



Paper Type: Original Article



Identifying and Prioritizing Appropriate Strategies for Customer Loyalty in a Mass Environment (Case Study: Clothing House)

Zahra Joorbonyan¹, Ali Sorourkhah^{1,*} , Seyed Ahmad Edalatpanah²

¹Department of Management, Ayandegan Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran; ali.sorourkhah@gmail.com; zahrajbn20@gmail.com.

²Department of Mathematics, Ayandegan Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran; saedalatpanah@gmail.com.

Citation:



Joorbonyan, Z., Sorourkhah, A., & Edalatpanah, S. A. (2024). Identifying and prioritizing appropriate strategies for customer loyalty in a mass environment (case study: clothing house). *Journal of decisions and operations research*, 9(1), 98-119

Received: 10/10/2023

Reviewed: 12/11/2023

Revised: 09/12/2023

Accepted: 21/01/2024

Abstract

Purpose: In a competitive environment where business competition has become a fundamental challenge for managers, various ways to maintain, survive, or grow the organization are conceivable. Among these, marketing experts believe that customer loyalty is one of the most effective tools in facing this challenge. To achieve customer loyalty, various and diverse strategies have been mentioned in the literature by researchers and experts, which organizations can use, depending on the conditions, one or a combination of them. In such circumstances, managers usually have several strategies and must choose the most appropriate one(s). The present study aims to provide a combined approach for prioritizing customer loyalty strategies.

Methodology: This research uses a matrix-based approach to robustness analysis, which can deal with complexity and uncertainty. The proposed algorithm combines it with strategic planning tools (strategies derived from strategic objectives and SWOT analysis) for prioritizing and selecting strategies. The proposed approach was implemented in a case study on prioritizing customer loyalty strategies for a women's clothing boutique in Ramsar City. Available strategies, influential environmental variables, definitions of future scenarios, and the performance of strategies in different environmental conditions were determined based on the judgments of the problem owner.

Findings: The results showed that considering influential environmental variables (national currency value, market access and raw materials, lifestyle changes, investment security, government-private sector relations, and the speed of technological change), supplier selection, contractor selection, and attracting a sponsor have the highest priority strategies. Afterwards, environmental advertising, collaborative production, and customer relationship management were placed in subsequent rankings. The outputs of the proposed approach indicate that considering the country's foreseeable future conditions, higher-priority strategies minimize environmental risks and their impact on the business.

Originality/Value: The problem of choosing a customer loyalty strategy is a decision-making problem that can be addressed with the help of decision-making knowledge. However, the literature suggests that classical strategic planning approaches Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) or multi-criteria Decision-Making Approaches (MCDM) are used in most cases of such decision-making. Despite their capabilities and features, these approaches face challenges in dealing with variable and evolving conditions (future uncertainty). An alternative approach, robustness analysis, can consider alternative futures but cannot define available strategies. Based on this, combining the matrix approach to robustness analysis with classical strategic planning approaches will be a response to the above problem.

Keywords: Strategy, Robustness analysis, Decision-making, Uncertainty, Customer loyalty, Clothing boutique.



Corresponding Author: ali.sorourkhah@gmail.com



Licensee. **Journal of Decisions and Operations Research**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های مناسب جهت وفادارسازی مشتریان در محیط آشفته (مورد مطالعه: مزون پوشاک)

زهرا جوربنیان^۱، علی سرور خواه^{۱*}، سید احمد عدالت‌پناه^۲

^۱گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی آیندگان، تنکابن، ایران.

^۲گروه ریاضی، موسسه آموزش عالی آیندگان، تنکابن، ایران.

چکیده

هدف: در شرایطی که رقابت فزاینده میان کسب‌وکارها به یک چالش اساسی برای مدیران تبدیل شده است، راه‌های مختلفی برای حفظ، بقا یا رشد سازمان قابل تصور است؛ در این میان، متخصصان بازاریابی بر این مهم اتفاق نظر دارند که یکی موثرترین ابزارها در مواجهه با چالش فوق وفادارسازی مشتریان است. به منظور وفادارسازی مشتریان، استراتژی‌های مختلف و متنوعی در ادبیات موضوع از سوی پژوهشگران و صاحب‌نظران مورد اشاره قرار گرفته است که سازمان‌ها می‌توانند، بسته به شرایط، یک یا ترکیبی از آن‌ها را مورد استفاده قرار دهند. در چنین شرایطی، به‌طور معمول، مدیران با تعدادی استراتژی در دسترس مواجه می‌شوند که لازم است از میان آن‌ها مناسب‌ترین استراتژی(ها) را انتخاب کنند. هدف مطالعه حاضر ارائه یک رویکرد ترکیبی برای اولویت‌بندی استراتژی‌های وفادارسازی مشتری است.

روش‌شناسی پژوهش: در این پژوهش، رویکرد ماترسی به تحلیل استواری که توانایی مقابله با هر دو بعد پیچیدگی و عدم قطعیت را داراست مورد استفاده قرار گرفته و در الگوریتم پیشنهادی، برای اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی، از تلفیق آن با مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک (استراتژی‌های حاصل از اهداف راهبردی و تحلیل) استفاده شده است. رویکرد پیشنهادی در یک مطالعه موردی در ارتباط با اولویت‌بندی استراتژی‌های وفادارسازی مشتریان یک مزون پوشاک در شهرستان رامسر پیاده‌سازی شد. استراتژی‌های در دسترس، متغیرهای تاثیرگذار محیطی، تعریف سناریوهای آینده و تعیین عملکرد استراتژی‌ها در قالب حالت‌های مختلف شاخص‌های محیطی بر اساس قضاوت‌های مالک مساله تعیین شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد با توجه به متغیرهای اثرگذار محیطی (ارزش پول ملی، دسترسی به بازار و مواد اولیه، تغییر در سبک زندگی، امنیت سرمایه‌گذاری، ارتباط دولت با بخش خصوصی و سرعت تغییر فناوری)، استراتژی‌های انتخاب عرضه‌کننده، انتخاب پیمانکار و جذب اسپانسر بالاترین اولویت را دارند. پس از آن‌ها، استراتژی‌های تبلیغات محیطی، تولید مشارکتی و مدیریت ارتباط با مشتری در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. خروجی‌های رویکرد پیشنهادی نشان می‌دهد که با توجه به شرایط قابل پیش‌بینی برای آینده کشور، استراتژی‌هایی دارای اولویت بالاتر هستند که خطرات محیطی و تاثیرشان بر کسب‌وکار را در کمینه ممکن حفظ می‌کنند.

اصالت/ارزش افزوده علمی: مساله انتخاب استراتژی وفادارسازی مشتری یک مساله تصمیم‌گیری است که می‌توان به بهره‌گیری از دانش تصمیم‌گیری نسبت به حل آن اقدام کرد. با این وجود، پیشینه مطالعاتی بیانگر آن است که در بیشتر موارد این چنینی، رویکردهای کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک^۱ یا رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره^۲ مورد استفاده قرار می‌گیرند. این رویکردها علی‌رغم توانمندی‌ها و ویژگی‌هایی که دارند، در مواجهه با شرایط متغیر و دگرگون‌شونده (عدم قطعیت آینده) با مشکل مواجه می‌شوند. رویکرد جایگزین، یعنی تحلیل استواری، توانایی مورد توجه قرار دادن آینده‌های بدیل را داراست، اما امکان تعریف استراتژی‌های در دسترس را ندارد. بر این اساس، ترکیب رویکرد ماترسی به تحلیل استواری با رویکردهای کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخی برای مساله فوق خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، تحلیل استواری، تصمیم‌گیری، عدم قطعیت، وفاداری مشتری، مزون پوشاک.

۱- مقدمه

امروزه یکی از مسایل چالش برانگیز بین مدیران، مساله بازاریابی است [1]. بسیاری از مدیران در گذشته بازاریابی را کسب سود می‌دانستند [2]؛ اما کسب سود فقط بخشی از بازاریابی است و هدف بازاریابی می‌تواند شناخت مشتری و درک محصول یا خدماتی باشد که برای رفع نیاز در اختیارش

¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

³ Multi-Criteria Decision-Making (MCDM)

² Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

قرار می‌دهند [3]. در حال حاضر، صاحب‌نظران، بازاریابی را فرآیند ارضای نیازها و خواسته‌های مشتری تعریف کرده‌اند، سازمان‌ها به‌طوری‌که بتوانند رضایت کامل مشتریان را به همراه داشته باشد [4]. در کشورهای پیشرفته با توجه به اتخاذ سیستم بازاریابی راهبردی به دنبال ایجاد خلاقیت و نوآوری در کالا و خدمات هستند. با این وجود، در کشور در حال توسعه‌ای مثل ایران، به مشتری‌گرایی، تحقیقات بازاریابی و نوآوری توجه خاصی نمی‌شود. مدیران ایرانی اغلب به‌جای تفکر سازنده برای آینده سازمان به زمان حال صنعت خود فکر می‌کنند و به همین دلیل، بیشتر سازمان‌ها با شکست روبه‌رو می‌شوند و ضررهای زیادی را به خصوص برای وارد شدن به بازارهای جدید متحمل می‌شوند [5]. بر این اساس، می‌توان گفت که جلب رضایت مشتری، به‌ویژه در بلندمدت، می‌تواند منجر به بقای سازمان شده و مدیران را رسیدن به یکی از مهم‌ترین اهدافشان که همانا وفادارسازی مشتریان است، یاری رساند [6].

وفاداری مشتری به معنی انتخاب و حمایت مداوم مشتریان از یک برند است [7]. هنگامی که مصرف‌کنندگان محصول یا خدماتی را خریداری می‌کنند و معلوم می‌شود که محصولات یا خدمات مطابق یا حتی فراتر از آن چیزی است که انتظار دارند، تکرار خرید نشان‌دهنده وجود وفاداری به محصول خواهد بود [8]. ایجاد وفاداری مشتری برای کسب‌وکارها بسیار مهم است، زیرا می‌تواند منجر به مزایای مختلفی از جمله افزایش فروش، سودآوری بلندمدت و توصیه‌های دهان‌به‌دهان مثبت شود [9]. وفاداری مشتری در صورتی تحقق می‌یابد که مشتری از آن چه توسط شرکت ارائه می‌شود راضی باشد [10]؛ بنابراین، رضایت یک گام ضروری در شکل‌گیری وفاداری است [11]. حفظ مشتریان تقریباً پنج برابر ارزان‌تر از جذب مشتریان جدید است و می‌تواند کسب‌وکارها را حتی در شرایط سخت اقتصادی تقویت کند [12]. صاحب‌نظران استراتژی‌های مختلفی برای ایجاد وفادارسازی مشتری پیشنهاد داده‌اند [13]؛ اما یک سازمان توان اجرای همه استراتژی‌ها را ندارد؛ از این رو، مدیران باید متناسب با شرایط سازمان خود به انتخاب بهترین استراتژی از میان استراتژی‌های ارائه شده، با توجه به محیط آشفته و دایما در حال تغییر کنونی، بپردازند. این یک مساله تصمیم‌گیری است و مدیران باید با توجه به دانش تصمیم‌گیری خود این مساله را حل کنند.

تصمیم‌گیری، انتخاب گزینه مطلوب از میان سایر گزینه‌ها، یک امر (وظیفه) چالش‌برانگیز است [14]. اگر مدیر در گرفتن تصمیم درست عمل نکند، سازمان با شکست مواجه می‌شود [15]. کیفیت و چگونگی این تصمیم‌ها که میزان توفیق و تحقق هدف‌های سازمان را تعیین می‌کند [16]. تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت یکی از چالش‌های تصمیم‌گیری است که مدیران با آن مواجه هستند [17]. زمانی که مدیر نتواند احتمالات آینده را پیش‌بینی کند، در چنین حالتی، تصمیم‌گیری به‌مراتب سخت‌تر خواهد بود [18]. به‌ویژه، اگر چنین تصمیم‌هایی نتایج بلندمدت و راهبردی به همراه داشته باشند و بر تمام یا بخش قابل‌توجهی از سازمان تاثیرگذار باشد، اهمیت آن‌ها بیش‌ازپیش خواهد بود [19]. در این شرایط، انتخاب استراتژی‌های مناسب می‌تواند کمک‌حال سازمان باشد [20].

انتخاب استراتژی مناسب مهم‌ترین و حیاتی‌ترین بخش تصمیم‌گیری برای یک سازمان است، زیرا انتخاب استراتژی مناسب می‌تواند تاثیر مهم و بلندمدتی بر عملکرد سازمان‌ها بگذارد [17]. مطالعه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌گران از رویکردهای متفاوت برای انتخاب استراتژی (به‌ویژه استراتژی‌های بازاریابی و وفادارسازی مشتری) استفاده می‌کنند و قالب‌های رویکردهای کلاسیک یا تصمیم‌گیری چندمعیاره را مورد توجه قرار می‌دهند. رویکردهای سنتی می‌توانند در شرایط پایدار و ثابت محیطی عملکرد خوبی داشته باشند، اما با گذر زمان پاسخگویی تغییر و تحولاتی که در سیاست، اقتصاد، اجتماع، تکنولوژی و ... ممکن است رخ دهد، نخواهند بود. حال باید به دنبال رویکردی برای پاسخگویی به تغییر و تحولات آینده باشیم. رویکرد تحلیل استواری، رویکردی است برای مواجهه با شرایط آینده‌ای که از بروز آن آگاهی نداریم. تحلیل استواری یکی از روش‌های ساختاردهی به مساله است [21]. استراتژی استوار نوع خاصی از استراتژی است که در برابر رخ دادن بیشتر سناریوها، بادوام و ماندنی است و زمانی که با دیگر استراتژی‌ها مقایسه می‌شود، در برابر تعداد زیادی از سناریوهای ممکن، عملکرد مناسبی دارد [22]؛ بنابراین، به نظر می‌رسد در زمینه تعیین استراتژی وفادارسازی مشتریان نیز، در شرایط آشفته کنونی، استراتژی استوار انتخاب مناسبی باشد. مساله دیگری که در مطالعه پژوهش‌های پیشین مشاهده شد عدم استفاده از اهداف راهبردی در استخراج استراتژی بوده است. در رویکردهای کلاسیک برای استخراج استراتژی، از ماتریس *SWOT* و استراتژی‌های آماده بهره‌برده شده و اهداف راهبردی که مهم‌ترین بخش هر سازمان است را در نظر نمی‌گرفتند. در این پژوهش از رویکرد ماتریسی به تحلیل استواری با استفاده از اهداف راهبردی و ماتریس *SWOT*، به استخراج استراتژی جهت وفادارسازی مشتریان در محیط آشفته پرداختیم و روش این رویکرد را در مطالعه موردی (مزون پوشاک) پیاده‌سازی کردیم. مزون پوشاک آسمان یک تولیدکننده پوشاک زنانه

(شخصی‌دوزی) در شهرستان رامسر است. این مزون قصد دارد در راستای وفادارسازی مشتریان خود استراتژی‌هایی را شناسایی و اولویت‌بندی نماید. بر این اساس، مساله این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های وفادارسازی مشتریان در شرایط محیطی آشفته خواهد بود.

رویکرد معرفی شده در این پژوهش، در مقایسه با رویکردهای پیشین، برتری‌هایی دارد: ۱- در شناسایی استراتژی‌ها (گزینه‌های تصمیم)، نه تنها از تحلیل محیطی بر اساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، بلکه از اهداف راهبردی نیز استفاده شده است که منتج به تولید استراتژی‌های در دسترس دقیق‌تری می‌شود، ۲- در اولویت‌بندی استراتژی‌های شناسایی شده، استفاده از رویکرد ماتریسی به تحلیل استواری، تصمیم‌گیرندگان را در انتخاب استراتژی‌های استوار و بادوام، به‌ویژه در صورتی‌که آینده غیرقابل پیش‌بینی است، حمایت می‌کند و ۳- شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های وفادارسازی مشتریان که تاکنون با چنین رویکردی مدنظر قرار نگرفته بود، مدیران و تصمیم‌گیرندگان کسب‌وکارها را در اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های وفادارسازی راهنمایی می‌کند. سایر بخش‌های مقاله بدین صورت خواهد بود. در بخش ۲، پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و شکاف میان پژوهش‌های پیشین بیان می‌شود. در بخش ۳، روش پژوهش و الگوریتم پیشنهادی معرفی می‌شود و در بخش ۴، الگوریتم پیشنهادی در یک مطالعه مورد پیاده‌سازی و نتایج آن مورد بحث قرار می‌گیرد. در بخش ۵ نیز ضمن بیان مختصر نتایج حاصل، برخی جهت‌گیری‌ها برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

۲- پیشینه پژوهش

عدالت پناه [23] در پژوهش خود با بهره‌گیری از عناصر فازی مردد پاسخی برای مساله انتخاب استراتژی با استفاده از رویکرد تحلیل استواری ارائه کرد که در پژوهش‌های پیشین با چالش روبه‌رو شده بود. استفاده از داده‌های فازی مردد دو نتیجه چشم‌گیر به همراه داشت. نخست، مساله انتخاب استراتژی مناسب در صورت برابری تراز استواری گزینه‌ها به‌خوبی مرتفع شد و به‌علاوه، تردید حاصل از برآورد کیفی عملکرد استراتژی‌ها در قالب سناریوهای آینده به شیوه مناسب‌تری، در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، در مدل لحاظ شد. پیاده‌سازی رویکرد پیشنهادی در چهار مساله مختلف که در پژوهش‌های پیشین با چالش انتخاب گزینه برتر مواجه شده بودند نشان داد با بهره‌گیری از عناصر فازی مردد می‌توان به پاسخ مناسب‌تری دست یافت. دلبری و همکاران [25] با هدف شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در صنعت پلاستیک، یک پژوهش اکتشافی-توصیفی با جامعه آماری مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک به انجام رساندند. روش نمونه‌گیری تحقیق گلوله برفی و به شیوه هدفمند بوده و حجم نمونه برابر با ۱۹ نفر بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده، استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در صنعت پلاستیک مشتمل بر هفت استراتژی صادرات، اعطای امتیاز، قرارداد مدیریتی، تولید قراردادی، پروژه‌های اجرایی کلید در دست، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و پیمان‌های استراتژیک و معیارهای انتخاب استراتژی‌های مذکور شامل چهار دسته عوامل مربوط به کشور هدف، عوامل مربوط به محصول، عوامل مربوط به شرکت و عوامل مربوط به کشور مادر، بودند. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که عوامل مربوط به شرکت مهم‌ترین معیار در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی بوده و بهترین استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی، صادرات است.

علیخان گرگانی و همکاران [26] هدف اصلی مطالعه خود را تبیین روابط تعاملی ابعاد هوش فرهنگی مدیران در شهرداری‌های استان‌های شمالی دانستند. در این تحقیق تعداد ۲۳ نفر از مدیران شهرداری‌های استان‌های شمالی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش با بررسی ادبیات مربوط به هوش فرهنگی، شاخص‌های اساسی هوش فرهنگی را با استفاده از روش دلفی شناسایی کرده و با استفاده از روش دیمتل فازی، الگوی نظام‌مند را برای مدل‌سازی و تاثیر مولفه‌ها ارائه کرد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی عبارت‌اند از: هوش رفتار، هوش شناختی، هوش فرهنگی مذهبی، هوش هویتی سازمانی، هوش انگیزشی، سرمایه اجتماعی و هوش رفتاری. هوش هویتی سازمانی و هوش رفتاری اثرپذیرترین مولفه‌ها و شناختی، هوش انگیزشی و سرمایه اجتماعی اثرگذارترین مولفه‌ها بودند. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق هوش رفتاری می‌توان از طریق قابلیت‌های فرد برای سازگاری با همه رفتارها که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند بهره گرفت. بر اساس تحقیق انجام‌شده هوش رفتاری از طریق میزان رفتار سازگارانه با فرهنگ‌های متفاوت، توسعه فرهنگ در موقعیت‌های مختلف شناسایی بیان و تظاهرات در رفتارهای غیرکلامی می‌تواند در هوش فرهنگی تاثیرگذار بوده و زمینه ارتقای کیفیت خدمات شهری را فراهم کند. آن‌ها در تحقیق خود بیان کردند بیشترین تاثیر بر هوش فرهنگی به ترتیب متعلق است به ابعاد شناختی، رفتاری، فراشناختی و انگیزشی. در هوش فرهنگی، قوی‌ترین شاخص بعد انگیزشی و ضعیف‌ترین شاخص بعد فراشناختی است. ابعاد رفتاری و شناختی عملکرد مشابه در ارتباط با هوش فرهنگی دارند.

عباسی و همکاران [27] با هدف تصمیم‌گیری بهینه در انتخاب سرویس ابری مناسب با توجه به شرایط کاربران، به‌نحوی که آنان به بالاترین رضایت برسند، پژوهشی را به انجام رساندند. روش دلفی فازی، روش *F-AHP* و روش تاپسیس فازی به‌کار گرفته شده در این پژوهش بود. نتایج روش دلفی فازی نشان داد که شاخص‌های شفافیت، دسترسی و قابلیت اطمینان باید حذف شوند. نتایج *F-AHP* نشان داد که دو شاخص هزینه و گواهی‌نامه‌ها و استانداردهای امنیتی به ترتیب با وزن‌های ۴۸۱۱۵ و ۰/۴۸۱ به‌عنوان با اهمیت‌ترین شاخص‌ها در انتخاب سرویس ابری شناسایی شدند. با توجه به نتایج تاپسیس فازی و براساس وزن‌های حاصل از *F-AHP* نیز به ترتیب سرویس‌های ابری *SAAS*، *IAAS* و *PAAS*^۳ رتبه اول تا سوم را به خود اختصاص دادند. اشراقی و همکاران [31] هدف تحقیق خود را تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر عملکرد برند در صنعت پتروشیمی برشمردند. در این تحقیق، از طریق مطالعه ادبیات، مصاحبه با خبرگان مرتبط با صنعت و تجزیه و تحلیل داده‌ها طریق تحلیل داده بنیاد، معیارهای اصلی مرتبط با عملکرد برند شناسایی و طبقه‌بندی شد و در مرحله بعد، با استفاده از روش تصمیم‌گیری دیمتل، ساختار شبکه‌های علی و معلولی معیارها و زیرمعیارها مورد بررسی قرار گرفت. در فاز کیفی در مدل پارادایمی تحقیق، ۱۰ معیار اصلی شناسایی شدند که شامل ارزش ویژه برند، بازه فروش، نوآوری در پاسخگویی، شهرت شرکت، الگوبرداری، سرمایه‌سازمانی برنده‌محور، استراتژی‌های رقابتی سازمانی، گستردگی توزیع، کیفیت محصولات، تولید و حجم بودند و در نهایت با استفاده از روش تصمیم‌گیری دیمتل، استراتژی‌های رقابتی سازمانی به‌عنوان بیشترین عامل تاثیرگذار شناسایی شد.

زو و همکاران [45] مدل‌های *SWOT* و *TOPSIS* را برای تعیین پتانسیل دریاچه غربی به‌عنوان یک مقصد گردشگری مورد بررسی قرار دادند. پس از تحلیل *SWOT*، از روش تاپسیس برای رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و استراتژی‌های ترجیحی استفاده شد. با استفاده از پرسشنامه و به روش دلفی، ۳۰ نفر از متخصصان منطقه، داده‌های تحقیق را ارائه کردند که جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سیزده عنصر داخلی و دوازده عامل خارجی موثر بر گردشگری دریاچه غرب شناسایی و ارزیابی شدند. علاوه بر این، پانزده استراتژی برای بهبود گردشگری دریاچه ارائه شد. بر اساس ماتریس اجزای داخلی-خارجی در مدل *SWOT*، یک رویکرد تهاجمی به‌عنوان موضع استراتژیک بهینه برای دریاچه غربی تعیین شد. نتایج تکنیک تاپسیس همچنین نشان داد که نقاط قوت داخلی تاثیر بیشتری نسبت به سایر عناصر دارند. از این رو، استراتژی‌های تهاجمی برای رشد اکوتوریسم در این منطقه مورد تاکید قرار گرفتند. بر اساس نتایج تکنیک تاپسیس، استفاده بهینه از پتانسیل‌ها و جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی دریاچه به‌منظور توسعه و جذب گردشگر و ایجاد اشتغال و درآمد و تدوین برنامه‌های راهبردی برای حداکثر رساندن پتانسیل‌ها و فرصت‌ها در جذب گردشگر در تمام فصول سال، مهم‌ترین راهبردها برای ارتقای سناریوی گردشگری دریاچه غرب شناسایی شدند.

زو و همکاران [46] در یک مطالعه چارچوب ارزیابی شاخص‌های نوسازی بزرگراه را پیشنهاد کردند که سه بعد کلان، مزو و میکرو را در بر می‌گرفت. برای این منظور، آن‌ها روش‌های دلفی فازی *AHP* و تاپسیس را ادغام و از یک مجموعه زبانی فازی برای رسیدگی به اطلاعات عدم قطعیت در فرآیند انجام ارزیابی‌ها استفاده کردند. برای بهبود تطبیق‌پذیری، شاخص‌ها به شاخص‌های ارزیابی کلی و قابل‌سنجش اصلاح شدند. همچنین ارزش نوسازی بزرگراه‌ها با استفاده از روش تاپسیس اندازه‌گیری و محاسبه شد و بر اساس نتایج محاسبات به چهار بازه نوسازی تقسیم شد. در نتیجه، ۲۸ شاخص نوسازی غربال شد و پنج عاملی که بیشترین تاثیر را بر نوسازی داشتند عبارت بودند از تقاضا برای توسعه حمل‌ونقل، تجدید تسهیلات و عملکردهای خدماتی، ارتقای تاب‌آوری نهادی، نوسازی ساختاری و توسعه اقتصادی. این مدل در هشت بزرگراه در شانگهای برای محاسبه مقدار درجه تجدید و تقسیم وضعیت تجدید اعمال شد. کورنته و تاسیو [47] توسعه‌ای از یک روش پشتیبان تصمیم چندمعیاره، یعنی تکنیک اولویت سفارش با شباهت به راه‌حل ایده‌آل، را معرفی کردند. اکثر برنامه‌های تاپسیس فرض می‌کنند که اولویت‌ها برای هر معیار ارزیابی یکنواخت هستند و قبل از اعمال روش، مقیاس‌های کیفی به مقیاس‌های کمی تبدیل می‌شوند. در این مقاله، یک تکنیک عادی‌سازی مبتنی بر شبیه‌سازی معرفی شد که اجازه در نظر گرفتن ترجیحات غیریکنواخت و همچنین معیارهای کیفی را می‌دهد. یک نوآوری دیگر در ادغام فرآیند سلسله مراتبی چندمعیاره نهفته است که کاربرد روش را به مسایلی که در آن‌ها معیارها ساختار سلسله مراتبی دارند، گسترش می‌دهد. روش جدید برای ارزیابی مجموعه‌ای از بانک‌های فهرست‌شده در شاخص *FTSE350 LSE* استفاده شد. روش عادی‌سازی، عملکرد گزینه‌ها را در مقیاس [۰، ۱] قرار می‌دهد، تنها با در

¹ Software as a Service (SAAS)

² Infrastructure as a Service (IAAS)

³ Platform as a Service (PAAS)

⁴ Analytic Hierarchy Process (AHP)

نظر گرفتن رتبه‌بندی عملکردها با توجه به ترجیحات تصمیم‌گیرنده، روش عادی‌سازی پیشنهادی سه الزام ذکرشده در روش تاپسیس را برطرف می‌کند؛ زیرا ۱- امکان پرداختن به معیارهای عملکردی را می‌دهد که در مقیاس کیفی (نه فقط ترتیبی) بیان شده‌اند، ۲- اجازه در نظر گرفتن ترجیحات غیریکنواخت تصمیم‌گیرنده را می‌دهد که می‌تواند در برنامه‌های کاربردی دنیای واقعی وجود داشته باشد و ۳- عملکرد را در معیارهای در نظر گرفته قابل مقایسه می‌کند زیرا همه آن‌ها در مقیاس [۰، ۱] بیان می‌شوند. شی و سان [48] یک مطالعه از تجزیه و تحلیل $PEST^1$ برای ایجاد یک سیستم شاخص ارزیابی برای پتانسیل اجرای مسکن‌های پیش‌ساخته روستایی انجام دادند. ۳۲ شهرستان در چونگ کینگ را با نرخ شهرنشینی زیر ۹۰٪ بر اساس مدل تاپسیس وزن‌دار آنتروپی ارزیابی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که ارزش وزنی چهار زیرسیستم ارزیابی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری به ترتیب ۰/۴۵۱۶، ۰/۳۱۵۲، ۰/۰۶۸۴ و ۰/۱۶۴۸ است. درجات نزدیکی دیان جیانگ، یوبی، جیانگجین و رونگ چانگ به ترتیب ۰/۵۴۷۵، ۰/۴۴۳۹، ۰/۴۳۱۲ و ۰/۴۱۰۳ بود. نتایج نشان داد که پتانسیل اجرای مسکن روستایی پیش‌ساخته در چونگ کینگ ارتباط نزدیکی با جهت‌گیری سیاست و صنعتی‌سازی ساخت‌وساز دارد. در نهایت، این مقاله پیشنهادهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری را برای اجرای مسکن روستایی پیش‌ساخته در چونگ کینگ پیشنهاد کرد.

سنان و همکاران [49] به شناسایی مناطق آسیب‌پذیر سیلابی با تبدیل نهادهای خودگردان محلی به عنوان واحد نقشه‌برداری پرداختند. در این مطالعه، دقت پیش‌بینی با مدل‌های فرآیند AHP و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی ارزیابی شد. در مجموع، ۲۰ شاخص (۹ متغیر فیزیکی-محیطی و ۱۱ متغیر اجتماعی-اقتصادی) برای آسیب‌پذیری در نظر گرفته شد. مدل‌سازی نقشه‌های آسیب‌پذیری سیل، با استفاده از داده‌های ماهواره‌ای سنجش‌ازدور و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی ایجاد و به پنج منطقه تقسیم شد. مدل‌های آسیب‌پذیری سیل AHP و $F-AHP$ به ترتیب 12.29% و 11.81% از منطقه را به عنوان مناطق بسیار آسیب‌پذیر شناسایی کردند. منحنی مشخصه عملکرد گیرنده برای اعتبارسنجی نقشه‌های آسیب‌پذیری سیل استفاده شد. نقشه‌های آسیب‌پذیر سیل که با استفاده از روش‌های AHP و $F-AHP$ ایجاد شده‌اند، در ناحیه زیر مقادیر منحنی برجسته هستند. ROC نشان‌دهنده اثربخشی این دو مدل است. نتایج حاصل از ACU^4 برای مدل‌های AHP و $F-AHP$ به ترتیب ۰/۹۴۶ و ۰/۹۴۳ بود که بیان می‌کند که مدل AHP کارآمدتر است. در ادامه، برخی از پژوهش‌هایی که در راستای مقاله حاضر انجام شده‌اند، به طور خلاصه در قالب جدول آورده شده است. پژوهش‌های پیشین که از رویکردهای متفاوت برای انتخاب استراتژی (به‌ویژه استراتژی‌های بازاریابی و وفادارسازی مشتری) استفاده می‌کردند، قالباً رویکردهای کلاسیک یا تصمیم‌گیری چندمعیاره را مورد توجه قرار می‌دهند. رویکردهای سنتی می‌توانند در شرایط پایدار و ثابت محیطی عملکرد خوبی داشته باشند؛ اما با گذر زمان پاسخگویی تغییر و تحولاتی که در سیاست، اقتصاد، اجتماع، تکنولوژی و ... ممکن است رخ دهد، نخواهند بود. از این‌رو، در این پژوهش به دنبال رویکردی هستیم که بتواند همه جوانب را در شرایط عدم اطمینان در نظر بگیرد. بر این اساس، در بخش بعد به ارائه رویکرد پیشنهادی که مبتنی بر تحلیل استواری است می‌پردازیم.

جدول ۱- خلاصه تعدادی از پیشینه‌های پژوهش.

Table 1- Summary of some research backgrounds.

ردیف	مرجع	سال	هدف	روش	نتیجه
1	[10]	(2023)	بررسی چگونگی حفظ وفاداری مشتری	مدل‌سازی معادلات ساختاری	ریسک درک‌شده از خرید آنلاین بر اعتماد و وفاداری مشتری تاثیر نمی‌گذارد.
2	[11]	(2023)	تعیین چگونگی درک مشتریان از خدمات رستوران در بنگلادش	مدل‌سازی معادلات ساختاری	عادلان بودن قیمت ادراک‌شده تاثیر قابل‌توجهی بر رضایت و وفاداری دارد.
3	[35]	(2023)	طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران	پژوهش کیفی	ابعاد و مولفه‌های مدل تجربه مشتری وابسته به ابعاد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.
4	[36]	(2023)	شناسایی عوامل موثر بر وفاداری مشتریان و توسعه مدلی جهت پیش‌بینی میزان وفاداری آن‌ها در صنعت بیمه	تحلیل عاملی تاییدی و نرم‌افزار SMART PLS3	برون‌داد این پژوهش مدلی جهت پیش‌بینی وفاداری مشتریان شرکت‌های بیمه‌ای در کشور ایران فراهم کرد تا این شرکت‌ها بتوانند بر عواملی که منجر به حفظ وفاداری مشتریان می‌شود سرمایه‌گذاری کنند.

¹ Political, Economical, Social, Technological

² Fuzzy Analytic Hierarchy Process (F-AHP)

³ Receiver Operating Characteristic (ROC)

⁴ Australian Catholic University (ACU)

جدول ۱- ادامه.

Table 1- Continuation.

ردیف	مرجع	سال	هدف	روش	نتیجه
5	[40]	(2023)	بررسی نقش میانجی کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری و تعدیل‌گر تصویر برند در شکل‌گیری وفاداری مشتریان	مدل‌سازی معادلات ساختاری توصیفی همبستگی	مولفه‌های کیفیت خدمات، ارزش مشتری و رضایت مشتری بر کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی دارد.
6	[41]	(2023)	بررسی تأثیر آمیخته بازاریابی حسی بر وفاداری مشتریان در صنعت پوشاک ایران	مدل‌سازی معادلات ساختاری	تمامی مولفه‌های بازاریابی حسی به‌جز مولفه تعامل، تأثیر مثبتی و معنادار بر وفاداری مشتریان دارد.
7	[43]	(2023)	تحلیل مقایسه‌ای از تکنیک‌های مختلف تولید اکسیژن	تصمیم‌گیری چند معیاره	تولید اکسیژن با استفاده از فناوری‌های غشایی بر اساس تمامی ابزارها و معیارهای ارائه شده، روش بهینه است.
8	[45]	(2023)	تعیین پتانسیل دریاچه غربی به‌عنوان یک مقصد گردشگری	TOPSIS و SWOT	استراتژی‌های ارتقای سناریوی گردشگری دریاچه غرب شناسایی و اولویت‌بندی شدند.
9	[46]	(2023)	چارچوب ارزیابی شاخص‌های نوسازی بزرگراه در سه بعد کلان، مزو و میکرو	دلفی فازی، AHP فازی و تاپسیس	نیازهای نوسازی هر جاده برای هدایت تصمیم تجدید شناسایی شد.
10	[47]	(2023)	ارایه یک تکنیک عادی‌سازی مبتنی بر شبیه‌سازی برای در نظر گرفتن ترجیحات غیریکنواخت و همچنین معیارهای کیفی	تاپسیس	عملکرد در معیارها قابل‌مقایسه شد زیرا همه آن‌ها در مقیاس [۰،۱] بیان می‌شوند.
11	[48]	(2023)	ایجاد یک سیستم شاخص ارزیابی برای پتانسیل اجرای مسکن‌های پیش‌ساخته روستایی	مدل تاپسیس وزن‌دار آنتروپی	پیشنهادهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری را برای اجرای مسکن روستایی پیش‌ساخته در چونگ کینگ پیشنهاد کرد.
12	[49]	(2023)	شناسایی مناطق آسیب‌پذیر سیلابی با تبدیل نهادهای خودگردان محلی به‌عنوان واحد نقشه‌برداری	F-AHP و AHP	نقشه‌های مناطق آسیب‌پذیر به‌ویژه در اجرای طرح‌های کاهش سیل مفید است.
13	[50]	(2023)	شناسایی عناصری است که ممکن است نتیجه اتخاذ IWRM را بهبود بخشد.	تصمیم‌گیری چند معیاره ترکیبی، SWOT-AHP	مولفه‌های کلیدی ضروری برای اثربخشی مفهوم IWRM در سایت‌های تحقیقاتی را شناسایی و اولویت‌بندی کرد.
14	[51]	(2023)	بررسی اثرگذاری انگیزه‌های فردی، محیطی و سازمانی	AHP توسعه‌یافته تئوری مجموعه فازی ترکیبی	استارت‌آپ‌هایی با فناوری پیشرفته باید اولویت را به ترکیب موقعیت جغرافیایی با حمایت سیاسی برای رزرو انتخاب مکان یا جابه‌جایی شرکت بدهند.
15	[52]	(2023)	توسعه یک رویکرد مدیریت انرژی آگاه از سلامت (HAEM) برای نیروگاه‌های هیبریدی کشتی	روش تصمیم‌گیری HAEM	نرخ شکست نیروگاه کشتی را تقریباً چهار برابر با هزینه افزایش مصرف سوخت در حدود ۱/۵٪ در مقایسه با عملیات مربوطه با ECMS کاهش داد.
16	[53]	(2023)	انتخاب نانو افزودنی‌های مناسب برای عملکرد بهینه سیستم مدیریت حرارتی باتری (BTMS) یک کار ضروری برای تصمیم‌گیرندگان دارد.	COPRAS, PROMETHEE-II, VIKOR, AHP	گرافن و نانو افزودنی‌های MWCNT ^۳ بهترین جایگزین‌ها هستند.
17	[54]	(2023)	ارزیابی مناطق تجمع آب زیرزمینی بالقوه با ادغام جنبه‌های هیدروژئولوژیکی شهر از طریق نه لایه موضوعی	تصمیم‌گیری چندمعیاره مبتنی بر سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS)	نقشه پتانسیل تغذیه می‌تواند با کمک به کشف فرصت‌های استخراج آب زیرزمینی به مدیریت بهتر منابع آب زیرزمینی در شهر کمک کند.

¹ Multi-Criteria Decision-Making (MCDM)³ Multi-Walled Carbon Nanotubes (MWCNT)² Integrated Water Resources Management (IWRM)17

جدول ۱- ادامه.

Table 1- Continuation.

ردیف	مرجع	سال	هدف	روش	نتیجه
18	[55]	(2023)	کشف برجسته‌ترین معیارها و زیرمعیارها در میان مسایل زیست‌محیطی، ابعاد اجتماعی و عوامل حاکمیت شرکتی	فرآیند F-AHP	اولویت‌بندی موضوعات ^۱ ESG که بر تصمیمات سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران منفرد تاثیر می‌گذارد.
19	[58]	(2023)	اتخاذ تصمیمات استراتژیک در توسعه محصولات برای فروش محصولات مناسب به مشتریان مناسب	شبکه عصبی کانولوشن ^۲	تفاوت‌های چالش‌برانگیزی بین نتایج روش HECON با روش‌های دیگر وجود دارد؛ زیرا روش HECON اثر هاله‌ای را بر تصمیمات مشتری در نظر می‌گیرد.
20	[59]	(2023)	بررسی تاثیر مولفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری ^۳ بر مزیت رقابتی از طریق وفاداری مشتری	مدل‌سازی معادلات ساختاری	مشتری‌مداری و قابلیت فناوری بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت دارد، درحالی‌که دانش مشتری تاثیر مثبتی ندارد.
21	[7]	(2022)	حفظ وفاداری مشتری	تحلیل مسیر	بهترین عامل در افزایش وفاداری مشتری، تمرکز بر افزایش رضایت او است.
22	[17]	(2022)	انتخاب استراتژی مناسب از ترکیب رویکردهای تحلیل استواری و تحلیل شبکه‌ای مبتنی بر دیمتل فازی	تحلیل استواری دنب فازی	این رویکرد برای مواجهه با شرایط پیچیده و عدم قطعیت مناسب است.
23	[32]	(2022)	انتخاب بهترین فرآیند تصفیه فاضلاب شهر	تصمیم‌گیری چندشاخصه اندازه‌گیری و رتبه‌بندی مطابق با راه‌حل سازشی (مارکوس)	در شهر فرمهین تصفیه فاضلاب به روش هواده گسترده با حذف ازت و فسفر اولویت اول، لجن فعال با حذف ازت و فسفر اولویت دوم و در نهایت ممبران بیوراکتور اولویت آخر را دارا می‌باشند.
24	[60]	(2022)	تاثیر رضایت شغلی، وفاداری کارکنان و تعهد کارکنان به سبک رهبری	مدل‌سازی معادلات ساختاری	۱- رضایت شغلی بر سبک رهبری تاثیر دارد، ۲- وفاداری کارکنان بر سبک رهبری تاثیر دارد و ۳- تعهد کارکنان بر سبک رهبری تاثیر دارد.
25	[61]	(2022)	افزایش وفاداری مشتریان	رویکرد کمی با روش تداعی علی	کیفیت محصول و رضایت، بر وفاداری تاثیر می‌گذارند.
26	[63]	(2022)	بررسی استراتژی‌های بازاریابی برای معرفی کاربردهای نوعی فناوری در مشاغل و چگونگی تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان رضایت‌بخش و وفادار	ANOVA ^۴	کاربردهای فناوری Beacons تاثیر مثبتی بر استراتژی‌های بازاریابی و رضایت و وفاداری مشتری دارد. بازاریابی مجاورتی بهترین استراتژی به‌جای نوآوری باز است.
27	[37]	(2021)	شناسایی تاثیر کیفیت درک‌شده، دل‌بستگی به برند و اعتماد مشتری بر وفاداری مشتری به محصولات سازگار با محیط‌زیست	مدل‌سازی معادلات ساختاری	کیفیت درک‌شده بر وفاداری مشتری، کیفیت درک‌شده بر دل‌بستگی به برند، دل‌بستگی به برند بر وفاداری مشتری و اعتماد مشتری بر وفاداری مشتری تاثیر دارند.
28	[33]	(2020)	طراحی یک شبکه زنجیره تامین دارو با در نظر گرفتن شرایط اجتماعی و فسادپذیری	روش تصمیم‌گیری تابع مطلوبیت، معیار جامع و برنامه‌ریزی آرمانی	روش معیار جامع، کاراترین روش در بین روش‌های موجود است.
29	[34]	(2020)	ارایه راه‌حلی کاربردی و ساده برای انتخاب شایسته از میان کاندیدهای کنسرسیوم‌های نفتی در ایران	تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی	انتخاب بهترین کاندید، استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن به‌منظور سنجش عملکرد ادغام نتایج

¹ Environmental, Social and Governance (ESG)² Convolutional Neural Network (CNN)³ Customer Relationship Management (CRM)⁴ Analysis of Variance (ANOVA)

جدول ۱- ادامه.

Table 1- Continuation.

ردیف	مرجع	سال	هدف	روش	نتیجه
30	[42]	(2020)	تاثیر تصویر مقصد و رضایتمندی بر وفاداری گردشگران میراث، در قالب یک مدل مفهومی بر مبنای بازدیدکنندگان مجموعه شیخ صفی‌الدین اردبیلی در اردبیل	مدل‌سازی معادلات ساختاری	توجه به متغیر رضایتمندی به‌ویژه در زمینه کاهش هزینه‌های گردشگری و افزایش احساس امنیت، می‌تواند بر وفاداری گردشگران اثرگذار باشد.
31	[34]	(2020)	ارایه راه‌حلی کاربردی و ساده برای انتخاب شایسته از میان کاندیدهای کنسرسیوم‌های نفتی در ایران	تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی	انتخاب بهترین کاندید، استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن به‌منظور سنجش عملکرد ادغام نتایج
32	[38]	(2019)	تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتری و جایگاه برند با نقش میانجی ارزش مشتری	مدل‌سازی ساختاری توصیفی همبستگی	ارزش مشتری متغیری میانجی است که در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و وفاداری مشتری و جایگاه برند نقش دارد.
33	[39]	(2019)	رابطه بین سه متغیر کیفیت خدمات، رضایت مشتری و ارزش مشتری به‌عنوان متغیر مستقل و وفاداری مشتری به‌عنوان متغیر وابسته با نقش میانجی متغیر کیفیت مدیریت ارتباط مشتری در صنعت گردشگری	مدل‌سازی ساختاری	رابطه بین کیفیت مدیریت ارتباط مشتری بر وفاداری مشتری و رابطه کیفیت خدمات، رضایت مشتری و ارزش مشتری با توجه به نقش میانجی کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری مثبت و معنادار است.

۳- الگوریتم پیشنهادی

در این مقاله، با استفاده از رویکرد تحلیل استواری و تعیین شاخص‌های محیطی که تعیین‌کننده سناریوهای آینده هستند، به اولویت‌بندی استراتژی‌ها جهت وفادارسازی مشتری می‌پردازیم. مساله مورد بحث در این مطالعه یک مساله خبره‌محور است و لازم است بر اساس قضاوت‌های خبره (مالک مساله) مورد بررسی قرار گیرد. در این مطالعه، استراتژی‌های حاصل از اهداف راهبردی و ماتریس SWOT از مالک مساله (خبره) اخذ می‌شود و فرصت‌ها و تهدیدها و نیز مهم‌ترین شاخص‌های اثرگذار محیطی (مبنای تعریف سناریوهای آینده) از ادبیات موضوع جمع‌آوری و با نظر خبره نهایی می‌شود. در این بخش، مراحل گام‌به‌گام الگوریتم پیشنهادی برای اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی مناسب تشریح می‌شود. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، الگوریتم پیشنهادی در این پژوهش شامل ۸ مرحله است. در ادامه به توضیح هر گام می‌پردازیم.



شکل ۱- گام‌های الگوریتم پیشنهادی.

Figure 1- Steps of the proposed algorithm.

۳-۵- تعریف سناریوهای امکان‌پذیر آینده

در این مرحله، سناریوهایی که وقوع آن‌ها دور از تصور است از ادامه تحلیل‌ها کنار گذاشته می‌شوند. حذف چنین سناریوهایی ممکن است بر اساس قضاوت‌های مالکان مساله صورت پذیرد. با این وجود، پیروی از دو قاعده زیر می‌تواند موثر باشد:

۱. حذف حالت‌هایی از شاخص‌ها که می‌دانیم قطعاً رخ نخواهند داد.

۲. حذف سناریوهایی که در آن امکان بروز هم‌زمان دو یا چند حالت مختلف شاخص‌ها امکان‌پذیر نباشد.

برای قاعده ۱، فرض کنید، در مثال قبل، می‌دانیم که نرخ بهره، در دوره زمانی مورد بررسی، کمتر از ۱۵٪ نخواهد بود؛ بنابراین، در ماتریس F ، ستون‌هایی (سناریوهایی) که بیانگر این حالت باشند (عدد ۱ در ردیف آخر) از تحلیل کنار گذاشته می‌شوند. با حذف این سناریوها، تعداد ستون‌ها (سناریوها) برابر $18 = 3 \times 3 \times 2$ خواهد بود.

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 3 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 \end{pmatrix}.$$

در رابطه با قاعده ۲، چنانچه روابط سیاسی مخرب باشد (۲)، قابل انتظار است که نرخ ارز کاهش پیدا نکند (۳)؛ بنابراین، سناریوهایی که در آن ردیف نخست مقدار (۲) و ردیف دوم مقدار (۳) اختیار کرده باشند (۳ ستون آخر ماتریس F) از ادامه تحلیل‌ها کنار گذاشته می‌شوند. در مثال پیش، تعداد سناریوهای اصلاح‌شده برابر است با

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 3 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 & 4 \end{pmatrix}.$$

۳-۶- بررسی کارکرد استراتژی‌ها در حالت‌های مختلف شاخص‌ها

در گام شش، مالکان مساله (تصمیم‌گیرندگان) باید حالت‌هایی از شاخص‌ها را که در آن‌ها استراتژی‌های در دسترس ($A_i, i=1, 2, \dots, n$) عملکرد مناسبی دارند (فارغ از این‌که در گام پیش حذف شده باشند یا خیر) در قالب ماتریس S مشخص نمایند. فرض کنید ۳ استراتژی افزایش صادرات (A_1)، افزایش تعداد شعب در شهرستان‌ها (A_2) و تهیه تکنولوژی جدید با استفاده از وام بانکی (A_3) به‌عنوان استراتژی‌های در دسترس تعریف شده باشند. در این مرحله، تصمیم‌گیرندگان باید مشخص نمایند که هرکدام از استراتژی‌های فوق، در کدام یک از حالت‌های مختلف شاخص‌ها عملکرد مناسبی دارند. در ادامه، ماتریس S را ملاحظه بفرمایید.

$$S = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1 \\ 1,2 & 3 & 1 \\ - & 1,2 & 1 \end{pmatrix}.$$

بر اساس آنچه در مثال گام ۴ مطرح شد، در ماتریس S ، ستون اول بیانگر حالت‌هایی است که در آن‌ها، استراتژی A_1 عملکرد مناسبی دارد (روابط سیاسی خوب در ردیف ۱، افزایش و نرخ فعلی ارز در ردیف ۲). خط تیره در ردیف آخر بیانگر آن است که نرخ بهره در تعیین عملکرد این استراتژی نقش تعیین‌کننده‌ای ندارد. در ستون دوم ماتریس S ، مشخص می‌شود که در شرایط روابط سیاسی مخرب (عدد ۲ در ردیف ۱)، نرخ ارز کاهش یافته (عدد ۳ در ردیف ۲) و نرخ بهره کمتر از ۱۹٪ (اعداد ۱ و ۲ در ردیف آخر) استراتژی A_2 عملکرد مناسبی دارد. در نهایت، ستون سوم نشان می‌دهد که استراتژی A_3 در شرایط روابط سازنده، افزایش نرخ ارز و بهره کمتر از ۱۵٪ عملکرد مناسبی دارد.

۳-۷- محاسبه استواری استراتژی‌ها

در این مرحله، برای تعیین امتیاز استواری استراتژی‌ها، ابتدا لازم است هر یک از استراتژی‌ها (ستون‌های ماتریس S) را با تمام سناریوها (ستون‌های ماتریس F) تطبیق دهیم. به‌ازای هر تطابق، یک امتیاز مثبت در نظر گرفته می‌شود. با این کار، امتیاز عملکرد هر استراتژی (A_i) در هر یک از سناریوهای آینده (f_j) مشخص می‌شود. در مثال پیش، ماتریس S را در نظر بگیرید و فرض کنید تنها ۲ سناریو در دست است. ابتدا استراتژی افزایش صادرات (A_1) را با سناریوی ۱ تطبیق می‌دهیم.

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 2 \\ 2 & 2 \\ 3 & 4 \end{pmatrix}.$$

مشخص می‌شود با تطابق ردیف‌های ۱ و ۲، استراتژی نخست، ۲ امتیاز مثبت کسب می‌کند. از تطبیق این استراتژی با سناریوی ۲، در می‌یابیم که تنها در ردیف ۲ تطابق وجود دارد؛ بنابراین، استراتژی A_1 در سناریوی دوم، ۱ امتیاز مثبت دارد. به همین ترتیب، استراتژی افزایش تعداد شعب در شهرستان‌ها (A_2) در سناریوی نخست امتیازی کسب نمی‌کند و در سناریوی ۲، ۱ امتیاز مثبت (از تطابق ردیف نخست) دارد. در نهایت، استراتژی تهیه تکنولوژی جدید با استفاده از وام بانکی (A_3) در سناریوی نخست ۱ (از تطابق ردیف نخست) و در سناریوی دوم، صفر امتیاز دارد. نتیجه این تطابق‌ها در ماتریس r_{ij} نشان داده شده است.

$$r_{ij} = \begin{pmatrix} 2 & 1 \\ 0 & 1 \\ 1 & 0 \end{pmatrix}.$$

در ادامه، سطحی از امتیازها را به عنوان عملکرد مناسب استراتژی i در سناریوی j در نظر می‌گیریم. در این مثال، فرض کنید امتیاز ۲ را به عنوان سطح قابل قبول در نظر بگیریم. در این جا، چنانچه عملکرد یک استراتژی در یک سناریو برابر یا بزرگتر از ۲ باشد، عدد ۱ و در غیر این صورت، عدد ۰ (صفر) را در نظر می‌گیریم. بر این اساس، ماتریس استواری (R) برای مثال فوق به صورت زیر خواهد بود:

$$R = \begin{pmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 0 \\ 0 & 0 \end{pmatrix}.$$

ماتریس R نشان می‌دهد که استراتژی نخست در یک سناریو (از دو سناریوی موجود) عملکرد قابل قبول دارد (امتیاز استواری برابر یک است) و سایر استراتژی‌ها در هیچ‌کدام از سناریوها عملکرد مطلوبی ندارند (امتیاز استواری صفر است).

۳-۸- اولویت‌بندی استراتژی‌ها

در آخرین گام، رتبه‌بندی استراتژی‌ها، به ترتیب نزولی، بر اساس امتیاز استواری (جمع ردیفی ماتریس R) هرکدام از استراتژی‌ها مشخص می‌شود. در مثال ارائه شده، استراتژی افزایش صادرات (A_1) با تراز استواری ۱، اولویت نخست را کسب می‌کند.

۴- مطالعه موردی

در گام ۱، استراتژی‌های حاصل دل‌اهداف راهبردی را مشخص می‌کنیم. این اهداف توسط مالک مساله برای مزون پوشاک تعیین و در جدول الف-۱ نشان داده شده است.

در گام ۲، به بررسی نقاط قوت (S) و ضعف (W) و فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) پرداختیم. سپس، همان‌طور که در جدول الف-۲ مشاهده می‌شود، استراتژی‌هایی جهت بهبود روند مزون استخراج شد. همان‌طور که در گام‌های ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، برخی استراتژی‌های حاصل از اهداف راهبردی و ماتریس $SWOT$ مشترک یا بسیار به یک‌دیگر نزدیک هستند؛ از این رو، در گام ۳ و با نظر مالک مساله، استراتژی‌های نهایی که نیاز به اولویت‌بندی دارند را مشخص کردیم. در این مطالعه، ۳۱ استراتژی نهایی، مطابق جدول ۴، در نظر گرفته شده است.

جدول ۴- تعیین استراتژی‌های نهایی.
Table 4- Determining the final strategies.

ردیف	استراتژی‌های نهایی	مرجع
1	انتخاب عرضه‌کننده	اهداف راهبردی
2	انتخاب پیمان‌کار	اهداف راهبردی
3	مدیریت ارتباط با مشتری	مشترک
4	جذب مدل خاص	ماتریس SWOT
5	در نظر گرفتن تخفیف	ماتریس SWOT
6	انتخاب طراح	اهداف راهبردی
7	شخصی‌دوزی برای افراد معروف	اهداف راهبردی
8	جذب اسپانسر	ماتریس SWOT
9	تنوع در طراحی پوشاک	اهداف راهبردی

جدول ۴- ادامه.

Table 4- Continuation.

ردیف	استراتژی‌های نهایی	مرجع
10	شرکت در جشنواره‌ها	مشترک
11	استفاده از نرم‌افزار طراحی	مشترک
12	خدمات پس از فروش	اهداف راهبردی
13	دوره‌های آموزش طراحی	ماتریس SWOT
14	برگزاری کت‌واک	ماتریس SWOT
15	تبلیغات محیطی	ماتریس SWOT
16	جذب کارآموز	مشترک
17	فروش و تبلیغ در پلتفرم	اهداف راهبردی
18	اخذ دستمزد برای کارهای دست‌دوز	ماتریس SWOT
19	در نظر گرفتن هدیه هنگام تحویل محصول	اهداف راهبردی
20	ارتباط با مزون و سالن‌های معتبر	ماتریس SWOT
21	استفاده از مواد اولیه درجه یک	اهداف راهبردی
22	فروش در مراکز فروش معتبر	مشترک
23	ارزش‌آفرینی برند	اهداف راهبردی
24	جذب متخصص بازار	ماتریس SWOT
25	بسته‌بندی دست‌ساز و به‌روز	اهداف راهبردی
26	تولید سبز	ماتریس SWOT
27	امکان مرجوع کردن محصول	اهداف راهبردی
28	تغییر مکان مزون	ماتریس SWOT
29	جذب نیروی مسلط بر پلتفرم‌های مجازی	اهداف راهبردی
30	تولید مشارکتی	ماتریس SWOT
31	ارتقای کیفیت محصولات	اهداف راهبردی

در گام ۴، مهم‌ترین شاخص‌های محیطی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژی، قانونی و محیطی) که تعیین‌کننده سناریوهای آتی هستند، شناسایی شد. شاخص‌های این پژوهش توسط مالک مساله (صاحب مزون) تعیین شد: دو شاخص اقتصادی، دو شاخص سیاسی، یک شاخص اجتماعی و یک شاخص تکنولوژیکی. در ادامه، حالت‌هایی که ممکن است برای هر یک از شاخص‌ها رخ دهد، توسط خبره (مالک مساله) مشخص شد. در جدول ۵، شاخص‌های مدنظر و حالت‌های امکان‌پذیر آن مشخص شده است.

جدول ۵- تعیین شاخص‌های اثرگذار محیطی و حالت‌های امکان‌پذیر.

Table 5- Determining environmental impact indicators and possible modes.

ردیف	عامل	شاخص	حالت
1	اقتصادی	ارزش پول ملی	کاهش (۱) افزایش (۲)
2	اقتصادی	دسترسی به بازار و مواد اولیه	وجود ندارد (۱) وجود دارد (۲)
3	اجتماعی	تغییر سبک زندگی	افزایش مصرف‌گرایی (۱) کاهش مصرف‌گرایی (۲)
4	سیاسی	امنیت سرمایه‌گذاری	وجود ندارد (۱) وجود دارد (۲)
5	سیاسی	ارتباط دولت با بخش خصوصی	حمایتی (۱) غیرحمایتی (۲)
6	تکنولوژی	سرعت تغییر فناوری	کم (۱) زیاد (۲)

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، برای هرکدام از شش شاخص تعیین‌شده در این مطالعه، ۲ حالت تعریف شده است؛ بر اساس رابطه (۱) تا رابطه (۳)، تعداد سناریوهای آینده برابر است با $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 64$. نمایش سناریوها در ماتریس F به‌صورت زیر خواهد بود.

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & \dots & \dots & \dots & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & \dots & \dots & \dots & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & \dots & \dots & \dots & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & \dots & \dots & \dots & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 2 & \dots & \dots & \dots & 1 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & \dots & \dots & \dots & 2 & 1 & 2 \end{pmatrix}$$

در این ماتریس سه سناریوی اول (سناریوهای ۱، ۲ و ۳) و سه سناریوی آخر (سناریوهای ۶۲، ۶۳ و ۶۴) نشان داده شده است.

در ماتریس F (جدول ۵)، ستون اول نشان‌دهنده سناریویی است که در آن، ارزش پول ملی کاهش یافته است (۱)، دسترسی به بازار و مواد اولیه وجود ندارد (۱)، مصرف‌گرایی در زندگی مردم رو به افزایش است (۱)، امنیت سرمایه‌گذاری وجود ندارد (۱)، دولت از بخش خصوصی حمایت می‌کند (۱) و سرعت تغییر فناوری کم است (۱). در سناریوی دوم (ستون ۲)، تمامی شرایط مانند پیش است با این تفاوت که سرعت تغییر فناوری بالاست (۲). به‌همین ترتیب، ستون آخر ماتریس فوق‌بیانگر سناریویی است که در آن ارزش پول ملی افزایش یافته است (۲)، دسترسی به بازار و مواد اولیه وجود دارد (۲)، مصرف‌گرایی در زندگی مردم رو به کاهش است (۲)، امنیت سرمایه‌گذاری وجود دارد (۲)، دولت از بخش خصوصی حمایت نمی‌کند (۲) و سرعت تغییر فناوری زیاد است (۲).

در گام ۵، با شناسایی و حذف سناریوهایی که امکان وقوع آن‌ها نزدیک به صفر بود، سناریوهای نهایی مشخص شد. با توجه به دو قاعده گفته‌شده در تعریف سناریوها (گام ۵)، بر اساس قاعده ۱، مشخص شد که در دوره زمانی برنامه‌ریزی (۵ سال)، امکان افزایش ارزش پول ملی وجود ندارد؛ همچنین، میزان مصرف‌گرایی در زندگی مردم افزایش نمی‌یابد؛ بنابراین، دو حالت افزایش ارزش پول ملی (۲) و افزایش مصرف‌گرایی (۱) در این مساله حذف شد و ۱۶ سناریو به‌صورت زیر باقی ماند:

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

طبق قاعده ۲، در حالتی که ارزش پول ملی کاهش یابد، دسترسی به بازار مواد اولیه وجود نداشته باشد و سرعت تغییر فناوری بالا باشد، امنیت سرمایه‌گذاری وجود ندارد؛ در نتیجه، سناریوهای ۵، ۱۲ و ۱۳ حذف می‌شوند. در حالتی دیگر، زمانی که ارزش پول ملی کاهش پیدا کند، دسترسی به بازار وجود نداشته باشد و ارتباط دولت غیرحمایتی باشد، امنیت سرمایه‌گذاری وجود نخواهد داشت؛ بر این اساس، سناریوهای ۳ و ۱۶ حذف شدند. در انتها، پس از حذف حالت‌ها و سناریوهای گفته‌شده، ۱۱ سناریوی نهایی در ماتریس زیر نشان داده شده است:

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

در گام ۶، لازم بود که مالک مساله مشخص کند هر یک از استراتژی‌های در دسترس (جدول ۴) در کدام حالت از حالت‌های مشخص‌شده در جدول ۵ عملکرد مناسبی دارند. حالت‌هایی که در آن‌ها استراتژی‌های در دسترس عملکرد خوبی دارند در ماتریس S نشان داده شده است.

$$S = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & - & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & - & 1 & - \\ 2 & 2 & 2 & - & 1 & 2 & 1 & 1 & - & 1 & - & 1 & - & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & - & - & 2 & 2 & 2 \end{pmatrix}$$

در ماتریس S ، ردیف‌ها، به ترتیب، بیانگر شاخص‌های مساله و ستون‌ها نشان‌دهنده استراتژی‌های در دسترس هستند. بر این اساس، ستون نخست این ماتریس نشان می‌دهد که استراتژی ۱ (انتخاب عرضه‌کننده) در صورت کاهش ارزش پول ملی (۱)، عدم دسترسی به بازار مواد اولیه (۱)، کاهش مصرف‌گرایی (۲)، وجود امنیت سرمایه‌گذاری (۲)، حمایت دولت از بخش خصوصی (۱) و سرعت بالای تغییر فناوری (۲) عملکرد مناسبی دارد.

به همین ترتیب، ستون آخر این ماتریس نشان می‌دهد که استراتژی آخر (ارتقای کیفیت محصول) در صورت افزایش ارزش پول ملی (۲)، وجود دسترسی به بازار مواد اولیه (۲)، افزایش میزان مصرف‌گرایی (۱)، عدم وجود امنیت سرمایه‌گذاری (۱)، حمایت دولت از بخش خصوصی (۱) و سرعت بالای تغییر فناوری (۲) عملکرد مناسبی دارد.

در گام ۷، هریک از استراتژی‌هایی که در ستون‌های ماتریس S ظاهر شده است، با تمام سناریوهایی که در ستون‌های ماتریس F نمایش داده شده است تطبیق داده می‌شود. به‌ازای هر تطبیق، یک امتیاز مثبت در نظر گرفته می‌شود. در نتیجه امتیاز عملکرد هر استراتژی در هر یک از سناریوهای آینده مشخص می‌شود.

عملکرد استراتژی ۱، یعنی انتخاب عرضه‌کننده (S_1)، در سناریوهای نهایی به‌صورت زیر است:

$$S_1 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$$

براساس ماتریس فوق، عملکرد استراتژی ۱ در سناریوهای ۱۱ گانه (حاصل جمع ستونی ماتریس S) در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- عملکرد استراتژی ۱.

Table 6- Strategy performance 1.

سناریوها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
عملکرد استراتژی ۱	4	3	3	4	2	4	3	3	4	5	3

در جدول بالا، عملکرد استراتژی ۱، انتخاب عرضه‌کننده (S_1)، در ۱۱ سناریو، از حاصل جمع ستون‌ها به‌دست آمده است.

عملکرد استراتژی ۲، انتخاب پیمان‌کار (S_2)، در سناریوهای نهایی به‌صورت زیر است:

$$S_2 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$$

بر اساس ماتریس بالا، عملکرد استراتژی ۲ در سناریوهای ۱۱ گانه در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷- عملکرد استراتژی ۲.

Table 7- Strategy performance 2.

سناریوها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
عملکرد استراتژی ۲	4	3	3	4	2	4	3	3	4	5	3

در جدول بالا، عملکرد استراتژی ۲، انتخاب پیمان‌کار (S_2)، در ۱۱ سناریو، از حاصل جمع ستون‌ها به‌دست آمده است.

عملکرد استراتژی ۳، مدیریت ارتباط با مشتری (S_3)، در سناریوهای نهایی به‌صورت زیر است:

$$S_3 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$$

بر اساس ماتریس فوق، عملکرد استراتژی ۳ در سناریوهای ۱۱ گانه در جدول ۸ نشان داده شده است:

جدول ۸- عملکرد استراتژی ۳.

Table 8- Strategy performance 3.

سناریوها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
عملکرد استراتژی ۳	2	3	1	4	2	4	3	3	4	5	3

در جدول بالا، عملکرد استراتژی ۳، مدیریت ارتباط با مشتری (S_3)، در ۱۱ سناریو، از حاصل جمع ستون‌ها به دست آمده است. به منظور پیش‌گیری از طولانی شدن مقاله، از ارایه جزئیات عملکرد سایر استراتژی‌ها خودداری می‌کنیم. در ادامه و پس از بررسی عملکرد تمامی استراتژی‌ها در قالب سناریوهای آتی، امتیاز عملکرد استراتژی‌های ۳۱ گانه در ماتریس r_{ij} نشان داده می‌شود:

$$r_{ij} = \begin{pmatrix} 4 & 3 & 3 & 4 & 2 & 4 & 3 & 3 & 4 & 5 & 3 \\ 4 & 3 & 3 & 4 & 2 & 4 & 3 & 3 & 4 & 5 & 3 \\ 2 & 3 & 1 & 4 & 2 & 4 & 3 & 3 & 4 & 5 & 3 \\ 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 \\ 4 & 3 & 5 & 2 & 4 & 2 & 3 & 3 & 2 & 1 & 3 \\ 3 & 2 & 4 & 1 & 3 & 3 & 4 & 2 & 3 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 & 1 & 3 & 0 & 1 & 1 \\ 3 & 4 & 2 & 5 & 3 & 3 & 2 & 4 & 3 & 4 & 4 \\ 2 & 3 & 1 & 4 & 2 & 3 & 2 & 3 & 3 & 4 & 3 \\ 3 & 4 & 2 & 3 & 3 & 1 & 2 & 2 & 3 & 2 & 4 \\ 4 & 3 & 3 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 3 \\ 3 & 2 & 4 & 3 & 3 & 3 & 2 & 4 & 1 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 3 & 3 & 3 & 4 & 3 & 4 & 2 & 3 & 2 \\ 3 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 & 3 & 2 & 2 \\ 2 & 3 & 3 & 4 & 4 & 4 & 3 & 5 & 2 & 3 & 3 \\ 3 & 4 & 2 & 3 & 3 & 1 & 2 & 2 & 3 & 2 & 4 \\ 4 & 3 & 3 & 2 & 2 & 2 & 3 & 1 & 4 & 3 & 3 \\ 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 3 & 1 \\ 2 & 1 & 3 & 0 & 2 & 2 & 3 & 1 & 2 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 2 & 3 & 3 & 3 & 2 & 4 & 1 & 2 & 2 \\ 4 & 3 & 3 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 & 3 \\ 2 & 3 & 1 & 2 & 2 & 2 & 3 & 1 & 4 & 3 & 3 \\ 1 & 2 & 2 & 3 & 3 & 5 & 4 & 4 & 3 & 4 & 2 \\ 1 & 2 & 2 & 3 & 3 & 5 & 4 & 4 & 3 & 4 & 2 \\ 2 & 1 & 3 & 0 & 2 & 2 & 3 & 1 & 2 & 1 & 1 \\ 3 & 2 & 2 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 1 & 2 \\ 2 & 1 & 3 & 2 & 2 & 3 & 2 & 3 & 1 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 \\ 4 & 3 & 3 & 2 & 2 & 2 & 3 & 1 & 4 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 2 & 4 & 3 & 5 & 4 & 4 & 4 & 5 & 3 \\ 2 & 3 & 1 & 2 & 2 & 2 & 3 & 1 & 4 & 3 & 3 \end{pmatrix}$$

در ادامه این گام، سطحی از امتیازها را به عنوان عملکرد مناسب استراتژی i در سناریوی j در نظر می‌گیریم. در این مطالعه و بر اساس نظر مالک مساله، شرایط زیر در نظر گرفته شد:

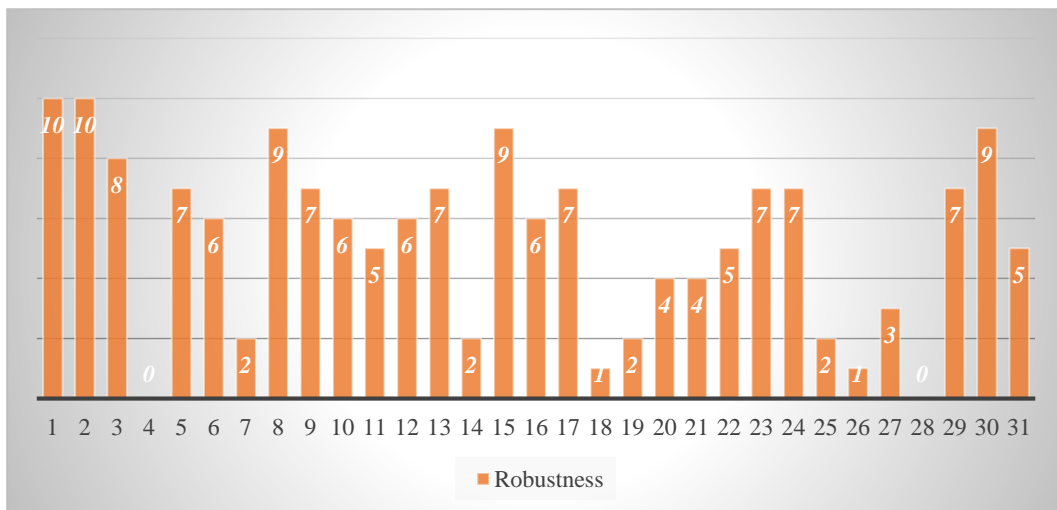
$$\text{if } r_{ij} \geq 3 \Rightarrow R_{ij} = 1. \quad (1)$$

$$\text{if } r_{ij} < 3 \Rightarrow R_{ij} = 0. \quad (2)$$

مطابق رابطه‌های (۱) و (۲)، چنانچه عملکرد یک استراتژی در یک سناریو برابر یا بزرگ‌تر از ۳ باشد، عدد ۱ و در غیر این صورت، عدد ۰ در نظر گرفته می‌شود. با در نظر گرفتن ماتریس r_{ij} و رابطه‌های (۱) و (۲)، ماتریس استواری (R) به صورت زیر در دست است:

$$R_{ij} = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

در ماتریس R ، ردیف‌ها نشان‌دهنده استراتژی‌ها (۳۱ استراتژی) و ستون‌ها نشان‌دهنده سناریوها (۱۱ سناریو) هستند. برای مثال، ردیف نخست این ماتریس نشان می‌دهد که استراتژی ۱ (انتخاب عرضه‌کننده)، در سناریوهای ۱ تا ۴ و ۶ تا ۱۱ عملکرد مناسبی دارد، در حالی که در سناریوی ۵ عملکرد مناسبی ندارد. به همین ترتیب، ردیف آخر ماتریس فوق نشان می‌دهد که استراتژی آخر (ارتقای کیفیت محصول)، به ترتیب، در سناریوهای ۲، ۷، ۹، ۱۰ و ۱۱ عملکرد مناسب و در سایر سناریوها (۱، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۸) عملکرد نامناسبی دارد. درگام آخر، با جمع هر یک از ردیف‌ها در ماتریس R ، امتیاز استواری هر استراتژی مشخص می‌شود. رتبه‌بندی استراتژی‌ها در شکل ۲ نشان داده شده است. همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، استراتژی‌های (S_7) و (S_2) به‌عنوان مطلوب‌ترین استراتژی‌ها در اولویت نخست قرار دارند. پس از آن‌ها می‌توان استراتژی‌های (S_8) ، (S_{15}) و (S_{30}) و نیز (S_3) را در رده بعدی معرفی نمود. پس از آن‌ها، استراتژی‌های (S_5) ، (S_9) ، (S_{13}) ، (S_{17}) ، (S_{23}) ، (S_{24}) و (S_{29}) استراتژی‌ها مناسبی هستند. بر اساس تحلیل‌های فوق، استراتژی‌های (S_6) ، (S_{10}) ، (S_{12}) و (S_{16}) عملکردی نزدیک به حد متوسط (و کمی بالاتر) دارند و در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. سایر استراتژی‌ها در بیش از نیمی از سناریوهای آینده عملکرد مناسبی ندارند و بنابراین استراتژی استوار نخواهند بود. اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها در جدول ۹ نیز نشان داده شده است.



شکل ۲- اولویت‌بندی استراتژی‌ها.
Figure 2- Prioritization of strategies.

جدول ۹- اولویت‌بندی استراتژی‌ها.

Table 9- Prioritization of strategies.

رتبه نهایی	امتیاز استواری	استراتژی
1	10	انتخاب عرضه‌کننده (S ₁)
1	10	انتخاب پیمان‌کار (S ₂)
3	8	مدیریت ارتباط با مشتری (S ₃)
-	0	جذب مدل‌های خاص (S ₄)
4	7	در نظر گرفتن تخفیفات (S ₅)
5	6	انتخاب طراح (S ₆)
9	2	شخصی دوزی برای افراد معروف (S ₇)
2	9	جذب اسپانسر (S ₈)
4	7	تنوع در طراحی پوشاک (S ₉)
5	6	شرکت در جشنواره‌ها (S ₁₀)
6	5	استفاده از نرم‌افزارهای طراحی (S ₁₁)
5	6	خدمات پس از فروش (S ₁₂)
4	7	دوره‌های آموزش طراحی (S ₁₃)
9	2	برگزاری کت‌واک (S ₁₄)
2	9	تبلیغات محیطی (S ₁₅)
5	6	استخدام کارآموز (S ₁₆)
4	7	فروش و تبلیغ در پلتفرم (S ₁₇)
10	1	اخذ دستمزد برای کارهای دست‌دوز (S ₁₈)
9	2	در نظر گرفتن گیفت هنگام تحویل محصول (S ₁₉)
7	4	ارتباط با مزون‌ها و سالن‌های معتبر (S ₂₀)
7	4	استفاده از مواد اولیه درجه یک (S ₂₁)
6	5	فروش در پاساژهای معروف (S ₂₂)
4	7	ارزش آفرینی برند (S ₂₃)
4	7	جذب متخصص بازار (S ₂₄)
9	2	بسته‌بندی دست‌ساز و به‌روز (S ₂₅)
10	1	تولید سبز (S ₂₆)
8	3	امکان مرجوع کردن محصول (S ₂₇)
-	0	تغییر مکان مزون (S ₂₈)
4	7	جذب نیروی مسلط بر پلتفرم‌های مجازی (S ₂₉)
2	9	تولید مشارکتی (S ₃₀)
6	5	ارتقای کیفیت محصول (S ₃₁)

۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش، برای نخستین بار، به معرفی رویکرد استواری و ادغام آن با مفاهیم مدیریت استراتژیک کلاسیک (اهداف راهبردی و ماتریس SWOT) پرداخته شد. انتخاب استراتژی جهت وفادارسازی مشتریان در حوزه پوشاک (مزون پوشاک) مورد توجه قرار گرفت به‌گونه‌ای که بتواند در شرایط ناپایدار آینده عملکرد خوبی داشته باشد. با نظر خبره/مالک مساله، ۳۱ استراتژی از میان استراتژی‌های در دسترس انتخاب و با در نظر گرفتن سناریوهای ۱۱ گانه توانستیم امتیاز استواری استراتژی‌ها را به‌دست آوریم و آن‌ها را اولویت‌بندی کنیم. در این تحلیل، استراتژی ۱ (انتخاب عرضه‌کننده) و استراتژی ۲ (انتخاب پیمان‌کار) فقط در یک سناریو عملکرد نامناسب داشتند و توانستند در ۱۰ سناریو؛ یعنی ۴ تا ۶ و ۱۱ تا خوب عمل کنند و در جایگاه نخست اولویت‌بندی قرار گیرند؛ در نتیجه ریسک کم‌تری نسبت به دیگر استراتژی‌ها دارند. استراتژی ۸ (جذب اسپانسر)، استراتژی ۱۵ (تبلیغات محیطی) و استراتژی ۳۰ (تولید مشارکتی) در ۹ سناریو عملکرد مناسبی داشتند و تنها در ۲ سناریو به‌خوبی عمل نکردند. استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری (S₃) نیز توانست در ۸ سناریو به‌خوبی عمل کند. در ادامه استراتژی‌های در نظر گرفتن تخفیفات (S₅)، تنوع در طراحی پوشاک (S₉)، دوره‌های آموزش طراحی (S₁₃)، فروش و تبلیغ در پلتفرم (S₁₇)، ارزش آفرینی برند (S₂₃)، جذب متخصص بازار (S₂₄) و

جذب نیروی مسلط بر پلتفرم‌های مجازی (S_{29}) در ۷ سناریو و انتخاب طراح (S_6)، شرکت در جشنواره‌ها (S_{10})، خدمات پس از فروش (S_{12}) و استخدام کارآموز (S_{16}) در ۶ سناریو عملکردی نزدیک به حد متوسط (و کمی بالاتر) دارند. در ادامه، استراتژی‌های استفاده از نرم‌افزارهای طراحی (S_{11})، فروش در پاساژهای معروف (S_{22}) و ارتقای کیفیت محصول (S_{31}) در ۵ سناریو، ارتباط با مزون‌ها و سالن‌های معتبر (S_{20}) و استفاده از مواد اولیه درجه یک (S_{21}) تنها در ۴ سناریو عملکرد مناسب داشته‌اند؛ و در آخر، عملکرد سایر استراتژی‌ها، ضعیف و نزدیک به صفر بوده است. نتیجه قابل توجه پژوهش حاضر این است که با توجه به اولویت‌بندی استراتژی‌ها، در یافتیم استراتژی‌هایی که به صورت مشارکتی و گروهی انجام می‌شوند یا می‌توانند سود حاصل از ارایه خدمات را به صورت مشارکتی کسب کنند و در مقابل، ریسک حاصل از شرایط نامساعد را کاهش دهند، نسبت به سرمایه‌گذاری بر استراتژی‌های تک‌نفره عملکرد مناسب‌تری دارند. استراتژی‌هایی که به جذب مشتری کمک می‌کنند مثل تبلیغات، مدیریت ارتباط با مشتری، تنوع در طراحی پوشاک و ... می‌توانند نسبت به ایجاد وفاداری در آینده عملکرد خوبی داشته باشند. برخی از استراتژی‌هایی که در مساله بیان شد، شاید در روند جذب مشتری درست عمل کنند، اما به مراتب و با در نظر گرفتن شرایط آینده، امکان بهره‌مندی از آن‌ها بسیار پایین است. همان‌طور که در این مساله مشاهده می‌شود، استراتژی ۲۶ (تولید سبز)، ممکن است استراتژی مناسبی باشد و نظر افرادی که حفظ محیط‌زیست را اولویت کار خود قرار می‌دهند جلب کند؛ اما این استراتژی در شرایط آینده و با توجه به سناریوهایی که گفته شد، نمی‌تواند در بلندمدت خوب عمل کند. ذکر این موارد می‌تواند به ما یادآوری کند استراتژی‌ای که در ابتدای کار خود انتخاب می‌کنیم شاید به ظاهر درست و قابل اجرا باشد اما با استفاده از این رویکرد و توجه به شاخص‌های محیطی که در شرایط آینده دخالت دارند، متوجه این امر می‌شویم که در بلندمدت نتایج مناسبی به همراه ندارند. با توجه به نکات مثبت رویکرد پیشنهادی (تحلیل استواری) که در این پژوهش مطرح شد، مالک مساله می‌تواند با صرف نظر از ابزار کلاسیک حوزه انتخاب استراتژی، نتایج به دست آمده پژوهش را مد نظر قرار دهد. همان‌طور که گفته شد، در محیط پویا و در حال تغییر ایران، حوزه‌های دیگر کسب‌وکار نیز با مساله انتخاب استراتژی در شرایط عدم قطعیت مواجه می‌شوند؛ بنابراین، می‌تواند از این رویکرد جهت رونق و عملکرد بهتر کسب‌وکار خود استفاده کنند تا در آینده کسب‌وکارشان با مسایل کمتری مواجه شود. در ادامه با توجه به برخی ایرادات رویکرد مطرح‌شده و محدودیت‌هایی که در پژوهش وجود دارد، پیشنهاد می‌شود انتخاب استراتژی به صورت کمی مورد بحث قرار گیرد و بار مالی لحاظ شود زیرا شاخص تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است. همچنین برخی از سناریوها احتمال وقوع بیشتری نسبت به سناریوهای دیگر دارند و لازم است وزن یکسان در نظر گرفته نشود. به علاوه، در پژوهش حاضر، قضاوت‌های خبره به صورت اعداد قطعی گرفته شده است؛ در حالی که مناسب‌تر است این داده‌ها به صورت فازی مورد بررسی قرار گیرد. در نتیجه، تبدیل قضاوت‌های مالکان مساله به داده‌های فازی می‌تواند نتایج را قابل اعتمادتر سازد.

منابع

- [1] Proctor, T. (2021). *Marketing strategy*. Cengage learning.
- [2] Skålén, P., Cova, B., Gummerus, J., & Sihvonen, A. (2022). Marketing-as-practice: a framework and research agenda for value-creating marketing activity. *Marketing theory*, 23(2), 185–206. <https://doi.org/10.1177/14705931221123949>
- [3] López-Pinto Ruíz, B. (2021). *La esencia del marketing*. Edicions UPC.
- [4] Ismunandar, I., Andriani, N. Y., Hanis, R., Hamzah, R., & Yusuf, M. (2023). Grand preanger bandung effective marketing communication strategy in the staycation program. *Jurnal ekonomi*, 12(1), 48–53. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1063>
- [5] Lim, W. M., Kumar, S., Pandey, N., Rasul, T., & Gaur, V. (2022). From direct marketing to interactive marketing: a retrospective review of the journal of research in interactive marketing. *Journal of research in interactive marketing*, 17(2), 232-256. <https://doi.org/10.1108/JRIM-11-2021-0276>
- [6] Shaikh, E., Watto, W. A., Brahmi, M., Tunio, M. N., & Lighari, S. N. (2023). Customer satisfaction and customer loyalty: an empirical case study on the impact of benefits generated through smartphone applications. *International journal of public sector performance management*, 12(1–2), 119–139. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSPM.2023.132246>
- [7] Gunawan, I. (2022). Customer loyalty: the effect customer satisfaction, experiential marketing and product quality. *Jurnal manajemen organisasi dan industri*, 1(1), 35–42. <http://jurnalpustek.org/index.php/kjmb/article/view/6>
- [8] Nurcahyo, B. (2016). The role of customer satisfaction in a relation of experiential marketing and customer loyalty. *Advances in social sciences research journal*, 3(1), 78-89. DOI:10.14738/assrj.31.1774
- [9] Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of relationship marketing*, 21(1), 1–26.

- [10] Cui, L., He, S., Deng, H., & Wang, X. (2023). Sustaining customer loyalty of fresh food e-tailers: an empirical study in china. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 35(3), 669–686. DOI:10.1108/APJML-01-2022-0013
- [11] Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *The tqm journal*, 35(2), 519–539. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0158>
- [12] Manyanga, W., Makanyeza, C., & Muranda, Z. (2022). The effect of customer experience, customer satisfaction and word of mouth intention on customer loyalty: the moderating role of consumer demographics. *Cogent business and management*, 9(1), 2082015.
- [13] Matsuoka, K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of business research*, 148, 131–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.052>
- [14] Nouinou, H., Asadollahi-Yazdi, E., Baret, I., Nguyen, N. Q., Terzi, M., Ouazene, Y., ... & Kelly, R. (2023). Decision-making in the context of industry 4.0: evidence from the textile and clothing industry. *Journal of cleaner production*, 391, 136184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136184>
- [15] Sorourkhan, A., & Edalatpanah, S. A. (2021). Considering the criteria interdependency in the matrix approach to robustness analysis with applying fuzzy ANP. *Fuzzy optimization and modelling*, 3(2), 22–33. http://fomj.qaemiau.ac.ir/article_683403.html
- [16] Zhang, P., Chen, S., Zhao, B., & Nie, Z. (2022). Research on decision making of design for coupling system based on complexity composite. *Processes*, 10(3), 1–29. DOI:10.3390/pr10030542
- [17] Sorourkhan, A., & Edalatpanah, S. A. (2022). Using a combination of matrix approach to robustness analysis (MARA) and fuzzy DEMATEL-based ANP (FDANP) to choose the best decision. *International journal of mathematical, engineering and management sciences*, 7(1), 68–80. DOI:10.33889/IJMEMS.2022.7.1.005
- [18] Sorourkhan, A., Azar, A., Babaie Kafak, S., & Shafiei Nikabadi, M. (2018). Using weighted-robustness analysis in strategy selection (case study: saipa automotive research and innovation center). *Industrial management*, 9(4), 665–690. DOI:10.22059/imj.2018.247856.1007361
- [19] Rezaian, A. (2014). *Principles of organization and management*. Samt. **(In Persian)**. <https://www.gisoom.com/book/1635832>
- [20] Alwani, S. M. (2022). *public Management*. Nashr Ney. **(In Persian)**. <https://www.gisoom.com/book/1166223>
- [21] Sorourkhan, A., Azar, A., Babaie-Kafaki, S., Shafiei Nik Abadi, M., & Author, C. (2017). Using weighted-robustness analysis in strategy selection (case study: saipa automotive research and innovation center). *Industrial management journal*, 9(4), 665–690.
- [22] Yu, X., Liu, T., He, L., & Li, Y. (2023). Micro-foundations of strategic decision-making in family business organizations: a cognitive neuroscience perspective. *Long range planning*, 56(5), 102198. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630122000176>
- [23] Edalatpanah, S. A. (2022). Using hesitant fuzzy sets to solve the problem of choosing a strategy in uncertain conditions. *Journal of decisions and operations research*, 7(2), 373–382. https://www.journal-dmor.ir/article_153341.html?lang=en
- [24] Amiri, S., & Setayeshi, S. (2022). Fuzzy analytic hierarchy process of neuromarketing evaluation criteria for sustainable products. *Journal of decisions and operations research*, 7(3), 404–424. **(In Persian)**. <https://doi.org/10.22105/dmor.2021.298583.1463>
- [25] Delbari, S. A., Davoodi, S. A., & Firozeh, N. (2022). Identifying and prioritizing international markets entry strategies in plastics industry using analytic hierarchy process. *Journal of decisions and operations research*, 7(4), 550–568.
- [26] Alikhan Gorgani, E., Aghajani, H., Gorjiposhti, M., & Agha Ahmadi, G. A. (2022). Explaining the interactive relationships of the dimensions of cultural intelligence of managers in the municipalities of northern provinces using fuzzy delphi and DEMATEL techniques. *Journal of decisions and operations research*, 7(1–14), 1–15.
- [27] Abbasi, Z., Fatahi, S., & Ershadi, M. (2022). Prioritizing service quality dimensions based on cloud computing with multi-criteria decision making method. *Information and communication technology association of iran*, 14(53–54), 224–236.
- [28] Azizi Nafteh, M., & Shahrokhi, M. (2022). Presenting COPRAS multi-criteria group decision making method using interval and punctual type 2 fuzzy sets. *Journal of decisions and operations research*, 7(2), 355–372.
- [29] Keikha, A. (2022). New extension of TOPSIS Method for solving inaccurate MADM problems modeled with hesitant fuzzy numbers. *Journal of decisions and operations research*, 7(1), 1–16.
- [30] Keikha, A., & Mishmast Nehi, H. (2021). Introducing a new model for evaluating and ranking employees, organizations and solving MADM problems in a hesitant fuzzy environment. *Journal of decisions and operations research*, 6(2), 256–270.
- [31] Eshragh, S., Delafrooz, N., Shahroodi, K., & Rahmati, Y. (2022). Analysis of factors affecting brand performance in petrochemical industry using dimethyl method. *Journal of decisions and operations research*, 6(4), 592–604.
- [32] Jahangiri, A. (2022). Selecting the best wastewater treatment process in city of farmahin using multiple attribute decision making. *Journal of decisions and operations research*, 6, 1–11. DOI:10.22105/dmor.2021.272429.1508
- [33] Parto Afkanan, M., Gelard, P., & Naami, A. (2020). Design a pattern for restarting small and medium-sized failed entrepreneur's businesses using interpretive structural modeling and multi-criteria decision making methods. *Journal of decisions & operations research*, 5(4), 486–491. DOI:10.22105/dmor.2020.252731.1236
- [34] Shoaie Naeini, Z., Mohammadi, P., & Husseinzadeh Kashan, A. (2020). Partner selection in strategic alliances using a combination of multiple attribute decision making methods (case study: an oil consortium). *Journal of decisions & operations research*, 5(3), 330–361.

- [35] Dehdashti Shahrikh, Z., Nasehifar, V., Mohammadian, M., & Kiaei, M. (2023). Customer experience modeling with theme analysis; in line with customer management in the automotive industry. *Consumer behavior studies journal*, 9(4), 23–43.
- [36] Khatami Firoz Abadi, S., Zadeh, M. J., Mazyaki, A., & Fazeli, S. S. (2023). Identifying factors and forecasting customer loyalty- using confirmatory factor analysis and artificial neural network modeling. *Journal of decisions and operations research*, 8(1), 1–16.
- [37] Abdi, J., SawadKohi, M., & Arabi, N. (2021). Investigating the effect of perceived quality, brand attachment and customer trust on customer loyalty. *New research approaches quarterly management and accounting*, 5(70), 23–34.
- [38] Akbari, M., Mehrali, M., Sidamiri, N., Danesh, M., & RamzanpourNargesi, Q. (2019). The effect of corporate social responsibility on customer loyalty and brand position with the role of mediator of customer value. *Tourism and development scientific research quarterly*, 8(4), 1–22.
- [39] Arab, M., Shirkhodai, M., & Ali Goli Firouzjaei, F. (2019). Factors affecting customer loyalty: the mediating role of relationship management quality with the customer. *Uarterly journal of tourism management studies*, 14(45), 167–192.
- [40] Safai, E., Ghayor Baghbani, S. M., Rojui, M., & Pishfang, T. (2023). Factors affecting customer loyalty: investigating the mediating role of customer relationship management quality and brand image moderator. *Journal of interdisciplinary studies in marketing management*, 1(3), 16–27.
https://jism.aliabad.iau.ir/article_700501_a9125121d7c1c2da404bf2260cb5f0d0.pdf
- [41] Asgari, M. H., & Fazli Visri, M. (2023). The effect of sensory on customer loyalty in the Iranian clothing brand industry: with an emphasis on sensory market mix. *Journal of interdisciplinary studies in marketing management*, 1(3), 43–59.
https://jism.aliabad.iau.ir/article_700503_8d8d0ff148abf148bdd9ca51ccd8a97d.pdf
- [42] Shahbazi Shiran, H., & Roya, A. (2020). The effect of destination image and satisfaction on the loyalty of heritage tourists: presenting a conceptual model (case study: sheikh safiuddin ardebili world collection). *Tourism social studies*, 8(16), 243–266. <https://www.sid.ir/paper/366904/fa>
- [43] Aljaghoub, H., Alasad, S., Alashkar, A., Almallahi, M., Hasan, R., Obaideen, K., & Alami, A. H. (2023). Comparative analysis of various oxygen production techniques using multi-criteria decision-making methods. *International journal of thermofluids*, 17. DOI:10.1016/j.ijft.2022.100261
- [44] Awodi, N. J., Liu, Y., Ayo-imoru, R. M., & Ayodeji, A. (2023). Fuzzy TOPSIS-based risk assessment model for effective nuclear decommissioning risk management. *Progress in nuclear energy*, 155. 104524.
<https://doi.org/10.1016/j.pnucene.2022.104524>
- [45] Zhu, Y., Chen, C., Zhang, G., Lin, Z., Meshram, S. G., & Alvandi, E. (2023). Investigation of west lake ecotourism capabilities using SWOT and TOPSIS decision-making methods. *Sustainability (switzerland)*, 15(3), 1-21. DOI:10.3390/su15032464
- [46] Zhu, M., Zhou, W., Hu, M., Du, J., & Yuan, T. (2023). Evaluating the renewal degree for expressway regeneration projects based on a model integrating the fuzzy delphi method, the fuzzy AHP method, and the TOPSIS method. *Sustainability (switzerland)*, 15(4), 1-27. DOI:10.3390/su15043769
- [47] Corrente, S., & Tasiou, M. (2023). A robust TOPSIS method for decision making problems with hierarchical and non-monotonic criteria. *Expert systems with applications*, 214. 119045. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119045>
- [48] Shi, J., & Sun, J. (2023). Prefabrication implementation potential evaluation in rural housing based on entropy weighted topsis model: a case study of counties in chongqing, china. *Sustainability*, 15(6). 1-18. <https://doi.org/10.3390/su15064906>
- [49] Senan, C. P. C., Ajin, R. S., Danumah, J. H., Costache, R., Arabameri, A., Rajaneesh, A., ... & Kuriakose, S. L. (2023). Flood vulnerability of a few areas in the foothills of the Western Ghats: a comparison of AHP and F-AHP models. *Stochastic environmental research and risk assessment volume*, 37, 527–556. <https://doi.org/10.1007/s00477-022-02267-2>
- [50] Cacal, J. C., Taboada, E. B., & Mehboob, M. S. (2023). Strategic implementation of integrated water resource management in selected areas of palawan: SWOT-AHP method. *Sustainability*, 15(4). 1-19. <https://doi.org/10.3390/su15042922>
- [51] Shi, J., & Lai, W. (2023). Fuzzy AHP approach to evaluate incentive factors of high-tech talent agglomeration. *Expert systems with applications*, 212. 118652. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118652>
- [52] Tsoumpris, C., & Theotokatos, G. (2023). A decision-making approach for the health-aware energy management of ship hybrid power plants. *Reliability engineering and system safety*, 235. 109263. DOI:10.1016/j.res.2023.109263
- [53] Dwivedi, A., Kumar, A., & Goel, V. (2023). A consolidated decision-making framework for nano-additives selection in battery thermal management applications. *Journal of energy storage*, 59, 106565. <https://doi.org/10.1016/j.est.2022.106565>
- [54] Ahmad, I., Hasan, H., Jilani, M. M., & Ahmed, S. I. (2023). Mapping potential groundwater accumulation zones for Karachi city using GIS and AHP techniques. *Environmental monitoring and assessment*, 195(381), 300-381.
<https://doi.org/10.1007/s10661-023-10971-x>
- [55] Sood, K., Pathak, P., Jain, J., & Gupta, S. (2023). How does an investor prioritize ESG factors in India? an assessment based on fuzzy AHP. *Managerial finance*, 49(1), 66–87. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2022-0162>
- [56] Tang, F., Dai, Y., Ma, Z. J., & Choi, T. M. (2023). Trade-in operations under retail competition: effects of brand loyalty. *European journal of operational research*, 310(1). 397-414. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.03.020>
- [57] Utz, M., Johanning, S., Roth, T., Bruckner, T., & Strüker, J. (2023). From ambivalence to trust: using blockchain in customer loyalty programs. *International journal of information management*, 68. 102496.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102496>
- [58] Haseli, G., Ranjbarzadeh, R., Hajiaghahi-Keshteli, M., Jafarzadeh Ghouschi, S., Hasani, A., Deveci, M., & Ding, W. (2023). HECON: weight assessment of the product loyalty criteria considering the customer decision's halo effect using the convolutional neural networks. *Information sciences*, 623, 184–205. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2022.12.027>

- [59] Al Karim, R., Alam, M. M., & Maha Khamis, A. B. (2023). The nexus between CRM and competitive advantage: the mediating role of customer loyalty. *Nankai business review international*, 15(2), 248-268. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0040>
- [60] Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti international journal of management science*, 3(4), 762-772. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1324>
- [61] Lina, R. (2022). Improving product quality and satisfaction as fundamental strategies in strengthening customer loyalty. *Jurnal mahasiswa ekonomi & bisnis*, 2(1), 19-26. <https://doi.org/10.37481/jmneb.v2i1.245>
- [62] Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sánchez, R., & Carvajal-Trujillo, E. (2022). The customer retail app experience: implications for customer loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, 65, 102842. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102842>
- [63] Alzoubi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Akour, I., & Ramsha, A. (2022). Does BLE technology contribute towards improving marketing strategies, customers' satisfaction and loyalty? the role of open innovation. *International journal of data and network science*, 6(2), 449-460. DOI:10.52677/ijdns.2021.12.009
- [64] Asgharpour, M. J. (2023). *Multi-criteria decision making*. Tehran university publishing institute.
- [65] Amirshenava, S., & Osanloo, M. (2022). Strategic planning of post-mining land uses: a semi-quantitative approach based on the SWOT analysis and IE matrix. *Resources policy*, 76, 102585. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102585>
- [66] Abdullah, M. F., Zainol, Z., Thian, S. Y., Ab Ghani, N. H., Mat Jusoh, A., Mat Amin, M. Z., & Mohamad, N. A. (2022). Big data in criteria selection and identification in managing flood disaster events based on macro domain PESTEL analysis: case study of Malaysia adaptation index. *Big data and cognitive computing*, 6(1), 1-25.

ضمیمه

جدول الف-۱- اهداف راهبردی و استراتژی‌های حاصل از آن.
Table A1- Strategic goals and resulting strategies.

ردیف	اهداف راهبردی	استراتژی
1	ایجاد کارآفرینی برای افراد علاقه‌مند به کار مد	۱-۱- انتخاب عرضه‌کننده ۱-۲- انتخاب پیمان‌کار ۱-۳- انتخاب طراح ۱-۴- بسته‌بندی‌های دست‌ساز و به‌روز ۱-۵- ادمین صفحه
2	وفادارسازی مشتریان	۲-۱- پاسخگویی به‌موقع در شبانه روز ۲-۲- امکان مرجوع کردن محصول ۲-۳- یادآوری روزهای خاص مشتریان و هدیه دادن برای حس تعلق ۲-۴- بهره‌مندی از نظرات مشتریان در فرآیند طراحی محصول ۲-۵- در نظر گرفتن تخفیفات ویژه در پایان هر سال ۲-۶- وجود تبلیغات ماندگار در ذهن مشتری ۲-۷- تنوع در طراحی پوشاک ۲-۸- داشتن یک طرح جذاب و مخصوص برند در طراحی پارچه پوشاک ۲-۹- ارتباط کارکنان با مشتریان ۲-۱۰- استفاده از مواد اولیه درجه یک ۲-۱۱- فضای مناسب برای مشتریان ۲-۱۲- ارزش‌آفرینی برند ۲-۱۳- استفاده از نظرات و پیشنهادهای در روند بهبود محصول ۲-۱۴- سهولت راه ارتباط با مشتری ۲-۱۵- در نظر گرفتن کیفیت هنگام تحویل محصول ۲-۱۶- در نظر گرفتن جشنواره و هدایای فصلی
3	ایجاد شعب فروش در مراکز استان‌های شمالی کشور	۳-۱- قرارداد با افرادی که تازه شروع به کسب‌وکار کردند ۳-۲- فروش در مراکز فروش معتبر
4	جذب ۵۰٪ مشتریان از طریق پلتفرم	۴-۱- ایجاد سیاست‌های آسان و در دسترس ۴-۲- فروش در پلتفرم‌ها در سرتاسر کشور ۴-۳- تبلیغ از طریق پلتفرم ۴-۴- جذب نیروی مسلط بر پلتفرم‌های مجازی

جدول الف-۱- ادامه.

Table A1- Continuation.

ردیف	اهداف راهبردی	استراتژی
5	آموزش و به‌روز کردن نیروی جدید توسط افراد خبره	۵-۱- استفاده از طراحی‌های به‌روز دنیا ۵-۲- استفاده از نرم‌افزارهای دیجیتال در طراحی
6	پرفروش‌ترین مزون پوشاک زنانه در شهرستان رامسر	۶-۱- خدمات پس از فروش ۶-۲- ارتقای کیفیت محصولات ۶-۳- محیط آرام و مفرح
7	تولید مواد اولیه مورد نیاز	۷-۱- ایجاد قرارداد با تامین‌کننده ۷-۲- ایجاد مشارکت سود با تامین‌کننده
8	طراحی‌های متنوع و به‌روز	۸-۱- به‌کارگیری نیروی ماهر در طراحی ۸-۲- بررسی طراحی‌های روز دنیا
9	بازگشت سرمایه اولیه	۹-۱- شخصی‌دوژی برای افراد معروف ۹-۲- استخدام کارآموز
10	توسعه تصویر ذهنی برند	۱۰-۱- قرارداد با آسایشگاه سالمندان، افراد سندرم دان و غیره ۱۰-۲- ایجاد طنین، رنگ و لوگوی خاص

جدول الف-۲- استراتژی‌های حاصل از ماتریس SWOT.

Table A2- Strategies resulting from the SWOT matrix.

ماتریس SWOT	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
	۱- تخصیص بالای نیروی کار ۲- مواد اولیه درجه یک ۳- کار گروهی ۴- خدمات حین و پس از فروش ۵- کیفیت بالا ۶- نوآوری و ایده نو ۷- بسته‌بندی جذاب ۸- شناخت نیروی کار (EQ, IQ) ۹- ایجاد تصویر ذهنی برند	۱- ناشناخته بودن برند ۲- مدیریت ارتباط با مشتری ضعیف ۳- تجربه کم ۴- سواد نرم‌افزاری ۵- مساله مالی ۶- مکان نامناسب داخلی
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های (SO)	استراتژی‌های (WO)
۱- نبود رقیب قدرتمند ۲- افزایش روبه‌رشد تقاضا ۳- توانایی تامین مواد اولیه ۴- موقعیت جغرافیایی مناسب ۵- حمایت دولت از کسب‌وکار نوپا ۶- ممنوعیت واردات پوشاک خارجی	۱= S ₁ O ₂ آموزش به افراد علاقه‌مند ۲- جذب کارآموز ۱= S ₆ O ₁ دوره‌های آموزش طراحی ۲- راه‌یافتن به حوزه‌های دیگر طراحی و دوخت ۱= S ₂ O ₂ تبلیغات ۲- ضمانت کار ۱= S ₅ O ₁ افزایش سود و اخذ دستمزد دوخت ۲- تبلیغات محیطی	۱= W ₁ O ₁ تبلیغات مناسب ۲- فروش در پاساژهای معتبر ۳- جذب مدل ۴- جذب متخصص بازار ۱= W ₂ O ₁ آموزش ۲- ارتباط با مزون و سالن‌های معتبر ۱= W ₄ O ₂ آموزش طراحی دیجیتال ۱= W ₆ O ₄ اجاره مکان بزرگ‌تر و مجهزتر ۱= W ₁ O ₄ نزدیکی به طبیعت جهت عکاسی ۲- ایجاد بیلبورد در سطح شهر
تهدیدها (T)	استراتژی‌های (ST)	استراتژی‌های (WT)
۱- مساله اخذ مجوز قانونی ۲- عدم ثبات اقتصادی ۳- شاخص محیط کسب‌وکار ۴- عمومی شدن تفکر انتقادی ۵- امنیت سرمایه‌گذاری ۶- توزیع درآمد بین طبقات اجتماعی ۷- وضعیت اینترنت ۸- قوانین مالیاتی	۱= S ₁ T ₂ مدیریت شورایی ۲- کمک هزینه ۱= S ₉ T ₁ برگذاری کت‌واک ۲- شرکت در جشنواره‌ها ۱= S ₄ T ₆ تخفیفات ویژه در پایان هر فصل ۲- در نظر گرفتن هدایای فصلی ۱= S ₈ T ₂ دادن حس تعلق به سازمان ۲- شناخت علایق و احساسات نیرو ۳- یادآوری روزهای خاص	۲= W ₅ T ₂ پس‌انداز ۲- جذب اسپانسر ۳- تولید مشارکتی ۴- وام قرض‌الحسنه ۵- تغییر مکان مزون ۶- اخذ دستمزد برای کارهای دست‌دوز ۱= W ₂ T ₄ تولید سبز ۲- بهره‌مندی از نظرات مشتریان در فرآیند طراحی