند؟ ویژگیهای مثبت ما نسبت به سایر رقبا در چیست؟ چه منابعی در اختیار داریم؟	کدام بخش ها باعث کاهش فروشمان شده و باید بهتر شود؟ از نظر مشتری نقطه ضعف ما چیست و رقبا چه چیز بهتری دارند؟ کدام منابع ما محدود هستند؟
فرصتها در بازار و محیط ما چه فرصت هایی برای رشد وجود دارد؟ آیا رویدادی هست که برای ما فرصت ایجاد کند؟ آیا نقاط قوت ما برایمان فرصتی می سازد؟	استراتژی های متناسب با بهره مندی از نقاط قوت درصدد بهره برداری از فرصت ها:
	استراتژی های متناسب با بهره گرفتن از فرصت ها برای از بین بردن نقاط ضعف

تهدیدها چه عواملی در بازار و محیط وجود دارد که می تواند برای ما خطر ساز باشد؟ چه تهدیداتی از سوی رقبا وجود دارد؟ آیا نقطه ضعفی داریم که در آینده تهدیدمان کند؟	استراتژی‌های متناسب با احتراز از تهدیدها در جهت بهره مندی از نقاط ضوت	استراتژی‌های متناسب با کاهش نقاط ضعف و برهیز از تهدیدها
---	---	---

پرسشنامه ۲. خبرگان

با سلام و احترام و تشکر از همکاری حضرتعالی در پاسخگویی

خواهشمند است جهت ارزیابی سه استراتژی منتخب بازاریابی (مشخص شده در سطرها)؛ با معیارهای مشخص شده در ستون ها، ارزیابی خود را در هر مورد با استفاده از عبارات کلامی (خیلی خوب؛ خوب؛ تقریبا خوب؛ متوسط، تقریبا بد، بد، خیلی بد) در جدول زیر مشخص نمایید.

شاخص‌ها	قابلیت‌های نوین بازار	قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های مدیریتی	دارایی‌های ارتباط با مشتری	دارایی‌های شهرت
استراتژی‌های رهبری هزینه					
استراتژی عمودی رو به بالا و پایین					
استراتژی تنوع					

سپاس از همکاری شما

Abstract

This study aims to prioritize marketing strategies; Case study: Sabah Dairy Company was conducted. For this purpose, based on SWOT analysis, weaknesses, strengths, threats and opportunities and strategies appropriate to them were first identified. After identifying three of the most important and effective strategies; Using the combined method of fuzzy electrode and Yakur as multi-criteria decision-making techniques with a fuzzy approach, we prioritized the selected strategies. In this regard, we used the opinions of 18 managers and experts (in the first phase) and five experts in the field (in the second phase) in the form of two questionnaires (the first phase of identifying and selecting strategies and the second phase of prioritizing selected strategies). Finally, the results showed the order of priority of marketing strategies, based on weaknesses, strengths, threats and opportunities and based on five indicators of management capabilities, customer relationship capabilities, new market capabilities, human resource assets and reputation assets, using the combined method of fuzzy electro and vicor. ; These are: cost leadership strategies, vertical up and down strategies, and diversity strategies.

Keywords: Marketing, Marketing Strategies, SWOT, Multi-Criteria Decision Making, Fuzzy Approach, Electere, Vicor



Shahrood University of

Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc.(M.A. or Ph.D.) Thesis in Master Thesis

Selection and evaluation of marketing strategies based on SWOT analysis with multi-criteria decision making approach (Case study: Sabah Dairy Company)

By: Mahtab Sayahi

Supervisor:

Dr. Reza Sheikh

February 2021