





دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته MBA

**عنوان پایان نامه:**

تدوین استراتژی مشتری مداری براساس مزیت رقابتی در صنعت خودرو  
( مطالعه موردی شرکت سایپا )

**استاد راهنما:**

دکتر علی ربیعی

**استاد مشاور:**

جناب آقای دکتر محمد محمودی میمند

**نگارش:**

زهرا ابوجعفری

شهریور ۸۹

## دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته MBA

### عنوان پایان نامه:

تدوین استراتژی مشتری‌مداری براساس مزیت رقابتی در صنعت خودرو

( مطالعه موردی شرکت سایپا )

استاد راهنما:

دکتر علی ربیعی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمد محمودی میمند

نگارش:

زهرا ابوجعفری

شهریور ۸۹



دانشگاه پیام نور

استان تهران  
واحد کرج

جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

شماره :  
تاریخ :  
پیوست :

بسمه تعالی

تصویب نامه  
پایان نامه کارشناسی ارشد

تحت عنوان : "تدوین استراتژی مشتری مداری بر اساس مزیت رقابتی در صنعت خودرو (مطالعه موردی: شرکت ایپا)"  
تاریخ دفاع : ۱۳۹۹/۰۳/۰۱ ..... نمره : ۱۶ ..... درجه ارزشیابی : (ب.ا) .....

اعضای هیات داوران :

نام و نام خانوادگی	هیات داوران	مرتبه علمی	امضاء
۱- دکتر ربیعی	استاد راهنما	استادیار	
۲- دکتر محمودی میمند	استاد مشاور	استادیار	
۳- دکتر دانایی	استاد داور	استادیار	
۴- مهندس محبوبه طالبی	نماینده تحصیلات تکمیلی	کارشناسی ارشد	

کرج - بلوار امامزاده حسن - بعد از چهارراه مصباح - نرسیده به میدان استاندارد

تلفن گویا: ۲- ۲۸۰۱۰۳۰ و ۲۸۰۲۰۰۱-۲ و ۲۸۲۱۵۵۶-۸ و ۲۸۰۵۸۰۱-۲ و ۲۸۱۳۵۹۵-۷ دورنگار: ۲۸۰۵۸۰۰

تقدیم به

حضرت دوست که هر چه داریم از اوست

## سپاسگزارم از :

از خدای متعال که مرا در تمامی مراحل زندگی یاری نموده.

از خانواده‌ام که همواره مشوق من بوده و من را یاری نموده.

از زحمات استاد راهنمای محترم جناب آقای دکتر ربیعی و استاد مشاور ارجمند جناب آقای دکتر محمودی میمند که با راهنمایی‌های ارزشمندشان راهگشای اینجانب بوده‌اند.

از همکاری صمیمانه مسئولین محترم شرکت سایپا به‌خصوص جناب آقای مهندس فلاحی (فائز) مقام مدیریت شرکت سایپا) و مهندس گل‌محمدی (مدیریت توسعه تعالی شرکت سایپا) که در طول مدت تهیه پایان‌نامه مرا یاری نمودند.

و از تمامی دوستانی که با محبت‌های بی‌دریغ خود مرا مورد لطف و عنایت خود قرار دادند.

## چکیده

امروز شرکت‌ها دریافته‌اند که از دست دادن یک مشتری چیزی بیشتر از دست دادن یک قلم فروش است و آن به معنی از دست دادن کل جریان خریدهایی است که مشتری می‌توانست در طول زندگی خود یا دوره زمانی که خریدار محصولات شرکت بود، انجام دهد. به عبارتی شرکت‌ها به دنبال کسب ارزش دوره عمر مشتریان خود هستند.

از سوی دیگر نقش مشتریان از حالت پیروی از تولیدکننده به هدایت سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران مبدل گشته است. در بازار گسترده امروز موفقیت یا عدم موفقیت یک بنگاه اقتصادی به رفتار مشتری بستگی دارد. اوست که با مطالعه و بررسی نیازهای خود و بازار گسترده و کالاهای متنوعی که در اختیار دارد و با توجه به امکانات و استعداد خود به ارزش‌گذاری مواردی همچون قیمت، مرغوبیت، کیفیت و... می‌پردازد و در نهایت انتخاب می‌کند.

با بررسی‌های صورت گرفته روی پژوهش‌های موجود، تاکنون تنها به تدوین استراتژی برای سازمان‌ها و نهادهای مختلف با استفاده از مدل‌های مختلف انجام گرفته است، لذا در این تحقیق سعی شده با در نظر گرفتن اصل مشتری‌مداری، و با توجه به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار، استراتژی‌های مناسب مشتری‌مداری را برای صنعت خودرو و به خصوص شرکت سایپا ارائه دهیم.

جامعه آماری مورد نظر این تحقیق عبارت است از کلیه مدیران سطح عالی که ۸۸ نفر می‌باشد. این تحقیق که بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌بندی به روش تمام‌شماری انجام گرفت، برای تمامی ۸۸ نفر مدیر در سطح عالی پرسشنامه ارسال گردید که در نهایت ۳۰ پرسشنامه جهت انجام کار عودت داده شد. در این راستا ابتدا به توزیع کاربرگ جهت شناسایی مأموریت سازمان و نیز شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصت و تهدید (ماتریس‌های EFE و IFE) ارائه گردید و سپس به کمک تکنیک IE و SPASE موقعیت سازمان شناسایی شد. در ادامه به کمک ماتریس SWOT و QSPM و بر اساس نظرات مدیران سازمان استراتژی‌های شرکت مشخص و در نهایت اولویت‌بندی گردید. یافته‌های تحقیق پیش‌رو نشان دادند که موقعیت شرکت سایپا در ماتریس IE و SPASE در ناحیه محافظه‌کارانه قرار دارد که استراتژی‌های متناسب با این ناحیه ارائه گردید.

در انتها نیز پیشنهاداتی را برای شرکت سایپا و سیاست‌گذاران (جهت استفاده از یافته‌های این تحقیق) و راهنمایی جهت تحقیقات آینده ارائه نمودیم.

واژگان کلیدی: استراتژی - مشتری‌مداری - مزیت رقابتی

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
	<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>
۴	۱-۱ مقدمه
۴	۲-۱ بیان مسأله
۴	۳-۱ پرسش‌های تحقیق
۵	۴-۱ پیشینه تحقیق
۶	۵-۱ اهداف تحقیق و ضرورت آن‌ها
۶	۶-۱ نهاد و یا مؤسسه‌ای که می‌تواند از یافته‌های تحقیق بهره‌گیرند
۷	۷-۱ اطلاعات مربوط به روش‌شناسی تحقیق
۷	۸-۱ محدودیت‌های تحقیق
۷	۹-۱ پایایی و روایی تحقیق
۸	۱۰-۱ تعریف واژگان کلیدی و اصطلاحات تخصصی
	<b>فصل دوم: مبانی نظری و ادبیات تحقیق</b>
۱۰	۱-۲ مقدمه
	<b>۲-۲ بخش اول: برنامه‌ریزی استراتژیک</b>
۱۲	۱-۲-۲ استراتژی
۱۳	۱-۲-۲-۱ سطوح استراتژی
۱۵	۲-۲-۲ تعریف مدیریت استراتژیک
۱۶	۱-۲-۲-۲ ابعاد مدیریت استراتژیک
۱۸	۲-۲-۲-۲ ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک
۱۸	۳-۲-۲-۲ مزایای مدیریت استراتژیک
۱۹	۴-۲-۲-۲ مراحل مدیریت استراتژیک
۲۱	۳-۲-۲-۲ تدوین استراتژی
۲۲	۴-۲-۲-۲ اجرای استراتژی
۲۳	۵-۲-۲-۲ ارزیابی استراتژی
۲۶	۶-۲-۲-۲ استراتژیست‌ها
۲۶	۷-۲-۲-۲ بیانیه مأموریت (رسالت)
۲۷	۸-۲-۲-۲ فرصت‌ها و تهدیدات خارجی
۲۸	۹-۲-۲-۲ نقاط قوت و ضعف داخلی



صفحه	عنوان
۲۸	۱۰-۲-۲ اصطلاحات و تعاریف
۲۸	۱-۱۰-۲-۲ هدف‌های بلندمدت
۲۹	۲-۱۰-۲-۲ هدف‌های سالانه
۲۹	۳-۱۰-۲-۲ استراتژی‌ها
۲۹	۴-۱۰-۲-۲ خط مشی‌ها
۲۹	۱۱-۲-۲ مراتب استراتژی‌ها
۳۰	۱-۱۱-۲-۲ استراتژی بنگاه
۳۰	۲-۱۱-۲-۲ استراتژی کسب و کار
۳۰	۳-۱۱-۲-۲ استراتژی وظیفه‌ای
۳۱	۱۲-۲-۲ مدل اساسی مدیریت استراتژیک
۳۲	۱۳-۲-۲ ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۲	۱-۱۳-۲-۲ ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)
۳۴	۲-۱۳-۲-۲ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۳۶	۳-۱۳-۲-۲ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۳۷	۱۴-۲-۲ الگوهای تبیین استراتژی
۳۷	۱-۱۴-۲-۲ استراتژی طرح‌ریزی شده
۳۷	۲-۱۴-۲-۲ استراتژی کارآفرین
۳۷	۳-۱۴-۲-۲ استراتژی ایدئولوژیک
۳۷	۴-۱۴-۲-۲ استراتژی چتری
۳۸	۵-۱۴-۲-۲ استراتژی فرآیندی
۳۸	۶-۱۴-۲-۲ استراتژی ناپیوسته
۳۸	۷-۱۴-۲-۲ استراتژی توافقی
۳۸	۸-۱۴-۲-۲ استراتژی تحمیلی
۳۹	۱۵-۲-۲ انواع استراتژی‌ها
۳۹	۱-۱۵-۲-۲ استراتژی‌های یکپارچگی
۳۹	۱-۱-۱۵-۲-۲ یکپارچگی عمودی به بالا
۳۹	۲-۱-۱۵-۲-۲ یکپارچگی عمودی به پایین
۳۹	۳-۱-۱۵-۲-۲ یکپارچگی افقی
۴۰	۲-۱۵-۲-۲ استراتژی‌های متمرکز
۴۰	۱-۲-۱۵-۲-۲ رسوخ در بازار
۴۰	۲-۲-۱۵-۲-۲ توسعه بازار
۴۰	۳-۲-۱۵-۲-۲ توسعه محصول
۴۰	۳-۱۵-۲-۲ استراتژی‌های تنوع

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۴۱	۲-۲-۱۵-۳-۱ تنوع همگون
۴۱	۲-۲-۱۵-۳-۲ تنوع ناهمگون
۴۱	۲-۲-۱۵-۳-۳ تنوع افقی
۴۱	۲-۲-۱۵-۴-۱ استراتژی‌های تدافعی
۴۱	۲-۲-۱۵-۴-۱ مشارکت
۴۲	۲-۲-۱۵-۴-۲ کاهش
۴۲	۲-۲-۱۵-۴-۳ واگذاری
۴۲	۲-۲-۱۵-۴-۴ انحلال
۴۲	۲-۲-۱۵-۴-۵ ترکیب
	<b>۲-۳ بخش دوم: مشتری‌مداری</b>
۴۳	۲-۳-۱ مقدمه
۴۷	۲-۳-۲ تدبیر چالش‌های خدمات پس از فروش
۵۲	۲-۳-۳ مشتری‌مداری (CRM)
۵۲	۲-۳-۴ مزیت رقابتی
۵۳	۲-۳-۵ نیروهای شکل‌دهنده رقابت
۵۳	۲-۳-۶ تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر
۵۴	۲-۳-۶-۱ تهدید ورود
۵۵	۲-۳-۶-۱-۱ موانع ورود
۵۹	۲-۳-۶-۲ قدرت تأمین‌کنندگان
۶۰	۲-۳-۶-۳ قدرت خریداران
۶۳	۲-۳-۶-۴ تهدید محصولات جایگزین
۶۴	۲-۳-۶-۵ رقابت میان رقبای فعلی صنعت
۶۷	۲-۳-۷ مشتری
۶۸	۲-۳-۷-۱ نیاز مشتری
۶۸	۲-۳-۸ شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان (انواع مشتریان)
	<b>۲-۴ بخش سوم: تاریخچه خودرو در ایران و معرفی شرکت مورد تحقیق</b>
۸۳	۲-۴-۱ تاریخچه خودرو در ایران
۷۰	۲-۴-۲ تاریخچه شرکت سایپا
۷۰	۲-۴-۲-۱ معرفی شرکت
۷۰	۲-۴-۲-۲ جانمایی

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۷۱	۳-۲-۴-۲ سازمان
۷۱	۴-۲-۴-۲ محیط تجاری شرکت
۷۱	۵-۲-۴-۲ دستاوردهای شرکت
۷۲	۶-۲-۴-۲ مشتریان اصلی سازمان
۷۲	۷-۲-۴-۲ محصولات
۷۲	۳-۴-۲ جمع‌بندی فصل

### فصل سوم : روش تحقیق

۷۴	۱-۳ مقدمه
۷۴	۲-۳ روش تحقیق
۷۴	۳-۳ جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه
۷۴	۴-۳ روش جمع‌آوری اطلاعات تحقیق
۷۵	۵-۳ روش انجام تحقیق
۷۶	۱-۵-۳ مرحله شروع
۷۶	۲-۵-۳ مرحله ورودی
۷۶	۳-۵-۳ مرحله مقایسه
۷۶	۴-۵-۳ مرحله تصمیم‌گیری
۷۶	۶-۳ روش و ابزار گردآوری داده‌ها
۷۶	۱-۶-۳ روش کتابخانه‌ای
۷۶	۲-۶-۳ روش میدانی
۷۷	۷-۳ روایی و پایایی پرسشنامه‌ها
۷۷	۱-۷-۳ روایی ابزار سنجش
۷۷	۲-۷-۳ پایایی ابزار سنجش
۷۷	۳-۷-۳ روایی و پایایی پرسشنامه‌های توزیع شده
۷۸	۸-۳ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها

### فصل چهارم: یافته‌های تحقیق

۸۰	۱-۴ مقدمه
۸۰	۲-۴ تبیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و باورهای شرکت سایپا
۸۰	۱-۲-۴ چشم‌انداز سایپا
۸۰	۲-۲-۴ بیانیه مأموریت مشتری‌مداری شرکت سایپا
۸۱	۳-۲-۴ ارزش‌ها و باورهای شرکت

## صفحه

## عنوان

۸۱	۳-۴ تعیین استراتژی‌های مشتری‌مداری شرکت سایپا
۸۱	۱-۳-۴ مرحله ورودی
۸۲	۱-۱-۳-۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
۸۵	۲-۳-۴ مرحله مقایسه
۸۵	۱-۲-۳-۴ ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)
۸۵	۲-۲-۳-۴ ماتریس نقاط قوت و ضعف، و فرصت و تهدید (SWOT)
۸۸	۳-۲-۳-۴ نتیجه استخراجی از ماتریس SWOT
۸۸	۴-۲-۳-۴ تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۹۱	۳-۳-۴ مرحله تصمیم‌گیری
۹۱	۱-۳-۳-۴ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۹۵	۴-۴ بررسی سؤالات پژوهش

## فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات

۹۸	۱-۵ مقدمه
۹۸	۲-۵ یافته‌های تحقیق
۹۸	۱-۲-۵ یافته اول
۹۸	۲-۲-۵ یافته دوم
۹۹	۱-۲-۲-۵ فرصت‌های سازمان
۹۹	۲-۲-۲-۵ تهدیدهای سازمان
۱۰۰	۳-۲-۲-۵ نقاط قوت سازمان
۱۰۰	۴-۲-۲-۵ نقاط ضعف سازمان
۱۰۱	۳-۲-۵ یافته سوم
۱۰۱	۴-۲-۵ یافته چهارم
۱۰۱	۵-۲-۵ یافته پنجم
۱۰۳	۵-۵ پیشنهادهای تحقیق
۱۰۳	۱-۳-۵ پیشنهادهای کاربردی
۱۰۴	۲-۳-۵ پیشنهادهایی برای سیاست‌گذاران
۱۰۴	۳-۳-۵ پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده
۱۰۵	منابع و مأخذ

## عنوان

### پیوست‌ها

## صفحه

۱۰۸	پیوست الف: کاربرد اول (کاربرگ تهیه بیانیه‌مأموریت)
۱۱۱	پیوست ب: کاربرد دوم ( ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی IE )
۱۱۵	پیوست ج: کاربرد سوم ( ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM )
۱۱۸	پیوست د: نتایج آماری

## فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۱۰	جدول ۱-۲ بررسی تغییرات مدیریت
۱۵	جدول ۲-۲ سطوح استراتژی
۳۴	جدول ۳-۲ ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)
۵۰	جدول ۴-۲ شش گام مدیریت شبکه‌های خدماتی
۷۵	جدول ۳-۱ چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی
۸۳	جدول ۴-۱ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۸۴	جدول ۴-۲ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۸۵	جدول ۴-۳ ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)
۸۶	جدول ۴-۴ ماتریس نقاط قوت و ضعف، و فرصت و تهدید (SWOT)
۸۹	جدول ۴-۵ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۹۲	جدول ۴-۶ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی (QSPM)
۹۴	جدول ۴-۷ مقایسه و اولویت‌بندی استراتژی‌های به‌دست‌آمده

## فهرست نمودارها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۴	نمودار ۱-۲ سلسله‌مراتب سطح استراتژی برای یک شرکت چندکاره
۲۰	نمودار ۲-۲ چرخه فرآیند مدیریت استراتژیک بر مبنای الگوی هاروارد
۲۱	نمودار ۳-۲ الگوی جامع مدیریت استراتژیک
۲۵	نمودار ۴-۲ ارزیابی عملکرد و کنترل
۳۱	نمودار ۵-۲ زنجیره استراتژی
۳۲	نمودار ۶-۲ مدل مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون
۳۶	نمودار ۷-۲ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۴۳	نمودار ۸-۲ مدل پورتر، بررسی محیط بیرونی شرکت
۵۴	نمودار ۹-۲ الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیرو
۹۱	نمودار ۱-۴ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

## مقدمه

امروزه رضایت مشتری در همه سازمان‌های دولتی و خصوصی، همچنین در حوزه خدمات و صنعت به عاملی تعیین کننده تبدیل شده است. با توجه به گستردگی این موضوع رضایت مشتری از اصول اساسی و غیرقابل اجتناب مدیریت کیفیت است و به همان نسبت معیاری مهم در چهارچوب مدل‌های تعالی سازمانی است. در آخرین تجدید نظر در خانواده ISO ۹۰۰۰-۲۰۰۰، رضایت مشتری به عنوان هدف بنیادی اهداء مدارک ISO ۹۰۰۰-۲۰۰۰ شناخته شده است. (که البته در ویرایش قبلی ISO ۹۰۰۰ این موضوع نادیده گرفته شده بود).

بنابراین، چندان عجیب نیست که صنعت خودرو (که از پیشروان گواهینامه‌های متعدد است) و دست‌اندرکاران آن تصمیم گرفته‌اند تا حلقه نهایی که همان مشتری نهایی است را به حوزه تحقیقات خود وارد سازند. باید اذعان کرد که صنعت خودرو در سال‌های اخیر با تغییرات شگرفی روبه‌رو بوده است. نخستین تغییرات به دلیل رشد رقابت در بازار است که عامل کیفیت را به عنوان مزیت رقابتی مطرح می‌کند. خصوصاً برای تولیدکنندگان و کسانی که در بازارهای سنتی به فعالیت مشغولند. قرار گرفتن صنعت خودرو در کانون توجه همگان با توافقات و ادغام‌هایی که بین شرکت‌های مختلف خودروساز انجام می‌شود بی‌ارتباط نبوده و همگی مهر تأییدی بر اهمیت این صنعت است. (محمد رضا کریمی، مجله تدبیر شماره ۱۵۱)

هزینه راضی نگه داشتن مشتری و ترغیب وی به خرید دوباره از شرکت (یا فروشگاه) از هزینه‌ها و مشکلاتی که در راه جذب یک مشتری جدید پیش‌روی ما قرار دارد، بسیار کمتر است. علاوه بر این رضایت هر مشتری می‌تواند باعث تبلیغ رایگان شرکت توسط وی و در نتیجه جذب مشتریان جدید باشد. از این رو است که شرکت‌ها در کنار سیاست‌های خود برای جذب مشتریان جدید توجه ویژه‌ای به حفظ و نگهداری مشتریان فعلی و قدیمی خود می‌کنند. ([http:// It-projects.blogfa.com](http://It-projects.blogfa.com))

مزیت رقابتی نیز از جمله مؤلفه‌هایی است که ماندگاری سازمانی را تضمین می‌کند. کسب مزیت- رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی‌شود بلکه بایستی سازمان‌ها با تفکر و طراحی چهارچوب‌های علمی در این راستا حرکت کنند. مشتری مداری، بازارآفرینی و بازارگرایی ایجاب می‌کند که از مدل‌های سرآمدی برای بهبود وضعیت موجود رهبری، استراتژی‌ها و منابع انسانی استفاده شود. شناسایی دائم حوزه‌های بهبود و پروژه‌سازی برای رسیدن به بهبودهای مطلوب و رقابت مدار از طریق الگوهای استاندارد و تجربه‌شده موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود. الگوی سرآمدی از طریق توجه به توانمندسازی‌ها، بنیادهای بهبود را در ابعاد مختلف سازمان ایجاد و با



رویکردی نظام‌دار، انسجام منطقی را درون هر رویکرد ایجاد و از طرف دیگر با یکپارچه‌سازی مجموعه توانمندسازی‌ها سینرژی در توانمندسازی‌های سازمانی ایجاد می‌کنند که حاصل آن بهبود توانمندی کارکنان، افزایش کیفیت و کسب بازارهای جدید است. در این صورت می‌توان با حاکم کردن هوشمندی رقابتی و استراتژی‌های پیش‌برنده بر سازمان، سودآوری سازمان را تضمین کرد. (ایرج سلطانی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۹)

باتوجه به اهمیت به‌کارگیری اصول مشتری‌مداری و تدوین برنامه‌استراتژیک برای سازمان‌های گوناگون در دنیای متلاطم کنونی و از طرفی اهمیت و تأثیر فعالیت و عملکرد شرکت سایپا در صنعت خودروی کشور به‌عنوان یکی از بزرگترین و مهمترین کارخانجات در این عرصه، تحقیق حاضر با موضوع «تدوین استراتژی مشتری‌مداری براساس مزیت‌رقابتی در صنعت خودرو (مطالعه موردی شرکت سایپا)» انجام خواهد شد. این تحقیق در قالب پنج فصل تدوین می‌گردد:

در فصل اول تحقیق، کلیات تحقیق ارائه خواهد شد که دربرگیرنده مسأله تحقیق و سؤالات آن، پیشینه تحقیق، ضرورت و اهمیت موضوع تحقیق، استفاده‌کنندگان از نتیجه تحقیق، نوع تحقیق، مراحل انجام تحقیق، محدودیت‌ها و مشکلات تحقیق، پایایی و روایی تحقیق و چند واژه و اصطلاح می‌باشد.

فصل دوم ادبیات تحقیق را تشریح می‌نماید و شامل سه بخش برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری‌مداری و معرفی شرکت سایپا می‌باشد. در بخش اول تعاریف و مفاهیم حوزه پژوهش، در بخش دوم ادبیات موضوع مشتری‌مداری ارائه گردیده و در بخش سوم این فصل به معرفی شرکت سایپا می‌پردازیم.

فصل سوم بیانگر روش تحقیق است و مراحل عملی انجام پژوهش در این فصل بیان می‌گردد. در فصل چهارم تحقیق، یافته‌های تحقیق به‌طور کامل ارائه خواهد گشت و دربرگیرنده چشم‌انداز و مأموریت شرکت سایپا و یافته‌ها و نتایج مراحل مختلف تحقیق می‌باشد و در انتهای فصل استراتژی‌های تعیین‌شده در زمینه مشتری‌مداری و در ناحیه‌ای که شرکت در آن به فعالیت می‌پردازد، ارائه می‌گردد.

و در نهایت در فصل پنجم، نتایج تحقیق برپایه یافته‌های ارائه شده در فصل چهارم مورد بررسی و بحث قرار گرفته و سپس در انتها نیز پیشنهاداتی را برای شرکت سایپا و سیاست‌گذاران (جهت استفاده از یافته‌های این تحقیق) و راهنمایی جهت تحقیقات آینده ارائه خواهیم نمود.

# فصل اول

کلیات تحقیق

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱-۱ مقدمه

در این فصل به تشریح کلیات تحقیق انجام شده، پرداخته می‌شود. ابتدا مسأله تحقیق و سؤالات آن ذکر می‌شوند و در ادامه پیشینه تحقیق و ضرورت و اهمیت و همچنین اهداف تحقیق توضیح داده خواهد شد. به دنبال آن استفاده‌کنندگان از نتایج تحقیق، محدودیت‌های تحقیق، پایایی و روایی تحقیق و در انتها واژگان کلیدی و اصطلاحات تخصصی مورد استفاده در تحقیق بیان می‌گردد.

### ۲-۱ بیان مسأله

امروزه دنیای کسب و کار بر پایه « مشتری‌مداری » و « رضایت مشتریان » استوار گشته، به گونه‌ای که گسترش خدمات و حتی ارائه آن بدون در نظر گرفتن این اصل نه تنها مشکل بلکه غیرممکن است. فعالان عرصه اقتصاد و کسب‌وکار به ماندگاری جاودانه در این عرصه می‌اندیشند، به خوبی می‌دانند که اساس بقا و استمرار در دنیای تجارت، اصل مشتری‌مداری است و درک این سخن که « همیشه حق با مشتری است » سرلوحه برنامه‌های خویش می‌دانند.

روزنامه انگلیسی اینپدنت می‌گوید: شاید تمرکز ۳۰ ساله صنعت خودروسازی ایران بر روی خودروی هیلمن هانتر که بانام پیکان در ایران عرضه می‌شد، جوک بزرگی در انگلیس باشد، اما واقعیت آن است که در حال حاضر ایران با تولید سالانه بیش از یک میلیون دستگاه خودرو، شانزدهمین صنعت خودروسازی بزرگ دنیا را در خود جای داده است. این جایگاه برای صنعتی که از سال ۱۹۵۷ کار خود را با مونتاژ جیب آغاز کرد و هم‌اکنون به دلیل ارتباط با دولت و نیروهای نظامی ایران در معرض تحریم‌های آمریکا قرار دارد چندان بد نیست.

لذا باتوجه به این موضوع سعی می‌شود با شناسایی عوامل تأثیرگذار در اصل مشتری‌مداری در صنعت خودرو، زمینه را برای جلب هرچه بیشتر رضایت مشتریان از تولیدات داخلی فراهم نمائیم.

### ۳-۱ پرسش‌های تحقیق

این تحقیق از آنجایی که به دنبال تدوین استراتژی می‌باشد دارای فرضیه نبوده و تنها یک پرسش اصلی و دو پرسش فرعی را دنبال می‌کند:

سؤال اصلی تحقیق:

– استراتژی مناسب مشتری‌مداری براساس مزیت‌رقابتی در شرکت سایپا کدام است؟

سؤالات فرعی تحقیق:

۱. وضعیت شرکت از نظر تهدید رقبای بالفعل چگونه است؟
۲. وضعیت شرکت از نظر تهدید محصولات جایگزین چگونه است؟
۳. وضعیت شرکت از نظر تهدید قدرت خریداران چگونه است؟
۴. وضعیت شرکت از نظر تهدید قدرت تأمین‌کنندگان چگونه است؟
۵. وضعیت شرکت از نظر تهدید تازه‌واردان چگونه است؟

### ۱-۴ پیشینه تحقیق

با توجه به نقش تدوین استراتژی مشتری‌مداری برای سازمان‌ها، تحقیقات متعددی صورت گرفته و تدوین استراتژی با استفاده از مدل‌ها و روش‌های متفاوت موضوع پایان‌نامه‌های گوناگونی می‌باشد که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. اثربخشی کاربست استراتژی‌های مشتری‌مداری در موفقیت و ایجاد مزیت‌رقابتی شرکت‌های خدمات مسافرت هوایی و گردشگری ( با تأکید بر رویکرد CRM) به تألیف آقای علی امیدی حسن‌آبادی دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور که در حال اجرا می‌باشد.

۲. بررسی رابطه بین استراتژی‌های بازاریابی و مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی قطعات صنعتی ( ۱۰ شرکت تولیدی در تهران ) به تألیف آقای یوسف نادری، کارشناسی ارشد پیام نور سال ۱۳۸۵.

۳. بررسی عوامل مؤثر بر مزیت‌رقابتی صنعت قطعه‌سازش خودرو کشور به تألیف آقای بابک غفاری و به راهنمایی آقای اصغر مشبکی و مشاوره آقای اسداله کرد نایب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس سال ۱۳۸۵.

۴. بررسی تأثیر بستر ملی بر مزیت‌رقابتی صنعت خودروسازی ایران در شرایط آزاد سازی واردات خودرو ( مطالعه موردی شرکت ایران‌خودرو) به تألیف آقای حسن چامقی و به راهنمایی آقای دکتر غلامرضا گودرزی و مشاوره آقای دکتر سیدحمید خدادادحسینی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق سال ۱۳۸۴.

۵. بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی برای کسب مزیت‌رقابتی، مطالعه موردی شرکت ایران‌خودرو به تألیف آقای ابوالفضل ابوالفضلی و به راهنمایی خانم منیژه قره‌چه و مشاوره