



## تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازار مصرف پوشاک مردانه در ایران با مطالعه در یکی از تولیدکنندگان عمده

فائقه سحرخیزروشندل<sup>۱\*</sup>، حسن جوانشیر<sup>۲</sup>، ابوسعید رشیدی<sup>۳</sup>

### چکیده

در این پژوهش تلاش شده تا مراحل تدوین و انتخاب استراتژی در بازار مصرف پوشاک مردانه شفاف‌تر شود. در اینجا هدف، بررسی نقاط قوت و ضعف درونی یکی از شرکت‌های تولیدکننده پوشاک مردانه (شرکت الف)، همچنین تجزیه و تحلیل تهدیدها و فرصت‌ها، خصوصاً در بخش بازار مصرف و نهایتاً تدوین یک برنامه استراتژیک برای بخش بازاریابی و ارتقاء مزیت‌های رقابتی این شرکت می‌باشد. بنابراین این پژوهش در ۴ مرحله کلی صورت گرفته است:

- بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک کل و تدوین رسالت و مأموریت سازمان
- تجزیه و تحلیل داخل و خارج سازمان و تعیین و تدوین نقاط ضعف - قوت و فرصت‌ها - تهدیدهای سازمان
- بررسی موقعیت‌های رقابتی سازمان در بازار و تدوین استراتژی‌های مناسب
- تعیین اولویت استراتژی بازاریابی و ارائه خط مشی آتی برای صنایع پوشاک در این راستا

در نهایت در این پژوهش با نشان دادن موقعیت واحد بازاریابی شرکت الف در بازار مصرف پوشاک مردانه، پیشنهادهای اجرایی برای اعمال استراتژی و رسیدن به اهداف آن در زمینه جذب و آموزش کارکنان قدیمی و تازه‌کار، تبلیغات، تنوع و کیفیت محصولات، ارتباط با مشتری و صادرات صورت گرفت.

**کلمات کلیدی:** استراتژی بازار، پوشاک مردانه.

### Abstract

The strategic planning for men's clothing in IRAN ( At A Co. )  
Aim of this research is opportune \_ threats unities weakness and strength evaluation at men's clothing market at A Co. and strategic planning in order to survey market and increase competitive advantages of A Co.

The kind of this research is descriptive applied and case of study. This research has been done in four stages:

- Beginning: Determine mission and objective of A Co.
- Entry: Developing external and internal factor evaluation.
- Comparison: In this stage marketing strategies which based on SWOT in matrix and prepared frequent tables.
- Decision making: In this stage the suitable strategies was found and thier priority was specified.

**Key Words:** strategic planning, men's clothing.

\*۱. دانش آموخته و کارشناس ارشد مدیریت نساجی، گروه مهندسی نساجی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

مسئول مکاتبات: FaRoshandel@Yahoo.Com

۲. دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۳. گروه مهندسی نساجی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

فرهنگ مدیریت طی دو دهه گذشته، مزیت و اهمیت تفکر استراتژیک در بین مدیران و سازمان‌ها به سبب ایجاد موقعیت برتر رقابتی و حفاظت در برابر تغییرات محیطی را مورد تاکید قرار داده است و بدین‌رو، بیشتر سازمان‌ها بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک را آغاز کرده و یا در دستور کار خویش قرار داده‌اند.

برنامه‌ریزی استراتژیک اگر به‌گونه‌ای مناسب صورت گیرد می‌تواند رشد و توسعه مطلوب سازمان‌ها را در پی داشته باشد. ثمربخشی هر سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی بدون شناخت محیط درون و بیرون سازمان و انجام به موقع اقدام مساعد نسبت به شرایط محیطی میسر نیست. از طرفی به‌علت وابستگی روزافزون محیط ملی و جهانی به یکدیگر و اثر متقابل آن‌ها به هم، سازمان‌ها علاوه بر شناخت تحولات و تغییراتی که در فضای ملی فعالیت آن‌ها در حوزه‌های اقتصادی، سیاست و فرهنگ رخ می‌دهد باید در محدوده‌ای که فضای جهانی بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد تحولات را دنبال کنند تا بتوانند هم به این تحولات، به موقع و به‌شيوه‌های مناسب پاسخ دهند و هم از آن‌ها به‌خوبی بهره‌برداری کنند. این ذهنیت تازه که ذهنیتی آینده‌نگر، جامع‌نگر، باز و اقتضایی است در چارچوب "برنامه‌ریزی استراتژیک" مطرح می‌گردد.

عوامل مهمی که در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرند، در مرحله اول عبارتند از: اهداف سازمان، وضعیت کنونی، نقاط قوت و ضعف سازمان، موقعیت محیط بیرون سازمان از نظر اقتصادی، قوانین اجتماعی، تکنولوژیک و غیره و در مرحله دوم یعنی اجرای استراتژی عوامل موثر عبارتند از: ساختار سازمان، فرهنگ و منابع سازمان و به‌طور کلی متغیرهای سازمانی که باید منطبق با مسیر انتخاب شده باشند. [۲]

## ۲. بیان مسئله

به‌طور کلی مسئله اصلی تحقیق عبارت از ارائه راهکاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک بازار مصرف پوشاک مردانه است و بیان دلایل اینکه چرا طرح‌ریزی استراتژیک در این بازار حایز اهمیت می‌باشد؟ (که در این راستا، پوشاکی خاص در یک شرکت تولید کننده بزرگ، بررسی موردی می‌شود).

در این میان به‌طور مشخص انتظار می‌رود به اهداف ذیل دست یافت:

- نقش و تاثیر ساختار سازمانی بر استراتژی
- مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک
- تدوین رسالت و ماموریت سازمان
- تجزیه و تحلیل داخل سازمان، تعیین و تدوین نقاط ضعف و قوت شرکت
- تجزیه و تحلیل خارج سازمان، تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای حاکم بر شرکت
- تدوین استراتژی‌های مناسب برای شرکت
- ارائه خط مشی آتی برای صنایع نساجی در این راستا (تأکید بر شرکتی خاص

قبل از دوران صنعتی، تولیدکنندگان پارچه و منسوجات دارای شکل سازمانی خانگی بودند و فرآیند تولید از یک‌سری تخصص‌های مستقلی تشکیل می‌گردید که هر یک فعالیت‌های جداگانه‌ای را تشکیل می‌دادند.

همچنین زنجیره عرضه توسط تعدادی از بازرگانان تشکیل شده بود و ارتباطات ضعیف باعث ایجاد اغلب بازارهای محلی یا ملی می‌گردیدند. تنوع پارچه و نخ در مقیاس‌های کوچکی قرار داشت و تکمیل پارچه نیز به‌صورت خانگی یا توسط خیاطی‌ها انجام می‌گرفت.

با مکانیزه شدن صنایع، تولید منسوجات نیز از شکل خانگی به کارخانه‌ای تبدیل شد و هم‌زمان با افزایش ترکیب جمعیتی، توسعه اقتصادی، رشد تکنولوژی، کاهش قیمت‌ها و ده‌ها پارامتر دیگر باعث تغییرات وسیعی در سطح تقاضا گردید. [۱۰]

صنایع پوشاک در ایران نیز از سابقه دیرینه‌ای برخوردار بوده و پیش از این نیز تولید منسوجات در قالب کارگاه‌های بسیار محدود یا به شکل خانگی در ایران رواج داشته که عمدتاً به صورت سنتی اداره می‌شده‌اند. در شرایط کنونی علی‌رغم رویارویی با مشکلات عام حاکم بر صنایع نساجی و معضلات خاص مالی و ساختاری، هنوز صنعت پوشاک از امکانات و پتانسیل‌های بالقوه-ای برخوردار است. بیش از چهار دهه است که صنایع نساجی شاهد تغییرات سریع تکنولوژیکی، یکپارچگی جهانی و تغییراتی

در سطح تقاضاهای مورد نیاز شده است. در نتیجه بسیاری از کارخانجات امروزی نیز در مقایسه با چهل سال پیش، از نظر تمایلات سرمایه‌گذاری و تکنولوژی، محصولات، قابلیت‌های کسب و کار و ساختار سازمانی و ارتباطشان متفاوت به نظر می‌رسند. اکنون استراتژی‌ها و اشکال جدید سازمانی همراه باشایستگی‌های محوری و مدل فرآیند فیزیکی هر سازمان شکل می‌گیرد. امروزه شرکت‌ها برای باقی ماندن در دنیای رقابت تلاش می‌کنند که به استراتژی بازار و جایگاه آن توجه بیشتری نشان دهند، زیرا تمرکز روی جایگاه بازار می‌تواند آنها را به سودآوری بیشتر برساند.

اغلب شرکت‌های نساجی در اروپا و آمریکا از مدیریت استراتژیک بهره‌مند می‌باشند و از طریق بولتن‌ها و سایت‌های اینترنتی آنان می‌توان با دیدگاه استراتژیک، بیانیه ماموریت و حتی استراتژی‌های آنان نیز آشنا گردید. در این پروژه سعی می‌شود تا با بررسی موردی، نتایج مثبت حاصل از موضوع پروژه را به نمایش گذارد. [۱۰]

در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران، تاکنون برخی از شرکت‌های تولیدکننده کت و شلوار مردانه، گام‌هایی را برداشته‌اند. لیکن مطلب انتشار یافته‌ای که بتوان به آن استناد نمود در دسترس قرار نگرفته است. بنابراین نیازمند تلاشی در این راستا می‌باشد.

### ۳. استراتژی

تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. در اینجا تعاریفی از استراتژی بیان می‌گردد. [۵]

**استراتژی:** برنامه، موضع، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود. [۱۲]

**استراتژی:** مسیر و روش رسیدن به اهداف سازمان است. [۲]

استراتژیست‌های اولیه مانند، چاندلر، آنسوف و اندروز، بر تئوری‌های استراتژی، به دلیل آنکه کمتر مورد توجه دیگران قرار گرفته بود تمرکز کردند.

«پورتر» سه استراتژی عمومی را به‌عنوان استراتژی‌های ممکن معرفی می‌کند: استراتژی رهبری قیمت‌تمام شده، تمرکز و تمایز. انتخاب نادرست این استراتژی‌ها باعث کاهش سود شرکت و به‌خطر افتادن موقعیت رقابتی آن می‌شود. [۱]

### ۴. برنامه‌ریزی استراتژیک

واژه «استراتژیک» معنی هر آنچه را به استراتژی مربوط باشد در بردارد. برنامه‌ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. برنامه‌ریزی استراتژیک طرق انجام ماموریت‌های سازمان را دنبال می‌کند. [۸]

برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرآیندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) ماموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. باید توجه داشت که هر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به‌صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به‌صورت عادت درآمد، آنگاه فرآیند می‌تواند کنار گذاشته شود. [۱۳]

#### ۴. مراحل مدیریت استراتژیک

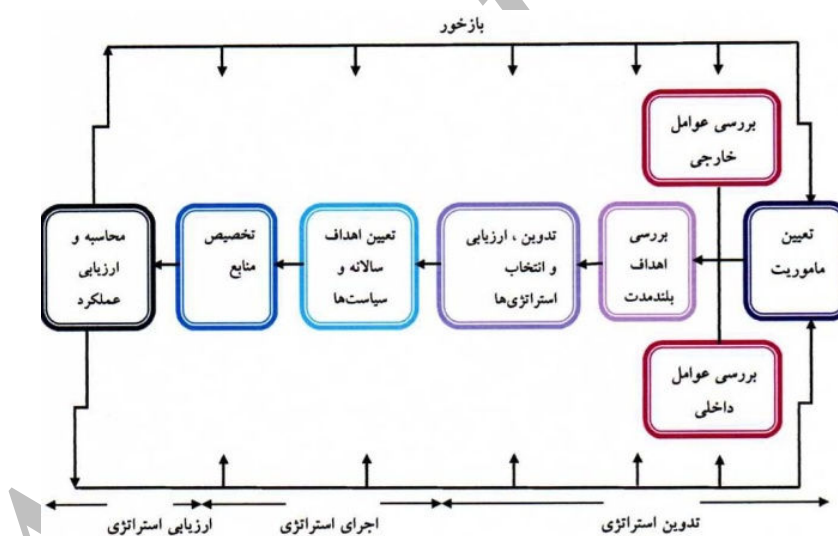
فرآیند مدیریت استراتژیک یک فرآیند مستمر چرخه‌ای و پویاست. شالوده این فرآیند را می‌توان تدوین، اجرا و کنترل استراتژی عنوان نمود. [۷]

مدیریت استراتژیک شامل پنج گام متوالی و مستمر است: [۲]

۱. تجزیه و تحلیل محیطی
۲. پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی
۳. تعیین و تدوین استراتژی
۴. اجرای استراتژی
۵. کنترل و ارزیابی استراتژی

#### ۵. الگوی مدیریت استراتژیک

چارچوب ارائه شده در شکل (۱) یک الگوی جامع از فرآیند مدیریت استراتژیک است که متداول می‌باشد. این الگو هیچ‌گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی می‌باشد. فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها انجام می‌شوند جنبه دائمی دارند و تنها در پایان سال یا هر شش ماه یکبار انجام نمی‌شود. [۲]



شکل ۱. الگوی جامع مدیریت استراتژیک [۲]

#### ۶. انواع استراتژی‌ها

یک سازمان می‌تواند از ۱۳ نوع استراتژی استفاده نماید، آنها بدین قرارند: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری و انحلال. [۵]

جدول ۱. استراتژی

استراتژی- های یکپارچگی	بالا	یکپارچگی عمودی به به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع کنندگان یا خرده-فروشی‌ها
یکپارچگی پایین	پایین	یکپارچگی عمودی به به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه
استراتژی- های متمرکز	رسوخ در بازار	یکپارچگی افقی به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب
	توسعه بازار	بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از طریق افزایش موارد مربوط به بازاریابی
	توسعه محصول	عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید
استراتژی- های تنوع	تنوع همگون	بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی
	تنوع ناهمگون	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط
	تنوع افقی	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی غیر مرتبط برای مشتریان کنونی
استراتژی- های تدافعی	مشارکت	یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی برسند.
	کاهش	گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود
	واگذاری	فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان
	انحلال	با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها، فروش تمام دارایی شرکت
استراتژی ترکیب		ترکیب دو یا چند استراتژی به صورت همزمان، استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود. در شرکت‌هایی که فعالیت خود را متنوع یا پراکنده کرده‌اند، معمولاً زمانی از استراتژی مبتنی بر ترکیب فعالیت‌ها استفاده می‌شود که دوایر مختلف در صدد اجرای استراتژی‌های مختلف باشند.

۷. استخراج استراتژی‌ها

تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی، به سازگار کردن منابع در دسترس سازمان و فرصت‌های موجود در محیط بستگی دارد. شناسایی نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، گام مهمی در فرآیند تدوین استراتژی است. [۱۲]

مدیران و کارکنانی که مسئول تعیین مأموریت سازمان، بررسی عوامل داخلی و خارجی بوده‌اند باید استراتژی‌های گوناگون را شناسایی و آنها را ارزیابی نمایند. می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده. جدول ۲ [۲]

جدول ۲. چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها [۲]

<u>مرحله اول : مرحله ورودی</u>		
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس بررسی رقابت (CPM)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
<u>مرحله دوم : مرحله مقایسه</u>		
ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)	ماتریس داخلی و خارجی (IE)
<u>مرحله سوم : مرحله تصمیم‌گیری</u>		
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)		

## ۸. بازاریابی

بازاریابی فرآیندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تامین نیازها و خواسته‌هایی است که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند. [۳]

## ۹. برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

برنامه‌ریزی استراتژیک با گرایش بازار یک فرآیند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت‌های متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکت‌ها را به‌عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکت‌ها به‌منظور دستیابی به سود رضایت بخش است. در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی، شرکت کل بازار را شناسایی می‌کند و آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم می‌نماید و بخش‌هایی را که نویدبخش‌ترین هستند انتخاب می‌کند. برای تامین نیازهای این بخش بیشترین سعی خود را می‌نماید. [۱۳]

کاتلر برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی را این‌چنین تعریف می‌کند: "فرآیندی که بدان‌وسیله بین تعیین هدف‌ها و توانایی‌های شرکت از یک سو و فرصت‌های در حال تغییر بازاریابی از سوی دیگر نوعی سازگاری استراتژیک بوجود آورد". [۳]

## ۱۰. بیانیه ماموریت سازمان

به‌زعم پیتر دراکر، کسب و کار یک سازمان با نام سازمان و یا اساسنامه آن، تعریف نمی‌شود بلکه بوسیله رسالت یا ماموریت آن تعریف می‌شود. وی اضافه می‌کند که فقط تعریف روشنی از رسالت و مقصود سازمان است که تحقق هدف‌های واقع‌بینانه آن را ممکن ساخته و بر موفقیت و شکست آن تاثیر می‌گذارد.

بیانیه‌های ماموریت را می‌توان سنگ بنای تهیه برنامه‌ریزی استراتژیک دانست که به‌وسیله آن می‌توان محدوده عملکرد سازمان را به اطلاع همگان رساند. بیانیه ماموریت مشخص می‌نماید که سازمان در چه زمینه‌ای فعالیت می‌نماید و مشتریان آن چه رده‌ای از جامعه هستند. ماموریت سازمانی یا بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سازمان‌های مشابه، متمایز می‌کند. [۷]

## ۱۱. عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

عوامل خارجی به دو دسته کلی تقسیم می‌شود:

**فرصت‌ها:** تحولات و روندهای خارجی که استفاده از آنها باعث ایجاد مزیت قابل ملاحظه‌ای برای سازمان می‌شود.

**تهدیدها:** شرایط و تحولات خارجی که بروز آنها موجب ایجاد فشارها و مشکلاتی برای سازمان می‌گردد.

این فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. [۲]

## ۱۲. عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

عوامل داخلی به دو دسته کلی تقسیم می‌شود:

**نقاط قوت:** توانایی‌ها و استعدادهای داخلی که به کارگیری آنها باعث ایجاد مزیت قابل ملاحظه‌ای برای سازمان می‌شود.

**نقاط ضعف:** مشکلات و کمبودهایی که وجود آنها باعث ایجاد فشارها و مشکلاتی برای سازمان می‌گردد. [۲]

استراتژی‌ها به‌گونه‌ای تحلیل می‌شوند که نقاط ضعف شرکت به حداقل ممکن برسد و بتوان آنها را به نقاط قوت تبدیل کرد و شاید با تلاش زیاد بتوان آنها را به "شایستگی‌های ممتاز" تبدیل نمود.

## ۱۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده

به‌منظور انجام این پژوهش، اطلاعات جمع‌آوری شده باید به‌نحو مناسبی دسته‌بندی شده تا نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آن پاسخگوی سوالات باشد. بنابراین محققین پرسشنامه‌هایی را با استفاده از منابع و مدیران داخلی سازمان تهیه نمود و

با استفاده از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها و منابع ثانویه اقدام به تهیه و تنظیم ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی IFE، عوامل داخلی EFE و ماتریس بررسی رقابت CPM نمود که نتایج این ماتریس‌ها به عنوان ورودی‌های اصلی برای مرحله مقایسه و تصمیم‌گیری استفاده گردید. در این تحقیق هریک از پرسشنامه‌ها در قالب پرسشنامه‌های باز و یا بسته و به صورت ماتریس‌های آماده پاسخگویی در هریک از مراحل برحسب نیاز و نوع دراختیار گروه‌های پاسخ دهنده به شرح زیر قرار گرفت:

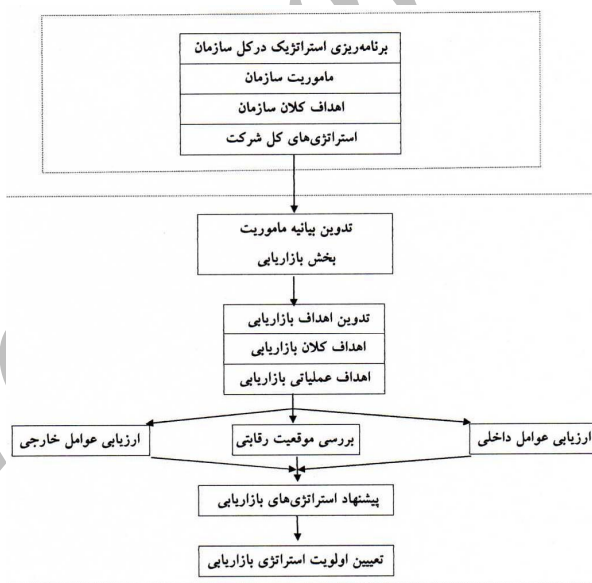
۱. گروه دلفی به تعداد ۷ نفر

۲. گروه فروشندگان صنف پوشاک مردانه به تعداد ۱۵ نفر

به طور کلی، تعداد افراد گروه دلفی ۵ تا ۷ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان‌ها می‌باشند که در این پژوهش نیز ۷ نفر از مدیران داخل سازمان بودند که با مشورت مدیر عامل و موقعیت شغلی آنها در سازمان از نظر میزان تجربه و اطلاعات انتخاب گردیدند.

جامعه آماری فروشندگان کلیه نمایندگی‌های این نوع محصولات سازمان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

پس از جمع‌آوری کامل پرسشنامه‌ها و نمره‌گذاری آنها، کلیه اطلاعات با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین به منظور بررسی روایی سؤالات از نظرات اساتید، متخصصان و کارشناسان مربوطه استفاده شد و نظر صاحب‌نظران در مورد روایی محتوایی سؤالات پرسشنامه مثبت بود. به منظور بررسی اعتبار پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مراحل انجام کار به صورت الگو در نمودار ۱ نشان داده شده است. [۴]



نمودار ۱. الگوی تدوین برنامه استراتژیک بازار مصرف در صنعت پوشاک مردانه [۴]

۱.۴. تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازار مصرف پوشاک مردانه در شرکت الف

۱.۱.۴. مرحله شروع

۱.۱.۴. مطالعه برنامه استراتژیک در سطح کل شرکت الف (سطح سازمانی)

در مرحله شروع به جهت تدوین برنامه استراتژیک بازار مصرف در شرکت الف، برنامه استراتژیک کلی سازمان که شامل بیانیه ماموریت شرکت، اهداف کلان و استراتژی‌های سازمانی این شرکت بوده مورد مطالعه قرار گرفت.

### ۲.۱.۱۴. مراحل تدوین بیانیه ماموریت بخش بازاریابی در شرکت الف

به جهت تدوین ماموریت بخش بازاریابی پرسشنامه‌ای با استفاده از مراجع برنامه‌ریزی استراتژیک و بازاریابی تهیه و در اختیار گروه قرارداد شده که پس از پاسخگویی با توجه به پاسخ‌های تحلیل شده که بیان‌کننده علت وجودی بخش بازاریابی شرکت می‌باشد و با توجه به بیانیه ماموریت شرکت و در قالب بیانیه ماموریت بخش بازاریابی شرکت الف مورد موافقت مدیران ارشد قرار گرفت. [۴]

### ۳.۱.۱۴. بیانیه ماموریت بخش بازاریابی شرکت الف

بخش بازاریابی شرکت الف در راستای ماموریت و اهداف شرکت به عنوان تولیدکننده پوشاک مردانه شامل کت و شلوار و پیراهن به جهت شناسایی و پاسخ به نیازهای مشتریان شامل مصرف‌کنندگان خانگی (عام مردم) و مصرف‌کنندگان سازمانی (ادارات، شرکت‌ها، نهادها و...) در تامین محصولی با کیفیت بالاتر و تنوع بیشتر تشکیل گردیده است. این بخش وظیفه دارد با بررسی و تحقیق در خصوص شناخت نیازهای مشتریان و ایجاد توازن بین تقاضای مشتریان و عرضه محصولات از طریق هماهنگی با بخش‌های مختلف تولیدی همچنین یافتن بازارهای جدید قابل فعالیت تمامی تلاش خود را در جهت افزایش سودآوری، رشد و در نتیجه بقا شرکت الف انجام دهد. مشتریان شرکت به عنوان موثرترین عامل بقا شرکت مورد توجه بخش بازاریابی قرار دارد. احترام به مشتریان و ایجاد روابطی بر پایه اعتماد با دیدگاه برنده - برنده جزء باورهای اساسی این بخش می‌باشد. کارکنان بخش بازاریابی خود را متعهد به مشارکت دانسته و با ارج نهادن بر تلاش و اثربخشی یکدیگر و با دوری جستن از سلاقی شخصی و فردگرایی تمامی تلاش خود را در جهت انجام هرچه بهتر وظایف بخش بازاریابی خواهند نمود. [۴]

### ۲.۱۴. مرحله ورودی

### ۱.۲.۱۴. شناخت عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرکت الف

برای تهیه ماتریس عوامل خارجی ماتریسی طراحی و در اختیار اعضا گروه دلفی قرار گرفت. در این ماتریس از پاسخ دهنده خواسته شده تا فرصت‌ها و تهدیدهایی را که از عوامل محیط خارج شرکت الفبر کسب و کار این شرکت و بخش بازاریابی آن اعمال می‌گردد، ذکر نماید.

در این مرحله کلیه پاسخ‌ها جمع آوری شده و پس از تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها و تایید کلیه افراد گروه دلفی، تعداد ۱۲ عامل به عنوان فرصت و تهدید شناخته شد که در جدول (۱) این عوامل فهرست گردیده است. [۴]

جدول ۳. فهرست عوامل خارجی موثر بر کسب و کار شرکت الف [۴]

ردیف	فرصت‌ها و تهدیدهای محیط
۱-	روندرو به رشد جمعیت
۲-	تبلیغات گسترده در زمینه مصرف کالای تولید داخل
۳-	سیاست‌های دولت مبنی بر جلوگیری از واردات کالای نامرغوب به کشور
۴-	تحولات اخیر در کشورهای همسایه و امکان صادرات و توسعه بازار آنها
۵-	توجه دولت در حمایت از صادرات محصولات داخلی
۶-	الزام شرکت‌های دولتی به خرید محصولات داخلی
۱-	رشد کمی و کیفی رقبای داخلی
۲-	وجود رقبای خارجی با قدرت
۳-	تحریم اقتصادی و مشکل در تامین مواد اولیه
۴-	واردات بی‌رویه پوشاک (ترکیه و...)
۵-	تبلیغات سوء شرکت‌های رقیب
۶-	احتمال دگرگونی خواسته‌های مشتریان به علت ورود طرح‌های جدید پارچه و مدل لباس



#### ۲.۲.۱۴. شناخت عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) در شرکت الف

به جهت شناسایی و بررسی عوامل داخلی موثر بر بازار کسب و کار شرکت الف ماتریسی در اختیار اعضا گروه دلفی قرار گرفت. در این ماتریس از پاسخ دهندگان خواسته شده بود که در یک جدول از پیش آماده شده فهرستی از نقاط قوت و ضعف داخلی خصوصاً در بخش بازاریابی را ذکر نمایند.

پاسخ‌های به دست آمده پس از جمع‌آوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که مجموعاً تعداد ۱۵ عامل به‌عنوان عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) به شرح جدول (۲) در شرکت الف شناخته شد. [۴]

جدول ۴. فهرست عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) [۴]

ردیف	نقاط قوت داخلی
۱-	نام پرآوازه معروف شرکت
۲-	مدیریت کارآمد
۳-	سابقه طولانی در صنعت تولید پوشاک مردانه و توان فنی شرکت
۴-	قیمت مناسب در بازار
نقاط ضعف داخلی	
۱-	عدم انعطاف کافی در تغییر سریع محصولات مطابق با نیاز مشتری
	ضعف در ارتباط مناسب با مشتریان
۲-	عدم توجه کافی به نیازهای مشتریان
۳-	نداشتن منابع مالی کافی
۴-	عقب ماندن در تولید پوشاک با طرح‌های جدید پارچه و مدل لباس
۵-	بالابودن قیمت تمام شده تولید
۶-	ضعف نمایندگی‌های فروش
۷-	ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار
۸-	عدم تخصص و تجربه کافی پرسنل بازاریابی
۹-	کافی نبودن میزان بودجه تخصیص داده شده به تبلیغات
۱۰-	عدم استفاده از تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های نوین در بخش بازاریابی
۱۱-	بازاریابی

#### ۳.۲.۱۴. تعیین ضریب اهمیت (وزن)

پس از شناسایی عوامل خارجی و داخلی می‌بایست به هر یک از این عوامل ضریب اهمیتی داده شود. این ضرایب در واقع نشان‌دهنده میزان اهمیت یک عامل در موفقیت سازمان در صنعت مربوطه می‌باشد. در ضمن وزن‌ها در هر یک از ماتریس‌ها باید به نحوی اختصاص می‌یافت که جمع کل آنها برابر با ۱ گردد. به همین جهت ماتریس‌هایی در اختیار گروه قرار گرفت و برای تعیین ضریب نسبی این عوامل از آنها خواسته شد که به هر یک از عوامل بر حسب درجه اهمیت آنها ضریبی از "۰ = کاملاً بی‌اهمیت" تا "۱۰ = دارای اهمیت شدید" اختصاص دهند.

به جهت اینکه ضرایب اهمیت باید به نحوی تعیین گردد که جمع آن برابر ۱ شود در هر یک از جداول به دست آمده مجموع میانگین پاسخ‌ها محاسبه شده و سپس با استفاده از تناسب و حاصل تقسیم هر یک از عوامل بر مجموع به دست آمده طبق فرمول زیر ضرایب اهمیت (اوزان) به نحوی به دست آمد که مجموع آن برابر ۱ گردد.

میانگین وزن اولیه هر عامل

وزن تحلیل شده - جمع میانگین اوزان

سپس پاسخ‌ها جمع‌آوری و میانگین پاسخ‌ها برای هر عامل به دست آمد. میانگین پاسخ‌های به دست آمده در جدول ۵ و ۶ ذکر گردیده است. [۴]

جدول ۵. تعیین ضریب اهمیت (وزن) عوامل خارجی موثر بر کسب و کار شرکت الف [۴]

ردیف	فرصت‌های محیط	میانگین وزن‌های اولیه	وزن تحلیل شده
۱-	رشد روبه‌رشد جمعیت	۷	۰/۰۸۶
۲-	تبلیغات گسترده در زمینه مصرف کالای تولید داخل	۶/۶	۰/۰۸۱
۳-	سیاست‌های دولت مبنی بر جلوگیری از واردات کالای نامرغوب به کشور	۵/۳	۰/۰۶۵
۴-	تحولات اخیر در کشورهای همسایه و امکان صادرات و توسعه بازار آنها	۴/۵	۰/۰۵۵
۵-	توجه دولت در حمایت از صادرات محصولات داخلی	۶/۲	۰/۰۷۶
۶-	الزام شرکت‌های دولتی به خرید محصولات داخلی	۸/۸	۰/۱۰۸
تهدیدهای محیط			
۱-	رشد کمی و کیفی رقبای داخلی	۷/۳	۰/۰۸۸
۲-	وجود رقبای خارجی با قدرت	۸/۳	۰/۱۰۱
۳-	تحریم اقتصادی و مشکل در تامین مواد اولیه	۸/۸	۰/۱۰۸
۴-	واردات بی‌رویه پوشاک (ترکیه و ...)	۶/۵	۰/۰۷۸
۵-	تبلیغات سوء شرکت‌های رقیب	۵/۴	۰/۰۶۵
۶-	احتمال دگرگونی خواسته‌های مشتریان به علت ورود طرح‌های جدید پارچه و مدل لباس	۷	۰/۰۸۶
جمع اوزان		۸۱/۷	$\sum=1$

جدول ۶. تعیین ضریب اهمیت (وزن) عوامل داخلی موثر بر کسب و کار شرکت الف [۴]

ردیف	نقاط قوت داخلی	میانگین وزن - های اولیه	وزن تحلیل شده
۱-	نام پرآوازه معروف شرکت	۹	۰/۰۸۰
۲-	مدیریت کارآمد	۸	۰/۰۷۱
۳-	سابقه طولانی در صنعت تولید پوشاک مردانه و توان فنی شرکت	۷/۷	۰/۰۶۸
۴-	قیمت مناسب در بازار	۷	۰/۰۶۲
نقاط ضعف داخلی			
۱-	عدم انعطاف کافی در تغییر سریع محصولات مطابق با نیاز مشتری	۷/۸	۰/۰۶۹
۲-	ضعف در ارتباط مناسب با مشتریان	۷/۶	۰/۰۶۸
۳-	عدم توجه کافی به نیازهای مشتریان	۸/۳	۰/۰۷۵
۴-	نداشتن منابع مالی کافی	۷/۵	۰/۰۶۷
۵-	عقب ماندن در تولید پوشاک با طرح‌های جدید پارچه	۸/۱	۰/۰۷۲
۶-	بالا بودن قیمت تمام شده تولید	۷/۳	۰/۰۶۵
۷-	ضعف نمایندگی‌های فروش	۶/۵	۰/۰۵۸

۰/۰۷۱	۸	ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار	۸-
۰/۰۶۷	۷/۵	عدم تخصص و تجربه کافی پرسنل بازاریابی	۹-
۰/۰۵۸	۶/۵	کافی نبودن میزان بودجه تخصیص داده شده به تبلیغات	۱۰-
۰/۰۴۹	۵/۵	عدم استفاده از تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های نوین در بخش بازاریابی	۱۱-
$\sum=1$	۱۱۲/۳	جمع اوزان	

#### ۴.۲.۱۴. تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در شرکت الف (EFE)

استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فن‌آوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند. در ماتریسی به عوامل شناخته شده خارجی توسط گروه دلفی رتبه ۱ الی ۴ به‌نحوی اختصاص داده شده که این رتبه بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در واکنش نسبت به عامل مزبور بود. هر یک از نمرات ۱ تا ۴ به معنای زیر می‌باشد:

۱= واکنش ضعیف      ۲= واکنش در حد متوسط      ۳= واکنش از حد متوسط به بالا      ۴= واکنش بسیار عالی

پس از آن ضرایب اهمیت به دست آمده هر عامل در رتبه مربوطه ضرب گردید تا نمره نهایی مربوط به هر عامل مشخص گردد و در پایان با جمع نمرات نهایی نمره سازمان تعیین گردید.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید شرکت می‌شوند. هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی سازمان به بیش از ۴ و کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود.

اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. عدد ۱ بیانگر این است که شرکت در تدوین استراتژی‌های خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. [۵]

در جدول ۶ میانگین نتایج حاصل از پاسخ‌های گروه دلفی و حاصل ضرب آنها در وزن هر یک از عوامل و نهایتاً جمع نمرات موزون به دست آمده نشان داده شده است.

نمره به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برابر ۲/۲۵۱ گردیده است و این‌طور استنباط می‌گردد که شرکت از نظر به کارگیری استراتژی‌هایی که بتوان به وسیله آن از فرصت‌ها استفاده نمود و تهدیدات را کاهش داد به‌نحو مطلوب استفاده ننموده است. [۴]

#### ۵.۲.۱۴. تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در شرکت الف (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می‌باشد. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت‌های شهودی تکیه نمود. در ماتریسی گروه دلفی به عوامل داخلی شناخته شده رتبه‌های ۱ الی ۴ را اختصاص دادند به‌نحوی که

رتبه ۱ بیانگر ضعف اساسی      رتبه ۲ بیانگر نقطه ضعف      رتبه ۳ بیانگر نقطه قوت      و رتبه ۴ نشان‌دهنده قوت بسیار بالا می‌باشد. برای تعیین رتبه موزون، وزن هر عامل در رتبه آن ضرب گردید. در جدول ۷ میانگین حاصل از پاسخ‌های گروه دلفی و حاصل ضرب آنها در وزن مربوطه و نهایتاً جمع نمرات موزون به دست آمده نشان داده شده است. جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آنها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. [۱]

جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت الف (EFE) [۴]

ردیف	فرصت‌های محیط	وزن تحلیل شده	میانگین رتبه‌های اختصاص داده شده	نمره موزون
۱-	روند روبه رشد جمعیت	۰/۰۸۶	۲/۳۵	۰/۲۰۲
۲-	تبلیغات گسترده در زمینه مصرف کالای تولید داخلی	۰/۰۸۱	۲/۱۵	۰/۱۷۴
۳-	سیاست‌های دولت مبنی بر جلوگیری از واردات کالای نامرغوب به کشور	۰/۰۶۵	۲/۵۵	۰/۱۶۶
۴-	تحولات اخیر در کشورهای همسایه و امکان صادرات و توسعه بازار آنها	۰/۰۷۶	۱/۴۵	۰/۰۷۸
۵-	توجه دولت در حمایت از صادرات محصولات داخلی	۰/۱۰۸	۱/۶	۰/۱۲۲
۶-	الزام شرکت‌های دولتی به خرید محصولات داخلی		۲/۷۵	۰/۲۹۷
تهدیدهای محیط				
۱-	رشد کمی و کیفی رقبای داخلی	۰/۰۸۸	۲/۳۵	۰/۲۰۷
۲-	وجود رقبای خارجی با قدرت	۰/۱۰۱	۲/۷۵	۰/۲۷۸
۳-	تحریم اقتصادی و مشکل در تامین مواد اولیه	۰/۱۰۸	۲/۱۸	۰/۳۰۲
۴-	واردات بی‌رویه پوشاک (ترکیه و...)	۰/۰۷۸	۲/۲۵	۰/۱۷۵
۵-	تبلیغات سوء شرکت‌های رقیب	۰/۰۶۵	۱/۶	۰/۱۰۴
۶-	احتمال دگرگونی خواسته‌های مشتریان به علت ورود طرح‌های جدید پارچه و مدل لباس	۰/۰۸۶	۱/۷	۰/۱۴۶
جمع اوزان		$\sum = 1$		۲/۲۵۱

جدول ۸. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت الف (IFE) [۴]

ردیف	نقاط قوت داخلی	وزن تحلیل شده	میانگین رتبه‌های اختصاص داده شده	نمره موزون
۱-	نام پرآوازه معروف شرکت	۰/۰۸۰	۳/۷	۰/۲۹۶
۲-	مدیریت کارآمد	۰/۰۷۱	۳/۳	۰/۲۳۴
۳-	سابقه طولانی در صنعت تولید پوشاک مردانه و توان فنی شرکت	۰/۰۶۸	۳/۱۵	۰/۲۱۴
۴-	قیمت مناسب در بازار	۰/۰۶۲	۳	۰/۱۸۶
نقاط ضعف داخلی				
۱-	عدم انعطاف کافی در تغییر سریع محصولات مطابق با نیاز مشتری	۰/۰۶۹	۲/۷	۰/۱۸۶
۲-	ضعف در ارتباط مناسب با مشتریان	۰/۰۶۸	۱/۲	۰/۰۸۱
۳-	عدم توجه کافی به نیازهای مشتریان	۰/۰۷۵	۲/۵	۰/۱۸۷
۴-	نداشتن منابع مالی کافی	۰/۰۶۷	۱/۵	۰/۱۰۰
۵-	عقب ماندن در تولید پوشاک با طرح‌های جدید پارچه	۰/۰۷۲	۲/۰۵	۰/۱۴۸
۶-	بالا بودن قیمت تمام شده تولید	۰/۰۶۵	۲/۴۵	۰/۱۵۹
۷-	ضعف نمایندگی‌های فروش	۰/۰۵۸	۲/۸	۰/۱۶۲
۸-	ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار	۰/۰۷۱	۲/۲	۰/۱۵۶

۰/۱۴۱	۲/۱	۰/۰۶۷	۹- عدم تخصص و تجربه کافی پرسنل بازاریابی
۰/۱۱۹	۲/۰۵	۰/۰۵۸	۱۰- کافی نبودن میزان بودجه تخصیص داده شده به تبلیغات
۰/۰۹۱	۱/۸۵	۰/۰۴۹	۱۱- عدم استفاده از تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های نوین در بخش بازاریابی
۲/۴۶	$\Sigma=1$		جمع اوزان

مشاهده می‌شود مجموع نمرات نهایی به مقدار ۲/۴۶ رسیده است و این بدان معنی است که شرکت از نظر عوامل داخلی تقریباً در حد متوسط است. [۴]

#### ۶.۲.۱۴. ماتریس موقعیت رقابتی شرکت الف (CPM)

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت، می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی کرد. ضریب‌ها و جمع نمره‌های متعلق به ماتریس بررسی رقابت و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارای معنی یکسانی می‌باشند. ولی، عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت دربرگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند. به جهت بررسی عوامل رقابتی و باتوجه به اینکه شرکت الف دارای ۳ گروه محصولات (کت، شلوار و پیراهن) می‌باشد، بررسی موقعیت رقابتی شرکت الف برای هر گروه از محصولات در ۳ ماتریس جداگانه انجام پذیرفت و در این بررسی عوامل موثر در عرصه رقابت پس از بومی‌سازی به جهت تعیین وزن طی ماتریسی و عیناً مطابق با عملیات مربوط به تعیین وزن ماتریس‌های داخلی و خارجی در اختیار اعضا قرار داده شد. به جهت تحلیل وزن همچون ماتریس‌های قبلی میانگین وزن‌های اولیه هر عامل بر جمع میانگین وزن‌های اولیه تقسیم گردید که نتایج آن در جدول ۹ آورده شده است. [۳، ۴]

جدول ۹. جدول عوامل تعیین کننده موقعیت رقابتی و تعیین ضریب اهمیت آن [۴]

عوامل تعیین کننده موقعیت رقابتی	میانگین وزن‌های اولیه	وزن تحلیل شده
تبلیغ	۷/۶	۰/۰۹۷
تنوع محصول	۶/۶	۰/۰۸۵
کیفیت محصول	۹/۱	۰/۱۱۷
زیبایی محصول (بسته بندی)	۵	۰/۰۶۴
قیمت رقابتی	۸/۴	۰/۱۰۸
میزان فروش	۷/۹	۰/۱۰۱
وفاداری مشتری	۸/۸	۰/۱۱۳
معروفیت	۹/۱	۰/۱۱۷
تعداد نمایندگان فروش	۶/۳	۰/۰۸۱
مشتری مداری	۹/۱	۰/۱۱۷
جمع اوزان	۷۷/۹	$\Sigma=1$

باتوجه به اینکه بررسی موقعیت رقابتی یک شرکت در بازار کسب و کار نیاز به شناخت موقعیت سایر رقبا را نیز دارد، لذا تصمیم گرفته شد که این جایگاه از نگاه فروشندگان بازار بررسی گردد. براین اساس ماتریس‌هایی تنظیم و در اختیار فروشندگان این صنف قرار گرفت در این ماتریس از آنها خواسته شد که رتبه هر یک از تولیدکننده‌ها را در خصوص هر یک از عوامل رقابتی از نمره ۱ الی ۴ تعیین نمایند که نتایج نهایی آن در جدول (۹- الف)، (۹- ب)، (۹- ج) نشان داده شده است.

نتایج به دست آمده در جدول‌های زیر نشان می‌دهد که در بخش تولید پوشاک مردانه شرکت ب تاکنون برترین موقعیت رقابتی را در بازار داخلی داشته است و موقعیت شرکت الف در رده آخر می‌باشد. [۴]

#### ۷.۲.۱۴. بخش تولید کت مردانه

جدول ۹- الف. رتبه بندی موقعیت‌های رقابتی شرکت‌های تولیدکننده کت مردانه در بازار ایران [۴]

رتبه	نام شرکت	میانگین نمره موقعیت رقابتی
۱	ب	۳/۴۸
۲	ج	۳/۴۲۸
۳	د	۳/۱۴۹
۴	الف	۲/۳۰۹

#### ۸.۲.۱۴. بخش تولید شلوار مردانه

جدول ۹- ب. رتبه بندی موقعیت‌های رقابتی شرکت‌های تولیدکننده شلوار مردانه در بازار ایران [۴]

رتبه	نام شرکت	میانگین نمره موقعیت رقابتی
۱	ب	۳/۴۸
۲	ج	۳/۴۲۸
۳	د	۳/۱۴۹
۴	الف	۲/۳۹۴

#### ۹.۲.۱۴. بخش تولید پیراهن مردانه

جدول ۹- ج. رتبه بندی موقعیت‌های رقابتی شرکت‌های تولیدکننده پیراهن مردانه در بازار ایران [۴]

رتبه	نام شرکت	میانگین نمره موقعیت رقابتی
۱	ب	۳/۴۸
۲	ج	۳/۴۲۸
۳	د	۳/۱۴۹
۴	الف	۲/۳۰۹

#### ۳.۱۴. مرحله مقایسه

##### ۱.۳.۱۴. تشکیل ماتریس SWOT برای بخش بازاریابی در شرکت الف

روش ماتریسی SWOT روشی رایج برای تدوین استراتژی‌های سازمانی است. استراتژی‌هایی که براساس استفاده از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و استراتژی‌هایی براساس از بین بردن نقاط ضعف برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند و می‌توانند با استفاده از آن ۴ نوع استراتژی ارائه کنند:

استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT.

در اجرای استراتژی‌های SO سازمان می‌کوشد از فرصت‌های خارجی با استفاده از نقاط قوت بهره‌برداری کند.

هدف از استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

سازمان‌هایی که استراتژی‌های WT را به اجرا درآورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آنها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارج است. [۸]

برای تشکیل ماتریس SWOT بخش بازاریابی شرکت الف از عوامل و متغیرهای شناخته شده در خصوص ماتریس ارزیابی خارجی استفاده شده است. در این مرحله ماتریسی طراحی و در اختیار اعضا گروه دلفی قرار گرفت تا هر یک براساس نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید استراتژی‌های مناسبی را ارائه دهند. [۴]

جدول ۱۰. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) [8]

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	
فرصت‌ها	WO استراتژی‌های حذف	
(O)	نقاط ضعف با استفاده از	
	فرصت‌ها	
تهدیدها	WT استراتژی‌های	
(T)	کاهش نقاط ضعف و پرهیز	
	از تهدیدها	

براساس پاسخ‌های به دست آمده ۴ گروه استراتژی‌های زیر مشخص گردید: [۴]

#### گروه اول

➤ استراتژی‌های SO (با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند).

۱. توزیع بن خرید پوشاک از فروشگاه‌های شرکت به سازمان‌ها و ادارات دولتی (S1 S4 S3 – O1 O6)
۲. امکان سنجی و تحقیقات بازاریابی در خصوص صادرات خصوصاً در کشورهای همسایه به جهت توسعه بازار (S1 S3 – O4 O5)

#### گروه دوم

➤ استراتژی‌های ST (با بهره‌گیری از نقاط قوت از تهدیدها احتراز کنید).

۳. افزایش فعالیت بازاریابی در بخش مشتریان دولتی و وابسته به دولت مانند سازمان‌های بزرگ (S2 S3 S4 – T1 – T2 T4 T5)

#### گروه سوم

➤ استراتژی‌های WO (با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین ببرید).

۴. افزایش تعداد نمایندگی‌های شهری و جذب نماینده‌های پر قدرت تر (W7 – O1 O7)
۵. همکاری بیشتر واحد بازاریابی با بخش تحقیق و توسعه در جهت شناسایی محصولات جدید به جهت تولید و عرضه در بازار (W5 W6 W7 W8 W9 – O1 O2 O6)
۶. اختصاص بودجه مناسب به بخش بازاریابی به منظور تقویت بخش تحقیقات بازار، استخدام نیروهای متخصص و قابل و ایجاد مشوق‌ها (W1 W2 W3 W5 W8 W9 W10 – O1 O2 O4 O5 O6)
۷. انجام تبلیغات فراگیر و گسترده با تاکید بر ویژگی‌های کیفی شرکت الف برای عموم مردم (W2 W7 W10 – O1 – O2)

#### گروه چهارم

➤ استراتژی‌های WT (نقاط ضعف را به حداقل برسانید و از تهدیدها پرهیز کنید).

۸. تکمیل سبد محصول و اضافه نمودن محصولات از طریق تولیدات جدید (W1 W3 W5 – T1 T2 T4 T5 T6)

۹. توجه هرچه بیشتر بر بالابردن کیفیت محصولات از طریق شناسایی و دسته‌بندی عوامل کیفی تاثیرگذار بر رضایت

مشتری (W1 W2 W3 W5 – T1 T2 T4 T5 T6)

**۲.۳.۱۴. بررسی وضعیت شرکت الف در ماتریس ۹ خانه‌ای داخلی و خارجی (IE)**

این ماتریس بخش‌های مختلف سازمان را در ۹ خانه قرار می‌دهد و براساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نوشته می‌شود. [۲]

می‌توان این ماتریس را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از آنها از استراتژی‌های متفاوتی استفاده نمود. برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲، ۳ یا ۴ قرار می‌گیرند می‌توان استراتژی‌ای را بکاربرد که موجب "رشد و ساخت" شود. در این واحدها باید استراتژی‌های تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول یا استراتژی‌های مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی) را به اجرا درآورد.

برای واحدهایی از سازمان که در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند باید استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که هدف "حفظ و نگهداری وضع موجود" باشد. در این واحدها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. در نهایت برای واحدهایی که در خانه‌های ۶، ۸ یا ۹ قرار می‌گیرند باید استراتژی‌های "برداشت محصول یا رهاکردن" را به اجرا درآورد. در این ماتریس سازمان‌هایی موفق هستند که دارایی‌های خود را در واحدهایی سرمایه‌گذاری کنند که در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرند. [۲]

با استفاده از نمرات به دست آمده از ماتریس عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) = ۲/۲۵۱ و ماتریس عوامل داخلی (قوت وضعف) = ۲/۴۶

جایگاه این شرکت در ماتریس داخلی و خارجی تعیین می‌شود. [۴]

همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌گردد با توجه به نقطه میانگین نمرات به دست آمده در هر یک از بررسی‌ها، شرکت الف قسمت اعظمی از خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی را اشغال نموده است. فرد آردیوید در کتاب مدیریت استراتژیک خود پیشنهاد نموده است که در چنین شرایطی که جایگاه شرکت در خانه شماره ۵ قرار می‌گیرد بهتر است استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که هدف "حفظ و نگهداری وضع موجود" یا استراتژی‌های محافظه‌کارانه باشد. در این واحدها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. [۴]

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

	۴	۳	۲/۴۶	۲	۱
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۳	۱	۲	۳	
۲	۴	۵	۶		
۲/۲۵۱					
۲	۷	۸	۹		
۱					

شکل ۲. جایگاه شرکت الف در ماتریس ۹ خانه‌ای داخلی و خارجی [۴]



### ۲،۳،۱۴. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE برای شرکت الف

این ماتریس دارای ۴ خانه می‌باشد که هر یک از آنها مشخص کننده موقعیتی است که سازمان برحسب قرارگیری در هر یک از آنها استراتژی‌های تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و یا رقابتی را در پیش بگیرد.

محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان دهنده دو بعد داخلی (توان مالی [FS] و مزیت رقابتی [CA]) و دو بعد خارجی (ثبات محیط [ES] و قدرت صنعتی [IS]) می‌باشد.

هنگامی که یک بردار در خانه تهاجمی از ماتریس قرارداد، سازمان در بهترین وضع ممکن است و می‌تواند با استفاده از نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱. بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی
۲. برطرف کردن نقاط ضعف داخلی
۳. پرهیز از تهدیدهای خارجی

بنابراین می‌توان از این استراتژی‌ها استفاده کرد: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا استراتژی ترکیبی که بستگی به شرایط خاصی دارد که سازمان با آن روبه‌رو می‌شود.

اگر بردار در خانه محافظه کارانه قرار گیرد بدین معنی است که سازمان باید شایستگی‌های اصولی خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اغلب، استراتژی‌های محافظه کارانه شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون می‌باشد.

اگر بردار در خانه تدافعی قرار گیرد، بدان معنی است که شرکت باید نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدهای خارجی پرهیز نماید. استراتژی‌های تدافعی شامل کاهش دادن فعالیت‌ها، فروش یا واگذاری بخش‌هایی از سازمان، انحلال و تنوع همگون می‌شود.

سرانجام اگر بردار در خانه رقابتی قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید استراتژی‌های رقابتی را به اجرا درآورد. استراتژی‌های رقابتی شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی و تشکیل مشارکت می‌باشد. [۱۱]

به جهت تعیین جایگاه شرکت الف در ماتریس SPACE فهرستی از عواملی که معرف بعد داخلی و خارجی بوده با استفاده از کتاب مدیریت استراتژیک فردرادیوید و بومی‌سازی آن انتخاب گردید و به صورت ماتریس‌هایی آماده جوابگویی در اختیار گروه دلفی قرار گرفت.

از افراد گروه خواسته شد که برای شرکت الف به متغیرهای مربوط به توان مالی FS و قدرت صنعتی IS نمراتی از ۱+ (بدترین) الی ۶+ (بهترین) و به متغیرهای مربوط به ثبات محیط ES و مزیت رقابتی CA نمرات ۱- (بهترین) الی ۶- (بدترین) اختصاص دهید.

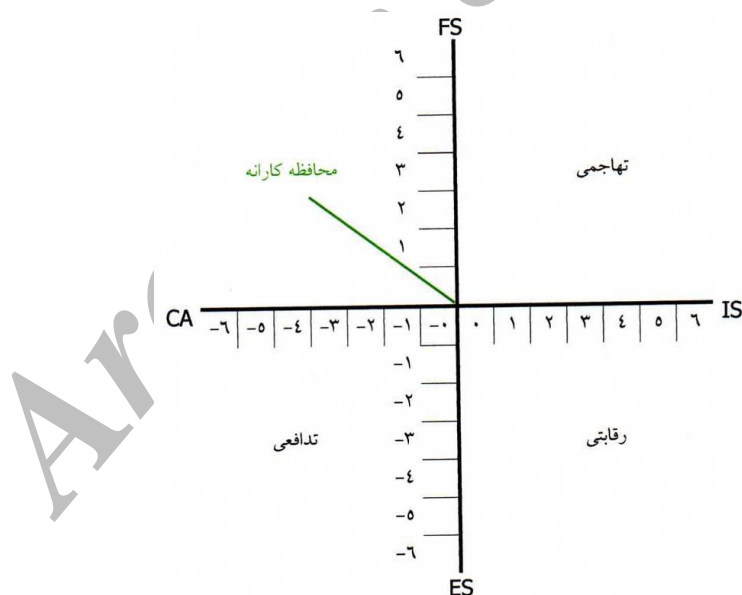
جدول ۱۱. میانگین نمرات مربوط به ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE [۴]

نمره ۱- الی ۶-	ثبات محیط ES	نمره ۱+ الی ۶+	توان مالی FS
-۲/۴	تغییرات فن‌آوری	+۲/۲	بازده سرمایه
-۳/۹	نرخ تورم	+۴/۵	اهرم مالی
-۴/۲	تغییر در تقاضا	+۴/۲	قدرت نقدینگی
-۴/۵	فشارهای ناشی از رقابت	+۴/۵	سرمایه در گردش
-۱/۹	کشش تقاضا از نظر قیمت	+۳/۳	خطرهای ناشی از تجارت
-۲/۵	قیمت محصولات شرکت‌های رقیب	+۳/۷۴	میانگین نمرات
-۳/۷	موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد		
-۳/۳	میانگین نمرات		

نمره ۱ + الی ۶+	توان صنعت IS	نمره ۱- الی ۶-	مزیت رقابتی CA
+۳/۹	توان بالقوه رشد	-۴/۲	سهام بازار
+۱/۶	توان سودآوری	-۲/۲	کیفیت محصول
+۱/۹	ثبات مالی	-۳/۷	چرخه حیات محصول
+۳/۸	مهارت لازم در فن آوری	-۲/۴	وفاداری مشتری
+۲/۸	استفاده بهینه از منابع	-۴/۶	توان بهره برداری از رقابت
+۲/۸	سهولت ورود به بازار	-۳/۵	دانش فنی
+۳/۳	بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت	-۵/۵	اعمال کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه و توزیع‌کنندگان کالاهای ساخته شده
+۲/۸۷	میانگین نمرات	-۳/۷۸	میانگین نمرات

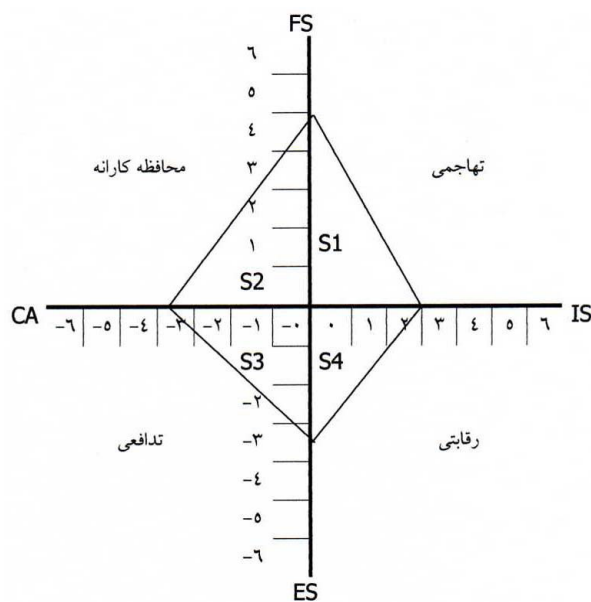
+۰/۴۴	مجموع نمرات توان مالی و ثبات محیط
-۰/۹۱	مجموع نمرات توان صنعت و مزیت رقابتی

همانطور که در شکل ۳ ملاحظه می‌گردد در این ماتریس شرکت الف در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد و این بدان معنی است که استراتژی‌های این شرکت باید به‌نحوی انتخاب گردد که این شرکت شایستگی‌های اصولی خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اغلب استراتژی‌های محافظه کارانه شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون می‌باشد. [۴]



شکل ۳. نمودار ارزیابی موقعیت استراتژیک SPACE [۴]

در صورتی که چهار عدد به دست آمده بر روی محورهای مختصات را به یکدیگر متصل کنیم، چهار مثلث قائم‌الزاویه بوجود می‌آید. باتوجه به مساحت چهار مثلث متناظر با هر ناحیه که به ترتیب  $S_1$ ،  $S_2$ ،  $S_3$  و  $S_4$  نامگذاری می‌گردند، می‌توان موقعیت شرکت را با درصد قطعیت تفاهمی، تدافعی، محافظه‌کارانه و رقابتی که در شکل ۴ در ادامه نحوه محاسبه این درصدها شرح داده شده است. (شکل ۴) [۴]



شکل ۴. سهم هر یک از استراتژی‌های اصلی در موفقیت شرکت [۴]

$$S1=5.367 \quad S2=7.069 \quad S3=6.237 \quad S4=4.735$$

۱. درصد موقعیت تهاجمی شرکت :

$$\frac{S1}{S1+S2+S3+S4} \times 100 = 22.928$$

۲. درصد موقعیت محافظه کارانه شرکت :

$$\frac{S2}{S1+S2+S3+S4} \times 100 = 30.199$$

۳. درصد موقعیت تدافعی شرکت :

$$\frac{S3}{S1+S2+S3+S4} \times 100 = 26.645$$

۴. درصد موقعیت رقابتی شرکت :

$$\frac{S4}{S1+S2+S3+S4} \times 100 = 20.228$$

مقادیر درصدها به این معنا است که در انتخاب استراتژی‌ها باید ترکیبی از استراتژی‌ها را به منظور حفظ و بقاء سازمان یا رشد و توسعه آن بکار گرفت تا کاملاً یک‌سویه نباشد.

#### ۴.۱۴. مرحله تصمیم‌گیری

برای تدوین استراتژی و در این مرحله از تصمیم‌گیری از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می‌کنند.

#### ۴.۱۴.۱. تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای بخش بازاریابی شرکت الف

این ماتریس روش تحلیلی دیگری است که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی‌ها مشخص می‌گردد. در اجرای این ماتریس از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتایج حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان، مرحله دوم، استفاده می‌شود. همانطور که در مراحل قبل نشان داده شد با استفاده از ماتریس ۹ خانه‌ای داخلی و خارجی (IE) و ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) تعداد ۹ استراتژی مورد شناسایی قرار گرفت که با عنوان استراتژی‌های SO, ST

WT, WO ارائه شد. نتایج حاصل از ماتریس‌های داخلی و خارجی (IE) و نیز ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) جایگاه شرکت الف را در موقعیت محافظه‌کارانه نشان داد که براین اساس شرکت الف باید استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که معرف حفظ شرایط موجود باشد. در بین ۴ گروه استراتژی‌های مربوط به ماتریس SWOT عموماً استراتژی‌های SO ماهیت تهاجمی دارند و همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار بگیرد که با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند.

معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO, ST, WT که ماهیتی محافظه‌کارانه‌تر دارند، استفاده می‌نمایند. باتوجه به قرار گرفتن شرکت الف در موقعیت محافظه‌کارانه به نظر می‌رسد که استراتژی‌های این ۳ گروه در اولویت انجام می‌بایست قرار گیرد. [۸]

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به جهت تعیین اولویت استراتژی‌ها تا حد زیادی می‌تواند به عنوان راهنما مورد استفاده قرار گیرد. در این ماتریس قاعدتاً بنابر موقعیت محافظه‌کارانه شرکت الف الزامی به دخالت استراتژی‌های SO که دارای ماهیتی تهاجمی می‌باشند، وجود ندارد. اما به جهت بالا رفتن اعتبار نظریه پایین بودن درجه اهمیت این نوع استراتژی در شرایط محافظه‌کارانه این استراتژی‌ها نیز در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی مورد آزمون قرار گرفت.

در این مرحله استراتژی‌های شناسایی شده جهت انتخاب، گزینش و اولویت‌بندی به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی انتقال داده شدند. این ماتریس در اختیار گروه دلفی قرار گرفت و در این مرحله هریک از اعضا باتوجه به عوامل داخلی و خارجی شناخته شده نمره جذابیت هریک از استراتژی‌ها را باتوجه به عامل مورد بحث به ترتیب زیر تعیین نمودند:

۱= بدون جذابیت      ۲= تاحدی جذاب      ۳= دارای جذابیت معقول      ۴= بسیار جذاب

هدف از انجام این مرحله تعیین اولویت استراتژی‌ها می‌باشد. در بررسی نقش هریک از عوامل داخلی و خارجی به جهت تعیین نمره جذابیت باید این پرسش مطرح گردد که آیا این عوامل در فرآیند انتخاب استراتژی نقش عمده دارد یا خیر.

چنانچه پاسخ به این پرسش خیر باشد بیانگر این است که در فرآیند انتخاب استراتژی این عامل هیچ نقش مهمی از نظر موقعیت استراتژی ندارد که در این صورت نباید به این عامل برای آن استراتژی هیچ نمره جذابیتی داده شود. [۲]

پس از جمع آوری پاسخ‌ها از کلیه نمرات داده شده توسط تک تک اعضا برای هر عامل میانگین گرفته شد. به جهت دستیابی به نمرات موزون جذابیت و پس از آن نمرات نهایی جذابیت مربوط به هر استراتژی، نمرات جذابیت در ضریب اهمیت (وزن) هریک از عوامل ضرب گردید. حاصل نمرات نهایی جذابیت هریک از استراتژی‌ها در جدول (۱۰) این مقاله آورده شده است.

باتوجه به نتایج نمرات نهایی جذابیت هریک از استراتژی‌های به دست آمده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای شرکت الف جدول (۱۱) اولویت استراتژی‌های پیشنهادی را همراه با شماره ردیف‌های قبلی این استراتژی‌ها را نشان می‌دهد.

همانطور که مشاهده می‌گردد استراتژی‌های شماره‌های ۱ الی ۲ که همگی منطبق بر استراتژی‌های SO بوده‌اند در پایین‌ترین اولویت قرار دارند که می‌تواند نشانگر موقعیت محافظه‌کارانه شرکت الف باشد.

## ۱۵. نتیجه

هدف از این مقاله بررسی و تدوین یک برنامه استراتژیک برای بازار مصرف پوشاک مردانه در یکی از شرکت‌های تولیدکننده داخلی بوده است.

از آنجا که اجرای استراتژی بسیار مهم‌تر از تدوین آن می‌باشد پیشنهاد می‌گردد طی برنامه‌ای منظم جلساتی به جهت کنترل، اجرا و ارزیابی و در صورت نیاز تجدیدنظر در استراتژی‌ها با حضور کلیه پرسنل بازاریابی تشکیل گردد تا با اندازه‌گیری میزان پیشرفت‌ها مشخص شود که بخش بازاریابی تا چه حد به هدف مورد نظر نزدیک شده است.

با استناد به نتایج به دست آمده، این تحقیق نشان می‌دهد که موقعیت واحد بازاریابی شرکت الف در بازار کسب‌وکار به گونه‌ای می‌باشد که این شرکت از استراتژی‌هایی که بتواند از فرصت‌ها استفاده نموده و تهدیدها را کاهش دهد، به نحو مطلوب استفاده نموده است. وضعیت عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) در بخش بازاریابی شرکت الف تقریباً در حد متوسط می‌باشد.

نتیجه این تحقیق مشخص کننده ماهیت استراتژی‌های قابل انتخاب برای بخش بازاریابی شرکت الف می‌باشد که منطبق بر استراتژی‌های محافظه کارانه شامل موارد زیر می‌باشد :

۱. رسوخ در بازار
۲. توسعه محصول

براین اساس استراتژی‌های قابل اتخاذ به ترتیب اولویت به شرح جدول (۱۲) نشان داده شده است که می‌توان به ترتیب اولویت به دست آمده و براساس پیشنهادهای اجرایی هریک از این استراتژی‌ها رادر راستای رسیدن به اهداف بخش بازاریابی اتخاذ نمود. [۴]

جدول ۱۲. نمرات نهایی جذابیت نسبی استراتژی‌ها در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای بخش بازاریابی شرکت الف [۴]

ردیف	عوامل اصلی در موفقیت	نمرات نهایی جذابیت نسبی استراتژی‌ها									
	فرصت‌ها	وزن	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	روند رو به رشد جمعیت	۰/۰۸۶	۰/۳۰۱	۰/۲۶۷	۰/۲۸۴	۰/۳۱۸	۰/۲۹۲	۰/۳۲۷	۰/۳۲۷	۰/۲۸۴	۰/۲۱۵
۲	تبلیغات گسترده در زمینه مصرف کالای تولید داخلی	۰/۰۸۱	۰/۱۴۶	*	۰/۲۰۲	۰/۱۱۳	۰/۲۱۹	۰/۲۱۱	۰/۱۹۴	۰/۲۶۷	۰/۱۱۳
۳	سیاست‌های دولت مبنی بر جلوگیری از واردات کالای نامرغوب به کشور	۰/۰۶۵	۰/۱۴۳	*	۰/۲۴۷	۰/۰۹۱	۰/۱۶۹	۰/۲۰۸	۰/۲۲۷	۰/۱۷۵	۰/۲۲۱
۴	تحولات اخیر در کشورهای همسایه و امکان صادرات و توسعه بازار آنها	۰/۰۵۵	*	۰/۲۲	*	*	۰/۱۸۱	۰/۱۹۸	۰/۱۶۵	۰/۰۸۲	۰/۱۷۵
۵	توجه دولت در حمایت از صادرات محصولات داخلی	۰/۰۷۶	*	۰/۲۹۶	*	*	۰/۲۶۶	۰/۲۶۶	۰/۱۱۴	۰/۱۱۴	۰/۲۶۶
۶	الزام شرکت‌های دولتی به خرید محصولات داخلی	۰/۱۰۸	۰/۱۳۰	*	۰/۴۲۱	۰/۳۳۵	۰/۱۶۲	۰/۳۷۸	۰/۳۲۴	۰/۳۲۴	۰/۲۲۷
تهدیدها											
۷	رشد کمی و کیفی رقبای داخلی	۰/۰۸۸	۰/۳۰۸	۰/۳۲۶	۰/۳۱۷	۰/۳۳۴	۰/۲۹۰	۰/۳۳۴	۰/۳۴۳	۰/۳۱۷	۰/۳۲۶
۸	وجود رقبای خارجی با قدرت	۰/۱۰۱	۰/۳۶۴	۰/۲۶۴	۰/۳۷۴	۰/۳۸۴	۰/۳۴۳	۰/۳۹۴	۰/۳۹۴	۰/۳۶۴	۰/۳۷۴
۹	تحریم اقتصادی و مشکل در تامین مواد اولیه	۰/۱۰۸	*	*	*	*	۰/۲۵۹	*	*	*	*
۱۰	واردات بی‌رویه پوشاک (ترکیه و...)	۰/۰۷۸	۰/۲۴۵	*	۰/۲۱۸	۰/۲۶۵	۰/۱۶۴	۰/۲۸۹	۰/۲۸۹	۰/۲۰۳	۰/۲۸۹
۱۱	تبلیغات سوء شرکت‌های رقیب	۰/۰۶۵	۰/۲۳۴	۰/۲۲۷	۰/۲۳۴	۰/۲۲۱	۰/۱۴۹	۰/۲۴۰	۰/۲۴۷	۰/۱۸۸	۰/۲۳۴
۱۲	احتمال دگرگونی خواسته‌های مشتریان به علت ورود طرح‌های جدید پارچه و مدل لباس	۰/۰۸۶	*	*	*	*	*	۰/۳۰۱	۰/۳۲۷	۰/۱۱۲	۰/۰۹۵
نقاط قوت											
۱۳	نام پر آوازه معروف شرکت	۰/۰۸۰	۰/۳۰۴	۰/۲۸	۰/۲۹۶	۰/۳۰۴	۰/۲۸۸	۰/۳۰۴	۰/۳۰۴	۰/۲۷۲	۰/۲۹۶
۱۴	مدیریت کارآمد	۰/۰۷۱	۰/۲۵۶	۰/۲۲۷	۰/۲۶۳	۰/۲۲۰	۰/۲۵۶	۰/۲۲۰	۰/۲۶۳	۰/۲۳۴	۰/۲۴۱
۱۵	سابقه طولانی در صنعت تولید پوشاک مردانه و توان فنی شرکت	۰/۰۶۸	۰/۱۷	۰/۲۳۸	۰/۲۵۸	۰/۱۹۰	۰/۲۳۱	۰/۲۲۴	۰/۲۵۲	۰/۲۲۴	۰/۲۳۱
۱۶	قیمت مناسب در بازار	۰/۰۶۲	۰/۲۲۹	۰/۲۱۷	۰/۲۴۲	۰/۲۱۱	۰/۲۲۹	۰/۲۰۵	۰/۲۳۶	۰/۲۱۷	۰/۲۳۶
نقاط ضعف											
۱۷	عدم انعطاف کافی در تغییر سریع محصولات مطابق با نیاز مشتری	۰/۰۶۹	*	*	*	*	*	۰/۲۴۸	۰/۱۷۹	*	۰/۱۷۲
۱۸	ضعف در ارتباط مناسب با مشتریان	۰/۰۶۸	*	*	*	*	*	*	۰/۲۵۲	*	*
۱۹	عدم توجه کافی به نیازهای مشتریان	۰/۰۷۵	۰/۱۳۵	*	۰/۱۰۵	۰/۱۴۲	*	۰/۳۷	*	۰/۳۷	۰/۳۷
۲۰	نداشتن منابع مالی کافی	۰/۰۶۷	۰/۰۸۷	*	*	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۱۶۷	۰/۰۸۷	۰/۱۳۴
۲۱	عقب ماندن در تولید پوشاک با طرح‌های جدید پارچه و مدل لباس	۰/۰۷۲	*	۰/۰۸۶	*	*	*	۰/۲۶۶	۰/۱۸۷	*	۰/۲۶۶
۲۲	بالا بودن قیمت تمام شده تولید	۰/۰۶۵	*	*	*	*	*	*	*	۰/۱۳	۰/۱۴۳
۲۳	ضعف نمایندگی‌های فروش	۰/۰۵۸	۰/۲۰۹	*	۰/۱۵۱	۰/۲۳۲	*	۰/۱۹۱	۰/۱۲۲	۰/۰۷۵	۰/۰۸۱
۲۴	ضعیف بودن مکانیزم تحقیقات بازار	۰/۰۷۱	۰/۱۱۴	۰/۱۴۹	*	۰/۱۳۵	۰/۰۹۹	۰/۲۷۷	*	۰/۰۸۷	۰/۱۲۸
۲۵	عدم تخصص و تجربه کافی پرسنل بازاریابی	۰/۰۶۷	*	۰/۰۸۷	*	۰/۰۸۰	*	۰/۲۵۵	۰/۰۹۴	*	*
۲۶	کافی نبودن میزان بودجه تخصیص داده شده به تبلیغات	۰/۰۵۸	۰/۰۸۱	۰/۰۷۰	*	۰/۰۸۱	*	۰/۲۲۶	۰/۲۰۹	*	*

۲۷	عدم استفاده از تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های نوین در بخش بازاریابی	۰/۰۴۹	۰/۰۹۸	۰/۱۰۸	۰/۰۶۹	۰/۱۱۸	*	۰/۱۸۱	۰/۱۵۲	*	*
جمع نمره‌های نهایی جذابیت											
۴/۴۱۷	۴/۵۸۲	۴/۶۶۴	۶/۲۳	۴/۴۹۹	۳/۸۶۱	۳/۶۸۱	۳/۰۶۲	۳/۵۵۴			

جدول ۱۳. اولویت استراتژی‌های ممکن در بخش بازاریابی شرکت الف [۴]

اولویت	گروه استراتژی‌ها	استراتژی‌ها	ردیف قبلی
۱	WO	اختصاص بودجه مناسب به بخش بازاریابی به منظور تقویت بخش تحقیقات بازار، استخدام نیروهای متخصص و قابل و ایجاد مشوق‌ها	۶
۲		انجام تبلیغات فراگیر و گسترده با تاکید بر ویژگی‌های کیفی شرکت ایران برک برای عموم مردم	۷
۳	WT	تکمیل سبد محصول و اضافه نمودن محصولات از طریق تولیدات جدید	۸
۴	WO	همکاری بیشتر واحد بازاریابی با بخش تحقیق و توسعه در جهت شناسایی محصولات جدید به جهت تولید و عرضه در بازار	۵
۵	WT	توجه هر چه بیشتر بر بالا بردن کیفیت محصولات از طریق شناسایی و دسته‌بندی عوامل کیفی تاثیرگذار بر رضایت مشتری	۹
۶	WO	افزایش تعداد نمایندگی‌های شهری و جذب نماینده‌های پر قدرت تر	۴
۷	ST	افزایش فعالیت بازاریابی در بخش مشتریان دولتی و وابسته به دولت مانند سازمان‌های بزرگ	۳
۸	SO	توزیع بن خرید پوشاک از فروشگاه‌های شرکت به سازمان‌ها و ادارات دولتی	۱
۹		امکان سنجی و تحقیقات بازاریابی در خصوص صادرات خصوصاً در کشورهای همسایه به جهت توسعه بازار	۲

جدول ۱۴. پیشنهادهای اجرایی در جهت تحقق استراتژی‌ها در بخش بازاریابی شرکت الف [۴]

ردیف	استراتژی‌ها	پیشنهادهای اجرایی
۱	اختصاص بودجه مناسب به بخش بازاریابی به منظور تقویت بخش تحقیقات بازار، استخدام نیروهای متخصص و قابل و ایجاد مشوق‌ها	گذراندن دوره‌های آموزشی برای پرسنل قدیمی و تازه‌کار جذب نیروی متخصص و تحصیل کرده در بخش بازاریابی
۲	انجام تبلیغات فراگیر و گسترده با تاکید بر ویژگی‌های کیفی شرکت الف برای عموم مردم	تخصیص بودجه‌ای برای تبلیغات در رسانه‌های عمومی به میزان ۱۰٪ از بودجه و اعلام جشنواره‌هایی به مناسبت‌های مختلف
۳	تکمیل سبد محصول و اضافه نمودن محصولات از طریق تولیدات جدید	افزایش میزان تنوع محصولات از نظر نوع و طرح پارچه و مدل‌های دوخت به میزان ۱۰٪ اقلام کنونی
۴	همکاری بیشتر واحد بازاریابی با بخش تحقیق و توسعه در جهت شناسایی محصولات جدید به جهت تولید و عرضه در بازار	انجام تحقیقات در زمینه ورود طرح و مدل‌های جدید و مورد پسند توسط بخش تحقیق و توسعه
۵	توجه هر چه بیشتر بر بالا بردن کیفیت محصولات از طریق شناسایی و دسته‌بندی عوامل کیفی تاثیرگذار بر رضایت مشتری	تهیه پارچه با کیفیت بهتر و به روز رسانی مابقی خطوط تولید در طی ۱ سال آینده
۶	افزایش تعداد نمایندگی‌های شهری و جذب نماینده‌های پر قدرت تر	ایجاد نمایندگی در ۱۰ استان دیگر
۷	افزایش فعالیت بازاریابی در بخش مشتریان دولتی و وابسته به دولت مانند سازمان‌های بزرگ	ایجاد ارتباط با مدیران سازمان‌ها و ارگان‌ها جهت تهیه پوشاک کارکنان خود
۸	توزیع بن خرید پوشاک از فروشگاه‌های شرکت به سازمان‌ها و ادارات دولتی	ارائه بن خرید ویژه به سازمان‌ها و ارگان‌ها در ایام ویژه مثل عید نوروز و روز پدر و ...
۹	امکان سنجی و تحقیقات بازاریابی در خصوص صادرات خصوصاً در کشورهای همسایه به جهت توسعه بازار	صادرات به همسایگان با اختصاص ۲۰٪ از تولید

۱۶. منابع

- [۱] م. اعرابی، "استراتژی بازاریابی با رویکرد تصمیم محور، دفتر پژوهش‌های فرهنگی"، ۱۳۸۳.
- [۲] فردا، "مدیریت استراتژیک"، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۷.
- [۳] کاتلر، فیلیپ، جین، دی پاک، مائیسنس، سویت، استراتژی بازاریابی، ۱۳۸۴.

- [۴] سحرخیزروشندل، برنامه‌ریزی استراتژیک بازارمصرف پوشاک مردانه درایران بامطالعه موردی در شرکت الف، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاداسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ۱۳۸۸.
- [۵] ع. علی‌احمدی، م. فتح‌اله، ا. تاج‌الدین، "نگرشی جامع برمدیریت استراتژیک"، ۱۳۸۲.
- [۶] و. غفاریان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۸، دی ۱۳۸۶.
- [۷] و. ناصحی‌فر، جنبه‌های مختلف بیانیه رسالت سازمان، [creativity.irwww](http://creativity.irwww).
- [8] J. Terrados , G. Almonacid, L. Hontoria., Impact on renewables development.,Vol 8.,pp.24., 2005.
- [9] J.M. Rudd , G.E.Greenley , A.T. Beatson , I.N. Lings ., Vol.6.,pp.1.,2007.
- [10] P.Kilduff., Journal of Fashion Marketing and Management .,Vol. 9 .,No. 2.,pp. 180-194.,2005.
- [11] R. Kolbl , M.Niegl, H.Knoflacher., Elsevier Ltd.,2008.
- [12] J. Robert, Allio., Strategy & Leadership.,Vol. 34 ., No. 4., pp. 4-13., 2006 .
- [13] T. Hayes., "Delphi study of the future of marketing of higher education",12.1. 2006.

Archive of SID