

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت ، گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.Sc)

گرایش : مدیریت اجرایی - بازاریابی

**عنوان:**

شناسایی و اولویت بندی شاخص های موثر در برنامه توسعه کمی نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش خودروهای سبک گروه بهمن با استفاده از تکنیک AHP

**استاد راهنما:**

دکتر حسن اسماعیل پور

**استاد مشاور:**

دکتر سهیل سرمد سعیدی

**پژوهشگر:**

فرشید کریمی مهر

زمستان ۹۰



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**

**Central Tehran Branch  
Faculty of Management**

**"M. Sc" Thesis  
On Executive Management**

**Subject:**

**Recognizing & prioritizing the effective attributes in Dealers Develop  
Planning for Bahman Groups vehicle's sales & after sales services  
using AHP technique**

**By:**

**Farshid Karimi Mehr**

**Supervisor:**

**Dr. Hassan Esmailpour**

**Advisor:**

**Dr. Sohail Sarmad Saedi**

**February 2012**

**و امروز ثمره ای از تلاش های علمی ام را تقدیم می دارم به:**

**ارزشمندترین نعمت های الهی، فرشته های به مهر سرشته که آنچه دارم  
مدیون ایشانم،**

**پدر بزرگوارم**

**او که برایم مظهر درستی، فروتنی و محبت است، او که خود ساختگی، صبوری و صداقت  
را به من آموخت.**

**مادر مهربانم**

**فرشته ای که همیشه وجود پر مهرش برایم پشتوانه بوده و دعای خیرش بدرقه راهم.**

**همسر عزیزم**

**او که ضمیرش مالا مال از پاکی و راستی و مهرورزی است. او که دوش به دوش، همراه  
زندگی ام بوده و سنگ صبور سختی ها و امید آینده است.**

## تشکر و قدر دانی

پروردگارا سپاس بی کرانم را تقدیمت می دارم که به من فرصتی عطا فرمودی تا بتوانم جرعه ای از دریای بیکران دانش بچشم و به معرفت خود بیافزایم.

مراتب امتنان و قدر دانیم را به استاد فرزانه و فرهیخته ام جناب آقای دکتر اسماعیل پور که راهنمایی این پایان نامه را بر عهده داشتند تقدیم می دارم.

با سپاس از استاد عالیقدر جناب آقای دکتر سرمد سعیدی که مسئولیت مشاوره این پایان نامه را بر عهده داشتند و مرا در این راه، یاری نمودند.

از استاد ارجمند جناب آقای دکتر خیری که قبول زحمت فرموده و داوری رساله را عهده دار شدند، سپاس گزارم.

با تشکر از تمام اساتیدی که در مدت تحصیلم از آنان فرا گرفتم و با امید به اینکه با بکار بستن آموخته هایم در خدمت به مردم موثر باشم.

با تشکر از کلیه همکاران و مدیران محترم شرکت مزدا یدک و سازمان فروش گروه بهمن که در انجام این پایان نامه مرا یاری نمودند.

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                     |
|------|---|
|      | <b>فصل اول : کلیات طرح</b>                |
| ۲    | مقدمه                                     |
| ۴    | ۱ بیان مسئله تحقیق                        |
| ۵    | ۱ هدفهای تحقیق                            |
| ۷    | ۱ اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق               |
| ۸    | ۱ سوالات و فرضیه های تحقیق                |
| ۹    | ۱ مدل تحقیق                               |
| ۱۱   | ۱ تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی |
| ۱۳   | ۱ روش تحقیق                               |
| ۱۳   | ۱ قلمرو تحقیق                             |
| ۱۴   | ۱ جامعه و حجم نمونه                       |
| ۱۴   | ۱ ابزارهای گردآوری داده ها (اطلاعات)      |
| ۱۵   | ۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها               |
| ۱۵   | ۱ محدودیت ها و مشکلات تحقیق               |

## فصل دوم : مطالعات نظری

|       |  |          |
|-------|--|----------|
| مقدمه | .....  | ۱۷       |
| ۲ +   | کانال های توزیع                                      | ..... ۱۷ |
| ۲ +   | ماهیت کانال های توزیع                                | ..... ۱۹ |
| ۲ +   | نقش یا وظیفه کانال توزیع                             | ..... ۲۰ |
| ۲ +   | تعداد کانال های توزیع                                | ..... ۲۲ |
| ۲ +   | سازمان و رفتار کانال توزیع                           | ..... ۲۳ |
| ۲ +   | رفتار در کانال توزیع                                 | ..... ۲۳ |
| ۲ +   | سیستم بازاریابی در سطح عمودی                         | ..... ۲۶ |
| ۲ + A | انواع سیستم های مهم بازاریابی عمودی                  | ..... ۳۰ |
| ۲ + A | سیستم بازاریابی در سطح عمودی در قالب یک شرکت         | ..... ۳۰ |
| ۲ + A | سیستم بازاریابی در سطح عمودی در قالب قرارداد         | ..... ۳۱ |
| ۲ + A | زنجیره خرده فروشی های داوطلب به سرپرستی یک عمده فروش | ..... ۳۱ |
| ۲ + A | تعاونی های خرده فروشی ها                             | ..... ۳۲ |
| ۲ + A | در سازمان های واسطه یا نمایندگی ها                   | ..... ۳۲ |
| ۲ + A | سیستم بازاریابی در سطح عمودی مبتنی بر قدرت           | ..... ۳۳ |
| ۲ +   | سیستم بازاریابی در سطح افقی                          | ..... ۳۴ |
| ۲ + ۱ | سیستم بازاریابی پیوندی یا چند کاناله                 | ..... ۳۵ |

| <u>صفحه</u> | <u>عنوان</u>   |
|-------------|--|
| ۳۷          | تصمیم گیری ..... ۱۱ ۲                                |
| ۳۸          | ماهیت تصمیم گیری ..... ۱۴ ۲                          |
| ۳۹          | تصمیم گیری چند معیاره ..... ۱۴ ۲                     |
| ۴۱          | فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ..... ۱۴ ۲                 |
| ۴۲          | اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ..... ۱۵ ۲            |
| ۴۲          | مزایای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ..... ۱۶ ۲          |
| ۴۵          | مراحل و گام های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ..... ۱۷ ۲ |
| ۴۸          | آشنایی با گروه بهمن ..... ۱۸ ۲                       |
| ۴۸          | ۱۸ ۲ تاریخچه ..... ۱۸ ۲                              |
| ۵۰          | ۱۸ ۲ ۴ محصولات خودرویی سبک گروه بهمن ..... ۱۸ ۲      |
| ۵۰          | ۱۸ ۲ ۳ ساختار سازمانی گروه بهمن ..... ۱۸ ۲           |
| ۵۲          | شرکت مزدا یدک ..... ۱۹ ۲                             |
| ۵۴          | شبکه نمایندگی های گروه بهمن ..... ۲۰ ۲               |
| ۵۴          | تاریخچه و سابقه موضوع (پیشینه تحقیق) ..... ۲۱ ۲      |



### فصل سوم : روش شناسائی تحقیق (متدولوژی)

|  |       |    |
|--|-------|----|
| مقدمه  | ..... | ۵۹ |
| ۳ + روش تحقیق  | ..... | ۵۹ |
| ۳ + جامعه آماری  | ..... | ۶۰ |
| ۳ + روش جمع آوری داده ها                                       | ..... | ۶۱ |
| ۳ + ابزار جمع آوری داده ها                                     | ..... | ۶۱ |
| ۳-۴-۱ روش مصاحبه   | ..... | ۶۱ |
| ۳-۴-۲ روش پرسشنامه   | ..... | ۶۲ |
| ۳ + روش تجزیه و تحلیل داده ها                                  | ..... | ۶۲ |
| ۳ + تعیین معیارها و شاخص های برنامه توسعه کمی شبکه نمایندگی ها | ..... | ۶۵ |
| ۳ + روایی و پایایی پرسشنامه و اعتبار مدل                       | ..... | ۶۷ |

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

|                                      |       |    |
|--------------------------------------|-------|----|
| مقدمه                                | ..... | ۷۰ |
| ۴ + جمع آوری داده ها                 | ..... | ۷۰ |
| ۴ + حل مدل                           | ..... | ۷۱ |
| ۴ + اولویت بندی معیارهای اصلی با AHP | ..... | ۷۰ |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| ۴ ۴ ۴ | اولویت بندی زیر معیارهای حوزه فروش خودرو.....       | ۷۴ |
| ۴ ۴ ۴ | اولویت بندی زیر معیارهای حوزه فروش قطعات یدکی.....  | ۷۷ |
| ۴ ۴ ۴ | اولویت بندی زیر معیارهای حوزه خدمات پس از فروش..... | ۸۰ |

### **فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات**

|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| ..... | مقدمه                      | ۸۶ |
| ..... | تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق  | ۸۷ |
| ..... | بررسی صحت فرضیه اول        | ۸۷ |
| ..... | بررسی صحت فرضیه دوم        | ۸۹ |
| ..... | پیشنهادات                  | ۹۰ |
| ..... | پیشنهادات کاربردی          | ۹۰ |
| ..... | پیشنهادات برای تحقیقات آتی | ۹۱ |

## فهرست جدول ها

| <u>صفحه</u> | <u>عنوان</u>   |
|-------------|--|
| ۱۲          | ۱ + ماتریس تصمیم گیری MADM .....                                       |
| ۴۶          | ۲ + مقیاس ۹ فاصله ای .....   |
| ۶۳          | ۳ + مقادیر ترجیحات برای مقایسه های زوجی .....                          |
| ۷۳          | ۴ + ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی معیارهای اصلی .....                     |
| ۷۴          | ۴ + محاسبات و اولویت بندی معیارهای اصلی .....                          |
| ۷۵          | ۴ + ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی زیر معیارهای حوزه فروش خودرو .....      |
| ۷۶          | ۴ + محاسبات و اولویت بندی زیر معیارهای حوزه فروش خودرو .....           |
| ۷۸          | ۴ + ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی زیر معیارهای حوزه فروش قطعات یدکی ..... |
| ۷۹          | ۴ + محاسبات و اولویت بندی زیر معیارهای حوزه فروش قطعات یدکی .....      |
| ۸۱          | ۴ + ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی زیر معیارهای حوزه خدمات پس از فروش .... |
| ۸۲          | ۴ + محاسبات و اولویت بندی زیر معیارهای حوزه خدمات پس از فروش .....     |
| ۸۳          | ۴ + وزن نهایی شاخص ها در مدل AHP .....                                 |
| ۸۴          | ۴ + اولویت بندی شاخص ها در مدل AHP بر اساس وزن های نهایی .....         |
| ۸۹          | ۵ + اولویت بندی شاخص ها در مدل AHP .....                               |

## فهرست شکل ها

| <u>صفحه</u> | <u>عنوان</u>  |
|-------------|---|
| ۹           | ۱ + مدل کلی تحقیق .....   |
| ۱۰          | ۱ ۴ درخت اولیه تصمیم .....  |
| ۲۲          | ۲ + کانال بازاریابی خودروسازی .....                                   |
| ۲۷          | ۲ ۴ مقایسه کانال توزیع متعارف با سیستم بازاریابی .....                |
| ۲۹          | ۲ ۴ انواع اصلی سیستم های بازاریابی عمودی .....                        |
| ۳۹          | ۲ ۴ فرآیند تصمیم گیری با رویکرد حل مسأله .....                        |
| ۵۱          | ۲ ۵ ساختار سازمانی گروه بهمن .....                                    |
| ۵۳          | ۲ ۶ ساختار سازمانی شرکت مزدا یدک .....                                |
| ۶۴          | ۳ + ماتریس مقایسه زوجی در حالت قضاوت های شخصی .....                   |
| ۶۶          | ۳ ۴ درخت تصمیم با رویکرد استفاده از شاخص های کاربردی .....            |
| ۸۸          | ۵ + شاخص های شناسایی شده برای برنامه توسعه کمی شبکه نمایندگی ها ..... |

## چکیده

در یک مجموعه خودرو سازی مشتریان برای خرید خودرو و اخذ سرویس های خدماتی به بنگاه های اقتصادی تحت عنوان نمایندگی های مجاز مراجعه می نمایند که شرکای تجاری شرکت خودرو ساز بوده و گسترش مناسب این نمایندگی های فروش و خدمات پس از فروش، سهم بسزائی در جلب رضایت مشتری و حتی رفع کاستی های مراحل قبل دارد.

از آنجا که توزیع محصول و خدمات پس از فروش از حلقه های مهم زنجیره ارزش صنعت خودرو به شمار می رود و در جهت گیری ها و درآمدهای سازمان در درازمدت نقش مهمی ایفا می کند، طراحی و گسترش شبکه فروش و خدمات پس از فروش از عوامل تعیین کننده در توسعه سازمان بوده و ضروری است از جوانب مختلف مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد.

این تحقیق با هدف کمک به سازمان فروش و خدمات پس از فروش خودروهای سبک گروه بهمن که یکی از ۳ شرکت بزرگ خودرو سازی کشوری باشد صورت می گیرد تا شرکت مذکور بتواند با بکارگیری روشی علمی، شاخص ها و ضرایب اهمیت آنها را به نحو مطلوب تری درانتخاب بهترین برنامه توسعه جهت اعطای نمایندگی فروش و خدمات پس از فروش لحاظ نماید.

در این تحقیق بر آن هستیم که تا معیارها و شاخص های اثر بخش در برنامه توسعه کمی شبکه نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش گروه بهمن را شناسایی نموده و با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی الگویی سیستماتیک برای اولویت بندی معیارها و شاخص ها ارائه نماییم. جهت تعیین شاخص های اثر بخش، ابتدا با توجه به برنامه توسعه کمی موجود در گروه بهمن که توسط کمیته کارشناسی اعطا و لغو تهیه و معیار کنونی

تصمیم‌گیری کمیسیون اعطا و لغو گروه بهمن می‌باشد، معیارها و شاخص‌های اولیه این مدل تدوین گردید سپس با توجه به مدل‌ها و روش‌هایی که در ادبیات تحقیق به آنها پرداخته شده است، کمبودهای موجود در معیارها در زمینه‌های مختلف تکمیل گردید. در ادامه طی برگزاری جلساتی با خبرگان سازمان معیارهای برنامه توسعه کمی در قالب درخت تصمیم‌گیری به بحث و چالش گذاشته شد که نهایتاً "عوامل موثر بر برنامه توسعه کمی شبکه‌شناسایی و درخت تصمیم تدوین گردید. سپس با توزیع پرسشنامه و انجام مقایسات زوجی و تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مبنای روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP، ضرایب اهمیت هر عامل و زیرعامل‌های مربوطه تعیین گردید.

**واژگان کلیدی:** توسعه کمی، کانال‌های توزیع محصول، نمایندگی مجاز، فروش و خدمات پس از فروش خودرو، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

فصل اول

کلیات طرح

## مقدمه

یکی از مسائل مهمی که مدیران با آن مواجه اند تصمیم گیری در باره توزیع کالا می باشد. این تصمیم بر دیگر تصمیمات بازاریابی از جمله قیمت گذاری، تبلیغات، نحوه تحویل کالا و غیره تاثیرات مستقیمی دارد. توزیع به زبان ساده به معنای رساندن محصول تولید شده به مصرف کنندگان در زمان و مکان مناسب و مورد نظر می باشد. نیازهای مصرف کنندگان متنوع و مصرف کنندگان در مناطق مختلف پراکنده اند. این گستردگی امروزه بر اهمیت توزیع در آمیخته بازاریابی افزوده است لذا مدیران بایستی توجه خاصی به آن مبذول دارند.

شرکت ها اغلب به این عنصر بازاریابی توجه نداشته و مشکلاتی را برای خود ایجاد می کنند و زمینه را برای موفقیت رقبا فراهم می سازند. در مقابل شرکت هایی وجود دارند که با استفاده از سیستم های توزیعی بدیع و ابتکاری به مزیت رقابتی بالایی دست می یابند. مدیران بایستی در انتخاب کانال های توزیع نهایت دقت را بعمل آورند، و ضمن توجه به اوضاع و احوال فعلی شرکت، محیط و شرایط آینده را نیز هماهنگ با آن در نظر داشته و یا پیش بینی کنند. چون دیگر آمیخته های بازاریابی مانند محصول، قیمت و پیشبرد فروش کم و بیش با تصمیمات مدیران قابل تغییر می باشند ولی کانال



توزیع زمانی که انتخاب گردید به آسانی قابل تغییر نبوده و در صورت تغییر، احتمالاً مشکلاتی را برای مدیران به همراه خواهد داشت. (کمالی، کامل، دادخواه، محمدرضا (۱۳۸۴) بازاریابی و مدیریت بازار، انتشارات شهر آشوب، ص ۱۴۳)

خریداران فقط به دنبال خرید کالای فیزیکی نیستند، بلکه انتظاراتی از کالا دارند. به این دلیل، ضمانت و خدمات مربوط به کالا بخش لاینفکی از استراتژی محصول باشد.

اصولاً کالاهایی که به بازار عرضه می شوند، با خدمات همراه می باشند. در بازار رقابتی امروزی، خدمات همراه کالا اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. خدمات هرچند برای شرکت هزینه هایی را در بردارد، اما می تواند با جلب رضایت مشتریان، سود بیشتر و قدرت رقابت بیشتری را برای شرکت به ارمغان بیاورد. خریدار قبل از خرید محصول بایستی اطمینان حاصل کند که در صورت بروز اشکال خدمات مورد نیاز در اختیارشان قرار خواهد گرفت. (کمالی، کامل، دادخواه، محمدرضا (۱۳۸۴) بازاریابی و مدیریت بازار، انتشارات شهر آشوب، ص ۱۱۱ و ۱۱۲)

نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش بخش مهمی از شبکه فروش و خدمات صنعت خودرو به شمار می آیند. گسترش بازار این صنعت رابطه ای مستقیم با فعالیت این شبکه دارد. در واقع توسعه کمی و کیفی شبکه نمایندگی های مجاز ۳S از مهمترین اقدامات و اصلی ترین خط مشی صنعت خودرو است. لذا لازم است خودروسازان علاوه بر ارتقا کیفی شبکه نمایندگی های مجاز خود توجه ویژه ای به تعداد، پراکنش جغرافیایی و مکان یابی آنها داشته باشند و مراقبت نمایند سیاستها توسعه شبکه، توجیه اقتصادی نمایندگی های موجود را خدشه دار ننمایند.

## ۱-۱ بیان مساله تحقیق :

اساسی ترین هدف از انجام هر نوع فعالیت اقتصادی دستیابی به حداکثر سود ممکن می باشد. از آنجا که در صنعت خودرو کسب سود از طریق گسترش و توسعه شبکه فروش و خدمات پس از فروش میسر می گردد، طراحی و توسعه شبکه فروش و خدمات پس از فروش و یا بعبارت دیگر سیاستهای اجرایی توسعه شبکه از مهمترین موضوعاتی است که پیش از هر امر دیگری می بایست صورت پذیرد.

حال با توجه به اینکه در برنامه توسعه کمی عوامل مختلفی دخیل هستند تصمیم گیری براساس عوامل مختلف و ملحوظ نمودن میزان اثرگذاری هر یک از شاخص ها و ضریب اهمیت آنها نتیجه حاصله را تغییرخواهد داد. هنگامیکه عوامل بیشتری مد نظر قرار گیرد برنامه مناسبتری را می توان طراحی نمود.

این تحقیق با هدف کمک به سازمان فروش و خدمات پس از فروش خودروهای سبک گروه بهمن که یکی از ۳ شرکت بزرگ خودرو سازی کشوری باشد صورت می گیرد تا شرکت مذکور بتواند با بکارگیری روشی علمی، شاخص ها و ضرایب اهمیت آنها را به نحو مطلوب تری درانتخاب بهترین برنامه توسعه جهت اعطای نمایندگی فروش و خدمات پس از فروش لحاظ نماید.

در این تحقیق بر آن هستیم که تا معیارها و شاخص های اثر بخش در برنامه توسعه کمی شبکه نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش گروه بهمن را شناسایی نموده و با استفاده از

تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>۱</sup>، الگویی سیستماتیک برای اولویت بندی معیارها و شاخص ها ارائه نماییم.

این تحقیق منتج از اهداف فوق بوده و سئوالات اصلی آن عبارتند از:

۱-۲) شاخص های اثر بخش در برنامه توسعه کمی نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش (S<sup>۲</sup>) گروه بهمن کدامند؟

۲-۲) اولویت بندی شاخص های موثر در برنامه توسعه کمی نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش (S) گروه بهمن چگونه می باشد؟

## ۲-۱ هدف های تحقیق:

اهدافی که از این تحقیق متصور است شناسایی و بررسی عوامل موثر در برنامه توسعه نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش و رتبه بندی عوامل مذکور می باشد، ضمن اینکه با بهره مندی از نتایج حاصله بتوان از هزینه های ناشی از تصمیمات نادرست اجتناب و به افزایش درآمد شرکت که همان هدف نهایی هربنگاه اقتصادی است کمک نمود. در این راستا اهداف تحقیق را می توان بصورت ذیل تقسیم نمود:

### ۱-۲-۱ اهداف اصلی تحقیق

- تعیین معیارها و شاخص های موثر بر برنامه توسعه بهینه نمایندگی های مجاز گروه بهمن و اولویت بندی آنها بر اساس یک روش علمی

---

<sup>۱</sup> Analytical Hierarchy Process

<sup>۲</sup> Sales ; Spare part ; Services

- طراحی و ارائه الگویی جامع و علمی حول موضوع برنامه توسعه شبکه نمایندگی ها با توجه به دخالت و تاثیر

الف) عوامل موثر بر کانال های توزیع

ب) عوامل موثر بر پوسته خارجی از سطوح سه گانه محصول (خدمات پس از فروش)

ج) دیدگاه صاحب نظران

۱-۲-۲ اهداف فرعی تحقیق

- جلوگیری از اتخاذ تصمیمات مبتنی بر قضاوت های ذهنی و شخصی در ارتباط با توسعه شبکه نمایندگیها

- جایگزینی روش علمی، عینی و کمی در تصمیم گیری بجای روش غیر علمی و ذهنی

- توسعه بهینه تعدادی نمایندگی های مجاز جهت افزایش فروش خودرو، قطعه و خدمات پس از فروش

- در نظر گرفتن توجیه اقتصادی نمایندگی های فعلی در برنامه توسعه کمی نمایندگی های مجاز

- نقش و اهمیت واحدهای فروش خودرو، فروش قطعه و خدمات پس از فروش نسبت به همدیگر در برنامه توسعه کمی