

## تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی فرآورده‌های لبنی شرکت پگاه آذربایجان شرقی: کاربرد رهیافت تحلیل سلسله

### مراتبی

اسماعیل پیش‌بهار، رویا فردوسی، باب‌اله حیاتی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۳

#### چکیده

با توجه به محیط متحول و در حال تغییر، داشتن راهبرد مناسب می‌تواند به بنگاه در تداوم حیات و کسب مزیت رقابتی کمک کند؛ چرا که راهبرد انتخابی باید علاوه بر ارضای نیازهای بازار هدف، با هدف‌های بازاری و سازمانی مؤسسه نیز منطبق باشد. هر شرکت بسته به کسب و کار و وظایفی که بر عهده دارد به تدوین و انتخاب راهبرد بازاریابی مناسب خود می‌پردازد. در صورت تدوین و انتخاب راهبرد بازاریابی استاندارد، ارزیابی فعالیت‌های جاری مدیریتی آسان می‌شود. لذا تلاش شد در این تحقیق با مطالعه منابع کتابخانه‌ای، مهم‌ترین معیارهای مؤثر بر انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی برای فروش فرآورده‌های لبنی شرکت پگاه آذربایجان شرقی شناسایی شوند. که پرسشنامه‌هایی توسط ۳۰ کارشناس و خبره در زمینه بازاریابی و صنعت لبنیات تکمیل شدند و مقایسه‌های زوجی بین معیارها و زیرمعیارها و همچنین ارزیابی گزینه‌ها به کمک معیارها صورت گرفت. همچنین مهم‌ترین معیارهای مؤثر بر تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی از طریق رهیافت تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری Expert Choice و Super Decisions وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند که با اهمیت‌ترین معیارها به ترتیب عبارت‌اند از: سازگاری با اصول بهداشتی و محیط زیست، همسویی با فرآیند داخلی، ریسک، اقتصادی-تجاری، داشتن مزیت رقابتی، نوآوری و همسویی با بازار و رضایتمندی مشتری. آن‌گاه در یک جمع‌بندی کلی تأثیر هر یک از معیارهای به دست آمده بر چهار راهبرد بازاریابی شامل راهبرد یکپارچگی، راهبرد تمرکز، راهبرد تنوع و راهبرد تدافعی بررسی شدند و راهبرد تدافعی به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد بازاریابی برای شرکت پگاه آذربایجان شرقی تعیین شد. راهبردهای یکپارچگی، تنوع و تمرکز به ترتیب اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دهند. لذا با توجه به اهمیت بالای معیار سازگاری با اصول بهداشتی و محیط زیست در مقایسه با سایر معیارها، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت پگاه آذربایجان شرقی به جای استفاده از کیسه‌های نایلونی و بطری‌ها و ظرف‌های بسته‌بندی پلاستیکی، از پاکت‌های کاغذی که قابل تجزیه در محیط زیست می‌باشند استفاده کنند.

طبقه‌بندی JEL: Q130, M310, C690

واژه‌گان کلیدی: راهبرد بازاریابی، تحلیل سلسله مراتبی، شرکت پگاه آذربایجان شرقی، فرآورده‌های لبنی

<sup>۱</sup> به ترتیب دانشیار (نویسنده مسئول)، دانشجوی دکتری و استاد اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تبریز.

## مقدمه

مفهوم ابتدایی و ساده داد و ستد همچنان محور مهمی فعالیت‌های روزمره فردی و سازمانی را تشکیل می‌دهد. در واقع این همان نیاز بنیادین انسان به نهادینگی ارتباطات اجتماعی و تعامل فکری است که همه دگرگونی‌های فنی و نوآوری‌های فناورانه را حول محور خود شکل می‌دهد. به عبارتی، به‌رغم تداوم و سرعت دگرگونی‌ها در سال‌های اخیر، بازاریابی نیز به گونه‌ای تخصصی‌تر و پیچیده‌تر نقش تعیین‌کننده خود را در موفقیت یا عدم موفقیت تولید و عرضه کالا به بازار تداوم بخشیده و از جایگاه حساس‌تری برخوردار شده است. بنابراین پیشرفت روزافزون فناوری ارتباطات، سازمان‌ها را به رقابتی سخت و آگاهانه دعوت می‌کند که همین امر راهبرد بازاریابی را برای بازاریابی به یک امر مهم و تأثیرگذار تبدیل کرده است (رستم‌پور، ۱۳۸۸). همچنین با توجه به اینکه تصمیم در زمینه تدوین راهبردها سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره بلندمدت فرآورده‌های خاصی تولید کند، در بازار خاصی به فعالیت بپردازد و یا از منابع و فناوری‌های جدیدی استفاده کند، انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی کاری پیچیده و مخاطره‌آمیز است. بنابراین انتخاب مناسب‌ترین راهبرد بازاریابی با توجه به محدودیت منابع و تخصیص بهینه آن چالش اصلی مدیران است (عرب‌مازار و همکاران، ۱۳۸۸).

مدیریت تغییر، هنر بازاریابی به‌شمار می‌آید؛ چرا که داد و ستدها در یک محیط رقابتی انجام می‌شوند و بازار و مشتریان تغییر می‌کنند و از همه مهم‌تر اینکه وفاداری مشتریان به فرآورده‌ها و برندها نیز دستخوش تغییر است. امروزه اگر شرکت‌ها تصور کنند که مشتریان وفادار همیشگی خواهند داشت در توهم به سر می‌برند، لذا همواره باید نگران از دست دادن مشتریان باشند، زیرا رقیبان نیز پیوسته به آگاهی و تلاش خود می‌افزایند. اطلاعات دقیق و به‌روز و شفاف، ریسک تصمیم‌گیری‌های اشتباه را کاهش می‌دهد (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۳) و این یکی دیگر از دلایل مهم ضرورت انجام تحقیقات بازاریابی و ارتقای راهبردهای بازاریابی است. راهبرد در واقع همان مسیر یا راه و روش کلی است که مدیران عالی برای حرکت سازمان به سوی هدف‌های اصلی انتخاب می‌کنند. بدیهی است که این انتخاب نقش تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت سازمان دارد. راهبرد یا راهبرد از آرمان و چشم‌انداز شرکت مشتق می‌شود (میرزایی چابکی، ۱۳۸۹). راهبرد بازاریابی وسیله‌ای برای پاسخگویی سازمان به موقعیت‌های رقابتی بوده و چارچوب‌های موجود در

### تدوین و اولویت بندی استراتژی های...۳

این زمینه به کمک ایجاد ارتباط بین بخش های راهبردی شرکت و عامل های برون شرکت، آسانگر عملکرد مؤثر شرکت خواهد بود. راهبرد بازاریابی می تواند به ایجاد و توسعه مهارت و دانش در شرکت، تمرکز بر نیازهای مشتریان، آسانگری فرآیند کسب اطلاعات و فعالیت در محیط پویای بازار کمک کند (شافعی، ۱۳۹۱).

صنعت لبنیات یکی از مهم ترین بازارهایی است که پیشرفت فناوری ماشین آلات، بهره گیری از تجربه های متخصصان و توسعه و پیشرفت رشته های صنایع غذایی محیطی بسیار رقابتی ایجاد کرده است. به طوری که هر شرکتی برای ورود به بازار لبنیات و حفظ بقای خود لازم است از یک سلسله معیارهایی چون توان مالی، بخش تحقیق و توسعه قوی، بازاریابی علمی و تخصصی، مدیریت توزیع و فروش نظام مند، کارکنان متعهد و باتجربه و روند ارتقای شغلی مشخص برخوردار باشد تا بتواند به راحتی خود را با تغییرپذیری های محیطی سازش و هماهنگی دهد. صنعت لبنیات در ایران برای استفاده مناسب از ظرفیت های تولیدی خود و رسیدن به جایگاه شایسته در عرصه رقابتی به ویژه در زمینه بین الملل در آغاز نیاز به موفقیت در بازار داخلی با استفاده از شیوه های بهینه بازاریابی دارد. در نتیجه آگاهی از راهبردهای مناسب بازاریابی با توجه به وضعیت شرکت می تواند به رشد بیشتر این صنعت کمک کند. توجه به رشد روز افزون سازمان ها در رقابت برای تحصیل سهم بازار ضرورت وجود برنامه ریزی راهبردی را در سازمان ها دو چندان می کند که توجه بسیاری از محققان را جلب کرده است (مهرمنش و همکاران، ۱۳۹۱). «شرکت بازارگستر پگاه» در سال ۱۳۸۹ بنابر سیاست های شرکت «صنایع شیر ایران (پگاه)» برای تمرکز بیشتر بر امور بازاریابی و توسعه بازار فروش فرآورده های لبنی تولید شده با برند پگاه تشکیل شد. حوزه جغرافیایی این شرکت استان های گیلان، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، زنجان، قزوین، اردبیل و کردستان می باشد. شرکت بازارگستر پگاه شامل هفت شعبه اصلی است که در مرکز استان های یاد شده مستقر شده اند و همچنین شعبه های فرعی نیز در سراسر منطقه به منظور آسانگری فروش و رفاه حال مغازه داران دایر شده اند (تارنمای شرکت بازارگستر پگاه).

با وجود تحقیقات و مطالعات زیادی که در زمینه صنعت لبنیات انجام شده، شمار کمی از این مطالعات به انتخاب راهبرد برای رسیدن به سطح برتر در تولید و فروش پرداخته اند. در ادامه شماری از نتایج بررسی های مرتبط با این تحقیق به طور خلاصه بیان شده است. صمدی (۱۳۸۷)

راهبرد آمیخته ترفیع را برای فرآورده‌های لبنی کارخانه شیر پگاه لرستان با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار داد که تبلیغات تلویزیونی به عنوان مهم‌ترین روش ترفیع برای ایجاد آگاهی، علاقه، گرایش و نگرش مثبت در مخاطبان نسبت به فرآورده‌های لبنی تعیین شد و همچنین، فروش حضوری به عنوان مؤثرترین روش ترفیع برای سوق دادن مصرف‌کننده بالقوه به خرید فرآورده‌های لبنی شناسایی شد. صمدی و فاخر (۱۳۸۸) با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی، راهبرد مناسب برای شرکت لوله‌سازی اهواز را انتخاب کردند. که از بین شش راهبرد تحت بررسی، راهبردهای توسعه محصول، یکپارچگی افقی و تنوع همگون به ترتیب به عنوان اولویت اول تا سوم شناسایی شدند. دانشیان و همکاران (۱۳۹۰) با تلفیق مدل کانو، تحلیل شکاف، توسعه کارکرد کیفیت و روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای اقدامات راهبردی بازاریابی را برای فرش ماشینی انتخاب و اولویت‌بندی کردند. بنابر نتایج، سه اقدام اولویت‌دار برای شرکت عبارتند از: تولید نسل جدیدی از فرآورده‌های مبتنی بر فناوری متفاوت و متمایز از فرآورده‌های موجود در بازار (راهبرد جهش بلند)، تولید و عرضه فرآورده‌هایی با ویژگی ظاهری و طراحی بهتر و به‌روزتر از فرآورده‌های رقیبان و ایجاد جاذبه‌های تبلیغی برتر و گسترده (راهبرد حمله مستقیم).

مهرمنش و همکاران (۱۳۹۱) راهبردهایی در قالب ماتریس سوات<sup>۲</sup> برای شرکت بهنوش ایران معرفی کردند و آن‌گاه با تعریف عامل‌هایی، راهبردهای معرفی شده را با دو روش تاپسیس و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۳</sup> رتبه‌بندی کردند. بنابر نتایج، با روش تاپسیس، راهبرد تولید فرآورده‌های جدید مانند آب و آبمیوه برای تکمیل سبد محصول، و با روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبرد استفاده از برندینگ به عنوان اولویت اول راهبرد بازاریابی شناخته شدند. محمودی میمند و خوبیاری شورباز (۱۳۹۲) به کمک رویکرد مبتنی بر منبع<sup>۴</sup> و فرآیند تحلیل شبکه‌ای، پژوهشی برای انتخاب راهبرد بازاریابی رقابتی از بین سه راهبرد تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه برای شرکت آذرباتی ارومیه انجام دادند. که در نهایت راهبرد رهبری در کاهش

<sup>۱</sup> Analytic hierarchy process (AHP)

<sup>۲</sup> Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT)

<sup>۳</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

<sup>۴</sup> Resource-Based View (RBV)

## ندوین و اولویت بندی استراتژی های... ۵

هزینه، به عنوان راهبرد رقابتی بازاریابی مناسب برای شرکت آذرباتری ارومیه شناخته شد. شافعی (۱۳۹۱)، در پژوهشی ارتباط بین راهبرد بازاریابی و رویکردها و نگرش های مدیریتی شرکت های صنعتی را بررسی نمود. جامعه آماری پژوهش ۸۵ شرکت تولیدی مواد غذایی در تهران بوده است. بر اساس یافته ها، مدیرانی که از راهبردهای بازاریابی مشتری محور استفاده می کنند، از سنجه های پیشبرد فروش و مرتبط با مصرف کننده بهره می گیرند. همچنین مدیرانی که راهبردهای بازار محور را به کار گرفته اند، سنجه های مالی، و دیگر مدیرانی که از راهبردهای رقیب محور بهره مندند، از سنجه های بازار و نوآوری استفاده می کنند.

وو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) یک رویکرد تصمیم گیری چندمعیاره برای ارزیابی عملکرد بانکی بر پایه کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام دادند. معیارهای ارزیابی انتخابی با فرآیند سلسله مراتبی فازی<sup>۲</sup> وزن دهی نسبی شدند و در نهایت با استفاده از سه روش تحلیلی تصمیم گیری چندمعیاره وزن دهی جمع پذیر ساده، تاپسیس و ویکور رتبه بندی معیارها انجام شد. نتایج نشان داد، روش تصمیم گیری چندمعیاره می تواند ابزار سودمندی برای ارزیابی عملکرد بانکها باشد. آلائی بی اوغلو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، راهبردهای بازاریابی برای تولید و ارائه محصول جدید به بازار را با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه مورد بررسی قرار دادند. برای این منظور به تحلیل بازارهای هدف مناسب و ایجاد برنامه های بازاریابی راهبردی با عنصرهای آمیخته بازاریابی پرداختند. بنابر نتایج هر کدام از عنصرهای آمیخته بازاریابی دارای راهبردهایی هستند که نباید نادیده گرفته شود. در این پژوهش نتیجه گیری شد که ۳۷/۴۶ درصد راهبردها مربوط به محصول بوده، ۲۷/۳۹ درصد راهبردهای قیمت هستند، ۱۸/۸۹ درصد راهبرد ترفیع و ۱۶/۲۸ درصد راهبرد توزیع به کار برده می شود. بر پایه مطالعه نتایج تحقیقات پیشین، ملاحظه شد که پژوهش های کمی در مورد رتبه بندی راهبردهای بازاریابی فرآورده های لبنی به ویژه فرآورده های لبنی شرکت پگاه انجام شده است. لذا با توجه به اهمیت فرآورده های لبنی در تغذیه افراد و همچنین در اقتصاد بخش کشاورزی، تلاش شد، راهبردهای بازاریابی فرآورده های لبنی شرکت پگاه آذربایجان شرقی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد و مناسب ترین راهبردهای بازاریابی را برای این شرکت به ترتیب اولویت تعیین شود.

<sup>1</sup> Wu et al.

<sup>2</sup> Fuzzy AHP

<sup>3</sup> Alaybeyoglu et al.

## روش تحقیق

این پژوهش به دنبال یک مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب راهبرد مناسب در شرکت بازارگستر پگاه است که برای این هدف با مرور ادبیات، فهرستی از مهم‌ترین معیارهای مرتبط با موضوع در مقاله‌ها و پایگاه‌های معتبر شناسایی شد. آن‌گاه با توجه به شمار زیاد معیارهای ارزیابی، آن‌ها را برای خلاصه و محدود نمودن به شماری از کارشناسان و خبرگان در زمینه بازاریابی و صنایع غذایی در شهر تبریز که دانش و تجربه کافی دارند، ارائه شد تا مقایسه‌های آن‌ها ساده‌تر انجام شود. پس از ارزیابی اولیه پاسخ دهندگان برپایه وزن‌های کیفی ۹ مقیاس فاصله‌ای لیکرت، نهایت معیار و زیرمعیارهایی که وزن اعشاری نرمالیزه بالایی داشتند، برای تهیه مدل انتخاب شدند. آن‌گاه پرسشنامه مقایسه‌های زوجی تعیین اهمیت معیارها و زیرمعیارها برای تجزیه و تحلیل روش تصمیم‌گیری چندمعیاره طراحی شده و به ۳۰ نفر از خبرگان در زمینه بازاریابی و صنایع غذایی در شرکت بازارگستر پگاه و دانشگاه تبریز برای پاسخ تحویل داده شد. در مرحله بعد، برای وزن‌دهی معیارها و زیرمعیارها و گزینه‌ها نیز از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی با استفاده از بسته نرم افزاری Expert Choice 11.0 و Decisions Super استفاده شد. برای تعیین وزن (ضریب اهمیت) معیارها در ارتباط با هدف مسئله، و برای تعیین وزن زیرمعیارها در ارتباط با معیارهای متناظر، دو به دو با هم مقایسه می‌شوند. که برپایه آن و با توجه به هدف بررسی، شدت برتری و اهمیت یک معیار به معیار دیگر تعیین می‌شود. این مقایسه‌های دو دویی در ماتریس مقایسه‌های زوجی وارد می‌شوند. راهبردهایی که در این پژوهش استفاده شد به صورت جدول (۱) می‌باشند.

جدول (۱) راهبردهای بازاریابی مورد بررسی در این پژوهش

راهبردها	تعریف
۱. راهبرد یکپارچه‌سازی	به دست آوردن مالکیت یا افزایش نظارت بر نظام توزیع کنندگان یا خرده‌فروشی‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و شرکت‌های رقیب
۲. راهبرد تمرکز بر بازار	بالا بردن سهم بازار برای فرآورده‌های یا خدمات کنونی، عرضه خدمات و فرآورده‌های کنونی به مناطق جغرافیایی جدید و بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به فرآورده‌های و خدمات کنونی
۳. راهبرد تنوع	افزودن فرآورده‌های و خدمات جدید
۴. راهبرد تدافعی	یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند، فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان و فروش همه‌ی دارایی شرکت

منبع: تنظیم شده توسط نگارنده بر پایه مرور منابع

## تدوین و اولویت بندی استراتژی های...۷

**معیارهای انتخاب راهبرد بازاریابی:** برپایه بررسی انجام شده از طریق مطالعات کتابخانه‌ای عمده معیارهای مؤثر بر انتخاب راهبرد بازاریابی فرآورده‌های لبنی شرکت پگاه آذربایجان شرقی عبارت‌اند از: ۱- سازگاری با اصول بهداشتی و محیط زیستی: امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها ناچارند به خاطر رضای نیازهای مشتریان و عمل به مسئولیت اجتماعی و حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان، مسائل مربوط به حفظ محیط زیست را در فعالیت‌های خود جای دهند و از این راه یک مزیت رقابتی را در مقابل شرکت‌های غیر مسئول به دست می‌آورند. در حال حاضر برای کاهش اثرگذاری‌های منفی محیطی و اجتماعی تولید، به جای تلاش برای بهبود فرآورده‌های در نقطه پایانی خط تولید، بیشترین توجه به نوآوری در زمینه فرآورده‌های پاک معطوف شده است. ۲- ریسک: در نظر گرفتن معیار ریسک در انتخاب راهبرد یکی از مهم‌ترین مسایل است. به طوری که راهبردی انتخاب شود که احتمال متحمل شدن زیان را کم‌ترین کند. ۳- اقتصادی و تجاری بودن: توجه به معیارهای اقتصادی و تجاری از جمله میزان رشد فروش و حاشیه سود خالص در زمان اتخاذ راهبرد بازاریابی نیز بسیار مهم است. ۴- رضایتمندی مشتری: یکی از عامل‌های مهم و اثرگذار در انتخاب راهبرد، جلب رضایت مشتریان هست به طوری که کالاهای تولیدی متناسب با نیازها و خواست مصرف‌کنندگان باشد. ۵- داشتن مزیت رقابتی: در نظر گرفتن کیفیت منحصر به فرد و تنوع تولید در انتخاب راهبرد مناسب بسیار مؤثر می‌باشد. ۶- نوآوری و همسویی با بازار: عامل‌هایی همچون نرخ نوآوری شرکت در فرآورده‌ها در یک دوره معین و زمان سازگاری محصول در بازار از عامل‌های مؤثر در اتخاذ راهبرد مناسب بازاریابی هستند. ۷- همسویی با فرآیند داخلی شرکت: داشتن برنامه برای آینده و توانایی فنی واحد تحقیق و توسعه نیز از جمله عامل‌هایی هستند که روی انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی تأثیرگذارند.

حال مسئله مهم این است که کدام یک از راهبردهای بازاریابی بالا در شرکت بازارگستر پگاه آذربایجان شرقی برتری و اولویت بیشتری دارد. چگونه می‌توان برپایه چارچوب و مدل ریاضی آن‌ها را اولویت‌بندی کرد؟ بنابراین، با توجه به این که با موضوع انتخاب و وزن‌دهی (اهمیت نسبی) روبه‌رو هستیم از میان روش‌های تصمیم‌گیری، با توجه به کاربردهای آن‌ها از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای حل این مسئله استفاده می‌شود. مدل‌های چندی با عنوان روش‌های

تصمیم‌گیری چندمعیاره وجود دارد که در این تحقیق از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است.

**فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP):** فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از جامع‌ترین نظام‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است. زیرا این روش امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسئله دارد. افزون بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده که داوری و محاسبات را آسان می‌کند. همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از برتری‌های ممتاز این روش در تصمیم‌گیری چندمعیاره است (غفرانی و همکاران، ۱۳۹۴). توماس ساعتی (بنیانگر این روش) چهار اصل شرط معکوسی، همگنی، وابستگی و انتظارات را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان کرده و همه‌ی محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است (قدسی پور، ۱۳۸۱).

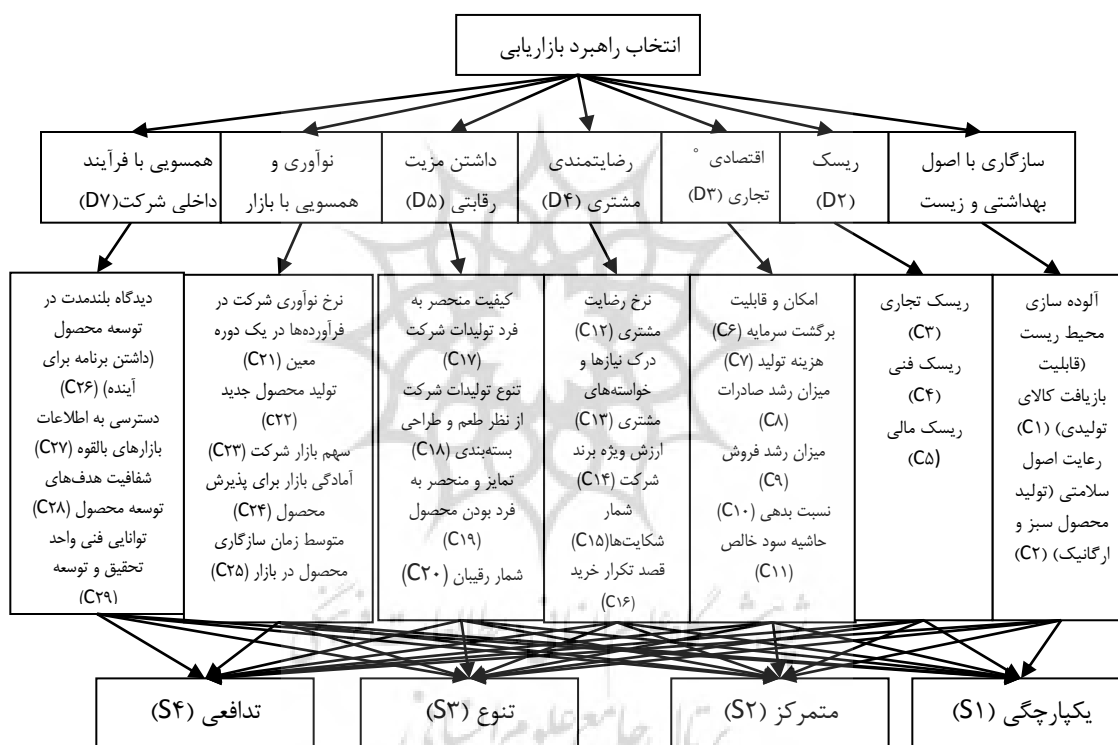
پس از گردآوری اطلاعات و شناسایی معیارهای تأثیرگذار بر انتخاب راهبرد در صنعت لبنیات، به منظور اولویت‌بندی و تعیین درجه اهمیت (ارزش وزنی) هر یک از معیارها پرسشنامه‌ای برای مقایسه زوجی این معیارها و زیرمعیارها با یکدیگر تهیه شد. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی عنصرهای هر سطح نسبت به عنصر مربوطه خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن (ضریب اهمیت) آن‌ها محاسبه می‌شود، این وزن‌ها را وزن نسبی می‌گویند. آن‌گاه با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص می‌شود که آن را وزن مطلق می‌گویند. در این مقایسه‌های تصمیم‌گیرندگان از داوری‌های شفاهی استفاده خواهند کرد که این داوری‌ها مقادیر کمی بین ۱ (اهمیت یکسان) تا ۹ (اهمیت فوق‌العاده) هستند.

مسئله مهمی که در تحلیل سلسله مراتبی وجود دارد ثبات و سازگاری در داده‌هاست. در دنیای واقعی، اغلب ناسازگاری وجود دارد و ممکن است این ناسازگاری‌ها به مدل منتقل شود. اگر میزان ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد ناسازگاری قابل قبول است و نشان‌دهنده دقت، ثبات و درستی نتایج به دست آمده است. اگر همه‌ی ستون‌های ماتریس مقایسه‌های زوجی ترکیب خطی از یکدیگر باشند و بین ستون‌ها همبستگی خطی وجود داشته باشد، آن ماتریس، یک ماتریس سازگار است و نرخ ناسازگاری ماتریس برابر صفر است. در این حالت، محاسبه وزن نسبی ساده بوده و از نرمالیزه



## تدوین و اولویت بندی استراتژی های... ۹

کردن عنصرهای هر ستون به دست می آید. در غیر این صورت ماتریس ناسازگار بوده و نرخ ناسازگاری نیز مخالف صفر است که باید محاسبه گشته و در محدوده قابل قبول باشد. اگر ناسازگاری تصمیم بیشتر از ۰/۱ باشد بهتر است تصمیم گیرنده در داوری های خود تجدیدنظر کند. برای محاسبه وزن نسبی در ماتریس های ناسازگار روش های چندی بیان شده که روش های تقریبی، حداقل مربعات و بردار ویژه از جمله این روش هاست. همچنین درخت سلسله مراتبی تصمیم گیری با توجه به ابعاد بازاریابی و معیارهای گردآوری شده برای این پژوهش در شکل (۱) رسم شده است.



منبع: تنظیم شده توسط نگارنده بر اساس مرور منابع

شکل (۱) ساختار عمومی درخت تصمیم گیری برای انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی

با ترسیم نمودارهای تحلیل حساسیت یک بعدی می توان قابلیت درک نتیجه کار را ممکن تر و نتیجه گیری را راحت تر کرد که میزان تأثیر هر معیار بر هر گزینه را نشان می دهد. با استفاده از این نمودار می توان با تغییر هر عامل از ۰٪ تا ۱۰۰٪ تغییر در گزینه انتخاب شده را مشاهده کرد.

همچنین می‌توان سنتز توزیعی برای گزینه‌ها اعمال کرد. در این حالت وزن معیارها نسبت به وزن گزینه‌ها تقسیم می‌شوند و به این ترتیب مجموع وزن نسبی گزینه‌ها تحت هر معیار برابر با وزن معیار مربوطه می‌شود (گلابچی و نورزایی، ۱۳۹۴).

### نتایج و بحث

بنابر نتایج به‌دست آمده از نظرسنجی ۳۰ کارشناس و خبره در زمینه بازاریابی و صنایع لبنی در جدول (۳)، معیارهای مؤثر در انتخاب راهبرد بازاریابی شرکت بازارگستر پگاه با توجه به وزن‌های محاسبه شده برای آن‌ها به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: معیار سازگاری با اصول بهداشتی و زیست محیطی دارای درجه اهمیت بالایی است که این امر به افزایش آگاهی مردم درباره سودمندی‌های کالاهای سبز و توجه افراد به حفظ محیط زیست نشأت می‌گیرد. معیارهای همسویی با فرآیند داخلی شرکت و ریسک دارای اهمیت یکسان در انتخاب راهبرد بازاریابی شرکت یاد شده هستند و در رتبه دوم و سوم قرار دارند بنابر نتایج این تحقیق درباره کالای تولیدی و در نظر گرفتن عامل‌های ریسک زا و یا برعکس، کاهش‌دهنده ریسک عامل‌هایی هستند که در انتخاب راهبرد برای شرکت بازارگستر پگاه بیشتر اهمیت دارند و مورد توجه قرار می‌گیرند. معیارهای داشتن مزیت رقابتی و نوآوری و همسویی با بازار نیز در سطوح بعدی اهمیت در انتخاب راهبرد قرار دارند و معیار رضایتمندی مشتری دارای کمترین اهمیت در انتخاب راهبرد برای شرکت تعیین شد.

جدول (۳) وزن یا ضریب اهمیت معیارها در ارتباط با هدف انتخاب راهبرد بازاریابی

وزن	سازگاری با اصول بهداشتی و زیست محیطی	ریسک	اقتصادی و تجاری	رضایتمندی مشتری	داشتن مزیت رقابتی	نوآوری و همسویی با بازار	همسویی با فرآیند داخلی شرکت
۰/۳۷۳	۰/۱۶۷	۰/۱۲۱	۰/۰۴۹	۰/۰۶۳	۰/۰۶۱	۰/۱۶۸	
رتبه ۱	رتبه ۳	رتبه ۴	رتبه ۷	رتبه ۵	رتبه ۶	رتبه ۲	
نرخ ناسازگاری = ۰/۰۴							

منبع: یافته‌های تحقیق

برابر جدول (۴)، زیرمعیار آلوده‌سازی محیط زیست دارای وزن بیشتری نسبت به زیرمعیار رعایت اصول سلامتی است که با نتیجه تحقیق کریمی شیرازی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. بنابراین از نظر کارشناسان و خبرگان در این تحقیق استفاده از مواد قابل تجزیه در محیط برای بسته‌بندی فرآورده‌های تولیدی کارخانه اهمیت زیادی در منطبق شدن با اصول بهداشتی و زیست

## تدوین و اولویت بندی استراتژی های... ۱۱

محیطی خواهد داشت. با توجه به وزن های محاسبه شده برای زیرمعیارهای ریسک می توان نتیجه گرفت که از نظر کارشناسان پاسخ دهنده، هنگام لحاظ معیار ریسک در تصمیم گیری برای انتخاب راهبرد مناسب برای شرکت بازارگستر پگاه، ریسک فنی دارای اهمیت بیشتری نسبت به ریسک تجاری و مالی می باشد. و ریسک تجاری نیز اهمیت بیشتری نسبت به ریسک مالی دارد. که شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۳) نیز به این نتیجه رسیده اند.

با توجه به وزن های محاسبه شده برای زیرمعیارهای اقتصادی و تجاری می توان نتیجه گرفت که از نظر کارشناسان پاسخ دهنده، هنگام لحاظ معیار اقتصادی و تجاری در تصمیم گیری برای انتخاب راهبرد مناسب برای شرکت بازارگستر پگاه، میزان رشد صادرات بالاترین درجه اهمیت را دارا می باشد. این در حالی است که مهرمنش و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی و ارزیابی که در مورد شرکت بهنوش انجام دادند از بین یازده راهبرد، راهبرد افزایش صادرات را به عنوان ششمین راهبرد مناسب برای شرکت نتیجه گرفتند و در نتایج تحقیق کتابی و همکاران (۱۳۸۴) نیز معیار افزایش صادرات به عنوان سومین معیار مهم از بین شش معیار در انتخاب راهبرد تعیین شد. همچنین هزینه تولید و نسبت بدهی به ترتیب در رتبه های دوم و سوم اهمیت معیار اقتصادی و تجاری در انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی برای شرکت بازارگستر پگاه قرار می گیرند. زیرمعیارهای میزان رشد فروش و امکان و قابلیت برگشت سرمایه نیز رتبه های چهارم و پنجم را در معیار اقتصادی و تجاری به خود اختصاص داده اند. و در نهایت، حاشیه سود خالص به عنوان زیرمعیار با پایین ترین درجه اهمیت در معیار اقتصادی و تجاری برای انتخاب راهبرد مناسب برای شرکت بازارگستر پگاه تعیین شد. در نتایج بررسی های وو و همکاران (۲۰۰۹) درباره ارزیابی عملکرد بانکی، از بین ۲۳ معیار، معیار نرخ بازگشت سرمایه رتبه دوم، حاشیه سود خالص رتبه دهم و نسبت بدهی رتبه چهاردهم شدند.

با توجه به وزن های محاسبه شده برای زیرمعیارهای داشتن مزیت رقابتی پایدار از نظر کارشناسان پاسخ دهنده، هنگام لحاظ این معیار در تصمیم گیری برای انتخاب راهبرد مناسب برای شرکت بازارگستر پگاه، شمار رقیبان بالاترین درجه اهمیت را دارا می باشد و پس از آن، تنوع تولیدات از نظر طعم و طرح بسته بندی و کیفیت منحصربه فرد تولیدات به ترتیب در رتبه های دوم و سوم اهمیت معیار داشتن مزیت رقابتی پایدار قرار می گیرند. و در نهایت، تمایز و منحصربه فرد بودن

محصول دارای پایین‌ترین درجه اهمیت در معیار داشتن مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. به طوری که در نتایج بررسی‌های دانشیان و همکاران (۱۳۹۱) نیز اقدام‌های راهبردی «تولید و عرضه فرآورده‌ها با طراحی بهتر و به‌روزتر» و «ارتقای کیفیت فرآورده‌ها به سطح مناسب» نخستین اولویت را نشان دادند. در نتایج بررسی‌های کتابی و همکاران (۱۳۸۴) از بین معیارهای شش‌گانه تصمیم‌گیری برای انتخاب آمیخته بازاریابی مناسب برای شرکت کاشی مرجان، کسب مزیت رقابتی کم‌ترین اهمیت را نشان داد. در مورد معیار رضایتمندی مشتری، زیرمعیار شمار شکایت‌ها دارای وزن بیشتری نسبت به زیرمعیارهای دیگر است. زیرمعیارهای ارزش ویژه برند شرکت، درک نیازها و خواسته مشتری و نرخ رضایت مشتری اهمیت تقریباً یکسانی در رضایتمندی مشتری برای انتخاب راهبرد بازاریابی مناسب در شرکت بازارگستر پگاه دارند و در نهایت زیرمعیار قصد تکرار خرید به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین زیرمعیار توسط کارشناسان تعیین شد. در نتایج بررسی‌های وو و همکاران (۲۰۰۹) معیار رضایت مشتری در بین ۲۳ معیار رتبه نخست را نشان داد. در نتایج بررسی‌های کتابی و همکاران (۱۳۸۴) نیز معیار افزایش رضایت مشتریان دارای بالاترین اهمیت می‌باشد.

برابر وزن‌های محاسبه شده برای زیرمعیارهای نوآوری و همسویی با بازار، از نظر کارشناسان پاسخ‌دهنده، هنگام لحاظ معیار نوآوری و همسویی با بازار در تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد مناسب برای شرکت بازارگستر پگاه، نرخ نوآوری فرآورده‌ها در یک دوره معین بالاترین درجه اهمیت را دارا می‌باشد و پس از آن، تولید محصول جدید و متوسط زمان سازگاری محصول در بازار به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم اهمیت معیار نوآوری و همسویی با بازار در انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی برای شرکت بازارگستر پگاه قرار می‌گیرند. و در نهایت، سهم بازار شرکت دارای پایین‌ترین درجه اهمیت در معیار نوآوری و همسویی با بازار برای انتخاب راهبرد مناسب برای شرکت بازارگستر پگاه می‌باشد. زیرمعیار دیدگاه بلندمدت در توسعه محصول دارای وزن بیشتری نسبت به زیرمعیارهای دیگر است. زیر معیار شفافیت هدف‌های توسعه محصول دارای دومین رتبه اهمیت بوده و زیرمعیارهای دسترسی به اطلاعات بازارهای بالقوه و توانایی فنی واحد تحقیق و توسعه به ترتیب به عنوان سومین و چهارمین زیرمعیار مهم از نظر کارشناسان برای معیار همسویی با فرآیند داخلی شرکت در امر انتخاب راهبرد بازاریابی مناسب در شرکت بازارگستر پگاه تعیین شدند. در نتایج بررسی‌های محمودی میمند و خوبیاری شورباز (۱۳۹۲) معیار قابلیت نوآوری به‌عنوان سومین

## تدوین و اولویت بندی استراتژی های...۱۳

معیار مهم در بین پنج معیار برای انتخاب راهبرد بازاریابی برای شرکت آذر باتری ارومیه شناخته شده است.

جدول (۴) وزن یا ضریب اهمیت زیرمعیارها

معیارها	زیرمعیارها	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری
سازگاری با اصول بهداشتی و زیست محیطی	آوده سازی محیط زیست (قابلیت بازیافت کالای تولیدی)	۰/۸		۰/۰۰۰
	رعایت اصول سلامتی (تولید محصول سبز و ارگانیک)	۰/۲		
ریسک	ریسک تجاری	۰/۳۲		۰/۰۱۷
	ریسک فنی	۰/۵۵۸		
	ریسک مالی	۰/۱۲۲		
اقتصادی و تجاری بودن	امکان و قابلیت برگشت سرمایه	۰/۱		۰/۰۱۵
	هزینه تولید	۰/۱۸۱		
	میزان رشد صادرات	۰/۳۲۸		
	میزان رشد فروش	۰/۱۴۲		
	نسبت بدهی	۰/۱۶۷		
داشتن مزیت رقابتی پایدار	حاشیه سود خالص	۰/۰۸۳		۰/۰۷
	کیفیت منحصربه فرد تولیدات	۰/۲۳۷		
	تنوع تولیدات از نظر طعم و طرح بسته بندی	۰/۲۸۷		
	تمایز و منحصربه فرد بودن محصول	۰/۱۳۶		
رضایتمندی مشتری	شمار رقیبان	۰/۳۴		۰/۰۰۴
	نرخ رضایت مشتری	۰/۱۶۶		
	درک نیازها و خواسته مشتری	۰/۱۷۸		
	ارزش ویژه برند شرکت	۰/۱۷۸		
نوآوری و همسویی با بازار	شمار شکایتها	۰/۳۸۹		۰/۰۱۷
	قصد تکرار خرید	۰/۰۸۹		
	نرخ نوآوری فرآوردهها در یک دوره معین	۰/۳۶۹		
همسویی با فرآیند داخلی شرکت	تولید محصول جدید	۰/۲۰۹		۰/۰۱۷
	سهم بازار شرکت	۰/۰۹۶		
	متوسط زمان سازگاری محصول در بازار	۰/۱۷۹		
دیدگاه بلندمدت در توسعه محصول	آمادگی بازار برای پذیرش محصول	۰/۱۴۷		۰/۰۱۷
	دسترسی به اطلاعات بازارهای بالقوه	۰/۳۵۶		
	شفافیت هدفهای توسعه محصول	۰/۱۹۴		
	توانایی فنی واحد تحقیق و توسعه	۰/۳۲۶		
		۰/۱۲۴		

منبع: یافته های تحقیق

پس از تعیین اهمیت معیارها و زیرمعیارها، ضریب اهمیت گزینه‌ها نیز تعیین شد. در این مرحله، برتری و اولویت هر یک از گزینه‌ها در ارتباط با معیارها مورد ارزیابی و داوری قرار گرفت. مبنای این داوری نیز همان مقیاس ۹ کمیتی ساعتی است با این تفاوت که در مقایسه گزینه‌ها بحث کدام گزینه مهم‌تر است؟ مطرح نیست، بلکه کدام گزینه برتر است؟ و چقدر؟ مطرح است. در حالی که مقایسه معیارها نسبت به هدف مسئله صورت می‌گیرد، مقایسه گزینه‌ها در این تحقیق نسبت به معیارها صورت می‌پذیرد. جدول (۵) وزن‌های محاسبه شده برای گزینه‌های مسئله تصمیم‌گیری (راهبردهای بازاریابی) را نشان می‌دهد. جدول (۶) نیز رتبه‌بندی استرژژی‌های بازاریابی را نشان می‌دهد که راهبرد تدافعی با امتیاز ۳۵۷ بهترین راهبرد بازاریابی برای شرکت یاد شده است و راهبرد یکپارچگی با امتیاز ۲۹۳ در اولویت دوم قرار دارد و راهبردهای تنوع و تمرکز به ترتیب اولویت‌های سوم و چهارم می‌باشند.

جدول (۵) وزن نسبی گزینه‌ها در ارتباط با معیارها

گزینه‌ها	معیارها					
	سازگاری با اصول بهداشتی و زیست محیطی	ریسک	اقتصادی و تجاری	رضایتمندی مشتری	داشتن مزیت رقابتی	نوآوری و همسویی با بازار بافرآیند داخلی
یکپارچگی	۰/۲۹۵	۰/۳۱۶	۰/۴۱۵	۰/۲۹۵	۰/۳۰۵	۰/۳۱۷
تمرکز	۰/۱۲۹	۰/۱۵۲	۰/۰۹۸	۰/۱۵۷	۰/۱۴۷	۰/۱۵
تنوع	۰/۱۵۷	۰/۲۰۳	۰/۱۳۵	۰/۱۲۸	۰/۱۵۸	۰/۱۲۱
تدافعی	۰/۴۱۹	۰/۳۲۹	۰/۳۵۲	۰/۴۲۰	۰/۳۹	۰/۴۱۲

نرخ ناسازگاری = ۰/۰۴۲

منبع: یافته‌های تحقیق

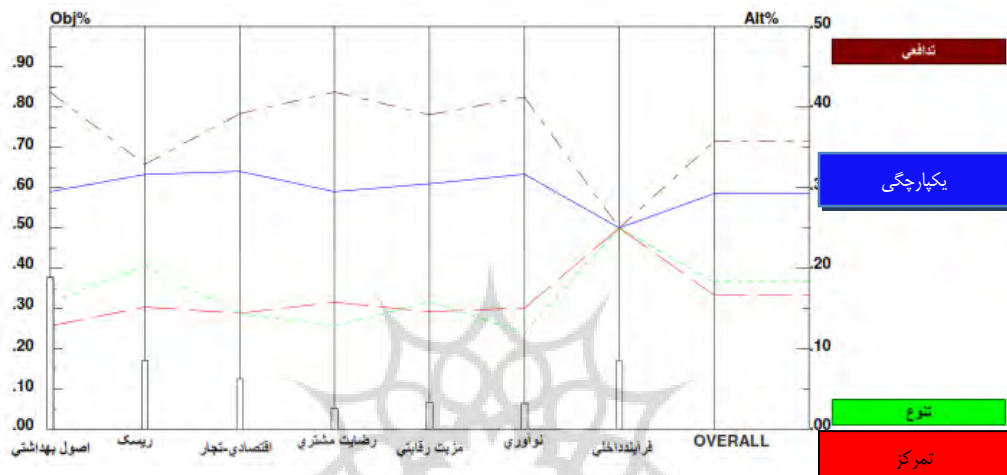
جدول (۶) رتبه‌بندی راهبردهای بازاریابی شرکت بازار گستر پگاه

رتبه‌بندی گزینه‌ها	وزن نهایی	راهبردهای بازاریابی شرکت بازار گستر پگاه
۱	۰/۳۵۷	راهبرد تدافعی
۲	۰/۲۹۳	راهبرد یکپارچگی
۳	۰/۱۸۳	راهبرد تنوع
۴	۰/۱۶۷	راهبرد تمرکز

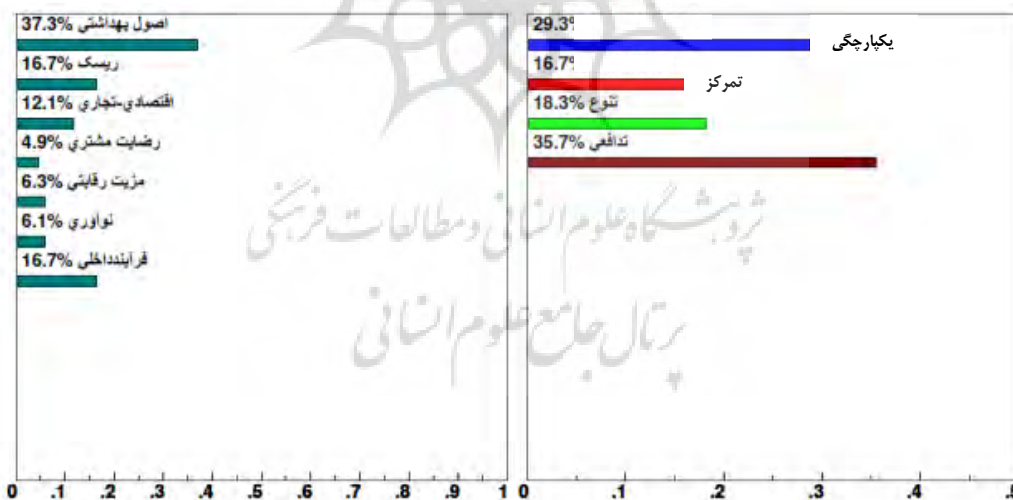
منبع: یافته‌های تحقیق

## تدوین و اولویت بندی استراتژی های...۱۵

شکل (۲) نمودارهای تحلیل حساسیت یک بعدی و شکل (۳) وزن گزینه‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها را نشان می‌دهد. همچنین ضریب اهمیت معیارهای مؤثر در انتخاب راهبرد بازاریابی شرکت بازارگستر پگاه بر پایه وزن به دست آمده آنها در شکل (۳) قابل رویت است.



شکل (۲) نمودارهای تحلیل حساسیت یک بعدی (منبع: یافته‌های تحقیق)



شکل (۳) نتایج به دست آمده از سنتز ایده‌آل راهبردها و اولویت بندی معیارها در انتخاب راهبرد بازاریابی بر پایه وزن به دست آمده (منبع: یافته‌های تحقیق)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای

در این تحقیق با مطالعه منابع کتابخانه‌ای، مهم‌ترین معیارهای مؤثر در انتخاب راهبرد بازاریابی مناسب برای فروش فرآورده‌های لبنی شرکت پگاه آذربایجان شرقی شناسایی شدند و پرسشنامه‌هایی توسط ۳۰ کارشناس و خبره در زمینه بازاریابی و صنعت لبنیات تکمیل شدند و مقایسه‌های زوجی بین معیارها و زیرمعیارها و همچنین ارزیابی گزینه‌ها به کمک معیارها صورت گرفت. در این تحقیق مهم‌ترین معیارهای مؤثر برای تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی از طریق رهیافت تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از بسته نرم‌افزاری Expert Choice 11.0 و Decisions Super وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند که با اهمیت‌ترین معیارها به ترتیب عبارت‌اند از: سازگاری با اصول بهداشتی و محیط زیست، همسویی با فرآیند داخلی، ریسک، اقتصادی-تجاری، داشتن مزیت رقابتی، نوآوری و همسویی با بازار و رضایتمندی مشتری. آن‌گاه در یک جمع‌بندی کلی تأثیر هر یک از معیارهای به دست آمده بر چهار راهبرد بازاریابی شامل راهبرد یکپارچگی، راهبرد تمرکز، راهبرد تنوع و راهبرد تدافعی بررسی شدند و راهبرد تدافعی به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد بازاریابی برای شرکت پگاه آذربایجان شرقی تعیین شد. و راهبردهای یکپارچگی، تنوع و تمرکز به ترتیب اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دهند. به‌طور کلی در این بررسی مهم‌ترین معیارهایی که می‌توانند در تدوین و انتخاب راهبرد بازاریابی برای شرکت لبنی دخیل باشند شناسایی و تعیین شدند. همچنین با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره و معیارهای شناسایی شده، مناسب‌ترین راهبرد برای شرکت لبنی پگاه انتخاب و پیشنهاد شد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، معیار سازگاری با اصول بهداشتی و زیست محیطی دارای بیشترین اهمیت در انتخاب راهبرد بازاریابی هست که از زیرمعیارهای آن، آلوده‌سازی محیط زیست (قابلیت بازیافت ظرف‌های بسته‌بندی‌های کالای تولیدی) دارای وزن و ضریب اهمیت بیشتری است. بنابراین ضرورت داردمدیران شرکت پگاه آذربایجان شرقی به این مسئله توجه بیشتری کرده و به جای کیسه‌های نایلونی و بطری‌ها و ظرف‌های بسته‌بندی‌های پلاستیکی از پاکت‌های کاغذی که قابل تجزیه در محیط زیست می‌باشند استفاده کنند. همچنین بنابر نتایج به دست آمده، معیار همسویی با فرآیند داخلی در اولویت دوم اهمیت برای انتخاب راهبرد بازاریابی قرار دارد و از زیرمعیارهای آن، دیدگاه بلندمدت در توسعه محصول، در اولویت اول قرار دارد لذا تأکید می‌شود



## تدوین و اولویت بندی استراتژی های...۱۷

مدیران شرکت یاد شده برنامه بلندمدت برای توسعه فرآورده های جدید داشته باشند. معیار ریسکی در اولویت سوم قرار دارد و از زیرمعیارهای آن ریسک فنی در اولویت اول است لذا ضروری است مدیران شرکت مذکور در انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی ریسک فنی در تولید محصول و فروش را مد نظر قرار دهند. با توجه به اینکه زیرمعیار میزان رشد صادرات اولویت اول را در معیار اقتصادی - تجاری دارد. پیشنهاد می شود مدیران هنگام تصمیم گیری برای انتخاب راهبرد به میزان رشد صادراتشان توجه داشته باشند. همچنین زیرمعیار شمار رقیبان در معیار مزیت رقابتی نخستین اولویت را دارد که تأکید می شود مدیران پیش از تصمیم به انتخاب راهبرد به این موضوع نیز بیش از پیش توجه کنند. نکته قابل توجه در یافته های تحقیق این است که معیار رضایتمندی مشتری کمترین اهمیت را در انتخاب راهبرد بازاریابی دارد که این نتایج در نهایت منجر به انتخاب راهبرد تدافعی به عنوان مناسب ترین راهبرد در این شرکت شد. لذا لازم است با دادن اهمیت بیشتر به معیار رضایتمندی مشتری می توان به سمت انتخاب راهبردهای یکپارچگی، تمرکز و تنوع حرکت شود.

## منابع

تارنمای شرکت بازارگستر پگاه. [www.bazarpegah.com](http://www.bazarpegah.com)

دانشیان، ف. اولیاء م.ص. و رنجبریان، ب. (۱۳۹۰) تحلیل شبکه ای اقدامات راهبردی بازاریابی و گسترش کارکرد کیفیت. دو فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال اول، شماره سوم: ۱۶۵-۱۹۲.

رستم پور، ف. (۱۳۸۸). برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی (بررسی موانع اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ایران خودرو).

شافعی، ر. (۱۳۹۱) مطالعه تأثیرپذیری راهبردهای حضور در بازار از نگرش های مدیریتی و رابطه آن ها با انتخاب الگوی سنجه های بازاریابی در شرکت های تولیدی صنعتی. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره چهارم، شماره پیاپی (۷): ۱۰۴-۸۷.

شاه حسینی بیده، ش. مروتی شریف آبادی، ع. و زنجیرچی، م. (۱۳۹۳). مقایسه عملکرد سازمان ها در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری با استفاده از رویکرد ترکیبی ANP و DEMATEL

- فازی. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال چهارم، شماره چهارم، شماره پیاپی (۱۵): ۲۱۲-۱۹۵.
- صمدی، م. (۱۳۸۷) بررسی و تعیین آمیخته ترفیع مناسب برای محصولات لبنی با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM). اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال شانزدهم، (۶۴) ۹۷-۱۱۷.
- صمدی، م. و فاخر، الف، (۱۳۸۸) برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز). دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، سال شانزدهم، دوره جدید، شماره ۳۵: ۸۲-۶۹.
- عرب‌مازار، ع.الف. حسینی، م.ح. و شفیعی، زینب. (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران براساس مدل کارت امتیازی (BSC). فصلنامه تخصصی مالیات، دوره جدید، شماره چهارم، (مسلسل ۵۲).
- غفرانی، م. فرشچی، و. و عزیزی، م. (۱۳۹۴) بررسی و شناسایی شاخص‌های مؤثر وفاداری مشتری به برند در صنعت مبلمان با روش تحلیل سلسله مراتبی. فصلنامه علمی ° پژوهشی تحقیقات علوم چوب و کاغذ ایران، جلد ۲۹، شماره ۲: ۳۲۳-۳۱۰.
- قدسی‌پور، س.ح. (۱۳۸۱) مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره. انتشارات دانشگاه امیرکبیر، چاپ سوم.
- گلابچی، م. و نورزایی، ع. (۱۳۹۴) انتخاب روش مناسب مشارکت خصوصی ° دولتی به منظور تأمین مالی پروژه‌های آزادراه ایران با رویکرد AHP. مجله مهندسی حمل و نقل، سال ششم، (۳).
- کتابی، س. انصاری، م.الف. و ناصری طاهری، م. (۱۳۸۴). انتخاب آمیخته بازاریابی مناسب با استفاده از تکنیک AHP با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی (مطالعه موردی: شرکت کاشی مرجان). مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، دوره هفده، شماره یک، ۷۹-۹۲.
- محمودی میمند، م. و خوبیاری شورباز، ح. (۱۳۹۲) به‌کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در انتخاب استراتژی رقابتی بازاریابی. نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۷۲: ۴۵-۵۵.

## تدوین و اولویت بندی استراتژی های...۱۹

ملک اخلاق، الف. سلطانی، ش. و طاهرپور، ن. (۱۳۹۳) تبیین و تحلیل و اولویت بندی مدل های سیستم بازاریابی هوشمند با استفاده از روش AHP. بررسی های بازرگانی، شماره ۶۴: ۸۱-۶۹. مهرمنش، ح. سعیدی، ن. لسانی، پ. و بایرامی لاطران، الف. (۱۳۹۱) تدوین استراتژی و اولویت بندی استراتژی های شرکت بهنوش ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال دوم، شماره سوم، شماره پیاپی (۶): ۱۳۵-۱۵۴.

میرزایی چابکی، م. (۱۳۸۹) تدوین استراتژی برای شرکت چوکا و رتبه بندی استراتژی ها با تکنیک تاپسیس فازی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

- Aaker D.A, 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3): 102-120.
- Alaybeyoglu E, Albayrak E and Gurbuz T 2012. Criteria weighting and 4-P planning in marketing using analytic network process. proceedings of the international multi conference of engineers and computer scientists. Vol II, IMECS, March 14-16, Hong Kong.
- Saaty T.L, 1996. Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process. Pittsburg: RWS publications publishers.
- Saaty T.L, 1980. The Analytic hierarchy process. New York: McGraw Hill.
- Saaty T.L, 2001. Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process.(2<sup>nd</sup> ed.). Pittsburg, USA: RWS publications.
- Wu H.Y, Tzeng G.H and Chen Y.H, 2009. A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on balanced scorecard. *Expert System with Applications*, 36: 10135-10147.