

الگوی موانع یابی راهبردهای بازاریابی بانکی

اصغر مشبکی*، نینا پورا براهمی**

چکیده

این پژوهش در زمینه اجرای برنامه‌های راهبردی بازاریابی به موازات گسترش پژوهش‌های حوزه تدوین راهبرد پیش نرفته است و با وجود طراحی ابزارهای کمی و کیفی و مدل‌های فراگیر به‌منظور تدوین راهبرد، تعداد کمی از فعالیت‌های پژوهشی مسائل حوزه اجرای راهبرد بازاریابی را مورد نظر قرار داده و به تبیین چارچوب‌هایی برای بررسی اجرای راهبرد بازاریابی پرداخته‌اند. پژوهش حاضر به مسئله اجرای راهبرد بازاریابی و موانع پدید آمده در حین فرآیند اجرا پرداخته است. پس از بررسی پیشینه پژوهشی و جمع‌آوری مهم‌ترین موانع مورد استناد، پرسشنامه پژوهش طراحی شد و به‌منظور بررسی‌های آماری در اختیار نمونه‌ای به حجم ۳۹۱ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد بانک ملت قرار گرفت. پس از دسته‌بندی موانع از طریق تحلیل عاملی اکتشافی در شش گروه، موانع سازمانی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی و محتوایی، روابط ساختاری مدل پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون و مهم‌ترین موانع در هر یک از شش ساختار یادشده، شناسایی شد. نتایج نشان می‌دهد از میان شش مؤلفه شناسایی‌شده برای مدل، موانع ارتباطی بیشترین تأثیر و موانع ساختاری کمترین تأثیر را بر اجرای برنامه‌های راهبردی بازاریابی در بانک ملت دارند. در نهایت نیز پیشنهادهایی برای بهبود هر یک از موانع شناسایی‌شده ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: اجرای راهبرد؛ موانع برنامه راهبردی بازاریابی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۴/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۲۵

* استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-mail: n.pouresbrahimi@modares.ac.ir

۱. مقدمه

با ورود به قرن بیستم و یکم، شرایط جهانی و زندگی انسان به گونه‌ای ناباورانه تغییر یافته است. ژرفای این تغییرات نه تنها نسبت به آغاز قرن بیستم، بلکه در مقایسه با دو دهه پیش از آغاز هزاره سوم میلادی، به شدت محسوس و هویدا است. ظهور و گسترش کاربرد فن‌آوری ارتباطی الکتریکی را باید زمینه‌ساز این تحولات شگرف و سریع در همه زمینه‌های کار و تلاش انسان تلقی کرد که در پرتو آن، پدیده جهانی‌شدن، فارغ از محدودیت‌های مرزبندی‌شده پیشین، رخ داده است. در نتیجه این پدیده، فعالیت انسانی و فراتر از آن، فرآیندهای تولید و مصرف، از این پس در فضایی آزادانه‌تر سامان می‌یابد. دامنه این محدودیت‌زدایی 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 حکومت‌گری تا مدیریت و خلاقیت، از طبیعت‌مداری و زیبایی‌شناسی هنری تا صنعت‌پردازی و نوآوری و از اندیشه تا انگیزه به روشنی قابل مشاهده است [۱۶].

بازارشناسی و بازاریابی به گونه‌ای تخصصی‌تر و پیچیده‌تر نقش تعیین‌کننده خود را در موفقیت یا عدم موفقیت تولید و عرضه کالا به بازار، تداوم بخشیده و بی‌تردید جایگاه حساستری دارد [۱۷]. رشد تجارت الکترونیکی طی سال‌های اخیر را باید قوی‌ترین جهش در تاریخ به‌شمار آورد. چنانکه برخی اعتقاد دارند که بازاریابی سنتی نه تنها در حال احتراز بلکه موجودی بی‌جان است. به موازات تنوع‌گرایی کالاها و خدمات و پیچیدگی در تولید، بازاریابی نیز فرآیندی ریزپردازانه و چندجانبه به خود گرفته است و در چارچوب دانشی فراگیر، فنون ویژه خود را شکل داده است. تدوین الگوهای کمی و کیفی همراه با متغیرهای ملی و فراملی در هدف‌گذاری، تدوین راهبرد، اجرای عملیاتی و غلبه بر محدودیت‌های زمانی و مکانی مطرح شده است [۱].

در حال حاضر، مرزهای بازاریابی از دادوستد یا تجارت الکترونیکی فراتر رفته و کم‌کم از بازرگانی متحرک نیز پیشی می‌گیرد. در چنین شرایطی که دادوستد متحرک، محدودیت‌های زمانی و مکانی را از میان برده است، کسب اطلاعات بازار و عملیات بازرگانی به‌صورت لحظه‌ای و آنی درآمده، جایگاه برنامه ریزی عملی در فرآیند بازاریابی بیش از پیش اهمیت می‌یابد؛ به‌ویژه، در شرایطی که رشد و توسعه سریع فن‌آوری اطلاعاتی و ارتباطی، رقابت در پهنه محلی و جهانی را فشرده‌تر و دشوارتر ساخته است. از این‌رو، وجود برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی نه تنها پشتوانه‌ای در موفقیت الگوهای مدیریت بازار تلقی می‌شود؛ بلکه در تخصیص بهینه منابع در سطح کشور و سازمان‌ها و همچنین در تعامل با پدیده جهانی شدن و توسعه پایدار قابلیت‌های سازمان‌ها را نیز در کسب مطلوبیت بیشتر افزایش می‌دهد. به بیان ساده‌تر، شرایط نوین در گستره بازار فرامرزی کالاها و خدمات، موجب عدم

توازن و مدیریت بازار و بی‌ثباتی برنامه‌ریزی سنتی بازاریابی شده و برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را الزام‌آور ساخته است [۲]؛ اما اجرای راهبردهای بازاریابی علی‌رغم مزایای فراوان، با موانعی نیز روبه‌رو است. از نظر پژوهشگران عوامل متعددی وجود دارند که می‌توانند اجرای این راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. با توجه به فضای رقابتی موجود در میان بانک‌ها و نقش بازاریابی و راهبردهای تدوین شده آن در جذب هر چه بیشتر مشتریان، بانک‌ها باید با دقت هر چه تمام‌تر موانع پیش‌روی راهبردهای بازاریابی را شناسایی کرده و سعی در رفع آن‌ها نمایند. با توجه به موارد بیان‌شده، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح خواهد شد که؛ موانع شناسایی‌شده در اجرای راهبردهای بازاریابی چه تأثیری بر اجرای راهبردهای بازاریابی در بانک ملت دارد؟

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

اجرای راهبرد. پس از آنکه بیانیه‌های ایدئولوژی و ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت و همچنین اهداف بلندمدت سازمان تدوین شدند، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی بررسی و تحلیل شدند و در نهایت راهبرد قابل اجرا و مناسب سازمان استخراج و انتخاب شد، زمان انجام اجرای راهبرد فرا می‌رسد. طبق تعریف، اجرای راهبرد عبارت است از: مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی که برای اجرای یک طرح راهبردی لازم و ضروری است. اجرای راهبرد فرآیندی است که علاوه بر این‌که راهبردها از طریق اعمال ملاحظات ساختاری، فرهنگی و رهبری، در سازمان نهادینه سازی می‌شوند، با بهره‌گیری از برنامه‌ها، بودجه و رویه‌ها، به اجراء در می‌آیند. تدوین راهبرد هر قدر هم که خوب انجام شده باشد، به تنهایی نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. به عبارت دیگر، همواره حرف زدن بسیار آسان‌تر از انجام دادن است؛ بنابراین، در فرآیند مدیریت راهبردی، بین مراحل سه‌گانه برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبرد و کنترل راهبردی، مرحله دوم دارای اهمیت ویژه‌ای است [۹].

اغلب اجرای راهبرد را مرحله عملی مدیریت راهبردی می‌نامند. مقصود از اجرای راهبرد این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و راهبردهای تدوین‌شده را به مرحله عمل درآورند. اغلب چنین تصور می‌شود که در مدیریت راهبردی مرحله اجرایی مشکل‌ترین مرحله است و ایجاب می‌کند که افراد خود را متعهد به سازمان کنند، از خود گذشته‌گی داشته و نوعی خودکنترلی اعمال کنند. موفقیت مرحله اجرایی راهبردها بستگی به این دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه کنند و این نوعی هنر (و نه یک علم) است. اگر راهبردهایی تدوین شوند ولی هیچ‌گاه به مرحله اجراء در نیایند،

نوع اقدام چیزی جز عملی بیهوده نخواهد بود [۸]. برخی تعاریف ارائه شده در خصوص اجرای راهبرد به شرح زیر می‌باشند:

- اجرای راهبرد فرآیندی است شامل مجموعه‌ای هماهنگ از انتخاب‌ها و اقداماتی که برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط مشی‌ها و برقراری یک سیستم اجرایی جهت تقویت، کنترل و ارزیابی یک راهبرد به انجام می‌رسند [۱۴].

- اجرای راهبرد شامل تخصیص منابع یا تخصیص دوباره منابع (اعتبارات، تجهیزات و نیروی انسانی) است. اجرای راهبرد نیاز به منابعی دارد که تنها از طریق مدیریت رده بالای سازمان قابل تأمین هستند [۱۰].

از دیدگاه برخی نویسندگان نیز اجرای راهبرد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ و از پیش طراحی شده در ارتباط با تأمین و تخصیص منابع مالی، انسانی و فیزیکی، اعمال تغییرات ساختاری مورد نیاز، تدوین و ابلاغ خط‌مشی‌ها، تأمین مدیران شایسته، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و هماهنگی بین واحدهای سازمانی به منظور عملیاتی شدن راهبردهای منتخب است [۶]. گرچه اجرای راهبرد، رابطه‌ای تنگاتنگ و ناشناخته با تدوین راهبرد دارد؛ ولی اصولاً این دو مفهوم تفاوت‌های زیربنایی با هم دارند. وجوه تمایز میان تدوین و اجرای راهبرد از دیدگاه دیوید در جدول زیر آمده است [۲۰].

جدول ۱. تفاوت‌های میان مراحل تدوین و اجرای راهبرد

تدوین راهبرد	اجرای راهبرد
نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرند	مدیریت بر نیروها به هنگام عمل
تاکید بر اثربخشی	تاکید بر کارایی
یک فرآیند ذهنی	یک فرآیند عملیاتی
دارا بودن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی	مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری
مستلزم ایجاد هماهنگی میان عده‌ای انگشت‌شمار	مستلزم ایجاد هماهنگی میان عده زیادی از افراد

در طراحی راهبرد باید توجه داشت که اجرای راهبرد نیز به اندازه تدوین آن مهم است؛ زیرا، بهترین راهبردها نیز در صورتی که به خوبی اجرا نشوند، نه تنها نتایج مثبت و مورد انتظاری نخواهند داشت؛ بلکه، ممکن است تأثیرات مخربی بر سازمان داشته باشند. معمولاً تعداد و تنوع افرادی که راهبرد را اجرا می‌کنند از تعداد و تنوع افراد طراح راهبرد بیشتر است و این به معنی نیاز به مشارکت و

هماهنگی میان مجریان راهبرد است. در شرکت‌های بزرگ چند کسب‌وکاره، هر فردی در سازمان مسول اجرای راهبرد به‌شمار می‌رود. معاونان مدیر عامل در حوزه‌های وظیفه‌ای، سرپرستان بخش‌ها و زیردستان آنها همگی با یکدیگر در اجرای راهبرد فعالیت می‌کنند و مدیران کارخانه‌ها نیز به‌همراه مدیران پروژه و سرپرستان واحدها در اجرای راهبرد مشارکت دارند؛ بنابراین، هر مدیر عملیاتی برای اجرای راهبرد به سرپرستان عملیاتی می‌پیوندد و هر کدام از کارمندان به‌طریقی در اجرای راهبرد درگیر خواهند شد. اگر تغییرات در رسالت، اهداف، راهبردها، خط‌مشی‌ها و نیز اهمیت آنها برای شرکت، به‌صورت شفاف به تمام مدیران عملیاتی منتقل نشود، مقاومت و عدم همکاری در اجرای راهبرد رخ می‌دهد. مدیران سطوح پایین‌تر می‌توانند مدیران سطوح عالی را به دست کشیدن از طرح‌های جدید و بازگشت به روش‌های قدیمی متقاعد کنند و این امر دلیل اهمیت حیاتی مدیران میانی و عملیاتی در امر تدوین و اجرای راهبرد است [۷].

اجرای راهبرد بازاریابی. کانون اصلی راهبرد بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ کردن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی به منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار محصول خاص است؛ بنابراین، مسئله اصلی قلمرو راهبرد بازاریابی، تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول و یا یک محصول خاص است؛ سپس، شرکت‌ها از طریق آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به‌دنبال مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشند. اساس برنامه‌ریزی راهبردی در تمام سطوح، شناسایی تهدیدها به‌منظور پرهیز و اجتناب از آنها و فرصت‌ها به‌منظور بهره‌برداری از آن است. مسئولیت راهبردی اصلی هر مدیر، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت‌های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ کند؛ لذا، از آنجاکه مدیران بازاریابی موفقیت‌هایی را در محدوده بین شرکت و مشتریان، توزیع‌کنندگان و رقبا اشغال می‌کنند، معمولاً بیشتر با شرایط و تغییرات در محیط بازار آشنا هستند. در نتیجه، این مدیران نه تنها مسئول طراحی طرح‌های راهبردی محصول خود هستند؛ بلکه، اغلب مشارکت‌کنندگان اصلی در فرآیند برنامه‌ریزی در سطوح تجاری بنگاه نیز می‌باشند [۳].

در سازمان‌هایی که از یک فلسفه کاری بازارمحور^۱ پیروی می‌شود تعجبی نخواهد داشت که مدیران بازاریابی تمایل دارند تا تأثیر بیشتری بر تمام سطوح راهبرد در سازمان‌ها داشته باشند. مهم‌تر آنکه، مدیران سایر بخش‌های عملیاتی شرکت‌های بازارمحور نیز تمایل دارند تا بر اساس فلسفه کاری

شناخته شده به عنوان مفهوم بازاریابی عمل کنند. همان گونه که برای اولین بار و از طریق شرکت جنرال الکتریک در چهار دهه پیش اعلام شد؛ بر اساس مفهوم بازاریابی، برنامه ریزی و هماهنگی در تمام فعالیت های شرکت حول هدف اصلی تأمین نیازهای مشتری، مؤثرترین ابزار دستیابی و حفظ یک مزیت رقابتی و تحقق اهداف شرکت طی یک مدت زمان خاص است؛ بنابراین، شرکت های بازار محور به دلیل تمرکز مستمر کارکنان تمام بخش ها و تمام سطوح آنها بر نیازهای مشتری و شرایط رقابتی موجود در محیط بازار، از سایر شرکت ها متمایز و مشخص می شوند. این دسته از شرکت ها همچنین آمادگی این را دارند تا با سرعت محصولات و برنامه های کاری خود را تغییر و تعدیل دهند، با تغییرات در آن محیط، هماهنگ و همراه شوند و خود 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 برای مقابله با بحران های مالی توصیه و تجویز می شود. 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 شود، همخوانی دارد. ممکن است شرکت ها کالاها و خدمات محدودتر یا پر هزینه تری را به بخش های بدون سود پیشنهاد و عرضه کنند و ممکن است چنین نکنند [۲۱].

موانع اجرای راهبرد بازاریابی. پژوهش در حوزه اجرای راهبرد بازاریابی و شناسایی مشکلات و موانع موجود در حین فرآیند اجرا از دهه هشتاد میلادی از سوی پژوهشگران با جدیت آغاز شده است. تلاش هایی که از آغاز تا به امروز برای تبیین مسائل اجرای راهبرد بازاریابی صورت گرفته است، به دو گروه اصلی تقسیم می شوند: گروه اول پژوهش هایی را در بر می گیرد که مجموعه ای از متغیرها را به عنوان عواملی که فرآیند اجرای راهبرد را تحت تأثیر قرار می دهند، معرفی کرده اند و با در نظر گرفتن یک رویکرد خاص اعم از بازاریابی، منابع انسانی یا حوزه فن آوری اطلاعات به بررسی تأثیر این متغیرها بر اجرای اثربخش راهبردهای سازمانی پرداخته اند. در طرف مقابل، گروه دوم چارچوب هایی را تهیه کرده اند که علاوه بر معرفی متغیرهای موثر بر فرآیند اجرای راهبرد، روابط و تعامل آنها را نیز بررسی کرده است. فصل مشترک اغلب این مطالعات، اشاره به فقدان مدل های کارآمد و متنوع برای راهنمایی مدیران و ساماندهی تصمیمات مجریان راهبرد در حین اجرای برنامه های راهبردی است که تبدیل به مهم ترین معضل در مسیر اجرای راهبردهای سازمانی شده است [۱۵].

برای شناسایی موانع اجرای راهبرد بازاریابی که هدف اصلی این پژوهش است؛ شاید بهترین کار مرور پژوهش‌های پیشین در این زمینه باشد. در ادامه به مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در این خصوص پرداخته می‌شود.

مدوحی و سید هاشمی در سال ۱۳۸۷ موانع اجرای راهبرد بازاریابی به هشت دسته تقسیم کردند: ۱. موانع مدیریتی، ۲. منابع انسانی، ۳. فرهنگ، ۴. ادراکی، ۵. ارتباطاتی (ساختاری)، ۶. راهبردی، ۷. منابع و ۸. عملیاتی [۴].

صمدی و فاخر (۱۳۸۸) به برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی و انتخاب راهبرد مناسب با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در شرکت لوله‌سازی اهواز پرداختند. در این پژوهش با تاکید بر مفهوم مدیریت راهبردی و استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی که یکی از روش‌های پژوهش عملیاتی است، راهبرد مناسب برای شرکت لوله‌سازی انتخاب شد. ابتدا متغیرهای مختلف محیط خارجی بررسی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود شناسایی شد و سپس با تاکید بر بعد مالی و انسانی، محیط داخلی شرکت به‌منظور تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی بررسی و تحلیل شد. با توجه به اطلاعات حاصل و استفاده از ماتریس راهبرد اصلی، موقعیت شرکت در بازار مشخص و راهبردهای مناسب شناسایی شدند؛ سپس، به‌منظور انتخاب بهترین راهبرد، پرسشنامه‌هایی حاوی ۱۱۵ سوال بین مدیران تصمیم‌گیرنده توزیع شد و نتایج با کمک روش تحلیل سلسله مراتبی بررسی و تحلیل شد. در پایان سه راهبرد به ترتیب اولویت شناسایی شدند که عبارت‌اند از: توسعه محصول، یکپارچه افقی و تنوع همگون [۵].

دانشیان و همکاران (۱۳۹۰) به تحلیل شبکه‌ای اقدامات راهبردی بازاریابی و گسترش کارکرد کیفیت پرداختند. آنها بیان کردند اصل و اساس هر تصمیم راهبردی در رویکرد بازاریابی بر مبنای سه نوع ارزیابی صورت می‌گیرد: مشتریان (بازار)، نقاط قوت و ضعف سازمان و رقبا. هدف این پژوهش، ارائه مدلی جامع است که با در نظر گرفتن ابعاد اصلی در تصمیم‌گیری راهبردی بازارگرا با تلفیق مدل کانو، تحلیل شکاف، توسعه کارکرد کیفیت و روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای بتواند اقدامات راهبردی بازاریابی را برای واحد مورد مطالعه انتخاب و برای اجرا اولویت‌بندی کند. این پژوهش، در سه فاز اصلی انجام شده است. فاز اول شامل شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های رضایت مشتریان فرش ماشینی با مدل کانو و ارزیابی رقبای شرکت مورد مطالعه می‌باشد، فاز دوم شامل اولویت‌بندی اولیه اقدامات راهبردی بازاریابی با مدل توسعه کارکرد کیفیت است و فاز سوم شامل اولویت‌بندی اقدامات از طریق فرآیند تحلیل شبکه‌ای با در نظر گرفتن معیارهای دیگری چون هزینه، اثربخشی در فروش و امکان‌پذیری برای شرکت و اولویت‌بندی نهایی اقدامات راهبردی می‌باشد. بر اساس نتایج،

سه اقدام اولویت‌دار برای شرکت مورد مطالعه عبارت‌اند از: تولید نسل جدیدی از محصولات مبتنی بر فن‌آوری متفاوت و متمایز از محصولات موجود در بازار (راهبرد جهش بلند)، تولید و عرضه محصولات با ویژگی‌های ظاهری و طراحی بهتر و به روزتر از محصولات رقبا و ایجاد جاذبه‌های تبلیغی برتر و گسترده (راهبرد حمله مستقیم) [۶].

مک دونالد (۱۹۹۲) موانع اجرای راهبرد بازاریابی را شامل کمبود حمایت مدیر عالی اجرایی، نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی، خصومت مدیریت عملیاتی، کمبود پشتیبانی، منابع و مهارت‌ها، ابهام در مورد فن‌آوری، واژگان ویژه و رویه‌ها، تاکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه انعطاف‌ناپذیر سالانه، استفاده میان‌بر از سهم بازار و ارقام فروش به‌جای استفاده از اهداف و راهبردهای بازاریابی مکتوب، جداسازی برنامه‌ریزی از سایر بخش‌های وظیفه‌ای در شرکت، شکست در ارتباط دادن برنامه‌ریزی بازاریابی با برنامه‌ریزی کلان سازمانی، تفویض برنامه‌ریزی بازاریابی به برنامه‌ریزان، ابهام و آشفتگی بین مفهوم بازاریابی و وظیفه بازاریابی، کمبود دانش و مهارت بازاریابی، ابهام و سردرگمی بین فرآیند برنامه‌ریزی و نتایج آن و انجام برنامه‌ریزی به‌خاطر برنامه‌ریزی می‌داند [۱۹].

دیب و سیمکین (۱۹۹۷) نیز به مواردی از قبیل درک ضعیف از مفهوم بازاریابی، کمبود یا نبود تحلیل‌های بازاریابی، تدوین راهبردهای بازاریابی بدون تحلیل یا صورت‌بندی برنامه‌های تاکتیکی برای آمیزه بازاریابی، دید بسته از محیط خارجی بازاریابی، ضعف در هوشمندی بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی، درک و حمایت ناکافی از جانب مدیریت ارشد، ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای در رابطه با بازاریابی، کم‌توجهی یا بی‌توجهی به فعالیت برنامه‌ریزی، تأثیر رویدادهای عملیاتی و سازمانی داخلی و خارجی بر برنامه‌ریزی و کارکنان، فقدان اعتماد، فرصت اندک برای تفکر جانبی (تفکر نوآورانه) را موانع برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی عنوان کرد [۱۱].

سیمکین (۲۰۰۲) نیز ارتباطات ناکافی، مشکلات هماهنگی بین کشورها یا سایت‌ها در مناطق مختلف جغرافیایی، نبود کنترل و توجه به نیروهای محیطی بازاریابی، اطلاعات ناکافی، فقدان مهارت‌های کسب‌وکاری مدیران ارشد، شکست مدیریت در دیدن تصویر کلی (ضعف بینش مدیریت ارشد)، فقدان درک کافی از مشتریان، جاه‌طلبی فردی مدیران، نیروهای انحصاری بازار، رویکرد بالا به پایین در برنامه‌ریزی، اضطراب در هدایت فعالیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیت زمانی)، مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای، موفقیت ظاهری کسب و کار فعلی (دلخوش کردن به وضع موجود)، فقدان شور و

شوق در میان غیر بازاریابها، کمبود یا افت نیروی انسانی و مقاومت در برابر تغییر را جزو موانع برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی عنوان کرد [۲۳].

هیگینز در سال ۲۰۰۵ با ارائه مدلی موسوم به هشت S به تبیین چارچوب مورد نظر خود برای اجرای راهبرد پرداخته است. هشت عنصر مورد اشاره در این مدل شامل راهبرد، ساختار هدفمند، منابع، ارزش‌های مشترک، سبک، کارکنان، سیستم و فرآیندها و عملکرد راهبردی می‌باشد. ریشه مدل هیگینز به مدل هفت S مک کینزی بر می‌گردد، وی در توضیح مدل خود عنوان می‌کند اگر هماهنگی و تناسب میان هشت S از میان برود، اجرای راهبرد ناموفق خواهد بود [۱۳].

دولی و همکاران (۲۰۰۸) با بررسی ۶۸ تیم تصمیم‌گیرنده راهبردی بازاریابی در بیمارستان‌های جنوب شرقی ایالات متحده به این نتیجه رسیدند که اجماع تصمیم‌گیرندگان بر تصمیم اتخاذ شده، به تعهد تصمیم‌گیرندگان می‌انجامد که به‌طور مثبت بر موفقیت اجرای راهبردها و به‌طور منفی بر سرعت اجرای راهبردها اثر می‌گذارد [۱۲]. پیش از این پریم و همکاران (۱۹۹۵) در یک مطالعه آزمایشگاهی نشان داده بودند که اجماع اعضای گروه بر یک تصمیم سطح تأیید تک تک افراد تیم را افزایش می‌دهد که باعث می‌شود اعضای گروه تمایل پیدا کنند تا تلاش بیشتری برای اجرای تصمیم انجام دهند [۲۲]. ماکسول و همکاران (۱۹۹۷) نیز در مطالعه‌ای که در تعدادی از شرکت‌ها انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اجرای موفق راهبردهای محیطی شرکت در گروهی تعهد آشکار مدیران ارشد به آن راهبردها است [۱۸].

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی است. از آنجاکه این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی است، در آن از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در اینجا از دو روش پرسشنامه‌ای و کتابخانه‌ای، برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است، پرسشنامه استفاده‌شده از دو بخش تشکیل شده است، بخش نخست شامل سوالاتی درباره مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان مانند: سن، جنسیت، تحصیلات، درآمد و پست سازمانی است. در بخش دوم موانع اجرای راهبرد بازاریابی بررسی شده‌اند. همچنین روش نمونه‌گیری به‌صورت سهمیه‌ای بود که با توجه به فرمول کوکران تعداد نمونه برابر ۳۸۴ نفر تعیین شد؛ اما برای اطمینان حدود ۴۹۰ پرسشنامه میان کارشناسان و مدیران بانک ملت در سطح استان تهران توزیع شد که از این تعداد، ۳۸۵ پرسشنامه (با نرخ بازگشت ۷۸٪) برگشت داده شد و بررسی و تحلیل شدند. در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی آمده است.

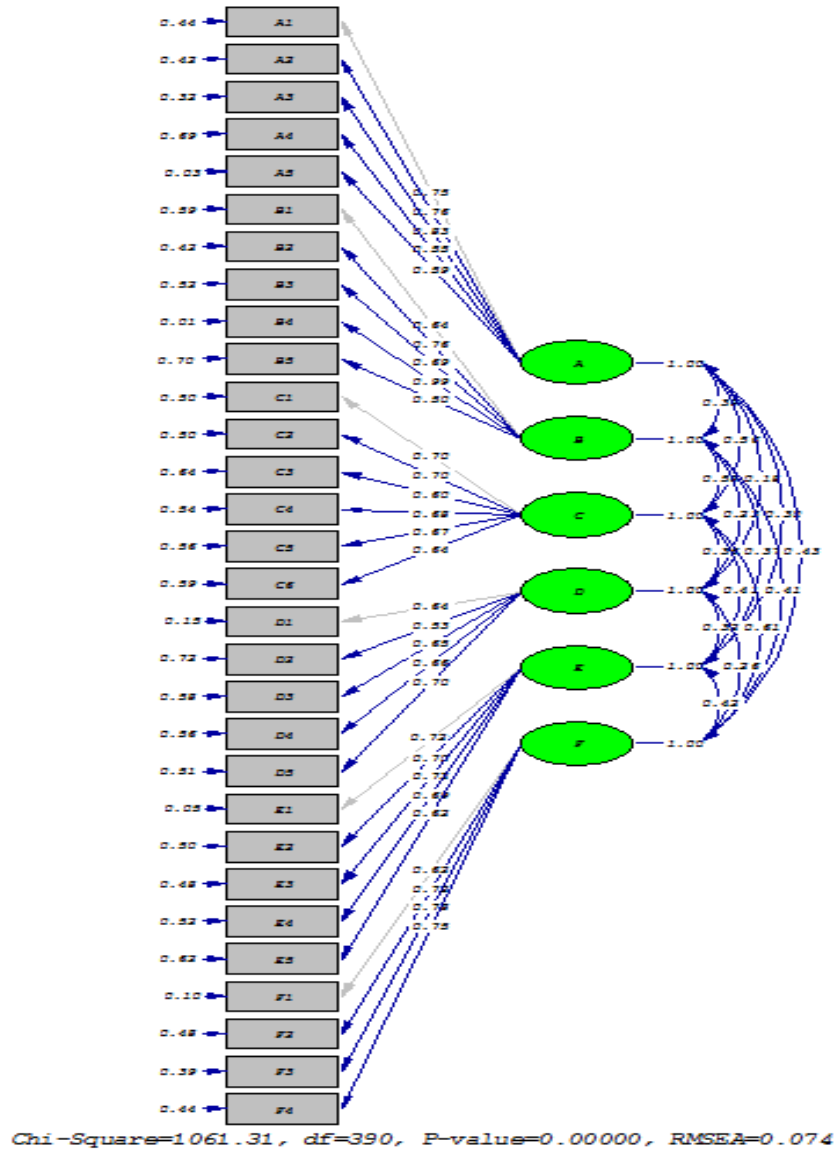
جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

جنسیت	مرد		زن	
	۲۸۵ (۷۴٪)		۱۰۰ (۲۶٪)	
سن	کمتر از ۳۰	۳۱ - ۴۰	۴۱ - ۵۰	بالای ۵۰ سال
	۲۹ (۷/۵٪)	۱۴۳ (۳۷/۳٪)	۲۰۳ (۵۲/۷٪)	۱۰ (۲/۵٪)
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و دکتری	
	۸۹ (۲۳/۲٪)	۲۲۳ (۵۸٪)	۷۳ (۱۸/۸٪)	
تجربه کاری	زیر ۵ سال	۶ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۵ سال	بالای ۲۵ سال
	۴۱ (۱۰/۷٪)	۱۷۵ (۴۵/۵٪)	۱۶۷ (۴۳/۳٪)	۲ (۰/۶٪)

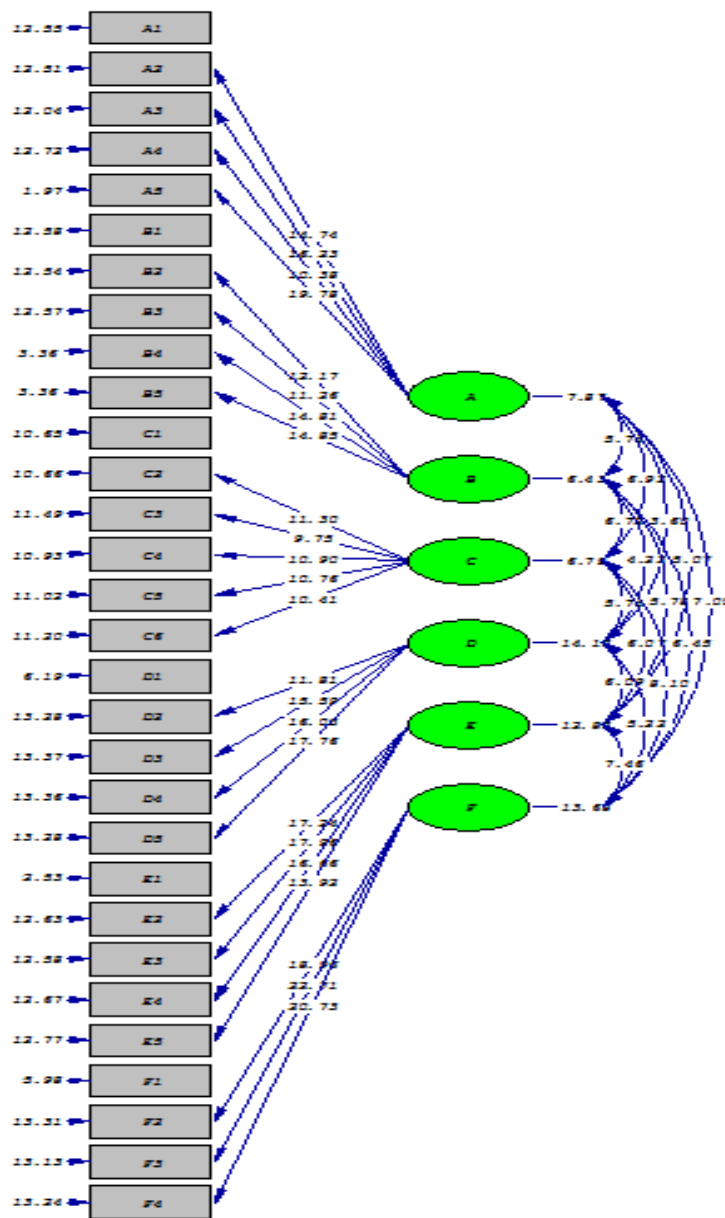
۴. تحلیل یافته‌ها

در مرحله اول و برای اطمینان از درستی و مناسب بودن سوالات طراحی شده از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد، نتایج این تحلیل، شش ساختار را معرفی کرد که مقادیر ویژه بالاتر از یک به دست آمده و در مجموع ۶۶٪ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کردند. این شش عامل با توجه به مبانی نظری به ترتیب موانع انسانی، موانع محتوایی، موانع ارتباطی، موانع ساختاری، موانع منابع سازمانی و موانع راهبردی نامیده شدند. لازم به یادآوری است که، مقدار ضریب شاخص KMO برابر با ۰/۸۵ به دست آمد که بالاتر از حد ضروری ۰/۶۰ است. همچنین، سطح معناداری آزمون بارتلت (sig) کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد که نشان‌دهنده این است که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بوده و کفایت داده‌ها نیز تایید می‌شود. با توجه به جدول ماتریس چرخش یافته ابعاد و همچنین وزن هر یک از گویه‌ها، گویه‌های بدون توانایی لازم، مطلوب نبودن انتقال اطلاعات میان واحدهای سطوح مختلف سازمان، ساختار نامناسب فعلی، فقدان همسویی میان فرآیندها، سیستم‌های کاری و سایر ابعاد سازمان با تصمیمات راهبردی و تخصیص نامناسب منابع، به دلیل کسب بارهای عاملی کمتر از ۰/۵۰ و همچنین بارهای عاملی متقاطع بیش از ۰/۳۵ در مرحله دوم تحلیل عاملی اکتشافی حذف شد، تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم با حذف این گویه انجام شد. با حذف این گویه مقدار KMO برابر ۰/۸۵ و سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ است و مجدداً شش عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک به دست آمد، که این شش عامل در مجموع ۶۶/۶۷٪ از کل واریانس را تبیین می‌کردند؛ بنابراین، مدل پژوهش حاضر می‌تواند ۶۶/۶۷٪ از مفهوم موانع تأثیرگذار بر اجرای راهبرد را توضیح دهد [۸]. برای تایید این نتایج از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که یافته‌های

اشکال ۱ و ۲ نشان‌دهنده مقادیر استاندارد و معناداری حاصله است. در اشکال ۱ و ۲ نشانگر A بیانگر موانع انسانی، B موانع محتوایی، C موانع ارتباطی، D موانع ساختاری، E موانع منابع سازمانی و F موانع راهبردی است.



شکل ۱. خروجی تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب استاندارد)



Chi-Square=1061.31, df=390, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۲. خروجی تحلیل عاملی تأییدی (مقادیر معناداری)

در نتایج تحلیل عاملی تاییدی اعداد، معناداری پارامترهای مدل (اعم از بار عاملی و خطای آن) و همبستگی میان شش متغیر مکنون موانع انسانی، موانع محتوایی، موانع ارتباطی، موانع ساختاری، موانع منابع سازمانی و موانع راهبردی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است. همچنین، شاخص‌های نیکویی برازش نیز معنادار شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دو نسبی	χ^2/df	۲/۷۲	<۳	بسیار خوب
۲	ریشه میانگین مجزورات تقریب	RMSEA	۰/۰۷۴	<۰/۱	برازش خوب
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳	>۰/۹۰	قابل قبول
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۵	حدود یک	بسیار خوب
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۶	>۰/۹۰	بسیار خوب
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۳	>۰/۹۰	بسیار خوب
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۶	>۰/۹۰	بسیار خوب
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۲	>۰/۹۰	بسیار خوب

همان‌گونه که ملاحظه شد تمام اعداد معناداری بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و اگر وزن گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و به عبارتی معنادار باشد، نشان‌دهنده برخورداری و رضایت‌بخش بودن روایی همگرا است. همچنین، پس از شناسایی موانع شش‌گانه اجرای راهبرد بازاریابی در بانک ملت، برای سنجش پایایی، مقدار آلفای کرونباخ هر یک از این ابعاد محاسبه شد.

جدول ۴. میزان پایایی هر یک از ابعاد شناسایی شده

نام بعد	میزان آلفای کرونباخ
موانع انسانی	۰/۸۵
موانع محتوایی	۰/۸۶۷
موانع ارتباطی	۰/۸۷۴
موانع ساختاری	۰/۸۲۷
موانع منابع سازمانی	۰/۸۴۱
موانع راهبردی	۰/۸۱۵
کل ابعاد	۰/۸۶۷

با توجه به این که پایایی تک تک ابعاد و کل ابعاد بزرگتر از ۰/۷۰ است؛ بنابراین، پایایی مدل تدوین شده تایید می شود. پس از تایید پایایی و روایی می توان ابعاد شش گانه مدل و هر یک از شاخص های شش گانه آن را به صورت جدول ۵ نشان داد.

جدول ۵. موانع شناسایی شده موثر بر اجرای موثر راهبرد بازاریابی در بانک ملت

موانع	شاخص ها
موانع انسانی	رهبری و هدایتی که از طرف مدیران سطوح مختلف برای اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت صورت می گیرد، کافی و مناسب نیست.
	در این بانک تصمیم گیرندگان نسبت به اجرای راهبردهای بازاریابی تعهد کافی ندارند.
	مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره یا مدیران ارشد در بانک ملت، از اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی حمایت و پشتیبانی لازم را به عمل نمی آورند.
موانع محتوایی	سیستم پاداش موجود در بانک ملت انگیزش کافی ندارد.
	در اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، دستورالعمل یا مدلی برای هدایت اجرای راهبرد وجود ندارد.
	برای اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، با نبود همسویی کارکنان مواجه هستیم.
موانع ارتباطی	در بانک ملت کارکنان و مدیران از مفهوم راهبرد و برنامه ریزی راهبردی بازاریابی، درک مناسبی ندارند.
	زمان اختصاص داده شده از سوی مدیران بانک ملت برای اجرای راهبرد بازاریابی چندان کافی نیست.
	اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، با تعامل نامناسب و ارتباطات کم اثر میان کارکنان سازمان در تمام سطوح مواجه است.
	در اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، با برنامه ریزی ناکارآمد مواجه هستیم.
	بین تدوین کنندگان و اجراکنندگان برنامه های راهبردی بازاریابی در بانک ملت، تعامل وجود ندارد.
	در فرآیند اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، با بی توجهی به تشریح برنامه ها و توجیه نکردن کارکنان، مواجه هستیم.

در بانک ملت هنگام تدوین برنامه‌های راهبردی بازاریابی، بخش اجرایی در تدوین راهبردها مشارکت داده نمی‌شود.	
در فرآیند اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، به تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها توجه نمی‌شود.	
برای سنجش موفقیت تصمیمات راهبردی بازاریابی اجرا شده در بانک ملت، شاخص‌های معین و شفاف وجود ندارد.	
برای اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، فعالیت‌ها و وظایف کلیدی اجرایی با جزئیات کافی تعریف نشده‌اند.	
در اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت کنترل پیامدها در هنگام اجرا با ضعف مواجه می‌باشد.	
باورها و ارزش‌های کارکنان بانک ملت با تصمیمات راهبردی بازاریابی مورد نظر در این صنعت تعارض دارد.	
اولویت‌ها و اهداف کارکنان بانک ملت با تصمیمات راهبردی بازاریابی مورد نظر در این صنعت تعارض دارد	موانع ساختاری
سازمانی فرهنگ حمایت نبود و تطابق در اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، با فقدان راهبردهای شرکت مواجه هستیم. از	
جهت اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت با نبود اطمینان محیطی مواجه هستیم. هماهنگی فعالیت‌های اجرایی در اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، ضعیف و ناکارآمد است.	
در بانک ملت ساختار سازمانی با تصمیمات راهبردی بازاریابی مورد نظر برای اجرا در سازمان، ناهمسو است.	
برای اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، محدودیت منابع (پول، مواد و نیروی انسانی) وجود دارد.	موانع منابع سازمانی
برای اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت، با ضعف و نبود تکافوی سیستم‌های اطلاعاتی مواجه هستیم.	
در اجرای تصمیمات راهبردی بازاریابی در بانک ملت با فقدان مشارکت میان واحدهای وظیفه‌ای مواجه هستیم.	
تصمیمات راهبردی بازاریابی اتخاذ شده در بانک ملت، شفاف و واضح نیستند. اهداف و راهبردهای بازاریابی که در بانک ملت دنبال می‌شوند، چندگانه بوده و با یکدیگر هم‌نوا نیستند. راهبرد بازاریابی تدوین شده برای اجرا در بانک ملت کیفیت مطلوبی ندارد.	موانع راهبردی
راهبرد بازاریابی تدوین شده در سطوح مختلف بانک ملت برای اجرا پیوستگی کافی ندارد.	

پس از این مرحله از تایید عاملی تأییدی، مرتبه دوم برای نشان دادن و بررسی تأثیر هر یک از این موانع بر اجرای راهبرد بازاریابی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ آمده است. در این جدول، موانع ارتباطی بیشترین تأثیر را بر اجرای راهبرد بازاریابی دارند (ضریب استاندارد ۰/۸۸)، همچنین، موانع ساختاری کمترین تأثیر را بر اجرای راهبرد بازاریابی دارند (ضریب استاندارد ۰/۳۸).

جدول ۶- تأثیر موانع شناسایی شده بر اجرای برنامه‌های راهبردی بازاریابی

روابط علی	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
تأثیر موانع انسانی بر اجرای برنامه راهبردی بازاریابی	۰/۶۱	۹/۶۱	پذیرش
تأثیر موانع محتوایی بر اجرای برنامه راهبردی بازاریابی	۰/۶۳	۹/۱۳	پذیرش
تأثیر موانع ارتباطی بر اجرای برنامه راهبردی بازاریابی	۰/۸۸	۱۱/۷۲	پذیرش
تأثیر موانع ساختاری بر اجرای برنامه راهبردی بازاریابی	۰/۳۸	۷/۳۱	پذیرش
تأثیر موانع منابع سازمانی بر اجرای برنامه راهبردی بازاریابی	۰/۵۴	۹/۸۳	پذیرش
تأثیر موانع راهبردی بر اجرای برنامه راهبردی بازاریابی	۰/۶۹	۱۳/۹۴	پذیرش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کانون اصلی راهبرد بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ کردن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی به منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار محصول خاص است؛ لذا، مسئله اصلی قلمرو راهبرد بازاریابی عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول و یا یک محصول خاص، سپس، شرکت‌ها از طریق آمیخته بازاریابی بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشند. اساس برنامه‌ریزی راهبردی در تمام سطوح، شناسایی تهدیدات به منظور اجتناب از آنها و فرصت‌ها به منظور بهره‌برداری از آن است. مسئولیت راهبردی اصلی هر مدیر، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت‌های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ سازد؛ بنابراین، از آنجاکه مدیران بازاریابی موفقیت‌هایی را در محدوده بین شرکت و مشتریان، توزیع‌کنندگان و رقبا اشغال می‌کنند، معمولاً بیشتر با

شرایط و تغییرات در محیط بازار آشنا هستند. در نتیجه، این مدیران نه تنها مسئول طراحی طرح‌های راهبردی محصول خود هستند؛ بلکه، اغلب مشارکت‌کنندگان اصلی در فرآیند برنامه‌ریزی در سطوح تجاری بنگاه نیز می‌باشند. از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست راهبردهای بازاریابی به دلیل شرایط رقابتی امروز اهمیت زیادی دارد.

از سوی دیگر، اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند، حتی راهبردهایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می‌شوند؛ بنابراین، لازم است طراحان راهبردی به‌طور منظم اجرای راهبرد را بررسی و کنترل کنند. نکته قابل توجه این است که امروزه بنا به دلایل زیر اجرای راهبردهای بازاریابی روز به روز مشکل‌تر می‌شود؛ افزایش پیچیدگی عوامل محیطی، مشکل‌تر شدن پیش‌بینی آینده و کاهش میزان صحت و دقت این پیش‌بینی‌ها، افزایش تعداد متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، سرعت بسیار بالای منسوخ شدن حتی بهترین برنامه‌ها و افزایش تعداد رویدادهای داخلی و جهانی تأثیرگذار بر سازمان‌ها.

با توجه به دلایل یاد شده، به‌نظر می‌رسد که اگر مدیران و سایر نیروهای انسانی دخیل در اجرای راهبردهای بازاریابی با عواملی مؤثر بر اجرای راهبرد و دلایل شکست آنها در عمل آشنایی کافی نداشته باشند و از چارچوب‌های نظری ارائه‌شده توسط استادان فن، بهره‌نگیرند، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی بسیار مشکل و گاه ناممکن خواهد شد. افزایش نرخ به‌کارگیری برنامه‌های راهبردی در سالیان اخیر سبب شده است تا نیاز به آسیب‌شناسی فرآیند اجرای راهبرد بیش از پیش محسوس شود. با توجه به این موارد، شناسایی موانع و مشکلات پیش‌روی مدیران در اجرای راهبردهای بازاریابی تدوین‌شده هدف اصلی این پژوهش بوده است.

با توجه به نتایج، موانع ارتباطی بیشترین تأثیر را بر اجرای راهبرد بازاریابی دارند. با توجه به این که اجرای راهبرد بازاریابی فعالیت مشارکتی است و فقط به گروهی به نام برنامه‌ریزان محدود نمی‌شود و تمام اعضای سازمان در اجرای درست آن نقش خاصی دارند؛ بنابراین، در صورتی که، تدوین راهبرد بازاریابی محدود به عده خاصی در سازمان شود و این افراد بدون در نظر گرفتن سایرین راهبرد را تدوین کنند، اجرای راهبرد بازاریابی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود؛ از این‌رو، مشارکت نماینده هر بخش و یا واحد عملیاتی در تدوین راهبرد ضروری به نظر می‌رسد.

در این راستا، به‌نظر می‌رسد بخش اجرایی باید مشارکت بیشتر در امر تدوین راهبرد داشته باشد؛ زیرا، مشارکت بیشتر کارکنان در تدوین راهبرد، علاوه بر گسترش فرهنگ مشارکت در سازمان و ایجاد خلاقیت و نوآوری از میزان مقاومت کارکنان خواهد کاست و در اجرای بهتر راهبرد مؤثر خواهد بود. همچنین، قبل از ابلاغ راهبرد به کارکنان و درخواست از آنان برای اجرای راهبردهای درخواستی

باید کارکنان را نسبت به اهداف، فلسفه و چرایی دستورات و تصمیمات توجیه کرد. در صورت درک راهبرد توسط کارکنان، طبیعتاً اجرای راهبرد فرآیند ساده‌تر و بهتری را طی خواهد کرد. یکی از مهم‌ترین نکات فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی انتخاب شاخص‌های سنجش عملکرد برای ارزیابی پیشرفت و موفقیت برنامه‌هاست. بهتر است مدیران شاخص‌های معین و مشخصی به‌منظور سنجش میزان موفقیت برنامه راهبردی تدوین کنند و در صورت کمی بودن این شاخص‌ها کارکنان درک بهتری از روند کار خود خواهند داشت.

همچنین، موانع ساختاری کمترین تاثیر بر اجرای راهبرد بازاریابی در این بانک را دارند. در سازمان‌های ما و در اکثر موارد تدوین‌کنندگان راهبرد پژوهشگران خارج از سازمان بوده و اطلاع دقیقی از سازمان و علی‌الخصوص فرهنگ آن ندارند و بدون توجه به فرهنگ کارکنان اقدام به تدوین راهبرد می‌کنند. کارکنانی که این راهبرد را با فرهنگ سازمانی خود در تعارض می‌بینند در صد مخالفت با آن بر می‌آیند. حتی اگر سازمانی هدف‌های خود را به‌خوبی تدوین کرده باشد، باز این سوال وجود دارد که یک سازمان چگونه می‌تواند مطمئن شود که فرهنگ سازمانی آن از راهبردهای تدوین شده‌اش حمایت می‌کند؟ آیا فرهنگ سازمانی و راهبرد منابع انسانی سازمان که روش‌های مستقلى برای افزایش موفقیت سازمانی هستند یا با یکدیگر در تعاملند؟

در این راستا، لازم است توجه لازم به فرهنگ سازمانی و همچنین باورها و ارزش‌های کارکنان هنگام تدوین راهبرد صورت گیرد. سازمان‌ها برای تعیین و تشخیص موقعیت فعلی خود و پیشرفت در محیط رقابتی امروز که بر اقتصاد دانش‌محور استوار است باید به‌طور منظم و منسجم از الگوهایی برای ارزیابی عملکرد خود استفاده کنند و بنابراین استفاده از نظام‌های کنترل عملکرد و برنامه‌ریزی راهبردی ضروری است تا بتوان مؤثرتر مدیریت کرده و میزان موفقیت و پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی شرکت را سنجید. در حین اجرای راهبرد، سیستم‌های کنترل، عملکرد واقعی را پیروی کرده و انحرافات از سطوح برنامه‌ریزی شده عملکرد را برای انجام اقدام اصلاحی به‌کار می‌برند. فرآیند کنترل پیروی کردن عملکرد واقعی و استفاده از انحرافات برای انجام اقدام اصلاحی است که باعث اطمینان از اجرای راهبرد می‌شود. استقرار سیستم‌های کنترلی در سازمان می‌تواند در اجرای راهبرد موثر واقع شود.

با توجه به نتایج، پیشنهادهای زیر را می‌توان برای اجرای هر چه بهتر راهبرد بازاریابی ارائه داد:

- نظارت، رهبری و هدایت بیشتر مدیریت ارشد بر حسن اجرای راهبرد به کمک کارکنان؛
- اختصاص زمان مناسب و کافی به کارکنان برای اجرای راهبرد؛
- بهره‌گیری از نظرات بخش اجرایی در امر تدوین راهبرد؛

- تقسیم مناسب وظایف و مسئولیت‌ها و مشخص کردن وظیفه هر یک از افراد سازمان در امر اجرای راهبرد؛

- اهتمام بیشتر بانک ملت در امر برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد با رویکردی همه‌جانبه و نه صرفاً از بالا به پایین. راهبرد تدوین شده باید دید جامعی نسبت به محیط داخلی و خارجی سازمان داشته و در اولویت‌بندی اهداف سازمانی، اولویت را به اهداف اساسی‌تر و مهم‌تر بدهد و تحت تأثیر رویدادهای خارجی در اجرای راهبرد قرار نگیرد.

منابع

۱. سید هاشمی تولون، محمدرضا (۱۳۸۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای راهبردهای بازاریابی در شرکت ایران خودرو، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۲. اسلام، علی‌اکبر (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی بازاریابی. تهران: انتشارات موسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی.
۳. لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۱). جاری‌سازی راهبرد، راهنمای گام به گام پیاده‌سازی راهبرد در عمل. تهران: انتشارات آریانا قلم.
۴. ممدوحی، امیررضا و سید هاشمی، محمدرضا (۱۳۸۷). موانع اجرای راهبردهای بازاریابی: ارائه یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی آن برای شرکت ایران خودرو. نشریه مدیریت بازرگانی، ۱: ۱۱۹-۱۳۸.
۵. صمدی، منصور و اسلام، فاخر (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی و انتخاب راهبرد مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله‌سازی اهواز). دانشور رفتار، ۱۶ (۳۵): ۶۹-۸۲.
۶. دانشیان، فاطمه و همکاران (۱۳۹۰). تحلیل شبکه‌ای اقدامات راهبردی بازاریابی و گسترش کارکرد کیفیت. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۳: ۱۶۵-۱۹۲.
7. Alexander, LD. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Plann, 18(3): 91-7.
8. Asubonteng, P., McCleary, K, J., & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. Journal of Services Marketing, 10 (6): 62 - 81.
9. Carl, S., & Stalk, G. (1998). perspective on strategy. Jhon wiley and sons.
10. Dehayyat, J.A., & Anchor, J.R (2009). Strategy Implementation Problems in Jordanian Publicly Quoted Industrial Firms. Proceeding of the British Academy of Management conference.
11. Dibb, S., & Simkin, L. (1997). A Program for Implementing Market Segmentation. Journal of Business & Industrial Marketing, 12 (1): 51-65.
12. Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the t-soobvious: Consensus, Commitment, & Strategy Implementation Speed & Success. Journal of Management, 26: 1237-1257.
13. Higgins, J.M. (2005). The eight S's of successful strategy execution. Journal of Change Management, 5: 3-13.
14. Hrebiniak L., & Joyce, W. (1984). Implementing Strategy. New York: Macmillian.
15. Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics, 35 (1): 12-31.
16. Isaac, Ch. (2014). Strategic marketing planning. International Journal of Marketing and Technology, 4 (2): 71-78.
17. Lackman, C., & Lanasa, J. (2013). Competitive Intelligence and Forecasting Systems: Strategic Marketing Planning Tool for SME's. Atlantic Marketing Journal, 2 (2): 97-110.
18. Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F., & Marcus, A. (1997). Green schemes: Corporate Environmental Strategies & their Implementation. California Management Review, 39: 118-134.
19. McDonald, M. (1992). Strategic Marketing Planning: a State-of-the-Art Review. Marketing Intelligence and Planning, 10 (4): 4-22.

20. Miller, S., Hickson, D., & Wilson, D. (2007). From strategy to action: involvement and influence in top level decisions. *Long Range Planning* 41 (6): 606–628.
21. Paswan, A. K., Blankson, Ch., & Guzman, F. (2011). Relationalism in marketing channels and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 45 (3): 311 – 333.
22. Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). Structure conflict & consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, 21: 691–710.
23. Simkin, L. (2002). Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (1): 8-24.