

" به نام خداوند بخشنده مهربان "

**دانشگاه صنعتی شاهرود
دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت**

**طرح پژوهش (پایان نامه) جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت MBA با گرایش استراتژی**

عنوان :

**مطالعه و بررسی روشهای اجرایی استراتژیهای توزیع مویرگی
شرکت سهامی صنایع شیر ایران (پگاه) در استان تهران**

استاد راهنما :

جناب آقای دکتر موسوی شاهرودی

پژوهش و نگارش :

محمد مهدی حاج محمد

تابستان ۱۳۸۸

تشکر و قدردانی:

لازم می دانم از مساعدت استاد محترم راهنما

جناب آقای دکتر موسوی شاهرودی

و همچنین همکاران و مدیران گرانقدر:

جناب آقای سید محمد مدرس نیا (مدیر عامل شرکت به سامان بازار پگاه تهران)

جناب آقای هوشنگ زرعگانی (مدیر بازاریابی و فروش شرکت به سامان بازار پگاه تهران)

جناب آقای باقریان (معاون بازرگانی شرکت به سامان بازار پگاه تهران)

که در کلیه مراحل انجام این پژوهش صمیمانه یاریگر اینجانب بوده اند، تقدیر و

قدردانی نمایم.

موفقیت و سلامتی تمامی این عزیزان را از خداوند بزرگ خواهانم.

محمد مهدی حاج محمد

تقدیم به :

روح پر معنویت پدرم که همواره مشوق بنده در امر تحصیل علم و دانش بودند ،

روحش شاد .

مادر عزیزم که در تمامی مراحل مرا یاری نمود .

همسر فداکارم که تکمیل این پژوهش را مرهون زحمات و فداکاریهای او هستم .

چکیده مطالب

توزیع یعنی رساندن محصول مورد نظر به مشتری در زمان مطلوب به مکان مورد نظر. حال این

مورد از مسیرها و طرق مختلفی صورت می‌پذیرد که کانال توزیع نامیده می‌شود.

کانال توزیع مجموعه‌ای در هم آمیخته از سازمانها یا افراد است که وظیفه مهیا نمودن کالا و

خدمات را برای مصرف‌کننده نهایی بر عهده دارد و تعادل منطقی بین منافع این نهادها، تضمین

کننده عمر کانال است.

با وجود رقبای فراوان که هر کدام برنامه‌های مدونی برای دریافت سهم بیشتری از بازار لابیات

تدوین و اجرا می‌کنند دیگر تولید بخش حساس و دشوار فرآیند نیست بلکه توزیع و فروش

محصولات دغدغه‌ی اصلی شرکت می‌باشد. با این تفاسیر با مطالعات فراوان انجام شده و

مطالعات تطبیقی صورت گرفته توسط نخبگان شرکت سهامی صنایع شیر ایران، بهترین روش

استفاده از کانال توزیع مویرگی عنوان گردیده است.

توزیع مویرگی با الهام از سیستم توزیع گردش خون در بدن موجودات زنده بنیان نهاده شده

است. توزیع مویرگی شیوه‌ای است که می‌باید از یک مرکز که می‌تواند شرکت یا هر یک از

نمایندگی‌های آن باشد به توزیع کالا و خدمات بپردازد و جریانی مستمر، دائمی و بدون وقفه را

شروع نماید. توزیع مویرگی و عوامل تاثیرگذار در آن از مهمترین مباحث بازاریابی و فروش می

باشد که شرکت‌ها برای فروش محصولات خوداهمیت فراوانی برای آن قائلند.

در این تحقیق با توجه به این موارد و مطالعات تکمیلی، همچنین استفاده از نظر خبرگان شرکت،

سوالات اساسی برای پی بردن به این موضوع که آیا روشهای اجرایی استراتژی‌های توزیع

مویرگی شرکت مناسب است، طرح گردید و در ادامه پرسشنامه‌هایی طراحی اولیه، آزمایش،

اصلاح و سپس طراحی نهایی گردید. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

نتایج پژوهش مشخص و پیشنهاداتی در راستای بهبود روشهای موجود و پیاده سازی روشهای
جدید تدوین و ارائه گردید .

فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۱	۱- فصل اول - طرح پژوهش
۲	۱-۱- بیان مسئله
۳	۲-۱- اهمیت مسئله
۴	۳-۱- اهداف پژوهش
۴	۴-۱- سوالات پژوهش
۵	۵-۱- کلید واژه ها
۷	۲- فصل دوم - مروری بر ادبیات پژوهش
۸	۱-۲- مبانی تئوریک پژوهش
۸	۲-۱-۱- استراتژی
۱۶	۲-۱-۲- بازاریابی
۱۹	۳-۱-۲- استراتژی های بازاریابی
۲۲	۴-۱-۲- کانال های توزیع
۲۳	۵-۱-۲- کانال توزیع مویرگی
۲۶	۶-۱-۲- مقایسه کانالهای توزیع
۳۶	۲-۲- استراتژی هی توزیع شرکت
۵۴	۳-۲- تحقیقات دیگران
۶۵	۴-۲- جمع بندی
۶۶	۳- فصل سوم - روش شناسی پژوهش
۶۷	۱-۳- جامعه آماری
۶۷	۲-۳- نمونه آماری
۶۹	۳-۳- روش تحقیق
۶۹	۴-۳- اعتبار
۷۰	۵-۳- روایی
۷۱	۴- فصل چهارم - تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق
۷۲	۱-۴- مقدمه
۷۳- ۱۰۴	۲-۴- سوالات و نمودارها
۱۰۵	۵- فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۰۶	۱-۵- مقدمه
۱۰۷	۲-۵- نتایج سوالات پژوهش

۱۰۸	۳-۵- پیشنهادات پژوهش
۱۰۹	۴-۵- پیشنهادات محقق
۱۱۰	۵-۵- توصیه برای تحقیقات آینده
۱۱۰	۶-۵- محدودیت ها
۱۱۱	منابع و مأخذ
۱۱۲- ۱۲۸	پیوستها

فصل اول

طرح پژوهش

۱ - بیان مسئله :

توزیع یعنی رساندن محصول مورد نظر به مشتری در زمان مطلوب به مکان مورد نظر . حال این مورد از مسیر ها و طرق مختلفی صورت می پذیرد که کانال توزیع نامیده می شود . سیستم بازاریابی عبارتست از تعداد زیادی از افراد و سازمانهایی که از طریق اطلاعات ، محصولات ، مذاکرات ، مخاطرات ، امکانات و انسانها با هم ارتباط دارند ، شرکتها و گروههای خاصی نیز در این سیستم ، کانال توزیع محسوب می شوند که ارتباط دهنده تولیدات و خدمات سازمان با مصرف کنندگان فردی و سازمانی هستند . هر کدام از این کانالها در سیستم بازاریابی تلاش می کنند تا نیازها و خواسته های استفاده کنندگان نهایی بازار هدف خود را ارضاء کنند . با وجود رقبای فراوان که هر کدام برنامه های مدونی برای دریافت سهم بیشتری از بازار لبنیات تدوین و اجرا می کنند دیگر تولید بخش حساس و دشوار فرآیند نیست بلکه توزیع و فروش محصولات دغدغه ی اصلی شرکت می باشد . توزیع محصولات شرکت پگاه تهران به صورت مخلوطی از توزیع مویرگی و فروش از طریق عمده فروشی ها است که با توجه به شرایط رقابتی بازار می بایست حرکت به سمت توزیع مویرگی جهت ارتباط بدون واسطه با مشتریان آغاز گردد ، که با بررسی ها و مطالعات صورت گرفته و تجربیات بدست آمده ، شرکت به این نتیجه رسیده است که بهترین کانال ، توزیع مویرگی یعنی ارتباط با خرده فروشان و مصرف کنندگان نهایی است .

مسئله ما در این پژوهش این است که آیا روشهای موجود مناسب است یا خیر؟ و پیشنهادات برای اصلاح این روشها چیست؟

۲- اهمیت مسئله :

توزیع مویرگی و عوامل تاثیر گذار در آن از مهمترین مباحث بازاریابی و فروش می باشد که شرکت ها برای فروش محصولات خود اهمیت فراوانی برای آن قائلند .

با توجه به این موضوع که فعالیت اصلی شرکت توزیع و فروش می باشد ، چنانچه روشهای اجرایی مناسبی داشته باشیم که با فلسفه وجودی شرکت و وضعیت رقابتی بازار همخوانی داشته باشد با افزایش رضایت مندی مشتریان ، افزایش انگیزه پرسنل ، موجب افزایش فروش ، افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها خواهیم شد .

با بررسی رضایت مندی مشتریان می توان نقاط ضعف و قوت در این بخش را شناسایی نموده و با آسیب شناسی دقیق در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت بر آمد ، در این صورت است که در کنار افزایش انگیزه پرسنل با مدل مناسب پرداخت بر اساس عملکرد می توان در راستای ایجاد تحول مناسب در شرکت قدم برداشت .

۳- اهداف پژوهش :

الف - بدست آوردن مقدار مطلوبیت روشهای اجرایی توزیع مویرگی

ب- تعیین وضعیت کارایی روشهای اجرایی نظام انگیزشی

ج - تعیین مطلوبیت تحویل محصولات در زمان و مکان مناسب با کیفیت قابل قبول به دست

مشتریان توسط پرسنل با انگیزه و متعهد شرکت

د - ارائه پیشنهادات مناسب جهت بهبود و اصلاح روشهای اجرایی و رسیدن به روشهای

مطلوب توزیع مویرگی

۴- سوالات پژوهش :

سوال اصلی :

آیا روش های اجرای استراتژی توزیع مویرگی موجود شرکت صنایع شیر ایران مناسب است ؟

سوالات فرعی :

۱- آیا روش اجرایی دریافت سفارشات مشتری شرکت مناسب است ؟

۲- آیا روش اجرایی توزیع و پخش محصولات شرکت مناسب است ؟

۳- آیا روش اجرایی دریافت محصولات برگشتی شرکت مناسب است ؟

۴- آیا روش های موجود شرکت برای کارکنان به شکل مطلوب ایجاد انگیزه می نماید ؟

۵- کلید واژه ها :

توزیع مویرگی : توزیع مویرگی با الهام از سیستم توزیع گردش خون در بدن موجودات زنده بنیان نهاده شده است . توزیع مویرگی شیوه ای است که می باید از یک مرکز که می تواند شرکت یا هر یک از نمایندگی های آن باشد به توزیع کالا و خدمات بپردازد و جریانی مستمر ، دائمی و بدون وقفه را شروع نماید . در حقیقت رساندن محصول مورد نظر به مشتریان اعم از خرده فروشان و مصرف کنندگان نهایی در مکان مورد نظر آنان است . (مهدی احسانی فرد / کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی / توزیع مویرگی)

استراتژی : ابزار و وسیله رسیدن به هدف می باشد . (فرد آر دیوید / مدیریت استراتژیک)

بهره وری : یک نسبت همیشگی بین خروجی به ورودی است . حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش عوامل ورودی بدست می آید . بهره وری تغییر بدست آمده در مقدار محصول در ازاء منابع مصرف شده می باشد . (سازمان همکاری اقتصادی اروپا / ۱۹۵۰)

بازار یابی : فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته از طریق فرآیند مبادله می باشد . (دکتر احمد روستا / مدیریت بازاریابی / ۱۳۷۵)

هدف : وضعیت یا خروجی های مطلوب رفتار می باشد . وضعیتی است که سازمان در درون خود قصد دارد به آن دست یابد . (Stanford 1983, 7; Ackoff 1970; 24)

دریافت سفارش : دریافت نیاز مشخص مشتریان به محصولات شرکت و ثبت این سفارشات در زمانهای تعیین شده است .

دریافت محصولات برگشتی : تحویل گیری محصولات اعم از محصولات ضایع شده (تغییر کیفی داده) و یا عدم فروش از مشتریان و انجام تسویه حساب این محصولات با مشتری می باشد .

انگیزش : چگونگی آغاز ، تقویت ، تداوم ، جهت یافتن و پایان رفتار و اینکه هنگام وقوع این موارد ، چه واکنش ذهنی در ارگانیزم موجود زنده جریان دارد . (*M.R.Jones*)

انگیزش کارکنان : افزایش انگیزه کارکنان شرکت در راستای افزایش فروش از طریق روشهای پرداخت بر اساس عملکرد و نظام جایزه فروش می باشد .

پخش محصولات : رساندن محصولات سفارش گرفته شده به مشتریان در مکان و زمان مناسب و دریافت مبالغ این محصولات است .

استراتژی توزیع : وسیله و راههای انجام توزیع توسط شرکت می باشد .

کانال توزیع : مجموعه ای در هم آمیخته از سازمانها یا افراد است که وظیفه مهیا نمودن کالا و خدمات را برای مصرف کننده نهایی بر عهده دارد و تعادل منطقی بین منافع این نهادها ،

تضمین کننده عمر کانال است . (*مریم چهار بالش / آشنایی با نظامهای توزیع / مجله تدبیر ۱۸۶*)

فصل دوم

مروری بر ادبیات پژوهش

۱-۲- مبانی تئوریک پژوهش :

۱-۱-۲- استراتژی

۱- تعریف : استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند

مدت خود دست یابد .

استراتژی ابزاری است که می توان بدان وسیله به اهداف بلند مدت دست یافت بازار یابی

فرآیندی برای شناسایی ، پیش بینی ، ایجاد و تامین نیاز ها و خواسته هایی است که مشتریان

برای محصولات و خدمات دارند . (منبع : کتاب مدیریت استراتژیک / فرد آر دیوید ترجمه دکتر علی

پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی ۱۳۷۹)

چار چوب آینده بازار یابی خواهان تصمیم گیری مدیریت بازار در خصوص ویژگی های فرآورده ،

قیمت گذاری ، گزینش روش و کانال های پخش و ترویج فرآورده ها به نحو مطلوب است .

هر فروشنده ای باید در خصوص چگونگی رساندن کالا هایش به بازار هدف تصمیم بگیرد .

دو راه وجود دارد ، یکی فروش مستقیم و دیگری فروش به کمک واسطه ها توزیع محصولات

شرکت پگاه تهران به صورت مخلوطی از توزیع مویرگی و فروش از طریق عمده فروشی هاست

که با توجه به شرایط رقابتی بازار که هر روز رقیب جدیدی وارد آن می شود می بایست حرکت

به سمت توزیع مویرگی و فروش مستقیم جهت ارتباط بدون واسطه با مشتریان آغاز گردد لذا از

روش های مختلفی می توان استفاده کرد که با توجه به شرایط موضوع روشهایی ارائه می گردد .

(منبع : کتاب کاتلر در مدیریت بازار / فیلیپ کاتلر ترجمه)

۲- انواع استراتژی ها :

یک سازمان می تواند 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 نا همگون ، تنوع افقی ، مشارکت ، کاهش واگذاری و انحلال . هر یک از این استراتژی ها دارای انواع مختلف است .

- یکپارچگی عمودی به بالا :

مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا این است که شرکت با خریدن شرکت های پخش یا خرده فروشی ها

می کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید .

- یکپارچگی عمودی به پایین :

شرکت های تولیدی و تجاری مواد مورد نیاز را از عرضه کنندگان مواد اولیه خریداری می نمایند . یکپارچگی عمودی به پایین یکی از استراتژی هایی است که شرکت می کوشد در اجرای آن بر میزان مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود در آورد . بویژه زمانی این استراتژی ها مناسب هستند که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد ، آنها قیمت ها را بسیار بالا منظور کنند یا این که نتوانند نیاز های شرکت را تامین نمایند .

- یکپارچگی افقی :

مقصود از یکپارچگی افقی اجرای یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود در آورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. در زمان کنونی در مدیریت استراتژیک یکی از شناخته شده ترین راه‌ها این است که شرکت‌ها با یکپارچگی افقی می‌کوشند از استراتژی‌های رشد استفاده کنند. ادغام شرکت‌ها در یکدیگر، خریدن شرکت رقیب و بلعیدن شرکت‌های دیگر از جمله استراتژی‌هایی است که شرکت‌های رقیب به اجرا در می‌آورند و می‌کوشند بدین وسیله به میزان زیادی از پدیده‌ای به نام ((صرفه جویی به مقیاس)) استفاده کنند و نیز منابع و شایستگی‌ها را منتقل نمایند.

- رسوخ در بازار :

شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های مبتنی بر رسوخ در بازار می‌کوشند از مجرای تلاش‌های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. اغلب این استراتژی‌ها به صورتی گسترده و به تنهایی به اجرا در می‌آیند و گاهی پا به پای سایر استراتژی‌ها اجرا می‌شوند. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می‌شود :

افزایش عده فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات.

- توسعه بازار :

مقصود از توسعه بازار عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید است.

- توسعه ی محصول :

مقصود از توسعه ی محصول اجرای یکی از استراتژی هایی است که در اجرای آن شرکت می کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید . معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می شود .

- تنوع همگون :

مقصود از تنوع همگون این است که شرکت می کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزایند .

- تنوع افقی :

مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط ، به محصولات و خدمات خود می افزاید و به مشتریان خود عرضه می کند . در مقایسه با تنوع نا همگون ، خطر اجرای چنین استراتژی ای کمتر است، زیرا شرکتی که دست به چنین کاری می زند با مشتریان کنونی و موجود آشناست .

- تنوع نا همگون :

مقصود از تنوع نا همگون این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) به بازار عرضه می کند .

- مشارکت :

یکی از استراتژی های معروف این است که شرکت ها اقدام به تشکیل مشارکت می نمایند و در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و

تعاونی عبارتند از شرکت های تضامنی تحقیق و توسعه ، شرکت های تضامنی برای توزیع کالای یکدیگر ، شرکت های تضامنی که به موجب قرارداد بسته شده یک شرکت جواز تولید محصولات خود را به شرکت دیگر می دهد و سرانجام کنسرسیوم مبتنی بر مشارکت برای ورود در مناقصه ها

- کاهش :

زمانی یک سازمان از استراتژی کاهش استفاده می کند که می خواهد با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید . گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می نامند. هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید .

در برخی از حالت ها اعلان ورشکستگی می تواند گونه ای اثر بخش از استراتژی کاهش باشد . ورشکستگی به سازمان این امکان را می دهد که از دست بدهی های عمده نجات یابد و قراردادهای اتحادیه های کارگری را بی اعتبار سازد .

- واگذاری :

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را فروش بخشی از سازمان (یا هرس کردن سازمان) می نامند. اغلب، شرکت بخشی از واحد های خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تامین سرمایه نماید.

فروش بخشی از شرکت می تواند به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید.

- انحلال :

فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است و از نظر عاطفی می تواند استراتژیک بسیار مشکل به حساب آید.

- ترکیب : بسیاری از شرکت ها درصد بر می آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت ها بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود.

- ادغام ها و خرید های استقراری :

از جمله استراتژی های بسیار متداول این است که دو شرکت در هم ادغام می شوند. یا یک شرکت، شرکت دیگری را می خرد. مقصود از خرید شرکت این است که یک سازمان بزرگ سازمان کوچکتر را خریداری می نماید یا عکس این داستان اتفاق می افتد. مقصود از ادغام شرکت ها این است که دو سازمان با اندازه های همانند یکی می شوند و به صورت یک شرکت در می آیند. هنگامی که یکی از طرف های معامله (به هنگام ادغام شرکت ها یا خرید شرکتی به وسیله شرکت

- خریدهای استقراضی :

مقصود از خرید های استقراضی این است که شرکتی سهام عمده شرکت دیگر را می خرد و برای باز پرداخت وام های گرفته شده دارایی های خریداری شده را به گرو یا رهن می گذارد .

(منبع : کتاب مدیریت استراتژیک / فرد آر دیوید ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی

(۱۳۷۹)

۳- استراتژی های عمومی مایکل پورتر :

از دیدگاه پورتر ، استراتژی ها به سازمان این امکان را می دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد .

آنها عبارتند از : رهبری در هزینه ها ، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص . پورتر این سه مبنای استراتژی های ژنریک یا عمومی می نامد . در رهبری هزینه ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد . مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند .

- استراتژی های رهبری هزینه ها :

یکی از دلیل های اصلی برای اجرای استراتژی های یکپارچگی عمودی و یکپارچگی افقی این است که بتوان از نظر رهبری در هزینه ها به منافع و مزایایی دست یافت . ولی پدیده رهبری در هزینه ها را باید همگام با ((متمایز ساختن محصولات و خدمات)) به کار برد . بسیاری از عوامل هزینه بر جذابیت های نسبی استراتژی عمومی (ژنریک) اثر می گذارند . آنها عبارتند از : صرفه جویی به مقیاس ، منحنی های یادگیری و تجربه آموزی ، درصد ظرفیت مورد استفاده و رابطه ی بین عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات ساخته شده .

- استراتژی های تمایز :

در استراتژی های متفاوت درجات مختلفی از تمایز را به وجود می آورند . متمایز بودن محصول یا خدمت به این معنی نیست که بهره مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد ، بویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تامین کنند یا اگر شرکت های رقیب نتوانند از شرکتی که دارای ویژگی های متمایز است به سرعت تقلید نمایند.

- استراتژی های متمرکز :

استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام این که ، این موفقیت ، از

(منبع: کتاب استراتژی رقابتی / مایکل پورتر ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا ۱۳۸۳)

۲-۱-۲ - بازاریابی:

۱- تعریف:

۱- بازار یابی فرآیند ارضای نیازها و خواسته های بشر است ، فعالیتی است انسانی در جهت

ارضای نیازها خواسته هاز طریق فرآیند مبادله .

۲- همه تلاش های نظام مند برای شناخت نظام بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضاها

۲- مفهوم:

بازاریابی یعنی جستجو برای یافتن مناسبترین بازار و بخشهایی که سازمان می تواند در آنجا

به صورت مفیدتر و موثر حضور یابد و پاسخگوی نیازها و خواسته های مردم باشد .

به عبارتی بازاریابی تلاشی آگاهانه است برای تخصیص منابع و ایجاد نوعی تخصصی در

بازار .

۳- انواع بازار یابی :

بازار یابی دارای دامنه بسیار گسترده ای است که تمام امور زندگی بشر را در بر می گیرد؛ زیرا طبق تعریفی که از محصول داشتیم محصول هر چیزی است که به نحوی نیاز یا خواسته ای را برآورده سازد. با این تعریف می توان شخص، سازمان، ایده، مکان، خدمت و هر نوع کسب و کار تجاری یا غیر تجاری را محصول قلمداد کرد؛ در نتیجه هر کدام از آنها نیاز به بازار یابی با مفهوم کامل و ابعاد گسترده آن دارد.

- بازار یابی خود (شخصی):

بازار یاب موفق کسی است که پیش از هر نوع فعالیت بازاریابی برای محصول یا سازمان بتواند تواناییهای خود را بدرستی بشناساند. بازار یابی شخصی یعنی تمام فعالیتهایی که برای ایجاد، حفظ یا تغییر طرز فکر و برداشت رقبا و دیگران نسبت به فرد انجام می گیرد.

- بازار یابی سازمان:

سازمانها نیز باید خود را بدرستی به مردم معرفی کنند. بازار یابی سازمان یعنی تمام فعالیتهایی که باعث ایجاد، تغییر یا حفظ طرز تلقی، رفتار و برداشت مخاطبان نسبت به سازمان می شود.

- بازار یابی مکان :

یکی از مهمترین منابع در آمد بسیاری از کشورها یا شهرها جذب توریست یا ((گردشگر)) است. توانایی در بازار یابی مکانها، بناها، ساختمان های تاریخی و تفریحگاهها، نیازمند آشنایی با فعالیت های بازار یابی ویژه ای است که افراد خاصی می طلبند.

- بازاریابی ایده :

اگر بپذیریم که محصول در بازاریابی یعنی هر چیزی که به نوعی خواسته یا نیازی را بر آورده سازد ، ((ایده)) محصولی است که پاسخگوی نیازها و نیازمندان گوناگونی است . بازاریابی ایده یعنی ارائه و عرضه ی اندیشه ، نظر یا ایده برای ایجاد تفاهم ، تغییر رفتارها و باور های مردم و سازمان ها .

- بازاریابی خدماتی :

در این زمینه مدیران بازاریابی چندان فعال نبوده اند ، اما سازمانهای خدماتی که اصول بازاریابی را پذیرفته و طرحها و برنامه های خود را بر پایه ی چهار عنصر آمیخته بازاریابی بنا کرده اند به نتایج مثبتی رسیده اند .

در بسیاری از جوامع حدود $\frac{3}{4}$ نیروی کار غیر کشاورزی در صنایع خدماتی فعالیت دارند و حدود $\frac{2}{3}$ تولید ناخالص ملی را بر عهده دارند . شغلهای خدماتی در دوران رکود و کسادبیش از شغلهای تولیدی فعالند . حدود $\frac{1}{2}$ پولهایی که مصرف کنندگان خرج می کنند برای امور خدماتی صرف می شود . میزان استفاده از خدمات و اشتغال به کارهای خدماتی در همه جوامع رو به افزایش است . هر چه امور تجارت و فعالیتها پیچیده تر ، تخصصی تر و رقابتی تر باشد ، امور خدماتی رشد بیشتری می یابد . مدیران ناگزیرند برای اداره بهتر سازمانهای خود در دنیای فعال و پر رقابت امروز با اصول بازاریابی خدماتی آشنا شده ، از فنون بازاریابی در ارائه خدمات و ارضای نیاز مشتریان خود بهره گیرند . (منبع : کتاب مدیریت بازاریابی / دکتر احمد روستا - دکتر

داور ونوس - دکتر عبدالحمید ابراهیمی ۱۳۸۰)

۲-۱-۳- استراتژی های بازاریابی :

۱- هدف :

بررسی وضعیت رضایت مندی مشتریان و نظام انگیزشی پرسنل می باشد که بتوان اثر بخشی آنرا بررسی نمود .

۱- انواع استراتژی بازاریابی :

- استراتژی بازاریابی یکسان :

تا چندی پیش بیشتر شرکتهای تولیدی از استراتژی بازاریابی یکسان استفاده می کردند ؛ برای مثال سالهای متمادی کوکاکولا به صورت نوشابه غیر الکلی با طعم بخصوص و در بطریهای یک اندازه به بازار عرضه می شد و یک شعار تبلیغاتی داشت . در این حالت و وضعیتهای مشابه ، شرکت به تفاوت در نیاز خریداران و یا تفاوت منحنیهای تقاضا - که بازار را تشکیل می دهند - توجهی ندارد و بازار را به صورت یک مجموعه در نظر می گیرد و نیاز مشابه و معمول مصرف کنندگان را بر آورده می کند . این نوع استراتژی به علت اقتصادی بودن طرفداران زیادی دارد ؛ زیرا هر چه خط تولید محدودتر باشد ، هزینه های تولید و نگهداری محصولات موجود و همچنین هزینه های مربوط به حمل و نقل کاهش می یابد .

در بازاریابی یکسان هزینه های تبلیغاتی به حداقل می رسد . در این نوع استراتژی به تحقیقات و برنامه ریزیهای گوناگون برای هر خرده بازار نیاز نیست ، در نتیجه هزینه های فعالیتهای بازرگانی در سطحی پایین نگه داشته می شود .

علی رغم مزایای مزبور بیشتر بازاریابان در مورد کامل بودن استراتژی بازاریابی یکسان تردید دارند؛ زیرا اگر چند شرکت در صنعتی مشابه از این استراتژی استفاده کنند، رقابت شدیدی برای بدست آوردن بزرگترین بازار به وجود می آید.

شناسایی این مساله باعث شد که بسیاری از شرکتها موفقیت خود را در خرده بازارهای کوچک و نیازهای برآورده نشده گروه کوچکی از خریداران جستجو کنند.

- استراتژی بازاریابی تفکیکی :

با استفاده از این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد در چند خرده بازار یا همه خرده بازارهای یک بازار فعالیت داشته باشد. در این حالت برای خرده بازار، محصول یا برنامه های بازاریابی مجزایی تهیه می کند و با حالت برای هر خرده بازار را بیشتر در اختیار می گیرد؛ برای نمونه گروه صنعتی ملی با ساخت محصولات مختلف سعی دارد طبقات مختلف مردم را جزو مشتریان خود کند. در سالهای اخیر، به دلیل شرایط سخت رقابتی، بسیاری از شرکتهای تولیدی به استراتژی بازاریابی تفکیکی روی آورده اند. این امر سبب شده است تولیدات گوناگون در انواع بسیار متفاوت، با استفاده از روش های مختلف توزیع به بازار عرضه شود.

امروزه در ایران نوسابه زمزم در شیشه هایی با اندازه های مختلف و بسته بندیهای متنوع به فروش می رسد.

استفاده از استراتژی بازاریابی تفکیکی بیش از بازاریابی یکسان در افزایش فروش موثر است، ولی در مقابل هزینه ها را نیز افزایش می دهد؛ به همین دلیل نمی توان گفت این استراتژی کامل و مطلوب است.

از آنجا که هدف این استراتژی افزایش حجم فروش است ، برخی از بازاریابان از آن پشتیبانی می کنند . تولید کنندگان محصولات بهداشتی و آرایشی ، غذایی، پوشاک و لوازم خانگی و حتی موسسات خدماتی سعی می کنند با توجه به شرایط بازار و امکانات خود بدرستی از این استراتژی استفاده کنند .

- استراتژی بازاریابی تمرکزی :

در بازاریابی یکسان یا تفکیکی ، شرکت فعالیت خود را به کل بازار معطوف می دارد ، برخی از شرکتها راه حل سومی را انتخاب کرده اند ؛ بدین صورت که به جای تاکید بر سهم کوچکی از بازاری بزرگ از بازار کوچک را حوزه فعالیت خود قرار می دهند . برای مثال شرکت فولکس واگن از چندی پیش فعالیت خود را روی آن قسمت از بازار اتومبیل متمرکز ساخت که خواستار وسیله نقلیه کوچک ، ارزان و با دوام بود .

شرکت های تولیدی با استفاده از استراتژی بازاریابی تمرکزی می توانند در یک خرده بازار موقعیت مستحکمی بدست آورند . به دلیل آنکه با گذشت زمان اطلاعات وسیعی در زمینه مختصات بازار کسب می کنند . تولید کنندگان لباس پرستاری ، ورزشی و کارگری از این نوع استراتژی استفاده می کنند و با شناخت نیازها و ویژگی بازار ، تخصص و مهارت بیشتری می یابند . (منبع :

کتاب مدیریت بازاریابی / دکتر احمد روستا - دکتر داور ونوس - دکتر عبدالحمید ابراهیمی ۱۳۸۰)

کانال توزیع مجموعه ای از سازمانها و افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می دهد. کانال توزیعی کارآمد است که بتواند ۶ اصل را رعایت نماید: محصول را در زمان مناسب، به میزان مناسب، در شرایط مناسب، با هزینه مناسب، در مکان مناسب و به فرد مناسب برساند. (مریم چهاربالش / آشنایی با نظامهای توزیع / مجله تدبیر ۱۸۶)

سازمان های موفق به طور دائم الگوهای خرید مشتریان کنونی و آینده را تحت نظارت دارند. خرید شامل ارزیابی عرضه کنندگان مختلف یا فروشندگان، انتخاب بهترین عرضه کنندگان، تنظیم قرار دادهای قابل قبول یا عرضه کنندگان و تهیه اقلام مورد نیاز می شود.

معمولاً اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به توانایی سازمان در فروش محصولات و خدمات بستگی دارد. مقصود از فروش فعالیت های گوناگونی است که در بازاریابی انجام می شود، مانند: تبلیغ، ترویج، فروش شخصی مدیریت نیروی فروش، ایجاد و حفظ رابطه با مشتریان و رابطه با واسطه ها.

برای شرکت هایی که کالاهای صنعتی می فروشند، فروش شخصی اهمیت بسیار زیادی دارد و برای شرکت هایی که کالاهای مصرفی عرضه می کنند، تبلیغات بیش از بقیه اهمیت دارد.

برنامه ریزی محصولات و خدمات شامل فعالیت های زیر می شود:

تعیین جایگاه محصول و نام و نشان تجاری در بازار؛ تدوین سیاست های مربوط به دادن ضمانت نامه، بسته بندی، تعیین گزینه ها یا راه های مختلف برای فروش محصول، تعیین ویژگی های محصول، شکل و کیفیت محصول؛ محصور کردن محصولات قدیمی و ارائه خدمات پس از

مقصود از توزیع عملیات زیر است :

انبار داری ، کانال های توزیع ، پوشش توزیع ، تعیین محل یا مکان خرده فروشی ، حوزه فروش ، سطح موجودی ها و محل نگهداری آنها ، وسیله حمل و نقل ، عمده فروشی و خرده فروشی .
اگر شرکتی درصدد توسعه بازار یا استراتژی های مبتنی بر ادغام به پیش باشد ، مساله توزیع از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد شد .

سازمان ها باید هزینه ها و منافع حاصل از کار با عمده فروش ها و خرده فروش ها را تعیین نمایند . (منبع : کتاب کاتلر در مدیریت بازار / فیلیپ کاتلر ترجمه)

۲-۱-۴ - کانال توزیع مویرگی :

این کانال مجموعه ای از سازمانها یا افراد است که محصول یا خدمت مورد نظر را از طریق خرده فروشان یا به صورت مستقیم در دسترس مصرف کنندگان نهایی قرار می دهد . توزیع مویرگی با الهام از سیستم گردش خون در بدن موجودات زنده بنیان نهاده شده است . بدین ترتیب که با توجه به آناتومی بدن انسان ، گردش خون در بدن از قلب شروع شده و پس از شاهرگ و سرخرگ ها توسط مویرگ ها به تمام نقاط بدن انسان در جریان است . نکته قابل توجه آن است که شارش و جریان حاصله از قلب به عنوان مرکز تپنده و همیشه فعال شروع می شود و این نکته کلیدی در مقوله شبکه توزیع مویرگی کالا و خدمات می باشد . یعنی با

توزیع مویرگی مقوله ای است که جدیداً به دلیل افزایش سطح رقابت ، تعداد رقبا و تنوع محصولات مشابه و پایین دستی به آن توجه ویژه ای شده است که البته به دلیل کارآمدی فوق العاده و شگفت انگیز این روش ، اکنون مورد استفاده بسیاری از سازمانها و شرکتهای قرار می گیرد . (مهدی احسانی فرد / توزیع مویرگی / ۱۳۸۷)

با این تفسیر و با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت توزیع فیزیکی که اهمیت آن در کنار سایر عناصر آمیخته بازاریابی قرار می گیرد می توان گفت که : حیات یک تولید کننده و شرکت به توزیع تولیدات آن بستگی دارد و این امر اجتناب ناپذیر است . هر چه شرکت در امر توزیع موفق تر باشد در سایر استراتژی های خود نیز موفق خواهد بود . در این میان توزیع مویرگی به عنوان یک شیوه نوین در عرصه توزیع می تواند مفید و کارآمد باشد ، زیرا تفکر مشتریان به سمت افزایش رفاه می باشد .

– طبقه بندی واسطه ها :

واسطه ها بنا بر نقش و وظیفه ای که به عهده دارند دارای عناوین گوناگونی هستند که

مهمترین آنها عبارتند از :

۱. خرده فروشها: کسانی هستند که محصولات را خریداری کرده، به مصرف کنندگان و استفاده کنندگان نهایی و سازمانی می فروشند. خرده فروشها ممکن است مالک محصول گردند یا آنها را به طور امانی و با دریافت حق العمل بفروشند؛ مانند مغازه های محلی، فروشگاههای زنجیره ای قدس، سپه و سوپر مارکتها. همچنین ممکن است غرفه ای در یک فروشگاه بزرگ را اجاره کرده، محصولات یا خدمات خود را به مشتریان و مصرف کنندگان عرضه کنند.

۲. کارگزاران یا دلالها: گروهی هستند که مذاکرات خرید یا فروش و یا هر دو را بر عهده می گیرند، اما مالک محصول نمی گردند. آنها معمولاً حق العمل یا مبلغی بابت کاری که انجام می دهند دریافت می کنند و ممکن است محصول را به طور فیزیکی داشته یا نداشته باشند. این گروه شامل دلالها، آژانسها یا کارگزاران فروش، کارگزاران تولید کننده بازرگانان یا تجار حق العمل کار است. با توجه به این که این نوع واسطه ها صاحب محصول نیستند مخاطرات بازار مانند تغییر قیمت ها کمتر متوجه آنها می گردد.

۳. عمده فروش ها یا توزیع کنندگان: کسانی هستند که محصولات خریداری کرده، سپس به خرده فروشها یا بازرگانان دیگر و استفاده کنندگان صنعتی، نهادی یا تجاری می فروشند. مقدار کمی از محصولات را نیز به مصرف کنندگان نهایی عرضه می کنند. این گروه معمولاً محصولات را مالک شده و گاهی عنوان محصولات را به خود اختصاص می دهند؛ مانند عمده فروشهای اختصاصی محصولاتی مثل فرش، برنج، چای و آهن که در بازار نام آنها با نام محصولی که توزیع می کنند ذکر می شود.

حال معایب و محاسن سه کانال توزیع عمده فروشی، شرکتهای پخش و مویرگی طبق جدول ذیل با یکدیگر مقایسه می گردد:

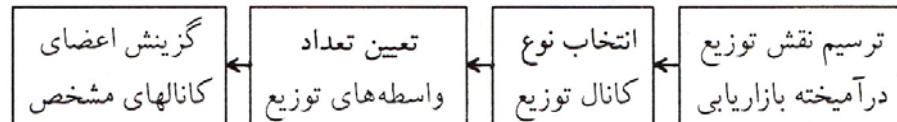
کانال توزیع عمده فروشی	کانال توزیع شرکت پیمانکاری	کانال توزیع مویرگی
<p>محاسن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - پایین تر بودن هزینه های توزیع - افزایش حاشیه سود خرده فروش - تامین شدن بسیاری از شرکتها و مراکز پخش کوچک از طریق این شبکه ها 	<p>محاسن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - پایین تر بودن ریسک وجه کالای فروخته شده - کنترل آسان شبکه توزیع و مسیر کالای فروخته شده - سرعت خوب انتقال کالا به بازار - عدم وجود مشکلات تعدد مشتری و مراکز سفارش 	<p>محاسن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - گسترش شبکه توزیع کالا و خدمات و افزایش فروش - حذف هر چه بیشتر موانع ارتباطی و شناخت بیشتر مصرف کنندگان نهایی - نگهداری هر چه کمتر موجودی در انبار با تزریق دائمی کالا به سیستم توزیع - همگام و یکی شدن بازاریابی ، تبلیغات و توزیع - شناسایی دقیق نقاط پرمصرف و کم مصرف - افزایش چشمگیر سهم بازار تولید کننده - افزایش رفاه مشتریان با در دسترس قرار گرفتن کالا در سریعترین زمان و در مکان مناسب
<p>معایب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - فروش رفتن کالا بسیار پایین تر از قیمت واقعی خود به دلیل شرایط نقد و نسیه در بازار (کالا ذلیل می شود) - عدم کنترل شرکتها بر شیوه های توزیع بازار - افزایش ریسک بازپرداخت کالای فروخته شده - ایجاد شبکه شبه انحصاری توسط بنکداران در بلند مدت - پس زدن کالای ضعیف یا جدید توسط شبکه توزیع عمده فروشی 	<p>معایب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود کنترل شرکت تولید کننده بر توزیع کننده - فلج شدن تولید کننده در صورت عدم توزیع کالا - توسط شرکت توزیع کننده بروز مشکل در صورت قطع پرداخت پول توسط توزیع کننده - عدم توانایی در نشان دادن عکس العمل مناسب توسط تولید کننده در صورت عدم رضایت از عملکرد شرکت توزیع 	<p>معایب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مشکل بودن مدیریت و هماهنگی با توجه به گستردگی و پراکنده بودن - عدم امکان گسترش مویرگ ها به بعضی نقاط

- طراحی کانال های توزیع :

کانال توزیع دلخواه شرکتها کانالی است که هم نیازهای مشتریان را تامین می کند و هم

رقابت داشته باشد .

طراحی توزیع نیازمند روشی سازمان یافته است که در شکل ۲-۱۰ نشان داده شده است .



- کانال های اصلی توزیع :

انواع کانال های توزیع را می توان به کانالهای توزیع محصولات مصرفی ، محصولات

صنعتی و خدمات تقسیم کرد .

۱. توزیع محصولات مصرفی : برای محصولات ملموس و مصرف کنندگان نهایی پنج کانال

توزیع وجود دارد که عبارتند از :

- تولید کننده ← مصرف کننده

کوتاهترین و ساده ترین کانال توزیع برای محصولات مصرفی روش از تولید به مصرف است

که در آن هیچ نوع واسطه ای وجود ندارد . فروش خانه به خانه ، فروش از طریق سفارش پستی ،

فروش میوه در کنار جالیز و در داخل باغها، و فروش محصولات در محل تولید نمونه هایی از این

روش هستند .

- تولید کننده ← خرده فروش ← مصرف کننده

تعدادی از خرده فروشهای بزرگ بطور مستقیم از تولید کنندگان و کشاورزان خرید میکنند. فروش شیر خوراکی، نوشابه و بسیاری از مواد غذایی و بهداشتی از این طریق صورت میگیرد.

- تولید کننده ← عمده فروش ← خرده فروش ← مصرف کننده

این کانال، کانال سنتی توزیع محصولات مصرفی است.

- تولید کننده ← کارگزار ← خرده فروش ← مصرف کننده

بعضی از تولید کنندگان ترجیح می دهند برای دستیابی به بازار خرده فروشی و به خصوص خرده فروش های بزرگ، به جای عمده فروش از واسطه های کارگزار استفاده کنند؛ برای مثال تولید کننده ی یک مایع ظرفشویی یک دلال یا کارگزار مواد غذایی را انتخاب کرده تا با استفاده از امکانات او در فروشگاههای بزرگ و سوپر مارکتها، محصول خود را توزیع کند.

- تولید کننده ← کارگزار ← عمده فروش ← خرده فروش ← مصرف کننده

تولید کنندگان ممکن برای دستیابی به خرده فروش های کوچک، از واسطه های کارگزار استفاده کنند؛ بدین ترتیب که از طریق ارتباط کارگزاران با عمده فروش ها محصولات خود را به خرده فروش های کوچک و مغازه ها می فروشند.

۲. توزیع محصولات صنعتی :

مهمترین کانال های توزیع محصولات صنعتی عبارتند از :

- تولید کننده ← استفاده کننده

بیشترین معاملات محصولات صنعتی از طریق این کانال مستقیم صورت می گیرد . تولید کنندگان تجهیزات و تاسیسات مهم و بزرگ ، مانند هواپیما و ژنراتور و نیز کارخانه های صنعتی معمولاً محصولات خود را به طور مستقیم به خریداران می فروشند .

- تولید کننده ← توزیع کننده صنعتی ← استفاده کننده

تولید کنندگان تجهیزات کوچک و اقلام عملیاتی برای دسترسی به بازارها اغلب از توزیع کنندگان صنعتی استفاده می کنند. توزیع کننده صنعتی مترادف با عمده فروش محصولات مصرفی است . تولید کنندگان اقلام ساختمانی و دستگاههای تهویه مطبوع معمولاً از توزیع کنندگان صنعتی استفاده می کنند .

- تولید کنندگان ← کارگزار ← استفاده کنندگان

شرکتهایی که فاقد بخش فروش هستند از این کانال استفاده می کنند . شرکتی که می خواهد محصولی جدید معرفی کند ، یا به بازاری جدید وارد شود ، ترجیح می دهد به جای استفاده از نیروی فروش خود از کارگزاران استفاده کند .

- تولید کننده ← کارگزار ← توزیع کننده صنعتی ← استفاده کننده

چنانچه به دلایلی فروش مستقیم به استفاده کنندگان صنعتی از طریق کارگزاران ممکن نباشد ، از این کانال استفاده می شود ؛ برای مثال وقتی مقدار سفارش بسیار کم است ، یا دسترسی به انبارهای پراکنده ضروری است تا با سرعت ، بتوان نیازهای استفاده کنندگان را برآورده ساخت ، از امکانات و خدمات توزیع کنندگان صنعتی استفاده می شود .

۳. توزیع خدمات :

به دلیل نا ملموس بودن خدمات ، فقط دو نوع کانال توزیع برای خدمات وجود دارد که عبارتند

از :

- تولید کننده ← مصرف کننده

به دلیل نا ملموس بودن خدمات ، برای فعالیت فروش باید بین تولید کننده و مصرف کننده ارتباط شخصی و حضوری برقرار گردد ؛ به همین دلیل از کانال مستقیم استفاده می شود . توزیع مستقیم برای خدمات حرفه ای بسیار متداول است ؛ مانند خدمات بهداشتی ، مشاور حقوقی و خدمات فردی ، (آرایشگاه ها ، تعمیر گاهای اتومبیل و خیاطی ها) در خدمات مسافرتی ، بیمه و نمایش و سرگرمی ها ممکن است از این کانال مستقیم استفاده کنند .

- تولید کننده ← کارگزار ← مصرف کننده

در بعضی از خدمات مانند خدمات توریستی ، امور تبلیغاتی ، تحقیقاتی و بیمه گاهی به جای کانال مستقیم از کارگزاران استفاده می شود که نوعی انتقال مالکیت یا وظایف فروش را بر عهده دارند .

- تقسیم بازار و تعیین بازار :

تقسیم بازار یا بخشبندی بازار هسته ی مرکزی استراتژی بازار یابی است . چون استراتژی بازار یابی شامل دو بخش اساسی است ؛ گزینش بازار هدف ، و توسعه و تدوین برنامه ی بازار یابی موثر برای موفقیت در بازار هدف ؛ از این رو بخش بندی بازار روندی است برای تشخیص و مجزا کردن ویژگیهای خریداران به منظور (۱) انتخاب بازارهایی که سازمان می خواهد یا می تواند

- تقسیم بندی بازار چیست :

هدف فروشنده ی حرفه ای از تقسیم بازار خود این است که به طور دقیق خواسته های خریدارانش را بر آورده کند و فروش خود را بالا ببرد تا به سود برسد . سازمان های غیر انتفاعی نیز مشتریان خود را طبقه بندی می کنند تا با جلب رضایت آنها به اهداف سازمانی خود نیز برسند .

تقسیم بازار پاسخی به نیاز های گوناگون مشتریان و استفاده ی بهینه از منابع شرکتهاست . به علت وجود خرده بازار های مختلف ، مسئولان کارخانه ها مجبور شده اند از استراتژی تولید محصولات گوناگون استفاده کنند . در واقع تقسیم بازار سبب می شود تا تولید کننده برای عرضه محصولات خود فعالیت های گوناگونی انجام دهد ؛ از جمله تبلیغات مناسب برای ترغیب و متقاعد کردن خریداران مورد نظر به نحو مطلوب .

- روش ها و متغیر های تقسیم بازار :

تقسیم بازار بر اساس متغیر های جغرافیایی : در این تقسیم بندی ، بازار به واحدهای مختلف جغرافیایی مانند کشور ها ، استانها ، منطقه ها ، شهرها ، یا خیابان ها تقسیم می شود . معمولاً هر شرکت ابتدا تصمیم می گیرد که در یک یا چند منطقه جغرافیایی فعالیت کند یا این که در تمام مناطق با در نظر گرفتن ویژگی های هر منطقه و اختلاف آن ها .

تقسیم بازار بر اساس متغیر های جمعیت شناختی: در این تقسیم بندی ، بازار بر اساس عوامل جمعیتی مانند سن ، جنسیت ، اندازه خانواده ، منحنی عمر خانواده ، در آمد ، شغل ، میزان تحصیلات ، نژاد و ملیت تقسیم می شود . هنگام تقسیم بازار از متغیر های جمعیت شناختی بیش از متغیرهای دیگر استفاده می گردد .

سن :

احتیاجات و خواسته های مصرف کنندگان در سنین مختلف متفاوت است . حتی وسایل مورد نیاز کودکان شش ماهه با کودکان سه ماهه فرق دارد . یک شرکت اسباب بازی فروشی متوجه این امر شد و دوازده اسباب بازی با درجه بندی سنی برای کودکان سه ماهه تا یکساله ساخت . این تقسیم بازار باعث می شود تا خریداران با در نظر گرفتن سن کودک اسباب بازی مناسبی خریداری کنند .

جنسیت :

از مدت ها پیش برای محصولاتمانند پوشاک ، لوازم آرایش و مجله های تقسیم بازار بر پایه ی جنسیت مورد توجه بوده است . گاهی نیز بازاریابان متوجه موقعیت های دیگر برای تقسیم بازار بر اساس جنسیت می شوند .

در آمد :

برای خرید اجناسی مانند اتومبیل ، پوشاک و لوازم آرایش و برای خرید مسکن یا مسافرت با طور درآمد عاملی برای تقسیم بازار است ؛ برای مثال رستوران های مختلفی در شهر تهران وجود دارد که بر اساس در آمد مشتریان قیمت گذاری شده اند ، در حالی که کیفیت غذاهای عرضه شده در آنها یکسان است .

تقسیم بازار بر اساس عوامل روان شناختی :

در این تقسیم بندی خریداران بر اساس سبک زندگی و شخصیت به گروه های مختلفی تقسیم می شوند . گروه های مشابه جمعیتی بر اثر عوامل روانشناختی رفتار های مختلفی از خود بروز میدهند .

سبک زندگی :

زندگی انسان مجموعه ای از عوامل مختلف مانند فعالیت ها ، علاقه ها و عقیده هاست .

شخصیت :

شخصیت انسان ها بر رفتار خرید آنها اثر می گذارد . در این جا منظور از شخصیت آن خصوصیات روانی است که به طور ثابت و استوار در محیط بروز می کند .

تقسیم بازار بر اساس عوامل رفتاری :

در این تقسیم بندی ، خریداران بر پایه ی اطلاعات ، طرز تلقی ، یا میزان استفاده از محصولات به گروه های مختلفی تقسیم می شوند . بسیاری از بازاریابان عقیده دارند که استفاده از متغیر های رفتاری بهترین وسیله برای تقسیم بازار است .

موقعیتها :

خریداران را می توان بر اساس موقعیت های استفاده از محصولات گروه بندی کرد ؛ برای مثال شرکت های هواپیمایی می توانند مسافران را بر پایه ی امور بازرگانی ، تفریح یا دیدار از فامیل طبقه بندی کنند و استراتژی خود را بر پایه ی جلب رضایت یکی از این گروهها قرار دهند .

منافع مورد نظر :

نوع دیگر تقسیم بازار بر پایه منفعی است که مصرف کننده در جستجوی آن است .

وضعیت مصرف کننده :

بسیاری از بازار ها را می توان بر اساس افرادی که محصول را هیچگاه مصرف نکرده اند ، کسانی که در گذشته از محصول استفاده می کرده اند ، افرادی که امکان دارد محصول را مصرف کنند ، کسانی که برای اولین بار از محصول استفاده کرده اند و مصرف کنندگان دائمی تقسیم کرد .

میزان استفاده :

بر اساس میزان استفاده از محصول بازار را میتوان به مصرف کم، متوسط و زیاد تقسیم کرد .

اصل $\frac{20}{80}$ در بازار یابی به این معناست که ۸۰ درصد از فروش شرکت به ۲۰ درصد از مشتریان

اختصاص دارد .

وضعت وفاداری :

خریداران ممکن است مشتری ثابت یک مغازه یا محصول باشند . فرض کنید کہ پنج محصول الف ،

ب، ج، د، ه در بازار موجود است . (منبع : کتاب مدیریت بازاریابی / دکتر احمد روستا - دکتر داور ونوس

- دکتر عبدالحمید ابراهیمی ۱۳۸۰)

۲-۲- استراتژی های توزیع شرکت

پیامبر گرامی اسلام می فرماید:

"کسی که ده نفر را اداره می کند ، باید اندیشه چهل نفر و کسی که چهل نفر را اداره می کند، باید اندیشه چهار صد نفر را داشته باشد."

مقدمه

چیزی در جهان نیست که مدام تغییر نکند.

جهان در حال تغییر و تحول است و سرعت تغییرات در این دوران بیشتر از هر زمان دیگر در تاریخ زندگی بشر است. سازمان ها در این دوران با ضرورت تغییر مواجهند زیرا رقابت جهانی، فضایی به شدت ناپایدار ایجاد نموده و سازمانها نه تنها برای توسعه و ایجاد محیط کاری خلاق بلکه برای بقای خود می بایست تغییر کنند. تغییر در سازمانها کاری جمعی و گروهی است و دستیابی به این مهم مستلزم کارگروهی ، هم فکر کردن و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی است. لازمه پیسودن این مسیر نیز دارا بودن یک برنامه ریزی استراتژیک است که می تواند نقش کلیدی را در موفقیت سازمان ایفا نماید. ممکن است اعضای یک سازمان در طی کارهای وظیفه ای ثابت و چالش های روزانه ، جهت اهداف سازمان را گم کرده و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند اما یک برنامه استراتژیک می تواند نظم بیشتری را در سازمان ایجاد نموده، عملکردها را بهبود بخشد و با افزایش درک اعضا از اهداف سازمان، تفکر آینده نگر را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان ایجاد نماید. اعضای یک سازمان وقتی با وجود اهداف مشترک، در یک مسیر همکاری و فعالیت کنند ، این همکاری منتج به هم افزایی فزاینده ای می شود که موجب رشد و تعالی سازمان خواهد شد.

در صنعت شیر و فرآورده های شیری، افزایش تقاضا و تحول و توسعه، رقابت را گسترده تر نموده است و در این رقابت، داشتن محصولات متمایز و منطبق با نیازهای مشتری و حفظ روابط ماندگار با مشتریان حائز اهمیت می باشد. از این رو، با توجه به وضعیت بازار رقابتی، تغییر شرکت صنایع شیر ایران به شرکت هلدینگ با روش مدیریتی کنترل استراتژی ، دستیابی به اهداف اصلی تامین رضایت مشتریان و تداوم حضور در بخشهای بازار به منظور افزایش سهم مشتری، موجب شد تا طراحی و بازنگری استراتژیها در شرکت صنایع شیر ایران بیش از پیش ضرورت یابد .

۴- ضرورت بازننگری در استراتژیها و برنامه ها

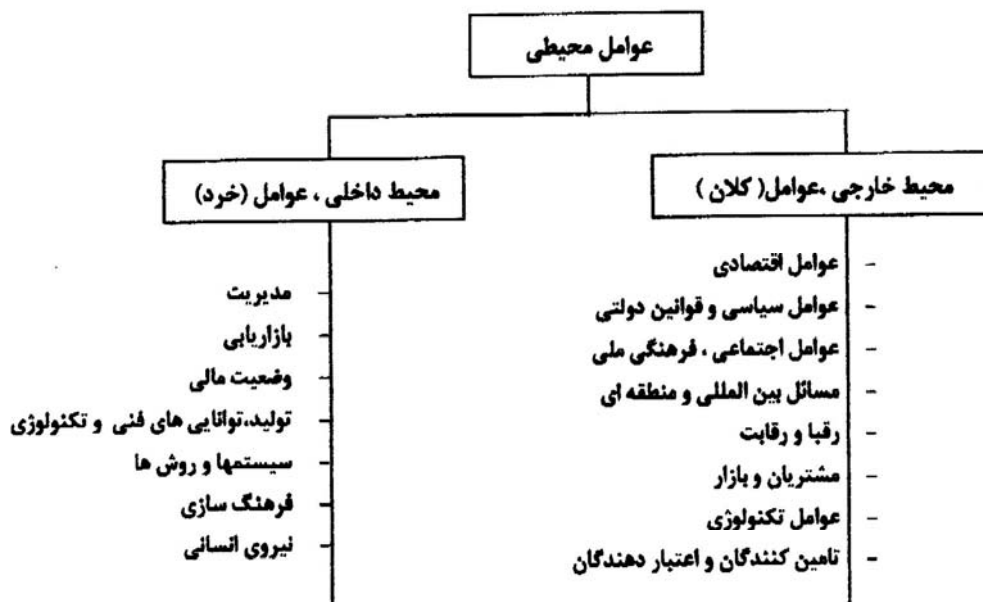
برنامه ریزی، یکی از ضرورت های بقاء و توسعه سازمانها بشمار می آید و بدون توجه به امر برنامه ریزی، نمی توان ادامه حیات سازمان را تضمین نمود. از طرفی بقاء سازمان در یک بازار رقابتی، تامین رضایت مشتریان است و برای محقق شدن چنین هدفی، بازننگری در استراتژیها و برنامه ها ضرورت می یابد به طوری که با فراهم آوردن برنامه های کارآمد می توان از فرصت ها به نحو مطلوب استفاده نمود.

شرکت صنایع شیر ایران نیز با بهره مندی از پراگندگی جغرافیایی شرکتهای تولیدی در سطح کشور، وجود ظرفیت های بالقوه تولید انواع محصولات شیری در کل مجموعه شرکتهای تابعه، وجود تقاضای مناسب در بازار کشور، قابلیت افزایش سرانه مصرف شیر در کشور، شناسایی امکان حضور در بازارهای هدف صادراتی و در نهایت تامین رضایت مشتریان اقدام به مطالعه در خصوص وضعیت صنعت فرآورده های شیری در جهان و ایران نمود و با در نظر گرفتن اهداف شرکت صنایع شیر ایران به عنوان یک شرکت هلدینگ و نظر به ضرورت تغییرات ساختار شرکت و نگرش جدید مدیریت در اداره هلدینگ با روش کنترل استراتژیک، و از آنجائیکه دستیابی به اهداف جز با کمک گروهی از مدیران، کارشناسان، مشاوران و خبرگان میسر نبود، ۱۷ کمیته تخصصی با همکاری ۹۲ نفر به مدت ۱۰ ماه، طبق برنامه های زمانی منظم و با تقسیم بندی منسجم، تشکیل شد و اعضای کمیته های تخصصی به شناخت قوت ها و ضعف های شرکت و فرصت ها و تهدید های محیطی مرتبط با موضوعات هر کمیته پرداختند، کلیه موارد بررسی و ارزیابی شد و رنوس استراتژیها، شاخص ها، زمان بندی اجرای برنامه های عملیاتی و مسئولین پیگیری تمام کمیته ها مشخص گردید همزمان با تدوین برنامه ها برخی از برنامه های عملیاتی کمیته های صادرات، برند و ناوگان توزیع پس از تصویب توسط مدیریت محترم عامل آغاز شده است و تحت کنترل و پایش قرار دارد که به آنها اشاره خواهد شد.

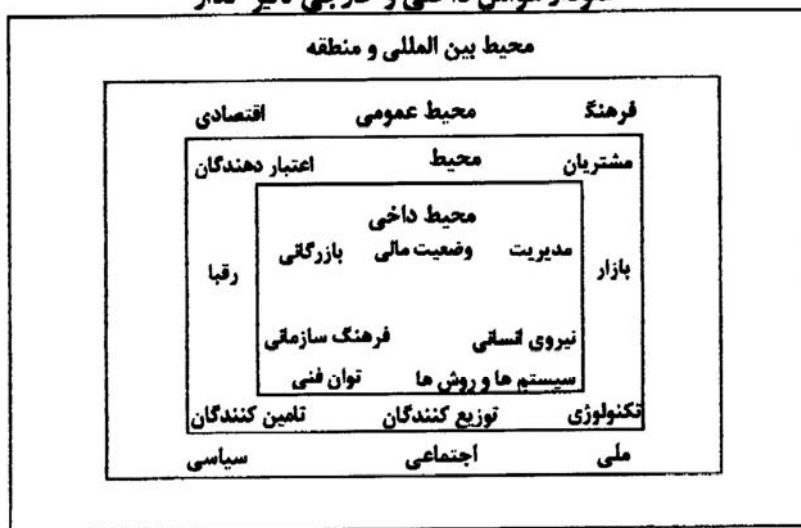
۵- مروری بر مدل تدوین استراتژیها و برنامه های شرکت

به منظور بازنگری استراتژیها و برنامه های عملیاتی شرکت صنایع شیر ایران ، پروسه تدوین برنامه های استراتژی بر اساس ادبیات مدل دیوید ، مدل دلفی و روش طوفان ذهنی (Brain Storming) انجام شد و بر مبنای جمع آوری نظرات، تقابل نظرات و بر اساس مکانیزمها و مدلهای علمی، سازگاری نظراتی که خود اعضای کمیته ها امتیاز دهی نموده بودند مورد بررسی قرار گرفت و این پروسه ادامه داشت تا زمانی که نظرات به سازگاری مناسب برسد.
رنوس کلی ادبیات مدل دیوید عبارتند از :

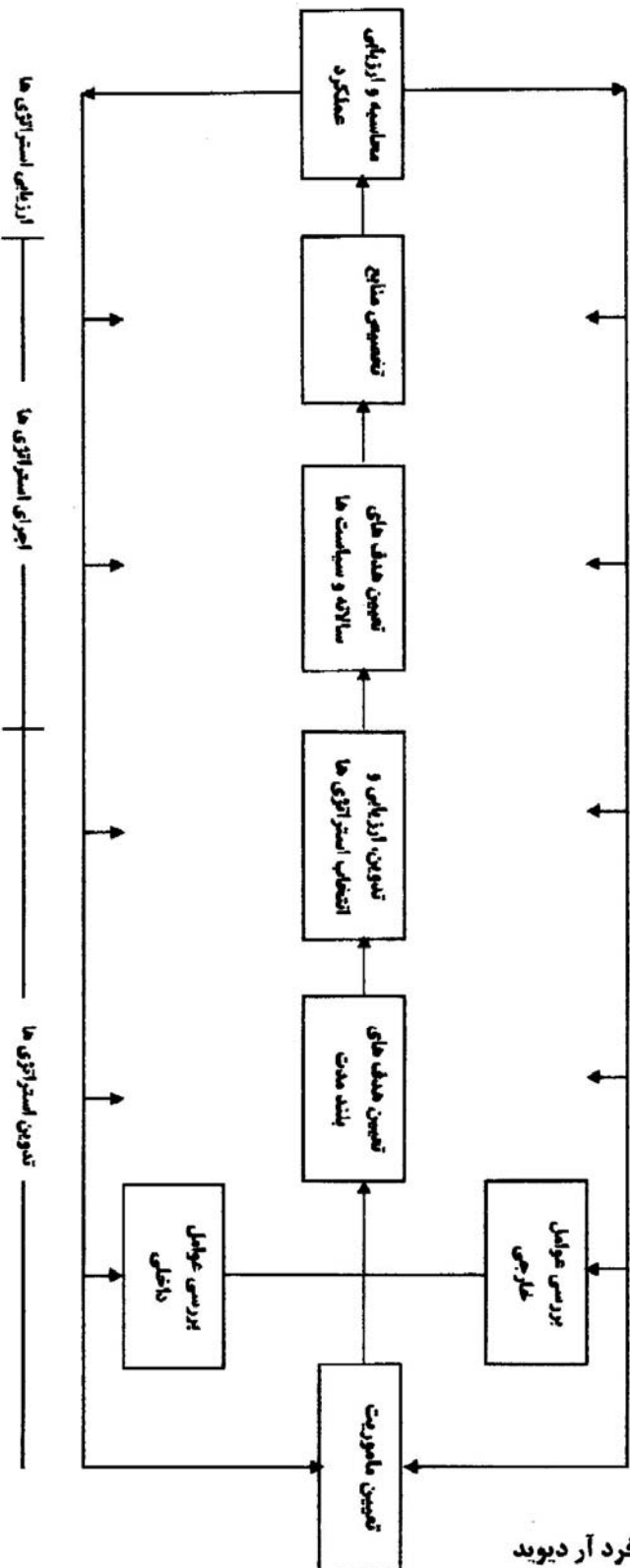
شناخت محیط با تصویر ذیل



نمودار عوامل داخلی و خارجی تاثیر گذار

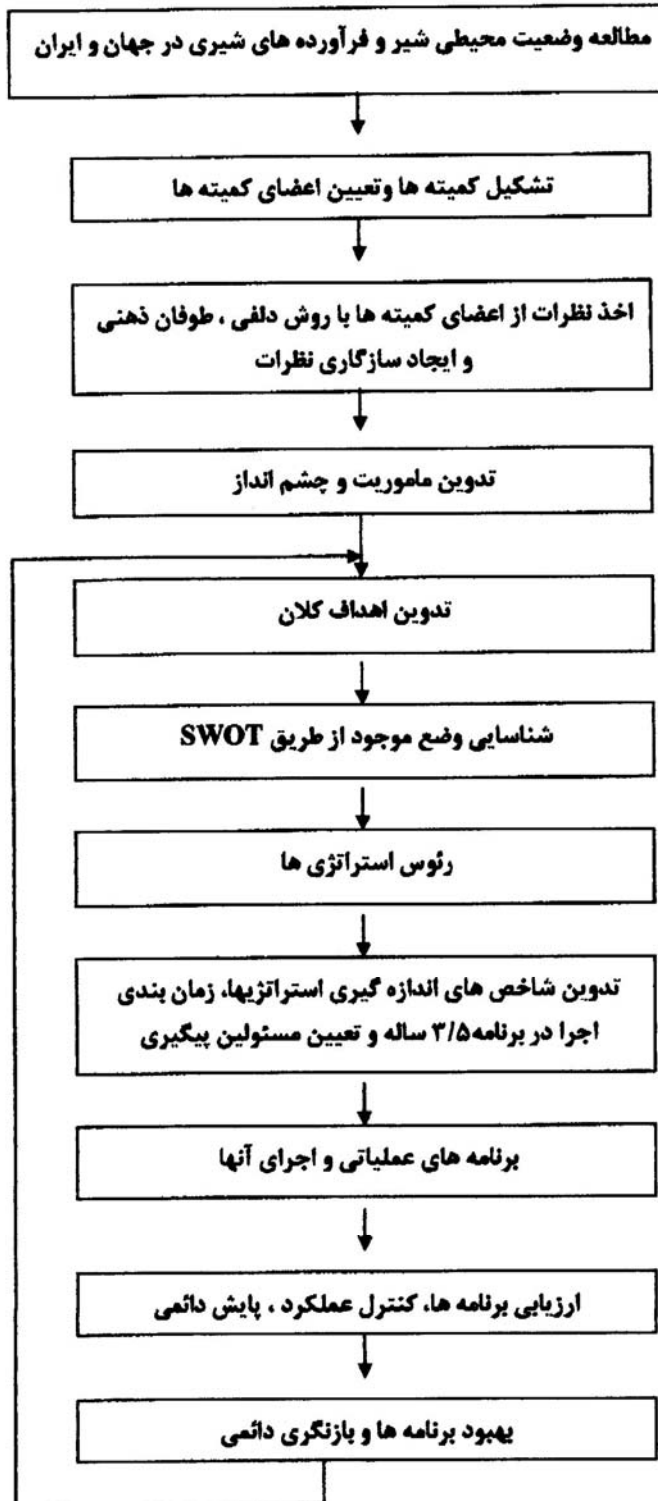


ابن‌کھوی، جامع مدیریت استراتژیک



منبع: کتاب مدیریت استراتژیک، فرد آر دیوید

۶- مراحل کلی طراحی استراتژی و برنامه های عملیاتی شرکت صنایع شیر ایران
 استراتژیها و برنامه های عملیاتی شرکت صنایع شیر ایران طی مراحل مختلفی به شرح فلو چارت
 ذیل طراحی و تدوین گردید:



۷- کمیته های تدوین استراتژی شرکت صنایع شیر ایران

با شناسایی اولیه قوت ها ، ضعف های داخلی و فرصت ها ، تهدیدهای محیطی شرکت صنایع شیر توسط خبرگان این مجموعه، کلیه نظرات جمع بندی گردید و پس از سازگاری نظرات ، موضوعات کاری برای تشکیل کمیته ها اولویت بندی شد. پس از آن، کمیته های تخصصی تدوین استراتژی با مشارکت ۹۲ نفر از اعضای متخصص مجموعه که با توجه به دانش، توانایی، علاقمندی و تخصص در ارتباط با موضوع کمیته به صورت داوطلبانه همکاری نمودند و در کل به منظور پوشش کل فعالیت های مجموعه شرکت با موضوعات مرتبط با هر کمیته به شرح ذیل تشکیل شد:

- کمیته توزیع
- کمیته برند
- کمیته تامین مواد
- کمیته محصول
- کمیته بازاریابی که شامل ۵ کمیته فرعی با عناوین:
 - کمیته فرعی شناخت بازار
 - کمیته فرعی ساختار بازاریابی
 - کمیته فرعی تبلیغات و روابط عمومی
 - کمیته فرعی کانال های توزیع
 - کمیته فرعی قیمت گذاری
- کمیته صادرات
- کمیته تحقیقات و تدوین استانداردها
- کمیته کیفیت
- کمیته بهره وری سیستم های عملیاتی
- کمیته فن آوری اطلاعات (IT)
- کمیته منابع انسانی
- کمیته منابع مالی
- کمیته ادغام، تفکیک و انحلال شرکتها

کمیته های فوق همچنان جهت بازنگری و پیگیری اجرا و ارزیابی استراتژی ها فعالیت می نمایند.

۸- ماموریت و چشم انداز شرکت صنایع شیر ایران

بر اساس نتایج حاصل از بررسی ها و نقطه نظرات مدیران هلدینگ و شرکتهای تابعه ، ماموریت شرکت به شرح ذیل تعیین شد.

شرکت صنایع شیر ایران ، در زمینه سرمایه گذاری، سرمایه پذیری، تحقیق، تولید، فرآوری و بسته بندی، توزیع، صادرات و واردات فرآورده های شیری و سایر فرآورده های غذایی مورد مصرف در سفره صبحانه، در جهت سلامتی مردم عزیز کشورمان و سایر کشورهای جهان و همچنین افزایش سرانه مصرف کشور در این خصوص فعالیت می نماید و همواره تلاش خواهد نمود با تکیه بر کارکنان خلاق و آموزش دیده و با استفاده از فن آوری های پیشرفته و تولید فرآورده هایی منطبق با استانداردهای ملی، کیفی و زیست محیطی بیشترین سهم بازار فرآورده های شیری کشور و همچنین سهم روزافزونی از بازار فرآورده های شیری جهان را به خود اختصاص دهد.

۹- اهداف کلان شرکت صنایع شیر ایران

اهداف کلان شرکت در جلسه جامع مدیران به ترتیب ذیل اولویت بندی گردید:

- حفظ کیفیت محصولات از مرحله تولید تا مصرف کننده نهایی
- تامین رضایت مشتریان (CRM)
- تکمیل سبد مناسب محصولات
- استمرار در تامین به موقع محصولات
- دستیابی به سهم مناسب در بازار
- بهبود و ارتقاء شبکه های توزیع
- ارتقاء دانش بازاریابی و فروش

Code: SMID 8609413

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراتژیک

ردوس استراتژیهای کمیته کارنامهای توزیع

مسئول	زمان بندی اجرایی				شاخص اندازه گیری استراتژی	امتیاز ارزیابی	عنوان استراتژی	تعداد
	۶م	۸م	۱۲م	۴م				
شرکت های تابعه	۱۰۰	۹۰	۸۰	۱۰۰	<p>طراحی سیستم ارتباطی و انگیزشی با مشتریان استقرار سیستم ارتباطی و انگیزشی با مشتریان تعداد کارنامهها، تحت پوشش، طرح تعداد کل کارنامهها انتخاب و معرفی بهترین های کارنام توزیع (مراسم در سال)</p> <p>درصد افزایش فروش محصولات غیر بارانه ای به بارانه ای در عاملین (نسبت به سال ۸۶)</p>	۸.۲۷	تدوین و استقرار نظام ارتباط دو سویه با مشتریان (صاحبان سوپر مارکت ها، عمده فروش ها، عاملین و...)	۳
	۱	۱	۱					
	۱۶۰	۲۰	۲۰					
شرکت های تابعه	۴۰	۳۰	۴۰	۱۰۰	<p>نسبت پیشرفت تدوین نظام انگیزشی افزایش تعداد عناصر کارنامهها/سوپر مارکتها، عاملین، عمده فروشان و...-درصد میزان افزایش فروش نسبت به سال پایه (۸۶)</p>	۸.۲۷	تدوین نظام انگیزشی برای بازاریابان و عوامل توزیع	۴
	۴۰	۳۰	۲۰					

Code: SMID 8609413

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراتژیک

ردوس استراتژیهای کمیته کانالهای توزیع

زمان بلدی اجرایی		ردیف	عنوان استراتژی	امتیاز ارزیابی	شرح	ردیف
مسئول	م	م	م	م	م	م
شرکت های تابعه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	طراحی بانک اطلاعاتی استقرار بانک اطلاعاتی و ورود اطلاعات بروز رسانی بانک اطلاعاتی کانالها	۵
شرکت های تابعه	۱۰۰	۹۰	۷۰	۱۰۰	استقرار نظام ثبت سفارش تست پوشش سیستم ثبت سفارش به کل کانالهای خروده فروشی واقع در شبکه	۶
شرکت های تابعه	۴۰	۴۰	۴۰	۱۰۰	تقر ساعت آموزش بازاریابان (تقر ساعت) تست کارشناسان بازاریابی به کل نیرو انسانی حوزه بازاریابی	۷
شرکت های تابعه	۷۰	۷۰	۶۰	۸	تقر ساعت آموزشی نمایندگان فروش در فرودگاههای زنجیره ای و تصمیمان حرف مابین	۸
شرکت های تابعه	۱۰۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰	درمد پیشرفت کمترین طرح (دستورالعمل پذیرش محصولات رجوعی) همزمان رضایت مشتریان (کاتال های فروش) از پذیرش محصولات رجوعی	۸

Code: SMID 8609413

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراتژیک

رئوس استراتژیهای کمیته کارنامهای توزیع

زمان بلدی اجرایی		مستوف	۷۵	۶۶	۶۲	۶۴	ملاحظات	استیلا ارزیابی	عنوان استراتژی	۹
شرکت های تابعه	۷۰	۴۰	۲۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	در صد پیشرفت تعیین دستور العمل تبادل محصول در صد پیشرفت تعیین طرح برون سپاری تولید محصولات مکمل تعداد محصولات مکمل سبد سفره برون سپاری شده نسبت محصولات مکمل برون سپاری شده به کل محصول پیش پشی شده تعامل با سازمان تامین برای پذیرش عرضه محصولات مکمل در ظرف	۷.۵۰	تامین محصولات متنوع لبنی و تامین و عرضه محصولات مکمل سبد سفره صبحانه و استمرار تامین	۹
شرکت های تابعه	۷۰	۴۰	۲۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	طراحی مدل ارزیابی عمده فروشان بررسی و تعیین طرح تبدیل عمده فروشان به نمایندگان انحصاری	۶.۵۳	ارزیابی عمده فروشان از نظر شاخص های (توانایی ، اعتبار ، امکانات بروقتی ، انباری و ...) به سوی تبدیل آنها به نمایندگی انحصاری محصولات بگام	۱۰

Code: SMID 8809413

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراتژیک

رئوس استراتژیهای کمیته کانالهای توزیع

زمان بلدی اجرایی		مسئول	زمان بلدی اجرایی	زمان بلدی اجرایی	زمان بلدی اجرایی	شرح	مستلزم	عنوان استراتژی	شماره
۳۰	۲۰	۳۰	۲۰	۱۰	۱۰۰	بررسی و تدوین نظام نامه ها اجرا و استقرار نظام مند نظام نامه ها رسد فروش نسبت به سال مبداء (۸۶)	۷۰۲۰	تدوین نظام نامه های سازماندهی بازار پایی و فروش کانالها	۱۱
۱۵۰	۳۰	۱۵	۱۰۰			انجام بررسی برای شناسایی منابع و تدوین برنامه نفوذ الزایش فروش در فروشگاههای زنجیره ای نسبت به سال مبداء (۸۶)	۷۰۲۷	نفوذ در فروشگاههای زنجیره ای	۱۲
۱۸۰	۲۰	۲۵	۲۰	۲۰	۱۸۰	کاهش هزینه از دست رفته فروش الزایش حضور و پرتزی در فروشگاه ها (تعداد محصولان نسبت به سال مبداء (۸۶) درصد بهبود عدد رضایت مشتریان فروشگاههای زنجیره ای ، مراکز خاص و ... از تصویر موقع	۸۰۰۷	برنامه ریزی برای تامین به موقع و مستمر سبد کاملی از محصولات مورد نیاز فروشگاههای زنجیره ای و سایر کانالهای خرده فروشی و مراکز خاص	۱۳

Code: SMID 8609413

شرکت سهامی صنایع شیر ایوان
مدیریت مهندسی استراتژیک

ردوس استراتژیهای کمیته کارنامای توزیع

زمان بلدی اجرایی		مستول	۷۵	۷۷	۷۸	۷۹	۸۰	شرح	مستلزمات ارزیابی	عنوان استراتژی	تاریخ
شرکت های تابعه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	مطابق مدل ارزیابی توزیع کنندگان توزیع کنندگان گریده کل توزیع کنندگان تشکیل بانک اطلاعاتی شرکتهای حمل و نقل و توزیع کنندگان	۷۵۳	ارزیابی و بکارگیری توزیع کنندگان و شرکتهای حمل و نقل با قابلیت و توانایی سرویس دهی مناسب	۱۴
شرکت های تابعه پگاه تهران و شرکت امید	۷۰	۲۰	۲	۲	۱۵	۱	۱	تمهیدات فراز دامهای همکاری منطقه ای تمهید شده تمهیدات قراردادهای بلند مدت با مراکز خاص تمهیدات قراردادهای بلند مدت با سازمان میادین تهران	۷۳۰	عقد قراردادهای بلند مدت همکاری با دفاتر مرکزی فروشگاه های زنجیره ای و مراکز خاص و میادین	۱۵

Code: SMID 8609413

شرکت سهگنی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراتژیک

ردوس استراتژیهای کمیته کانالهای توزیع

زمان بندی اجرایی				ردیف	موضوع	شرح	اولویت	میزان استراتژی	ردیف
مستهلک	۸۸	۸۷	۸۶						
شرکت های تابعه	۶	۶	۶	۱۰۰	شناختن نیازهای مشتریان	درصد پیشرفت تدوین برنامه آموزشی اجرای برنامه آموزشی (تقر ساعت)	۷.۵	آموزش عوامل توزیع نسبت به حساسیت های موجود در نحوه تعامل با مشتریان	۱۶
شرکت های تابعه	۶	۶	۶	۱۰۰	درصد پیشرفت تدوین برنامه آموزشی اجرای برنامه آموزشی (تقر ساعت)	درصد پیشرفت تدوین برنامه آموزشی عوامل توزیع اجرای برنامه آموزشی عوامل توزیع (تقر ساعت)	۷.۵	آموزش مستمر رضایت مشتریان (اعم از مصرف کنندگان نهایی ، صاحبان سوپر مارکتها، عاملین، عمده فروشان، فروشگاههای عرضه مستقیم و.....) رفع موانع و مشکلات بصورت مستمر	۱۷
شرکت های تابعه	۱	۱	۱	۱۰۰	طراحی مدل پایش رضایت مشتریان در طیف های مختلف اجرای مدل پایش رضایت مشتریان سالی یکبار الزامات رضایت هر کدام از طیف مشتریان نسبت به سال سپتامبر (۸۶)	طراحی مدل پایش رضایت مشتریان در طیف های مختلف اجرای مدل پایش رضایت مشتریان سالی یکبار الزامات رضایت هر کدام از طیف مشتریان نسبت به سال سپتامبر (۸۶)	۷.۳	بازرسی عملکرد مشتریان (اعم از مصرف کنندگان نهایی ، صاحبان سوپر مارکتها، عاملین، عمده فروشان، فروشگاههای عرضه مستقیم و.....) رفع موانع و مشکلات بصورت مستمر	۱۸

Code: SMID 8609413

رئوس استراژیهای کمیته کارنامه‌های توزیع

شرکت سهامی صنایع شیر ایران

مدیریت مهندسی استراژیکی

		زمان بندی اجرایی						
مسئول	۶۵	۶۶	۶۷	۶۸	توضیحات	امتیاز ارزیابی	عنوان استراژیکی	تاریخ
معاونت فنی	۱۳۵	۳۰	۱۵		درصد پیشرفت تدوین نظام نامه تبادل محصول و روش های اجرایی آن میزان افزایش (روزی) ارسال و دریافت محصول نسبت به سال میلادی (۸۶)	۸.۵	طراحی نظام تبادل محصول بین شرکت ها با هدف تسهیل تبادل ، قرارداد های بلند مدت تامین ، پیش بینی تقسیم های لازم برای تامین به موقع و پرداخت وجوه در زمان تعهد شده	۱۹
معاونت فنی	۱۱۰	۱۵۰			درصد پیشرفت طراحی مدل	۸.۳	طراحی مدل پژوهش عملیاتی برای به حداقل رساندن هزینه های حمل و نقل از طریق تامین محصولات مورد نیاز هر شرکت از نزدیک ترین تامین کننده	۲۰

Code: SMID 9609413

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراتژیک

ردوس استراتژیهای گروه کانالهای توزیع

زمان بلدی اجرایی		ردیف	مسئول	زمان بلدی اجرایی	ردیف	مسئول
۸۶	۸۸	۸۲	۸۴	۸۶	۸۸	۸۴
شرکت های تابعه		۱۰۰	۱۰۰	شرکت های تابعه		۱۰۰
تحقیقات بازار		۱۰۰	۱۰۰	تحقیقات بازار		۱۰۰
شرکت های تابعه		۱۰۰	۱۰۰	شرکت های تابعه		۱۰۰

ردیف	عنوان استراتژی	امتیاز ارزیابی	مداخله اندازم گیری استراتژی	زمان بلدی اجرایی	مسئول
۷۱	مطالعه و شناخت نیاز انواع بازار های منطقه ای تحت پوشش، بازار سنتی و بخش بندی بازار مناطق و مزیت های رقابتی و برنامه ریزی تامین نیاز کانالها	۸۰۰	پیشرفت مطالعه تحقیقات بازار برای بازسنجی مناطق تحت پوشش هر شرکت (در حال انجام) تجدید برنامه توسعه فروش در هر منطقه و هر کانال بر اساس نتایج طرح	۱۰۰	شرکت های تابعه
۷۲	اجرای پروژه ارزیابی عملکرد و تحلیل هزینه و فایده و مکان یابی فروشگاههای عرضه مستقیم	۸۰۱۳	تعیین مشاور اجرای طرح تهیه شرح خدمات و طرح تحقیق اجرای طرح و تجدید گزارش نهایی	۱۰۰	شرکت های تابعه
۷۳	تجدید طرح ساماندهی فعالیت های تبلیغاتی و پیش برد فروش در فروشگاه های عرضه مستقیم و غرفه های میادین	۷۰۴۷	- در صد پیشرفت تدوین طرح - در صد اجرای برنامه تبلیغاتی به پیش بینی راه اندازی فروشگاههای عرضه مستقیم الگو با مشارکت بخش خصوصی	۱۰۰	شرکت های تابعه

Code: SMID 8609413

ردوس استراژیهای کمیته کانالهای توزیع

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی استراژیکی

مسئول	زمان بندی اجرایی				شاخص اندازه گیری استراژی	مقیاس ارزیابی	عنوان استراژی	ف
	۶	۶	۶	۶				
شرکت های تابعه	۱۰۰	۸۰	۱۰۰	۱۰۰	پیشرفت تدوین نظام مدیریت فروشگاه های عرضه مستقیم پیشرفت تدوین نظام حمایت از فروشگاه ها پیشرفت تدوین استاندارد تجهیزات و لوازم سازای داخلی استقرار نظام ما و استانداردها بازنگری و اصلاح فرآیند های ارائه خدمات به کانالها	۶.۹۳	بازنگری و تدوین نظام راه اندازی و مدیریت فروشگاه های عرضه مستقیم و تکمیل سهم این نظام در فرایند عرضه با حمایت های لازم	۷۴
شرکت های تابعه	۱۰	۱۰	۵		تعداد محصول تک نوره اضافه شده به سبد ملی	۷.۸۷	افزایش و تنوع بخشی به تولید محصولات تک نوره	۷۵
شرکت های تابعه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	تدوین دستورالعمل اجرایی (مدل) تشکیل گروهها و تدوین گزارش و استفاده از نتایج آن اجرای مدل	۶.۱۳	متناسب سازی محصولات تولیدی با ذائقه مشتریان نهایی از طریق تشکیل گروه های کانونی	۷۶

Code: SMID 8609413

رئوس امور انرژی های کمپنه کانالهای توزیع

شرکت سهامی صنایع شیر ایران
مدیریت مهندسی انرژی های

زمان بندی اجرایی					موضوع	مستعمل
۱	۲	۳	۴	۵		
۲	۲	۲	۲	۲	تعداد مکاتب با مراجع تصمیم گیر تعداد جلسات با مراجع تصمیم گیر (وزراء همادین مرتبط، شورای برنامه ای استان - شورای برنامه های شهرستان)	شرکت های تابمه و هلدی بیگ
۱۰۰	۸۰	۷۰	۳۰		در حد استقرار POS کارت اعتباری در غرف میادین درصد استقرار سیستم و تکمیل بانک اطلاعات مشتریان	شرکت های تابمه پگاه تهران و شرکت امید
۲۷					ایجاد تعامل مثبت با مراجع تصمیم گیر برای جلب نظر آنها در خصوص لابیات و محمولات (دولت، مجلس، وزارت بهداشت، آموزش و پرورش، وزارت رفاه، حج بهزیستی پزشکان و...)	شرکت های تابمه و هلدی بیگ
۲۸					استقرار سیستم پول الکترونیکی و بانک اطلاعات مشتریان در غرف میادین و فروشگاههای عرضه مستقیم	شرکت های تابمه پگاه تهران و شرکت امید

٢-٣- تحقیقات دیگران

در مجموع به ارائه چکیده ۱۰ پایان نامه مرتبط در زمینه های کانال توزیع ، بازاریابی و بازاریابی استراتژیک پرداخته شده است که عبارتند از :

۱- شناسایی موانع بازاریابی مربوط به کانالهای توزیع محصولات لبنی طرحهای دامداری

دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت

مصطفی محمدی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر داور ونوس

فروردین ۱۳۸۵

چکیده

شیر و فرآورده های آن از هزاران سال پیش در ردیف مهمترین مواد غذایی تامین کننده نیازهای بشری بوده و در سلامت و بهداشت مصرف کنندگان نقش حیاتی داشته ، و در قرن اخیر از نظر اقتصادی نیز اهمیت پیدا کرده است .

با اینکه به جهت انجام مطالعات لازم برای مکان یابی ، بسیاری از واحدهای کوچک و بزرگ در مناطق نامستعد دایر شدند لیکن در بسیاری از مناطق مستعد مازاد تولید شیر قابل توجه است . به طوریکه به ناچار این ماده فسادپذیر از استانی به استان دیگر و بعضا تا ۸۰۰ کیلومتر حمل و به کارخانه های بزرگ تر تحویل می شود . در شرایط فعلی با اینکه ظرفیتهای ایجاد شده در صنایع لبنی قابل توجه می باشد اما هنوز در بسیاری از مناطق کشور دامداران با نبودن بازار خرید مواجه می باشند .

همه اینها به نوعی مرتبط با عدم کارایی کانال های توزیع در رساندن به موقع شیر و محصولات لبنی به دست مصرف کنندگان و تولید کنندگان محصولات لبنی در مکانهای مختلف می باشد .

در این تحقیق سعی شده حتی الامکان بعضی از این موانع بررسی شود تا بتوانیم راهکارهای مناسب برای بهبود توزیع شیر و محصولات لبنی بدست آوریم .

خودرو

دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده علوم انسانی

یعقوب عظیمی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما: دکتر اصغر مشبکی

فروردین ۱۳۸۵

چکیده

کانالهای توزیع مجموعه ای از ارگانهای وابسته به یکدیگر می باشند که درگیر فرایند تولید کالا یا خدمت و در دسترس قرار دادن آن برای مصرف مشتریان می باشد .

تصمیمات مربوط به کانال توزیع از مهمترین تصمیماتی هستند که مدیریت با آن سر و کار دارد . هر گونه انتخاب در کانالهای توزیع مستقیماً بر سایر تصمیمات تاثیر می گذارد .

روش قیمت گذاری یک شرکت بسته به اینکه آن شرکت از تولید انبوه استفاده می کند یا در پی کیفیت برتر است ، متفاوت می باشد . نیروهای فروش یک شرکت و تصمیمات تبلیغاتی آن به میزان نیاز واسطه ها به آموزش و انگیزش بستگی دارد . بعلاوه تصمیمات مربوط به کانال در یک شرکت ، آن شرکت را درگیر تعهدات بلند مدت می نماید .

در این راستا پس از انجام مطالعات مقدماتی در زمینه ادبیات موضوع و کسب شناخت اولیه از شرکت مذکور و کانالهای توزیع آن ، و نیز مشورت با خبرگان و صاحبانظران در زمینه موضوع حاضر ، تعداد نود و هشت نمایندگی فروش فعال این شرکت که در سطح شهر تهران بزرگ فعالیت دارند ، به عنوان جامعه آماری انتخاب شد و سپس با تهیه پرسشنامه به همان تعداد ، کل جامعه آماری مورد نظر سنجی قرار گرفت .

پس از جمع آوری پرسشنامه ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده مشخص شد که فقدان ارتباط مداوم تولید کننده با نمایندگی ، تعیین سهمیه برای نمایندگی و ناکافی بودن سهم سود نمایندگی از فروش هر خودرو ، مهمترین موانع بازاریابی کانالهای توزیع این شرکت می باشند . سپس برای بررسی دقیق تر ، هر کدام از این موانع با نظر خبرگان و صاحبانظران ، به زیر شاخه هایی تقسیم و با تحلیل اولویت هر یک مشخص گردید .

۳- بررسی و تعیین عوامل موثر بر افزایش فروش و طراحی الگوی مناسب بازاریابی برای

شرکت سهامی تولیدی تجهیزات ایمنی راهها با تاکید بر عناصر مدیریت استراتژیک

دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت

علی مهری - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر محمد حقیقی

تابستان ۷۶

چکیده

در هر اقتصادی چه پیشرفته و چه در حال توسعه شرکت‌های صنعتی - تولیدی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. این شرکت‌ها نقش مهمی در اشتغال زایی داشته و همچنین سهم مهمی در ارزش افزوده اقتصاد دارند، پویایی و حرکت صحیح شرکت‌ها موجب پویایی اقتصاد ملی شده و توسعه اقتصادی را موجب گشته و به دنبال آن توسعه در سایر زیرساخت‌های جامعه را زمینه ساز می‌شوند. از آنجا که یکی از اهداف کلان کشور، حرکت در مسیر توسعه و رسیدن به هدف‌های توسعه است، بخشی از این مهم از طریق انجام بخشی و حرکت برنامه‌ای بخشیدن به واحدهای صنعتی قابل دسترس خواهد بود.

در همین رابطه این تحقیق این مسائل را از دیدگاه برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی برای شرکت تولیدی سهامی تجهیزات ایمنی راهها مورد بررسی قرار می‌دهد.

طی بررسی‌های اولیه این موضوع مطرح گردید که یکی از مشکلات عمده این شرکت، در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی است شاید یکی از علل اصلی آن باشد که بخشی از تولیدات در حال حاضر انحصاری است.

۴- تعیین عوامل بازاریابی موثر بر میزان فروش شرکتهای تحت پوشش بنیاد مستضعفان

دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت

محمد علی آذر بایجانی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر محمد حقیقی

مهر ماه ۱۳۷۹

چکیده

تغییرات و تحولات اقتصادی و اجتماعی به گونه ای صورت می گیرد که لزوم بهره برداری از فنون بازاریابی را افزایش می دهد .

بنگاههای اقتصادی عصر حاضر بایستی در مورد استراتژیهای بازاریابی و ماموریت های فردی بیشتر بیندیشند . بازاریابی بنگاههای اقتصادی امروز در محیطی انجام نمی شود که رقبای ثابت و شناخته شده ای در آن وجود داشته باشد و یا مشتریان دارای ترجیحات و نیازهای معین و با ثباتی باشند ، بلکه آنها در محیطهایی فعالیت می نمایند که رقبا به سرعت در حال تغییر بوده ، پیشرفتهای تکنولوژی ، قوانین و مقررات جدید از یک طرف باعث کاهش وفاداری مشتریان نسبت به محصول شده و از جانب دیگر خط مشی های بازرگانی موسسات را کنترل می نمایند . در گذشته شرکتهای می توانستند با تولید کالا و عرضه آن به بازار با فعالیتهای فروش و تبلیغات وسیع موفق گردند ، ولی امروز بنگاههایی موفق می گردند که در ارضای نیازهای مشتریان خود در بازارهای هدف بیشتر تلاش نمایند .

در این تحقیق مشکلات و مسائل اصلی در راه افزایش فروش شرکتهای مورد تحقیق شناسایی شده است و راهکارهای افزایش فروش تبیین شده است .

۵- مطالعه بازار رب گوجه فرنگی برای تدوین استراتژی بازاریابی در شرکت کنسرو و

سردخانه رضوی

دانشگاه الزهرا - دانشکده علوم اقتصادی

الهه معصومی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر محمد علی بابایی

اسفند ۱۳۸۳

چکیده

تحقیق حاضر به مطالعه بازار (دیدگاههای عمده فروشان ، خرده فروشان و مصرف کنندگان) به منظور تدوین استراتژی بازاریابی برای رب گوجه فرنگی شرکت کنسرو و سردخانه رضوی در استان خراسان رضوی می پردازد . لذا بر اساس مرور ادبیات نظری و پیشینه تجربی موضوع ، چارچوب مفهومی طراحی و پرسشهای ذیل طرح گردیده اند :

- بازار هدف مناسب شرکت چیست ؟
- رب گوجه فرنگی شرکت چه خصوصیتی باید داشته باشد ؟
- کدامیک از شیوه های ترفیع محصول برای افزایش فروش موثرترند ؟
- موقعیت شرکت در بازار چیست ؟

بعد از تحلیل شرایط و عملکرد شرکت ، نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدات که شرکت با آنها مواجه است ، شناسایی شد ، سپس اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه به روش مصاحبه با پاسخ دهندگان از ۳ گروه جمع آوری گردید . اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت توصیه هایی در حوزه های گوناگون عنوان شد .

۶- برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب در شرکت کارتن مشهد

دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت

فرهاد فروغی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما: دکتر محمد حقیقی

دی ۱۳۸۰

چکیده

صاحب‌نظران هر حوزه علمی می‌کوشند تا با شناخت همه جانبه واقعیات مرتبط، در جهت پیش‌بینی، هدایت و کنترل و حتی تغییر حوادث، تدابیر علمی اتخاذ نمایند. در میان علوم، مدیریت اهمیت ویژه و جایگاهی خاص دارد. یکی از کاربردی‌ترین شاخه‌های علوم مدیریت، مدیریت استراتژیک است. واژگان و مفاهیمی چون استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، امور مسائل استراتژیک، منابع استراتژیک و غیره رایج و پیام‌آور ظهور رویکردهای جدید در مدیریت موسسات بازرگانی شد. در دوره‌های زمانی ده‌های ۶۰ تا ۸۰ میلادی تشکیل واحدهای بازرگانی استراتژیک و در نتیجه برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گرفت و مکاتب، رویکردها و مدل‌های متفاوتی در این زمینه توسعه یافت. البته بسیاری از این رویکردها و مدل‌ها هنوز هم در اداره موسسات بازرگانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در دهه ۸۰ توجه نظریه پردازان مدیریت و سازمان و همچنین مدیران اجرایی موسسات بازرگانی به مدیریت استراتژیک معطوف گردید و تا کنون نیز ادامه دارد. در دهه ۹۰ نیز توجه به مفاهیمی چون مدیریت تغییر استراتژیک، مهندسی مجدد و ... توسعه یافته اند.

موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

محمد رضا سید هاشمی تولون - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما: دکتر امیر رضا ممدوحی

شهریور ۱۳۸۶

چکیده

نتایج تحقیقات مختلف انجام شده در ادبیات مدیریت بازاریابی و استراتژیک نشان می دهد که شرکت هایی که از رویکرد استراتژی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می کنند ، اغلب در مرحله اجرای استراتژی ها در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می باشند . مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژی های بازاریابی به طور کلی به هشت دسته موانع (مدیریتی ، ساختاری ، ادراکی ، عملیاتی ، استراتژیکی ، منابع ف نیروی انسانی و فرهنگی) اشاره شده است .

شرکت ایران خودرو جهت مواجهه با چالش ها و تحولات بوجود آمده در صنعت خودروسازی داخلی و همچنین تحولات محیطی که به نوعی روند فعالیت این شرکت را تحت تاثیر قرار داده است ، اقدام به تدوین و اجرای استراتژی های بازاریابی نموده است . بر اساس مطالعات انجام شده توسط پژوهشگر از طریق مصاحبه با کارشناسان برنامه ریزی بازاریابی شرکت و همچنین مطالعه مستندات برنامه ریزی بازاریابی شرکت ایران خودرو ، تشخیص داده شد که اجرای استراتژی های بازاریابی در این شرکت با موانعی روبروست . لذا جهت شناسایی این موانع اجرایی و همچنین رتبه بندی این موانع از نظر میزان اهمیت اقدام به تعریف و اجرای این پژوهش گردید . از این رو هدف و سوال اصلی مطرح در این پژوهش شناسایی موانع اجرای موثر استراتژی های بازاریابی در شرکت ایران خودرو می باشد . در این راستا با مطالعه ادبیات موضوع اقدام به گردآوری مجموعه ی کاملی از موانع اجرای استراتژی در سطوح مختلف گردید . سپس از طریق اجرای مرحله آزمایشی پرسشنامه مقدماتی این موانع برای شرکت بومی گردید . در نهایت با استفاده از نتایج مرحله آزمایشی پرسشنامه مقدماتی اقدام به طراحی پرسشنامه نهایی و گردآوری داده های اصلی گردید .

در این پژوهش جهت شناسایی موانع اجرای موثر استراتژی های بازاریابی در شرکت ایران خودرو از تکنیک طبقه بندی تحلیل خوشه ای و جهت رتبه بندی این موانع از نظر میزان اهمیت از آزمون فریدمن استفاده شده است .

۸- بررسی ارتباط بین عناصر آمیخته بازاریابی و خرید محصولات شرکت یک و یک

دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت

جمشید سالار- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر سید رضا سید جوادین

دی ۱۳۸۳

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی و ارزیابی بین مهمترین عناصر آمیخته بازاریابی محصولات غذایی و خرید این محصولات و نیز رتبه بندی این عناصر انجام گردیده است .
این تحقیق در شرکت یک و یک انجام گردید .
در این تحقیق ۴ نوع محصول استراتژیک این شرکت (رب گوجه فرنگی ، سس گوجه فرنگی ، سایر سسها ، انواع ترشی) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است . بدین منظور فرضیاتی تدوین گردید و جهت جمع آوری داده ها پرسشنامه ای تدوین و در اختیار مصرف کنندگان نمونه به تعداد ۶۱۰ نفر قرار گرفت .
در نهایت نتایج حاصل فرضیات تحقیق را تایید می کند و رتبه بندی عناصر آمیخته بازاریابی در خرید محصولات غذایی نیز انجام گرفته است .

۹- طراحی استراتژی بازاریابی برای بنگاه های محصولات کشاورزی

دانشگاه تهران - دانشکده مهندسی صنایع

محمد رضا زرگر آزاد - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

استاد راهنما: دکتر مسعود ربانی

بهمن ۱۳۸۰

چکیده

بنگاههای بازرگانی صادراتی که محصولات بدون نام و نشان صادر می کنند و تخصصشان بازاریابی صادراتی است، همواره با این سوال روبرو هستند که از میان محصولات قابل صدور چه محصولاتی را برای صادرات انتخاب نمایند و در چه کشورهایی به بازاریابی این محصولات بپردازند. بیشینه شدن سود دراز مدت این بنگاهها، متاثر از انتخاب مناسب محصولات صادراتی و بازارهای هدف است و این انتخاب ها تحت تاثیر مجموعه متنوعی از عوامل است. بعضی از این عوامل عبارتند از مشخصات بنگاه، میزان تولید، کیفیت و قیمت محصولات در کشور صادر کننده و سایر کشورها، مقدار و ارزش واردات محصولات قابل صدور در کشورهای خریدار، روابط تجاری و اشتراکات کشور صادر کننده و سایر کشورها و غیره. انتخاب محصولات و بازارهای هدف باید با لحاظ کردن این عوامل صورت گیرد.

در این تحقیق، روشی ارائه شده است که مبتنی بر فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و برنامه ریزی صفر و یک است و از طریق آن، بنگاه صادر کننده محصولات خام کشاورزی می تواند با لحاظ کردن مشخصات و سیاست های بنگاه، مشخصات محصولات، وضعیت بازارهای هدف و ارتباط کشور مبدا و بازارهای هدف، به طور همزمان محصولات و بازارهای هدف را انتخاب نماید.

راهکارهای مناسب

دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده علوم انسانی

محمد حسین نوری سعید- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

استاد راهنما : دکتر پرویز احمدی

خرداد ۸۵

چکیده

مبحث استفاده از ابزارهای پرداخت الکترونیکی ، به تازگی در کشور ما به طور جدی مطرح گردیده و با توجه به فواید آنها در رشد اقتصادی و متعادل ساختن نقدینگی در نظام پولی و مالی کشور ، بانک مرکزی اقدام به صدور مجوز ارائه کنندگان خدمات پرداخت به منظور ایجاد بستر مناسب جهت به کارگیری پول الکترونیکی و نصب دستگاههای پایانه فروش نموده است . نوپا بودن این صنعت و وجود کاستیها در قوانین بانک مرکزی ، فضایی مبهم جهت فعالیت شرکت ها بوجود آورده است . شرکتهای دارای این مجوز ، وظیفه خرید ، بازاریابی و نصب و نگهداری دستگاههای POS را بر عهده دارند و از آنجا که بخش عمده فعالیت این شرکتها را عملیات بازاریابی آنها تشکیل می دهد ، در این تحقیق تلاش شد تا به این سوالات پاسخ داده شود :

- آیا شرکتهای ارائه کننده سیستم پرداخت در ایجاد مزیت رقابتی با مشکل مواجه هستند ؟
- فرهنگ استفاده از دستگاههای پایانه فروش بر فرآیند بازاریابی شرکت ها چه تاثیری داشته است ؟
- شرایط خاص بوجود آمده در این صنعت بر امکان بهره مندی از آمیخته بازاریابی در رقابت چه تاثیری داشته است ؟
- شرایط رقابت در به کارگیری استراتژی های مناسب برای جذب و افزایش سهم بازار چه تاثیری داشته است ؟

برای پاسخ به سوالات فوق متغیر ها و شاخص های مطرح شده در هر سوال از طریق مصاحبه های نیمه سازمان یافته مورد بررسی قرار گرفت . نتایج این چنین مشخص کرد که اکثر شرکتها ، معتقدند که دارای مزیت خاصی نسبت به دیگر رقبای خود نیستند . در انتها پیشنهاد شد تا بانک مرکزی با بازبینی و اصلاح مقررات موجود هماهنگی با نهادهای ذیربط به ایجاد فضای مناسب برای این صنعت اقدام نموده و شرکتها نیز با تدوین برنامه بازاریابی منسجم فرصتهای بازار را از آن خود نمایند .

۲-۴- جمع بندی

شیر و فرآورده های آن از هزاران سال پیش در ردیف مهمترین مواد غذایی تامین کننده نیازهای بشری بوده و در سلامت و بهداشت مصرف کنندگان نقش حیاتی داشته ، و در قرن اخیر از نظر اقتصادی نیز اهمیت پیدا کرده است .

کانالهای توزیع مجموعه ای از ارگانهای وابسته به یکدیگر می باشند که درگیر فرایند تولید کالا یا خدمت و در دسترس قرار دادن آن برای مصرف مشتریان می باشد .

تصمیمات مربوط به کانال توزیع از مهمترین تصمیماتی هستند که مدیریت با آن سر و کار دارد . هر گونه انتخاب در کانالهای توزیع مستقیماً بر سایر تصمیمات تاثیر می گذارد .

تغییرات و تحولات اقتصادی و اجتماعی به گونه ای صورت می گیرد که لزوم بهره برداری از فنون بازاریابی را افزایش می دهد .

در هر اقتصادی چه پیشرفته و چه در حال توسعه شرکتهای صنعتی - تولیدی نقش مهمی را ایفا می کنند . این شرکتها نقش مهمی در اشتغال زایی داشته و همچنین سهم مهمی در ارزش افزوده اقتصاد دارند ، پویایی و حرکت صحیح شرکتها موجب پویایی اقتصاد ملی شده و توسعه اقتصادی را موجب گشته و به دنبال آن توسعه در سایر زیرساختهای جامعه را زمینه ساز می شوند .

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۳-۱- جامعه آماری

جامعه گروهی از افراد هستند که دارای یک یا چند صفت مشترکند و این صفات مورد توجه پژوهشگر می باشد .

جامعه آماری شامل مشتریان و خبرگان شرکت می باشد .

۳-۲- نمونه آماری

نمونه عبارت است از مجموعه ای از نشانه ها که از یک قسمت ، یک گروه یا جامعه ای بزرگتر انتخاب می شوند، به طوری که این مجموعه معرف کلیات و ویژگی های آن قسمت ، گروه یا جامعه ی بزرگتر باشد .

نمونه های آماری دو بخش ۱ و ۲ تقسیم می شوند :

نمونه آماری ۱ از مشتریان شرکت :

به دلیل بالا بودن حجم جامعه آماری (در حدود ۱۰۰۰۰ سوپر مارکت) ، نمونه برداری به صورت تصادفی انجام شده است .

روش تعیین حجم نمونه آماری ۱ :

فرآیند گزینش تصادفی موجب می شود که گروه نمونه مورد بررسی معرف جامعه بوده ، از لحاظ میانگین ، انحراف استاندارد در شکل توزیع شباهت زیادی بین گروه جامعه و نمونه وجود داشته باشد . از این رو در پژوهش حاضر گروه نمونه مشتریان از طرق روش نمونه گیری خوشه ای سهمی و سیستماتیک و به صورت تصادفی انتخاب گردیده اند .

$$\eta = z_{\alpha/2}^2 (pq) / d^2$$

$$d = 0,5$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

به منظور آنکه حجم نمونه بدست آمده به اندازه کافی بزرگ باشد و به جامعه شباهت بیشتری داشته باشد :

$$P = q$$

$$\alpha = 5\%$$

$$n = 370$$

نمونه آماری ۲ از خبرگان شرکت :

به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری خبرگان شرکت نمونه برداری انجام نشده و کل جامعه مورد بررسی قرار گرفته است .

ابزار گرد آوری داده ها :

در این پژوهش از ابزار گردآوری پرسشنامه بصورت نظر سنجی استفاده گردیده است . تعداد کل سوالات پرسشنامه برای بخش ۱ ، ۲۰ سوال و برای بخش ۲ ، ۱۰ سوال می باشد که شاخص های مدنظر در سوالات تحقیق را مورد بررسی قرار داده است .

برای پاسخگویی به سوالات مقیاس پنج گزینه ای لیکرت در نظر گرفته شده است که بر مبنای رتبه بندی :

بسیار کم - کم - متوسط - زیاد - بسیار زیاد با امتیازهای ۱ تا ۵ می باشد .

۳-۳- روش تحقیق

روش تحقیق بر اساس تحقیق میدانی می باشد که در دو بخش : ۱- مشتریان سوپرمارکتی . ۲- خبرگان شرکت

انجام می گیرد . (پرسشنامه ها ضمیمه تحقیق می باشند .)

۳-۴- اعتبار :

جهت تعیین اعتبار پرسشنامه یکی از راهها این است که ضریب آلفا کرونباخ محاسبه گردد .

- روش محاسبه ی آلفای کرونباخ :

محاسبه ی این شاخص با استفاده از رابطه ی زیر امکان پذیر خواهد بود :

در این رابطه K تعداد پرسشها ، S_i انحراف معیار امتیاز پرسش i ام و Σ انحراف معیار امتیاز کل پرسشنامه ها است . هر چه این شاخص به یک نزدیک تر شود به معنی همبستگی درونی بالاتر و همگن تر بودن پرسشها خواهد بود . بدیهی است در صورت پایین بودن مقدار آلفا بایستی بررسی نمود که با حذف کدام پرسشها ، آن افزایش خواهد یافت .

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\sigma^2} \right]$$

برای ۲۰ پرسش پاسخنامه بخش ۱، با تحلیل پاسخ ها به کمک نرم افزار *spss*، ضریب آلفای کرونباخ حدوداً 0/86 شده است .

برای ۱۰ پرسش پاسخنامه بخش ۲، با تحلیل پاسخ ها به کمک نرم افزار *spss*، ضریب آلفای کرونباخ حدوداً 0/79 شده است .

۳-۵- روایی :

برای ارزیابی روایی پرسشنامه اقدام به عرضه پرسشنامه به چندین صاحب نظر (در جلسه کمیته کانال های توزیع شرکت صنایع شیر ایران با حضور افرادی چون دکتر مرعشی عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیر کبیر) شده و ارزیابی صورت پذیرفته است .

۴-۵- روش تجزیه و تحلیل :

برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از نرم افزارهای SPSS و Excell و استخراج شاخصهای آماری چون میانگین ، انحراف معیار ، میانه ، نما و ... استفاده شده است .

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۴-۱- مقدمه :

با انجام نمونه گیری و تکمیل دو پرسشنامه توسط مشتریان و خبرگان شرکت می بایست به تجزیه و تحلیل این یافته ها بپردازیم . در این بخش سوالات پرسشنامه را به تفکیک سوالات پژوهش جداسازی نموده و با استفاده از ابزار آمار و نمودارهای فراوانی تحلیل می نماییم .

۱- سوالات ۱-۲-۳-۴-۵ از پرسشنامه ۱ مربوط به سوال اول پژوهش می باشد .

۲- سوالات ۳-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷ از پرسشنامه ۱ مربوط به سوال دوم پژوهش

می باشد .

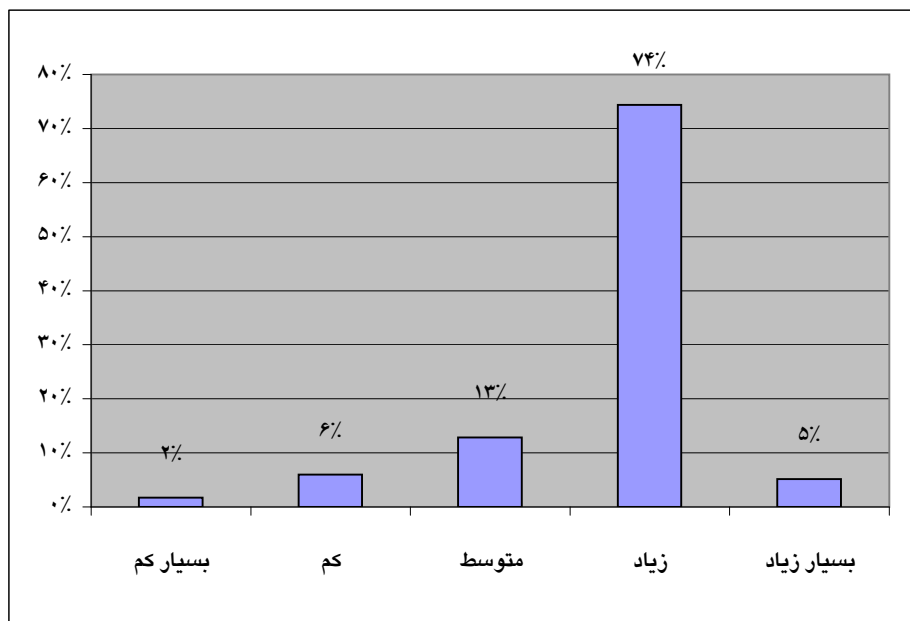
۳- سوالات ۱۲-۱۳ از پرسشنامه ۱ مربوط به سوال سوم پژوهش می باشد .

۴- سوالات ۱ تا ۱۰ پرسشنامه ۲ مربوط به سوال چهارم پژوهش می باشد .

سوال اول پژوهش: آیا روش اجرایی دریافت سفارشات مشتری شرکت مناسب است؟

نمونه بررسی سوال ۱ پرسشنامه ۱:

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال اول



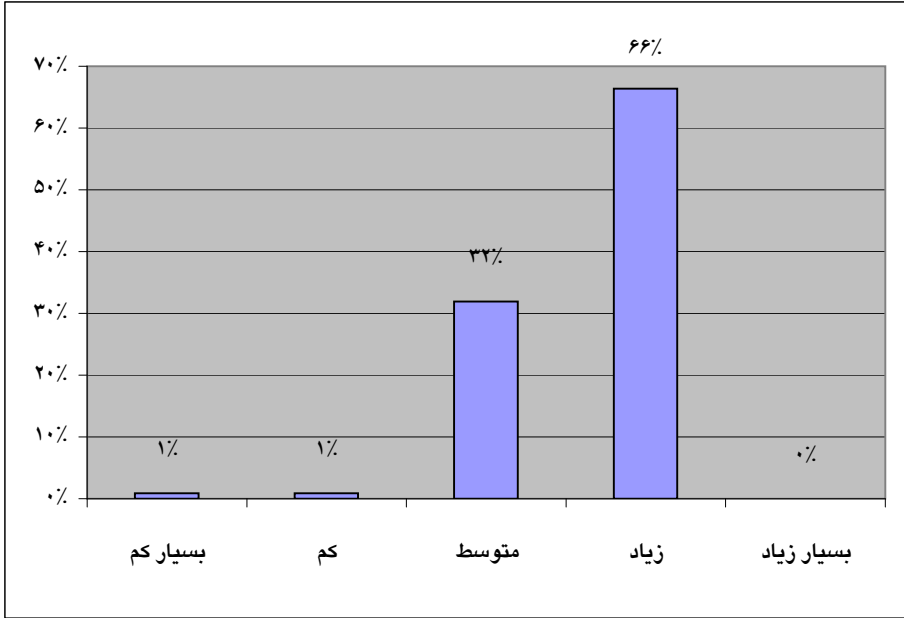
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۶	۲٪
کم	۲۲	۶٪
متوسط	۴۷	۱۳٪
زیاد	۲۷۵	۷۴٪
بسیار زیاد	۱۹	۵٪
مجموع	۳۷۰	۱۰۰٪
میانگین	۳.۷۵	
انحراف معیار	۰.۷۲	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال اول پرسشنامه بیان می دارد که: مشتریان تا چه حد از نحوه دریافت سفارشاتشان توسط متصدیان شرکت رضایت دارند؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۷۵ درصد از نحوه دریافت سفارشات احساس رضایت می کنند.

نمونه بررسی سوال ۳ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال سوم



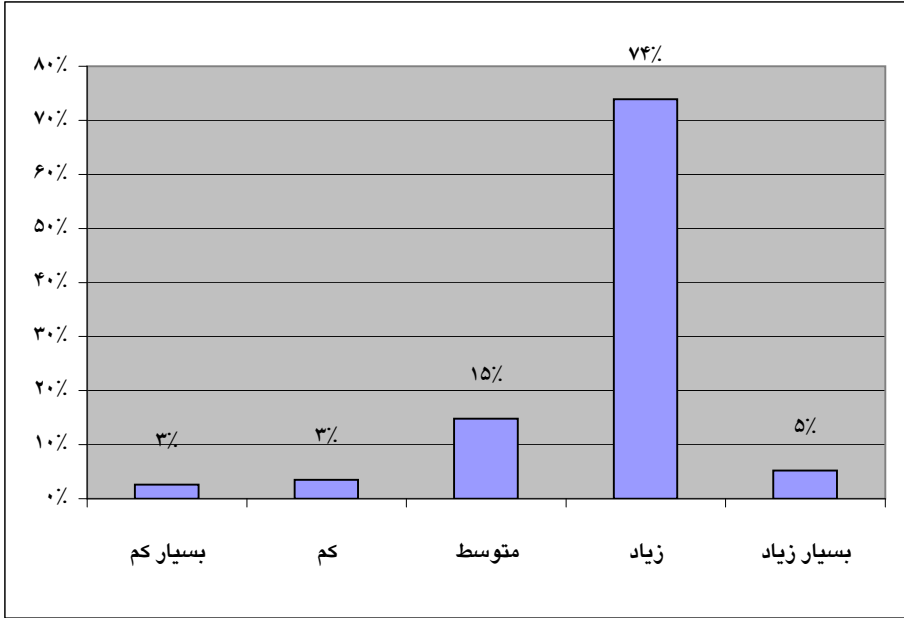
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۱%
کم	۳	۱%
متوسط	۱۱۸	۳۲%
زیاد	۲۴۶	۶۶%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۶۴	
انحراف معیار	۰.۵۵	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال سوم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از انطباق فاکتورها با درخواست احساس رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان از انطباق فاکتورها با درخواست خود ، به طور متوسط ۷۳ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۴ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال چهارم



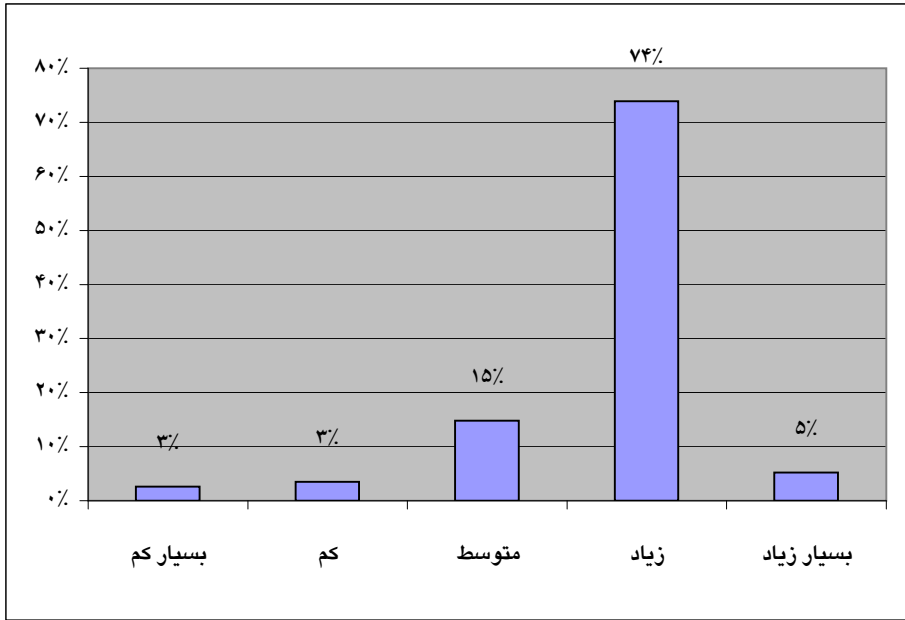
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۰	۳٪
کم	۱۳	۳٪
متوسط	۵۵	۱۵٪
زیاد	۲۷۳	۷۴٪
بسیار زیاد	۱۹	۵٪
مجموع	۳۷۰	۱۰۰٪
میانگین	۳.۷۶	
انحراف معیار	۰.۷۲	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال چهارم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از برخورد کارکنان ثبت سفارش شرکت رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان از برخورد کارکنان ثبت سفارش به طور متوسط ۷۵ درصد رضایت دارند .

تجميع ۳ سوال مربوط به سوال اول پژوهش :

جدول توزيع فراوانی



گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۹	۲٪
کم	۳۸	۳٪
متوسط	۲۲۰	۲۰٪
زیاد	۷۹۴	۷۲٪
بسیار زیاد	۳۸	۳٪
مجموع	۱۱۱۰	۱۰۰٪
میانگین	۳.۷۲	
انحراف معیار	۰.۶۷	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

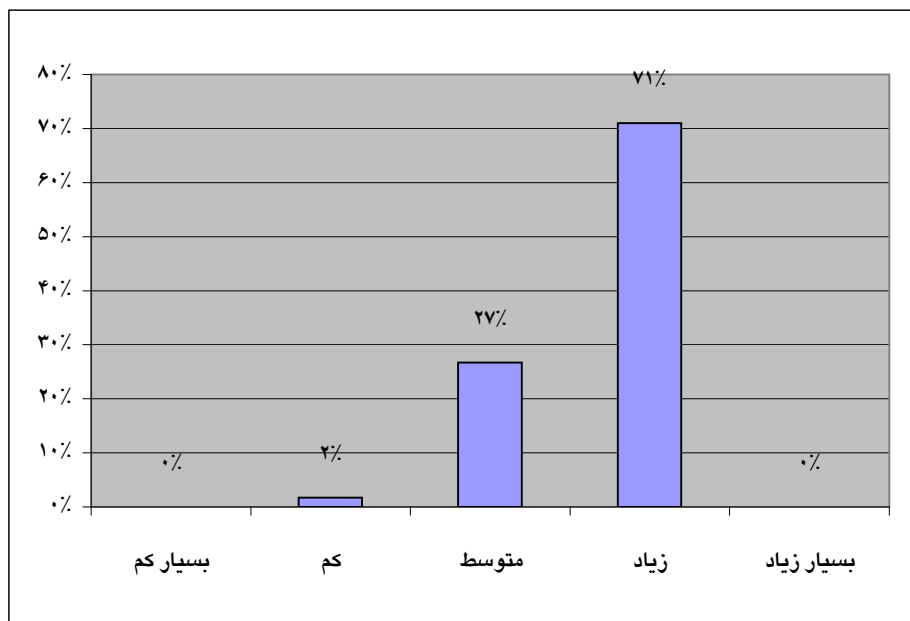
نتیجه سوال اول پژوهش

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که روش اجرایی دریافت سفارشات از مشتریان به طور متوسط ۷۴ درصد مناسب می باشد .

سوال دوم پژوهش: آیا روش اجرایی توزیع و پخش محصولات شرکت مناسب است؟

نمونه بررسی سوال ۲ پرسشنامه ۱:

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال دوم



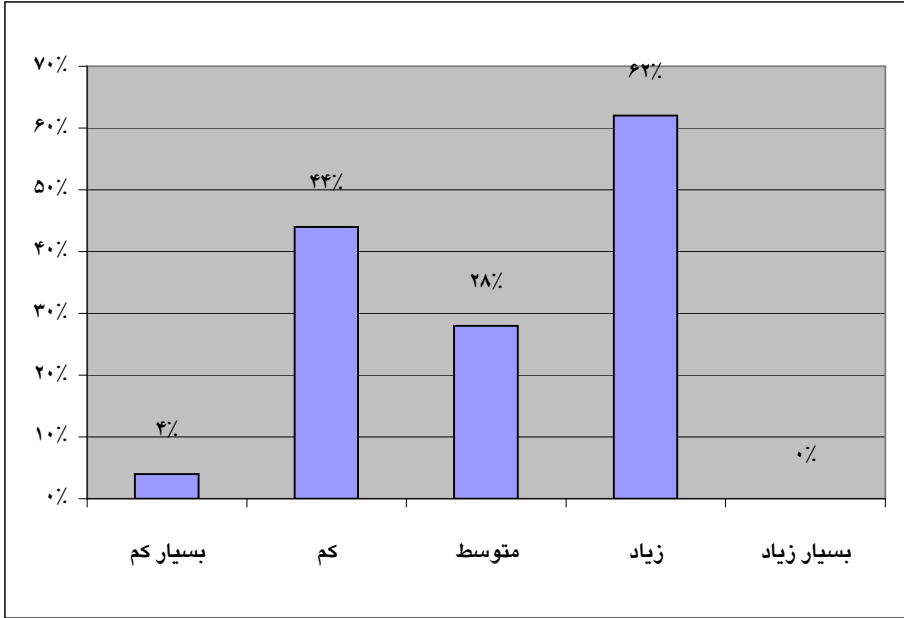
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰%
کم	۶	۲%
متوسط	۹۹	۲۷%
زیاد	۲۶۳	۷۱%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۷۰	
انحراف معیار	۰.۵۰	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال دوم پرسشنامه بیان می دارد که: مشتریان تا چه حد از تحویل محصولات مطابق درخواست خود رضایت دارند؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۷۴ درصد معتقدند که تحویل محصول مطابق درخواستشان می باشد.

نمونه بررسی سوال ۵ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال پنجم



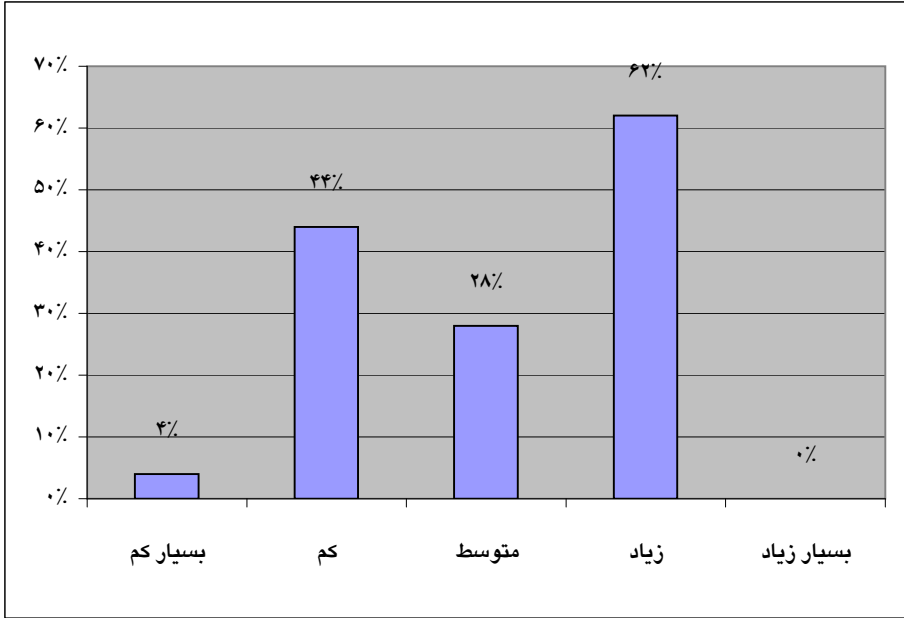
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۵	۴%
کم	۱۶۳	۴۴%
متوسط	۱۰۴	۲۸%
زیاد	۲۲۹	۶۲%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۴۷	
انحراف معیار	۰.۸۰	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال پنجم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از برخورد کارکنان توزیع رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان از برخورد کارکنان توزیع شرکت ، به طور متوسط ۶۹ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۶ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال ششم



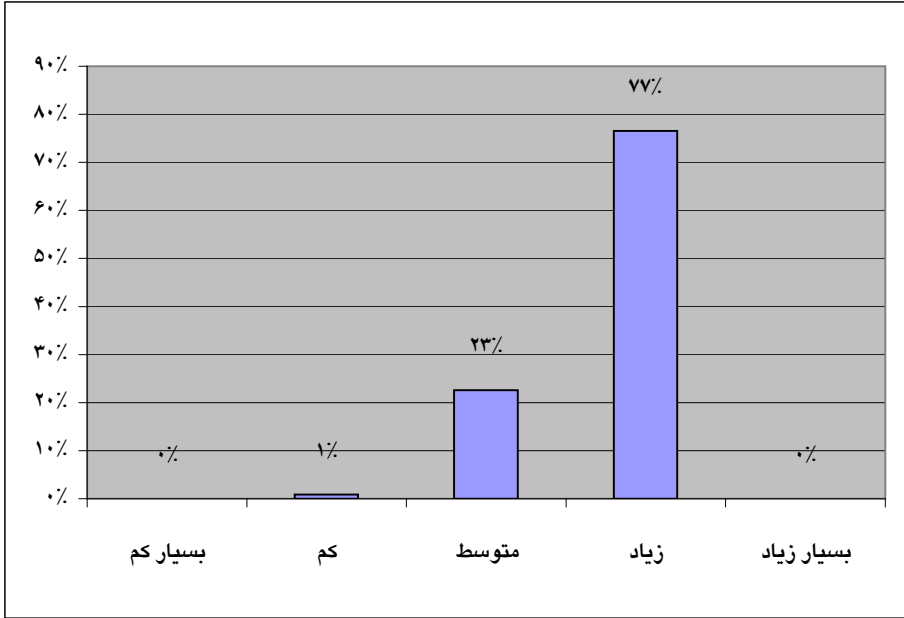
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰%
کم	۷	۲%
متوسط	۲۰۰	۵۴%
زیاد	۱۶۴	۴۴%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۴۲	
انحراف معیار	۰.۵۳	
نما	۳.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

سوال ششم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از ظاهر کارکنان توزیع احساس رضایت می کنند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۶۸ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۷ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال هفتم



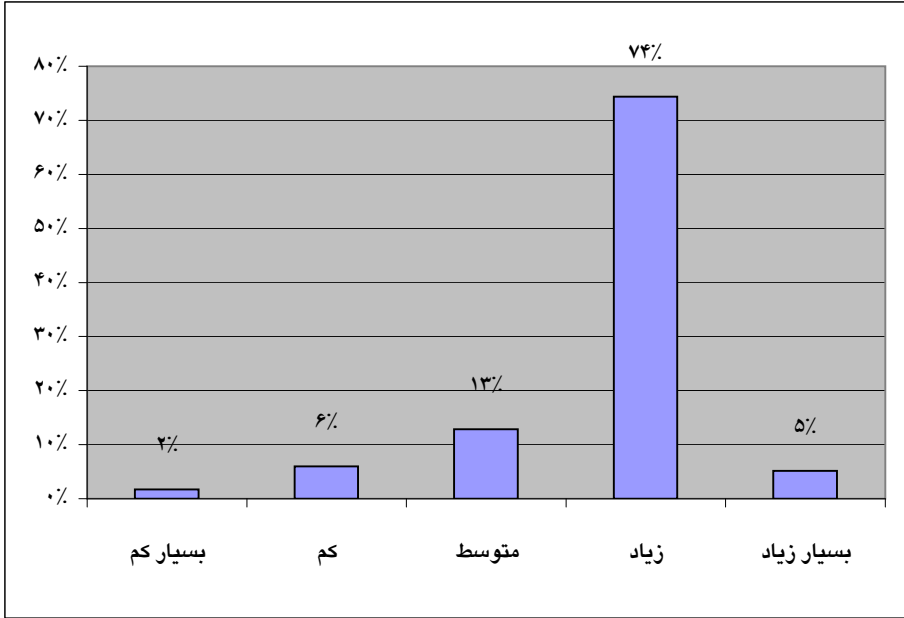
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۱%
کم	۱۰	۳%
متوسط	۶۸	۱۸%
زیاد	۲۹۰	۷۸%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۷۴	
انحراف معیار	۰.۵۵	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال هفتم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از شکل ظاهری بسته بندی محصولات شرکت رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۷۵ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۸ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال هشتم



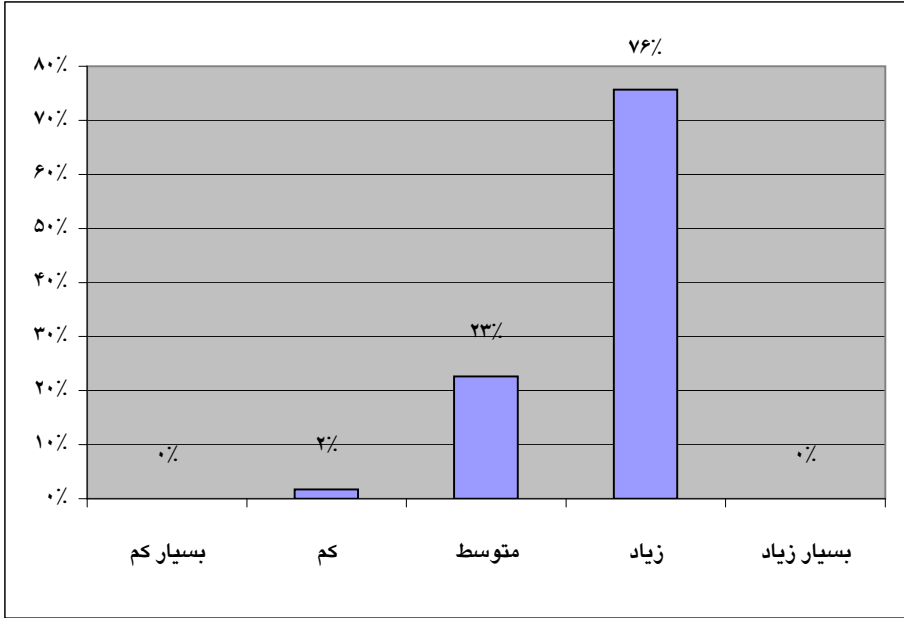
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰%
کم	۳	۱%
متوسط	۸۴	۲۳%
زیاد	۲۸۳	۷۷%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۷۶	
انحراف معیار	۰.۴۵	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال هشتم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از تمیز بودن بسته بندی محصولات شرکت رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۷۵ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۹ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال نهم



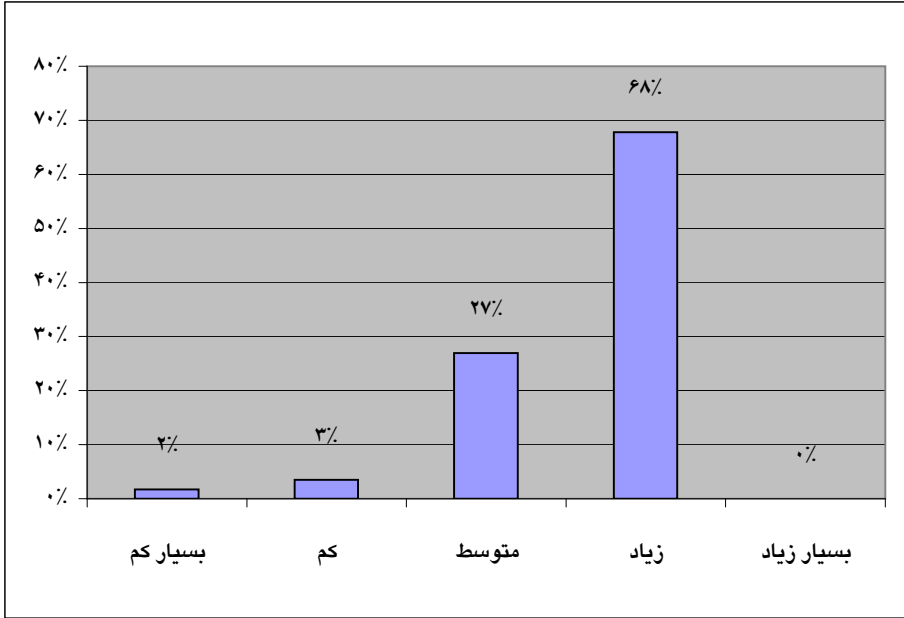
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰%
کم	۶	۲%
متوسط	۸۴	۲۳%
زیاد	۲۸۰	۷۶%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۷۴	
انحراف معیار	۰.۴۸	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال نهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از تمیز بودن ظروف حمل محصولات محصولات شرکت احساس رضایت می کنند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۷۵ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۱۰ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال دهم



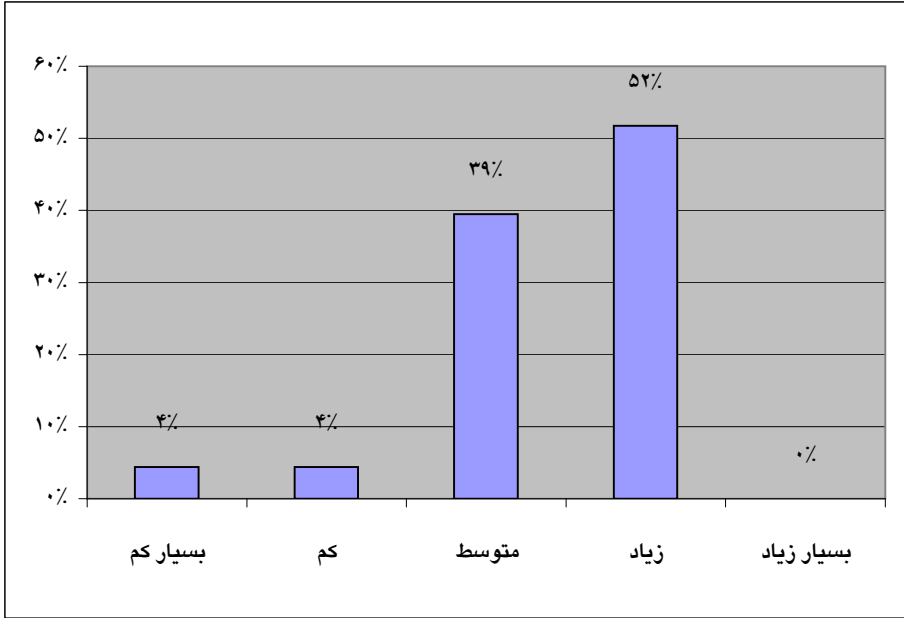
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۶	۲٪
کم	۱۳	۳٪
متوسط	۱۰۰	۲۷٪
زیاد	۲۵۱	۶۸٪
بسیار زیاد	۰	۰٪
مجموع	۳۷۰	۱۰۰٪
میانگین	۳.۶۱	
انحراف معیار	۰.۶۴	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال دهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از نحوه استمرار زمان تحویل محصولات رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۶۸ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۱۳ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال سیزدهم



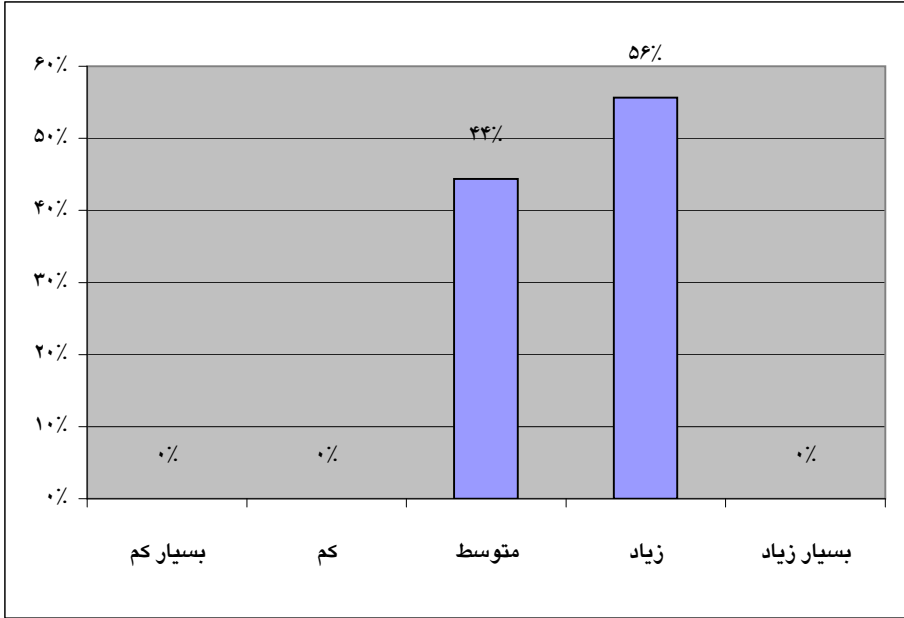
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۶	۴%
کم	۱۶	۴%
متوسط	۱۴۶	۳۹%
زیاد	۱۹۱	۵۲%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۳۹	
انحراف معیار	۰.۷۷	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال سیزدهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از مناسب بودن زمان تحویل محصولات شرکت رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۵۲ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۱۴ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال چهاردهم



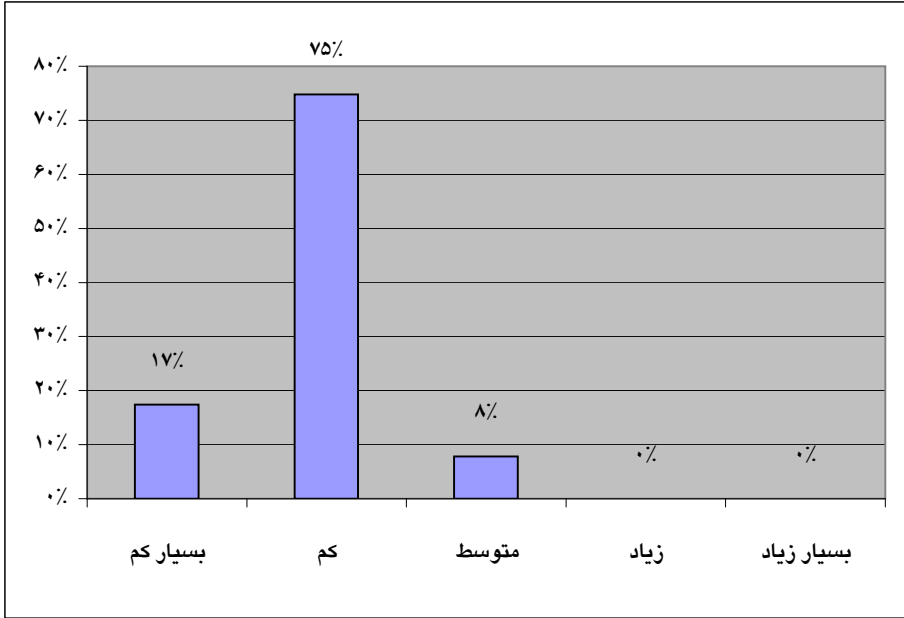
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰%
کم	۰	۰%
متوسط	۱۶۴	۴۴%
زیاد	۲۰۶	۵۶%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۳.۵۶	
انحراف معیار	۰.۵۰	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال چهاردهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از نحوه پرداخت بهای محصولات رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۵۶ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۱۵ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال پانزدهم



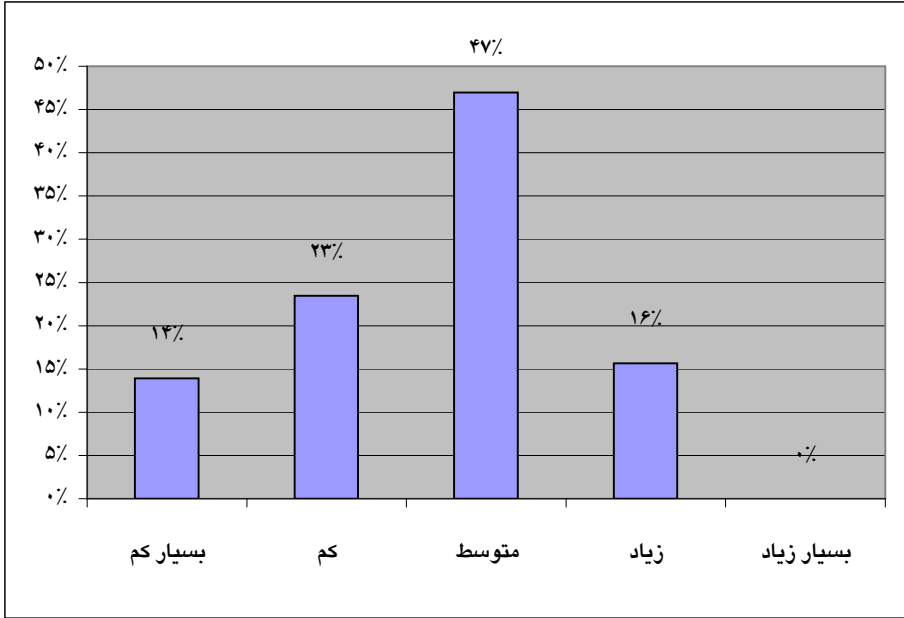
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۶۴	۱۷%
کم	۲۷۷	۷۵%
متوسط	۲۹	۸%
زیاد	۰	۰%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۱.۹۰	
انحراف معیار	۰.۵۰	
نما	۲.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال پانزدهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از حاشیه سود محصولات شرکت رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۰ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۱۶ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال شانزدهم



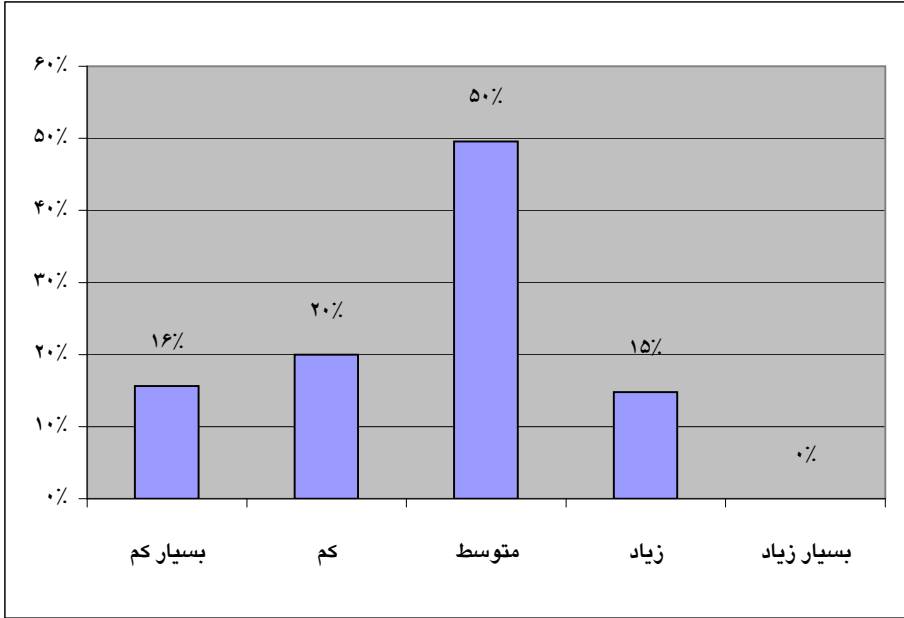
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۵۱	۱۴٪
کم	۸۷	۲۳٪
متوسط	۱۷۴	۴۷٪
زیاد	۵۸	۱۶٪
بسیار زیاد	۰	۰٪
مجموع	۳۷۰	۱۰۰٪
میانگین	۲.۶۴	
انحراف معیار	۰.۹۱	
نما	۳.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

سوال شانزدهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از سهولت برقراری ارتباط با شرکت رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۱۶ درصد احساس رضایت می کنند .

نمونه بررسی سوال ۱۷ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال هفدهم



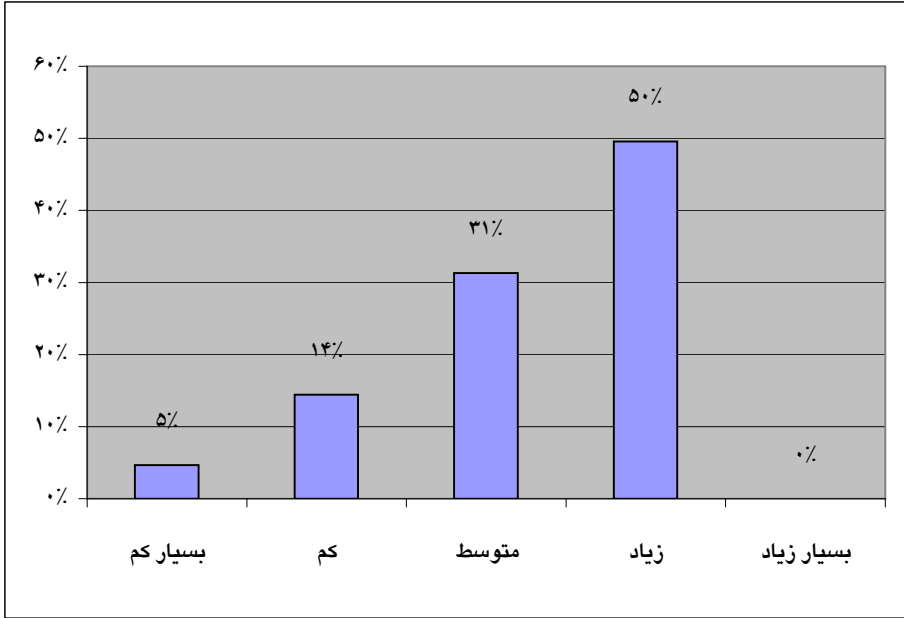
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۵۸	۱۶%
کم	۷۴	۲۰%
متوسط	۱۸۳	۵۰%
زیاد	۵۵	۱۵%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۲.۶۳	
انحراف معیار	۰.۹۲	
نما	۳.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

سوال هفدهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از نحوه رسیدگی به شکایات خود رضایت دارند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۱۵ درصد احساس رضایت می کنند .

تجميع ۱۳ سوال مربوط به سوال دوم پژوهش :

جدول توزيع فراوانی پاسخگويان



گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۲۱۴	۵%
کم	۶۶۲	۱۴%
متوسط	۱۴۳۳	۳۱%
زیاد	۲۲۶۹	۵۰%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۴۵۷۹	۱۰۰%
میانگین	۳.۳۰	
انحراف معیار	۰.۸۶	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

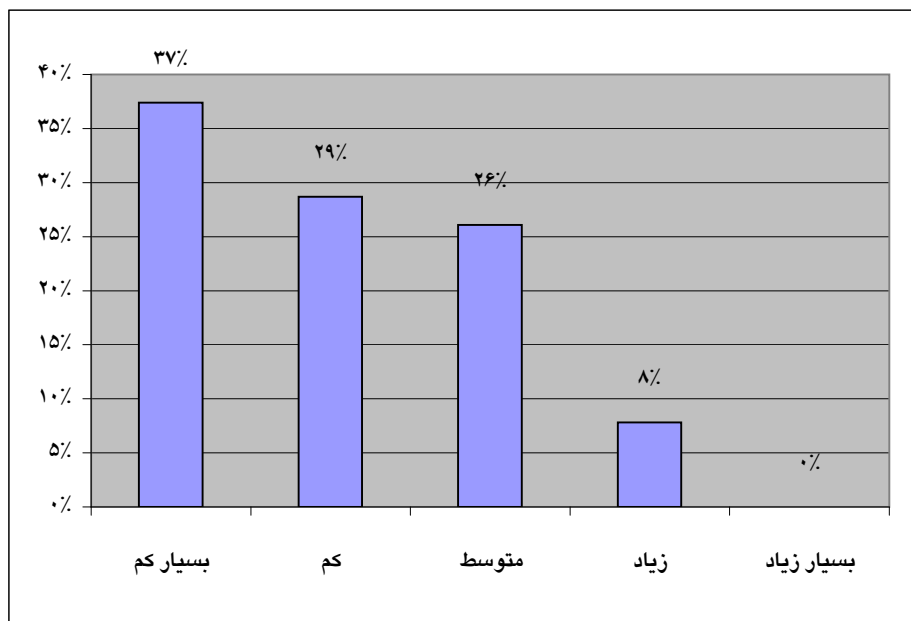
نتیجه سوال دوم پژوهش

جدول و نمودار مذکور توزيع فراوانی پاسخگويان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگويان اظهار داشته اند که روش اجرایی توزيع و پخش محصولات به طور متوسط ۶۶ درصد مناسب است .

سوال سوم پژوهش: آیا روش اجرایی دریافت محصولات برگشتی شرکت مناسب است؟

نمونه بررسی سوال ۱۱ پرسشنامه ۱:

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال یازدهم



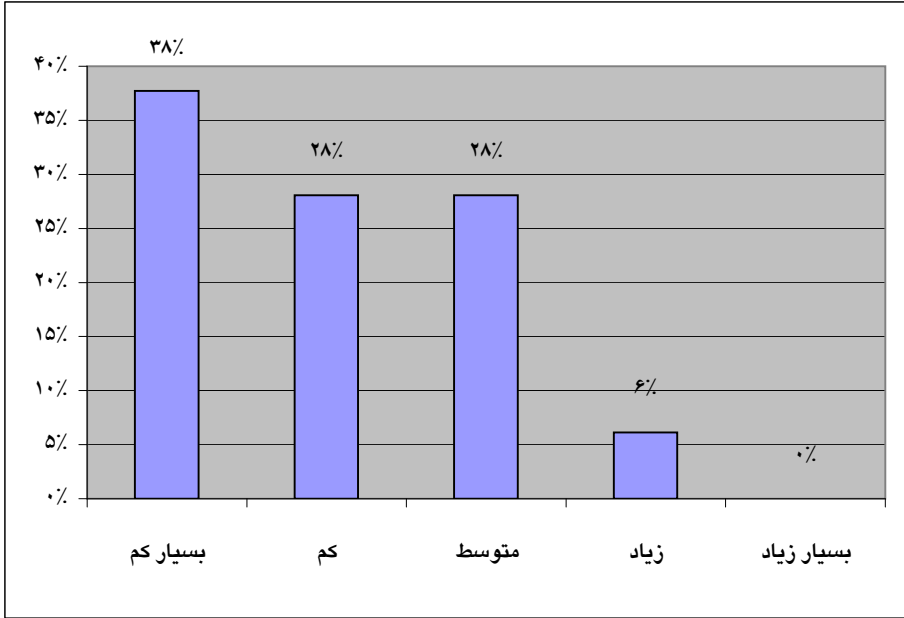
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۳۸	۳۷%
کم	۱۰۶	۲۹%
متوسط	۹۷	۲۶%
زیاد	۲۹	۸%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۳۷۰	۱۰۰%
میانگین	۲۰۴	
انحراف معیار	۰.۹۸	
نما	۱.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال یازدهم پرسشنامه بیان می دارد که: مشتریان تا چه حد از نحوه برگشت ضایعات دریافت شرکت رضایت دارند؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۸ درصد احساس رضایت می کنند.

نمونه بررسی سوال ۱۲ پرسشنامه ۱ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال دوازدهم



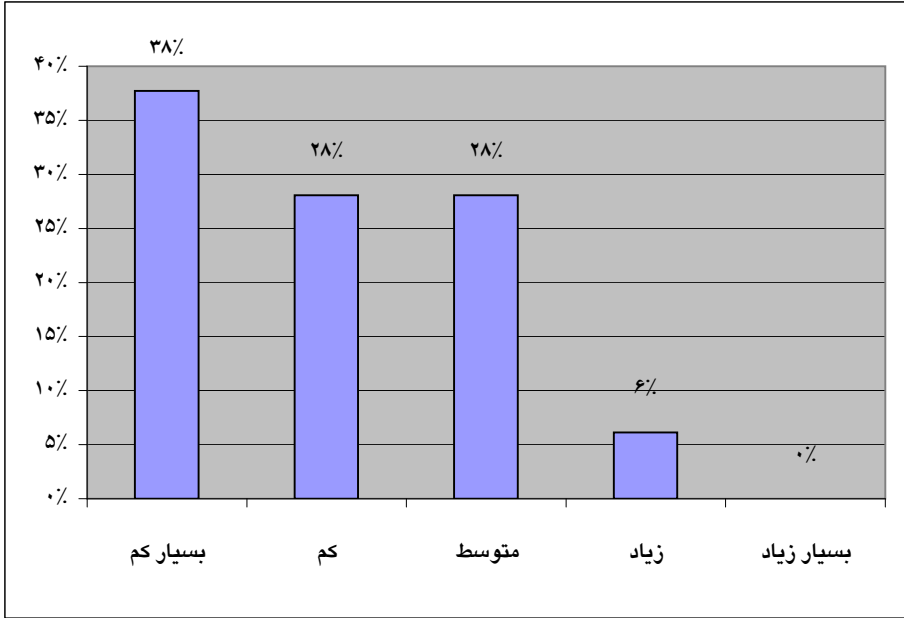
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۴۰	۳۸٪
کم	۱۰۴	۲۸٪
متوسط	۱۰۴	۲۸٪
زیاد	۲۳	۶٪
بسیار زیاد	۰	۰٪
مجموع	۳۷۰	۱۰۰٪
میانگین	۲.۰۳	
انحراف معیار	۰.۹۵	
نما	۱.۰۰	
میان	۲.۰۰	

سوال دوازدهم پرسشنامه بیان می دارد که : مشتریان تا چه حد از نحوه برشکت مرجوعات احساس رضایت می کنند ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۶ درصد احساس رضایت می کنند .

تجميع ۲ سوال مربوط به سوال سوم پژوهش :

جدول توزيع فراوانی پاسخگويان



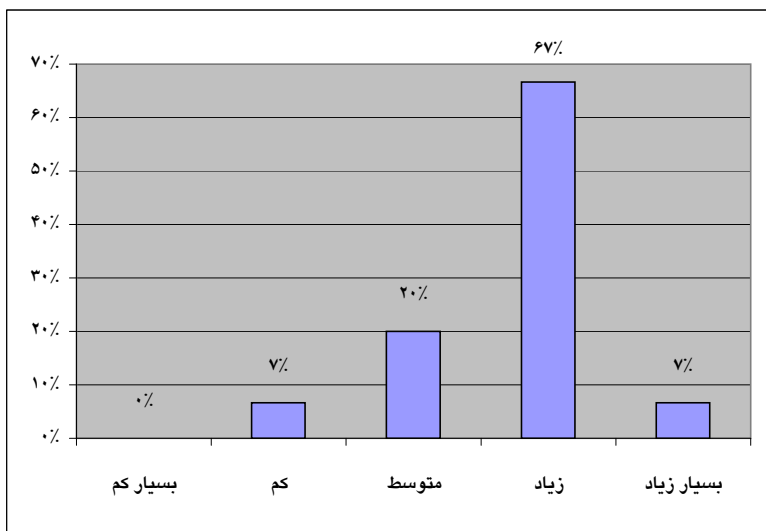
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۲۷۸	۳۸%
کم	۲۱۰	۲۸%
متوسط	۲۰۰	۲۷%
زیاد	۵۲	۷%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۷۴۰	۱۰۰%
میانگین	۲.۰۳	
انحراف معیار	۰.۹۶	
نما	۱.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

نتیجه سوال سوم پژوهش

جدول و نمودار مذکور توزيع فراوانی پاسخگويان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگويان معتقدند که روش اجرایی دریافت محصولات برگشتی به طور متوسط ۴۱ درصد مناسب می باشد .

سوال چهارم پژوهش: آیا روش های موجود شرکت برای کارکنان به شکل مطلوب ایجاد انگیزه می نماید؟
 نمونه بررسی سوال ۱ پرسشنامه ۲:

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال اول



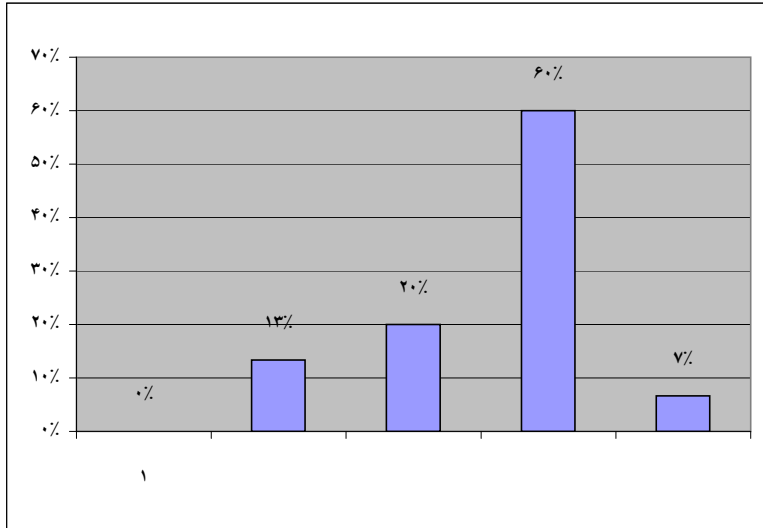
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰%
کم	۱	۷%
متوسط	۳	۲۰%
زیاد	۱۰	۶۷%
بسیار زیاد	۱	۷%
مجموع	۱۵	۱۰۰%
میانگین	۳.۷۳	
انحراف معیار	۰.۷۰	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال اول پرسشنامه بیان می دارد که: شاخص های موجود در فرمول جایزه فروش نیروهای صنفی فروش تا چه حد بیانگر عملکرد این افراد است؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که شاخص های موجود به طور متوسط ۷۵ درصد بیانگر عملکرد نیروهای صنفی فروش است.

نمونه بررسی سوال ۲ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال دوم



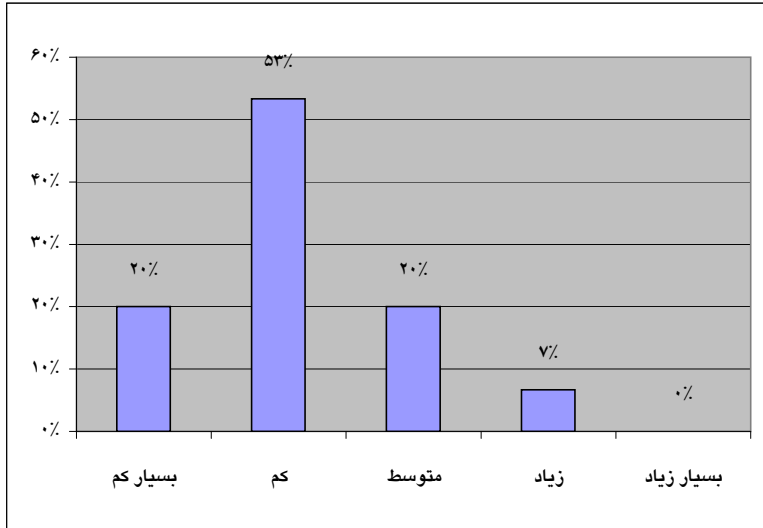
گزینه ها	فراوانی	درصد
۸_۱۲	۰	۰٪
۱۲_۱۴	۲	۱۳٪
۱۴_۱۶	۳	۲۰٪
۱۶_۱۸	۹	۶۰٪
۱۸ به بعد	۱	۷٪
مجموع	۱۵	۱۰۰٪
میانگین	۳.۶۰	
انحراف معیار	۰.۸۳	
نما	۴.۰۰	
میانه	۴.۰۰	

سوال اول پرسشنامه بیان می دارد که : شاخص های موجود در فرمول جایزه فروش نیروهای ستادی فروش تا چه حد بیانگر عملکرد این افراد است ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که شاخص های موجود به طور متوسط ۷۲ درصد بیانگر عملکرد نیروهای ستادی فروش است .

نمونه بررسی سوال ۳ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال سوم



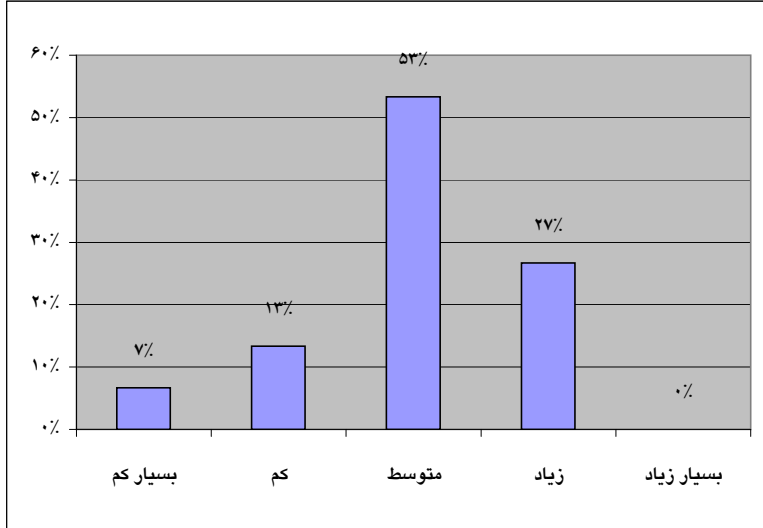
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۲۰٪
کم	۸	۵۳٪
متوسط	۳	۲۰٪
زیاد	۱	۷٪
بسیار زیاد	۰	۰٪
مجموع	۱۵	۱۰۰٪
میانگین	۲.۱۳	
انحراف معیار	۰.۸۳	
نما	۲.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال اول پرسشنامه بیان می دارد که : شاخص های موجود در فرمول جایزه فروش نیروهای اداری و مالی تا چه حد بیانگر عملکرد این افراد است ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که شاخص های موجود به طور متوسط ۴۳ درصد بیانگر عملکرد نیروهای اداری و مالی است .

نمونه بررسی سوال ۴ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال چهارم



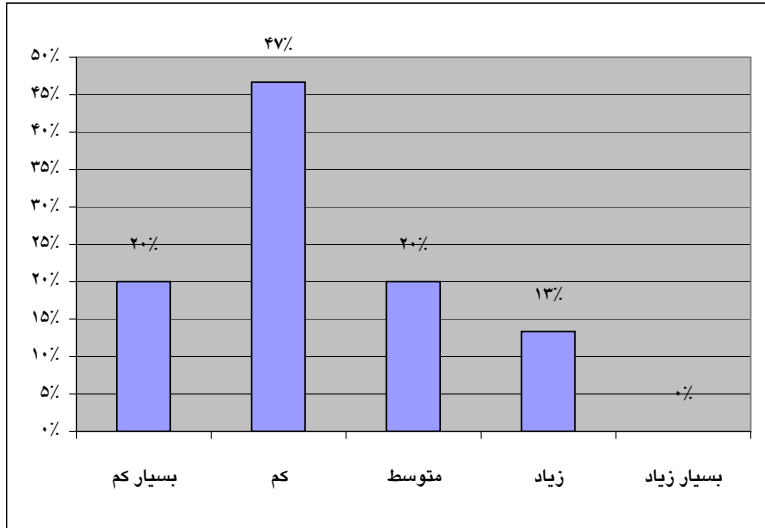
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱	۷%
کم	۲	۱۳%
متوسط	۸	۵۳%
زیاد	۴	۲۷%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۱۵	۱۰۰%
میانگین	۳.۰۰	
انحراف معیار	۰.۸۵	
نما	۳.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

سوال چهارم پرسشنامه بیان می دارد که : فاصله ضرایب تا چه حد اختلاف سطح بین پستها را نشان می دهد ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که فاصله ضرایب به طور متوسط ۶۰ درصد اختلاف سطح بین پستها را نشان می دهد .

نمونه بررسی سوال ۵ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال پنجم



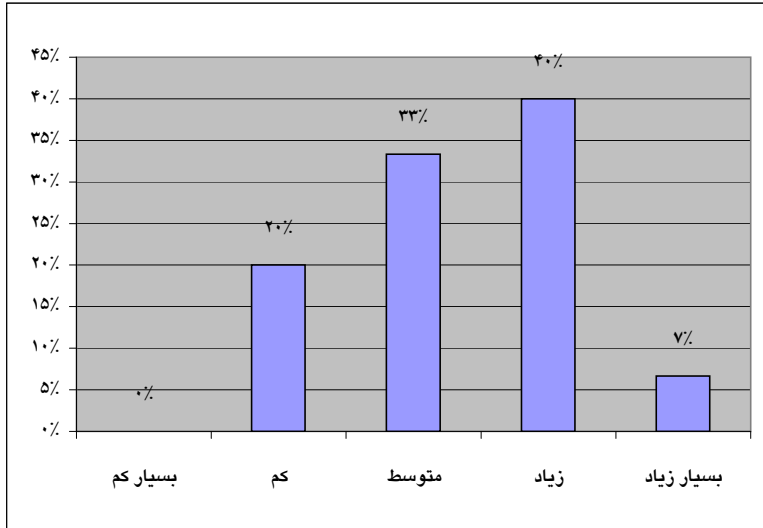
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۲۰٪
کم	۷	۴۷٪
متوسط	۳	۲۰٪
زیاد	۲	۱۳٪
بسیار زیاد	۰	۰٪
مجموع	۱۵	۱۰۰٪
میانگین	۲.۲۷	
انحراف معیار	۰.۹۶	
نما	۲.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال پنجم پرسشنامه بیان می دارد که : اطلاع رسانی تا چه حد رضایت را برآورده ساخته است ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۴۵ درصد از اطلاع رسانی نظام جایزه فروش رضایت دارند .

نمونه بررسی سوال ۶ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال ششم



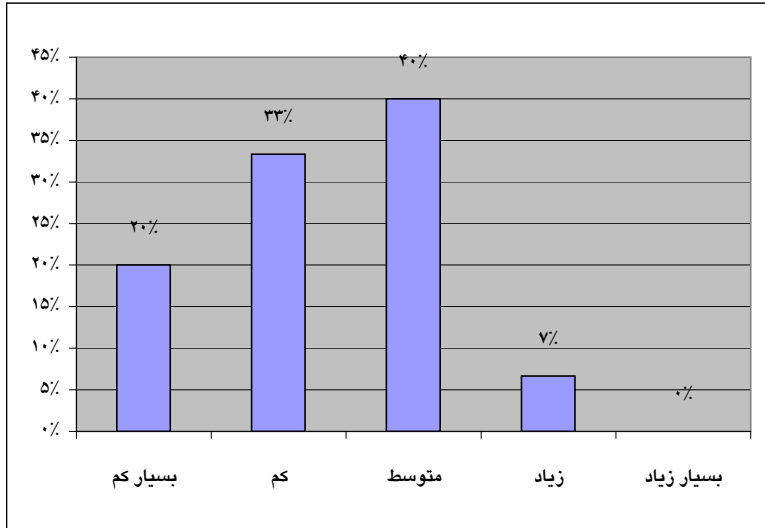
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۰	۰٪
کم	۳	۲۰٪
متوسط	۵	۳۳٪
زیاد	۶	۴۰٪
بسیار زیاد	۱	۷٪
مجموع	۱۵	۱۰۰٪
میانگین	۳.۳۳	
انحراف معیار	۰.۹۰	
نما	۴.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

سوال ششم پرسشنامه بیان می دارد که : اجرای طرح جایزه فروش تا چه حد باعث افزایش انگیزه شده است ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که اجرای طرح جایزه فروش به طور متوسط ۶۷ درصد باعث ایجاد انگیزه شده است .

نمونه بررسی سوال ۷ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال هفتم



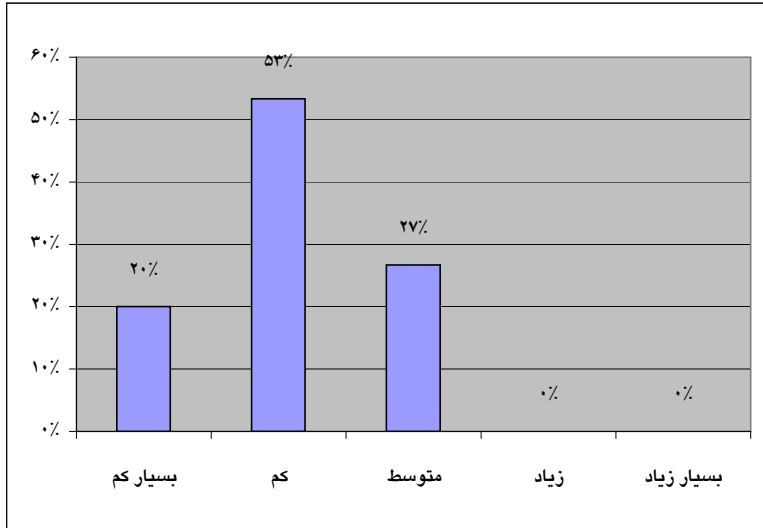
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۲۰%
کم	۵	۳۳%
متوسط	۶	۴۰%
زیاد	۱	۷%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۱۵	۱۰۰%
میانگین	۲.۳۳	
انحراف معیار	۰.۹۰	
نما	۳.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال هفتم پرسشنامه بیان می دارد که : نحوه تعیین و ابلاغ هدف فروش ماهیانه تا چه حد اثر بخش بوده است ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که نحوه تعیین اهداف فروش به طور متوسط ۴۷ درصد اثر بخش بوده است .

نمونه بررسی سوال ۸ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال هشتم



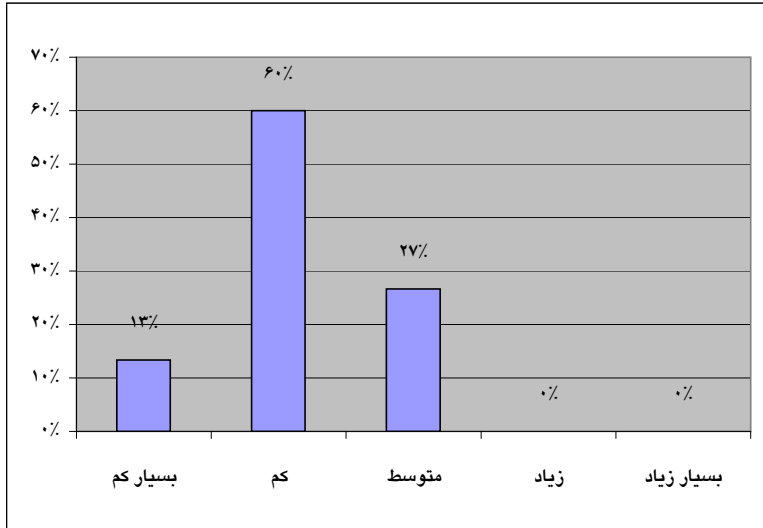
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۲۰٪
کم	۸	۵۳٪
متوسط	۴	۲۷٪
زیاد	۰	۰٪
بسیار زیاد	۰	۰٪
مجموع	۱۵	۱۰۰٪
میانگین	۲.۰۷	
انحراف معیار	۰.۷۰	
نما	۲.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال هشتم پرسشنامه بیان می دارد که : تعیین گروه محصولات و اطلاع رسانی در آن خصوص تا چه حد کارآ می باشد ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که تعیین گروه محصولات به طور متوسط ۴۱ درصد کارآ می باشد .

نمونه بررسی سوال ۹ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال نهم



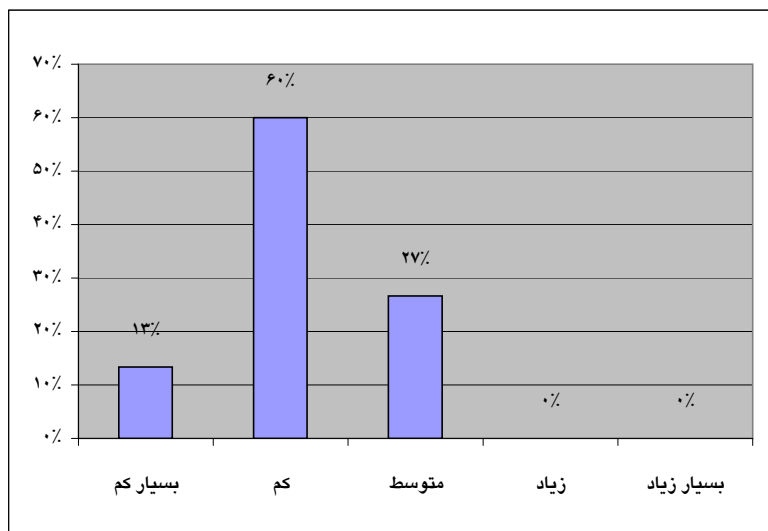
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۲	۱۳%
کم	۹	۶۰%
متوسط	۴	۲۷%
زیاد	۰	۰%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۱۵	۱۰۰%
میانگین	۲.۱۳	
انحراف معیار	۰.۶۴	
نما	۲.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال نهم پرسشنامه بیان می دارد که : سرعت نظام جایزه فروش در اصلاح نقاط ضعف خود تا چه حد مناسب است ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان معتقدند که سرعت نظام جایزه فروش در اصلاح نقاط ضعف خود به طور متوسط ۴۳ درصد مناسب است .

نمونه بررسی سوال ۱۰ پرسشنامه ۲ :

جدول توزیع فراوانی پاسخگویان به سوال دهم



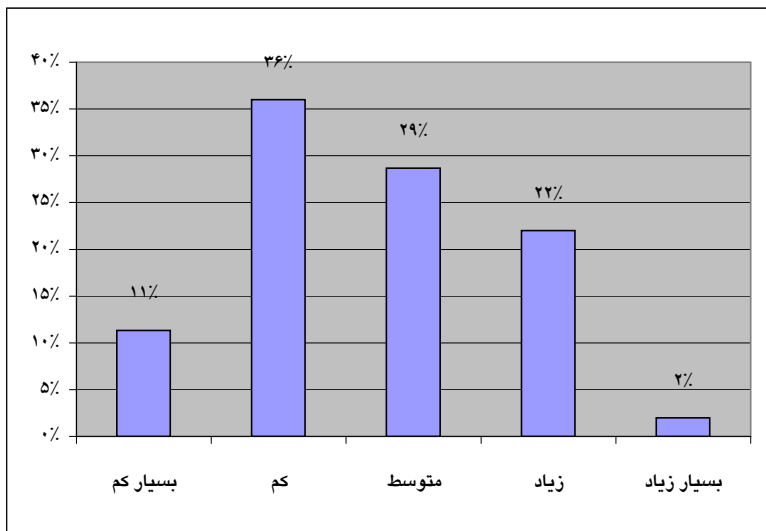
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۲	۱۳%
کم	۹	۶۰%
متوسط	۴	۲۷%
زیاد	۰	۰%
بسیار زیاد	۰	۰%
مجموع	۱۵	۱۰۰%
میانگین	۲.۱۳	
انحراف معیار	۰.۶۴	
نما	۲.۰۰	
میانه	۲.۰۰	

سوال دهم پرسشنامه بیان می دارد که : تا چه از استمرار اجرای نظام جایزه فروش رضایت وجود دارد ؟

جدول و نمودار مذکور توزیع فراوانی پاسخگویان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگویان به طور متوسط ۴۳ درصد از استمرار در اجرای نظام جایزه فروش رضایت دارند .

تجميع ۱۰ سوال مربوط به سوال چهارم پژوهش :

جدول توزيع فراوانی پاسخگويان



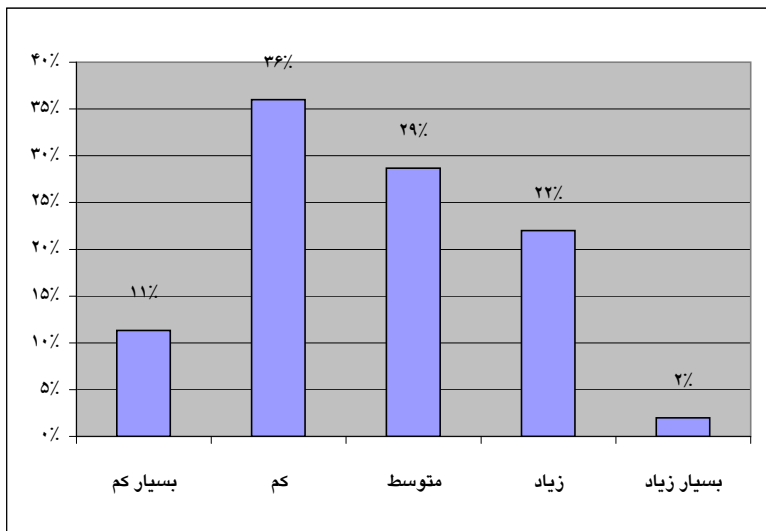
گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۱۷	۱۱%
کم	۵۴	۳۶%
متوسط	۴۳	۲۹%
زیاد	۳۳	۲۲%
بسیار زیاد	۳	۲%
مجموع	۱۵۰	۱۰۰%
میانگین	۲.۶۷	
انحراف معیار	۱.۰۱	
نما	۲.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

نتیجه سوال چهارم پژوهش

جدول و نمودار مذکور توزيع فراوانی پاسخگويان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگويان اظهار داشته اند که روشهای اجرایی موجود به طور متوسط ۵۳ درصد باعث انگیزش کارکنان شده است .

تجميع ۲۷ سوال مربوط به سوال اصلی پژوهش :

جدول توزيع فراوانی پاسخگويان



گزینه ها	فراوانی	درصد
بسیار کم	۵۲۸	۸%
کم	۹۶۴	۱۵%
متوسط	۱۸۹۷	۲۹%
زیاد	۳۱۴۸	۴۸%
بسیار زیاد	۴۱	۱%
مجموع	۶۵۷۹	۱۰۰%
میانگین	۳.۱۸	
انحراف معیار	۰.۹۷	
نما	۴.۰۰	
میانه	۳.۰۰	

نتیجه سوال اصلی پژوهش

جدول و نمودار مذکور توزيع فراوانی پاسخگويان را نشان می دهد . همانطور که مشاهده می شود پاسخگويان اظهار داشته اند که روشهای اجرایی استراتژیهای توزیع مویرگی موجود شرکت صنایع شیر ایران به طور متوسط ۶۴ درصد مناسب است .

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱- مقدمه

در این تحقیق با بررسی روش های اجرای استراتژی های توزیع شرکت سهامی صنایع شیر ایران در بخش فروش و توزیع مویرگی ، سعی بر این شده است تا با مطالعه استراتژی های تدوین و اجرا شده ، اثر بخشی و کارایی آن را ارزیابی نموده و در جهت بهبود آن قدم برداریم .

۵-۲- نتایج سوالات پژوهش :

نتیجه سوال فرعی ۱ - پاسخگویان معتقدند که روش اجرایی دریافت سفارشات از مشتریان به طور متوسط ۷۴ درصد مناسب می باشد .

نتیجه سوال فرعی ۲ - پاسخگویان اظهار داشته اند که روش اجرایی توزیع و پخش محصولات به طور متوسط ۶۶ درصد مناسب است .

نتیجه سوال فرعی ۳ - پاسخگویان معتقدند که روش اجرایی دریافت محصولات برگشتی به طور متوسط ۴۱ درصد مناسب می باشد .

نتیجه سوال فرعی ۴ - پاسخگویان اظهار داشته اند که روشهای اجرایی موجود به طور متوسط ۵۳ درصد باعث انگیزش کارکنان شده است .

نتیجه سوال اصلی پژوهش - پاسخگویان اظهار داشته اند که روشهای اجرایی استراتژیهای توزیع مویرگی موجود شرکت صنایع شیر ایران به طور متوسط ۶۴ درصد مناسب است .

۵-۳- پیشنهادات پژوهشی :

- ۱- با توجه به مقدار رضایت مشتریان از برخورد کارکنان توزیع ، آیین نامه ای جهت نحوه رفتار کارکنان توزیع با مشتریان تدوین و اجرا گردد ، همچنین دوره های آموزشی جهت بهبود رفتار برای ایشان برگزار گردد .
- ۲- جهت اتحاد پوشش کارکنان توزیع ، با کمک یک مشاور روانشناس لباس متحدالشکل با رنگ و طرح مناسب طراحی و در اختیار کارکنان توزیع قرار گیرد .
- ۳- پیشنهاد می گردد در فرآیند دریافت تا تسویه حساب محصولات ضایعات و مرجوعی یک مهندسی مجدد صورت پذیرفته تا شرکت در این بخش دارای یک مزیت رقابتی گردد .
- ۴- پیشنهاد می گردد با توجه به تعداد خودروهای پخش ، در کنترل زمان تحویل محصولات توسط ناوگان توزیع از سیستم های موقعیت یاب ماهواره ای استفاده گردد .
- ۵- پیشنهاد می گردد در خصوص نحوه پرداخت بهای محصول در گروه های مختلف مشتریان تسهیلات خاصی ارائه گردد .
- ۶- پیشنهاد می گردد در بخش ارتباط با مشتریان یک مهندسی مجدد جهت اصلاح فرآیند پاسخگویی و رسیدگی صورت پذیرد .
- ۷- کمیته ای جهت بررسی معیارها و شاخص ها تشکیل شود تا نسبت به اصلاح شاخص ها در بخش اداری و مالی و بهبود آنها در بخش فروش با بهره گیری از نظر خبرگان اقدام نمایند .
- ۸- نظام جایزه فروش در حوزه اجرایی مورد بازبینی قرار گیرد .
- ۹- در اجرای نظام جایزه فروش وقفه ای صورت نگیرد و به صورت مستمر اجرا گردد .

۵-۴- پیشنهادات محقق :

- ۱- با توجه زمان مناسب دریافت سفارش از ساعت ۸ تا ۱۲ و بررسی صورت گرفته در خصوص تعداد متصدیان ثبت سفارشات و تعداد کل تماسها در روز ، پیشنهاد می گردد تعداد متصدیان از ۱۵ به ۲۲ نفر افزایش یابد و تماس های مفید بین ساعات ۸ تا ۱۲ صورت پذیرد .
- ۲- در خصوص تنوع سبد کالا بررسی میدانی دقیقی صورت پذیرد تا با استفاده از نتایج آن ، سبد کالای شرکت جهت فروش اصلاح گردد .
- ۳- هر سه ماه یکبار نسبت به ارزیابی نظام جایزه فروش در خصوص بهبود اقدام و نظر سنجی گردد و نتایج در یک کمیته اجرایی بررسی و راهکارهای اجرایی اصلاح و بهبود طرح ارائه و اجرا گردد .
- ۴- کمیته ای جهت تعیین گروه محصولات به صورت ماهیانه تشکیل و اعلام نظر نماید .
- ۵- اطلاع رسانی در خصوص نحوه محاسبه جایزه فروش صورت پذیرد .
- ۶- پیشنهاد می گردد در خصوص ارقام اهداف فروش ماهیانه آیین نامه ای تدوین و پیاده گردد .

۵-۵- توصیه برای تحقیقات آینده :

- استفاده از افراد مجرب برای تکمیل پرسشنامه هایی که می بایست در تعداد بالا تکمیل گردند .
- شناخت کامل از بازار و توزیع مویرگی به صورت عملی قبل از شروع تحقیقات وجود داشته باشد .
- از افرادی که در عمل در حوزه توزیع مویرگی فعالیت می نمایند کمک گرفته شود .
- سوالات پرسشنامه مشتریان به گونه ای طراحی گردد که به صورت کامل برای افرادی که آن را تکمیل می نمایند مفهوم باشد .

۵-۶- محدودیت ها :

- پروژه تحقیقاتی یا طرح پژوهشی در خصوص موضوع تخصصی توزیع مویرگی موجود نبود .
- از جمله مشکلات مواجهه با افرادی بود که به دلیل عدم آشنایی با فرهنگ تحقیق در جامعه ، تمایل به پر کردن پرسشنامه نداشتند و یا به دلیل گرفتاری شخصی و مشکلات روزمره و یا نداشتن سواد کافی ، عذر موجه در پاسخ ندادن به سئالات داشتند .

منابع و مآخذ:

- روستا ، احمد و داور ونوس و عبدالحمید ابراهیمی ؛ مدیریت بازاریابی انتشارات سمت ، ۱۳۷۵ .
- دیوید ، فرد آر ؛ مدیریت استراتژیک ، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۹ .
- پورتر ، مایکل ؛ استراتژی رقابتی ، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا ، انتشارات رسا ، ۱۳۸۳ .
- کاتلر ؛ کاتلر در مدیریت بازار ،
- موسوی شاهرودی ؛ بازاریابی ، دانشگاه صنعتی شاهرود ، ۱۳۸۶
- اسکات ، ریچارد ؛ ۱۹۹۲. سازمانها سیستمهای عقلایی - طبیعی و باز ، ترجمه حسن میرزایی ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، ۱۳۷۴
- چهار بالش ، مریم ؛ آشنایی با نظامهای توزیع ، ماهنامه تدبیر ، ش ۹۸۶ ، آبان ۱۳۸۶
- احسانی فرد ، مهدی ؛ توزیع مویرگی ، دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۸۷
- دهقانپور ؛ توزیع مویرگی ایران ، ۱۳۸۷
- طالبی ؛ بهره وری - مدیریت - بازاریابی و تجارت ، سایت آفتاب ، ۱۳۸۷
- علیدوستی ، سیروس ؛ هدف و سازمان ، ۱۳۸۷
- واحد مهندسی استراتژی شرکت سهامی صنایع شیر ایران ؛ کتابچه برنامه ریزی استراتژیک ، ۱۳۸۶

پیوست‌ها

۲- مروری بر وضعیت شیر و فرآورده‌های شیری در جهان و ایران

جهان:

با توجه به تقاضای پنهان که بر مبنای مولفه‌های اقتصادی محاسبه می‌شوند، بازار جهانی فرآورده‌های شیری (شیر خام، شیر فرآوری شده و محصولات جایگزین) در سال ۲۰۰۷ نزدیک به ۳۸۳ میلیارد دلار برآورد می‌شود. توزیع جغرافیایی این گستره از بازار به شکل جدول زیر است:

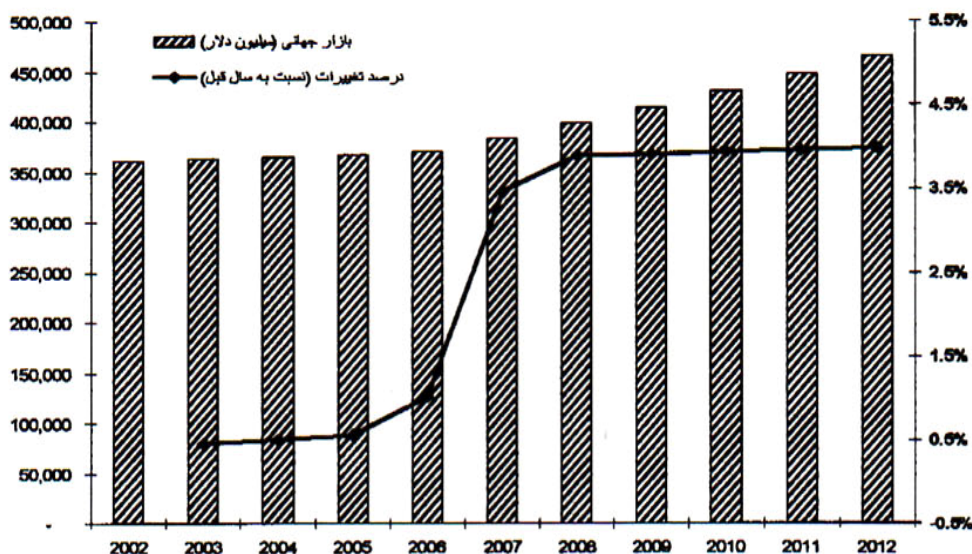
ناحیه	تقاضای پنهان (میلیون دلار)	درصد از جهان
آسیا	۱۳۴.۶۰۵	۳۵.۱٪
آمریکا	۱۱۶.۶۱۳	۳۰.۴٪
اروپا	۹۸.۹۷۲	۲۵.۸٪
آفریقا	۱۴.۳۰۱	۳.۷٪
خاور میانه	۱۴.۰۹۴	۳.۷٪
اقیانوسیه	۴.۹۶۱	۱.۳٪
جمع	۳۸۳.۵۴۶	۱۰۰٪

مرجع:

The ۲۰۰۷-۲۰۱۲ World Outlook for Manufacturing Dairy Products from Raw Milk, Processed Milk, and Dairy Substitutes - (www.MindBranch.com)

در سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۶ رشد بازار جهانی در حدود ۰.۵ تا ۱ درصد نسبت به سال قبل در بازار دیده می‌شد. برآورده می‌شود این تغییرات در سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ به سالانه ۴ درصد برسد.

روند بازار فرآورده‌های شیری در جهان (میلیون دلار)



مرجع:

The ۲۰۰۷-۲۰۱۲ World Outlook for Manufacturing Dairy Products from Raw Milk, Processed Milk, and Dairy Substitutes - (www.MindBranch.com)

تجارت جهانی فرآورده‌های شیری، عموماً به فرآورده‌هایی با ماندگاری طولانی‌مدت (مثل پنیر، کره و پودر شیر خشک) مرتبط بوده و در این میان اتحادیه اروپا به همراه نیوزیلند و استرالیا از مبادی اصلی این تجارت هستند. از عمده‌ترین واردکنندگان این فرآورده‌ها می‌توان به آمریکای شمالی، روسیه، شرق و جنوب شرقی آسیا (مثل ژاپن، چین و حوزه آسه‌آن) و همچنین کشورهای عربی و شمال آفریقا اشاره کرد. اصولاً بنا به ویژگی ذاتی فرآورده‌های شیری، فقط ۵ درصد از کل تولیدات (حدود ۳۰ میلیون تن) در تجارت جهانی مبادله می‌شوند و از این مقدار هم حدود ۵۰ درصد سهم اتحادیه اروپا است. با توجه به گستردگی زیاد فعالیت‌های تجاری و اقتصادی شرکت‌های فوق، در صورتی که بخواهیم فقط حوزه کاری Dairy را در نظر بگیریم، ۱۵ شرکت عمده بر اساس مقدار فروش به شرح زیر بوده‌اند

Global dairy market leaders, 2004

Company	Country	Sales U.S. dollars (billions)
Nestlé	Switzerland	17.5
Dean Foods	United States	7.6
Danone (Dannon)	France	7.4
Dairy Farmers of America	United States	7.3
Fonterra	New Zealand	7.3
Arla Foods	Denmark/Sweden	6.7
Lactalis	France	6.5
Unilever	Netherlands/United Kingdom	6.2
Kraft Foods	United States	5.5
Parmalat	Italy	5.3
Royal Friesland Foods	Netherlands	5.3
Bongrain	France	4.8
Meiji Dairies	Japan	4.2
Campina	Netherlands	4.1
Morinaga Milk	Japan	4.0

Source: Prepared by USDA, Economic Research Service using data from Euromonitor International.

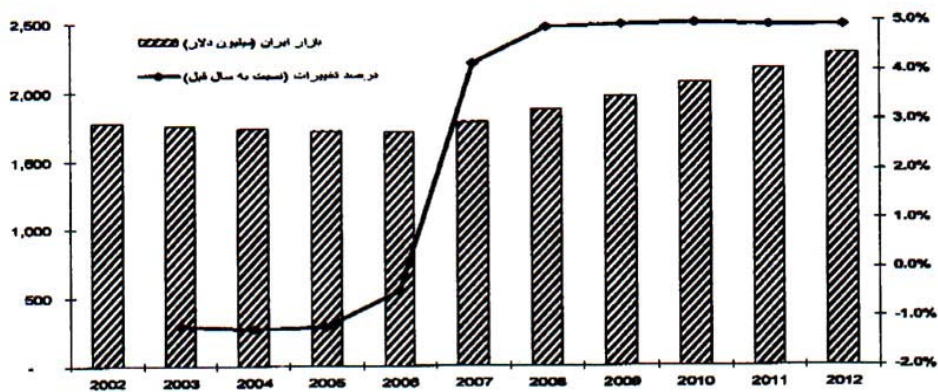
بنا به آمار فائو، تولید جهانی شیر در سال ۲۰۰۶ به رقم ۶۵۷ میلیون تن بالغ شد که حدود ۲،۲ درصد رشد نسبت به سال قبل نشان می‌دهد (آمار IDF حدود ۶۴۴ میلیون تن بوده است). برآوردها نشان از استمرار این درصد رشد دارند. رشد سرانه جهانی در سال ۲۰۰۷، به پیش‌بینی فائو بین ۱،۴ تا ۱،۵ درصد خواهد بود. بیشترین رشد برای منطقه آسیا با ۵ درصد رشد اعلام شده است و در بین کشورهای آسیایی نیز، چین ۱۸ درصد، ایران و هند ۴ درصد و پاکستان ۳ درصد رشد خواهند داشت (البته اشاره شده است که در ایران مقیاس‌های دولتی بزرگ‌نمایی شده‌اند).

کشور چین در ۵ سال گذشته تولید شیر خود را دو برابر نموده است و هند به تنهایی حدود ۱۵ درصد شیر جهان را تولید می‌نماید. با این حال سرانه مصرف شیر در آسیا هنوز هم کمتر از اروپا و آمریکای شمالی است چرا که همین دو کشور بیش از یک سوم جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند. بنا به پیش‌بینی فائو، در ۲۰ سال آینده بیشترین مقدار رشد مربوط به «کشورهای در حال توسعه» خواهد بود.

ایران:

در دوره زمانی ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲، بازار فرآورده‌های شیری ایران از ۱،۷۷۷،۰۰۰ دلار به ۲،۲۵۹،۰۰۰ دلار افزایش می‌یابد (حدود ۲۷ درصد در دوره ده ساله). ایران حدود ۱۲،۷ درصد از بازار خاورمیانه و حدود ۰،۵ درصد از بازار جهانی فرآورده‌های شیری را به خود اختصاص می‌دهد. همان گونه که در نمودار زیر نیز دیده می‌شود، ایران در سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ رشد کمی در بازار داشته و در سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ رشد سالانه‌ای به اندازه ۵ درصد (مشابه آسیا و خاورمیانه) خواهد داشت.

رشد بازار فرآورده‌های شیری در ایران (میلیون دلار)



توزیع بازار فرآورده‌های شیری ایران در سال ۲۰۰۷ به شرح زیر است:

شهر	تقاضای پنهان (میلیون دلار)	درصد از ایران
تهران	۷۶۱	۴۳،۰٪
مشهد	۱۸۴	۱۰،۴٪
اصفهان	۱۲۴	۷،۰٪
تبریز	۱۲۲	۶،۹٪
شیراز	۱۰۶	۶،۰٪
اهواز	۷۳	۴،۱٪
کرمانشاه	۷۰	۴،۰٪
قم	۶۸	۳،۸٪
کرج	۶۶	۳،۷٪
ارومیه	۳۸	۲،۱٪
آبادان	۳۷	۲،۱٪
رشت	۳۶	۲،۰٪
کرمان	۳۲	۱،۸٪
یزد	۲۸	۱،۶٪
بندرعباس	۲۵	۱،۴٪
جمع	۱،۷۷۰	۱۰۰،۰٪

باید توجه داشت که ارقام فوق در ارتباط با بازار فرآورده‌های شیری (شیر خام، شیر فرآوری شده و محصولات جایگزین) بوده و محدود به شیر خام و وضعیت تولید شیر در کشور نیست. به‌روزترین آمار رسمی موجود در بانک اطلاعاتی فائو، مقدار تولید شیر خام کشور را در حدود شش میلیون تن در سال ۲۰۰۵ اعلام نموده است.

نوع شیر تولید	مقدار (تن)	درصد از کل
شیر گاو	۵۰۰۰،۰۰۰	۸۴%
شیر گوسفند	۳۸۰،۰۰۰	۶%
شیر بز	۳۶۵،۰۰۰	۶%
شیر گلومیش	۲۳۵،۰۰۰	۴%
جمع	۵،۹۸۰،۰۰۰	۱۰۰%

با توجه به اینکه ایران حدود ۱ درصد جمعیت و از طرف دیگر بنا به گزارش‌های فائو حدود ۱ درصد تولید شیر خام جهان را در اختیار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که بازار فرآورده‌های شیری در ایران به اندازه کافی گسترش نیافته و ظرفیت‌های خوبی در این زمینه وجود دارد. به عبارت دیگر، در صورت تحقق برنامه‌ریزی‌های مناسب (همراه با بهبود شاخص‌های اقتصادی از جمله قدرت خرید) گسترش بازار به میزان تقریبی دو برابر، دور از انتظار نیست. تقاضای پنهان برای فرآورده‌های شیری در جدول صفحه قبل نیز نشانگر وجود بازار مناسب برای این فرآورده‌ها در استانهای کشور است که دستیابی به آن ظرفیت‌های خالی بازار برای مجموعه شرکت صنایع شیر دور از انتظار نخواهد بود.

از طرفی، امروزه خواص و ارزش غذایی شیر و فرآورده‌های شیری در تغذیه انسان و سلامت جامعه پر کسی پوشیده نیست به نحوی که سرانه مصرف شیر نیز به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه در کشورهای توسعه یافته به شمار می‌رود و این خود بیانگر اهمیت نقش تغذیه‌ای شیر و فرآورده‌های شیری است. مقایسه سرانه مصرف شیر در ایران با کشورهای اروپایی نشان می‌دهد که در حال حاضر، مصرف سرانه شیر هر ایرانی ۹۱ کیلوگرم و مصرف سرانه شیر یک شهروند اروپایی حدود ۳۰۰ کیلوگرم است. هر چند سرانه فعلی مصرف شیر در کشور پایین است اما، امید است با تلاشهای صورت گرفته در سالهای اخیر از جمله برنامه‌ریزی برای نهادینه کردن فرهنگ مصرف شیر و فرآورده‌های شیری، سرانه مصرف آن تا حدودی بهبود یابد که این خود فرصت مناسبی را برای شرکت صنایع شیر ایران فراهم می‌نماید.

۳- مروری اجمالی بر وضع موجود شرکت صنایع شیر ایران

در این بخش با مروری کوتاه بر تاریخچه شرکت، خلاصه ای از وضع موجود کل مجموعه شامل شیر خام، محصولات تولیدی، عملکرد تولید، عملکرد فروش، عملکرد صادرات و گزارشی از شناخت منابع انسانی کلیه شرکتهای تابعه ارائه می گردد.

در سال ۱۳۴۷، وزارت تولیدات کشاورزی اساسنامه «شرکت صنایع شیر ایران» را با زیرمجموعه سه کارخانه در تهران، تبریز و شیراز تهیه و از تصویب کمیسیونها و مجلسین وقت گذراند. در سال ۱۳۵۲ نیز «شرکت تهیه و توزیع شیر ایران» با سرمایه بانکهای صنعت و معدن و کشاورزی تأسیس شد که در کارخانههای آن با شیر خشک و کره وارداتی، شیر بازساخته تولید شده و در بسته‌بندی سه‌گوش به مدارس ارائه می‌شد.

در سال ۱۳۵۸، با تصویب شورای انقلاب اسلامی، شرکت تهیه و توزیع شیر ایران در شرکت سهامی صنایع شیر ایران ادغام و به تدریج کارخانههای مختلف این شرکت در استانهای مختلف راه‌اندازی شد. در حال حاضر ۱۶ شرکت تولیدی تحت پوشش شرکت سهامی صنایع شیر ایران فعالیت دارند (۱۴ شرکت تولید فرآورده‌های شیری، یک شرکت تولید بستنی و یک شرکت صنایع بسته‌بندی). همچنین برخی شرکتهای اقماری در زمینه بازرگانی یا خدماتی به طور مستقیم با شرکت صنایع شیر ایران یا در پوشش یکی از شرکتهای تابعه فعالیت دارند.

شرکت صنایع شیر ایران، علاوه بر نقش خود به عنوان یک بنگاه اقتصادی و بزرگترین مجموعه تولیدکننده فرآورده‌های شیری و یکی از بزرگترین مجموعه‌های صنایع غذایی، برخی اهداف را نیز در سطح ملی دنبال نموده است که از جمله آنها می‌توان به قطع وابستگی به واردات برخی فرآورده‌ها (مثل پنیر و شیر خشک)، توسعه و تجهیز مراکز جمع‌آوری شیر، ارتقای کیفیت شیر خام دریافتی و همچنین افزایش سرانه مصرف شیر اشاره نمود.

در زمینه استانداردسازی و استاندارد نمودن فرآورده‌های تولیدی، شرکت سهامی صنایع شیر ایران با داشتن بیش از ۱۸۰ «پروانه کاربرد نشان استاندارد ملی» به عنوان تنها شرکتی که از سرز یکصد نشان استاندارد گذشته است مورد تقدیر موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران قرار گرفته است.

همچنین شرکت سهامی صنایع شیر ایران با استقرار سیستم مدیریت کیفیت در همه شرکتهای تابعه، سیستم مدیریت محیط زیست در ۱۳ شرکت و سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی در ۸ شرکت تابعه، عزم خود را در به کارگیری سیستم‌های نوین مدیریتی نشان داده است. به علاوه، فعالیت‌های اجتماعی شرکت، تقدیرنامه‌های متعددی را از نهادها و سازمانهای مختلف به همراه داشته است.

۳-۱- روند دریافت شیر خام

اگر مقدار دریافت شیر را به عنوان یک شاخص عملیاتی برای شرکت صنایع شیر ایران در نظر بگیریم؛ عمر صنایع شیر را می‌توان در سه دوره زیر تقسیم‌بندی کرد:

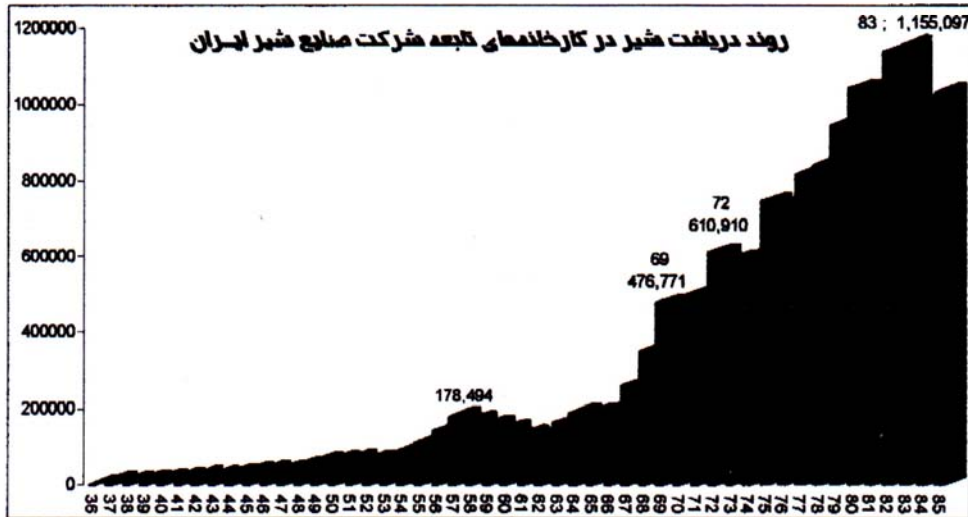
رشد ملایم: از سال ۱۳۳۷ تا ۱۳۴۷ که دریافت سالانه شیر از متوسط رشد ۱۳٪ برخوردار بوده و پس از تأسیس شرکت سهامی صنایع شیر ایران و ادغام سه کارخانه، حتی رشد ۲۴٪ را نیز تجربه کرده است. پس از رکود نسبی سال‌های ۵۳-۵۰ که مقدار رشد بین ۷٪- تا ۸٪+ بوده است، از سال ۱۳۵۴ تا ۱۳۵۷ جهش جدیدی در مقدار شیر دریافتی ایجاد شده که در برخی موارد تا ۲۹٪ رشد نیز تحقق پیدا کرده است.

سقوط: از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۱ دریافت شیر با نزول همراه بوده و رشد منفی به طور سالانه استمرار داشته است (به ترتیب ۵٪-، ۶٪-، ۷٪- و ۱۱٪-).

رشد سریع: از سال ۱۳۶۲ رشد جدیدی در مقدار شیر دریافتی شرکت صنایع شیر ایران آغاز شده و به خصوص با راه‌اندازی تدریجی ۷ کارخانه جدید و همچنین افزایش قابل توجه در تولیدات سایر کارخانه‌ها، حتی در سال‌های ۶۷ تا ۶۹ رشد سالانه ۳۰٪ تا ۳۷٪ نیز در کارنامه صنایع شیر ثبت شده است که این رکورد رشد دیگر مشاهده نشده است. یکی دیگر از دلایل رشد سریع این دوره (به ویژه از سال ۶۷) به ایجاد و توسعه مراکز جمع‌آوری بازمی‌گردد. نزدیک به ۵۰۰ مرکز جمع‌آوری با ساماندهی بیش از ۷۱،۰۰۰ دامدار سنتی، به طور متوسط حدود ۶۰٪ شیر دریافتی کارخانه‌ها در سال ۱۳۸۰ را تأمین می‌کردند. ۴۰٪ بقیه شیر مورد نیاز، از طریق بیش از ۱،۴۰۰ دامدار صنعتی تأمین می‌شد. در دوره پانزده ساله بعدی، روند کلی رشد (متوسط ۷٪) باز هم ادامه داشته است؛ اما در فواصل سالانه، فراز و نشیب‌ها بسیار زیاد بوده‌اند (از ۳٪- تا ۲۴٪+). در سال‌های ۷۹ و ۸۰، شرکت‌های تابعه رشد دریافت شیر به میزان ۱۲٪ و ۱۰٪ را تجربه کردند تا خانواده صنایع شیر برای اولین بار از مرز یک میلیون تن دریافت و فرآوری شیر بگذرد.

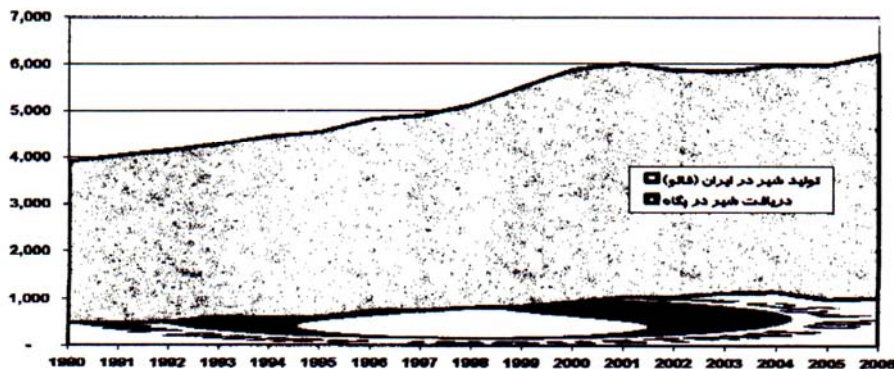
رکود: از سال ۱۳۸۱ باز هم رشد دریافت شیر مثبت بوده است؛ اما شتاب رشد نسبت به سال‌های قبل از خود کاهش داشته است. در بخش خصوصی، ظرفیت‌های جدید فرآوری شیر گسترش روزافزانی یافته و در عین حال تولید شیر خام در کشور متناسب با این ظرفیت‌ها رشد قابل توجهی نداشته است. در سال ۱۳۸۴ مجموع دریافت شیر در شرکت‌های تابعه با ۱۳٪ کاهش نسبت به سال قبل، به عدد ۱،۰۰۷،۳۲۲ تن رسید. این مقدار در سال ۱۳۸۵ حدود ۱،۰۳۳،۰۰۰ تن بوده که ۲،۵٪ رشد نسبت به سال قبل نشان می‌دهد.

نمودار زیر نشانگر روند دریافت شیر خام در کارخانه‌های تابعه می باشد:



در نمودار ذیل مقدار شیر دریافتی شرکت سهامی صنایع شیر ایران در کنار کل شیر خام تولید شده در کشور (شیر گاو، گاو میش، گوسفند و بز) که از آمار فائو در ۱۵ سال اخیر استخراج شده‌اند (با اندکی جابجایی به دلیل تفاوت سالهای شمسی و میلادی) مقایسه شده است. همان گونه که دیده می‌شود روند تولید شیر خام در ۵ سال گذشته ثابت بوده و رشدی نشان نمی‌دهد؛ در حالی که دریافت شیر پگاه همچنان در حال افزایش بوده و به علاوه شرکت‌های رقیب نیز در چند سال گذشته هم از نظر تعداد و هم از نظر ظرفیت توسعه یافته‌اند.

دریافت شیر خام در شرکت‌های گله‌ها در مقایسه با کل تولید شیر در کشور



از طرف دیگر، بررسی سهم پگاه در بازار شیر خام نشان می‌دهد که این مقدار به استثنای سال‌های ۷۳ و ۷۴، همواره روند رو به افزایش داشته و در سال‌های اخیر به مرز ۲۰٪ رسیده است. در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ این مقدار کاهش شدیدی داشته و به مقدار ۱۶٫۸٪ و ۱۶٫۷٪ کل شیر خام تولیدی کشور رسیده است.

۳-۴- شیر خام دریافتی از دامداران در ۷ ماهه ۱۳۸۶

کلوخاتجات	۷ ماهه سال ۱۳۸۶	میتگین روزانه	۷ ماهه سال ۱۳۸۵	میتگین روزانه	برنامه تولید	میتگین	درصد افزایش دریافت ۷ ماهه ۱۳۸۶ به ۷ ماهه ۱۳۸۵	درصد افزایش دریافت ۷ ماهه ۱۳۸۶ به برنامه ۷ ماهه ۱۳۸۵
	کیلو گرم	کیلو گرم در روز	کیلو گرم	کیلو گرم در روز	کیلو گرم	کیلو گرم در روز		
گلپایگان	۳۱,۸۲۰,۱۷۱	۱۲۷,۳۱۶	۲۳,۷۳۵,۳۶۷	۱۰۹,۹۳۲	۲۵,۶۷۹,۷۸۰	۱۱۸,۸۸۸	۳۴/۰۱	۳۳/۹۱
همدان	۳۹,۵۷۱,۶۳۷	۱۸۳,۲۰۲	۳۰,۰۹۹,۸۳۷	۱۳۹,۳۵۱	۳۴,۶۲۵,۷۳۳	۱۶۰,۳۰۲	۳۱/۴۷	۱۴/۲۸
اصفهان	۷۸,۱۰۱,۱۰۸	۳۶۱,۵۷۹	۶۳,۸۹۶,۳۹۶	۲۹۵,۸۱۷	۷۶,۲۸۸,۸۴۶	۳۵۳,۱۸۹	۲۲/۲۳	۲/۳۸
تهران	۱۳۲,۷۷۶,۱۵۴	۶۲۳,۹۶۴	۱۱۱,۵۲۸,۳۰۴	۵۱۶,۳۳۵	۱۳۳,۵۰۶,۶۰۵	۶۱۸,۰۸۶	۲۰/۸۴	-۰/۹۵
گلستان	۳۰,۲۲۸,۲۵۱	۱۴۰,۰۴۸	۲۶,۲۳۷,۳۳۵	۱۲۱,۲۲۲	۲۵,۹۷۹,۷۸۲	۱۲۰,۲۷۷	۱۵/۳۳	۱۶/۴۳
آذربایجان	۲۵,۵۶۸,۸۷۳	۱۱۸,۳۷۴	۲۲,۲۹۶,۹۸۶	۱۰۳,۲۲۷	۲۶,۵۶۰,۳۷۸	۱۲۲,۹۶۵	۱۴/۶۷	-۳/۷۳
فارس	۷۶,۶۲۲,۰۲۰	۳۵۲,۸۲۴	۶۷,۲۰۱,۲۲۸	۳۱۲,۰۴۳	۶۸,۵۸۲,۳۷۹	۳۱۷,۵۱۱	۱۳/۷۱	۱۱/۷۵
لرستان	۳۴,۲۳۳,۷۵۰	۱۵۸,۴۴۳	۳۱,۲۰۸,۷۹۷	۱۴۴,۲۸۵	۳۶,۸۱۶,۸۱۵	۱۷۰,۴۴۸	۹/۶۶	-۷/۰۴
گیلان	۳۲,۷۳۰,۷۸۷	۱۵۱,۵۳۱	۳۰,۷۸۸,۷۶۲	۱۴۲,۵۴۱	۳۳,۱۷۲,۳۰۸	۱۵۳,۵۸۵	۶/۳۱	-۱/۳۴
بستنی پگاه	۱,۲۷۹,۶۳۴	۵,۹۲۴	۱,۲۱۴,۹۴۰	۵,۶۲۵	۱,۴۹۸,۷۳۶	۶,۹۳۹	۵/۳۲	-۱۴/۶۳
کرمان	۲۲,۷۳۱,۶۵۳	۱۰۵,۳۳۹	۲۱,۹۹۲,۵۸۴	۱۰۱,۸۱۸	۲۲,۹۷۱,۵۰۱	۱۰۶,۳۵۰	۳/۳۶	-۱/۰۴
زنجان	۲۲,۳۲۲,۱۵۳	۱۰۳,۳۳۳	۲۱,۷۴۲,۳۳۳	۱۰۰,۶۵۹	۲۴,۰۲۱,۱۳۳	۱۱۱,۲۰۹	۲/۶۷	-۷/۰۷
خراسان	۸۶,۴۴۳,۵۶۸	۴۰۰,۲۰۲	۸۶,۶۳۵,۶۳۷	۴۰۱,۰۹۱	۸۶,۹۴۴,۴۹۶	۴۰۲,۵۲۱	-۰/۲۲	-۰/۵۸
آشرفی	۶۰,۲۶۹,۵۱۳	۲۷۹,۰۲۶	۶۱,۶۸۵,۸۸۷	۲۸۵,۵۸۳	۶۰,۴۱۰,۶۷۰	۲۷۹,۶۷۹	-۲/۳	-۰/۲۳
خوزستان	۲۶,۱۶۰,۸۹۹	۱۲۱,۱۱۵	۲۷,۰۱۱,۹۳۴	۱۲۵,۰۵۵	۲۸,۲۲۵,۲۶۷	۱۳۰,۶۷۳	-۳/۱۵	-۷/۳۱
جمع	۷۰۲,۸۹۰,۱۷۱	۳,۲۵۴,۱۲۰	۶۲۷,۴۷۶,۲۱۷	۲,۹۰۴,۹۸۴	۶۸۵,۲۸۶,۴۳۰	۳,۱۷۲,۶۲۴	۱۲/۰۲	۲/۵۷

جدول فوق روند کاهشی رشد دریافت شیر در شرکتهای تابعه را نشان می دهد که در کمیته تامین مواد
علل آن مورد بررسی قرار گرفته است.

۴-۳- عملکرد تولید شرکتهای تابعه در ۷ ماهه ۱۳۸۶

شرح محصول	عملکرد تولید ۷ ماهه ۱۳۸۵	برنامه تولید ۷ ماهه ۱۳۸۶	عملکرد تولید ۷ ماهه ۱۳۸۶	درصد تغییرات نسبت به برنامه تولید	درصد تغییرات نسبت به سال قبل
شیر دریافتی از دامداران	۶۲۷۴۷۶	۶۸۵۲۸۶	۷۰۲۸۹۰	۲,۵۷	۱۲,۰۲
شیر در انواع بسته بندی	۲۵۷۴۸۰	۲۷۵۴۳۲	۲۶۴۸۸۸	-۳,۸۳	۲,۸۸
ماست در انواع بسته بندی	۷۴۷۰۲	۸۳۳۲۶	۸۵۴۹۹	۲,۶۱	۱۴,۴۵
دوغ	۸۰۶۹۶	۱۰۱۳۶۲	۹۶۶۰۹	-۴,۶۹	۱۹,۷۲
انواع کره و روغن کره	۲۴۵	۸۶۳	۳۴۵	-۵۹,۹۸	۴۱,۰۷
انواع خامه	۱۳۴۰۲	۱۶۸۲۱	۱۶۶۷۰	-۰,۸۹	۲۴,۳۸
انواع پنیر	۴۰۳۶۵	۴۵۵۲۸	۴۵۱۸۹	-۰,۷۴	۱۱,۹۵
شیر خشک تولیدی	۱۲۵۲	۶۱۵	۳۱۷۸	۴۱۷,۰۴	۱۵۳,۸۱
سایر	۵۵۱۵	۶۱۲۹	۶۵۹۱	۷,۵۵	۱۹,۵۲

مکلیه ارقام به تن می باشد

۵-۳- عملکرد صادرات

انواع فرآورده های شیری تولیدی شرکتهای تابعه صنایع شیر ایران توسط شرکت صادرات صنایع شیر به ۲۱ کشور جهان به شرح جدول ذیل صادرات شده است:

کشورهای صادراتی	میزان صادرات (دلار)	سال
افغانستان، عراق، یمن، اریتره، امارات، اردن، لبنان،	۲۶۵۳۲۴۰,۲۱	۸۱
آذربایجان، قطر، بحرین، تایلند، ویتنام، پاکستان،	۷۴۲۱۷۶,۳۸	۸۲
اوگاندا، سوریه، مصر، الجزایر، بلغارستان،	۱۹۵۳۹۲۹	۸۳
ترکمنستان، فیلیپین و کویت	۵۲۸۰۸۰۹	۸۴
	۷۸۴۸۳۱۴,۷۴	۸۵
	۱۰۹۶۰۸۵۸,۶۸	۹ ماهه ۸۶
	۲۹۴۳۹۳۲۸,۰۱	جمع

۳-۶- گزارش عملکرد شرکت‌های تابعه بر اساس صورت‌های مالی منتهی به سال ۱۳۸۵

ردیف	نام شرکت	فروش کل	سود (زیان) خالص
۱	آذربایجان شرقی	۴۴۴۲۱۳	۴۷۹۶۲
۲	آذربایجان غربی	۲۲۴۹۰۹	۱۷۴۶۴
۳	اصفهان	۵۲۸۶۷۶	۲۶۲۶۵
۴	بستنی	۵۱۵۴۹	-۵۰۴۲
۵	تهران	۱۰۳۸۲۸۵	۸۷۱۲
۶	خراسان	۶۴۶۴۸۳	۳۷۶۶۷
۷	خوزستان	۲۴۵۶۷۴	۷۶۶۹
۸	زنجان	۱۸۴۳۷۷	۹۸۲۸
۹	فارس	۵۶۸۵۱۳	۳۵۲۴۶
۱۰	کرمان	۲۲۰۲۲۸	۷۱۴۱
۱۱	گلستان	۲۴۳۱۴۲	۱۳۰۵۵
۱۲	گیلان	۳۱۵۱۴۵	۱۳۴۱۶
۱۳	لرستان	۲۶۴۴۱۰	۲۳۴۶۳
۱۴	همدان	۲۶۹۶۹۷	۲۱۸۸۷
۱۵	گلبایگان	۲۱۴۴۶۷	۸۴۱۰
۱۶	بسته بندی	۱۵۴۸۶۹	۱۴۳۱۲
	جمع فروش شرکتها (ترکیب)	۵۶۱۴۶۳۷	۲۸۷۴۵۵
	فروش شرکتها (تلفیق)	۵۱۴۵۹۶۶	۲۵۱۶۷۸

*ارقام به میلیون ریال

بسمه تعالی

مشتری گرامی

از همکاری شما عضو خانواده بزرگ شرکت پگاه تهران صمیمانه تشکر می نمایم ، این شرکت در نظر دارد در جهت افزایش رضایت شما مشتریان گرامی تحقیقی را جهت ارتقاء خدمات توزیع خود انجام دهد . خواهشمند است با پاسخگویی دقیق به سئوالات ذیل ما را در انجام هرچه بهتر این مهم یاری فرمایید .

(به سامان بازار پگاه تهران)

الف- خواهشمند است با دقت به سئوالات ذیل پاسخ دهید .

۱- تا چه حد از نحوه ثبت سفارش پگاه تهران رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۲- تا چه حد از تحویل محصولات بر طبق درخواست خود رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۳- تا چه حد از انطباق فاکتورها با درخواست خود رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۴- تا چه حد از برخورد کارکنان ثبت سفارش رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۵- تا چه حد از برخورد کارکنان توزیع محصولات احساس رضایت می کنید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۶- تا چه حد از ظاهر تمیز و مرتب و با فرم کارکنان توزیع احساس رضایت می کنید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۷- تا چه حد از شکل ظاهری بسته بندی محصولات رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۸- تا چه حد از تمیز بودن بسته بندی محصولات احساس رضایت می کنید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۹- تا چه حد از تمیز بودن ظروف حمل محصولات رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۰- تا چه حد از استمرار در زمان تحویل محصول رضایت دارید ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۱- تا چه حد از نحوه برگشت ضایعات احساس رضایت می کنید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۲- تا چه حد از نحوه برگشت مرجوعات توسط پگاه تهران رضایت دارید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۳- تا چه حد از مناسب بودن زمان تحویل محصولات احساس رضایت می کنید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۴- تا چه حد از نحوه پرداخت بهای محصولات رضایت دارید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۵- تا چه حد از حاشیه سود محصولات پگاه تهران احساس رضایت می کنید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۶- تا چه حد از سهولت برقراری ارتباط با شرکت جهت طرح شکایات یا انتقادات احساس رضایت دارید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۷- تا چه حد از نحوه رسیدگی به شکایات خود احساس رضایت دارید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۸- لطفاً اگر پیشنهادات دیگری در جهت بهبود نحوه عرضه کالاها و خدمات شرکت پگاه جهت افزایش رضایت خود دارید بنویسید .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب - اطلاعات پاسخگو:

نام و نام خانوادگی:	نام فروشگاه :
شماره مسیر :	تلفن :
تحصیلات :	سن :
سابقه همکاری :	شغل پاسخگو :

بسمه تعالی

همکار گرامی

لطفاً با تکمیل پرسشنامه ذیل اینجانب را در جهت تهیه طرح پژوهشی (پایان نامه) دوره کارشناسی ارشد مدیریت MBA (در گرایش استراتژی) یاری فرمایید. بدیهی است با پاسخ به پرسشهای زیر، اثر بخشی نظام جایزه فروش بر اساس عملکرد در شرکت مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. (با تشکر - محمد مهدی حاج محمد)

الف- خواهشمند است با دقت به سئوالات ذیل پاسخ دهید.

۱- شاخص های موجود در فرمول های جایزه فروش نیروهای صفی فروش تا چه حد بیانگر عملکرد این افراد می باشد؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۲- شاخص های موجود در فرمول های جایزه فروش نیروهای ستادی فروش تا چه حد بیانگر عملکرد این افراد می باشد؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۳- شاخص های موجود در فرمول های جایزه فروش نیروهای اداری و مالی تا چه حد بیانگر عملکرد این افراد می باشد؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۴- فاصله بین ضرایب جایزه فروش در پست های مختلف تا چه حد بیانگر اختلاف سطح افراد در این پستها می باشد ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۵- اطلاع رسانی در خصوص معیارها و نحوه محاسبه تا چه حد رضایت شما را برآورده ساخته است ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۶- به نظر شما اجرای طرح پرداخت بر اساس عملکرد (جایزه فروش) تا چه حد باعث افزایش انگیزه پرسنل در جایگاههای سازمانی خود گردیده است ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۷- نحوه تعیین و ابلاغ بودجه (هدف فروش) ماهیانه افراد تا چه حد اثر بخش بوده است ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۸- تعیین گروه محصولات و اطلاع رسانی در خصوص این موضوع تا چه حد مورد قبول و کارآ می باشد ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۹- سرعت نظام جایزه فروش در خصوص اصلاح نقاط ضعف خود تا چه حد رضایت شما را برآورده می سازد ؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

۱۰- تا چه حد از استمرار در اجرای نظام جایزه فروش رضایت دارید؟

بسیار کم کم متوسط زیاد بسیار زیاد

- لطفاً اگر پیشنهادات دیگری در جهت بهبود روند فعالیت نظام جایزه فروش دارید مرقوم فرمایید .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب - اطلاعات پاسخگو:

نام و نام خانوادگی:		سابقه فعالیت در شرکت:	
جایگاه سازمانی :		تلفن :	
تحصیلات :		سن :	
سابقه کاری :		پست الکترونیکی :	