

## تحلیل خوشه‌ای موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در صنعت خودروسازی (مطالعه‌ی موردی: شرکت ایران خودرو)

محمد رضا سیدهاشمی<sup>۱</sup>، امیرضا ممدوحی<sup>۲</sup>

**چکیده:** صنعت خودرو از صنایع اصلی کشور ما به‌شمار می‌آید که با تولید فزاینده به‌خصوص در سال‌های اخیر، نقش بسزایی را در اقتصاد کشور بازی کرده و می‌کند. با توسعه‌ی ظرفیت‌های تولید در شرکت‌های خودروسازی داخلی، شاهد شکل‌گیری رقابت نسبی در برخی از بخش‌های بازار خودرو در کشور هستیم. از مقولات مهم در امر تولید و فروش در شرایط رقابت، مقوله‌ی بازاریابی است، که علاوه بر ضرورت تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب، نیاز به پیاده‌سازی آن‌ها نیز است. به‌دلیل پیچیدگی و چند بعدی بودن مقوله‌ی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی کمتر به این مهم پرداخته شده است. این مقاله به تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی عوامل بازدارنده‌ی اجرای استراتژی‌های بازاریابی می‌پردازد. تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی بر اساس نظرات خبرگان برنامه‌ریزی بازاریابی حاصل از مطالعه‌ی میدانی و طراحی پرسشنامه بیانگر وجود دو خوشه‌ی اصلی و خوشه‌های جزئی بیشتر با تفاوت کمتر است. تحلیل نتایج نشان می‌دهد، عامل رهبری ضعیف با تفاوت زیاد از سایر ۳۹ عامل به‌عنوان مهم‌ترین عامل بازدارنده مطرح است. خوشه با عوامل متمایز از دیگران شامل ۴ عامل کمبود نیروی انسانی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی؛ محدودیت منابع مالی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی؛ محدودیت زمانی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی و عدم دسترسی به اطلاعات در مورد تدوین استراتژی‌های بازاریابی می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی بازاریابی، تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی، موانع اجرای استراتژی

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه پونا، هندوستان

۲. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۸۹/۹/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: محمد رضا سیدهاشمی

Email: m.r.s.hashemi@gmail.com

### مقدمه

امروزه، مرزهای دادوستد و بازاریابی تا حدی پیش رفته که محدودیت‌های زمانی و مکانی را از میان برداشته و کسب اطلاعات بازار و تجارت الکترونیکی به صورت لحظه‌ای و آنی درآمده است. به‌ویژه در شرایطی که رشد و توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، رقابت در پهنه ملی و جهانی را فشرده‌تر و دشوارتر ساخته، جایگاه برنامه‌ریزی علمی در فرآیند بازاریابی بیش از پیش اهمیت یافته است. از این‌رو، تدوین برنامه‌ی 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 پدیده‌ی جهانی شدن و توسعه پایدار قابلیت‌های سازمان‌ها را نیز در کسب مطلوبیت بیشتر افزایش می‌دهد. شرایط نوین در گستره‌ی بازار فرامرزی کالاها و خدمات، موجب ناموازننگی مدیریت بازار و بی‌ثباتی برنامه‌ریزی سنتی بازاریابی شده و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی را ناگزیر کرده است. از طرف دیگر صنعت خودرو از صنایع اصلی کشور ما به‌شمار می‌آید که با تولید فزاینده به‌خصوص در سال‌های اخیر، نقش بسزایی را در اقتصاد کشور بازی کرده و می‌کند. بی‌تردید صنعت خودروسازی، مهم‌ترین نیروی محرکه برای رشد اقتصادی در قرن گذشته بوده است، به‌طوری که پتر دراگر صنعت خودروسازی را صنعت صنعت‌ها نامیده است. با توجه به سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در زمینه‌ی افزایش ظرفیت‌های تولید در صنعت خودروسازی کشور، در برخی از بخش‌های بازار خودرو در داخل کشور شاهد شکل‌گیری رقابت نسبی هستیم. از مقولات مهم در امر تولید و فروش در شرایط رقابت، مقوله‌ی بازاریابی است، به‌خصوص با حرکت در سمت عضویت در سازمان تجارت جهانی که به‌دلیل رقابت با رقبای جهانی به منزله‌ی ضرورت بیشتر پرداختن به این صنعت در کشور خواهد بود. در این راستا، علاوه بر ضرورت تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب، نیاز به اجرا و پیاده‌سازی آن‌ها نیز است که با توجه به پیچیدگی و چندبعدی بودن مقوله پیاده‌سازی و اجرا، باعث پیچیدگی بیشتر این مقوله شده و به همین دلیل کمتر به این مهم پرداخته شده است.

### بیان مسئله

پس از تهیه و تدوین اهداف و استراتژی‌های بازاریابی در فرآیند برنامه‌ریزی، باید به نحو مطلوب پیاده‌سازی شوند. پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی در قالب طرحی تحت عنوان برنامه بازاریابی منعکس می‌شود. گام پیاده‌سازی در برنامه‌ریزی بازاریابی عبارت است از فرآیندی که سازمان یا مؤسسه بدان وسیله استراتژی‌های بازاریابی را در عمل پیاده می‌کند. به بیان دیگر، پیاده‌سازی بازاریابی فرآیند انجام استراتژی‌های بازاریابی (یا برنامه‌های بازاریابی) در عمل است. اغلب پیاده‌سازی استراتژی‌ها مرحله عملی مدیریت راهبردی و مقصود از آن بسیج کارکنان و مدیران در جهت اجرای استراتژی‌های تدوین شده است. موفقیت مرحله پیاده‌سازی استراتژی‌ها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند که این نوعی هنر (و نه صرفاً یک علم) است.

مطالعات انجام شده در زمینه‌ی علل شکست استراتژی‌ها در سطوح مختلف سازمانی نشان می‌دهد، اغلب سازمان‌ها بیشتر در پیاده‌سازی استراتژی‌ها با مشکل مواجه هستند تا در تدوین آن‌ها. با شناسایی عوامل بازدارنده یا موانع اجرا، می‌توان در جهت پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها، اقدام لازم را پیش‌بینی کرد و با غلبه بر این عوامل در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت کرد. رویکرد معمول نیز بیشتر در قالب شناسایی عوامل بازدارنده پیاده‌سازی یا موانع اجرا استراتژی‌های بازاریابی است. مطالعات در زمینه‌ی پیاده‌سازی و عوامل بازدارنده مشکل‌تر بوده؛ زیرا مستلزم اطلاعات بیشتر و متفاوتی است که از این‌رو کمتر به آن توجه شده است. نیاز به گردآوری اطلاعات میدانی پس از تدوین و پیاده‌سازی باعث شده که پژوهش‌های کاربردی نادری به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه در این زمینه انجام شده باشد.

هدف این مقاله، استفاده از روش آماری تحلیل خوشه‌ای برای خوشه‌بندی عواملی است که در راستای پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو به‌عنوان نماینده‌ی صنعت خودروسازی نقش منفی دارند. تفکیک این عوامل به خوشه‌های نسبتاً یکسان می‌تواند به مجموعه‌ی مدیران شرکت در جهت کسب دید مناسب از مجموعه‌ی عوامل موجود و اهمیت نسبی آن‌ها کمک کند.

در این پژوهش، با توجه به اهمیت استراتژی‌های بازاریابی در فضای رقابتی و همچنین محدود کردن نتایج پژوهش از نظر کاربردی برای استراتژی‌های بازاریابی، اقدام به تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی می‌شود. در بخش بعد، ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش به اجمال و سپس، مبانی نظری تحلیل خوشه‌ای به عنوان ابزار تحلیلی پژوهش معرفی می‌شود. مطالعه‌ی میدانی و فرآیند گردآوری داده‌ها موضوع بخش بعد است که پس از آن، نتایج تحلیل خوشه‌ای ارائه می‌شود. نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای ادامه مطالعات پایان‌بخش مقاله است.

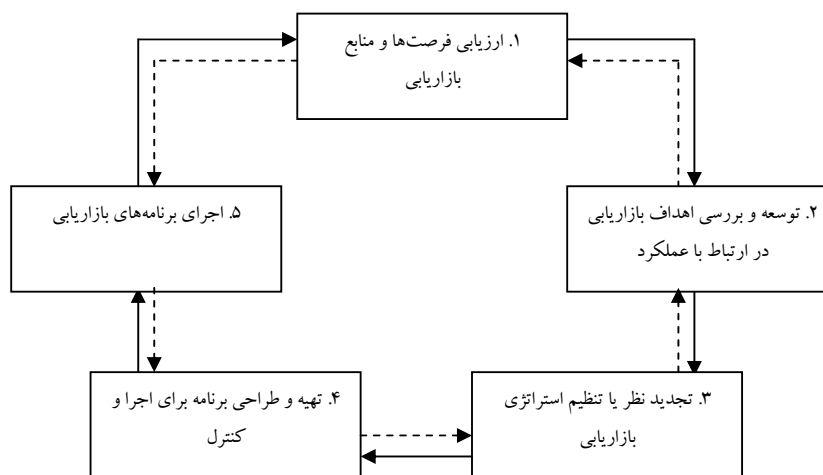
### پیشینه‌ی پژوهش

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی بازاریابی عبارت است از: فرآیند تصویرسازی یا تجسم آینده، تنظیم مقاصد و اهداف، طراحی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های اجرایی و نظارتی. به بیانی دیگر، برنامه‌ریزی بازاریابی (راهبردی و عملیاتی) فرآیندی است که از طریق آن اهداف و استراتژی‌های (کلان و جزئی) بازاریابی در یک دوره‌ی زمانی مشخص و بر اساس رویه و الگویی تحلیلی، منطقی و نظام‌مند برای تحقق مزیت رقابتی طرح‌ریزی می‌شود. یکی از ستاده‌های اصلی برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی، استراتژی‌های بازاریابی است که در مرحله‌ی پیاده‌سازی آن‌ها، شرکت‌ها اقدام به تدوین طرح‌های بازاریابی جهت تعیین و پیش‌بینی فعالیت‌های عملیاتی جهت پیاده‌سازی مؤثر آن‌ها می‌کند [۱۵].

همچنین، مدیران بازاریابی به منظور انجام مبادلات سودآور و توسعه روابط با مشتریان، انواع استراتژی‌های بازاریابی را تهیه، اداره و بهبود می‌دهند. استراتژی بازاریابی، برنامه عملی راجع به تولید، توزیع، ترفیع و قیمت‌گذاری محصولاتی است که نیازهای مشتریان خاصی را در بازار هدف فراهم می‌کند. استراتژی بازاریابی بهترین روش به کارگیری منابع سازمانی و تاکتیک‌های تامین و برآورده کردن اهداف کلان و بخشی یک سازمان را بیان می‌کند [۴].

پراید و فرل برنامه‌ریزی بازاریابی را فرآیندی پویا در قالب یک شکل با حلقه‌ی دوطرفه یا دوسویه مشابه نمودار (۱) می‌دانند. در این شکل، خطوط پر و پیوسته شکل اصلی برنامه‌ریزی را نشان می‌دهند و خطوط نقطه‌چین نشانگر بازخورها و کنترل‌های

هماهنگی و ترکیب تمامی مراحل سیکل برنامه‌ریزی است. خطوط نقطه‌چین بیانگر آنند که برنامه‌ریزی فرآیندی یک‌طرفه یا یک‌سویه نیست [۱۰].



نمودار ۱. سیکل برنامه‌ریزی بازاریابی از نظر پراید و فرل

تمرکز اصلی استراتژی بازاریابی بر تخصیص مناسب منابع و هماهنگی فعالیت‌های بازاریابی به‌منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار-محصول خاص است. از این‌رو، مسئله‌ی اصلی در قلمروی استراتژی بازاریابی، عبارت از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده‌ی محصول یا یک محصول خاص است. سپس، شرکت از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ی مناسب عناصر آمیخته‌ی بازاریابی (چهار آمیخته‌ی محصول، قیمت، مکان و پیشبرد) طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به‌دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی است [۳].

از طرف دیگر، موفقیت یک شرکت در گرو دو جنبه از انطباق استراتژیک است. نخست اینکه استراتژی‌های بازاریابی و رقابتی شرکت باید با نیازها و تمایلات مشتریان

هدف شرکت و واقعیت‌های رقابتی بازار جور درآید. در نتیجه، شرکت تلاش می‌کند تا استراتژی‌های رقابتی و محصولات خود را طوری تعدیل کند که با واقعیت‌های جدید بازار جور درآید. اما این امر کافی نبوده و شرکت باید بتواند آن استراتژی را به نحو مؤثر پیاده کند. اینجاست که جنبه و وجه دوم انطباق راهبردی متبلور می‌شود. یعنی ساختار سازمانی، سیاست‌های داخلی، رویه‌ها و منابع یک شرکت باید در راستای استراتژی شرکت و هماهنگی با آن باشد والا به‌سختی قابل پیاده‌سازی خواهد بود [۱۵].

به مدت بیش از دو دهه، 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. در سال‌های اخیر، راهنمایی‌های ویژه‌ی زیادی برای مدیران بازاریابی جهت غلبه بر این نیروهای سازمانی داخلی پیشنهاد شده است. با این وجود، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که این عوامل به‌عنوان مانع در جهت اجرای استراتژی‌های بازاریابی و برنامه‌های عملیاتی بازاریابی نیز مطرح هستند [۱۴].

در اوایل دهه ۱۹۹۰، مالکوم مک‌دونالد، یکی از صاحب‌نظران برجسته‌ی برنامه‌ریزی بازاریابی موانع مختلفی را در راستای برنامه‌ریزی بازاریابی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی مورد شناسایی قرار داده است. در حالی که هنوز مدارکی وجود دارد که عوامل مورد اشاره توسط مک‌دونالد سبب بروز مسایلی می‌شود، برخی از این مسایل به‌دلیل به‌کارگیری وسیع بازاریابی در بسیاری از سازمان‌ها و به‌دلیل تکامل ماهیت آزمون و خطای این سازمان‌ها در به‌کارگیری فعالیت‌های برنامه‌ریزی، از کار افتاده (مهجور) شده‌اند. کاستی در برنامه‌ریزی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، ستاده‌های آن، ارتباطات، انتشار نتایج برنامه، به علاوه‌ی عدم توجه و دقت در اجرای نتایج طرح‌ها، مسایلی هستند که همچنان معتبر هستند. مسایلی همچون، خصومت با برنامه‌ریزی، بازاریابی و فرآیند در حال از بین رفتن هستند به علاوه اینکه امروزه مدیران ارشد و واحدهای غیر بازاریابی انتظارات بیشتری از بازاریابی دارند [۱۳].

در جدول شماره (۱) خلاصه‌ای از مجموعه موانع شناسایی شده در زمینه اجرای استراتژی‌های بازاریابی نشان داده شده است. بسیاری از موانع مشاهده شده، ریشه در

شکست کسب و کارها در به کارگیری بازاریابی یا تهیه برنامه‌های بازاریابی دارد. به عبارت دیگر، شرکت‌ها نتوانسته‌اند استراتژی‌های بازاریابی مناسبی را تدوین نمایند؛ بنابراین، در اجرای آن‌ها نیز با مشکل مواجه هستند. اما نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، بسیاری از این عوامل از نظر ماهیت متفاوت از عوامل قبلی عنوان شده هستند. موضوعات مشخصی در ارتباط با رشد بررسی‌های ادبیات موضوع در مورد بازاریابی داخلی و بازاریابی رابطه‌مند است. در واقع ماهیت موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی امروزه به دلیل ضعف شرکت‌ها در به کارگیری مقوله‌ی بازاریابی داخلی و بازاریابی رابطه‌مند است. با این همه، به نظر می‌رسد که برخلاف پوشش گسترده‌ی هر دو جنبه‌ی بازاریابی در کتاب‌ها، سخنرانی‌ها و نشست‌ها، خمیرمایه‌ی اصلی و هشدارهای آن‌ها نتوانسته مسئولان و مجریان را بر آن دارد تا در زمینه‌ی برنامه‌ریزی بازاریابی تلاش کنند [۱۴].

در مجموع می‌توان مجموعه موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی که تا کنون توسط نظریه‌پردازان حوزه برنامه‌ریزی بازاریابی شناسایی شده در جدول شماره (۱) خلاصه کرد. نکته‌ی مهم این است که ماهیت برخی از موانعی که در گذشته مطرح بوده با ماهیت موانع کنونی تغییر یافته است. به نحوی که برخی از موانعی که در گذشته مانع در راستای اجرای استراتژی‌های بازاریابی بوده است، امروز منسوخ شده و برخی دیگر از این موانع همچنان به قوت خود باقی هستند و همچنین مجموعه موانع دیگری نیز به این موانع اضافه شده است. نتایج پژوهش‌های دیب و سیمکین در سال ۲۰۰۲ یکی از آخرین و کامل‌ترین پژوهش‌های انجام شده در حوزه شناسایی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در ادبیات برنامه‌ریزی است.

## جدول ۱. مجموعه موانع شناسایی شده در زمینه اجرای استراتژی‌های بازاریاب

موانع بازاریابی از دیدگاه مکتب دونالد (اوایل دهه ۱۹۹۰)	موانع بازدارنده‌ی مشاهده شده توسط دیب و سیمکین (اواسط دهه ۱۹۹۰)	موانع کنونی مشاهده شده در بخش‌های تولیدی و خدماتی انگلستان توسط سیمکین (نتایج سال ۲۰۰۲)
۱. کمبود حمایت مدیر عالی اجرایی ۲. نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی ۳. خصوصیت مدیریت عملیاتی ۴. کمبود پشتیبانی، منابع و مهارت‌ها ۵. ابهام در مورد فناوری، واژگان ویژه و رویه‌ها ۶. تأکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیر منعطف سالانه ۷. استفاده میان‌بر از سهم بازار و ارقام فروش به جای استفاده از اهداف و استراتژی‌های بازاریابی مکتوب ۸. جداسازی برنامه‌ریزی از سایر بخش‌های وظیفه‌ای در شرکت ۹. شکست در ارتباط دادن برنامه‌ریزی بازاریابی با برنامه‌ریزی کلان سازمانی ۱۰. تفویض برنامه‌ریزی بازاریابی به برنامه‌ریزان ۱۱. ابهام و آشفتگی بین مفهوم بازاریابی با وظیفه بازاریابی ۱۲. کمبود دانش و مهارت بازاریابی ۱۳. ابهام و سردرگمی بین فرآیند برنامه‌ریزی و نتایج آن ۱۴. انجام برنامه‌ریزی به‌خاطر برنامه‌ریزی	۱. درک ضعیف از مفهوم بازاریابی ۲. کمبود یا عدم انجام تحلیل‌های بازاریابی ۳. استراتژی‌های بازاریابی بدون تحلیل یا صورت‌بندی برنامه‌های تاکتیکی برای آمیزه بازاریابی تدوین می‌شوند ۴. داشتن دیدی بسته از محیط خارجی بازاریابی ۵. ضعف و عدم تکافوی هوشمندی بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت ۶. اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی ۷. درک و حمایت ناکافی از جانب مدیریت ارشد ۸. ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای در رابطه با بازاریابی ۹. محو فعالیت برنامه‌ریزی (کم‌توجهی یا بی‌توجهی به فعالیت برنامه‌ریزی) ۱۰. برنامه‌ریزی و کارکنان توسط رویدادهای عملیاتی و سازمانی داخلی و خارجی تحت تأثیر قرار می‌گیرند ۱۱. فقدان اعتماد و اطمینان ۱۳. فرصت اندک برای تفکر جانبی (تفکر نوآورانه)	۱. ارتباطات ناکافی ۲. مشکلات هماهنگی بین کشورها یا سایت‌ها (واحدها یا شعبات شرکت در مناطق مختلف جغرافیایی) ۳. عدم کنترل و توجه به نیروهای محیطی بازاریابی ۴. اطلاعات ناکافی ۵. فقدان مهارت‌های کسب و کاری مدیران ارشد ۶. شکست مدیریت در دیدن تصویر کلی (ضعف پیش مدیریت ارشد) ۷. فقدان درک کافی از مشتریان ۸. جاه‌طلبی فردی مدیران ۹. نیروهای انحصاری بازار ۱۰. رویکرد بالا به پایین در برنامه‌ریزی ۱۱. اضطراب در هدایت فعالیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیت زمانی) ۱۲. مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای ۱۳. موفقیت ظاهری کسب و کار فعلی (دلخوش کردن به وضع موجود) ۱۴. فقدان شور و شوق (اشتیاق) در میان غیر بازاریاب‌ها ۱۵. کمبود نیروی انسانی و افت نیروی انسانی ۱۶. مقاومت در برابر تغییر

### مبانی نظری تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی

تحلیل خوشه‌ای به مجموعه‌ای از روش‌های خوشه‌بندی (دسته‌بندی، طبقه‌بندی یا گروه‌بندی) با هدف کاهش ابعاد داده‌ها (مشاهده‌ها) اطلاق می‌شود که در قالب گروه‌های همگون براساس شاخص‌های شباهت (یا تفاوت و فاصله) متغیرها انجام می‌شود. هدف این روش آماری شناسایی گروه‌ها یا خوشه‌های مشاهدات به گونه‌ای است که درجه هم‌خوانی (شباهت) بین اعضای یک خوشه قوی و بین خوشه‌های مختلف ضعیف باشد. به‌طور کلی، تحلیل خوشه‌ای به دو دسته‌ی اصلی سلسله‌مراتبی و غیر سلسله‌مراتبی تقسیم می‌شود، که در روش اول، یک ساختار درختی (یک سلسله‌مراتب) از مشاهدات جهت به تصویر کشیدن ارتباط بین آن‌ها ترسیم می‌شود، که میزان شباهت یا فاصله‌ی بین کلیه‌ی مشاهدات را در یک نمودار (دندروگرام) نشان می‌دهد. در روش غیر سلسله‌مراتبی، همچنین درختی وجود نداشته و تعداد خوشه‌ها براساس تجربه، قضاوت کارشناسی و طبیعت مسئله فرض شده و سپس به شکل سعی و خطا تا کسب نتایج مناسب ادامه می‌یابد [۱۱][۱۲]. یکی از مسایل اصلی در تحلیل خوشه‌ای غیر سلسله‌مراتبی تعیین تعداد بهینه خوشه‌هاست که امری کارشناسی و سلیقه‌ای بوده و در روش سلسله‌مراتبی به‌علت برخورد جامع و تحلیل کامل آن، اصولاً مصداق پیدا نمی‌کند.

روش‌های تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی به دو دسته‌ی تقسیمی (از بالا به پایین) و تجمیعی (از پایین به بالا) تفکیک می‌شود، که در روش اول، تمام مشاهدات به‌عنوان یک خوشه در نظر گرفته شده و به تدریج به خوشه‌های هم‌گون‌تر و کوچک‌تر دسته‌بندی می‌شوند. در روش تجمیعی، هر مشاهده یک خوشه‌ی مستقل در نظر گرفته می‌شود، سپس به دسته‌های هم‌گون تجمیع می‌شوند. در تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی تجمیعی، دسته‌بندی مشاهدات بر مبنای معیار فاصله‌ی اقلیدسی انجام می‌شود. نمودار تشکیل دسته‌های جدید و فاصله دسته‌ها از یکدیگر در مراحل مختلف تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی به‌وسیله‌ی نمودار تشکیل نمایش داده می‌شود.

در تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی جهت ارزیابی دسته‌های تشکیل شده و تصمیم‌گیری در مورد مطلوبیت آن‌ها از معیارهای مختلفی استفاده می‌شود: ۱- ریشه میانگین مربع انحراف معیار دسته جدید، RMSSD که مقدار کوچک آن به مفهوم همگن بودن دسته

جدید تشکیل شده است؛ ۲- معیار ضریب خوبی برازش که میزان واگرایی بین دسته‌های جدید در حل جدید تحلیل سلسله‌مراتبی خوشه‌ای را نشان داده و دامنه تغییرات آن بین صفر و یک (مقدار نزدیک به یک نشان‌دهنده‌ی تمایز خوب بین گروه‌ها) است؛ ۳- فاصله بین دسته‌های ادغام شده در حل جدید که فاصله اقلیدسی بین مراکز دسته‌های ادغام شده را نشان می‌دهد و مقدار کوچک آن نشان‌دهنده‌ی همگنی دسته جدید است و ۴- معیار ضریب خوبی برازش پاره‌ای که مقدار کوچک آن نشان‌دهنده‌ی همگنی دسته جدید است [۵][۶].

تحلیل خوشه‌ای ابزار اکتشاف است که یکی از کاربردهای آن در بحث بخش‌بندی بازار برای تشخیص اشخاص دارای عادت‌های مشابه مثلاً در خرید، است [۸]. در این پژوهش با استفاده از این ابزار به خوشه‌بندی و تحلیل کمی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی برای شرکت ایران خودرو پرداخته می‌شود.

#### مطالعه‌ی میدانی و فرآیند گردآوری داده‌ها

این مقاله به تحلیل کمی عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی در صنعت خودروسازی کشور با استفاده از تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی می‌پردازد. جهت تحلیل خوشه‌ای در صنعت خودروسازی، شرکت ایران خودرو با توجه به اینکه یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین شرکت‌های تولید و فروش خودرو در کشور است و برنامه بازاریابی از جمله استراتژی‌های بازاریابی خود را تدوین کرده و چند سالی است که در این زمینه فعالیت جدی و پیشینه‌ی مناسب دارد، به‌عنوان نمونه‌ی موردی این پژوهش انتخاب شد. در این پژوهش به‌دلیل اینکه به‌دنبال شناسایی و تحلیل کمی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو هستیم، دارای ماهیت اکتشافی بوده و همچنین به‌دلیل اینکه اقدام به بررسی وضع موجود نیز می‌شود، ماهیت توصیفی نیز دارد. هدف اصلی مطرح در این پژوهش، شناسایی و تحلیل کمی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو است و همچنین پرسش اصلی مطرح در این پژوهش نیز عبارت است از: موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو کدامند؟ در این پژوهش جهت جلوگیری از محدود شدن دامنه پژوهش از فرضیه‌پردازی صرف‌نظر شد و تنها اقدام به طراحی پرسش شده است.

استراتژی‌های بازاریابی شرکت ایران خودرو به عنوان بخشی از برنامه‌ی جامع راهبرد ۱۰ ساله‌ی آن، توسط کمیته‌ی راهبردی شرکت به همراه کمیته‌ی تخصصی راهبرد بازاریابی تدوین شده است. با توجه به سابقه و پیشینه‌ی طولانی مدیران و کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی و سازمان فروش و خدمات پس از فروش و اینکه بخشی از مسایل و موانع به وجود آمده در روند پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های بازاریابی ناشی از عدم تدوین صحیح استراتژی‌های بازاریابی است و بخش دیگر مربوط به نحوه‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی، با توجه به محدودیت‌های موجود، جامعه‌ی آماری دربرگیرنده‌ی ۴۴ مدیر و کارشناس بخش‌های مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی و همچنین سازمان فروش و خدمات پس از فروش است. به دلیل محدود بودن حجم جامعه‌ی آماری و همچنین با توجه به ماهیت موضوع از روش همه شماری (سرشماری) استفاده شد که به طور حضوری با یکایک آن‌ها مصاحبه انجام شد.

عملیات میدانی شامل شناسایی کارشناسان و مسئولان بخش‌های مختلف این شرکت که در زمینه‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی تحصیلات یا سابقه‌ی مفید داشتند، برگزاری جلسات کارشناسی و مصاحبه با آنان، طراحی و تدوین پرسش‌نامه‌ی ویژه‌ی این منظور، اجرای طرح آزمایشی پرسشنامه، بررسی نتایج و اخذ بازخورد، بازبینی در طراحی پرسشنامه و اجرای آن در مقیاس واقعی است. مطالعه‌ی میدانی در زمستان سال ۱۳۸۵ انجام شد و طی آن ۴۴ پرسشنامه پس از بررسی و پالایش، معتبر تشخیص داده شدند. از آنجا که راهبردهای بازاریابی این شرکت سال‌ها پیش تدوین و اجرا شده‌اند، می‌توان فرض کرد که داده‌های گردآوری شده از اعتبار کافی برخوردارند.

با توجه به نقش پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، جهت طراحی آن، ادبیات مدیریت راهبردی و مدیریت راهبردی بازاریابی جهت شناسایی موانع اجرای مؤثر استراتژی‌های بازاریابی بررسی شدند [۱۳] [۱۴]. پس از تحلیل و بررسی موانع فوق و تعریف عملیاتی آن‌ها، از طریق طراحی و توزیع پرسشنامه مقدماتی میان خبرگان برنامه‌ریزی بازاریابی در شرکت ایران خودرو، موانع گردآوری شده برای این شرکت تدقیق، تکمیل و بومی شد. نتایج پرسشنامه مقدماتی و آزمایشی شامل پرسش‌های ۶- گزینه‌ای و باز، بررسی و تحلیل شده است و بر اساس آن، پرسشنامه با در نظر گرفتن

بازخوردهای مربوط نهایی شد. اعتبار پرسشنامه نهایی با استفاده از آلفای کرونباخ (با مقدار ۰/۸۹) بررسی و پرسشنامه معتبر تشخیص داده شد. پرسشنامه نهایی پس از طراحی و اجرای آزمایشی شامل ۴۰ پرسش در مورد عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی و میزان اهمیت و جدیت آن‌ها در شرکت ایران خودرو طراحی شده بود، که گزینه‌های پاسخ شامل ۶ مورد اطلاعی ندارم، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود که، به ترتیب، با کدهای ۰ تا ۵ در پایگاه داده‌ای مربوطه وارد شدند. برای جلوگیری از ایجاد تورش یا ارباب در پاسخ‌ها، گزینه‌ی اطلاعی ندارم نیز به عنوان یکی از گزینه‌ها در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب، پاسخ‌گویان در صورت عدم اطلاع، ناچار به انتخاب گزینه‌ای نیستند که نسبت به آن اطمینان ندارند. خواننده علاقمند جهت اطلاع از جزئیات بیشتر می‌تواند به منبع (سیدهاشمی، ۱۳۸۶) مراجعه کند.

جدول (۲) داده‌های حاصل از پرسشگری را در قالب فراوانی گزینه‌های پاسخ به اهمیت هر یک از عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی به همراه میانگین پاسخ هر پرسش نشان می‌دهد. با توجه به این جدول مشخص می‌شود، از ۴۴ نفر پاسخ‌گو، برای هر پرسش حداکثر ۴ نفر گزینه‌ی اطلاعی ندارم را انتخاب کرده‌اند. این امر از یک طرف بیانگر ضرورت و منطقی بودن استفاده از این گزینه در پاسخ‌هاست و از طرف دیگر نشان‌گر اعتبار بیشتر پاسخ‌هاست، زیرا پاسخ‌گویان در صورت عدم اطلاع یا اطمینان از پاسخ، این گزینه را انتخاب می‌کردند. توزیع فراوانی انتخاب این گزینه (به ترتیب، ۱۲، ۱۲، ۵، ۸ و ۳ برای مقادیر برابر ۰، ۱، ۲، ۳ و ۴) بیانگر فراوانی اندک (۵۸ مورد از ۱۷۶۰ مورد یعنی ۳/۳ درصد) و در حد منطقی برای انتخاب گزینه‌ی اطلاعی ندارم است. توزیع فراوانی سایر گزینه‌های پاسخ نیز در این جدول به تفکیک پرسش‌ها ارایه شده‌اند، که در کل نشانگر فراوانی پایین برای گزینه‌های خیلی کم و کم است. میانگین نظرات پاسخ‌گویان برای پرسش‌های مختلف بین ۲/۵۰ و ۴/۵۷ در تغییر است.

جدول ۲. فراوانی گزینه‌های پاسخ به اهمیت عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی

شماره پرسش	میانگین نظرات	فراوانی مطلق گزینه‌های پاسخ					
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	اطلاعی ندارم
۱	۲.۵۰	۸	۱۳	۱۱	۷	۱	۴
۲	۳.۴۹	۴	۴	۱۱	۱۲	۱۰	۳
۳	۳.۸۰	۱	۳	۱۳	۱۴	۱۳	۰
۴	۳.۶۳	۱	۳	۱۳	۲۰	۶	۱
۵	۴.۰۵	۰	۳	۷	۱۸	۱۵	۱
۶	۴.۰۵	۲	۴	۳	۱۵	۱۹	۱
۷	۳.۹۸	۰	۳	۹	۱۷	۱۴	۱
۸	۳.۹۵	۰	۳	۸	۱۸	۱۲	۳
۹	۳.۵۵	۰	۸	۱۵	۱۰	۱۱	۰
۱۰	۳.۸۵	۲	۲	۶	۲۱	۱۰	۳
۱۱	۳.۶۱	۳	۵	۱۰	۱۴	۱۲	۰
۱۲	۳.۳۲	۵	۲	۱۶	۱۶	۵	۰
۱۳	۳.۸۸	۱	۱	۱۱	۱۸	۱۱	۲
۱۴	۳.۷۹	۱	۳	۷	۲۵	۷	۱
۱۵	۳.۴۱	۱	۷	۱۶	۱۳	۷	۰
۱۶	۳.۶۱	۰	۸	۱۲	۹	۱۲	۳
۱۷	۴.۰۲	۱	۳	۹	۱۱	۱۹	۱
۱۸	۴.۱۰	۱	۱	۶	۱۹	۱۵	۲
۱۹	۳.۷۵	۰	۳	۱۴	۱۸	۹	۰
۲۰	۳.۶۳	۱	۳	۱۴	۱۸	۷	۱
۲۱	۳.۶۴	۲	۳	۱۳	۱۷	۹	۰
۲۲	۳.۴۱	۳	۸	۱۰	۹	۱۱	۳
۲۳	۳.۵۶	۳	۲	۱۵	۱۴	۹	۱
۲۴	۳.۰۷	۵	۷	۱۶	۱۰	۵	۱
۲۵	۳.۳۶	۲	۴	۱۷	۱۸	۳	۰
۲۶	۳.۶۶	۲	۲	۱۴	۱۳	۱۰	۳
۲۷	۳.۹۱	۳	۱	۸	۱۷	۱۵	۰
۲۸	۳.۵۶	۱	۵	۱۵	۱۳	۹	۱
۲۹	۳.۰۲	۸	۸	۹	۱۳	۶	۰
۳۰	۳.۶۳	۲	۴	۷	۲۱	۶	۴
۳۱	۳.۸۶	۱	۱	۹	۲۴	۸	۱
۳۲	۲.۶۸	۸	۹	۱۶	۱۱	۰	۰
۳۳	۳.۸۱	۰	۴	۱۰	۱۹	۱۰	۱
۳۴	۴.۰۵	۰	۰	۱۱	۱۶	۱۳	۴
۳۵	۴.۵۷	۰	۱	۵	۶	۳۲	۰
۳۶	۳.۶۴	۱	۶	۱۲	۱۱	۱۲	۲
۳۷	۴.۱۰	۱	۳	۶	۱۳	۱۹	۲
۳۸	۳.۸۱	۲	۳	۱۰	۱۳	۱۴	۲
۳۹	۴.۰۲	۲	۱	۸	۱۳	۱۷	۳
۴۰	۳.۸۳	۴	۲	۸	۱۰	۱۷	۳

پاسخ‌گویان از نظر مدرک تحصیلی، دارای توزیع فراوانی  $4/5$  درصد فوق‌دیپلم،  $38/6$  درصد کارشناسی،  $50$  درصد کارشناسی ارشد و  $6/8$  درصد دکترا هستند. یعنی، حدود  $60$  درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر هستند که به نوعی اعتبار و پشتوانه‌ی بیشتری به نظرات ارایه شده در پرسشنامه می‌دهد. ربع ( $25$  درصد) پاسخ‌گویان را خانم‌ها و بقیه ( $75$  درصد) را آقایان تشکیل داده‌اند. از نظر سمت نیز، به ترتیب کاهشی،  $61/4$ ،  $27/3$ ،  $6/8$ ،  $2/3$  و  $2/3$  درصد، به ترتیب، مربوط به کارشناس، رئیس اداره، مدیر، سایر و نامشخص است. سابقه‌ی کاری افراد در شرکت نیز برای  $1$  تا  $5$ ،  $6$  تا  $10$ ،  $11$  تا  $15$  و بیش از  $15$  سال، به ترتیب، برابر  $36/4$ ،  $45/5$ ،  $15/9$  و  $2/3$  درصد است.

### نتایج تحلیل خوشه‌ای

پس از گردآوری و پالایش داده‌های پژوهش، پایگاه‌های داده‌ای لازم تشکیل شد و تحلیل خوشه‌ای با استفاده از بسته‌ی نرم‌افزاری SPSS انجام شد. براساس نتایج پرسشگری از مسئولان و کارشناسان و با تأکید بر داده‌های پالایش شده، از فراوانی نسبی  $5$  گزینه (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) به عنوان شاخص (با وزن یکسان) شباهت استفاده شد. از آنجا که جهت پرهیز از اریب ناشی از اجبار پاسخ‌گویان به انتخاب یک گزینه، گزینه‌ی اطلاعاتی ندارم نیز به مجموعه‌ی گزینه‌های پاسخ برای تمامی پرسش‌ها گنجانده شده، مجموع فراوانی مطلق  $5$  گزینه‌ی اصلی لزوماً برابر نبوده و بین  $40$  و  $44$  در تغییر است. به عبارت دیگر، با توجه به وجود مقادیر نامشخص حاصل از انتخاب گزینه‌ی اطلاعاتی ندارم، از فراوانی نسبی گزینه‌های پاسخ (بدون در نظر گرفتن فراوانی این گزینه) استفاده شد که در شرایط یکسان و قابل قیاس و منطقی تری می‌پردازد.

خروجی تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی در قالب نمودار خوشه‌بندی یا نمودار تشکیل دسته‌ها در نمودار ( $2$ ) نمایش داده شده است. در این تحلیل از روش متوسط فاصله دسته‌ها استفاده شده است. در این نمودار، از فاصله بین دسته‌های ادغام شده استفاده شد که دامنه‌ی آن  $25$  است.

با توجه به نمودار ( $2$ ) مشاهده می‌شود که خوشه‌ی  $1$  دارای  $2$  زیرخوشه‌ی اصلی است که یکی از آن‌ها (خوشه‌ی  $1-1$ ) تک‌عاملی بوده و شامل عامل  $35$  (رهبری ضعیف

به‌طور کلی) می‌شود و خوشه‌ی دیگر (خوشه‌ی ۱-۲) شامل سایر ۳۹ عامل. طول شاخه‌ها در این خوشه بیانگر تفاوت و فاصله‌ی زیاد بین این دو خوشه است، یعنی تفاوت زیادی بین عامل فوق (با میانگین ۴/۵۷) و دیگران وجود دارد (در فاصله‌ی ۲۵). بررسی در این نمودار در فاصله‌ی بعد بیانگر تقسیم خوشه‌ی<sup>۱</sup> «۱-۲» به ۲ خوشه‌ی کوچک‌تر «۱-۲-۱» با ۴ عامل و خوشه‌ی «۱-۲-۲» با ۳۵ عامل است. این خوشه‌بندی در فاصله ۱۱ رخ می‌دهد که ۴ عامل ۱ (کمبود نیروی انسانی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی)، ۲۹ (محدودیت منابع مالی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی)، ۳۲ (محدودیت زمانی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی) و ۲۴ (عدم دسترسی به اطلاعات در مورد تدوین استراتژی‌های بازاریابی) را از دیگران تفکیک می‌کند.

خوشه‌بندی بعدی در فاصله‌ی ۷ و برای خوشه‌ی «۱-۲-۱» رخ می‌دهد که ۳۵ عامل این خوشه را به دو خوشه‌ی «۱-۲-۲-۱» با ۴ عامل ۱۰ (درک ضعیف از مفهوم بازاریابی در میان مدیران)، ۳۱ (عدم انسجام میان فعالیت‌ها در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی)، ۳۰ (عدم موفقیت در پیش‌بینی فعالیت‌ها در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی) و ۱۴ (عدم شناخت کافی از فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی در میان کارکنان) و «۱-۲-۲-۱» با ۳۱ عامل تقسیم می‌کند. شایان توجه است که تمام عوامل خوشه‌ی «۱-۲-۲-۱» در یک سطح بوده و تفاوت زیادی با یکدیگر نداشته و فقط در فاصله‌ی ۱ از یکدیگر جدا شده و به ۴ خوشه‌ی تک‌عاملی تقسیم می‌شوند، که به معنای هم‌گونی اعضای این خوشه است. این امر در مورد خوشه‌ی «۱-۲-۱» صادق نیست، به‌طوری که دارای تفاوت و فاصله‌ی بیشتری بوده است و به‌ترتیب، در فواصل ۴، ۳ و ۲ خوشه‌بندی‌های بعدی انجام شده و به خوشه‌های تک‌عاملی می‌رسد.

۱- به‌طور قراردادی از علائم «» جهت نشان دادن شماره‌ی خوشه استفاده می‌شود.



نمودار ۲. نتیجه تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی

خوشه‌ی «۱-۲-۲» با ۳۱ عامل بزرگ‌ترین خوشه بوده که در فاصله‌ی ۵ به خوشه‌های کوچک‌تری تقسیم می‌شود. بنابراین، در کل می‌توان نتیجه گرفت که عامل ۳۵ (رهبری ضعیف، به‌طور کلی) با تفاوت زیاد از سایر عوامل با بیشینه‌ی بازدارندگی پیاده‌سازی راهبردهای بازاریابی مطرح است. خوشه‌ی بعدی که دارای تشابه بیشتر بین عوامل است، شامل عوامل ۱ (کمبود نیروی انسانی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی)، ۲۹ (محدودیت منابع مالی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی)، ۳۲ (محدودیت زمانی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی) و ۲۴ (عدم دسترسی به اطلاعات در مورد تدوین استراتژی‌های بازاریابی) است. یعنی براساس نظر کلیه‌ی پاسخ‌گویان، این عوامل تقریباً در یک سطح از بازدارندگی پیاده‌سازی مطرح هستند و به‌همین ترتیب، ۴ عامل ۱۰ (درک ضعیف از مفهوم بازاریابی در میان مدیران)، ۳۱ (عدم انسجام میان فعالیت‌ها در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی)، ۳۰ (عدم موفقیت در پیش‌بینی فعالیت‌ها در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی) و ۱۴ (عدم شناخت کافی از فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی در میان کارکنان) در خوشه‌ی «۱-۲-۲» که کم‌ترین تفاوت را با یکدیگر دارند. خوشه‌بندی بیشتر که در فاصله‌ی ۴ یا کمتر صورت می‌گیرد، با توجه به تفاوت اندک بین خوشه‌ای، خیلی مهم و متمایز نبوده و در این فاصله (۷) یکسان منظور می‌شوند و نیاز به خوشه‌بندی بیشتر نیست.

### جدول ۳. سؤال‌های پرسشنامه به همراه شماره پرسش

شماره سؤال	سؤال پرسشنامه
۱	کمبود نیروی انسانی برای اجرای مؤثر استراتژی‌های بازاریابی
۲	افت نیروی انسانی به‌دلیل جابه‌جایی‌های نامناسب انجام شده در شرکت
۳	کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۴	کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۵	عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی‌های بازاریابی (به‌طور کلی)
۶	فقدان/کمبود انگیزه در میان کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۷	عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی‌های بازاریابی شرکت
۸	مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی‌های بازاریابی
۹	مقاومت در برابر تغییر میان مدیران و کارکنان شرکت (به‌طور کلی)

شماره سؤال	سؤال پرسشنامه
۱۰	درک ضعیف از مفهوم بازاریابی در میان مدیران
۱۱	درک ضعیف از مفهوم بازاریابی در میان کارکنان
۱۲	فقدان شناخت از مشتریان شرکت در بین مدیران و کارکنان (به طور کلی)
۱۳	عدم شناخت کافی از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی شرکت و نتایج آن در میان مدیران
۱۴	عدم شناخت کافی از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی شرکت و نتایج آن در میان کارکنان
۱۵	محدود نمودن فعالیت های بازاریابی به ترفیع (تبلیغات)
۱۶	عدم تطابق ساختار سازمانی شرکت با استراتژی های بازاریابی
۱۷	مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش های مختلف شرکت در مورد اجرای استراتژی ها و طرح های بازاریابی
۲۸	ارتباطات ناکافی میان سطوح مختلف مدیریت در شرکت
۱۹	ضعف ارتباطات عمودی (عدم/کمبود ارتباط کافی میان مدیران و کارکنان)
۲۰	ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه ای در مورد اجرای استراتژی های بازاریابی
۲۱	کمبود/عدم انجام تحلیل های بازاریابی جهت تدوین استراتژی های بازاریابی
۲۲	نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی در بین تدوین کنندگان استراتژی های بازاریابی
۲۳	ضعف و عدم تکافوی سیستم اطلاعاتی بازاریابی
۲۴	عدم دسترسی به اطلاعات کافی در مورد تدوین استراتژی ها و طرح های بازاریابی
۲۵	عدم دسترسی به اطلاعات کافی در مورد اجرای استراتژی های بازاریابی
۲۶	عدم تطابق و هماهنگی بین استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کلان شرکت
۲۷	تحت تأثیر قرار گرفتن فرآیند برنامه ریزی بازاریابی توسط رویدادهای داخلی شرکت (مانند: تغییر در مدیریت بخش ها)
۲۸	عدم دسترسی مناسب سایر بخش های وظیفه ای شرکت به اطلاعات ارایه شده توسط سیستم اطلاعاتی بازاریابی
۲۹	محدودیت منابع مالی جهت اجرای مؤثر استراتژی ها بازاریابی شرکت
۳۰	عدم موفقیت در پیش بینی فعالیت های مورد نیاز جهت عملیاتی نمودن استراتژی های بازاریابی
۳۱	عدم وجود یکپارچگی میان فعالیت های پیش بینی شده جهت عملیاتی نمودن استراتژی های بازاریابی شرکت
۳۲	محدودیت زمانی در اجرای استراتژی ها و طرح های بازاریابی شرکت
۳۳	عدم/کمبود انگیزه کافی بین واحدهای وظیفه ای برای اجرای استراتژی های بازاریابی
۳۴	عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در تدوین استراتژی ها و طرح های بازاریابی
۳۵	رهبری ضعیف (به طور کلی)
۳۶	عدم/کمبود حمایت مدیریت عالی از استراتژی های بازاریابی شرکت
۳۷	فقدان مهارت های مدیریتی مدیران ارشد
۳۸	جاه طلبی فردی مدیران (عدم پذیرش نظرات دیگران)
۳۹	اختلافات داخلی بین مدیران
۴۰	عدم موفقیت مدیریت ارشد در دیدن تصویر کلی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

صنعت خودرو از صنایع اصلی کشور ما به‌شمار می‌آید که با تولید فزاینده به‌خصوص در سال‌های اخیر، نقش بسزایی را در اقتصاد کشور بازی کرده است. مقوله‌ی بازاریابی، به‌خصوص با حرکت در سمت عضویت در سازمان تجارت جهانی، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است که علاوه بر ضرورت تدوین استراتژی‌های مناسب، نیاز به پیاده‌سازی صحیح نیز است. با توجه به پیچیدگی و چندبعدی بودن مقوله‌ی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی، کمتر به این مهم پرداخته شده است. این مقاله به تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی می‌پردازد. تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی بر اساس نظرات خبرگان برنامه‌ریزی بازاریابی حاصل از مطالعه‌ی میدانی و طراحی پرسشنامه بیانگر وجود دو خوشه‌ی اصلی و خوشه‌های جزئی بیشتر با تفاوت کمتر است. تحلیل نتایج نشان می‌دهد، عامل رهبری ضعیف با تفاوت زیاد از سایر ۳۹ عامل به‌عنوان مهم‌ترین بازدارنده مطرح است. به عبارت دیگر، نتایج تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی، رهبری ضعیف را به‌عنوان مهم‌ترین عامل بازدارنده در راستای اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو شناسایی می‌کند. از طرف دیگر کمترین خوشه‌ی با عوامل متمایز از دیگران شامل ۴ عامل کمبود نیروی انسانی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی؛ محدودیت منابع مالی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی؛ محدودیت زمانی در مورد پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی و عدم دسترسی به اطلاعات در مورد تدوین استراتژی‌های بازاریابی می‌شود. به عبارت دیگر شرکت ایران خودرو در راستای اجرای استراتژی‌های بازاریابی خود با موانعی چون کمبود نیروی انسانی، کمبود منابع مالی، محدودیت زمانی و عدم دسترسی به اطلاعات برای تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب مواجه نیست. سایر عوامل از نظر فراوانی گزینه‌های پاسخ در خوشه‌های با تفاوت کمتر و تقریباً یکسان قرار دارند. در مجموع می‌توانیم براساس نتایج این پژوهش این‌گونه جمع‌بندی نماییم که شرکت ایران خودرو در راستای اجرای استراتژی‌های بازاریابی خود بیشتر با موانع رهبری و مدیریتی مواجه است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شرکت ایران خودرو جهت اجرای مؤثر استراتژی‌های بازاریابی اقدام به تحلیل و

آسیب‌شناسی مسایل رهبری در این شرکت کرده و از این طریق موجبات اجرای کارآمدتر استراتژی‌های بازاریابی را فراهم کند.

در ادامه این پژوهش، با توجه به کمبود مطالعات و پژوهش در زمینه‌ی عوامل بازدارنده‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی، پیشنهاد می‌شود که از روش‌های آماری دیگر مانند تحلیل عاملی و تحلیل مسیر برای تحلیل عناصر اصلی و همچنین رابطه بین عناصر اصلی برای تحلیل بیشتر این مقوله‌ی مهم و شناسایی عوامل مهم‌تر و همچنین رابطه بین این عوامل با یکدیگر استفاده شود. به کارگیری روش‌های دیگر ابعاد دیگری از این مقوله را روشن‌تر خواهد کرد.

**منابع**

۱. ساعدی مهدی، یزدانی حمیدرضا (۱۳۸۸). ارایه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ ۱(۲).
۲. سیدهاشمی تولون، محمدرضا (۱۳۸۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، گروه مدیریت بازرگانی
۳. کاتلر فیلیپ (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی. ترجمه بهمن فروزنده. تهران: انتشارات آتروپات.
4. Aaker DA (1998). Strategic Market Management, 5th Edition, John Wiley & Sons, New York.
5. Chandra S, Menezes D (2001). Applications of Multivariate Analysis in International Tourism Research: The Marketing Strategy Perspective of NTOs, Journal of Economic and Social Research 3(1), pp. 77-98.
6. Dolnicar S (2003). Using Cluster Analysis for Market Segmentation- Typical Misconceptions, Established Methodological Weaknesses and Some Recommendations for Improvement, Australasian Journal of Market Research; 11(2): 5-12.
7. Greenley GE (2002). An Understanding of Marketing Strategy, European Journal of Marketing; 23(8): 45-58.
8. Hand D, Mannila H & Smyth P (2001). Principles of Data Mining, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
9. Kotler P (2006). A Framework for Marketing Management, 12th Edition, Prentice-Hall.
10. Pride WM, Ferrell OC (2000). Marketing, Concepts and Strategies, 14th Edition, Houghton Mifflin Publishers.
11. Schonlau M (2002). The Clustergram: a Graph for Visualizing Hierarchical and Non-Hierarchical Cluster Analyses, the Stata Journal, 2(4): 391-402.

12. Schonlau M (2004). Visualizing Hierarchical and Non-Hierarchical Cluster Analyses with Clustergrams. *Computational Statistics*, 19 (1): 95-111.
13. Simkin L (2002a). Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1): 8-24.
14. Simkin L (2002b). Tackling Implementation Impediments to Marketing Planning, *Marketing Intelligence and Planning*, 20(2): 120-126.
15. Walker OC, Boyd HW, Mullins JW (2005). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, Irwin Professional Publications.