



بررسی اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر با استفاده از رویکرد ترکیبی BSC-FAHP

محمد رجبی؛ غلامرضا سلیمانی^۲

۱- گروه MBA، دانشکده علوم و فناوریهای نوین، واحد علوم دارویی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲- استادیار گروه MBA، دانشکده علوم و فناوریهای نوین، واحد علوم دارویی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
*نویسنده مسئول : m3_rajabi@hotmail.com

خلاصه :

موضوع تحقیق بررسی اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر با استفاده از رویکرد ترکیبی BSC-FAHP است و هدف آن، شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر از دیدگاه چهار منظر کارت امتیازی متوازن (BSC) (ابعاد چهارگانه مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، رشد و یادگیری و مالی) و تعیین اولویت این عوامل توسط روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) می باشد. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت پیمایشی است. روش تحقیق مبتنی بر روش دلفی فازی^۴ می باشد. روایی محتوایی تحقیق با بهره از نظر خبرگان و صاحب نظران حاصل شده است و روش دلفی فازی فاقد پایایی می باشد. براساس یافته های بدست آمده، بعد مشتری از اولویت اول، بعد مالی از اولویت دوم، بعد فرآیندهای داخلی کسب و کار از اولویت سوم و بعد رشد و یادگیری از اولویت چهارم برخوردار است.

کلمات کلیدی : استراتژیهای بازاریابی، صنعت چاپ و نشر، کارت امتیازی متوازن، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، دلفی فازی

۱. مقدمه

هدف تحقیق، شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر از دیدگاه چهار منظر کارت امتیازی متوازن (ابعاد چهارگانه مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، رشد و یادگیری و مالی) و تعیین اولویت این عوامل توسط روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) می باشد. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر

¹ Email : m3_rajabi@hotmail.com، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ام. بی. ای. گرایش بازاریابی

² Email : gh_soleimani2006@yahoo.com، استادیار و عضو هیات علمی گروه ام. بی. ای.

³ Balanced Scorecard – Fuzzy Analytical Hierarchy Process

⁴ Fuzzy Delphi



ماهیت پیمایشی است. با توجه به اینکه الگوی تحقیق و معیارهای استخراج شده از مبانی نظری و داده های اولیه و داده های ثانویه، از طریق نظرسنجی از خبرگان مورد بررسی و تأیید نهایی قرار گرفته اند، بنابراین روش تحقیق مبتنی بر روش دلفی فازی می باشد و برای شناسایی عوامل و شاخصهای نهایی در دو مرحله متوالی از اجماع نظر نهایی ۳۲ نفر از خبرگان استفاده شد. جامعه آماری تحقیق بصورت هدفمند از میان مدیران ارشد و میانی و کارکنان انتشارات مبلغان و خبرگان و صاحبان حوزه صنعت نشر شامل ۱۰۰ نفر و نمونه آماری به روش تصادفی ساده به اندازه ۳۵ نمونه از جامعه آماری انتخاب شد. در تحلیل انجام شده، پس از استخراج شاخصهای نهایی توسط روش دلفی فازی، رتبه بندی شاخصهای نهایی توسط روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی بدست آمد. روایی محتوایی تحقیق با بهره از نظر خبرگان و صاحبان حاصل شد و روش دلفی فازی فاقد پایایی می باشد.

براساس یافته های بدست آمده، بعد مشتری از اولویت اول، بعد مالی از اولویت دوم، بعد فرآیندهای داخلی کسب و کار از اولویت سوم و بعد رشد و یادگیری از اولویت چهارم برخوردار است. در بین ۱۰ شاخص با بالاترین اولویت، ۵ شاخص متعلق به بعد مشتری و ۵ شاخص متعلق به بعد مالی می باشند که بیانگر اهمیت بالا و نقش تاثیرگذار این دو بعد در استراتژیهای بازاریابی صنعت چاپ و نشر برای تمامی سازمانهای فعال در این حوزه، صرفنظر از سابقه یا برندی که دارند می باشد. شاخصهای کلیدی اثرگذار در هر بازار و صنعت را می توان بکمک روش مطالعات میدانی و نظرسنجی که در این پژوهش بکار گرفته شده است از میان مجموعه شاخصهای اولیه، منطبق و سازگار با آن بازار و صنعت گزینش نمود.

براساس بررسی های انجام شده، تاکنون پژوهشی در ایران با این موضوع بطور عام و نیز با مطالعه موردی بطور خاص انجام نشده است، بنابراین بر این اساس و با توجه به اینکه تحقیق از رویکرد قدرتمند و ترکیب BSC-FAHP بعنوان مناسب ترین مدل بهره گرفته است، پژوهش دارای نوآوری می باشد.

۲. بیان مساله و ضرورت تحقیق

صنعت چاپ و نشر و بازار آن از زمان ظهورش در قرن ۱۴ میلادی تاکنون شاهد تغییرات و تحولات بسیار بوده و با توجه به نقش تعیین کننده و محوری که بر علم و دانش بشر داشته، رسالت خطیر ارتقای علم و آگاهی رسانی به جامعه را انجام داده و تاثیرات بسیار زیادی را از جامعه، اقتصاد، فرهنگ، تاریخ و صنایع دیگر گرفته و بر آنها نیز تاثیرات فراوان گذاشته است و به همین دلیل است که رشد و شکوفایی این صنعت می تواند تاثیرات قابل توجه مثبت و چند وجهی بر جامعه و شئون اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و حتی سلامت آن بگذارد. البته صنعت چاپ و نشر برخلاف بسیاری از صنایع دیگر که تاثیرات فراوانی از پدیده جهانی سازی در حوزه های تولید، بازاریابی، مدیریت و ... گرفته اند، تاثیر چندانی از این پدیده نگرفته است.

صنعت چاپ و نشر در ایران که قدمتی حدود یک قرن دارد، صنعتی مادر، سنتی و مهم محسوب می شود که البته با توجه به دیدگاه سنتی و نحوه اداره سنتی و بیشتر خانوادگی که نسبت به این صنعت و بازار آن در ایران وجود دارد، فناوریها و



ابزارهای مدرن و صنعت دیجیتال در ایران نیز همانند برخی کشورها نتوانسته است تاثیرات چندانی در حوزه های تولید، بازاریابی، مدیریت و ... در این صنعت بگذارند و این ویژگی را به همراه عدم توان رقابت در این صنعت با تولید کنندگان جهانی بلحاظ فنی و ساختاری، حمایت ضعیف و توجه ناکافی دولت به این صنعت و بازار و اقتصاد آن و پذیرفته نشدن قانون کپی رایت در ایران می توان از عوامل اصلی عدم توسعه و مشکلات دیرین این صنعت برشمرد که ضروری است جامعه ایرانی با تکیه بر پشتوانه فرهنگ غنی خود، قابلیتها و تواناییهای بومی و برنامه ریزی مدون بر معضلات فوق غلبه کند.

انتشارات مبلغان با توجه به تغییرات و تحولات صنعت چاپ و نشر و ثابت ماندن روند رشد خود در دو سال اخیر، تدوین استراتژیهای بازاریابی و کسب و کار در این صنعت و بررسی اثربخشی آنها بمنظور تداوم روند رشد و پیشرفت خود را یک ضرورت حیاتی و انکار ناپذیر دانست.

سوال اصلی تحقیق (مساله تحقیق):

عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان کدامند؟

سوالات فرعی تحقیق :

- ۱- عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر مالی کدامند؟
- ۲- عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار کدامند؟
- ۳- عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر مشتری کدامند؟
- ۴- عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر رشد و یادگیری کدامند؟

اهداف تحقیق :

هدف اصلی : شناخت عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان
اهداف فرعی :

- ۱- تعیین عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر مالی
- ۲- تعیین عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار
- ۳- تعیین عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر مشتری
- ۴- تعیین عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر در انتشارات مبلغان از منظر رشد و یادگیری



نوع تحقیق، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است و فاقد فرضیه (آزمون فرض) می باشد. متغیرهای تحقیق عبارتند از: استراتژیهای بازاریابی، اثربخشی و کارت امتیازی متوازن.

۳. تعریف متغیرها

استراتژیهای بازاریابی: سه سطح مهم استراتژی در سازمانها عبارتند از: (۱) استراتژی بنگاه یا شرکت، (۲) استراتژی تجاری یا واحد کسب و کار استراتژیک و (۳) استراتژی وظیفه ای یا کارکردی. استراتژی بازاریابی یک استراتژی وظیفه ای است که به اقدامات و وظایف خاص در درون یک کسب و کار محدود و هدف آن ارائه تاکتیک هایی جهت دستیابی به اهداف کسب و کار و رقابت است [۱].

اثربخشی: اثربخشی مفهومی کلی دارد و عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به اهداف موردنظر خود نائل می آید و بنابراین برای سنجش این مفهوم کیفی، میزان تطابق اهداف از قبل پیش بینی شده و اهداف کسب شده اندازه گیری و بررسی می شود [۲].

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن، مدل و ابزاری جامع، قابل اعتماد، مهم و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان است که می تواند کارایی و اثربخشی استراتژیهای سازمان، از جمله استراتژیهای بازاریابی را بیشینه کند [۳]. معیارهای کارت امتیازی متوازن در عملکرد سازمانی از چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری تشکیل شده است که برترتیب در ارتباط با چهار وظیفه حسابداری و مالی، بازاریابی، زنجیره ارزش و منابع انسانی می باشند. هر یک از این منظرها، کنترلرهای پس از عمل مخصوص به خود را دارد که به خواسته های یک گروه از ذینفعان سازمان مربوط می شود [۴].

۴. ادبیات و مبانی نظری

۴-۱. استراتژیهای بازاریابی

بیشتر سازمانها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژیهای مرتبط استفاده می کنند که هر یک در سطح مختلفی از سازمان طراحی می شوند، این سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمانهای بزرگ چند محصوله عبارتند از: (۱) استراتژی بنگاه یا شرکت، (۲) استراتژی تجاری یا واحد کسب و کار استراتژیک و (۳) استراتژی وظیفه ای یا کارکردی. در شرکتهای کوچک که تنها دارای یک خانواده محصول هستند یا شرکتهای تازه تاسیس که توسط یک یا چند فرد کارآفرین ایجاد شده اند، استراتژیهای سطح بنگاه و تجاری در یکدیگر تلفیق می شوند. یک استراتژی خوب طراحی شده که از پنج جزء قلمرو، اهداف کلی و اهداف عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی و هم افزایی تشکیل می شود، می تواند تاثیر زیادی بر عملکرد بگذارد. استراتژیها در تمام این سه سطح حاوی پنج جزء هستند، اما به دلیل اینکه هر استراتژی به درد هدفی خاص می خورد، هر یک بر مجموعه ای از مسائل تاکید می کند. سیاستها و تصمیم



های مربوط به قلمرو سازمان و تخصیص منابع آن در بخشها یا واحدهای فعالیت در کانون توجه استراتژی بنگاه قرار دارند [۵].

پرسشهای اساسی در این سطح عبارتند از: به چه فعالیت (هایی) مشغول هستیم؟ به چه فعالیتهایی می باید بپردازیم؟ به هر یک از این فعالیتهای و برای تحقق اهداف آرمانی و عملیاتی کل سازمان، چه سهمی از کل منابع را می باید تخصیص بدهیم؟ [۵]

استراتژی بازاریابی باید چند وجهی و واقع بینانه باشد و بطور مداوم اجرا شود تا موفق باشد. هدف نهایی استراتژی بازاریابی، رشد و توسعه کسب و کار، افزایش آگاهی برند و برقراری اعتماد و ایجاد وفاداری در مشتریان فعلی است [۶].

تدوین استراتژیهای بازاریابی شامل تعیین بازار هدف، مشخص کردن استراتژی بازار و توسعه برنامه های تاکتیکی برای عناصر آمیخته بازاریابی (4p) است. سازمان براساس نقاط قوت و ضعف و شایستگیهای اصلی باید ارزیابی کند چه اقداماتی انجام دهد که بهتر از رقیب باشد و باعث مزیتی متمایز شود. مزیت متمایز رامی توان در سه حوزه یافت که منابع مزیت متمایز نامیده می- شوند و سازمانها معمولاً "با تمرکز بر یک یا چند منبع می توانند از این مزیت رقابتی استفاده کنند: (۱) محصول، (۲) بازار و (۳) هزینه [۷].

استراتژی بازاریابی بهترین رویکرد برای آشکارشدن مفاهیم استراتژی و بازاریابی استراتژیک و تفاسیر متعدد ادبیات علمی در این حوزه است. با بررسی استراتژی بازاریابی و استراتژی کسب و کار، اقدامات، فعالیتهای رفتارهای بازاریابی مشخص می شوند [۷].

پیشرفت استراتژی بازاریابی بعنوان حوزه ای مطالعاتی از تعدادی از کارهای مفهومی اصلی و مشارکتهای تجربی در طول ۴ دهه گذشته بهره مند شده است [۵].

سازمانها باید در تدوین استراتژی بازاریابی خود، مواردی چون تعیین قلمرو مشخص برای بازار- محصول، تعیین اهداف کمی و کیفی برای بازار-محصول، تخصیص بهینه منابع میان فعالیتهای بازاریابی، تعیین منابع مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی را مدنظر قرار دهند. توسعه استراتژیهای بازاریابی شامل موارد زیر است: (۱) انتخاب بازارهای هدف، (۲) ارزیابی استراتژیهای بازاریابی رقبا و (۳) تعیین استراتژیهای آمیخته بازاریابی [۱].

باتوجه به نقش مدیریت استراتژیک در پاسخگویی بهنگام به تغییرات و چالشها در شرایط کنونی فضای کسب و کار و اهمیت معیارهای کمی و کیفی و مالی و غیرمالی، بررسی، تدوین، طراحی و بازنگری استراتژیهای بازاریابی و کسب و کار ضروری بنظر می رسد [۸].

⁵ Product – Place – Price – Promotion



۲-۴. صنعت چاپ و نشر

صنعت چاپ و نشر با قدمتی طولانی، قرن‌ها کسب و کار اصلی کشورها محسوب می شده است و طیف گسترده ای از امور چاپ و نشر و توزیع به شیوه های مختلف را پوشش می دهد و محصولاتش تنوع قابل ملاحظه ای دارد مانند کتاب، مجله، روزنامه و ... [۹].

صنعت چاپ و نشر در ایران و جهان یکی از صنایع بالغ، قدیمی و ریشه دار است که با ظهور نخستین نشانه های صنعتی شدن در ایران، در یک قرن گذشته وارد کشور شده است. این صنعت از دیرباز در ایران به شکل سنتی و خانوادگی اداره می شد و به همین علت، برخی نمادهای صنعت مدرن نتوانسته، یا به سختی توانسته است در این صنعت رخنه کند. اصلی ترین مشکل و معضلی که هم اکنون این صنعت مادر در ایران با آن مواجه است نگاه سنتی و همچنین نگاه اداری به آن و نیز ارتباط ضعیفش با دانشگاه و مدارس است. بدین معنی که دیدگاه استراتژیک جامع و همه جانبه در این زمینه وجود ندارد. بنابراین نیاز به نوعی تفکر استراتژیک در متولیان و نیروی انسانی دخیل در این صنعت به شدت احساس می شود تا از قائم به فرد بودن و نحوه اداره و مدیریت سنتی خارج شود. عوامل اصلی تاثیرگذار در بازار نشر جهان عبارتند از: وضعیت اقتصادی، الگوهای سبک زندگی، رشد جمعیت، قدرت خرید، تنوع نژادی و اختلاف سن، استانداردهای آموزش و تجارت خارجی [۹].

عوامل اصلی تاثیرگذار در بازار چاپ و نشر در هر کشور عبارتند از: روندهای کلان (جمعیت شناختی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانونی، تکنولوژیکی، فیزیکی)، نرخ رشد و اندازه بازار، رفتار و نیازهای مشتری. بعلاوه عوامل موقعیت (مزیت) رقابتی نیز در صنعت تاثیرگذار هستند که از جمله می توان جذابیت صنعت، فرصتهای کسب مزیت رقابتی و منابع و قابلیت‌های سازمانها و شرکتهای فعال در صنعت را نام برد [۱۰].

نتایج تحقیقات و مطالعات مختلف نشان داده است که نشریات چاپی در کل جهان، به جز در موارد خیلی محدود با کاهش مخاطب همراه بوده است. اما نکته مهم و قابل توجه این است که فعالیتها و اقدامات ناشران معتبر جهان در حوزه بازاریابی، ارتباط با مشتریان و خدمات پس از فروش همانند زمینه های متعدد طراحی، تولید و ویرایش کتاب بسیار خوب، باکیفیت و با برنامه ریزی مدون بوده که ضروری است در ایران نیز ناشران در تمامی این زمینه ها اهتمام ویژه داشته باشند تا مخاطب بیشتری را جذب نمایند و منجر به رونق و شکوفایی صنعت شوند [۹].

۳-۴. کارت امتیازی متوازن

در جهان رقابتی امروز، بسیاری از شرکتهای تولیدی و خدماتی، ناگزیر شده اند به رویکردهای جدید مدیریتی رو بیاورند. از جمله این رویکردها، می توان به روشهای جدید ارزیابی عملکرد اشاره کرد که نقش مهمی در بهبود عملکرد یک سازمان دارند. ارزیابی عملکرد سازمانها و تاثیر دادن نتایج حاصل از آن در چگونگی انجام کارها در جهت بهبود عملکرد، از ضروریات مدیریت کارا و اثربخش می باشد [۴].



ارزیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد است که در گذشته بیشتر از طریق بکارگیری شاخصهای مالی اجرا شده است. پایش عملکرد و به طور کلی تر مدیریت عملکرد، فرآیندی است که به کمک آن می توان درخصوص چگونگی اثربخشی امور سازمانی برای دستیابی به موفقیت و ارتقای نقاط قوت و اصلاح یا حذف نقاط ضعف، اطلاعات مفید و سودمندی بدست آورد. مدیریت عملکرد از مهمترین راهکارهای ارتقای اثربخش سازمان محسوب می گردد و از حساسیت بالایی برخوردار می باشد. یکی از مدلهای کارا، اثربخش و مناسب در این زمینه، مدل کارت امتیازی متوازن است که با دیدی وسیع و کلان به بررسی متوازن و متعادل تمامی ابعاد سازمانی می پردازد و با توجهی که به همه داراییهای مشهود و نامشهود سازمان دارد بعنوان ابزاری جامع برای ارزیابی سازمانها در ابعاد مختلف سازمانی بکار می رود. تاکنون پژوهشهای متعددی در زمینه طراحی مدلی با ساختار ارزیابی عملکرد انجام و روشهای متعددی پیشنهاد شده که تمامی این پژوهشها منجر به ارائه نظام های ارزیابی و سنجش عملکرد گردیده است. علت نامگذاری کارت امتیازی متوازن به این نام، قابلیت است که آن در تخصیص ارزشی متوازن به داراییهای مشهود و نامشهود سازمان می دهد. در ترازنامه های سنتی، فقط به داراییهای مشهود سازمان مانند مواد خام، زمین، ماشین آلات و غیره پرداخته می شد که این امر، یعنی توجه صرف به داراییهای مشهود، تنها برای سازمانهای عصر صنعتی مثرثمر بود. اما سازمانهای عصر جدید، برای موفقیت خود باید به داراییهایی فراتر از داراییهای مشهود خود توجه کنند که این همان داراییهای نامشهود است [۱۱].

کارت امتیازی متوازن، چهارچوبی را برای اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر ارائه می دهد: (۱) منظر مالی، (۲) منظر مشتری، (۳) منظر فرآیندهای داخلی و (۴) منظر رشد و یادگیری. هر یک از این منظرها، کنترلهای پس از عمل مخصوص خود را دارد که به خواسته های یک گروه از ذینفعان یک سازمان مربوط می شود و با توجه به تنوع خواسته های ذینفعان سازمان، این چهارچوب ابزاری مناسب بمنظور کنترل سازمان در راستای آرمانهای تمام ذینفعان آن است. البته کارت امتیازی متوازن تنها یک سیستم اندازه گیری عملکرد مالی و غیر مالی نیست، بلکه علاوه بر آن، ساز و کار برای انتقال استراتژیهای سازمان به برنامه های عملیاتی در سطوح مختلف سازمانی می باشد [۱۲].

۴-۴. تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره فازی

تصمیم گیری با معیارهای چندگانه مبحثی است که به فرآیند تصمیم گیری در حضور معیارهای متفاوت و بعضاً متناقض با یکدیگر می پردازد. (کلوسن و برایان، ۱۹۸۹). تصمیم گیری شامل بیان درست اهداف، تعیین راه حل های مختلف و ممکن، ارزیابی امکان پذیری آنها، ارزیابی عواقب و نتایج ناشی از اجرای هر یک از راه حل ها و بالاخره انتخاب و اجرای آن می باشد. کیفیت مدیریت اساساً تابع کیفیت تصمیم گیری است، زیرا کیفیت طرح و برنامه ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردی و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها بدست می آید همگی تابع کیفیت تصمیم گیری است که مدیر اتخاذ می نماید. در اکثر موارد، تصمیم گیری ها زمانی مطلوب و مورد رضایت تصمیم گیرنده است که تصمیم گیری بر اساس چندین معیار مورد بررسی قرار گرفته باشد. معیارها ممکن است کمی یا کیفی باشند. در روشهای تصمیم گیری چندمعیاره به جای استفاده از یک معیار، سنجش بهینگی از چند معیار سنجش استفاده می شود [۱۳].

⁶ Multi-Criteria Decision Making (MCDM)

⁷ Colson & De Bruyn

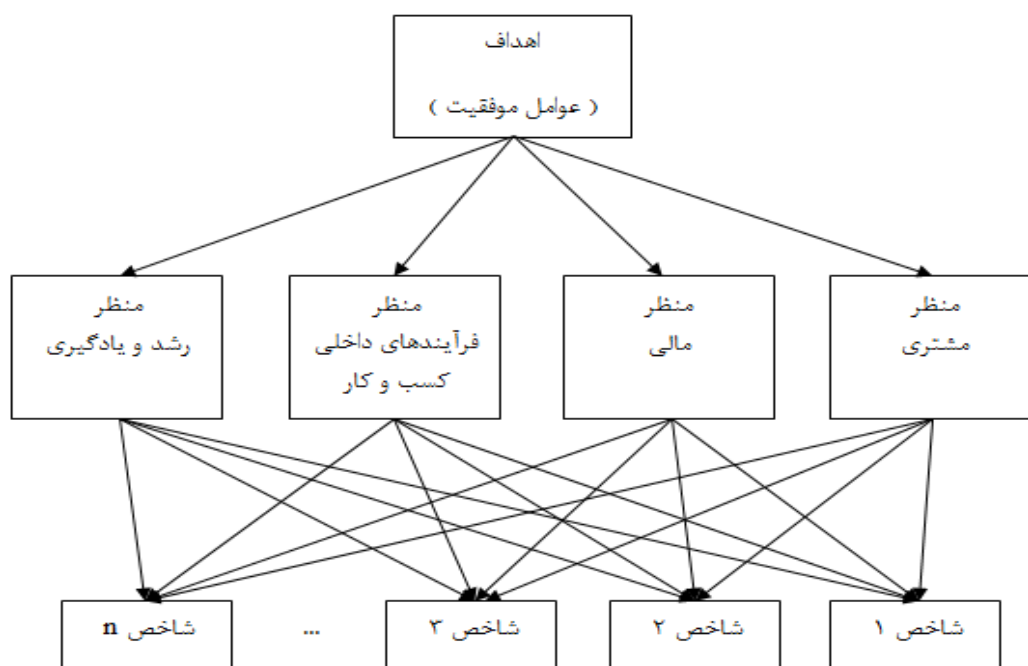


فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) از جمله تکنیک های تصمیم گیری شناخته شده می باشد. از آنجا که معیارهای استخراج شده از نظر اساتید دارای اهمیت یکسانی نیستند، از روش AHP جهت وزن دهی معیارها استفاده می گردد.

۵. روش پژوهش

نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است. با توجه به اینکه الگوی تحقیق و معیارهای استخراج شده از مبانی نظری و داده های اولیه و داده های ثانویه، از طریق نظرسنجی از خبرگان مورد بررسی و تأیید نهایی قرار گرفته اند، بنابراین روش تحقیق مبتنی بر روش دلفی فازی می باشد و برای شناسایی عوامل و شاخصهای نهایی در دو مرحله متوالی از اجماع نظر نهایی ۳۲ نفر از خبرگان استفاده شد. جامعه آماری تحقیق بصورت هدفمند از میان مدیران ارشد و میانی و کارکنان انتشارات مبلغان و خبرگان و صاحبان حوزه صنعت نشر شامل ۱۰۰ نفر و نمونه آماری به روش تصادفی ساده به اندازه ۳۵ نمونه از جامعه آماری انتخاب شد. در تحلیل انجام شده، پس از استخراج شاخصهای نهایی توسط روش دلفی فازی، رتبه بندی شاخصهای نهایی توسط روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی بدست آمد. روش تحقیق فاقد فرضیه (آزمون فرض) می باشد. روایی محتوایی تحقیق با بهره از نظر خبرگان و صاحبان حوزه حاصل شد. روش دلفی فازی فاقد پایایی است.

مدل مفهومی تحقیق براساس درخت سلسله مراتبی AHP و مطابق شکل ۱ می باشد که مشتمل بر سه سطح است، در بالاترین سطح، اهداف قرار دارند، در سطح بعدی، معیارها در چهار منظر یا دیدگاه مالی، فرآیندهای داخلی، کسب و کار، مشتری و رشد و یادگیری قرار دارند. زیرمعیارها، شاخصها یا گزینه های چهار منظر قرار دارند.



شکل ۱: مدل مفهومی براساس درخت سلسله مراتبی AHP



۶. تحلیل داده ها

۶-۱. شناسایی معیارها و زیرمعیارهای نهایی

در گام نخست، شاخصهای اولیه شناسایی و انتخاب شدند. از آنجا که ارزیابی اثربخشی استراتژیهای بازاریابی بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن انجام شده است در اولین مرحله با مرور ادبیات موضوع و تحقیقات انجام شد و تعداد زیادی شاخص از ادبیات موضوع استخراج گردید. با نظرسنجی اولیه از اساتید، کارشناسان، مدیران و صاحبان خبره، تعداد ۵۹ شاخص اولیه در چهار منظر کارت امتیازی متوازن انتخاب و در نظرسنجی دوم تعداد شاخصها به ۳۵ شاخص تعدیل شد. برای غربال شاخصها و شناسایی شاخصهای نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده و دیدگاه خبرگان در زمینه میزان اهمیت شاخصهای اثربخشی استراتژیهای بازاریابی گردآوری شده است.

دیدگاه مشتری

۱. میزان جلب رضایت مشتریان چگونه است؟، ۲. چقدر بر اجرای برنامههای مشتری محور تاکید می شود؟، ۳. میزان سنجش دیدگاه مشتریان چگونه است؟، ۴. نرخ جذب مشتریان جدید را چگونه ارزیابی می کنید؟، ۵. میزان بکارگیری دیدگاه مشتریان چقدر است؟، ۶. تمرکز بر شناسایی مشتریان کلیدی، ۷. در روابط با مشتریان چقدر منافع دوسویه در نظر گرفته می شود؟، ۸. زمان درخواست مشتری، ۹. زمان پیش افت سفارش، ۱۰. زمان پیش افت تحویل، ۱۱. وفاداری مشتریان، ۱۲. میزان شکایات و توجه و رسیدگی و کاهش آنها، ۱۳. وضعیت روابط مشتری (ارتباط با مشتریان)، ۱۴. قیمت گذاری رقابتی، ۱۵. تصویرسازی (شهرت یا برند)، ۱۶. سهم بازار

دیدگاه فرآیندهای داخلی

۱. تعداد عامل غیر تکراری، ۲. درصد انجام عملیات با اتوماسیون، ۳. هزینه تحقیق و توسعه، ۴. اثربخشی تحقیقات، ۵. زمان چرخه فرآیند، ۶. زمان چرخه تبدیل ایده به محصول، ۷. زمان چرخه زنجیره تامین کل، ۸. کارایی و اثربخشی کانالهای توزیع سنتی، ۹. کارایی و اثربخشی کانالهای توزیع دیجیتال، ۱۰. میزان استفاده از کانالهای توزیع دیجیتال، ۱۱. برونسپاری، ۱۲. میزان استفاده از فناوریهای نوین (مانند IT)، ۱۳. دیوانسالاری (بوروکراسی)، ۱۴. میزان اتلاف منابع انرژی، ۱۵. میانگین کالاهای برگشتی، ۱۶. انتشار اطلاعات، ۱۷. میزان استفاده از منابع، مواد و ظرفیتهای

دیدگاه رشد و یادگیری

۱. میزان کارکنان دارای مدارک عالی را چگونه ارزیابی می کنید؟، ۲. چقدر به ارتقاء شغلی کارکنان براساس شایستگی توجه می شود؟، ۳. به برنامههای آموزشی کارکنان چقدر اهمیت داده می شود؟، ۴. ارتقاء مهارتهای شغلی کارکنان در سازمان چگونه است؟، ۵. میزان بهره وری کارکنان را چگونه ارزیابی می کنید؟، ۶. سرمایه گذاری آموزشی سرانه در سازمان چگونه است؟، ۷. میزان رضایت کارکنان چگونه است؟، ۸. میزان پذیرش فناوریهای نوین، ۹. میزان آمادگی یا مستعد بودن فرهنگ سازمانی، ۱۰. کیفیت سیستم مدیریت اطلاعات، ۱۱. تواناییهای یادگیری، ۱۲. تواناییهای نوآوری

⁸ Information Technology

دیدگاه مالی

۱. متوسط گردش موجودی کالا نسبت به گردش دارایی ها، ۲. متوسط دوره وصول مطالبات، ۳. نرخ بازده سرمایه گذاری، ۴. بدهی، ۵. درآمد، ۶. سود خالص نهایی، ۷. میزان فروش، ۸. نرخ رشد هزینه ها، ۹. مدیریت هزینه-درآمد، ۱۰. مدیریت داراییها، ۱۱. نرخ بازده داراییها (ROA^9)، ۱۲. نرخ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، ۱۳. نرخ رشد منابع مالی، ۱۴. تامین مالی بموقع

اگرچه افراد خبره از بازاریابی و توانایی های ذهنی خود برای انجام مقایسه ها استفاده می نمایند، اما باید به این نکته توجه داشت که فرآیند سنتی کمی سازی دیدگاه افراد، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را بطور کامل ندارد. به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً "مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه های فازی (بکارگیری اعداد فازی) به پیش بینی بلندمدت و تصمیم گیری در دنیای واقعی پرداخت. در این مطالعه نیز برای فازی سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.

اعداد فازی مثلثی و معادل طیف لیکرت نه درجه آنها در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت نه درجه

مقدار عدد فازی	متغیر زبانی	معادل قطعی
(۱،۱،۱)	خیلی بی اهمیت	۱
(۱،۲،۳)	خیلی بی اهمیت تا بی اهمیت	۲
(۲،۳،۴)	بی اهمیت	۳
(۳،۴،۵)	بی اهمیت تا اهمیت متوسط	۴
(۴،۵،۶)	متوسط	۵
(۵،۶،۷)	متوسط تا با اهمیت	۶
(۶،۷،۸)	با اهمیت	۷
(۷،۸،۹)	با اهمیت تا خیلی با اهمیت	۸
(۹،۹،۹)	خیلی با اهمیت	۹

میانگین فازی و برونداد فازی زدائی شده مقادیر مربوط به شاخصها در جدول ۲ آمده است. مقدار فازی زدائی شده بزرگتر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز بالای ۷ داشته باشد، تأیید می شود.

⁹ Return On Asset

¹ Return On Equity

جدول ۲: میانگین فازی و غربالگری فازی شاخصها (راند یک)

Result	Crisp	mean	U	M	L	
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۶,۷,۹,۷,۲)	۸,۶۰	۷,۹۰	۷,۲۰	C01
رد	۴,۵۰	(۵,۵,۴,۵,۳,۵)	۵,۵۰	۴,۵۰	۳,۵۰	C02
رد	۴,۶۰	(۵,۴,۴,۶,۳,۸)	۵,۴۰	۴,۶۰	۳,۸۰	C03
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۷,۸,۷,۳)	۸,۷۰	۸,۰۰	۷,۳۰	C04
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۷,۸,۷,۳)	۸,۷۰	۸,۰۰	۷,۳۰	C05
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۵,۷,۷,۶,۹)	۸,۵۰	۷,۷۰	۶,۹۰	C06
رد	۳,۳۰	(۴,۳,۳,۳,۲,۳)	۴,۳۰	۳,۳۰	۲,۳۰	C07
رد	۴,۲۰	(۵,۱,۴,۲,۳,۳)	۵,۱۰	۴,۲۰	۳,۳۰	C08
رد	۴,۲۰	(۵,۴,۲,۳,۴)	۵,۰۰	۴,۲۰	۳,۴۰	C09
رد	۳,۱۰	(۳,۹,۳,۱,۲,۳)	۳,۹۰	۳,۱۰	۲,۳۰	C10
پذیرش	۷,۳۰	(۷,۹,۷,۳,۶,۷)	۷,۹۰	۷,۳۰	۶,۷۰	C11
پذیرش	۷,۴۰	(۸,۱,۷,۴,۶,۷)	۸,۱۰	۷,۴۰	۶,۷۰	C12
رد	۴,۳۰	(۵,۲,۴,۳,۳,۴)	۵,۲۰	۴,۳۰	۳,۴۰	C13
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۵,۷,۷,۶,۹)	۸,۵۰	۷,۷۰	۶,۹۰	C14
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۷,۷,۹,۷,۱)	۸,۷۰	۷,۹۰	۷,۱۰	C15
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۵,۷,۸,۷,۱)	۸,۵۰	۷,۸۰	۷,۱۰	C16
رد	۴,۸۰	(۵,۸,۴,۸,۳,۸)	۵,۸۰	۴,۸۰	۳,۸۰	P01
رد	۴,۴۰	(۵,۴,۴,۴,۳,۴)	۵,۴۰	۴,۴۰	۳,۴۰	P02
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۷,۸,۷,۳)	۸,۷۰	۸,۰۰	۷,۳۰	P03
رد	۴,۲۰	(۵,۴,۲,۳,۴)	۵,۰۰	۴,۲۰	۳,۴۰	P04
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۶,۷,۷,۶,۸)	۸,۶۰	۷,۷۰	۶,۸۰	P05
رد	۳,۵۰	(۴,۱,۳,۵,۲,۹)	۴,۱۰	۳,۵۰	۲,۹۰	P06
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	P07
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۵,۸,۷,۵)	۸,۵۰	۸,۰۰	۷,۵۰	P08
پذیرش	۸,۲۰	(۸,۸,۸,۲,۷,۶)	۸,۸۰	۸,۲۰	۷,۶۰	P09
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	P10
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	P11
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	P12

Result	Crisp	mean	U	M	L	
رد	۳,۸۰	(۴,۶,۳,۸,۳)	۴,۶۰	۳,۸۰	۳,۰۰	P13
رد	۳,۸۰	(۴,۵,۳,۸,۳,۱)	۴,۵۰	۳,۸۰	۳,۱۰	P14
رد	۴,۴۰	(۵,۲,۴,۴,۳,۶)	۵,۲۰	۴,۴۰	۳,۶۰	P15
رد	۳,۷۰	(۴,۵,۳,۷,۲,۹)	۴,۵۰	۳,۷۰	۲,۹۰	P16
پذیرش	۸,۳۰	(۸,۸,۸,۳,۷,۸)	۸,۸۰	۸,۳۰	۷,۸۰	P17
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۷,۷,۹,۷,۱)	۸,۷۰	۷,۹۰	۷,۱۰	L01
رد	۲,۸۰	(۳,۶,۲,۸,۲)	۳,۶۰	۲,۸۰	۲,۰۰	L02
رد	۴,۱۰	(۵,۱,۴,۱,۳,۱)	۵,۱۰	۴,۱۰	۳,۱۰	L03
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۶,۷,۹,۷,۲)	۸,۶۰	۷,۹۰	۷,۲۰	L04
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۷,۷,۹,۷,۱)	۸,۷۰	۷,۹۰	۷,۱۰	L05
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۶,۷,۸,۷)	۸,۶۰	۷,۸۰	۷,۰۰	L06
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	L07
پذیرش	۸,۲۰	(۸,۷,۸,۲,۷,۷)	۸,۷۰	۸,۲۰	۷,۷۰	L08
رد	۳,۷۰	(۴,۶,۳,۷,۲,۸)	۴,۶۰	۳,۷۰	۲,۸۰	L09
پذیرش	۸,۲۰	(۸,۸,۸,۲,۷,۶)	۸,۸۰	۸,۲۰	۷,۶۰	L10
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۶,۸,۷,۴)	۸,۶۰	۸,۰۰	۷,۴۰	L11
رد	۴,۶۰	(۵,۴,۴,۶,۳,۸)	۵,۴۰	۴,۶۰	۳,۸۰	L12
رد	۳,۸۰	(۴,۷,۳,۸,۲,۹)	۴,۷۰	۳,۸۰	۲,۹۰	F01
رد	۴,۴۰	(۵,۲,۴,۴,۳,۶)	۵,۲۰	۴,۴۰	۳,۶۰	F02
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۶,۷,۹,۷,۲)	۸,۶۰	۷,۹۰	۷,۲۰	F03
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	F04
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۶,۸,۷,۴)	۸,۶۰	۸,۰۰	۷,۴۰	F05
پذیرش	۸,۸۰	(۸,۹,۸,۸,۸,۷)	۸,۹۰	۸,۸۰	۸,۷۰	F06
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۹,۸,۱,۷,۳)	۸,۹۰	۸,۱۰	۷,۳۰	F07
رد	۳,۷۰	(۴,۶,۳,۷,۲,۸)	۴,۶۰	۳,۷۰	۲,۸۰	F08
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۶,۷,۹,۷,۲)	۸,۶۰	۷,۹۰	۷,۲۰	F09
رد	۳,۵۰	(۴,۴,۳,۵,۲,۶)	۴,۴۰	۳,۵۰	۲,۶۰	F10
رد	۳,۹۰	(۴,۶,۳,۹,۳,۲)	۴,۶۰	۳,۹۰	۳,۲۰	F11
رد	۵,۶۰	(۶,۶,۵,۶,۴,۶)	۶,۶۰	۵,۶۰	۴,۶۰	F12
پذیرش	۷,۴۰	(۸,۴,۷,۴,۶,۴)	۸,۴۰	۷,۴۰	۶,۴۰	F13

Result	Crisp	mean	U	M	L	
رد	۳,۲۰	(۴,۱۰,۳,۲,۳)	۴,۱۰	۳,۲۰	۲,۳۰	F14

تمامی مواردی که امتیازی کمتر از ۷ کسب کرده‌اند حذف شده است. تحلیل دلفی فازی برای ۳۳ شاخص باقی در راند دوم ادامه پیدا کرد. نتایج حاصل از فازی‌زدایی عناصر در راند دوم در جدول ۳ گزارش شده است :

جدول ۳ : میانگین فازی و غربالگری فازی شاخصها (راند دو)

Result	Crisp	mean	U	M	L	
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۷,۸,۷,۳)	۸,۷۰	۸,۰۰	۷,۳۰	C01
پذیرش	۷,۶۰	(۸,۵,۷,۶,۶,۷)	۸,۵۰	۷,۶۰	۶,۷۰	C04
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۴,۷,۷,۷)	۸,۴۰	۷,۷۰	۷,۰۰	C05
پذیرش	۸,۳۰	(۸,۸,۸,۳,۷,۸)	۸,۸۰	۸,۳۰	۷,۸۰	C06
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۴,۷,۸,۷,۲)	۸,۴۰	۷,۸۰	۷,۲۰	C11
پذیرش	۷,۳۰	(۸,۲,۷,۳,۶,۴)	۸,۲۰	۷,۳۰	۶,۴۰	C12
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۳,۷,۸,۷,۳)	۸,۳۰	۷,۸۰	۷,۳۰	C14
پذیرش	۸,۰۰	(۸,۵,۸,۷,۵)	۸,۵۰	۸,۰۰	۷,۵۰	C15
پذیرش	۷,۲۰	(۸,۷,۲,۶,۴)	۸,۰۰	۷,۲۰	۶,۴۰	C16
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۴,۷,۹,۷,۴)	۸,۴۰	۷,۹۰	۷,۴۰	P03
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۴,۷,۷,۷)	۸,۴۰	۷,۷۰	۷,۰۰	P05
پذیرش	۷,۵۰	(۸,۲,۷,۵,۶,۸)	۸,۲۰	۷,۵۰	۶,۸۰	P07
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۳,۷,۷,۷,۱)	۸,۳۰	۷,۷۰	۷,۱۰	P08
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۷,۸,۱,۷,۵)	۸,۷۰	۸,۱۰	۷,۵۰	P09
پذیرش	۷,۵۰	(۸,۲,۷,۵,۶,۸)	۸,۲۰	۷,۵۰	۶,۸۰	P10
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۳,۷,۷,۷,۱)	۸,۳۰	۷,۷۰	۷,۱۰	P11
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۴,۷,۸,۷,۲)	۸,۴۰	۷,۸۰	۷,۲۰	P12
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۶,۸,۱,۷,۶)	۸,۶۰	۸,۱۰	۷,۶۰	P17
پذیرش	۷,۲۰	(۸,۷,۲,۶,۴)	۸,۰۰	۷,۲۰	۶,۴۰	L01
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۴,۷,۷,۷)	۸,۴۰	۷,۷۰	۷,۰۰	L04
پذیرش	۷,۳۰	(۸,۲,۷,۳,۶,۴)	۸,۲۰	۷,۳۰	۶,۴۰	L05
پذیرش	۷,۵۰	(۸,۲,۷,۵,۶,۸)	۸,۲۰	۷,۵۰	۶,۸۰	L06
پذیرش	۷,۶۰	(۸,۲,۷,۶,۷)	۸,۲۰	۷,۶۰	۷,۰۰	L07
پذیرش	۷,۹۰	(۸,۷,۷,۹,۷,۱)	۸,۷۰	۷,۹۰	۷,۱۰	L08

Result	Crisp	mean	U	M	L	
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۴,۷,۷,۷)	۸,۴۰	۷,۷۰	۷,۰۰	L10
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۴,۷,۸,۷,۲)	۸,۴۰	۷,۸۰	۷,۲۰	L11
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۴,۷,۸,۷,۲)	۸,۴۰	۷,۸۰	۷,۲۰	F03
پذیرش	۷,۶۰	(۸,۵,۷,۶,۶,۷)	۸,۵۰	۷,۶۰	۶,۷۰	F04
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۸,۸,۱,۷,۴)	۸,۸۰	۸,۱۰	۷,۴۰	F05
پذیرش	۸,۲۰	(۸,۷,۸,۲,۷,۷)	۸,۷۰	۸,۲۰	۷,۷۰	F06
پذیرش	۷,۷۰	(۸,۳,۷,۷,۷,۱)	۸,۳۰	۷,۷۰	۷,۱۰	F07
پذیرش	۷,۸۰	(۸,۴,۷,۸,۷,۲)	۸,۴۰	۷,۸۰	۷,۲۰	F09
پذیرش	۸,۱۰	(۸,۶,۸,۱,۷,۶)	۸,۶۰	۸,۱۰	۷,۶۰	F13

براساس نتایج مشخص شده، تمامی موارد مجدداً امتیازی بالای ۷ کسب کرده‌اند و هیچ شاخصی حذف یا اضافه نشده است. بنابراین ۳۳ شاخص مورد تایید نهایی قرار گرفت. شاخصهای باقی مانده در قالب فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مورد بررسی نهایی قرار خواهد گرفت.

۶-۲. تعیین اولویت عناصر مدل با استفاده از تکنیک AHP فازی

در این پژوهش برای تعیین وزن معیارها و شاخصهای مدل از تکنیک تحلیل شبکه (AHP) استفاده شده است. الگوی معیارها و زیرمعیارهای مدل با استفاده از تکنیک AHP در شکل ۱ ترسیم شده است. همچنین معیارها و زیرمعیارهای تحقیق با اندیس عددی بصورت جدول ۴ نامگذاری شده‌اند تا در جریان تحقیق، به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشند.

جدول ۴ : معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی عملکرد براساس کارت امتیازی متوازن

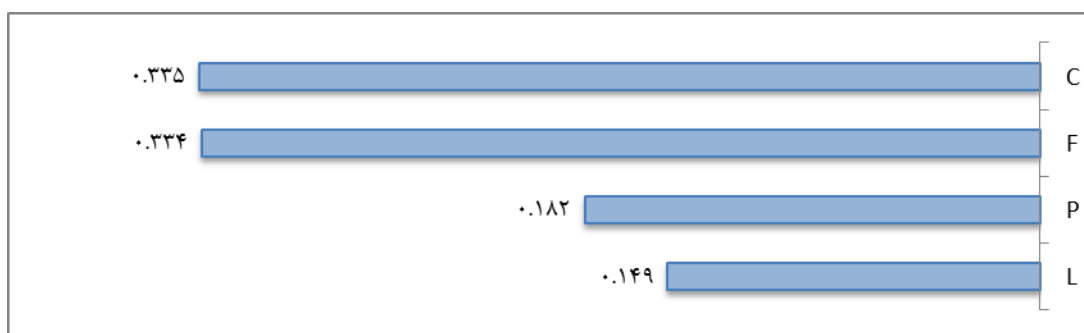
نماد	زیرمعیارها	معیارهای اصلی	
C1	نرخ جذب مشتریان جدید	دیدگاه مشتری	C
C2	تمرکز بر شناسائی مشتریان کلیدی		
C3	تصویرسازی (شهرت یا برند)		
C4	قیمت گذاری رقابتی		
C5	میزان جلب رضایت مشتریان		
C6	سهم بازار		
C7	میزان شکایات و توجه و رسیدگی و کاهش آنها		
C8	وفاداری مشتریان		
C9	میزان بکارگیری دیدگاه مشتریان		

نماد	زیرمعیارها	معیارهای اصلی	
F1	نرخ بازده سرمایه گذاری	دیدگاه مالی	F
F2	بدهی		
F3	درآمد		
F4	سود خالص نهایی		
F5	میزان فروش		
F6	مدیریت هزینه-درآمد		
F7	نرخ رشد منابع مالی		
P1	هزینه تحقیق و توسعه	دیدگاه فرآیندهای داخلی	P
P2	زمان چرخه فرآیند		
P3	زمان چرخه زنجیره تامین کل		
P4	کارایی و اثربخشی کانالهای توزیع سنتی		
P5	کارایی و اثربخشی کانالهای توزیع دیجیتال		
P6	میزان استفاده از کانالهای توزیع دیجیتال		
P7	برونسپاری		
P8	میزان استفاده از فناوریهای نوین (مانند IT)		
P9	میزان استفاده از منابع، مواد و ظرفیتهای		
L1	میزان کارکنان دارای مدارک عالی	دیدگاه رشد و یادگیری	L
L2	ارتقاء مهارت های شغلی کارکنان در سازمان		
L3	میزان بهره‌وری کارکنان		
L4	توجه به ارتقای شغلی کارکنان		
L5	میزان رضایت کارکنان		
L6	میزان پذیرش فناوریهای نوین		
L7	کیفیت سیستم مدیریت اطلاعات		
L8	توانایی های یادگیری		

برای تعیین اولویت معیارهای اصلی از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) استفاده شده است. روند تحلیل به صورت زیر است :

- ۱- مقایسه زوجی معیارهای اصلی براساس هدف و تعیین وزن معیارهای اصلی
- ۲- مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر معیار و تعیین وزن زیرمعیارهای هر خوشه
- ۳- ضرب وزن زیرمعیارها در وزن معیار مربوط و تعیین وزن نهایی زیرمعیارها

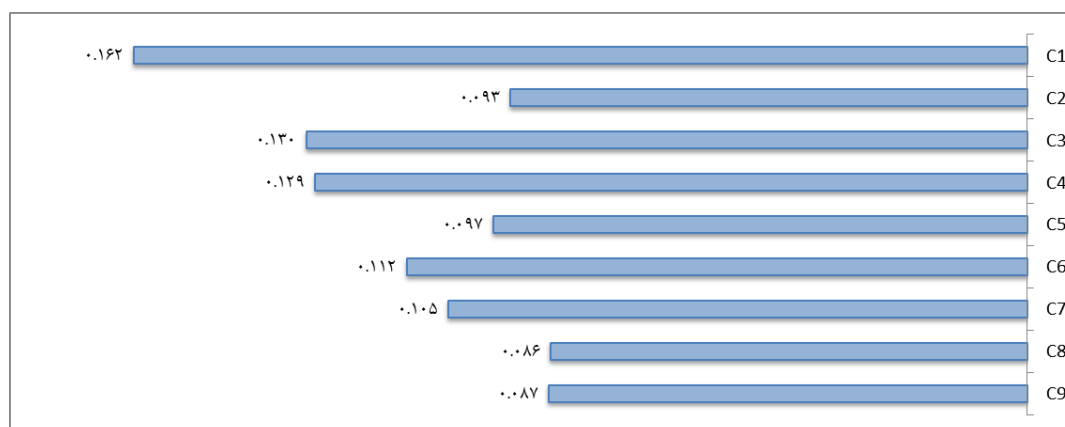
برای مقایسه زوجی عناصر از مقیاس نه درجه ساعتی استفاده شده است. مقیاس نه درجه ساعتی توسط توماس ساعتی^۱، واضع تئوری تحلیل سلسله مراتبی ارائه شده است. همچنین در این مطالعه برای کمی کردن مقادیر از رویکرد فازی استفاده شده است. بنابراین طیف فازی ساعتی مورد استفاده قرار گرفته است. هر یک از مقادیر بدست آمده، وزن فازی و نرمال شده مربوط به معیارهای اصلی هستند. برای فازی زدائی مقادیر بدست آمده روش‌های متنوعی وجود دارد. در این مطالعه از روش پیشنهادی بوجدزیف^۲ برای فازی زدایی استفاده شده است. شکل ۲ اهمیت معیارهای عملکرد را نمایش می‌دهد.



شکل ۲: نمایش گرافیکی اهمیت معیارهای عملکرد براساس هدف

بعد مشتری با وزن نرمال ۰/۳۳۵ از بیشترین اولویت برخوردار است، بعد مالی با وزن نرمال ۰/۳۳۴ در اولویت دوم، بعد فرآیندهای داخلی با وزن نرمال ۰/۱۸۲ در اولویت سوم و بعد رشد و یادگیری با وزن نرمال ۰/۱۴۹ در اولویت چهارم قرار دارد.

نتایج محاسبه مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای بعد مشتری در شکل ۳ ارائه شده است :



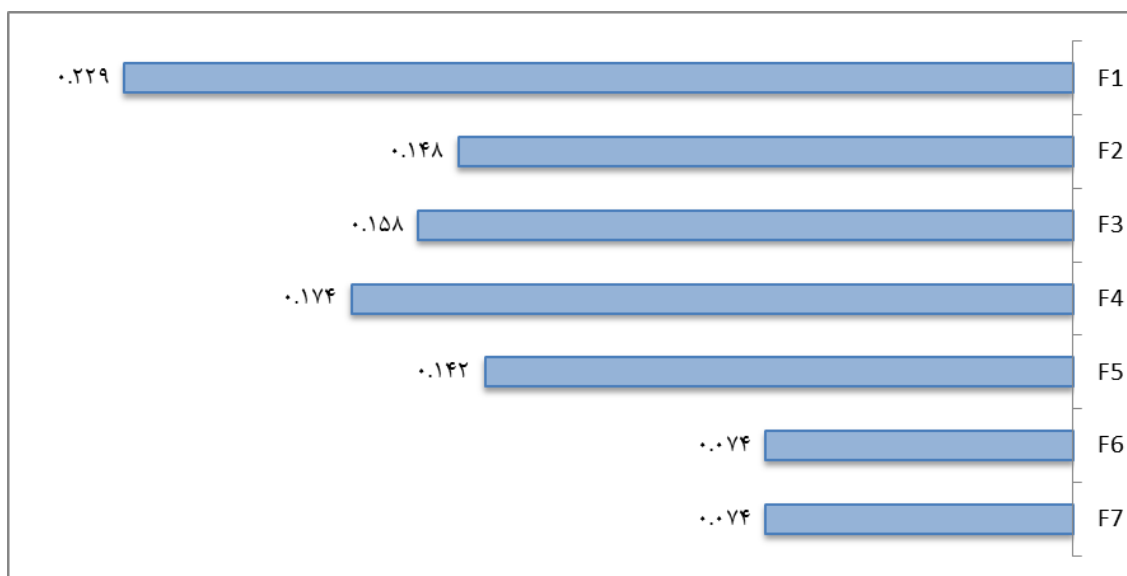
شکل ۳: مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای بعد مشتری

¹ Thomas L. Saaty

¹ Bojadziev ²

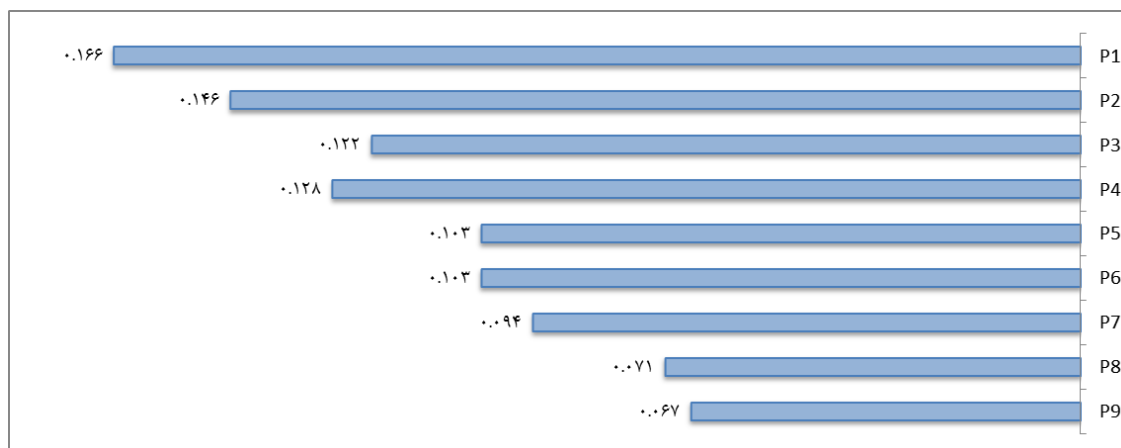


نتایج محاسبه مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای مالی در شکل ۴ ارائه شده است :



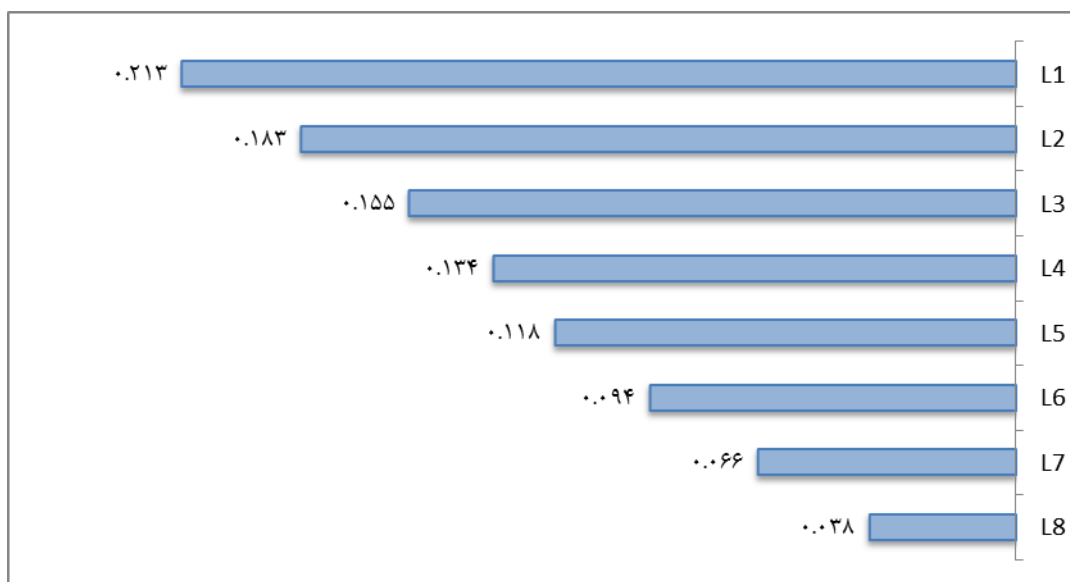
شکل ۴ : مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای بعد مالی

نتایج محاسبه مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای فرآیندهای داخلی در شکل ۵ ارائه شده است :



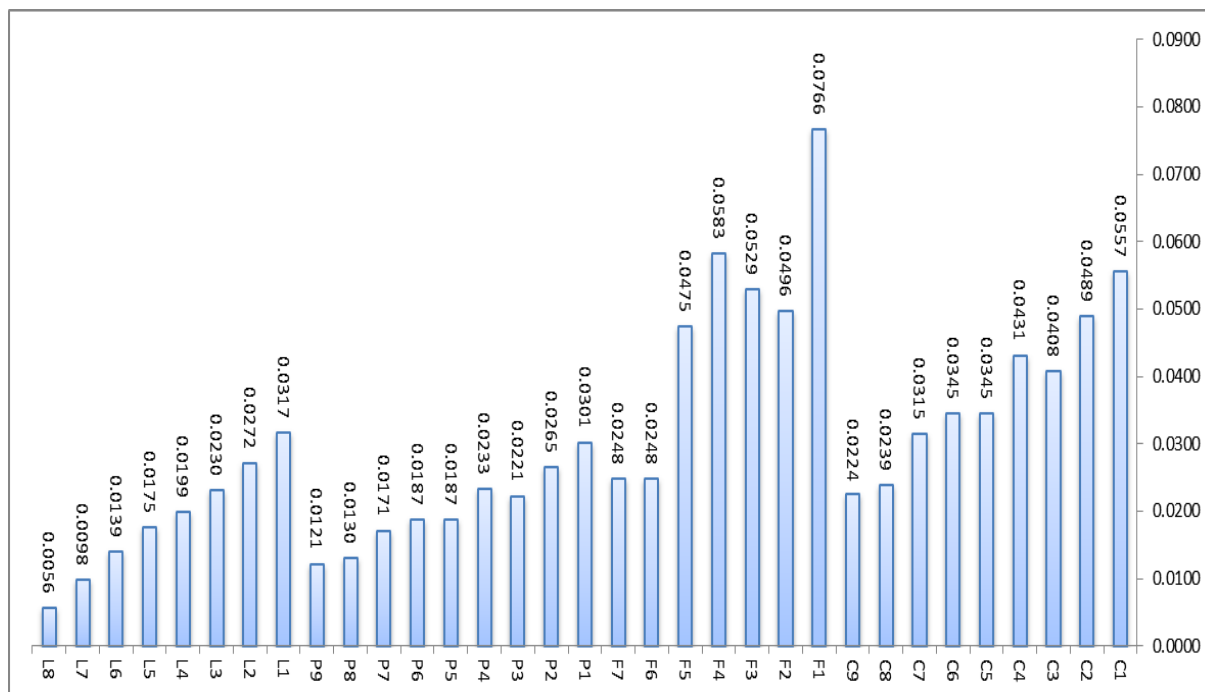
شکل ۵ : مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای بعد فرآیندهای داخلی

نتایج محاسبه مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای رشد و یادگیری در شکل ۶ ارائه شده است :



شکل ۶: مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای بعد رشد و یادگیری

اولویت نهایی معیارهای مورد بررسی نیز در شکل ۷ آورده شده است :



شکل ۷: اولویت نهایی شاخصها، برون داد تکنیک FAHP



براساس خروجی حاصل، نتایج زیر بدست می آید: بعد مشتری با وزن ۰/۳۳۵ از اولویت اول، بعد مالی با وزن ۰/۳۳۴ از اولویت دوم، بعد فرآیندهای داخلی کسب و کار با وزن ۰/۱۸۲ از اولویت سوم و بعد رشد و یادگیری با وزن ۰/۱۴۹ از اولویت چهارم برخوردار است.

در بین ۱۰ شاخص با بالاترین اولویت، ۵ شاخص متعلق به بعد مشتری و ۵ شاخص متعلق به بعد مالی می باشند. نرخ بازده سرمایه گذاری با وزن ۰/۰۷۶۶ مهمترین شاخص در میان شاخصهای موجود است، سود خالص نهایی با وزن ۰/۰۵۸۳ در اولویت دوم قرار دارد و نرخ جذب مشتریان جدید با وزن ۰/۰۵۴۲ در اولویت سوم است و بترتیب درآمد، بدهی، میزان فروش، تصویرسازی (شهرت یا برند)، قیمت گذاری رقابتی، سهم بازار و میزان شکایات و توجه و رسیدگی و کاهش آنها در اولویتهای بعدی قرار دارند.

۵. نتیجه گیری

در این تحقیق، عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن و روش تحلیل سلسله مراتبی فازی مورد ارزیابی قرار گرفت و ابعاد مشتری، مالی، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری به ترتیب در اولویت قرار گرفتند. در هر یک از ابعاد چهارگانه، مهمترین پنج شاخص به ترتیب اولویت بعنوان مهمترین عوامل موثر بر اثربخشی استراتژیهای بازاریابی در صنعت چاپ و نشر بصورت زیر شناسایی شدند:

بعد مشتری: (۱) نرخ جذب مشتریان جدید، (۲) تصویرسازی (شهرت یا برند)، (۳) قیمت گذاری رقابتی، (۴) سهم بازار و (۵) میزان شکایات و توجه و رسیدگی و کاهش آنها

بعد مالی: (۱) نرخ بازده سرمایه گذاری، (۲) سود خالص نهایی، (۳) درآمد، (۴) بدهی و (۵) میزان فروش

بعد فرآیندهای داخلی کسب و کار: (۱) هزینه تحقیق و توسعه، (۲) زمان چرخه فرآیند، (۳) کارایی و اثربخشی کانالهای توزیع سنتی، (۴) زمان چرخه زنجیره تامین کل و (۵) کارایی و اثربخشی کانالهای توزیع دیجیتال و میزان استفاده از کانالهای توزیع دیجیتال

بعد رشد و یادگیری: (۱) میزان کارکنان دارای مدارک عالی، (۲) ارتقاء مهارتهای شغلی کارکنان، (۳) میزان بهره‌وری کارکنان، (۴) توجه به ارتقاء شغلی کارکنان و (۵) میزان رضایت کارکنان

البته اهمیت ابعاد کارت امتیازی متوازن براساس سیاست گذاریهای کلان، استراتژی، اهداف، ماموریت سازمانها و ماهیت سودآوری آنها متفاوت است. کسب بالاترین امتیاز در بعد مشتری با توجه به اینکه اساس وجود و بقای سازمان، مشتریان هدف و کلیدی می باشد و نیز اولویت دوم که بعد مالی است و بیانگر اهمیت و الزام تعیین دقیق و هدفمند سیاستگذاریهای مالی سازمان بمنظور حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید می باشد قابل پیش بینی بود، بنابراین سازمانهای فعال در حوزه صنعت چاپ و نشر باید با تمرکز و توجه بر مخاطب هدف و ارزش آفرینی برای مشتریان، زمینه



های ایجاد موفقیت در بعد مشتری و سپس با تمرکز بر تعیین بودجه، تامین منابع مالی و سیاستگذاریهای مالی زمینه های کسب سود و موفقیت در بعد مالی را فراهم کنند.

اهمیت فراوان شناسایی مهمترین شاخصهای کلیدی اثرگذار در بازار و صنعت در قالب چهار منظر کارت امتیازی متوازن و طبقه بندی و تعیین اولویت شاخصهای چهار منظر توسط روش تحلیل سلسله مراتبی فازی بمنظور دستیابی به توازن در شاخصها و در نتیجه چهار منظر یا دیدگاه، بیانگر قدرت تمایز بالای مدل ترکیبی BSC-FAHP در ارزیابی سازمانها و استراتژیهای بازاریابی و کسب و کار آنها می باشد. شاخصهای کلیدی اثرگذار در هر بازار و صنعت را می توان بکمک روش مطالعات میدانی و نظرسنجی که در این پژوهش بکار گرفته شده است از میان مجموعه شاخصهای اولیه، منطبق و سازگار با آن بازار و صنعت گزینش نمود.

از مهمترین مزایای مدل ترکیبی BSC-FAHP بنا بر نظر خبرگان و صاحبانظران، ایجاد تعادل در شاخصهای BSC،

انعطاف پذیری مدل در شاخصهای بکار گرفته شده با لحاظ کردن تمامی جنبه های کلیدی عملکرد و اعتبار بالای مدل می باشد که تائیدی بر روایی مدل بکار گرفته شده است. امکان استفاده از مدل در سازمانهای مشابه با توجه به شناسایی، سازگار کردن و بهینه سازی شاخصها منطبق بر صنعت چاپ و نشر، تعیین مسیر اصلاح و بهبود شاخصها با تکیه بر نتایج علمی ارزیابی عملکرد، دستیابی به اهداف استراتژیک، بهینه سازی مصرف منابع، دستیابی به توازن و تعادل و دستیابی به چهارچوبی مدون و مطمئن بمنظور تحقق بهره وری، از جمله دیگر ویژگیهای این پژوهش است.

براساس نتایج تحلیل، پیشنهادهای زیر بمنظور بهبود عملکرد در چهار منظر مدل کارت امتیازی متوازن و تحقق بهره وری در انتشارات مبلغان و سازمانهای فعال در صنعت چاپ و نشر ارائه می شود :

(۱) بعد مشتری :

- توجه هر چه بیشتر به کارایی و اثربخشی فعالیتهای سیاستگذاریهای مرتبط با مشتریان و کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده
- ارزیابی عملکرد مستمر براساس شاخصها و استانداردهای تعیین شده
- ایجاد اولویت در جلب رضایت مشتریان

(۲) بعد مالی :

- تعیین دقیق قیمت تمام شده محصولات و خدمات توسط روشهای نوین و با بازدهی بالا و استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی بمنظور تخصیص صحیح منابع مالی
- استفاده بهینه از منابع مالی موجود و جلوگیری از اتلاف آنها از طریق کاهش مراحل انجام فعالیتهای، کاهش منابع انسانی مازاد، بکارگیری نیروهای متخصص و برونسپاری فعالیتهایی که انجام آنها در سازمان نسبت به بیرون سازمان هزینه برتر است

- کاهش هزینه های پرسنلی و اداری

(۳) بعد فرآیندهای داخلی :



- استانداردسازی فرآیندهای کاری و سازگارسازی آنها با شرایط و وضعیت موجود
- اصلاح شیوه ها و روشهای انجام فعالیتهای گونه ای که مراحل و زمان انجام فرآیندها کاهش و در مقابل بهره وری و کیفیت ارائه محصولات افزایش یابد

(۴) بعد رشد و یادگیری :

- ارتقاء مستمر سطح کیفی نیروی انسانی از طریق جذب نیروهای متخصص، مجرب و تحصیل کرده
 - تهیه برنامه و پودمان مدون و به روز آموزشی برای هر یک از مشاغل
 - ایجاد تسهیلات لازم جهت آموزش نیروها براساس دوره های تخصصی آموزشی در جهت ارتقاء بهره وری منابع انسانی
 - ایجاد انگیزه و افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان
- لازم به ذکر است ضروری است مدیران و سیاستگذاران در صنعت چاپ و نشر در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و تدوین و طراحی استراتژیهای بازاریابی و کسب و کار، از ارتباط، هماهنگی و سازگاری اهداف و استراتژیها با شاخصهای کلیدی عملکرد و وجود توازن در شاخصهای کلیدی عملکرد و تمامی جنبه های کارکردی سازمان و نه صرفاً مالی، اطمینان حاصل نمایند تا بهبود عملکرد و بهره وری مورد نظر محقق گردد. براساس یافته های حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر بمنظور دستیابی به نتایج دقیقتر و ارتقاء سطح بهره وری (که منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت می گردد) برای کارهای تحقیقاتی آینده ارائه می شود :

(۱) ضروری است مهمترین و موثرترین شاخصهای عملکردی سازمان در تمامی ابعاد مدل کارت امتیازی متوازن از میان مجموعه شاخصهای اولیه (که از قبل بطور دقیق و موشکافانه تهیه شده است) که بیشترین سازگاری، ارتباط و انطباق را با صنعت مورد پژوهش دارند شناسایی شوند تا نتایج بهینه، مستند و با قابلیت اطمینان بالا از بررسی تحلیلی مربوطه حاصل گردد.

(۲) با توجه به تکامل ایجاد شده در مدل کارت امتیازی متوازن، می توان از مدل تکامل و بهبود یافته مدل اولیه که برای نخستین بار در چهار دیدگاه یا منظر معرفی شد در کارهای تحقیقاتی آینده بهره برد (مانند مدل کارت امتیازی متوازن از شش دیدگاه یا منظر که به چهار منظر قبلی، دیدگاه رضایت کارکنان و دیدگاه محیط و جامعه یا ارتباطات افزوده شده است) تا ارزیابی عملکرد سازمان از زوایایی کاملتر انجام شود.

مراجع

۱. غریب نواز، ن. و بابایی، م. ع. (۱۳۸۷)، "تحلیل استراتژی بازاریابی رقابتی از دیدگاه بازاریابی و دیدگاه رقابت"، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، ش ۴، ۳۹-۳۶.
۲. دفت، آر. ال. (۱۳۹۲)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۶۴.



۳. علامه، م. و شیخ ابومسعودی، ع. (۱۳۹۴)، "بررسی تاثیر سرمایه فکری با نقش میانجی مدیریت دانش و سرمایه فرهنگی بر عملکرد سازمان از منظر مدل BSC"، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال هشتم، ش ۲۴، ۷۳-۸۷.
۴. آذر، ع. و زارعی محمودآبادی، م. و انواری رستمی، ع.ا. (۱۳۹۱)، "ارزیابی عملکرد متوازن با تاکید بر شاخصهای BSC"، مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال نهم، ش ۳۲، ۶۳-۷۹.
۵. واکر، ا. سی. و سایر. (۱۳۹۴)، "استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور"، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ ششم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۳۹-۳۳،۳۰۰.

6. AK Advisory Partners Co. (US), "Creating a Successful Marketing Strategy", New York: Company Office.

7. Išoraitė, M. (2009), "Theoretical Aspects of Marketing Strategy", Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai, (1), 114-125.

۸. منصوری، نسرين (۱۳۹۴)، "بررسی میزان اثربخشی استراتژیهای مالی بانک ملی ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور استان تهران.
۹. محمد سمسار، فهیمه (۱۳۹۱)، "صنعت نشر و اقتصاد نشر دیجیتال"، فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر، سال دوم، ش ۷، ۶۹-۵۲.
۱۰. حبیبی، م. و حسین زاده، م. و حیدری، و. (۱۳۹۴)، "بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر حس گری و شکل گیری استراتژی خلاق و به موقع بازاریابی (مورد مطالعه صادرکنندگان کاشی و سرامیک)"، فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال پنجم، ش ۱، ش پیاپی (۱۶)، ۱۲۸-۱۰۷.
۱۱. عالم تبریز، ا. و محمدی، ا. و پیشوایی، م. (۱۳۹۲)، "ارزیابی پایداری صنعت معدن با رویکرد کارت امتیازی متوازن-تحلیل سلسله مراتبی (BSC-AHP)"، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال یازدهم، ش ۲۸، ۴۰-۲۱.
۱۲. شغلی، ع. و روشناس، خ. (۱۳۹۵)، "کاربرد کارت امتیازی متوازن (BSC) و روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در ارزیابی عملکرد گروههای علمی"، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۹، ش ۲۲، ۶۳-۵۳.
۱۳. عالم تبریز، ا. و باقرزاده آذر، م. (۱۳۸۹)، "مدل تصمیم گیری فرآیند تحلیل شبکه ای فازی برای گزینش تامین کننده راهبردی"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ش ۵۴، ۸۶-۵۷.