

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور
دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

گروه علمی مدیریت MBA

پایان نامه
برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته MBA

عنوان پایان نامه:
تدوین استراتژی سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو)
با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل سوات

استاد راهنما:
جناب آقای دکتر امینی
استاد مشاور:
جناب آقای دکتر کریمی

مؤلف
وحید بهزاد

بهار ۱۳۸۹



دانشگاه پیام نور
دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

گروه علمی مدیریت MBA

مرکز تهران

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته MBA

عنوان پایان نامه:

تدوین استراتژی سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو)

با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل سوات

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر امینی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر کریمی

مؤلف

وحید بهزاد

بهار ۱۳۸۹

چکیده:

در عصر حاضر اکثریت شرکتها به این نکته واقفند که خدمات پس از فروش نه تنها ضامن بقای تولید و گردانندگان شرکت های تولیدی است بلکه یکی از مهمترین عوامل موثر برای رقابت در بازارهای جهانی است. هم اینک مؤسسات خدمات پس از فروش، به ویژه در صنعت خودروسازی به دلیل حرکت تندی که صنعت خودروسازی در مسیر تکامل به خود گرفته، از رشد و توسعه چشمگیری برخوردار شده است. از همین رو برای دست اندرکاران خدمات پس از فروش، راهی جز این نیست که با بهره گیری از شیوه های نوین مدیریتی و روش ها و تکنیک های علمی و تجربی، در این جهت حرکت کنند. نظریه اهمیت موضوع خدمات پس از فروش و نیز با توجه به امکانات و محدودیتها، مسئله اصلی اینست که چه استراتژیهایی برای سازمان خدمات پس از فروش مناسب و بهینه می باشد؟ با توجه به اهمیت وافر خدمات پس از فروش و تاثیر مستقیم آن بر افزایش سهم بازار، در این پایان نامه به بررسی تدوین استراتژیهای سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو با استفاده از روش سوات^۱ پرداخته شده است. به منظور بررسی موضوع تحقیق و جمع آوری اطلاعات، ضمن مطالعات کتابخانه ای، پرسشنامه هایی جهت تعیین عوامل داخلی (قوت، ضعف) و عوامل خارجی (فرصت، تهدید) طراحی گردید که در تکمیل پرسشنامه های فوق ۱۶۰ نفر شامل خبرگان شاغل در سازمان فروش و خدمات پس از فروش (طبقه مدیران میانی، روساء و کارشناسان ارشد) شرکت ایران خودرو مشارکت نموده اند. لازم به توضیح است که به منظور تحلیل اطلاعات کسب شده از روشهای آماری توصیفی (میانگین و . . .) و استنباطی (آزمون فریدمن) بهره گرفته شده است. با توجه به استفاده از مدل SWOT منطقه استراتژی که برای سازمان تعیین گردید تهاجمی و شامل استراتژیهای ۱- نفوذ در بازار ۲- توسعه بازار و ورود به بازارهای جهانی از طریق توسعه صادرات ۳- استفاده از تکنولوژی در جهت بهبود فرآیندها و ارتقا خدمات ۴- کسب حمایت اجتماعی از طریق تاکید بر محیط زیست می باشد. همچنین برای تعیین استراتژی بهینه با استفاده از مدل ماتریس استراتژیک کمی، به ترتیب استراتژی نفوذ در بازار در برگیرنده بیشترین اولویت و جذابیت، استراتژی استفاده از تکنولوژی در جهت بهبود فرآیندها و ارتقاء خدمات اولویت دوم، توسعه بازار و ورود به بازارهای جهانی از طریق توسعه صادرات اولویت سوم و در نهایت استراتژی کسب حمایت اجتماعی از طریق تاکید بر محیط زیست در برگیرنده کمترین میزان اولویت و جذابیت در سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو) تعیین گردید.

¹ Swot

صفحه	عنوان
۴	۱-۱) مقدمه.....
۴	۱-۲) عنوان تحقیق.....
۴	۱-۳) مسأله اصلی تحقیق.....
۴	۱-۳-۱) سوالات تحقیق:.....
۵	۱-۴) تشریح و بیان موضوع.....
۶	۱-۵) ضرورت انجام تحقیق.....
۷	۱-۶) سوابق تحقیقات انجام شده.....
۷	۱-۶-۱) تحقیقات داخلی.....
۹	۱-۶-۲) تحقیقات خارجی.....
۱۰	۱-۷) اهداف اساسی تحقیق.....
۱۰	۱-۸) چه کاربردهایی از انجام این تحقیق متصور است؟.....
۱۰	۱-۹) استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه (اعم از مؤسسات آموزشی و غیره):.....
۱۱	۱-۱۰) روش انجام پژوهش.....
۱۱	۱-۱۰-۱) روش تحقیق:.....
۱۱	۱-۱۰-۲) روش‌های گردآوری اطلاعات:.....
۱۱	۱-۱۱) جامعه آماری:.....
۱۱	۱-۱۲) نمونه آماری:.....
۱۱	۱-۱۳) تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی.....
۱۴	۲-۱) مقدمه:.....
۱۵	۲-۲) استراتژی:.....
۱۸	۲-۳) استراتژی اصلی:.....
۲۰	۲-۴) ویژگیهای بهینه یک استراتژی:.....
۲۰	۲-۵) مدیریت استراتژیک چیست ؟.....
۲۲	۲-۵-۱) تعریف مدیریت استراتژیک:.....
۲۳	۲-۶) مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک:.....
۲۳	۲-۶-۱) مدل فیلیپس:.....
۲۳	۲-۶-۲) مدل فریمن:.....
۲۴	۲-۶-۳) مدل رقابتی پورتر:.....
۲۴	۲-۶-۴) مدل پورت فولیو:.....

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
۲- ۶- ۴- ۱) ماتریس رشد بازار- سهم بازار:	۲۵
۲- ۶- ۴- ۲) ماتریس BCG:	۲۵
۲- ۶- ۴- ۳) ماتریس پورت فولیو چند فاکتوری جنرال الکتریک:	۲۵
۲- ۶- ۴- ۴) ماتریس دوره عمر پورت فولیو:	۲۵
۲- ۶- ۵) ماتریس A D L:	۲۶
۲- ۶- ۶) مدل تجزیه و تحلیل سوات:	۲۶
۲- ۶- ۱) شناخت و تحلیل محیط داخلی /خارجی:	۲۶
۲- ۶- ۷) مدل پایپ:	۲۸
۲- ۶- ۸) مدل SPACE:	۲۸
۲- ۷) روش SWOT:	۲۸
۲- ۷- ۱) بررسی عوامل خارجی:	۲۹
۲- ۷- ۲) بررسی عوامل داخلی:	۳۱
۲- ۸) تحلیل استراتژیهای سوات:	۳۳
۲- ۸- ۱) استراتژی S O:	۳۴
۲- ۸- ۲) استراتژی W O:	۳۴
۲- ۸- ۳) استراتژی ST:	۳۴
۲- ۸- ۴) استراتژی WT:	۳۴
۲- ۹) خدمات:	۳۵
۲- ۹- ۱) مقدمه:	۳۵
۲- ۹- ۲) خدمات: استراتژی برتر در هزاره جدید:	۳۶
۲- ۹- ۳) اهمیت خدمت:	۳۶
۲- ۹- ۴) مفهوم خدمت:	۳۷
۲- ۹- ۵) ویژگیهای خدمت:	۳۷
۲- ۹- ۶) خدمات و اهمیت آن در عصر جدید:	۳۷
۲- ۹- ۱) خدمات قبل از فروش:	۳۸
۲- ۹- ۲) خدمات حین فروش:	۳۸
۲- ۹- ۳) خدمات پس از فروش:	۳۸
۲- ۱۰) استاندارد خدمات پس از فروش در بخش خودرو:	۴۱
۲- ۱۱) خدمات پس از فروش در صنعت خودروسازی:	۴۲
۲- ۱۲) روشهای مختلف ارائه خدمات پس از فروش:	۴۴
۲- ۱۲- ۱) شرکت خودروسازی آمریکا:	۴۶

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
۲-۱۲-۲) شرکت های خودروسازی ژاپن.....	۴۶
۲-۱۲-۳) خودروسازان آمریکای شمالی.....	۴۷
۲-۱۲-۴) خودروسازان انگلستان.....	۴۷
۲-۱۲-۵) شرکت « فرایت لاینر»:.....	۴۸
۲-۱۳-۱۳) سازمان خدمات پس از فروش محصولات شرکت ایران خودرو(ایساکو).....	۴۸
۲-۱۳-۱) (تاریخچه شرکت تهیه و توزیع قطعات و لوازم یدکی ایران خودرو (ایساکو).....	۴۹
۲-۱۳-۲) رسالت ایساکو:.....	۵۰
۲-۱۳-۳) چشم انداز ایساکو:.....	۵۰
۲-۱۳-۴) ماموریت ایساکو:.....	۵۰
۲-۱۳-۵) ارزشهای سازمانی ایساکو:.....	۵۱
۲-۱۳-۶) مشتریان شرکت ایساکو:.....	۵۲
۲-۱۳-۷) شرکتهای تجاری:.....	۵۲
۲-۱۳-۸) شرکتهای تحت پوشش:.....	۵۲
۲-۱۴-۱۴) شبکه خدمات پس از فروش در شرکت ایساکو:.....	۵۳
۲-۱۴-۱) نمودار سازمانی.....	۵۶
۳) مقدمه.....	۵۸
۳-۱) تحقیق چیست؟.....	۵۸
۳-۲) روش تحقیق.....	۶۰
۳-۳) مراحل اجرای پژوهش.....	۶۱
۳-۴) ابزار گردآوری اطلاعات:.....	۶۳
۳-۴-۱) تدوین پرسشنامه‌های ماتریس ارزیابی عوامل برونی (EFE) موثر بر سازمان:.....	۶۳
۳-۴-۲) تدوین پرسشنامه‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) موثر بر سازمان:.....	۶۴
۳-۵) روایی و پایایی پرسشنامه.....	۶۶
۳-۵-۱) روایی یا اعتبار.....	۶۶
۳-۵-۲) پایایی یا قابلیت اعتماد:.....	۶۶
۳-۶) جامعه و نمونه آماری.....	۶۸
۳-۶-۱) جامعه آماری.....	۶۸
۳-۶-۲) نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه.....	۶۸
۳-۷) روشهای نمونه‌گیری.....	۶۹
۳-۸) قلمرو تحقیق.....	۷۰
۳-۸-۱) قلمرو مکانی تحقیق.....	۷۰

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
۲-۸-۳) قلمرو زمانی تحقیق	۷۰
۳-۸-۳) قلمرو موضوعی	۷۰
۳-۹) روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	۷۰
۱-۹-۳) روش تعیین جایگاه استراتژیک سازمان بر روی جدول SWOT به همراه مقایسه‌ی تحلیلی آن:	۷۰
۲-۹-۳) تصمیم‌گیری از طریق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی:	۷۲
۳-۹-۳) تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن	۷۴
۴) مقدمه	۷۶
۴-۱) تحلیل توصیفی	۷۶
۴-۱-۱) متغیر جنسیت	۷۶
۴-۱-۲) متغیر سن	۷۷
۴-۱-۳) متغیر تاهل	۷۹
۴-۱-۴) متغیر میزان تحصیلات	۸۰
۴-۱-۵) متغیر پست سازمانی	۸۱
۴-۱-۶) متغیر میزان تجربه کاری	۸۲
۴-۲) تحلیل توصیفی داده‌ها (در خصوص پرسشنامه نقاط قوت، ضعف و فرصت، تهدید خدمات پس از فروش ایران خودرو)	۸۴
۴-۲-۱) نحوه محاسبه امتیاز یا نمرات متغیرهای عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی	۸۴
۴-۲-۲) تحلیل پرسشنامه SWOT	۸۴
۴-۳) استراتژیهای استخراجی از ماتریس سوات:	۹۴
۴-۴) آزمون فریدمن:	۹۴
۵-۱) مقدمه	۸۱
۵-۲) مرحله تصمیم‌گیری	۱۰۱
۵-۳) بررسی یافته‌های تحقیق با توجه به آزمون تحلیل واریانس فریدمن:	۱۱۳
۱-۳-۵) بررسی یافته‌های تحقیق با توجه به آزمون تحلیل واریانس فریدمن در میان عوامل خارجی:	۱۱۳
۲-۳-۵) بررسی یافته‌های تحقیق با توجه به آزمون تحلیل واریانس فریدمن در میان عوامل داخلی:	۱۱۵
۴-۵) پیشنهادات تحقیق	۱۱۷
۵-۵) پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده	۱۱۸
منابع:	۱۲۰
منابع فارسی	۱۲۰
منابع انگلیسی	۱۲۲
پیوست ۱:	۱۲۳

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۲۶	پرسشنامه SWot.....
۱۳۶	پیوست ۲:.....
۱۳۶	ضمایم آماری.....

فهرست جداول و نمودارها

۲۵: ماتریس BCG (۲-۴-۶-۲)
۳۱ اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی)
۳۱ (۲-۷-۲) بررسی عوامل داخلی
۳۳ ماتریس سوات
۵۶ (۱-۱۴-۲) نمودار سازمانی
۶۲ مراحل اجرای پژوهش در شکل- - ذیل آمده است:
۶۸ نتایج آزمونهای آلفای کرونباخ در جدول ذیل موجود است.
۷۷ جدول- ۱- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر جنسیت
۷۷ نمودار- ۱- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر جنسیت
۷۸ جدول- ۲- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سن
۷۸ نمودار- ۲- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سن
۷۹ جدول- ۳- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر وضعیت تاهل
۷۹ نمودار- ۳- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر وضعیت تاهل
۸۰ جدول- ۴- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات
۸۱ نمودار- ۴- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات
۸۲ جدول- ۵- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر پست سازمانی
۸۲ نمودار- ۵- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر پست سازمانی
۸۳ جدول- ۶- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سابقه کاری
۸۳ نمودار- ۶- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سابقه کاری
۸۵ - جدول عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدات) سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو:
۸۶ جدول عوامل داخلی (قوتها و ضعفها) سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو:
۸۹ جدول- - عوامل سوات سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو
۸۹ نمودار- ۷- استراتژی‌های سوات سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو
۹۰ ماتریس سوات (سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو)
۹۵ جدول __ اهمیت مولفه های عوامل خارجی
۹۷ جدول __ اهمیت مولفه های عوامل داخلی
۱۰۲ جدول - - ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۱۱۳ در ادامه با توجه به جدول - - می‌توان استراتژی‌های فوق را چنین اولویت بندی نمود:
۱۱۳ جدول - - جدول اولویت بندی استراتژی‌های شرکت ایساکو

مقدمه:

از آنجائیکه خدمات پس از فروش در صنایع خودروسازی کشور دارای اهمیت چشم گیری است و بقای شرکت های خودروساز با توجه به افزایش تولیدات داخلی و ورود رقبای خارجی در گرو موفقیت سازمان خدمات پس از فروش می باشد لذا انجام این گونه تحقیقات برای اتخاذ راهبردهای مناسب سازمان ضروری است.

خدمات پس از فروش از ضروریات سازمان های امروزی جهت بقا، رشد و سودآوری می باشد و در حقیقت پاسخی به بزرگترین مشکلات سازمان هاست. با افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان و سرعت تغییرات تکنولوژی، بقای سازمان ها در گرو خدمات پس از فروش موفق است. در طول یک دهه اخیر، تجارت جهانی با سرعتی بی سابقه دستخوش تغییر شده است و بازارهای آزاد در سراسر جهان در حال گسترش هستند. با توجه به موارد فوق در بسیاری از سازمان ها و صنایع بالاخص صنایع به شدت رقابتی نظیر خودروسازی، موفقیت فروش محصولات رابطه تنگاتنگی با ارائه خدمات پس از فروش دارد به طوری که امروزه شرکت های پیش رو در زمینه خودروسازی سود مورد انتظار خود را در تأمین قطعات و ارائه خدمات پس از فروش خود جستجو می کنند. حال از آن جا که شرکت ایران خودرو به عنوان شرکت پیش رو در امر خودروسازی در ایران داعیه پیوستن به شرکت های برتر خودروسازان جهان در دهه حاضر را دارد، با تأمل و تعمق بیشتری به ارائه خدمات پس از فروش خود نگریسته و سازمان خدمات پس از فروش (ایساکو) را ایجاد کرده است. ایساکو نیز با توجه به توضیحات فوق می بایست با شناسایی و درک عوامل اثرگذار در تعیین استراتژی های بهینه، در جهت نیل به اهداف، تلاش بی وقفه ای را آغاز کند که در غیر این صورت بقای (افزایش سهم بازار) آن در بازار با مخاطرات جدی رو به رو خواهد شد.

گزارش این پژوهش در پنج فصل ارائه می شود.

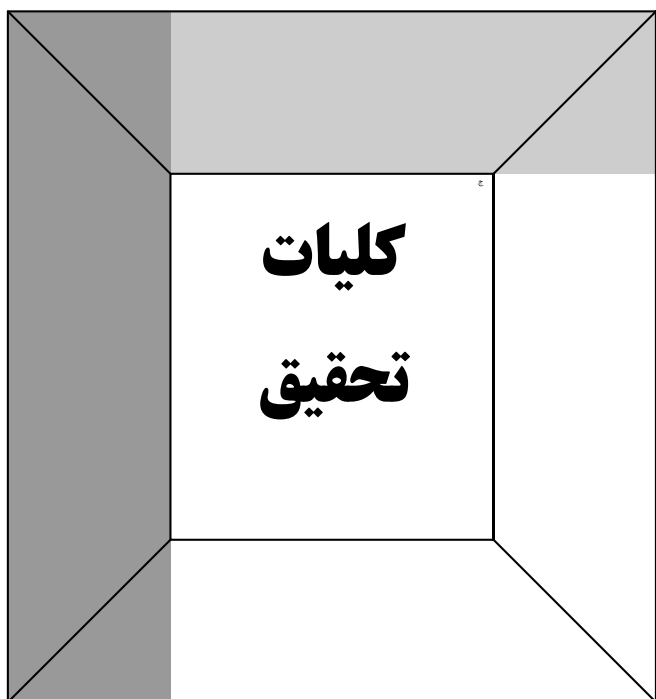
فصل اول شامل بیان مساله، سئوالات اصلی و فرعی، اهداف، بیان موضوع، ضرورت، کاربردها و اصطلاحات تخصصی بعلاوه تعاریف عملیاتی می باشد.

فصل دوم ضمن توضیح مباحث استراتژی و مدل های تدوین استراتژی به توضیحاتی در مورد خدمات و انواع آن، خدمات پس از فروش، استاندارد تدوین شده، خدمات پس از فروش در صنایع خودروسازی و همچنین به تفصیل موضوع خدمات پس از فروش در سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو) پرداخته شده است.

فصل سوم شامل چگونگی گردآوری داده‌ها (از طریق پرسشنامه تعیین عوامل داخلی و خارجی) و روشهای تجزیه و تحلیل آنهاست.

در فصل چهارم تحلیل یافته‌های تحقیق یا استفاده از ماتریس سوات ارائه شده که نتیجتاً "استراتژی های سازمان مذکور استخراج گردیده است.

و نهایتاً "در فصل پنجم با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، اولویت بندی استراتژی های مطروحه انجام گردیده و سپس استراتژی بهینه با موقعیت فعلی سازمان تعیین شده است.



فصل اول

۱-۱) مقدمه

در جهان ناپایدار کنونی که تحولات و تغییرات محیطی شتابی روزافزون یافته است و پیشرفت شگرف علم و فناوری به شدت به آن دامن زده است، مدیریت موثر بر سازمانها جز با درک شایسته شرایط و مقتضیات پیرامونی آنها میسر نمی‌باشد.

یکی از آثار و نتایج توجه و درک صحیح و هوشمندانه از تحولات و تغییرات محیط سازمانها، این حقیقت است که مدیریت سازمانهای امروز و فردا با چالشهایی روبرو خواهد بود که راهکارهای مبتنی بر تجربیات گذشته و آموزه های کهنه، پاسخگوی آنها نخواهد بود. حقیقتی که در تعبیری پذیرفته شده و عالمگیر به آن استراتژی اطلاق می‌کنند.

هم اینک خدمات پس از فروش، به ویژه در صنعت خودروسازی به دلیل حرکت تندی که این صنعت در مسیر تکامل به خود گرفته، از رشد و توسعه چشمگیری برخوردار شده است. به کارگیری شیوه های مدیریتی، بسیار فراتر از آن چیزی است که در چند سال گذشته وجود داشت.

از همین رو برای دست اندرکاران خدمات پس از فروش، راهی جز این نیست که با بهره گیری از شیوه های نوین مدیریتی و روش ها و تکنیک های علمی و تجربی، کوشیده در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت کنند.

۱-۲) عنوان تحقیق

تدوین استراتژی سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو) با استفاده از مدل

تجزیه و تحلیل سوات SWOT

۱-۳) مسأله اصلی تحقیق

نظربه اهمیت بقاء سازمان ونیز با توجه به امکانات ومحدودیت موجود، مسئله اصلی اینست که

چه استراتژیهایی برای سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو مناسب وبهینه می‌باشد؟

۱-۳-۱ سوالات اصلی تحقیق:

- ضعفها و قوتها، فرصتها و تهدیدهای سازمان خدمات پس از فروش چیست؟

- استراتژی بهینه برای فعالیتهای آتی شرکت کدام است؟

و سوالات فرعی تحقیق:

- استانداردهای آرایه خدمات پس از فروش در بخش خودرو کدامند؟

- خدمات پس از فروش در صنعت خودروسازی و شرکت ایران خودرو چگونه است؟

- انواع خدمات به مشتریان به چند دسته تقسیم می شود؟

۱-۴) تشریح و بیان موضوع

بدون شک خدمات پس از فروش از ضروریات سازمان های امروزی جهت بقا، رشد و سودآوری می باشد و در حقیقت پاسخی به بزرگترین مشکلات سازمان هاست. با افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان و سرعت تغییرات تکنولوژی، بقای سازمان ها در گرو خدمات پس از فروش موفق است. در طول یک دهه اخیر، تجارت جهانی با سرعتی بی سابقه دستخوش تغییر شده است و بازارهای آزاد در سراسر جهان در حال گسترش هستند.

دسته بندی های اقتصادی - تجاری جدیدی شکل گرفته اند، توافق های تجاری جدیدی حاصل شده است و اطلاعات آزادانه و با سرعت نور مرزها را در می نوردد. سازمان ها به سمت جهانی شدن در حال حرکت هستند، در حالی که مشتریان به دنبال ارزش بیشتر می باشند. آنچه از هر بنگاه تجاری، انتظار می رود عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا و بهایی نازل است.

تخصص گرایی و فردگرایی، جای خود را به کار تیمی و مشارکت داده است. سازمان ها از فضای تولید انبوه کالا (حجم زیاد، تنوع اندک) به سوی تولید کاملاً سفارشی محصولات (حجم اندک، تنوع زیاد) در حرکت هستند. چنین انتقالی، دید و ذهنیت جدیدی ایجاد کرده است که تاکنون سابقه نداشته است.

محیط های سازمانی بسیار پیچیده یا به عبارت دیگر چند بعدی شده اند و از حالت ایستا خارج شده و پویا و دینامیک گردیده اند. ابعاد مختلفی که در این محیط ها بسیار حساس می باشند عبارتند از: قیمت (هزینه)، کیفیت (استقرار نظام کیفی و ارتقای قابلیت اطمینان محصول)، تحویل (تحویل به موقع و سرعت تحویل)، قابلیت سرویس دهی (خدمات پس از فروش و سفارشی کردن تولید). دیگر کیفیت به تنهایی مشتریان را راضی نمی کند. استقرار نظام کیفی و سیستم تحویل قابل اعتماد، حداقل نیازهای اساسی برای رقابت کردن می باشد. برای رفع موانع موجود و ایجاد مزیت های

رقابتی، نیازمند پی ریزی توازن و ثبات دراز مدت هستیم. تغییرات در بازار رقابتی امروز در واقع حرکت از «بازار فروشنده» به سوی «بازار خریدار» است. بازار فروشنده بازاری است که توسط میزان عرضه در بازار هدایت می‌شود. بازاری که در آن، به هر میزانی که تولید وجود داشته باشد، فروش نیز خواهد بود (یعنی برای هر میزان از تولید و عرضه، تقاضا وجود دارد). در حالی که بازار خریدار بازاری است که توسط میزان تقاضای موجود هدایت می‌شود. در این بازار دیگر نمی‌توان قائل به حاکمیت اصل «به هر میزان تولید شود، به فروش خواهد رسید» شد. در یک بازار فروشنده، معمولاً قیمت معیار تشخیص محصولات مناسب مورد توجه قرار می‌گیرند و میزان پاسخگو بودن و مسئولیت پذیری تولید کننده هر محصول در قبال محصولی که فروخته است به عنوان معیار انتخاب محصول برتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با توجه به موارد فوق در بسیاری از سازمان‌ها و صنایع بالاخص صنایع به شدت رقابتی نظیر خودروسازی، موفقیت فروش محصولات رابطه تنگاتنگی با ارائه خدمات پس از فروش دارد به طوری که امروزه شرکت‌های پیش رو در زمینه خودروسازی سود مورد انتظار خود را در تأمین قطعات و ارائه خدمات پس از فروش خود جستجو می‌کنند. حال از آن جا که شرکت ایران خودرو به عنوان شرکت پیش رو در امر خودروسازی در ایران داعیه پیوستن به شرکت‌های برتر خودروسازان جهان در دهه حاضر را دارد، با تأمل و تعمق بیشتری به ارائه خدمات پس از فروش خود نگریده و سازمان خدمات پس از فروش (ایساکو) را ایجاد کرده است. ایساکو نیز با توجه به توضیحات فوق می‌بایست با شناسایی و درک عوامل اثرگذار در تعیین استراتژی‌های بهینه، در جهت نیل به اهداف، تلاش بی وقفه‌ای را آغاز کند که در غیر این صورت بقای (افزایش سهم بازار) آن در بازار با مخاطرات جدی رو به رو خواهد شد.

۱-۵) ضرورت انجام تحقیق

از آنجائیکه خدمات پس از فروش در صنایع خودروسازی کشور دارای اهمیت چشم‌گیری است و بقای شرکتهای خودروساز با توجه به افزایش تولیدات داخلی و ورود رقبای خارجی در گرو موفقیت سازمان خدمات پس از فروش می‌باشد لذا انجام این گونه تحقیقات برای اتخاذ راهبردهای سازمان خدمات پس از فروش ضروری است.

۱-۶) سوابق تحقیقات انجام شده

خدمات پس از فروش در صنایع مختلف به خصوص در صنعت خودروسازی بیش از پیش اهمیت یافته و به عنوان مهم ترین استراتژی شرکت ها در حفظ و کسب سهم بازار مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارت دیگر از آن جا که تکنولوژی تولید در سطح تمامی شرکت های مهم خودروسازی جهان نسبتاً به نحو یکسان توزیع شده و در کلیه شرکت ها استفاده از آخرین فن آوری های بشر به صورت یک راهبرد در آمده است، خدمات پس از فروش اهرمی است که می تواند باعث به دست آوردن سهم بیشتری از بازار شود. از این رو شرکت های بزرگ خودروساز تلاش بسیار و مستمری در جهت کشف راهبردهای خدمات پس از فروش خود انجام می دهند.

در کشور ما نیز اگر چه در گذشته ای نه چندان دور به دلیل انواع انحصارها و محدودیت های موجود، شرایط جامعه به گونه ای بود که شرکت ها بدون هیچ دغدغه ای و تنها با توجه به هزینه تمام شده محصولات و در نظر گرفتن سود مطلوب و مورد انتظار (بعضاً فراتر از انتظار) خود قیمت آن ها را تعیین می کردند و اطمینان کامل داشتند به دلیل تقاضای بسیار بالا نسبت به عرضه در فروش محصولاتشان با هیچ مشکلی روبرو نخواهد شد، ولی خوشبختانه در چند سال اخیر با توجه به افزایش کمیت و تنوع بسیاری از محصولات تولیدی و در نتیجه رقابتی شدن نسبی بازارهای داخلی آنها، دیگر شرکتها قادر نیستند بدون در نظر گرفتن عوامل و شرایط اثر گذار بر بازار محصولاتشان و ارائه خدمات پس از فروش مناسب به راحتی آنها را به فروش برسانند و سود مطلوب خود را بدست آورند.

ایساکو نیز با توجه به افزایش سریع تعداد خودروهای تولیدی و رقابتی شدن نسبی بازارهای داخلی و از طرفی واردات خودرو از شرکتهای معظم خودروسازی و رقابت با محصولات قدرتمند خارجی در آینده ای نزدیک، این نیاز را احساس کرده و در صدد اتخاذ استراتژیهای بهینه می باشد. در رابطه با راهبردهای فرآیندهای عملیاتی خدمات پس از فروش تحقیقات صورت گرفته به شرح زیر می باشند:

۱-۶-۱) تحقیقات داخلی

الف) رواند، حسین. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

۱۳۷۷

عنوان پایان نامه: بررسی و تعیین میزان تاثیر خدمات پس از فروش بر رضایت مشتریان صنایع

خودروسازی.

چکیده: در گذشته مبنای انتخاب یک خودرو توسط مشتری کیفیت، طراحی و سایر عواملی بود که امروزه از میزان اهمیت آنها کاسته شده است. ولی با وجود روند افزایش کیفیت خودروهای تولیدی تمامی کارخانجات و یکسان شدن امکانات رفاهی و جانبی بیشتر خودروها (شیشه‌های برقی، کولر، قفل مرکزی، کیسه هوا، . . .) مصرف کنندگان بر روی سایر عواملی که بر انتخاب آنها تاثیر می‌باشد، حساس شده اند.

یکی از عواملی که می‌تواند بر چگونگی انتخاب مصرف کننده تاثیرات زیادی داشته باشد خدمات پس از فروش است که در این تحقیق سعی در آن خواهد شد که جنبه‌های اصلی آن و میزان تاثیر آنها بر رضایت مشتریان از خرید خودروهای ایرانی و خارجی شناسایی گردد.

(ب) معاونت خدمات پس از فروش شرکت ایساکو. نیمه دوم سال ۱۳۷۷

عنوان تحقیق: بررسی عوامل مراجعه و رضایت مندی از خدمات پس از فروش ایران خودرو. چکیده: در این تحقیق که به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام شده است سعی گردیده دلایل مراجعه و رضایت مصرف کنندگان محصولات ایران خودرو شناسایی شده و با استفاده از پاسخهای مشتریان در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت قدم برداشته شود. (ج) افلاکی، شاهرخ. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. دانشگاه تهران، دانشگاه تهران، دانشگاه مدیریت. ۱۳۷۴

عنوان پایان نامه: ارزیابی نقش خدمات پس از فروش شرکت صنعتی بوتان در بازاریابی برای محصولات شرکت.

فرضیه تحقیق: خدمات پس از فروش شرکت صنعتی بوتان یکی از مهمترین عوامل موثر بر جلب رضایت مصرف کنندگان این شرکت است.

نتایج تحقیق: از نظر مشتریان شرکت خدمات پس از فروش برای محصولات مختلف در اولویتهای متفاوتی قرار دارند برای مثال مشتریان ابگرمکن خدمات پس از فروش را سومین ویژگی محصول، مشتریان شوفاژ آن را اولین ویژگی، و مجموعه مشتریان خدمات فوق را دومین ویژگی مهم محصول تشخیص داده اند و با توجه به سایر موارد ارائه شده در جریان تحقیق به نظر می‌رسد که همه مشتریان به خدمات پس از فروش شرکت احساس نیاز نموده، انتظار دارند به جای مراجعه به بازار برای دریافت خدمات متفرقه، شرکت خدمات مطلوب را به آنان ارائه نماید.

(د) حاجی باقری، محمود، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت،

عنوان پایان نامه: بررسی و تعیین عوامل اثرگذار بر خدمات پس از فروش محصولات جدید شرکت ایران خودرو و اولویت بندی آنها.

چکیده: نظر به اهمیت موضوع خدمات پس از فروش و وظیفه شرکت ایساکو در توسعه محصولات جدید شرکت ایران خودرو، و نیز با توجه به امکانات و محدودیت موجود در ارائه خدمات مناسب از دیدگاه مصرف کنندگان محصولات ایران خودرو کدام یک از عوامل خدمات پس از فروش از اولویت بالاتری برخوردارند.

نتایج تحقیق: از نظر مشتریان عامل، تعمیرات صحیح و دقیق، دارای اولویت اول و عامل افزایش تعداد نمایندگی، دارای اولویت آخر طبقه بندی گردیدند.

۱-۶-۲) تحقیقات خارجی

الف) haul. lee morris a cobern مجله sloan management review زمستان ۲۰۰۲.
عنوان تحقیق: نیازهای مشتریان را چگونه بر آورده سازیم؟ تامین قطعات یدکی و ارائه خدمات پس از فروش.

مسئله تحقیق: بررسی نقش مدیریت موجودی قطعات یدکی در ارائه خدمات پس از فروش
نتایج تحقیق: این تحقیق با انجام دو مطالعه موردی در یک شرکت کامپیوتری و دیگری یک تولید کننده خودرو به بررسی مسئله فوق الذکر پرداخته است که نتایج آن را میتوان در پنج بخش زیر دسته بندی نمود:

۱- سیاست‌های شبکه ای برای نگه داری موجودی ها.

۲- دستورعملهای طراحی سیستم لجستیک.

۳- مدیریت خدمات.

۴- تجزیه و تحلیل داده ها و پارامترها.

۵- به کارگیری سیستم کنترل.

ب) BUJOLD JOSEPHM؛ ژوئن ۱۹۹۹، مجله BESTS REVIEW، شماره ۹۶.

عنوان تحقیق: تعادل بین فروش و خدمات به منظور دستیابی به حداکثر نتایج.

مسئله تحقیق: بررسی نقطه تعادل بین حجم فروش و سطح خدمات پس از فروش.

نتایج تحقیق: تحقیق مذکور در شرکت MS ارائه کننده خدمات بیمه عمر انجام شده و نتایج زیر

حاصل شده است:

۱- تخصیص نسبی (سهمی) از فروش به مشتریان فعلی شرکت.

۲- جبران خدمات کارکنان به نسبت افزایش فروش.

۳- تعریف دقیق بازارهای فروش.

۴- آموزش کارکنان.

۵- ایجاد سیستم مدیریتی متمرکز بر پیش بینی، برنامه ریزی، اجرا و گزارش دهی.

ج) LEE HAUL & CULL CAD & WILLEN DON & CORRIS. A

مجله SLoan management Review؛ تابستان ۲۰۰۳ شماره ۴۱

عنوان تحقیق: نوآوری در زنجیره عرضه ساترن: ارزش بالا در خدمات پس از فروش.

مسئله تحقیق: این تحقیق با استفاده از مدل زنجیره عرضه شرکت ساترن در پی یافتن رابطه بین

خدمات پس از فروش و رضایت مشتریان و سایر حلقه‌های زنجیره عرضه می‌باشد.

نتایج تحقیق: مدل شرکت ساترن در خدمات پس از فروش موجب افزایش رضایت مشتریان و

وفاداری آن‌ها به شرکت شده است.

۱- ۷) اهداف اساسی تحقیق

- شناسایی استراتژیهای اثرگذار بر سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو.

- انتخاب استراتژی بهینه از بین استراتژیهای اثرگذار.

۱- ۸) چه کاربردهایی از انجام این تحقیق متصور است؟

- اتخاذ راهبردهای بهینه و کسب سهم بازار بیشتر.

- استفاده مدیران و کارشناسان شرکت از نتایج تحقیق جهت برنامه - ریزیهای ارتقای سازمان

خدمات پس از فروش.

- کمک به کسب سود بیشتر.

- کمک به امکان ورود و رقابت در بازارهای جهانی.

۱- ۹) استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه (اعم از مؤسسات آموزشی،

پژوهشی، دستگاههای اجرایی و غیره):

سازمان فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو، نمایندگیهای مجاز شرکت ایران خودرو و

همچنین مراکز آموزش عالی نیز میتوانند از آن بهره برداری نمایند.