



Determine the Optimal Marketing Strategy Using the ANP and TOPSIS Techniques in the Hotel Industry

Farhad Vafaie

*Corresponding author, Associate Professor, Operational Research PHD, Department of Business Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. Email: vafa408@yahoo.com

Somayeh Nasiri

Master, Business Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. Email: somayenasiri89@gmail.com

Abstract

The present study seeks to select the optimal marketing strategy using the multi-criteria decision-making (analytic network process and TOPSIS approach) in the luxury hotels of Kermanshah and Santandaj cities. The statistical population of the study is senior managers of different levels, Due to the limited number of these hotels, all of them were examined. A questionnaire (in the form of a pairwise matrix) was used to collect the data and for data analysis, the Super decision software and MCDM engine and excel (TOPSIS) were used. The examining criteria in this study are managerial capabilities, customer relationship capabilities, market innovation capabilities, human resource assets, and credit and good reputation assets. Also Slater and Olson's strategies as options for the most optimal strategy were examined. The results showed that in TOPSIS approach, aggressive marketing, and in the analytic network process (ANP) approach, the value marketing strategy were the most effective marketing strategy. The results provide guidance to private hotel managers on marketing strategies that can help them to obtain a competitive advantage by evaluating their specific and limited marketing resources.

Keywords: marketing strategy, marketing resources and capabilities, manager's hotels, MCDM approach

Citation: Vafaie, F., & Nasiri, S. (2020). Determine the Optimal Marketing Strategy Using the ANP and TOPSIS Techniques in the Hotel Industry. *Consumer Behavior Studies Journal*, 7 (2), 134-155. (in Persian)



تعیین استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از روش‌های فرآیند تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس در صنعت هتلداری

فرهاد وفائی

* نویسنده مسئول، استادیار، دکتری تخصصی پژوهش عملیاتی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
رایانامه: vafa408@yahoo.com

سمیه نصیری

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
رایانامه: somayenasiri89@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره (روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس) در هتل‌های سه ستاره و بالاتر شهرهای کرمانشاه و سنندج بوده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد سطوح مختلف هستند که با توجه به محدود بودن تعداد این هتل‌ها همه آن‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه (در قالب ماتریس مقایسات زوجی) و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای تخصصی سوپر دسیژن^۱ و نرم‌افزار تخصصی تاپسیس (ام-سی-دی-ام اینجین)^۲ و اکسل^۳ استفاده شد. معیارهای مورد بررسی در این پژوهش عبارتند از: قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری در بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت. همچنین استراتژی‌های اسلاتر و اولسون گزینه‌های انتخابی برای تعیین استراتژی بهینه در نظر گرفته شدند. نتایج نشان داد که در رویکرد تاپسیس استراتژی بازاریابی ته‌جامی و در رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای استراتژی بازاریابی ارزشی بهینه‌ترین استراتژی بازاریابی بوده است. این نتایج رهنمودهای لازم را جهت کسب مزیت رقابتی پایدار با توجه به منابع محدود و خاص بازاریابی برای مدیران هتل‌ها، با اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی مناسب فراهم آورده است.

کلمات کلیدی: استراتژی بازاریابی، منابع و قابلیت‌های بازاریابی، مدیران هتل، رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره

استناد: وفائی، فرهاد و نصیری، سمیه (۱۳۹۹). تعیین استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از روش‌های فرآیند تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس در صنعت هتلداری. مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۷(۲)، ۱۳۴-۱۵۵

مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۱۳۹۹، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۳۴-۱۵۵
دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۴ پذیرش: ۱۳۹۸/۸/۲۵
© دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه کردستان

1 Super Decision
2 MCDM Engine
3 Excel

۱. مقدمه

در دنیای متغیر و پیچیده امروزی، تلاش تمام سازمان‌ها این است تا در بازارهای رقابتی زنده بمانند و عملکرد تجاری برتر کسب کنند. موفقیت سازمان‌ها ممکن است از راه‌های مختلف به دست آید. برخی از سازمان‌ها در مورد قابلیت‌های داخلی خود فکر می‌کنند، در حالی که دیگر سازمان‌ها روی جایگاه خارجی خود حساب باز می‌کنند. گروه سوم سازمان‌ها، به هر دو دسته از قابلیت‌های خود می‌اندیشند. به هر حال، یک سازمان تنها در صورتی می‌تواند عملکرد کسب‌وکار برتر را به دست بیاورد که بتواند محصولاتی را ارائه دهد که مشتریان برای پرداخت آن بیشتر هزینه می‌کنند. این بدان معنی است که سازمان باید قادر به ایجاد ارزش برای مشتریان خود باشد. به نظر می‌رسد ایجاد ارزش در قلب هر استراتژی موفق، مخصوصاً استراتژی بازاریابی است (Saloner, Shepard & Podolny, 2005). در خلال سال‌های اخیر، استراتژی‌های بازاریابی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکت‌های پیشرو عجین گشته است. امروزه سازمان‌هایی در محیط رقابتی برنده خواهند بود که از حوزه فعالیت و عملکرد خود درک و ارزیابی عمیق‌تری داشته باشند و برای خود مزیت‌های رقابتی بیشتری فراهم سازند (Fahey, 2007). در هر زمینه، جهت تحقق و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، انواع و اقسام بسیار زیاد و نامحدودی استراتژی بالقوه وجود دارد. اما آن‌چه که اهمیت دارد، شناسایی استراتژی‌هایی است که همانند یک نیروی جلوبرنده جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار^۱ نقش بسیار مهمی دارند (Aaker, 2016). به عبارت بهتر هدف از اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی توسط شرکت‌ها کسب مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا است. در دیدگاه بازاریابی، هنگامی که شرکت‌ها قادر به شناسایی و ایجاد دلایلی مرتبط برای اولویت قرارگرفتنشان توسط مشتریان نسبت به رقبا باشند، دارای مزیت رقابتی خواهند بود (Valdani and Arbore, 2015). قابلیت تدوین و شکل‌گیری استراتژی می‌تواند قابلیت پویا باشد که وقتی با محیط و جهت‌گیری استراتژیک مطابقت داشته باشد، منجر به مزیت رقابتی می‌شود (Slater, Olson & Hult, 2006). مدیران سازمان‌ها حاصل تصمیم‌گیری‌های خود را در قالب استراتژی، در آینه معیارهای عملکردشان مشاهده خواهند نمود. زیرا استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005). از طرفی دیگر می‌دانیم بازاریابی، نقش مهمی در تعیین جهت‌گیری استراتژیک و نتایج عملکرد سازمان ایفا می‌کند (Lee & Caccioliatti, 2016). (Rosta & Ebrahimi, 2012) بیان می‌کنند: "استفاده از بازاریابی برای همه شرکت‌ها و سازمان‌هایی که به دنبال حضوری آگاهانه در بازار و بدون تسلیم در برابر تغییرند، ضرورت دارد". Kotler (2006) و Pfoertsch (& Pfoertsch, 2006) هدف اصلی بازاریابی را تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری به شکلی بهتر از رقبا و کسب سود از این راه می‌دانند (Ebrahimi, Tajzadeh, Mohammadian & Mahmood Jigh, 2015). اینجاست که نقش بازاریابی و اتخاذ استراتژی بهینه در ادامه حیات یک سازمان مشخص می‌شود. ظرفیت بازاریابی شرکت‌ها نقش مهمی در موفقیت محصول و خدمت جدید ایفا می‌کند، زیرا تبلیغات و ارتقاء، بدون تردید تأثیر آگاهی و آزمایش اولیه محصول جدید و امکان بقای اولیه آن را افزایش می‌دهد. با این وجود، جنبه جامع‌تری از قابلیت بازاریابی را که ایجاد ارزش مشتری در کل فرآیند توسعه محصول جدید است، نادیده گرفته می‌شود. قابلیت بازاریابی قوی یک شرکت نه تنها ارتباط و ارتقاء محصول جدید را در تجاری‌سازی فراهم می‌کند، بلکه می‌تواند نقش اصلی را در ایجاد یک محصول رقابتی جدید ایفا کند (Kim, Shin & Min, 2016). در راستای توجه به توسعه مفهوم ارتباط با مشتری در دنیای کنونی کسب‌وکار، نیاز به اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی کارآمد بیشتر احساس می‌شود. همچنین مدیران برای به‌حداکثر رساندن منافع، بیش از پیش بازاریابی را مورد توجه قرار داده‌اند.

طراحی استراتژی بازاریابی به مدیران کمک می‌کند تا کمپین‌های بهینه‌ی متوالی و کوتاه‌ترین مسیرهای مطلوب را برای پیشبرد اهداف بازاریابی شناسایی کنند. نقشه استراتژی بازاریابی به وضوح اقدامات بهینه و رفتار پویای مشتری را در هر حالت نشان می‌دهد (Kim, Song & Kim, 2009) اگر یک استراتژی بخواهد در طول زمان اثربخشی بیشتری داشته باشد، باید دارایی‌ها، مهارت‌ها و یا هم‌افزایی‌هایی را به کار گیرد که مبتنی بر ترکیبات منحصربه‌فردی از حرفه باشد. بنابراین شناسایی اینکه کدامیک از دارایی‌ها، مهارت‌ها و هم‌افزایی‌ها باید به‌منظور توسعه یا نگهداری پرورش یابند، درواقع تصمیمی کلیدی محسوب می‌شود (Aaker, 2016).

به‌منظور کسب هم‌زمان سود و درآمد بیشتر، مدیران تصمیم‌گیرنده، باید از بین مجموعه متنوع استراتژی‌های بازاریابی دست به انتخاب بزنند (Wu, Tsai Lin & Lee, 2010). مسأله ارزیابی و انتخاب استراتژی بازاریابی یکی از وظایف عمده مدیران ارشد است که تأثیر بسزایی بر بازدهی، کارایی، بهره‌وری سازمان و از همه مهم‌تر کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده به مشتریان دارد (Ghasemi, 2011) (Hajipour, Momeni & H. هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، پس باید در این مورد که کدامیک از استراتژی‌ها می‌تواند بیشترین منفعت را به سازمان برساند، تصمیم‌گیری کرد. تصمیم‌گیری در زمینه تدوین استراتژی‌ها، سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره، محصولات خاصی تولید نماید، در بازارهای خاصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فناوری‌های شناخته‌شده‌ای استفاده کند (KhajooeiPour, MohammadiNejad, KhoobyariShoorbaz & ShabanZadeh, 2016). تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های بازاریابی را می‌توان در دسته مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره^۱ رده‌بندی کرد. روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در دستیابی به تصمیمات مهمی، سودمند هستند که با یک روش آسان تعیین نمی‌شوند. اصل تصمیم‌گیری چندمعیاره بر تصمیم‌گیری بر مبنای چند معیار استوار است. بنابراین استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای حل مؤثر مسائل خاص، بهتر است (Wu, et.al., 2010). از سوی دیگر گردشگری به عنوان یک صنعت خدماتی نوظهور در قرن گذشته توانسته پتانسیل فراوانی برای ایجاد توسعه اقتصادی فراهم نماید و به دلیل افزایش تقاضا بیش از پیش موردتوجه قرار گیرد. در این میان، هتل نیز به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی نیازمند طرح‌های نوین بازاریابی و فروش است. این سازمان مانند تمامی سازمان‌های دیگر می‌تواند با کمک‌گرفتن از علوم روز دنیا با طراحی و انتخاب استراتژی‌های بازاریابی مناسب به نتایج شگرف و قابل توجهی در این زمینه دست یابد. متأسفانه، گردشگری و هتلداری در جوامع کمتر توسعه‌یافته به دلیل مشکلات ساختاری و عدم تعیین استراتژی بازاریابی مناسب، با تهدیدها و چالش‌هایی روبه‌رو است و به همین جهت نیز معمولاً این‌گونه جوامع قادر به شرکت در چرخه گردشگری جهانی نبوده و از مزایا و منافع آن بی‌بهره می‌مانند (Sorayaei, & Mehraee, 2013). با توجه به مزایای اتخاذ استراتژی بازاریابی مناسب و نقش حساس و مهم آن در دستیابی به مزیت رقابتی و همچنین اهمیت هتلداری در رشد و توسعه صنعت گردشگری، ضروری است از مزیت‌های اتخاذ استراتژی‌های بهینه بازاریابی استفاده شود. بنابراین مسأله پژوهش حاضر تعیین استراتژی بهینه در صنعت هتلداری با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بیش از سه دهه است که تدوین و شکل‌گیری استراتژی، به‌عنوان قلب مدیریت استراتژیک شناخته شده است. مسأله مهم این است که سازمان چگونه استراتژی‌های اثربخشی را اتخاذ کند (Slater, Olson & Hult, 2006).

نتایج عملکرد یکی از عوامل کلیدی است که می‌تواند نقش مؤثری در انتخاب استراتژی‌های بازاریابی ایفا نماید (Wright, Pickton & Callow, 2002). با توجه به تغییر جهت بازار به سمت مشتریان، افزایش پیچیدگی و سرعت بالای تغییرات غیرمنتظره در بازار، دیدگاه برون‌گرا که در آن شرکت باید از بازار شروع کند و پاسخگوی این سؤال باشد که چه کار مفیدی می‌تواند در بازار انجام دهد، اهمیت دو چندانی یافته است (Mu, 2015). بنابراین گرایش بازار به فاکتورهایی مانند اهمیت مشتریان و اطلاعات خارج از سازمان در جهت ایجاد ارزش برای مشتری و دستیابی به مزیت رقابتی تأکید می‌کند. اصل اساسی دیدگاه برون‌گرا بیان می‌کند که عملکرد شرکت در ابعاد مختلف ناشی از شناسایی، تعیین و مدیریت انتظارات مشتری و ایجاد ارزش بیشتر و برتر در ارائه‌ی خروجی‌ها (محصولات و خدمات) برای مشتری است (Mu & Di Benedetto, 2012). پیش‌تاز بودن یک شرکت در ایجاد ارزش‌های نو برای مشتری، ارتباط و پیوند قوی با مشتری ایجاد می‌کند که منجر به وفاداری و در نهایت سوددهی شرکت می‌شود (Day & Moorman, 2010). ارتباطات برون‌گرا، علاوه بر دستیابی شرکت‌ها به منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌های تکمیلی، سبب کسب اطلاعات گسترده‌ای از نیازهای مشتریان و در نتیجه رشد دیدگاه شرکت در مورد ارزش‌های مورد توجه مشتریان می‌شود (Mu, 2015). با توجه به درک اهمیت قابلیت‌های بازاریابی^۱ از دیدگاه برون‌گرا^۲ در افزایش کارایی و توسعه، پژوهشگران در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند که اثربخش‌ترین قابلیت‌های بازاریابی از منظر بیرونی را مشخص کنند. Day (2011) تعامل با مشتری^۳ را قابلیت اصلی بازاریابی برمی‌شمارد. (Mu & Di Benedetto, 2012) معتقدند که قابلیت شناسایی بازار، منبع پربراری جهت پیش‌بینی تلاطم و آشفته‌گی بازار برای شرکت فراهم می‌کند. (Kumar, 2015) ارتباط با شرکا را فرصتی برای به‌وجود آوردن پیوندهای شبکه‌ای قوی می‌داند (Golshahi & Zareie, 2016). هرچه شرکت بتواند منابع و قابلیت‌های شرکای مختلف را به‌نحو خلاقانه‌تری ترکیب کند، در ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید به بازار موفق‌تر است که این به نوبه‌ی خود ارزش‌سازی برای مشتری را افزایش می‌دهد (Mu, 2013). جذاب‌ترین معیارهای تعیین استراتژی بازاریابی به‌وسیله‌ی (Hooley et al., 2005) ارائه شده است. منابعی که می‌توانند ایجاد ارزش کنند، شامل منابع مبتنی بر بازار و منابع پشتیبانی بازاریابی هستند که در قالب واژه‌ی کلی منابع بازاریابی بیان می‌شوند. بنابراین، منابع بازاریابی منابعی هستند که می‌توانند برای ایجاد یا حفظ یک مزیت رقابتی بلافاصله در بازار مستقر شوند، که شامل قابلیت ارتباط با مشتری، قابلیت نوآوری در بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتبار و حسن‌شهرت است. از سوی دیگر، منابع حمایت از بازاریابی، از جمله قابلیت‌های مدیریتی و جهت‌گیری بازار، عمدتاً به‌منظور حمایت از فعالیت‌های بازاریابی و تأثیر غیرمستقیم بر مزیت رقابتی، به‌وجود آمده‌اند (Wu, et al., 2010). استراتژی بازاریابی متمرکز بر عملکرد است که به‌وسیله منابع بازاریابی و قابلیت‌هایی مانند منابع انسانی و منابع سازمانی پشتیبانی می‌شود (Edelman, Brush & Manolova, 2005).

۲-۱. استراتژی بازاریابی

استراتژی‌های بازاریابی وسیله‌ای برای پاسخگویی سازمان به موقعیت‌های رقابتی بوده و چارچوب‌های موجود در این زمینه با کمک به ایجاد ارتباط بین بخش‌های استراتژیک سازمانی و عوامل برون‌سازمانی، تسهیل‌گر عملکرد

1 Marketing Capabilities

2 Outside- in Perspective

3 Customer Engaging

مؤثر سازمان خواهد بود (Griffith, 2010) تمرکز اصلی استراتژی بازاریابی بر روی تخصیص مناسب منابع و ایجاد هماهنگی بین منابع و فعالیت‌های بازاریابی به منظور نیل به اهداف سازمان است. به این ترتیب مسأله حیاتی در خصوص قلمرو استراتژی بازاریابی، تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص است و بعد از آن شرکت‌ها از طریق طراحی و اجرای برنامه مربوط به آمیخته بازاریابی بر مبنای نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه بازار هدف، کسب مزیت رقابتی و هم‌افزایی را در دستور کار خود قرار می‌دهند (Shafeai, 2012). طبق نظر Slater & Olson (2006) استراتژی بازاریابی مربوط به ایجاد آمیخته بازاریابی است که کسب‌وکار را برای رسیدن به اهداف خود در یک بازار قادر می‌سازد (Slater, Hult & Olson, 2010). مکتب قدرت بازار استراتژی را به عنوان موقعیت یک شرکت در یک صنعت خاص، تمرکز بر روی تجزیه و تحلیل خارجی صنعت موجود و جذابیت آن اولویت‌بندی می‌کند. به عبارتی در این مکتب فرایند استراتژیک باید تناسب بین نقاط قوت مشخص یک شرکت و فرصت‌های داده شده توسط محیط خارجی را تعیین کند. درمقابل دیدگاه مبتنی بر منابع، نه به محیط خارجی، بلکه بر منازعه منحصربه‌فرد منابع، دارایی‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های هر شرکت تأکید می‌کند. یک شرکت با ایجاد و افزایش مستمر منابع، متفاوت از دیگر رقبا می‌شود. بنابراین سرمایه‌گذاری منحصربه‌فرد هر شرکت در مزیت‌های رقابتی آن ریشه دارد که پایداری این مزیت‌ها بالاتر از موانع تقلید است. استراتژی‌های بازاریابی به معنای استثمار منابع موجود نیست، بلکه تعهد مستمر برای افزایش منابع داخلی است. مثلاً ارزش برند نمونه واضح از منبعی است که نه تنها باید مورد بهره‌برداری قرارگیرد بلکه باید افزایش هم بیابد (Valdani & Arbore, 2015). برند برای کسب‌وکارها، به عنوان یک دارایی محسوب می‌شود که باعث ارزش افزوده محصول نهایی می‌شود (Bozorgkhoh, Keimasi, Esfidani and Torkestani, 2018). در مجموع ارتباط درونی بین منابع، استراتژی و عملکرد، مرکز تئوری بازاریابی استراتژیک است (Hughes & Morgan, 2008). پژوهش حاضر استراتژی‌های اسلاتر و اولسون^۱ را مورد بررسی قرار می‌دهد که به‌طور خلاصه در ادامه تعریف شده‌اند.

۲-۱-۱. استراتژی بازاریابی تهاجمی^۲

بخش‌هایی از خریداران را هدف قرار می‌دهد که ارزش محصولات با کیفیت بالا و نوآورانه را دارند و مایل به پرداخت قیمت‌های بالاتر هستند. این استراتژی برای به‌دست‌آوردن سهم بیشتر از بازار کاربرد دارد.

۲-۱-۲. استراتژی بازاریابی انبوه^۳

محصولات با کیفیت مناسب عرضه می‌شوند، در نوآوری پیرو هستند و از طریق قیمت به جای تبلیغات به رقابت می‌پردازند. در این استراتژی مشتریان تمایز نیافته‌اند.

۲-۱-۳. استراتژی بازاریابی حداقلی^۴

پایین‌ترین سطح از خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهد و تلاش کمی را به هرگونه فعالیت بازاریابی اختصاص می‌دهد.

1 Slater and Olson

2 Aggressive Marketing Strategy

3 Mass Marketing Strategy

4 Minimizing Marketing Strategy

۲-۱-۴. استراتژی بازاریابی ارزشی^۱

از توزیع انتخابی^۲ برای ارائه محصولات با کیفیت بالا و نوآورانه استفاده می‌شود اما قیمت‌ها به‌طور قابل توجهی پایین‌تر از بازاریابی تهاجمی است (Slater & Olson, 2001).

۲-۲. منابع و قابلیت‌های بازاریابی

با توجه به این‌که ترکیب منابع بازاریابی عامل پیش‌برنده مزیت رقابتی است، مطالعات (Barney, 1991) و Campbell-Hunt (2000) نشان می‌دهد که برای حداکثرسازی مزیت از طریق تمرکز بر منابع و قابلیت‌های بازاریابی خاص، رویکردهایی وجود دارد. شرکت‌ها برای دستیابی به عملکرد برتر نمی‌توانند به یک منبع متکی باشند بلکه باید مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌های بازاریابی را که با نیازها و تقاضاهایشان بهترین تناسب را دارد، با بکارگیری استراتژی مناسب اختصاص دهند. به عبارتی تطابق منابع و قابلیت‌های بازاریابی استراتژیک، برای انجام عملکرد برتر نیازمند ایجاد استراتژی بازاریابی مناسب است. پروفایل‌های ایده‌آلی از منابع و قابلیت‌ها فرض و مطرح شده است. آنچه مهم است این است که عملکرد برتر مؤسسات همیشه نتیجه تناسب و سازگاری منابع و قابلیت‌ها با استراتژی بازاریابی بوده است (Wu, et. al., 2010). به منظور دستیابی به مزایای رقابتی، سازمان باید موضع خارجی خود را براساس دیدگاه بازاریابی Porter (1980) در نظر بگیرد، درحالی‌که براساس دیدگاه مبتنی بر منابع Barney (1991) قابلیت‌های داخلی باید موردتوجه قرارگیرد. در دیدگاه اخیر (سوم) پیشنهاد شده است که منبع مزیت رقابتی جداگانه‌ای در نظر گرفته نشود. با توجه به دیدگاه جدید، سازمان باید به‌طور تعاملی هم توانایی‌های داخلی خود و هم بازار (موقعیت خارجی) را در نظر بگیرد (Aghazadeh, 2015). برطبق این دیدگاه به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و یا اتخاذ استراتژی بازاریابی (Hax & Wilde, 2002) اگر دو دیدگاه قبلی با هم ادغام شود، مفید خواهد بود (Srivastava, Fahey & Christensen, 2001). به‌نظر می‌رسد که مفهوم قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند این تعامل را ایجاد کند و هم‌زمان ویژگی‌های داخلی و خارجی را شامل شود (Calof & Wright, 2008).

منابع سازمانی طیف وسیع و متنوعی را دربرمی‌گیرند. پژوهش‌های بسیاری هرکدام از جنبه‌ای به تقسیم‌بندی منابع سازمانی پرداخته‌اند. Shapiro (1999) منابع را به هفت دسته تقسیم‌بندی نمود: منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری اطلاعات، منابع بازاریابی، منابع سازمانی، منابع قانونی. Hoskisson, Hitt, Ireland & Harrison (2009) عقیده دارند که منابع سازمان قابل انتقال هستند ولی قابلیت‌ها تنها از طریق خردورزی، ممارست، تحلیل بازخورد سیاست‌ها و تجربه حاصل می‌شوند. علاوه‌برآن قابلیت‌ها متکی به منابع مختلف هم هستند. بنابراین براساس نظر آن‌ها منابع منجر به قابلیت‌ها می‌شوند و این قابلیت‌ها هستند که زمینه تغییر سازمان و مزیت رقابتی را فراهم می‌آورند. قابلیت‌ها چیدمان خاص توانایی‌های راهبردی، تاکتیکی و وظیفه‌ای سازمان برپایه بصیرت تصمیم‌گیرندگان آن است که می‌توانند در ایجاد ثروت، ارزش افزوده و بهبود موقعیت رقابتی سازمان به‌کار آیند. گرچه منابع یک سازمان توسط یک سازمان دیگر می‌تواند خریداری شود اما قابلیت‌ها به مرور و از طریق فرآیند تفکر، عملکرد و یادگیری شکل می‌یابند. قابلیت‌ها امکان استفاده بهینه از منابع را به‌وجود می‌آورند. با رشد سازمان فعالیت‌های جدیدی برای افزایش قابلیت، مورد نیاز است. بنابراین در طول زمان، قابلیت‌های محوری

1 Value Marketing Strategy

2 Selective Distribution

به‌واسطه توانایی‌های تجمع‌یافته به‌وجود آمده و تبدیل به اهرمی برای موفقیت در محیط‌های متلاطم و بازارهای رقابتی می‌شوند (Fard, Haghghi Kaffash & Kamareie, 2017; Rezaei Manesh, Roodsaz, Taghavi, Hooley, Saunders & Piercy, 1998). چهار نوع دارایی بازاریابی را پیشنهاد می‌کند: از جمله دارایی‌های مبتنی بر مشتری، دارایی‌های زنجیره تامین، دارایی‌های مبتنی بر اتحاد و دارایی‌های داخلی. (Srivastava, Fahey & Christensen, 2001) منابع بازاریابی برجسته را به دارایی‌های ارتباطی و دارایی‌های فکری تقسیم کرده است. دارایی‌های بازاریابی معمول عبارتند از: نام تجاری و شهرت، روابط مشتری، شبکه توزیع، ارتباط با تأمین‌کننده حیاتی، دانش بازار، سیستم اطلاعاتی، پایگاه داده مشتری، حق ثبت اختراع، مهارت‌های نوآوری و منابع اختیاری مدیریت (Olavarrieta & Friedmann, 1999). علاوه بر این، (Luo, Sivakumar & Liu, 2005) رابطه بین منابع بازاریابی و عملکرد شرکت را ثابت می‌کند؛ منابع بازاریابی از نظر ایشان شامل گرایش مبتنی بر بازار، گرایش کارآفرینی و گرایش نوآوری است. (Spillan & Parnell, 2006) اشاره کرده‌اند که منابع بازاریابی عبارتند از: تعامل با مشتری، قابلیت‌های سرعت، تجزیه‌وتحلیل سیستماتیک، مشتری‌مداری، هماهنگی و پاسخ سریع.

همان‌طور که پیشتر نیز ذکر شد جذاب‌ترین معیارهای تعیین استراتژی بازاریابی به‌وسیله (Hooley et al., 2005) ارائه شده است که هم منابع مبتنی بر بازار و هم منابع پشتیبانی بازار را در نظر می‌گیرد. منابع بازاریابی شامل قابلیت‌های مدیریتی^۱، قابلیت‌های ارتباط با مشتری^۲، قابلیت‌های نوآوری بازار^۳، دارایی‌های منابع انسانی^۴ و دارایی‌های مربوط به اعتبار و حسن شهرت^۵ است.

۲-۲-۱. قابلیت‌های مدیریتی: اشاره به مدیریت شرایط مالی، اثربخشی منابع انسانی، فناوری مدیریت عملکرد و مدیریت خدمات سازمان دارد.

۲-۲-۲. قابلیت‌های ارتباط با مشتری: شامل سطح خدمت‌رسانی به مشتری، ارتباط با مشتریان کلیدی، فهم نیازها و خواسته‌های مشتریان، ایجاد ارتباط با مشتریان جدید و حفظ و بهبود رابطه با مشتریان فعلی است.

۲-۲-۳. قابلیت نوآوری: از طریق توانایی سازمان برای ارائه خدمات و محصولات جدید اندازه‌گیری می‌شود.

۲-۲-۴. دارایی منابع انسانی: اشاره به رضایت شغلی کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان دارد.

۲-۲-۵. دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت: نام تجاری و ارزش و اعتبار آن را در نظر مشتری مشخص می‌کند.

پژوهش‌های مشابه انجام‌شده در این زمینه بیشتر به بررسی استراتژی‌های پورتر پرداختند، که در دسته‌بندی پژوهشگران و صاحب‌نظرانی مانند پورتر در مورد انواع استراتژی، به نوع محیط به‌طور مستقیم توجه نمی‌شود. بنابراین در این پژوهش تصمیم به بررسی استراتژی‌های بازاریابی اسلاتر و اولسون گرفته شد که به‌نظر می‌رسد برای بکارگیری در صنعت هتلداری مناسب‌تر هستند. از جمله پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

1 Managerial Capabilities

2 Customer Linking Capabilities

3 Market Innovation Capabilities

4 Human Resource Assets

5 Reputational Assets

(Torkamani & Kazemi (2016) پژوهشی با عنوان " تدوین، اولویت‌بندی و مقایسه استراتژی‌های یک شرکت تولیدی با استفاده از مدل ترکیبی FUZZYTOPSIS-SWOT و روش QSPM (مورد مطالعه: شرکت نورسازان مشهد)" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش، اولویت‌بندی استراتژی‌های پیش‌روی شرکت نورسازان بود. در این پژوهش تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از دو روش تاپسیس فازی و ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک، انجام شد. نتایج نشان داد استراتژی تولید محصولات جدید اولویت اول در روش تاپسیس فازی و استراتژی استفاده از برندینگ اولویت اول در روش QSPM را کسب کردند.

(Sorayaei & Mehraee (2013) به رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی پورتر در هتل‌های غیردولتی استان مازندران پرداختند. روش بکارگرفته‌شده برای تعیین استراتژی مناسب در این پژوهش روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی بود. نتایج این پژوهش نشان داد استراتژی بازاریابی رهبری در کاهش هزینه مناسب‌ترین استراتژی است که نقطه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش مذکور با توجه به روابط بین معیارها که از نوع روابط شبکه‌ای است، استفاده از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای به جای روش تحلیل سلسله‌مراتبی و همچنین استراتژی‌های اسلاتر و اولسون به عنوان گزینه‌های مورد بررسی برای انتخاب استراتژی برتر در نظر گرفته شده است.

(Wu et al., (2010) در مطالعه‌ای با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره استراتژی‌های عمومی پورتر را به‌عنوان مبنای کار مورد توجه قرار دادند. نتایج به‌دست‌آمده با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه‌ای و روش تاپسیس نشان داد که استراتژی تمایز به‌عنوان برترین استراتژی در صنعت خدماتی هتلداری شناخته شد که مدل پژوهش حاضر براساس همین پژوهش طرح‌ریزی شده است.

(Mohaghar, Fathi, Karimi Zarchi & Omidian (2012) رویکردی ترکیبی شامل روش ویکور^۱ و روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی^۲ را به‌منظور بررسی استراتژی بهینه بازاریابی ارائه نمودند. نتایج این پژوهش این واقعیت را آشکار ساخت که استراتژی تمرکز بازار به‌عنوان برترین استراتژی در میان دیگر استراتژی‌های ارائه‌شده در صنعت نساجی انتخاب شد.

(Dombrowski, Intra, Zahn & Krenkel (2016) مطالعه‌ای با عنوان "استراتژی تولید؛ عامل موفقیتی برای بهبود رقابت‌پذیری که اغلب نادیده گرفته می‌شود." انجام دادند. در این پژوهش با بیان این مطلب که نیاز به تولید به‌طور قابل توجهی در سال‌های اخیر افزایش پیدا کرده است و تمرکز بر استراتژی تولید مناسب با توجه به افزایش تعداد رقبای، از الزامات شرکت‌های تولیدی محسوب می‌شود، به اولویت‌بندی و ادغام استراتژی‌های تولید جهت ایجاد مزیت رقابتی پرداخته شد.

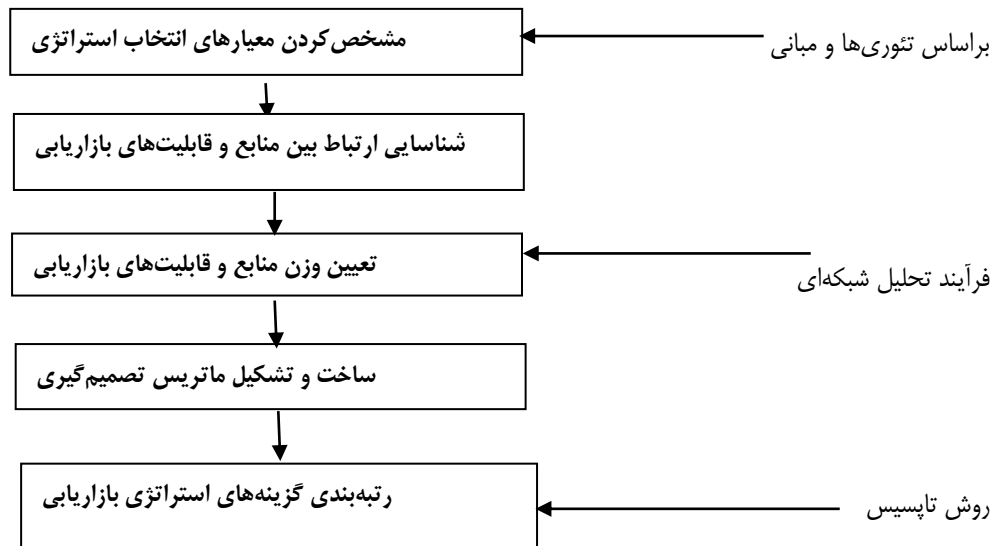
۳. چارچوب نظری و الگوی مفهومی پژوهش

پشتوانه نظری این پژوهش، پژوهش (Wu et al., (2010) است. هدف این پژوهش تعیین مناسب‌ترین استراتژی بازاریابی در صنعت هتلداری مراکز استان‌های کرمانشاه و کردستان بود. اساس مدل پژوهش به این صورت است که در ابتدا روابط و وابستگی‌های درونی میان معیارهای پژوهش براساس نظرات خبرگان مشخص می‌شود. یعنی میزان تأثیرگذاری هر عامل بر عامل‌های دیگر. در مرحله بعد با توجه به

1 VIKOR

2 FAHP

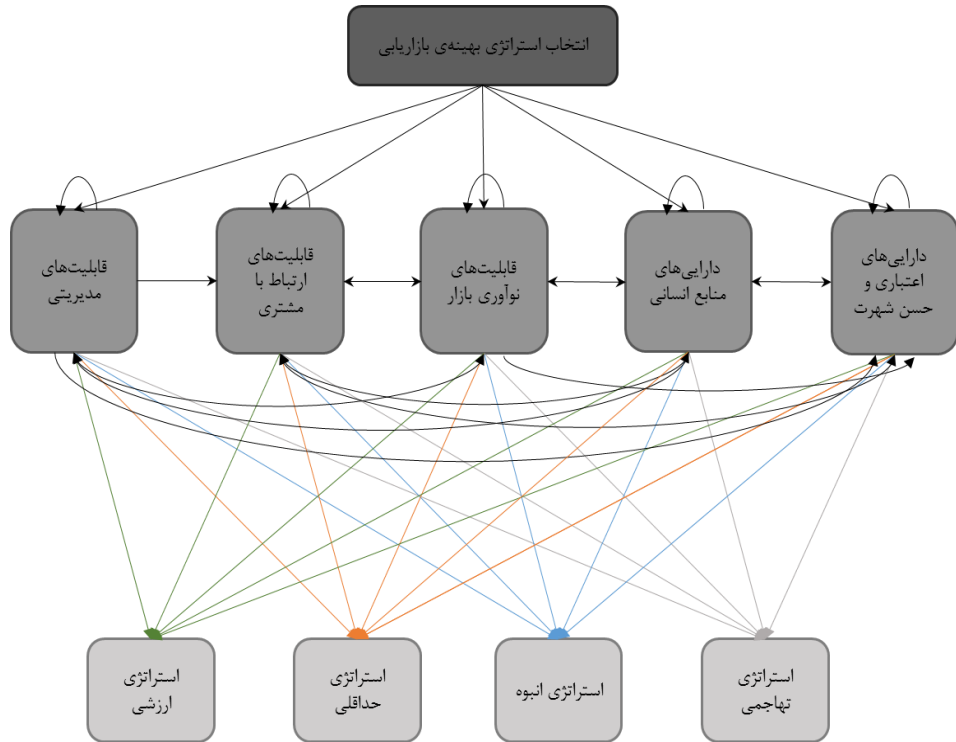
این روابط، سؤالات پژوهش در قالب ماتریس‌های مقایسه‌ای زوجی طرح می‌شود. چارچوب مفهومی و مدل مفهومی پژوهش در زیر آمده است.



شکل (۱). چارچوب مفهومی پژوهش؛ منبع: (wu, et. al., 2010)

با توجه به مطالب بیان شده در قسمت میانی نظری و پیشینه، در این پژوهش پنج معیار قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های نوآوری در بازار، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت در نظر گرفته شده است. در صنعت خدماتی هتلداری، قابلیت‌های مدیریتی به مدیریت شرایط مالی، اثربخشی منابع انسانی، مدیریت خدمات درون سازمانی و مدیریت تکنولوژی عملیات اشاره دارد. قابلیت‌های مدیریتی براساس قابلیت‌های نوآوری در بازار و منابع انسانی تعیین می‌شود. به منظور پیگیری رضایت‌مندی مشتری، باید توانایی‌های خاص برای نوآوری در بازار را ارتقا داد. یعنی باید توانایی‌های خلاقانه کارکنان را برای ارائه محصولات و خدمات تقویت نمود. قابلیت‌های ارتباط با مشتری شامل سطح خدمات ارائه شده به مشتری، روابط با مشتریان اصلی هدف، درک نیازها و خواسته‌های مشتریان، ایجاد روابط با مشتریان جدید و حفظ و ارتقاء روابط با مشتریان موجود است. قابلیت‌های ارتباط با مشتری با قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های نوآوری در بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری وابستگی دارد. قابلیت‌های نوآوری در بازار توسط توانایی سازمان برای راه‌اندازی محصولات و خدمات جدید اندازه‌گیری می‌شود و به‌طور مؤثر فرآیندهای توسعه محصول و خدمات جدید را ترویج می‌کند. قابلیت‌های نوآوری در بازار تحت تأثیر کارایی قابلیت‌های مدیریتی، توانایی‌های ارتباط با مشتری و دارایی‌های منابع انسانی قرار می‌گیرد. با بهبود مدیریت اجرایی سازمان، مهارت ارتباط با مشتری و توانایی کارکنان، توانایی سازمان برای نوآوری محصولات یا خدمات ارتقاء می‌یابد. از آن‌جاکه صنعت خدماتی هتلداری کاربر است و نیاز به کارکنان متعددی برای ارائه خدمات مناسب به مسافران دارد، بنابراین مدیریت منابع انسانی برای توسعه پتانسیل انسانی کارکنان در جهت دستیابی به رضایت مشتری و اهداف سازمانی یک ضرورت و نیاز است. دارایی‌های منابع انسانی به رضایت شغلی کارکنان و حفظ کارکنان اشاره دارد. دارایی‌های منابع انسانی با استفاده از قابلیت‌های

مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، توانایی‌های نوآوری در بازار و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت، متأثر می‌شوند. دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت دارایی‌های نامشهود، نام تجاری یا شهرت سازمان و اعتبار آن را در نظر مشتریان نشان می‌دهد. دارایی‌های اعتباری، با قابلیت‌های مدیریتی، توانایی‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری در بازار و دارایی‌های منابع انسانی مرتبط هستند. پشتوانه نظری پژوهش حاضر بر اساس مدل پیشنهادی (2010) wu et al. است که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل (۲). مدل مفهومی پژوهش براساس مدل (2010) wu et al.

سؤالات پژوهش:

- ۱- اولویت‌بندی معیارها در انتخاب استراتژی بازاریابی در هتل‌های ممتاز مراکز استان‌های کرمانشاه و کردستان به چه ترتیب است؟
- ۲- اولویت‌بندی استراتژی‌ها در انتخاب استراتژی بازاریابی با توجه به هریک از معیارها در هتل‌های ممتاز مراکز استان‌های کرمانشاه و کردستان به چه نحو است؟
- ۳- مهم‌ترین استراتژی بازاریابی در هتل‌های ممتاز مراکز استان‌های کرمانشاه و کردستان با استفاده از تکنیک‌های فرآیند تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس کدام است؟

۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی است؛ به این دلیل که الگوی استراتژی‌های اسلاتر و اولسون را برای تعیین استراتژی بهینه بر پایه تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به کار می‌گیرد و با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس مدلی را برای انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی ارائه می‌دهد. همچنین چون از روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است و به تشریح وضعیت موجود صنعت هتلداری از دید انتخاب استراتژی مناسب و کسب مزیت رقابتی می‌پردازد، بنابراین در زمره پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر در نیمه اول سال ۱۳۹۷ انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد سطوح مختلف هتل‌های سه ستاره و بالاتر مراکز استان‌های کردستان و کرمانشاه هستند که تمام مدیران مورد بررسی قرار گرفتند و از روش تمام‌شماری استفاده شده است. در مجموع ۲۸ مدیر پرسشنامه‌ها را پر کردند. پرسشنامه شامل دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی است. در بخش نخست ۴ سؤال عمومی و در بخش دوم سؤالات تخصصی در قالب ماتریس‌های مقایسه زوجی طراحی گردیده است. پرسشنامه دارای نوعی روایی منطقی و محتوایی است. به این دلیل که تمامی عوامل مدل، در نظر گرفته شده و با یکدیگر مقایسه می‌شوند. بنابراین تمام احتمالات مرتبط با در نظر نگرفتن یک متغیر از بین خواهد رفت. با این وجود جهت اطمینان از اعتبار محتوایی پرسشنامه از نظر چند تن از اساتید برجسته و صاحب‌نظر در این زمینه، استفاده شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز با توجه به این مطلب که اگر پرسشنامه به شکل ماتریس مقایسات زوجی طراحی شود، چارچوبی کاملاً استاندارد و مبتنی بر الگوی روش سلسله‌مراتبی دارد، از پایایی و اعتبار لازم برخوردار است (Parchami & Mahmoudzadeh, 2016). می‌توان نتیجه گرفت پرسشنامه پایا است. از طرفی پرسشنامه‌ای که تمامی معیارها را به صورت دو به دو مقایسه و سنجش کند، چون حداکثر سؤالات ممکن با ساختاری مطلوب از مخاطب پرسیده می‌شود و تمامی معیارها در این سنجش مورد توجه قرار می‌گیرند و طراح قادر به جهت‌گیری خاصی در طراحی سؤالات نیست، نیازی به سنجش پایایی نخواهد داشت. همچنین با توجه به این‌که پرسشنامه براساس فرآیند تحلیل شبکه‌ای و از نوع مقیاس ساعتی است، برای بررسی پایایی پرسشنامه از شاخصی به نام شاخص ناسازگاری استفاده می‌شود. این شاخص بیان می‌کند که اگر میزان ناسازگاری مقایسات زوجی بیشتر از ۰/۱ باشد، بهتر است در مقایسات تجدیدنظر شود (Samadipour & Bazaee, 2014). چون نرخ ناسازگاری تمام ماتریس‌های مقایسات زوجی نهایی در این پژوهش کمتر از ۰/۱ بود، پرسشنامه از پایایی لازم و کافی برخوردار است. بنابراین تمام روش‌های سنجش پایایی پرسشنامه در نظر گرفته شده است. برای تعیین وزن معیارها از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای و نرم‌افزار سوپر دسیژن استفاده شده است. فرآیند تحلیل شبکه‌ای^۱ به این دلیل که حالت عمومی فرایند سلسله‌مراتبی^۲ و شکل گسترده آن است، همه ویژگی‌های مثبت از جمله: سادگی، انعطاف‌پذیری، بکارگیری معیارهای کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان و همچنین قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها را دارد. افزون بر آن می‌تواند ارتباطات پیچیده (وابستگی‌های متقابل و بازخورد) بین عناصر تصمیم را با بکارگیری ساختار شبکه‌ای به‌جای ساختار سلسله‌مراتبی در نظر بگیرد. این روش هر مسأله‌ای را به مثابه شبکه‌ای از معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها که همه این‌ها عناصر نامیده می‌شوند، در نظر گرفته که با یکدیگر در خوشه‌هایی گردهم آمده‌اند. در یک شبکه، بازخور و ارتباط متقابل میان خوشه‌ها امکان‌پذیر است. فرآیند تحلیل شبکه‌ای متشکل از دو

1 Analytic Network Process

2 Analytic Hierarchy Process

بخش است: ۱- سلسله‌مراتب کنترلی. شامل ارتباط بین هدف، معیارها و زیرمعیارها بوده و بر ارتباط درونی سیستم تأثیرگذار است. ۲- ارتباط شبکه‌ای. شامل وابستگی بین عناصر یک خوشه و وابستگی خوشه‌های مختلف است. در روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای تأثیر عناصر بر عناصر دیگر به وسیله یک "سوپر ماتریس" نشان داده می‌شود. گام‌های فرآیند تحلیل شبکه عبارتند از:

۱. ساخت مدل و تبدیل مسأله به یک ساختار شبکه‌ای
 ۲. تشکیل ماتریس مقایسات زوجی و تعیین بردارهای وزن‌های نسبی
 ۳. تشکیل سوپر ماتریس (ناموزون و پس از آن موزون) و سوپر ماتریس حدی
 ۴. انتخاب گزینه‌ی برتر
- برای انتخاب مهم‌ترین و بهینه‌ترین استراتژی هم از روش تاپسیس و هم از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است که در رویکرد تاپسیس داده‌ها هم با استفاده از نرم‌افزار اکسل و هم با کمک نرم‌افزار تخصصی تاپسیس (ام-سی-دی-ام اینجین) تحلیل و در نهایت استراتژی بهینه انتخاب شد.

حل مسأله با روش تاپسیس مستلزم طی شش گام زیر است:

۱. کمی کردن و بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم.
۲. به‌دست‌آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون (V): ماتریس بی‌مقیاس شده (N) را در ماتریس قطری وزن‌ها (W) ضرب می‌کنیم،
یعنی $V=N*W$

۳. تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و راه‌حل ایده‌آل منفی:

$$[\text{بردار بهترین مقادیر هر شاخص ماتریس } V] = \text{راه‌حل ایده‌آل مثبت } (v_j^+)$$

$$[\text{بردار بدترین مقادیر هر شاخص ماتریس } V] = \text{راه‌حل ایده‌آل منفی } (v_j^-)$$

"بهترین مقادیر" برای شاخص‌های مثبت، بزرگ‌ترین مقادیر و برای شاخص‌های منفی، کوچک‌ترین مقادیر است و "بدترین مقادیر" برای شاخص‌های مثبت، کوچک‌ترین مقادیر و برای شاخص‌های منفی بزرگ‌ترین مقادیر است.

۴. به‌دست‌آوردن میزان فاصله‌ی هر گزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی: فاصله اقلیدسی هر گزینه از ایده‌آل مثبت (d_i^+) و فاصله هر گزینه تا ایده‌آل منفی (d_i^-) ، که این فاصله براساس فرمول‌های زیر حساب می‌شود.

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad i=1,2,\dots,m \quad (1-1)$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i=1,2,\dots,m \quad (2-1)$$

۵. تعیین نزدیکی نسبی (cl) هر گزینه به راه‌حل ایده‌آل:

$$cl_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad i=1,2,\dots,m, \quad 0 \leq cl_i \leq 1 \quad (3-1)$$

ع رتبه‌بندی گزینه‌ها: هر گزینه‌ای که cl آن بزرگ‌تر باشد، بهتر است (Momeni, 2014).

۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل آن‌ها، یافته‌های زیر به‌دست آمد که در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است.

۱-۵. نتایج توصیفی داده‌های پژوهش

در این بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان این مطالعه با استفاده از چهار متغیر جنسیت، سن، تحصیلات و درآمد بررسی شده است و این نتایج در جدول شماره ۱ به شرح زیر آمده است.

جدول (۱). توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش

متغیرها	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۲	۴۳
	مرد	۱۶	۵۷
سن	۳۰-۲۰	۶	۲۱
	۴۰-۳۱	۱۷	۶۱
	۵۰-۴۱	۴	۱۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۱	۴
تحصیلات	کارشناسی	۲۰	۷۱
	کارشناسی ارشد	۷	۲۵
	دکتری	۱	۴
سابقه کار	۵-۳ سال	۶	۲۲
	۸-۶ سال	۱۱	۳۹
	بیشتر از ۸ سال	۱۱	۳۹

۲-۵. بررسی سوال‌های پژوهش

۱-۲-۵. پاسخ سؤال اول: مقایسه و تعیین اولویت معیارهای اصلی بر اساس هدف

یافته‌ها نشان داد که معیار قابلیت‌های مدیریتی با وزن ۰/۳۹۶ دارای بیشترین وزن است و معیار دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت با وزن ۰/۰۹۳ کمترین وزن را دارد. قابلیت‌های مدیریتی در اولویت اول، قابلیت ارتباط با مشتری در اولویت دوم، دارایی‌های منابع انسانی در اولویت سوم، قابلیت‌های نوآوری در بازار در اولویت چهارم و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت در اولویت پنجم قرار گرفتند. نرخ ناسازگاری نیز برابر ۰/۰۲ است که کمتر از ۰/۱ است، پس مقایسات از اعتبار لازم برخوردارند. نتایج در قالب جدول شماره ۲ آمده است.

جدول (۲). وزن نهایی معیارها با توجه به هدف پژوهش

اولویت	وزن	معیارها
۱	۰/۳۹۶	قابلیت‌های مدیریتی (C1)
۲	۰/۲۴۵	قابلیت‌های ارتباط با مشتری (C2)
۴	۰/۱۰۳	قابلیت‌های نوآوری در بازار (C3)
۳	۰/۱۶۱	دارایی‌های منابع انسانی (C4)
۵	۰/۰۹۳	دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت (C5)

۲-۲-۵. پاسخ سؤال دوم پژوهش: اولویت‌بندی گزینه‌ها با توجه به هر یک از معیارهای

پژوهش

پس از مشخص شدن وزن نهایی معیارها، در این مرحله از کار به اولویت‌بندی گزینه‌ها (استراتژی‌ها) با توجه به هر معیار پرداخته شده است. یافته‌های مربوط به این مرحله در قالب جدول شماره ۳ آمده است.

جدول (۳). اولویت‌بندی استراتژی‌های بازاریابی با توجه به هریک از معیارها

اولویت	وزن	استراتژی	معیار	ردیف
۱	۰/۳۷۵	بازاریابی تهاجمی (A1)		
۲	۰/۱۲۵	بازاریابی انبوه (A2)	قابلیت‌های مدیریتی	
۲	۰/۱۲۵	حداقل‌سازی بازاریابی (A3)		۱
۱	۰/۳۷۵	بازاریابی ارزشی (A4)		
۱	۰/۳۸۹	بازاریابی تهاجمی (A1)		
۲	۰/۱۵۲	بازاریابی انبوه (A2)		
۳	۰/۰۶۷	حداقل‌سازی بازاریابی (A3)	قابلیت‌های ارتباط با مشتری	۲
۱	۰/۳۸۹	بازاریابی ارزشی (A4)		
۲	۰/۴۰۷	بازاریابی تهاجمی (A1)		
۳	۰/۱۳۰	بازاریابی انبوه (A2)		۳
۴	۰/۰۳۷	حداقل‌سازی بازاریابی (A3)	قابلیت‌های نوآوری در بازار	
۱	۰/۴۲۴	بازاریابی ارزشی (A4)		
۱	۰/۳۹۲	بازاریابی تهاجمی (A1)		
۳	۰/۱۷۱	بازاریابی انبوه (A2)		
۴	۰/۰۵۶	حداقل‌سازی بازاریابی (A3)	دارایی‌های منابع انسانی	۴
۲	۰/۳۷۹	بازاریابی ارزشی (A4)		
۲	۰/۳۰۶	بازاریابی تهاجمی (A1)		
۳	۰/۲۶۱	بازاریابی انبوه (A2)	دارایی‌های اعتباری و حسن	۵
۴	۰/۰۶۱	حداقل‌سازی بازاریابی (A3)	شهرت	
۱	۰/۳۷۰	بازاریابی ارزشی (A4)		

۵-۲-۳. پاسخ سؤال سوم پژوهش: رتبه‌بندی نهایی استراتژی‌های بازاریابی مورد بررسی پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل فرآیند شبکه‌ای و تاپسیس و تعیین استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از هر دو روش

براساس رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای، در مجموع استراتژی‌های بازاریابی ارزشی و تهاجمی در رقابتی بسیار نزدیک و با اختلاف ناچیز به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم و استراتژی بازاریابی انبوه در رتبه سوم و استراتژی حداقل‌سازی بازاریابی در رتبه چهارم قرار گرفته‌اند. برای تعیین استراتژی بهینه در روش تاپسیس هم می‌توان از نرم‌افزار تخصصی تاپسیس و هم نرم‌افزار اکسل استفاده کرد. نتایج مربوط به تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل در جدول شماره ۴ به صورت زیر آمده است.

جدول (۴). رتبه‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از روش تاپسیس

ردیف	گزینه	D ⁻	D ⁺	D ⁻ +D ⁺	CL	اولویت
۱	بازاریابی تهاجمی	۰/۳۲۱۶	۰/۰۰۰۹	۰/۳۲۲۵	۰/۹۹۷۲	۱
۲	بازاریابی انبوه	۰/۲۰۴۵	۰/۱۱۶۸	۰/۳۲۱۳	۰/۶۳۶۵	۳
۳	حداقل‌سازی بازاریابی	۰	۰/۳۲۱۶	۰/۳۲۱۶	۰	۴
۴	بازاریابی ارزشی	۰/۳۱۶۶	۰/۰۰۴۱	۰/۳۲۰۷	۰/۹۸۷۲	۲

مشاهده می‌شود ترتیب اولویت استراتژی‌ها با استفاده از روش تاپسیس در نرم‌افزار اکسل به این صورت است که استراتژی تهاجمی اولویت اول (بهینه‌ترین استراتژی)، استراتژی بازاریابی ارزشی رتبه دوم، استراتژی انبوه رتبه سوم و در نهایت استراتژی حداقل‌سازی بازاریابی در رتبه چهارم قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل‌های نرم‌افزار تخصصی تاپسیس نیز همین نتایج را تأیید کرد.

علت متفاوت بودن اولویت‌بندی استراتژی‌ها در دو روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای و روش تاپسیس، تفاوت در وزن معیارهای مورد سنجش است. وزن شاخص‌ها در روش تاپسیس که با استفاده از روش وزن‌دهی آنتروپی شانون صورت گرفته، به این ترتیب است: قابلیت‌های مدیریتی ۰/۰۴۲، قابلیت‌های ارتباط با مشتری ۰/۰۶۳، قابلیت‌های نوآوری در بازار ۰/۷۱۵، دارایی‌های منابع انسانی ۰/۰۹۴ و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت ۰/۰۸۴ که همان‌طور که مشاهده می‌شود در این روش معیار نوآوری در بازار بیشترین وزن و قابلیت‌های مدیریتی کمترین وزن را به دست آورده‌اند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آن‌جاکه انتخاب هر استراتژی سازمان را به محیط رقابتی خاصی هدایت می‌کند، اهمیت انتخاب استراتژی بهینه و مناسب برای یک سازمان کاملاً واضح و مشهود است. در پژوهش حاضر استراتژی بهینه براساس معیارهای پنج‌گانه که توسط (Hookey et al., 2005) از منابع و قابلیت‌های بازاریابی ارائه شده بود، مطابق مدل Wu et al., (2010) تعیین گردید. بعد از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها قابلیت‌های مدیریتی با وزن ۰/۳۹۶ اولویت اول را در بین معیارها کسب کرد و دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت با وزن ۰/۰۹۳ در رتبه پنجم قرار گرفت. همچنین استراتژی بازاریابی ارزشی در رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای و استراتژی بازاریابی تهاجمی در رویکرد تاپسیس به‌عنوان استراتژی بهینه مشخص شدند.

ترتیب اولویت معیارها نشان می‌دهد که مدیران باید توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی خود را تقویت نمایند. از جمله توانایی‌هایی که مدیران باید به آن توجه کنند، توانایی‌های ذهنی-فکری است. این توانایی در پیش‌بینی شرایط، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، درک تحولات محیط خارجی و توانایی فهم تأثیر این تحولات بر مشاغل داخلی سازمان نمود پیدا می‌کند. توانایی و قابلیت دیگری که مدیران باید مدنظر قرار دهند توانایی‌های ارتباطی است. مدیر باید قادر به برقراری ارتباط با کارکنان، شرکا و مشتریان باشد. اگر این ارتباط به‌خوبی برقرار شود، کارکنان با آزادی عمل بیشتری ایده‌های خود را ابراز خواهند کرد. در پژوهش (Kumar 2015) ارتباط با شرکا به عنوان فرصتی برای به‌وجود آوردن پیوندهای شبکه‌ای قوی تلقی شده است. اگر شرکتی بتواند به‌نحو خلاقانه قابلیت‌های مختلف شرکا را با هم ترکیب کند، در ارائه ارزش برای مشتریان خود موفق‌تر عمل خواهد کرد. دومین

معیار مهم پژوهش، قابلیت‌های ارتباط با مشتری با وزن $0/245$ تعیین شد که با توجه به نقش مهم ارتباط صمیمانه با مشتریان در استراتژی‌های بهینه پژوهش یعنی استراتژی بازاریابی تهاجمی در رویکرد تاپسیس و استراتژی بازاریابی ارزشی در رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای پیشنهاد می‌شود مدیران با راه‌اندازی پایگاه‌های داده مشتریان و استفاده از فرایند داده‌کاوی، مشتریان خود را به گروه‌های وفادار و عادی تقسیم‌بندی کنند و برای هر گروه خدمات درخوری را ارائه دهند. در بررسی نظرات مشتریان هتل‌ها در وب‌سایت بعضی از هتل‌های مورد بررسی در پژوهش، مشتریان بیشتر تمایل به دریافت خدمات اینترنتی با کیفیت بالا را داشتند که پیشنهاد می‌شود این مسأله به‌طور جدی‌تر دنبال شود. راه‌اندازی و اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری راه‌حل پیشنهادی دیگر است. با توجه به کسب رتبه سوم برای معیار دارایی‌های منابع انسانی و نقش حساس این عامل در صنعت کاربر هتلداری به نظر می‌رسد که باید پتانسیل بیشتری صرف این قسمت شود. به مدیران پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات دوره‌ای از ایده‌ها و نظرات کارکنان در جهت بهره‌گیری برای ارائه خدمات جدید استفاده کنند و جو سازمان را به سمتی پیش ببرند که کارکنان اهداف سازمان را به‌عنوان دغدغه خود بدانند. سازمان‌ها در صورتی که بخواهند تغییر و تحول اساسی داشته باشند باید نیروی انسانی آن‌ها مولد تغییرات باشد. اگر یک سازمان بخواهد رضایت مشتریان را به‌دست آورد باید توانایی‌های خلاقانه کارکنان را برای ارائه محصولات و خدمات تقویت نماید که مدیران هتل‌ها در این رابطه می‌توانند با ارتقاء شغلی کارکنان خلاق و دادن مسئولیت به آن‌ها انگیزه بیشتری در آن‌ها برای ارائه ارزش به مشتری ایجاد کنند. کارکنان هتل نقش بسیار مهمی در کسب رضایت‌مندی مشتریان دارند. توصیه می‌شود دوره‌های حرفه‌ای برخورد با مشتری و همچنین دوره‌های تخصصی آموزشی برای کارکنان قسمت‌های مختلف در جهت به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش آن‌ها برگزار شود. یکی از عوامل مهم در استراتژی‌های بازاریابی تهاجمی و بازاریابی ارزشی نقش پرسنل بازاریابی متخصص است که به اهمیت بکارگیری نیروی متخصص اشاره دارد که مدیران لازم است تمام تلاش خود را جهت حفظ نیروی کارآمد به‌کار گیرند. در این پژوهش قابلیت نوآوری در بازار از دیدگاه مدیران در رتبه چهارم قرار گرفته است، درحالی‌که پژوهش‌های اخیر انجام‌شده در مورد این قابلیت به نقش این عامل بسیار تأکید دارند. قابلیت نوآوری شرکت مطابق مطالعات (Yong 2012) به مفهوم توانایی بالقوه شرکت برای تطابق با موقعیت مدرن و متغیر به منظور توسعه محصول جدید تعریف شده است. یانگ اظهار می‌دارد که این قابلیت به تنهایی مهم‌ترین عامل حفظ رشد، بقا و کسب مزیت رقابتی است. در استراتژی‌های بازاریابی تهاجمی و بازاریابی ارزشی به نقش محصولات با کیفیت بالا و نوآورانه بسیار تأکید می‌شود، بنابراین پیشنهاد می‌شود زیرساخت لازم برای این قابلیت فراهم شود که توجه به نقش نیروی انسانی در این رابطه بسیار کارگشا است. قابلیت نوآوری در صنعت خدماتی هتل می‌تواند فاصله محسوسی را بین رقبا ایجاد کند و در جذب بیشتر مشتریان مؤثر واقع شود. بنابراین لازم است هتل‌ها با بکارگیری هرچه بهتر از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مثل نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی (آپ‌ها) در ارائه آسان‌تر و بهتر خدمات به مشتریان در این زمینه نوآور باشند. دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت آخرین رتبه را در بین معیارها به‌دست آورده است. اهمیت برند و حسن شهرت در میزان سودآوری یک شرکت و سازمان در پژوهش‌هایی مورد بررسی قرار گرفته است. به نظر می‌رسد که فعالیت‌های مرتبط با برند و دارایی‌های اعتباری چندان مورد توجه مدیران هتل‌ها قرار نگرفته است. پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به این دارایی دید وسیع‌تری پیدا کنند. بیش مشتریان می‌توانند تصویری از برند و دارایی‌های اعتباری را حاصل کند که نشان از اهمیت قابلیت ارتباط با مشتری دارد که با توجه به اینکه این قابلیت در پژوهش حاضر اولویت دوم را کسب کرد، توصیه می‌شود مدیران با بهره‌گیری از این عامل در جهت تقویت دارایی‌های اعتباری و حسن شهرت از جمله برند سازمان خود، استفاده کنند؛ زیرا ادراک مشتریان از برند منبای تصمیم‌گیری

آن‌ها برای استفاده و خرید آن برند خواهد بود. در بین هتل‌های مورد بررسی هتل‌هایی که برند شناخته‌شده‌تری داشتند (هتل پارسیان و هتل جهانگردی) اهمیت این عامل را در جذب مشتری و سودآوری بیشتر درک کرده بودند. نتایج نشان داد که دو استراتژی بازاریابی تهاجمی و بازاریابی ارزشی گزینه‌های برتر در صنعت هتلداری هستند. علت مناسب بودن این استراتژی‌ها را می‌توان با توجه به عوامل و ویژگی‌های مهم تشکیل‌دهنده این استراتژی‌ها این‌گونه بیان کرد. همان‌طور که گفته شد پیشنهاد کردن یک شرکت در ایجاد ارزش‌های نو برای مشتری، ارتباط و پیوند قوی با مشتری ایجاد می‌کند که منجر به وفاداری و درنهایت سوددهی شرکت می‌شود (Day & Moorman, 2010). پس مدیران هتل‌ها اگر استراتژی‌های تهاجمی و ارزشی را به کار گیرند، قادر به ارائه ارزش‌های نو برای مشتریان خود خواهند شد که درنهایت منجر به سوددهی و وفاداری مشتریان می‌شود. به عبارت بهتر استراتژی‌های تهاجمی و ارزشی مطابق دیدگاه گرایش بازار به فاکتورهایی مانند اهمیت مشتریان و اطلاعات خارج از سازمان در جهت ایجاد ارزش برای مشتری و دستیابی به مزیت رقابتی تأکید می‌کند که نتیجه بکارگیری این دو استراتژی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهد بود. همچنین نتایج نشان داد اگر مدیران هتل‌ها خواهان به دست آوردن سهم بیشتری از بازار هستند، بایستی استراتژی‌های تهاجمی و ارزشی را به کار گیرند. دلیل دیگر انتخاب این استراتژی‌ها توجه به نقش مهم منابع انسانی و همچنین تبلیغات و ابزارهای پیشبرد فروش است. استراتژی تهاجمی به مدیران هتل‌ها، بکارگیری نیروهای متخصص بازاریابی را پیشنهاد می‌کند که هم در برقراری ارتباط با مشتری و هم در خلق و ارائه خدمات و محصولات نوآور می‌بایستی توانا باشند. در بین استراتژی‌ها، استراتژی بازاریابی انبوه و استراتژی حداقل‌سازی بازاریابی گزینه‌های مناسبی برای صنعت خدماتی هتلداری نبودند. این نتایج نشان می‌دهد صنعت هتلداری نیازمند بکارگیری استراتژی‌های تهاجمی‌تر برای کسب سهم بیشتر بازار است و از آن‌جا که استراتژی‌های بازاریابی تهاجمی و ارزشی در بسیاری از عوامل مشترک هستند و فقط از بعد سیستم توزیع و قیمت متفاوت هستند که در این راستا پیشنهاد می‌شود هتل‌ها با اقداماتی که لازمه بکارگیری این استراتژی‌ها هستند، خود را در مسیر درست قرار دهند و برای اتخاذ و اجرای این استراتژی‌ها، به منابع و قابلیت‌های خود از جمله قابلیت‌های ارتباط با مشتری و قابلیت‌های نوآوری و دارایی‌های منابع انسانی توجه کنند.

انتخاب استراتژی بهینه یک مسأله است و اجرا و پیاده‌سازی آن مسأله‌ای دیگر. حتی استراتژی برتر هم اگر به درستی اجرا و پیاده نشود، بی‌فایده است. برای اجرای درست و موفقیت‌آمیز استراتژی انتخابی لازم است مراحل و گام‌های استراتژی در قالب یک مدل بازسازی شود، به طوری که کارکنان درک دقیقی نسبت به استراتژی پیدا کنند و بدانند که به دنبال چه هستند. استراتژی باید با منابع سازمان همخوانی داشته باشد و حمایت مدیران ارشد از استراتژی در اجرای موفقیت‌آمیز آن مهم است.

برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به بررسی قابلیت‌های دیگری به عنوان معیار برای انتخاب استراتژی بپردازند و برای این منظور از نظرات اساتید و خبرگان کار در حوزه مربوطه با توجه به شرایط کشور بهره گیرند. همچنین با توجه به گستردگی موضوع و اهمیت اتخاذ استراتژی مناسب توصیه می‌شود ارتباط این موضوع با متغیرهای مرتبط دیگر مانند بهره‌وری، سهم بازار و غیره به صورت جزئی‌تر و تخصصی‌تر سنجیده و راهکارهای تازه‌ای ارائه شود.

منابع

- ابراهیمی. مهدی؛ تاج‌زاده‌نمین، ابوالفضل؛ محمدیان، محمود و جیغ، نسیم (۱۳۹۴). گونه‌شناسی خدمات هتل‌ها برای آژانس‌های مسافرتی (مطالعه موردی: هتل‌های پنج ستاره شهر مشهد)، گردشگری شهری، ۲ (۲)، ۱۹۱-۲۰۴.
- آکر، دیوید. مدیریت استراتژیک بازار. ترجمه حسین صفرزاده. علی‌اکبر فرهنگی، مهدی خادمی (۱۳۹۵). تهران: انتشارات برآیند پویش.
- پرچی، نسیم و محمودزاده، احد (۱۳۹۵). اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ارتباط میان استراتژی‌های بازاریابی و ارائه خدمت با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره (مطالعه موردی: بانک سپه کرمانشاه)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی. دوره چهارم. ۱-۲۲.
- بزرگ‌خو، حامد؛ کیماسی، مسعود؛ اسفیدانی، محمدرحیم و ترکستانی، محمدصالح (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تاثیرگذار بر برند ملی ایران با رویکرد رفتار شناختی مصرف‌کننده، فصلنامه مطالعات رفتار مصرف‌کننده، دوره ۵، شماره ۲، ۸۳-۱۱۰.
- ترکمنی، کیمیا و کاظمی، مصطفی (۱۳۹۵). تدوین، اولویت‌بندی و مقایسه استراتژی‌های یک شرکت تولیدی با استفاده از مدل Fuzzy Topsis- SWOT و روش QSPM. اولین کنفرانس ملی مدل‌ها و تکنیک‌های کمی در مدیریت. تعداد صفحات ۱۱. Col: QMTM01-008.
- ثریانی، علی و مهرائی، سمانه (۱۳۹۲). بررسی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی (۳ تا ۵) ستاره استان مازندران، فصلنامه پژوهشگر(مدیریت)، ۱۰ (۳۰). صفحه ۲۹.
- حاجی‌پور، بهمن؛ مؤمنی، منصور و قاسمی، زهرا (۱۳۹۱). انتخاب استراتژی بازاریابی با استفاده از ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری ANP و TOPSIS مورد مطالعه هتل‌های ممتاز و عادی مراکز استان‌های خوزستان، تهران و اصفهان، مجله مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۳، شماره ۱، ۹۹-۱۱۲.
- خواجویی‌پور، امین؛ محمدی‌نژاد، امیر؛ شعبان‌زاده، مهدی و خوبیاری‌شورباز، حسن (۱۳۹۵). انتخاب استراتژی بازاریابی رقابتی با به‌کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای (مطالعه موردی: شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان)، اقتصاد کشاورزی و توسعه، شماره ۹۴، ۲۵-۴۳.
- رضایی‌منش، بهروز؛ رودساز، حبیب‌اله؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ حقیقی‌کفاش؛ مهدی و کمرئی، عباس (۹۶). شناسایی قابلیت‌ها و منابع لازم جهت تغییر در مدل کسب‌وکار در بانک‌های تجاری ایران، فصلنامه علمی-پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، ۶ (۲۱).
- شافعی. رضا (۱۳۹۱). مطالعه تأثیرپذیری استراتژی‌های حضور در بازار از نگرش‌های مدیریتی و رابطه آن‌ها با انتخاب الگوی سنجه‌های بازاریابی در شرکت‌های تولیدی صنعتی، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۲ (۴)، ۱۰۴-۸۲.
- گلشاهی. بهنام و زارعی، عظیم (۱۳۹۵). شناسایی قابلیت‌های بازاریابی برون‌گرای مؤثر در عملکرد تولید محصول جدید: نقش تعدیل‌گری ساختار مشتری بنیاد. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۶ (۳)، ۱۰۹-۱۲۶.
- مؤمنی، منصور (۱۳۹۳). مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران: ناشر: مؤلف. چاپ ششم.

Reference

- Aaker, D. (2016). Market Strategic Management. Translator: Safar Zadeh, H., Farhangi, A., and Khademi, M. Tehran, *Office of Cultural Research. (in Persian)*
- Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 125-134.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bozorgkhoh, H., Keimasi, M., Esfidani, M., & Torkestani, M. (2018). Identifying and Prioritizing the Factors Affecting Iran Nation Brand with the Consumers Cognitive Behavior Approach, *Journal Motaleate Raftare Masrafkonande*, (2) 5, 83-110. (in Persian)
- Caccioliatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
- Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence. *European Journal of marketing.*, 42(7/8)
- Daghfous, A., & Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*, 29(9), 588-595.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. McGraw Hill Professional.
- Dombrowski, U., Intra, C., Zahn, T., & Krenkel, P. (2016). Manufacturing strategy—a neglected success factor for improving competitiveness. *Procedia CIRP*, 41, 9-14.
- Ebrahimi, M., Tajzadeh, N., Mohammadian, A., & Mahmood Jigh, N. (2015). Typology of hotel services for travel agencies, case study: five-star hotels in Mashhad. *City Tour Journal*, 2(2), 191-204. (in Persian)
- Edelman, L. F., Brush, C. G., & Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resource–performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 359-383.
- Fahey, L. (2007). Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & leadership*.
- Golshahi, B., & Zareie, A. (2016). Identifying the capabilities of external marketing effective in the performance of new product production: The role of customer structure adjustment. *Journal of New marketing researches. 6th years*. 3. 109-126. (in Persian)
- Griffith, D. A. (2010). Understanding multi-level institutional convergence effects on international market segments and global marketing strategy. *Journal of World Business*, 45(1), 59-67.
- Hajipour, B., Momeni, M., & Ghasemi, Z. (2012). Choosing a Marketing Strategy Using a Combination of Decision Techniques. *Journal of Quantitative Studies in Management*, NO (8), 92-101. (in Persian)
- Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2002). The Delta Model--Toward a Unified Framework of Strategy. Available at SSRN 344580.

- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of business research*, 58(1), 18-27.
- Hooley, G. J., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education.
- Hughes, P., & Morgan, R. E. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: Performance implications. *Journal of Business Research*, 61(4), 323-331.
- Khajooei Pour, A., Mohammadi Nejad, A., Khoobyari Shoorbaz, H., & Shaban Zadeh. (2016). Choice a Competitive Marketing Strategy Using Analytic Network Process, *Journal of Agricultural Economics and Development*, 24 (94), 25-43. (in Persian)
- Kim, N., Shin, S., & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69(12), 5644-5652.
- Kim, Y. A., Song, H. S., & Kim, S. H. (2009). A new marketing strategy map for direct marketing. *Knowledge-Based Systems*, 22(5), 327-335.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 79(1), 1-9.
- Luo, X., Sivakumar, K., & Liu, S. S. (2005). Globalization, marketing resources, and performance: Evidence from China. *Journal of the academy of marketing science*, 33(1), 50-65.
- Mohaghar, A., Fathi, M., Karimi Zarchi, M., & Omidian, A. (2012). A combined VIKOR–fuzzy AHP approach to marketing strategy selection. *Business Management and Strategy*, 3(1). (in Persian)
- Momeni, M. (2014). *New Topics in Operations Research*, Tehran, Moalef. (in Persian)
- Mu, J. (2013). Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 101-123.
- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- Mu, J., & Di Benedetto, A. (2011). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4-19.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (1999). Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of strategic marketing*, 7(4), 215-228.
- Parchami, N., & Mahmoudzadeh, A. (2016). Prioritizing Effective Factors in the Relationship Between Marketing Strategies and Delivery Using Multi- Criteria Decision Making Approach. *4th International Conference on Research in Science and Technology*. (in Persian)
- Peters, J., Snowden, K., Lin, M. J. J., & Chen, C. J. (2008). Integration and knowledge sharing: transforming to long-term competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, Newyork.
- Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22, 43-64.

- Rendón, O. H. P., Martínez, R. M., & Flores, M. S. R. (2014). Marketing strategies for hotel industry internationalization in Morelia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 271-279.
- Rezaei Manesh, B., Roodsaz, H., Taghavi Fard, M., Haghghi Kaffash, M., & Kamareie, A. (2017). Identify the Capabilities and Resources to Change the Business Model of Commercial Banks in Iran. *Journal of Investment Knowledge*, NO (21). (in Persian)
- Rhee, M., & Mehra, S. (2006). Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry. *Omega*, 34(5), 505-515.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (Dec 2005). Strategic Management.
- Samadipour, R., & Bazaee, Gh. A. (2014). Evaluating the Effective Factors on Marketing Management of Liquidity Absorption Techniques Using TOPSIS and AHP. *Journal of Marketing Management*, NO (22), 44-57. (in Persian)
- Shafeai, R. (2012). Study the Effect of Managers Attitudes on Marketing Strategies and their Related to the Marketing Performance Metric in Industrial Companies. *Journal of Advanced Marketing Research*, NO (4), 82-104. (in Persian)
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Sorayaei, A., & Mehraee, S. (2013). Review and Ranking the Appropriate Marketing Strategy in Order to Achieve a Competitive Advantage. *Journal of Management*, 10th years, NO (30). (in Persian)
- Spillan, J., & Parnell, J. (2006). Marketing resources and firm performance among SMEs. *European management journal*, 24(2-3), 236-245.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.
- Valdani, E., & Arbore, A. (2015). Marketing Strategies. *Elsevier Ltd.*, 14, 9216-9221.
- Wright, S., Pickton, D. W., & Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 349-360.
- Wu, C. S., Lin, C. T., & Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 190-196.

نویسندگان این مقاله:

فرهاد وفائی؛ دکتری تخصصی مدیریت صنعتی گرایش پژوهش عملیاتی و استادیار دانشگاه کردستان دانشکده علوم انسانی و اجتماعی است. وی بیش از ۲۰ مقاله چاپ شده دارد. همچنین نامبرده در کارنامه پژوهشی خود ۴ طرح پژوهشی را ثبت کرده است. فیلد اصلی پژوهشی او در حوزه پژوهش عملیاتی می‌باشد. به‌علاوه در سابقه خود افتخار عضویت کمیته پژوهشی سازمان امور اقتصاد و دارایی استان کردستان و همچنین سمت مدیر گروه مدیریت بازرگانی را دارد و در حال حاضر نیز جزو داوران نشریات معتبر داخلی محسوب می‌شود.



سمیه نصیری؛ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه کردستان است. وی در کارنامه خود سابقه همکاری در معاونت پژوهشی و حسابداری دانشگاه کردستان را دارد. نامبرده دارای مقاله کنفرانسی پذیرفته‌شده می‌باشد. در حال حاضر نیز به عنوان کارمند در بانک ملی مشغول به فعالیت است.