





دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

نحوه برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از
تصمیم گیری چند معیاره با رویکرد فازی
(مطالعه موردی شرکت فکر بکر مانا ایرانیان)

مجتبی خردیار

استاد راهنما:

دکتر سید محمد موسوی شاهرودی

بهمن ۱۳۹۴

شماره: ۹۵/۱۳

تاریخ: ۳-۹۵۶۶۳

شماره:

تاریخ:

ویرایش:



فرم شماره ۶: صورتجلسه دفاع از پایان نامه تحصیلی دوره کارشناسی ارشد

با تأییدات خداوند متعال و با استعانت از حضرت ولی عصر (عج) ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای مجتبی خردیار به شماره دانشجویی ۹۲۰۵۸۶۴ رشته MBA گرایش عمومی تحت نحوه برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تصمیم گیری چند معیاره با رویکرد فازی (مطالعه موردی شرکت فکریکر مانا ایرانیان)

که در تاریخ ۱۳۹۴/۱۱/۲۸ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه : بسیار ممتاز) ☒	دفاع مجدد ☐	مردود ☐
--	------------------------------------	--------------------------------

۱- عالی (۲۰ - ۱۹)

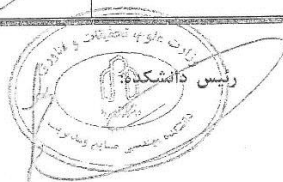
۲- بسیار خوب (۱۸/۹۹ - ۱۸)

۳- خوب (۱۷/۹۹ - ۱۶)

۴- قابل قبول (۱۵/۹۹ - ۱۴)

۵- نمره کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول

عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر محمد موسوی شاهرودی	دانشیار	
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور			
۴- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی	دکتر آبیانی	استادیار	
۵- استاد ممتحن اول	دکتر بزرگمهر اشرفی	استادیار	
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر رضا شیخ	دانشیار	



تقدیم بہ سہ وجود مقدس:

آنان کہ ناتوان شند تا ما بہ توانایی برسیم...

موبدیشان سپید شد تا ما رو سفید شویم...

وحاشا نہ سوختند تا کرم بخش وجود ما و رو سبک را ہمان باشند...

پدرانمان

مادرانمان

استادانمان

پاس‌گذاری

شکرشایان نثار ایزدمنان که توفیق رارفتق را هم ساخت تا این پایان نامه را به پایان برسانم. از استاد فاضل و اندیشمند جناب آقای دکتر موسوی شاهرودی به عنوان استاد راهنما که همواره بخارنده را مورد لطف و محبت خود قرار داده اند، کمال تشکر را دارم.

تعهد نامه

اینجانب **مجتبی خردیار** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت **MBA** دانشکده صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه نحوه برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تصمیم گیری چند معیاره با رویکرد فازی (مطالعه موردی شرکت فکر بکر مانا ایرانیان) تحت راهنمایی دکتر سید محمد موسوی شاهرودی 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

امضای دانشجو

تاریخ

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.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

در عصر حاضر از یک سو با توجه به افزایش بنگاه‌های اقتصادی در یک صنعت، رقابت بین شرکت‌ها افزایش یافته است لذا برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها باعث رشد شرکت‌ها می‌شود بلکه عدم اجرای آن حیات مجموعه‌ها را مورد تحدید قرار می‌دهد. از سوی دیگر شرایط عدم اطمینان، تصمیم‌گیری مدیران را با سختی رو به رو کرده است لذا تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان می‌تواند مجموعه‌ها را در اتخاذ تصمیم مناسب یاری دهد.

در پژوهش حاضر از یک سمت طراحی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی برای شرکت فکر بکر مانا ایرانیان مورد بررسی قرار گرفته است و از سوی دیگر برای کمک به مدیران مجموعه در تصمیم‌گیری‌هایشان از روش ویکور فازی استفاده شده است. در ابتدا با توجه به نمودار SWOT تمام استراتژی‌های ممکن برای شرکت مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای اولویت بندی استراتژی‌ها از روش ویکور فازی استفاده شد که نتایج آن به صورت اولویت اول: استراتژی ادغام عمودی (رو به عقب)، اولویت دوم: استراتژی نفوذ (رسوخ) در بازار، اولویت سوم: استراتژی توسعه بازار و اولویت چهارم: استراتژی تنوع همگون می‌باشد.

نتیجه ی این تحقیق به این موضوع ختم شد که شرکت فکر بکر مانا ایرانیان در اولویت بندی های خود در زمینه استراتژی های بازاریابی تغییر ایجاد کرد و استراتژی های جدید خود را مبتنی بر نتیجه این تحقیق قرار داد

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری چندمعیاره، ویکور فازی، استراتژی‌های بازاریابی، اولویت بندی فازی

فهرست

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: طرح تحقیق
۲	۱-۱) مقدمه
۳	۲-۱) بیان مسئله تحقیق
۷	۳-۱) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۹	۴-۱) اهداف تحقیق
۱۰	۵-۱) سوالات و فرضیات تحقیق
۱۱	۶-۱) قلمرو انجام تحقیق
۱۱	۷-۱) نوآوری تحقیق
۱۲	۸-۱) مدل مفهومی تحقیق
۱۴	۹-۱) توصیف اصطلاحات و واژگان کلیدی
۱۷	فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق
۱۸	۲-۱) بخش اول: برنامه ریزی استراتژیک
۱۸	۲-۱-۱) تعریف برنامه ریزی
۱۹	۲-۱-۲) ویژگی های برنامه ریزی
۱۹	۲-۱-۳) برنامه ریزی استراتژیک
۲۰	۲-۱-۳-۱) مزایای برنامه ریزی استراتژیک

۲۱	عناصر برنامه ریزی استراتژیک
۲۳	مدل های برنامه ریزی استراتژیک
۲۳	تحلیل سوالات بحرانی
۲۳	گروه مشاوران بوستون (BSG)
۲۶	اشکالات عمده در مدل بوستون
۲۶	مدل شرکت جنرال الکتریک (GE)
۲۷	مدل تجزیه و تحلیل هوفر (ماتریس ارزیابی بازار / کالا)
۲۸	مدل فریمن یا دینفغان
۲۹	مدل فیلیپس
۳۰	مدل استراتژی صنعتی
۳۱	مدل رایت
۳۳	مدل هیل
۳۵	مدل استونر و فریمن
۳۶	مدل برنامه ریزی استراتژیک وایتمن
۳۷	مدل برنامه ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران
۳۹	مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن و همکاران
۴۱	مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون
۴۲	مدل پورتر

۴۳	 مدل مینتزبرگ (۱-۴-۱۶)
۴۵	 بخش سوم: تصمیم گیری (۳-۲)
۴۵	 مقدمه: (۱-۳-۲)
۴۷	 تعریف تصمیم گیری (۲-۳-۲)
۴۹	 متغیر تصمیم (۳-۳-۲)
۵۰	 تابع تصمیم (۴-۳-۲)
۵۱	 انواع تصمیم (۵-۳-۲)
۶۷	 تصمیمات برنامه ریزی شده / تصمیمات برنامه ریزی نشده (۶-۳-۲)
۵۴	 تصمیم گیری گروهی (۷-۳-۲)
۵۶	 مدل‌های تصمیم گیری با معیارهای چندگانه (MCDM) (۸-۳-۲)
۵۶	 مدل های کلاسیک تحقیق در عملیات (۱-۸-۳-۲)
۵۶	 مدل های تصمیم گیری چند معیاره (۲-۸-۳-۲)
۵۷	 مدل‌های تصمیم گیری چند هدفه (۳-۸-۳-۲)
۵۸	 مدل‌های تصمیم گیری چند شاخصه (۴-۸-۳-۲)
۵۹	 تاریخچه منطق فازی (۹-۳-۲)
۶۱	 فازی و منطق فازی (۱-۹-۳-۲)
۶۲	 منطق‌های ریاضی (۲-۹-۳-۲)
۶۳	 ویژگی‌های منطق فازی (۳-۹-۳-۲)

۶۳	 کاربردها (۴-۹-۳-۲)
۶۴	 تفاوت میان نظریه احتمالات و منطق فازی (۵-۹-۳-۲)
۶۶	 انتقادات به نظریه فازی (۶-۹-۳-۲)
۶۹	 فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۷۰	 (۱-۳) مقدمه
۷۰	 (۲-۳) جامعه آماری مورد بررسی
۷۱	 (۳-۳) نوع و روش پژوهش
۷۱	 (۱-۳-۳) طبقه بندی انواع تحقیق بر اساس هدف
۷۳	 (۲-۳-۳) طبقه بندی تحقیقات بر مبنای ماهیت و روش
۷۵	 (۴-۳) روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۷۷	 (۵-۳) تصمیم گیری گروهی به روش ویکور
۷۹	 (۶-۳) روش ویکور فازی
۸۵	 فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۸۶	 (۱-۴) مقدمه
۸۶	 (۲-۴) سوالات تحقیق
۸۷	 (۳-۴) تدوین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۸۹	 (۴-۴) تدوین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۹۰	 (۵-۴) تدوین ماتریس SWOT

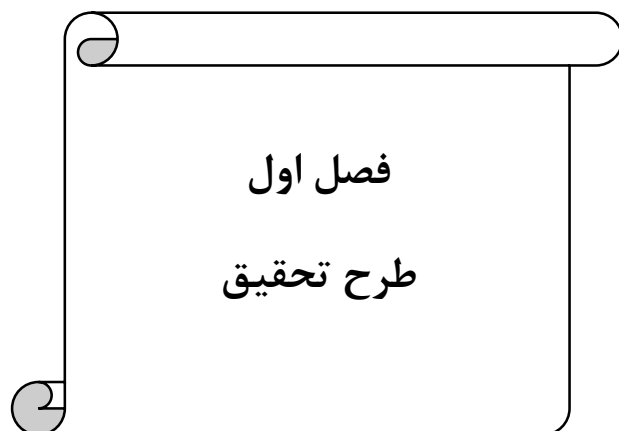
۹۱	 ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۹۲	 تدوین استراتژی های ممکن
۹۳	 اولویت بندی بر اساس ویکور فازی
۹۳	 (۱-۸-۴) معیار های رتبه بندی یک استراتژی
۹۳	 (۲-۸-۴) مشخص کردن وزن تصمیم هر یک از تصمیم گیرندگان
۹۴	 (۳-۸-۴) امتیاز دهی به استراتژی های بر اساس معیارها
۹۷	 (۴-۸-۴) اولویت بندی استراتژی ها بر اساس ویکور
۱۰۳	 فصل پنجم: تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰۴	 (۱-۵) مقدمه
۱۰۵	 (۲-۵) نتیجه گیری
۱۰۶	 (۳-۵) پیشنهادات کلی پژوهش
۱۰۸	 (۴-۵) پیشنهاد های کاربردی
۱۰۸	 (۱-۴-۵) ادغام رو به عقب
۱۰۸	 (۲-۴-۵) رسوخ در بازار
۱۰۹	 (۳-۴-۵) توسعه بازار
۱۱۰	 (۴-۴-۵) تنوع همگون
۱۱۰	 (۵-۵) محدودیت های تحقیق

فهرست اشکال

۱۲	 شکل ۱-۱
۲۵	 شکل ۲-۱
۲۷	 شکل ۲-۲
۳۱	 شکل ۳-۲
۳۳	 شکل ۴-۲
۳۴	 شکل ۵-۲
۳۶	 شکل ۶-۲
۳۷	 شکل ۷-۲
۳۹	 شکل ۸-۲
۴۱	 شکل ۹-۲
۴۳	 شکل ۱۰-۲
۴۵	 شکل ۱۱-۲
۴۷	 شکل ۱۲-۲
۵۱	 شکل ۱۳-۲
۹۱	 شکل ۱-۴

فهرست جداول

۲۹	جدول ۱-۲
۵۲	جدول ۲-۲
۵۹	جدول ۳-۲
۶۷	جدول ۴-۲
۸۸	جدول ۱-۴
۸۹	جدول ۲-۴
۹۰	جدول ۳-۴
۹۳	جدول ۴-۴
۹۴	جدول ۵-۴
۹۵	جدول ۶-۴
۹۵	جدول ۷-۴
۹۶	جدول ۸-۴
۹۷	جدول ۹-۴
۱۰۵	جدول ۱-۵



۱-۱) مقدمه

رشد حوزه‌های گوناگون دانش در جریان تحولات علمی و فرهنگی در تاریخ اندیشه‌ی بشری، از طریق مشاهده و ثبت رویدادها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و کشف علل و چگونگی فرآیند پیدایش این رویدادها حاصل می‌شود. صاحب نظران هر حوزه‌ی علمی می‌کوشند تا با شناخت همه‌جانبه‌ی واقعیات مرتبط، پیش‌بینی، هدایت، کنترل و حتی تغییر حوادث، تدابیر عملی اتخاذ کنند [استونر، جیمز، ای اف و فریمن، دانیل آر (۱۳۷۹)]. از اوایل قرن بیستم و با توسعه جغرافیایی انقلاب صنعتی و به بار نشستن آن در کشورهای اروپایی و سایر کشورها، رقابت در تلاش برای کسب سهم بیش‌تری از بازار به‌طور جدی مطرح گردید. در اوایل قرن بیستم و تا اواخر دهه ۵۰ میلادی، تولید و عرضه‌ی کالا و خدمات متناسب با توانمندی و قابلیت‌های انسانی و فنی موجود مطرح بود و به دلیل عدم اشباع بازار، کالاهای تولیدی به مصرف می‌رسیدند [اسلام، علی اکبر، ۱۳۸۳].

با ورود کشورهای اروپایی و ژاپن به عرصه‌ی تولید و ارائه کالا و خدمات (پس از پایان جنگ دوم جهانی) بازار مصرف به سوی اشباع شدن رفت و کشور ایالات متحده آمریکا با مازاد ظرفیت تولیدی مواجه گردید و همزمان، رویکردهای جدید مدیریت مؤسسات بازرگانی شکل گرفت [اسلام، علی اکبر، ۱۳۸۳]. از اواسط دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰ مفاهیم جدیدی وارد ادبیات مدیریت و مؤسسات بازرگانی شد. واژگان و مفاهیمی چون استراتژی^۱، برنامه‌ریزی استراتژیک^۲، محیط، تلاطم و پیچیدگی محیطی، پذیرش ریسک، تصمیم‌گیری استراتژیک^۳، امور مسائل استراتژیک، منابع استراتژیک و غیره رایج گردید و پیام آور ظهور رویکردهای جدید در مدیریت مؤسسات بازرگانی شد. در دهه ۸۰ توجه نظریه پردازان مدیریت و سازمان و

همچنین مدیران اجرایی مؤسسات بازرگانی به مدیریت استراتژیک معطوف گردید و تاکنون ادامه دارد. در دهه ی ۹۰ نیز توجه به مفاهیمی چون استراتژیک، مهندسی مجدد^۱ و نظایر آن ها توسعه یافته اند. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان ها بر این فرض استوار است که اگر بخواهند در سال‌هایی که پیش رو دارند رسالت خود را محقق سازند و مشتریان خود را راضی کنند باید استراتژی‌های مؤثر داشته باشند [خسروی، مجتبی، ۱۳۸۸]. مدیریت استراتژیک با دیدی جامع و کل نگر، همه‌ی اجزا و عناصر بیرونی و درون سازمانی را در یک زمان و در ارتباط ارگانیک و پویا با یکدیگر مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل سیستماتیک قرار داده، و با تعیین اهداف اصلی و فرعی و اتخاذ استراتژی‌های کارا و مؤثر (در زمینه های مختلف) با طرح ریزی بنیادین و راهکارهای بهینه، به دنبال استفاده مطلوب از فرصت های موجود و بالقوه و فضا سازی و ایجاد چشم اندازهای جدید برای سازمان ها و مؤسسات است. [مورهد، گریفمن، ۱۳۸۳] در تحقیق حاضر، مبانی عملی مدیریت استراتژیک با تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی برای شرکت فکر بکر مانا ایرانیان تبیین و بر اساس آن، راهکارهایی ارائه شده است.

۲-۱) بیان مسئله تحقیق

عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و غیر قابل پیش بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی این سازمان‌ها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست [ملکی، محمد حسن، ۱۳۸۹].

سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت بپردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و در هم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی

سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتار کارکنان این پیچیدگی را مضاعف کرده است. با چنین اوصافی سازمان‌ها نایستی در انتظار موج باشند بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند. (حسینی، سید محمود، ۱۳۶۸)

در هر اقتصادی چه پیشرفته و چه در حال توسعه شرکت‌های صنعتی _ تولیدی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. این شرکت‌ها و موسسات تجاری در اشتغال‌زایی و همچنین سهم مهمی در ارزش افزوده اقتصادی دارند. پویایی و حرکت صحیح موسسات تجاری موجب پویایی اقتصاد ملی شده و توسعه اقتصادی را موجب گشته و به دنبال آن توسعه در سایر زیر ساخت‌های جامعه را زمینه ساز می‌شوند [اسکافی، امیر رضا، ۱۳۸۹]. از آنجا که یکی از اهداف کلان کشور حرکت در مسیر توسعه و رسیدن به هدف‌های توسعه است، بخشی از این مهم از طریق حرکت برنامه‌ای بخشیدن به واحدهای صنعتی قابل دسترس خواهد بود.

[Salavou, H, 2009]

یکی از مشکلات اساسی واحدهای صنعتی _ تولیدی کشور در حال حاضر، عدم جاری شدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقای تفکر استراتژیک میان مدیران اجرایی است. این مسأله باعث شده که مدیریت ارشد این قبیل شرکت‌ها درگیر کارهای روزمره شده و به دلیل فقدان یک برنامه‌ی جامع به عنوان راهنمای حرکت و ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف مجموعه، عملاً از ایفای بخشی از مسئولیت‌های کلان خود باز بمانند [علی احمدی، ۱۳۸۲].

عدم جاری بودن بستر فرهنگ برنامه‌ریزی، به ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک در واحدهای صنعتی _ تولیدی علل گوناگونی دارد که لازم است به طور موردی بررسی شود. امروز گسترش شرکت‌های صنعتی و تولیدی، تولید به مقدار انبوه، تشدید رقابت در بازارهای محلی و جهانی، جنبه جهانی یافتن بازارها، محدودیت مشتریان با توجه به تولیدکنندگان، از بین رفتن شرایط انحصاری و تقویت حاکمیت شرایط رقابت کامل، تغییرات سریع تکنولوژی، نوآوری‌های سریع در طراحی محصول و.... مسائل سازمانی را به نحوی

پیچیده‌تر ساخته است که دیگر دشوار است شرکت‌ها بدون توجه روزانه و واکنش به هنگام به متغیرهای محیطی به سادگی بتوانند موقعیت خود را حفظ و تقویت نمایند. (اسلام، علی اکبر، ۱۳۸۳)

پایان گرفتن جنگ سرد در دهه ۱۹۹۰ به آزادسازی منابع و فزونی گرفتن نیاز به محصولات سرمایه‌ای برای ایجاد زیرساخت‌های مناسب اقتصادی انجامید. در این دوران، اروپای غربی به ایجاد بازاری مشترک با ۳۲۴ میلیون مصرف کننده روی آورد و اروپای شرقی به صورت بازاری آماده برای محصولات غربی درآمد [Slater, S.F., ۲۰۰۰]. از سوی دیگر بدهی‌های خارجی، اقتصاد را فلج کرده بود. بنابراین کشورها با مشکل نبود قدرت خرید روبه‌رو شدند، از این رو کشورهای پیشرفته برای کسب بازاری در اروپا، آمریکا و خاور دور با یکدیگر به رقابت پرداختند. این مسائل سبب شد شرکت‌ها رقیبان خود را جدی بگیرند و هزینه‌ها را کنترل کنند و به تحولات تکنولوژیکی توجه بیشتری نشان دادند. در این زمان بود که استفاده از فنون بازاریابی^۱ بسیار مورد توجه قرار گرفت [الاولاک، ۱۳۸۵]. بررسی‌ها نشان داده است ناموفق بودن شرکت‌ها از ناتوانی آنها در بهره‌گیری فنون بازاریابی نشئت گرفته است. این شرکت‌ها تحولات بازار و تغییرات الگوی مصرف مشتریان را نادیده گرفتند و به جای رو آوردن به بازاریابی پیشرفته به فروش پرداختند و کسب سود بیشتر را بر رضایت مشتری ترجیح می‌دادند اما موفقیت‌های چشمگیر شرکت‌های تری ام‌و مک دونالدز^۲ در آغاز دهه ۱۹۸۰ که از توجه دقیق آنها به نیاز مشتریان و بازار و انگیزه‌ی کارکنان در راستای افزودن بر کیفیت محصولاتشان سرچشمه می‌گرفت، سبب شد تا استراتژی بازاریابی در اولویت قرارگیرد [Lee, W., 2007]. اکنون بازار کشورهای جهان با ورود محصولات سونی، دوو و بنز چهره‌ی دیگری به خود گرفته است. اکنون بازاریابی مورد توجه شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار گرفته است و اغلب شرکت‌های کوچک به تفاوت فروش و بازاریابی پی برده‌اند. [علی احمدی، فتح الله، ۱۳۸۲]

در همین راستا، بازاریابی و بازاریابی نیز به گونه‌ای تخصصی‌تر و پیچیده‌تر نقش تعیین کننده خود را در موفقیت یا عدم موفقیت تولید و عرضه کالا به بازار، تداوم بخشیده و بی‌تردید از جایگاه حساستری برخوردار شده است [اسکافی، امیر رضا، ۱۳۸۴]. با حضور قدرتمند سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر و با استفاده از فناوری‌های پیشرفته مخابراتی و گسترش رسانه‌های همگانی، بازاریابی به ناگزیر بیرون از چارچوب ایستا و سنتی خود، فرآیندی پویا و استراتژیک به خود گرفته است [علی احمدی، فتح الله، ۱۳۸۲]. بازاریابی همانند گذشته جایگاه مجردی در حد فاصل تولید و مصرف نداشته بلکه دامنه حاکمیت آن حتی از پیش از مرحله طراحی و تولید کالا، تا پس از مرحله مصرف را دربر می‌گیرد. رشد تجارت الکترونیکی طی سال‌های اخیر را باید بی‌شک، قوی‌ترین جهش در تاریخ به شمار آورد. چندان که برخی معتقدند "بازاریابی سنتی" نه تنها در حال نابودی بلکه موجودی بی‌جان است. به موازات تنوع‌گرایی کالاها و خدمات و پیچیدگی در تولید، بازاریابی نیز فرآیندی ریز پردازانه و چند جانبه و فنون ویژه خود را شکل داده است. [احمدی، موسی، ۱۳۸۲] تدوین الگوهای کمی و در چارچوب دانشی فراگیر کیفی همراه با متغیرهای ملی و فراملی در هدف‌گذاری، تدوین استراتژی، اجرای عملیاتی و غلبه بر محدودیت‌های زمانی و مکانی مطرح شده است. در حال حاضر، مرزهای بازاریابی از داد و ستد یا تجارت الکترونیکی فراتر رفته و می‌رود تا بازرگانی متحرک را نیز پشت سر گذارد. از این رو وجود برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی نه تنها پشتوانه‌ای در موفقیت الگوهای مدیریت بازار تلقی می‌شود، بلکه در تخصیص بهینه منابع در سطح کشور و سازمان‌ها و همچنین در تعامل با پدیده "جهانی شدن" و "توسعه پایدار" قابلیت‌های سازمان‌ها را نیز در کسب مطلوبیت بیشتر افزایش می‌دهد. به بیان ساده‌تر، شرایط نوین در گستره بازار فرامرزی کالاها و خدمات، موجب ناموازننگی و مدیریت بازار و بی‌ثباتی برنامه‌ریزی سنتی بازاریابی شده و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی را الزام‌آور ساخته است. [گلوک، ویلیام اف، ۱۳۷۹]

در ایران نیز سازمان‌های متعددی روش‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را بکار گرفته‌اند ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت بخش رقابتی دست یابند. رشد بی رویه واردات به کشور و حضور بیش از حد برندهای خارجی، سازمان‌های ایرانی را وادار به پذیرش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک نموده و عدم اجرای اصول علمی بازاریابی آینده‌ای سیاه برای آنان رقم خواهد زد.

شرکت فکر بکر مانا ایرانیان فعال در زمینه چاپ و تبلیغات می باشد. این شرکت شدت تحولات به خصوص در زمینه رقابت و فن‌آوری را دریافته است و لذا به حل مشکلات شرکت به ویژه در مدیریت بازار خود از طریق مفاهیم مدیریت استراتژیک علاقه نشان می دهد. این شرکت متوجه شده است که با توجه به موانع ورود پایین صنعت چاپ و تبلیغات و ورود روزافزون شرکت‌های جدید به این صنعت که افزایش رقابت را به همراه دارد، باید به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک که قبلاً در زمینه آن تجربه ای نداشته برود.

این شرکت با توجه به علاقه‌اش برای ورود به بازارهای جدید تبلیغاتی اعم از تابلوهای تبلیغاتی، تبلیغات اینترنتی، تبلیغات صدا و سیما و... متوجه شده است که ورود به این بازارها با توجه به رقبای قدیمی و قدرتمند کار ساده‌ای نمی باشد و باید برای ورود به این بازارها یک برنامه‌ریزی استراتژیک قوی داشته باشد. لذا با توجه به شرایط ذکر شده به نظر می رسد ورود شرکت فکر بکر مانا ایرانیان در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها برای این شرکت مفید می باشد بلکه عدم انجام آن، حیاط شرکت را با خطر جدی رو به رو می کند.

۱-۳) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

در زمینه سابقه طرح مذکور، پس از مراجعه به پژوهشکده اسناد و مدارک علمی ایران و سایت دانشگاه‌های مختلف، هیچگونه رکورد مشابه‌ای مبنی بر انجام تحقیق مشابه در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد فازی به زبان فارسی یافت نشد. هر چند احتمال تحقیقات مشابه در سایر کشورها رد نمی شود.

لذا پس از بررسی‌های مختلف در سایت‌های مرتبط با حفظ تحقیقات علمی، به این نتیجه رسیدیم که تحقیقی در این زمینه انجام نشده است. لذا برای تحقیق در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد فازی تصمیم گرفته شد که در یک صنعت این تحقیق را انجام دهیم که ما صنعت چاپ و تبلیغات کشور و در راستای آن شرکت فکر بکر مانا ایرانیان را انتخاب کردیم.

متأسفانه علیرغم اینکه صنعت چاپ و تبلیغات جزء لاینفک و حیاتی یک صنعت و در سطح ملی مایه موفقیت بنگاه‌های جامعه در عرصه بین الملل می شود مشاهده شد که با وجود شرکت‌های متعدد در این صنعت هنوز شرکتی با یک راهبرد مشخص جهت تبلیغات محصولات جامعه و ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای این کار، یافت نشد. البته چند شرکت بزرگ کشور که در این صنعت جزء بزرگان صنعت نیز یاد می شوند باز هم از فقدان نداشتن راهبرد مشخص رنج می برند.

دلیل دیگر برای اهمیت و ضرورت پژوهش رویکرد دولت در حذف سخت‌گیری‌ها جهت اعطای مجوز سازمان‌های تبلیغاتی می باشد. با این کار یکی از موانع مهم ورود صنعت برداشته شده است و با توجه به اینکه ورود به صنعت تبلیغات سرمایه زیادی را لازم ندارد لذا شرکت‌های مختلف بسیار راحت می توانند وارد این صنعت شوند و شدت رقابت در صنعت را افزایش دهند.

از دلایل دیگر برای ضرورت تحقیق می توان به این نکته اشاره کرد که با توجه به شرایط سیاسی – اقتصادی حاکم بر کشور نمی‌توان آینده اقتصادی کشور را به درستی و با دقت پیش‌بینی کرد. پیش‌بینی کردن جزء لاینفک برنامه‌ریزی استراتژیک می باشد. لذا تصمیم بر این گرفته شد که در این تحقیق از تصمیم‌گیری چندمعیاره با رویکرد فازی استفاده شود. در این نوع تصمیم‌گیری بر خلاف سایر شیوه‌ها به هیچ وجه متغیرهای تصمیم به صورت قطعی در نظر گرفته نمی‌شوند و شرایط صفر و یک بر آنها حاکم نیست. این نوع تصمیم‌گیری که در فصل سه به صورت کامل توضیح داده شده است، متغیرها را به صورت

خاکستری در نظر می‌گیرد و لذا استنباط می‌شود در شرایط عدم اطمینان از آینده این روش تصمیم‌گیری تنها روش موثر برای تصمیم‌گیری می‌باشد.

لذا پس از توضیح دلایل بالا در هیئت‌مدیره شرکت فکر بکر مانا ایرانیان، تصمیم بر این گرفته شد که برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد فازی در این مجموعه انجام شود و نتایج حاصل از تحقیق جهت اجرا به واحدهای مختلف سازمان ابلاغ شود.

۴-۱) اهداف تحقیق

این تحقیق اهداف اصلی و فرعی زیر را دنبال می‌کند.

هدف اصلی: نحوه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره با رویکرد فازی (مطالعه موردی شرکت فکر بکر مانا ایرانیان)

اهداف فرعی:

شناسایی نقاط قوت شرکت تبلیغاتی مانا فکر در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

شناسایی نقاط ضعف شرکت تبلیغاتی مانا فکر در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

شناسایی فرصت‌های محیطی شرکت تبلیغاتی مانا فکر در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

شناسایی تهدیدهای محیطی شرکت تبلیغاتی مانا فکر در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

شناسایی اهداف بلند مدت شرکت تبلیغاتی مانا فکر در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

هدف این، تحقیق علاوه بر توجه به فرآیندهای پذیرفته شده و منطقی مدیریت استراتژیک، استفاده

از یک روش علمی تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی مناسب بازاریابی آن هم به شکل گروهی (مدیران)

و تلفیق و ارائه برآیند مجموع نظرات آن‌ها در قالب استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره با رویکرد فازی و بستر سازی جهت ادامه این فرآیند در شرکت مانا فکر است. علاوه بر آن تعارض پایان‌ناپذیری که به علت تعدد نظرها و تخصص‌ها همیشه وجود داشته با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره با رویکرد فازی حل شده و در این زمینه نیز شرکت فوق، توفیق جدیدی را تجربه خواهد کرد. استقرار سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک رسمیت یافته که در آن کلیه مدیران بتوانند نقش داشته، به مناسب سازی کیفیت تصمیم‌ها بپردازند، هدف دیگر و به عبارتی پیامد آتی این تحقیق است. شرکت مانا فکر نیز در سایه آن به اهدافی نزدیک می‌شود که ضمن رفع نواقص و کاستی‌ها، به معیارهای مطلوب یک سازمان تندرست مثل سهم بازار شایسته، سودآوری قابل قبول و مشتریان راضی، اثربخش کردن فعالیت‌های بازاریابی شرکت، دارا بودن استراتژی مناسب پس از آنالیز محیط خرد و کلان و حفظ آن و نهایتاً تنظیم برنامه استراتژیک خواهد رسید.

۵-۱) سوالات و فرضیات تحقیق

پس از بررسی‌های اولیه در شرکت تبلیغاتی مانا فکر، شامل مصاحبه با مدیر عامل، مطالعه‌ی خواسته‌ها، نیازها و موقعیت کلی شرکت در ارتباط با رقبا و با تأکید بر اهداف بلند مدت و براساس مبانی نظری، نهایتاً استراتژی‌های ممکن که شرکت می‌تواند اتخاذ کند در قالب فرضیه‌های ذیل بیان می‌گردد.

سوال ۱: آیا به کار بردن استراتژی نفوذ (رسوخ) در بازار در شرکت مانا فکر در اولویت اول قرار دارد؟

سوال ۲: آیا به کار بردن استراتژی تنوع همگون در شرکت مانا فکر در اولویت دوم قرار دارد؟

سوال ۳: آیا به کار بردن استراتژی ادغام عمودی در شرکت مانا فکر در اولویت سوم قرار دارد؟

سوال ۴: آیا به کار بردن استراتژی توسعه بازار در شرکت مانا فکر در اولویت چهارم قرار دارد؟

۱-۶) قلمرو انجام تحقیق

ابعاد قلمرو زمانی و مکانی این تحقیق به شرح زیر است:

مکان تحقیق شرکت فکر بکر مانا ایرانیان واقع در شهرک صنعتی چهار دنگه (تهران - اتوبان شهید سعیدی

(جاده ساوه) - چهاردانگاه - شهرک صنعتی چهاردانگاه) می باشد.

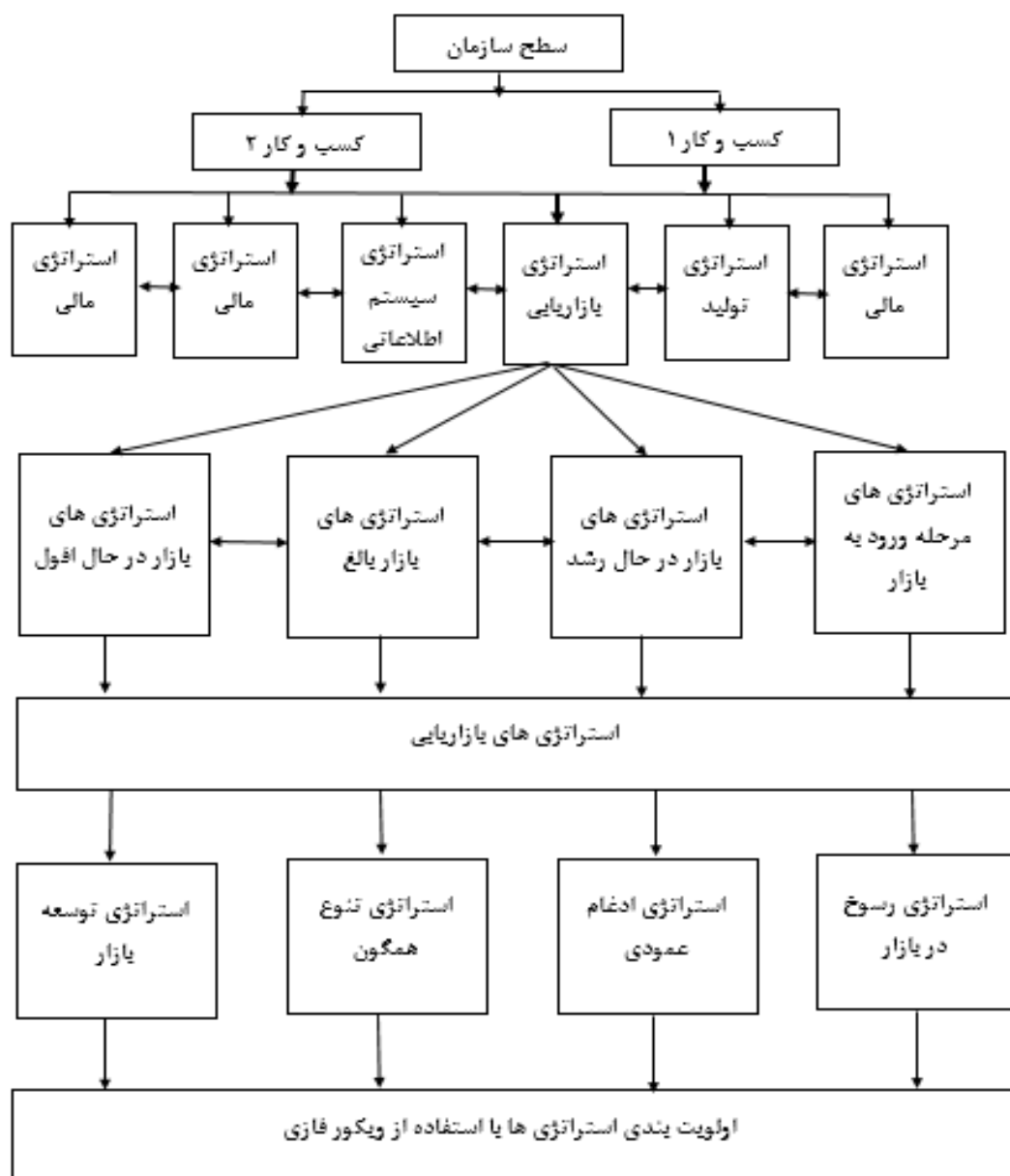
قلمرو زمانی تحقیق از دی ماه سال ۱۳۹۳ تا بهمن ماه ۱۳۹۴ می باشد.

۱-۷) نوآوری تحقیق

تحقیقات متعددی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک انجام شده است ولی در هیچ کدام از این تحقیقات به یک عامل مهم در تصمیم‌گیری اشاره نشده است. همان طور که در مطالب قبلی توضیح داده شده بود شرایط اقتصادی در عصر حاضر از عدم قطعیت رنج می برد. این عبارت به این معنی است که شما در تصمیم‌گیری‌هایتان نمی‌توانید صد درصد مطمئن باشید که اتفاق مورد نظر قابلیت اجرا را دارد. لذا تحقیق حاضر برای رفع این مشکل به سمت تصمیم‌گیری گروهی با رویکرد فازی رفته است که در این نوع تصمیم‌گیری هیچ پدیده‌ای صفر یا یک در نظر گرفته نمی‌شود بلکه ما در یک شرایط خاکستری تصمیم‌گیری می‌کنیم.

بعضی از عوامل که خبرگان در مورد آن قطعیت لازم رو نداشته‌اند به صورت عدد فازی تعریف شده است که مشکل عدم قطعیت در آن حل شود. در این تحقیق بعضی از عوامل به صورت فازی تعریف شده و در فرآیند اولویت‌بندی از طریق رویکرد ویکور فازی این عوامل با شرایط عدم قطعیت رتبه بندی شده اند.

۸-۱) مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱-۱ مدل مفهومی تحقیق

۹-۱) توصیف اصطلاحات و واژگان کلیدی

۹-۱-۱) بیانیه مأموریت سازمان

مأموریت سازمان همان فلسفه وجودی سازمان خواهد بود. مأموریت سازمان بیان می‌دارد که سازمان چگونه می‌خواهد رقابت نموده و برای مشتریان خود ارزش خلق نماید. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۹-۱-۲) اهداف بلندمدت سازمان

می‌توان اهداف بلندمدت را به صورت نتیجه‌های خاص که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد تعریف کرد. این اهداف، اهدافی است که سازمان سعی دارد تا در مدت حدود سه تا پنج سال به آنها برسد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۹-۱-۳) اهداف کوتاه مدت سازمان

اهدافی هستند که شرکت برای رسیدن به اهداف بلندمدت ابتدا باید این اهداف رو مشخص کند. زمان رسیدن و تعیین این اهداف بین یک تا دو سال است. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۹-۱-۴) محیط داخلی سازمان

مجموعه‌ای شرایط و ویژگی‌های درون سازمان شامل: ساختار فرهنگ سازمانی، مقررات و دستورالعمل‌ها و سایر مولفه‌های موثر بر تصمیمات مدیران ارشد سازمان می‌باشد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۱-۹-۵) محیط بیرونی سازمان

می‌توان به وسیعی محیط بیرونی سازمان را به سیستم‌های عمده‌ی سیستم فرهنگی، سیستم سیاسی و قانونی، سیستم‌های اقتصادی، رقابت، تکنولوژی، بازارکار و گروه‌های مصرف‌کننده / مشتریان تقسیم کرد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۱-۹-۶) فرصت^۱

شرایط مساعد در محیط است که سازمان می‌تواند با استفاده و بهره‌برداری از آن ضمن ارتقاء موقعیت رقابتی خویش، دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل نماید. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۱-۹-۷) تهدید^۲

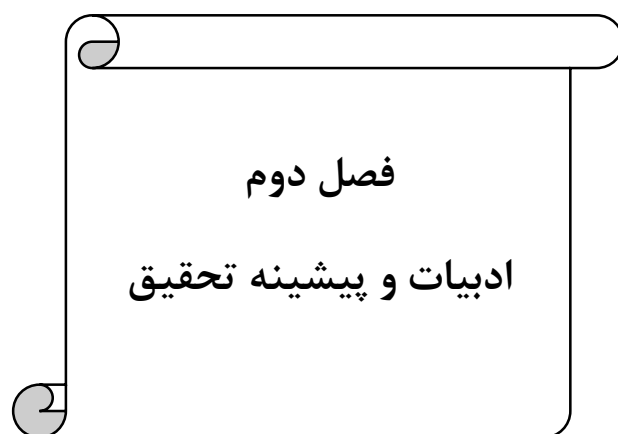
عامل یا مجموعه عواملی است که بتواند موقعیت رقابتی سازمان را به مخاطره افکند و دست‌یابی به اهداف سازمانی را با مانع روبه‌رو کرده و یا به تأخیر بیاورد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۱-۹-۸) استراتژی

طراحی جامع، همبستر و مناسب که در چارچوب اهداف و مزایایی استراتژیک سازمان و عوامل محیطی طرح‌ریزی می‌گردد و در صورتی که سازمان‌دهی و اجرای مناسبی بیابد می‌توان شرکت را در راه رسیدن به اهدافش یاری کرد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۱-۹-۹) برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

با بررسی محیط داخل و خارج سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تعیین می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. [استونر، جیمز، ۱۳۷۹]



۲-۱) بخش اول: برنامه‌ریزی استراتژیک

۲-۱-۱) تعریف برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی عبارتست از فرآیندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرارگیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست‌ها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاه‌ها، عقاید، احساسات و ارزش‌ها به عنوان حقایقی تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی بر اساس آنها سازمان داده می‌شود. همانطور که اشاره شد برنامه‌ریزی صرفاً یک فرآیند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرآیندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه‌ای فرآیند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود.

برنامه، بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه‌ریزی یک فرآیند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه شده و اجرا می‌گردند. (حسینی، سید محمود، ۱۳۶۸)

۲-۱-۲) ویژگی های برنامه ریزی:

برنامه ریزی یک فرآیند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:

- تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه
- جمع آوری اطلاعات
- مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید
- تعریف اهداف
- تأمین مقدمات
- پیش بینی شرایط آینده
- ساخت زنجیره های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی
- رتبه بندی و انتخاب گزینه ها
- تعریف سیاست ها
- تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه

۲-۱-۳) برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می گیرد. این فرآیند افراد و منابع را نیز شامل می شود. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند.

مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزی موثر به منظور تصویر کردن پلان یک سازمان بکار می‌رود، اما هرگز نمی‌تواند مشخصاً پیش‌بینی کند بازار در آینده دقیقاً چگونه خواهد بود و در آینده نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد. به هر رو، متفکران استراتژی در سازمان می‌باید استراتژی‌های سازمان را بر اساس زنده ماندن در شرایط سخت طراحی می‌کنند. در واقع برنامه‌ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده سازمان است. (گلوک، ویلیام اف و جاش، لارنس آر، ۱۳۷۹)

۲-۱-۳) مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- به مدیران کمک می‌کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.

- هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند بوجود می‌آورد.
 - قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد.
 - ترتیب دهی اولویت‌ها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد.
 - مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد.
 - مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود.
 - تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.
- (گلوک، ویلیام اف و جاش، لارنس آر، ۱۳۷۹)

۲-۱-۳) عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک:

برنامه استراتژیک از هفت عنصر تشکیل می‌شود:

۱) مأموریت سازمان: تعریف مأموریت سازمان نقطه شروع فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بشمار می‌آید. مأموریت سازمان در واقع شالوده ایست که دیگر عناصر برنامه استراتژیک روی آن ساخته می‌شوند و مأموریت سازمان عبارتی است که به مفهوم سازمان هویت می‌بخشد و نقطه کانونی در تشخیص هویت و فلسفه وجودی سازمان محسوب می‌شود. هر یک از شش عنصر دیگر از برنامه استراتژیک می‌بایست بطور مستقیم از مأموریت سازمان حمایت و پشتیبانی نمایند.

۲) تحلیل‌های استراتژیک: تحلیل‌های استراتژیک در حقیقت بانک اطلاعاتی برنامه استراتژیک را تشکیل می‌دهد. این تحلیل‌ها شامل تجزیه و تحلیل آن دسته از عوامل درونی و بیرونی سازمانی است که تاثیر بسزایی روی آینده سازمان دارند. این تحلیل‌ها در نهایت باعث اولویت‌بندی موضوعاتی می‌گردد که برنامه می‌بایست به نوعی راه‌حلی برای آن بیابد. مرحله تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک یکی از زمان برترین مراحل

فرآیند برنامه استراتژیک به شمار می‌آید، زیرا برنامه استراتژیک بطور طبیعی و ماهوی برنامه مفهومی است که برای پشتیبانی از نقاط کلیدی برنامه به یک بانک اطلاعاتی دقیق نیاز دارد.

۳) استراتژی: عناصر تشکیل دهنده یک استراتژی، جهت گیری کلان سازمان را مشخص می‌کند. فعالیت تعیین و توسعه استراتژی یکی از ابعاد بسیار مهم و کلیدی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود.

۴) اهداف بلند مدت: اهداف بلند مدت مشخص کننده نتایج استراتژیکی است که مأموریت و استراتژی سازمان باید به آنها دست یابد. این نتایج استراتژیک در مفهوم گسترده و عام خود، منعکس کننده آرزوها و انتظاراتی است که سازمان قصد دارد در حوزه‌هایی نظیر سودآوری، رشد، گسترش ابعاد و نوع فعالیت، محصولات جدید و بازارهای جدید به آنها دست یابد

۵) برنامه‌های تلفیقی: برنامه‌های تلفیقی بیانگر عملیات عمده "میان فعالیتی" است که برای تحقق استراتژی و دستیابی به اهداف بلند مدت مورد نیاز هستند. برنامه‌های تلفیقی در واقع آن نقطه‌ای است که ادغام و تلفیق ضروری بین نیازهای واحدهای مختلف عملیاتی سازمان صورت می‌گیرد. و منظور از آن حصول اطمینان نسبت به تفسیر و تبدیل اهداف بلند مدت به نتایج دقیق و مشخص است. در واقع این نقطه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک است که در آن مسئولیت تک تک کارکنان سازمان در قبال تحقق نتایج پیش‌بینی شده مشخص و تعیین می‌گردد.

۶) برآوردهای مالی: برآوردهای مالی، برنامه و نتایج آن را به اعداد و ارقام پولی تبدیل می‌کند و معیارهایی را نیز برای سنجش نحوه اجرا و عملکرد برنامه فراهم می‌کند. هدف این بخش از فرآیند برنامه‌ریزی، خلاصه سازی ابعاد مالی برنامه در یک قسمت مستقل است. ابعاد مالی برنامه می‌بایست دقیقاً هم توسط کسانی که مسئولیت تصویب آنرا به عهده دارند و هم توسط کسانی که مسئولیت اجرا و پیاده سازی آن را به عهده دارند، درک و تفهیم شود. در خلال طراحی و توسعه تفصیلی برنامه اعداد و ارقام برآوردهای مالی باید بر

اساس اطلاعات تفصیلی تری که در این مرحله فراهم می‌آیند، به واقعیت نزدیکتر شوند. برخلاف دیگر اجزای برنامه استراتژیک، بخش برآوردهای مالی وظیفه ترجمه اطلاعات اخذ شده از مراحل تحلیل استراتژیک، اهداف بلند مدت و برنامه های تلفیقی را به عهده دارد.

۷) خلاصه اجرایی: این گزارش بطور مختصر برنامه را از دیدگاه مدیریت عالی اجرایی نشان می‌دهد. این گزارش منعکس کننده موضوعات، منطق آزمایی و قراردادن برنامه در کانون توجه و تمرکز است. این گزارش به مدیریت عالی سازمان امکان می‌دهد تا دیدگاه های خود را نسبت به آینده سازمان بطور مختصر و مفید به دیگران منتقل کند. (فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰)

۲-۱-۴) مدل های برنامه ریزی استراتژیک:

۲-۱-۴-۱) تحلیل سوالات بحرانی:

بر طبق این روش، برنامه ریزی استراتژیک باید به ۴ سوال اساسی پاسخ دهد:

- ۱) مقاصد و اهداف سازمان چه هستند؟
- ۲) در حال حاضر سازمان به چه سمتی حرکت می‌کند؟
- ۳) هم اکنون سازمان در چه محیطی قرار دارد؟
- ۴) برای تحقق اهداف سازمانی در آینده، چه می‌توان کرد؟

۲-۱-۴-۲) گروه مشاوران بوستون^۱(BSG):

ماتریس رشد بازار سهم شرکت، که تحت عنوان ماتریس بوستون معروف است، در دهه هفتاد این ماتریس به وسیله بروس هندرسون مدیر گروه مشاور بوستون ارائه و توسعه داده شد. این ماتریس ابزاری

BSG: Boston Consulting Group

است برای مدیریت ترکیب محصولات شرکت و نحوه تخصیص سرمایه و میزان تمرکز بر آنها. ماتریس بوستون محصولات یک سازمان را، با توجه به سهم بازار آن محصول و پیش بینی رشد بازار، مورد ارزیابی قرار می دهد. بر اساس این تکنیک می توانیم دید روشنی از نیازهای مالی محصولات در طول عمرشان و نیز توانایی آنها در ایجاد نقدینگی در سازمان، بدست آوریم.

علامت سوال! واحدهایی که در این خانه قرار دارند در وضعی هستند که سهم نسبی بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد، به رقابت می پردازند. معمولاً این شرکت ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت ها را علامت سوال می نامند که شرکت مادر باید در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی های تمرکز از رسوخ در بازار ، توسعه بازار یا توسعه محصول باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

ستاره! این خانه نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی است که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند. این واحدها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می باشند که در نتیجه شرکت مادر باید سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای در آن بنماید و آن را تقویت کند که بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند. شرکت مادر باید برای این واحدها استراتژی های زیر را مورد توجه قرار دهد: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و مشارکت.

گاو شیرده^۱ واحدهایی که در یک قسمت قرار می‌گیرند، دارای سهم نسبی بازار زیادی هستند، ولی در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می‌پردازند. از آن جهت آن را گاو شیرده می‌نامند که می‌تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نمایند. اغلب می‌توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از گاوهای شیرده امروز ستارگان دیروز هستند.

سگ^۲ واحدهایی که در این خانه قرار می‌گیرند سهم نسبی بازار اندک دارند و در صنعتی به رقابت می‌پردازند که رشد بسیار کندی دارند و یا هیچ رشدی ندارند. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک سگ در می‌آید، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آن را کاهش داد. (فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰)

پایین	سهم بازار	بالا
علامت سوال	ستاره	
سگ	گاو شیرده	

شکل ۱-۲ ماتریس گروه بوستون

۲-۱-۴-۲) اشکالات عمده در مدل بوستون:

لحاظ نمودن تنها دو عامل سهم بازار محصول و نرخ رشد بازار برای تصمیم‌گیری در مورد اولویت سرمایه‌گذاری روی محصولات عدم اعتبار بستر تاریخی و شریطی که این مدل در آن توسعه یافته است، برای شریط فعلی.

۲-۱-۴-۳) مدل شرکت جنرال الکتریک^۱

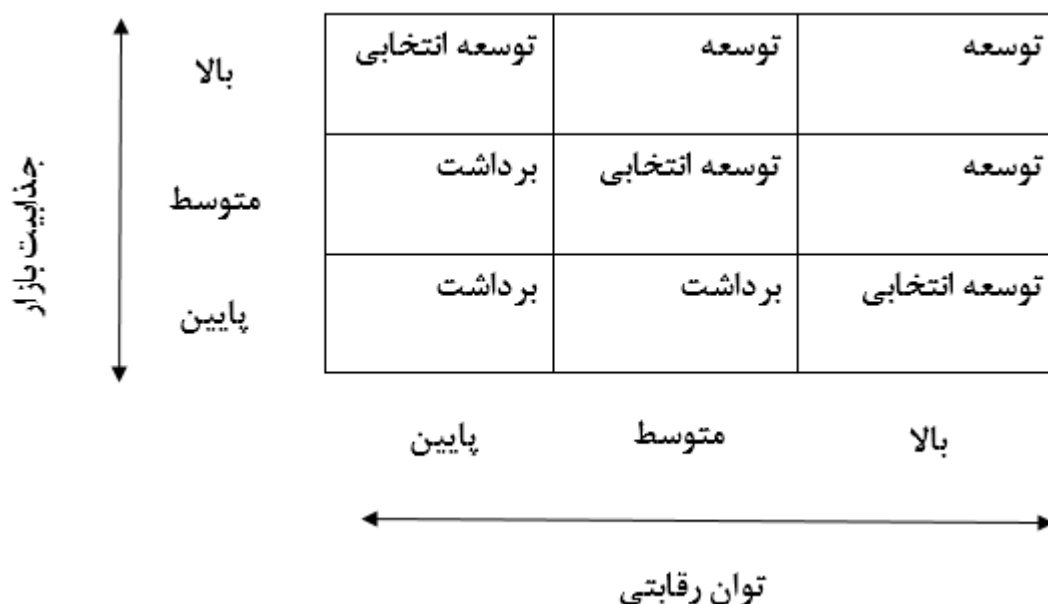
این مدل توسط شرکت جنرال الکتریک معرفی شد. در مدل BCG جهت ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های هر کسب و کار تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی رشد بازار و سهم بازار به کار می‌رود، در صورتیکه در GE چندین عامل، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مدل GE بجای چهار خانه ماتریس BCG از نه خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیق‌تری بین موقعیت‌های واحد کسب و کار پدید آید. این ماتریس با مبنا قراردادن شدت جاذبه بازار در درازمدت و عوامل رقابتی موسسه تقسیم‌بندی دقیق‌تری در نه بخش ارائه داده است.

همچنین مدل GE بر خلاف BCG که روی تراز نقدینگی تأکید دارد بر سرمایه‌گذاری و اولویت‌های آن تأکید می‌کند. از ویژگی‌های مهم دیگر مدل GE ضمن امکان ارزیابی و تولید و بازارهای موجود که موسسه در آن فعالیت می‌کند، توانایی تجزیه و تحلیل بازارها و حوزه‌های مختلفی است که شرکت‌ها هنوز به آنها وارد نشده ولی اندیشه ورود به آنها را دارا می‌باشند.

چهار استراتژی اصلی زیر برای مناطق نه گانه مدل GE معرفی می‌شود:

- سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت

- رشد گزینشی
 - برخورد احتیاطی و گزینشی (استراتژی‌های سرمایه‌گذاری انتخابی و بهینه‌سازی)
 - حذف سرمایه (استراتژی‌های عقب نشینی و انحلال)
- مدل GE بر خلاف مدل BCG برای SBU هایی که در سطح متوسط وضعیت رقابت و بازار قرار دارند، نیز استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کند، ولی همچنان محدودیتی که وجود دارد این است که استراتژی‌های پیشنهادی سطح متوسط، آنچنان که باید بصورت کامل و دقیق پیشنهاد نمی‌شوند.



شکل ۲-۲ مدل شرکت جنرال الکتریک

۴-۴-۱-۲ مدل تجزیه و تحلیل هوفر^۲ (ماتریس ارزیابی بازار / کالا):

این مدل به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل تحت عنوان ماتریس ارزشیابی بازار / کالا روش توسعه یافته مدل‌های ماتریس گروه مشاور بوستون و جنرال الکتریک می‌باشد. بنابر نظریه هوفر روش BSG فقط

برای ترسیم نقشه اولویت شرکت می‌تواند کاربرد داشته باشد، در حالیکه در تکنیک پیشنهادی هوفر (ماتریس ارزیابی بازار / کالا)، معلومات اضافی نیز در نظر گرفته شده است. از این رو می‌توان گفت تجزیه و تحلیل هوفر مکملی بر روش‌هایی که مورد اشاره قرار گرفته است، می‌باشد.

در این روش وضعیت رقابت و مراحل عمر کالا به عنوان عوامل اصلی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در محور افقی این ماتریس مراحل عمر محصول را که بنابر نظریه هوفر در پنج مرحله معرفی، رشد، لرزش (تکان خوردن)، بلوغ (رشد یافتگی) و پیری و زوال خلاصه می‌شود، نشان داده شده می‌شود. در محور عمودی نیز وضعیت رقابت، در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف قرار می‌گیرند.

این مدل مبتنی بر پارادایم پیش تدبیری (تجویزی) و رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول در سطح صنعت، شرکت‌های چند محصولی و برای محیط رقابتی کاربرد دارد. (استونر، جیمز، ۱۳۷۹)

۲-۱-۴-۵) مدل فریمن^۱ یا ذینفعان:

برای اجتناب از محدودیت‌های برخی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که غالباً بر عوامل مالی و اقتصادی تمرکز داشته‌اند، روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع برای میزان اثربخشی استراتژی-های سازمان در ایالت تگزاس پس از تجربه روی ۹۷ موسسه و سازمان، توسط فریمن ارائه گردید. در این مدل رضایت و خواسته‌های هر یک از گروه‌های ذی‌الحقوق که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت یا سازمان دارای حقوق و منافع هستند، مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع و صاحبان حقوق در سازمان ابداع شده است، به نحوی که میزان رضایت این گروه‌ها به عنوان شاخص عملکرد سازمان یا اثر بخشی صنعت به حساب آید. صرف نظر از اینکه سازمان‌ها و صنایع مختلف با گروه‌های مختلف ذینفع در ارتباط هستند، میزان و معیار اثربخشی هر یک از گروه‌ها نیز متفاوت است.

برای تعیین میزان اثربخشی سازمان از دیدگاه هریک از این گروه‌های ذینفع معمولاً هفت گروه ذینفع انتخاب می‌شوند.

جدول ۱-۲ گروه های ذینفع مدل فریمن

گروه های ذینفع	شاخص سنجش اثربخشی اهداف ذینفعان
صاحبان شرکت	بازده سرمایه
مشتریان	کیفیت کالا و خدمات و قیمت فروش
کارکنان	رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت مناسب
اعتبار دهندگان	میزان اعتبار شرکت و بازگشت اعتبارات اخذ شده
جامعه	نقش سازمان در بهبود امور جامعه، حفظ محیط زیست
عرضه کنندگان مواد اولیه	معامله رضایت بخش
دولت	رعایت قوانین و مقررات، اشتغال زایی و پرداخت مالیات

۲-۱-۴-۶ مدل فیلیپس!

مشخصه خاص این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آن است که در آن استراتژی‌ها مستقیماً مبتنی بر اهداف استخراج می‌شوند. بنابراین برای استفاده از آن ابتدا می‌بایست اهداف بلند مدت سازمان را در زمینه‌هایی مشخص دسته بندی نمود و سپس استراتژی‌هایی را به عنوان مسیر و روش رسیدن به اهداف اتخاذ کرد. شایان ذکر است در صنایع و خدمات مختلف، اهداف با ترکیب‌هایی مختلف بسته‌بندی می‌شوند. در زیر به نمونه‌ای از دسته‌بندی اهداف اشاره شده است این دسته‌بندی غالباً برای سازمان‌های تولید قابل اعمال است:

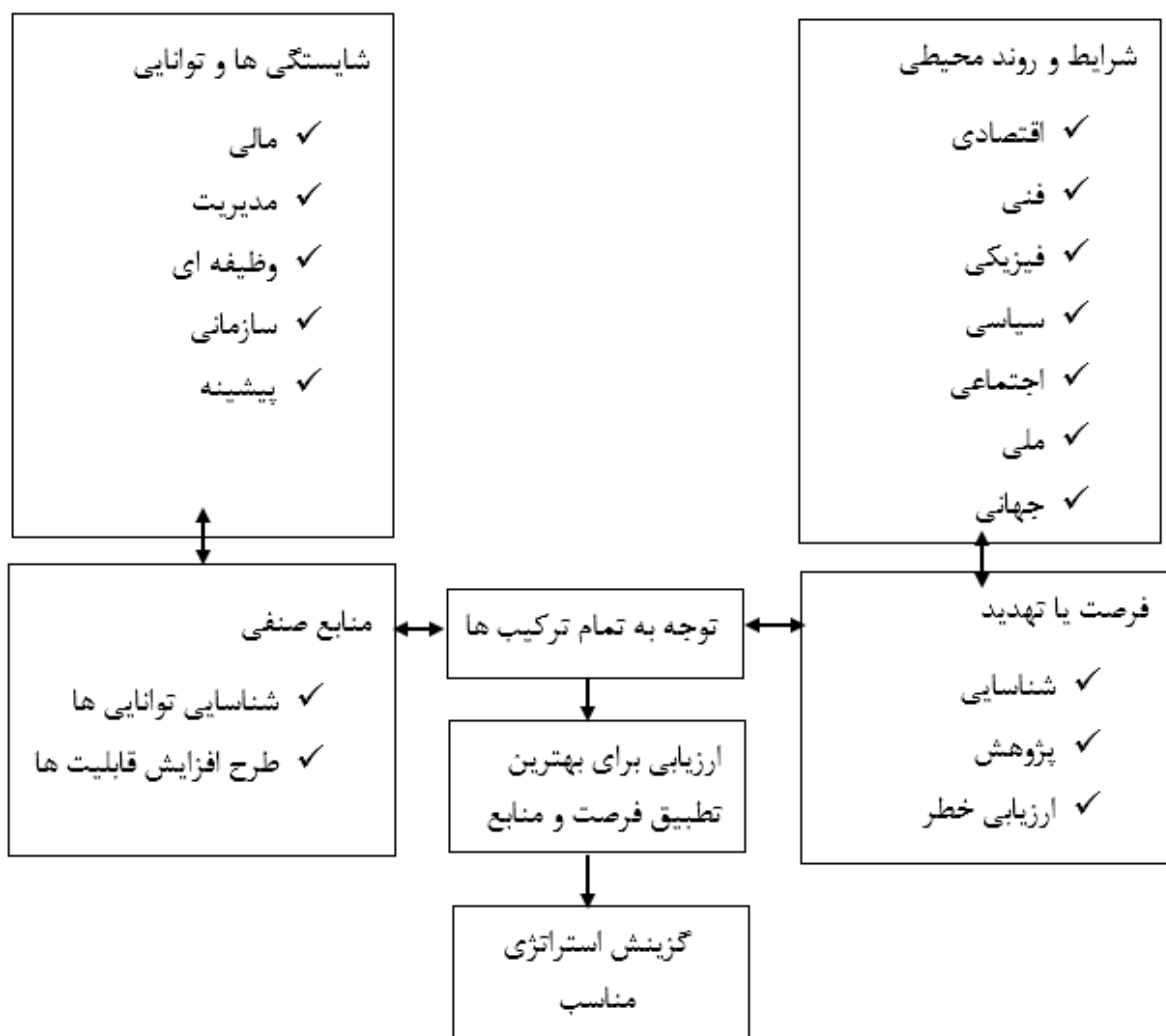
● بازار (استراتژی‌های: بهبود کیفیت محصولات تولیدی، افزایش صادرات، حذف بخشی از بازار و ...)

- ⊖ کیفیت (استراتژی‌های: بهبود کیفیت محصولات تولیدی، استقرار نظام های کیفی مختلف و....)
 - ⊖ بهره‌وری (استراتژی‌های: بهبود بهره‌وری واحدهای مختلف شرکت، افزایش بازدهی تجهیزات و)
 - ⊖ نوآوری (استراتژی‌های: افزایش توان طراحی، فعال کردن واحد تحقیق و توسعه و)
 - ⊖ منابع انسانی (استراتژی‌های: جذب نیروی کارآمد، جوان گرایی در امور داخلی)
 - ⊖ مالی (استراتژی‌های: سازمان‌دهی هزینه‌ها و بودجه‌ها، افزایش سودآوری، افزایش انعطاف مالی و....)
 - ⊖ مواد اولیه (استراتژی‌های: تأمین مواد اولیه از داخل، مهندسی خرید و)
 - ⊖ ضایعات (استراتژی‌های: کاهش ضایعات، به صفر رسیدن ضایعات و)
- پر واضح است که مشخص شدن اهداف منتج به تعیین استراتژی‌های مربوط می‌شود. شایان ذکر است عامل بازار در مدل فیلیپس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (اسلام، علی اکبر، ۱۳۸۳)

۲-۱-۴) مدل استراتژی صنعتی!

این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط اندورز مطرح گردید. استراتژی صنعتی یک موسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آنها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود سپس سیاست‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقیق این اهداف مشخص می‌گردد.

پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای موفقیت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی استراتژی است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی ارائه کند.



شکل ۲-۳ مدل استراتژی صنعتی

۲-۱-۴-۸) مدل رایت!

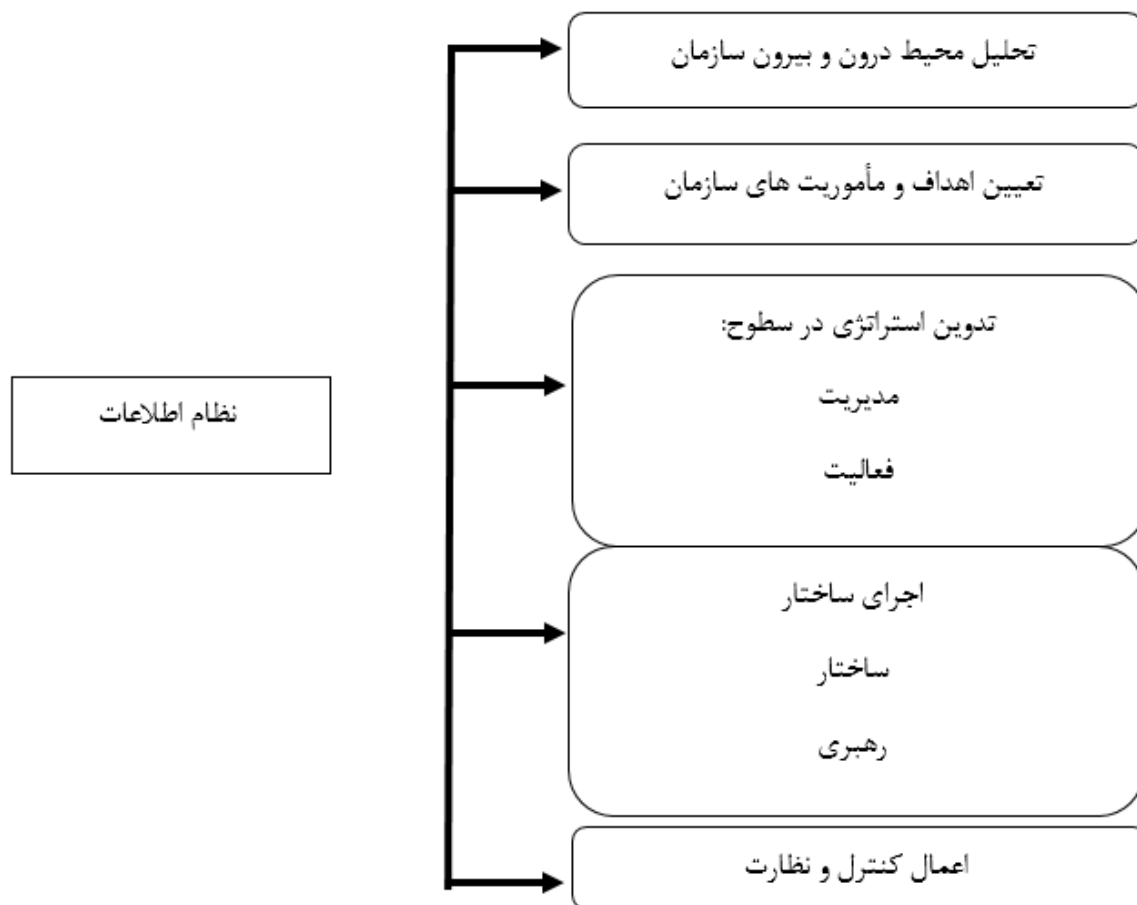
رایت این مدل را در سال ۱۹۹۲ بیان کرده است. این مدل دارای ۵ مرحله‌ی اصلی است که همه مراحل تحت تأثیر نظام اطلاعاتی است. در این مدل ابتدا رایت محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمان تعیین می‌شود.

طبیعی است در این راستا اهداف قابل دسترسی خواهد شد. زیرا بر اساس توانایی و فرصت‌های شناخته شده تنظیم شده است. پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می‌پردازد که این استراتژی‌ها در سه سطح تنظیم می‌شود:

- (۱) مدیریت: شامل تبدیل استراتژی‌های کلان و دوربرد سازمان
 - (۲) فعالیت^۱: شامل تبدیل استراتژی‌ها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها
 - (۳) وظیفه^۲: شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی‌های تعیین شده
- پس از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی را مورد تأکید قرار می‌دهد. برای اجرای استراتژی توجه به سه عنصر زیر قابل توجه است:

- (۱) ساختار^۳: تنظیم مجموعه وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباط آنها در قالب نمودار سازمانی
- (۲) رهبری^۴: فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت اجرای استراتژی را دنبال خواهند کرد
- (۳) فرهنگ سازمانی^۵: ایجاد فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژی‌ها به طوری که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کند و رفتارها و نگرش‌های لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند

نهایتاً سیستم نظارت و کنترل بر روند استراتژی و دادن بازخورد لازم که هر گونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان تعیین اهداف، تدوین استراتژی را مشخص و نسبت به حل آن اقدام نماید.

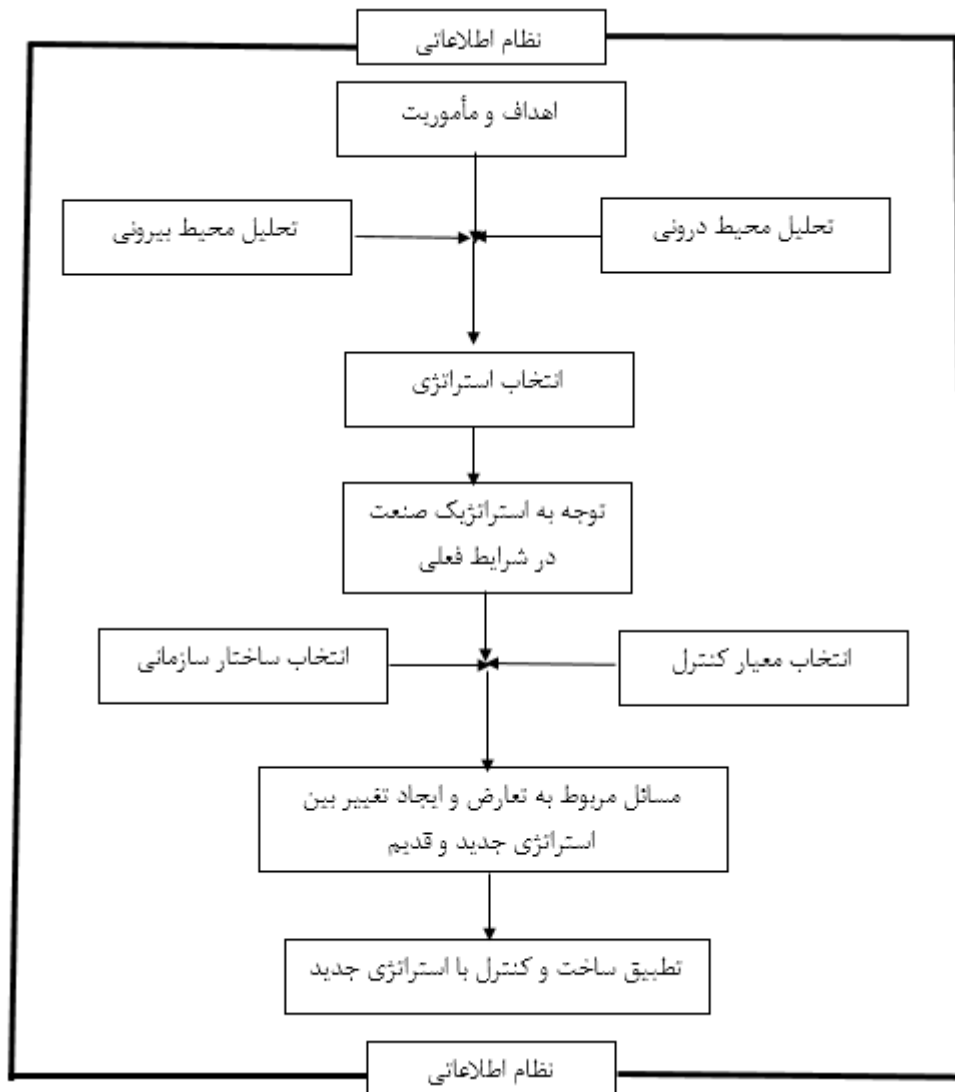


شکل ۲-۴ مدل رایت

۲-۱-۴-۹ مدل هیل!

هیل این مدل را در سال ۱۹۹۲ مطرح نمود. در این مدل از تحصیل محیط درونی و محیط بیرونی استراتژی مناسب مشخص می شود و با استراتژی گذشته سازمان مقایسه می شود. در صورت تعارض بین

استراتژی آینده و گذشته، موارد تعارض مشخص شده و با استفاده از سیستم اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می‌شود و نهایتاً برای اجرای استراتژی جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرا می‌شود.

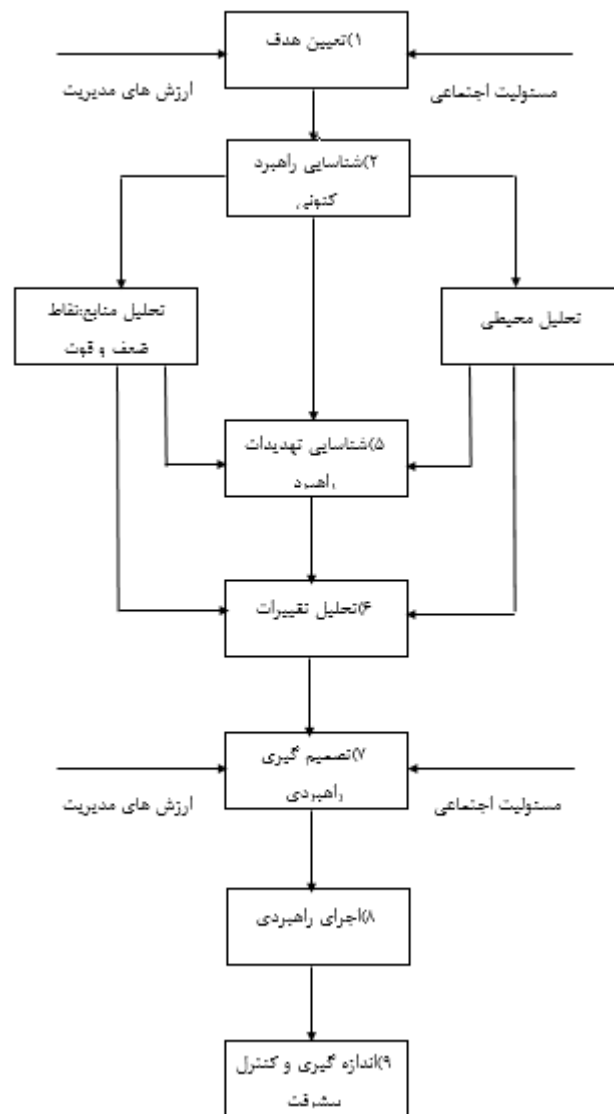


شکل ۲-۵ مدل هیل

۲-۱-۴-۱۰) مدل استونر و فریمن!

استونر و فریمن مدل برنامه‌ریزی استراتژیک را در ۹ مرحله بیان می‌کنند:

- ۱) تعیین هدف
- ۲) شناسایی راهبرد کنونی
- ۳) تحلیل محیط
- ۴) تحلیل منابع
- ۵) شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
- ۶) تحلیل تغییرات
- ۷) تصمیم‌گیری راهبردی (تعیین راه‌ها، ارزیابی راه‌ها، گزینش راه‌ها)
- ۸) اجرای راهبردی
- ۹) اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت

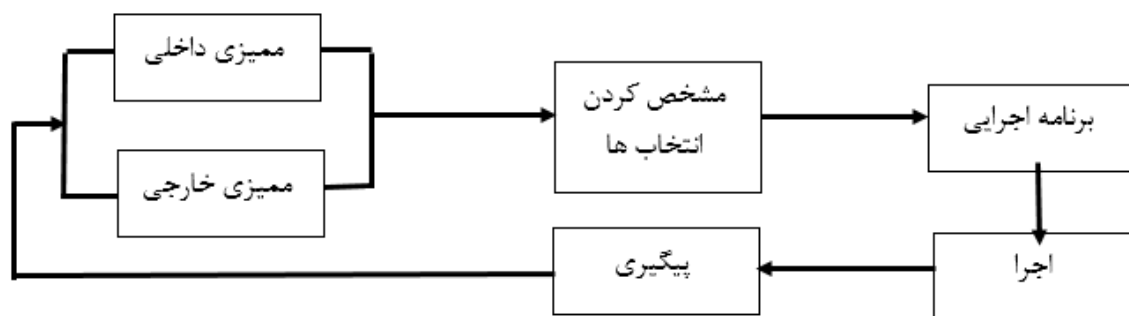


شکل ۲-۶ مدل استونر و فریمن

۲-۱-۴-۱۱) مدل برنامه ریزی استراتژیک وایتمن!

یکی دیگر از مدل های ساده ای که برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده است متعلق به وایتمن است. بر اساس مدل مذکور برنامه ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل برنامه ریزی و اجرا تشکیل می شود. در مرحله برنامه ریزی، عوامل داخلی و خارجی سازمان برای شناسایی وضعیت فعلی و طراحی وضعیت مطلوب،

مورد ممیزی و بررسی قرار می‌گیرند. بدیهی است که شرایط مطلوب دارای گزینه‌هایی است که مشخص کردن گزینه‌ها و انتخاب مناسب‌ترین گزینه گام بعدی در مرحله برنامه‌ریزی است. این مرحله با تدوین برنامه اجرایی و عملیاتی خاتمه می‌یابد. سپس اجرا و پیگیری برنامه‌ها و اقدام اصلاحی ادامه می‌یابد. (سلیمیان، حسین، ۱۳۹۱)



شکل ۲-۷ مدل وایتمن

۲-۱-۴-۱۲) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران!

الگویی که گوداشتاین و همکاران ارائه نموده‌اند. بر اساس الگوهای رایج برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، تنها با تفاوت در محتوی و تأکید بر فرآیندها. این الگو، به ویژه برای سازمان‌های متوسط و کوچک بیشتر مفید است. همچنین برای واحدهای دولتی و سازمان‌های غیر انتفاعی و حتی برای موسسات تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد. کاربرد این الگو، جهت و انرژی تازه‌ای به سازمان می‌دهد.

این الگو دارای نه مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) می‌باشد که در هر مرحله از نه مرحله، جایگاه دارد. در گام‌های متوالی، پس از تحلیل فاصله، حق انتخابی وجود. اگر شکافی بین الگوهای استراتژیک کار و ممیزی عملکرد به چشم بخورد، نشانگر آن است که تحلیل

می‌تواند به اجرا گذاشته شود، سپس این فرآیند می‌تواند به مرحله بعدی برود «یعنی مرحله برنامه‌های کامل کار» اگر این وضع صورت نپذیرد، فاز الگوسازی استراتژیک کار باید مورد بازبینی قرار گیرد.

(۱) برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

(۲) شناسایی ارزش‌ها

(۳) تدوین رسالت

(۴) مدل سازی کارهای استراتژیک

(۵) ممیزی اجرا

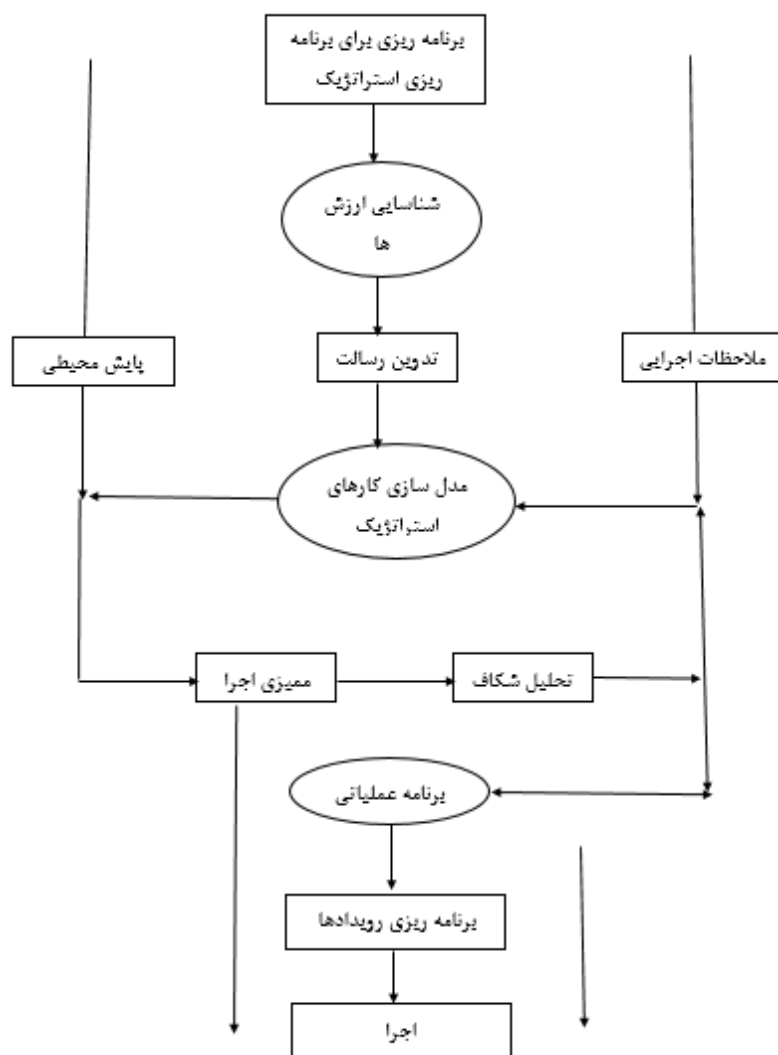
(۶) تحلیل شکاف

(۷) برنامه عملیاتی

(۸) برنامه ریزی اتفاقات (رویدادها)

(۹) اجرا

(سلیمیان، حسین، ۱۳۹۱)



شکل ۸-۲ مدل گوداشتاین و همکاران

۲-۴-۱۳) مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن و همکاران!

این مدل که توسط دانکن و همکاران در سال ۱۹۹۵ ارائه شده است از جامع ترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک است که در قالب فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه شده است. در زیر به اهم مراحل این فرآیند اشاره می گردد.

(۱) تحلیل محیط داخلی

(۲) تحلیل محیط خارجی

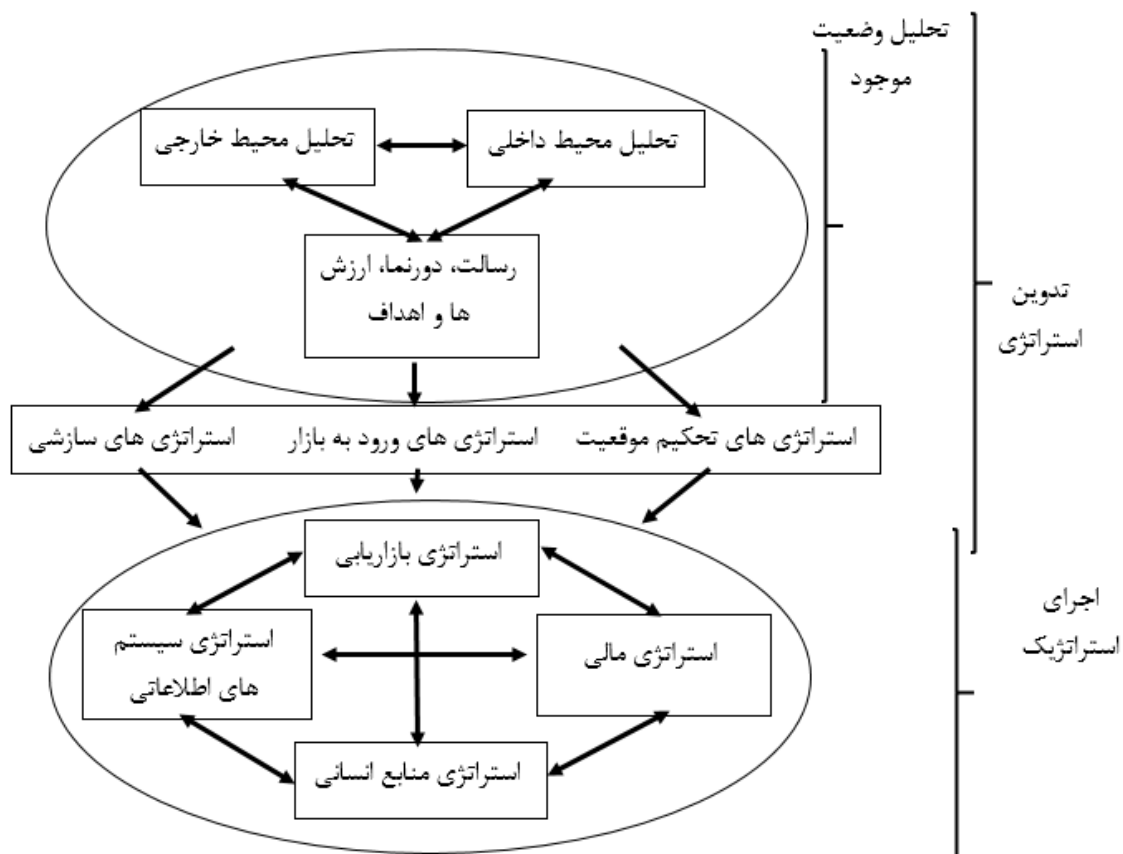
(۳) تعیین رسالت، دورنمای آینده، ارزش‌ها و اهداف سازمان

(۴) تنظیم استراتژی

(۵) کنترل

بالاخره، آخرین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی، تدوین کنترل استراتژیک است. این مرحله شامل؛ تعیین استانداردها یا اهداف، سنجش عملکردها، مقایسه عملکردها با استانداردها و اقدام اصلاحی در صورت نیاز است. این مرحله کل مراحل برنامه‌ریزی را از تدوین تا اجرا تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Richard, laynch, ۱۹۹۷)

(۱۹۹۷)



شکل ۲-۹ مدل دانکن و همکاران

۲-۱-۴-۱۴) مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون!

برایسون در مدلسازی به این موضوع تاکید می‌کند که گام اول و ابتدایی در تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان، رسیدن به یک اجماع اولیه در سازمان می‌باشد مبنی بر آنکه انجام برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان، یک ضرورت می‌باشد و همه سازمان در بخش‌های مختلف برای تدوین آن کمک می‌کنند و دخالت دارند. یعنی همه بخش‌های سازمان در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک آموزش داده می‌شوند و هدف از همکاری آن‌ها در این برنامه مشخص می‌شود و کارشناسان برنامه ریزی آن‌ها را توجیه

می‌کنند و وظایف آن‌ها را مستند و مکتوب می‌کنند و روش کار تدوین می‌شود و به کل سازمان ابلاغ می‌شود. در واقع یک ائتلاف درون سازمانی برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان شکل می‌گیرد. به نظر می‌رسد این بخش، یکی از مهم‌ترین مراحل در تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون باشد که به موضوع خرد جمعی^۱ و مشارکت جمعی^۲ اشاره می‌کند. در واقع در توافق مقدمانی، تصمیم برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان نهادینه می‌شود و همه برای این کار، متفق القول می‌شوند. (Richard, 1997)

۲-۱-۴-۱۵) مدل پورتر^۳:

شاید بتوان گفت که مدل رقابتی پورتر، مشهورترین و کارآمدترین مدل تدوین استراتژی است که اوایل ۱۹۸۰ توسط مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد ارائه شده است. این مدل بر شرایط رقابتی و حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبای بالقوه به بازار و ارتباط بین نیروهای مؤثر بر عملکرد رقابتی سازمان تأکید دارد. اساس تدوین استراتژی، سازگار بر رقابت است. بطور کلی وضعیت رقابت برای یک سازمان مبتنی بر پنج نیروی اساسی است.

۱) تهدیدات ناشی از ورود محصولات جایگزین در بازار

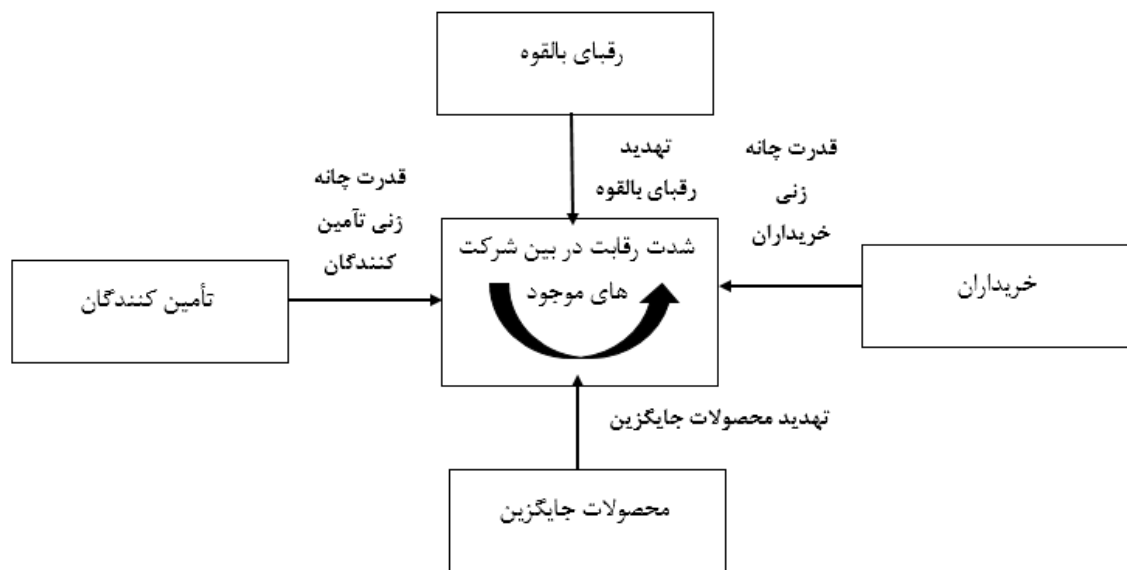
۲) تهدیدات ناشی از ورود رقبای جدید در بازار

۳) قدرت تأمین کنندگان در تحمیل خواسته‌های خود به شرکت

۴) قدرت خریداران در تحمیل خواسته‌های خود به شرکت

۵) شدت رقابت در بین شرکت‌های موجود

(پورتر، مایکل، ۱۳۹۱)



شکل ۲-۱۰ مدل پورتر

۲-۱-۴-۱۶) مدل مینتزبرگ:

هنری مینتزبرگ با معرفی ابزار مدل p ۵ که چهار مولفه دیگر غیر از برنامه‌ریزی (Plan) را هم

دربرمی‌گیرد، به موفقیت استراتژی‌ها کمک می‌کند.

مولفه‌های اصلی مدل مینتزبرگ عبارت است از:

➤ برنامه^۱

➤ شگرد^۲

➤ الگو^۳

Plan
Ploy
Pattern

◀ موقعیت^۱

◀ چشم‌انداز^۲

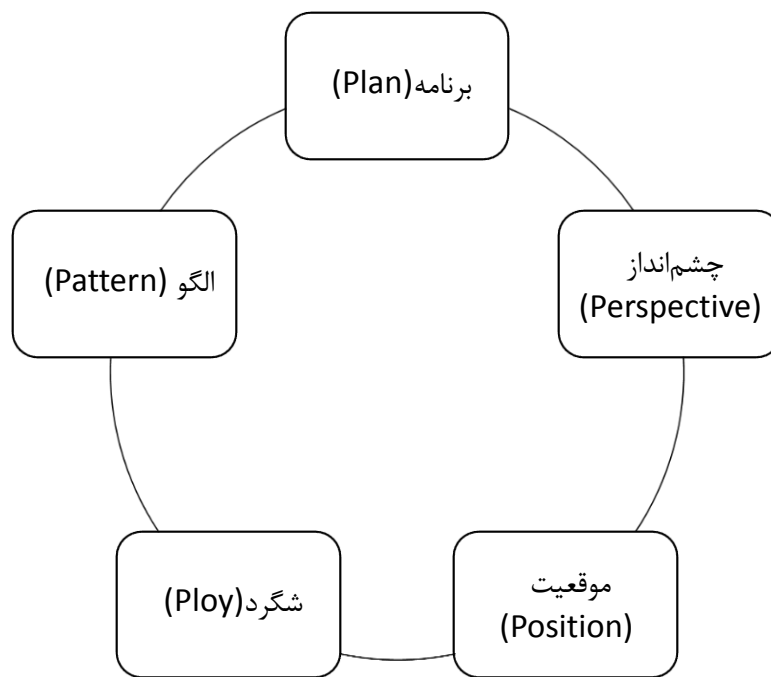
۱) استراتژی به‌عنوان یک «برنامه»: برنامه‌ریزی یکی از فعالیت‌هایی است که بسیاری از مدیران از انجام آن خوشحال هستند و بخشی از طبیعت کاری آنها است. در اغلب اوقات نیز مدیران برای برنامه‌ریزی و استفاده از گزینه‌های مختلف از روش‌هایی مانند توفان ذهنی استفاده می‌کنند.

۲) استراتژی به‌عنوان یک «شگرد»: مینتزبرگ می‌گوید برای پیشی گرفتن از رقبای، می‌توان از اقداماتی چون ایجاد اختلال و موانع، تضعیف و اثرگذاری بر رقبای به‌عنوان بخشی از استراتژی‌ها استفاده کرد. این جایی است که استراتژی به‌عنوان یک شگرد مورد استفاده می‌گیرد.

۳) استراتژی به‌عنوان «الگو»: برنامه‌های استراتژیک و شگردها، هر دو اقدامات آگاهانه‌ای هستند. با این وجود گاهی اوقات استراتژی سازمان از رفتار سازمانی قبلی به وجود می‌آید. به عبارتی، به جای یک انتخاب آگاهانه، می‌توان استمرار یک روش موفق را به‌عنوان استراتژی به‌کار گرفت.

۴) استراتژی به‌عنوان «موقعیت»: شناخت وضعیت موجود و تعیین فاصله با وضعیت مطلوب در تدوین استراتژی از اهمیت زیادی برخوردار است. عنصر «موقعیت» در این ابزار تعیین می‌کند که سازمان تصمیم می‌گیرد موقعیت خود را در بازار مشخص کند. به این ترتیب استراتژی به شما کمک می‌کند تناسب بین سازمان و محیط کسب‌وکار را بررسی کرده و بتوانید یک مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان خود تعریف کنید

۵) استراتژی به عنوان «چشم‌انداز»: انتخاب‌های یک سازمان در تدوین استراتژی به شدت متکی بر فرهنگ سازمانی است. بسیاری از استراتژی‌های تدوین شده در سازمان‌ها به دلیل عدم آمادگی فرهنگی منجر به شکست شده‌اند. بنابراین نیاز است قبل از تدوین استراتژی، چشم‌انداز به خوبی برای ذی‌نفعان و به‌ویژه کارکنان، تبیین شود. (George Abtainer, 1999)



شکل ۲-۱۱ مدل مینتزبرگ

۳-۲) بخش سوم: تصمیم‌گیری

۳-۲-۱) مقدمه:

تأمین اثربخشی در محیط رقابتی شرایط واحدهای ملی و کسب و کار (تجاری) را برای حضور پایدار و دراز مدت به مخاطره انداخته است. از این رو طراحی و پیاده‌سازی فرآیند تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت تلقی می‌گردد. (دهقان، ۱۳۷۸)

شیوه های تصمیم‌گیری بر این اساس دچار تحولات عمده‌ای شده است. تصمیم‌گیری نوعی گزینش و انتخاب است که در طیفی گسترده و متنوع برای اجرای هر گونه فعالیتی انجام می‌گیرد. تصمیم‌گیری اگرچه برای اکثر افراد که تصمیمات فردی و کم هزینه اتخاذ می‌نمایند سهل و کم اهمیت تلقی می‌گردد، اما برای سطوح سازمان‌ها بسیار پرهزینه و مشکل‌زا است. تصمیم‌گیری، زمانی مفهوم و ارزش واقعی خود را می‌یابد که برای انتخاب راهکار و گزینه مناسب علی‌رغم کمبود اطلاعات و محدودیت منابع، امکان ارائه راه‌کارهای متنوع در کوتاه‌ترین زمان فراهم باشد.

تصمیم‌گیری مجموعه‌ای از علم، هنر و تجربه‌ی غیر کامل است و زمانی کامل می‌گردد که در طیفی گسترده و وسیع از فرآیندها و چارچوبی مشخص بهترین راه حل را ارائه نماید. (Lee, 1999, XII)

تصمیم‌گیری به نوعی در تعامل ظرفیت شخصی تصمیم‌گیر، عوامل درونی و بیرونی حاکم بر محیط و نگرش و بینش در کاربرد مدل و روش‌شناسی یا فرآیند است که از نقطه نظر کمی در سطح عملیاتی تا کیفی در سطح ملی و سازمانی با دخالت و تأثیر نظرهای اشرافی و یا معادلات ریاضی و پژوهشی همراه می‌باشد. (حمیدی زاده، ۱۳۷۷)

زمانی که تصمیم‌گیری با عوامل کمی همراه باشد روش‌های ریاضی و پژوهشی که از نیمه دوم قرن، تحقیقات زیادی در خصوص آن صورت گرفته در ارزیابی عوامل و راهکارها مفید واقع می‌شوند با افزایش تعداد عوامل، تکنیک‌های تصمیم‌گیری، مدل و ابزارهای محاسباتی و کامپیوتری به خدمت گرفته شده‌اند که در جهت کمی کردن عوامل کیفی هم تا حدودی موفق بوده‌اند.

مدیران به تنهایی در تصمیم‌گیری دخالت ندارند بلکه نگرش‌های مدیریتی و اهداف سازمانی شفاف و غیر شفاف نیز بر آن حاکم هستند در بسیاری اوقات نتیجه بررسی‌های کارشناسی در تصمیمات کلان به

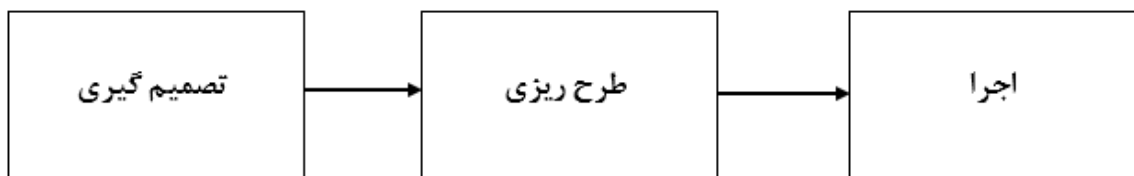
عنوان اطلاعات کمی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد اما نظر نهایی را تصمیم‌گیر اعلام می‌کند و چه بسا با نتیجه حاصل از تحلیل‌های کمی در تعارض باشد.

تصمیم‌گیری یک امر حیاتی برای هر سازمان می‌باشد. (Jenninges & Wattarn 1994: 1-)

۳) و ضمانت توفیق، مدوین مشارکت در سطح سازمان و هنر تلفیق و بهینه‌سازی و در نهایت همکاری گروهی است.

۲-۳-۲) تعریف تصمیم‌گیری

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد. در واقع آنها انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی^۱، سازماندهی^۲ و کنترل^۳ را چیزی جز تصمیم‌گیری نمی‌دانند. هربرت سایمون^۴ تصمیم‌گیری را با مدیریت یکی می‌داند. نیومن نیز کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم می‌داند. بنابراین از دیدگاه این صاحب‌نظران اساس مدیریت سازمان تصمیم‌گیری است. در علم مدیریت توجه اساسی به اخذ تصمیم صحیح با توجه به روابط بین هدف‌های مطلوب و امکانات موجود در سازمان می‌باشد و از نظر آن، وظیفه اصلی مدیر تصمیم‌گیری به روش علمی می‌باشد.



شکل ۲-۱۲ فرآیند مدیریت

و در نهایت تصمیم‌گیری را می‌توان طریقه عمل و یا حرکت در مسیر خاصی تعریف کرد که با تامل و به صورت آگاهانه از بین روش‌های مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب انتخاب شده است. بنابراین تصمیم‌گیری مستلزم انتخاب راهی از میان راه‌هاست. شناسایی راه‌های ممکن و انتخاب یکی از آنها به اطلاعات نیاز دارد. اطلاعات همیشه به میزان مورد نیاز در دسترس نیست و مدیریت ناگزیر به تصمیم‌گیری با اطلاعات کمتر است.

تصمیم‌گیری، همواره به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است، تا جایی که "هربرت سایمون" و همکارانش مدیریت و تصمیم‌گیری را مترادف هم دانسته‌اند. علاوه بر "سایمون" دانشمندان دانشمندان دیگری نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم معنی تلقی کرده‌اند و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند. آنها معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظایف مدیریتی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست. (دراکر، ۱۹۵۴).

اگرچه دانشمندان تعاریف و تدابیر مختلفی برای تصمیم‌گیری ارائه کرده‌اند، اما می‌توان آنها را در عباراتی مثل، عمل رفتار یک فرد یا آماده‌سازی ذهن برای اقدام مشخص و یا قضاوت در مورد نحوه اقدام در یک موقعیت مشخص خلاصه نمود.

شال و همکاران او فرآیند تصمیم‌گیری را از دیدگاه رویکرد سازمانی به صورت زیر تعریف نموده‌اند:

تصمیم‌گیری یک فرآیند رفتاری و آگاهانه است که از رفتار و ویژگی‌های اجتماعی و شخصی متکی بر ریشه‌های اعتقادی و ارزشی تأثیر می‌پذیرد و شامل یک انتخاب از میدان یک چند راه‌کار با دیدگاه حرکت به جلو و آینده‌نگری است به طوری که بتواند منافع و اهداف مورد نظر سازمان را تأمین کند. (دهقان،

(۱۳۷۸)

در این تعریف ۳ مفهوم اصلی وجود دارد:

(۱) تصمیم‌گیری مستلزم انتخاب راهی از میان راه‌هاست، یعنی اگر به جز یک راه، راه دیگری وجود

نداشته باشد، طبیعتاً تصمیم‌گیری نیز وجود نخواهد داشت.

(۲) تجزیه و تحلیلی که منجر به انتخاب راهی از میان راه‌ها می‌شود، عقلایی است و در سطح وجدان

آگاه انجام می‌گیرد. اما در حالی که جنبه‌های عقلایی و منطقی در اتخاذ تصمیم مبهم است، عوامل

ناخودآگاه و همچنین جنبه‌های احساسی، عاطفی و غیر عقلایی نیز در تصمیم‌گیری نقشی مهم و

موثر دارد.

(۳) در تصمیم‌گیری قصد و عمد وجود دارد، یعنی با اتخاذ تصمیم خاص، می‌خواهیم به هدف خاصی

برسیم.

۲-۳-۳) متغیر تصمیم^۱

یک سیستم تصمیم تحت تاثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد که حصول درجات مختلف به هدف یا

هدف‌های آن بستگی دارد. تعدادی از این عوامل قابل کنترل و در اختیار مدیر بوده و بقیه از کنترل مدیر

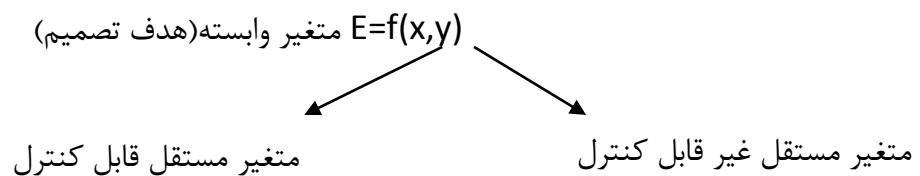
خارج است. در عمل تصمیم‌گیری، طرحی که برای کنترل متغیرهای موثر در رسیدن به اهداف تصمیم لازم

است استراتژی نامیده می‌شود و دلیل کنترل متغیرها نیز کوشش در رسیدن به اهداف تصمیم است. (اصغر

پور، محمد جواد، ۱۳۷۷)

۲-۳-۴) تابع تصمیم^۱

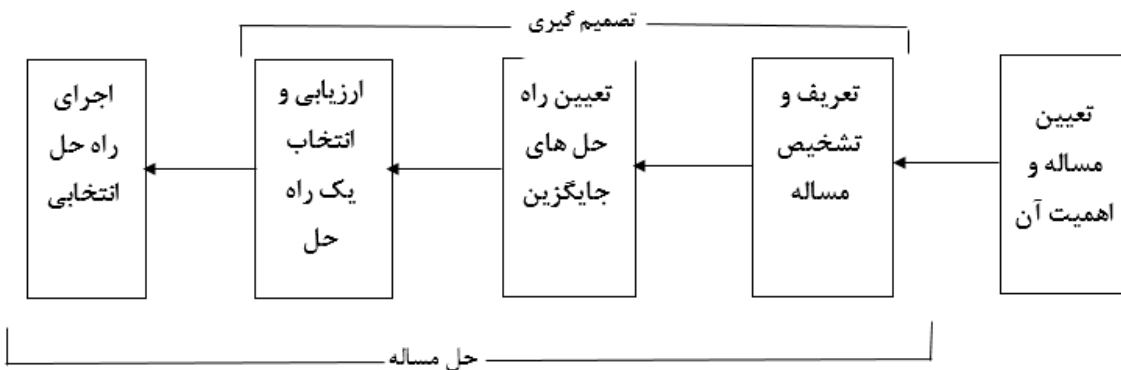
هر تصمیمی حداقل برای رسیدن به یک هدف خاص اتخاذ می‌گردد که حصول به این هدف خود بستگی به سایر متغیرهای موثر در مدل تصمیم‌گیری دارد. هدف تصمیم را متغیر وابسته^۲ و سایر متغیرهای موثر را متغیرهای مستقل^۳ می‌نامند. در حالت کلی:



به طور کلی فرآیند تصمیم‌گیری شامل ۵ مرحله به شرح ذیل است:

- تعیین مساله و اهمیت آن
- تعریف و تشخیص مساله
- تعیین راه حل های جایگزین
- ارزیابی و انتخاب یک راه حل
- اجرای راه حل انتخابی

Decision function
Dependent variable
Independent variable



شکل ۲-۱۳ فرآیند حل مسئله و تصمیم گیری

۲-۳-۵) انواع تصمیم:

پیرامون ماهیت تصمیم‌گیری و انواع تصمیم در منابع مدیریتی، مطالب فراوانی وجود دارد، به طور کلی می‌توان گفت تصمیم‌گیری یا بر اساس اطلاعات پیشین یا بر اساس تجسم و طراحی وضع مطلوب در آینده و یا ترکیبی از هر دو وضعیت انجام می‌گیرد. اما آنچه مسلم است هر تصمیم، ریشه در یک مسئله دارد و وجود مسئله نشانگر وجود شکاف بین اهداف سازمان و سطوح عملکرد است. تصمیم‌گیری صحیح با شناخت صحیح از مسائل و تصمیم امکان‌پذیر می‌گردد. (دهقان، ۱۳۷۸).

با توجه به اینکه مسائل ابعاد مختلفی دارند، الگوهای تصمیم مناسب، هر یک نیز با یکدیگر متفاوت خواهند بود. الگوی تصمیم از قابل برنامه‌ریزی تا غیر قابل برنامه‌ریزی تغییر می‌کند. بر این اساس سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری^۱ سطوح مختلف شکل گرفته است، گرچه هنوز اکثر این نرم افزارها در انتهای قابل برنامه‌ریزی طیف تصمیم‌گیری متمرکز هستند اما تحقیقات زیادی انجام شده که بتوانند تصمیم‌گیری‌های بدون ساختار را نیز پشتیبانی نمایند. به طور کلی تقسیمات مختلفی برای انواع تصمیمات ذکر شده است (حمیدی زاده، ۱۳۷۷)

با توجه به نوع و ساختار و استراتژی هر یک از انواع تصمیم‌گیری، کلیه این نظرات را می‌توان در دو گروه، مطابق جدول زیر طبقه‌بندی نمود.

جدول ۲-۲ طبقه‌بندی خصوصیات تصمیم، (Harrison ۱۹۹۲: ۲۱)

دسته اول تصمیمات	دسته دوم تصمیمات	نوع
قابل برنامه‌ریزی، پویا، محاسبه‌ای، توافقی، مصالحه‌جویانه	غیر قابل برنامه‌ریزی، منحصر به فرد، نقادانه، ابتکاری، تعدیل یافته، خلاق، الهام بخش	نوع
مرحله‌ای، قابل پیش‌بینی، مطمئن، تکراری، در حیطه تکنولوژی‌های موجود، کانال‌های ارتباطی گویا، معیار مشخص تصمیم‌گیری، اولویت‌های حاصله از پیامد ممکن است معین یا نامعین باشند	جدید، ساختار نیافته، مهم، پیچیده، غیر تکراری، کانال‌های ارتباطی مبهم، اطلاعات ناقص، معیار نامشخص تصمیم‌گیری، اولویت‌های حاصله از پیامد ممکن است معین یا نامعین نباشد.	ساختار
تکیه بر قوانین و مقررات و عکس‌العمل‌های عادی، پاسخ‌های از پیش تعیین شده، فرآیند همسان، تکنیک‌های محاسبه‌ای، روش‌های پذیرفته شده برای کنترل	تکیه بر استدلال، الهام، ابتکار، پردازش فردی، تکنیک‌های اکتشافی، حل مسئله، قوانین سرانگشتی، مراحل همگانی حل مسئله	استراتژی

۲-۳-۶) تصمیمات برنامه‌ریزی شده^۱ / تصمیمات برنامه‌ریزی نشده^۲

تصمیمات سازمان از نظر پیچیدگی متفاوت اند و می‌توان آنها را به صورت تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم کرد. تصمیمات برنامه‌ریزی شده، تکراری و کاملاً مشخص هستند و برای حل مسئله مورد نظر، روش‌ها و رویه‌های مشخصی وجود دارد. این تصمیمات، دارای ساختار بسیار خوبی هستند زیرا شاخص‌های عملکرد مشخص و درباره عملکرد کنونی، اطلاعات بسیار خوبی وجود دارد. راه حل‌ها را می‌توان به راحتی تعیین کرد و نسبت به راه حل منتخب به اطمینان نسبی رسید. نمونه‌هایی از

By planning decisions

No planning decisions

تصمیمات برنامه‌ریزی شده شامل مواردی می‌شود که مثلاً سازمان باید هزینه مربوط به سفر مدیران را بپردازد، دستگاه فتوکپی را عوض کند.

بسیاری از سازمان‌ها در اثر تجربه‌ای که از تصمیمات برنامه‌ریزی شده به دست می‌آورند قوانین و مقرراتی را وضع می‌کنند.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده، تازه یا جدید هستند، چندان مشخص نمی‌باشد و برای حل مسئله مورد نظر رویه یا روش مشخصی وجود ندارد. این تصمیمات زمانی گرفته می‌شوند که سازمان پیش از آن با این مسئله روبه‌رو نشده است و نمی‌داند چگونه واکنش نشان بدهد. دستیابی به اطلاعات، درباره مسئله مزبور چندان ساده نیست. این نوع تصمیم‌گیری‌ها، شاخص مشخص و معینی ندارند. راه حل‌ها مبهم و گنگ هستند.

در مورد اینکه یک راه‌حل پیشنهادی، مناسب مسئله مورد نظر است یا خیر، اطمینان زیادی وجود ندارد. بسیاری از تصمیمات برنامه‌ریزی نشده به برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز دارند زیرا عدم اطمینان بسیار زیاد است و تصمیمات بسیار پیچیده اند. (دفت، ۱۳۷۷)

هنگامی که درباره‌ی هدف‌ها و راه حل‌ها بین مدیران اختلاف نظر وجود داشته باشد، شرایط به سرعت تغییر می‌کند و بین ارکان تصمیم‌گیری رابطه‌ای روشن وجود نداشته باشد، مسئله‌ای (ناهنجار) به وجود می‌آید. مدیری که با یک تصمیم ناهنجار رو به روست راه‌حلی را ارائه می‌کند، راه حل مزبور بیانگر این واقعیت است که او نتوانسته مسئله مورد بحث را شناسایی کند.

از آنجا که عوامل محیط به سرعت در حال تغییر هستند، مدیران و سازمان‌ها با تصمیمات بسیار زیادی از نوع برنامه‌ریزی نشده روبه‌رو هستند. محیط پویا موجب شده است که بر پیچیدگی تصمیمات

افزوده شود، تعداد بیشتری تصمیم گرفته شود و مدیران باید در صدد فرآیندهای نوین تصمیم-گیری برآیند (دفت، ۱۳۷۷)

۲-۳-۷) تصمیم گیری گروهی!

با توجه به محدودیت‌های عقلایی که هر انسان به تنهایی دچار آن است، شاید همکاری و تشریک مساعی گروهی، تنها راه دست یابی به یک سیستم تصمیم‌گیری منطقی، منظم و جامع و کامل باشد. در واقع یکی از دلایل طراحی مدل سازمانی بروکراتیک^۳ توسط وبر^۳ این بود که به وسیله آن بتوان تا حدودی تلون مزاج و بی‌ثباتی در انسان تصمیم‌گر را جبران کرد.

مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی، نسبی است و مدیر می‌باید سیستم تصمیم‌گیری خود را چنان طراحی نماید که حداکثر استفاده از جنبه‌های مثبت هر دو شیوه تصمیم‌گیری را امکان پذیر نماید.

از آنجایی که در تصمیم‌گیری گروهی ضرورتاً تعداد افراد بیشتری با گرایش‌ها، تمایلات و افکار و عقاید متفاوت و متنوع‌تری در تماس با یکدیگر قرار می‌گیرند طبیعتاً تصمیم‌گیری گروهی نیز بسیار پیچیده-تر از تصمیم‌گیری فردی است.

هرگونه مقایسه‌ای بین تصمیم‌گیری گروهی و فردی باید با در نظر گرفتن اثرات ناشی از این دو شیوه به روی ابعاد سه گانه زیر در سازمان باشد:

(۱) کیفیت^۴ و اثربخشی^۵

Group decision making
Bureaucratic
Weber
Quality
Effectiveness

(۲) کارائی و هزینه^۱

(۳) نوآوری^۲ و خلاقیت^۳

کیفیت تصمیم‌گیری گروهی، بستگی به میزان تعامل میان اعضاء شرکت‌کننده در گروه تصمیم‌گیری دارد و به طور کلی انتظار می‌رود هر قدر که کنش و واکنش درون گروهی میان افراد بیشتر باشد و هر قدر که تبادل نظر و بحث و گفتگوهای سازنده متقابل میان آنها بیشتر باشد، کیفیت تصمیم‌گیری نیز بهتر باشد (سعادت، ۱۳۷۲)

یکی از مشکلات تصمیم‌گیری گروهی وقت گیر بودن آن است، گردهمایی و تشکیل گروه وقت‌گیر است و برای رسیدن به توافق همگان (یا اکثریت) وقت زیادی بایستی صرف شود، همین امر باعث می‌شود که مدیریت سازمان نتواند به هنگام ضرورت به سرعت و قاطعیت عمل کند. (رابینز، ۱۳۷۴)

عیب دیگر تصمیم‌گیری گروهی این است که فشار در جهت سازش در گروه اعمال می‌شود و فرد علی‌رغم اینکه ممکن است نظرش مخالف گروه باشد از آن چشم‌پوشد و بین اعضای گروه فرآیند سازش تقویت شود. در فرمانروایی اقلیت نیز اساساً یک یا چند نفر محور بحث‌های گروه را در دست دارند و اگر وضع به گونه‌ای باشد که این ائتلاف حاکم شود اثر بخشی کل گروه لطمه خواهد دید. (رابینز، ۱۳۷۴)

۲-۳-۸) مدل‌های تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه^۱ (MCDM)

مدل‌های تصمیم‌گیری:

۲-۳-۸-۱) مدل‌های کلاسیک^۲ تحقیق در عملیات^۳

در این مدل‌ها تصمیم‌گیری فقط بر اساس یک هدف کمی مانند حداکثر کردن سود، حداقل کردن مسافت و ... صورت می‌گیرد. برنامه‌ریزی خطی^۴، برنامه‌ریزی اعداد صحیح^۵ و... از جمله این روش‌ها هستند که قبلاً با آنها آشنا شده‌ایم. (اصغر پور، محمد جواد، ۱۳۷۷)

۲-۳-۸-۲) مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره

در اغلب تصمیم‌گیری‌ها مدیران به جای یک معیار خواستار بهینه کردن مقدار چندین معیار اعم از کمی^۶ و کیفی^۷، مانند حداکثر کردن سود^۸ حداقل کردن اضافه کاری افزایش رضایت شغلی^۹ و ... هستند. بدیهی است این معیارها به دلیل داشتن مقیاس‌های مختلف با هم قابل مقایسه نبوده و حتی در برخی مسائل با یکدیگر متضاد می‌باشند یعنی افزایش یک معیار باعث کاهش معیار دیگر گردد. بنابراین در تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه معمولاً به دنبال گزینه‌ای هستیم که بیشترین مزیت را برای تمامی معیارها ارائه کند.

Multiple Criteria Decision Making

Classic models

Operations Research

Linear Planning

Planning integers

Quantitative

Qualitative

Profit

job satisfaction

در این گونه تصمیم‌گیری‌ها چندین شاخص یا هدف که گاه با هم متضاد هستند در نظر گرفته می‌شوند. در زمینه مسائل سازمانی، در انتخاب استراتژی یک سازمان معیارهایی از قبیل درآمد سازمان در طی یک دوره، قیمت سهام سازمان، سهم بازاری، تصویر سازمان در جامعه و ... اگر در تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه، منظور از معیار شاخص باشد آنرا به نام تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه یا ^۱ MADM می‌شناسند و اگر منظور از معیارهای چندگانه هدف باشد آن را به نام تصمیم‌گیری با اهداف چندگانه MODM گویند.

یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری با استفاده از داده‌های کمی تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌باشد. مدیر با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌تواند با در نظر گرفتن معیارهای متفاوت برای تصمیم‌گیری که گاه با یکدیگر در تعارض هستند، به طریقی عقلایی تصمیم سازی نماید. تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) به دو دسته تصمیم‌گیری چندشاخصه (MADM) و تصمیم‌گیری چندهدفه (MODM) تقسیم می‌شود. مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه به منظور انتخاب مناسب ترین گزینه از بین m گزینه موجود بکار می‌روند. در MADM معمولاً داده‌های مربوط به گزینه‌ها از منظر شاخص‌های مختلف در یک ماتریس نمایش داده می‌شود. مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه از نظر نوع شاخص‌های مورد نظر به مدل‌های جبرانی و غیرجبرانی تقسیم می‌شوند. (اصغر پور، محمد جواد، ۱۳۷۷)

۳-۸-۳-۲) مدل‌های تصمیم‌گیری چند هدفه

در این مدل‌ها چندین هدف به طور همزمان جهت بهینه شدن، مورد توجه قرار می‌گیرند. مقیاس سنجش برای هر هدف ممکن است با مقیاس سنجش برای بقیه اهداف متفاوت باشد. مثلاً یک هدف حداکثر کردن سود است که بر حسب پول سنجش می‌شود و هدف دیگر حداقل استفاده از ساعات نیروی کار است

که بر حسب ساعت سنجش می شود. گاهی این اهداف در یک جهت نیستند و به صورت متضاد عمل می کنند. مثلاً تصمیم گیرنده از یک طرف تمایل دارد رضایت کارکنان را افزایش دهد و از طرف دیگر می خواهد هزینه های حقوق و دستمزد را حداقل کند. بهترین تکنیک تصمیم گیری چند هدفه برنامه ریزی آرمانی است که اولین بار توسط Charns & Cooper ارائه شده است. (اصغر پور، محمد جواد، ۱۳۷۷)

۲-۳-۸-۴) مدل های تصمیم گیری چند شاخصه

در این مدل ها، انتخاب یک گزینه از بین گزینه های موجود مد نظر است. در یک تعریف کلی تصمیم گیری چند شاخصه به تصمیمات خاصی (از نوع ترجیحی) مانند ارزیابی، اولویت گذاری، و یا انتخاب از بین گزینه های موجود (که گاه باید بین چند شاخص متضاد انجام شود) اطلاق می گردد. در پایان نامه های مدیریت بیشتر بر این مدل تاکید می شود. مدل های تصمیم گیری سلسله مراتبی AHP^2 و مدل ANP^3 نیز از نوع مدل تصمیم گیری چند شاخصه هستند. تکنیک های MADM با اهداف زیر انجام می شوند: (اصغر پور، محمد جواد، ۱۳۷۷)

رتبه بندی معیارها و زیرمعیارها AHP و ANP

رتبه بندی و انتخاب گزینه بهینه: AHP , ANP , SAW , $TOPSIS$, $VIKOR$, $ELECTERE$, $ORESTE$,

$PROMETHEE$, SIR , GRA

جدول ۳-۲ مقایسه روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

MODM	MADM	
اهداف واضح و روشن غیر صریح و مبهم فعال نا متناهی در طراحی	شاخص‌ها غیر صریح و مبهم واضح و روشن غیر فعال متناهی در انتخاب و ارزیابی	تعریف ظوابط بر اساس هدف شاخص محدودیت تعداد راهکارها مورد استفاده

۲-۳-۹) تاریخچه منطق فازی!

هر نوع بیان واقعیت، یکسره درست یا نادرست نیست. حقیقت آنها چیزی بین درستی کامل و نادرستی کامل است. چیزی بین یک و صفر، یعنی مفهومی چند ارزشی و یا خاکستری. حال فازی چیزی بین سیاه و سفید، یعنی خاکستری است. «بارت کاسکو»

منطق فازی در برابر منطق «باینری» یا «ارسطویی» که همه چیز را فقط به دو شکل سیاه و سفید، بلی و خیر و صفر و یک می‌بیند، قرار دارد. این منطق در بازه بین صفر و یک قرار داشته و با دوری از مطلق‌گویی (فقط صفر یا یک) از مقدار تعلق عضوی به مجموعه بحث می‌کند. مثلاً یک فرد ۴۰ ساله، ۱۵ درصد به مجموعه جوان، ۷۰ درصد به مجموعه میانسالان و ۲۵ درصد به مجموعه پیران تعلق دارد. این منطق مطلقاً نمی‌گوید که مثلاً فرد موردنظر میانسال است (مجموع تعلق‌ها الزاماً برابر یک نیست).

منطق فازی، جهان‌بینی جدیدی است که به رغم ریشه داشتن در فرهنگ مشرق زمین، با نیازهای دنیای پیچیده کنونی بسیار سازگارتر از منطق ارسطویی است. منطق فازی، جهان را آن‌طور که هست به تصویر می‌کشد. دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم، دنیای مبهمات و عدم قطعیت است. مغز انسان عادت کرده است که در چنین محیطی فکر کند و تصمیم بگیرد و این قابلیت مغز که می‌تواند با استفاده از داده‌های ناصحیح و کیفی به یادگیری و نتیجه‌گیری بپردازد، در مقابل منطق ارسطویی که لازمه آن داده‌های دقیق و کمی است، قابل تامل است.

منطق فازی راهکاری است که به وسیله آن می‌توان سیستم‌هایی پیچیده را که مدلسازی آنها با استفاده از ریاضیات و روش‌های مدلسازی کلاسیک غیرممکن بوده و یا بسیار مشکل است، به آسانی و با انعطاف بسیار بیشتر، مدلسازی کرد.

منطق فازی در ۱۹۶۵ برای اولین بار در مقاله‌ای به همین نام، توسط پرفسور «لطفی زاده» ارائه شد و در حال حاضر کاربردهای فراوانی دارد و در حیطه مدیریت نیز جای خاصی را به خود اختصاص داده است. این منطق برای سنجش مسائل و الگوهای کیفی، کاربرد فراوان دارد و پاسخگوی مسائل زیادی در رشته‌های علوم انسانی به ویژه مدیریت است.

مقاله کلاسیک پرفسور لطفی زاده درباره مجموعه فازی که در سال ۱۹۶۵ به چاپ رسید، سرآغاز جهتی نوین در علوم و مهندسی سیستم و کامپیوتر بود. پس از آن پرفسور لطفی زاده به پژوهش‌های خود در زمینه مجموعه فازی ادامه داد تا آنکه در سال ۱۹۷۳ طی یک مقاله کلاسیک دیگر تحت عنوان "شرحی بر دیدی نو در تجزیه و تحلیل سیستم‌های پیچیده و فرآیندهای تصمیم‌گیری" مفهوم استفاده از متغیرهای زبانی را در سیستم‌های حافظه و کنترل مطرح کرد. این مقاله اساس تکنولوژی کنترل بر مبنای منطق فازی است که در آینده اثرات عمیق در طراحی سیستم‌های کنترل هوشیار خواهد داشت. گرچه منطق فازی

کاربردی خیلی وسیع تر از منطق متداول دارد ولی پرفسور لطفی زاده معتقد است که منطق فازی اکسیر و نوشدارو نیست. (غفاری و همکاران، ۱۳۸۰)

۲-۳-۹-۱) فازی و منطق فازی

واژه «فازی» در فرهنگ لغت آکسفورد، به معنای «مبهم، گنگ، نادقیق، گیج، مغشوش، درهم و نامشخص» آمده است. معانی دیگری مثل کرکی، درهم و برهم، پرزدار، تیره و نامعلوم نیز از جمله معانی دیگر واژه فازی است.

در مجموع، واژه فازی به «مفاهیم فاقد مرز دقیق» اشاره دارد (Charleson، ۱۹۹۸). لطفی زاده در پاسخ به این سوال که چرا کلمه فازی را برای این نظریه انتخاب کرده است، می گوید: «من کلمه فازی را انتخاب کردم چون احساس می کردم که این کلمه با بیشترین دقت آنچه را در این نظریه آمده است، توصیف می کند (قیومی، ۱۳۸۱)

فازی بودن به معنای چند ارزشی بودن است و در مقابل منطق دو ارزشی که در آن برای هر سوال و یا مفهومی تنها دو پاسخ و یا حالت (درست یا نادرست سیاه یا سفید) می تواند وجود داشته باشد، قرار می گیرد. در واقع منطق ارسطویی را می توان حالت خاصی از تفکر فازی به حساب آورد (Burrough& et al، ۱۹۹۲).

منطق فازی معتقد است که ابهام در ماهیت علم وجود دارد. برخلاف دیگران که معتقدند که باید تقریبها را دقیق تر کرد تا بهره‌وری افزایش یابد، لطفی زاده معتقد است که باید به دنبال ساختن مدل‌هایی بود که ابهام را به عنوان بخشی از سیستم، مدل کند.

منطق فازی، تکنولوژی جدیدی است که شیوه‌های مرسوم برای طراحی و مدل سازی یک سیستم را که نیازمند ریاضیات پیشرفته و نسبتاً پیچیده است، با استفاده از مقادیر و شرایط زبانی و یا به بیانی دیگر

دانش فرد خبره و با هدف ساده‌سازی و کارآمدتر شدن طراحی سیستم جایگزین و یا تا حدود زیادی تکمیل می‌کند.

این نظریه، قادر است بسیاری از مفاهیم، متغیرها و سیستم‌هایی را که نادقیق و مبهم هستند (همان‌طور که در عالم واقع نیز اکثراً چنین است) صورت‌بندی ریاضی کرده و زمینه را برای استدلال، استنتاج، کنترل و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، فراهم آورد. (طاهری، ۱۳۷۸)

در سیستم‌های دارای عدم قطعیت زیاد و پیچیدگی‌های بالا، منطق فازی روشی مناسب برای مدل سازی به شمار می‌رود.

در سیستم فازی، عدم قطعیت پدیده‌ها دو نوع هستند:

- ۱) عدم قطعیت ناشی از ضعف دانش و ابزار بشری در شناخت پیچیدگی‌های یک پدیده
 - ۲) عدم قطعیت مربوط به عدم صراحت و عدم شفافیت مربوط به پدیده یا ویژگی خاص
- یعنی، پدیده ممکن است ذاتاً غیر صریح و وابسته به قضاوت افراد باشد (کوره‌پزان، ۱۳۸۴) مثلاً نمره رضایت شغلی بالا برای کارمندی، ممکن است ۸۰ از ۱۰۰ باشد و برای دیگری ۹۵.

۲-۳-۹ منطق‌های ریاضی

- منطق کلاسیک^۱ (دودویی، باینری): منطقی است که در آن، گزاره‌ها فقط ارزش راست یا دروغ دارند که آن را منطق ۰ و ۱ می‌نامند.
- منطق چند مقداره^۲: منطقی که علاوه بر ۰ و ۱ چند مقدار دیگر را نیز اختیار می‌کند.

- منطق بی نهایت مقداره^۱ در این منطق، ارزش گزاره ها می تواند هر عدد حقیقی بین ۰ تا ۱ باشد.
- منطق فازی: نوعی از منطق بی نهایت مقداره و در واقع ابتکاری برای بیان رفتار مطلوب سیستمها با استفاده از زبان روزمره. در واقع، منطق فازی منطقی پیوسته است که از استدلال تقریبی بشر الگوبرداری کرده است.

۳-۹-۳-۲ ویژگی های منطق فازی

- در منطق فازی، استدلال های دقیق به عنوان مواردی مرزی استدلال های تقریبی تلقی می شوند.
- در منطق فازی، هر چیزی درجه پذیر است.
- هر سیستم منطقی می تواند فازی شود.
- در منطق فازی، دانش به عنوان مجموعه ای از محدودیت های تغییرپذیر و یا به طور معادل فازی که بر روی مجموعه ای از متغیرها اعمال می شود، تعبیر می گردد.
- استنتاج، به عنوان فرآیند گسترش محدودیت های تغییرپذیر در نظر گرفته می شود (قیومی، ۱۳۸۱).

۴-۹-۳-۲ کاربردها

در ۱۹۷۴، ابراهیم ممدانی از دانشگاه لندن، برای نخستین بار از منطق فازی در زمینه کنترل یک موتور بخار ساده استفاده کرد. اولین کاربرد صنعتی منطق فازی، ۶ سال بعد صورت گرفت. در ۱۹۸۰ «اسمیت» از دانمارک برای نخستین بار از منطق فازی برای کنترل کوره سیمان استفاده کرد. در دهه ۱۹۸۰ موسسه «فوجی الکتریک» منطق فازی را برای کنترل فرایند تصفیه آب به کار گرفت. متعاقب آن، شرکت

«هیتاچی» یک سیستم کنترل خودکار قطار را بر مبنای منطق فازی توسعه داد. گفتنی است که در اوایل دهه ۱۹۹۰ موسسات گفته شده ژاپنی در زمینه کاربرد منطق فازی، پیشتاز بوده‌اند.

فازی در کارخانه‌های بزرگ نظیر ذوب آهن، صنایع خودروسازی، شیشه سازی، تصفیه آب، واحد های تولید انرژی و در واحد های تولیدی کوچک نظیر کارخانه های ساخت ماشین لباسشویی و وسائل الکترونیکی مانند ویدئو و ... کاربردهای گوناگونی پیدا کرده است. (طاهری، ۵۰، ۱۳۷۸)

کاربرد منطق فازی در صنایع خودروسازی مربوط به تنظیم و کنترل ترمزهای ABS، سیستم ترمز ضدلغزش و گیربکس اتوماتیک برای خودروها (در کارخانه نیسان)، گیربکس اتوماتیک برای خودروها (در شرکت سوبارو)، تشخیص عیب در فرآیند تولید، محاوره بین ماشین و انسان، کنترل کیفیت و... بوده است. دو نوع توجیح برای سیستم‌های فازی وجود دارد:

دنیای واقعی ما بسیار پیچیده تر از آن است که بتوان توصیفی دقیق برای آن پیدا کرد. بنابراین، باید توصیفی تقریبی یا همان فازی که قابل تجزیه و تحلیل باشد، برای یک مدل معرفی شود. با حرکت ما به سوی عصر اطلاعات، دانش و معرفت بشری بسیار اهمیت پیدا کرده است. بنابراین، ما به فرضیه‌ای نیاز داریم که بتواند دانش بشری را به شکلی سیستماتیک فرموله کرده و آن را به همراه دیگر مدل‌های ریاضی، در سیستم‌های مهندسی قرار دهد (نوعی‌پور، ۱۳۸۲).

۲-۳-۹-۵) تفاوت میان نظریه احتمالات^۱ و منطق فازی

یکی از مباحث مهم در منطق فازی، تمیزدادن آن از نظریه احتمالات در علم ریاضیات است. غالباً نظریه فازی با نظریه احتمالات اشتباه می‌شود. در حالی که این دو مفهوم کاملاً با یکدیگر متفاوتند.

منطق فازی با حقایق نادقیق سروکار داشته و به حدود و درجات یک واقعیت اشاره دارد، حال آنکه نظریه احتمالات بر شالوده مجموعه حالات تصادفی یک پدیده استوار است و درباره شانس وقوع حالتی خاص صحبت می‌کند؛ حالتی که وقتی اتفاق بیفتد، دقیق فرض می‌شود. برای روشن شدن موضوع، به این مثال توجه کنید. فرض کنید که در خیابانی رانندگی می‌کنید. اتفاقاً متوجه می‌شوید که کودکی در خودرویی دیگر که به موازات شما در حال حرکت است، نشسته و سر و یک دست خود را از پنجره بیرون آورده و در حال بازیگوشی است. این وضعیت، واقعی است و نمی‌توان گفت احتمال اینکه بدن این کودک بیرون از خودرو باشد، چقدر است (همان منبع) زیرا بدن او واقعاً بیرون از خودرو است، با این توضیح که بدن او کاملاً بیرون نیست بلکه فقط بخشی از بدن او در خارج خودرو قرار گرفته است. در اینجا تئوری احتمالات کاربردی ندارد، چون ما نمی‌توانیم از احتمال خارج بودن بدن کودک از ماشین صحبت کنیم؛ زیرا آشکارا فرضی غلط است، اما می‌توانیم از احتمال وقوع حادثه صحبت کنیم. مثلاً هر چه بدن کودک بیشتر بیرون باشد، احتمال اینکه بر اثر برخورد با بدنه خودرویی دیگر دچار آسیب شود، بیشتر می‌شود. این حادثه هنوز اتفاق نیفتاده، اما می‌توانیم از احتمال وقوع آن صحبت کنیم. بیرون بودن تن کودک از ماشین همین حالا به واقعیت تبدیل شده و فقط می‌توانیم از میزان و درجات آن صحبت کنیم (نوعی‌پور، ۱۳۸۲)

فازی بودن و احتمالات، اغلب با هم ترکیب می‌شوند. یک جمله، در صورتی احتمالی است که احتمال یا درجه تحقق را نشان دهد و یا نتیجه یک واقعه اتفاقی را بیان کند. مثلاً، جمله «شانس اینکه آنجا باشم ۵۰-۵۰ است» جمله‌ای کاملاً احتمالی است. جملات احتمالی، خود درجه‌ای از مفهوم فازی بودن را نشان می‌دهند. در جمله «به احتمال زیاد آنجا خواهم بود» تمامی احتمالات به صورت ذهنی سنجیده شده و درجه‌ای از احتمال تا تحقق را بیان می‌کنند. در صورتی که جمله «ممکن است آنجا باشم» کاملاً نامعلوم و غیرقابل پیش‌بینی است و در واقع فازی بودن آن حالت را بیان می‌کند (کارتالوپولس، ۱۳۸۱).

۲-۳-۹-۶) انتقادات به نظریه فازی

همراه با گسترش این نظریه، انتقاداتی بر آن وارد شد که عمده‌ترین آنها را می‌توان در سه گروه، تقسیم‌بندی کرد: منتقدین سوال می‌کردند که کاربرد منطق جدید (منطق فازی) چیست؟ شما چه چیزی با مجموعه فازی می‌توانید انجام دهید؟

منتقدین فعال در مراکز علمی و پژوهشی احتمالات فازی را همان «احتمال» اما با لباس مبدل می‌دانستند. آنها احساس می‌کردند که لطفی‌زاده چیزی جدید ارائه نکرده و واقعاً کاری خاص انجام نداده است.

قهر آشکار منطق دو ارزشی با منطق فازی از همه مهم‌تر بود. منتقدان می‌گویند منطق دو ارزشی، کارایی دارد و هزاران سال است که به ما خدمت کرده و رایانه‌ها را به کار می‌اندازد. ممکن است مقداری هزینه داشته باشد، اما ساده است و کار می‌کند (آذر و فرجی، ۱۳۸۶).

جدول ۲-۴ خلاصه تحقیقات انجام شده

ردیف	موضوع تحقیق	نام محقق	یافته‌های پژوهش
۱	اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی	حمیدرضا رضوانی	بر اساس نظرات متخصصان بین هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازاریابی رابطه مثبت وجود دارد
۲	بررسی تطبیقی از جایگاه محصولات ایران خودرو در منحنی عمر مربوطه و تبیین استراتژی بازاریابی مناسب	موسی احمدی	تحلیل مراحل منحنی عمر محصولات سواری ایران خودرو و تبیین استراتژی‌های بازاریابی مناسب برای هریک از محصولات بر اساس منحنی عمر مربوطه
۳	مطالعه بازار رب گوجه فرنگی برای تدوین استراتژی	الهه معصومی	تدوین استراتژی‌های مناسب برای رشد مجموعه در بازار رب گوجه

	بازاریابی در شرکت کنسرو و سردخانه رضوی		
۴	طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی برای توسعه صنعت توریسم	علی اکبر اسلامی	توصیف عینی و منظم الگوهای برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی با توجه به محتوای فرآیندهای آنها
۵	اثرات آمیخته بازاریابی بر بازارپذیری ماهی پرورشی شهر ایلام	حیدر صیدزاده	تدوین ۴ پی مرتبط با شرایط بازار و توانایی های سازمان سهم شرکت را در بازار افزایش می دهد
۶	شناسایی و رتبه بندی مهمترین عناصر آمیخته بازاریابی بر فروش خرده فروشان محصولات یک یک	نصرت الله نصیری	ترکیب استراتژی های کشتی و رانسی در افزایش فروش خرده فروشان و جلب رضایت مشتری و توسعه برند موثر تر می باشد.
۷	تعیین مهمترین عوامل موثر بر فروش و سهم بازار شرکت پاکدیس ارومیه	رضا براتی	تحلیل عناصر مهم آمیخته بازاریابی موثر بر صنعت آبمیوه در داخل کشور و ارائه راهکارهایی در حوزه ارتقای آمیزه بازار برای افزایش فروش محصولات شرکت

ردیف	موضوع تحقیق	نام محقق	یافته های پژوهش
۸	اثر بخش طبیعت برنامه ریزی استراتژیک بر سازمان و خروجی سازمان	دی سان و فوستر	براساس تحقیقات این دو پژوهشگر برنامه ریزی استراتژیک خروجی های سازمان را متناسب با محیط بازار و توانایی های سازمان می کند
۹	تدوین روشی برای ارزیابی نظام مند بودن برنامه ریزی بازاریابی	هرکوس	هرکوس با مشخص کردن یک روش و شاخص های اندازه گیری، نظام مندی و سودمند بودن بازاریابی را برای سازمان مشخص کرد
۱۰	زمان ارزیابی استراتژی در سازمان	لیندسی و رو	با افزایش میزان پیچیدگی و ناپایداری و بی ثباتی محیط، تکرار فعالیت هایی که برای ارزیابی استراتژی انجام می شود، افزایش می یابد

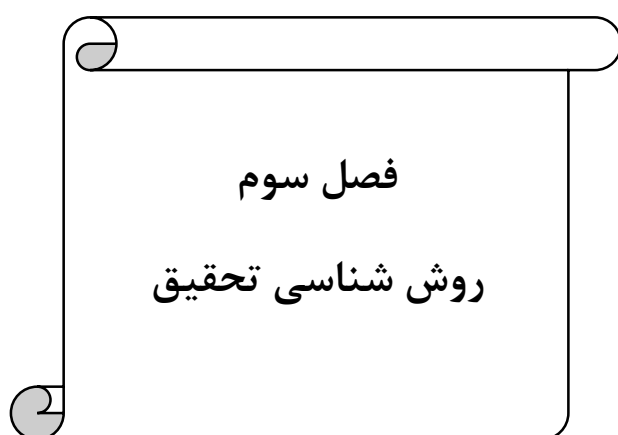
۱۱	طراحی یک مدل تصمیم گیری چند معیاره بر اساس روابط فازی منسجم	وانگ و چانگ	این دو پژوهشگر یک مدل تصمیم گیری چند معیاره بر اساس روابط فازی منسجم ایجاد کردند تا از طریق آن عوامل اساسی موقعیت یک سازمان را در پیش بینی و شناسایی اقدامات لازم قبل از اجرای پروژه مدیریت دانش تعیین نمایند.
۱۲	توسعه روش شناسایی FAHP تحت شرایط فازی	بزبورا و همکارانش	بزبورا و همکارانش یک روش شناسایی FAHP را برای بهبود کیفیت اولویت بندی شاخص های سنجش سرمایه انسانی تحت شرایط فازی توسعه دادند.
۱۳	تلفیق مجموعه های فازی با مفاهیم اولیه نقطه ایده آل مثبت و ایده آل منفی	لیانگ	لیانگ مجموعه های فازی را با مفاهیم اولیه نقطه ایده آل مثبت و ایده آل منفی تلفیق کرد و باعث توسعه تصمیم گیری چند معیاره در محیط فازی شد.
۱۴	حل یک مسئله تصمیم گیری چند متغیره فازی	چو	چو یک مسئله تصمیم گیری چند متغیره فازی را به صورت قطعی تبدیل و مساله تصمیم گیری قطعی را با استفاده از تاپسیس حل کرد

۴-۲) خلاصه فصل

در این فصل ابتدا تمام نظریات و تاریخچه شکل گیری استراتژی های بازاریابی رو بررسی کرده و هر کدام از راهبردها را به صورت مجزا مورد نقد و بررسی قرار دادیم. سپس مدل های برنامه ریزی استراتژیک از مدل هیل تا مدل پورتر و مینتزبرگ رو به صورت جداگانه تحلیل کرده و مدل مورد نظر در این تحقیق را معرفی کردیم.

در بخش سوم در مورد نظریه تصمیم گیری گروهی به تحقیق پرداخته و تاریخچه و موارد استفاده از تصمیم گیری گروهی و همچنین نظریه فازی رو مورد بررسی قرار دادیم. چون این تحقیق در شرایط عدم اطمینان انجام شده است لذا لازم بود که از نظریه فازی که در شرایط عدم اطمینان استفاده می شود، بهره گیری نماییم.

در انتها هم خلاصه تحقیقات انجام شده در این زمینه رو به صورت جدول جداگانه قرار دادیم.



فصل سوم

روش شناسی تحقیق

۳-۱) مقدمه

به طور کلی هر تحقیق در ابتدا در پی طرح مشکل یا مسئله‌ای مطرح می‌شود و ذهن برای یافتن علل این مشکل به کنکاش علمی و تجربی دست می‌زند و سوالات مختلفی را خلق می‌کند و در پی یافتن پاسخ این سوالات بر می‌آید و برای این منظور فرضیاتی را به وجود می‌آورد. فرضیه‌ی تحقیق؛ حدس بخردانه‌ای درباره‌ی رابطه‌ی دو یا چند متغیر است. فرضیه‌ها به صورت جمله‌ای اخباری بیان می‌شود و نشانگر نتایج مورد انتظار است. [سرمد، ۱۳۸۱]

تحقیق عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی منطقی، منظم، منسجم و هدفمند که در پی دستیابی به یکی یا ترکیبی از خواسته‌های زیر به صورت فردی یا گروهی صورت می‌گیرد [خاکی، ۱۳۹۰]

- ارضای یک حس کنجکاوی معرفتی (تحقیق بنیادی)
- توصیف شرایط یا نگرش عده‌ای از افراد (تحقیق پیمایشی، همبستگی...)
- جستجوی پاسخ و راه حل برای یک مساله و مشکل واقعی (تحقیق کاربردی...)

۳-۲) جامعه آماری مورد بررسی

جامعه آماری شامل گروهی از افراد است که یک یا چند صفت مشترک دارند که صفات مورد نظر محقق می‌باشد. [جان بست، ۱۳۷۴]. تعریف جامعه آماری باید جامع و مانع باشد، یعنی باید چنان بیان شود که از نقطه نظر زمانی و مکانی همه واحدهای مورد مطالعه را در برگیرد و در عین حال، از شمول واحدهایی که نباید به مطالعه آنها پرداخته شود جلوگیری به عمل آید. [سرمد، ۱۳۸۱]

جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی مدیران ارشد شرکت مانا فکر بوده‌اند. تمام مدیران ارشد تاثیرگذار بر تصمیمات کلیدی شرکت در این تحقیق شرکت کرده‌اند تا استراتژی مناسب به صورت گروهی اتخاذ شود. به همین دلیل نمونه‌گیری صورت نگرفته است و تمام اعضای جامعه‌ی آماری در تحقیق شرکت کرده‌اند.

در این تحقیق جهت انتخاب استراتژی مناسب از استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره با رویکرد فازی گروهی که یکی از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی است استفاده شده است. روش‌های آماری، متداول در این تحقیق استفاده نشده، زیرا هدف یافتن قوانین کلی قابل تعمیم به سایر موارد نبوده.

۳-۳) نوع و روش پژوهش

۳-۳-۱) طبقه‌بندی انواع تحقیق بر اساس هدف

در این طبقه‌بندی بر میزان کاربرد مستقیم یافته‌ها و درجه تعمیم‌پذیری آنها به شرایط مشابه دیگر تأکید می‌شود.

➤ پژوهش‌های پایه‌ای یا بنیادی^۱: تحقیق پایه‌ای نوعی از تحقیق است که اهداف مشخص تجاری ندارد و در آن سعی می‌شود که دانش و نظریه‌ها به طور عام و خالص توسعه یابد و کاربرد عملی دستاوردهای تحقیق مورد توجه نمی‌باشد. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ تحقیق کاربردی^۲: تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فنونی که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند را برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می‌گیرد. (غالباً در تحقیقات کاربردی، اصول علمی تدوین شده در تحقیقات پایه، مبنای کاربردی شدن قرار می‌گیرند).

این تحقیقات بر روی یافتن راه حل مسائل فوری با ماهیت عملی متمرکز می شود و بنابراین این تحقیقات جنبه عملی داشته (نتایج این تحقیق عینی و مشخص است.) و معمولاً خود محققین در کاربرد نتایج دخیل می باشند. این نوع تحقیق برای بکار بردن شیوه جدید در جهت زندگی بهتر در جامعه به کار برده می شود. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ تحقیق و توسعه^۱: فرایند تحقیق و توسعه عبارت است از شناسایی نیاز یا استعداد، پیدایش اندیشه ها، آفرینش، طراحی، تولید، معرفی و انتشار یک محصول و فرآیند یا نظام فن آوری جدید. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ تحقیقات ارزیابی^۲: این نوع تحقیقات، فرآیندی جهت جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای تصمیم گیری هستند. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ تحقیق عملی یا کاری^۳: هدف تحقیق عملی حل مسائل کسب و کار و مدیریت از طریق کاربرد روش علمی است. این نوع تحقیق مربوط به مسائل خاص می شود و در یک محیط ویژه به اجرا در می آید. لذا در اکثر موارد نتایج حاصله قابل تعمیم به محیط های دیگر نمی باشد. [خاکی، ۱۳۹۰]

تحقیق حاضر بر اساس نتایج، نوعی پژوهش کاربردی است زیرا که در پی یافتن پاسخی برای حل یک مشکل یا به عبارتی بهتر، بهبود وضعیت جاری در یک صنعت است.

۳-۲-۲) طبقه بندی تحقیقات بر مبنای ماهیت و روش^۱

➤ روش تاریخی:^۲ تحقیق تاریخی شامل مطالعه، درک و شرح رویدادهای گذشته است. هدف از مطالعه تاریخی، رسیدن به نتایجی مربوط به علل، تأثیرات یا روند رویدادهای گذشته است که ممکن است به روشن شدن رویدادهای کنونی و پیش بینی وقایع آینده کمک نماید. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ روش توصیفی-کیفی:^۳ تحقیق توصیفی آنچه را که هست توصیف و تفسیر می‌کند و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرآیندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد. تمرکز آن در درجه اول به زمان حال است، هرچند غالباً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مربوط می‌شوند مورد بررسی قرار می‌دهد. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ روش پیمایشی یا زمینه یابی:^۴ پیمایش روشی در تحقیق است که فراتر از یک فن خاص در گردآوری اطلاعات است و هدف آن اکتشافی، توصیفی یا تبیینی است. هرچند عمدتاً در آن از پرسشنامه استفاده می‌شود اما ابزار دیگری از قبیل مصاحبه ساختمانند، مشاهده و ... هم به کار می‌رود. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ روش تحلیل محتوایی:^۵ تحلیل محتوا روشی به منظور دستیابی به ویژگی‌های مختلف پیام، دیدگاه-ها و اندیشه‌های فرستنده پیام، علل صدور پیام و آثار پیام است و برای تجزیه و تحلیل عینی و منتظم پیام‌های مختلفی که از طرق گوناگون مبادله می‌شود به کار می‌رود. آنچه در این تعریف اهمیت دارد شروط عینیت، انتظام و عمومیت است. عینیت به این معنی است که هر مرحله از فرآیند پژوهش باید بر اساس قواعد، احکام و روش‌های مشخص انجام گیرد. انتظام به این معنی

است که دایره شمول محتوا باید بر طبق قواعد کاربردی ثابتی مشخص گردد. این شرط آشکارا، تحلیل‌هایی را که فقط به دنبال جمع‌آوری داده‌های تأییدکننده فرضیه‌های پژوهشگر هستند طرد می‌کند. و عمومیت به این معنیست که یافته‌ها ارتباط نظری با هم داشته باشند، اطلاعات توصیفی صرف درباره محتوا، بدون ارتباط با دیگر ویژگی‌های اسناد یا خصوصیات فرستنده و گیرنده پیام، ارزش چندانی ندارد. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ تحقیق میدانی^۱: تحقیق میدانی بیشتر یک جهت‌گیری نسبت به امر تحقیق است تا یک سری روش‌ها و تکنیک‌های کاربردی. روش میدانی بیشتر شبیه چتری است که دربرگیرنده فعالیت‌های هر روش ممکن برای دستیابی به دانسته‌های مورد نظر و فرآیندهای تحلیل درباره اطلاعات است.

➤ تحقیق موردکاوانه^۲: در این روش با مشاهده تمامی جوانب یک پدیده ملموس و بررسی ارتباط آن با دیگر پدیده‌هایی که آن را احاطه کرده‌اند، شناختی جامع از آن پدیده‌ها فراهم می‌آید. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ پانل^۳: مطالعات اجتماعی را می‌توان در یک مقطع زمانی و یا در چند مقطع از زمان به انجام رساند. مطالعاتی که در مقاطع زمانی مختلف صورت می‌گیرد را مطالعات طولی می‌خوانند. در این تحقیقات مخصوصاً تأثیر عامل زمان مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و از این طریق هم دگرگونی‌های مرتبط با عقاید، نظرات و حالات و هم تغییر در رفتار، عادات و ... سنجیده می‌شود. [خاکی، ۱۳۹۰]

➤ تحقیق همبستگی^۴: در این نوع تحقیق هدف آن است که مشخص شود آیا رابطه‌ای بین دو یا چند متغیر کمی وجود دارد و اگر این رابطه وجود دارد اندازه و حد آن چقدر است؟ مطالعات همبستگی تعدادی از متغیرهایی را که تصور می‌رود با یک متغیر پیچیده عمده مرتبط هستند ارزیابی می‌کند

متغیرهایی که معلوم شود وابستگی زیادی ندارند، حذف شده و مورد بررسی بیشتر قرار نمی‌گیرند و در مورد متغیرهایی که وابستگی زیادی دارند برای تعیین علی بودن این روابط نیاز به مطالعات علی-تطبیقی یا تجربی می‌باشد. [خاکی، ۱۳۹۰]

◀ تحقیق علی یا آزمایشی: برای آگاهی از نوع و جهت رابطه، بین متغیرهایی که در تحقیق همبستگی مشخص شده است دارای رابطه هستند، از تحقیق آزمایشی استفاده می‌شود. در این تحقیقات آزمایش کننده در متغیرهای مورد نظر دخل و تصرف کرده و سپس به مشاهده تأثیرات آن در تغییرات متغیر وابسته می‌پردازد. همچنین آزمایش کننده باید متغیرهای مربوطه دیگر را هم کنترل کند تا در حدی معقول مطمئن شود که تغییرات حاصله در متغیر وابسته در واقع از متغیرهای دخل و تصرف شده ناشی می‌شوند. [خاکی، ۱۳۹۰]

تحقیق حاضر از روش توصیفی-کیفی استفاده کرده و هدف آن انجام این نوع پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع می‌باشد.

۳-۴) روش و ابزار گردآوری اطلاعات

مرحله گردآوری اطلاعات آغاز فرآیندی است که طی آن محقق یافته‌های میدانی و کتابخانه ای را گردآوری کرده و به روش استقرایی به فشرده‌سازی آنها از طریق طبقه‌بندی و سپس تجزیه و تحلیل می‌پردازد و فرضیه‌های تدوین شده خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و در نهایت حکم صادر می‌کند و پاسخ مسئله تحقیق را به اتکای آن می‌یابد. [حافظ نیا، ۱۳۸۸]

الف - تحقیقات کتابخانه ای: روش‌های کتابخانه‌ای در تمامی تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد، حتی در تحقیقاتی که ظاهراً ماهیت کتابخانه ای ندارد اعم از توصیفی، علمی، همبستگی، تجربی

و غیره. محقق باید ادبیات و سوابق مساله و موضوع تحقیق را مطالعه کند، در نتیجه باید از روش کتابخانه‌ای استفاده کند و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب اعم از فیش، جدول و فرم، ثبت و نگهداری نماید. در تحقیقاتی که ماهیت کتابخانه‌ای دارند نیز تقریباً تمام تلاش محقق در کتابخانه‌ها صورت می‌گیرد. [حافظ نیا، ۱۳۸۸]

ب - تحقیقات میدانی: روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد یا محیط و نیز برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل یعنی افراد، اعم از انسان. [حافظ نیا، ۱۳۸۸]

فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در برگیرنده فعالیت‌های متنوعی بوده و حاصل آنها گردآوری داده‌هایی است که اندازه‌های عددی از مشخصه‌ها و یا شرحی از صفات کیفی افراد یا عناصر مورد بررسی را نمایش می‌دهند. داده‌های جمع‌آوری شده مبنای آزمون فرضیه‌های تحقیق، پاسخ‌گویی به سوالات تحقیق و رسیدن به هدف‌های تحقیق قرار می‌گیرند. اطلاعات و داده‌های مورد نیاز در تحقیقات علمی را می‌توان در دو گروه قرارداد. اطلاعات اولیه و اطلاعات ثانویه. [حافظ نیا، ۱۳۸۸]

اطلاعات اولیه اطلاعاتی هستند که پژوهشگر برای تحقیق مورد نظر اقدام به جمع‌آوری آن می‌نماید. اطلاعات ثانویه اطلاعاتی هستند که اشخاص، سازمان‌های دیگر و یا خود سازمان مورد بررسی برای منظورهای دیگری جمع‌آوری کرده‌اند و می‌توان آنها را در بررسی موضوع مورد نظر به کاربرد. اطلاعات ثانویه را بر اساس منابع آن به اطلاعات ثانویه داخلی و خارجی تقسیم می‌کنند. اطلاعات ثانویه داخلی در داخل سازمان گردآوری می‌شوند مانند پرونده‌های بودجه شرکت، پیش‌بینی‌ها و نتایج فروش، صورت حساب سود و زیان و صورت حساب‌های ارسالی به مشتریان. از طرف دیگر که اطلاعات ثانویه خارجی از منابعی که در خارج از سازمان هستند به دست می‌آید مانند کتابخانه‌های سازمان‌های دولتی (وزارت‌خانه‌ها، کمرگ، بنادر، مرکز توسعه صادرات و صندوق ضمانت صادرات)، اتاق بازرگانی، اتحادیه‌ها و تعاونی‌ها،

سازمان‌ها و موسسات پژوهشی، گزارشات بانک‌ها و موسسات مالی، گزارشات سازمانی بورس اوراق بهادار، مرکز آمار و اطلاعات و نیز مجلات تخصصی [حافظ نیا، ۱۳۸۸]

پژوهش حاضر در دو بخش میدانی و کتابخانه‌ای انجام شده است. در ابتدا با مروری بر مبانی نظری مدیریت استراتژیک به بررسی مفاهیم و مبانی اصولی مدیریت استراتژیک در سطوح مختلف سازمان پرداخته شده و در ادبیات مربوط به پایان نامه نیز برای جمع‌آوری نتایج پژوهش‌های قبلی و نیز مطالعه مطالب نظری مربوط به موضوع تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای و نیز جستجوی الکترونیکی، شامل مطالعه کتب، مقالات تخصصی، مستندات شرکت مانا فکر بهره برداری شده است.

در بخش مطالعه کتابخانه‌ای این تحقیق از ابزارهایی مانند فیش‌برداری، سندخوانی و استفاده از آمارها و جدول‌های مربوطه و نیز مراجعه به مستندات و مقالات موجود در اینترنت استفاده شده است. در این تحقیق، با مطالعه میدانی و استفاده از تکنیک‌های فرموله کردن استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان که به صورت نظری تدوین شده‌اند و نیز از طریق مصاحبه و مکاتبه با مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر شرکت، داده‌های مربوط به شناسایی موضع استراتژیک کسب و کار و ارائه استراتژی‌های بازاریابی مناسب انجام گرفته است.

۳-۵) تصمیم‌گیری گروهی به روش ویکور

روش ویکور^۱ حرف اختصاری عبارت صربی Vlse Kriterijumsk Optimizacija Kompromisno Resenje یکی از مدل‌های پرکاربرد در تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه برتر می‌باشد. 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. این روش برای بهینه‌سازی چندمعیاره سیستم‌های پیچیده توسعه یافته

است. این روش روی دسته‌بندی و انتخاب از یک مجموعه گزینه‌ها تمرکز داشته و جواب‌های سازشی را برای یک مسأله با معیارهای متضاد تعیین می‌کند، 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 می‌گردد. [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

در واقع مدل ویکور از طریق ارزیابی گزینه‌ها بر اساس معیارها، گزینه‌ها را اولویت‌بندی یا رتبه‌بندی می‌کند. در این مدل معیارها وزن دهی نمی‌شوند بلکه معیارها از طریق روش‌های دیگر ارزیابی می‌شود و سپس گزینه‌ها بر اساس معیارها و با ترکیب در ارزش معیارها، ارزیابی شده و رتبه‌بندی می‌شوند. در این مدل همواره چند گزینه مختلف وجود دارد که این گزینه‌ها بر اساس چند معیار به صورت مستقل ارزیابی می‌شوند و در نهایت گزینه‌ها بر اساس ارزش، رتبه‌بندی می‌گردند. تفاوت اصلی این مدل با مدل‌های تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی یا شبکه‌ای این است که بر خلاف آن مدل‌ها، در این مدل مقایسات زوجی بین معیارها و گزینه‌ها صورت نمی‌گیرد و هر گزینه مستقلاً توسط یک معیار سنجیده و ارزیابی می‌گردد. [میرفخرالدینی، سید حیدر، ۱۳۸۹]

مزیت مدل ویکور در این است که الزاماً در این مدل جهت ارزیابی گزینه‌ها بر اساس معیارها، نیازی به استفاده از نظرات کارشناسان نیست بلکه می‌توان از داده‌های خام استفاده کرد. برای مثال در معیار «راه ارتباطی» برای اینکه ارزیابی شود مثلاً کدام روستا از شرایط مطلوبی برخوردار است به جای نمره دهی توسط کارشناسان، می‌توان فاصله راه ارتباطی تا روستا سنجید و آنرا در مدل وارد کرد بدون اینکه نیازی به ارزیابی کارشناسی داشته باشد [نخعی کمال آبادی، عیسی، ۱۳۸۹]. این تفاوت اصلی این مدل با روش‌های تحلیل سلسله‌مراتبی و تحلیل شبکه‌ای می‌باشد که بر اساس مقایسات زوجی معیارها و گزینه‌ها طراحی شده بود در حالیکه در این مدل مقایسات زوجی بین معیارها و گزینه‌ها صورت نمی‌گیرد بلکه هر گزینه به صورت مستقل بر اساس هر معیار ارزیابی می‌شود. این ارزیابی می‌تواند بر اساس داده‌های خام باشد یا بر

اساس نظر کارشناس. بنابراین هدف اصلی این مدل تعیین وزن و ارزش هر گزینه و رتبه‌بندی آنها است.

[مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

۳-۶) روش ویکور فازی^۱

نخستین بار سرافیم اپریکویک (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان روش ویکور فازی و کاربرد آن در برنامه‌ریزی منابع آب از تکنیک ویکور با رویکرد فازی استفاده کرده است [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]. روش ویکور فازی برای تعیین راه حل توافقی مسئله چند معیاره فازی توسعه یافته است. که در آن l تعداد گزینه‌های ممکن؛ j ، $A_j = \{x_1, x_2, \dots\}$ امین گزینه به دست آمده با مقادیر معین متغیرهای سیستم x ؛ f_{ij} ارزش i امین تابع معیار برای گزینه j ؛ n تعداد معیارها؛ و mco نشان‌دهنده عملگر یک روش تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب بهترین گزینه (توافقی) می‌باشد. گزینه‌ها را می‌توان ایجاد نمود و با مدل‌های ریاضیاتی، مدل‌های فیزیکی و یا بوسیله آزمایشات بر روی سیستم موجود یا دیگر سیستم‌های مشابه، مورد آزمون قرار داد. محدودیت‌ها بعنوان اهداف با اولویت بالا تلقی می‌شوند که باید در فرایند ارزیابی گزینه‌ها لحاظ شوند. در این بحث، اعداد فازی مثلثی با نماد (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) نمایش داده می‌شوند. مجموعه معیارهایی که بار مثبت دارند (سودمندی) با lb و مجموعه معیارهایی که بار منفی دارند (هزینه) با lc نشان داده می‌شوند. [ستاک مصطفی، ۱۳۷۵]

در این روش ما می‌توانیم از داده‌هایی که دقت ناکافی دارند و قطعی نیستند نیز استفاده کنیم. در اصل این روش قدرت ما را در در کار با اطلاعات بیشتر می‌کند. این روش نسبت به روش VIKOR در حال قطعی تفاوت‌هایی دارد که در ادامه با شرح این روش به تفاوت‌ها پی خواهید برد. [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

گام های الگوریتم حل

گام اول: ماتریس تصمیم بر حسب اطلاعات جمع آوری شده از مسئله تشکیل می شود. فرض کنید اعداد

داخل جدول تصمیم به صورت فازی مثلثی باشند. [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

$$F = \begin{pmatrix} (e_{ij} \quad f_{ij} \quad g_{ij}) & \dots\dots\dots & (e_{ij} \quad f_{ij} \quad g_{ij}) \\ & \ddots & \\ (e_{ij} \quad f_{ij} \quad g_{ij}) & \dots\dots\dots & (e_{ij} \quad f_{ij} \quad g_{ij}) \end{pmatrix} \quad e_{ij} > 0 \quad \boxed{۱-۳}$$

گام دوم: گزینه های ایده آل مثبت و منفی بر اساس قواعد زیر تعیین می شوند. [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

$$A^* = \begin{cases} C_j \longrightarrow \text{جنبه مثبت } A^* = \max_i \{f_{ij}\} \\ C_j \longrightarrow \text{جنبه منفی } A^* = \min_i \{f_{ij}\} \end{cases} - ((e_1^* \quad f_1^* \quad g_1^*) \dots\dots\dots (e_m^* \quad f_m^* \quad g_m^*)) = (f_1^* \dots f_m^*)$$

$$A^- = \begin{cases} C_j \longrightarrow \text{جنبه مثبت } A^- = \min_i \{f_{ij}\} \\ C_j \longrightarrow \text{جنبه منفی } A^- = \max_i \{f_{ij}\} \end{cases} = ((e_1^- \quad f_1^- \quad g_1^-) \dots\dots\dots (e_m^- \quad f_m^- \quad g_m^-)) = (f_1^- \dots f_m^-) \quad \boxed{۲-۳}$$

گام سوم: مقدار مطلوبیت و عدم مطلوبیت گزینه ها محاسبه می شود. [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

$$W = (w_1 \dots w_m)$$

$$\begin{aligned}
 S_i &= \sum_j^m \left(w_j \times \frac{\left(f_j^- - f_{ij}^- \right)}{\left(f_j^- - f_i^- \right)} \right) \\
 &= \left(\sum_j^m \left(w_j \times \frac{\left(e_j - g_{ij} \right)}{\left(e_j - g_i \right)} \right) \sum_j^m \left(w_j \times \frac{\left(f_j - f_{ij} \right)}{\left(f_j - f_i \right)} \right) \sum_j^m \left(w_j \times \frac{\left(g_j - e_{ij} \right)}{\left(g_j - e_i \right)} \right) \right) \\
 &= (V_i \quad S_i \quad T_i) \quad \boxed{\Upsilon-3}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 R_i &= \text{Max}_j \left(w_j \times \frac{\left(f_j^- - f_{ij}^- \right)}{\left(f_j^- - f_i^- \right)} \right) \\
 &= \left(\text{Max}_j \left(w_j \times \frac{\left(e_j - g_{ij} \right)}{\left(e_j - g_i \right)} \right) \text{Max}_j \left(w_j \times \frac{\left(f_j - f_{ij} \right)}{\left(f_j - f_i \right)} \right) \text{Max}_j \left(w_j \times \frac{\left(g_j - e_{ij} \right)}{\left(g_j - e_i \right)} \right) \right) \\
 &= (P_i \quad R_i \quad L_i) \quad \boxed{\Upsilon-3}
 \end{aligned}$$

$$S^* = \text{Min}_i S_i^- \approx (\text{Min}_i v_i \quad \text{Min}_i s_i \quad \text{Min}_i t_i) = (v^* \quad s^* \quad t^*) \quad \boxed{\Delta-3}$$

$$S^- = \text{Max}_i S_i^- \approx (\text{Max}_i v_i \quad \text{Max}_i s_i \quad \text{Max}_i t_i) = (v^- \quad s^- \quad t^-) \quad \boxed{\epsilon-3}$$

$$R^{-*} = \text{Min}_i R_i^- \approx (\text{Min}_i p_i \quad \text{Min}_i r_i \quad \text{Min}_i l_i) = (p^* \quad r^* \quad l^*) \quad \boxed{\gamma-3}$$

$$R^- = \text{Max}_i R_i^- \approx (\text{Max}_i p_i \quad \text{Max}_i r_i \quad \text{Max}_i l_i) = (p^- \quad r^- \quad l^-) \quad \boxed{\lambda-3}$$

گام چهارم: شاخص VIKOR را بر اساس رابطه‌ی داده شده‌ی زیر محاسبه می‌کنیم. [مقصودی، امیر،

[۱۳۸۶]

ابتدا باید V که عددی است بین صفر تا یک و تعیین آن بسته به نظر تصمیم گیرندگان دارد و آن را معمولاً

۰,۵ در نظر می‌گیریم، مشخص شود.

$$Q_i = \left(v \times \frac{s^+ - s_i}{s^+ - s^-} \right) + \left((1-v) \times \frac{R^- - R_i^-}{R^- - R^+} \right)$$

$$= \left(\left(v \times \frac{v^+ - t_i}{v^+ - t^-} \right) + \left((1-v) \times \frac{p^+ - l_i}{p^+ - l^-} \right) \right)$$

$$= \left(\left(v \times \frac{s^+ - s_i}{s^+ - s^-} \right) + \left((1-v) \times \frac{r^+ - r_i}{r^+ - r^-} \right) \right)$$

$$\left(\left(v \times \frac{t^+ - v_i}{t^+ - v^-} \right) + \left((1-v) \times \frac{l^+ - p_i}{l^+ - p^-} \right) \right) \quad \boxed{9-3}$$

گام پنجم: رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس شاخص VIKOR. در این حالت گزینه‌ها را بر اساس یکی از روش‌های

کنترل پروژه و مساحت مقایسه می‌کنیم. توصیه می‌شود از روش مساحت استفاده شود، چراکه در این حالت

گزینه‌ها دوبه‌دو با هم مقایسه می‌شوند، اگر n گزینه داشته باشیم به تعداد $\binom{n}{2}$ حالت بررسی خواهیم داشت. [مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]

بهترین گزینه (با کمترین Q_i) تحت شرایطی محقق خواهد شد که دو شرط زیر برقرار باشد:

شرط اول (ویژگی پذیرش):

$$Q(A_2) - Q(A_1) \geq DQ \quad ۱۰-۳$$

$$DQ = \frac{1}{m-1} \quad ۱۱-۳$$

به طوری که:

A_2 از نظر رتبه بندی بر اساس معیار Q ، گزینه مورد نظر در موقعیت یا جایگاه دوم قرار دارد.

A_1 بهترین گزینه با کمترین مقدار برای Q .

m تعداد گزینه‌ها.

شرط دوم (ثبات پذیرش در تصمیم‌گیری گروهی):

گزینه A_1 باید همچنین بهترین رتبه را در S یا R داشته باشد.

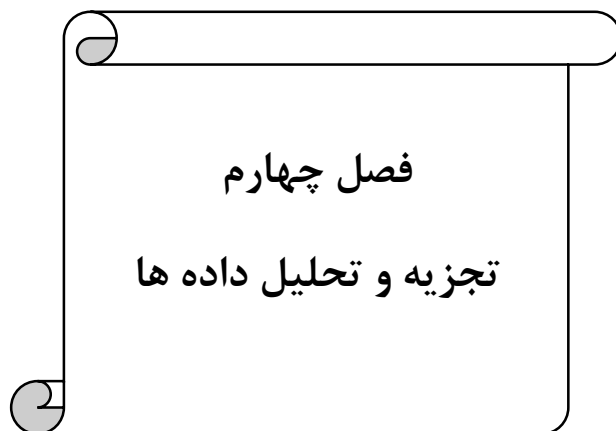
اگر یکی از شروط بالا برقرار نشد، آنگاه یک مجموعه جواب‌های سازشی به صورت زیر پیشنهاد می‌شوند:

(۱) اگر تنها شرط دوم برقرار نشد، گزینه A_1 و A_2 یا

(۲) اگر شرط اول برقرار نشد، گزینه A_1 ، A_2 ،، A_m

A_m گزینه ای در موقعیت m است که رابطه $Q(A_m) - Q(A_1) < DQ$ در مورد آن صادق است.

[مقصودی، امیر، ۱۳۸۶]



۴-۱) مقدمه

داده‌ها به عنوان آگاهی‌های خام و پردازش‌نشده، ابتدایی‌ترین شناخت پژوهشگر پیرامون پاسخ‌های احتمالی هستند که در رابطه با مسئله تحقیق مطرح شده‌اند. لذا پس از دستیابی به این داده‌ها و برای به دست آوردن نتیجه‌گیری‌های معتبر و دقیق به تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز است. [خاکی، ۱۳۹۰]

در فصول قبل در مورد نحوه جمع‌آوری اطلاعات و پردازش آنها بحث گردید. ما ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی را با استفاده از تحقیقات داخلی و میدانی به دست آوردیم. بعد از به دست آوردن نقاط ضعف و قوت و تهدید و فرصت توانستیم ماتریس SWOT را رسم کنیم. پس از تهیه ماتریس SWOT ماتریس استراتژی اصلی را رسم می‌کنیم. بعد از مشخص شدن ماتریس استراتژی اصلی، استراتژی‌های ممکن برای شرکت فکر بکر مانا ایرانیان مشخص شد.

بعد از مشخص شدن استراتژی‌های ممکن برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها و به دست آوردن بهترین استراتژی از روش ویکور فازی استفاده کردیم. در ابتدا معیارهای یک استراتژی مناسب مشخص شد. سپس وزن تصمیمات هر یک از نخبگان را مشخص کردیم و در انتها با روش ویکور فازی اولویت‌بندی از استراتژی‌های ممکن انجام دادیم.

۴-۲) سوالات تحقیق

سوال ۱: آیا به کار بردن استراتژی نفوذ (رسوخ) در بازار در شرکت مانا فکر در اولویت اول قرار دارد؟
برای پاسخ به این سوال ما ابتدا جداول امتیاز دهی مدیران را رسم کرده و سپس با استفاده از ویکور اولویت‌بندی را انجام دادیم که اولویت استراتژی نفوذ در بازار مشخص شود.

سوال ۲: آیا به کار بردن استراتژی تنوع همگون در شرکت مانا فکر در اولویت دوم قرار دارد؟

برای پاسخ به این سوال ما ابتدا جداول امتیاز دهی مدیران را رسم کرده و سپس با استفاده از ویکور اولویت بندی را انجام دادیم که اولویت استراتژی تنوع همگون مشخص شود.

سوال ۳: آیا به کار بردن استراتژی ادغام عمودی در شرکت مانا فکر در اولویت سوم قرار دارد؟

برای پاسخ به این سوال ما ابتدا جداول امتیاز دهی مدیران را رسم کرده و سپس با استفاده از ویکور اولویت بندی را انجام دادیم که اولویت استراتژی ادغام عمودی مشخص شود.

سوال ۴: آیا به کار بردن استراتژی توسعه بازار در شرکت مانا فکر در اولویت چهارم قرار دارد؟

برای پاسخ به این سوال ما ابتدا جداول امتیاز دهی مدیران را رسم کرده و سپس با استفاده از ویکور اولویت بندی را انجام دادیم که اولویت استراتژی توسعه بازار مشخص شود.

۳-۴) تدوین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۱ (EFE)

این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی کاربرد دارد. پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی، به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط عمومی و محیط صنعت بکار برده می‌شود. در ماتریس زیر عوامل تاثیرگذار بر شرکت فکر بکر مانا ایرانیان ابتدا شناسایی شده و سپس در قالب فرصت‌ها و تهدیدها به لحاظ اهمیت مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد.

[فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

جدول ۴-۱ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی مهم	وزن	رتبه بندی	امتیاز وزنی
فرصت ها			
(۱) پر رنگ تر شدن نقش تبلیغات در بین مدیران کسب و کار	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
(۲) افزایش تعداد بنگاه های اقتصادی نیازمند به تبلیغات	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
(۳) نیروی کار ارزان و جوان و درصد بیکاری بالا	۰,۰۸	۳	۰,۲۴
(۴) افزایش توجه به کیفیت کار و خدمات	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
(۵) کاهش انحصار بازار در چند سال اخیر	۰,۰۹	۱	۰,۰۹
(۶) افزایش تعداد رسانه های تبلیغاتی	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
(۷) بهبود فضای کسب و کار جامعه در سال های آتی	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
تهدیدها			
(۱) افزایش تعداد رقبا در چندین سال اخیر	۰,۰۱۲	۴	۰,۴۸
(۲) ادغام رو به جلو بنگاه و تشکیل سازمان تبلیغات	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
(۳) گران شدن دستمزد نیروی متخصص	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
(۴) ضعف در جذب تکنولوژی های جدید	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
(۵) گران شدن مواد اولیه	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
(۶) ضعف کیفیت فعلی در مقایسه با صنعت جهانی	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
(۷) افزایش تمایل به تبلیغات اینترنتی	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
(۸) افزایش مالیات ها	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
(۹) کاهش وام دهی بانک ها	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
کل	۱		۲,۶۶

۴-۴) تدوین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱(IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحد-های سازمانی را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً از نظر و قضاوت‌های مدیران و کارکنان استفاده می‌شود. این ماتریس برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه-ریزی استراتژیک کاربرد دارد. در این ماتریس قابلیت‌های شرکت فکر بکر مانا ایرانیان شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

جدول ۴-۲ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل مهم خارجی			
امتیاز وزنی	رتبه بندی	وزن	نقاط قوت
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۱) توانایی و مهارت بالا در بازاریابی و فروش
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	۲) دارا بودن میزان سفارش مناسب و قابل پیش بینی
۰,۳	۳	۰,۱	۳) پیوند قوی شرکت با تأمین کنندگان و مشتریان
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۴) رابطه مناسب کارکنان با مدیریت سازمان و مشارکت در تصمیم گیری ها
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	۵) برخورداری از مشتریان ثابت و امکان افزایش مشتری جدید
۰,۴۵	۳	۰,۱۵	۶) بازخورد و آگاهی از نیاز مشتریان و تأمین نیاز آنها
۰,۲	۴	۰,۰۵	۷) کیفیت مناسب محصولات تولیدی
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۸) تحویل به موقع سفارشات
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	۹) نیروی متخصص در زمینه طراحی
نقاط ضعف			
۰,۲	۲	۰,۱	۱) توانایی پایین در تولید بهینه و کم هزینه
۰,۳	۲	۰,۱۵	۲) کم بودن نمایندگی ها در سراسر کشور
۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۳) توجه کم به مشتریان خرد
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۴) نبود سیستم اطلاعات مدیریت مناسب
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۵) عدم وجود ساختار سازمانی مناسب

۰,۱	۲	۰,۰۵	۶) ضعف در آموزش کارکنان
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۷) عدم وجود واحد تحقیق و توسعه در سازمان
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۸) عدم توجه به مباحث روز علمی و استفاده از روش های سنتی
۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۹) نقدینگی کم سازمان برای توسعه بازار
۲,۵		۱	کل

۴-۵) تدوین ماتریس SWOT

ماتریس سوات یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن، انواع استراتژی های ممکن را ارائه کنند. این ماتریس متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

جدول ۴-۳ ماتریس سوات

فرصتها (O)	قوت ها (S)	ضعف ها (W)
استراتژی های تهاجمی (SO) (۱) افزایش کیفیت محصولات و تمرکز بر حوزه کیفیت (۲) تنوع همگون و ورود به رسانه های دیگر	استراتژی های محافظه کارانه (WO) (۱) توجه به برنامه ریزی تولید جهت افزایش بهره وری و کاهش هزینه تولید (۲) توسعه بازار و افزایش مشتریان جدید (۳) آموزش کارکنان برای ارائه خدمات بهتر	
تهدید ها (T)	استراتژی های رقابتی (ST) (۱) تعامل با تأمین کنندگان برای پرداخت های بلند مدت (۲) انعقاد قرارداد بلند مدت با کارکنان آموزش دیده جهت حفظ آنها (۳) ادغام رو به عقب و واردات مواد اولیه	استراتژی های تدافعی (WT) (۱) وام گیری از بانک برای افزایش نقدینگی جهت توسعه بازار (۲) راه اندازی سیستم اطلاعات مدیریت و مشتریان جهت حفظ مشتریان در مقابل رقبا (۳) راه اندازی واحد مستقل ارتباط با مشتریان

۴-۶) ماتریس استراتژی اصلی^۱ (GSM):

این ماتریس بر پایه دو بعد قرار دارد: موضع رقابتی و رشد بازار. برای هریک از خانه‌های این ماتریس، استراتژی‌هایی که برای سازمان مناسب است و قابل اجراء هستند، به ترتیب فهرست شده‌اند. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

رشد سریع بازار		رشد کند بازار	
جایگاه رقابتی	(۱) توسعه بازار (۲) نفوذ در بازار (۳) توسعه محصول (۴) ادغام افقی (۵) فروش بخشی از دارایی (۶) انحلال	جایگاه رقابتی	(۱) توسعه بازار (۲) نفوذ در بازار (۳) توسعه محصول (۴) ادغام رو به جلو (۵) ادغام رو به عقب (۶) ادغام افقی (۷) تنوع همگون
	ضعیف		قوی
ضعیف		قوی	
(۱) تنوع همگون (۲) تنوع ناهمگون (۳) فروش بخشی از دارایی (۴) کاهش (۵) انحلال		(۱) تنوع همگون (۲) تنوع ناهمگون (۳) پیمان‌های مشترک (۴) کاهش (۵) انحلال	

شکل ۴-۱ ماتریس استراتژی اصلی

● سازمان‌هایی که در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرند می‌توانند از راه‌های مختلف از فرصت‌های موجود در محیط خارجی بهره‌برداری نمایند، به هنگام ضرورت می‌توانند حالت تهاجمی بر خود گرفته و خطرپذیر شوند. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

● سازمان‌هایی که در خانه شماره ۲ قرار می‌گیرند باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارند و استراتژی را که به اجراء در می‌آورند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند اگر چه صنعت آنها رو به رشد است، ولی آنها نمی‌توانند به شیوه ای اثر بخش به رقابت بپردازند و باید علت ناکارآمد بودن روش کنونی را دریابند و مشخص نمایند که شرکت برای بهبود موقعیت رقابتی خود باید دست به چه تغییراتی بزند. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

● سازمان‌هایی که در خانه شماره ۳ قرار می‌گیرند در صناعی به رقابت می‌پردازند که با آهنگی کند رشد می‌کنند و از نظر رقابت در موضعی ضعیف قرار دارند. این سازمان‌ها دست به تغییرات سریع و زیر بنایی می‌زنند تا از انحلال و نابودی خود جلوگیری نمایند. نخست باید دارایی‌ها و هزینه‌ها را به میزان زیادی کاهش دهند. استراتژی دیگر این است که منابع موجود را از فعالیت‌های کنونی خارج نمایند و به حوزه‌های دیگر منتقل کنند. اگر در همه این راه‌ها ناتوان بمانند، آخرین راه حل که برای سازمان‌های متعلق به خانه شماره ۳ باقی می‌ماند این است که بخش‌هایی از شرکت را به فروش برسانند یا آن را منحل کنند. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

● شرکت‌هایی که در خانه ۴ قرار می‌گیرند، از نظر رقابتی، موضعی قوی را دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول‌اند که با آهنگی بسیار کند رشد می‌کنند. چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورند. شرکت‌های خانه ۴ از نظر جریان‌های نقدی، دارایی وضعی بسیار خوب هستند و از سوی دیگر رشد داخلی محدود است، بنابراین می‌توانند به صورتی موفقیت‌آمیز از استراتژی‌های تنوع همگون، ناهمگون و افقی استفاده نمایند. همچنین سازمان‌هایی که در خانه ۴ قرار می‌گیرند می‌توانند استراتژی مشارکت را انتخاب نمایند. [فرد، آر دیوید، ۱۳۸۰]

۴-۷) تدوین استراتژی‌های ممکن

با توجه به رشد بالای صنعت تبلیغات در کشور و جایگاه مناسب شرکت فکر بکر مانا ایرانیان استراتژی‌های خانه شماره ۱ برای این شرکت پیشنهاد می‌شود. ۴ استراتژی ادغام رو به عقب، توسعه بازار، نفوذ در بازار و تنوع همگون برای شرکت فکر بکر مانا ایرانیان پیشنهاد می‌شود.

۴-۸) اولویت بندی بر اساس ویکور فازی

۴-۸-۱) معیار های رتبه بندی یک استراتژی

ما برای اولویت بندی یک استراتژی معیارهای متفاوتی داریم ولی در این تحقیق با توجه به نظر خبرگان و تحقیق کتابخانه‌ای معیارهای زیر را جهت اولویت بندی استراتژی‌های شرکت استخراج کردیم.

(۱) قابلیت‌های سازمان: آیا سازمان منابع و قابلیت‌های لازم جهت اجرای این استراتژی را دارد؟

(۲) تأمین اهداف: آیا این استراتژی سازمان را به اهداف مورد نظرش می‌رساند؟

(۳) ایجاد مزیت رقابتی: آیا این استراتژی برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند؟

(۴) انطباق با رسالت سازمان: آیا این استراتژی با رسالت سازمان مطابقت دارد؟

(۵) بهره‌گیری از فرصت‌های موجود: آیا این استراتژی از فرصت‌های موجود بهره‌برداری می‌کند؟

(۶) پذیرش توسط کل سازمان: آیا این استراتژی جهت اجرا توسط کل سازمان پذیرفته می‌شود؟

از آنجا که تمام این معیارها برای ما از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند لذا لازم است وزن هر کدام از

این معیارها رو مشخص کنیم.

جدول ۴-۴ معیار های انتخاب استراتژی

معیار	قابلیت های سازمان	تأمین اهداف	ایجاد مزیت رقابتی	انطباق با رسالت سازمان	بهره گیری از فرصت ها	پذیرش توسط کل سازمان
وزن	۰,۲	۰,۳	۰,۲	۰,۱	۰,۱	۰,۱

۴-۸-۲) مشخص کردن وزن تصمیم هر یک از تصمیم‌گیرندگان

با توجه به اینکه در این تحقیق از روش تصمیم‌گیری خبرگان استفاده شده است لازم است که وزن

تصمیم هر یک از آنها مشخص شود، زیرا نمی‌توان وزن تصمیم تمام افراد را یکسان فرض کرد، مطمئناً

تجربه و علم افراد با سابقه در این صنعت از افراد تازه کار بیشتر است و لذا لازم است برای تصمیم این افراد ارزش بیشتری قائل شد. وزن تصمیم این افراد بر اساس تجربه، سابقه کاری در صنعت مورد نظر، سابقه علمی، سابقه پژوهشی، رشته تحصیلی و موقعیت سازمانی مشخص شده است.

جدول ۴-۵ وزن تصمیم‌گیری مدیران سازمان

DM	واحد سازمانی	وزن تصمیم
دکتر رسولی نژاد	مدیر عامل	۰,۲۵
مهندس حیدری	مدیریت کارخانه	۰,۱۵
آقای ابراهیمی	مدیریت مالی	۰,۰۷۵
خانم شفیعی	مدیریت منابع انسانی	۰,۰۷۵
مهندس ترابی	مدیریت برنامه ریزی استراتژیک	۰,۲۵
مهندس حمدی نژاد	مدیریت بازاریابی	۰,۱۵
مهندس میری	مدیریت تولید	۰,۰۵
مجموع وزن تصمیم گیرندگان		۱

۴-۸-۳) امتیاز دهی به استراتژی‌ها بر اساس معیارها

در این مرحله باید خبرگان به استراتژی‌های موجود نمره دهند. برای امتیازدهی از عبارات کلامی استفاده شده است زیرا همین طور که در مباحث قبلی مطرح شده بود، در فضای عدم اطمینان که نمی‌توان به صورت قطعی در مورد پدیده‌ها بحث و بررسی شود باید از منطق فازی استفاده شود.

برای امتیازدهی به روش عبارات کلامی از عبارات بی‌اهمیت، خیلی کم‌اهمیت، کم‌اهمیت، اهمیت متوسط، مهم، خیلی مهم، فوق‌العاده مهم استفاده شده است که اعداد فازی مطابق با آنها و عدد قطعی آن نیز محاسبه شده است.

جدول ۴-۶ اعداد فازی عبارات کلامی

عبارت کلامی	عدد فازی
فوق العاده زیاد	(۸،۹،۱۰)
خیلی زیاد	(۷،۸،۹)
زیاد	(۶،۷،۸)
متوسط	(۵،۵،۵)
کم	(۲،۳،۴)
خیلی کم	(۱،۲،۳)
عدم وجود قابلیت	(۰،۰،۰)

ما ابتدا امتیاز دهی تک تک افراد را ثبت کرده و با توجه به جدول بالا محاسبات وزنی امتیاز

دهی‌ها را انجام دادیم. جدول زیر، نمایش جمع‌بندی امتیاز دهی کل افراد شرکت فکر بکر مانا ایرانیان

می‌باشد.

جدول ۴-۷ امتیازدهی مدیران

		قابلیت های سازمان	تأمین اهداف	ایجاد مزیت رقابتی	انطباق با رسالت سازمان	بهره گیری از فرصت های موجود	پذیرش توسط کل سازمان
دکتر رسولی نژاد	رسوخ در بازار	(۵،۵،۵)	(۷،۸،۹)	(۵،۵،۵)	(۷،۸،۹)	(۲،۳،۴)	(۶،۷،۸)
	تنوع همگون	(۶،۷،۸)	(۵،۵،۵)	(۶،۷،۸)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۲،۳،۴)
	ادغام رو به عقب	(۱،۲،۳)	(۵،۵،۵)	(۸،۹،۱۰)	(۷،۸،۹)	(۲،۳،۴)	(۲،۳،۴)
	توسعه بازار	(۲،۳،۴)	(۶،۷،۸)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۸،۹،۱۰)	(۱،۲،۳)
مهندس حیدری	رسوخ در بازار	(۵،۵،۵)	(۶،۷،۸)	(۱،۲،۳)	(۶،۷،۸)	(۵،۵،۵)	(۶،۷،۸)
	تنوع همگون	(۲،۳،۴)	(۶،۷،۸)	(۶،۷،۸)	(۷،۸،۹)	(۶،۷،۸)	(۱،۲،۳)
	ادغام رو به عقب	(۲،۳،۴)	(۸،۹،۱۰)	(۶،۷،۸)	(۷،۸،۹)	(۵،۵،۵)	(۷،۸،۹)
	توسعه بازار	(۱،۲،۳)	(۵،۵،۵)	(۵،۵،۵)	(۶،۷،۸)	(۵،۵،۵)	(۲،۳،۴)
آقای ابراهیمی	رسوخ در بازار	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۶،۷،۸)	(۷،۸،۹)
	تنوع همگون	(۵،۵،۵)	(۵،۵،۵)	(۶،۷،۸)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۵،۵،۵)
	ادغام رو به عقب	(۱،۲،۳)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۷،۸،۹)	(۵،۵،۵)	(۵،۵،۵)

	توسعه بازار	(۱,۲,۳)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۶,۷,۸)	(۱,۲,۳)
خانم شفیعی	رسوخ در بازار	(۲,۳,۴)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۵,۵,۵)	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)
	تنوع همگون	(۵,۵,۵)	(۶,۷,۸)	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۶,۷,۸)	(۵,۵,۵)
	ادغام رو به عقب	(۲,۳,۴)	(۶,۷,۸)	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۵,۵,۵)
	توسعه بازار	(۲,۳,۴)	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)
مهندس ترابی	رسوخ در بازار	(۶,۷,۸)	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۵,۵,۵)
	تنوع همگون	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۲,۳,۴)
	ادغام رو به عقب	(۵,۵,۵)	(۶,۷,۸)	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۲,۳,۴)	(۵,۵,۵)
	توسعه بازار	(۲,۳,۴)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۲,۳,۴)
مهندس حمدی نژاد	رسوخ در بازار	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۶,۷,۸)	(۸,۹,۱۰)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)
	تنوع همگون	(۲,۳,۴)	(۵,۵,۵)	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۵,۵,۵)
	ادغام رو به عقب	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۶,۷,۸)	(۵,۵,۵)
	توسعه بازار	(۱,۲,۳)	(۶,۷,۸)	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)
مهندس میری	رسوخ در بازار	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۶,۷,۸)	(۶,۷,۸)
	تنوع همگون	(۲,۳,۴)	(۶,۷,۸)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۱,۲,۳)
	ادغام رو به عقب	(۵,۵,۵)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۵,۵,۵)	(۶,۷,۸)
	توسعه بازار	(۵,۵,۵)	(۵,۵,۵)	(۶,۷,۸)	(۶,۷,۸)	(۶,۷,۸)	(۵,۵,۵)

حال باید بر اساس وزن هر یک از تصمیم گیرندگان جدول نهایی تصمیم گیری را مشخص نماییم.

جدول ۴-۸ تلفیق نظرات مدیران ارشد

استراتژی ها	قابلیت های سازمان	تأمین اهداف	ایجاد مزیت رقابتی	انطباق با رسالت سازمان	بهره گیری از فرصت های موجود	پذیرش توسط کل سازمان
رسوخ در بازار	(۲,۵,۶۷,۹)	(۵,۷,۱,۹)	(۱,۵,۸۲,۹)	(۵,۷,۷۷,۱۰)	(۲,۵,۲,۹)	(۵,۶,۸,۹)
تنوع همگون	(۲,۴,۸,۸)	(۵,۶,۳,۹)	(۶,۷,۳,۹)	(۷,۸,۹)	(۵,۷,۳۲,۹)	(۱,۳,۴,۵)
ادغام رو به عقب	(۱,۳,۵۷,۵)	(۵,۷,۰۷,۱۰)	(۵,۷,۶۲,۱۰)	(۷,۸,۹)	(۲,۴,۳,۸)	(۲,۵,۰۵,۹)
توسعه بازار	(۱,۲,۷۲,۵)	(۵,۶,۹۲,۹)	(۵,۷,۱۲,۹)	(۶,۷,۸,۹)	(۵,۷,۶۷,۱۰)	(۱,۳,۲۲,۵)

حال اعداد فازی را به روش مقدار میانگین به اعداد قطعی تبدیل می کنیم.

جدول ۴-۹ تبدیل اعداد قطعی به فازی

استراتژی ها	قابلیت های سازمان	تأمین اهداف	ایجاد مزیت رقابتی	انطباق با رسالت سازمان	بهره گیری از فرصت های موجود	پذیرش توسط کل سازمان
رسوخ در بازار	۵,۵۸	۷,۰۵	۵,۴۱	۷,۶۳	۳,۳۵	۶,۹
تنوع همگون	۴,۹	۶,۶۵	۷,۴	۸	۷,۱۶	۳,۲
ادغام رو به عقب	۳,۲۸	۷,۲۸	۷,۵۶	۸	۴,۶۵	۵,۲۷
توسعه بازار	۲,۸۶	۶,۹۶	۷,۰۶	۷,۶۵	۷,۵۸	۳,۱۱

۴-۸-۴) اولویت بندی استراتژی ها بر اساس ویکور

حال برای اولویت بندی داده ها بر اساس ویکور گام های زیر را به ترتیب انجام می دهیم.

گام اول: ماتریس تصمیم را تشکیل می دهیم:

$$F = \begin{bmatrix} ۵.۵۸ & ۷.۰۵ & ۵.۴۱ & ۷.۶۳ & ۳.۳۵ & ۶.۹ \\ ۴.۹ & ۶.۶۵ & ۷.۴ & ۸ & ۷.۱۶ & ۳.۲ \\ ۳.۲۸ & ۷.۲۸ & ۷.۵۶ & ۸ & ۴.۶۵ & ۵.۲۷ \\ ۲.۸۶ & ۶.۹۶ & ۷.۰۶ & ۷.۶۵ & ۷.۵۸ & ۳.۱۱ \end{bmatrix}$$

گام دوم: گزینه های ایده آل مثبت و منفی را برای استفاده در مراحل بعدی محاسبه می کنیم.

$$A^+ = \{۵.۵۸ \quad ۷.۲۸ \quad ۷.۵۶ \quad ۸ \quad ۷.۵۸ \quad ۶.۹\}$$

$$A^- = \{۲.۸۶ \quad ۶.۶۵ \quad ۵.۴۱ \quad ۷.۶۳ \quad ۳.۳۵ \quad ۳.۱۱\}$$

گام سوم: از طریق روابط معرفی شده در فصل ۳، میزان مطلوبیت و عدم مطلوبیت گزینه‌ها را محاسبه می‌کنیم

$$\begin{aligned}
 S_1 &= \left(0,2 \times \frac{(5,58 - 5,58)}{(5,58 - 2,86)} \right) + \left(0,3 \times \frac{(7,28 - 7,05)}{(7,28 - 6,65)} \right) + \left(0,2 \times \frac{(7,56 - 5,41)}{(7,56 - 5,41)} \right) \\
 &+ \left(0,1 \times \frac{(8 - 7,63)}{(8 - 7,63)} \right) + \left(0,1 \times \frac{(7,58 - 3,35)}{(7,58 - 3,35)} \right) + \left(0,1 \times \frac{(6,9 - 6,9)}{(6,9 - 3,11)} \right) \\
 &= 0 + 0,1 + 0,2 + 0,1 + 0,1 + 0 = 0,5 \\
 R_1 &= 0,2
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 S_2 &= \left(0,2 \times \frac{(5,58 - 4,9)}{(5,58 - 2,86)} \right) + \left(0,3 \times \frac{(7,28 - 6,65)}{(7,28 - 6,65)} \right) + \left(0,2 \times \frac{(7,56 - 7,4)}{(7,56 - 5,41)} \right) \\
 &+ \left(0,1 \times \frac{(8 - 8)}{(8 - 7,63)} \right) + \left(0,1 \times \frac{(7,58 - 7,16)}{(7,58 - 3,35)} \right) + \left(0,1 \times \frac{(6,9 - 3,2)}{(6,9 - 3,11)} \right) \\
 &= 0,05 + 0,3 + 0,14 + 0 + 0,01 + 0,09 = 0,59 \\
 R_2 &= 0,3
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
S_3 &= \left(-0.2 \times \frac{(5.58 - 3.28)}{(5.58 - 2.86)} \right) + \left(-0.3 \times \frac{(7.28 - 7.28)}{(7.28 - 6.65)} \right) + \left(-0.2 \times \frac{(7.56 - 7.56)}{(7.56 - 5.41)} \right) \\
&+ \left(-0.1 \times \frac{(8 - 8)}{(8 - 7.63)} \right) + \left(-0.1 \times \frac{(7.58 - 4.65)}{(7.58 - 3.35)} \right) + \left(-0.1 \times \frac{(6.9 - 5.27)}{(6.9 - 3.11)} \right) \\
&= -0.16 + 0 + 0 + 0 + 0.07 + 0.04 = -0.27 \\
R_3 &= -0.16
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
S_4 &= \left(-0.2 \times \frac{(5.58 - 2.86)}{(5.58 - 2.86)} \right) + \left(-0.3 \times \frac{(7.28 - 6.96)}{(7.28 - 6.65)} \right) + \left(-0.2 \times \frac{(7.56 - 7.06)}{(7.56 - 5.41)} \right) \\
&+ \left(-0.1 \times \frac{(8 - 7.65)}{(8 - 7.63)} \right) + \left(-0.1 \times \frac{(7.58 - 7.58)}{(7.58 - 3.35)} \right) + \left(-0.1 \times \frac{(6.9 - 3.11)}{(6.9 - 3.11)} \right) \\
&= -0.2 + -0.15 + -0.04 + -0.94 + 0 + 0.1 = -0.584 \\
R_4 &= -0.2
\end{aligned}$$

در پایان گام سوم مقادیر مطلوبیت و عدم مطلوبیت به صورت زیر به دست می آید.

$$S^- = 0.59$$

$$S^* = 0.27$$

$$R^- = 0.3$$

$$R^* = 0.16$$

گام چهارم: شاخص ویکور را جهت ارزیابی نهایی گزینه‌ها به صورت زیر محاسبه می‌کنیم.

$$(V = 0,5)$$

$$Q_1 = \left(0,5 \times \frac{(0,27 - 0,5)}{(0,27 - 0,59)} \right) + \left(0,5 \times \frac{(0,16 - 0,2)}{(0,16 - 0,3)} \right) = 0,46$$

$$Q_2 = \left(0,5 \times \frac{(0,27 - 0,59)}{(0,27 - 0,59)} \right) + \left(0,5 \times \frac{(0,16 - 0,3)}{(0,16 - 0,3)} \right) = 1$$

$$Q_3 = \left(0,5 \times \frac{(0,27 - 0,27)}{(0,27 - 0,59)} \right) + \left(0,5 \times \frac{(0,16 - 0,16)}{(0,16 - 0,3)} \right) = 0$$

$$Q_4 = \left(0,5 \times \frac{(0,27 - 0,584)}{(0,27 - 0,59)} \right) + \left(0,5 \times \frac{(0,16 - 0,2)}{(0,16 - 0,3)} \right) = 0,63$$

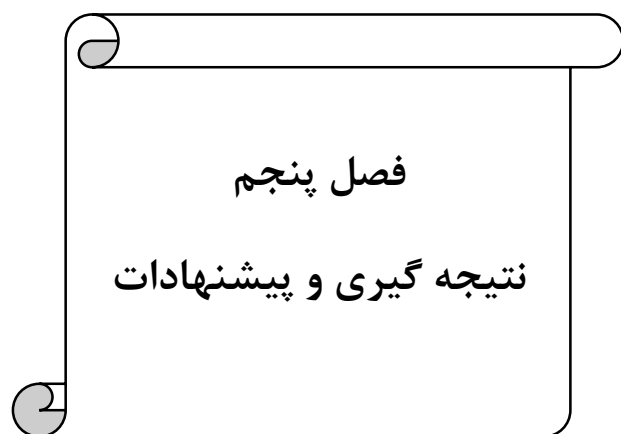
رتبه بندی گزینه ها	۱	۲	۳	۴
توسط S	A ₃	A ₁	A ₄	A ₂
توسط R	A ₃	A ₁	A ₄	A ₂
توسط Q	A ₃	A ₁	A ₄	A ₂

گام پنجم: رتبه‌بندی گزینه ها بر اساس شاخص ویکور عبارت است از:

همان طور که مشاهده می شود، چون $\frac{1}{4-1} Q(A_2^*) - Q(A_1^*) \geq$ پس گزینه A₃ شرط اول برای پذیرش

به عنوان بهترین گزینه را دارد و چون در رتبه بندی توسط R و S نیز بهترین گزینه است، لذا A₃ به عنوان

بهترین گزینه انتخاب می شود. و به ترتیب گزینه های A_1 و A_4 و A_2 به عنوان گزینه های بعدی انتخاب می شوند.



۵-۱) مقدمه

با ظهور بنگاه‌های جدید در یک بازار و افزایش شدت رقابت در یک صنعت سازمان باید به سمت علم برنامه‌ریزی استراتژیک که علم بقا سازمان‌ها می‌باشد حرکت نمایند [رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۹]. علم بقا به این معناست که سازمان نه تنها با اجرای آن بقای خود را در شرایط حاضر حفظ می‌کند بلکه موفقیت‌های روز افزون نیز به دست می‌آورد و در صورت عدم استفاده از آن، سازمان نه تنها در شرایط اولیه خود قرار نمی‌گیرد بلکه حیات خود را نیز به خطر می‌اندازد. [میرزایی، حمیدرضا، ۱۳۹۰]

در ابتدا شرکت فکر بکر مانا ایرانیان نیز از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک غافل بوده و لذا در سال‌های اخیر شاهد کاهش سهم خود در بازار بود. در این شرکت با توجه به وجود مدیران با سن بالا و عدم توجه به مباحث روز برنامه‌ریزی استراتژیک، در ابتدا می‌بایست اهمیت انجام برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان تبیین می‌شد و سپس به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک قدم برداشته می‌شد.

گام آخر برای موفقیت در این زمینه ایجاد یک ساختار تصمیم‌گیری بود. متأسفانه رویکردهای نوین تصمیم‌گیری در سازمان‌های ایرانی هنوز مورد توجه قرار نگرفته است و تصمیم‌گیری همچنان به صورت سنتی در داخل کشور انجام می‌شود. برای حل این مشکل هم، ما از تصمیم‌گیری چندمعیاره با رویکرد ویکرو استفاده نمودیم. چون فضای کشور نیز در حالت عدم اطمینان و شک و تردید قرار داشت رویکرد تصمیم‌گیری را وارد فضای فازی کردیم. فضایی که در آن نیاز به تصمیم‌گیری با حالت صد درصد اطمینان وجود ندارد و افراد می‌توانند بر حسب فضای خاکستری یعنی فضایی بین فضای سفید و سیاه تصمیم‌های لازمه را اتخاذ نمایند. این کار باعث شد که هم رویکرد مناسب در تصمیم‌گیری لحاظ شود و هم نظرات تمام افراد به صورت منطقی در تصمیم‌گیری قرار داده شود. با وزن‌دهی به تصمیمات مدیران مجموعه ارزش تصمیمات را از یکدیگر متمایز نموده و به افراد با دانش و تجربه بیشتر وزن بیشتری هم اختصاص داده شد تا بتوان دقت تصمیم‌گیری را افزایش داد.

اجرای یک برنامه تا حدودی از تدوین آن هم مهم‌تر است، لذا در گام آخر ما معضلات موجود بر سر راه اجرای برنامه را کشف و برای برطرف کردن آنها با مدیر عامل مجموعه جلسات متعددی را برقرار کردیم. اولین مشکل و شاید مهمترین مشکل عدم تمایل واحدها به کار تیمی و تعهد نسبت به موفقیت کل مجموعه به جای موفقیت تنها واحد خود بود که با جلسات متعدد و توضیح فلسفه وجود سازمان، این نقیصه نیز برطرف شد

۵-۲) نتیجه گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها که با تکنیک ویکور فازی حاصل شد، به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۵-۱ نتیجه محاسبات ویکور

ردیف	استراتژی‌های ممکن	اولیت فرضیه	نتایج حاصل از ویکور
۱	استراتژی نفوذ (رسوخ) در بازار	اولویت اول	اولویت دوم
۲	استراتژی تنوع همگون	اولویت دوم	اولویت چهارم
۳	استراتژی ادغام عمودی (رو به عقب)	اولویت سوم	اولویت اول
۴	استراتژی توسعه بازار	اولویت چهارم	اولویت سوم

با توجه به اطلاعات به دست آمده می‌توان مشاهده کرد که رویکرد سازمان باید به طور کل تغییر یابد زیرا در ابتدا تحقیق فرض سازمان برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها به ترتیب اولویت اول استراتژی نفوذ (رسوخ در بازار)، اولویت دوم استراتژی تنوع همگون، اولویت سوم استراتژی ادغام عمودی (رو به عقب) و اولویت چهارم استراتژی توسعه بازار بود یعنی سازمان تصور می‌کرد که برای موفقیت در بازار و به دست آوردن سهم بیشتر باید به سمت نفوذ در بازار از طریق ارائه مشوق‌های فروش مانند جایزه، قرعه کشی، بن و.... برود و در اولویت دوم خود این را متصور بود که باید بر محصولات و خدمات خود بیافزاید یعنی به سمت ارائه خدمات تبلیغات محیطی، اینترنتی و.... رود و در اولویت سوم سازمان تصور می‌کرد که باید به سمت تأمین مواد اولیه از درون سازمان برود و نیازهای خود را در درون ارضا کند تا بتواند به قیمت تمام شده‌ی

بهتری برسد و در انتها به فکر استراتژی توسعه بازار که به سمت حرکت به سمت سایر بازارهای جغرافیایی می‌رود بود و ایجاد نمایندگی‌ها در سایر استان‌ها در اولویت آخر سازمان بود.

ولی نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سازمان باید در اولویت‌بندی خود تجدید نظر جدی بنماید زیرا با توجه به معیارهای اتخاذ شده و مصاحبه‌های انجام شده با مدیران ارشد سازمان به این نتیجه رسیدیم که سازمان باید به سمت اولویت اول استراتژی ادغام عمودی (رو به عقب)، اولویت دوم استراتژی نفوذ (رسوخ) در بازار، اولویت سوم استراتژی توسعه بازار و اولویت چهارم استراتژی تنوع همگون حرکت کند.

۵-۳) پیشنهادات کلی پژوهش

با توجه به اینکه انتخاب یک استراتژی مناسب، برای پایان دادن به اقدامات پراکنده و غیر برنامه‌ریزی شده و تصمیمات اتفاقی و بی‌حاصل صورت گرفت، شرکت می‌تواند با عنایت به اولویت‌های به دست آمده حاصل از پژوهش حاضر، فعالیت‌های خود را در راستای استراتژی انتخابی متمرکز نموده و تصمیمات و اقدامات مدیریتی لازم را ساماندهی نماید. استراتژی واقعی آن است که در مرحله اجرا تمامی منابع سازمان را درگیر کند.

بنابراین شرکت فکر بکر مانا ایرانیان برای اجرای استراتژی باید برنامه‌ریزی منطقی و هدفمندی را انجام دهد. این کار ابتدا نیازمند داشتن یک طرح استراتژیک می‌باشد که شامل ترتیب و زمانبندی مراحل است که می‌تواند واقعاً نتایج و اهداف را تحت تأثیر قرار بدهد، به عبارتی استراتژی و طرح استراتژیک دو مقاله متفاوتی هستند. یک استراتژی ممکن است عالی و منطقی باشد ولی ترتیب و زمانبندی طرح کافی و مناسب نباشد یا طرح استراتژیک عالی باشد ولی استراتژی بی‌ارزش و بی‌اهمیت باشد (در اولویت نباشد)

بنابراین مدیران شرکت با توجه به اهداف سازمانی در ۵ سال آینده که همگی در تدوین آن مشارکت کرده‌اند برای اجرای استراتژی‌های اولویت‌دار که به ترتیب عبارتند از: اول ادغام رو به عقب، دوم رسوخ در

بازار، سوم توسعه بازار و چهارم تنوع همگون می‌باشند، برنامه جامع و عملیاتی تدوین نمایند. این برنامه‌ها باید در زمان مورد انتظار یا بودجه تخصیص داده شده و روند پیشرفت برنامه، مورد ارزیابی و کنترل عملیاتی قرار گیرند.

کنترل استراتژیک توسط واحد برنامه‌ریزی استراتژیک هدایت شده و مفروضاتی را که برنامه‌ریزی بر اساس آن تهیه شده کنترل کرده و تغییرات را به مدیران انتقال می‌دهد تا جهت برنامه‌های جایگزین یا اصلاح آن اقدام مقتضی صورت گیرد.

کنترل استراتژیک شامل به روز کردن ماتریس SWOT نیز خواهد بود. در طی برنامه عملیاتی و اجرای برنامه‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها، بازنگری می‌شود. مثلاً مدیر منابع انسانی علاوه بر کارهای روتین و معمول خود شرح فعالیت‌های مربوط به واحد منابع انسانی و زمان تقویمی آن را همراه شرح نیازمندی‌ها و بودجه درخواستی به واحد برنامه‌ریزی استراتژیک کتباً ارائه می‌نماید. واحد برنامه‌ریزی استراتژیک، نتایج، فعالیت‌ها و روند کار را پیگیری و به طور مستمر گزارشاتی را تهیه و با ارتباط دو سویه با مدیر عامل و مدیران واحد ها، حالت استراتژیک را در سازمان حفظ خواهد کرد.

تبادل پویا میان اهداف سازمان از یک طرف، قوت‌ها و ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های پدید آمده، لازمه حفظ حالت استراتژیک می‌باشد که با تعبیه سیستم‌های جذب و تحلیل اطلاعات درون و برون سازمانی این امر به کمک سیستم‌های اطلاعات مدیریت انجام خواهد گرفت. تقویت قابلیت‌های کلیدی که اساس مزیت‌های رقابتی است باید مورد عنایت و تقویت قرار گیرد و تلاش در جهت قابلیت سازی انجام پذیرد که بتوان با چنین قابلیت‌هایی منافع نهفته در فرصت‌های بیشتری را به دست آورد.

شرکت از ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک و تفکر سیستمی نباید غافل باشد، مدیران ارشد که صلاحیت فرهنگ‌سازی را داشته باشند باید پیشگام یک انقلاب درونی و یک تحرک و پویایی جدید باشند.

همسویی اهداف فردی و اهداف استراتژیک شرکت، روند اجرای استراتژی را تسهیل خواهد کرد و اتخاذ استراتژی مناسب خواه ناخواه نیازمند تغییر است که هدایت و مدیریت این تغییر به درک کافی از منابع انسانی نیاز دارد. تقویت روحیه همکاری، وفاداری و رضایتمندی در آحاد پرسنل شرکت، نیازمند طراحی برنامه و صرف دقت و کارهای مدیریتی است که نیل به اهداف و تحقق استراتژی را با اطمینان بیشتری روبه‌رو خواهد کرد. آموزش‌های مکرر در زمینه‌های تخصصی و همچنین آموزش‌های مربوط به تقویت ادراکات انسانی از جمله آموزش‌های ارتقا روابط اجتماعی و غیره و احیای دیدگاه‌های جدید به زندگی در رفتار سازمانی و ارتباط خانواده پرسنل با شرکت و تعمیق این روابط و آشنایی با مشکلات کار می‌تواند در ارتقاء روحیه پرسنل موثر باشد.

۴-۵) پیشنهادهای کاربردی

۱-۴-۵) ادغام رو به عقب

تهیه مواد اولیه توسط خود شرکت، اولویت اول حاصل از محاسبات ویکور می‌باشد. با توجه به رقابت شدید در صنعت و نبود تمایز بین شرکت‌ها و محصولات، رقابت در صنعت بر روی قیمت متمرکز شده است. با توجه به هزینه‌های بالای مواد اولیه در صنعت لذا پیشنهاد می‌شود شرکت جهت تأمین مواد اولیه از درون تلاش کند. برای این کار لازم است شرکت در ابتدا هزینه‌های اولیه وارد بر شرکت جهت تأمین مواد اولیه برنامه‌ریزی کند و برنامه‌ریزی‌های خود را برای این کار در بازه‌های زمانی ۵ تا ۱۰ سال قرار دهد.

۲-۴-۵) رسوخ در بازار

رسوخ در بازار و افزایش سهم بازار، اولویت دوم حاصل از محاسبات ویکور می‌باشد. شرکت برای افزایش سهم بازار خود در عرصه تبلیغات راه‌های متعددی را در پیش‌روی خود دارد. در ابتدای امر شرکت می‌تواند از سیاست‌های ترویج بهره‌گیرد. استفاده از واحد روابط عمومی قوی جهت ارتباط با روابط عمومی سازمان‌های بزرگ و دولتی پیشنهاد می‌شود. برای افزایش سهم شرکت در سازمان‌های دولتی، شرکت باید

تمرکز خود را بر روی افزایش رضایت مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی قرار دهد و نه کیفیت کالا و خدمات.

برای رسوخ در بازار شرکت‌های خصوصی بزرگ، شرکت باید بر روی تحویل سریع و کالا با کیفیت مناسب و کامل استفاده کند. برای شرکت‌های کوچک هم سیاست‌های تشویقی مانند تخفیف، جایزه، بن کالا و.... پیشنهاد می‌شود. این راهکار بیشتر مناسب شرکت‌های کوچک‌تر با توان مالی کمتر می‌باشد لذا با توجه به توان مالی شرکت‌های بزرگ آنها کمتر به جنبه‌های مالی اهمیت می‌دهند و بیشتر تمرکزشان بر روی کیفیت کالا است.

۵-۴-۳) توسعه بازار

عرضه محصولات و خدمات به مناطق جغرافیایی جدید، اولویت سوم حاصل از محاسبات ویکور می‌باشد. شرکت فکر بکر مانا ایرانیان عمده فروش خود را در شهر تهران متمرکز نموده است، لذا با توجه به ورود رقبای جدید به این صنعت به علت موانع خروج پایین، شرکت تا حدی با کاهش فروش مواجه شده است لذا لازم است که شرکت برای اعطای نمایندگی در سایر استان‌ها اقدام نماید. با توجه به رشد صنعت تبلیغات در شهرهای دیگر فرصت مناسبی برای شرکت وجود دارد تا با گسترش فعالیت‌ها به سایر شرکت‌ها فروش خود را افزایش دهد.

البته باید به این نکته توجه کرد با توجه به اهمیت زمان تحویل در این صنعت شرکت باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند تا زمان تحویل از تهران تا سایر شهرستان‌ها را کاهش دهد. برای این کار پیشنهاد می‌شود تا دستگاه‌های چاپ را در شهرهایی قرار دهد که از نظر مسافت نسبت به سایر شهرها در شرایط بهتری باشد لذا شرکت باید از واحد برنامه‌ریزی تولید برای بهینه کردن نقطه مکان‌یابی استفاده کند.

۵-۴-۴) تنوع همگون

تولید کالا و خدمات متنوع، اولویت چهارم حاصل از محاسبات ویکور می‌باشد. برای این کار لازم است که شرکت وارد دیگر حوزه‌های تبلیغات مانند ساخت تیزرهای تبلیغاتی، تابلوهای تبلیغات شهری، تبلیغ بر روی بدنه‌های اتوبوس و صندلی‌ها، تبلیغات اینترنتی و.... شود. برای این کار شرکت باید ابتدا سرمایه‌های لازم برای ورود به این حوزه‌ها را محاسبه کرده و سپس نحوه‌ی فعالیت مناسب را مشخص کند. با توجه به این که این نوع تبلیغات فقط مخصوص بعضی از شرکت‌های خاص می‌باشد و تمام کسب و کارها از این نوع سبک تبلیغات استفاده نمی‌کنند لذا شرکت باید با احتیاط بیشتری وارد این حوزه‌ها شود.

لازم به ذکر است که ورود به بعضی از این حوزه‌ها نیازمند اخذ مجوز و شرکت در مزایده‌ها هم می‌باشد. به طور مثال برای دریافت تابلو تبلیغاتی در سطح شهر شرکت باید در مزایده‌های شهرداری‌های مربوطه شرکت کند، لذا تنها منابع مالی و انسانی لازمه موفقیت در این صنعت نمی‌باشد و شرکت باید برای موفقیت در اخذ مجوزها و پیروزی در مزایده نیز باید برنامه‌ریزی کند.

۵-۵) محدودیت‌های تحقیق

لازمه انجام یک برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب توانایی سازمان در پیش‌بینی رخدادهای آینده و برنامه‌ریزی لازم برای مواجهه با این رخدادها می‌باشد. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق حاضر عدم وجود شفافیت لازم در اطلاعات اقتصادی کشور جهت پیش‌بینی رخدادهای آینده بود. فضای سیاسی حاکم بر اقتصاد کشور باعث شده است که کوچکترین تحولات سیاسی تأثیری شگرف بر روی اقتصاد و بنگاه‌های اقتصادی حال حاضر کشور بگذارد و همین تأثیر، توانایی سازمان‌ها را در پیش‌بینی رخدادهای آینده کاهش می‌دهد.

محدودیت دیگر تحقیق حاضر عدم آشنایی مدیران سازمان با اصول و ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. این امر باعث شده است که بخش عمده‌ای از زمان تحقیق جهت توضیح همین اصول و قواعد جهت انجام مصاحبه و پرکردن جداول مربوطه صرف شود. البته یک تحقیق میدانی که توسط همین محقق انجام شد به این نتیجه رسید که متأسفانه نه تنها این بنگاه اقتصادی بلکه اکثر بنگاه‌های اقتصادی کشور از عدم اطلاع از قواعد برنامه‌ریزی استراتژیک رنج می‌برند. لذا به نظر می‌رسد آموزش‌های لازم در این جهت توانایی بنگاه‌های اقتصادی کشور را افزایش می‌دهد.

محدودیت دیگر تحقیق متأسفانه عدم تمایل افراد سازمان جهت کار تیمی و از خود گذشتگی می‌باشد. برای موفقیت سازمان لازم است که مدیران بخش‌های متفاوت انجام امور را در راستای یک هدف واحد که موفقیت سازمان است ببینند، نه اینکه هر واحد سازمان فقط برای موفقیت بخش خود فعالیت کند. این نوع تفکر باعث می‌شود که در سازمان تعارض ایجاد شود لذا ممکن است برنامه‌ای برای یکی از واحدها مناسب نباشد و اعضای آن واحد را به زحمت بیشتر بیافکند ولی در عاقبت وضعیت فعلی سازمان را بهبود بخشد.

منابع و مآخذ:

داخلی:

- ۱) استونر، جیمز، ای اف و فریمن، دانیل آر (۱۳۷۹) مدیریت، ترجمه پارسیان و اعرابی، دفتر نشر پژوهش فرهنگی های تهران، چاپ اول
- ۲) وفایی فرهاد، (۱۳۷۹)، طراحی یک مدل تصمیم گیری چند معیاره برای تخصیص بهینه کارانه در واحد های ستادی بانک رفاه کارگران، پایان نامه کارشناسی ارشد، منتشر نشده، دانشگاه تربیت مدرس
- ۳) صبوری اصغر (۱۳۸۴)، بررسی و تعیین آمیخته ترفیع مناسب برای محصولات لبنی پگاه لرستان با استفاده از تصمیم گیری چند معیاره، پایان نامه کارشناسی ارشد، منتشر نشده، دانشگاه شهید چمران اهواز
- ۴) صدقیانی، جمشید (۱۳۸۰) رویکردی ریاضی به فرایند تحلیل سلسله مراتبی، مطالعات مدیریت، شماره ۳۱ و ۳۲
- ۵) اصغری پور، محمد جواد (۱۳۷۷)، تصمیم گیری های چند معیاره، انتشارات تهران، چاپ اول دانشگاه تهران
- ۶) حسینی سید محمود (۱۳۶۸)، نگاهی به فرایند مدیریت استراتژیک مجله دانش مدیریت، شماره ۶ و ۷
- ۷) ستاک مصطفی (۱۳۷۵)، تصمیم گیری گروهی با معیار های چندگانه کیفی، پایان نامه کارشناسی ارشد، منتشر نشده، دانشگاه علامه طباطبائی
- ۸) گلوک، ویلیام اف و جاچ، لارنس آر (۱۳۷۹)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، شرکت فرهنگی انتشارات یادواره، ص ۸۵-۹۰
- ۹) مورهد، گریفین (۱۳۸۳) رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا، انتشارات مروارید، تهران چاپ سوم، ص ۴۰۹
- ۱۰) فرد، آر دیوید، (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ دوم سال ۴۳ - ص ۴۵
- ۱۱) آذر، عادل آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران انتشارات سمت، جلد اول، چاپ دوم، ۱۳۷۷

۱۲) احمدی، موسی، بررسی تطبیقی از جایگاه محصولات ایران خودرو در منحنی عمر مربوطه و تبیین استراتژی بازاریابی مناسب پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق، تهران؛ ۱۳۸۲

۱۳) اسکات ریچارد، سازمان ها: سیستم های حقوقی، حقیقی و باز؛ ترجمه محمد رضا بهرنگی؛ تهران؛ انتشارات کمال تربیت، چاپ دوم، ۱۳۸۲

۱۴) اسکافی، امیر رضا، سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)؛ سید محمد اعرابی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی؛ تهران؛ ۱۳۸۴

۱۵) اسلام، علی اکبر، طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی برای توسعه صنعت توریسم ایران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران؛ ۱۳۸۳

۱۶) اسلام، علی اکبر؛ برنامه ریزی بازاریابی: مفاهیم، الگوها، ساختارها، استراتژی ها، تجربیات و مستندات؛ تهران؛ انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۲

۱۷) پورتر، مایکل (۱۳۹۱). استراتژی رقابتی تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا، چاپ چهارم، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

۱۸) خسروی، مجتبی (۱۳۸۸) شناسایی استراتژی های شرکت های بیمه و رابطه آن با عملکرد سازمانی، پایان نامه دانشجویی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۱۹) سلیمیان، حسین (۱۳۹۱). گونه شناسی استراتژی های کسب و کار، تدبیر، ۲۴۲

۲۰) نخعی کمال آبادی، عیسی، امیرآبادی، محمد، محمدی پور، هیرش (۱۳۸۹). انتخاب استراتژی بهینه بر اساس تحلیل SWOT و روش فرآیند تحلیل شبکه ای ANP (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی اراک). فصلنامه مدیریت صنعتی، ۵(۱۱)، ۲۱-۳۴

۲۱) میرفخرالدینی، سید حیدر، امیری، یاسر (۱۳۸۹). ارائه راهکارهای ارتقاء خدمات الکترونیکی بانکها با رویکرد ANP، BSC، فازی و TOPSIS فازی (مطالعه موردی: بانک های دولتی منتخب استان فارس) مدیریت صنعتی، ۲(۵)، ۱۴۱-۱۵۸

۲۲) میرزایی، حمیدرضا، رجوعی، مرتضی، اخروی، امیرحسین (۱۳۹۰). تدوین راهبردهای مجتمع های دامداری شیری با استفاده از AHP گروهی - فازی. *نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی* ۲۵(۴)، ۴۲۸-۴۴۰.

۲۳) ملکی، محمد حسن، محقر، فاطمه، کریمی دستجردی، داوود (۱۳۸۹). تدوین و ارزیابی استراتژی های سازمانی با بکارگیری مدل های SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۸(۲۱)، ۱۵۹-۱۷۶.

۲۴) قدسی پور، سیدحسن (۱۳۸۵). "مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره فرآیند سلسله مراتبی AHP"، *تهران، نشریه دانشگاه امیرکبیر*

۲۵) شوندی، حسن (۱۳۹۱). "نظریه مجموعه های فازی و کاربرد آن در مهندسی صنایع و مدیریت"، *تهران، نشریه علوم پایه*.

۲۶) رحمان سرشت، حسین، قدرتیان کاشان، سیدعبدالجابر (۱۳۸۹) "ارزیابی چند سطحی عوامل موثر بر رقابت مندی کل صنعت در ایران" *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴، ۴۱-۱۵.

۲۷) خورشید، صدیقه، رنجبر، رضا (۱۳۸۹). "تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک های چند شاخصه فازی" (*فصلنامه مدیریت صنعتی*)، ۵(۱۲)، ۱۹-۳۹.

۲۸) علی احمدی، ع، فتح الله، م، و تاج الدین، ا. (۱۳۸۲). *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات تولید دانش، چاپ ششم

۲۹) لاولاک، ک، و رایت، ل (۱۳۸۵). *اصول مدیریت بازاریابی خدمات*. ترجمه بهمن فروزنده، اصفهان: آموخته، چاپ اول

خارجی:

۳۰) Richard, lynch (۱۹۹۷) corporate strategy, **financial Times**, PP. ۱۱۸-۱۲۰.

۳۱) Harrison, St. John (2nd) (1998) Strategic Management of Organizations and Stakeholders, South Western College Publishing. pp. 150-160.

۳۲) Leslie Rue (1989) Strategic Management, **Mc- Grew- Hill**, PP. 215-236

George Abtainer, John F. miner, Edmund F. Gray (3 rd ed) (1999) Management ٣٣)Policy and Strategy, **Mcmillan Publishing company**, P 51.

٣٤)George Liftman (1998) Strategic Manage Emend, **McGraw Hill**, PP 62-74.

٣٥)Kritner Robert & kinicki Angelo, (2000) Organizational Bahavior, **Mccraw-Hill Company**, 5th ed, 2000, P. 340.

٣٦)Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir,Y., &Charoenngam, Ch., (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity**, 62(2).

٣٧)Slater, S.F., &Olson, E.M., (2000). StrategyType and performance: The Influence of Sales Force Management. **Strategic Management Journal**, 21(8).

٣٨)Sidik, L., (2012). Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance. **Procedia Economics and Finance**, 4(2).

٣٩)Salavou, H., &Halikias,J. (2009). Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage. **European Business Review**, 21(2).

٤٠)Salavou, H., (2010). Strategy types of service firms: evidence from Greece, **Management Decision**, 48(7).

٤١)Nandakumar, M.K., Ghobadian, Abby., & O'Regan, Nicholas., (2011). Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60 (3).

٤٢)Kotha, S., &Vadlamani, BL., (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, **Strategic Management Journal**, 16(1).

٤٣)Kim, L., Nam, D., & Stimpert, J.L., (2004). The Applicability of porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions, **Journal of Management**, 30(5).

۴۴) Hakansson, H., & Snehota, I., (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, 5(3).

۴۵) Rezaei, J., & Ortt, R. (2013). Multi-criteria supplier segmentation using a fuzzy preference relations based AHP. **European Journal of Operational Research**, 225(1), 75-84.

۴۶) Ramírez Alesón, M., & Escuer, M. E. (2002). The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large Spanish firms. **Spanish Economic Review**, 4(2), 119-137.

۴۷) Picone, P. M. (2012). Conglomerate diversification strategy and corporate performance, dissertation, University of Catania.

۴۸) Ozkan-Canbolat, E. (2011). Social Capital Influences On Business Groups' Diversification Strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(0), 1436-1443.

۴۹) Nilsson, J., & Dijk, G. (1997). Strategies and structures in the Agro-food industries, Netherlands.

۵۰) Mohammadpur, M., & Tabriz, A. A. (2012). SWOT Analysis using of Modified Fuzzy QFD – A Case Study for Strategy Formulation in Petrokaran Film Factory. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41(0), 322-333.

۵۱) Luo, Z., & Qin, Z. (2012). SWOT Analysis of Functions of Chinese Universities. **IERI Procedia**, 2(0), 253-257.

۵۲) Lee, W., & Lee, N. S. (2007). Understanding Samsung's Diversification Strategy: The Case of Samsung Motors Inc. *Long Range Planning*, 40(4–5), 488-۵۰۴.

۵۳) Ducassy, I., & Prevot, F. (2010). The effects of family dynamics on diversification strategy: Empirical evidence from French companies. **Journal of Family Business Strategy**, 1(4), 224-235.

Δ4)Anıl, İ., & Yiğit, İ. (2011). The Relation between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research on Companies Registered to the Istanbul Stock Exchange Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(0), 1494-1509.

Absteract

In present age On one hand companies in particular industry, competition between companies increase and sterategic planning grow the companies and save them in high competition in the particular industry. In the other hands decision making difficult for managments and decision making in unreliability term can help companies.

In present research marketing strategic planning design for FEKR BEKR MANA company and In the other hands for help to managers to decision making using Multi Criteria Decision Making with Fuzzy Approach. In start as respect all of possible strategies checked then for hegemony of strategies using Fuzzy vikor that the hegemonies were: 1) verticality affricate strategy 2) authority in market strategy 3) market development strategy 4) standard variety strategy

The result of this research show that FEKR BEKR MANA company changed their prioritize in marketing strategies and putted up their new strategies on result of this research

Key words: sterategic planning, Multi Criteria Decision Making, Fuzzy vikor, marketing strategies, Fuzzy hegemony



Shahrood University Of Technology
Faculty of Industrial Engineering and Management

**The Marketing strategic planning and selection Appropriate strategy
with using Multi Criteria Decision Making with Fuzzy Approach**

Mojtaba Kheradyar

Supervisor:
Dr. Mohamad Mouavi Shahroudi

February 2016