

## موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی: ارائه‌ی یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی آن برای شرکت ایران خودرو

امیررضا ممدوحی<sup>۱</sup>، محمدرضا سیدهاشمی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه‌ریزی، ایران  
۲. کارشناس ارشد مؤسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه‌ریزی، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۳/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۶/۱۹)

### چکیده

یک شرکت یا سازمان، جهت تحقق اهداف کلان و اهداف بازاریابی خود نیاز به برنامه‌ریزی بازاریابی دارد که یکی از ستاده‌های مهم این فرآیند، تدوین استراتژی‌های بازاریابی است. اجرای درست استراتژی‌های بازاریابی، بخش نهایی و ضامن موفقیت شرکت در امر بازاریابی است. نتایج پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از رویکرد استراتژی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند، اغلب در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. هدف اصلی در این مقاله، ارائه‌ی یک طبقه‌بندی از موانعی است که در راستای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی وجود دارد و رتبه‌بندی آن برای نمونه‌ی موردی شرکت ایران خودرو. ابتدا یک طبقه‌بندی از موانع برگرفته از ادبیات بین‌المللی برای این شرکت براساس نظرات خبرگان این شرکت بومی می‌شود و سپس با استفاده از آزمون‌های آماری تی تک‌نمونه‌ای و فریدمن طبقه‌بندی و رتبه‌بندی بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که در میان طبقه‌بندی هشت‌گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. پس از آن، طبقه موانع ساختاری در رتبه دوم و طبقات موانع فرهنگی، ادراکی، استراتژیکی، عملیاتی، نیروی انسانی و منابع به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. یعنی در شرکت ایران خودرو، کمبود منابع یک مانع جهت اجرای استراتژی بازاریابی نبوده و از این نظر شرکت کمبود خاصی ندارد، بلکه سایر طبقات موانع اصلی را تشکیل می‌دهند.

### واژه‌های کلیدی:

## ۱. مقدمه

با توجه به تحولات و تغییرات به وجود آمده در فضای کسب و کار بین‌المللی و تاثیر آن بر اقتصاد ملی کشورها، به خصوص بر روی بخش صنعت، رقابت سنگینی بین قدرت‌های خودروسازی جهان شکل گرفته است. با توجه به سیاست‌های دولت جمهوری اسلامی ایران مانند صدور مجوز برای ورود خودروهای خارجی، کاهش تعرفه‌ی واردات خودرو، کاهش حمایت‌های همه‌جانبه از صنعت خودروسازی و تغییرات اساسی در شاخص‌های بورس، صنعت خودروسازی کشور نیز به نوعی با احساس خطر و افزایش رقابت از طرف رقبای داخلی و به خصوص رقبای خارجی مواجه گردیده است.

هم‌اکنون، کشور ما برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی گام‌های اساسی از جمله حذف تدریجی انحصار، ترویج رویکرد رقابتی در بازار، خصوصی‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولت را پیش رو دارد [۶]. این فرآیندها شرکت‌های ایرانی، به خصوص شرکت‌های خودروسازی را با فضایی رقابتی مواجه ساخته که بقا در آن، سازوکارها، ابزارها و استراتژی‌های خاص خود را می‌طلبد. از آن جمله، می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و استفاده از استراتژی‌های بازاریابی جهت نیل به یک مزیت رقابتی پایدار اشاره کرد. به نظر می‌رسد که استراتژی‌های بازاریابی، از جمله استراتژی‌های مفید و کارساز برای خلق مزیت رقابتی، باشند؛ هرچند که وجود سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای نیز لازم می‌باشد [۴]. بر اساس نتایج پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک، اغلب شرکت‌ها در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌باشند. برای مثال، بر اساس مطالعه‌ای توسط نشریه‌ی فورچون بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌مانند. همچنین طبق نظرسنجی مالکوم بالدريج در سال ۲۰۰۲، ۷۲ درصد مدیران ارشد معتقدند اجرای استراتژی انتخاب شده از تدوین یک استراتژی مطلوب مشکل‌تر است. در ایران نیز سازمان‌های متعددی روش‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را بکار گرفته‌اند ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت بخش رقابتی دست یابند [۷].

هدف اصلی در این مقاله، ارائه‌ی یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی از موانعی است که در راستای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی برای نمونه‌ی موردی شرکت ایران خودرو وجود دارد. به عبارت دیگر این پژوهش، به این پرسش می‌پردازد که چه موانعی در راستای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی و با چه میزان اهمیت و اولویتی وجود دارد.

موانع اجرای استراتژی های بازاریابی: ارانه‌ی یک ...

پس از بررسی پیشینه‌ی موضوع در بخش بعد، یک طبقه‌بندی از موانع اجرا ارایه می‌شود. سپس، به فرآیند گردآوری داده‌ها و پس از آن به آزمون‌های آماری شامل آزمون تی و فریدمن و تحلیل نتایج آنها پرداخته می‌شود. در انتها نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادات ارایه می‌شوند.

## ۲. بررسی پیشینه‌ی موضوع

اغلب نظریه پردازان در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک بر عوامل تقریباً مشابهی جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تاکید دارند. برای نمونه، آکر در بحث اجرای استراتژی‌ها بر چهار عامل کلیدی ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تاکید دارد [۱]. براسون نیز در بحث اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی مقولاتی مانند مسایل انسانی، فرآیندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق استراتژی‌ها را مطرح می‌کند [۲]. فرد دیوید نیز در بخش اجرای استراتژی‌ها، به عواملی چون تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرآیندهای تولیدی و عملیاتی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها اشاره می‌کند [۳]. در ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی، استراتژی بازاریابی و طرح بازاریابی به عنوان زیر مجموعه‌ای از فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی مطرح هستند. یک شرکت یا سازمان، جهت تحقق اهداف کلان و اهداف بازاریابی خود نیاز به برنامه‌ریزی بازاریابی دارد که یکی از ستاده‌های مهم این فرآیند، تدوین استراتژی‌های بازاریابی است. اجرای درست استراتژی‌های بازاریابی، بخش نهایی و ضامن موفقیت شرکت در امر بازاریابی است که طی آن استراتژی‌های مربوطه باید به درستی پیاده‌سازی و کاربردی شوند.

مک‌دونالد [۱۱ و ۱۲]، چهارده مانع در راستای تحقق برنامه‌ریزی بازاریابی را شناسایی کرد (ستون اول نگاره ۱). اگرچه عوامل مورد نظر مک‌دونالد بعضاً مانند خصومت با برنامه‌ریزی، بازاریابی و فرآیند در حال از بین رفتن هستند، ولی مواردی از قبیل کاستی در برنامه‌ریزی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، ستاده‌های آن، ارتباطات، انتشار نتایج برنامه، بعلاوه‌ی عدم توجه و دقت در اجرای نتایج طرح‌ها، مسایلی هستند که همچنان معتبر هستند [۱۰].

مشاهدات دیب و سیمکن [۹] موارد جدیدی را به نظرات ارایه شده توسط صاحب نظران برنامه‌ریزی بازاریابی همچون گیل، گرین‌لی، جین، مک‌دونالد و پیرسی اضافه کرد. آنها مجموعه‌ای از مسایل را مورد شناسایی قرار دادند که نگرانی‌های مک‌دونالد و پیرسی را نیز مورد تایید قرار می‌داد و لذا به مجموعه موانع بازدارنده‌ی برنامه‌ریزی بازاریابی اضافه شد (ستون دوم نگاره ۱).

سیمکین [۱۳] در مطالعات خود بر روی شرکت‌های متوسط و بزرگ تولیدی و خدماتی در انگلستان، ۳۰ مانع عمده جهت برنامه‌ریزی بازاریابی موثر شناسایی کرد. در این پژوهش، بررسی نسبتاً عمیقی بر روی شرکت‌های تولیدی و خدماتی متوسط و بزرگ بریتانیایی صورت گرفت که بطور رسمی وظایف بازاریابی و تدوین و اجرای برنامه‌های مستند بازاریابی را اجرا می‌کردند. این نکته (تمرکز بر روی شرکت‌هایی که به طور رسمی درگیر بکارگیری و اجرای برنامه‌ریزی بازاریابی هستند) به عنوان یکی از وجوه تمایز اصلی مطالعات سیمکین در مقایسه با سایر مطالعات است. در این پژوهش، از طریق مصاحبه با ۵۰ شرکت در مورد موانع اجرای موثر طرح‌های بازاریابی اطلاعاتی شامل ۴۰ درصد در بخش خدمات و ۶۰ درصد در بخش تولیدی جمع‌آوری شد. نکته قابل توجه در این پژوهش، وجود اختلاف آماری معنی‌دار بین موانع بازدارنده اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی در شرکت‌های تولیدی در مقایسه با شرکت‌های خدماتی است. یافته‌های پژوهش سیمکین در ارتباط با موانع بازدارنده‌ی برنامه‌ریزی بازاریابی در ستون سوم نگاره (۱) فهرست شده‌اند. فرانک سسپیدیز مسایل اجرایی بازاریابی را بیشتر پیامد ارتباط‌های ضعیف و نامناسب میان واحدهای مدیریت فرآورده، فروش و خدمات مشتری قلمداد کرده است. وی بر ایجاد بازاریابی همرو تاکید می‌کند که در آن میان وظیفه‌های حساس و مهمی که یاد کرده است، پیوند و ارتباط تنگاتنگ و روان برقرار است. این پژوهشگر اعتقاد دارد که ارتباط‌ها باید گسترده‌تر باشد و بویژه دیدگاه‌های مشتریان و طراحان فرآورده را به هم نزدیک کند. در سایه پیوند با مشتریان و دخالت دادن دیدگاه‌های آنان در طراحی و تولید، این مشکل کاهش می‌یابد [۸].

نگاره (۱) مجموعه‌ی موانع اجرای استراتژی و طرح‌های بازاریابی را از دیدگاه‌های مختلف نشان می‌دهد [۱۴ و ۱۵]. تمرکز در این پژوهش بر روی بحث طبقه‌بندی این موانع در طبقه‌های همگون و رتبه‌بندی آنها می‌باشد. طبق مطالعات انجام شده در ادبیات موضوع، طبقه‌بندی‌های انجام شده در زمینه‌ی موانع اجرای استراتژی، چه در بخش کلان و چه در

بخش وظیفه‌ای، دارای نقاط مشترک زیادی می‌باشند. برای مثال، اغلب نظریه پردازان حوزه استراتژی، اغلب در مورد موانع فرهنگی، ساختاری، عملیاتی، اطلاعاتی، مدیریتی و غیره اشتراک نظر دارند.

**تکراه ۱. موانع بازدارنده‌ی فعالیت برنامه‌ریزی بازاریابی از دیدگاه‌های مختلف**

سیمکین [۱۳]	دیب و سیمکین [۹]	مک‌دونالد [۱۱ و ۱۲]
۱. ارتباطات ناکافی	۱. درک ضعیف از مفهوم بازاریابی	۱. کمبود حمایت مدیر عالی اجرایی
۲. مشکلات هماهنگی بین کشورها	۲. کمبود یا عدم تحلیل‌های بازاریابی	۲. نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی
۳. عدم کنترل و توجه به نیروهای محیطی بازاریابی	۳. تدوین استراتژی‌های بازاریابی بدون تحلیل یا صورت‌بندی برنامه‌های تاکتیکی برای آمیزه بازاریابی	۳. خصومت مدیریت عملیاتی
۴. اطلاعات ناکافی	۴. دید بسته از محیط خارجی بازاریابی	۴. کمبود پشتیبانی، منابع و مهارت‌ها
۵. فقدان مهارت‌های کسب و کاری مدیران ارشد	۵. ضعف در هوشمندی بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	۵. ابهام در مورد فن آوری، واژگان ویژه و رویه‌ها
۶. شکست مدیریت در دیدن تصویر کلی (ضعف بینش مدیریت ارشد)	۶. اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی	۶. تاکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیر منعطف سالانه
۷. فقدان درک کافی از مشتریان	۷. اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی	۷. استفاده میان‌بر از سهم بازار و ارقام فروش بجای استفاده از اهداف و استراتژی‌های بازاریابی مکتوب
۸. جاه‌طلبی فردی مدیران	۸. ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای در رابطه با بازاریابی	۸. جداسازی برنامه‌ریزی از سایر بخش‌های وظیفه‌ای در شرکت
۹. نیروهای انحصاری بازار	۹. کم توجهی یا بی‌توجهی به فعالیت برنامه‌ریزی	۹. شکست در ارتباط دادن برنامه‌ریزی بازاریابی با برنامه‌ریزی کلان سازمانی
۱۰. رویکرد بالا به پایین در برنامه‌ریزی	۱۰. تاثیر رویدادهای عملیاتی و سازمانی داخلی و خارجی بر برنامه‌ریزی و کارکنان	۱۰. تفویض برنامه‌ریزی بازاریابی به برنامه‌ریزان
۱۱. اضطرار در هدایت فعالیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیت زمانی)	۱۱. فقدان اعتماد و اطمینان	۱۱. ابهام و آشفتگی بین مفهوم بازاریابی و وظیفه بازاریابی
۱۲. مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای	۱۲. فرصت اندک برای تفکر جانبی (تفکر نوآورانه)	۱۲. کمبود دانش و مهارت بازاریابی
۱۳. موفقیت ظاهری کسب و کار فعلی (دلخوش کردن به وضع موجود)		۱۳. ابهام و سردرگمی بین فرآیند برنامه‌ریزی و نتایج آن
۱۴. فقدان شور و شوق (اشتیاق) در میان غیر بازاریاب‌ها		۱۴. انجام برنامه‌ریزی به خاطر برنامه‌ریزی
۱۵. کمبود یا افت نیروی انسانی		
۱۶. مقاومت در برابر تغییر		

### ۳. یک طبقه‌بندی از موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی

در یک جمع‌بندی از مطالعات انجام شده در زمینه‌ی اجرای برنامه‌ریزی بازاریابی در شرکت‌های متوسط و بزرگ، می‌توان موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی را به هشت طبقه‌ی کلی تقسیم کرد: ۱. موانع مدیریتی، ۲. منابع انسانی، ۳. فرهنگی، ۴. ادراکی، ۵. ارتباطاتی (ساختاری)، ۶. استراتژیک (راهبردی)، ۷. منابع و ۸. عملیاتی [۱۵].

براساس طبقه‌بندی فوق به دلیل جامع و کلی بودن آن، موانع گردآوری شده از ادبیات در این طبقه‌بندی به شرح زیر تقسیم شد [۵]. این فهرست بطور تفصیلی و نسبتاً جامع برگرفته از ادبیات است که در بخش‌های بعدی برای شرکت ایران خودرو از طریق پرسش‌گری و مبتنی بر نظرات خبرگان ابتدا بومی شده و سپس با استفاده از آزمون‌های آماری رتبه‌بندی می‌شود.

#### ۱. مدیریتی

۱. رهبری ضعیف (بطور کلی)
۲. عدم/کمبود حمایت مدیریت عالی
۳. فقدان مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد
۴. ضعف بینش مدیریت ارشد در هدایت مجموعه
۵. جاه‌طلبی فردی مدیران (عدم پذیرش نظرات دیگران)
۶. اختلافات داخلی بین مدیران
۷. خصومت مدیریت عملیاتی

#### ۲. نیروی انسانی

۱. کمبود/افت نیروی انسانی (مانند ورود و خروج نامتناسب نیروی انسانی)
۲. کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۳. کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۴. برخوردهای شخصی/تضاد منافع کارکنان (در اثر اجرای استراتژی‌های بازاریابی)
۵. تاثیر رویدادها و فرآیندهای خارجی و سازمانی بر کارکنان
۶. عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی‌های بازاریابی (به طور کلی)

### ۳. فرهنگی

۱. مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۲. مقاومت در برابر تغییر میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)
۳. فقدان اعتماد و اطمینان (به طور کلی)
۴. عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی‌های بازاریابی
۵. اخلاقیات
۶. صراحت و رک‌گویی
۷. میزان ریسک‌پذیری میان مدیران

### ۴- ادراکی

۱. درک ضعیف / عدم آشنایی با مفاهیم بازاریابی در میان مدیران
۲. درک ضعیف / عدم آشنایی با مفاهیم بازاریابی در میان کارکنان
۳. فقدان درک کافی از مشتریان در میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)
۴. ابهام بین مفهوم بازاریابی و وظیفه‌ی بازاریابی در میان مدیران
۵. ابهام بین مفهوم بازاریابی و وظیفه‌ی بازاریابی در میان کارکنان
۶. عدم شناخت / ابهام در فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی و نتایج آن در میان مدیران
۷. عدم شناخت / ابهام در فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی و نتایج آن در میان کارکنان
۸. محدود نمودن بازاریابی به ترفیع (تبلیغات)
۹. عدم شناخت کافی واحد بازاریابی از فرآیندهای عملیاتی شرکت

### ۵- ساختاری (ارتباطی)

۱. ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت
۲. ارتباطات ناکافی میان کارکنان
۳. ضعف ارتباطات عمودی (عدم یا کمبود ارتباطات کافی میان مدیران و کارکنان)
۴. ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای در رابطه با بازاریابی
۵. فقدان اختیارات کافی در زمینه‌ی تدوین استراتژی‌ها و طرح‌های بازاریابی
۶. فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها و طرح‌های بازاریابی
۷. مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف

## ۸. عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌های بازاریابی شرکت

### ۶- استراتژیکی

۱. استفاده از ارقام فروش به جای اهداف و استراتژی‌های بازاریابی مکتوب
۲. کمبود یا عدم انجام تحلیل‌های بازاریابی
۳. نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی
۴. ضعف و عدم تکافوی سیستم اطلاعاتی بازاریابی
۵. فرصت اندک برای تفکر نوآورانه
۶. تعامل ناکافی بین بخش‌های وظیفه‌ای و سیستم اطلاعاتی بازاریابی شرکت
۷. عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه تدوین استراتژی‌ها و طرح‌های بازاریابی
۸. عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه اجرای استراتژی‌ها و طرح‌های بازاریابی
۹. اینرسی استراتژیک (دلبستگی به استراتژی‌های گذشته)
۱۰. عدم موفقیت در ارتباط دادن برنامه‌ریزی بازاریابی به برنامه‌ریزی کلان سازمانی
۱۱. عدم کنترل و توجه به نیروهای محیطی
۱۲. عدم تطابق/ هماهنگی بین استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های کلان سازمانی
۱۳. تعیین استراتژی‌های بازاریابی به طور مجزا و فارغ از برنامه‌های تاکتیکی
۱۴. ناتوانی در اولویت‌بندی اهداف
۱۵. فقدان نگرش نظام‌یافته برای امر برنامه‌ریزی
۱۶. رویکرد بالا به پایین در برنامه‌ریزی
۱۷. کم توجهی به برنامه‌ریزی
۱۸. تحت تاثیر قرار گرفتن برنامه‌ریزی شرکت توسط رویدادهای خارجی

### ۷. منابع

۱. محدودیت منابع جهت اجرای استراتژی‌های بازاریابی

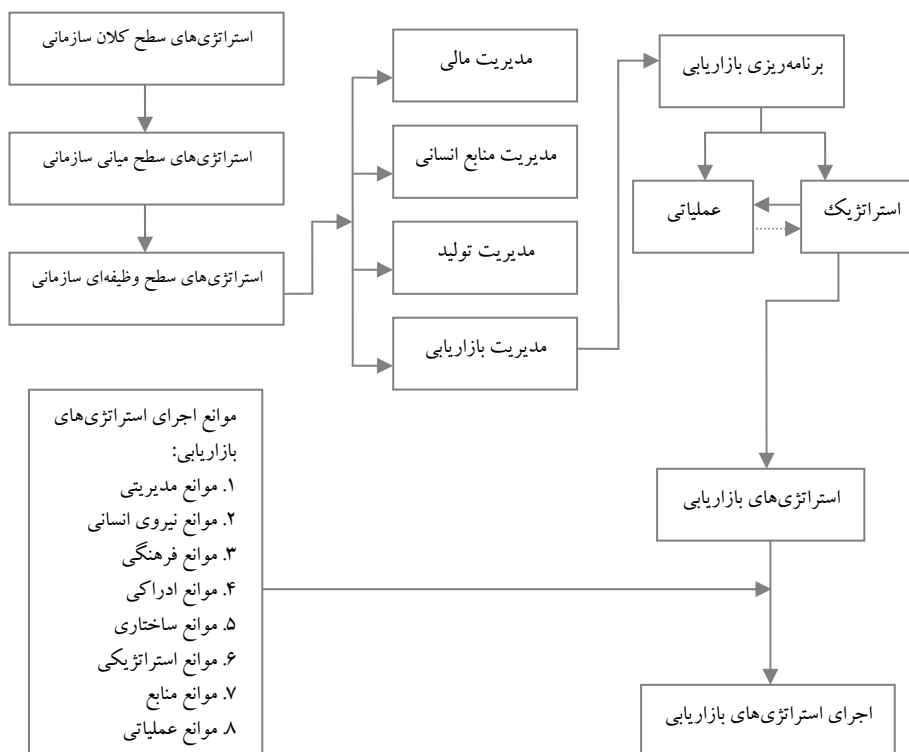
### ۸. عملیاتی

۱. نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی
۲. ابهام در مورد رویه‌های اجرا و همچنین اصطلاحات و واژگان مربوطه
۳. تاکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه‌ی غیرمنعطف سالانه



۴. عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در فرآیند برنامه ریزی بازاریابی
۵. محدودیت زمانی در اجرای فعالیت های برنامه ریزی
۶. فقدان/کمبود انگیزه میان غیر بازاریاب ها برای اجرای استراتژی های بازاریابی

نمودار (۱) ارتباط بین مفاهیم مربوط به استراتژی بازاریابی و همچنین طبقه بندی هشت گانه مربوط به موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را نمایش می دهد. در این مدل مفهومی، جهت ساده سازی و تاکید بیشتر بر مفاهیم اصلی (استراتژی های بازاریابی و موانع اجرای استراتژی های بازاریابی)، از نمایش برخی روابط بین سطوح وظیفه ای مختلف سازمانی با یکدیگر صرف نظر شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی موانع اجرای استراتژی های بازاریابی

#### ۴. فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌گری

در این پژوهش، مدیران و کارشناسان سازمان فروش و خدمات پس از فروش و همچنین مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت ایران خودرو که به نوعی در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی شرکت ایران خودرو نقش دارند، به عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب شدند. شرکت ایران خودرو به طور رسمی در سال ۱۳۷۳ اقدام به تدوین و اجرای اولین برنامه بلندمدت خود (با افق زمانی هفت ساله) کرد. در شهریور ماه ۱۳۷۸ اولین برنامه جامع استراتژی ده ساله این شرکت تدوین شد. این برنامه جامع استراتژی، حاصل تلاش و همکاری کارشناسان و مدیران صاحب‌نظر شرکت در چارچوب کمیته‌های تخصصی استراتژی است. استراتژی‌های بازاریابی شرکت ایران خودرو به عنوان بخشی از برنامه جامع استراتژی ده ساله شرکت توسط کمیته راهبردی به همراه کمیته‌ی تخصصی استراتژی بازاریابی تدوین شده است.

تدوین بخشی از استراتژی‌های بازاریابی شرکت بر عهده‌ی مدیران و کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت در چارچوب مذکور و بخش دیگر بر عهده‌ی مدیران و کارشناسان سازمان فروش و خدمات پس از فروش است. در نهایت، سازمان فروش به عنوان متولی اصلی اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو مطرح است. از آنجا که بخشی از مسایل و موانع به وجود آمده در روند اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی ناشی از عدم تدوین صحیح استراتژی‌های بازاریابی و بخش دیگر مربوط به نحوه اجرای استراتژی‌های بازاریابی است، جامعه‌ی آماری این تحقیق باید به گونه‌ای انتخاب می‌شد که دربرگیرنده‌ی مدیران و کارشناسانی باشد که به نوعی درگیر تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی هستند. از اینرو، با توجه به محدود بودن جامعه‌ی آماری، پرسش‌گری از تمام افراد مذکور صورت گرفت.

پس از تحلیل مفهومی موانع اجرا و تعریف عملیاتی آنها، از طریق طراحی و توزیع پرسش‌نامه‌ی مقدماتی میان خبرگان برنامه‌ریزی بازاریابی در شرکت، اخذ و تحلیل بازخورد آنها، موانع اجرا برای این شرکت بومی گردید. بر اساس نتایج حاصل از توزیع آزمایشی، پرسش‌نامه‌ی نهایی طراحی شد. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نهایی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن (۰/۸۹) نشان‌گر سطح خوبی از پایایی است. شایان ذکر است که پرسش‌نامه‌ی مقدماتی شامل پرسش‌های چندگزینه‌ای و پرسش‌های باز جهت اخذ نظرات بیشتر و تشریحی پاسخ‌گویان بود. نگاره (۲) عناوین طبقات موانع و

تعداد پرسش های متناظر و شماره آنها در پرسش نامه ی نهایی را نشان می دهد. با توجه به این نگاره، مشاهده می شود که این پرسش نامه شامل ۴۰ پرسش چندگزینه ای است. تعداد پرسش متناظر با هر طبقه لزوماً یکسان نبوده و بین ۱ و ۸ در تغییر است. بخصوص شایان توجه است که برای طبقه مانع منابع تنها یک پرسش وجود دارد.

نگاره ۲. عنوان طبقات و تعداد پرسش های متناظر در پرسش نامه ی نهایی

ردیف	عنوان طبقه	تعداد پرسش ها	شماره پرسش ها در پرسشنامه
۱	نیروی انسانی	۶	۱-۶
۲	فرهنگی	۳	۷-۹
۳	ادراکی	۶	۱۰-۱۵
۴	ساختاری	۵	۱۶-۲۰
۵	استراتژیکی	۸	۲۱-۲۸
۶	منابع	۱	۲۹
۷	عملیاتی	۵	۳۰-۳۴
۸	مدیریتی	۶	۳۵-۴۰
	کل موانع	۴۰	۱-۴۰

گزینه های پاسخ تمام پرسش ها یکسان بوده و شامل ۶ مورد رتبه ای می شود. گزینه های پاسخ و کدبندی آنها در نگاره (۳) نشان داده شده اند. با توجه به این نگاره، مشاهده می شود که کدها بین ۰ و ۵، به ترتیب، برای گزینه ها به ترتیب صعودی در نظر گرفته شده اند. همچنین، مشاهده می شود که جهت جلوگیری از ایجاد تورش یا ارب در پاسخ ها، گزینه ی اطلاعی ندارم نیز به عنوان یکی از گزینه ها در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب، پاسخ گویان در صورت عدم اطلاع، ناچار به انتخاب گزینه ای نیستند که نسبت به آن اطمینان ندارند. جهت اطلاعات و جزئیات بیشتر خواننده علاقه مند می تواند به منبع [۵] مراجعه کند.

نگاره ۳. گزینه های پاسخ و کدبندی آنها

ردیف	گزینه های پاسخ	کد
۱	اطلاعی ندارم	۰
۲	خیلی کم	۱
۳	کم	۲
۴	متوسط	۳
۵	زیاد	۴
۶	خیلی زیاد	۵

### ۵. آزمون‌های آماری و تحلیل نتایج

نتایج حاصل از آزمون آماری تی تک‌نمونه‌ای بر روی طبقه‌بندی هشت‌گانه در شرکت ایران خودرو در نگاره (۴) ارائه شده است. در این آزمون جهت هم‌مقیاسی و قیاس‌پذیری، از میانگین پاسخ‌های مربوط به پرسش‌های هر طبقه استفاده شده است. همان‌گونه که از نگاره (۲) مشخص می‌شود، این طبقات لزوماً از تعداد مساوی زیرمجموعه (پرسش) تشکیل نشده‌اند. این شرایط، استفاده از شاخص میانگین جهت مقایسه این طبقات را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. با توجه به کدبندی مورد استفاده (نگاره ۳)، مقدار آزمون برابر ۳ (میانگین ۱ تا ۵) می‌باشد. بدین ترتیب، مقادیر بزرگتر از ۳ برای یک طبقه نشانگر این است که طبقه‌ی مذکور به عنوان مانع اجرا در شرکت ایران خودرو مطرح است و هر چه مقدار آن بزرگتر باشد، به عنوان مانع مهم‌تری مطرح است.

نگاره ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای برای طبقه‌بندی هشت‌گانه

ردیف	عنوان طبقه	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	سطح معنی داری
۱	نیروی انسانی	۳/۴۶	۳/۴۶	۴/۱۴۲	۰/۰۰۰
۲	فرهنگی	۳/۷۰	۳/۷۰	۵/۲۳۵	۰/۰۰۰
۳	ادراکی	۳/۵۶	۳/۵۶	۴/۶۷۱	۰/۰۰۰
۴	ساختاری	۳/۷۰	۳/۷۰	۵/۶۰۸	۰/۰۰۰
۵	استراتژیکی	۳/۴۳	۳/۴۳	۴/۰۸۸	۰/۰۰۰
۶	منابع	۳/۰۲	۳/۰۲	۰/۱۱۳	۰/۹۱۱
۷	عملیاتی	۳/۴۳	۳/۴۳	۴/۰۲۰	۰/۰۰۰
۸	مدیریتی	۳/۸۲	۳/۸۲	۴/۹۸۴	۰/۰۰۰

تعداد مشاهدات (N) = ۴۴

درجه‌ی آزادی (d.o.f.) = ۴۳

با توجه به نگاره (۴)، مشاهده می‌شود که میانگین تمام طبقات از مقدار آزمون، یعنی عدد ۳ بزرگتر بوده و به جز طبقه منابع، سایر آنها از سطح اطمینان بیش از ۰/۹۹۹ برخوردارند. بدین ترتیب، فرضیه‌ی صفر (برابری میانگین طبقات با عدد صفر) با سطح اطمینان بسیار بالا قابل رد است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رتبه‌بندی طبقات مواع (از بالا به پایین) عبارتند از: ۱. مدیریتی، ۲. فرهنگی و ساختاری، ۴. ادراکی، ۵. نیروی انسانی، ۶. استراتژیکی و عملیاتی و ۸. منابع. شایان ذکر است که مواع فرهنگی و ساختاری هر دو در رتبه‌ی دوم قرار دارند و لذا مورد بعدی (مواع ادراکی) در رتبه‌ی چهارم قرار

می‌گیرد. به همین ترتیب، موانع استراتژیکی و عملیاتی هر دو در رتبه‌ی ششم قرار دارند و لذا مورد بعدی (موانع منابع) در رتبه‌ی هشتم قرار می‌گیرد. طبقه‌ی منابع تنها طبقه‌ای است که مقدار آن از نظر آماری معنی‌دار نیست، یعنی نمی‌توان فرضیه‌ی برابری با صفر را در مورد آن رد کرد. به عبارت دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که این طبقه لزوماً به عنوان یک مانع مطرح نیست و به هر حال دارای آخرین اولویت است. معنای این آزمون این است که در شرکت ایران خودرو، کمبود منابع یک مانع جهت اجرای استراتژی بازاریابی نبوده و از این نظر این شرکت کمبود خاصی ندارد. بلکه سایر طبقات موانع اصلی را تشکیل می‌دهند. جهت رتبه‌بندی موانع همچنین از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون در نگاره (۵) ارائه شده است.

نگاره ۵. رتبه‌بندی طبقات هشت‌گانه بر اساس آزمون فریدمن

رتبه میانگین	عنوان طبقه	ردیف / رتبه
۵/۸۶	مدیریتی	۱
۵/۱۷	ساختاری	۲
۴/۹۸	فرهنگی	۳
۴/۴۵	ادراکی	۴
۴/۱۰	استراتژیک	۵
۴/۰۸	عملیاتی	۶
۴/۰۳	نیروی انسانی	۷
۳/۳۲	منابع	۸

تعداد مشاهدات (N) = ۴۴

درجه‌ی آزادی (d.o.f.) = ۷

مقدار آماری  $\chi^2 = ۳۳/۶۰۰$

سطح معنی‌داری ( $\alpha$ ) = ۰/۰۰۰

با توجه به مقدار آماری  $\chi^2 = ۳۳/۶۰۰$  و سطح معنی‌داری آزمون مربوطه ( $\alpha = ۰/۰۰۰$ )، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌ی صفر برابری رتبه‌ی تمام طبقات با سطح اطمینان بسیار بالا قابل رد است. به عبارت دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که رتبه‌بندی ارائه شده در نگاره (۵) معنی‌دار است. قیاس نگاره‌های (۴) و (۵) نشان می‌دهد که نتایج این آزمون نیز بسیار مشابه آزمون قبلی است. تنها تفاوت این است که بر اساس آزمون فریدمن،

طبقه‌ی نیروی انسانی در رتبه‌ی هفتم و قبل از طبقه‌ی منابع قرار دارد، در صورتی که بر اساس آزمون تی، این طبقه در رتبه پنجم قرار دارد. نکته شایان توجه دیگر این است که آزمون فریدمن منابع ساختاری را بالای موانع فرهنگی و موانع استراتژیک را بالای موانع عملیاتی قرار داده است، در صورتی که در آزمون قبلی، این موانع هم‌رتبه بودند. مشاهدات فوق را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که در میان طبقه‌بندی هشت‌گانه، طبقه‌ی موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. یعنی، مسایل مدیریتی به عنوان مهم‌ترین مانع در راستای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو مطرح هستند. پس از موانع مدیریتی، موانع ساختاری در رتبه دوم و موانع فرهنگی، ادراکی، استراتژیکی، عملیاتی، نیروی انسانی و منابع به ترتیب اهمیت در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. یعنی، منابع اصولاً به عنوان مانع اجرای استراتژی بازاریابی مطرح نیست.

### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این مقاله سعی شد که با توجه به اهمیت و حساسیت مرحله‌ی اجرا در فرآیند مدیریت استراتژیک، با تاکید بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی به عنوان رویکرد متداول میان شرکت‌های پیشرو جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی طبقه‌بندی و رتبه‌بندی گردد.

شرکت ایران خودرو به عنوان مطالعه موردی تحت بررسی و تحلیل قرار گرفت، بدین ترتیب که ابتدا یک طبقه‌بندی از موانع برگرفته از ادبیات بین‌المللی برای این شرکت براساس نظرات خبرگان این شرکت بومی شد و سپس با استفاده از آزمون آماری تی تک‌نمونه‌ای، پایایی این طبقه‌بندی تایید شد. در مرحله‌ی رتبه‌بندی، نتایج آزمون آماری فریدمن (مشابه نتایج آزمون آماری تی تک‌نمونه‌ای) نشان داد که (در سطح اطمینان بیش از ۰/۹۹۹) در میان طبقه‌بندی هشت‌گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. یعنی، مسایل مدیریتی به عنوان مهم‌ترین مانع در راستای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو مطرح هستند. پس از طبقه موانع مدیریتی، طبقه موانع ساختاری در رتبه دوم و طبقات موانع فرهنگی، ادراکی، استراتژیکی، عملیاتی، نیروی انسانی و منابع به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. یعنی در شرکت ایران خودرو، کمبود منابع یک مانع جهت اجرای استراتژی بازاریابی نبوده و از این نظر شرکت کمبود

خاصی ندارد، بلکه سایر طبقات موانع اصلی را تشکیل می دهند و بهر حال طبقه منابع دارای اولویت آخر است.

نتایج حاصل از این پژوهش بطور خاص، برای شرکت ایران خودرو قابلیت کاربرد دارد. از این رو، پیشنهاد می شود که پژوهشی مشابه در سطح صنعت خودروسازی ایران انجام شود تا نتایج حاصل قابلیت کاربرد در سطح کلیه شرکت های خودروسازی ایرانی را داشته باشد. این امر مستلزم گردآوری اطلاعات مبسوط تر از جامعه ی آماری بزرگتری است. پیشنهاد دیگر در ادامه این پژوهش، شناسایی و رتبه بندی موانع اجرای استراتژی های بازاریابی بر اساس نوع رویکرد مورد استفاده (مانند آمیخته بازاریابی، چرخه عمر محصول و موقعیت بازار) جهت تدوین استراتژی بازاریابی است. یعنی می توان این گونه فرض نمود، استراتژی های بازاریابی که بر اساس رویکردهای مختلف تدوین می شوند دارای موانع اجرایی متفاوتی هستند که اثبات این فرض نیاز به انجام پژوهش های بیشتری می باشد.

## ۷. منابع

۱. آکر، دیوید (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک بازار*، ترجمه حسین صفرزاده و علی اکبر فرهنگی، تهران، انتشارات کتاب پویش.
۲. برایسون، جان ام (۱۳۸۳). *برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی*، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۳. دیوید، فرد آر (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ هشتم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. سیدجوادین، سیدرضا و هاشم آقازاده (۱۳۸۳). *استراتژی بازاریابی هوشمند*، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۵. ص ۱۲۳.
۵. سیدهاشمی تولون، محمدرضا (۱۳۸۶). *شناسایی و رتبه بندی موانع اجرای استراتژی های بازاریابی در شرکت ایران خودرو*، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، گروه مدیریت بازرگانی.

۶. شیرکوند، سعید (۱۳۷۹). پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی الزامات، پیامدها و راه کارهای عملی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۱، ص ۹۱.
۷. غفاریان، وفا (۱۳۸۵). معانی نوظهور در مفهوم استراتژی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
8. Cespedes, F.V. (1995). *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service*, Harvard Business School Press.
9. Dibb, S. & Simkin, L. (1997). A Program for Implementing Market Segmentation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 51-65.
10. Greenley, G.E. (2002). An Understanding of Marketing Strategy, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 8, pp. 45-58.
11. McDonald, M. (1992a). Ten Barriers to Marketing Planning, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-18.
12. McDonald, M. (1992b). Strategic Marketing Planning: a State-of-the-Art Review, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 10, No. 4, pp. 4-22.
13. Simkin, L. (2000). Delivering Effective Marketing Planning, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 335-350.
14. Simkin, L. (2002a). Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 8-24.
15. Simkin, L. (2002b). Tackling Implementation Impediments to Marketing Planning, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20, No. 2, pp. 120-126.