



## ضرورت تدوین استراتژی‌های بازاریابی در دوران پساتحریم

دکتر علی ربیعی (الف) - اعظم سرافرازی\* (ب)

الف) دکترای مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران

ب) کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور، raheleh.sarfaraz09@gmail.com

### چکیده

برداشته شدن تحریم‌ها و زمزمه‌های ورود برندهای معتبر به کشور، برندها و تولیدکنندگان ایرانی را نگران کرده و برخی از آنها را بر آن داشته که برنامه‌ریزی و استراتژی‌هایی را مختص شرایط پساتحریم اتخاذ کنند. تولیدکنندگانی که در چند سال گذشته برای بقا در بازار دست و پا می‌زدند، حال باید وارد فضای رقابتی جدید شوند تا بتوانند در رقابت با برندهای خارجی حرفی برای گفتن داشته باشند و از سهم بازار خود دفاع کنند. از طرفی برداشتن تحریم‌ها شرایط صادرات برندهای ایرانی را به کشورهای دیگر تسهیل کرده است و اگر در ذهن مدیران ایرانی رویای صادرات محصول به کشورهای دیگر نقش بسته است، قطعاً باید استراتژی و برنامه‌ریزی‌های هدفمندی را اتخاذ کنند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تدوین استراتژی‌های بازاریابی در دوران پساتحریم صورت گرفته است. مطالعه حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می‌باشد. برای خوشه بندی استراتژی‌های بازاریابی در دوران پساتحریم از رویکرد مدلسازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان شاخص‌های شناسایی شده شاخص‌های «بهبود کیفیت و عمر محصول» و «انعطاف در روش‌های تولید و انتخاب گزینه‌های بهتر» و «برنامه توسعه ارتباط با مشتریان» بعنوان شاخص‌های سطح اول و «بهبود طراحی محصول» و «توسعه جغرافیایی در کشور» بعنوان شاخص‌های سطح دوم و شاخص‌های دیگر به ترتیب در سطوح بعدی قرار گرفتند. در خاتمه، نتایج حاکی از اینست که در عصر پساتحریم تدوین استراتژی‌های بازاریابی در دوران پساتحریم منجر به خلق ارزش برای شرکت، مشتریان و البته جامعه می‌شود

واژگان کلیدی: رقابت جهانی، سیاست، بازاریابی، استراتژی، پسا تحریم

## ۱- مقدمه

در دوران پساتحریم سازمان‌های ایرانی باید به دوره‌های چهارگانه اقتصاد بهبود، بحران، رونق و رکود توجه کنند. قبل از بهبود، واقعیت امر این است که در کشور بحرانی بود و قبل از بحران هم کشور با رکودی مواجه بود و سازمان‌های ایرانی یک دوره هشت‌ساله رکود و بحران را سپری کردند. سازمان‌ها باید به این موضوع توجه کنند که در دوره بحران چه تقاضاهایی ارضا نشده بود و برای ارضای آنها برنامه‌ریزی و استراتژی‌هایی را اتخاذ کنند. همچنین، سازمان‌های ایرانی در شرایط پس از تحریم نگران هستند شرکت‌های خارجی که قصد ورود به بازار ایران را دارند، کسب‌وکار سازمان‌های ایرانی را کساد کنند و ایرانی‌ها بخش اعظمی از بازار خود را از دست بدهند. به همین دلیل برخی از سازمان‌های ایرانی درصدد هستند که بخشی از کسب‌وکار خود را در خارج کشور گسترش دهند و در داخل هم تغییرات برنامه‌ریزی‌شده‌ای لحاظ نشده است.

از طرفی سازمان‌های ایرانی و شرایط عمومی کشور کمتر به این موضوع پرداخته که در شرایط پساتحریم برندهای داخلی نیز می‌توانند محصولات خود را به خارج از کشور صادر کنند و این موضوع بسیار حائز اهمیت است که سازمان‌های ایرانی در راستای صادرات چه استراتژی‌هایی را باید اتخاذ کنند. اغلب صاحب‌نظران از افزایش حجم واردات کالاهای مصرفی در دوران پساتحریم ابراز نگرانی کرده و عدم مدیریت صحیح این امر را عاملی برای نابودی تولید ملی می‌دانند. در این شرایط آیا برندهای داخلی در شمار بازیگران اصلی صحنه کسب‌وکار ایران خواهند بود؟ بدون شک در این دوران برندهای ما با رقاباتی روبه‌رو هستند که دارای استراتژی‌های قدرتمند جدید هستند؛ آیا در این شرایط، کسب‌وکارهای داخلی توان رقابت با آنان را خواهند داشت؟ هدف این مقاله اساساً تبیین این موضوع است که در عصر پساتحریم کسب‌وکارهای داخلی برای بقا و کسب سود بیشتر چه استراتژی‌های بازاریابی در دوران پساتحریم را برای خود تدوین نمایند که این منجر به خلق ارزش برای شرکت، مشتریان و البته جامعه خواهد شد.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

## ۲-۱- پساتحریم و ویژگی‌های آن

تحریم‌ها از جمله فنون کاربست اجبار اقتصادی در روابط بین‌الملل و بخشی از تدابیر تنبیهی هستند (ساعد، ۱۳۸۹: ۱۷۷). از منظر «مالوی» تحریم اقتصادی هر ممنوعیت مالی مختص یک کشور است که بر کشور هدف یا اتباع آن وضع می‌شود و اثر مورد نظر از آن ایجاد سوء کارکرد در معاملات تجاری و مالی در خصوص هدف مشخص شده و در خدمت اهداف سیاست خارجی مشخص شده است (لوفلد، ۱۳۹۰). در تحریم تجاری که یک حکومت برقرار می‌کند، ورود کالاهای خاص یا همه محصولات صادراتی کشور تحریم شونده ممنوع می‌گردد (هالستی، ۱۳۷۳). تحریم‌های سال‌های اخیر آثار مختلفی بر اقتصاد ایران داشته است. لغو تحریم‌ها نیز آثار گوناگونی بر اقتصاد خواهد داشت که به دلیل گستردگی از آن به عنوان دوره پساتحریم نام می‌برند.

دوران تحریم بطور قطع پایان پذیرفته و اقتصاد کنونی و آینده نزدیک بعنوان اقتصاد پساتحریم دارای ویژگی‌های خاصی نسبت به دوران گذشته خواهد بود. برخی از مهمترین موارد مثبت این ویژگی‌ها عبارتند از: (۱) حضور رسمی، قانونی و باصلابت در بازارهای جهانی (۲) سهولت در برقراری ارتباط با قطب‌های اقتصادی جهانی، قاره‌ای و منطقه‌ای (۳) سهولت در کسب بازارهای جدید در سطح منطقه‌ای، قاره‌ای و بین‌المللی (۴) سهولت در جذب مشتریان و اجرای تبلیغات رسمی و آشکار در سطح جهانی، قاره‌ای و منطقه‌ای (۵) سهولت در خرید،

دریافت و انتقال فناوری به داخل کشور. اما این فقط یک روی سکه است و می‌بایستی به روی دوم این سکه نیز نظر انداخت. حضور آزاد شرکتهای خارجی با حداقل چهار مزیت رقابتی قدرتمند همراه است شامل (۱) برخورداری از پشتوانه مالی سطح بالا (۲) برخورداری از فناوری پیشرفته (۳) برخورداری از برند شناخته شده و بعضاً برتر از برندهای ایرانی (۴) ارائه محصولات و خدمات با کیفیتی به مراتب بالاتر از تولید و ارائه داخلی (صادقی و کاظمی راد، ۱۳۹۴).

## ۲-۲- برنامه جامع و کلان دوران پساتحریم

برنامه جامع و کلان دوران پساتحریم را می‌توان در سه بخش کلی تقسیم بندی نمود:  
بخش اول برنامه آمادگی ورود به بازارهای جهانی است که شامل چشم انداز، استراتژی ها، برنامه‌های آنی، کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت بمنظور آمادگی ورود به بازارهای جهانی می‌باشد. بخش دوم شامل پذیرش شرکتهای خارجی در داخل کشور می‌باشد که شامل چشم انداز، استراتژی ها، برنامه‌های آنی، کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت بمنظور پذیرش شرکتهای خارجی در داخل کشور می‌باشد و بخش سوم شکار فرصت‌های حضور در خارج از کشور و مقابله با تهدیدهای حضور در خارج از کشور می‌باشد که شامل برنامه‌های آنی، کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت به منظور شکار فرصت‌های پیش رو در سطح داخلی و مقابله با تهدیدهای حضور در خارج از کشور است (صادقی و کاظمی راد، ۱۳۹۴).

## ۳-۲- مراحل دوره پساتحریم

دوره پساتحریم را می‌توان به پنج مرحله تقسیم بندی نمود شامل:

۱. دوره پیشواز
۲. دوره آثار فوری
۳. دوره آثار کوتاه مدت
۴. دوره آثار میان مدت
۵. دوره آثار بلند مدت

دوره پیشواز از زمان توافق و انتشار برجام تا اجرای آن و آغاز رسمی لغو تحریم ها می‌باشد. دوره آثار فوری دوره‌ای است که از لغو تحریم ها آغاز می‌شود و تا پایان سال شمسی ادامه دارد. دوره آثار کوتاه مدت دوره یک ساله پس از آغاز لغو تحریم ها است. دوره آثار میان مدت دوره پس از آغاز لغو تحریم ها تا پایان دولت فعلی می‌باشد. دوره آثار بلند مدت نیز دوره پس از آغاز لغو تحریم ها تا مرحله بعدی شرایط اقتصادی که پیش بینی می‌شود ۳ تا ۵ سال باشد.

## ۴-۲- شاخص‌های استراتژیک بازاریابی دوران پساتحریم

در یک تقسیم بندی انواع استراتژی ها به سه دسته استراتژی‌های کل شرکت، استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای طبقه بندی می‌شوند. استراتژی وظیفه‌ای نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است. استراتژی‌های سطح وظیفه عبارتند از استراتژی‌های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی. بنابراین استراتژی بازاریابی در سطح استراتژی‌های وظیفه‌ای قرار می‌گیرد. استراتژی‌های بازاریابی ابزاری هستند که اهداف توسط آنها حاصل می‌شود. این استراتژی ها مربوط به این سوال هستند که

چگونه اهداف می‌توانند عملی گردند. موفقیت طرح بازاریابی به کارایی استراتژی بازاریابی بستگی دارد. استراتژی می‌تواند برای هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی تعیین گردد. در واقع استراتژی بازاریابی شامل متغیرهای متفاوتی است که شرکت می‌تواند آنها را کنترل کند یا خود را با متغیرهای غیر قابل کنترل وفق دهد تا بصورتی مناسب به اهدافش نائل شود. آن گروه از متغیرها که قابل کنترل است مربوط به امکانات و اختیارات درونی شرکت می‌شوند و گروه دیگری که قابل کنترل نیستند متغیرهای محیطی شامل تقاضا، نیروهای رقابت، ساختار توزیع، قوانین بازاریابی، هزینه‌های غیر بازاریابی می‌باشند. متغیرهای قابل کنترل استراتژی بازاریابی شامل محصول، قیمت، مکان، توزیع، پرسنل، دارایی‌ها و امکانات فیزیکی و فرآیند می‌باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

استراتژی‌های بازاریابی را فارغ از شرایط قبل از تحریم، حین تحریم و پساتحریم باید به چهار دسته تقسیم کرد که شامل استراتژی‌های دفاعی، حمله‌ای، حمله از جناحین و چریکی می‌شود و هنگامی که تحریم‌ها برداشته می‌شود ممکن است جایگاه سازمانی در داخل کشور تغییر کند و آن سازمان مجبور به تغییر استراتژی شود. استراتژی دفاعی را معمولا برندهای اول و دوم هر منطقه یا بازار استفاده می‌کنند و برندهای اول و دوم بازار با این استراتژی در راستای دفاع از سهم بازار خود باید به محصولات خود حمله کنند و آنها را ارتقا دهند و محصولات جدیدی را به بازار عرضه کنند. این شرکت‌ها باید تحقیقات بازاری انجام دهند و روی این موضوع سرمایه‌گذاری کنند. از طرفی استراتژی حمله برای برندهای سوم و چهارم مناسب است و به‌صورت کلی از برندهای دوم بازار به بعد دیگر خیلی پیشنهاد نمی‌شود شرکت‌ها تحقیقات بازاری را انجام دهند؛ چون تحقیقات بازار برای این برندها بسیار هزینه‌بردار خواهد بود. از طرفی با تحقیقات بازار که برندهای سوم و چهارم بازار انجام می‌دهند، برندهای اول و دوم از آن استفاده‌هایی می‌کنند و حتی آن را کپی و محصولاتی را براساس تحقیقات بازار برندهای سوم و چهارم وارد بازار می‌کنند و چون برندهای اول و دوم از نظر مالی، تکنولوژی و... قوی‌تر هستند و سهم بازار بیشتری نیز دارند به‌راحتی می‌توانند برندهای سوم و چهارم را از بازار حذف کنند. در این میان پیشنهاد می‌شود برندهای سوم و چهارم به سهم بازار و نقاط ضعف برندهای اول و دوم حمله کنند. استراتژی برندهای بعدی بازار باید حمله به جناحین باشد؛ یعنی به‌کل صنعت حمله کنند و سازمان‌ها صنعت را رصد کنند و ببینند اگر در صنعت جای خالی محصولی احساس می‌شود، آن محصول را تولید کنند یعنی به سهم بازار برندهای اول و دوم کاری نداشته باشند و در بخش‌هایی از بازار که رقیب در آن ورود پیدا نکرده است سرمایه‌گذاری کنند و البته این موضوع به ذائقه مشتری ارتباطی ندارد. برندهایی که سهم بازار پایینی دارند و از نظر مالی ضعیف هستند باید از استراتژی چریکی استفاده کنند و تفاوت استراتژی چریکی با حمله به جناحین این موضوع است که برندهایی که به‌کل صنعت حمله می‌کنند، توان مالی دارند و در صورت عملکرد مناسب می‌توانند سهم بازار آن محصول را نگه‌دارند اما در استراتژی چریکی برند توان نگه‌داشتن سهم بازاری را که برای خود ایجاد کرده است، ندارد. همچنین، در دوران پسا تحریم، واحدهای کوچک و متوسط باید در داخل و خارج از کشور شبکه‌های بازرگانی و بازاریابی قوی داشته باشند تا زمینه رقابت آنها با رقبای خارجی فراهم شود.

## ۲-۵- استراتژی کلان برای برخورد با شرایط دوران پساتحریم

با توجه به رفتار تیم اقتصادی دولت نظر کارشناسان بر این است که استراتژی دولت برای دوران پساتحریم عبارتند از: رونق تدریجی بازار و کنترل نرخ تورم؛ بازسازی بخش خصوصی با بسته‌های حمایتی؛ برقراری تعادل ارزی (افزایش تدریجی نرخ ارز)؛ جذب سرمایه خارجی؛ و کاهش تعرفه واردات و رقابت صنایع برای جایگزینی واردات و توسعه صادرات. همچنین، سیاست‌های دولت در دوران پساتحریم ترکیبی از فرصت‌ها و تهدیدها را پدید

می‌آورد که مستلزم تحرک هوشمندانه است. این استراتژی ها عبارتند از: تولید جهانی، توسعه بازار و انعطاف در روش‌های تولید.

## ۲-۶- آثار شرایط دوران پساتحریم بر آمیخته بازاریابی

آثار شرایط دوران پساتحریم بر آمیخته بازاریابی عبارتند از:

- تغییر سطح انتظار مشتریان
- امکان مشارکت و اتحاد استراتژیک با برندهای معتبر خارجی
- برخورداری از مزیت نرخ ارز
- ایجاد فرصت‌های سرمایه گذاری با مشوق‌های دولتی
- امکان حضور در بازارهای منطقه
- کاهش حاشیه سود

جدول ۱- استراتژیهای آمیخته بازاریابی در دوران پساتحریم

محصول	جغرافیای فروش	قیمت	پیشبرد فروش
بهبود کیفیت و عمر محصول تولید محصولات با مصرف انرژی کمتر توسعه فنی برای شرایط آب و هوایی متفاوت به کارگیری فناوری‌های جدید برای کاهش قیمت تمام شده بهبود طراحی محصول نظرسنجی از عوامل فروش مطالعه بازار (کلینیک بازاریابی) برگزاری نمایشگاه‌ها نظرسنجی از بازرگانان	توسعه جغرافیایی در کشور افزایش فروش در مناطق با فروش کمتر توسعه به کشورهای منطقه	بهره مندی از شکاف نرخ ارز حفظ قیمت از طریق کاهش قیمت تمام شده (تعریف شده) انعطاف در روش‌های تولید و انتخاب گزینه‌های بهتر	برنامه توسعه ارتباط با مشتریان توسعه تجارت الکترونیکی طرح تعویض محصولات فرسوده (پرمصرف) نفوذ در بازارهای هدف خارجی با سمینارهای فروش، نمایشگاه‌ها و تبلیغات تلویزیونی و محیطی

## ۲-۷- استراتژی‌های عملیاتی بازار در دوران پساتحریم

توسعه بازار می‌تواند هم جغرافیایی و هم روی بخشهای مشتریان باشد. بر این اساس آمیخته بازاریابی که از این پس هدف خواهد بود معرفی می‌شود.

– محصول (Product)

- بهبود کیفیت و عمر محصول
- تولید محصولات با مصرف انرژی کمتر
- توسعه فنی برای شرایط آب و هوایی متفاوت
- به کارگیری فناوری‌های جدید برای کاهش قیمت تمام شده
- بهبود طراحی محصول

- نظرسنجی از عوامل فروش
- مطالعه بازار (کلینیک بازاریابی)
- برگزاری نمایشگاه‌ها
- نظرسنجی از بازرگانان
- جغرافیای فروش (Place)
- توسعه جغرافیایی در کشور
- افزایش فروش در مناطق با فروش کمتر
- توسعه به کشورهای منطقه شامل کشورهای آسیای مرکزی (ترکمنستان، تاجیکستان، ازبکستان، قزاقستان، قرقیزستان) افغانستان، عراق، سوریه، لبنان، ارمنستان و گرجستان، شمال و شرق آفریقا
- قیمت (Price)
- بهره‌مندی از شکاف نرخ ارز
- حفظ قیمت از طریق کاهش قیمت تمام شده (تعریف شده)
- انعطاف در روش‌های تولید و انتخاب گزینه‌های بهتر
- پیشبرد فروش (Promotion)
- برنامه توسعه ارتباط با مشتریان
- توسعه تجارت الکترونیکی
- طرح تعویض محصولات فرسوده (پرمصرف)
- نفوذ در بازارهای هدف خارجی با سمینارهای فروش، نمایشگاه‌ها و تبلیغات تلویزیونی و محیطی

### ۳- روش پژوهش

نظر به اینکه هدف اصلی از انجام این پژوهش خوشه بندی شاخص‌های استراتژیک بازاریابی در دوران پساتحریم است، بنابراین می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می‌باشد. برای خوشه بندی استراتژی‌های بازاریابی در دوران پساتحریم از رویکرد مدلسازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده شده است. برای تعیین توالی و روابط میان عناصر شناسایی شده با رویکرد ISM از دیدگاه خبرگان استفاده شده است.

سیج ISM را در سال ۱۹۷۷ ارائه کرد. روش ISM یک روش ساختار تفسیری است که در سال ۲۰۰۶ توسط آگاروال مطرح گردید و در سال ۲۰۰۷ توسط کانان در مقاله‌ای ارائه شد. در این روش ابتدا به شناسایی عوامل موثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه شده است. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد (کانان، ۲۰۰۸). روش ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود (کهن‌خاکی، ۱۳۹۴).

مدل ساختاری-تفسیری یک متدولوژی برای ایجاد فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد. عبارتی دیگر مدلسازی تفسیری-ساختاری یک فرایند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. متدولوژی ISM کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده بین عناصر یک سیستم می‌نماید. مدلسازی تفسیری-ساختاری در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل بوده و می‌تواند به اولویت بندی و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر نیز کمک نماید. همچنین می‌تواند به اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام نماید که کمک زیادی به مدیران در اجرای بهتر مدل طراحی شده می‌کند (آذر و بیات، ۱۳۸۷). در این مدل پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های مطالعه روابط بین ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از رابطه مفهومی "منجر به" تحلیل می‌شود. در نهایت الگویی از روابط سطح بندی شده پیرامون متغیرهای تحقیق بدست خواهد آمد.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### - شناسایی و تعیین معیارهای تصمیم گیری

در این تحقیق نخست بیست شاخص استراتژیک بازاریابی در دوران پساتحریم براساس ادبیات پژوهش و صاحبه‌های تخصصی انتخاب شدند. براساس مدل تحقیق گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آنها است. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در این تکنیک متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات میان عوامل بپردازند. ماتریس حاصل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد.

جدول ۲- شاخص‌های استراتژیک بازاریابی پساتحریم براساس آمیخته بازاریابی

عناصر اصلی	شاخص‌های استراتژیک
محصول (P11-P19)	بهبود کیفیت و عمر محصول، تولید محصولات با مصرف انرژی کمتر، توسعه فنی برای شرایط آب و هوایی متفاوت، به کارگیری فناوری‌های جدید برای کاهش قیمت تمام شده، بهبود طراحی محصول، نظرسنجی از عوامل فروش، مطالعه بازار (کلینیک بازاریابی)، برگزاری نمایشگاه‌ها، نظرسنجی از بازرگانان
جغرافیای فروش (P21-P24)	توسعه جغرافیایی در کشور، افزایش فروش در مناطق با فروش کمتر، توسعه به کشورهای منطقه، کشورهای آسیای مرکزی (ترکمنستان، تاجیکستان، ازبکستان، قزاقستان، قرقیزستان) افغانستان، عراق، سوریه، لبنان، ارمنستان و گرجستان، شمال و شرق آفریقا،
قیمت (P31-P33)	بهره مندی از شکاف نرخ ارز، حفظ قیمت از طریق کاهش قیمت تمام شده (تعریف شده)، انعطاف در روش‌های تولید و انتخاب گزینه‌های بهتر،
پیشبرد فروش (P41-P44)	برنامه توسعه ارتباط با مشتریان، توسعه تجارت الکترونیکی، طرح تعویض محصولات فرسوده (پرمصرف)، نفوذ در بازارهای هدف خارجی با سمینارهای فروش، نمایشگاه‌ها و تبلیغات تلویزیونی و محیطی

## - تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. این ماتریس توسط خبرگان و متخصصین فرآیند محوری تکمیل می‌گردد. اطلاعات حاصله بر اساس روش مدلسازی ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردیده است. منطق مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. (آذر و بیات، ۱۳۸۷) این ماتریس توسط خبرگان و متخصصین، تکمیل گردیده است. این ماتریس به عنوان ورودی تکنیک ISM محسوب شود. ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین ماتریس دریافتی تکنیک ISM در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری متغیرهای پژوهش

T	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P21	P22	P23	P24	P31	P32	P33	P41	P42	P43	P44
P11	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P12	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P13	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P14	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P15	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P16	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P17	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P18	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P19	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P21	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P22	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P23	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P24	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P31	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
P32	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
P33	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
P41	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
P42	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
P43	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
P44	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

## - شناسایی رابطه‌ها و تعیین سطح شاخص‌های استراتژیک بازاریابی

جهت شناسایی رابطه‌ها و تعیین سطح شاخص‌های استراتژیک بازاریابی، مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود.



جدول ۴ - مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

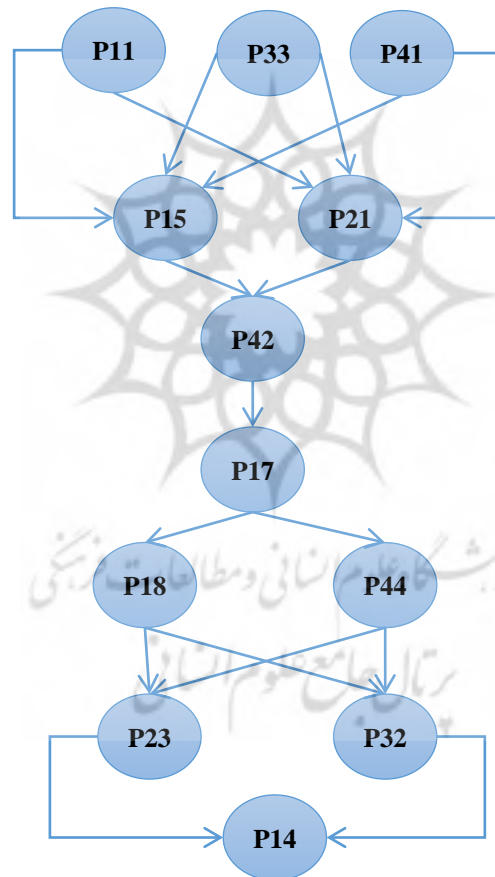
خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	
P11	P11,P12,P17,P33,P34,P41,P43,P44	P11,P21,P34,P43
P12	P12,P15,P16,P19	P11,P12,P15,P16,P22,P19
P13	P13,P15,P16,P22,P19,P31,P32,P33,P41,P42,P44	P13,P19
P14	P14,P15,P17,P18,P22,P19,P31,P33,P34,P41,P42,P43	P14,P17,P42
P15	P12,P15,P17,P18,P21,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P41,P42,P43,P44	P12,P13,P14,P15,P17,P18,P23,P24,P19,P33,P41,P42,P43
P16	P12,P16,P32,P44	P12,P13,P16,P18
P17	P14,P15,P17,P18,P21,P22,P23,P19,P34,P41,P43	P11,P14,P15,P17,P18,P21,P23,P19,P43
P18	P15,P16,P17,P18,P21,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P41,P42,P43,P44	P14,P15,P17,P18,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P41,P42,P43
P19	P12,P13,P15,P17,P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P41,P42,P43,P44	P12,P13,P14,P15,P17,P18,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P41,P42,P43,P44
P21	P11,P17,P21,P42	P15,P17,P18,P21,P23,P42
P22	P12,P22,P31,P32,P33,P34,P41,P43,P44	P13,P14,P15,P17,P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P42,P43,P44
P23	P15,P17,P18,P21,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P41,P42,P43	P15,P17,P18,P23,P24,P19,P31,P33,P41,P42
P24	P15,P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P42,P44	P15,P18,P23,P24,P19,P31,P32
P31	P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P43	P13,P14,P15,P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P34,P42
P32	P18,P22,P24,P19,P31,P32,P33,P41,P43,P44	P13,P15,P16,P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P41,P42,P43,P44
P33	P15,P18,P22,P23,P19,P31,P32,P33,P41,P42,P44	P11,P13,P14,P15,P18,P22,P23,P24,P19,P31,P32,P33,P41,P42,P43,P44
P41	P15,P18,P23,P19,P32,P33,P41,P43,P44	P11,P13,P14,P15,P17,P18,P22,P23,P19,P32,P33,P41,P43,P44
P42	P14,P15,P18,P21,P22,P23,P19,P31,P32,P33,P34,P42,P43,P44	P13,P14,P15,P18,P21,P23,P24,P19,P33,P34,P42,P43,P44
P43	P11,P15,P17,P18,P22,P19,P32,P33,P34,P41,P42	P11,P14,P15,P17,P18,P22,P23,P19,P31,P32,P34,P41,P42
P44	P22,P19,P32,P33,P34,P41,P42,P44	P11,P13,P15,P16,P18,P22,P24,P19,P32,P33,P34,P41,P42,P44

اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (ورودی‌ها) باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد. چنانچه اشتراک مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مقدم (خروجی‌ها) برابر باشد متغیر مربوطه در سلسله مراتب ماتریس ISM در بالاترین سطح قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را در جدول از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید. (جوانمردی و همکاران، ۱۳۹۰)

با توجه به خروجی محاسبات، متغیرهای «بهبود کیفیت و عمر محصول» و «انعطاف در روش‌های تولید و انتخاب گزینه‌های بهتر» و «برنامه توسعه ارتباط با مشتریان» به عنوان متغیرهای سطح اول تعیین می‌شوند. سایر متغیرها مجدد برای تعیین سطح مورد استفاده قرار گرفته‌اند. براساس محاسبات تعیین سطح دوم، متغیرهای «بهبود طراحی محصول» و «توسعه جغرافیایی در کشور» متغیرهای سطح دوم هستند. برای تعیین عناصر سطح سوم، متغیرهای سطح دوم حذف می‌شوند و یکبار دیگر مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن

متغیرهای سطح دوم محاسبه می‌شود. براساس نتایج مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آنها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح سوم انتخاب می‌شوند. با توجه به خروجی محاسبات تعیین سطح سوم در سلسله مراتب ISM متغیر «توسعه تجارت الکترونیکی» متغیر سطح سوم است. در ادامه «مطالعه بازار» متغیر سطح چهارم، دو متغیر «برگزاری نمایشگاه‌ها» و «نفوذ در بازارهای هدف خارجی با سمینارهای فروش، نمایشگاه‌ها و تبلیغات تلویزیونی و محیطی» متغیرهای سطح پنجم، «توسعه به کشورهای منطقه» و «حفظ قیمت از طریق کاهش قیمت تمام شده (تعریف شده)»، به عنوان متغیرهای سطح ششم و در نهایت «به‌کارگیری فناوری‌های جدید برای کاهش قیمت تمام شده» بعنوان متغیر سطح هفتم شناسایی شده‌اند. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۱ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.

شکل ۱- مدل پایه‌ای توسعه داده شده با روش ISM



##### ۵- خلاصه، نتیجه‌گیری و پیشنهادات پژوهشی

سازمان‌های ایرانی باید به دنبال خلاقیت‌هایی باشند و یکی از پدیده‌های که بازار ایران در آینده نیاز دارد، خلاقیت در مدیریت است؛ یعنی خارج از نظریه‌های موجود مدیریتی راهکارهایی را برای مدیریت چالش‌های پیش‌روی سازمان داشته باشیم. بازاریابی پساتحریم به مدل‌های جدید کسب‌وکار، استراتژی‌های نوین و مدیران نسل جدید نیاز دارد و در شرایط موجود دیگر نمی‌توان با سبک‌های مدیریتی گذشته، فعالیت‌های سازمان را

پیش برد و انتظار تحول داشت. از طرفی سازمان های ایرانی و شرایط عمومی کشور کمتر به این موضوع پرداخته که در شرایط پساتحریم برندهای داخلی نیز می توانند محصولات خود را به خارج از کشور صادر کنند و این موضوع بسیار حائز اهمیت است که سازمان های ایرانی در راستای صادرات چه استراتژی هایی را باید اتخاذ کنند. هدف این مقاله اساساً تبیین این موضوع بود که در عصر پساتحریم کسب و کارهای داخلی برای بقا و کسب سود بیشتر چه استراتژی های بازاریابی در دوران پساتحریم را برای خود تدوین نمایند که این منجر به خلق ارزش برای شرکت، مشتریان و البته جامعه شود. در این پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از اینست که از میان شاخص های شناسایی شده شاخص های «بهبود کیفیت و عمر محصول» و «انعطاف در روش های تولید و انتخاب گزینه های بهتر» و «برنامه توسعه ارتباط با مشتریان» بعنوان شاخص های سطح اول، «بهبود طراحی محصول» و «توسعه جغرافیایی در کشور» بعنوان شاخص های سطح دوم، متغیر «توسعه تجارت الکترونیکی» متغیر سطح سوم و شاخص های دیگر به ترتیب در سطوح بعدی قرار گرفتند. از آنجاییکه این پژوهش از محدود پژوهش هایی است که به بررسی استراتژی های بازاریابی در دوران پساتحریم پرداخته است، یکی از محدودیت های این پژوهش فقدان مطالعات پیشین و پیشینه نظری کافی در خصوص موضوع مورد بررسی بود. امید است که پژوهش حاضر راهکاری را برای پیشبرد تحقیقات آتی ارائه دهد.

#### فهرست منابع

- آذر، عادل، بیات، کریم. (۱۳۸۷). طراحی مدل فرآیند محوری کسب و کار با رویکرد معادلات تفسیری ساختاری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۱. شماره ۱. دانشگاه تربیت مدرس.
- حسینی، محمود؛ نکوئی زاده، مریم؛ مخزن، مریم. (۱۳۹۰) تجزیه و تحلیل استراتژی های بازاریابی شرکت های خدماتی در دوران رکود، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۶، صفحات ۱۱۷-۱۳۹.
- ساعد، نادر (۱۳۸۹)، تحریم های نظامی جمهوری اسلامی ایران در قطعنامه های شورای امنیت: مبنای مبناسازی و کالبدشکافی در رهیافت انتقادی؛ فصلنامه راهبرد دفاعی، سال هشتم، ش ۲۹.
- لوفلد، آندریاس اف (۱۳۹۰)، حقوق بین الملل اقتصادی، ترجمه محمد حبیبی مجنده، تهران، جنگل، جاودانه.
- صادقی، عبدالمجید و کاظمی راد محمد کاظم (۱۳۹۴)، برنامه استراتژیک پیشنهادی ویژه شرکتهای مدیریت تأمین پرداخت در دوران پساتحریم، نشریه داخلی شرکتهای اعتباری ایران کیش، شماره ۱۰.
- کهن خاکی، سمیرا؛ حیدری، محمود. (۱۳۹۴)، شناسایی عناصر زیربنایی تجارت سیار با استفاده از مدل سه شاخگی، فصلنامه اختصاصی بازاریابی پارس مدیر، دوره یک، شماره یک، زمستان ۱۳۹۴، صفحات ۱۱۱-۱۲۰.
- هالستی، کی. جی (۱۳۷۳)، مبانی تحلیل سیاست بین الملل، ترجمه بهرام مستقیم و مسعود طارم سری، تهران، وزارت امور خارجه، مؤسسه چاپ و انتشارات.

Warfield J.N.; Toward interpretation of complex structural modeling; IEEE Trans. Systems Man Cybernet. Vol.4, No.5, 1974.

Sage A. P.; Interpretive structural modeling: Methodology for large-scale systems; New York, NY: McGraw-Hil, 1977.

Kannan G, Haq AN, Sasikumar P, Arunachalam S. Analysis and selection of green suppliers using interpretative structural modeling and analytic hierarchy process. International Journal of Management and Decision Making 2008;9(2): 163-82.