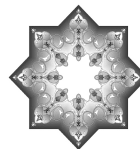


شناسایی عوامل موثر بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی با استفاده از تحلیل میدان نیرو



طهمورث حسنتلی پوریاسوری^۱

محمد علی شاه حسینی^۲

زهره دهدشتی شاهرخ^۳

قاسم جوکار^۴

صفحات ۱۳ تا ۴۸

دریافت: ۹۸/۰۱/۲۳

پذیرش: ۹۸/۰۵/۲۴

چکیده

اجرای استراتژی بازاریابی یک مرحله کلیدی در فرایند بازاریابی استراتژیک در سازمان می‌باشد. با وجود اهمیت و نقش کلیدی اجرای استراتژی‌های بازاریابی در موفقیت و بهبود عملکرد شرکت‌ها، این موضوع به‌عنوان یک چالش همیشگی برای شرکت‌ها باقی مانده است. مجموعه متنوعی از عوامل می‌توانند به عنوان حامی و یا مانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی عمل کنند. بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل تسهیلگر و بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک می‌باشد. این پژوهش با استفاده از روش پژوهش کیفی و بهره‌گیری از تکنیک تحلیل میدان نیرو عوامل تسهیلگر و بازدارنده در اجرای استراتژی‌های بازاریابی را شناسایی می‌کند. در این پژوهش از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. عوامل تسهیلگر اجرای استراتژی‌های بازاریابی در چهار مقوله اصلی شامل زیرساخت‌های سازمانی، رهبری و مدیریت، فاکتورهای عملیاتی و هوشمندی رقابتی و عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی نیز در چهار مقوله اصلی از جمله عوامل محتوایی، عوامل اجتماعی-انسانی، عوامل محیطی و عوامل کارکردی-وظیفه‌ای استخراج شدند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش شرکت‌ها با تقویت نیروهای تسهیلگر و تضعیف نیروهای بازدارنده می‌توانند احتمال موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک بازاریابی و در نتیجه رسیدن به اهداف استراتژیک خود را افزایش دهند.

واژگان کلیدی: استراتژی، بازاریابی، اجرا، عوامل تسهیلگر، عوامل بازدارنده.

thyasory@ut.ac.ir

shahhoseni@ut.ac.ir

zdehdashti@yahoo.com

ghasem.jokar@ut.ac.ir

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

۲. دانشیار گروه مدیریت MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)

مقدمه

اجرای استراتژی بازاریابی یک مرحله کلیدی در فرایند بازاریابی استراتژیک در سازمان می‌باشد. اگر اهداف استراتژی بازاریابی رسیدن به نتایج عملکرد باشد پس تدوین استراتژی باید خود را به اجرای استراتژی بسپارد. این امر به این معنی است که برای موثر شدن استراتژی، تدوین استراتژی باید از عهده موانع پیاده‌سازی برآید. استراتژی خوب همراه با اجرای خوب منجر به موفقیت می‌شود، در حالی که استراتژی ضعیف به دنبال پیاده‌سازی ضعیف منجر به شکست می‌شود. در عین حال استراتژی ضعیف پس از اجرای خوب منجر به نتایج متوسط می‌شود، در حالی که استراتژی خوب همراه با پیاده‌سازی ضعیف منجر به تباهی می‌شود. این موارد نشان‌دهنده اهمیت اجرای خوب می‌باشد (Kanagal, N. B, 2016). بررسی ادبیات در مورد اجرای استراتژی بازاریابی نشان می‌دهد که شکافی بزرگ بین تدوین استراتژی‌های بازاریابی و اجرای آنها وجود دارد، به عبارت دیگر بین آنچه شرکت‌ها قصد دارند انجام دهند و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و چیزی که بصورت واقعی انجام می‌دهند فاصله زیادی وجود دارد. اجرای استراتژی، هر چند برای موفقیت شرکت‌ها مهم و حیاتی است، اما این موضوع، در حوزه‌های پژوهشی مدیریت و بازاریابی مغفول باقی مانده است (Sarin & et al, 2012). بخشی از این موضوع از این واقعیت ناشی می‌شود که بسیاری از مطالعات اولیه در حوزه استراتژی به جای اجرای استراتژی بر تدوین استراتژی متمرکز شدند و مقالات مدیریتی در طول سال‌ها اساساً روی بزرگنمایی ایده‌های جدید در مورد برنامه‌ریزی و فرمول‌بندی استراتژی برای خوانندگان مشتاق تمرکز کردند، اما از اجرا به شدت غفلت کرده‌اند (Herbiniak, 2013).

هربینیاک (۲۰۰۶) بیان می‌کند که فرموله کردن استراتژی مشکل است، ولی عملی کردن استراتژی و اجرای آن خیلی مشکل‌تر می‌باشد. کاتر و پاکو (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند درحالی که ۸۰٪ از شرکت‌ها استراتژی‌های درستی دارند، فقط ۱۴٪ برای اجرای آنها به خوبی مدیریت کرده‌اند. پژوهشی که توسط مانکینز و استیل در سال ۲۰۰۵ صورت گرفت نشان داد که شرکت‌ها در مرحله اجرای استراتژی به دلیل عوامل مختلفی که موانعی را برای اجرای استراتژی ایجاد می‌کنند، بطور متوسط حدود ۴۰ درصد از عملکرد مالی خود را از دست می‌دهند و به هدف مطلوبشان نمی‌رسند. جانسون (۲۰۰۴) معتقد است که ۶۶ درصد از استراتژی‌های سازمان‌ها اصلاً به اجرا در نمی‌آید. بعلاوه پژوهش‌ها نشان داده که بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها در عمل ناموفق هستند و علت آن نیز اجرای ضعیف استراتژی‌ها بیان شده

است (KÖSEOöLU & et.al, 2009). همچنین در پژوهشی که توسط لی و همکاران در سال ۲۰۱۰ انجام شد یافته‌ها نشان داد که حدود ۸۳ درصد از سازمان‌ها در اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شوند (Li & et al, 2010). علاوه بر این یک مطالعه از ۱۰۰۰ سازمان مختلف نشان داد که ۶۰ درصد از کارکنان فکر می‌کنند که سازمان آنها در اجرای استراتژی ضعیف است و تنها ۳۷ درصد از کارکنان سازمان درک روشنی از آنچه سازمان برای آن تلاش می‌کند و دلیل آن، دارند (Shimizu, 2017). یک مطالعه دیگر که کاپلان و نورتون (۲۰۰۵) انجام دادند، دریافتند که ۹۵ درصد از کارکنان شرکت متوجه استراتژی شرکت نیستند یا از آن آگاه نیستند. بنابراین هیچ استراتژی نمی‌تواند نتایج موردنظر را ارائه دهد مگر اینکه به اقدامات ویژه که همان مسائل اجرایی هستند تبدیل شود (Lihalo, 2013). زریباف و بایرامی (۲۰۱۰) دریافتند که اکثر پیاده‌سازی‌ها در سازمان‌ها مقادیر زیادی زمان، انرژی و پول را در فرمول‌بندی یک استراتژی مصرف می‌کند، اما ورودی کافی برای اجرای درست آن را مهیا نمی‌کند. وجود این گونه آمارها به وضوح نشان می‌دهد که پیاده‌سازی و اجرای استراتژی به مهم‌ترین عامل در اداره‌ی سازمان‌ها تبدیل شده است و از این حیث می‌تواند مبنای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی باشد که از مهارت و توانایی کافی برای اداره‌ی فرایند اجرای استراتژی برخوردار هستند.

مساله اصلی در این پژوهش عدم موفقیت شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های بازاریابی است، وجود آمارهای مختلف در رابطه با شکست اجرای استراتژی‌های بازاریابی که نمونه‌هایی از آنها در بالا ذکر شد نشان می‌دهد که شرکت‌ها زمان و انرژی زیادی صرف مرحله تدوین استراتژی می‌کنند و از عوامل بازدارنده و کمک‌کننده در مرحله اجرای استراتژی غافل می‌شوند و در نتیجه شکاف بزرگی بین این دو مرحله وجود دارد. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیگر به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت در بازار باشد و اغلب شرکت‌ها در مرحله اجرا موفق به عملیاتی کردن استراتژی‌های بازاریابی خود به روش اثربخش نمی‌شوند، به عبارت دیگر بین آنچه که شرکت‌ها برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و آنچه که در عمل انجام می‌دهند انحراف زیادی وجود دارد و همانطور که مشخص است بررسی سابقه پژوهش‌های انجام شده و همچنین تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که تعداد بسیار کمی از سازمان‌ها توانسته‌اند استراتژی‌های بازاریابی خود را با موفقیت اجرا نمایند و عملیاتی کردن استراتژی‌های بازاریابی یکی از مهم‌ترین چالش‌های

مدیران و سازمان‌ها می‌باشد. شرکت‌های فعال در صنعت کاشی و سرامیک نیز از این موضوع مستثنی نیستند و با وجود برخورداری از برنامه بازاریابی استراتژیک و تدوین استراتژی‌های بازاریابی، در مرحله پیاده‌سازی این استراتژی‌ها در عمل با مشکل مواجه می‌باشند و در مورد اینکه چه عواملی به عنوان مانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی نقش بازی می‌کنند و چه عواملی می‌تواند مسیر اجرای استراتژی‌های بازاریابی را هموارتر کنند، شناخت کافی ندارند. بنابراین این پژوهش با تمرکز بر یافته‌های کیفی نیروهای تقویت‌کننده و محدودکننده در مسیر اجرای استراتژی‌های بازاریابی را شناسایی می‌کند تا بتواند این مشکل و چالش مدیران را مرتفع نماید. از این رو بر اساس مطالب ارائه شده سوالات پژوهش عبارتند از:

۱. عوامل تسهیل‌کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک کدامند؟
۲. عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک کدامند؟

۱. ادبیات پژوهش

در این قسمت ادبیات تجربی و ادبیات نظری این مقاله بررسی می‌شود.

۱.۱. ادبیات تجربی

بطور کلی در زمینه مطالعات اجرای استراتژی، پنج سطح سازمانی را می‌توان مشخص کرده عبارتند از: سطح شرکت، سطح واحد تجاری استراتژیک (SBU)، سطح وظیفه‌ای، سطح عملیاتی و سطح ترکیبی (Li & et al, 2010) با توجه به اینکه پژوهش حاضر در سطح وظیفه‌ای بازاریابی صورت گرفته است، در این بخش ابتدا سوابق پژوهش‌های مربوط به اجرای استراتژی در سطح شرکتی مورد بررسی قرار خواهد گرفت و در ادامه با تمرکز بر سطح وظیفه‌ای بازاریابی سوابق پژوهش در حوزه اجرای استراتژی‌های بازاریابی مرور و ارزیابی خواهد شد.

بررسی مطالعات موجود در زمینه اجرای استراتژی نشان‌دهنده دو نوع کلی مطالعه اجرای استراتژی می‌باشد. گروه اول شامل مطالعاتی است که به بررسی عوامل موثر بر اجرای استراتژی پرداخته‌اند. به طور کلی در جریان اول پژوهش عوامل متعددی از جمله: فرآیند تدوین استراتژی، نقش مجریان استراتژی (مدیران عالی، میانی و کارکنان)، حمایت سازمانی، ساختار سازمانی،

فرهنگ سازمانی، فعالیت‌های ارتباطی، سطح تعهد برای استراتژی، اجماع در مورد استراتژی، روابط بین واحدهای مختلف و سطوح متفاوت استراتژی، تاکتیک‌های اجرای به کار گرفته شده و سیستم اداری و غیره مورد شناسایی قرار گرفته‌اند که در جدول زیر خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با فاکتورهای تاثیرگذار بر اجرای استراتژی ارائه شده است:

جدول ۱: ادبیات تجربی در رابطه با عوامل تاثیرگذار بر اجرای استراتژی

عوامل موثر بر اجرای استراتژی	نویسنده
نقش مدیران میانی	Johansson & Svensson(2017)
حمایت سازمانی مشارکت ارتباطات	Chuah & et al(2016)
تاکتیک‌های پنهانی	Pretorius(2016)
آگاهی کارکنان انتقال اطلاعات فرآیندگرا بودن اجرای استراتژی	Gębczyńska(2016)
اطلاعات در رابطه با تاثیرات محیطی دانش تخصصی منابع تخصیص داده شده (نیروی کار و زمان)	Bey & et al(2013)
رهبری اثربخش ارتباطات درون شرکت	Gurowitz(2012)
میزان درگیری رهبری در اجرای استراتژی	Mapetere & et al(2012)
فرهنگ سازمانی	Ahmadi & et al(2012)
ساختار سازمانی فرهنگ سازمانی	Carlopio & Harvey(2012)

خلاقیت نوآوری فرآیندها	Markiewicz (2011)
اتحاد اجتماعی	Liu & Ko (2011)
نقش رهبری انطباق و سازگاری ساختار سازمانی مجموعه مهارت‌ها سرمایه انسانی	Cater & Pucko (2010)
سه نقش کلیدی رهبری: مدیریت فرآیند استراتژیک مدیریت ارتباطات مدیریت آموزش مدیران سازگاری ساختار با استراتژی	Zaribaf & Bayrami(2010)

جریان دوم پژوهش، عوامل متعدد را با هم در یک چارچوب واحد (جامع) و یا یک مدل تجزیه و تحلیل می‌کنند. در این گروه مطالعاتی قرار می‌گیرد که اجرای استراتژی را بصورت مرحله‌ای و گام به گام در نظر گرفته‌اند و یا مدل‌هایی را در رابطه با چگونگی وابستگی عوامل موثر بر اجرای استراتژی ارائه می‌کنند و یا بر ایجاد یک محیط مناسب برای اجرای استراتژی تاکید دارند. به عنوان مثال نوبل و موکوا (۱۹۹۹) فرآیند اجرای استراتژی را شامل چهار مرحله پیش از اجرا، سازماندهی اجرا، مدیریت فرآیند اجرا و بهینه‌سازی عملکرد بیان می‌کنند. پیترس و واترمن (۱۹۸۲) رویکرد جامع استفاده شده برای اجرای استراتژی را تحت عنوان مدل هفت اس در شرکت مک کینزی در اوایل دهه ۸۰ ارائه کردند. مدل بر اساس ۷ عامل داخلی شرکت (ساختار، سیستم‌ها، استراتژی، مهارت‌ها، سبک، کارکنان و ارزش‌های مشترک) می‌باشد که باید برای موفقیت اجرای استراتژی با هم همتراز شوند. کاپلان و نورتون سیستم چند بعدی کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند که برای تعریف و اجرای استراتژی‌های مدیریتی و سازمانی در همه سطوح سازمانی شرکت به منظور حداکثرسازی

فرایند خلق ارزش مورد استفاده قرار می‌گیرد (Kaplan & Norton, 2005). هرینیاک (۲۰۰۶) دریافت که برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان‌ها مدیران نیاز به دستورالعمل دارند. اجرا باید به عنوان یک فرآیند، به خوبی شناخته شده و به خوبی سازماندهی شود و بنابراین دستورالعمل‌ها باید ایجاد شود تا آنها رهبری و از پروسه اجرای آن حمایت کند. این مدل دستورالعمل اجرای تصمیمات را با جهت‌های آن توضیح می‌دهد که نشان می‌دهد کدام تصمیم‌گیری باید قبل از بقیه انجام شود. (Hrebiniak, 2006). در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۸ انجام شد نویسندگان موفق به شناسایی هشت اهرم با مفاهیم ساختاری و مدیریتی (جدول ۲) برای کمک به سازمان‌ها جهت اجرای استراتژی شدند. اهرم‌های شناسایی شده به گونه‌ای تقسیم شدند که چهار اهرم دارای مفاهیم ساختاری بودند در حالی که چهار اهرم دیگر مربوط به مهارت‌های مدیریتی بودند. این اهرم‌ها باید بتوانند با هم اجرای استراتژی را تسهیل کنند (Crittenden & Crittenden, 2008).

جدول ۲: اهرم‌های اجرای استراتژی، Crittenden & Crittenden, 2008

اهرم‌های ساختاری		اهرم‌های مدیریتی	
فعالیت‌ها	یکپارچگی بین وظیفه‌ای و همکاری شرکت - چه کسی، چه چیزی و چه زمانی.	تعامل	استفاده از رهبری استراتژیک
برنامه‌ها	در رابطه با یادگیری سازمانی و شیوه‌های بهبود مداوم.	تخصیص	کی و کجا منابع تخصیص یابد
سیستم‌ها	سیستم‌های حمایت استراتژیک	نظارت	پاداش به دستاوردها
سیاست‌ها	سیاست‌های حمایتی استراتژی	سازماندهی	شکل‌دهی استراتژیک ساختار سازمانی.

برنس و همکاران (۲۰۰۸) نیز یک فرآیند پنج بعدی را شناسایی کردند که بر اجرای استراتژی تجاری تاثیر می‌گذارد. آنها ادعا می‌کنند که اگر یک شرکت به درستی این ابعاد را توسعه دهد، می‌تواند شانس خود برای موفقیت در اجرای استراتژی را بهبود بخشد و بنابراین شانس موفقیت در بازار را بهبود بخشد و مزیت رقابتی کسب کند. (Brenes & et al, 2008).

بیر و ایستات (۲۰۰۰) نیز موانع اجرای استراتژی را تحت عنوان قاتلان خاموش اجرای استراتژی به سه دسته کیفیت مسیر، کیفیت یادگیری و کیفیت اجرا تقسیم و بیان کردند که با وجود معجزا کردن این سه دسته مختلف ولی همه به هم مرتبط هستند و بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. آنها همچنین برای جلوگیری از هر مانع اقداماتی را پیشنهاد کردند (Beer & Eisenstat, 2000).

در رابطه با اجرای استراتژی در سطح وظیفه‌ای بازاریابی لی و همکاران (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند که در سطح وظیفه‌ای، در مقایسه با دیگر زمینه‌های کاربردی (مانند تولید، تحقیق و توسعه، منابع انسانی، حسابداری و غیره) بازاریابی حوزه غالب پژوهش است و در بین مطالعات انجام شده بسیاری از آنها بر استراتژی بازاریابی تمرکز داشته‌اند. کارلسون و داهلین (۲۰۱۸) چگونگی اجرای استراتژی‌های بازاریابی را در شرکت‌های B2B بررسی می‌کند. حیاتی و همکاران (۲۰۱۸) اشاره می‌کنند که بسیاری از استراتژی‌های بازاریابی جدید در مرحله اجرا ناکام می‌شوند، جایی که مدیران نتوانند کارمندان خط مقدم را به طور کامل متعهد به اجرای طرح‌های جدید کنند. در حالی که مدیران رسمی می‌توانند از رفتارهای رهبری تحول‌گرا و تراکشی برای افزایش تعهد فروشندگان به استراتژی استفاده کنند. وایند و رابرتسون (۱۹۸۳) تعریفی ساده از اجرای استراتژی بازاریابی تحت عنوان "عملی کردن یک طرح بازاریابی استراتژیک به روشنی بیان شده" ارائه می‌کنند. هرینیاک (۲۰۰۵) مفهوم اجرا را با توجه به کارکردهای استراتژیک آن، نظیر نامرئی بودن، مزیت رقابتی و مشکل در تقلید از رقبای به عنوان یک عامل موفقیت کلیدی برای یک سازمان شناسایی کرد. بانتل (۱۹۹۷) اثرات دو جنبه کلیدی استراتژی محصول (رهبری محصول و تمرکز بر محصول / بازار) بر عملکرد را در دو جنبه از اجرای استراتژیک (ورودی ذینفعان و توانمندسازی کارکنان) تجزیه و تحلیل کرد. این مطالعه همچنین بر رابطه بین استراتژی محصول و چند متغیر اجرای استراتژیک تاکید کرد. همبورگ و همکاران (۲۰۰۴) اشاره کردند که جهت‌گیری بازار نقش کلیدی برای اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی تمایز محصول ایفا می‌کند. در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۸ انجام شد سعی شده مدلی از معیارهای اجرای ممیزی بازاریابی (MA) برای شرکت‌های کوچک و متوسط تایوان ارزیابی و توسعه داده شود. نتایج این مطالعه نشان داد که استانداردهای مرتبط با استراتژی بازاریابی و معیارهای حسابرسی در حین اجرای ممیزی بازاریابی در اولویت قرار دارند و موارد دیگر شامل محیط بازاریابی، سازمان بازاریابی، سیستم بازاریابی، بازاریابی محصول و ممیزی عملکردهای بازاریابی می‌باشد (Wu & Dai, 2018). یک مطالعه در مورد ۱۶۰ سازمان طی پنج سال نشان داد که سازمان‌هایی که استراتژی‌های خود را بی‌وقفه اجرا

می‌کنند احتمال موفقیت در بازار را بالا می‌برند (Nohria & et al., 2003). برخی از محققین به نقش مدیران ارشد در اجرای استراتژی بازاریابی اشاره و بیان می‌کنند که برای تحقق اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی، مدیریت ارشد مسئول تامین منابع انسانی، منابع مالی، جهت و محیط رقابتی است (Varadarajan & et al White, 2001; Naeem & et al, 2011; Ishaq, 2013). محققان متعدد تلاش زیادی برای درک رفتارهای استراتژیک مختلف برای اجرای موثر، از قبیل بازاریابی، گرایش نوآوری، ساختار سازمان، محتوای برنامه بازاریابی و استراتژی بازار محصول برای دستیابی به سهم بازار و عملکرد بالاتر اختصاص داده‌اند (Ishaq, 2013; Matsuno &) (Mentzer, 2000; Slater & Olson, 2000, 2001; Vorhies & Morgan, 2005). اولسون و همکاران (۲۰۱۸) تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای پرسنل بازاریابی بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی را مورد بررسی قرار داده‌اند و نشان می‌دهند که استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران بازاریابی سطح متوسط (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی و جبران خسارت) بین شرکت‌ها تفاوت قابل توجهی دارند و بیان کردند که نمرات عملکرد کلی شرکت‌هایی که استراتژی‌های تجاری و بازاریابی آنها تراز شده است به طور قابل توجهی قوی‌تر از شرکت‌هایی بود که استراتژی‌های تجاری و بازاریابی آنها با یکدیگر همسو نبودند. گراسبرگ (۲۰۱۶) بیان می‌کند که سه روند جدید بازاریابی مبتنی بر تکنولوژی دیجیتال، تاثیر زیادی بر استراتژی دارند: اتوماسیون بازاریابی، جایی که هوش مصنوعی برای کمک به جذب مشتری و بهینه‌سازی جستجوی چنین چشم‌اندازهای بالقوه‌ای استفاده می‌شود. رسانه‌های اجتماعی که شخصی و کارآمد هستند و فرصتی برای تعامل با مشتری در زمان واقعی و شخصی را فراهم می‌کند. دستکاری مقادیر زیادی از "داده‌های بزرگ" برای افزایش کارایی و اثربخشی اتوماسیون بازاریابی و به دست آوردن ارزش از رسانه‌های اجتماعی. اینیانگ و همکاران (۲۰۱۸) تاثیر سبک رهبری بر رفتارهای اجرای استراتژی فروشندگان و همچنین نقش تعدیل‌کننده محیط رقابتی بر این رابطه را بررسی کردند. نتایج مطالعه آنان نشان داد که یک سبک رهبری تحول‌گرا (transformational leadership) در مقایسه با سبک رهبری تراکشنی (transactional leadership)، اثرات قوی‌تری بر رفتارهای اجرای استراتژی فروش فروشندگان دارد. با این حال، در محیط‌های بسیار رقابتی، اثرات رهبری تراکشنی بر رفتارهای اجرای استراتژی فروش فروشندگان قوی‌تر می‌شود. آنان همچنین نشان دادند وقتی فروشندگان استراتژی فروش را اجرا می‌کنند، تأثیر مثبتی بر عملکرد فروش آنها دارد. هرهاوسن و همکاران (۲۰۱۴) تله‌های رایج برای شکست اجرای استراتژی‌های بازاریابی را در

سه دسته تله‌های مدیریتی، تله‌های رهبری و تله‌های محیطی معرفی و بیان کردند که این سه دسته می‌تواند منجر به شکست استراتژیک شوند. جانسون (۲۰۱۳) به منظور بررسی فاکتورهای تاثیرگذار بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی توسط فروشندگان با استفاده از مدل انگیزش-فرصت- توانایی (MOA) محرک‌های اجرای استراتژی‌های بازاریابی جدید توسط فروشندگان را ارائه کرد.

مرور مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک نشان‌دهنده این واقعیت است که بخش زیادی از مطالعات موجود در سطح شرکت بوده و پژوهش‌های کمتری در سطوح وظیفه‌ای صورت گرفته است، همچنین تمرکز بیشتر مطالعات بر فرمول‌بندی استراتژی بوده و مرحله پیاده‌سازی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. بعلاوه در سطح وظیفه‌ای بازاریابی نیز با وجود تنوع مطالعات در مورد مرحله تدوین استراتژی، مرحله‌ی اجرای استراتژی به شدت مغفول باقی مانده است و معدود مطالعات صورت گرفته نیز معمولاً تاثیر یک عامل خاص را بر اجرای استراتژی سنجیده‌اند و چارچوبی برای ارائه جامع عوامل محدودکننده و کمک‌کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی موجود نیست. در این پژوهش سعی شده است با بهره‌گیری از روش کیفی، عوامل تسهیلگر و بازدارنده‌ی اجرای استراتژی‌ها در سطح وظیفه‌ای بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک شناسایی و گامی در جهت از بین بردن شکاف موجود بین فرمول‌بندی- اجرای استراتژی برداشته شود.

۲.۱. ادبیات نظری

تعریف استراتژی

در رابطه با اجرای استراتژی مهم است که در ابتدا استراتژی به عنوان یک عنصر اساسی از مدیریت استراتژیک شرکت تعریف شود. در حال حاضر استراتژی یکی از فاکتورهای کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود و تعاریف زیادی در ادبیات مرتبط با مدیریت استراتژیک برای آن وجود دارد. استراتژی در گذشته به عنوان دانش برنامه‌ریزی و تعریف جهت‌گیری‌های فعالیت‌های نظامی در نظر گرفته می‌شد، در حالی که مفهوم استراتژی شرکت توسط چاندلر (۱۹۶۲) متولد شد که به حل مساله توسط مدیران در شرکت‌های آمریکایی در رابطه با اهداف بلندمدت، تخصیص منابع و ایجاد یک ساختار برای فعال کردن و حمایت از اجرای آنها اشاره کرد. بتدریج مفهوم استراتژی مناسب‌تر و مربوط‌تر شد و توسط نویسندگان متعددی بیان شد. استراتژی یک فرایند پیچیده است که فعالیت‌های مورد نیاز

برای دستیابی به اهداف شرکت را تعریف می‌کند و قبل از راه حل‌های عملیاتی اهداف میان مدت و بلندمدت را رجحان می‌دهد (Misankovaa & Kocisovaa, 2014). ماهیت استراتژی می‌تواند به فعالیت‌های یک شرکت که آن را از رقابیش متمایز می‌کند محدود شود. استراتژی درباره ایجاد تناسب بین فعالیت‌های یک شرکت می‌باشد (Porter, 1996). بطور کلی، استراتژی می‌تواند به عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی نامیده شود که در یک شرکت انجام می‌شود تا آن را از نقطه الف به نقطه ب ببرد (Chaffee, 1985).

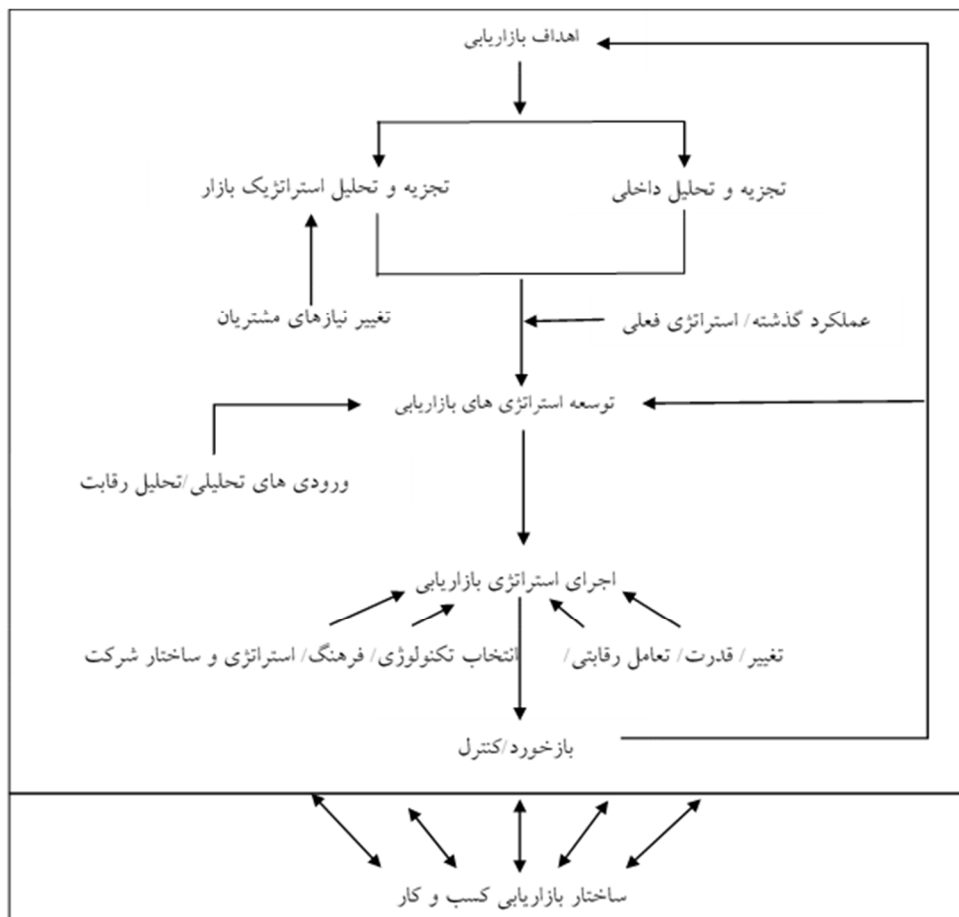
فرآیند بازاریابی استراتژیک

فرآیند بازاریابی استراتژیک با اهداف بازاریابی آغاز می‌شود. اهداف مهم کسب و کار شامل فروش، سهم بازار و به حداقل رساندن عدم قطعیت / ریسک هستند. برخی از اهداف بازاریابی معمول عبارتند از: ایجاد ارزش ویژه برند، دستیابی به سطح بالایی از رضایت مشتری، ایجاد آگاهی، دستیابی به حداقل شکایت مشتری و ترویج آزمایشی. فرآیند بازاریابی استراتژیک سپس منجر به تحلیل استراتژیک بازار و تحلیل داخلی می‌شود. تحلیل استراتژیک بازار، محیط خارجی را ارزیابی می‌کند - شامل مدیریت و تجزیه و تحلیل مشتری، مدیریت و تجزیه و تحلیل بازار، بررسی محیطی و برنامه‌ریزی سناریو. تجزیه و تحلیل داخلی شامل ارزیابی نقاط قوت و ضعف، شناسایی محدودیت‌ها و بررسی قابلیت‌های اصلی می‌باشد.

فرآیند بازاریابی استراتژیک پس از آن به توسعه استراتژی‌های بازاریابی می‌پردازد. توسعه استراتژی‌های بازاریابی، ورودی خود را از ۱. تجزیه و تحلیل بازار استراتژیک؛ ۲. تجزیه و تحلیل داخلی؛ ۳. تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و استراتژی فعلی؛ ۴. ورودی‌های تحلیلی شامل درک و کاربرد رقابت؛ و ۵. مسائل انتخاب فن آوری و تغییر نیازهای مشتری می‌گیرد. توسعه استراتژی‌های بازاریابی شامل تصمیم‌گیری در مورد ۱. بخش‌بندی و هدف‌گیری؛ ۲. تمایز و موضع‌یابی؛ ۳. ورود به بازار / خروج از بازار؛ ۴. زمان‌بندی بازار؛ ۵. استراتژی محصول؛ ۶. استراتژی قیمت‌گذاری؛ ۷. استراتژی ترویج؛ ۸. استراتژی توزیع؛ و ۹. مسائل عملکردی می‌شود. توسعه استراتژی‌های بازاریابی با اجرای موثر و کارآمد آنها (اجرای استراتژی بازاریابی) دنبال می‌شود. محیط / بستر کسب و کار اجرای بازاریابی شامل تأثیرات فرهنگ، قدرت، انتخاب فن آوری، تغییر، تعامل رقابتی و استراتژی و ساختار شرکت می‌باشد. پس از آن توسط موضوعات کنترل و بازخورد دنبال می‌شود. بازخورد هم به مرحله اهداف بازاریابی و هم به مرحله توسعه استراتژی بازاریابی ارسال می‌شود. استراتژی بازاریابی کسب و کار بر ساختار بازاریابی کسب و کار تأثیر می‌گذارد و در عوض ساختار بازاریابی کسب و کار بر

نتایج پیاده سازی تاثیر می‌گذارد و تحت تاثیر اجرا است. این موضوع در شکل ۱ نشان داده شده است.

فرآیند بازاریابی استراتژیک در یک فرآیند بزرگتر سازمان به نام فرایند استراتژیک سازمانی تعبیه شده است. این فرآیند با اهداف، چشم انداز و مأموریت سازمان آغاز می‌شود. پس از آن توسط استراتژی گسترده سازمان دنبال می‌شود که استراتژی شرکتی نیز نامیده می‌شود. استراتژی شرکتی بر ساختار سازمانی و استراتژی بازاریابی کسب و کار تاثیر می‌گذارد. (Hrebiniak, 2005).



شکل ۱: فرآیند بازاریابی استراتژیک اقتباس شده از هربینیاک ۲۰۰۵

اجرای استراتژی بازاریابی

مدیریت استراتژیک تبدیل به بخش مهمی از شرکت‌ها در محیط رقابتی و پویای امروزی شده است. مدیریت استراتژیک شامل سه فرآیند جداگانه می‌باشد که به هم پیوسته‌اند و بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. این فرآیندها عبارتند از: برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک. محققان در شرکت‌ها نشان دادند که مهم‌ترین و دست‌کم گرفته شده‌ترین بخش اجرای استراتژیک می‌باشد (Misankovaa & Kocisovaa, 2014). به منظور دستیابی به عملکرد بازاریابی عالی، شرکت‌ها نباید فقط استراتژی‌های بازاریابی متقاعدکننده را توسعه دهند، بلکه باید آنها را بطور اثربخشی اجرا نمایند (Reevws & et al. 2012). اجرای استراتژی مسلماً یکی از سخت‌ترین وظایف در مدیریت استراتژیک، اما یکی از وظایفی است که با عملکرد سازمانی بهتر همراه است (MacLennan, 2011). با این حال، تحقیقات کمی در این حوزه مهم از تحقیقات مدیریت استراتژیک منتشر شده است. اجرای استراتژی یک مجموعه خاص از رفتارها و تکنیک‌هایی است که شرکت‌ها باید برای دستیابی به مزیت رقابتی به کار گیرند. برای اجرای موفقیت‌آمیز، نیاز به یک استراتژی خوب فرموله شده از اهمیت زیادی برخوردار است (Hrebiniak, 2005). صاحب‌نظران برجسته برنامه‌ریزی بازاریابی در ارتباط با عوامل فرهنگی، عملیاتی، مدیریتی و ارتباطاتی که به تناوب مانع اجرای مؤثر برنامه‌های عملیاتی برنامه‌ریزی بازاریابی شده‌اند، هشدار داده‌اند (Simkin, 2002). رویکردهای سنتی اجرای استراتژی بر نقش ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیران ارشد و همچنین سیستم‌های بودجه‌بندی و تخصیص منابع تأکید می‌کنند. برخی محققان انجام برخی اقدامات مناسب برای اجرای مؤثر را توصیه کرده‌اند و بسیاری از محققان بر ویژگی‌های رفتاری و بین فردی اجرای استراتژی تمرکز کرده‌اند. تعداد کمی از مطالعات به بررسی عوامل محرک و عوامل بازدارنده اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های بازاریابی در بخش‌های بازاریابی پرداخته‌اند که در این پژوهش سعی شده گامی در جهت پر کردن این شکاف مطالعاتی برداشته شود.

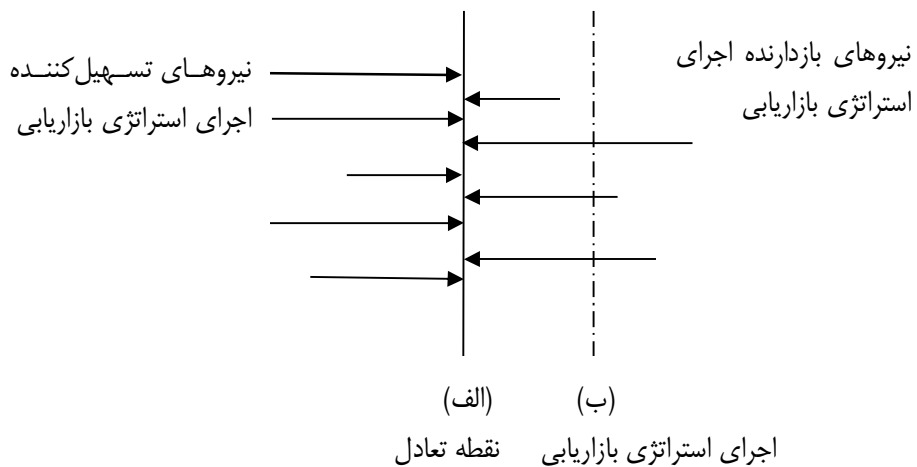
۲. روش‌شناسی پژوهش

بر طبق گفته گاردنر (۲۰۰۸) کمبود اطلاعات در اجرای استراتژی‌های سازمانی، مناسب بودن یک رویکرد کیفی برای هدایت پژوهش و کشف سوالات پژوهش را اثبات می‌کند. کرسول بیان می‌کند زمانی که چیز زیادی در مورد پدیده تحت مطالعه نمی‌دانیم و مساله پژوهش

پیچیده می‌باشد استفاده از طرح کیفی مناسب‌تر می‌باشد (Creswell, 2013). بنابراین با توجه به کمبود ادبیات نظری در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی و عدم تشریح متغیرهای تاثیرگذار در پیاده‌سازی آنها، پژوهش حاضر کیفی و از نظر جهت‌گیری کاربردی - توسعه‌ای بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه مدیران عالی و میانی و همچنین کارشناسان دارای تجربه در تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک کشور می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام شد و با توجه به هدف این پژوهش که شناسایی عوامل بازدارنده و تسهیل‌گر اجرای استراتژی‌های بازاریابی بود از یک پروتکل مصاحبه متناسب با تکنیک تحلیل میدان نیرو استفاده شد تا امکان گردآوری اطلاعات خام را تحت هدایت چشم انداز پژوهشگر فراهم آورد. به عبارت دیگر مصاحبه به گونه‌ای طراحی شد که دسترسی به دو نوع اطلاعات را فراهم نماید: ۱. عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی ۲. عوامل تسهیل‌گر اجرای استراتژی‌های بازاریابی. در این پژوهش ۱۵ مدیر و کارمند که از معیارهای واجد شرایط برای مطالعه برخوردار بودند با استفاده از یک فرآیند نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تعداد شرکت‌کنندگان انتخاب شده و همچنین جمعیت هدف مدیران و کارکنان کافی بود، زیرا شرکت‌کنندگان هم اطلاعات نسبی بازاریابی و استراتژیک و هم تجربه کافی در صنعت کاشی و سرامیک را داشتند که معیارهای واجد شرایط برای شرکت‌کنندگان در مطالعه بود. داده‌ها از ابتدای سال ۱۳۹۷ گردآوری شد و به صورت کیفی تجزیه و تحلیل گردید. برای تحلیل داده‌ها متن مصاحبه‌ها مکتوب شد و از نرم افزار آماری MAXQDA برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده به عمل آمد. به این صورت که در ابتدا متن هر مصاحبه چندین بار مطالعه شد و کدهای مربوطه استخراج گردید، در مرحله بعد کدهای استخراج شده با توجه به قرابت معنایی در قالب مفاهیم مختلف گروه‌بندی شدند و سپس با بالا بردن سطح انتزاع مقوله‌های اصلی پژوهش شناسایی شدند و در نهایت مقوله‌ها بر اساس تکنیک تحلیل میدان نیرو در دو گروه عوامل بازدارنده و عوامل تسهیل‌گر اجرای استراتژی‌های بازاریابی طبقه‌بندی شدند. با توجه به استفاده از تکنیک تحلیل میدان نیرو در این پژوهش در ادامه توضیح مختصری در رابطه با این تکنیک ارائه می‌شود.

اولین بار کرت لوین برای ارزیابی حرکت از موقعیت واقعی یا موجود، به سوی موقعیت مطلوب تحلیل میدان نیرو را به کار گرفت. این نظریه، بر نیروهای تسهیل کننده یا بازدارنده‌ی

هر تغییر تاکید داشت. بر اساس تحلیل میدان نیرو، نیروهای تسهیل کننده به ایجاد تغییر تمایل دارند، در حالی که نیروهای بازدارنده، به گونه‌ای عمل می‌کنند که نیروهای تسهیل کننده را کاهش دهند یا محدود کنند (Baulcomb, 2003). همانطور که قبلاً ذکر شد، استراتژی به عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی نامیده می‌شود که در یک شرکت انجام می‌شود تا آن را از نقطه الف به نقطه ب ببرد. بنابراین شرکت قبل از اجرای استراتژی بازاریابی در نقطه تعادل نیروهای گوناگون قرار دارد و می‌خواهد با اجرای استراتژی بازاریابی به نقطه ب حرکت کند. بنابراین تعدادی از نیروهای موجود، شرکت را در رسیدن به نقطه ب یاری می‌کنند و نیروهای مخالف نیز مانع از اجرای استراتژی می‌شوند و شرکت را از حرکت به نقطه ب باز می‌دارند. حرکت موفقیت‌آمیز به سمت نقطه ب نیازمند افزایش نیروهای موافق اجرای استراتژی و یا کاهش نیروهای مخالف آن می‌باشد. در این پژوهش نیروهای موافق و مخالف اجرای استراتژی‌های بازاریابی شناسایی می‌شوند.



شکل ۲: میدان نیروی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی

یافته‌های پژوهش

نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل سازمانی، رهبری و مدیریت، هوشمندی رقابتی و فاکتورهای عملیاتی از جمله عوامل تسهیل کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی و عوامل محتوایی، عوامل اجتماعی- انسانی، عوامل محیطی و عوامل کارکردی - وظیفه‌ای به عنوان

عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی عمل می‌کنند که در ادامه هر کدام از این مقوله‌ها تشریح خواهند شد:

عوامل تسهیل‌کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی

۱. عوامل سازمانی

مناسب بودن ساختار سازمانی، کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی، وجود سیستم‌های مورد نیاز و مسائل مربوط به فرهنگ سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل سازمانی است که می‌توانند اجرای استراتژی‌های بازاریابی را تسهیل کنند. نمونه‌هایی از این عوامل در گفته‌های مصاحبه شونده‌گان مورد اشاره قرار گرفت:

"...اجرای استراتژی‌های بازاریابی معمولاً مستلزم تغییر در ساختار سازمانی می‌باشد و

لازم است بخش‌های مختلف سازمان از حالت جزیره‌ای عمل کردن خارج شوند." (M6)

"ارتباط متقابل کارکنان و مدیران در رابطه با اجرای استراتژی بازاریابی لازم و

ضروریست." (M5)

"بعد از تدوین و ابلاغ استراتژی باید سیستم نظارتی وجود داشته باشد که بتواند عملکرد

خوب و بد را تشخیص دهد و متناسب با آن تشویق و تنبیه در نظر گیرد." (M1)

"اگر در سازمانی فرهنگ حمایت از تغییر و نوآوری وجود داشته باشد، اجرای استراتژی

راحت‌تر صورت می‌پذیرد." (M11)

جدول ۳: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله عوامل سازمانی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
عوامل سازمانی (۳۹)	تناسب ساختار و تشکیلات (۱۲)	تناسب بین استراتژی بازاریابی و ساختار سازمانی (M1, M7, M9)
		تعامل سازنده بخش استراتژیک و بخش بازاریابی (M7, M13)
		وجود ساختارهای رسمی حمایتی (M2, M14)

<p>تناسب ساختار سازمانی بخش بازاریابی (M6,M15)</p> <p>منعطف بودن ساختار سازمانی (M7,M9,M9)</p>		
<p>آموزش (M3,M8)</p> <p>امکان برقراری ارتباط دوسویه (M5,M14)</p> <p>تصمیم‌گیری مشارکتی (M5)</p> <p>همکاری سایر فرایندهای وظیفه‌ای (طراحی، تولید، مالی و ...) (M1,M7)</p> <p>استفاده از ارتباطات رسمی و غیر رسمی (M14)</p>	<p>بهینه بودن فرآیندهای سازمانی (۸)</p>	
<p>ایجاد سیستم مناسب ارزیابی عملکرد (M2,M8,M12)</p> <p>ایجاد مکانیزم‌های مانیتورینگ، کنترل و تشخیص عملکرد برتر (M1,M3,M12)</p> <p>ایجاد سیستم پاداش‌دهی متناسب (M2)</p> <p>ایجاد سیستم بازاریابی و مدیریت اطلاعات (M13,M15)</p>	<p>وجود سیستم‌های موردنیاز (۹)</p>	
<p>فرهنگ حمایت از تغییر (M11,M13)</p> <p>تیم محوری (M2,M15)</p> <p>مسئولیت‌پذیری (M7,M8)</p> <p>فرهنگ تسهیم اطلاعات (M4,M7)</p> <p>فرهنگ مشتری‌گرایی (M4)</p> <p>فرهنگ نوآوری (M13)</p>	<p>فرهنگ سازمانی مناسب (۱۰)</p>	

۲. رهبری و مدیریت

مدیران نقش حیاتی در انجام برنامه‌های استراتژیک سازمان دارند، بنابراین حمایت و مشارکت مدیران عالی باید بگونه‌ای باشد که برای کارکنان ملموس بوده و به آنان اطمینان دهد که مدیریت ارشد سازمان به اجرای استراتژی‌های بازاریابی متعهد بوده و حداکثر تلاش خود را در این زمینه انجام می‌دهند. نمونه‌هایی از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در این رابطه عبارتند از:

"دید اکثر مدیران این هست که ما استراتژی بازاریابی تدوین می‌کنیم و دیگران باید اجرا کنند و همین امر باعث عقب‌نشینی کارمندان می‌شود، پس لازم هست که مدیران ارشد خودشان هم پای کار بایستند و در اجرای استراتژی مشارکت داشته باشند." (M6)

"نباید برنامه استراتژیک بدون ایجاد تعهد در مدیریت ارشد و صرفاً برای خالی نبودن عریضه انجام شود که باعث شود برنامه تدوین شده روی کاغذ باقی بماند و کارکنان نیز به همان کارهای جاری خود ادامه دهند." (M5)

"مدیران ارشد زمان زیادی در جلسات تدوین برنامه استراتژیک صرف می‌کنند و بعد از اینکه برنامه تدوین شد کاملاً از صحنه غیب می‌شوند، نتیجه این می‌شود که کارمندان هم انگیزه خود را از دست می‌دهند." (M1)

جدول ۴: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله رهبری و مدیریت

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
رهبری و مدیریت (۳۲)	حمایت مدیران ارشد (۸)	ایجاد اشتیاق در کارکنان (M6, M10, M14, M15) هدایت مجریان استراتژی (M6, M15) استفاده از سبک رهبری انگیزشی (M15) راهنمایی منظم به افراد (M15)

<p>تعهد مدیران ارشد به اجرای استراتژی بازاریابی (M1,M5,M6,M14,M14,M15)</p> <p>تلاش مستمر مدیران (M6,M14,M15)</p> <p>انگیزه مدیران (M14,M15)</p>	<p>تعهد مدیران به اجرا (۱۱)</p>	
<p>برخورداری از دید استراتژیک (M3,M7,M15)</p> <p>ریسک پذیر بودن مدیران (M7,M7)</p> <p>تفویض اختیار (M2)</p> <p>توجه مدیران ارشد به نظرات دیگران (M2,M5,M14,M15)</p> <p>سبک مدیریت مشارکتی (M5,M14,M15)</p>	<p>رویکرد مناسب مدیریت (۱۳)</p>	

۳. فاکتورهای عملیاتی

مشارکت دادن مجریان استراتژی در مرحله تدوین استراتژی و کفایت منابع و مهارت‌های موردنیاز جهت اجرای استراتژی‌های بازاریابی از جمله مهم‌ترین عوامل عملیاتی در جهت تسهیل اجرا می‌باشد. نمونه‌هایی از این موضوع به شکل زیر در مطالب مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

"... بنابراین همکاری همه افراد داخل سازمان و حتی بخش‌هایی خارج از سازمان به اجرای استراتژی‌های بازاریابی کمک می‌کند" (M10)

"باید کاری کنیم که کارکنان از لاک خودشون خارج بشن که کلید این موضوع هم مشارکت اونا در فراینده." (M11)

"منابع انسانی و مالی از جمله مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی می‌باشد. در اجرای استراتژی بازاریابی حرف اول و آخر را نیروی انسانی می‌زند" (M6)

جدول ۵: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله فاکتورهای عملیاتی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
	مشارکت و پیگیری (۱۵)	مشارکت دادن مدیران و کارشناسان بازاریابی در فرایند تدوین استراتژی (M1,M1,M2,M11,M14) همفکری با افراد درگیر با استراتژی بازاریابی (M14) مشارکت مدیران ارشد در فرآیند اجرا (M6) همکاری همه جانبه (M2,M7,M10) پیگیری گزارش پیشرفت کار (M8) بازخورد و تشویق (M8) درگیر کردن افراد در همه سطوح سازمانی (M2,M2,M15)
فاکتورهای عملیاتی (۴۰)	تخصیص منابع و مهارت‌ها (۲۵)	تخصیص بودجه کافی (M1,M2,M2,M3,M6,M8,M9,M15) تامین نیروی کار متخصص و کارآمد (M1,M3,M6,M15) ثبات در تخصیص منابع و بودجه (M2) وجود تیم واحد برای هدایت استراتژی‌های بازاریابی از مرحله تدوین تا اجرا و پس از آن (M13) وجود دانش و مهارت‌های بازاریابی (M2,M3,M6,M7,M15) توانمندسازی کارکنان (M3,M8) وجود مهارت‌های مدیریتی (M3,M7) بهره‌گیری از تکنولوژی (M9)

۴. هوشمندی رقابتی

هوشمندی نسبت به بازار و رقبا از دیگر عوامل تسهیل‌کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی است. درک مناسب از کسب و کار و رصد مداوم بازار با استفاده از انجام تحقیقات بازار و همچنین ارزیابی دقیق و مداوم رقبا به اجرایی شدن استراتژی بازاریابی کمک قابل توجهی می‌کند. نمونه‌هایی از مطالب مرتبط با این موضوع در سخنان مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

"بخش بازاریابی شرکت باید بطور پیوسته آنچه در بازار اتفاق می‌افتد را دنبال کرده و بازخورد ارائه دهد تا اقدامات اصلاحی در بهترین زمان صورت گیرد و موانع اجرای استراتژی بازاریابی به حداقل برسد." (M11)

"ما باید قبل از اینکه استراتژی بازاریابی تعیین کنیم، به استراتژی رقبا توجه کنیم و سپس با توجه به مزیت‌های خود نسبت به رقبا استراتژی بازاریابی تدوین کنیم که در مرحله اجرا با چالش کمتری مواجه باشد." (M1)

جدول ۶: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله هوشمندی رقابتی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
هوشمندی رقابتی (۳۱)	هوشمندی بازار (۲۲)	درک کسب و کار و ارزیابی فرصت‌های بازار (M4, M9) تحقیقات بازار کافی (M4, M4, M5, M9) توسعه و حمایت از کانال‌های فروش (شرکای خارجی) (M10) شناسایی نیازهای مشتریان و بخش‌بندی بازار (M4) تحقیقات بازار و تحلیل اطلاعات مشتریان (M4, M6, M7, M9, M11, M12, M13) داده‌کاوی مشتری و بازار (M4, M4, M4, M5, M9) تحلیل تقاضا (M4) مشاوره با مشتریان و ذی‌فغان خارجی (M9)

تحلیل رقبا (M4,M4,M4,M5) شناخت استراتژی‌های رقابتی رقبا (M1,M4) ارزیابی شدت رقابت در صنعت (M4) قدرت جایگزینی محصولات جایگزین (M9) مزیت‌های شرکت نسبت به رقبا (M4)	هوشمندی رقبا (۹)	
---	------------------	--

عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی

۱. عوامل محتوایی

یکی از مهم‌ترین عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی مربوط به خود استراتژی است، ممکن است خود استراتژی ضعیف بوده و بگونه‌ای تدوین شده باشد که قابلیت اجرا نداشته باشد یا اینکه استراتژی بدرستی تدوین شده ولی انتقال استراتژی بدرستی صورت نگرفته و یا با وجود صحت استراتژی و انتقال مناسب ولی به دلیل ناسازگاری با بعضی عوامل، اجرای استراتژی با مشکل مواجه شود. نمونه‌ای از مطالب مصاحبه شوندگان در این رابطه در ادامه آورده شده است:

"مدیران معمولاً ترجیح می‌دهند استراتژی‌های بازاریابی بلند پروازانه و دور از واقعیت و دور از دسترس تدوین کنند، که این امر خودش به عنوان اولین مانع اجرایی عمل می‌کند." (M6)

"خیلی از کارکنان درک درستی از استراتژی ندارند و ارتباط استراتژی با وظایف خودشان رو درک نمی‌کنن و مسئولیت خودشان در مورد استراتژی رو نمی‌فهمند." (M2)

"در صورتی که انگیزه‌های فردی مجریان استراتژی در راستای استراتژی مورد نظر نباشد احتمال تلاش در جهت پیاده‌سازی کاهش می‌یابد." (M10)

جدول ۷: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله عوامل محتوایی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
عوامل محتوایی (۳۰)	مسائل استراتژیک (۶)	ضعف استراتژی بازاریابی (M13) غیر قابل اجرا بودن خود استراتژی (M7,M7) استراتژی بازاریابی بیش از حد بلند پروازانه (M6)

تهیه استراتژی‌های بازاریابی بدون تجزیه و تحلیل بازار و انجام تحقیقات بازار (M3,M7)		
ابهام و فهم نادرست استراتژی بازاریابی (M1,M2,M15) انتقال غیر شفاف و غیر قابل فهم استراتژی (M12,M15) فقدان درک کافی از مشتریان (M5) عدم آشنایی با مفاهیم بازاریابی (M6,M11,M13) عدم شناخت نقاط ضعف و قوت‌های شرکت (M3,M3,M7) عدم شناخت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی (M3,M6,M11,M13)	مسائل ادراکی (۱۶)	
ناسازگاری اهداف استراتژی با اهداف فردی (M8,M15) عدم تناسب استراتژی با واقعیت بازار (M3,M6) عدم تناسب استراتژی با مهارت کارکنان (M10) عدم ارتباط انگیزه‌های کارکنان با استراتژی (M8,M10,M15)	مسائل ناسازگاری (۸)	

۲. عوامل اجتماعی-انسانی

استراتژی‌های بازاریابی در نهایت باید توسط نیروی انسانی شرکت پیاده‌سازی و اجرا گردد. بنابراین رفتار و نگرش کارکنان نیز می‌تواند به عنوان مانع اجرای استراتژی بازاریابی عمل کند. در این رابطه نمونه‌هایی از مطالب ارائه شده توسط مصاحبه شونده‌گان در ادامه مورد اشاره قرار می‌گیرد:

"ما اگر بهترین استراتژی ممکن را هم داشته باشیم ولی نیروی انسانی از دانش و مهارت

موردنیاز برخوردار نباشد اون استراتژی عملیاتی نمی‌شود." (M5)

"همیشه از کارمندی که از یک سری شرایط اولیه برخوردار نیست توقع اجرای استراتژی داشت، کارمندی که احساس امنیت شغلی ندارد قطعاً اجرای استراتژی بازاریابی جزء اولویت‌هاش نیست یا کارمندی که رضایت شغلی ندارد نمی‌تواند دغدغه استراتژی داشته باشد." (M11)

"اجرای استراتژی برخلاف تدوین استراتژی فرایندی هست که در طول زمان انجام می‌شود و با توجه به دید کوتاه‌مدت در سازمان‌های ایرانی و بعضاً عدم ثبات شغلی به مشکل بر می‌خورد." (M12)

جدول ۸: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله عوامل اجتماعی-انسانی

کدها	مفاهیم	مقوله اصلی
عدم اشتراک اطلاعات با همکاران (M4) وجود تعارض بین کارکنان (M4) سیاسی کاری (M4) کمبود دانش و مهارت و نداشتن مهارت و توانایی موردنیاز (M5,M10,M13) عدم وفاداری کارکنان (M10)	مشکلات رفتاری (۷)	عوامل اجتماعی-انسانی (۲۴)
عدم اعتقاد به مدیریت (M14) قانع نبودن افراد در رابطه با ضرورت اجرا (M1,M8,M15) تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر تغییر (M4,M10,M11,M15) ترس از شکست (M4,M13) احساس عدم امنیت شغلی (M4,M10,M11,M12) دید کوتاه مدت (M12) عدم رضایتمندی شغلی (M10,M11)	مشکلات نگرشی (۱۷)	

۳. عوامل محیطی

یکی از مراحل بسیار مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی محیط بیرونی سازمان و عوامل بیرونی است که بطور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند. بنابراین با توجه به تغییرات شرایط، فاکتورهای محیط خرد و کلان می‌توانند اثری بازدارنده بر اجرای استراتژی بازاریابی داشته باشند. در همین رابطه نمونه‌های زیر از گفته‌ای مصاحبه شوندگان قابل ذکر است:

"موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک وابستگی زیادی به بخش مسکن دارد، رکود بخش مسکن یک مانع خیلی جدیست." (M1)

"برای اجرای استراتژی ثبات نسبی در محیط لازم است، اجرای استراتژی بازاریابی با این نوسانات شدید نرخ ارز و برهم زدن تعادل بازار تقریباً غیر ممکن هست." (M6)

"کاهش قدرت خرید مشتریان یکی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده در صنعت هست و همین موضوع باعث شده که شرکت‌های کاشی و سرامیک توجه ویژه به بازارهای صادراتی داشته باشند که در این زمینه هم بعضاً تنش‌های سیاسی و تحریم‌های اقتصادی ایجاد چالش می‌کنند." (M1)

جدول ۹: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله عوامل محیطی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
عوامل محیطی (۲۵)	فاکتورهای محیط کلان (۱۳)	رکود بازار مسکن (M1,M1,M3) تغییرات تکنولوژیک (M13,M15) سیاست‌های دولت (M2,M15) افزایش قوانین و مقررات محدودکننده (M2) تنش‌های سیاسی و تحریم‌های اقتصادی (M1) تغییر تعرفه‌ها (M2) نوسانات نرخ ارز و عدم وجود ثبات اقتصادی (M2,M6,M15)

<p>تغییرات ناگهانی در نیازها و انتظارات مشتریان (M13)</p> <p>کالاهای جایگزین (M9, M13)</p> <p>افزایش قدرت شرکت‌های رقیب (M9)</p> <p>ورود سرمایه‌گذاران جدید (M2, M13)</p> <p>کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان (M1)</p> <p>مشکل در تامین مواد اولیه (M15)</p> <p>افزایش رقابت در بازار (M2, M9)</p> <p>تغییرات سریع در محصولات (M9)</p> <p>افزایش توقع، انتظارات و آگاهی مشتریان (M9)</p>	<p>فاکتورهای محیط خرد (۱۲)</p>	
---	--------------------------------	--

۴. عوامل کارکردی-وظیفه‌ای

برای نیل به نتایج و اهداف مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های بازاریابی نه تنها بخش بازاریابی سازمان باید وظایف و فعالیت‌های خود را بدرستی انجام دهد، بلکه سایر بخش‌های وظیفه‌ای نیز باید وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، به عبارت دیگر همکاری بین بخشی و تعامل سازمانی لازمه اجرای استراتژی‌های بازاریابی است. در همین راستا موارد زیر به عنوان نمونه‌هایی از مطالب مصاحبه شوندگان ارائه می‌شود:

"شکاف بین بخش بازاریابی با بخش‌های دیگر سازمان مانند طراحی و تولید باعث شکست اجرای استراتژی بازاریابی می‌شود." (M11)

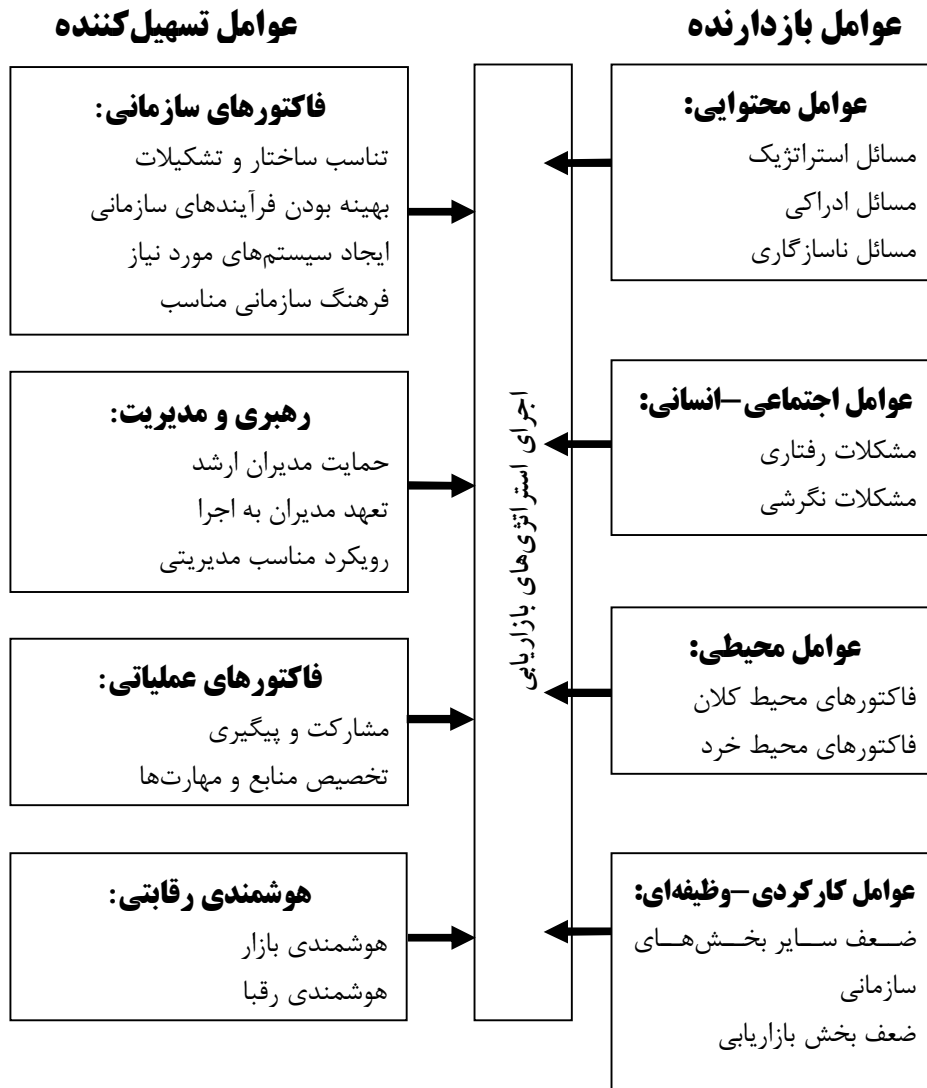
"وقتی ما برنامه‌های عملیاتی بازاریابی نداشته باشیم قطعاً اجرای استراتژی بازاریابی در فعالیت‌های روزمره شرکت هضم می‌شود و به فراموشی سپرده می‌شود." (M12)

"برخی به اشتباه فکر می‌کنند که مسئول اجرای استراتژی بازاریابی فقط بخش بازاریابی شرکت هست، درحالی که اگر بخش‌های دیگر شرکت مثل تولید، تدارکات، مالی و ... کارشون رو به درستی و بموقع انجام ندهند بخش بازاریابی هم به مشکل می‌خورد." (M1)

جدول ۱۰: طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در رابطه با مقوله عوامل کارکردی-وظیفه‌ای

کدها	مفاهیم	مقوله اصلی
<p>مشکلات طراحی (M10)</p> <p>عدم وجود واحد مجزای تحقیق و توسعه (M7)</p> <p>عدم تولید به موقع و با کیفیت (M1,M10)</p> <p>بالا بودن هزینه تولید محصولات (M6)</p> <p>مدیریت ضعیف تدارکات (M1)</p> <p>ناهماهنگی بین واحدها</p> <p>(M1,M6,M6,M10,M11)</p>	<p>ضعف</p> <p>سایر بخش‌های</p> <p>سازمانی (۱۱)</p>	
<p>نداشتن برنامه‌های عملیاتی بازاریابی</p> <p>(M7,M12,M12)</p> <p>عدم وجود تفکر مشتری مداری (M2,M4,M11)</p> <p>عدم وجود تشکیلات برای جذب مشتریان جدید</p> <p>(M7)</p> <p>عدم شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان</p> <p>(M4,M9,M11)</p> <p>نبود نقشه راه و مراحل گام به گام (M8)</p> <p>مشخص نبودن مسئولیت‌ها و وظایف افراد</p> <p>(M1,M3,M7,M8,M112)</p> <p>هماهنگ نبودن بخش بازاریابی با بخش تولید (M7)</p> <p>عدم شناسایی و آنالیز محصولات رقبا (M9)</p> <p>عدم مشاوره به واحد طراحی و تحقیق و توسعه</p> <p>(M7)</p>	<p>ضعف بخش</p> <p>بازاریابی (۲۰)</p>	<p>عوامل</p> <p>کارکردی-وظیفه‌ای (۳۱)</p>

شکل شماره ۲ نیروهای تسهیل‌کننده و نیروهای بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی را نشان می‌دهد:



شکل ۳: تحلیل میدان نیرو اجرای استراتژی‌های بازاریابی

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقق اهداف کلان و اهداف بازاریابی شرکت‌ها مستلزم اجرای درست استراتژی‌های بازاریابی است. با توجه به چالش جدی مدیران در رابطه با عملیاتی کردن استراتژی‌های بازاریابی، در این مطالعه سعی شد تا با بکارگیری روش پژوهش کیفی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک کشور شناسایی شود. همانطور که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌کنید عوامل تسهیل‌کننده اجرای استراتژی در قالب ۴ مقوله اصلی شامل فاکتورهای سازمانی، رهبری و مدیریت، فاکتورهای عملیاتی و هوشمندی رقابتی استخراج شده و عوامل بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی شامل ۴ گروه عوامل محتوایی، عوامل اجتماعی-انسانی، عوامل محیطی و عوامل کارکردی وظیفه‌ای می‌باشد.

به منظور تسهیل اجرای استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌ها باید در گام نخست ساختار سازمانی را با استراتژی تطبیق دهند. علاوه بر این باید سیستم‌های مورد نیاز از جمله سیستم اطلاعات بازاریابی، سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی مناسب را ایجاد کنند و فرایندهای سازمانی را در جهت آموزش بهتر، تصمیم‌گیری مشارکتی و ارتباطات دوسویه بهینه‌سازند. مدیران ارشد فعال در صنعت کاشی و سرامیک باید از فرآیند اجرای استراتژی و متولیان اجرا حمایت و پشتیبانی نموده و تعهد مستمر به اجرای استراتژی داشته و از رویکرد و سبک مدیریتی مناسب برخوردار باشند آنها همچنین باید رصد مداوم بازار و رقبا هم در مرحله تدوین استراتژی و هم در مرحله اجرا و پس از آن را همیشه مدنظر داشته باشند. مدیران شرکت‌ها باید در مرحله تدوین استراتژی واقعیت‌های شرکت و بازار و توانایی‌های شرکت و کارکنان را در نظر بگیرند و ضمن توجه به نظرات کارشناسان و مدیران بازاریابی استراتژی فرموله کنند که قابلیت اجرا داشته باشد و از تدوین استراتژی بیش از حد بلندپروازانه اجتناب کنند و در مرحله بعد انتقال استراتژی به گونه‌ای صورت پذیرد که کارکنان درک صحیحی از آن داشته باشند. استراتژی‌های بازاریابی در نهایت باید توسط افراد به مرحله اجرا درآید، لذا برای موفقیت اجرای استراتژی‌های بازاریابی عملکرد و حمایت نیروی انسانی در تمامی سطوح سازمانی حیاتی می‌باشد. شرکت‌ها باید نسبت به مسائل رفتاری و نگرشی کارکنان هوشیاری کامل داشته و اطمینان حاصل کنند که استراتژی بازاریابی در فعالیتهای روزانه کارکنان جاری باشد. بعلاوه شرکت‌ها باید ارزیابی مستمر از فاکتورهای محیط خرد و کلان داشته باشند و اصلاح و بهبود مستمر استراتژی متناسب با تغییرات محیطی را مدنظر قرار دهند. نکته دیگر که شرکت‌ها و مدیران صنعت کاشی و سرامیک باید مدنظر قرار دهند این است که مسئول اجرای استراتژی‌های بازاریابی

تنها بخش بازاریابی سازمان نمی‌باشد. در بسیاری از موارد ضعف عملکرد سایر بخش‌های سازمانی به عنوان عاملی بازدارنده در جهت استراتژی‌های بازاریابی عمل می‌کنند. بنابراین مدیران شرکت‌ها باید در مرحله ارزیابی و کنترل استراتژی این موضوع را مورد توجه قرار دهند. در مطالعات پیشین به نقش عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در اجرای استراتژی اشاره شده بود در این پژوهش علاوه بر این دو مورد بهینه بودن فرایندهای سازمانی و ایجاد سیستم‌های موردنیاز نیز از دیگر عوامل سازمانی موثر بر اجرا شناسایی شد. مشابه پژوهش‌های پیشین اهمیت نقش مدیران ارشد در اجرای استراتژی در این مطالعه نیز مشخص گردید. عامل دیگر تسهیل‌کننده اجرای استراتژی بازاریابی هوشمندی رقابتی با ابعاد هوشمندی بازار و هوشمندی رقبا می‌باشد که این عامل در هیچ کدام از مطالعات قبلی مطرح نشده بود. از دیگر عوامل تسهیل‌کننده اجرای استراتژی‌های بازاریابی که در ادبیات پژوهش نیز به کرات به آن اشاره شده بود مشارکت دادن افراد در فرآیند تدوین استراتژی و تخصیص منابع مالی و انسانی می‌باشد که در این پژوهش نیز تحت عنوان عوامل عملیاتی ارائه شده است شایان ذکر است که در ادبیات پژوهش موضوع مشارکت تنها بصورت مشارکت افراد در مرحله تدوین استراتژی مورد اشاره قرار گرفته بود ولی در این پژوهش بحث مشارکت مدیران در مرحله اجرا نیز مهم تلقی شده است. در بین عواملی که در این مطالعه به عنوان بازدارنده اجرای استراتژی‌های بازاریابی شناسایی شده‌اند اولین مورد عوامل محتوایی است که به سه صورت بروز می‌کند. حالت اول مربوط است به مشکل در مرحله تدوین استراتژی، بگونه‌ای که به دلایل مختلف استراتژی تدوین شده غیر قابل اجرا می‌باشد. در حالت دوم انتقال استراتژی به درستی صورت نمی‌پذیرد و کارکنان درک صحیحی از آن ندارند و در حالت سوم استراتژی با برخی عوامل مانند اهداف، انگیزه و تعهد کارکنان و یا واقعیت بازار سازگاری ندارد. در ادبیات پژوهش تنها حالت دوم مورد اشاره قرار گرفته بود. مشابه مطالعات پیشین نقش عوامل انسانی و محیطی نیز در این پژوهش مورد اشاره قرار گرفت. عامل بازدارنده آخر تحت عنوان عوامل کارکردی-وظیفه‌ای در ادبیات پژوهش مورد اشاره قرار نگرفته بود. پژوهش حاضر در صنعت کاشی و سرامیک و سطح وظیفه‌ای بازاریابی صورت گرفت. از آنجا که ممکن است عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده اجرا در صنایع مختلف و همچنین در سایر سطوح وظیفه‌ای متفاوت باشد لذا پیشنهاد می‌شود که مطالعات مشابه در سایر صنایع و همچنین در سایر سطوح وظیفه‌ای از جمله تولید، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، مالی و ... صورت پذیرد تا نگرش جامع‌تری نسبت به موضوع فراهم گردد.

منابع

- Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y Daraei, M & Akbari, J (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.
- Bantel, K. A (1997). Performance in adolescent, technology-based firms: Product strategy, implementation, and synergy. *The Journal of High Technology Management Research*, 8(2), 243-262.
- Baulcomb, J. S (2003). Management of change through force field analysis. *Journal of nursing management*, 11(4), 275-280.
- Beer, M & Eisenstat, A (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bey, N., Hauschild, M. Z & McAloone, T. C (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 62(1), 43-46 .
- Brenes, E. R., Mena, M & Molina, G. E (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590-598.
- Carlopio, J & Harvey, M (2012). The development of a social psychological model of strategy implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75.
- Cater, T & Pucko, D (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207-236.
- Chaffee, E. E (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 8998.
- Chandler, A.D. Jr (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Chuah, F., Teoh, K., Ting, H & Lau, E (2016). A behavioral approach to

modelling strategy execution: The role of organizational support and the moderated mediation effect of engagement and communication. *International Review of Management and Marketing*, 6(8S).

- Creswell, J. W (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crittenden, V & Crittenden, W (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, 301-309.
- Gardner, R. B (2008). *A holistic assessment of the perceived supportive care needs of cancer patients during treatment* (Doctoral dissertation, University of New Orleans).
- Gębczyńska, A & Gębczyńska, A (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079-1098.
- Grossberg, K. A & Grossberg, K. A (2016). The new marketing solutions that will drive strategy implementation. *Strategy & Leadership*, 44(3), 20-26.
- Gurowitz, E (2012), the challenge of strategy implementation. Available online at: <http://gurowitz.com/2012/12/the-challenge-of-strategyimplementation>.
- Halldén Carlsson, A & Dahlin, A (2018). Content with Content?: A qualitative study on the implementation, maturity and future of inbound marketing strategies in the Swedish B2B sector.
- Hayati, B., Atefi, Y & Ahearne, M (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631.
- Herbiniak, L.G (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Herhausen, D., Egger, T & Oral, C (2014). Auditing Marketing Strategy Implementation Success. *Marketing Review St. Gallen*, 31(3), 55-65.
- Homburg, C Krohmer, H & Workman, J. P (2004). A strategy implementation

- perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331-1340.
- Hrebiniak, L. G (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey, USA: Pearson Education.
 - Hrebiniak, L. G (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press.
 - Inyang, A. E Agnihotri, R & Munoz, L (2018). The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1074-1086.
 - Ishaq, M. I (2013). *Marketing Strategy and business unit performance: Empirical evidence from Pakistani industries*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
 - Johansson, E & Svensson, J (2017). *Implementing strategy? Don't forget the middle managers: Strategy implementation from a middle management perspective*.
 - Johnson, J. S (2013). *The implementation of new marketing strategies by the salesperson: The constraining factor model* (Doctoral dissertation, The University of Nebraska-Lincoln).
 - Johnson, L. K (2004). *Execute your strategy without killing it*. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
 - Kanagal, N. B (2016). *Issues in Marketing Strategy Implementation*. *International Business Research*, 9(11), 16-28
 - Kaplan, R. S & Norton, D. P (2005). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
 - Köseoğlu, M. A., Barca, M., Karayormuk, K & Edas, M (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management*

(JGSM), 3(2), 77-90.

- Li, Y., Guo-hui, S & Eppler, M. J (2010). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation.
- Lihalo, K. and Madegwa Andrew (2013). Barriers to Strategy Implementation by Mid-Sized Companies in Kenya, Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Vol. 13, Issue 12 Version 1.0.
- Liu, G & Ko, W. W (2011). An analysis of cause-related marketing implementation strategies through social alliance: Partnership conditions and strategic objectives. Journal of business ethics, 100(2), 253-281.
- MacLennan, A (2011). Strategy execution: translating strategy into action in complex organizations. Routledge.
- Mapetere, D., Mavhiki, S., Nyamwanza, T., Sikomwe, S., & Mhonde, C (2012). Strategic role of leadership in strategy implementation in Zimbabwe's state owned enterprises. International Journal of Business and Social Science, 3,(۱۶)
- Markiewicz, P (2011). Change Management in the Strategy Implementation Process. IntelektineEkonomika, 5(2), 257-267.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. Journal of Marketing, 64(4), 1-16.
- Mišanková, M., & Kočišová, K (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 110, 861-870.
- Naeem, B., Nawaz, M. M., Rana, A. A., & Ishaq, M. I (2011). Do creative marketing strategy and its effective execution promote business performance? An empirical assessment. African Journal of Business Management, 5(30), 12108-12113.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. Journal of Marketing, 63(4), 57-73.

- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B (2003). What really works: Audio-Tech Business Book Summaries.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- Porter, E. M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pretorius, M., & Pretorius, M (2016). Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 24-31.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83.
- Sarin, S., Challagalla, G., & Kohli, A. K (2012). Implementing changes in marketing strategy: The role of perceived outcome-and process-oriented supervisory actions. *Journal of Marketing Research*, 49(4), 564-580.
- Shimizu, K (2017). Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation?, *International Journal of Business Communication*, 54(1), 52-69.
- Simkin, L (2002). Tackling Implementation Impediments to Marketing Planning, *Marketing Intelligence and Planning*, 20(2): 120-126.
- Slater, S. F., & Olson, E. M (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829 .
- Slater, S. F., & Olson, E. M (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D (2019). Crossing the chasm: Leadership

nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. *Business Horizons*, 62(2), 249-257.

- Varadarajan, P. R., Jayachandran, S., & White, J. C (2001). Strategic interdependence in organizations: Deconglomeration and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 65(1), 15-28.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wind, Y., & Robertson, T. S (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12-25.
- Wu, W. K., & Dai, W. T (2018). Marketing Audit Implementation Criteria: Applying the Analytic Hierarchy Process (AHP) and the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) Methodology. *Advanced Science Letters*, 24(7), 4904-4907.
- Zaribaf, M., & Bayrami, H (2010). An effective factors pattern affecting implementation of strategic plans. Academic and Business Research Institute.