

برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

عاطفه رستم پور

در این تحقیق به بررسی موانع اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ایران خودرو می پردازیم.



فهرست عناوین

- ❖
- ❖ پیشگفتار
- ❖ مقدمه
- ❖ موضوع مورد بررسی
- ❖ مدیریت استراتژیک
 - تعریف مدیریت استراتژیک
 - مرامل فرآیند مدیریت استراتژیک
- ❖ استراتژی بازاریابی
 - ❖ نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی
 - ❖ مدیریت بازار – محور
 - ❖ عوالی که نقش استراتژیک بازاریابی را تسهیل می نماید
 - عوامل رقابتی بر بازار- محور شدن یک شرکت
 - تاثیر مرامل مختلف توسعه بر صنایع و بازارهای جهانی
 - اینرسی استراتژیک
 - ❖ تحولات جدید موثر بر نقش استراتژیک بازاریابی

- چالشهای فراروی شرکتها از دیدگاه کاتلر
- چالشهای فراروی شرکتها از دیدگاه آوریل واکر
- ❖ چگونگی اجرا و پیاده سازی مفهوم بازاریابی در سازمانها
- ❖ مدیریت بازاریابی
- ❖ ابعاد فرآیند بازاریابی استراتژیک و استراتژیهای بازاریابی
- شناسایی و تحلیل فرصتهای بازار
- ❖ اجرای استراتژی بازاریابی
- ❖ چگونه طرح بازار یابی اجرا را می کند؟
- عوامل موثر بر اجرای استراتژی از نظر پیرسون و رایینسون
- عوامل موثر بر اجرای استراتژی از نظر میسون و ایزل
- ❖ موانع اجرای استراتژی
- موانع برنامه ریزی بازاریابی از دیدگاه دیب و سیمیک
- موانع بازاریابی از دیدگاه مک دونالد
- موانع اجرای برنامه های بازاریابی از دیدگاه فلیپ کاتلر
- ❖ بررسی موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی در شرکت ایران خودرو
- ❖ پیشنهادات

● پیشگفتار

امروزه کشور ما برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی (WTO) گامهای اساسی از جمله حذف تدریجی انحصار، ترویج رویکرد رقابتی در بازار خصوصی سازی و کاهش تصدی گری دولت پیش رو دارد. این فرآیندها شرکتهای ایران و به خصوص شرکتهای خودروساز ایرانی را با محیط رقابتی مواجه ساخته است. که بقا در آن محیط، سازکارها ابزارها و استراتژیهای خاص خود را می طلبد. از جمله این ابزارها و استراتژیهای بازاریابی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار عنوان نمود.

شرکتهایی همچون جنرال موتورز، تویوتا، هوندا، فولکس واگن و سایر شرکتهای پیشرو در صنعت خودروسازی جهان به شکل حیرت آوری اقدام به طراحی و اجرای استراتژیهای بازاریابی به صورت علمی و متفکرانه می نمایند. امروزه شاهد این واقعیت هستیم که چگونه شرکتهای خودروساز از ژاپنی اقدام به تصرف تدریجی بازار خودرو ایالات متحده نموده اند.

● مقدمه

با چرخش گردونه زمان و ورود به قرن بیستم و یکم، شرایط جهانی و بستر زندگی انسان به گونه ای ناباورانه تغییر یافته است. ژرفای این تغییرات نه تنهت نسبت به آغاز قرن بیستم که حتی در مقایسه با دو دهه پیش از آغاز هزاره سوم میلادی، به شدت محسوس و هویدا است. ظهور و گسترش کاربرد فناوری ارتباطی - الکتریکی را باید زمینه ساز این تحولات شگرف و سریع در همه زمینه های کار و تلاش انسان تلقی کرد که در پرتو آن، پدیده جهانی شدن، فارغ از محدودیتهای مرزبندی شده پیشین، رخ نموده است.

در نتیجه این پدیده، فعالیت انسانی و فراتر از آن، فرآیندهای تولید و مصرف، از این پس در فضایی آزادانه تر سامان می یابد. دامنه این محدودیت زدایی از حرکت سرمایه تا جریان ورود و خروج کالا به کشورها، از آموزش و پرورش تا تنظیم روابط داخلی، از اقتصاد و بازرگانی تا طراحی و تولید محصول، سیاست و حکومت گری تا مدیریت و خلاقیت، از طبیعت مداری و زیبایی شناسی هنری تا صنعت پردازی و نوآوری و از اندیشه تا انگیزه به روشنی قابل مشاهده است.

با این همه، مفهوم ابتدایی و ساده "داد و ستد" همچنان محور تمام فعالیتهای روزمره فردی و سازمانی را تشکیل می دهد. در واقع، این همان نیاز بنیادین انسان به نهادینگی ارتباطات اجتماعی و تعامل فکری است که همه تحولات فنی و نوپردازی های تکنولوژیکی را حول محور خود شکل دهد. به بیان ساده می توان گفت که علیرغم تداوم و

سرعت تغییرات در سالهای اخیر، نکته اصلی این نیست که ما "چه کاری" انجام می دهیم بلکه موضوع "چگونگی انجام کار" است که در فضایی جهانی شده تحول یافته است.

در همین راستا، بازارشناسی و بازاریابی نیز به گونه ای تخصصی تر و پیچیده تر نقش تعیین کننده خود را در موفقیت یا عدم موفقیت تولید و عرضه کالا به بازار، تداوم بخشیده و بی تردید از جایگاه حساستری برخوردار شده است. با حضور قدرتمند سیستمهای اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر و با استفاده از فناوری های پیشرفته مخابراتی و گسترش رسانه های همگانی، بازاریابی به ناگزیر بیرون ازب چارچوب ایستا و سنتی خود، فرآیندی پویا و استراتژیک به خود گرفته است. بازاریابی درگیر همانند گذشته جایگاه مجردی در حد فاصل تولید و مصرف نداشته داست بلکه دامنه حاکمیت آن حتی از پیش از مرحله طراحی و تولید کالا، تا پس از مرحله مصرف را دربر می گیرد. رشد تجارت الکترونیکی طی سالهای اخیر را باید بی شک، قوی ترین جهش در تاریخ به شمار آورد. چندان که برخی را اعتقاد بر این است که "بازاریابی سنتی" نه تنها در حال احتراز بلکه موجودی بی جان است.

به موازات تنوع گرایی کالاها و خدمات و پیچیدگی در تولید بازاریابی نیز فرآیندی ریز پردازانه و چند جانبه به خود گرفته است و در چارچوب دانشی فراگیر، تئریها و فنون ویژه خود را شکل داده است. تدوین الگوهای کمی و کیفی همراه با متغیرهای ملی و فراملی در هدف گذاری، تدوین استراتژی، اجرای عملیاتی و غلبه بر محدودیتهای زمانی و مکانی مطرح شده است.

در حال حاضر، مرزهای بازاریابی از دادو ستد یا تجارت الکترونیکی فراتر رفته و می رود تا بازرگانی متحرک را نیز پشت سر گذارد. در چنین شرایطی که دادو ستد متحرک، محدودیتهای زمانی و مکانی را از میان برده کسب اطلاعات بازار و عملیات بازرگانی به صورت "لحظه ای و آنی" درآمده، جایگاه "برنامه ریزی عملی" در فرآیند بازاریابی بیش از پیش اهمیت می یابد. بویژه در شرایطی که رشد و توسعه بی امان تکنولوژی اطلاعاتی - ارتباطی، رقابت در پهنه محلی و جهانی را فشرده تر و دشوارتر ساخته است. از این رو وجود برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی نه تنها پشتوانه ای در موفقیت الگوهای مدیریت بازار تلقی می شود، بلکه در تخصیص بهینه منابع در سطح کشور و سازمانها و همچنین در تعامل با پدیده "جهانی شدن" و "توسعه پایدار" قابلیت های سازمانها را نیز در کسب مطلوبیت بیشتر افزایش می دهد. به بیان ساده تر، شرایط نوین در گستره بازار فرامرزی کالاها و خدمات، موجب نماوزنگی و مدیریت بازار و بی ثباتی برنامه ریزی سنتی بازاریابی شده و برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی را الزام آور ساخته است. (اسلام، 1385، 1)

● موضوع تحقیق

اگرچه تاریخ تمدن بشر پر از اختراعات و ابداعات گوناگون است، اما شاید بتوان گفت که سهم خودرو در پیشبرد تمدن فراتر و بیشتر از سایر ابداعات و اختراعات بشر بوده است و به همین دلیل است که امروزه صنعت خودروسازی برای همه کشورها، صنعت مادر به حساب می آید.

بی تردید صنعت خودرو سازی، مهمترین نیروی محرکه برای رشد اقتصادی در قرن گذشته بوده است؛ بطوریکه پیترو دراکر این صنعت را صنعت صنعتها نام نهاده است.

با توجه به تحولات و تغییرات بوجود آمده در فضای کسب و کار بین المللی و تاثیر آن بر اقتصاد ملی کشورها و به خصوص بر روی مجموعه ی صنعت کشورها شاهد آن هستیم که رقابت بسیار سنگین و هولناکی بین قدرتهای خودروسازی جهان شکل گرفته است.

از طرف دیگر، با توجه به سیاستهای دولت جمهوری اسلامی ایران مبنی بر صدور مجوز برای ورود خودروهای خارجی و کاهش تعرفه ی واردات خودرو ایران و بطور کلی کاهش حمایتها همه جانبه از صنعت خودروسازی تغییرات اساسی در شاخصهای بورس کشور و ده ها محرک داخلی و خارجی دیگر، شاهد هستیم که صنعت خودروسازی کشور به نوعی با احساس خطر و افزایش رقابت از طرف رقبای داخلی و به خصوص رقبای خارجی مواجه گردیده است.

امروزه کشور ما برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی¹ گامهای اساسی از جمله حذف تدریجی انحصار، ترویج رویکرد رقابتی در بازار، خصوصی سازی و کاهش تصدی گری دولت پیش رو دارد. این فرآیندها شرکتهای ایرانی و به خصوص شرکتهای خودروسازی ایرانی را با محیطی رقابتی مواجه ساخته است که بقا در آن محیط، سازوکارها، ابزارها و استراتژیهای خاص خود را می طلبد. از جمله ی این ابزارها و استراتژیها و رویکردها، می توان به برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و استفاده از این ابزارها و استراتژیهای بازاریابی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار عنوان نمود.

با بررسی و تحلیل عملکرد شرکتهای موفق خودروسازی جهان، یکی از دلایل مشترک موفقیت تمامی این شرکتهای را می توان به داشتن تفکر بازاریابی همچون برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و استفاده موثر از استراتژیهای بازاریابی اشاره نمود.

با توجه به تحلیل های موردی اشاره از تحولات محیطی بوجود آمده در صنعت خودروسازی جهان و همچنین خودروسازی داخلی ، به طور کلی می توانیم ضرورت تدوین و اجرای استراتژیهای بازاریابی برای گروه صنعتی ایران خودرو را در موارد زیر خلاصه نمود:

- ❁ نیاز به حفظ سهم بازار داخلی و توسعه آن.
- ❁ نیاز به آینده نگجری و پیش بینی روند های آتی تاثیر گذار بر صنعت خودروسازی جهانی و داخلی جهت استفاده از فرصتهای محیط و مقابله با تهدیدات آن در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک گروه ایران خودرو و تحقق نیات استراتژیک آن.
- ❁ نیاز به آینده نگری و پیش بینی روندهای آتی بازار داخلی و بازارهای بین المللی.
- ❁ رزونند رقابتی شدن بازار داخلی ، تهدید واردات و عضویت واردات و عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی در آینده و کاهش نرخ مالیتها و تعرفه ها و سود بازرگانی .
- ❁ لزوم شناسایی و خلق مزیت رقابتی .
- ❁ استفاده از منابع شرکت برای سرمایه گذاری های استراتژیک.
- ❁ ضرورت استفاده کارآمد از شبکه های توزیع فروش ، خدمات پس از فروش و تامین قطعات یدکی.
- ❁ نیاز به ایجاد و توسعه سهم بازار گروه در بازارهای صادراتی هدف.
- ❁ لزوم شناخت کلیه عوامل درون سازمانی و محیطی تاثیر گذار بر بازاریابی گروه و تطبیق فرآیندهای مرتبط با بازاریابی و نحوه انجام آنها در داخل شرکت با آنچه که باید انجام گردد.
- ❁ تحولات تدریجی در قوانین و مقررات .

در این تحقیق با توجه به اهمیت استراتژیهای بازاریابی در فضای رقابتی حاکم بر بازار خودروی کشور و همچنین محدود نمودن نتایج پژوهش از نظر کاربردی با شناسایی موانع اجرای موثر استراتژیهای بازاریابی در شرکت ایران خودرو، می تون به مدیریت فروش و بازاریابی شرکت در راستای اجرای موثر استراتژیهای بازاریابی و در نهایت تحقق اهداف سازمانی در بخش مشتریان و بازار کمک نمود.

همچنین ، رتبه بندی از نظر میزان اهمیت ، میتواند اولویت بندی مناسبی را در اختیار مدیریت فروش و بازاریابی شرکت ایران خودرو قرار دهد تا با توجه به میزان اهمیت هر یک از موانع نسبت به یکدیگر و همچنین محدودیتهای موجود ، اقدام به رفع و مدیریت این موانع در راستای تحقق اهداف بازاریابی گروه صنعتی ایران خودرو نمایند.

● مدیریت استراتژیک

تعریف مدیریت استراتژیک

با توجه به اهمیت زیاد مدیریت استراتژیک و نقش آن در استراتژیهای بازاریابی اتدا چند تعریف متفاوت در این زمینه ارائه می گردد.

مجموعه تصمیمات و فعالیتهایی که موجد صورت بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدفهای سازمان (پیرسون و رایینسون، 18.1380)

روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان در مدیریت استراتژیک سعی می شود اطلاعات کمی و کیفی بگونه ای تنظیم گردند که بتوان در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ نمود. (دیوید، 24.1382)

فرایند مداوم اطمینان از تناسب برتر رقابتی یک سازمان و محیط در حال تغییرش می باشد. در این تعریف، مدیریت استراتژیک عبارت است از: برنامه ریزی استراتژیک + اجرا + پایش (Kitrner, 1998, 196)

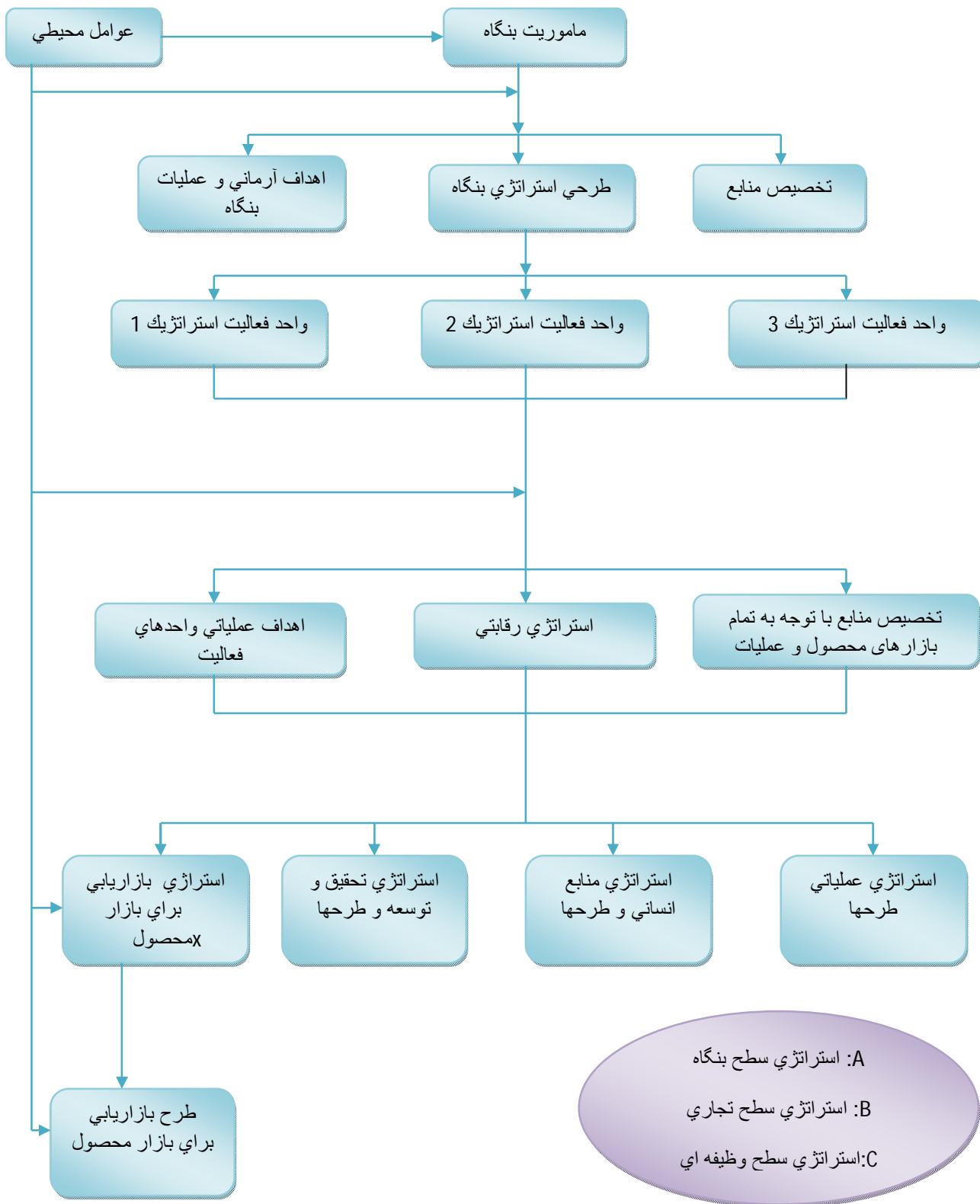
مراحل فریند مدیریت استراتژیک

استراتژی سطح بنگاه (کلان) جهت حرکت یک سازمان به سمت تحقق ماموریت تعیین شده اش، نوع فعالیتهایی را که باید به آنها پردازد، سیاستهای رشد آن را مشخص می کند.

استراتژی سطح بخش (واحد تجاری) اساساً نحوه رقابت یک شرکت در صنعت خود را مشخص می کند این سطح از سلسله مراتب تصمیم گیری عمدتاً شامل مدیران شرکت و کسب و کارهای شرکت را در بر می گیرد. در واقع مدیران استراتژیک این سطح باید مبنایی را که شرکت می تواند در یک میدان محصول - بازار انتخاب شده رقابت کند، معین نماید. این بخش از بازار قسمت نسبتاً منحصربه فردی از کل بازار است که موسسه می تواند به لحاظ مزیتهای رقابتی خود مدعی شود و از آن دفاع کند.

استراتژیهای سطح وظیفه ای عمدتاً مدیران محصول، جغرافیای و حوزه های وظیفه ای را در بر می گیرد. مسئولیت آنها تدوین هدفهای سالیانه و استراتژیهای کوتاه مدت در زمینه هایی همچون تولید، عملیات، مالی و حسابداری و تحقیق و توسعه است. با این وجود مسئولیتهای بزرگتر آنها در اج-را یا پیاده سازی بدنه های استراتژیک

شرکت است. در حالیکه مدیران سطح شرکت و سطح کسب و کار توجه خود را به انجام کارهای درست معطوف می
 دلرند ، مدیران وظیفه ای باید برای انجام درست کارها تاکید کنند. (واکر، 1383)



● استراتژی بازاریابی

کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیتها، منابع بازاریابی است به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار محصول خاص. لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمرو استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای خاص برای یک خانواده محصول و یا یک محصول خاص، سپس، شرکتها از طریق آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، بدنبال مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی می باشند. (داکر، 1389، 39)

● نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی

اساس برنامه ریزی استراتژیک در تمامی سطوح، شناسایی تهدیدات به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و فرصتها به منظور بهره برداری از آنها. مسئولیت استراتژیک اصلی هر مدیری، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ سازد. لذا از آنجاکه مدیران بازاریابی موفقیتهایی را در محدوده ی بین شرکت و مشتریان، توزیع کنندگان و رقبا اشغال می کنند، معمولاً بیشتر با شرایط و تغییرات در محیط بازار آشنا هستند. در نتیجه، این مدیران نه تنها مسئول طراحی طرحهای استراتژیک برای اقلان بازار – محصول خود هستند، بلکه اغلب مشارکت کنندگان اصلی در فرآیند برنامه ریزی در سطوح تجاری بنگاه نیز می باشند.

● مدیریت بازار – محور

در سازمانهایی که از یک فاسفه کاری بازار – محور پیروی می شود تعجبی نخواهد داشت که مدیران بازاریابی تمایل دارند تا تاثیر بیشتری بر تمام سطوح استراتژی در سازمان ها داشته باشند. مهمتر آنکه، مدیران دیگر بخشهای عملیاتی شرکتهای بازار – محور نیز دوست دارند تا طبق فلسفه کاری شناخته شده به عنوان مفهوم بازاریابی عمل کنند. همانگونه که برای اولین بار و توسط جنرال الکتریک در چهار دهه پیش اعلام شد؛ بر اساس مفهوم بازاریابی، برنامه ریزی و هماهنگی میان کلیه فعالیتهای شرکت حول هدف اصلی تامین نیاز های مشتری، موثرترین ابزار دستیابی و حفظ یک مزیت رقابتی و تحقق اهداف شرکت طی یک مدت زمان خاص است. لذا، شرکتهای بازار – محور بدلیل تمرکز مستمر کارکنان تمام بخشها و تمام سطوح آنها بر نیازهای مشتری و شرایط رقابتی موجود در محیط بازار، از سایر شرکتها متمایز و مشخص می گرداند. این دسته از شرکتها همچنین آماده اند و می توانند به سرعت

محصولات و برنامه های کاری خود را تغییر بدهند و تعدیل نمایند با تغییرات در آن محیط ، هماهنگ و همراه شوند را ارتقا دهند.

گاهی مفهوم بازاریابی به عنوان فلسفه تلاش برای برآورده ساختن و رفع تمام نیازهای مشتریان بدون توجه به هزینه های آن ، تفسیر و تعبیر می شود. این مفهوم بریا مقابله با بحران های مالی توصیه و تجویز می گردد. در عوض مفهوم بازاریابی با ایده و فکر تمرکز بر روی تنها آن بخش از جامعه مشتریان که می توانند موجب سودآوری و کارایی شرکت گردد ، همخوانی دارد. ممکن است شرکتها کالاها و خدمات محدودتر یا پر هزینه تری را به بخش های غیر سودآور پیشنهاد و عرضه کنند و ممکن است چنین نکنند. (داکر، 41-43)

❖ عواملی که نقش استراتژیک بازاریابی را تسهیل می نمایند

با وجود شواهد و مدارک موجود دال بر اینکه بازار – محوری موجب بهبود عملکرد می شود ، بسیاری از شرکتها در سراسر دنیا خیلی به مشتریان و رقبای خود توجه نمی کنند. از جمله دلایلی که شرکتها تماس و ارتباط نزدیکی با محیط بازار خود ندارند می توان به موارد زیر اشاره نمود:

1. شرایط رقابتی می تواند موجب موفقیت یک شرکت در کوتاه مدت شود ، بدون این که حساسیت خاصی نسبت به تمایلات مشتریان از خود نشان بدهد.
2. سطوح مختلف توسعه اقتصادی در تمام صنایع یا کشورها می تواند به نفع فلسفه های مختلف کاری باشد.
3. ممکن است شرکتها از اینرسی استراتژیک¹ رنج ببرند – تداوم و پافشاری بر ادامه خودکار استراتژیهای که در گذشته موفق بوده اند – حتی اگر شرایط کنونی بازار در حال تغییر باشد.

¹ - Strategic Inertia



عوامل رقابتی بر بازار - محور شدن یک شرکت

شرایط رقابتی که برخی شرکتها با آن مواجه می شوند، آنها را قادر می سازد تا بدون توجه به مشتریان، عرضه کنندگان، توزیع کنندگان یا دیگر سازمانهای موجود در محیط بازار آنها؛ در کوتاه مدت موفق شوند. تازه واردان به صنایع نوظهور و جدید، به ویژه صنایع مبتنی بر تکنولوژی ههای جدید، تمایل دارند که به محیط داخلی خود توجه و تمرکز کنند و خیلی بازار - محور نباشند. دلایل این امر آن است که طی سالهای شکل گیری یک صنعت جدید تعداد رقبای قوی محدود است، تقاضای مشتری برای محصول جدید احتمالاً سریع رشد می کند و بیش تر عرضه می شود و مشکلات تولید و محدودیتهای منابع، تهدیدات جدی تر برای بقای چنین شرکتهایی هستند.

شرکتهایی که با چنین شرایط رقابتی در بازار مواجه می باشند اغلب یا محصول محورند یا تولید محور. این دسته از شرکتها بیشتر توجه و منابع خود را معطوف عملیاتی چون مهندسی تولید و فرآیند، تولید و امور مالی می کنند تا بتوانند منابع لازم برآوردده ساختن تقاضای در حال افزایش را تحصیل و مدیریت کنند. هدف، تولید بیشتر آن چیزی است که می خواهد بسازد، و بخش بازاریابی بطور کلی نقشی ثانویه در طراحی و اجرای استراتژی ایفا می کند. چنین شرکتهایی معمولاً به سیستم های مالی یا برنامه ریزی بلند مدت تکیه می کنند و استراتژی های خود را بر پایه ی برآورد برونی شرایط فعلی بنا می کنند.

همزمان با رشد صنایع، آنها رقابتی تر می شوند. نازه واردها جذب می شوند و تولیدکنندگان موجود تلاش می کنند تا از طریق بهبود محصولات خود و کارا تر کردن فرآیندهای تولید، خود را از دیگران متمایز کنند. در نتیجه، ظرفیت صنعت اغلب سریعتر از تقاضا و تغییرات محیطی از یک بازار فروشنده به یک بازار خریدار رشد می کند. شرکتها اغلب با فعالیتهای ترویجی گسترده ای همچون استخدام کارکنان فروش بیشتر، افزایش بودجه های تبلیغاتی یا کاهش سرعت قیمت ها - برای حفظ سهم بازار و پایین نگه داشتن هزینه های واحد - به چنین تغییراتی پاسخ می دهند. متأسفانه، این نوع پاسخ فروش - محور برای افزایش رقابت نیز باز هم بر فروش آنچه شرکت می خواهد بسازد تمرکز می کند تا بر روی نیازهای مشتری. بدتر آنکه، رقبا می توانند به آسانی خود را با چنین تاکتیکهای خشن فروش هماهنگ کنند و وفق بدهند. صرف هزینه های بیشتر برای فعالیتهای فروش معمولاً یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت ایجاد نمی کند.

وقتی صنایع بالغ شوند، حجم فروش کاهش می یابد و تفاوت های تکنولوژیکی میان نامهای تجاری به تدریج از بین می رود، زیرا تولیدکنندگان بهترین ویژگیهای محصولات یکدیگر را تقلید و کپی میکنند. در نتیجه، یک شرکت باید به دنبال بخشهای بازار جدید باشد یا از طریق کاهش قیمت محصولات خود، ارائه خدمات بهتر یا ارائه

منافع ناملموسی که رقبای دیگر قادر به ارائه آنها نیستند، سهم بازار رقبا را از آن خود کند. در این مرحله، مدیران می توانند از منافع روش بازار - محور بهره مند شوند و لذا نقش مدیران بازاریابی در طراحی استراتژی های رقابتی افزایش می یابد.

در چنین شرکت هایی، هدف از اجرای برنامه هایی چون مدیریت کیفیت جامع به عنوان روشی مشتری - محور، بهبود کیفیت کالا یا خدمت و کاهش هزینه ها است - و هدف نهایی، افزایش رضایت و میزان وفاداری مشتری است - و تحقق این هدف برای حفظ یک شرکت به عنوان رقیبی قدرتمند در بازار می تواند حیاتی باشد.

تاثیر مراحل مختلف توسعه بر صنایع و بازارهای جهانی

در صنایعی که در مراحل اولیه چرخه حیات خود هستند، یا آنهایی که از موانع ورود یا عوامل دیگر برای کاهش شدت رقابت استفاده می کنند؛ تعداد شرکتهای بازار - محور کمتر است. اما با توسعه روند مقررات زدایی و افزایش رقابت جهانی در چنین صنایعی، اکنون بسیاری از سازمانهای خدماتی بیش از پیش تلاش می کنند تا مشتریان خود را درک و آنها را راضی کنند.

با فرض اینکه تمام اقتصادها در سراسر دنیا در مراحل مختلف توسعه قرار دارند. میزان محبوبیت و حتی میزان کاربرد فلسفه های مختلف تجاری نیز در کشورهای دنیا، و متفاوت از یکدیگر است. متفاوت بودن فلسفه های تجاری مورد استفاده در سطح دنیا می تواند مشکلاتی را بر سر جهانی شدن یک شرکت و برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی آن شرکت ایجاد کند، اما از طرفی می تواند فرصتهایی را بویژه برای ائتلاف ها یا فعالیتهای مشترک فراهم آورد.

اینرسی استراتژیک

در برخی موارد، شرکتی که توانسته است از رطیق همراهی و هماهنگ شدن با محیط خود به موفقیت هایی دست یابد، بدلیل بی میلی مدیرانش به بازنگری یا کنار گذاشتن برنامه های بازاریابی و استراتژیکی که در گذشته موفق بوده است ارتباط خود را با بازار از دست می دهد. آنها کمکم به این نتیجه می رسند که تنها یک راه برای جلب رضایت مشتریان وجود دارد. چنین اینرسی استراتژیک خطرناک است زیرا نیازهای مشتریان و تلاش های رقابتی در طول زمان تغییر می کنند. لذا در محیط هایی که چنین تغییراتی به تناوب روی می دهد، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می باید مستمر و منعطف باشد. تمام آنهایی که در این فرآیند مشارکت می کنند، چه از بخش بازاریابی چه از سایر بخشهای عملیاتی، باید همیشه به وضعیت مشتریان و رقبای خود توجه کنند. (داکر، 47)

● تمولات جدید موثر بر نقش استراتژیک بازاریابی

در پایان دهه 1990 و آغاز قرن بیست و یکم، چالشهایی که پیش روی شرکتهاست کدامند؟ با تمام شدن جنگ سرد، شرکتهای و کشورها با تشدید درآمدی، آلودگیهای زیست محیطی، سهل انگاری در خصوص زیربنایها، رکود اقتصادی، فقدان مهارت لازم نیروی کار و بسیاری از مسائل و مشکلات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی دیگر دست و پنجه نرم می کنند. همه اینها را می توان چالش نامید؛ اما در عین حال می توان از آنها به عنوان فرصت نیز یاد کرد. بازار جهانی به معنی بازار بزرگتری برای کالاها و خدمات است؛ و این خبر، خبر خوبی است. خبر بد این است که این شرکتهای هم اکنون با رقبای بیشتری روبه رو می شوند، به طوریکه سرعت تحولات به آسانی اصول موفقیت آمیز دیروز را از رواج انداخته و منسوخ می کند.

امروزه یقیناً بسیاری از کشورها از بیکاری مزمن، کسر بودجه دائمی و کاهش قدرت خرید رنج فراوانی می برند. روشن است که اقتصادهای ملی دستخوش تغییر و تحولات سریعی هستند و این تغییر و تحولات بدون مشکل به نظر نمی رسند. دو عامل زمینه ساز چنین تغییرات بزرگی هستند. نخستین عامل، جهانی شدن یا به عبارت دیگر رشد فزاینده ی تجارت و رقابت جهانی است. امروزه هیچ کشوری نمی تواند جدا از اقتصاد جهانی باشد. اگر کشوری بازاری خود را به روی رقابت خارجی ببندد؛ اهالی آن خواه ناخواه تاوان آن را با خرید کالاهایی با کیفیت پایین تر و قیمت بالاتر، پرداخت خواهند کرد. عامل دیگری که در دگرگونی اقتصاد کشورها نقش بسزایی دارد، تغییر و تحولات تکنولوژیک است. در عرصه دسترسی به اطلاعات و سرعت ارتباطات، دسترسی به مواد اولیه جدید، موفقیت های علم ژنتیک و شگفتیهای الکترونیکی، دهه ی اخیر پیشرفتهای قابل ملاحظه ای را شاهد بوده است. واقعیت آن است که هر چند ممکن است جهانی شدن تجارت و پیشرفتهای تکنولوژیکی تهدیدی برای وضعیت حال باشد، اما در عوض فرصتهای بیشماری را فراروی واحدهای اقتصادی قرار می دهد. البته در چنین موقعیتی شرکتهای قدیمی محکوم به فنا بوده و شرکتهای جدید دیگری متولد می شوند. در این بازار شرکتهای با اصولی دقیقاً شبیه اصول داروین به فعالیت اشتغال دارند که در آن حق انتخاب طبیعی، به بقای مناسبترین می انجامد. یعنی موفقیت در بازار نصیب شرکتهایی می شود که خود را با نیروی محیطی فعلی تطبیق می دهند. به عبارت دیگر، شرکتهای چیزی را ارائه می کنند که مردم حاضر به خرید آن هستند افراد، واحدهای اقتصادی، شهرها و حتی کشورها باید دریابند که چگونه می توان در محل بازار فایده ایجاد نمود. (کاتلر، 1982: 15-16)

چالشهای فراروی شرکتها از دیدگاه کاتلر 1

اقتصاد جهانی

شکاف درآمد

محیط زیست و بازاریابی متعهد از نظر اجتماعی

پیشرفت تکنولوژیک

مشتری قدرتمند

سایر مسائل مانند جمعیت مسن تر، افزایش تعداد زنان شاغل، تاخیر در ازدواج، افزایش طلاق، یدایش گروههای مصرف کننده با نیازهای قوی مختص خود و الگوهای فراوانی برای کسب زندگی متنوع تر. (کاتلر

40-46.1382.

چالشها از دیدگاه آوروپل داکر 2

تحولاتی چون:

تحولاتی چون روند جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت جهانی

رشد بخش خدمات و افزایش اهمیت خدمات در حفظ رضایت مشتری و افزایش وفاداری او.

طراحی و توسعه سریع تکنولوژیهای جدید اطلاعاتی و ارتباطی

افزایش اهمیت رابط در افزایش هماهنگی و کارایی و برنامه های بازاریابی در کسب سهم و بخش بیشتری از

ارزش حیات مشتریان. (واکر، 52-57.1383)

چگونگی اجرا و پیاده سازی مفهوم بازاریابی در سازمانها

به منظور اجرا و بکارگیری موثر مفهوم بازاریابی، سازمان باید یک سیستم هوشمند یا اخبار بازاریابی و نظام اطلاعاتی بازاریابی را برای یافتن نیازهای واقعی، سنجش تقاضا، سایر مشخصات واقعی بالقوه مشتریان و بازارها و تحلیل عوامل تاثیر گذار محیط بازاریابی مستقر کند. آنگاه این اطلاعات را برای تولید محصولات رضایت آور و پاسخ

¹ -Philhp Katler

² -Orvile C . Walker

موثر نسبت به محیط و رقبا بکار گیرد. از آنجاکه داشتن نظامهای اطلاعاتی در اسزمان هزینه زا است ، مدیریت باید منابع و زمان کافی را برای توسعه و حظ آنها تخصیص دهد. بدون داشتن یک سیستم اطلاعاتی کارا و اثر بخش سازمان نمی تواند "مشرتی مدارانه" رفتار کند . بریا تامین اهداف خود و مشتریان در پروسه یا جریان عملیات بازار، سازمان باید همه فعالیتهايش را با یکدیگر هماهنگ کند. این امر ممکن است به ساخت دهی مجدد عملیات داخلی و تنظیم دوباره کلی یک با تعداد بیشتری از بخشها نیاز داشته باشد. چنانچه مدیریت واحد بازاریابی فردی در سطح عالی سازمان نیست ، وی در ساختاردهی جدید باید به بالا ارتقا یابد. اگر واحد بازاریابی نیروی انسانی کافی و ماهر در اختیار ندارد باید این نیروها را فراهم کند. اجرای مفهوم بازاریابی نه تنها نیاز به حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی دارد، بلکه مدیران و کارکنان در کلیه سطوح باید به فرآیند مدیریت بازاریابی در سازمان کمک کنند. پیاده سازی موثر مفهوم بازاریابی نیازمند نگرش بازارگرایی است. تحقیقات نشان می دهد ، بین نگرش بازارگرایی و عملکرد رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد . در نگرش بازارگرایی یا بازارمدارانه، سازمان به مثابه یک "سیستم اخبار (هوش) بازاریابی" فرض می شود که در آن سازمان با توجه به نیازها و خواسته های آتی و فعلی مشتریان یا خریداران بالقوه و بالفعل و مسئولیت پذیری نسبت به خارج و محیط خارجی فعلیت خود را عمل می کند. در این نگرش ، مدیریت عالی ، مدیران بازاریابی و مدیران غیر بازاریابی و مشتریان همگی در توسعه و اعمال این نگرش سهیم هستند. مدیرانی که در واحدهای دیگر فعالیت می کنند ، باید با مدیران بخش بازاریابی در درک مشتری هماهنگ باشند و هموار نیازها و خواسته های در حال تغییر مشتریان را پاسخ دهند. خلاصه اینکه ، تحقق کامل سود بالقوه در هر رابطه ، مشتری باید هدف اساسی استراتژیهای بازاریابی باشد . داشتن روابط بازاریابی با مشتریان شریان حیاتی همه موسسات امروزیس و رکن اولیه مفهوم بازاریابی است. در این سازمانها سود حاصل از روابط از طریق روشها و تدابیر زیر بدست می آید:

◀ یافتن مشتریان جدید

◀ افزایش توان سودآوری از مشتریان موجود

◀ ایجاد و تداوم برقراری روابط با مشتری

بدیت ترتیب ، اجرای مفهوم بازاریابی به معنای حداکثرسازی و بهینه سازی روابط مبادله است که از طریق رابطه بین سرمایه گذاری مالی یک سازمان در روابط با مشتریان و باده ناشی از واکنش و پاسخ مشتریان به آن سرمایه گذاری به دست می آید. (اسلام، 26.1385-27)

❖ مدیریت بازاریابی

انجام و تکمیل فرآیند مبادله مستلزم صرف میزان قابل توجهی زمتن، منابع، تلاش و مهارت است. این فرآیند از طریق "مدیریت بازاریابی" در واقع اتفاق می افتد که حداقل یک طرف مبادله به ابزار پاسخ و واکنش مطلوب طرف دیگر فکر می کند. مدیریت بازاریابی به فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل فعالیتها و تلاش های بازاریابی برای دستیابی به اهداف سازمانی به طور اثربخش و کارا گفته می شود. انجمن بازاریابی آمریکا¹، مدیریت بازاریابی را فرآیند برنامه ریزی و اجرای طرح، قیمت گذاری، ترفیع و توزیع ایده ها، کالاها و خدمات برای تولید مبادلات با هدف تامین اهداف سازمانی تعریف کرده است. در این بیان، مدیریت بازاریابی فرآیند چهار مرحله ای شامل تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل است که اهداف، خدمات و ایده ها را با قصد انجام مبادله و ایجاد رضایت طرفین درگیر در فرآیند مبادله دربر می گیرد. (داکر، 1389: 39)

❖ ابعاد فرآیند بازاریابی استراتژیک و استراتژیهای بازاریابی

مدیران بازاریابی به منظور انجام مبادلات سودآور و توسعه روابط با مشتریان باید انواع استراتژیهای بازاریابی را تهیه، اداره و بهبود دهند. استراتژیهای بازاریابی، برنامه عملی راجع به تولید، توزیع، ترفیع و قیمت گذاری محصولاتی است که نیازهای مشتریان خاصی را در بازار هدف فراهم می کند. همانطور که در بالا نیز اشاره شد کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیتها و منابع بازاریابی، تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار - محصول خاص مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین خاص برای یک خانواده محصول خاص.

برای تعیین و اداره مناسب استراتژی های بازاریابی، بازاریابان بر وظایفی چند تمرکز می کنند این وظایف که به عنوان نمونه در قالب فرآیند زیر ارائه می شود عبارتند از:

1. شناسایی و ارزیابی محیطی بازاریابی
2. شناسایی و تحلیل فرصتهای بازار
3. تحلیل بخشهای بازار و انتخاب بازار هدف
4. تعیین و توسعه عناصر آمیخته بازاریابی
5. تهیه و تدارک برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی

6. اداره موثر تلاشها و فعالیتهای بازاریابی

- الف: اجرای استراتژیها و برنامه های بازاریابی
- ب: کنترل تلاشها و فعالیتهای و ارزیابی نتایج برنامه

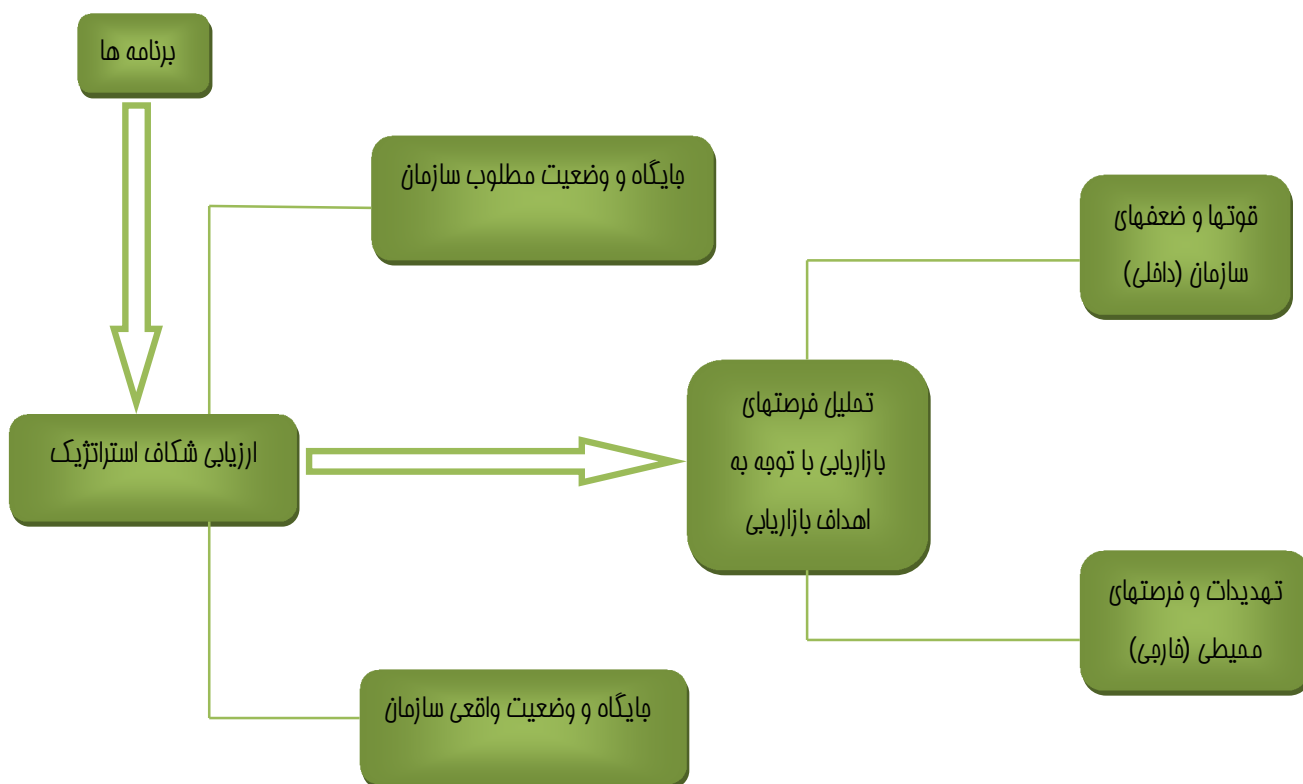
فرآیند 6 مرحله ای بازاریابی استراتژیک (اسلام، 1385، 34)

شناسایی و تحلیل فرصتهای بازار:

یک فرصت بازار از ترکیب صحیح شرایط و زمانبندی دقیق فعالیتهای حاصل می شود که سازمان با اتخاذ تصمیمات و اقدامات با آن قادر می شود از فرصتهای موجود در بازارهای هدف استفاده نماید.

یکی از اهداف اصلی مطالعه محیطی تعیین فرصتهای جدید بازاریابی است. یک فرصت بازاریابی حوزه نیاز یک خریدار است که در آن شرکت می تواند به نحوی سودآور عمل کند. فرصت ها را می توان بنابر جذابیت و احتمال موفقیت آنها دسته بندی کرد. احتمال موفقیت شرکت، فقط به این امر بستگی دارد که آیا توانمندی موجود در رشته فعالیت شرکت با آنچه برای موفق شدن در بازار هدف مورد نیاز است مطابقت دارد یا خیر، حتی این توانمندی باید از توانمندی باید از توانمندی رقبایش بیشتر هم باشد. توانایی و قابلیت صرف نمی تواند مزیت رقابتی محسوب شود. شرکت موفق شرکتی است که بتواند بالاترین فایده را به مشتری برساند و این فایده رسانی را در طول زمان همچنان حفظ کند.

از آنجاکه اثرات متغیرهای محیط بازاریابی بر کسب و کار و عملیات شرکت اساسی و مهم است و تعامل این نیروها و متغیرها فرصتها و تهدیداتی را برای شرکت ایجاد می کند. هر سازمانی باید قادر باشد که تهدیدات را به فرصتهای بازاریابی سودآور بریا شرکت تبدیلی کند یا حداقل اینکه تهدیدات محیطی را به حداقل رسانده و از فرصتها حداکثر استفاده را به عمل آورند. بازاریابان سازمان برای تشخیص و تحلیل چنین فرصتهای بازاریابی باید توانا باشد. در حقیقت یک سازمان پویا و فعال همواره به توسعه محصولات خود می اندیشد و بدان عمل می کند تا رضایت و تامین نیازهای مشتریان را در بازارهای هواف بدست آورد. امروز کمتر سازمانی می تواند تصور کند که محصولاتش تا 5 سال بعد یا یک سال یا حتی تا چند ماه و روز دیگر در بازارها دوام خواهد داشت. برای ماندن در وضعیت رقابتی، سازمان می تواند چند آلترناتیو را برای توسعه و بهبود مداوم محصولاتی که اهداف سازمان و رضایت خریداران را برآورده سازد، انتخاب نماید. این گزینه ها می توانند اصلاح و تعدیل محصولات موجود، معرفی محصول جدید یا حذف برخی مشتریانی که خواسته های کوتاه مدتی دارند و سازمان نمی تواند در بلند مدت روی آنها حساب کند، باشد. بدین ترتیب، "تحلیل فرصت بازاریابی" فعالیت تشخیص و تعبیر و تفسیر متغیرهای محیطی و تغییرات واقع در آن با اتکای به توانایی سازمان در تسخیر و غلبه بر فرصتهای بالقوه بازار است. این چنین تحلیلی هم یک سیستم هشدار دهنده را برای میران زیرک و هوشیار فراهم می کند که نسبت به تهدیدات محیطی به عنوان مسایل بالقوه آگاه باشند و هم یک سیستم ارزیابی و نظارت را برای آگاهی مدیران از مزایا و منافع خاص حاصله از فرصتهای کشف شده ارائه می دهد. هر تغییر محیطی به مثابه یک تهیید یا فرصت تلقی می شود بسته به اینکه ماهیت سازمان و جایگاه رقابتی SUB چه باشد. از سوی دیگر، تحلیل فرصتها بازاریابی نیاز به ملاحظات درونی به سازمان دارد. سازمانها باید قوتها و ضعفهای داخلی خود را در رابطه با محیط بیرونی ارزیابی کنند. این امر به کمک تحلیل SWOT انجام می گیرد که قوتها و ضعفهای داخلی را در برابر فرصتها و تهدیدات خارجی قرار می دهد. از این رو، هدف اصلی تحلیل فرصتهای بازاریابی و مقایسه محیط درونی با محیط بیرون سازمان است. نتایج حاصل از این مقایسه که از ترکیب دو مرحله شناسایی و ارزیابی و شناسایی و تحلیل فرصتهای بازاریابی به دست می آید را می توان در نموداری به شرح زیر ارائه نمود. بر اساس این نمودار، تحلیل فرصتهای بازاریابی محیط داخلی و خارجی را با تاکید بر اهداف سازمانی برای تعیین جایگاه مطلوب و مورد آن سازمان مورد توجه قرار می دهد. چنین تحلیلی همچنین به سازمان اجازه می دهد که جایگاه و وضعیت موجود خود را ارزیابی نماید. تفاوت بین این دو شکاف را می توان "شکاف استراتژیک" نامید.



تحلیل فرصت بازاریابی برای استفاده حداکثر از فرصتها و کاهش شکاف استراتژیک

سپس برنامه هایی برای کاهش و پر کردن این شکاف احتمالی تهیه می شود. این مطلب بدین معنا است که سازمان باید از نقطه ای که برایش مطلوب نسبت به سمت وضعیت مورد نظر هدایت شود. در ارزیابی فرصتها، بازار یابان باید قوتها و ضعفهای رقبا را نیز مدنظر قرار دهند و مواردی چون شناخت کامل رقبا از جنبه های برنامه های عملیاتی آنها در بازار، قابلیت های نسبی و مایع آنها و اینکه چگونه مشتریان خود را حفظ می کنند، همانطور که بررسی های دقیق و اقدامات رقبا در گذشته بریا شرکت مهم است، استراتژی ها و تاکتیکهایی که ممکن است در آینده مورد استفاده قرار دهند ضروری می باشد. به علاوه، مدیران بازاریابی باید ظهور احتمالی رقبای جدید را در نظر بگیرند و اثرات بالقوه آنها را بر فرصتهای بازاریابی شرکت مورد بررسی قرار دهند.

● اجرای استراتژی بازاریابی

گام نهایی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی شامل تخصیص منابع بیا بودجه ریزی و اجرا و نظارت بر کم و کیف طراحی و اجرای برنامه است. یعنی این فاز به طور کلی از دو بخش به شرح زیر تشکیل می شود:

الف) بودجه ریزی و طرح ریزی عملیات (اجرا)

ب) ارزیابی و نظارت (کنترل)

پس از اینکه اهداف و استراتژیهای بازاریابی در فرآیند برنامه ریزی مذکور تهیه و تدوین شدند باید به نحو مطلوب اجرا گردند. اجرای استراتژی های بازاریابی در قالب طرحی تحت عنوان "برنامه بازاریابی" منعکس می شود. گام اجرا در برنامه ریزی بازاریابی عبارت است از فرایندی که سازمان یا موسسه بدان وسیله استراتژیهای بازاریابی را در عمل پیاده می کند. به بیان دیگر، اجرای بازاریابی فرآیند انجام استراتژیهای بازاریابی در عمل می باشد.

این بخش از برنامه ریزی بازاریابی به بسیاری از سوالات مطرح در فعالیتهای بازاریابی پاسخ می دهد.

سوالاتی مانند:

1. چه اقدامات و فعالیتهای خاصی باید انجام گیرد؟
2. فعالیتها و اقدامات بازاریابی چگونه و با چه کیفیتی انجام شوند؟
3. این فعالیتها تدابیر در چه هنگام و چه زمانی به اجرا درآیند؟

طراحی و اجرای برنامه عملیاتی بازاریابی یک ساله مستلزم تعیین اهداف خاص فرعی به تفکیک محصولات، مارکها، خطوط محصول و بخشها همراه با استراتژی های جزئی تر و تهیه بیانیه های اجرایی است.

این موارد شامل "بودجه ریزی" و "پیش بینی" می شود. تهیه و تدارک بودجه ها و پیش بینی های فروش باید اهداف بازاریابی را منعکس کنند. در مقابل، اهداف، استراتژیها و طرحهای عملیاتی نیز باید بودجه ها و پیش بینی های فروش توافقی را منعکس نمایند.

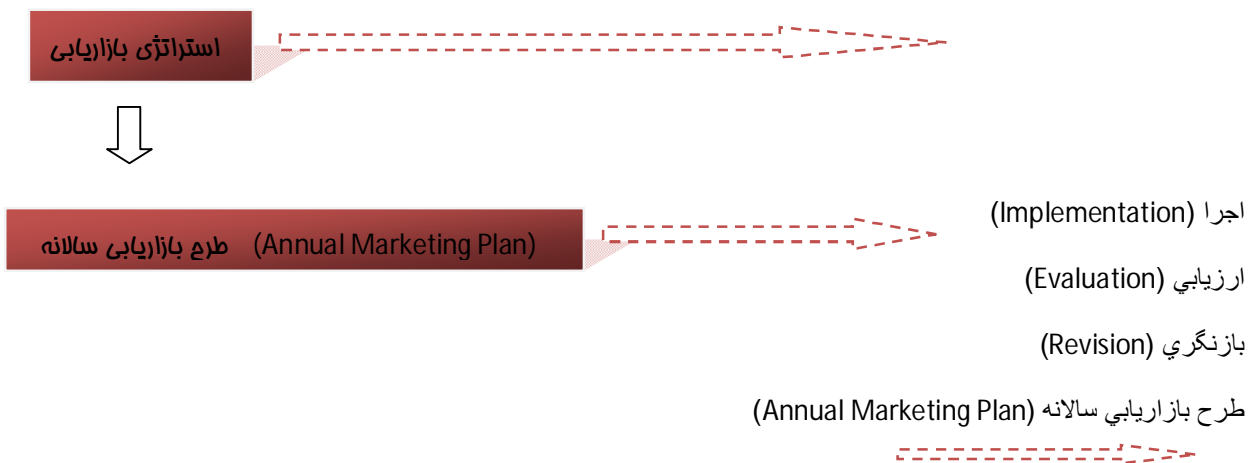
عملکرد نهایی تصمیمات مربوط به هدف گیری بازار و جایگاه یابی به خوبی اجرا و مدیریت استراتژی بازاریابی بر اساس زمینه های مداوم بستگی دارد. بکارگیری استراتژی جهت اجرا و تطابق آن برای حذف فاصله های

عملکردی از عوامل اساسی برای موفقیت می باشد. طرح بازاریابی اجرا ، کنترل، تعیین اهداف بازاریابی و استراتژی و تاکتیکهای مورد نیاز جهت تحقق آن اهداف را هدایت می نماید.

🌟 چگونه طرح بازاریابی اجرا را هدایت می کند

ارتباط بین استراتژی بازاریابی و طرح سالانه در ذیل نمایش داده شده است. چرخه برنامه ریزی پیوسته می باشد. طرحها جهت توسعه ، اجرا ، ارزیابی و بازنگری در تحقق اهداف استراتژی های بازاریابی مورد استفاده قرار داده می شوند. زمانیکه استراتژی به صورت عمومی به فراتر از یک سال توسعه داده می شود، برنامه ی سالانه جهت هدایت فعالیتهای کوتاه مدت بازاریابی مورد استفاده قرار داده می شوند.

فرآیند برنامه ریزی مجموعه ای از طرحهای سالانه می باشد که توسط استراتژیهای بازاریابی هدایت می شوند. جهت نشان دادن فعالیتهای مورد نیاز در طول 12 ماه یا کمتر و همچنین بودجه بندی ، برنامه های سالانه از نظر زمانی مورد نیاز می باشد.



ارتباط برنامه ریزی بازاریابی (واکر)

نتیجه اینکه ، بدون تهیه و طراحی یک برنامه بازاریابی کاربردی و قابل اجرا ، موفقیت استراتژی های بازاریابی با خطر و چالش رو به رو می شود. به همین دلیل گفته می شود که مرحله اجرا در فرآیند برنامه ریزی بازاریابی از اهمیت بسیاری برخوردار است. نکته قابل توجه دیگر در فرآیند اجرای برنامه این است که سازمان خود اقدام به اجرای برنامه نمی کند ، بلکه این کارکنان هستند که باید این کار را انجام دهند . کارکنانی که آموزش ،

تحصیلات ، مهارت و تخصیص کافی داشته و انگیزه بالایی برای پیشرفت خود و سازمان متبوع شان دارا باشند. بدین ترتیب ، می توان گفت که کارنان ، کلیدی ترین عامل اجرا و موفقیت استراتژی های بازاریابی برای سازمان محسوب می شوند.

📖 عوامل موثر بر اجرای استراتژی

در این بخش سعی بر آن است تا در خصوص اجرای استراتژی و عوامل موثر بر اجرای موفقیت آمیز آن را بحث نموده و سپس با نگرش و دانشی که در مورد عوامل تاثیر گذار بر اجرای استراتژیها در حوزه کلان سازمان و حوزه بازاریابی بدست آوردیم ، مجموعه ای از موانعی را می توانند در راستای اجرای موثر استراتژی بازاریابی به وجود می آید شناسایی و ذکر شود.

عوامل موثر بر اجرای استراتژی از نظر پیرسون و رایبسون

از نظر پیرسون و رایبسون برای اجرای واقعی ، استراتژی بنیادی یک موسسه سه مولفه ی سازمانی وجود دارد:

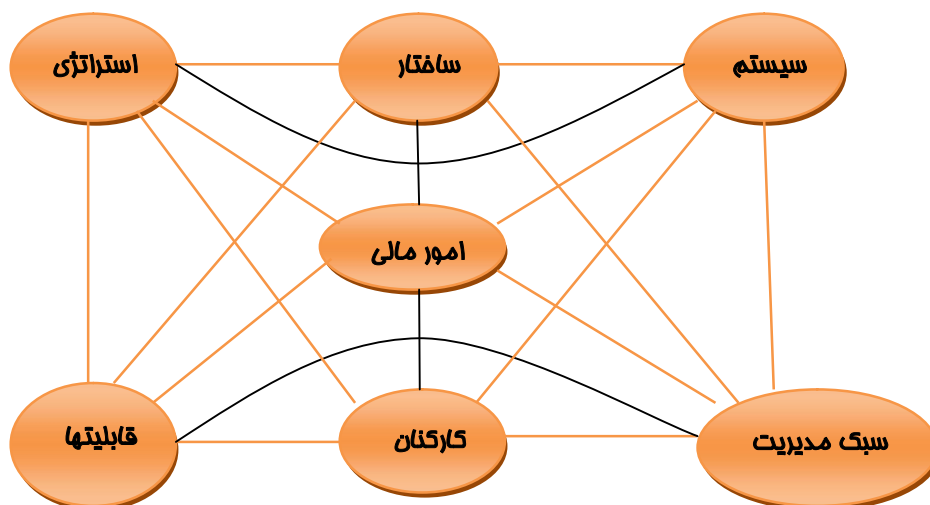
✍ ساختار (ساده ، وظیفه ای ، بخشی ، ماتریسی ، واحد کسب و کار)

✍ رهبری (انتصاب مدیران کلیدی ، نقش مدیران عالی و اجرایی)

✍ فرهنگ (رایبسون و پیرسون ، 379.1380-381)

📖 عوامل موثر بر اجرای استراتژی از نظر میسون و ایزل :

گروه مشاوران مدیریت مکنزی ، مدل هفت اس را به عنوان چارچوبی برای نشان دادن چگونگی تعامل وظایف مختلف در جهت اجرای استراتژی در سازمان های بازار محور ، را توسعه داده است.



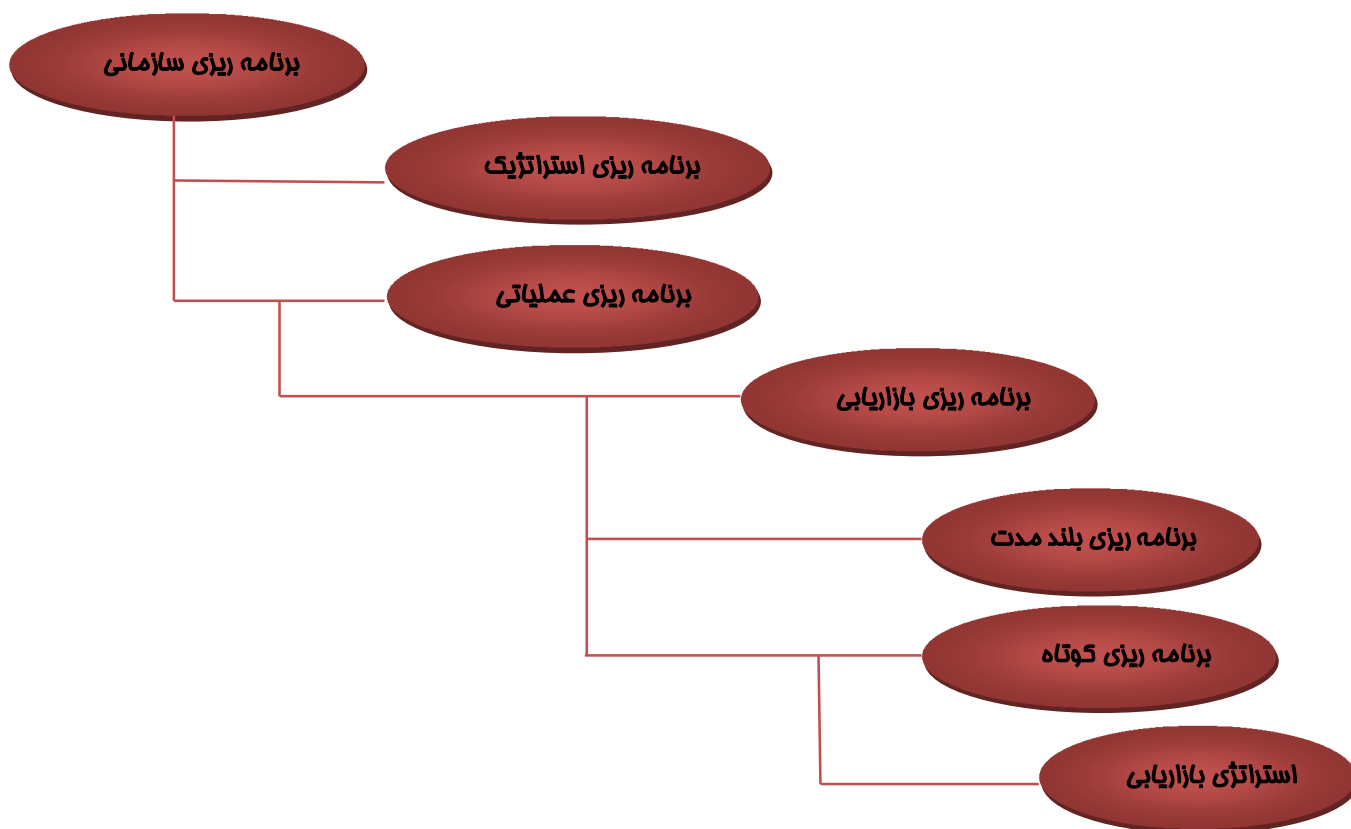
● موانع اجرای استراتژی های بازاریابی

در ادبیات برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، استراتژیهای بازاریابی و طرح بازاریابی بعنوان زیرمجموعه ای از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی مطرح می باشد که در نهایت بحث برنامه ریزی بازاریابی نیز زیرمجموعه ای از مدیریت بازاریابی است.

در ادبیات برنامه ریزی بازاریابی مطالعات در زمینه ی موانع موانع و مسایل اجرای فرآیند برنامه ریزی بازاریابی و همچنین اجرای نتایج فرآیند برنامه ریزی بازاریابی، با عناوین مختلف ارائه شده است. مهم ترین عناوین بکار گرفته شده در ادبیات برنامه ریزی بازاریابی عبارتند از:

- ☞ موانع برنامه ریزی بازاریابی
- ☞ موانع بازدارنده اجرای طرحهای بازاریابی
- ☞ موانع اجرای استراتژیهای بازاریابی

نمودار زیر ارتباط بازاریابی با برنامه ریزی کلان سازمانی را نمایش می دهد:



1. موانع برنامه ریزی بازاریابی از دیدگاه دیب و سیمکین

از دیدگاه سیمکین و دیب عوامل متعددی در راستای موانع برنامه ریزی بازاریابی وجود دارد که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می کنیم:

- درک ضعیف از مفهوم بازاریابی
- کمبود یا عدم انجام تحلیلهای بازاریابی
- دید بسته از محیط خارجی
- اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی

- درک و حمایت ناکافی از جانب مدیریت ارشد

در جدول 1 آیت‌های مزبور به طور مفصل تری ذکر شده اند.

2. موانع بازاریابی از دیدگاه مک دونالد

- در اوایل دهه 1990، مک دونالد، یکی از صاحب نظران برجسته ی برنامه ریزی بازاریابی موانع مختلفی را در راستای برنامه ریزی بازاریابی مورد شناسایی قرار داده است. موانعی که ممکن است بر سر طراحی برنامه ریزی اثربخش بازاریابی وجود داشته باشد عبارتند از:

- ابهام بین تاکتیکها و استراتژیهای بازاریابی
- جداکردن عملیات بازاریابی از دیگر عملیات سازمان
- ابهام و سردرگمی بین وظیفه بازاریابی و مفهوم بازاریابی
- موانع سازمانی: همچون ناتوان در تعریف واحدهای فعالیت استراتژیک (SBUs) بطور صحیح و دقیق
- نداشتن تحلیل دقیق
- ابهام بین فرآیند و ستاده
- نبود دانش و مهارت
- فقدان نگرش نظام یافته برای امر برنامه ریزی
- ناتوانی در اولویت بندی اهداف
- فرهنگ خصمانه حاکم بر سازمان

در حالیکه هنوز مدارکی وجود دارد که عوامل مورد اشاره توسط مک دونالد سبب مسایلی می شود، برخی از این مسایل بدلیل بکارگیری وسیع بازاریابی در بسیاری از سازمانها و بدلیل تکامل ماهیت آزمون و خطای این سازمان ها در بکارگیری فعالیتهای برنامه ریز، از کار افتاده شده اند. کاستی در برنامه ریزی فعالیتهای برنامه ریزی، ستاده های آن، ارتباطات، انتشار نتایج برنامه، بعلاوه ی عدم توجه و دقت در اجرای نتایج طرح ها، مسایلی هستند که

همچنان معتبر هستند. مسایلی همچون ، خصومت با برنامه ریزی ، بازاریابی و فرآیند در حال از بین رفتن هستند بعلاوه ی این که امروزه مدیران ارشد و واحدهای بازاریابی دارند.

3. موانع اجرای برنامه های بازاریابی از دیدگاه فلیپ کاتلر

از نظر فلیپ کاتلر بیشتر بازاریابی در مرحله اجرا مسائل و مشکلات گوناگون است . بیشتر مسائل اجرایی در واحد بازاریابی و فروش رخ می دهند و شکست در پیش فروش فرآورده ها بدلیل آگاه نبودن نیروی فروش از ویژگیهای آن همچون قیمت گذاری نامناسب، تبلیغات ضعیف و .. است.

موانع بازدارنده برنامه ریزی استراتژی بازاریابی

موانع کنونی مشاهده شده در بخشهای تولیدی و خدماتی انگلستان توسط سیمپکن (نتایج سال 2002)	موانع بازدارنده مشاهده شده توسط دیب و سیمپکن (اوسط دهه 1990)	موانع بازدارنده برنامه ریز بازاریابی مک دونالد (اوایل دهه 1990)
<p>27. ارتباطات ناکافی</p> <p>28. مشکلات هماهنگی بین کشورها یا سایتها (وامدها یا شعبات شرکت در مناطق مختلف جغرافیایی)</p> <p>29. عدم کنترل و توجه به نیروهای ممیطی بازاریابی</p> <p>30. اطلاعات ناکافی</p> <p>31. فقدان مهارت های کسب و کاری مدیران ارشد</p> <p>32. شکست مدیریت در دیدن تصویر کلی (ضعف بینش مدیریت ارشد)</p> <p>33. فقدان درک کافی از مشتریان</p> <p>34. نیروهای انحصاری بازار</p> <p>35. نیروهای انحصاری بازار</p> <p>36. رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی</p> <p>37. اضطراب در هدایت فعالیتهای برنامه ریزی (ممدودیت زمانی)</p> <p>38. مشارکت ضعیف وامدهای وظیفه</p> <p>39. موفقیت ظاهری کسب و کار فعلی (دلفوش کردن به وضع موجود)</p> <p>40. فقدان شور و شوق در میان غیر بازاریاب ها</p> <p>41. کمبود نیروی انسانی و افت نیروی انسانی</p> <p>42. مقاومت در برابر تغییر</p>	<p>15. درک ضعیف از مفهوم بازاریابی</p> <p>16. کمبود یا عدم انجام تملیلهای بازاریابی</p> <p>17. استراتژی های بازاریابی بدون تملیل یا صورت بندی برنامه های تاکتیکی برای آمیزه بازاریابی</p> <p>تدوین می شوند</p> <p>18. داشتن دیدی بسته از ممیط خارجی بازاریابی</p> <p>19. ضعف و عدم تکافوی هوشمندی بازاریابی و سیستم های اطلاعاتی مدیریت</p> <p>20. اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی</p> <p>21. درک و حمایت ناکافی از جانب مدیریت ارشد</p> <p>22. ارتباطات ضعیف داخلی بین وامدهای وظیفه ای در رابطه با بازاریابی</p> <p>23. ممو فعالیت برنامه ریزی (کم توجهی به فعالیت برنامه ریزی)</p> <p>24. برنامه ریزی و کارکنان توسط رویدادهای عملیاتی و سازمانی داخلی و خارجی تمت تاثیر قرار می گیرند</p> <p>25. فقدان اعتماد و اطمینان</p> <p>26. فرصت اندک برای تفکر جانبی (تفکر نوآورانه)</p>	<p>1. کمبود حمایت مدیر عالی اجرایی</p> <p>2. نداشتن طرح برای انجام فعالیتهای برنامه ریزی</p> <p>3. فصومت مدیریت عملیاتی</p> <p>4. کمبود پشتیبانی، منابع و مهارتها</p> <p>5. ابهام در مورد فناوری، واژگان ویژه و رویه ها</p> <p>6. تاکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیر منصف سالانه</p> <p>7. استفاده میان بر از سهم بازار و ارقام فروش بجای استفاده از اهداف و استراتژی های بازاریابی</p> <p>مکتوب</p> <p>8. میداسازی برنامه ریزی از سایر بخشهای وظیفه ای در شرکت</p> <p>9. شکست در ارتباط دادن برنامه ریزی بازاریابی با برنامه ریزی کلان سازمانی</p> <p>10. تفویض برنامه ریزی بازاریابی به برنامه ریزان</p> <p>11. ابهام و آشفتگی بین مفهوم بازاریابی با وظیفه بازاریابی</p> <p>12. کمبود دانش و مهارت بازاریابی</p> <p>13. ابهام و سردرگمی بین فرآیند برنامه ریزی و نتایج آن</p> <p>14. انجام برنامه ریزی به خاطر برنامه ریزی</p>

جدول (1)

❖ بررسی موانع اجرای برنامه ریزی استراتژی بازاریابی در ایران خودرو

در مطالب گذشته نظرات اندیشمندان در خصوص عوامل موثر در اجرای استراتژی برنامه ریزی بازاریابی پرداختیم اینک به منظور شناسایی و رتبه بندی موانع اجرایی موثر استراتژیهای بازاریابی در شرکت ایران خودرو به ذکر 4 طبقه اصلی از موانع اجرایی موثر استراتژیهای بازاریابی که برگرفته از نظرات اندیشمندان می پردازیم :

❖ عملیاتی

❖ مدیریتی

❖ استراتژیکی

بر اساس این 4 طبقه ، 36 آیتم شناسایی و نتایج آن در یزر ذکر شده است (نتایج تحقیقات به ترتیبی ذکر شده اند که بالاترین درصد را در عدموفقییت یک برنامه ریزی استراتژیک ایفا می کنند).

(1 رهبری ضعیف: آیتم فوق الذکر از آیتهای استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(2 کمبود (فقدان) مهارتهای مدیریتی مدیران ارشد: آیتم فوق الذکر از آیتهای استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(3 عدم آگاهی کارکنان شرکت در اجرای استراتژیهای بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیتهای مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(4 اختلاف مدیران داخلی: آیتم فوق الذکر از آیتهای استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

5) **ارتباطات ناکافی میان سطوح مختلف مدیریت در شرکت:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

6) **فقدان انگیزه کارکنان در مورد اجرای استراتژیهای بازاریابی در شرکت:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی (مختص کارکنان) موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

7) **عدم موفقیت مدیریت ارشد در مشاهده تصویر کلی:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

8) **عدم شناخت کافی از فزآیند برنامه ریزی بازاریابی شرکت و نتایج حاصل از آن در میان مدیران:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

9) **مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخشهای مختلف شرکت در مورد اجرای استراتژیها و طرحهای بازاریابی:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

10) **درک ضعیف از مفهوم بازاریابی در میان مدیران:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

11) **عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در تدوین استراتژیها و طرحهای بازاریابی:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می‌شود.

12) **مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه ای در مورد اجرای استراتژی بازاریابی:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

13) **ضعف ارتباطات عمودی:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

14) **عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژیهای بازاریابی شرکت:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

15) **درک ضعیف از مفهوم بازاریابی در میان کارکنان:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

16) **تحت تاثیر قرار گرفتن فرآیند برنامه ریزی بازاریابی توسط رویدادهای داخلی شرکت:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی (مختص سیستمی) موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

17) **عدم شناخت کافی از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی و نتایج حاصل از آن در میان کارکنان:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

18) **جاه طلبی مدیران:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

19) **افت نیروی انسانی بدلیل جا به جایی های نا مناسب صورت گرفته در شرکت:** آیتم فوق الذکر از آیت‌های سیستمی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(20) عدم یکپارچگی و انسجام میان فعالیتها و رویه های پیش بینی شده جهت عملیاتی نمودن

استراتژی بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک

شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(21) کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژیهای بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های

استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع

بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(22) عدم انگیزه کافی بین واحدهای وظیفه ای برای اجرای استراتژی بازاریابی: آیتم فوق الذکر

از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از

موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(23) عدم حمایت مدیریت مالی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های استراتژیک (مختص امور مالی) موثر در برنامه

ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده

می شود.

(24) عدم تطابق و هماهنگی بین استراتژیهای بازاریابی و کلان شرکت: آیتم فوق الذکر از آیت‌های

مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع

بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(25) ارتباط ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه ای در مورد اجرای استراتژیهای بازاریابی: آیتم

فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به

عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

(26) عدم تطابق ساختار سازمانی شرکت با استراتژیهای بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های

استراتژیک (مختص ساختار) موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به

عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

27) نداشتن دید وسیع و جامع نسبت به محیط خارجی در بین تدوین کنندگان استراتژیهای

بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های استراتژیک موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

28) مقاومت در برابر تغییر میان مدیران و کارکنان شرکت: آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر

در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

29) کمبود تحلیل‌های بازاریابی جهت تدوین استراتژیهای بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های

مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

30) ضعف و عدم تکاپوی سیستم اطلاعات بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه

ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

31) فقدان شناخت و درک کافی از مشتریان: آیتم فوق الذکر از آیت‌های مدیریتی موثر در برنامه ریزی

استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

32) عدم دسترسی مناسب سایر بخشهای وظیفه ای شرکت به اطلاعات ارائه شده توسط سیستم

اطلاعات بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

33) عدم دسترسی به اطلاعات کافی در مورد اجرای و تدوین استراتژی بازاریابی: آیتم فوق

الذکر از آیت‌های عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

34) محدود نمودن فعالیتهای بازاریابی به ترفیع: آیتم فوق الذکر از آیتمهای مدیریتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

35) محدودیت منابع مالی جهت اجرای موثر استراتژیها و طرحهای بازاریابی شرکت: آیتم فوق الذکر از آیتمهای عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

36) کمبود نیروی انسانی جهت اجرای موثر استراتژیهای بازاریابی: آیتم فوق الذکر از آیتمهای عملیاتی موثر در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یک شرکت است که عدم آن به عنوان یکی از موانع بازدارنده در جدول مشاهده می شود.

این رتبه بندی در شرکت ایران خودرو نشان می دهد که بصورت کلی این شرکت بیشتر در عملیاتی نمودن استراتژیهای بازاریابی تدوین شده با مشکل مواجه می باشد. به عبارت دیگر می توان ادعا نمود که بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، بار دیگر نظریه رایج در ادبیات مدیریت استراتژیک تکرار می گردد. و ثابت می نماید که اغلب شرکتهایی که اقدام به بکارگیری ابزار استراتژی جهت تحقق اهداف سازمانی می نمایند در بخش اجرایی و عملیاتی نمودن استراتژیهای تدوین شده با مشکل مواجه هستند.

نتایج کلی مبنی بر آن است که :

1) آسیب شناسی در عدم تحقق اهداف استراتژیک مبنی بر مشکل ساز بودن مرحله عملیاتی نمودن استراتژیها در سازمانها مورد تایید قرار می گیرد. به عبارت دیگر، در شرکت ایران خودرو نیز اجرای استراتژیهای بازاریابی در مقایسه با سایر مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک بازاریابی دارای حساسیت بیشتر می باشد.

2) یکی از رایج ترین خطاهای مطرح در ادبیات مدیریت استراتژیک، یعنی تدوین استراتژی توسط تدوین کنندگان بدون مشارکت بخش اجرایی، در شرکت ایران خودرو وجود دارد.

3) کارشناسان و بعضا مدیران سازمان فروش و خدمات پس از فروش شرکت ایران خودرو که به عنوان متولی اصلی اجرای استراتژیهای بازاریابی در شرکت ایران خودرو هستند، اطلاع و آگاهی مناسبی از کلیات و بعضا از جزییات مربوط به استراتژیهای بازاریابی شرکت ایران خودرو ندارد.

4) شرکت ایران خودرو از نظر جلب مشارکت و تعهد بخشهای اجرایی که بطور مستقیم دیگر و اجرای استراتژیهای بازاریابی هستند و همچنین ایجاد هماهنگی بین سایر واحدهای وظیفه ای شرکت جهت اجرای موثر استراتژی های بازاریابی دارای ضعف می باشد.

❖ پیشنهادات

- ❖ توجه به مسایل انگیزشی واحدهای وظیفه ای ، کارکنان درگیر اجرای استراتژی بازاریابی شرکت جهت اجرای موثر استراتژیهای بازاریابی شرکت ایران خودرو.
- ❖ ایجاد هماهنگی و ارتباط قوی تر و غنی تر بین سطوح وظیفه ای مختلف شرکت جهت اجرای موثر استراتژیهای بازاریابی شرکت ایران خودرو .
- ❖ راهکار بکارگیری مدیریت مشارکتی در حوزه تدوین و همچنین اجرای استراتژیهای بازاریابی در شرکت ایران خودرو می باشد به این دلیل که در این شرکت یکی از رایج ترین خطاهای مطرح در مدیریت استراتژیک در حال جریان می باشد . یعنی جدایی و عدم هماهنگی بین بخشهای تدوین کننده ی استراتژی با بخش های اجرایی
- ❖ اطلاع رسانی به کارشناسان و کارکنان بخش های اجرایی .

پایان

منابع و ماخذ

1. اسلام ، علی اکبر . 1385. برنامه ریزی بازاریابی ، تهران : انتشارات موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی .
2. آکر ، دیوید . 1385 ، مدیریت استراتژیک بازار ، ترجمه :حسین صفرزاده و علی اکبر فرهنگی ، تهران : انتشارات کتاب پرش .
3. دیوید ، فرد آر . 1382 . مدیریت استراتژیک ، ترجمه : علی پارسایان و سید محمد اعرابی ، تهران : انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
4. رایینسون پیرسون . 1380. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ، ترجمه : سهراب خلیلی شورینی . تهران : انتشارات یادواره .
5. کاتلر ، فلیپ . 1382 ، مدیریت بازاریابی ، ترجمه : فروزنده . تهران : انتشارات آتروپات .
6. واکر ، آورویل سی . 1383 . استراتژی بازاریابی با رویکرد تصمیم محور . ترجمه :سید محمد اعرابی . تهران : انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
7. ایران خودرو . واحد فروش .