



انتخاب مناسب ترین استراتژی رقابتی بازاریابی با تلفیق کارت امتیاز متوازن پایدار (SBSC) و تصمیم گیری چند معیاره (MCDM)

عباس محمدی

دکترای حرفه ای مدیریت استرژیک (DBA) مدرس دانشگاه

a.mh837@yahoo.com

چکیده

به علت محدود بودن منابع سازمانی و فضای رقابتی شدید، سازمان ها مجبور به استفاده از استراتژی های مناسب برای رسیدن به اهداف خود می باشند. بانک تجارت نیز به عنوان یکی از بانکهای بزرگ کشور از این قاعده مستثنی نبوده و در راستای تثبیت و بهبود موقعیت رقابتی خویش درصدد تدوین استراتژی و انتخاب مناسب ترین استراتژی رقابتی بازاریابی برآمده است. بر این اساس سئوالات این تحقیق عبارتند از: معیارهای تصمیم گیری بانک تجارت بر اساس مدل SBSC جهت انتخاب استراتژی چیست؟ مهمترین معیار تصمیم گیری بانک تجارت در انتخاب استراتژی رقابتی بازاریابی چیست؟ مناسب ترین استراتژی رقابتی بازاریابی (استراتژی تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه) برای بانک تجارت چیست؟ همچنین متغیرهای مستقل این تحقیق شامل معیارهایی (عوامل کارت امتیاز متوازن پایدار) است که با استفاده از آنها استراتژی رقابتی بازاریابی انتخاب می گردد و عبارتند از: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، اجتماعی و محیطی، و متغیرهای وابسته استراتژی های رقابتی بازاریابی، شامل: استراتژی تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه می باشند. در این تحقیق از نمونه گیری وضعی یا تورش دار استفاده شده است. هدف نهایی این پژوهش اولویت بندی و انتخاب استراتژی برتر می باشد. ابزار گرد آوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه مقایسات زوجی توماس ساعتی می باشد که توسط ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان تکمیل و توسط نرم افزار Expert Choice و ANP-Super Decision محاسبه شده است. همچنین جهت محاسبات ماتریسی از نرم افزار Calculator Pro Matrix استفاده گردیده است.

پس از شناسایی معیارها، وزن معیارها با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه ای مشخص و بدین ترتیب معیار مالی با وزن ۰,۲۹۸۳۲۶ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داد. در نهایت مطابق با امتیازات بدست آمده، «استراتژی تمایز» با امتیاز کل ۰,۴۶۵ به عنوان استراتژی رقابتی بازاریابی برای بانک تجارت انتخاب گردید.

کلید واژه ها: استراتژی بازاریابی رقابتی، تصمیم گیری چند معیاره (MCDM)، کارت امتیاز متوازن پایدار (SBSC).

مقدمه

در این تحقیق معیارهای تصمیم‌گیری به وسیله کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC)^۱ شناسایی شده، و سپس با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)^۲ به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری پیچیده در نظر گرفته می‌شود که شامل عوامل کیفی و کمی است، از بین استراتژی‌های رقابتی بازاریابی (تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه) با اولویت‌ترین استراتژی انتخاب می‌گردد. انتخاب استراتژی مناسب کاری پیچیده و حتی مخاطره‌آمیز است، زیرا هر استراتژی، سازمان را به محیط رقابتی خاصی هدایت کرده و چگونگی برنامه‌ریزی مدیران را برای تطبیق نقاط قوت و ضعف‌های سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی معین می‌سازد. همواره انتخاب مهمترین و کلیدی‌ترین استراتژی‌ها (با در نظر گرفتن محدودیت منابع سازمانی و هزینه‌بر بودن استراتژی‌ها) که ارزش تخصیص منابع را داشته باشند، چالش اصلی مدیران به شمار می‌رود. باتوجه به محیط در حال تغییر داشتن یک استراتژی مناسب نمی‌تواند به‌نگاه در تداوم حیات و کسب مزیت رقابتی کمک کند. بنابراین در دوره‌های مختلف باید استراتژی‌های متفاوتی را در جهت بقاء سازمان بکار برد. استراتژی یک برنامه نیست، بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن تمرکز دارد. مقصود از تدوین استراتژی تعیین مأموریت شرکت، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت می‌باشد.

بیان مسئله

در دنیای رقابتی امروز به‌طور قطع، می‌توان بیان کرد که هر استراتژی‌ای برای تمامی سازمان‌ها مناسب نیست. اگر استراتژی برای یک سازمان مطلوب و موثر باشد، لزوماً در دیگر سازمان‌ها مفید نخواهد بود. همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک، در کشور ما نیز به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به بکارگیری موثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است. منابع در دسترس سازمان‌ها محدود است، متأسفانه اغلب شرکت‌ها و موسسات به دلیل فقدان اولویت بندی مناسب در شاخصه‌ها و معیارها، بسیاری از منابع خود را در هر دوره‌ای از دست می‌دهند و همواره انتخاب مهمترین و کاربردی‌ترین استراتژی (با در نظر گرفتن محدودیت منابع سازمانی و هزینه‌بر بودن استراتژی‌ها) که همواره ارزش تخصیص منابع را داشته باشد، چالش اصلی مدیران به شمار می‌رود. همانگونه که بیان شد به علت محدود بودن منابع سازمانی و فضای رقابتی شدید، شرکت‌ها باید از استراتژی مناسب برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند. بانک تجارت نیز به عنوان یکی از بانکهای بزرگ کشور از این قاعده مستثنی نبوده و در راستای تثبیت

و بهبود موقعیت رقابتی خویش می‌بایستی نسبت به تدوین استراتژی و انتخاب مناسب‌ترین استراتژی رقابتی بازاریابی اقدام نماید. هدف کاربردی در این پژوهش ارائه روشی است که در آن با ترکیب (SBSC) و تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM) بتوان مناسب‌ترین استراتژی را انتخاب نمود. لذا سوال اصلی این است که انتخاب مناسب‌ترین استراتژی رقابتی بازاریابی برای بانک تجارت کدام است؟ و سوالات فرعی آن شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری بانک تجارت بر اساس مدل SBSC چیست؟، مهمترین معیار تصمیم‌گیری بانک تجارت در انتخاب استراتژی رقابتی بازاریابی کدام است؟ و اولویت هر یک از استراتژی‌های رقابتی بازاریابی (استراتژی تمایز، تمرکز و رهبری در کاهش هزینه) چیست؟

مباحث نظری

استراتژی رقابتی بازاریابی

مایکل پورتر در سال ۱۹۸۰ چهار خط مشی بازاریابی را پیشنهاد می‌کند که در این میان یکی از آنها رد شده است. بنابراین شرکت‌ها با توجه به شرایط خود و شرایط بازار یکی از سه استراتژی دیگر را انتخاب می‌کنند که به قرار زیر می‌باشد (کاتلر، ۱۳۸۵).
رهبری در کاهش هزینه: شرکتی که از این خط مشی پیروی می‌کند، تلاش خواهد کرد هزینه‌های تولید و توزیع خود را کاهش دهد. به این طریق قیمت تمام شده آن نسبت به رقبای پایین‌تر و دارای مزیت است.

1. Sustainability Balanced ScoreCard

2. Multiple Criteria DecisionMaking

تمایز: بر اساس این امر که تشابهات در بازار و منابع آن باعث افزایش رقابت در بازار می شوند، باید به دنبال تمایز در کالا یا خدمات بود. علاوه بر این بایوت و هروی در سال ۱۹۹۷ اظهار داشتند که فشار استراتژی تمایز باعث خواهد شد خریداران و علاقه های آنها برای شرکت در الویت قرار گیرند، باید توجه داشت که این امر باعث افزایش ارائه خدمات متفاوت در بازار خواهد شد.

تمرکز: بر اساس این استراتژی شرکت به جای اینکه تمام بازار را به عنوان بازار هدف انتخاب کند فقط بخش‌های کوچکی از آن را انتخاب و فعالیت‌های خود را بر آن متمرکز می کند.

میانه روی: شرکت‌هایی که از خط مشی مشخصی پیروی نمی کنند؛ یعنی می خواهند همه استراتژی‌های ذکر شده را با هم و در حد متوسط انجام دهند، این شرکت‌ها به عقیده پورتر محکوم به شکست می باشند.

کارت امتیازی متوازن (BSC)

روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰ مجموعه‌ای از شاخص‌ها را پدید آوردند و آن را کارت امتیازی متوازن نامیدند. این مجموعه که شامل شاخص‌های فرآیند و نتایج نهایی می‌باشد، به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه گیری کنند. کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص‌ها و درک تصویری روشن از سازمان، پیشنهاد می‌کنند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت یادداشت تعدیل شده جمع آوری نمایند و به تحلیل آن بپردازند. این چهار منظر عبارتند از:

منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار، منظر رشد و یادگیری (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲)

کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC)

مفهوم کارت امتیازی متوازن پایدار از کارت امتیازی متوازن (BSC) مشتق شده است و دو موضوع اجتماعی و محیطی به عنوان دو بعد اساسی تجارت پایدار در نظر گرفته می‌شود (ویشو، ۲۰۱۱). برای بر طرف نمودن برخی کمبودهای مدل کارت امتیازی متوازن حرکت-هایی صورت گرفته؛ از جمله ارائه مدل SBSC تحت عنوان کارت امتیازی متوازن پایدار از سوی دانشمندان آلمانی به نام فیگه همکارانش، بر اساس آنچه آن‌ها در مدل کارت امتیازی متوازن پایدار بیان داشته‌اند؛ این مدل را در ارزیابی سازمانی، توجه به اجتماع، محیط سازمانی و ارزیابی عملکرد سازمانی برای پایداری آن موثر می‌دانند. از این رو، آن‌ها بیان می‌دارند که در ارزیابی عملکرد، شاخص-هایی باید وجود داشته باشند تا مشخص نمایند که یک سازمان تا چه میزان پاسخگوی نیازهای محیط و اجتماع خود بوده است (شاهبندرزاده، ۱۳۸۶).

تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)

تصمیم‌گیری چند معیاره به عنوان بخشی از تحقیق در عملیات شکل گرفته و برای پشتیبانی از ارزیابی فردی معیارهای عملکرد توسط تصمیم‌گیران تبدیل به ابزارهای محاسباتی و ریاضیاتی شده است (بنایتین و همکاران، ۲۰۰۸؛ بهزادیان و همکاران، ۲۰۱۲؛ زاودسکاس و همکاران، ۲۰۱۴).^۳ چندین مطالعه نیز در راستای توسعه‌ی MCDM انجام شده است (دادلو و همکاران، ۲۰۱۴؛ شیور و شیه، ۲۰۰۶؛ یزدانی و همکاران، ۲۰۱۴).^۴ در سال‌های اخیر، چند مطالعه نیز از کاربردها و ابزارهای MCDM برای حل مسائل حوزه‌های مختلف مانند مهندسی (زاودسکاس و همکاران، ۲۰۱۴)، علم (همان)، و فناوری (باجوسیوس و همکاران،^۵ ۲۰۱۴؛ دادلو و همکاران، ۲۰۱۴؛ شیور و شیه، ۲۰۰۶؛ یزدانی و همکاران، ۲۰۱۴) استفاده کرده‌اند. در دنیای واقعی، مسائل مربوط به تصمیم‌گیری عموماً از چندین حیث غیر قطعی می‌باشند. کمبود اطلاعات می‌تواند منجر به وضعیت نامشخصی برای آینده‌ی این سیستم گردد. البته باید متذکر شد که پدیده غیر قطعی بودن با استفاده از آمار و تئوری احتمال مورد بررسی قرار گرفته است. به هر حال، در وضعیت‌های مختلف زندگی روزمره؛ برای ارزیابی، داوری و تصمیم‌گیری، در اغلب موارد برای تبیین تفکر و برداشت‌های ذهنی از زبان طبیعی استفاده می‌شود. در این زبان‌های طبیعی، ممکن است واژه‌ها معنای روشن و خوش تعریفی نداشته باشند. در نتیجه، اگر این واژه‌ها به عنوان برچسب یک

³ Banaitiene.etal & Behzadian.etal & Zavadskas.etal

⁴ Dadelo.etal & Shyur و Shih & Yazdani.etal

⁵ Bagocius & etal



مجموعه استفاده شوند، مرزهای مجموعه‌ای که ممکن است اشیا به آن تعلق داشته یا نداشته باشند فازی خواهد شد. علاوه بر این، هنگامی که افراد حتی با استفاده از همین واژه‌ها در مورد یک رویداد قضاوت می‌کنند، ممکن است نظراتشان به طرز قابل توجهی متفاوت باشد زیرا هر یک از آنها شخصیت یا برداشت ذهنی متفاوتی دارند. برای غلبه بر این مسئله، اعداد فازی به گونه‌ای معرفی می‌شوند که به متغیرهای زبانشناختی کمک کنند به طرز مناسبی بیان شوند. با توجه به این حقیقت که سرمایه‌گذاران در اغلب موارد راهبردهای سرمایه‌گذاری را بر مبنای اولویت‌های ذهنی خود برحسب مقادیر عددی معیارهای مختلف ارزیابی می‌کنند، بهتر است که این وضعیت را به عنوان یک مسأله‌ی تصمیم‌گیری چند معیاره‌ی فازی قلمداد کنیم.

تدوین یا انتخاب استراتژی

به منظور تدوین یا انتخاب استراتژی‌ها و یا تهیه طرح استراتژیک یک سازمان، علاوه بر رویکردها و روش‌های معمول در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، از الگوها و ابزارهای مختلفی استفاده می‌شود. دقت مدل نیروهای رقابتی و استراتژی‌های پورتر (پنج نیروی رقابتی پورتر) و توپولوژی استراتژی مایلز و اسنو را به عنوان دو چارچوب برای تدوین استراتژی معرفی می‌کند (دفت، ۲۰۱۰). از نظر پورتر اساس تدوین استراتژی سازگاری بر رقابت است و از نظر وی این رقابت تنها محدود به رقبای موجود در صنعت نبوده و مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، تازه واردان و کالاهای جایگزین همگی نیروهایی هستند که ممکن است برحسب نوع رشته صنعتی کم و بیش برجسته و فعال باشند. هدف استراتژیست شناسایی قدرت این نیروها و یافتن موقعیتی در صنعت است که بتوان موسسه اش را به بهترین نحو در برابر این نیروها حفظ کرده و بر آنها تاثیر گذارد (کویین و همکاران، ۱۳۸۲: ۸۵).

از میان رویکردهای متفاوتی که برای تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه شده است، می‌توان به فرآیند هشت مرحله‌ای ارائه شده توسط ویلن و هانگر توجه نمود که تجربیات موفقی از پیاده‌سازی آن در شرکت‌هایی نظیر **General Target, Warner-Lambert, Avon Products, IBM, Electric** و **Bechtel Group Inc.** و **Taisei Corporation** وجود دارد که در شکل (۱) نشان داده شده است. هشت مرحله اصلی فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک به قرار زیر می‌باشند.

بررسی وضعیت فعلی: بازگشت سرمایه، سود آوری و مسایلی از این قبیل مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های فعلی.

بررسی روابط حاکمیتی: از نظر عملکرد و روابط میان هیئت مدیره و مدیران ارشد.

پایش و ارزیابی محیط بیرونی: برای تعیین عوامل استراتژیک که منجر به فرصت‌ها و تهدیدها می‌شود.

پایش و ارزیابی محیط داخلی: برای تعیین عوامل استراتژیک که منجر به نقاط قوت (خصوصاً مزایای محوری) و ضعف می‌شود.

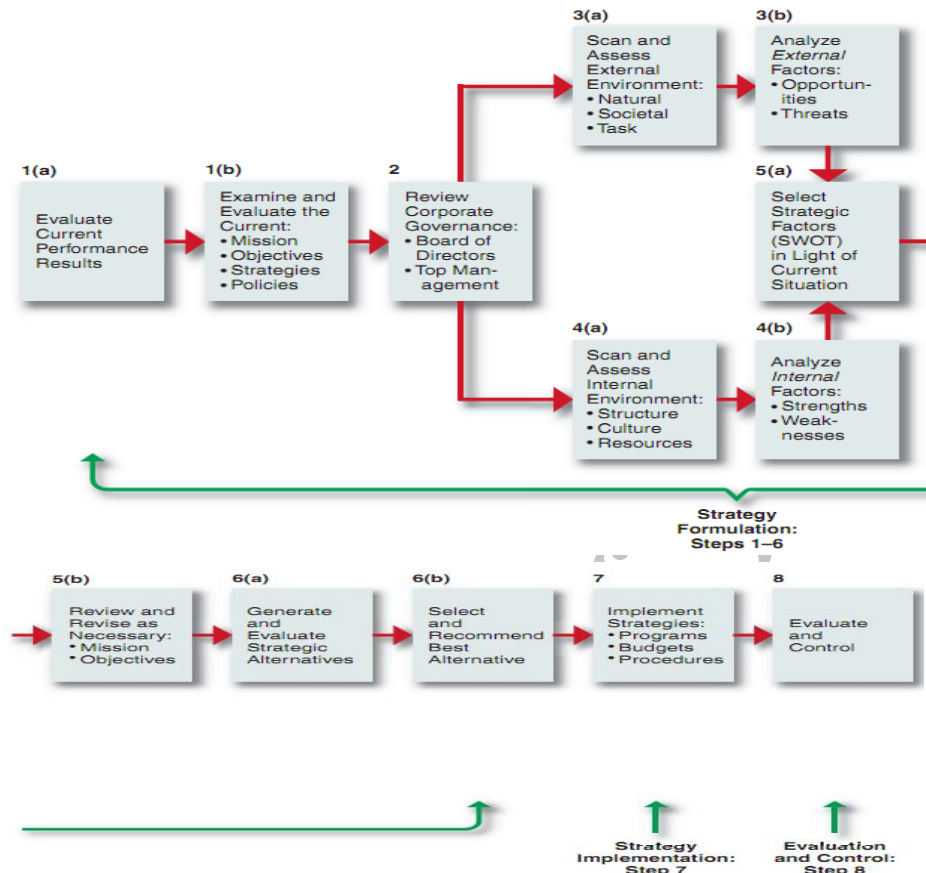
تحلیل عوامل استراتژیک: از طریق دقت در حوزه‌های مشکل‌دار و تجدید نظر در مأموریت و اهداف، در صورت لزوم.

تولید، ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه استراتژیک: برای روشن نمودن روش (و نتایج حاصل) در مرحله پنجم.

پیاده‌سازی استراتژی‌های انتخابی: از طریق برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها.

ارزیابی استراتژی‌های پیاده‌سازی شده: از طریق سیستم‌های بازخور و کنترل فعالیت‌ها برای کاهش انحرافات از برنامه.

شکل (۱) فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک (ویلن و همکاران، ۲۰۱۲)

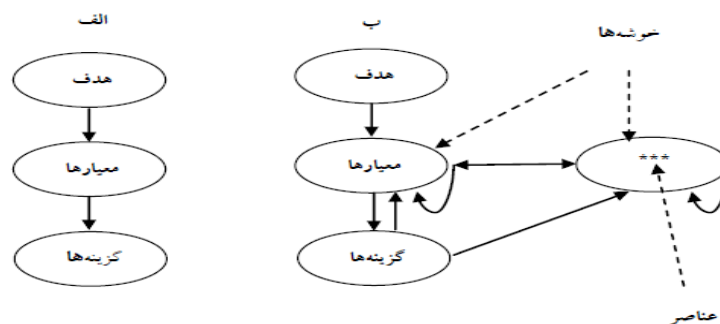


فرآیند تحلیل شبکه‌ای

فرآیند تحلیل شبکه‌ای، یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره موسوم به فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یا روش تحلیل سلسله مراتبی توسعه یافته است، که طی آن سلسله مراتب به شبکه‌ها تبدیل شده‌اند. در روش تحلیل سلسله مراتبی، مسائل به چند سطح مختلف تجزیه می‌شوند و مجموع این سطوح تشکیل یک سلسله مراتب را خواهد داد. در این روش، هر یک از عناصر به عناصر سطح بالاتر وابسته می‌باشند. این امر نیز ضعف‌های اصلی این روش به شمار می‌رود. همچنین شمار معیارهای قابل بهره‌گیری در این سیستم نیز محدود است (ساعتی، ۱۹۹۹). بنابراین، نظر به موارد فوق، توماس ال ساعتی روش تعمیم یافته و بهبود یافته روش تحلیل سلسله مراتبی با عنوان روش تحلیل شبکه‌ای را توسعه داده است. در این روش روابط متقابل میان سطوح تصمیم‌گیری و معیارهای تصمیم به شکل کلی‌تری مورد بررسی و ملاحظه قرار می‌گیرند. (شکل ۲)، ساختار سلسله مراتبی که در روش تحلیل سلسله مراتبی وجود دارد را با ساختار همبستگی داخلی میان عناصر یا خوشه‌ها در دو روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای (الف) AHP^۶ و (ب) ANP^۷ نشان می‌دهد.

6. Analytic Hierarchy Process

7. Analytic Network Process



شکل (۲) تفاوت ساختار AHP و ANP (ساعتی، ۱۹۹۹)

پیشینه تحقیق

در این بخش سعی شده پس از پرداختن به مختصری از تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور، حول موضوعات اولویت بندی و انتخاب استراتژی، تکنیک تحلیل شبکه‌ای، توضیحاتی نیز در خصوص متغیرها و نتایج هر کدام از این تحقیقات ارائه گردد. سرایی و دستمردی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود با عنوان تعیین معیارهای تصمیم گیری با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به انتخاب استراتژی مناسب در حالت فازی پرداختند. و به این نتیجه رسیدند که از بین سه استراتژی تهاجمی، ثبات و تدافعی، استراتژی ثبات اولویت بالاتری نسبت به دو استراتژی دیگر را داراست. مقانی و سرمد سعیدی (۱۳۸۸)، سعی کردند در بخش های مرتبط با توسعه محصول در گروه خورو سازی سایپا، تا حد امکان عوامل کلیدی و شاخص های آن را شناسایی شوند. لذا با پیش آزمون از ۱۲ خبره ۴ عامل کلیدی تکنولوژی، بازاریابی، تجارتي کردن و مدیریت تیم توسعه محصول مشخص شدند و با استفاده از رویکرد AHP به این نتیجه رسیدند که عامل بازاریابی اولین رتبه، عامل تیم توسعه محصول دومین رتبه، عامل تکنولوژیکی سومین رتبه و عامل تجاری سازی چهارمین رتبه را در فرآیند توسعه محصول دارد. صمدی و اسلام فاخر (۱۳۸۸)، با استفاده از تکنیک AHP (مطالعه موردی شرکت لوله سازی اهواز)، ابتدا متغیرهای مختلف محیط خارجی را بررسی و فرصت ها و تهدیدهای موجود را شناسایی کردند، پس از آن با تأکید بر بعد مالی و انسانی، محیط داخلی شرکت به منظور تعیین نقاط ضعف و قوت داخلی مورد تجزیه و تحلیل قرارداد و استراتژی های مناسب بازاریابی را شناسایی نمودند. به ترتیب اولویت اول تا سوم به صورت توسعه محصول، یکپارچگی افقی و تنوع همگون می باشند.

عارفه ربانی (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان ارائه یک مدل جدید بر مبنای کارت امتیازی پایدار (SBSC) و (MSDM) برای ارزیابی عملکرد شرکت های تولید روغن با متغیرهای مستقل: فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، اجتماعی، محیطی و اقتصادی و متغیر وابسته: شرکت های تولید روغن به این نتیجه رسیدند که شرکت روغن جنوب بالاترین عملکرد را در میان شرکت های دیگر دارد. و الکساندر ورنویز (۲۰۱۲)^۸ در تحقیق خود با عنوان ارزیابی چند بعدی عملکرد سازمان با تلفیق BSC و AHP انجام دادند، که متغیرهای مستقل: فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، مالی و مصرف کننده متغیر وابسته: واحدهای سازمانی بود که مشخص شد واحد حسابداری بهترین عملکرد را داراست. همچنین چیا وی هسو (۲۰۱۱)^۹ با استفاده از FDM و ANP برای ایجاد کارت امتیازات پایدار (SBSC) با متغیرهای مستقل: فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، پایداری و مصرف کننده و متغیرهای وابسته: زیر معیارهای کارت امتیازات متوازن پایدار نسبت به انتخاب زیر معیار با بالاترین وزن اقدام نمودند. و چاین تسایلین و چنگ شیانگ وو (۲۰۱۰)^{۱۰} نیز در پژوهشی با استفاده از فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی برای انتخاب استراتژی های بازاریابی در هتل های تایوان از بین سه استراتژی رقابتی پورتر، استراتژی تمایز مناسبترین استراتژی انتخاب گردید همچنین ادگار الیس اوزونا و الوارو آرندا (۲۰۰۷)^{۱۱} در تحقیقی با ترکیب روش های

⁸ Alex&reVernoese

⁹ Chia weihsu

¹⁰ Chin tsailin & cheng shiung wu

¹¹ Edgar Elías Osuna & Alvaro Ar&a



SWOT و AHP برای برنامه ریزی استراتژیک با متغیرهای مستقل: نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و متغیرهای وابسته: استراتژی‌های بازاریابی، توسعه بین المللی، اتحاد، اعتبارات خرد، گسترش شرکت مشخص شد مناسبترین استراتژی، استراتژی بازاریابی است.

روش تحقیق و ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق پس از شناخت بانک تجارت و مطالعات اسنادی، به تعیین معیارهای تصمیم‌گیری شرکت برای انتخاب استراتژی پرداخته، سپس با استفاده از پرسشنامه درجه اهمیت نسبی معیارهای موثر در انتخاب استراتژی بهینه به منظور شناسایی و مشخص کردن ضرایب اهمیت معیارهای موثر در انتخاب استراتژی تعیین گردیده است. این پرسشنامه مطابق با پرسشنامه مقایسات زوجی توماس ساعتی در قالب نرم‌افزار SuperDecision طراحی شده و توسط ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان تکمیل گردید. از آنجا که در تکمیل این پرسشنامه هر فرد نظر شخصی خود را در رابطه با مقایسات زوجی ارائه داده، قاعدتاً پاسخ‌های متفاوتی دریافت شد. برای رسیدن به یک عدد واحد و خنثی نمودن اثرات مقادیر بزرگ و کوچک از روش میانگین هندسی استفاده گردید.

روایی و پایایی پرسشنامه و اعتبار مدل

پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق، از نظریه توماس ساعتی برگرفته شده که در تحقیقات بسیاری مورد استفاده قرار گرفته و همچنین در باب روایی پرسشنامه مذکور از استادان راهنما و مشاور و تعدادی از مدیران که پرسشنامه را تکمیل نموده‌اند نظرخواهی شده و روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. شاخص دیگر در تایید صحت مدل، نرخ سازگاری (CR)^{۱۲} ماتریس‌های زوجی می‌باشد. CR محاسبه شده با کاربرد ANP و AHP باید کمتر از ۰/۱ باشد. نرخ سازگاری ماتریس‌های مقایسه زوجی به کار رفته در این تحقیق توسط نرم‌افزار EXPERTCHOICE و ANP- SUPERDECISION محاسبه شده است. با بدست آوردن تمام نرخ‌های سازگاری، مشاهده شد که مقدار آنها کمتر از ۰/۱ حفظ گردیده و با توجه به این مسئله می‌توان از تناسب ماتریس‌های مقایسه زوجی به کار رفته در این تحقیق مطمئن بود. نرخ سازگاری تمام پرسشنامه‌ها در جدول (۱) در آمده است.

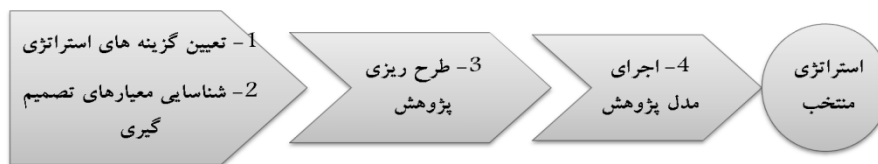
جدول (۱) نرخ سازگاری (CR) پرسشنامه‌ها

معیارها	CR
ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار اجتماعی	۰,۰۶۱۸
ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار رشد و یادگیری	۰,۰۹۰۹
ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار فرایندهای داخلی	۰,۰۶۲۷
ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار مالی	۰,۰۸۳۰
ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار محیطی	۰,۰۸۳۰
ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار مشتری	۰,۰۸۳۰

ابزار تحلیل داده‌ها

با استفاده از مدل‌سازی و تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره به اولویت بندی و انتخاب استراتژی‌ها می‌پردازیم. همچنین برای وارد کردن مقایسات زوجی بین عوامل از نرم‌افزار ANP-SuperDecision، ExpertChoice و جهت محاسبات ماتریسی از نرم‌افزار MatrixCalculatorPro استفاده شده است. هدف نهایی این تحقیق اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی برتر می‌باشد. این فرآیند در شکل (۳) نشان داده شده است.

¹²Consistency Ratio



شکل (۳) فرآیند انجام تحقیق

مرحله اول تعیین گزینه‌های استراتژی: در این مرحله گزینه‌های استراتژی رقابتی بازاریابی برای بانک تجارت مشخص گردید. مرحله دوم شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری: در این مرحله مهمترین معیارهایی که بر اساس آن استراتژی رقابتی بازاریابی انتخاب می‌شود، طبق جدول (۲) تعیین گردیده است. در این تحقیق از کارت امتیازی متوازن پایدار (SBSC) استفاده شده و بر این اساس معیارها انتخاب شده اند.

جدول (۲) معیارهای تصمیم‌گیری

معیارها	زیر معیارها
مالی	سودآوری، رشد درآمد، نقدینگی
مشتری	رضایت مشتری، جذب مشتری، حفظ و نگهداری مشتری
فرایندهای داخلی	فرآیند توسعه محصول، خدمات پس از فروش، فرایندهای منابع انسانی، فرآیند تجهیز منابع
رشد و یادگیری	مهارت کارکنان، زیر ساخت‌های اطلاعات، بهره‌وری کارکنان
اجتماعی	برابری، امنیت شغلی کارکنان، کیفیت زندگی
محیطی	شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط رقابتی

مرحله سوم طرح ریزی تحقیق: در این مرحله طرح (مدل) تحقیق ساخته می‌شود، که از مدل فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است.

مرحله چهارم اجرای مدل: در این مرحله مطابق با روش ANP به انجام مقایسات زوجی که در قالب پرسشنامه طراحی گردیده پرداخته شد و پس از طی مراحل فرآیند تحلیل شبکه‌ای اولویت استراتژی‌ها بر اساس امتیاز کسب شده مشخص گردید، و در نهایت استراتژی رقابتی بازاریابی برای بانک تجارت انتخاب شد. این مرحله شامل گام‌های زیر است:

گام اول: مقایسه زوجی معیارها با فرض اینکه هیچگونه وابستگی میان معیارها وجود ندارد، انجام می‌گیرد. جدول (۳) بیانگر این موضوع می‌باشد.

جدول (۳) ماتریس مقایسه زوجی معیارها با فرض عدم وابستگی میان آنها

وزن‌های اهمیت معیارها	مشتری	محیطی	مالی	فرایندهای داخلی	رشد و یادگیری	اجتماعی	CR=۰,۰۹۶۴
۰,۰۶۹۲۹۴	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	اجتماعی
۰,۱۳۸۰۲۶	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	رشد و یادگیری
۰,۱۷۵۲۹۳	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	فرایندهای داخلی
۰,۴۲۶۵۹۵	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	مالی
۰,۰۹۵۳۹۶	۰,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	محیطی
۰,۰۹۵۳۹۶	۱,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	مشتری

با توجه به وزن های بدست آمده ماتریس معیارها (W_1) می باشد که سطرهای این ماتریس به ترتیب وزن اجتماعی، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مالی، محیطی و مشتری را نشان می دهد.

گام دوم: مقایسه زوجی معیارها با در نظر گرفتن وابستگی میان معیارها.

وابستگی درونی بین معیارها با استفاده از تحلیل اثرات هر معیار در معیارهای دیگر با مقایسه زوجی تعیین می گردد که نتایج در جداول ۴ تا ۹ ارائه شده اند. بر پایه وابستگی درونی ارائه شده در این شکل ماتریس مقایسه زوجی برای معیارها شکل می گیرد.

جدول (۴) ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار اجتماعی

وزن های اهمیت نسبی	مشتری	محیطی	مالی	فرایند داخلی	رشد و یادگیری	CR=۰,۰۶۱۸
۰,۱۲۵۰۲۶	۰,۵۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	رشد و یادگیری
۰,۳۱۳۳۸۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	فرایند داخلی
۰,۳۳۹۳۱۲	۲,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	مالی
۰,۰۵۷۶۴۲	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	۰,۲۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	محیطی
۰,۱۶۶۶۴۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۲,۰۰۰۰۰	مشتری

جدول (۵) ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار رشد و یادگیری

وزن های اهمیت نسبی	مشتری	محیطی	مالی	فرایند داخلی	اجتماعی	CR=۰,۰۹۰۹
۰,۰۷۵۲۱۵	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۲۵۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	اجتماعی
۰,۱۷۶۷۶۹	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	فرایند داخلی
۰,۳۸۴۰۴۴	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	مالی
۰,۱۸۹۴۱۹	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	محیطی
۰,۱۷۴۵۵۴	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	مشتری

جدول (۶) ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار فرایندهای داخلی

وزن های اهمیت نسبی	مشتری	محیطی	مالی	رشد و یادگیری	اجتماعی	CR=۰,۰۶۲۷
۰,۰۸۶۷۷۱	۰,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	اجتماعی
۰,۲۵۷۵۳۹	۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	رشد و یادگیری
۰,۲۶۶۱۶۶	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	مالی
۰,۱۵۳۰۸۳	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	محیطی
۰,۲۳۶۶۴۱	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰	مشتری

جدول (۷) ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار مالی

وزن های اهمیت نسبی	مشتری	محیطی	فرایندهای داخلی	رشد و یادگیری	اجتماعی	CR=۰,۰۸۳۰
۰,۰۸۵۰۱۲	۰,۳۳۳۳۳	۰,۳۳۳۳۳	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	اجتماعی
۰,۱۴۲۴۶۶	۰,۳۳۳۳۳	۲,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	رشد و یادگیری



فرایندهای داخلی	۲,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۲۷۰۶۴۵
محیطی	۳,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۱۳۲۹۲۹
مشتری	۳,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۶۸۹۴۸

جدول (۸) ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار محیطی

وزن های اهمیت نسبی	مشتری	مالی	فرایندهای داخلی	رشد و یادگیری	اجتماعی	CR=۰,۰۸۳۰
۰,۱۳۷۹۴۱	۰,۳۳۳۳۳	۰,۲۵۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	اجتماعی
۰,۰۸۵۰۴۳	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	رشد و یادگیری
۰,۱۲۳۹۱۶	۰,۳۳۳۳۳	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	فرایندهای داخلی
۰,۳۸۹۹۴۱	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۰۰۰۰	۰,۳۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	مالی
۰,۲۶۳۱۶۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	مشتری

جدول (۹) ماتریس وابستگی درونی معیارها با توجه به معیار مشتری

وزن های اهمیت نسبی	محیطی	مالی	فرایندهای داخلی	رشد و یادگیری	اجتماعی	CR=۰,۰۸۳۰
۰,۴۴۴۲۴۲	۳,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	اجتماعی
۰,۱۹۷۲۸۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	رشد و یادگیری
۰,۱۰۱۴۸۸	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	فرایندهای داخلی
۰,۱۰۱۴۸۸	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	مالی
۰,۱۵۵۰۰۳	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	محیطی

گام سوم: تعیین اولویت های وابستگی درونی معیارها

در این مرحله اولویت های وابستگی درونی معیارها به شرح ذیل محاسبه می گردد.

$$W_2 * W_1 =$$

1.000000	0.075215	0.086771	0.085012	0.137941	0.444242
0.125026	1.000000	0.257539	0.142466	0.085043	0.197280
0.313380	0.176769	1.000000	0.270645	0.123916	0.101488
0.339312	0.384044	0.266166	1.000000	0.389941	0.101488
0.057642	0.189419	0.153083	0.132929	1.000000	0.155503
0.164640	0.174554	0.236441	0.368948	0.263160	1.000000

$$\begin{bmatrix} 0.069294 \\ 0.138026 \\ 0.175293 \\ 0.426595 \\ 0.095396 \\ 0.095396 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.186690 \\ 0.279542 \\ 0.358366 \\ 0.596653 \\ 0.223911 \\ 0.354840 \end{bmatrix} / 2 = \begin{bmatrix} 0.093345 \\ 0.139771 \\ 0.179183 \\ 0.298326 \\ 0.111955 \\ 0.177420 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \text{اجتماعی} \\ \text{رشد و یادگیری} \\ \text{فرایندهای داخلی} \\ \text{مالی} \\ \text{محیطی} \\ \text{مشتری} \end{bmatrix}$$

همانگونه که مشاهده می شود تفاوت های عمده در نتایج حاصل برای اولویت های معیارها با W_1 (وزن های معیارها با فرض عدم وابستگی میان معیارها) وجود دارد. همچنین معیارها بر طبق مقادیر به صورت؛ اولویت مالی، اولویت فرآیندهای داخلی، اولویت مصرف کننده، اولویت رشد و یادگیری، اولویت محیطی و اولویت اجتماعی.

گام چهارم: در این مرحله اولویت‌های داخلی زیرمعیارها بوسیله ماتریس مقایسه زوجی محاسبه می‌شوند. ماتریس‌های مقایسه زوجی در جداول ۱۰ تا ۱۵ نمایش داده شده است.

جدول (۱۰) ماتریس مقایسات زوجی برای اولویت زیرمعیارهای اجتماعی

وزن زیر معیارها	کیفیت	برابری	امنیت	CR=۰,۰۵۱۶
۰,۳۱۰۸۱۴	۲,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	امنیت
۰,۴۹۳۳۸۶	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	برابری
۰,۱۹۵۸۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	کیفیت

جدول (۱۱) ماتریس اولویت زیرمعیارهای رشد و یادگیری

وزن اهمیت زیر معیارها	کارایی و بهره‌وری	مهارت کارکنان	زیر ساخت اطلاعاتی	CR=۰,۰۵۱۶
۰,۱۵۷۰۵۶	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	زیر ساخت اطلاعاتی
۰,۵۹۳۶۳۴	۳,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	مهارت کارکنان
۰,۲۴۹۳۱۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۲,۰۰۰۰۰	کارایی و بهره‌وری

جدول (۱۲) ماتریس اولویت زیرمعیارهای فرآیندهای داخلی

وزن اهمیت زیر معیارها	فرآیند منابع انسانی	فرآیند توسعه خدمات	فرآیند تجهیز منابع	خدمات پس از فروش	CR=۰,۰۳۰۴
۰,۰۹۳۴۱۹	۰,۳۳۳۳۳	۰,۲۵۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	خدمات پس از فروش
۰,۱۴۳۲۱۸	۰,۳۳۳۳۳	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	فرآیند تجهیز منابع
۰,۴۵۸۵۵۸	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	فرآیند توسعه خدمات
۰,۳۰۴۸۰۵	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	فرآیند منابع انسانی

جدول (۱۳) ماتریس اولویت زیرمعیارهای مالی

وزن زیر معیارها	نقدینگی	سودآوری	رشد درآمد	CR=۰,۰۰۶۴
۰,۱۹۱۹۴۱	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	رشد درآمد
۰,۶۳۳۷۰۰	۴,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	سودآوری
۰,۱۷۴۴۳۵۹	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	نقدینگی

جدول (۱۴) ماتریس اولویت زیرمعیارهای محیطی

وزن اهمیت زیر معیارها	شرایط سیاسی	شرایط رقابتی	شرایط اقتصادی	CR=۰,۰۷۰۷
۰,۲۶۸۳۶۸	۳,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	شرایط اقتصادی
۰,۶۱۴۴۱۱	۴,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	شرایط رقابتی
۰,۱۱۷۲۲۱	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	شرایط سیاسی

جدول (۱۵) ماتریس اولویت زیرمعیارهای مشتری

وزن اهمیت زیر معیارها	رضایت مشتری	حفظ مشتری	جذب مشتری	CR=۰,۰۱۴۷



				معیارها
جذب مشتری	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۱۶۹۲۰۵
حفظ مشتری	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۸۷۴۷۹
رضایت مشتری	۳,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۴۴۳۳۱۶

گام پنجم: در این مرحله اولویت‌های کلی زیرمعیارها، با استفاده از ضرب اولویت‌های وابسته متقابل معیارها پیدا شده در مرحله سوم در اولویت داخلی زیرمعیارها بدست آمده در مرحله پنجم محاسبه می‌شوند، این محاسبات به صورت زیر می‌باشند.

$$W_{\text{زیر معیارهای اجتماعی}} * 0.093 = \begin{bmatrix} 0.310814 \\ 0.493386 \\ 0.195800 \end{bmatrix} * 0.093 = \begin{bmatrix} 0.028905 \\ 0.045884 \\ 0.018209 \end{bmatrix}$$

$$W_{\text{زیر معیارهای رشد یادگیری}} * 0.140 = \begin{bmatrix} 0.157056 \\ 0.593634 \\ 0.249310 \end{bmatrix} * 0.140 = \begin{bmatrix} 0.021987 \\ 0.083108 \\ 0.034903 \end{bmatrix}$$

$$W_{\text{زیر معیارهای فرایند داخلی}} * 0.179 = \begin{bmatrix} 0.093419 \\ 0.143218 \\ 0.458558 \\ 0.304805 \end{bmatrix} * 0.179 = \begin{bmatrix} 0.016722 \\ 0.025636 \\ 0.082081 \\ 0.054560 \end{bmatrix}$$

$$W_{\text{زیر معیارهای مالی}} * 0.298 = \begin{bmatrix} 0.191941 \\ 0.633700 \\ 0.174659 \end{bmatrix} * 0.298 = \begin{bmatrix} 0.057198 \\ 0.188842 \\ 0.052048 \end{bmatrix}$$

$$W_{\text{زیر معیارهای محیطی}} * 0.112 = \begin{bmatrix} 0.268368 \\ 0.614411 \\ 0.117221 \end{bmatrix} * 0.112 = \begin{bmatrix} 0.030057 \\ 0.068814 \\ 0.013129 \end{bmatrix}$$

$$W_{\text{زیر معیار مشتری}} * 0.177 = \begin{bmatrix} 0.169205 \\ 0.387479 \\ 0.443316 \end{bmatrix} * 0.177 = \begin{bmatrix} 0.029949 \\ 0.068583 \\ 0.078467 \end{bmatrix}$$



وزیرمعیارها = W

- 0.028905
- 0.045884
- 0.018209
- 0.021987
- 0.083108
- 0.034903
- 0.016722
- 0.025636
- 0.082081
- 0.054560
- 0.057198
- 0.188842
- 0.052048
- 0.030057
- 0.068814
- 0.013129
- 0.029949
- 0.068583
- 0.078467

گام ششم: در این مرحله درجه اهمیت استراتژی ها با توجه به زیر معیارهای هر کدام از آنها محاسبه می کنیم. نتایج ماتریس های مقایسات زوجی در جداول ۱۶ تا ۳۴ نمایش داده شده است.

جدول (۱۶) ماتریس تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به امنیت

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۷۳۴
۰,۶۹۵۵۲۴	۴,۰۰۰۰۰	۷,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۰۷۵۴۲۹	۰,۲۵۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۱۴۲۸۶	استراتژی تمرکز
۰,۲۲۹۰۴۷	۱,۰۰۰۰۰	۴,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۱۷) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به برابری

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۰۳۶
۰,۱۲۲۰۲۰	۰,۲۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۲۲۹۶۵۱	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز
۰,۶۴۸۳۲۹	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۵,۰۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۱۸) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به کیفیت

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۳۷۰
۰,۲۵۸۲۸۵	۰,۳۳۳۳۳	۳,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۱۰۴۷۲۹	۰,۲۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	استراتژی تمرکز
۰,۶۳۶۹۸۶	۱,۰۰۰۰۰	۵,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۱۹) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به زیر ساخت های اطلاعاتی

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۳۷۰
۰,۶۳۶۹۸۶	۱,۰۰۰۰۰	۵,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز	۱,۰۰۰۰۰
۰,۲۵۸۲۸۵	۳,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز	۰,۳۳۳۳۳
۰,۱۰۴۷۲۹	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۰,۲۰۰۰۰

جدول (۲۰) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به مهارت کارکنان

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۰۲۰
۰,۴۴۴۲۹۴	۱,۰۰۰۰۰	۵,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز	۱,۰۰۰۰۰
۰,۰۸۳۶۱۶	۰,۱۶۶۶۷	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز	۰,۲۰۰۰۰
۰,۴۷۲۰۹۰	۱,۰۰۰۰۰	۶,۰۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۱,۰۰۰۰۰

جدول (۲۱) ماتریس های مقایسات زوجی تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به بهره وری و کارایی کارکنان

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۰۸۲۴
۰,۱۳۶۴۲۲	۰,۳۳۳۳۳	۰,۵۰۰۰۰	استراتژی تمایز	۱,۰۰۰۰۰
۰,۲۹۶۶۱۰	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز	۲,۰۰۰۰۰
۰,۵۹۳۶۱۴	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۳,۰۰۰۰۰

جدول (۲۲) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به خدمات پس از فروش

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۷۳۴
۰,۵۳۹۶۱۴	۲,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز	۱,۰۰۰۰۰
۰,۱۶۳۴۲۴	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز	۰,۳۳۳۳۳
۰,۲۹۶۶۱۱	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۰,۵۰۰۰۰

جدول (۲۳) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به فرایند تجهیز منابع

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۷۰۷
۰,۱۱۷۲۲۱	۰,۲۵۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	استراتژی تمایز	۱,۰۰۰۰۰
۰,۲۶۸۳۶۸	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز	۳,۰۰۰۰۰
۰,۶۱۴۴۱۱	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۴,۰۰۰۰۰



جدول (۲۴) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به فرایند توسعه خدمات

CR=۰,۰۳۷۰	استراتژی تمایز	استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	وزن استراتژی ها
	استراتژی تمایز	۰,۳۳۳۳۳	۰,۲۰۰۰۰	۰,۱۰۴۷۲۹
	استراتژی تمرکز	۳,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۲۵۸۲۸۵
	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۵,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۶۳۶۹۸۶

جدول (۲۵) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به فرایند منابع انسانی

CR=۰,۰۵۱۶	استراتژی تمایز	استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	وزن استراتژی ها
	استراتژی تمایز	۴,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۲۷۰۵۵۷
	استراتژی تمرکز	۰,۲۵۰۰۰	۰,۱۶۶۶۷	۰,۰۸۵۲۲۰
	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۳,۰۰۰۰۰	۶,۰۰۰۰۰	۰,۶۴۴۲۲۳

جدول (۲۶) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به رشد درآمد

CR=۰,۰۵۱۶	استراتژی تمایز	استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	وزن استراتژی ها
	استراتژی تمایز	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۹۹۲۱
	استراتژی تمرکز	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۴۱۲۶۰۲
	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۳۲۷۴۷۷

جدول (۲۷) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به سودآوری

CR=۰,۰۳۷۰	استراتژی تمایز	استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	وزن استراتژی ها
	استراتژی تمایز	۳,۰۰۰۰۰	۵,۰۰۰۰۰	۰,۶۳۶۹۸۶
	استراتژی تمرکز	۰,۳۳۳۳۳	۳,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۸۲۸۵
	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۰,۲۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	۰,۱۰۴۷۲۹

جدول (۲۸) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به نقدینگی

CR=۰,۰۱۷۶	استراتژی تمایز	استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	وزن استراتژی ها
	استراتژی تمایز	۶,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۰,۶۱۴۴۱۱
	استراتژی تمرکز	۰,۱۶۶۶۷	۰,۵۰۰۰۰	۰,۱۱۷۲۲۱

استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۶۸۳۶۹
------------------------------	---------	---------	---------	----------

جدول (۲۹) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به شرایط اقتصادی

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۱۷۶
۰,۶۵۴۸۰۷	۳,۰۰۰۰۰	۶,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۰۹۵۳۳۸	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۰,۱۶۶۶۷	استراتژی تمرکز
۰,۲۴۹۸۵۶	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۳۳۳۳۳	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۳۰) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به شرایط رقابتی

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۰۲۰
۰,۷۳۲۴۲۹	۵,۰۰۰۰۰	۶,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۱۲۹۷۱۸	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۱۶۶۶۷	استراتژی تمرکز
۰,۱۳۷۸۵۳	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۳۱) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به شرایط سیاسی

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۵۱۶
۰,۷۰۸۸۵۶	۵,۰۰۰۰۰	۵,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۱۱۲۵۲۴	۰,۵۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۰۰۰۰	استراتژی تمرکز
۰,۱۷۸۶۲۰	۱,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۰,۲۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۳۲) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به جذب مشتری

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۵۱۶
۰,۳۷۶۳۹۷	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۴۷۴۲۳۰	۳,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمرکز
۰,۱۴۹۳۷۳	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۵۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۳۳) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به حفظ مشتری

وزن استراتژی ها	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز	CR=۰,۰۰۰۰
۰,۵۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۲,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	استراتژی تمایز
۰,۲۵۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	استراتژی تمرکز
۰,۲۵۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	استراتژی رهبری در کاهش هزینه

جدول (۳۴) ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت استراتژی ها مربوط به رضایت مشتری

CR=۰,۰۰۳۶	استراتژی تمایز	استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	وزن استراتژی ها
	استراتژی تمایز	۱,۰۰۰۰۰	۳,۰۰۰۰۰	۰,۶۴۸۳۲۹
	استراتژی تمرکز	۰,۳۳۳۳۳	۱,۰۰۰۰۰	۰,۲۲۹۶۵۱
	استراتژی رهبری در کاهش هزینه	۲,۰۰۰۰۰	۰,۵۰۰۰۰	۰,۱۲۲۰۲۰

با استفاده از نرم افزار بردارهای ویژه و بوسیله تحلیل این ماتریس ها، ماتریس W_4 محاسبه می گردد.

$W_4 =$

0.695524	0.122020	0.258285	0.636986	0.444294	0.163424	0.539614	0.117221	0.104729	0.270557	0.259921	0.636986	0.614411	0.654807	0.732429	0.708856	0.376397	0.500000	0.648329
0.075429	0.229651	0.104729	0.258285	0.083616	0.296961	0.163424	0.268368	0.258285	0.085220	0.412602	0.258285	0.117221	0.095338	0.129718	0.112524	0.474230	0.250000	0.229651
0.229047	0.648329	0.636986	0.104729	0.472090	0.539614	0.296961	0.614411	0.636986	0.644223	0.327477	0.104729	0.268369	0.249856	0.137853	0.178620	0.149373	0.250000	0.122020

گام هفتم: سرانجام اولویت کلی استراتژی ها که منعکس کننده رابطه درونی بین معیارها هستند محاسبه می شوند.

$$W_{\text{گزینه ها}} = W_4 * W_{\text{معیارها}} = \begin{bmatrix} \text{استراتژی تمایز} \\ \text{استراتژی تمرکز} \\ \text{استراتژی رهبری در کاهش هزینه} \end{bmatrix}$$

0.695524	0.122020	0.258285	0.636986	0.444294	0.163424	0.539614	0.117221	0.104729	0.270557	0.259921	0.636986	0.614411	0.654807	0.732429	0.708856	0.376397	0.500000	0.648329
0.075429	0.229651	0.104729	0.258285	0.083616	0.296961	0.163424	0.268368	0.258285	0.085220	0.412602	0.258285	0.117221	0.095338	0.129718	0.112524	0.474230	0.250000	0.229651
0.229047	0.648329	0.636986	0.104729	0.472090	0.539614	0.296961	0.614411	0.636986	0.644223	0.327477	0.104729	0.268369	0.249856	0.137853	0.178620	0.149373	0.250000	0.122020

$$\begin{bmatrix} 0.028905 \\ 0.045884 \\ 0.018209 \\ 0.021987 \\ 0.083108 \\ 0.034903 \\ 0.016722 \\ 0.025636 \\ 0.082081 \\ 0.054560 \\ 0.057198 \\ 0.188842 \\ 0.052048 \\ 0.030057 \\ 0.068814 \\ 0.013129 \\ 0.029949 \\ 0.068583 \\ 0.078467 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.465388 \\ 0.214194 \\ 0.319500 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \text{استراتژی تمایز} \\ \text{استراتژی تمرکز} \\ \text{استراتژی رهبری در کاهش هزینه} \end{bmatrix}$$

نتایج تحقیق

با توجه به مراحل طی شده، نتایج بدست آمده و مطابق با هدف تحقیق، شناسایی معیارهای تصمیم گیری و انتخاب استراتژی رقابتی بازاریابی با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره تحلیل شبکه ای (ANP) صورت گرفت و معیارها و استراتژی بازاریابی مشخص شده اند. بدین ترتیب معیار مالی با وزن ۰,۲۹۸۳۲۶، بالاترین اولویت را به خود اختصاص داد. وزن معیارها در جدول (۳۵) ارائه شده اند.

جدول (۳۵) اولویت بندی معیارها

وزن معیارها	معیارها
۰,۲۹۸۳۲۶	مالی
۰,۱۷۹۱۸۳	فرایندهای داخلی
۰,۱۷۷۴۲۰	مشتری
۰,۱۳۹۷۷۱	رشد و یادگیری
۰,۱۱۱۹۵۵	محیطی
۰,۰۹۳۳۴۵	اجتماعی

انتخاب استراتژی رقابتی بازاریابی

مطابق امتیازات بدست آمده، اولویت کلی استراتژی‌ها در جدول (۳۶) ارائه شده است.

جدول (۳۶) اولویت کلی استراتژی‌ها مبتنی بر متد MCDM

اولویت	امتیاز کل	استراتژی
۱	۰,۴۶۵	تمایز
۲	۰,۳۲۰	رهبری در کاهش هزینه
۳	۰,۲۱۴	تمرکز

با توجه به نتایج بدست آمده استراتژی رقابتی بازاریابی انتخاب شده برای بانک تجارت «استراتژی تمایز» می باشد.

پیشنهادهای تحقیق

با توجه به ماهیت این پژوهش، به نظر می‌رسد بانک از ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک و تفکر سیستمی نباید غافل باشد و لذا ضرورت دارد مدیران ارشد که صلاحیت فرهنگ سازی را داشته باشند پیشگام یک انقلاب درونی و یک تحرک و پویایی جدید باشند، بنابراین همسویی اهداف فردی و اهداف استراتژیک بانک، فرایند اجرای استراتژی را تسهیل خواهد کرد و اتخاذ استراتژی مناسب، خواه ناخواه نیازمند تغییر است که هدایت و مدیریت این تغییر به درک کافی از منابع انسانی بانک نیاز دارد. در انتخاب استراتژی تمایز توجه به حوزه‌های منابع انسانی، سیستم‌های سازمانی، توجه به محیط کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی پیشنهاد می‌گردد.

منابع انسانی:

- ۱- جهت رشد سازمان‌ها، تغییر امری اجتناب ناپذیر بوده و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند. این سازگاری می‌تواند از طریق فراگیری مهارت‌های جدید حاصل گردد.
- ۲- بهترین روش‌های ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل یک «سازمان یادگیرنده» است.
- ۳- سازمانها و افراد شاغل در آنها باید نگرش مثبتی نسبت به مسئله تغییر داشته باشند، تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند.
- ۴- ایجاد فرهنگ کار مثبت و حذف فرهنگ‌های منفی در روند کار سازمانی است.
- ۵- مدیران برای ایجاد و رشد فرهنگ مطلوب سازمانی با عاملی چون انسان روبرو هستند. انسانی که توان، انگیزه، اعتقاد و باورهای نهفته در درون دارد که باید در جهت مثبت بالفعل شده و این جز در سایه یک مدیریت کارا و قوی محقق نمی‌شود.



۶- توجه به رشد وجدان کاری، با ارزش‌ترین جزء تشکیل دهنده فرهنگ کار در سازمان و نقطه آغاز کار بهتر و رسیدن به بهره‌وری و کارایی مطلوب است.

سیستم‌های سازمانی:

- ۱- ساختار سازمان، سیاست‌ها و مقررات، اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی، سیستم‌های پاداش، گزینش و آموزش.
- ۲- بهره‌گیری از پارادایم تلفیقی با توجه به رشد مکاتب مختلف در بستر زمان متناسب با شرایط و موقعیت‌های سازمانی و محیطی.
- ۳- بکارگیری مناسب‌ترین شیوه مدیریت استراتژیک با توجه به نوع، گستره و مأموریت سازمان با توجه به لزوم بومی‌سازی روش‌ها.
- ۴- تلاش در جهت کسب مهارت‌های لازم در بکارگیری مدیریت استراتژیک با توجه به ضرورت‌ها، مزایای بکارگیری آن و آگاهی از مراحل، بسترهای اجرا و عوامل تأثیر گذار و فرایند اجرایی مدیریت استراتژیک و چگونگی توسعه آن با توجه به موانع ذاتی و محیطی.

گروه‌های ذینفع خارج از سازمان (محیط):

- ۱- مقررات عمومی، مشتریان، گروه‌های خاص، رقبا و ...
- ۲- لزوم شناسایی مسائل گوناگون سازمان و محیط بیرونی مبتنی بر ظرفیت‌ها، ناپایداری‌ها و واقعیت‌ها توسط مدیران و هدایت بهینه و کنترل سازمان متناسب با آن با بهره‌گیری از شیوه‌های کلان‌نگری، جامع‌نگری و آینده‌نگری در مدیریت استراتژیک.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- در این تحقیق منابع موجود در استفاده از روش‌های MCDM فازی بررسی شدند تا انگیزه‌ای برای مطالعات آتی را پیش روی محققان قرار دهد. به همین منظور جهت انجام تحقیقات آتی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.
- ۱- در مطالعات آتی بر روی آناتومی MCDM فازی را می‌توان بیش از پیش ادامه داد. در این مطالعه، چند تکنیک به عنوان تکنیک‌های فردی فازی مورد مطالعه قرار گرفتند و با تکنیک‌های دیگر یکپارچه یا ترکیب شدند؛ با این حال، بسیاری از دیگر تکنیک‌های MCDM هنوز مطالعه نشده‌اند.
 - ۲- پیشنهاد دیگری که برای مطالعات آتی وجود دارد بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های متمایز در میان روش‌های MCDM فازی است. این مطالعه بر استفاده از تکنیک‌های DM فازی تمرکز دارد، بنابراین می‌توان حوزه‌ی بررسی‌های آتی را گسترده‌تر در نظر گرفت.
 - ۳- همچنین اخیراً توسعه‌ی روش‌های ترکیبی و پیمانه‌ای اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده‌اند. لذا برای کمک به پژوهشگران و متخصصین علاقمند به تکنیک‌های FMCDM ترکیبی و کاربردهای روش‌های FMCDM ترکیبی، ضروری است که این مسائل در آینده بررسی شده و نتایج این بررسی‌ها منتشر گردد.

منابع فارسی:

- ۱- آذر، عادل، رجب زاده، علی، (۱۳۸۹)، تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد MADM. تهران: نگاه دانش.
- ۲- سرابی و دستمردی، علی و مصطفی، (۱۳۸۴)، کاربرد روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در حالت فازی برای اولویت بندی استراتژی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت .
- ۳- شاهیندرزاده، حمید، (۱۳۸۶)، تدوین مدلی به منظور شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به کارت امتیازات متوازن، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۶، ص ۳۶-۵.
- ۴- دیوید، فرد آر، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک (مترجم: پارسیان و اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- صمدی و فاخر، منصور و اسلام، (۱۳۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (مطالعه موردی شرکت لوله سازی اهواز)، ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، دانشگاه شاهد .
- ۶- کاتلر، فیلیپ، آمسترانگ، گری، (۱۳۸۵)، اصول بازاریابی (ترجمه بهمن فروزنده). تهران: نشر آموخت.
- ۷- کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۶)، مدیریت بازاریابی، (ترجمه بهمن فروزنده)، اصفهان: نشر آموخته.



منابع انگلیسی:

1. Donmez, U. & Polat, G. 2008, ANP-based marketing activity selection model for construction companies, emeraldinsight .
2. Elías Osuna, E. & Aranda, A. 2007, Combining Swot And Ahp Techniques For Strategic Planning, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) .
3. rabbani, a. and zamani, m. and yazdani, a. 2014. Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies, Expert Systems with Applications, vol 41, 7316–7327.
4. lin, c. & wu, c. 2010, The Analytic Network Process (ANP) Approach to Marketing Strategies Selections in Taiwan: the Tourist Hotels Illustration, Expert Systems with Applications.
5. Saaty, Thomas L. 2009. Applications Of The Analytic Network Process, Iranian Journal Of Operations Research, Vol. 1, No. 2, 41-55.
6. Wei hsu, c. and hu, a. and chiou, c. y. 2001. Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry, Expert Systems with Applications vol 38 , 12891–12899.
7. Bagoc̆ius, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2014). Multi-person selection of the best wind turbine based on the multi-criteria integrated additive-multiplicative utility function. Journal of Civil Engineering and Management, 20, 590–599.
8. Banaitiene, N., Banaitis, A., Kaklauskas, A., & Zavadskas, E. K. (2008). Evaluating the life cycle of a building: A multivariant and multiple criteria approach. Omega, 36, 429–441.
9. Behzadian, M., Khanmohammadi Otaghsara, S., Yazdani, M., & Ignatius, J. (2012). A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. Expert Systems with Applications, 39, 13051–13069.
10. Dadelo, S., Turskis, Z., Zavadskas, E. K., & Dadeliene, R. (2014). Multi-criteria assessment and ranking system of sport team formation based on objectivemeasured values of criteria set. Expert Systems with Applications, 41, 6106–6113.



Choosing the most suitable competitive marketing strategy with Combining the (SBSC) and Multiple Criteria Decision Making (MCDM)

Abbas Mohammadi

Abstract :

Due to the limited organizational resources and fierce competitive atmosphere, organizations are forced to use the most suitable strategies in order to achieve their objectives. Bank Tejarat as one of the major banks in the country is no exception to their rule. Thus this bank has decided to implement the strategy and choose the most competitive strategy for a competitive market. Today using one strategic approach in organizations, management, either in planning or in evaluation, has gained most of the attentions. One of the tools in strategic approach in organizational management used in recent years in the balanced Score Credit (BSC). This is based on the questions in this research. What are the decision criterions of Bank Tejarat are based on SBSC models for strategy selection? What is the most important decision making criteria in Bank Tejarat for selecting the marketing competitive strategy? What is the most suitable marketing competitive strategy (defining strategy, focusing and leadership in reducing costs) in Bank Tejarat.

Also the independent variables in this research include criterions that are selected based on their implementation in the competitive market. They are: financial, customer, internal processes, growth and learning, social and environmental, and also the variables dependent on the marketing competitive strategies include: Defining strategy, focusing and leadership in reducing costs.

In this research the disposition or netting sampling is used. The final goal of this research is the priorities and selecting a better strategy. The tools used in this research are the hourly Thomas Evenly competitive questionnaires. They are completed by 15 reporters and calculated by expert choice, ANP-super Decision Software, Also, for matrix calculations the calculator Pro Matrix software is used.

After identifying the criterions, the weight of the criterions is defined by analyzing the specific network analysis. As such the financial/criterions with weight of 0.298326 have the highest priority. At the final conclusion and based on the scores, the defined strategy, with a total score of 0.465 was selected for marketing competitive strategy for Bank Tejarat.

Key Words: Competitive marketing strategy , multi criteria decision making (MCDM), Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)