

## برنامه ریزی مدیریت استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران (نمایندگی انحصاری خودروهای سواری مرسدس بنز در ایران)

### چکیده

بازاریابی یکی از موضوعات مهم جهت حفظ بقا و توسعه سازمان ها و موسسات می باشد و دستیابی به بازارهای هدف یکی از مهمترین دغدغه های مدیران است. هدف تحقیق حاضر، برنامه ریزی و تدوین استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران؛ به عنوان نمایندگی خودرو سواری مرسدس بنز بوده، تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی می باشد و جامعه آماری آن، مدیران، معاونین و کارشناسان بخش فروش و بازاریابی شرکت ستاره ایران در تابستان سال ۱۳۹۵ به تعداد ۵۵ نفر و تعداد نمونه ها ۴۸ تن بر اساس فرمول کوکران با روش نمونه گیری طبقه بندی بوده است. داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه، جمع آوری و از طریق نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت. بررسی داده ها، نشان داد که گویه " تغییرات در ساختار شرکت ستاره برای رفع بوروکراسی اداری " در اولویت اول نقاط قوت، گویه " اختصاص بودجه سالیانه برای فعالیت های بازاریابی " در اولویت اول نقاط ضعف، قرار داشته است. همچنین گویه " روابط و تعاملات بین المللی معقول و مناسب با دیگر کشورها و کشور سازنده " در اولویت اول فرصت ها و گویه " تغییرات مداوم نرخ ارز و اثرات آن " در اولویت اول تهدیدات قرار دارد. بر اساس نتایج؛ استراتژی غالب بازاریابی شرکت ستاره ایران، استراتژی های تهاجمی تعیین گردید. در پایان با توجه به نتایج حاصله، استراتژی های چهارگانه تهاجمی، تدافعی، رقابتی(اقتضائی) و محافظه کارانه(انطباقی)، پیشنهاد گردید.

**واژگان کلیدی:** بازاریابی، مدل SWOT، شرکت ستاره ایران.

## مقدمه

بازاریابی بحثی درباره مشتریان و بازار است. یک شرکت برای آن که موفق باشد باید اهداف خود را بر روی آرزوهای مشتری و الزامات بازار تنظیم کند. بنابراین بازاریابی از این منظر یک ابزار مدیریت است. بازاریابی آمیزه ای از محصولات نوآورانه، ارزیابی آراء، حضور بروشوری، حضور اینترنتی، داشتن مجلات مخصوص مشتریان، داشتن برنامه های خبری و قیمت های منطقی است. برای معرفی مناسب یک شرکت لازم است، اهداف، محصولات، نگرش ها و کنش های همه بخش های شرکت در هماهنگی با یکدیگر باشند. تازه وقتی همه این ها فراهم بود، مدام باید در صحنه حضور داشت. شرایط مدام در حال تغییر است و نمی توان صرفاً به اشتها شرکت تکیه کرد. آن چه بسیار مهم است درک این نکته است: مفاهیم جامع. اما این مفاهیم جامع چیست؟ شرکت ها به مفاهیم و استراتژی هایی نیاز دارند که نقاط تمایز آن ها با دیگران را نشان دهد. وقتی شرکتی حضور خود را در بازار بر پایه یک مفهوم ارتباطی همگرا بنا کند خودش را در رقابت ها بیمه کرده است و مفهوم ارتباطی همگرا هم چیزی نیست جز داشتن یک استراتژی که تمام اهداف، محصولات، نگرش ها و کنش های شرکت را همسو ساخته و در جهت آرزوهای مشتری به کار گیرد (خاتمی نو و دیگران، ۱۳۹۳). بازاریابی یکی از موضوعات مهم جهت حفظ بقا و توسعه سازمان ها و موسسات می باشد و دستیابی به بازارهای هدف یکی از مهمترین دغدغه های مدیران است. از اینرو، در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، سازمان ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی هایی هستند که بتواند آنها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رساند، زیرا در چنین محیط رقابتی، سازمان هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند (مظفری مهر، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر، مدیران سازمان ها حاصل تصمیم گیری های خود در قالب استراتژی، در آینه معیارهای عملکردی شان مشاهده خواهند نمود. زیرا استراتژی ها ابزاری هستند که سازمان می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. اما از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند، منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تعیین استراتژی ها گرفته می شود، سازمان را متعهد می سازد که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولات یا خدمات خاصی را ارائه دهد، در بازارهای مشخصی به فعالیت پردازد و سرانجام از منابع و فناوری های شناخته شده ای استفاده کند. استراتژی ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره های بلندمدت تعیین می نمایند (دیوید، ۱۳۸۸). برای سال های متمادی، نظریه پردازان و نویسندگان بازاریابی و سازمان، تلاش های بسیار زیادی را در جهت درک ماهیت و فرایند تدوین و اجرای استراتژی در سطوح بنگاه، کسب و کار و بازاریابی انجام داده اند (نوبل و مکوا، ۱۹۹۹). کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ کردن فعالیت ها و منابع بازاریابی برای تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث

یک بازار- محصول خاص، است. یک استراتژی خوب طراحی شده که از پنج جزء قلمرو، اهداف کلی و اهداف عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی، هم‌افزایی تشکیل می‌شود، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان بگذارد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳).

در پژوهشی که توسط دلوی اصفهانی و همکاران در سال ۱۳۹۳، تحت عنوان بررسی تأثیر همسویی استراتژی‌های بازاریابی بر زنجیره تامین و عملکرد سازمان (مطالعه موردی: گروه صنعتی انتخاب)، انجام گرفت، جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS و مدل تحلیل مسیر استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بوده است که بین همسویی استراتژی‌های بازاریابی با زنجیره تامین بر عملکرد زنجیره تامین، رابطه مثبت و معناداری وجود داشته است. همچنین بین عملکرد زنجیره تامین با عملکرد سازمان هم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی که توسط کمیته بین‌المللی اروپا در سال ۲۰۱۴ پیرامون بررسی مهمترین چالش‌های تدوین استراتژی‌های بازاریابی انجام شد، فاکتورهایی نظیر: تکمیل زیرساخت‌های لازم برای تامین اعتبار، تضمین درصافت پشتیبانی دولتی، لزوم استفاده از رهیافت‌های نوین در پیاده‌سازی، استفاده از تجربیان موفق و... بعنوان مهمترین مولفه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج بررسی نشان داد، زیرساخت‌های لازم برای تامین اعتبار، مهمترین چالش استراتژی بازاریابی بوده است.

از مهمترین استراتژی‌های شرکت‌های خدماتی و تولیدی، استراتژی‌های بازاریابی اتخاذ شده از سوی آنهاست که حیات، دوام و موفقیت این شرکت‌ها بستگی زیادی به آن دارد. شرکت ستاره ایران، به عنوان یکی از مهمترین شرکت‌های انحصاری فروش و خدمات پس از فروش اتومبیل‌های سواری (مرسدس بنز) در ایران، از این قاعده مستثنی نبوده و با توجه به ظهور شرکت‌های خدمات انحصاری فروش و خدمات پس از فروش جدید و با خدمات نوینی که ارائه می‌دهند، نیاز مبرم به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بازاریابی خویش است تا با طراحی و تدوین راهبردهای مناسب، بتواند سعم قابل توجهی از بازار را در قیاس با رقبا به خود اختصاص دهد. از این جهت هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین استراتژی‌های چهارگانه ۱. استراتژی‌های تهاجمی (SO)، ۲. استراتژی‌های تدافعی (WT)، ۳. استراتژی‌های محافظه کارانه (انطباقی) (WO) و ۴. استراتژی‌های اقتضائی (رقابتی) (ST)، بازاریابی شرکت ستاره ایران بوده و سوالات تحقیق بشرح ذیل است:

۱. نقاط قوت بازاریابی شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل ماتریس SWOT، کدامند؟
۲. نقاط ضعف بازاریابی شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل ماتریس SWOT، کدامند؟
۳. فرصت‌های پیش روی بازاریابی شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل ماتریس SWOT، کدامند؟
۴. تهدیدهای پیش روی بازاریابی شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل ماتریس SWOT، کدامند؟
۵. راهکارها و استراتژی‌های بازاریابی شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل ماتریس SWOT کدام است؟

این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی<sup>۱</sup> است و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی (غیر آزمایشی) از گروه پیمایشی و بصورت مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونین و کارشناسان بخش فروش و بازاریابی شرکت ستاره ایران در نمایندگی های سراسر کشور در تابستان سال ۱۳۹۵ که طبق آخرین آمار اخذ شده؛ این شرکت دارای ۸ نمایندگی فعال در کشور (دو نمایندگی در تهران، ساری، بابل، مشهد، تبریز، شیراز و اصفهان) بوده و تعداد جامعه مورد نظر ۵۵ نفر می باشند. روش نمونه گیری در این پژوهش، روش نمونه گیری طبقه ای خواهد بود، بطوریکه هر یک از شعب شرکت ستاره ایران در استان های مختلف (دو نمایندگی در تهران، ساری، بابل، مشهد، تبریز، شیراز و اصفهان) تشکیل یک طبقه را خواهند داد. پخش پرسشنامه ها در هر طبقه، تصادفی خواهد بود. با توجه به تعداد جامعه آماری که ۵۵ نفر خواهد بود، تعداد نمونه ها با بهره گیری از فرمول کوکران، ۴۸ نفر خواهد بود. برای تهیه پرسشنامه شناسایی عوامل درونی (قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) تاثیرگذار بر شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل SWOT، ابتدا حدود ده نفر از کارشناسان و مدیران برجسته و باتجربه شرکت ستاره ایران شناسایی شده و با آنها در خصوص عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر سیستم بازاریابی شرکت ستاره ایران مصاحبه گردید. طی روند مصاحبه از آنها خواسته شد، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش روی سیستم بازاریابی این شرکت را از دیدگاه خودشان در قابل یک پرسشنامه باز مطرح نمایند. بعد از اتمام جلسات مصاحبه و جمع آوری اطلاعات حاصل از دیدگاه های این ده نفر، به تدوین پرسشنامه اولیه سیستم بازاریابی شرکت ستاره ایران، بر اساس مدل SWOT و به منظور تعیین استراتژی های چهارگانه تهاجمی، تدافعی، رقابتی و محافظه کارانه، اقدام گردید. بعد از طراحی و تدوین نهایی این پرسشنامه شامل ۲۳ گویه برای نقاط ضعف و قوت و ۲۳ گویه برای فرصت ها و تهدیدهای پیش رو بوده، روایی و پایایی آن در بوته آزمایش قرار گرفته و بعد از تأیید روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفته است. روایی پرسشنامه پژوهش حاضر از نوع روایی صوری بوده که در این رابطه محتوای پرسشنامه، مورد بررسی متخصصین امر قرار گرفته و پس از تشخیص و اعلام نظر مساعد آنان، منطبق بر مدل و مناسب تشخیص داده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از یکی از معتبرترین روش ها، یعنی محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان پایایی هر یک از متغیرهای پژوهش بشرح ۱. نقاط قوت و ضعف و ۲. فرصت ها و تهدیدات پیش روی شرکت، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۴ و ۰/۸۶ محاسبه گردید که نشان از پایایی بالای این پرسشنامه بوده است. آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز ۰/۸۵ محاسبه گردید.

## ۱- مفاهیم: دیدگاه‌ها و مبانی نظری

### ۱-۲- مفهوم استراتژی

استراتژی<sup>۱</sup> یک واژه قدیمی است. این کلمه از واژه استراتژیا که یونانی است گرفته شده و معنی آن هنر یا علمی بود که امیران ارتش، افسران ارشد می‌بایست با آگاهی از آن ارتش را رهبری کنند. هر سازمانی معمولاً راه‌ها یا نمونه‌های مختلفی برای فعالیت‌های خود در پیش رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آن‌ها را برای هدایت عملیات انتخاب نمایند. این الگوها و شیوه‌ها را گزینه‌های استراتژیک می‌گویند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن‌ها پرداخته و در نهایت یکی را به منزله استراتژی سازمان برگزینند. استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه نظر این که سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و هم چنین از نقطه نظر این که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد: اعم از این که اقدامات اصولاً مورد نظر است یا خیر. از نقطه نظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف اهداف یک سازمان و دستیابی به آن‌هاست و از نقطه نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان است (یاگیندر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). استراتژی الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی. براساس این تعریف، یک استراتژی باید سه چیز را مشخص سازد: (۱) چه (اهدافی می‌باید محقق گردد)، (۲) کجا (روی کدام صنایع بازار - محصول‌ها می‌باید تمرکز و تأکید کرد) و (۳) چگونه (برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، کدام منابع را به هر یک از بازار محصول‌ها تخصیص داد و چه فعالیت‌هایی را باید در خصوص هر یک از آن‌ها انجام داد) (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۳). استراتژی سازمان عبارتست از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده هدف‌ها و مقاصد و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌های سازمان، برای نیل به این هدف‌هاست و این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و نیز شیوه‌ی سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تأمین خواسته‌های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروه‌های ذینفع تعریف می‌نماید (میتنبرگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

### ۱-۳- برنامه‌ریزی استراتژیک

یکی از اقدامات اساسی در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک است که امروزه از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد، به طوری که از نیمه دوم قرن بیستم تاکنون باعث رشد و تحول بسیاری از سازمان‌ها شده است.

---

1 Strategy  
2 Yoginder  
3 Mintzberg et al

برنامه‌ریزی استراتژیک روش‌مند از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ مطرح شد، در این خصوص، محققانی همچون استینر<sup>۱</sup> آن را به سال ۱۹۵۰ (توسط کمپانی‌ها و مجتمع‌های تولیدی)، مینتزبرگ<sup>۲</sup> آن را به سال ۱۹۶۰ (توسط رهبران شرکت‌ها برای مبارزه در محیط رقابتی)، و روزنبرگ و شو<sup>۳</sup> آن را به سال ۱۹۷۰ (توسط سازمان‌ها برای پاسخگویی به محیط متلاطم) نسبت می‌دهند. به عقیده‌ی «ماچادو»<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) برنامه‌ریزی استراتژیک روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند، و میزانی که برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد یک عامل پیشگویی کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود در این خصوص، ادبیات پیشینه قویاً تأکید دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک یک عامل کلیدی و بسیار مهم در عملکرد سیستم و برتری سازمانی است (مارید، ۲۰۰۴). از نظر اعرابی و حقیقی (۱۳۸۳) یکی از معیارهای شناخت سلامت سازمان در چرخه‌ی تطبیق‌پذیری، توانایی شناخت تغییرات محیطی است. به علت تغییرات شتابان محیط، سازمان‌ها باید برای رویارویی با تغییر، توانایی‌های خود را افزایش دهند، یعنی باید بیاموزند چگونه سریعتر خود را با شرایط متغیر محیطی تطبیق دهند. این تغییرات، اثر بسیار مؤثر و غیرقابل انکاری بر استراتژی و همچنین موفقیت یا شکست هر سازمان دارد. به طوری که بسیاری از سازمان‌ها که سال‌ها سودآور و موفق بوده‌اند، با تغییر مختصات محیطی و تنها به دلیل عدم همراهی با این تغییرات و تحولات با ورشکستگی و نابودی مواجه شده‌اند (اعرابی، ۱۳۸۵).

#### ۴-۱- استراتژی بازاریابی

در یک تقسیم‌بندی انواع استراتژی‌ها به سه دسته استراتژی‌های کل شرکت، استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای طبقه‌بندی می‌شوند. استراتژی وظیفه‌ای نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. استراتژی‌های سطح وظیفه عبارتند از استراتژی‌های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). بنابراین استراتژی بازاریابی در سطح استراتژی‌های وظیفه‌ای قرار می‌گیرد. استراتژی بازاریابی ابزاری هستند که اهداف توسط آنها حاصل می‌شود. این استراتژی‌ها مربوط به این سوال هستند که چگونه اهداف می‌توانند عملی گردند. موفقیت طرح بازاریابی به کارایی استراتژی بازاریابی بستگی دارد. استراتژی می‌تواند برای هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی تعیین گردد (هارت، ۱۳۸۲). در واقع استراتژی بازاریابی شامل متغیرهای متفاوتی است که شرکت می‌تواند آنها را کنترل کند یا خود را با متغیرهای غیر قابل کنترل وفق دهد تا بصورتی مناسب به اهدافش نائل شود. آن

1 . Steiner  
2 . Mintzberg  
3 . Rosenberg & Scheue  
4 . Machado

گروه از متغیرها که قابل کنترل است مربوط به امکانات و اختیارات درونی شرکت می‌شوند و گروه دیگری که قابل کنترل نیستند متغیرهای محیطی شامل تقاضا، نیروهای رقابت، ساختار توزیع، قوانین بازاریابی، هزینه‌های غیر بازاریابی می‌باشند. متغیرهای قابل کنترل استراتژی بازاریابی شامل محصول، قیمت، مکان، توزیع، پرسنل، دارایی‌ها و امکانات فیزیکی و فرآیند می‌باشد (مسرور، ۱۳۸۶).

### ۱-۵- ماتریس SWOT

یکی از روش‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانها، روش ماتریس سوات است. با استفاده از این روش، نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصتها (O) و تهدیدهای (T) سازمان یا شرکت تعیین می‌شود که یکی از مراحل تحلیل برای مطالعه موردی<sup>۱</sup> سازمانها است. در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم انداز<sup>۲</sup>، رسالت<sup>۳</sup>، اهداف<sup>۴</sup>، راهبردها<sup>۵</sup>، عناوین برنامه‌ها<sup>۶</sup> و فعالیت‌ها<sup>۷</sup> برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌شود. چشم انداز و رسالت بر مبنای نظر بالا ترین مرجع تصمیم‌گیر (که می‌توان اساسنامه انجمن مصوب مجمع عمومی را در نظر گرفت) تعیین می‌شود. اهداف نیز بر اساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع، رسالت یا مأموریت، وظایف کلی و دورنمای فعالیت‌های تشکل را مشخص می‌کند و اهداف، مسیرهای دستیابی به این رسالت هستند. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که راهبردها بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT استخراج می‌شوند (امینی و سماواتیان، ۱۳۸۹). سوات مجموعه اولین حروف معادل واژه‌های انگلیسی قوتها<sup>۸</sup>، ضعفها<sup>۹</sup>، فرصتها<sup>۱۰</sup> و تهدیدات<sup>۱۱</sup> است. مهم‌ترین مزیت تحلیل سوات این است که می‌تواند نکات کلیدی و اساسی به دست آمده در جریان بررسی و ارزیابی شرایط محیطی و اوضاع درونی را خلاصه وار در محدوده یک صفحه کاغذ جای دهد (رحمان سرشت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵). مدل SWOT<sup>۱۳</sup> به تحلیلگران این فرصت را می‌دهد که عوامل را به طبقات درونی (قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) تقسیم بندی نمایند و بتوانند فرصت‌ها و تهدیدها را به نقاط قوت و ضعف مقابل هم قرار داده و مقایسه نمایند (سرشتا و دیگران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۴).

- 1 Case Study
- 2 Vision
- 3 Mission
- 4 Objectives
- 5 Strategies
- 6 Projects
- 7 Activities
- 8 Strengths
- 9 Weaknesses
- 10 Opportunities
- 11 Threats
- 12 Rahmanseresht
- 13 Strength, Weakness, Opportunity, Threat
- 14 Shrestha et al

## ۲- کاربرد روشها (تجزیه و تحلیل داده ها)

### ۲-۱- یافته های توصیفی

در بررسی توصیفی، ۳۹ نفر مرد (۸۱/۲۵ درصد) و ۹ نفر زن (۱۸/۷۵ درصد)، ۶ نفر مجرد (۱۲/۵۰ درصد) و ۴۲ نفر متأهل (۸۷/۵۰ درصد) بوده اند. در رده های سنی آزمودنی ها، ۵ نفر کمتر از ۳۰ سال (۱۰/۴۲ درصد)، ۱۷ نفر ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۵/۴۲ درصد)، ۱۳ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال (۲۷/۰۸ درصد) و ۱۳ نفر (۲۷/۰۸ درصد) بیشتر از ۵۰ سال داشته اند. در مقوله میزان تحصیلات ۶ نفر دارای مدرک کاردانی و کمتر (۱۲/۵۰ درصد)، ۲۴ نفر دارای تحصیلات کارشناسی (۵۰ درصد)، ۱۸ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر (۳۷/۵۰ درصد) بوده اند. در سابقه خدمتی هم ۸ نفر (۱۶/۶۷ درصد) ۶ تا ۱۰ سال، ۱۶ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۳/۳۳ درصد)، ۱۳ نفر ۱۶ تا ۲۰ سال (۲۷/۰۸ درصد) و ۱۱ نفر (۲۲/۹۲ درصد) بیشتر از ۲۰ سال، سابقه داشته اند.

### ۲-۲- بررسی سوال های تحقیق

#### ۲-۲-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

همانطور که پیش تر گفته شد، تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) به منظور تعیین رتبه اهمیت هر یک از گویه ها و تشکیل ماتریس داخلی خارجی (IE)، هدف این مرحله از تحقیق بوده که نتایج در زیر نشان داده می شود.

جدول (۱) جدول ماتریس عوامل داخلی (IFE)

رتبه اهمیت	نتیجه	نسبت پاسخ مثبت به منفی	نسبت پاسخ منفی	تعداد پاسخ منفی	نسبت پاسخ مثبت	تعداد سوالات پاسخ مثبت	تعداد	
۱۶	ضعف	۰,۳۳	۰,۷۵	۳۶	۰,۲۵	۱۲	۴۸	سوال ۱
۸	قوت	۱,۶۷	۰,۳۸	۱۸	۰,۶۳	۳۰	۴۸	سوال ۲
۱۰	قوت	۱,۴۰	۰,۴۲	۲۰	۰,۵۸	۲۸	۴۸	سوال ۳
۲۳	ضعف	۰,۰۷	۰,۹۴	۴۵	۰,۰۶	۳	۴۸	سوال ۴
۱۲		۰,۷۸	۰,۵۶	۲۷	۰,۴۴	۲۱	۴۸	سوال ۵
۳	قوت	۲,۰۰	۰,۳۳	۱۶	۰,۶۷	۳۲	۴۸	سوال ۶
۱۷	ضعف	۰,۲۶	۰,۷۹	۳۸	۰,۲۱	۱۰	۴۸	سوال ۷
۲	قوت	۲,۲۰	۰,۳۱	۱۵	۰,۶۹	۳۳	۴۸	سوال ۸



برنامه‌ریزی مدیریت استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران (نمایندگی انحصاری خودروهای سواری ....) ۸۷□

سوال ۹	۴۸	۵	۰,۱۰	۴۳	۰,۹۰	۰,۱۲	ضعف	۲۲
سوال ۱۰	۴۸	۳۸	۰,۷۹	۱۰	۰,۲۱	۳,۸۰	قوت	۱
سوال ۱۱	۴۸	۹	۰,۱۹	۳۹	۰,۸۱	۰,۲۳	ضعف	۱۸
سوال ۱۲	۴۸	۲۹	۰,۶۰	۱۹	۰,۴۰	۱,۵۳	قوت	۹
سوال ۱۳	۴۸	۸	۰,۱۷	۴۰	۰,۸۳	۰,۲۰	ضعف	۱۹
سوال ۱۴	۴۸	۳۲	۰,۶۷	۱۶	۰,۳۳	۲,۰۰	قوت	۴
سوال ۱۵	۴۸	۳۱	۰,۶۵	۱۷	۰,۳۵	۱,۸۲	قوت	۶
سوال ۱۶	۴۸	۱۳	۰,۲۷	۳۵	۰,۷۳	۰,۲۷	ضعف	۱۵
سوال ۱۷	۴۸	۲۱	۰,۴۴	۲۷	۰,۵۶	۰,۷۸		۱۳
سوال ۱۸	۴۸	۳۲	۰,۶۷	۱۶	۰,۳۳	۲,۰۰	قوت	۵
سوال ۱۹	۴۸	۲۸	۰,۵۸	۲۰	۰,۴۲	۱,۴۰		۱۱
سوال ۲۰	۴۸	۱۶	۰,۳۳	۳۲	۰,۶۷	۰,۵۰	ضعف	۱۴
سوال ۲۱	۴۸	۸	۰,۱۷	۴۰	۰,۸۳	۰,۲۰	ضعف	۲۰
سوال ۲۲	۴۸	۸	۰,۱۷	۴۰	۰,۸۳	۰,۲۰	ضعف	۲۱
سوال ۲۳	۴۸	۳۱	۰,۶۵	۱۷	۰,۳۵	۱,۸۲	قوت	۷

همانطور که در جدول (۱) ملاحظه می‌گردد، برای گویه های مربوط به عوامل داخلی سازمان ۲۳ گویه مطرح گردید که از این بین تنها ۱۰ گویه بعنوان نقاط قوت و ۱۰ گویه بعنوان نقاط ضعف شناخته شده‌اند که شناسایی نقاط ضعف یا قوت بر مبنای تعداد پاسخ‌های مثبت و منفی و همینطور نسبت پاسخ‌های مثبت به منفی انجام می‌گیرد. بدین ترتیب که هرچه نسبت پاسخ‌های مثبت به منفی بیشتر باشد، آن گویه بعنوان نقطه قوت و هرچه این نسبت به صفر نزدیکتر باشد، گویه مورد نظر بعنوان نقطه ضعف در نظر گرفته می‌شود. حال برای انتخاب گویه های مورد نیاز به منظور تشکیل ماتریس داخلی خارجی (IE)، در مرحله چهارم، ده گویه نقاط قوت و ده گویه نقاط ضعف شرکت ستاره را بترتیب اولویت و اهمیت آنها انتخاب می‌کنیم. با توجه به این توضیحات و جدول فوق گویه‌های ۱۰، ۸، ۶، ۱۴، ۱۸، ۱۵، ۲۳، ۲، ۱۲ و ۳ بترتیب بعنوان بهترین نقاط قوت در ماتریس داخلی و گویه‌های ۴، ۹، ۲۲، ۲۱، ۱۳، ۱۱، ۷، ۱، ۱۶ و ۲۰ بترتیب بعنوان بهترین نقاط ضعف شرکت ستاره ایران، در نظر گرفته شد.

حال نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، در جدول (۲) نشان داده می‌شود.

جدول (۲) جدول ماتریس عوامل خارجی (EFE)

رتبه اهمیت	نتیجه	نسبت پاسخ مثبت به	نسبت پاسخ	تعداد پاسخ منفی	نسبت پاسخ	تعداد سوالات	تعداد
------------	-------	-------------------	-----------	-----------------	-----------	--------------	-------

		منفی	منفی		مثبت	پاسخ مثبت		
سوال ۱	۱۲	۰,۲۶	۰,۷۹	۳۸,۰۰	۰,۲۱	۱۰,۰۰	۴۸	
سوال ۲	۱۴	تهدید	۰,۲۰	۰,۸۳	۴۰,۰۰	۰,۱۷	۸,۰۰	۴۸
سوال ۳	۱۵	تهدید	۰,۲۰	۰,۸۳	۴۰,۰۰	۰,۱۷	۸,۰۰	۴۸
سوال ۴	۵	فرصت	۱,۶۷	۰,۳۸	۱۸,۰۰	۰,۶۳	۳۰,۰۰	۴۸
سوال ۵	۲۱	تهدید	۰,۰۷	۰,۹۴	۴۵,۰۰	۰,۰۶	۳,۰۰	۴۸
سوال ۶	۱۱		۰,۳۷	۰,۷۳	۳۵,۰۰	۰,۲۷	۱۳,۰۰	۴۸
سوال ۷	۳	فرصت	۲,۰۰	۰,۳۳	۱۶,۰۰	۰,۶۷	۳۲,۰۰	۴۸
سوال ۸	۱	فرصت	۳,۳۶	۰,۲۳	۱۱,۰۰	۰,۷۷	۳۷,۰۰	۴۸
سوال ۹	۲۲	تهدید	۰,۰۷	۰,۹۴	۴۵,۰۰	۰,۰۶	۳,۰۰	۴۸
سوال ۱۰	۱۹	تهدید	۰,۰۹	۰,۹۲	۴۴,۰۰	۰,۰۸	۴,۰۰	۴۸
سوال ۱۱	۶	فرصت	۱,۵۳	۰,۴۰	۱۹,۰۰	۰,۶۰	۲۹,۰۰	۴۸
سوال ۱۲	۴	فرصت	۲,۰۰	۰,۳۳	۱۶,۰۰	۰,۶۷	۳۲,۰۰	۴۸
سوال ۱۳	۲	فرصت	۲,۴۳	۰,۲۹	۱۴,۰۰	۰,۷۱	۳۴,۰۰	۴۸
سوال ۱۴	۷	فرصت	۱,۵۳	۰,۴۰	۱۹,۰۰	۰,۶۰	۲۹,۰۰	۴۸
سوال ۱۵	۲۳	تهدید	۰,۰۲	۰,۹۸	۴۷,۰۰	۰,۰۲	۱,۰۰	۴۸
سوال ۱۶	۱۷	تهدید	۰,۱۴	۰,۸۸	۴۲,۰۰	۰,۱۳	۶,۰۰	۴۸
سوال ۱۷	۱۶	تهدید	۰,۱۷	۰,۸۵	۴۱,۰۰	۰,۱۵	۷,۰۰	۴۸
سوال ۱۸	۱۳		۰,۲۳	۰,۸۱	۳۹,۰۰	۰,۱۹	۹,۰۰	۴۸
سوال ۱۹	۹	فرصت	۱,۰۹	۰,۴۸	۲۳,۰۰	۰,۵۲	۲۵,۰۰	۴۸
سوال ۲۰	۱۸	تهدید	۰,۱۲	۰,۹۰	۴۳,۰۰	۰,۱۰	۵,۰۰	۴۸
سوال ۲۱	۱۰	فرصت	۱,۰۹	۰,۴۸	۲۳,۰۰	۰,۵۲	۲۵,۰۰	۴۸
سوال ۲۲	۸	فرصت	۱,۱۸	۰,۴۶	۲۲,۰۰	۰,۵۴	۲۶,۰۰	۴۸
سوال ۲۳	۲۰	تهدید	۰,۰۹	۰,۹۲	۴۴,۰۰	۰,۰۸	۴,۰۰	۴۸

همانطور که در جدول (۲) ملاحظه می‌گردد، برای پرسش‌های مربوط به عوامل خارجی سازمان (فرصت) ها و تهدیدهای پیش رو) ۲۳ گویه مطرح گردید که از این بین ۱۰ گویه بعنوان تهدید و ۱۰ گویه بعنوان فرصت‌های پیش روی سازمان، شناخته شده‌اند که شناسایی فرصت یا تهدید بر مبنای تعداد پاسخ‌های مثبت و منفی و همینطور نسبت پاسخ‌های مثبت به منفی انجام می‌گیرد. بدین ترتیب که هرچه نسبت پاسخ‌های مثبت به منفی بیشتر باشد، آن گویه بعنوان نقطه قوت و هرچه این نسبت به صفر نزدیکتر باشد، گویه مورد نظر بعنوان تهدید در نظر گرفته می‌شود. حال برای انتخاب گویه‌های مورد نیاز به منظور تشکیل

برنامه‌ریزی مدیریت استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران (نمایندگی انحصاری خودروهای سواری ....) □ ۸۹

ماتریس داخلی خارجی (IE)، در مرحله چهارم، ده گویه تهدیدات پیش رو و ده گویه فرصت های پیش رو را بترتیب اولویت و اهمیت آنها انتخاب می کنیم. با توجه به این توضیحات و جدول فوق گویه های ۸، ۱۳، ۷، ۱۲، ۴، ۱۱، ۱۴، ۲۲، ۱۹ و ۲۱ بترتیب بعنوان مهمترین فرصت‌های پیش روی سازمان در ماتریس عوامل خارجی و گویه های ۲، ۱۵، ۹، ۵، ۲۳، ۱۰، ۲۰، ۱۶، ۱۷، ۳ و بترتیب بعنوان مهمترین تهدیدهای پیش روی شرکت ستاره ایران، در نظر گرفته شد.

### ۲-۲-۲- تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی (IE)

یکی از مهمترین مرحله های پاسخگویی به سوال های تحقیق، تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی (IE) به منظور تعیین امتیاز و امتیاز تعدیل شده گویه ها به منظور تعیین استراتژی بازاریابی غالب در شرکت ستاره ایران، می باشد.

بنابراین پس از انتخاب نهایی ۱۰ گویه بعنوان فرصت‌های پیش روی شرکت، ۱۰ گویه بعنوان تهدیدهای پیش رو، ۱۰ گویه بعنوان نقاط قوت و ۱۰ گویه بعنوان نقاط ضعف، برای تعیین استراتژی بازاریابی غالب شرکت ستاره ایران، از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی - خارجی (IE) استفاده شده است.

جدول (۳) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت)

شرح نقاط قوت داخلی	وزن	امتیاز	امتیاز تعدیل شده
تغییرات در ساختار شرکت ستاره برای رفع بوروکراسی اداری حاکم بر این شرکت	۰,۰۶۵	۳,۷۷	۰,۲۴۵
وضعیت نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جهت جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قدیمی	۰,۰۵۰	۳,۶۷	۰,۱۸۳
استفاده از بازاریاب های زبده و قدرتمند برای جذب مشتری و ایجاد تصویر مثبت از شرکت	۰,۰۴۰	۳,۷۷	۰,۱۵۱
دسترسی آسان و مستقیم مشتریان به مدیریت شرکت برای بیان نظرات و پیشنهادات	۰,۰۴۵	۴,۲۱	۰,۱۸۹
وجود سایت بروز و با اطلاعات تکمیلی برای معرفی برند شرکت و شناساندن محصولات و خدمات جدید	۰,۰۶۰	۳,۶۷	۰,۲۲۰
کیفیت محصولات ارائه شده توسط شرکت (کیفیت محصولات برند بنز)	۰,۰۴۵	۳,۷۱	۰,۱۶۷
وجود و استفاده از سیستم فناوری بروز و متناسب با فعالیت های شرکت	۰,۰۴۰	۳,۶۰	۰,۱۴۴
استفاده از نظریات مشتریان و ساختار مدیریت مشارکتی بالا در شرکت	۰,۰۴۵	۳,۴۸	۰,۱۵۷
مطلوبیت سطوح تفویض در سازمان و انجام بازنگری در شیوه برنامه ریزی های بازاریابی	۰,۰۴۰	۳,۳۸	۰,۱۳۵
مناسب بودن قیمت خدمات ارائه شده به مشتریان در قیاس با کیفیت و کمیت این خدمات	۰,۰۵۰	۳,۶۷	۰,۱۸۳
شرح نقاط ضعف داخلی	وزن	امتیاز	امتیاز تعدیل شده

۰,۱۴۱	۲,۵۶	۰,۰۵۵	بدهی های مشکوک الوصول شرکت ستاره در دوره قبلی ریاست جمهوری
۰,۱۰۵	۱,۹۲	۰,۰۵۵	وجود نیروهای متخصص و آموزش دیده در بدنه شرکت
۰,۱۲۰	۲,۱۹	۰,۰۵۵	رویه های کوتاه مدت و مشتری پسند در سفارش و تحویل خودرو برای کوتاه نمودن دست دلالان و جلب رضایت خریداران
۰,۰۸۶	۱,۵۶	۰,۰۵۵	تنوع پایین محصولات شرکت بخاطر موانع مختلف (تحریم، موانع ساختاری، محدودیت ها و....)
۰,۱۴۶	۲,۲۵	۰,۰۶۵	اختصاص بودجه سالیانه برای فعالیت های بازاریابی شرکت
۰,۰۹۸	۲,۱۷	۰,۰۴۵	ارزیابی فصلی عملکرد در ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان به منظور ارتقا، عملکرد
۰,۱۰۱	۲,۵۲	۰,۰۴۰	برگزاری آموزش های ضمن خدمت مفید برای بهبود دانش کارکنان بخصوص در فرایندهای جذب مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری
۰,۱۰۰	۲,۵۰	۰,۰۴۰	ساخت تیزرهای تبلیغاتی قدرتمند و استفاده از شخصیت های مشهور در تبلیغات برای جذب مخاطبان و ایجاد تصویر ذهنی مثبت از شرکت
۰,۱۲۱	۲,۴۲	۰,۰۵۰	وجود یک اتاق فکر در رده های بالادستی شرکت به منظور تدوین های راهبردهای رقابتی مناسب و متناسب با واقعیات بازار
۰,۱۳۸	۲,۲۹	۰,۰۶۰	توانایی بالای شرکت در نوآوری در بازار
			۱
			مجموع
			۲,۹۳

با توجه به جدول (۳) همانطور که ملاحظه می گردد، در گویه های نقاط قوت گویه " تغییرات در ساختار شرکت ستاره برای رفع بوروکراسی اداری حاکم بر این شرکت"، دارای بیشترین میانگین وزنی و در اولویت اول و گویه " مطلوبیت سطوح تفویض در سازمان و انجام بازرگاری در شیوه برنامه ریزی های بازاریابی" در اولویت آخر نقاط قوت در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار دارد.

در بخش نقاط ضعف گویه " اختصاص بودجه سالیانه برای فعالیت های بازاریابی شرکت"، در اولویت اول و گویه " تنوع پایین محصولات شرکت بخاطر موانع مختلف (تحریم، موانع ساختاری، محدودیت ها و....)"، در اولویت آخر نقاط ضعف در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار دارد.

با توجه به اینکه میانگین امتیاز تعدیل شده ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) بیشتر از ۲/۵ می باشد، پس نشان دهندهی بالاتر بودن نقاط قوت در شرکت ستاره ایران، بوده است.

#### جدول (۴) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات پیش رو)

شرح فرصت های خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز تعدیل شده
روابط و تعاملات بین المللی معقول و مناسب با دیگر کشورها و کشور سازنده اصلی (آلمان)	۰,۰۶۵	۳,۶۷	۰,۲۳۸
اعمال سیاست های کلان دولت در قبال تولیدکننده های خودروهای داخلی	۰,۰۶۰	۳,۶۷	۰,۲۲۰
داشتن تنها نمایندگی انحصاری (هرچند غیررسمی) شرکت مرسدس بنز آلمان در	۰,۰۶۰	۳,۷۳	۰,۲۲۴

برنامه‌ریزی مدیریت استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران (نمایندگی انحصاری خودروهای سواری ....) □ ۹۱

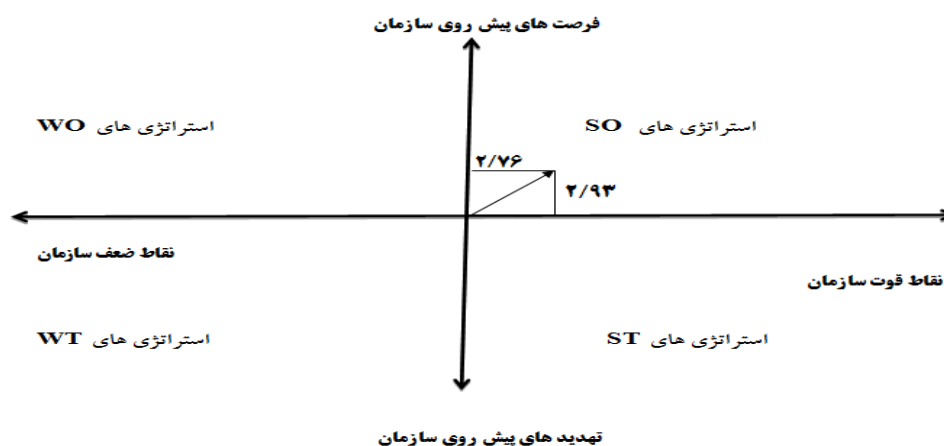
کشور			
اثرات برجام یا لغو تحریم ها بر واردات خودرو و لوازم یدکی	۰,۰۴۰	۳,۳۱	۰,۱۳۳
عدم مجوز به بعضی خودروسازهای شناخته شده و رقیب مرسدس بنز مانند خودروهای آمریکایی	۰,۰۴۰	۳,۳۵	۰,۱۳۴
عدم اجازه ورود و یا واردات با شرایط بسیار محدود برای خودروهای با حجم موتور بالا برای شرکت های رقیبی مانند پورشه، مازراتی و ...	۰,۰۴۰	۳,۶۵	۰,۱۴۶
ارزش ویژه برند مشهور بنز بر فروش محصولات خودرو در ایران	۰,۰۴۵	۳,۴۴	۰,۱۵۵
وجود نیروهای جوان و تحصیل کرده آماده به کار در سطح جامعه به منظور جذب در بخش بازاریابی شرکت	۰,۰۵۰	۳,۴۰	۰,۱۷۰
دارا بودن ارتباطات مناسب شرکت با سازمان ها و ارگان های مرتبط	۰,۰۵۰	۳,۲۵	۰,۱۶۳
وجود تعداد محدود برندهای خودروی معتبر و رقیب بنز در ایران (BMW، مازراتی، پورشه و ....)	۰,۰۵۰	۳,۱۰	۰,۱۵۵
شرح تهدیدهای خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز تعدیل شده
وجود مناطق آزاد متعدد و واردات بعضی خودروها از سوی شرکت های رقیب با تعرفه های کمتر (مانند بازارهای رشت و آذربایجان)	۰,۰۵۰	۲,۲۱	۰,۱۱۰
وجود موانع و محدودیت های شدید برای وارد نمودن مدل های بنز با حجم موتور بالا برای مقابله با ماشین های سوپرلوکس مانند پورشه، مازراتی و ..	۰,۰۴۰	۲,۲۹	۰,۰۹۲
اثرات مختلف تعرفه های خودرو بر فروش و واردات توسط شرکت ستاره	۰,۰۵۰	۲,۰۶	۰,۱۰۳
وضعیت و شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه و تاثیر آن بر روند خرید خودرو	۰,۰۵۵	۱,۷۹	۰,۰۹۹
تمایل خودروسازهای بزرگ و شاخص دنیا به تولید ماشین هایی با حجم موتور پایین (خودروهای هیبریدی، برقی، توربو و ...)	۰,۰۵۵	۲,۱۰	۰,۱۱۶
تغییرات مداوم نرخ ارز و اثرات آن بر سطح خرید مردم و سطح ریسک پذیری آنان	۰,۰۶۰	۲,۰۲	۰,۱۲۱
قوانین مالیاتی و روند حمایت های دولت از واردکننده های خودروهای لوکس	۰,۰۴۵	۲,۰۸	۰,۰۹۴
قوانین و محدودیت های گمرگی و روند زمان بر ترخیص خودروهای لوکس	۰,۰۴۵	۲,۱۷	۰,۰۹۸
اثرات واردات خودروهای با کیفیت پایین تر و ارزان تر مانند خودروهای چینی بر روند بازار خودرو در ایران	۰,۰۴۵	۲,۱۹	۰,۰۹۸
روند بالای بهبود خدمات فعلی شرکت های رقیب نسبت به گذشته در قیاس با شرکت	۰,۰۵۵	۱,۷۹	۰,۰۹۹
۱	مجموع	۲,۷۶۵	

با توجه به جدول (۴) همانطور که ملاحظه می‌گردد، در گویه‌های فرصت های پیش رو، گویه " روابط و تعاملات بین المللی معقول و مناسب با دیگر کشورها و کشور سازنده اصلی (آلمان)"، دارای بیشترین میانگین وزنی و در اولویت اول و گویه "اثرات برجام یا لغو تحریم ها بر واردات خودرو و لوازم یدکی" در اولویت آخر فرصت های پیش رو شرکت ستاره ایران، قرار دارد.

در بخش تهدیدهای پیش رو گویه " تغییرات مداوم نرخ ارز و اثرات آن بر سطح خرید مردم و سطح ریسک پذیری آنان " در اولویت اول تهدیدهای پیش رو و گویه " وجود موانع و محدودیت های شدید برای وارد نمودن مدل های بنز با حجم موتور بالا برای مقابله با ماشین های سوپرلوکس مانند پورشه، مازراتی و .. " در اولویت نهایی تهدیدهای پیش رو شرکت ستاره ایران، قرار دارد.

با توجه به اینکه میانگین امتیاز تعدیل شده فرصت و تهدید بالاتر از  $2/765$  می باشد، پس نشان دهندهی بالاتر بودن فرصت ها در سازمان بوده است.

حال بر اساس ماتریس داخلی - خارجی استراتژی غالب شرکت ستاره ایران، ارائه می گردد.



شکل (۱) تعیین استراتژی غالب بر اساس ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی (IE)

بطوریکه مشاهده می شود، استراتژی غالب شرکت ستاره ایران، بکارگیری استراتژی های تهاجمی است.

### ۲-۲-۳- تشکیل ماتریس SWOT و ارائه استراتژی های چهارگانه

همانطور که گفته شد، تشکیل ماتریس SWOT و ارائه استراتژی های چهارگانه بشرح شامل ۱. استراتژی های تهاجمی (SO)، ۲. استراتژی های تدافعی (WT)، ۳. استراتژی های محافظه کارانه (انطباقی) (WO) و ۴. استراتژی های اقتضائی (رقابتی) (ST) برای شرکت ستاره ایران، آخرین مرحله از تدوین استراتژی در پژوهش حاضر است. بواقع با مشخص شدن اولویت های مربوط به نقاط قوت (S)، ضعف (W)، تهدیدات (T) و فرصت های (O) پیش روی بازاریابی شرکت ستاره ایران، استراتژی های چهارگانه پیشنهاد می گردد.

### ۳- جمع بندی و نتیجه گیری

#### استراتژی های تهاجمی (SO)

الف) تغییر در ساختار شرکت در جهت گسترده تر شدن روابط و تعاملات بین المللی معقول و مناسب با دیگر کشورها و کشور سازنده اصلی (آلمان)

ب) وجود سایت بروز و با اطلاعات تکمیلی برای معرفی برند شرکت و شناساندن محصولات و خدمات جدید و همچنین دسترسی آسان مستقیم مشتریان به مدیریت شرکت برای بیان نظرات و پیشنهادات

ج) بکارگیری تکنیک های بروز نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جهت جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قدیمی

#### استراتژی های تدافعی (WT)

الف) برگزاری آموزش های ضمن خدمت مفید برای بهبود دانش کارکنان بخصوص در فرایندهای جذب مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری

ب) ارزیابی فصلی عملکرد در ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان به منظور ارتقا، عملکرد

ج) رصد کردن مداوم وضعیت و شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه و تاثیر آن بر روند خرید خودرو

#### استراتژی های محافظه کارانه (انطباقی) (WO)

الف) اختصاص بخشی از بودجه سالیانه شرکت برای فعالیت های بازاریابی شرکت

ب) تشکیل یک اتاق فکر در رده های بالادستی شرکت به منظور تدوین های راهبردهای رقابتی مناسب و متناسب با واقعیات بازار

ج) برقراری ارتباطات مناسب شرکت با سازمان ها و ارگان های مرتبط

#### استراتژی های اقتضائی (رقابتی) (ST)

الف) وجود و استفاده از سیستم فناوری بروز و متناسب با فعالیت های کیفی شرکت با توجه روند بالای بهبود خدمات فعلی شرکت های رقیب نسبت به گذشته در قیاس با شرکت

ب) استفاده از نظریات مشتریان و ساختار مدیریت مشارکتی بالا در شرکت با در نظر گرفتن اثرات واردات خودروهای با کیفیت پایین تر و ارزان تر مانند خودروهای چینی بر روند بازار خودرو در ایران

ج) تنظیم و مناسب بودن قیمت خدمات ارائه شده به مشتریان در قیاس با کیفیت و کمیت این خدمات و همچنین در نظر گرفتن شرایط رقیبان در ارائه خدمات به مشتریان

#### ۴- منابع و مآخذ

##### منابع فارسی

- اعرابی م، ۱۳۸۳، استراتژی بازاریابی با رویکرد تصمیم محور، دفتر پژوهش فرهنگی.
- اعرابی محمد و همکاران، (۱۳۸۵)، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ اول، دفتر پژوهش
- امینی، محمدتقی؛ سماواتیان، اکرم (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات. فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۴.
- خاتمی نو، علیرضا؛ آیدا محمدی و مؤده گلشناس راد، (۱۳۹۳)، بازاریابی و راهکارهای نوین افزایش فروش، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی، [http://www.civilica.com/Paper-EMASS01-EMASS01\\_109.html](http://www.civilica.com/Paper-EMASS01-EMASS01_109.html)
- دلوی اصفهانی محمدرضا، قربانی حسن، باقری قلعه سلیمی مرضیه، ۱۳۹۳، بررسی تاثیر همسویی استراتژیهای بازاریابی بر زنجیره تامین و عملکرد سازمان ( مطالعه موردی: گروه صنعتی انتخاب)، مجله مدیریت بازاریابی، شماره، تابستان ۱۳۹۳، ص ۹۵-۱۱۰.
- دیوید فرد آر، ۱۳۸۸، مدیریت استراتژیک، پارسائیان علی، اعرابی سید محمد، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهارم، تهران.
- علی احمدی، ع، فتح الله، م، و تاج الدین، ۱۳۸۲ نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات تولید دانش، چاپ ششم
- مسرور، غ، ۱۳۸۶، مدیریت بازاریابی و بازار، تهران: انتشارات ثامن الحجج
- مظفری مهر . پریس. "بررسی استراتژی بازاریابی در مدیریت شعب بانک کشاورزی استان قزوین . "پایان نامه کارشناسی ارشد . دانشگاه تهران دانشکده مدیریت، ۱۳۸۸.
- هارت، ن . ۱۳۸۲. بازاریابی صنعتی . ترجمه محمد ابراهیم گوهریان، تهران: انتشارات امیر کبیر، چاپ دوم.

##### منابع لاتین

- Berwer. A. M. and Hensher (2001). "Identifying the Overreaching Logistics Strategy of Business Processes: An Exploratory Analysis". *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 4(1).pp. 1-14.
- Dincer, O. (2004), *Strategy Management and Organization Policy*, Istanbul: Beta Publication
- Marid de Lordes Machado et al (2004), *The Status of strategic planning in Portuguese. Higher Education Institutions Higher Education Policy vol 17*



برنامه‌ریزی مدیریت استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران (نمابندگی انحصاری خودروهای سواری ....) □ ۹۵

- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategy: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
- Noble C.H. & Mokwa. M. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4),57-73.
- Rahmanseresht, Husain. (2005), *Strategic Management*, Fan and Hunar Publishing company, Tehran
- Shama, A. (1987). Management and Consumers in an era of Stagflation. *Journal of Marketing* , 42(3), 43-52.
- Shrestha, R.M., et al. (2004) Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method. *Agricultural system*, 81, pp185-199
- Walker O.C. Boyd H.W. Mullins J. & Larreche J. (2003). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach* (4 ed.). New York: McGraw- Hill Inc.

