

اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال بیست و چهارم، شماره ۹۴، تابستان ۱۳۹۵

## **انتخاب استراتژی بازاریابی رقابتی با به‌کارگیری فرایند تحلیل شبکه‌ای (مطالعه موردی: شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان)**

امین خواجهویی پور<sup>۱\*</sup>، امیر محمدی نژاد<sup>۲</sup>، مهدی شعبان زاده<sup>۳</sup>، حسن خوبیاری شورباز<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۶/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۳/۱۲

### **چکیده**

هدف پژوهش حاضر انتخاب استراتژی رقابتی بازاریابی برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان، از میان سه استراتژی تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه (استراتژی های مایکل پورتر) بوده است. جهت دستیابی به این هدف، ابتدا معیارها و زیرمعیارهایی برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان تعریف و سپس اقدام به توزیع پرسش‌نامه در شرکت مذکور شد. در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. کلیه داده‌های مورد استفاده در مطالعه حاضر به صورت مقطع زمانی بوده و به روش توصیفی-پیمایشی در سال ۱۳۹۲ از

---

۱ و ۲. به ترتیب دانشجوی دکتری و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه اقتصاد کشاورزی، تهران

e-mail: khajooee\_a@yahoo.com

\*نویسنده مسئول

۳. دانشجوی دکتری اقتصاد کشاورزی، دانشکده اقتصاد کشاورزی و توسعه، دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش

## اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان جمع آوری شد. نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد که برای شرکت پیش گفته از میان ۳ استراتژی مذکور استراتژی تمرکز با اولویت ترین است. همچنین از نظر شرکت مورد مطالعه از میان زیرمعیارها نیز زیرمعیارهای شرایط سیاسی و اقتصادی ایران از مهم ترین عوامل اثرگذار بر استراتژی بازاریابی شرکت و زیرمعیارهای شرایط اجتماعی و فرهنگی و مدیریت عوامل محیطی از کم اهمیت ترین آنها بوده اند.

طبقه بندی JEL: Q13, C6, P13

## کلیدواژه‌ها:

استراتژی رقابتی بازاریابی، فرایند تحلیل شبکه‌ای، شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته،

رفسنجان

## مقدمه

انتخاب استراتژی مناسب، کاری پیچیده و حتی مخاطره آمیز است؛ زیرا هر استراتژی سازمان را به محیط رقابتی خاصی هدایت می کند و چگونگی برنامه ریزی برای تطبیق نقاط قوت و ضعف های سازمانی با فرصت ها و تهدیدات محیطی را معین می سازد. بر این اساس همواره انتخاب مهم ترین و کلیدی ترین استراتژی ها، که ارزش تخصیص منابع را داشته باشند، یکی از وظایف اصلی سازمان ها به شمار می آید. هیچ استراتژی منحصر به فردی نمی تواند برای همه شرکت ها مناسب ترین استراتژی باشد. هر شرکتی در مقایسه با شرکت های رقیب باید به اندازه، بزرگی و جایگاهی که در صنعت دارد توجه کند. شرکت های بزرگ و پیشرو در صنعت می توانند از استراتژی خاصی استفاده کنند، در حالی که شرکت های کوچک تر از نظر مالی، از عهده چنین کاری بر نمی آیند. با وجود این، تنها بزرگ بودن شرکت کافی نیست؛ چرا که بسیاری از استراتژی ها برای شرکت های بزرگ مفیدند، ولی

## انتخاب استراتژی .....

برخی از آنها موجب زیان و نابودی شرکت نیز می‌گردند (فروزنده، ۱۳۸۵). هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، باید در این مورد که کدام یک از استراتژی‌ها می‌تواند بیشترین منفعت را به سازمان برساند، تصمیم‌گیری کرد. تصمیم‌گیری در زمینه تدوین استراتژی‌ها سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره محصولاتی خاص تولید نماید، در بازارهای خاصی به فعالیت پردازد و سرانجام از منابع و فناوری‌های شناخته شده‌ای استفاده کند (پارسیان و اعرابی، ۱۳۸۲). بر این اساس و با توجه به محیط متحول و در حال تغییر جهان کنونی فقط داشتن یک استراتژی مناسب می‌تواند به بنگاه در تداوم حیات و کسب مزیت رقابتی کمک نماید.

بدین منظور سازمان‌ها همواره به دنبال روش‌هایی جهت تعیین استراتژی مناسب با توجه به شرایط خود هستند. تاکنون روش‌های فراوانی جهت تعیین استراتژی رقابتی معرفی شده است. فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)<sup>۱</sup>، تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>۲</sup>، دلفی فازی<sup>۳</sup> و تاپسیس<sup>۴</sup> از جمله این روش‌ها هستند. از میان روش‌های فوق، روش ANP جدیدتر و به نسبت پر کاربردتر است. روش ANP برای نخستین بار توسط توماس ال ساعتی در سال ۱۹۹۶ معرفی شده و توانسته است جایگاهی ویژه نزد متخصصان این حوزه پیدا کند. بر این اساس طی سالیان اخیر، مدل ANP به عنوان یک مدل جامع چندمنظوره تصمیم‌گیری نه تنها به منظور تعیین استراتژی رقابتی سازمان‌ها، بلکه به صورت گسترده در حل بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری پیچیده نیز به کار رفته است.

در میان مطالعات داخلی، جیل عاملی و رسولی نژاد (۱۳۸۹) با به کارگیری مدل ANP به رتبه‌بندی شعب منتخب درجه یک، دو و سه بانک صادرات ایران در استان تهران پرداختند. سعیدی و نجفی (۱۳۸۹) با استفاده از روش فوق اولویت خروج دام از جنگل و سامان‌دهی جنگل نشینان را مورد بررسی قرار دادند. صادق عمل نیک و همکاران (۱۳۸۹) از روش ANP

- 
1. Analytic Network Process
  2. Analytic Hierarchy Process
  3. Fuzzy Delphi
  4. Topsis

## اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

به منظور رتبه بندی عوامل بحرانی موفقیت و شکست پروژه‌های پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی استفاده نمودند. فکاری سردهایی و همکاران (۱۳۹۱)، با به کارگیری روش ANP نقش و عملکرد بازار کالای ایران در تعیین قیمت محصولات کشاورزی را مورد بررسی قرار دادند.

از میان مطالعات خارجی نیز مید و پرسلی (Meade and Presley, 2002)، از روش ANP جهت ارزیابی پروژه‌های مختلف تحقیقاتی توسعه، مامو و ژو (Momoh and Zhu, 2003) به منظور مدل‌سازی جهت بهینه‌سازی برنامه‌ریزی تولید، لین و همکاران (Lin et al., 2009)، جهت طراحی مدل اجرایی سیستم‌های هوشت‌جاری، چانگ و همکاران (Chang et al., 2009)، جهت بهبود انرژی حمل و نقل ریلی در چین و همچنین وو و همکاران (Wu et al., 2010)، مدل فوق را به منظور چگونگی تعیین استراتژی بازاریابی بهینه توسط بنگاه‌ها و شرکت‌ها مورد استفاده قرار داده‌اند.

بررسی مطالعات داخلی و خارجی فوق بیانگر کاربرد گسترده روش ANP در حوزه‌های مختلف از جمله استفاده به منظور تعیین استراتژی بازاریابی برای شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است به طوری که مدل فوق، با توجه به محیط متحول و در حال تغییر فعالیت مؤسسات و واحدهای تجاری و همچنین محدود بودن منابع این واحدها و مؤسسات، جهت اتخاذ سیاست بازاریابی مناسب برای مؤسسات تجاری و صنعتی بسیار سودمند بوده و بر این اساس بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. با وجود این، در مطالعات یادشده کاربرد مدل ANP به منظور کمک به انتخاب سیاست‌های مناسب بازاریابی برای واحدهای بخش کشاورزی تا حدود زیادی مغفول مانده و به آن توجه نشده است. لذا بر این اساس در مطالعه حاضر سعی شده است تا با استفاده از روش فوق، از میان استراتژی‌های بازاریابی مختلف، استراتژی رقابتی بازاریابی مناسب برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین صادرکنندگان پسته ایران، شناسایی و انتخاب گردد.

انتخاب استراتژی .....

## مواد و روش‌ها

### مدل فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

مدل ANP یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)<sup>۱</sup> و شکل تعمیم‌یافته مدل AHP است. این روش برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی در سال ۱۹۸۰ و به منظور مرتفع نمودن مسائل و تصمیم‌گیری‌های اجتماعی-اقتصادی<sup>۲</sup> ارائه گردید. اما امروزه این مدل برای طیف گسترده‌ای از مسائل و مشکلات مورد استفاده قرار می‌گیرد (فکاری سردهایی و همکاران، ۱۳۹۱). استفاده از روش ANP دارای مزایای فراوانی است. در روش ANP در مقایسه با روش AHP، شبکه جایگزین سلسله مراتب شده و بر این اساس نتایج بهبود چشمگیر می‌یابند. همچنین استفاده از روش AHP تنها در حالت استقلال میان گزینه‌ها امکان‌پذیر است اما روش ANP در مقایسه با روش فوق از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار بوده و بر این اساس می‌توان از آن برای حل مسائلی استفاده نمود که میان گزینه‌ها یا معیارها وابستگی وجود دارد، (Dagdeviren and Yuksel, 2008).

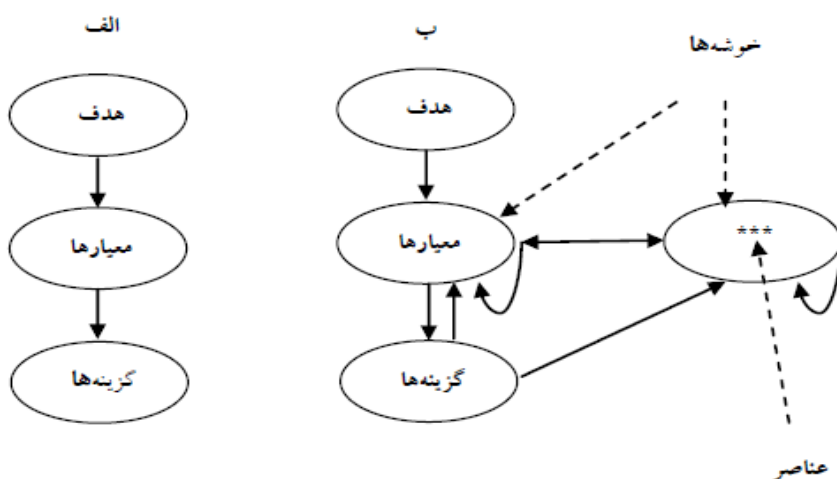
بسیاری از مسائل مربوط به تصمیم‌گیری را نمی‌توان به صورت رده‌بندی ساختاردهی نمود؛ زیرا بین عناصر رده بالاتر و عناصر رده‌های پایین ارتباط و وابستگی وجود دارد. در این حالت نه تنها اهمیت یک معیار، تعیین‌کننده اهمیت راه حل‌ها در یک رده‌بندی است، بلکه اهمیت راه حل‌ها نیز خود تعیین‌کننده اهمیت آن معیار خواهد بود. همچنین تصمیم‌گیری نه تنها ناشی از یک رده‌بندی ساده و دارای سه سطح مختلف است (که از آن یک رده‌بندی چند سطحی به دست می‌آید) بلکه تصمیمات از یک شبکه نیز به وجود می‌آید که می‌تواند تفاوت بسیار قابل ملاحظه‌ای با تصمیمات حاصل از یک رده‌بندی پیچیده‌تر داشته باشد. تجزیه مصنوعی مسائل با ساختاری ساده و با دو سطح - که دارای معیار و راه حل باشد - و امید به دست آوردن نتایجی مطلوب از آن به درستی آنچه در جهان واقع رخ می‌دهد در عمل امکان‌پذیر نمی‌باشد (جبل عاملی و رسولی نژاد، ۱۳۸۹). در حقیقت، مدل ANP جهت رفع این

1. Multiple Criteria Decision Making

2. Socio Economic

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

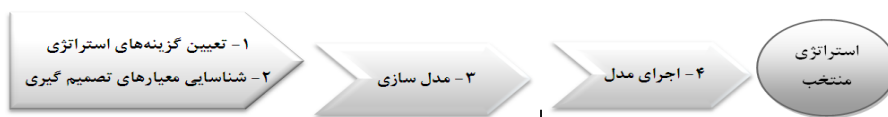
مشکل توسط توماس ال ساعتی معرفی شده است. همان گونه که در شکل ۱ نیز نشان داده شده است، مدل ANP با جایگزین کردن چارچوب شبکه‌ای به جای چارچوب سلسله مراتبی، مشکل فوق را بر طرف می‌نماید.



شکل ۱. تفاوت ساختار مدل AHP (الف) و مدل ANP (ب)

با توجه به مزایای مطرح شده برای مدل ANP، طی سال‌های اخیر مدل مذکور در بسیاری از مطالعات به عنوان مدلی بدون نقص در حل مسائل تصمیم‌گیری همچون رتبه‌بندی مورد استفاده قرار گرفته است. مدل ANP دارای چهار گام اساسی است. همان طور که از شکل ۲ قابل مشاهده است، گام اول تعیین گزینه‌های استراتژی است. در این مرحله، گزینه‌های موضوع مورد نظر به طور کامل و دقیق مشخص می‌گردند. گام دوم شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری است. در این گام مهم‌ترین معیارهای تأثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه شناسایی و انتخاب می‌شوند. در گام سوم مدل‌سازی صورت گرفته و مدل پژوهش ساخته می‌شود. گام چهارم اجرای مدل و رتبه‌بندی گزینه‌هاست. در این مرحله با انجام مقایسات زوجی، وزن معیارها و زیر معیارها و همچنین اولویت استراتژی‌ها بر اساس امتیاز کسب شده مشخص می‌گردد (فکاری سردهایی و همکاران، ۱۳۹۱).

## انتخاب استراتژی .....



## شکل ۲. مراحل انجام تحقیق

## طراحی مدل ANP برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان

با توجه به توضیحات ارائه شده درباره مدل ANP، طراحی مدل فوق برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان، بر اساس مراحل زیر صورت پذیرفته است:

**مرحله ۱)** تعیین گزینه‌های استراتژی در پژوهش حاضر برای شرکت مذکور، بر اساس استراتژی‌های رقابتی پورتر صورت پذیرفته است. بر این اساس، سه استراتژی رقابتی بازاریابی شامل استراتژی تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان در نظر گرفته شده است.<sup>۱</sup>

**مرحله ۲)** در این مرحله معیارها و زیرمعیارهای تصمیم‌گیری شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان نیز با به کارگیری استراتژی‌های بازاریابی مایکل پورتر، به صورت متغیرهای جدول ۱ تعریف گردیده است.

۱. از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرد. این سه مبنای شامل رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و توجه تمام به محصولات و خدماتی خاص است. پورتر این سه مبنای استراتژی‌های عمومی می‌نامد. در رهبری هزینه‌ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند. این امر سبب می‌شود تا بهای تمام شده هر واحد محصول برای مشتری کاهش یابد. مقصود از استراتژی متمایز نیز آن است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند. همچنین محصول فوق به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نداشته باشند. مقصود از تمرکز کردن نیز توجه به محصولات و خدماتی خاص است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان را تأمین می‌کند.

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

جدول ۱. معیارها و زیرمعیارهای تصمیم‌گیری شرکت تعاونی

تولیدکنندگان پسته رفسنجان

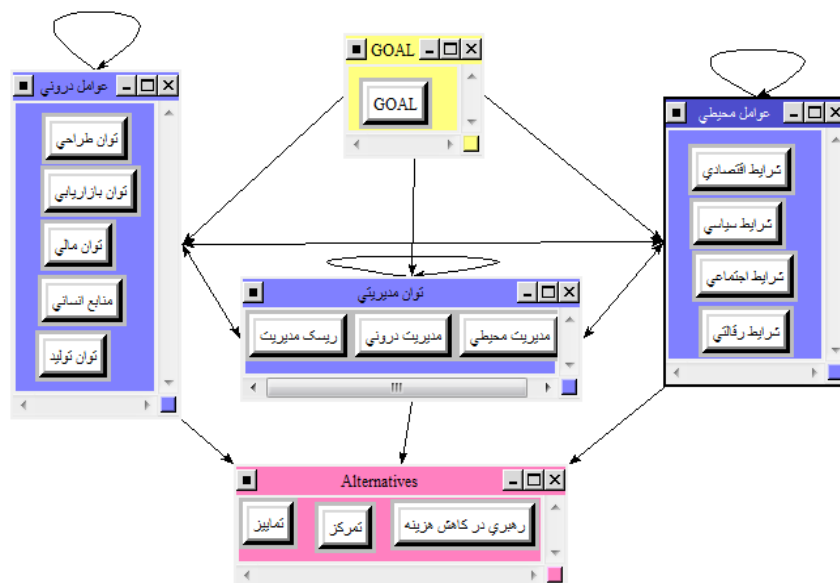
معیارها	زیرمعیارها
عوامل درونی	توان طراحی
	توان بازاریابی
	توان مالی
	منابع انسانی
توان مدیریتی	توان تولید
	مدیریت عوامل محیطی
	مدیریت عوامل درونی
عوامل محیطی	مدیریت ریسک
	شرایط اقتصادی
	شرایط سیاسی
	شرایط اجتماعی و فرهنگی
	شرایط رقابتی

مأخذ: فرد (۱۹۹۸)

مرحله ۳) در این مرحله، مدل‌سازی صورت گرفته و مسئله تبدیل به یک ساختار سلسله مراتبی شده است. به عبارت دیگر در این مرحله زیر معیارها و استراتژی‌ها به حالتی تبدیل شده‌اند که بتوان آنها را با تکنیک ANP سنجید. بر این اساس مدل‌سازی صورت گرفته در مطالعه حاضر در شکل ۳ نشان داده شده است. همان‌طور که از شکل فوق مشاهده می‌شود، هدف (تعیین بهترین استراتژی) در اولین سطح مدل و معیارهای تصمیم‌گیری در سطح دوم قرار گرفته‌اند. همچنین زیر معیارهای پژوهش حاضر در سطح سوم مدل قرار گرفته و آخرین سطح آن نیز متعلق به استراتژی‌ها می‌باشد.



انتخاب استراتژی .....



شکل ۳. مدل سازی ANP در نرم افزار

مرحله ۴) در این مرحله بر اساس گام‌های مدل ANP اجرای مدل صورت پذیرفته است. برای این منظور ابتدا با استفاده از اطلاعات پرسش‌نامه طراحی شده مقایسه زوجی معیارها به صورت برداری و با فرض اینکه هیچ‌گونه وابستگی میان معیارها وجود ندارد انجام گرفته است. مقایسه‌های دوتایی در ANP همانند روش AHP در چارچوب یک بردار صورت می‌گیرد، و با معادله زیر یک بردار اولویت موضعی  $W$  (شامل عوامل درونی، توان مدیریتی و عوامل محیطی) به عنوان برآوردی از اهمیت نسبی عوامل مقایسه شده محاسبه می‌شود:

$$AW = \lambda_{max} W \quad (1)$$

در رابطه ۱،  $A$  بردار مقایسه دوتایی،  $W$  بردار وزن‌ها و  $\lambda_{max}$  بزرگ‌ترین بردار وزن بردار  $A$  است. بردارهای اولویت باید برای تمامی بردارهای مقایسه دوتایی محاسبه شود. برای تعیین اندازه سازگاری مقایسه‌ها باید برای هر یک از بردارها نرخ سازگاری (C.R) را محاسبه نمود. اگر C.R کوچک‌تر از ۰/۱ باشد، مقایسه‌ها به عنوان مقایسه‌های سازگار پذیرفته می‌شود (فکاری سردهایی و همکاران، ۱۳۹۱). در غیر این صورت بهتر است تصمیم گیرنده در

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

قضاوت‌های خود بازننگری کند. محاسبه نرخ سازگاری یک بردار مقایسه، از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$C.R = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

در رابطه فوق،  $CI$  شاخص سازگاری است و از رابطه ۳ محاسبه می‌شود. شاخص سازگاری میزان انحراف از سازگاری را نشان می‌دهد:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad (3)$$

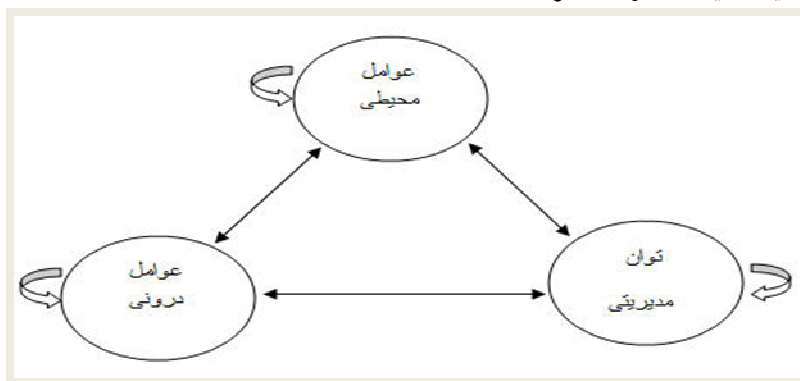
همچنین  $\lambda_{max}$  در رابطه ۳، بزرگ‌ترین مقدار ویژه بردار مقایسه است و  $n$  نیز طول بردار مقایسه دوتایی است.  $RI$  نیز شاخص سازگاری تصادفی یا همان شاخص میانگین وزن‌های تولید شده تصادفی است. مقدار این شاخص بر اساس ابعاد بردار مقایسه ( $n \times n$ ) از جدول زیر استخراج می‌شود.

جدول ۲. شاخص سازگاری تصادفی بر مبنای تعداد مشاهده‌ها (N)

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹

مأخذ: قدسی پور (۱۳۸۵)

همان گونه که در شکل ۴ نشان داده شده است، مقایسه زوجی معیارها با در نظر گرفتن وابستگی میان معیارها صورت گرفته است.



شکل ۴. مقایسه زوجی معیارها با در نظر گرفتن وابستگی میان معیارها

## انتخاب استراتژی .....

در تشکیل بردار مقایسه‌های دو تایی به طور معمول برای پرهیز از هر گونه نگرش جانب‌دارانه، از تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌شود. چندین شیوه برای آوردن نگرش‌ها و قضاوت‌های اعضای گروه در بردار مقایسه‌های دو تایی وجود دارد. ساعتی (۱۹۹۶) نشان داد که بهترین روش استفاده از میانگین هندسی قضاوت‌های فردی است. میانگین هندسی به این دلیل که خاصیت معکوس بودن را در بردار مقایسه‌های دو تایی حفظ می‌کند، از نظر ریاضی بهترین میانگین برای آنهاست. با مقایسه زوجی میان معیارها، با توجه به وابستگی میان معیارها، با تحلیل اثرات هر معیار در معیارهای دیگر وابستگی درونی میان معیارها به دست می‌آید. در ادامه نیز می‌توان اولویت‌های وابستگی درونی معیارها را به دست آورد. سپس اولویت‌های داخلی زیر معیارها به وسیله تحلیل ماتریس‌های مقایسه زوجی، محاسبه می‌گردد. اولویت‌های کلی زیر معیارها نیز با ضرب اولویت‌های وابسته متقابل در اولویت داخلی زیر معیارها محاسبه می‌شود. سپس درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به زیر معیارها و در نهایت نیز اولویت کلی استراتژی‌ها، که منعکس‌کننده رابطه درونی بین معیارها هستند، محاسبه می‌گردد. نتایج مربوط به درجه اهمیت و اولویت کلی معیارها و زیر معیارها، که مبنای اصلی مطالعه حاضر را تشکیل می‌دهند، در قسمت نتایج و بحث ارائه و تجزیه و تحلیل شده‌اند.

داده‌های استفاده شده در مطالعه حاضر، که به منظور طراحی مراحل مدل ANP مورد استفاده قرار گرفته‌اند، به صورت مقطع زمانی بوده و به روش توصیفی-پیمایشی در سال ۱۳۹۲ از شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان جمع‌آوری شده‌اند. بنابراین، جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان است. در مطالعه حاضر با توجه به کوچک بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری صورت نگرفته است. لذا تمامی ۱۵ مدیر و کارمند دخیل در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت مورد سرشماری و بررسی قرار گرفته‌اند. کلیه مراحل انجام مدل ANP، اعم از مدل‌سازی، اجرای مدل و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار Super Decision صورت پذیرفته است.

## نتایج و بحث

در این قسمت با انجام مراحل مدل ANP و با به دست آوردن وزن گزینه‌ها و معیارهای مدل، رتبه‌بندی گزینه‌ها برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان انجام گرفته است. جدول ۳ نتایج مقایسه میان سه استراتژی رقابتی بازاریابی تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه را بر اساس رتبه‌بندی گزینه‌ها نشان می‌دهد<sup>۱</sup>. طبق نتایج جدول مذکور، از نظر شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان، مهم‌ترین استراتژی رقابتی بازاریابی، استراتژی تمرکز است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، از نظر شرکت فوق، استراتژی تمرکز در مقایسه با دو استراتژی دیگر ۵۳ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی شرکت دارد. در رهبری هزینه‌ها، شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. همچنین در استراتژی متمایز ساختن محصول، محصولات و خدماتی به بازار عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند. اما در استراتژی تمرکز برخلاف دو استراتژی فوق، مقصود متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان را تأمین کند. این موضوع بیانگر آن است که شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان می‌تواند با تعیین استراتژی‌هایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به عنوان ابزارهای تمرکز، و بر این اساس با انجام برنامه‌ریزی‌های بازاریابی مناسب سهم خود را از بازاریابی فروش و صادرات محصول پسته در بازار افزایش دهد. چرا که استراتژی‌هایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه‌ای هستند که می‌توان بر اساس آنها از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده نمود.

۱. لازم به ذکر است که با به دست آوردن تمام نرخ‌های سازگاری مشاهده گردید که مقدار آنها کمتر از ۰/۱ است. لذا با توجه به این مسئله می‌توان گفت تناسب ماتریس‌های مقایسه زوجی به کار رفته در این پژوهش از اطمینان بالایی برخوردار است.

## انتخاب استراتژی .....

همچنین همان گونه که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد برای شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان بعد از استراتژی تمرکز، استراتژی بازاریابی تمایز در اولویت دوم قرار دارد. به عبارت دیگر از نظر شرکت فوق استراتژی تمایز در مقایسه با دو استراتژی دیگر ۲۷ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی شرکت دارد. با توجه به آنکه استراتژی تمایز از طریق برندسازی و ایجاد بازار مطلوب (به واسطه ایجاد نیاز) و یا دستیابی به عملکردی فراتر از سایر رقبا ایجاد می‌گردد. شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان می‌تواند با مدنظر قرار دادن این موضوع از طریق انعطاف‌پذیری بالا در سازمان و ایجاد یک مزیت رقابتی که باعث فاصله گرفتن از سایر رقبا گردد، وضعیت رقابتی و بازاریابی خود را بهبود بخشد.

در نهایت نیز استراتژی بازاریابی رهبری در کاهش هزینه از کمترین اهمیت، در میان استراتژی‌های رقابتی شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان برخوردار است. بر این اساس از نظر شرکت فوق، استراتژی رهبری در کاهش هزینه در مقایسه با دو استراتژی دیگر تنها ۲۰ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی شرکت دارد.

جدول ۳. اولویت کلی استراتژی‌ها بر اساس روش ANP

اولویت	امتیاز کل	استراتژی بازاریابی (معیارها)
۱	۰/۵۳	تمرکز
۲	۰/۲۷	تمایز
۳	۰/۲۰	رهبری در کاهش هزینه

مأخذ: یافته‌های تحقیق

اهمیت تجزیه و تحلیل اثر زیرمعیارها بر استراتژی بازاریابی شرکت کمتر از اهمیت تأثیر معیارها بر استراتژی بازاریابی شرکت نمی‌باشد. جدول ۴ نشان دهنده تأثیر زیر معیارها بر استراتژی بازاریابی رقابتی شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان می‌باشد. همان گونه که در این جدول مشاهده می‌شود، از نظر شرکت مذکور زیر معیارهای شرایط سیاسی و اقتصادی

## اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

ایران از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان بوده به طوری که این عوامل نسبت به عوامل دیگر به ترتیب ۱۷ و ۱۴ درصد و در مجموع ۳۱ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی این شرکت دارند. اصولاً در بازاریابی سه عامل دولت، مشتریان و رقبا عوامل اساسی محیطی هستند که باید به طور دائم مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. مالیات‌ها، عوارض، سهمیه‌بندی‌ها، ممنوعیت برخی محصولات یا معامله با بعضی از کشورها، محدودیت‌های مربوط به تبلیغات در بعضی از رسانه‌ها، بی‌ثباتی در نرخ ارز و تحریم‌ها، نمونه‌هایی از عوامل سیاسی و اقتصادی غیر قابل کنترل هستند که به نحوی با دولت سر و کار دارند.

با توجه به وضعیت سیاسی و اقتصادی کشور طی سال‌های اخیر، اثرگذاری عوامل فوق بر استراتژی بازاریابی رقابتی شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان چندان دور از انتظار نیست. شاید بتوان گفت که مشکلات عمده صادرات پسته در ایران، سبب عدم ثبات در سیاست‌های تجاری و زیاد شدن درجه ریسک صادرات محصول شده و در نتیجه بر صادرات اثر منفی گذاشته است. نبود اطلاعات دقیق و کامل از وضعیت بازار جهانی و قیمت‌ها مشکل دیگر صادرات پسته می‌باشد. فقدان رابطه منطقی بین ریال و ارزهای معتبر بین‌المللی و همچنین نوسانات بسیار نامنظم و آشفته آن، که باعث صادرات غیر مجاز می‌شود، از دیگر مشکلات پسته می‌باشد. از سوی دیگر، به علت شرایط تورمی کشور و افزایش تقاضای داخلی، قیمت داخلی پسته نیز به شدت در حال افزایش بوده و افزایش قیمت داخلی دارای اثر منفی بر عرضه صادرات است. در مقابل افزایش قیمت داخلی، قیمت صادراتی نیز افزایش یافته است که اثر منفی بر مشتریان پسته داشته و آنها را متمایل به خرید از کشورهای دیگر نموده است. وضعیت سیاسی باثبات و بی‌خطر برای بازاریابی شرایط آرمانی است. باثبات از این جهت که با بر سر کار آمدن دولت جدید رویه‌های جاری حفظ گردد و بی‌خطر بودن به معنی شرایط مناسب برای شرکت‌ها جهت ورود به بازارهای مختلف و امکان ادامه فعالیت آزادانه آنهاست. البته راهبردهایی برای شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان وجود دارند که شرکت را در

## انتخاب استراتژی .....

کاهش ریسک سیاسی یاری می‌رسانند. برخی از این راهبردها عبارت‌اند از تجارت و سرمایه‌گذاری مشترک با اتباع و شرکت‌های داخلی، اعطای حق امتیاز، محلی‌سازی که به معنی واگذاری سهام به افراد داخلی، استفاده از مدیران داخلی و یا توسعه صنایع داخلی وابسته است و در نهایت ایجاد ذهنیت مطلوب با استفاده از روابط عمومی درست، مؤثر و صادقانه. البته انتخاب هر یک از این استراتژی‌ها ویژگی‌های خاص خود را دارد. میزان ریسک شرکت، میزان سرمایه‌گذاری، هزینه‌های ثابت و متغیر، هزینه‌های تمام‌شده و سهم بازار از جمله متغیرهایی هستند که با انتخاب هر استراتژی ورود تغییر می‌کنند. لذا انتخاب زیرکانه و درست می‌تواند حضور موفق و پایدار شرکت در بازار را تضمین کند و به مزیت رقابتی شرکت تبدیل گردد.

همان‌گونه که از اطلاعات جدول ۴ مشاهده می‌شود، از نظر شرکت مذکور زیرمعیار توان طراحی سومین عامل اثرگذار بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان است. این عامل نسبت به عوامل دیگر ۱۳ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی این شرکت دارد. بسته‌بندی نقش بسیار مهمی در استراتژی بازاریابی شرکت‌ها در دنیای کسب و کار امروز دارد. یک بسته‌بندی جذاب شانس انتخاب محصول توسط مشتریان را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر بسته‌بندی به حفاظت بهتر محصول کمک نموده و از این رو سبب کاهش در هزینه‌های جانبی شرکت‌ها می‌گردد. در بعضی کسب و کارها آن قدر بسته‌بندی مهم است که حتی هزینه بسته‌بندی بعضی محصولات به دلیل اهمیت آن از هزینه خود محصول بیشتر می‌باشد. بر این اساس، در رابطه با صادرات پسته و خشکبار، عدم طراحی و بسته‌بندی مناسب، مشکلات فراوانی را ایجاد نموده است. بیشتر خشکبار ایران به صورت فله و در نتیجه ارزان صادر می‌شود که در نتیجه ارزش افزوده طراحی و بسته‌بندی آن عاید کشورهای صادرکننده مستقیم می‌گردد. در حال حاضر که قیمت جهانی پسته با نوسانات فراوانی همراه است، عملیات بسته‌بندی، رعایت نکات بهداشتی و استانداردها، صادرات پسته ایران را دچار مشکل نموده است.

## اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

منابع انسانی، مدیریت عوامل درونی، توان مالی، شرایط رقابتی، مدیریت ریسک، توان بازاریابی و توان تولید عوامل دیگر اثرگذار بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان هستند. این عوامل نسبت به عوامل دیگر به ترتیب ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵ و ۴ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی این شرکت دارند.

در نهایت نیز همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود، از نظر شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان زیر معیارهای شرایط اجتماعی و فرهنگی و مدیریت عوامل محیطی کم اهمیت ترین عوامل اثرگذار بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان بود به طوری که این عوامل نسبت به عوامل دیگر به ترتیب تنها ۲ و ۳ درصد اثرگذاری بر استراتژی بازاریابی شرکت فوق دارند.

جدول ۴. اولویت کلی استراتژی‌ها بر اساس زیر معیارها در روش ANP

اولویت	امتیاز کل	زیر معیارها
۱	۰/۱۷	شرایط سیاسی
۲	۰/۱۴	شرایط اقتصادی
۳	۰/۱۳	توان طراحی
۴	۰/۱۱	منابع انسانی
۵	۰/۱۰	مدیریت عوامل درونی
۶	۰/۰۸	توان مالی
۷	۰/۰۷	شرایط رقابتی
۸	۰/۰۶	مدیریت ریسک
۹	۰/۰۵	توان بازاریابی
۱۰	۰/۰۴	توان تولید
۱۱	۰/۰۳	مدیریت عوامل محیطی
۱۲	۰/۰۲	شرایط اجتماعی و فرهنگی

مأخذ: یافته‌های تحقیق



انتخاب استراتژی .....

### جمع‌بندی و پیشنهادها

مطالعه حاضر با هدف تعیین استراتژی رقابتی بازاریابی مناسب برای شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان، به تجزیه و تحلیل استراتژی‌های بازاریابی مایکل پورتر (تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه) پرداخت. نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد از نظر شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان، مهم‌ترین استراتژی‌های رقابتی بازاریابی به ترتیب اولویت شامل استراتژی‌های تمرکز، تمایز و رهبری در کاهش هزینه می‌باشند. همچنین از نظر شرکت مذکور از میان زیرمعیارها، زیر معیارهای شرایط سیاسی و اقتصادی ایران از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر استراتژی بازاریابی شرکت بوده و زیرمعیارهای شرایط اجتماعی و فرهنگی و مدیریت عوامل محیطی از کم‌اهمیت‌ترین عوامل اثرگذار بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت فوق به شمار می‌آیند. با توجه به نتایج و یافته‌های مطالعه حاضر پیشنهادها زیر ارائه شده است:

- با توجه به آنکه برای شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان، استراتژی تمرکز مهم‌ترین استراتژی رقابتی بازاریابی به شمار می‌آید به شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان باید سعی نماید تا در راستای اجرای استراتژی نفوذ در بازار با تلاش‌های بازاریابی، سهم کنونی خود را از بازار محصول افزایش دهد. همچنین شرکت مذکور می‌تواند از توسعه بازار نیز به عنوان ابزار دیگر تمرکز، برای ارائه محصولات یا خدمات جدید به مناطق جغرافیایی جدید استفاده نماید.

- با توجه به آنکه دو متغیر شرایط سیاسی و اقتصادی به عنوان مهم‌ترین زیرمعیارهای اثرگذار بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته رفسنجان به شمار می‌آیند و با نظر به اینکه که مهم‌ترین استراتژی رقابتی بازاریابی از نظر شرکت مذکور، استراتژی تمرکز است و این امر نیز از طریق نفوذ در بازار و توسعه بازار امکان‌پذیر است، لذا هر گونه موفقیت استراتژی تمرکز از طریق نفوذ در بازار و توسعه بازار و بر این اساس بازاریابی

## اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و چهارم، شماره ۹۴

افزایش فروش و صادرات محصولات تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان در گروهی حل مشکلات سیاسی و اقتصادی ایران می‌باشد.

- با توجه به آنکه استراتژی تمایز در اولویت‌بندی معیارهای مؤثر بر استراتژی بازاریابی شرکت تعاونی تولیدکنندگان پسته رفسنجان در جایگاه دوم قرار داشته و توان طراحی و یا به عبارت دیگر برندسازی نیز در اولویت‌بندی زیرمعیارها، از نظر اثرگذاری بر استراتژی رقابتی بازاریابی شرکت فوق در جایگاه سوم قرار دارد، لذا می‌توان به این نتیجه رسید که نام تجاری، بسته‌بندی و تبلیغات مناسب محصولات تعاونی یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که توجه به آن می‌تواند نقش مهمی در بازاریابی فروش و صادرات تعاونی فوق ایفا نماید.

## منابع

پارسیان، ع. و اعرابی، م. ۱۳۸۲. مدیریت استراتژیک (ترجمه). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
 جبل عاملی، ف. و رسولی نژاد، ا. ۱۳۸۹. به کارگیری مدل فرایند تحلیل شبکه‌ای در رتبه‌بندی شعب بانکی: مطالعه موردی بانک صادرات. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۱۸(۵۵): ۱۰۷-۱۲۴.

سعیدی، ح. و نجفی، ا. ۱۳۸۹. کاربرد مدل تحلیل شبکه‌ای (ANP) در تعیین اولویت خروج دام از جنگل و سامان‌دهی جنگل نشینان، مطالعه‌ی موردی: سریاباکوه، حوضه آبخیزدو گیلان. مجله جنگل ایران، انجمن جنگل‌بانی ایران، ۲(۴): ۳۰۹-۳۲۱.

صادق عمل نیک، م، انصاری نژاد، ا، انصاری نژاد، ص. ومیری نرگسی، س. ۱۳۸۹. یافتن روابط علی و معلولی و رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت و شکست پروژه‌های پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی به کمک ترکیب روش‌های ANP و DEMATEL فازی گروهی. نشریه تخصصی مهندسی صنایع، ۲(۴۴): ۱۹۵-۲۱۲.

فکاری سردهایی، ب.، شاهنوشی، ن.ف، محمدی، ح.، میرزاپور، ا. و دوران‌دیش، ا. ۱۳۹۲. نقش و عملکرد بازار کالای ایران در تعیین قیمت محصولات کشاورزی با به کارگیری تحلیل فرآیند شبکه‌ای (ANP). اقتصاد کشاورزی، ۶(۲): ۲۰۵-۲۲۶.

انتخاب استراتژی .....

فروزنده، ب. ۱۳۸۵. اصول بازاریابی (ترجمه). تهران: نشر آموخته.  
 قدسی پور، ح. ۱۳۸۵. مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره (فرآیند تحلیل سلسله مراتبی). تهران:  
 انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.

Chang, Y.H., Way, W.M. and Tseng, H.Y. 2009. Using ANP priorities with goal programming for revitalization strategies in historic transport: A case study of the Alishan forest railway. *Journal of Expert Systems and Applications*, 36: 8682- 8690.

Dagdeviren, M. and Yuksel, I. 2008. A fuzzy analytic network process model to identify behavior risk (FBR) in work System. *Safety Science*, 46: 771-783.

Fred, R. D. 1998. Strategic Management. New York: Prentice Hall, Inc.

Lin, Y.H., Tsai, K.M., Shiang, W.J., Kuo, T.C. and Tsai, C.H. 2009. Research on using ANP to establish a performance assessment model for business intelligence systems. *Journal of Expert Systems and Applications*, 36: 4135-4146.

Momoh, J. A. and Zhu, J. 2003. Optimal generation-scheduling based on AHP/ANP. *Information and Management*, 40: 233-242.

Meade, L.M. and Presley, A. 2002. R&D project selection using the ANP. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42: 59-66.

Saaty, T.L. 1996. Decision making with dependence and feedback: The analytic network process. Pittsburg: RWS Publications.

Wu, C.S., Lin, C.T. and Lee, C.H. 2010. Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*, 127: 190-196.