



تعیین استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت بانکی با رویکرد ترکیبی ANP و TOPSIS (مورد مطالعه: بانک صادرات)

سید کامران نوربخش^۱

رضا مداین^{۲*}

چکیده

در این تحقیق، ۵ عامل اصلی شامل: قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری با اهمیت‌ترین موارد تاثیرگذار بر انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی انتخاب شده‌اند. همچنین استراتژی‌های سه‌گانه پورتر شامل رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز، مبنایی برای تعیین استراتژی بهینه در نظر گرفته شده است. این مطالعه بر اهمیت تخصیص منابع و امکانات خاص و محدود برای ارزیابی و انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب برای دستیابی به مزیت رقابتی تاکید می‌نماید. همچنین با استفاده از ترکیبی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، شامل تحلیل شبکه‌ای (ANP) و روش ترجیح براساس تشابه به راه‌حل ایده‌آل، تاپسیس (TOPSIS) سعی در ارائه مدلی به منظور انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی دارد. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از خبرگان آشنا با حوزه سیاست‌گذاری و استراتژی‌های بازاریابی در صنعت بانکداری و به طور خاص بانک صادرات می‌باشند. در این راستا، ۸ نفر از خبرگان در دسترس مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش به منظور تعیین اوزان هر یک از متغیرهای شناسایی شده بر اساس روش ANP از نرم‌افزار Super decision و به منظور تعیین استراتژی بهینه بازاریابی از رویکرد تاپسیس استفاده شده است. پس از انجام محاسبه‌های مربوط به تعیین اوزان شاخص‌ها، بعد قابلیت‌های مدیریتی با ۰/۲۹ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و پس از آن قابلیت‌های نوآوری بازار با ۰/۲۳ در رتبه دوم قرار گرفته است و دارایی‌های اعتباری با ۰/۲۰ رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. همچنین ابعاد قابلیت‌های ارتباط با مشتری و دارایی‌های منابع انسانی نیز هر کدام با ۰/۱۴ در رتبه بعدی قرار گرفته‌اند. در ادامه، محاسبه‌های مربوط به فرآیند روش ترجیح براساس مشابهت به راه‌حل ایده‌آل TOPSIS انجام شد که در نتیجه استراتژی تمایز با عدد ۰/۷۱۹۱، استراتژی تمرکز با عدد ۰/۴۴۰۸ و استراتژی رهبری در هزینه با عدد ۰/۱۷۳۰ به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم استراتژی بهینه را به خود اختصاص دادند. براساس نتایج، تمایز در صنعت بانکداری به‌عنوان یک اصل به منظور ربودن گوی رقابت در قبال سایر رقبا شناخته شده است. همچنین براساس نتایج پژوهش، بانک نیازمند این موضوع است که بازار هدف مشتریان خود را تفکیک نماید. به بیان ساده، بانک با در نظر گرفتن رویکرد استراتژی تمرکز تلاش می‌نماید که مشتریان خود را در قالب گروه‌های مختلف بخش‌بندی کند. همچنین می‌توان با استفاده از رویکردهای داده کاوی، جامعه مشتریان را در قالب گروه‌های وفادار و گروه‌های عادی طبقه‌بندی نمود و بر این اساس برای هر یک از گروه مشتریان شناسایی شده استراتژی‌های مختلفی را برای ارتقای ارزش ایجاد شده از نگاه مشتریان را برنامه‌ریزی نماید.

واژگان کلیدی: استراتژی بازاریابی، ANP، TOPSIS.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۰۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۶

۱. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

Email: reza.madaen@yahoo.com

۱. مقدمه

رقابت حاکم فیما بین مؤسسه‌های مالی و اعتباری برای کسب سهم بیشتری از بازارهای اقتصادی، اهمیت کارکرد استراتژی‌های بازاریابی را بیش از پیش نمایان ساخته است. در این راستا، بانک‌ها درصدد شناسایی، پایش و بررسی و تحلیل مستمر فعالیت‌های سایر رقبا، ارزیابی مداوم نقاط ضعف و قوت آن‌ها، پیش‌بینی الگوهای مناسب و همچنین تدوین تاکتیک‌های بازاریابی رقابتی به منظور نیل به اهداف سازمان در سایه پیشی گرفتن از دیگر رقبا در این حوزه هستند (گرین، ۲۰۱۲).

همگام با تحولات ایجاد شده در صنعت بانکداری کشور به واسطه حذف برخی مقررات، ایجاد بانک‌های خصوصی و موسسه‌های مالی و اعتباری و همچنین به‌کارگیری فن‌آوری‌های نوین در ارائه خدمات به مشتریان، رفته رفته محیط رقابتی این حوزه تکاپوی بیشتری را احساس می‌نماید؛ به طوری که در این بین، تنها سازمان‌هایی می‌توانند موفق عمل نمایند که در راستای تغییرات، واکنش‌های پیش‌فعالانه نسبت به محیط رقابتی از خود نشان دهند (ونوس و صفاییان، ۱۳۸۳). در این راستا، اثربخش بودن فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت بانک‌ها قلمداد شود که این موضوع خود نیازمند شناسایی عوامل با اهمیت و تاثیرگذار بر اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی سازمان می‌باشند؛ به‌طور کلی استراتژی بازاریابی شامل دو دسته متغیر اصلی می‌شوند که یا شرکت قادر به کنترل آن‌ها است و یا این که می‌تواند شرایطی را برای وفق دادن خود با تغییرات غیر قابل کنترل فراهم آورد. عوامل قابل کنترل، امکانات و اختیارات داخلی سازمان را شامل می‌شوند و عوامل غیرقابل کنترل متشکل از متغیرهای محیطی نظیر تقاضا، نیروهای رقابتی، ساختار توزیع، قوانین بازاریابی و هزینه‌های غیر بازاریابی هستند (علی‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۰).

در خصوص عوامل قابل کنترل موثر بر اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی، اختلاف نظر قابل ملاحظه‌ای میان محققان و نظریه‌پردازان وجود دارد. در این مطالعه با توجه به مطالعه وسیع صورت گرفته در مبانی نظری پژوهش، ۵ عامل اصلی شامل: قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری به‌عنوان با اهمیت‌ترین موارد تاثیرگذار بر انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی انتخاب شده‌اند. همچنین استراتژی‌های سه‌گانه پورتر شامل رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز مبنایی برای تعیین استراتژی بهینه در نظر گرفته شده است. این مطالعه بر اهمیت تخصیص منابع و امکانات خاص و محدود برای ارزیابی و انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب برای دستیابی به مزیت رقابتی تاکید می‌نماید. همچنین، هدف نهایی پژوهش ارائه ابزاری تحلیلی به منظور بررسی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت بانکی و به‌طور خاص بانک

صادرات است؛ بنابراین این پژوهش، در پی پاسخگویی به ۲ سوال اصلی به شرح زیر است:
 - اولویت شاخص‌های شناسایی شده در خصوص تعیین استراتژی بهینه به چه صورتی می‌باشد؟
 - از بین ۳ استراتژی ارائه شده در این پژوهش، کدام یک به‌عنوان استراتژی بهینه در صنعت بانکداری کاربرد دارد؟

۲. مبانی نظری پژوهش

با توجه به تشدید رقابت در بازارهای کسب‌وکار، دستیابی به بازارهای هدف با تاکید بر ارتقای عملکرد سازمانی بسیار حائز اهمیت است. در این راستا، مفهوم بازاریابی و استراتژی‌های مرتبط با آن یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها مورد شناسایی قرار گرفته است (مظفری‌مهر، ۱۳۸۸).

استراتژی در حقیقت ابزاری سازمانی است که فرصت دستیابی به اهداف بلندمدت را با توجه به معیارهای عملکردی فراهم می‌آورد؛ بنابراین تصمیمات سازمانی بر مبنای استراتژی‌های تدوینی، سازمان‌ها را متعهد به مواردی نظیر ارائه محصولات و یا خدمات در دوره زمانی مشخص، فعالیت در بازارهای رقابتی مشخص و استفاده از منابع و فن‌آوری‌های از پیش تعیین شده که همگی در نهایت موجبات کسب مزیت رقابتی برای سازمان در بلندمدت را فراهم می‌سازد (وو و همکاران، ۲۰۱۰).

نظر به توسعه مفهوم ارتباط با مشتری در دنیای کنونی کسب‌وکار، نیاز به اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی کارآمد برای پاسخگویی به این نیاز و همچنین به حداکثر رساندن منافع حاصله بیش از پیش مورد توجه مدیران بازاریابی قرار گرفته است (کیم و همکاران، ۲۰۰۹).

استراتژی‌های بازاریابی: براساس آنچه پورتر تعریف کرده است، استراتژی سازمان الگویی از اهداف و سیاست‌های اساسی سازمان است که در قالب یک فرآیند، ارتباط بین مدیریت منابع درونی و روابط بیرونی با مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و همچنین محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی حول سازمان را تعریف می‌نماید (پورتر، ۱۳۹۱)؛ به‌طورکلی برای استراتژی، سطوح مختلفی در نظر گرفته شده است که به سه بخش سازمانی، بازرگانی و عملیاتی طبقه‌بندی شده‌اند. تمرکز استراتژی در سطح سازمان بر تعیین فعالیت‌های سودآور، تمرکز استراتژی در سطح بازرگانی بر هدایت و رهبری حوزه‌های تحت بررسی و در نهایت تمرکز استراتژی در سطح عملیاتی، ایجاد چارچوبی برای مدیریت حوزه‌هایی نظیر تأمین مالی، تحقیق و توسعه و بازاریابی است (خسروی، ۱۳۸۸؛ نانداکومار، ۲۰۱۱).

استراتژی‌های سطح عملیاتی، به معنای نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف بلندمدت سازمان از طریق به حداکثر رساندن بهره‌وری منابع است (پورتر، ۱۳۹۱). این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. استراتژی‌هایی نظیر بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی در این سطح قرار می‌گیرند. از آنجاکه این تحقیق در پی یافتن استراتژی بهینه بازاریابی است؛ لذا تنها به شرح این استراتژی پرداخته می‌شود.

از دیدگاه استراتژی بازاریابی، پورتر به این موضوع اشاره کرده است که شرکت‌ها برای غلبه بر نیروهای رقابتی و پیشی بر رقبا، می‌توانند سه گونه استراتژی شامل استراتژی رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز را اتخاذ نمایند. هدف سازمان‌ها از اجرای استراتژی رهبری در هزینه، دستیابی به سهم بیشتری از بازار به نسبت رقبا از طریق کاهش هزینه است. باید به این نکته توجه کرد که در اجرای این استراتژی حفظ ثبات و پایداری در اولویت قرار می‌گیرد و شرکت به فکر نوآوری و خطرپذیری نیست؛ بلکه در پی عرضه محصولات و خدمات به قیمت‌های رقابتی است (سالوو و هاریکولاس، ۲۰۰۹؛ وظیفه‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲).

استراتژی تمایز همان‌گونه که از نام آن پیداست در پی ایجاد تمایز در محصولات خود در مقایسه با سایر رقبا بازار است. بدین منظور، مشتریان هدف در مورد قیمت انعطاف‌پذیر بوده که همین امر موجب سودآور بودن این استراتژی برای سازمان می‌شود (سالوو، ۲۰۱۰). در نهایت، استراتژی تمرکز هدف خود را بر شناسایی بخش‌هایی خاص از بازار و یا گروه‌هایی خاص از خریداران و ارائه خدمات و محصولات مطابق با نیاز گروه‌های شناسایی شده قرار داده است (سالوو، ۲۰۱۰).

به عبارت دیگر، سازمانی که استراتژی تمرکز را سرلوحه کسب و کار خود قرار داده است در پی عرضه خدماتی خاص به بازاری محدود است که این بازار می‌تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف‌کنندگان یک محصول یا گروه‌های ویژه‌ای از مشتریان باشد. نکته جالب توجه این است که در دل این استراتژی می‌توان استراتژی‌های تمایز و یا رهبری در هزینه را اجرا نمود؛ به نحوی که مانع از ورود رقبا به این حوزه شود (سالوو و هاریکولاس، ۲۰۰۹).

منابع بازاریابی: برور و هنشر (۲۰۰۱)، به این مهم تاکید نموده‌اند که توان استراتژیک سازمان بر پایه منابع و امکانات پایدار بنا شده است. در اینجا، منابع پایدار اشاره به منابع و امکاناتی دارد که با ارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین هستند که در نهایت بهره‌گیری از منابع مذکور منجر به کسب مزیت رقابتی در کسب و کار خود خواهد شد. هولی و همکاران (۲۰۰۵)، در

پژوهش خود اقدام به تفکیک منابع بازاریابی با تاکید بر کسب ارزش نموده‌اند. در این پژوهش، دو گروه منابع بازاریابی شناسایی شده‌اند. اول منابع توسعه بازار، اشاره به منابعی دارند که مستقیماً به منظور ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرند و شامل مواردی نظیر قابلیت ارتباط با مشتری، قابلیت نوآوری در بازار، دارایی‌های منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت هستند و دوم منابع حمایتی بازاریابی، وظیفه پشتیبانی از فعالیت‌های بازاریابی را عهده‌دار بوده و به‌طور غیرمستقیم منجر به مزیت رقابتی می‌شوند، مواردی نظیر قابلیت‌های مدیریتی و تعیین موقعیت (موضع‌یابی).

ارزشمندترین چیزی را که باید به خاطر سپرد این است که در تعیین موقعیت در بازار باید منابع مربوط به بازار را از طریق توانایی‌های مدیریتی در جهت عملکرد شرکت تحت‌تاثیر قرار دهد. قابلیت‌های مدیریتی بیشتر به وضعیت مالی سازمان، فن‌آوری مدیریت عملیات، داشتن نیروی انسانی کارآمد و ... اشاره دارد. در بعد توانایی ارتباط با مشتری، دی (۱۹۹۴) معتقد است که مهمترین توانایی برای هر سازمانی، توانایی ارتباط با مشتری است. هولی و همکاران (۲۰۰۵)، نیز در این زمینه بیان نمودند که توانایی ایجاد و ساخت روابط مطلوب با مشتریان، موجب توانایی شناسایی همزمان خواسته‌ها و نیازهای آنان می‌شود. توانایی ارتباط با مشتری شامل سطح خدمات‌رسانی به مشتری، ارتباط با مشتریان کلیدی، درک نیازها و خواسته‌های مشتریان، ایجاد ارتباط با مشتریان و حفظ و افزایش ارتباط با مشتریان است.

در ارتباط با قابلیت‌های نوآوری در بازار، هولی و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که توانایی نوآوری در کالا یا خدمات در بازار وجود دارد. این توانایی‌ها قاعداً به ارتباط همه وظایف، اعتماد به مهارت‌ها و دانش تلویحی سازمان و نوآوری در سازمان به گونه‌ای که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید و کپی‌برداری نباشد، نیاز دارد. در زمینه دارایی منابع انسانی، نیز می‌توان گفت که بانک‌ها به دلیل این که جزء صنایع پرمشغله هستند؛ بنابراین بیشترین کارمندان را برای ارائه و تحویل خدمات متناسب با نیاز مشتری دارا هستند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی به توسعه توان و استعداد انسانی اشخاص در بانک در جهت کسب رضایت مشتری و اهداف سازمان توجه دارد (مظفری‌مهر، ۱۳۸۸). دارا بودن منابع انسانی می‌تواند مواردی همچون برخورداری از تعداد زیادی منابع انسانی برای ارائه خدمات بیشتر و بهتر، سفارشی‌سازی خدمات برای مشتریان مختلف، داشتن نیروی انسانی ماهر، تحصیل کرده، خوش برخورد و غیره را در برگیرد. علاوه بر منابع و امکانات ذکر شده، برخورداری از حسن شهرت نیز جزء دارایی‌های مهم برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. توسعه و پرورش وجهه و نام تجاری، نیازمند صرف وقت زیادی است و برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و کمک به ایجاد موقعیت‌های رقابتی مناسب، کار مشکلی است (مظفری‌مهر، ۱۳۸۸).

به نظر می‌رسد که منابع و امکانات بازاریابی در بانک‌ها که توسط هولی و همکاران ارائه شده است در مقایسه با نظرات دیگر کارشناسان، کامل‌تر است؛ بنابراین در تحقیق حاضر از این منابع و امکانات که شامل قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های نوآوری در بازار، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، دارایی منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت هستند. برای انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در بانک صادرات ایران استفاده می‌شود.

پیشینه پژوهش: صمدی و فاخر (۱۳۸۴)، در تحقیقی با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی در شرکت لوله‌سازی اهواز» به بررسی استراتژی‌های مناسب در این صنعت پرداختند. در این تحقیق، ابتدا متغیرهای مختلف محیط خارجی مورد بررسی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود شناسایی شد و با استفاده از ماتریس استراتژی اصلی، موقعیت شرکت در بازار مشخص و استراتژی‌های مناسب شناسایی شدند.

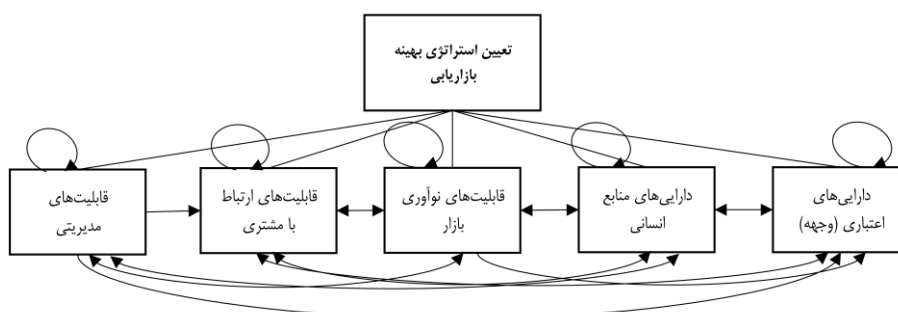
وو و همکاران (۲۰۱۰)، در مطالعه خود سعی در ارائه مدلی به کمک رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره در خصوص تعیین استراتژی بهینه بازاریابی داشته‌اند. در این پژوهش، ۳ استراتژی رقابتی پورتر شامل رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز بازار متناسب با امکانات و منابع در دسترس به عنوان مبنای کار مورد توجه قرار گرفته است. منابع بازاریابی مورد توجه این پژوهش در قالب ۵ عنوان شامل: قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوآوری بازار، دارایی‌های منابع انسانی و دارایی‌های اعتباری هستند. نتایج پژوهش که به کمک روش تحلیل شبکه‌ای و روش ترجیح براساس مشابهت به راه‌حل ایده‌آل مورد ارزیابی قرار گرفته است، مبین این موضوع است که استراتژی تمایز به عنوان برترین استراتژی در صنعت هتلداری شناخته شده است.

محقر و همکاران (۲۰۱۲)، نیز رویکردی ترکیبی متشکل از روش ویکور (VIKOR) و روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) را به منظور بررسی استراتژی بهینه بازاریابی در دستور کار خود قرار داده و سعی در ارائه مدلی نوین در این راستا داشته‌اند. نتایج این پژوهش این واقعیت را آشکار ساخته است که استراتژی تمرکز بازار به عنوان برترین استراتژی در میان دیگر استراتژی‌های ارائه شده در صنعت نساجی شناسایی و انتخاب شده است.

همچنین، لین و همکاران (۲۰۱۰)، در مقاله‌ای با عنوان «بهره‌گیری از متدولوژی‌های تصمیم‌گیری فازی در جهت رسیدن به استراتژی بازاریابی رقابتی»، مدلی را بر پایه روش تصمیم‌گیری AHP فازی ارائه نموده‌اند. آنچه در این تحقیق بیش از سایر تحقیقات مشابه مورد توجه قرار گرفته است، توجه در شناسایی و انتخاب منابع و قابلیت‌های مرتبط با بازار با در نظر

گرفتن رویکرد مبتنی بر منابع است. این تحقیق که صنعت توریسم را به عنوان جامعه هدف خود قرار داده است، استراتژی تمایز را به عنوان مهمترین و تاثیرگذارترین استراتژی مورد ارزیابی و انتخاب قرار داده است.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از دید جمع‌آوری داده‌های پژوهش از نوع توصیفی است؛ زیرا به تشریح وضعیت موجود صنعت بانکداری از منظر کسب مزیت رقابتی و استراتژی‌های رقابتی می‌پردازد. همچنین پژوهش از حیث هدف، کاربردی است؛ زیرا الگوی عام رقابتی پورتر را برای حل مسائل اجرایی و واقعی در صنعت بانکداری برای کسب مزیت رقابتی مورد استفاده قرار داده است و در نهایت با استفاده از ترکیبی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره شامل تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس سعی در ارائه مدلی به منظور انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی دارد. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از خبرگان آشنا با حوزه سیاست‌گذاری و استراتژی‌های بازاریابی در صنعت بانکداری و به طور خاص بانک صادرات هستند.

در این راستا، ۸ نفر از خبرگان در دسترس مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش به منظور تعیین اوزان هر یک از متغیرهای شناسایی شده از رویکرد تحلیل شبکه‌ای و نرم‌افزار Super decision و به منظور تعیین استراتژی بهینه بازاریابی از رویکرد تاپسیس استفاده شده است. برای انجام پژوهش و تحلیل هدف مورد نظر پژوهش، مراحل زیر طی شده است:



شکل ۲. مراحل پژوهش

همچنین برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از دو پرسشنامه بهره‌برداری شده است:

پرسش‌های عمومی: در پرسش‌های عمومی سعی شده است که اطلاعات کافی و جمعیت‌شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری شود. این بخش شامل ۴ سؤال است که در جدول ۱ به آن اشاره شده است:

جدول ۱: آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

| فرآوانی | طیف | نوع توصیف |
|---------|-----------------|---------------|
| ۱ | ۲۰ تا ۳۰ سال | سن |
| ۳ | ۳۱ تا ۴۰ سال | |
| ۴ | ۴۱ تا ۵۰ سال | |
| ۵ | مرد | جنسیت |
| ۳ | زن | |
| ۱ | کارشناسی | تحصیلات |
| ۵ | کارشناسی ارشد | |
| ۲ | دکترا | |
| ۳ | ۵ تا ۱۰ سال | سابقه سازمانی |
| ۵ | بیشتر از ۱۰ سال | |

پرسش‌های تخصصی: این بخش شامل پرسشنامه مرتبط با رویکرد تحلیل شبکه‌ای و تحلیل تاپسیس است که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ارائه شده است. در خصوص تعیین درجه اهمیت هر یک از عوامل شناسایی شده با رویکرد تحلیل شبکه‌ای، پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت تنظیم شد که با اختصاص نمره‌های ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ به گزینه‌های اول تا پنجم، موجب امتیاز هر گزینه شد. به عبارت دیگر، نمره ۱ به معنای اهمیت برابر میان عوامل مورد بررسی و نمره ۵

به معنای بالاترین درجه اهمیت یک عامل به نسبت عامل دیگر در یک مقایسه زوجی است. برای مثال، ابعاد «قابلیت‌های مدیریتی» و «قابلیت‌های نوآوری بازار» به این صورت مقایسه شده‌اند که پرسیده شده است که «اهمیت قابلیت‌های مدیریتی در مقایسه با قابلیت‌های نوآوری بازار به چه میزان است؟». تمامی مقایسات زوجی دیگر نیز بر همین اساس انجام شده است. در ارتباط با اولویت‌بندی استراتژی‌های بازاریابی با رویکرد تاپسیس، هر یک از ۳ استراتژی بازاریابی با توجه به معیارهای شناسایی شده از حیث درجه اهمیت با اختصاص نمره‌ای بین ۱ تا ۵ مورد بررسی قرار گرفته است.

در این تحقیق به منظور بررسی اعتبار و قابلیت اعتماد پرسشنامه، مقدار ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار ضریب اعتبار، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه، ۰/۸۱ محاسبه شد که با توجه به بزرگ‌تر بودن آن از مقدار ۰/۷۰ نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است. مقادیر آلفای کرونباخ برای هر کدام از ابعاد مدل به صورت زیر ارائه شده است.

جدول ۲: مقدار شاخص آلفای کرونباخ برای ابعاد اصلی مدل

| عنوان ابعاد | مقدار شاخص آلفای کرونباخ |
|----------------------------|--------------------------|
| دارایی‌های اعتباری | ۰/۸۴ |
| دارایی‌های منابع انسانی | ۰/۸۵ |
| قابلیت‌های نوآوری در بازار | ۰/۸۲ |
| قابلیت‌های ارتباط با مشتری | ۰/۷۸ |
| قابلیت‌های مدیریتی | ۰/۷۹ |

در این تحقیق دو بخش اصلی روایی، یعنی روایی محتوا^۱ و روایی صوری^۲ مورد تأکید قرار گرفته است. از نظر روایی محتوا، متغیرهای اصلی پرسشنامه، به صورت کامل از مبانی نظری استخراج شده‌اند. از نظر روایی صوری نیز پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق به ۳ نفر فرد خبره با تحصیلات عالی و تجربه چندین ساله در این حوزه ارائه شده و بر طبق نظرات ایشان، برخی اصلاحات در ساختار پرسشنامه ایجاد شده است.

۴. تحلیل یافته‌ها

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط خبرگان و محاسبه نرخ ناسازگاری آن‌ها، با توجه به مناسب بودن نرخ ناسازگاری (کمتر از ۰/۱ بودن)، تمامی پرسشنامه‌های دریافتی در محاسبه‌ها لحاظ شده‌اند. با توجه به این که در روش تحلیل شبکه‌ای باید روابط درونی بین

1. Content validity
2. Face validity

متغیرهای همسطح مورد توجه قرار گیرد، برای تمامی عوامل شناسایی شده ماتریس روابط درونی با توجه به نوع ارتباطات مندرج در شکل ۱ محاسبه شده است. نمونه‌ای از ماتریس روابط درونی عوامل شناسایی شده با تاکید بر ارتباط با مشتری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: ماتریس روابط درونی با تاکید بر قابلیت‌های ارتباط با مشتری

| اوزان | دارایی‌های اعتباری | دارایی‌های منابع انسانی | قابلیت‌های نوآوری بازار | قابلیت‌های ارتباط با مشتری | قابلیت‌های مدیریتی | قابلیت‌های مدیریتی |
|-------|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|
| ۰/۲۷ | ۰/۴۰ | ۴/۳۷ | ۱/۶۸ | ۲/۰۹ | ۱/۰۰ | قابلیت‌های مدیریتی |
| ۰/۱۶ | ۰/۲۷ | ۲/۷۳ | ۱/۲۱ | ۱/۰۰ | ۰/۴۸ | قابلیت‌های ارتباط با مشتری |
| ۰/۱۴ | ۰/۵۱ | ۲/۰۴ | ۱/۰۰ | ۰/۸۲ | ۰/۶۰ | قابلیت‌های نوآوری بازار |
| ۰/۰۶ | ۰/۲۴ | ۱/۰۰ | ۰/۴۹ | ۰/۳۷ | ۰/۲۳ | دارایی‌های منابع انسانی |
| ۰/۳۷ | ۱/۰۰ | ۴/۱۶ | ۱/۹۴ | ۳/۷۰ | ۲/۵۰ | دارایی‌های اعتباری |

در نهایت با توجه به مقایسات زوجی صورت گرفته بر هر یک از ابعاد، جدول نهایی برای وزن دهی و اولویت‌بندی هر یک از ابعاد شناسایی شده در تحقیق به صورت زیر عنوان شده است:

جدول ۴: ماتریس نهایی اوزان ابعاد مدل

| اوزان | دارایی‌های اعتباری | دارایی‌های منابع انسانی | قابلیت‌های نوآوری بازار | قابلیت‌های ارتباط با مشتری | قابلیت‌های مدیریتی | ماتریس نهایی |
|-------|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|
| ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۱۰ | ۰/۲۱ | ۰/۲۷ | ۰/۵۹ | قابلیت‌های مدیریتی |
| ۰/۱۴ | ۰/۱۳ | ۰/۱۸ | ۰/۲۳ | ۰/۱۶ | ۰/۰۰ | قابلیت‌های ارتباط با مشتری |
| ۰/۲۳ | ۰/۱۷ | ۰/۲۳ | ۰/۴۴ | ۰/۱۴ | ۰/۲۰ | قابلیت‌های نوآوری بازار |
| ۰/۱۴ | ۰/۱۳ | ۰/۱۶ | ۰/۱۲ | ۰/۰۶ | ۰/۲۱ | دارایی‌های منابع انسانی |
| ۰/۲۰ | ۰/۲۹ | ۰/۳۳ | ۰/۰۰ | ۰/۳۷ | ۰/۰۰ | دارایی‌های اعتباری |

همانطور که از جدول ۴ نمایان است، بعد قابلیت‌های مدیریتی با ۰/۲۹ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و پس از آن قابلیت‌های نوآوری بازار با ۰/۲۳ در رتبه دوم قرار گرفته است و دارایی‌های اعتباری با ۰/۲۰ رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. همچنین ابعاد قابلیت‌های ارتباط با مشتری و دارایی‌های منابع انسانی نیز هر کدام با ۰/۱۴ در رتبه بعدی قرار گرفته‌اند.

در این بخش، پس از تعیین اوزان هر یک از ابعاد شناسایی شده در مدل، با استفاده از روش تاپسیس سعی در ایجاد یک ماتریس تصمیم‌گیری با توجه به هر یک از استراتژی‌های بازاریابی عنوان شده در مدل تحقیق است. بر همین اساس، روش تاپسیس به دنبال اولویت‌بندی هر یک از استراتژی‌های بازاریابی با توجه به منابع و ابعاد شناسایی شده است. در ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری (داده‌ها) بر اساس میانگین اجماع نظر خبرگان مطابق با ماتریس زیر تشکیل شد:

جدول ۵: ماتریس تصمیم‌گیری نظرات خبرگان (داده‌ها)

| دارایی‌های اعتباری | دارایی‌های منابع انسانی | قابلیت‌های نوآوری بازار | قابلیت‌های ارتباط با مشتری | قابلیت‌های مدیریتی | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|
| ۲/۷۵ | ۲/۱۳ | ۳/۱۳ | ۱/۸۸ | ۴/۱۳ | استراتژی تمایز |
| ۲/۵۰ | ۲/۲۵ | ۲/۸۸ | ۲/۷۵ | ۳/۲۵ | استراتژی تمرکز |
| ۲/۲۵ | ۲/۸۸ | ۲/۶۳ | ۱/۱۳ | ۳/۳۸ | استراتژی رهبری در هزینه |

گام ۱: نرمالیزه کردن (تبدیل ماتریس تصمیم‌گیری موجود به یک ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شده) ماتریس تصمیم‌گیری $X = (x_{ij})_{n \times m}$ با استفاده از معادله زیر:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}, \quad i = 1, \dots, n; \quad j = 1, \dots, m \quad (1)$$

جدول ۶: ماتریس نرمال شده (بی‌مقیاس شده)

| دارایی‌های اعتباری | دارایی‌های منابع انسانی | قابلیت‌های نوآوری بازار | قابلیت‌های ارتباط با مشتری | قابلیت‌های مدیریتی | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|
| ۰/۴۲ | ۰/۳۳ | ۰/۴۸ | ۰/۲۹ | ۰/۶۳ | استراتژی تمایز |
| ۰/۳۸ | ۰/۳۵ | ۰/۴۴ | ۰/۴۲ | ۰/۵۰ | استراتژی تمرکز |
| ۰/۳۵ | ۰/۴۴ | ۰/۴۰ | ۰/۱۷ | ۰/۵۲ | استراتژی رهبری در هزینه |

گام ۲: محاسبه ماتریس تصمیم‌گیری نرمالیزه شده وزن دار $V = (v_{ij})_{n \times m}$ (با مفروض بودن بردار W به عنوان ورودی الگوریتم)

$$v_{ij} = w_j r_{ij}, \quad i = 1, \dots, n; \quad j = 1, \dots, m \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^m w_j = 1$$

و w_j وزن نسبی معیار جی ام می‌باشد.

جدول ۷: اوزان ابعاد یا معیارها (W)

| اوزان | ابعاد |
|-------|----------------------------|
| ۰/۲۹ | قابلیت‌های مدیریتی |
| ۰/۱۴ | قابلیت‌های ارتباط با مشتری |
| ۰/۲۳ | قابلیت‌های نوآوری بازار |
| ۰/۱۴ | دارایی‌های منابع انسانی |
| ۰/۲۰ | دارایی‌های اعتباری |

$$V = (v_{ij})_{n \times m} \quad v_{ij} = w_j r_{ij}$$

جدول ۸: ماتریس نرمال شده وزن دار

| دارایی‌های اعتباری | دارایی‌های منابع انسانی | قابلیت‌های نوآوری بازار | قابلیت‌های ارتباط با مشتری | قابلیت‌های مدیریتی | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|
| ۰/۰۸۳۶ | ۰/۰۴۴۵ | ۰/۱۱۲۶ | ۰/۰۴۰۴ | ۰/۱۸۴۴ | استراتژی تمایز |
| ۰/۰۷۶۰ | ۰/۰۴۷۱ | ۰/۱۰۳۶ | ۰/۰۵۹۳ | ۰/۱۴۵۳ | استراتژی تمرکز |
| ۰/۰۶۸۴ | ۰/۰۶۰۲ | ۰/۰۹۴۶ | ۰/۰۲۴۲ | ۰/۱۵۰۹ | استراتژی رهبری در هزینه |

جدول ۸ نشان‌دهنده اوزان نرمال ماتریس تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی‌های بازاریابی است. مراحل تاپسیس برای راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی به شرح زیر می‌باشد:

گام ۳: مشخص نمودن راه‌حل ایده‌آل مثبت و راه‌حل ایده‌آل منفی:

$$A^* = \{v_1^*, \dots, v_m^*\}$$

$$= \{(\max_j v_{ij} | j \in \Omega_b), (\min_j v_{ij} | j \in \Omega_c)\} \quad (3)$$

$$A^- = \{v_1^-, \dots, v_m^-\}$$

$$= \{(\min_j v_{ij} | j \in \Omega_b), (\max_j v_{ij} | j \in \Omega_c)\} \quad (4)$$

Ω_b مجموعه معیارهای با جنبه مثبت (سود) و Ω_c مجموعه معیارهای با جنبه منفی (هزینه) هستند.

با استفاده از روش تاپسیس و و اوزان ابعاد حاصل شده از مدل قبلی، جواب ایده‌آل مثبت (A^*) و منفی (A^-) محاسبه شدند.

جدول ۹: پاسخ‌های ایده‌آل مثبت و منفی

| دارایی‌های اعتباری | دارایی‌های منابع انسانی | قابلیت‌های نوآوری بازار | قابلیت‌های ارتباط با مشتری | قابلیت‌های مدیریتی | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|
| ۰/۰۸۳۵۶ | ۰/۰۶۰۲۱ | ۰/۱۱۲۶۴ | ۰/۰۵۹۲۵ | ۰/۱۸۴۳۹ | جواب ایده‌آل مثبت (A^*) |
| ۰/۰۶۸۳۷ | ۰/۰۴۴۵۰ | ۰/۰۹۴۶۲ | ۰/۰۲۴۲۴ | ۰/۱۴۵۲۸ | جواب ایده‌آل منفی (A^-) |

گام ۴: محاسبه فواصل اقلیدسی هر یک از گزینه‌ها از پاسخ ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی:

$$D_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^*)^2}, \quad i = 1, \dots, n \quad (5)$$

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad i = 1, \dots, n \quad (6)$$

در ادامه، فاصله اقلیدسی هر یک از گزینه‌ها از جواب ایده‌آل مثبت (A^*) و منفی (A^-) محاسبه شدند.

جدول ۱۰: فواصل اقلیدسی هر یک از گزینه‌ها از پاسخ ایده‌آل مثبت و منفی

| D_i^- | D_i^* | شاخص‌های ارزیابی |
|---------|---------|-------------------------|
| ۰/۰۸۸۵ | ۰/۰۳۴۶ | استراتژی تمایز |
| ۰/۰۵۴۲ | ۰/۰۶۸۸ | استراتژی تمرکز |
| ۰/۰۲۱۳ | ۰/۱۰۱۸ | استراتژی رهبری هزینه‌ها |

گام ۵: مشخص نمودن نزدیکی نسبی هر یک از گزینه‌ها به جواب ایده‌آل. نزدیکی نسبی گزینه A_i به A^* به صورت زیر مشخص می‌شود:

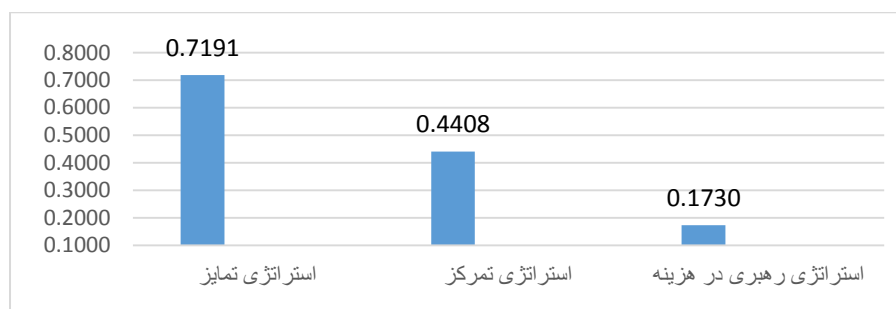
نزدیکی به جواب ایده‌آل نیز بر اساس فرمول فوق تعیین شد که در پایان، مقادیر هر یک از گزینه‌ها برای رتبه‌بندی نهایی در جدول ۱۱ و شکل ۳ نشان داده شده است.

$$FC_i = \frac{D_i^-}{D_i^* + D_i^-}, \quad i = 1, \dots, n \quad (7)$$

جدول ۱۱: نتایج محاسبه نهایی

| شاخص‌های ارزیابی | D_i^* | D_i^- | FC_i |
|-------------------------|---------|---------|--------|
| استراتژی تمایز | ۰/۰۳۴۶ | ۰/۰۸۸۵ | ۰/۷۱۹۱ |
| استراتژی تمرکز | ۰/۰۶۸۸ | ۰/۰۵۴۲ | ۰/۴۴۰۸ |
| استراتژی رهبری در هزینه | ۰/۱۰۱۸ | ۰/۰۲۱۳ | ۰/۱۷۳۰ |

با توجه به جدول ۱۱، استراتژی تمایز در درجه اول اهمیت قرار گرفته است و استراتژی تمرکز و استراتژی رهبری هزینه‌ها به ترتیب در درجات بعدی اهمیت جای گرفته‌اند.



شکل ۳: رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی منابع کلیدی بازاریابی و تعیین استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت بانکی است. بدین منظور، ۵ عامل کلیدی در قالب منابع بازاریابی شامل قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های نوآوری در بازار، قابلیت‌های ارتباط با مشتری، دارایی منابع انسانی و دارایی اعتباری مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. همچنین در خصوص استراتژی بازاریابی، ۳ استراتژی پورتر شامل رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز به‌عنوان مبنای پژوهش مورد تاکید قرار گرفته‌اند. در این پژوهش از رویکرد تحلیل شبکه‌ای به منظور اولویت‌بندی منابع بازاریابی و همچنین روش تاپسیس به‌منظور انتخاب استراتژی بهینه با توجه به منابع بازاریابی بهره گرفته شده است. در ادامه، برخی نتایج کلیدی حاصل از نتایج پژوهش ارائه شده است:

از میان مهمترین عوامل مورد بحث در این پژوهش به‌منظور انتخاب و تعیین استراتژی بهینه بازاریابی، قابلیت‌های مدیریتی دارای بیشترین اهمیت از دیدگاه خبرگان این پژوهش بوده است. بدین معنا که آنچه بیشتر مورد توجه خبرگان در حوزه بانکداری قرار دارد، تمرکز بر محیط داخلی سازمان و قابلیت‌های مدیریت درونی بانک است تا تمرکز بر محیط بیرونی.

در ضمن، موضوع نوآوری بازار نیز در درجه دوم اهمیت قرار گرفته است. در این رابطه می‌توان این‌گونه استدلال نمود که با توجه به بازار رقابتی شدید میان بانک‌ها و موسسه‌های مالی و اعتباری، از دیدگاه خبرگان تمرکز بر ایجاد نوآوری برای افزایش ارزش برای مشتریان در درجه بالایی از اهمیت قرار دارد و بانک باید نسبت به نوآوری توجه بیشتری داشته باشد.

به علاوه، دارایی‌های اعتباری (شهرت) به‌عنوان سومین عامل اهمیت از دیدگاه کارشناسان مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این بخش دارایی‌های اعتباری بر برند و درجه اهمیت و اعتبار آن از دیدگاه مشتریان تمرکز دارد. به عبارت دیگر، نتایج بیانگر این موضوع است که با توجه به زمان مورد نیاز برای توسعه دارایی‌های اعتباری برای مشتریان و همچنین ایجاد یک موقعیت رقابتی در مقایسه با سایر رقبا، این عامل در درجه سوم اهمیت در میان سایر عوامل در خصوص انتخاب استراتژی بهینه قرار دارد. به همین صورت موضوعات دارایی‌های منابع انسانی و مدیریت ارتباط با مشتری با درجه اهمیت برابر در مکان بعدی قرار گرفته‌اند. یکی از نکات جالب توجه در این پژوهش این نکته است که پاسخ‌های دریافتی از خبرگان تا حدودی بیانگر این واقعیت است که تمرکز بر منابع انسانی داخل سازمان همانند تمرکز بر موضوع مشتری‌مداری، حائز اهمیت است و هیچ‌کدام ارجحیتی به نسبت دیگری ندارند. به عبارت دیگر، هر دو عامل مذکور در انتخاب استراتژی بهینه تأثیری همسان بر جای می‌گذارند.

نتایج حاصل از اعمال روش تاپسیس نشان می‌دهد که استراتژی تمایز در مرحله اول اهمیت جای گرفته است. براساس نتایج می‌توان این‌گونه استدلال نمود که تمایز در صنعت بانکداری به‌عنوان یک اصل به منظور ربودن گوی رقابت در قبال سایر رقبا شناخته شده است. برای همین بانک‌ها سعی در ارائه خدمات و سطح خدمت متفاوت به نسبت سایر رقبا در بازار رقابتی صنعت بانکداری داشته تا از این طریق بتوانند علاوه بر حفظ مشتریان فعلی خود، بخشی از مشتریان سایر رقبا را نیز به سمت خود جلب نمایند. به همین علت، چندان دور از ذهن نیست که این استراتژی به‌عنوان با اهمیت‌ترین نوع در میان سایر استراتژی‌های عنوان شده مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفته است.

نتایج حاصل از اعمال روش تاپسیس نشان می‌دهد که استراتژی تمرکز در مرحله دوم اهمیت قرار گرفته است. براساس نتایج، بانک نیازمند این موضوع است که بازار هدف مشتریان خود را تفکیک نماید. به بیان ساده، بانک با در نظر گرفتن رویکرد استراتژی تمرکز تلاش می‌نماید که مشتریان خود را در قالب گروه‌های مختلف بخش‌بندی نماید. برای مثال، سازمان می‌تواند مشتریان را براساس اطلاعات دموگرافیک از جمله جمعیت جوان یا پیر و همچنین نوع جنسیت افراد طبقه‌بندی نموده و استراتژی‌های متناسب با هر یک از زیر جوامع را پایه‌ریزی نماید.

همچنین می‌توان با استفاده از بررسی و تحلیل اطلاعات به کمک بهره‌گیری از رویکردهای داده کاوی، جامعه مشتریان را در قالب گروه‌های وفادار و گروه‌های عادی طبقه‌بندی نمود و بر این اساس برای هر یک از گروه مشتریان شناسایی شده استراتژی‌های مختلفی را برای ارتقای ارزش ایجاد شده از نگاه مشتریان را برنامه‌ریزی نمود.

منابع

۱. پورتر، مایکل. (۱۳۹۱). **استراتژی رقابتی تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا**، چاپ چهارم، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲. خسروی، مجتبی (۱۳۸۸). شناسایی استراتژی‌های شرکت‌های بیمه و رابطه آن با عملکرد سازمانی، پایان نامه دانشجویی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. صمدی، منصور. فاخر، اسلام (۱۳۸۴). «برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز)». دانشگاه شاهد.
۴. علی‌آبادی، عباس. آقاجانی حسنعلی. غلامی رمضان (۱۳۹۰). «شناسایی مشتریان هدف برای به کارگیری استراتژی بازاریابی در بانک با استفاده از رویکردهای فازی و داده کاوی»، کنفرانس بین‌المللی خدمات مالی.
۵. مظفری مهر. پریسا (۱۳۸۸). بررسی استراتژی بازاریابی در مدیریت شعب بانک کشاورزی استان قزوین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
۶. ونوس، داور، صفاییان، میترا. (۱۳۸۳). **روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک‌های ایرانی**. انتشارات نگاه دانش، تهران. ۵۶-۷۸.
7. Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market-driven Organizations". **Journal of Marketing**, 58: 37-52.
8. Green, W. K., Whitten, D. & Inman, A. R. (2012). "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance", **Industrial Marketing Management**, 41(6): 1008-1018.
9. Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W., Fahy, J., (2005). "The performance impact of marketing resources", **Journal of Business Research**, 58: 18-27
10. Kim, Young Ae. Song, HeeSeok. Kim, Sounghie (2009). "A new marketing strategy map for direct marketing". **Knowledge-Based Systems**, 22: 327-335
- Lin. Chin-Tsai. (2009). Using Fuzzy AHP 11. to Determinate the Marketing Strategy for the Private Hotels in Taiwan". pp. 1-17.
12. Mohaghar, A., Fathi, M. R., Zarchi, M. K., & Omidian, A. (2012). "A combined VIKOR-fuzzy AHP approach to marketing strategy selection". **Business Management and Strategy**, 3(1): 13-27.
13. Nandakumar, M.K., Ghobadian, Abby., & O'Regan, Nicholas., (2011). "Generic strategies and performance evidence from manufacturing firms", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(3).
14. Salavou, H., & Halikias, J. (2009). "Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage". **European Business Review**, 21(2).
15. Salavou, H., (2010). "Strategy types of service firms: evidence from Greece", **Management Decision**, 48(7).
16. Wu, C.S., Lin, C.T., Lee, C., Optimal marketing strategy (2010). "A decision-Making with ANP and TOPSIS, int.j". **Production Economics**, 127: 190-196.