

مقاله پژوهشی

شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین (رویکرد کیفی)

پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۲۹

دریافت: ۱۴۰۱/۵/۲۹

کاملیا امامی^۱بهرام خیری (نویسنده مسئول)^۲ / ماندان مومنی^۳

چکیده

نرم‌افزار تحلیل محتوای MAXQDA ورژن ۲۰۲۰ ایجاد گردیده‌اند. نتایج کدگذاری داده‌ها به شناسایی ۸۹ مفهوم منجر شد که در قالب ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. بر این اساس مقوله هسته‌ای شناسایی شده، مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد و ۱۰ مقوله دیگر (پارادایم ذهنی مدیران، مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین، تغییر، کسب‌وکار آنلاین، بازاریابی جامع، چشم‌انداز، ماموریت، ارزش‌ها، تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمان) به عنوان پیشایندهای آن در نظر گرفته شده‌اند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای محافل آکادمیک در راستای ایجاد و ذخیره دانش، برای سیاست‌گذاران، برای شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین و مدیران بازاریابی و همچنین برای کاربران مورد استفاده قرار گیرد.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام شده است. در پژوهش حاضر با رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای و از طریق مصاحبه عمقی با اساتید دانشگاه و مشاورین حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و مدیران متخصص در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین، پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین شناسایی شدند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، از طریق فرایند نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند و در نهایت ۱۰ مصاحبه عمقی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها، از اصول مرتبط با نظریه زمینه‌ای (کدگذاری باز و محوری و گزینشی) استفاده شده است و مفاهیم و مقوله‌ها از طریق

طبقه‌بندی JEL: M30, M31, M39

برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع / کسب‌وکارهای آنلاین / رویکرد کیفی

۱- مقدمه: طرح مساله

بازاریابی ثابت نمی ماند و فرایندهای کسب و کار ما نیز نباید متوقف شوند. اگر به بازاریابی آنلاین و چگونگی تغییر آن از زمان تکامل وب در اواخر دهه ۱۹۹۰ توجه نماییم، مشاهده می نماییم که اینترنت فرصت های گسترده ای را ارائه کرده است. بسیاری از کسب و کارها هنوز از قدرت واقعی بازاریابی دیجیتال استفاده نمی کنند، زیرا محدودیت ها یا فناوری مانع از آن شده اند. بر اساس آخرین تحقیقات تکنولوژی های دل، رشد ۹۱ درصد از شرکت ها به دلیل نگرانی های فناوری متوقف شده است (مک گروثر، ۲۰۲۰، ص ۴۸). تحقیقات اخیر نشان می دهد که بسیاری از سازمان ها در حال انجام بازاریابی دیجیتال هستند، اما استراتژی یا برنامه ای ندارند. واقعیت این است که بازاریابی دیجیتال همیشه در حال تکامل است، بنابراین بسیاری از کسب و کارها به اندازه کافی پاسخ نداده اند و ضرر می کنند (همان منبع، ص ۲۶).

یک برنامه، یک نقشه راه را که مجموعه ای از مراحل توافق شده است، ارائه می دهد و سازمان ها را قادر می سازد تا منابع را ذخیره کنند. داشتن یک برنامه تضمین می کند که شما برای آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و همچنین برای جهت گیری آینده سازمان آمادگی دارید. فقدان برنامه ریزی ممکن است به طرق مختلف بر سازمان تأثیر بگذارد، از جمله:

- سردرگمی؛ زیرا هیچ کس مطمئن نیست که چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

- کار کردن به صورت تنها یا به صورت جزیره ای؛ زیرا هیچ اطلاعاتی به اشتراک گذاشته نمی شود و عدم یکپارچگی وجود دارد.

- فقدان مهارت ها؛ زیرا ممکن است کسی در داخل برای انجام کار در دسترس نباشد و سازمان ممکن است نیاز داشته باشد هزینه بیشتری برای مشاوران یا کارمندان آژانس های خارجی صرف کند.

- مشکل در اندازه گیری اثربخشی؛ زیرا اگر هیچ برنامه ای وجود نداشته باشد، هیچ کس نمی داند که آیا اهداف به دست آمده اند یا خیر.

- در یک محیط پیچیده و متغیر خارجی، تصمیمات اشتباه بر اساس کمبود اطلاعات اتخاذ می شود.

- تصمیمات کوتاه مدت بیشتر بر اساس نیازهای فوری گرفته می شوند تا بر اساس نیازهای بلندمدت و ممکن است اشتباه باشند (هانلون، ۲۰۲۲، ص ۲۰۱).

محققان در بیان مساله بیشتر به دنبال شناسایی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب می باشند. امروزه بررسی اولیه شرکت های داخلی نشان می دهد که یا اغلب شرکت های عمده وارد فضای آنلاین نشده اند یا اگر شده اند، به دلیل فقدان تجربیات دارای کاستی های مضاعفی می باشند. به نظر می رسد کثیری از شرکت ها در این مقطع تمایل به حضور در بازاریابی آنلاین را دارند اما به دلیل ناتوانی و عدم وجود مدل های مناسب با ویژگی های خود با شکست مواجه می شوند. این کاستی ها مخصوصاً در حوزه شرکت هایی که نه صرفاً روش توزیع آن ها به صورت آنلاین، بلکه محصول آن ها آنلاین و مبتنی بر تکنولوژی اطلاعات می باشد، بیشتر خود را نشان می دهد. از این منظر در شرکت هایی که در حوزه آنلاین فعالیت می کنند به خوبی قابل مشاهده است که ضعف اصلی آن ها داشتن برنامه ریزی استراتژیک می باشد یعنی شرکت ها در این مرحله از یک طرفی با توجه به فوریت بیرونی و فعالیت های رقبا با این تهدید مواجه شده اند که اگر نتوانند خود را در حوزه حضور در بازار آنلاین مجهز کنند و اگر این حضور با استفاده از روش های برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یا روش های علمی نباشد، یقیناً در آینده ای نزدیک نه تنها سهم بازار خود را از دست خواهند داد، بلکه بقای آن ها نیز با مشکل مواجه می شود.

بررسی روند تغییرات جوامع و همچنین شرکت ها نشان می دهد که امروزه توجه به فعالیت های آنلاین هم از

نظر عرضه‌کنندگان و هم از نظر مشتریان اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. توسعه تکنولوژی در حوزه فناوری اطلاعات، بهره‌برداری شرکت‌ها از این ابزار برای ارتباطات نزدیک‌تر، وسیع‌تر و عمیق‌تر با مشتریان به عنوان یک خلا برای شرکت‌هایی در نظر گرفته می‌شود که به حوزه آنلاین توجه نکرده‌اند. با توجه به تغییرات تکنولوژی و استفاده بیشتر کاربران از فضای آنلاین، بین کسب‌وکارهای فعال در حوزه آنلاین رقابت بسیار شدیدی ایجاد گردیده است.

شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکار آنلاین جهت حل مشکلات خود به‌ویژه در مدیریت بازار، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی با رویکرد جامع می‌باشند. بسیاری از شرکت‌ها شدت تحولات را خصوصاً در زمینه رقابت و فناوری متوجه شده‌اند، ولی به دلیل عدم وجود برنامه و استراتژی مدون مناسب، قادر به حل مشکلات خود به‌ویژه در مدیریت بازار نبوده‌اند، پس در این مقطع مشکل اصلی شرکت‌ها یافتن مدلی است که هم از ویژگی‌های علمی برخوردار باشد و هم با نیازها و شرایط بومی آن‌ها تطابق داشته باشد. لذا با توجه با این مسأله در جهت حل مشکلات آن سازمان، استفاده از یک برنامه استراتژیک بازاریابی جامع ضروری به نظر می‌رسد.

با توجه به فضای آنلاین که فضایی پویا می‌باشد و از آنجایی که که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی تحت تاثیر یک سری از پیشایندها شکل می‌گیرد، از این منظر ضروری است که ما جهت ادامه حیات سازمان و بقای آن، ضمن بررسی مدل‌های موجود، بتوانیم دیگر پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع را که در مدل‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته‌اند، شناسایی نماییم؛ لذا هدف ما در این پژوهش شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی در کسب‌وکارهای آنلاین می‌باشد. بنابراین سوال اصلی کیفی تحقیق به این صورت ارائه می‌گردد: پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین چیست؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

الف: مبانی نظری

برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه بازاریابی در کسب‌وکارها

به طور معمول دیده می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی مربوط به تعریف اهداف بازاریابی و چگونگی طی یک دوره ۳ تا ۵ ساله است. این اهداف ممکن است به بهترین وجه محقق شوند. با این حال، یک مجموعه قابل توجهی از شواهد حکایتی وجود دارد که نشان می‌دهد، اگرچه اکثریت کسب‌وکارها برنامه‌ای دارند، این برنامه‌ها اغلب در درجه اول برای کنترل استفاده می‌شوند. بیشتر به دلیل میزان تغییرات محیطی در ۱۰ سال گذشته، همچنین در مورد برنامه‌ریزی رسمی، بدبینی فزاینده‌ای وجود داشته است. بسیاری از مخالفان آن اظهار داشته‌اند که در یک محیط بی‌ثبات، از برنامه‌ریزی چیز کلی به دست می‌آید (گیلیگان و ویلسون، ۲۰۰۹، ص ۴۲).

اکنون درک شده است که برنامه‌ریزی استراتژیک بخشی از مدیریت استراتژیک است. یک برنامه استراتژیک باید شامل موارد ذیل باشد:

۱. یک استراتژی مشخص،
۲. برنامه عملیاتی ناشی از این استراتژی،
۳. آگاهی و شناخت تفاوت‌های بین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت،
۴. روشی برای توسعه استراتژی مبتنی بر محیط خارجی سازمان و منابع استراتژیک داخلی،
۵. روشی برای اجرای برنامه‌های عملیاتی که فرایندهای اصلی سازمان و معیارهای عملکرد را در نظر می‌گیرد و
۶. روشی برای نظارت و ارزیابی عملکرد سازمانی در رابطه با برنامه استراتژیک (ویچر، ۲۰۲۰، صص ۱۶-۱۷).

سازمان برای انطباق با فضای کسب‌وکار در حال تغییر به یک برنامه بازاریابی استراتژیک نیاز دارد. با توجه به فرضیه اصلی کسب‌وکار- موفقیت از طریق تامین موثر نیازهای مشتری- روشن است که سازمان‌ها باید به طور

مستمر سازگار شوند و برای موفقیت باقی بمانند. بازاریابی استراتژیک این فرایند را تسهیل می‌کند و راه‌حل‌های قوی و محکمی را در دنیای رقابتی فراینده ارائه می‌دهد. اساساً این طرح باید یک چارچوب سیستماتیک ارائه دهد تا با آن بتوان بازار را تجزیه و تحلیل کرد و روشی کاملاً مشخص برای دستیابی به اهداف استراتژیک ارائه نمود. با این حال، برنامه واقعاً موفق فراتر از فرایند ساده برنامه‌ریزی است. وسیله‌ای برای برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اساسی کسب‌وکار است. اغلب اوقات برنامه‌ریزی به عنوان یک فرایند محدودکننده مبتنی بر برنامه‌نویسی و تولید مدارک مشاهده می‌شود. برنامه‌ها برای دستیابی به نتایج، به تعهد و مالکیت کارمندان نیاز دارند (دراموند، انسور و آشفورد، ۲۰۰۸، صص ۲۴۶-۲۴۷).

دیدگاه بازاریابی جامع (کل‌نگر) بر اساس توسعه، طراحی و اجرای برنامه‌ها، فرایندها و فعالیت‌هایی است که وظایف مختلف بازاریابی و ارتباطات درونی آن‌ها را در نظر دارند. این دیدگاه بیان می‌کند که تمامی فعالیت‌های بازاریابی مهم هستند و شرکت‌ها باید از یک رویکرد جامع و کل‌نگر تبعیت کنند. چهار عنصر اصلی این دیدگاه عبارتند از: بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی یکپارچه، بازاریابی داخلی و بازاریابی عملیاتی (کاتلر و کلر، ۱۳۹۳، صص ۳۶). برنامه استراتژیک بازاریابی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود (از نظر ساختار و نحوه ارائه)، برنامه‌های بازاریابی عملکرد مشترک را انجام می‌دهند و مولفه‌های مشترک دارند. در واقع، مک‌دونالد و ویلسون (۱۹۹۹) برنامه‌ریزی بازاریابی را به عنوان یک روش سیستماتیک برای شناسایی، انتخاب، زمان‌بندی و هزینه‌یابی فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف می‌دانند. چنین تعاریفی بر خلاف ساختار برنامه‌ریزی، بر هدف متمرکز است. صرف نظر از قالب‌های قبلی و برنامه‌ریزی، برنامه‌های استراتژیک عناصر مشترکی دارند. مدیران برنامه‌ریزی انتظار دارند که یک برنامه استراتژیک شامل موارد زیر باشد: (۱) تجزیه و تحلیل صنعت، (۲) تجزیه

و تحلیل داخلی، (۳) شناسایی فرصت، (۴) تعیین هدف، (۵) تدوین استراتژی و (۶) برنامه‌ها و اقدامات بازاریابی پیشنهادی و (۷) اجرا و کنترل- از جمله پیش‌بینی‌های مالی. برنامه‌های استراتژیک بازاریابی چهره‌های مختلف به خود می‌گیرند. محتوا، ساختار و پیچیدگی یک طرح متفاوت خواهد بود. برنامه‌ها باید موضوعات مهم را به روشی که مربوط به سازمان باشد، برطرف کنند (دراموند، انسور و آشفورد، ۲۰۰۸، صص ۲۵۰-۲۵۱).

قاسمی (۱۴۰۰) یک مدل فرایند مدیریت استراتژیک را ارائه داده است که به صورت کلی شامل مراحل محیط‌یابی استراتژیک، هدف‌گذاری استراتژیک، تدوین استراتژیک، اجرا و کنترل استراتژیک، تغییر و طراحی مجدد استراتژیک است. ا.آکر (۱۳۹۷)، یک مدل مدیریت استراتژیک بازار شامل مراحل: ۱- تجزیه و تحلیل داخلی/تجزیه و تحلیل خارجی؛ ۲- فرصت‌ها، تهدیدها، روندها و سوالات استراتژیک؛ ۳- شناخت استراتژی و انتخاب؛ ۴- شناخت گزینه‌های استراتژیک (استراتژی)/ بازنگری گزینه‌های رسالت وجودی (ماموریت)؛ ۵- دارایی‌ها، مهارت‌ها و هم‌افزایی/ استراتژی‌های سرمایه‌گذاری بازار-محصول/ استراتژی‌های بخش‌های وظیفه‌ای؛ ۶- انتخاب استراتژی؛ ۷- اجرای برنامه عملیاتی و ۸- بازنگری استراتژی‌ها را ارائه داده است. چرنو (۱۳۹۴)، یک هرم برنامه‌ریزی عملی ارائه داده است که شامل مراحل: ۱- تنظیم هدف (معیارها- تمرکز)، ۲- توسعه استراتژی (بازار هدف- ارزش پیشنهادی)، ۳- طراحی تاکتیک‌ها (قیمت- برند- خدمات- محصول- توزیع- ارتباطات- مشوق‌ها)، ۴- تعیین برنامه‌های اجرایی، پیاده‌سازی (برنامه پیاده‌سازی- فرایندهای کسب‌وکار- زیرساخت سازمانی) و ۵- شناسایی کنترل‌ها (تحلیل محیطی- ارزیابی عملکرد شرکت) می‌باشد.

گامبل، پتراف و تامپسون (۲۰۱۹) یک فرایند تدوین استراتژی، اجرای استراتژی ارائه داده‌اند که شامل پنج مرحله کلی می‌باشد: چهار مرحله اول با در نظر گرفتن عوامل بیرونی

و درونی شکل دهنده تصمیمات استراتژیک و عملیاتی می باشد (۱- توسعه چشم انداز استراتژیک، ماموریت و ارزش ها، ۲- تعیین اهداف، ۳- تدوین استراتژی، ۴- اجرای استراتژی)، ۵- ارزیابی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی و وضعیت داخلی شرکت برای شناسایی میزان اصلاحات.

رید و بیرد (۲۰۱۹)، یک فرایند مدیریت بازاریابی استراتژیک ارائه داده اند که شامل پنج مرحله کلی: ماموریت و چشم انداز سازمان و محدوده و تعریف کسب و کار؛ تجزیه و تحلیل استراتژیک؛ توسعه استراتژی؛ پیاده سازی استراتژی؛ ارزیابی و کنترل می باشد.

ویلن و همکاران (۲۰۱۸)، یک مدل مدیریت استراتژیک ارائه داده اند که شامل چهار مرحله کلی بررسی محیطی؛ تدوین استراتژی؛ پیاده سازی استراتژی؛ ارزیابی و کنترل می باشد (بازخورد و انجام اصلاحات تمامی مراحل در صورت نیاز).

بررسی محیطی شامل جمع آوری اطلاعات محیط خارجی و محیط داخلی می باشد. تدوین استراتژی شامل ماموریت، اهداف خرد، استراتژی ها، سیاست ها می باشد. پیاده سازی استراتژی شامل برنامه ها و تاکتیک ها، بودجه ها، رویه ها می باشد. ارزیابی و کنترل شامل نظارت بر عملکرد می باشد.

چفی و اسمیت (۲۰۱۷)، یک چارچوب برنامه ریزی (SOSTAC) ارائه داده اند که شامل یک چرخه شش مرحله ای: تجزیه و تحلیل موقعیت؛ اهداف؛ استراتژی ها؛ تاکتیک ها؛ اقدامات؛ کنترل می باشد.

بورک وود (۲۰۱۷)، یک پروسه برنامه ریزی بازاریابی شامل هفت مرحله را ارائه داده است. با توجه به بیانیه ماموریت، استراتژی های کسب و کار/ سازمانی و اهداف کسب و کار/ سازمانی: ۱- تحلیل موقعیت خارجی و داخلی موجود، ۲- تحقیق و تحلیل بازارها و مشتریان، ۳- بخش بندی، هدف گذاری و جایگاه یابی، ۴- تعیین اهداف و مسیر برنامه بازاریابی، ۵- برنامه ریزی استراتژی های بازاریابی، برنامه ها و پشتیبانی، ۶- برنامه ریزی برای اندازه گیری پیشرفت و عملکرد، ۷- اجرا، کنترل و ارزیابی برنامه.

کاتلر و کلر (۲۰۱۶)، یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک واحد کسب و کار ارائه داده اند که شامل مراحل: ماموریت کسب و کار؛ تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی (تجزیه و تحلیل SWOT)؛ تدوین اهداف کلان؛ تدوین استراتژی؛ تدوین برنامه؛ پیاده سازی؛ بازخورد و کنترل می باشد.

گیلیگان و ویلسون (۲۰۰۹)، یک پروسه برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی ارائه داده اند که به صورت کلی شامل پنج مرحله می باشد: ۱- شناسایی موضوعات کلیدی خارجی و داخلی؛ ۲- تجزیه و تحلیل و ارزیابی فرصت ها، قابلیت ها و شکاف ها؛ ۳- برنامه ریزی استراتژی و اهرم کردن منابع؛ ۴- برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی؛ ۵- پیاده سازی، اجرا، نظارت و کنترل و در نهایت بازخورد مراحل.

کسب و کار الکترونیکی

رسانه ها و فناوری های دیجیتال دیگر جدید نیستند، اکنون بیش از ۲۵ سال است که آقای تیم برنرز لی شبکه جهانی وب را ایجاد کرده است. با این وجود، طی این مدت، ما شاهد تحولات عظیمی در رسانه های دیجیتال و فناوری بازاریابی برای ارائه راه های جدید برای ارتباط کسب و کارها در چرخه حیات مشتری بوده ایم. بیش از ۳ میلیارد نفر در سراسر جهان در حال حاضر به طور مرتب از خدمات آنلاین به طور چشمگیری استفاده می کنند (چفی و الیس جادویک، ۲۰۱۹، ص ۵۴).

رشد بازاریابی دیجیتال رابطه بین کسب و کار و مشتریان را تغییر داده است. محققان و متخصصان موافق هستند که سازمان ها مایلند از بازاریابی دیجیتال برای تعامل با مشتریان خود استفاده کنند و ما وارد عصر جدیدی شده ایم که در آن همه چیز متفاوت به نظر می رسد. یکی از دلایل این روندها و تغییر چشم انداز دیجیتال به دلیل شتاب در پذیرش فناوری های جدید است (هانلون، ۲۰۱۹، ص ۴).

کسب و کارهای آنلاین بالاخره جای پای ثابتی در بازار امروز پیدا کرده اند و تردیدی باقی نمی گذارد که اینترنت نه

تنها مجرای یک مدل کسب‌وکار آنلاین قابل دوام است، بلکه اغلب ابزاری ضروری برای ایجاد، مدیریت و رشد هر نوع کسب‌وکاری است (بیلو و الاد، ۲۰۱۷، ص ۱).

کسب‌وکار آنلاین یک مدل کسب‌وکار جدید است که تقریباً در همه کسب‌وکارها به یک روند تبدیل شده است. پیشرفت سریع در فناوری اطلاعات و ارتباطات به این حوزه مهم اجازه داده است تا به یک استراتژی تبدیل شود که فرایندهای کسب‌وکار را با موفقیت در سراسر مرزهای سازمان هدایت کند. به طور خاص، کسب‌وکار آنلاین می‌تواند مرزهای جدایی را حذف کند و سازمان‌ها را توانمند کند تا بدون حضور فیزیکی به بازارهای غیرقابل دسترس‌تر حرکت کنند. (آدام و همکاران، ۲۰۲۲).

اصطلاح پرکاربرد کسب‌وکار آنلاین را می‌توان به روش‌های مختلفی به کار برد. گاهی اوقات به شرکتی اطلاق می‌شود که فقط از طریق اینترنت فعالیت می‌کند و مکان فیزیکی دیگری برای فروش کالا یا خدمات ندارد و گاهی اوقات از آن برای ارجاع بخشی از درآمدهای ایجاد شده از وب برای کسب‌وکارها یا سازمان‌های سنتی استفاده می‌کنیم (بیلو و الاد، ۲۰۱۷، ص ۱۰). استفاده از اینترنت برای مدیریت کسب‌وکار از بسیاری جهات شبیه به راه‌اندازی یک شرکت سنتی است. در واقع، بسیاری از کسب‌وکارهای سنتی آفلاین اکنون بخشی از کسب‌وکار خود را به صورت آنلاین انجام می‌دهند. امروزه، مشتریان در مورد محصولات و خدمات به صورت آنلاین تحقیق می‌کنند و انتظار دارند که بتوانند محصولات یا خدمات را به صورت آنلاین خریداری کنند، به این دلایل، مرزهای بین کسب‌وکارهای آفلاین و آفلاین به طور فزاینده‌ای محو شده‌اند (همان منبع، ص ۱۷). تصمیمات کلیدی استراتژیک برای بازاریابی دیجیتال با تصمیمات کسب‌وکار سنتی و استراتژی بازاریابی مشترک است. تعامل و یکپارچه‌سازی بین کانال‌های دیجیتال و کانال‌های سنتی بخش اصلی توسعه استراتژی بازاریابی دیجیتال است. استراتژی بازاریابی دیجیتال اساساً یک

استراتژی بازاریابی کانال است و باید به عنوان بخشی از بازاریابی چندکاناله با کانال‌های دیگر ادغام شود (چفی و ایس چادویک، ۲۰۱۹، صص ۶۸-۶۹).

ب: پیشینه پژوهش

آقاجانی و شریعتی (۱۳۹۹)، پژوهشی را با عنوان «تبیین روند تکاملی و مولفه‌های موثر بر مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی» انجام داده‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تاثیر شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب‌وکار الکترونیک، زنجیره تامین بر کسب‌وکارهای الکترونیکی به تایید رسیده است.

تاری و پرحلم (۱۳۹۹)، پژوهشی را با عنوان «مدل ساختاری عوامل موثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران» انجام داده‌اند. نتایج تحقیقات نشان داد که تاثیر منابع مالی، استفاده از فرصت‌های بازار، شناخت سلیقه مشتری، هوش تجاری، نوآوری، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژیکی در بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها مثبت و معنادار است ولی تاثیر دانش بازار و قابلیت‌های شبکه‌ای بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها تایید نشد. دستاورد نهایی مقاله ارائه راهکارهایی در خصوص بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها می‌باشد.

عباسی و جلالی (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان «بررسی عوامل موثر بر تجارت الکترونیک در شرکت‌های خرید فروش اینترنتی» انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که دانش اینترنتی مشتریان با تمایل به خرید الکترونیکی رابطه مثبت و معناداری دارد و با کاهش در ریسک‌های ادراکی مشتریان که باعث اطمینان به آن محصول و آن بنگاه می‌شود، تمایلات آنان به خرید را بیشتر می‌کند.

پژوهش جهرمی (۱۳۹۶)، مطالعه‌ای را با عنوان «نوآوری در مدل کسب‌وکار (عامل جدید مزیت رقابتی)» انجام

داده‌اند. هدف اصلی این مقاله مطالعه موضوع نوآوری در مدل کسب‌وکار و کسب ارزش از این طریق است. با توجه به نتایج پژوهش، شرکت‌های بزرگ‌تر برای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب‌وکار توانایی بیشتری داشته و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیروی، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب‌وکار نشان می‌دهند. همچنین تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت زمان بیشتر آن، منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌شود.

منوریان و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی را با عنوان «بررسی عوامل تاثیرگذار بر توسعه تجارت الکترونیکی (مطالعه موردی بنگاه‌های کوچک و متوسط تهران)» انجام داده‌اند. پژوهش آن‌ها در پی پاسخ‌گویی به این مساله اصلی بوده است که مدل پذیرش تجارت الکترونیکی، در بنگاه‌های کوچک و متوسط چگونه بوده و عوامل موثر بر توسعه تجارت الکترونیکی در این بنگاه‌ها کدام هستند. مدل ارائه شده در این پژوهش دارای چهار دسته عوامل محیط کلان، عوامل محیط صنعت، عوامل محیط داخلی و مشخصات فناوری است. مراحل رشد تجارت الکترونیکی نیز در دو سطح پذیرش اولیه و نهادینه کردن نگریسته شده است. در مدل نهایی پژوهش عوامل محیط بیرونی به دو دسته عوامل محیط کلان و عوامل محیط صنعت تقسیم شده و هر کدام به صورت منفک بر مراحل پذیرش و توسعه تجارت الکترونیکی در بنگاه‌های کوچک و متوسط تاثیرگذارند.

منطقی و ثاقبی سعیدی (۱۳۹۲)، مطالعه‌ای را با عنوان «مدل‌های کسب‌وکار، مبانی، ارزیابی، نوآوری» انجام داده‌اند. با توجه به نتایج این مطالعه، مدل‌های کسب‌وکار، نمایشی از کسب‌وکار در یک زمان خاص هستند. تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها شده و باعث گردیده که سازمان‌ها دیگر از ثبات برخوردار نبوده و کسب‌وکارها به صورتی پویا تکامل یابند. این امر باعث شده است تا مدل‌های کسب‌وکار دارای یک وضعیت ناپایدار

شده و با توسعه کسب‌وکار و در طول زمان، تغییر یابند. رحیم‌نیا، ناظمی و مشرفی (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکت‌های صنعتی کوچک»، یک مدل مفهومی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه داده‌اند که شامل مراحل: بررسی عوامل داخلی به همراه در نظر گرفتن ارزش‌های مدیران عالی و بررسی عوامل محیطی موثر بر سازمان؛ تعیین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان؛ جلب حمایت مدیران و مجریان؛ انتخاب استراتژی در سطح شرکت؛ و انتخاب استراتژی در سطح عملیاتی می‌باشد.

رجوعی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه: توسعه یک مدل مفهومی» یک مدل مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه ارائه داده است که شامل چهار مرحله کلی: ۱- تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی؛ ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی؛ ۳- اجرای استراتژی‌های بازاریابی و ۴- کنترل بازاریابی می‌باشد.

کاسکان ستریک و تانریکولو (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «بازآفرینی مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال: یک مدل فرایندی»، مدل فرایندی کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال را با استفاده از یک رویکرد تحقیق کیفی بازآفرینی کرده‌اند. پیشنهاد مدل فرایندی شامل مراحل زیر است: تجزیه و تحلیل عینی، تجزیه و تحلیل مولفه‌ها، تحلیل تأثیر نوآوری دیجیتال، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری نوآوری و بازآفرینی.

آل صومری، کائوا و دوئانا (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر همسویی استراتژی‌های کسب‌وکار، IT و بازاریابی بر عملکرد شرکت» بر اساس نظریه احتمالی و نظریه پیکربندی، به بررسی تأثیر عملکرد همسویی استراتژیک سه‌جانبه در بین استراتژی‌های کسب‌وکار، IT و بازاریابی می‌پردازند و در عین حال جهت‌گیری استراتژیک شرکت‌ها را نیز در نظر می‌گیرند. نتایج این مطالعه نشان داد که (۱)

همسویی استراتژیک سه گانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و (۲) یک همسویی استراتژیک سه جانبه ایده آل برای آینده نگرها (اکتشاف کننده ها) و مدافعان وجود دارد.

سوسا و روشا (۲۰۱۹)، در مطالعه ای با عنوان «مهارت هایی برای کسب و کارهای دیجیتال نوآورانه» به شناسایی مهارت های مورد نیاز برای توسعه مدیریت کسب و کار دیجیتال نوآورانه پرداخته اند. نتیجه نهایی این تحقیق ارائه یک مدل توسعه مهارت برای مدیران کسب و کارهای نوآورانه می باشد که منجر به شناسایی سه نوع/دسته از مهارت های مورد نیاز برای توسعه - نوآوری، رهبری و مدیریت می باشد.

صناعی و موحدی صبحانی (۲۰۱۸)، پژوهشی را با عنوان «فناوری اطلاعات و استراتژی بازاریابی کسب و کارهای الکترونیکی» با هدف بررسی تجربی تاثیر عوامل استراتژی تجارت الکترونیک و توپولوژی استراتژی بازاریابی انجام داده اند. در این پژوهش با تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، عوامل کلیدی استراتژی تجارت الکترونیکی مانند فناوری، سیستم های اطلاعاتی، مدیریت ریسک و انطباق استخراج شدند. در مرحله بعد، این عوامل کلیدی به عنوان مدل استراتژی بازاریابی تجارت الکترونیکی ارائه شد. نتایج نشان داد که ابعاد متفاوت فاکتورهای استراتژی کسب و کار الکترونیکی ممکن است به همان اندازه استراتژی های بازاریابی متنوع نباشد. به طور خاص، مدیریت ریسک با هر یک از استراتژی های بازاریابی رابطه ناچیزی دارد؛ در حالی که سطح بالای انطباق فقط با یک استراتژی تمرکز ارتباط مثبت دارد. حاکمیت فناوری اطلاعات با رهبری هزینه و استراتژی های تمایز ارتباط مثبتی دارد اما با استراتژی تمرکز ارتباط منفی دارد.

اکبری و علیپور پیجانی (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان «پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات: مطالعه موردی شرکت های کوچک و متوسط در تهران (ایران)»، عوامل موثر بر پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط شرکت های کوچک و متوسط در تهران را بررسی کرده اند.

عوامل شناسایی شده مؤثر بر پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط شرکت های کوچک و متوسط در شهر تهران شامل عوامل داخلی، عوامل خارجی و مشخصات فناوری اطلاعات و ارتباطات است که بر پذیرش فناوری اطلاعات توسط شرکت های کوچک و متوسط تأثیر می گذارد. همه فرضیه ها تأیید شده اند، به جز فرضیه ای که رابطه بین سهولت استفاده درک شده و پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط شرکت های کوچک و بزرگ را بیان می کند. ضعف حمایت مدیریتی، فقدان مهارت های موجود، ضعف بینش استراتژیک در مورد فناوری اطلاعات و ارتباطات، محیط ضعیف نوآورانه و منابع مالی ناکافی از جمله موانع داخلی است. موانع بیرونی شامل حمایت های ضعیف دولتی، محیط قانونی، پذیرش فرهنگی پایین و فشار ضعیف مشتریان، تامین کنندگان و رقبا است. در نهایت، سودمندی و سازگاری پایین درک شده از جمله مشخصات فناوری اطلاعات و ارتباطات است که پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط شرکت های کوچک و متوسط را محدود می کند.

او اوگونموکون و هسین تانگ (۲۰۱۲)، مطالعه ای را با عنوان «تأثیر رفتار برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط» انجام داده اند. این مطالعه نشان داد میزان فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی انجام شده توسط سازمان های تجاری کوچک و متوسط به سطح عملکرد مربوط می شود. سازمان هایی که سطح بالایی از عملکرد را دارند، در مقایسه با سازمان های که دارای سطح پایین عملکرد هستند، تمایل دارند ماموریت کسب و کار، اهداف بازاریابی در زمینه سهم بازار، محصولات / خدمات و توزیع خود را تا حدود زیادی یادداشت کنند. علاوه بر این، این مطالعه همچنین نشان داد که شرکت ها تا چه اندازه فعالیت های مختلف فرایند برنامه ریزی بازاریابی استراتژیک را انجام داده اند (مانند جمع آوری اطلاعات خارجی، تعیین اهداف سود، سهم بازار، قیمت گذاری،

ارتقاء، توزیع، تهیه یک برنامه عملی برای دستیابی به اهداف و نظارت بر نتایج برنامه‌ریزی) که مربوط به عملکرد این سازمان‌های تجاری کوچک و متوسط است. این مطالعه همچنین نشان داد که ادعای پاسخ‌دهندگان مبنی بر اینکه شرکت‌های آن‌ها تا حد زیادی بسیاری از فعالیت‌های برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک را انجام داده‌اند، بیشتر توسط سازمان‌هایی با سطح عملکرد بالا در مقایسه با سازمان‌های با سطح پایین عملکرد ذکر شده است.

ترپ و مورگان (۲۰۰۷)، پژوهشی را با عنوان «به دنبال رویکرد ایده‌آل برای اجرای موفق استراتژی بازاریابی» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که اگر شرکت یک محیط پیاده‌سازی را نشان دهد که با ساختارهای سلسله‌مراتبی و تأثیرات قوی از بالا به پایین مشخص می‌شود، اجرای استراتژی بازاریابی مؤثرتر خواهد بود. در جدول (۱) خلاصه مدل‌های موجود و پیشینه‌های داخلی و خارجی قابل مشاهده می‌باشند.

جدول ۱. خلاصه مدل‌ها و پیشینه داخلی و خارجی

نام محقق/محققان	سال	دستاورد
قاسمی	۱۴۰۰	ارائه مدل فرایند مدیریت استراتژیک شامل مراحل محیط‌یابی استراتژیک، هدف‌گذاری استراتژیک، تدوین استراتژیک، اجرا و کنترل استراتژیک، تغییر و طراحی مجدد استراتژیک.
آقاجانی، شریعی، حسینی	۱۳۹۹	شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب‌وکار الکترونیکی، زنجیره تامین بر کسب‌وکارهای الکترونیکی تأثیر دارند.
تاری و پرچم	۱۳۹۹	تأثیر منابع مالی، استفاده از فرصت‌های بازار، شناخت سلاقی مشتری، هوش تجاری، نوآوری، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژیکی در بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها مثبت و معنادار است ولی تأثیر دانش بازار و قابلیت‌های شبکه‌ای بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها تأیید نشد.
عباسی و جلالی	۱۳۹۷	دانش اینترنتی مشتریان با تمایل به خرید الکترونیکی رابطه مثبت و معناداری دارد و با کاهش در ریسک‌های ادراکی مشتریان که باعث اطمینان به آن محصول و آن بنگاه می‌شود، تمایلات آنان به خرید را بیشتر می‌کند.
ا.آکر	۱۳۹۷	ارائه یک مدل مدیریت استراتژیک بازار شامل مراحل: ۱- تجزیه و تحلیل داخلی/تجزیه و تحلیل خارجی؛ ۲- فرصت‌ها، تهدیدها، روندها و سوالات استراتژیک؛ ۳- شناخت استراتژی و انتخاب؛ ۴- شناخت گزینه‌های استراتژیک (استراتژی)/بازنگری گزینه‌های رسالت وجودی (ماموریت)؛ ۵- دارایی‌ها، مهارت‌ها و هم‌افزایی/ استراتژی‌های سرمایه‌گذاری بازار-محصول/ استراتژی‌های بخش‌های وظیفه‌ای؛ ۶- انتخاب استراتژی؛ ۷- اجرای برنامه عملیاتی و ۸- بازنگری استراتژی‌ها.
پژوهش جهرمی	۱۳۹۶	شرکت‌های بزرگ‌تر برای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب‌وکار توانایی بیشتری داشته و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیروی، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب‌وکار نشان می‌دهند. همچنین تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت زمان بیشتر آن، منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌شود.
چرنو	۱۳۹۴	ارائه یک هرم برنامه‌ریزی عملی شامل مراحل: ۱- تنظیم هدف (معیارها- تمرکز)، ۲- توسعه استراتژی (بازار هدف- ارزش پیشنهادی)، ۳- طراحی تاکتیک‌ها (قیمت- برند- خدمات- محصول- توزیع- ارتباطات- مشوق‌ها)، ۴- تعیین برنامه‌های اجرایی، پیاده‌سازی (برنامه پیاده‌سازی- فرایندهای کسب‌وکار- زیرساخت سازمانی) و ۵- شناسایی کنترل‌ها (تحلیل محیطی- ارزیابی عملکرد شرکت).
منوریان، مانیان، موحدی و اکبری	۱۳۹۳	مدل ارائه شده در این پژوهش دارای چهار دسته عوامل محیط کلان، عوامل محیط صنعت، عوامل محیط داخلی و مشخصات فناوری است. مراحل رشد تجارت الکترونیکی نیز در دو سطح پذیرش اولیه و نهادینه کردن نگریسته شده است. در مدل نهایی پژوهش عوامل محیط بیرونی به دو دسته عوامل محیط کلان و عوامل محیط صنعت تقسیم شده و هر کدام به صورت منفک بر مراحل پذیرش و توسعه تجارت الکترونیکی در بنگاه‌های کوچک و متوسط تأثیرگذارند.
منظقی و ثاقبی سعیدی	۱۳۹۲	مدل‌های کسب‌وکار، نمایشی از کسب‌وکار در یک زمان خاص هستند. تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها شده و باعث گردیده که سازمان‌ها دیگر از ثبات برخوردار نبوده و کسب‌وکارها به صورتی پویا تکامل یابند. مدل‌های کسب‌وکار دارای یک وضعیت ناپایدار شده و با توسعه کسب‌وکار و در طول زمان، تغییر می‌یابند.

نام محقق / محققان	سال	دستاورد
رحیم نیا، ناظمی و مشرفی	۱۳۹۰	ارائه یک مدل مفهومی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل مراحل: بررسی عوامل داخلی به همراه در نظر گرفتن ارزش های مدیران عالی و بررسی عوامل محیطی مؤثر بر سازمان؛ تعیین چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان؛ جلب حمایت مدیران و مجریان؛ انتخاب استراتژی در سطح شرکت؛ و انتخاب استراتژی در سطح عملیاتی.
رجوعی	۱۳۸۹	ارائه مدل مدیریت بازاریابی در شرکت های بیمه شامل ۴ مرحله کلی: ۱- تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی؛ ۲- برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی؛ ۳- اجرای استراتژی های بازاریابی و ۴- کنترل بازاریابی.
کاسکان ستریک و تانریکولو	۲۰۲۱	ارائه مدل فرایندی کسب و کار مبتنی بر نوآوری های دیجیتال شامل مراحل: تجزیه و تحلیل عینی، تجزیه و تحلیل مولفه ها، تحلیل تأثیر نوآوری دیجیتال، تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری نوآوری و بازآفرینی.
آل صورمی، کائوا و دونانا	۲۰۲۰	(۱) همسویی استراتژیک سه گانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و (۲) یک همسویی استراتژیک سه جانبه ایده آل برای آینده نگرها (اکتشاف کننده ها) و مدافعان وجود دارد.
گامبل، پتراف و تامپسون	۲۰۱۹	ارائه یک فرایند تدوین استراتژی، اجرای استراتژی شامل ۵ مرحله کلی: ۱- توسعه چشم انداز استراتژیک، مأموریت و ارزش ها، ۲- تعیین اهداف، ۳- تدوین استراتژی، ۴- اجرای استراتژی، ۵- ارزیابی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی و وضعیت داخلی شرکت برای شناسایی میزان اصلاحات.
سوسا و روشا	۲۰۱۹	ارائه یک مدل توسعه مهارت برای مدیران کسب و کارهای نوآورانه که منجر به شناسایی سه نوع/دسته از مهارت های مورد نیاز برای توسعه - نوآوری، رهبری و مدیریت می باشد.
رید و بیرد	۲۰۱۹	ارائه یک فرایند مدیریت بازاریابی استراتژیک شامل ۵ مرحله کلی: مأموریت و چشم انداز سازمان و محدوده و تعریف کسب و کار؛ تجزیه و تحلیل استراتژیک؛ توسعه استراتژی؛ پیاده سازی استراتژی؛ ارزیابی و کنترل.
ویلن، هانگر و هافمن	۲۰۱۸	ارائه یک مدل مدیریت استراتژیک شامل ۴ مرحله کلی بررسی محیطی؛ تدوین استراتژی؛ پیاده سازی استراتژی؛ ارزیابی و کنترل (بازخورد و انجام اصلاحات تمامی مراحل در صورت نیاز).
صناعی و موحدی صبحانی	۲۰۱۸	استخراج عوامل کلیدی استراتژی تجارت الکترونیکی مانند فناوری، سیستم های اطلاعاتی، مدیریت ریسک و انطباق. مدیریت ریسک با هر یک از استراتژی های بازاریابی رابطه ناچیزی دارد؛ در حالی که سطح بالای انطباق فقط با یک استراتژی تمرکز ارتباط مثبت دارد. حاکمیت فناوری اطلاعات با رهبری هزینه و استراتژی های تمایز ارتباط مثبتی دارد اما با استراتژی تمرکز ارتباط منفی دارد.
چفی و اسمیت	۲۰۱۷	ارائه یک چارچوب برنامه ریزی شامل یک چرخه ۶ مرحله ای؛ تجزیه و تحلیل موقعیت؛ اهداف؛ استراتژی ها؛ تاکتیک ها؛ اقدامات؛ کنترل.
بورک وود	۲۰۱۷	ارائه یک پروسه برنامه ریزی بازاریابی شامل ۷ مرحله: با توجه به بیانیه مأموریت، استراتژی های کسب و کار/سازمانی و اهداف کسب و کار/سازمانی؛ ۱- تحلیل موقعیت خارجی و داخلی موجود، ۲- تحقیق و تحلیل بازارها و مشتریان، ۳- بخش بندی، هدف گذاری و جایگاه یابی، ۴- تعیین اهداف و مسیر برنامه بازاریابی، ۵- برنامه ریزی استراتژی های بازاریابی، برنامه ها و پشتیبانی، ۶- برنامه ریزی برای اندازه گیری پیشرفت و عملکرد، ۷- اجرا، کنترل و ارزیابی برنامه.
کاتلر و کلر	۲۰۱۶	ارائه یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک واحد کسب و کار شامل مراحل: مأموریت کسب و کار؛ تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی (تجزیه و تحلیل SWOT)؛ تدوین اهداف کلان؛ تدوین استراتژی؛ تدوین برنامه؛ پیاده سازی؛ بازخورد و کنترل.
اکبری و علیپور پیجانی	۲۰۱۳	عوامل شناسایی شده مؤثر بر پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط شرکت های کوچک و متوسط در شهر تهران شامل عوامل داخلی، عوامل خارجی و مشخصات فناوری اطلاعات و ارتباطات است که بر پذیرش فناوری اطلاعات توسط شرکت های کوچک و متوسط تأثیر می گذارد. همه فرضیه ها تأیید شده اند، به جز فرضیه ای که رابطه بین سهولت استفاده درک شده و پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط شرکت های کوچک و بزرگ را بیان می کند.
او اوگونموکون و هسین تانگ	۲۰۱۲	میزان فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی انجام شده توسط سازمان های تجاری کوچک و متوسط به سطح عملکرد مربوط می شود.
گیلیگان و ویلسون	۲۰۰۹	ارائه یک پروسه برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی شامل ۵ مرحله: ۱- شناسایی موضوعات کلیدی خارجی و داخلی؛ ۲- تجزیه و تحلیل و ارزیابی فرصت ها، قابلیت ها و شکاف ها؛ ۳- برنامه ریزی استراتژی و اهم کردن منابع؛ ۴- برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی؛ ۵- پیاده سازی، اجرا، نظارت و کنترل و در نهایت بازخورد مراحل.
ترپ و مورگان	۲۰۰۷	اگر شرکت یک محیط پیاده سازی را نشان دهد که با ساختارهای سلسله مراتبی و تأثیرات قوی از بالا به پایین مشخص می شود، اجرای استراتژی بازاریابی مؤثرتر خواهد بود.

ادبیات و پیشینه نشان می‌دهند که با وجود تحقیقات انجام‌شده، همچنان بسیاری از ابهامات در این زمینه باقی مانده است که ضرورت انجام مطالعات بیشتر را آشکار می‌سازد. تعداد کم تحقیقات کیفی جهت اکتشاف هر چه بیشتر مسئله از جمله عوامل قابل تامل در این زمینه است. بیشتر مطالعات انجام‌شده در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی با رویکرد کمی به بررسی رابطه بین متغیرها جهت اثبات فرضیات و یا به صورت علمی‌ترویجی به مرور نظریه‌ها پرداخته‌اند. نکته قابل توجه دیگر وارد کردن مسائل فرهنگی در تحقیقات می‌باشد. تفاوت‌های فرهنگی جوامع مختلف در رویکردشان به موضوع پژوهش و چگونگی و میزان پذیرش آن‌ها از الگوهای جدید موثر است. تا کنون در کشور ما مطالعه‌ای کیفی جهت شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام نشده است. لذا با توجه به موارد اشاره شده، خلا موجود در مطالعات مرتبط با زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در کسب‌وکارهای آنلاین یا اصطلاحاً شکاف نظری مشخص به نظر می‌رسد. در نتیجه انجام مطالعه بیشتر در خصوص شناسایی پیشایندهای مدل برنامه استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین جهت ادامه حیات سازمان و بقای آن دارای اهمیت و ضرورت فراوانی است. بنابراین هدف از این تحقیق شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین می‌باشد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که با هدف شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام شده است، بر سنت پژوهش‌های کیفی استوار است.

پژوهش کیفی نوعی رویه انجام بررسی نظام‌مند با استفاده از تدبیرها، ابزارها و راه‌هایی است که بتوان با آن‌ها پدیده مورد مطالعه را بدون دستکاری شرایط و اعمال کنترل‌های آزمایشی درک، توصیف و کشف کرد و با توسل به

اطلاعات به دست‌آمده فرضیه‌سازی نمود (میرزایی، ۱۳۹۵، ص ۵۰). همچنین بررسی ادبیات و پیشینه موجود و عدم تطابق یافته‌های آن‌ها برای حل مساله جامعه مورد نظر ما، به‌کارگیری نظریه زمینه‌ای (داده بنیاد، برپایه، گراندنثوری) را ضروری می‌نماید؛ به دلیل آنکه این پژوهش نیز به دنبال زایش و بسط نظریه از دل داده‌های کیفی است، بر اصول مبتنی بر نظریه زمینه‌ای (برپایه، گراندنثوری) بنا نهاده شده است؛ همچنین می‌توان پژوهش حاضر را مبتنی بر رویکرد کلاسیک نظریه زمینه‌ای در نظر گرفت. در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه عمقی استفاده گردیده است و گفت‌وگویی تقریباً ساختارنیافته با تک‌تک افرادی که از مخاطبان هدف برگزیده شده‌اند، انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل است بر اساتید دانشگاه، مشاورین حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و مدیران متخصص در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین که در این حوزه فعال می‌باشند. همچنین برای اکتشاف پدیده مورد مطالعه از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده است و در مجموع ده (۱۰) مصاحبه عمقی انجام شده است. لازم به توضیح است که با توجه به ماهیت غیرخطی و مارپیچی تحقیقات کیفی، پروتکل مصاحبه‌ها نیز از مصاحبه‌ای به مصاحبه دیگر با توجه به روند گفت‌وگو و پرسش‌هایی جدیدی که مطرح می‌شدند دستخوش تغییراتی می‌شد اما محورهای اصلی پروتکل که در مصاحبه‌ها مورد بحث قرار گرفته‌اند، پرسش‌هایی در خصوص شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین را شامل می‌شد. لازم به توضیح است که سوال‌های پروتکل با توجه به بررسی ادبیات و مدل‌های موجود و شناسایی شکاف نظری مدل‌ها، به نوعی طراحی شده بودند که در نهایت بتوانند منجر به ارائه مدلی گردند که پرکننده شکاف نظری بوده و سوال اصلی پژوهش را پاسخ‌گو باشند. مدت مصاحبه‌ها از حدود یک ساعت تا سه ساعت

به طول انجامید. مصاحبه‌ها به صورت کامل ضبط شده و بلافاصله بدون کم و کاست پیاده‌سازی شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از اصول مرتبط با نظریه زمینه‌ای (کدگذاری باز و محوری و گزینشی) استفاده شده است و مفاهیم و مقوله‌ها از طریق نرم‌افزار تحلیل محتوای MAXQDA ورژن ۲۰۲۰ ایجاد گردیده‌اند. جهت بررسی روایی (قابلیت اعتماد) پژوهش، از چهار معیار باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تائیدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده گردیده است. در خصوص معیار باورپذیری، افرادی برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند که دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع تحقیق بوده‌اند؛ جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی توسط پژوهشگران که سوابق مشخصی در خصوص درهم‌تنیدگی و تجربه زیسته با موضوع تحقیق و سنت‌های کیفی در تحقیق دارند انجام شده است و جمع‌آوری داده‌ها تنها پس از اطمینان از رسیدن به اشباع نظری متوقف گردیده است. در خصوص معیار اطمینان‌پذیری، در تحقیق حاضر در همه مراحل کار جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد. در خصوص معیار تائیدپذیری، در تحقیق حاضر کلیه مراحل روش‌شناسی تحقیق با جزئیات گزارش شده و همه مصاحبه‌ها و مراحل کدگذاری با جزئیات به دقت ثبت و ضبط شده است و در خصوص معیار انتقال‌پذیری، به منظور تسهیل قابلیت انتقال یافته‌ها، کلیه فرایندهای تحقیق شامل نحوه انتخاب و مشخصات شرکت‌کنندگان در مطالعه و نحوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها عنوان گردیده است. در خصوص پایایی در تحقیق کیفی سوال این است که چگونه یک بررسی‌کننده می‌تواند آزمودنی‌ها و یا مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌های حاصل شده از این بررسی دقیق بوده است. مصاحبه‌های تحقیق حاضر مبتنی بر یک راهنما یا پروتکل و با استفاده از مصاحبه‌شوندگان مختلف انجام شده و داده‌ها با دقت ثبت و ضبط گردیده‌اند. همچنین نتایج مصاحبه‌ها به رویت خود مصاحبه‌شوندگان رسیده و نتایج آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است.

۴- یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها به شناسایی ۸۹ مفهوم منجر شد که در نهایت یک مقوله اصلی به عنوان مقوله هسته‌ای و ۱۰ مقوله اصلی دیگر به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین دسته‌بندی شدند. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گردیده است و مفاهیم و مقوله‌ها از طریق نرم‌افزار تحلیل محتوای MAXQDA ورژن ۲۰۲۰ ایجاد گردیده‌اند.

کدگذاری باز: در این پژوهش پس از پیاده‌کردن هر مصاحبه در نرم‌افزار، کدگذاری باز آغاز شده و به هر سطر یا بند که حاوی نکته‌ای مرتبط با پرسش پژوهش تلقی شده، برچسبی از کلمات که گویای آن نکته بود اختصاص داده شد، سپس کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند تا کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گیرند. در این مرحله پس از حذف کدهای مشابه در نهایت ۸۹ مفهوم شناسایی شد.

کدگذاری محوری: در این مرحله، مفاهیم به دست آمده در مرحله کدگذاری باز با هم مقایسه و ترکیب و تقلیل شدند و کدهای حاوی معانی مشابه در کنار یکدیگر و زیر مقوله‌های فرعی و یا به صورت مستقیم ذیل مقوله‌های اصلی قرار گرفتند. در نهایت، مفاهیم شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز در ذیل یازده مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمان در بخش‌های قبلی تجزیه و تحلیل در نقش یک مفهوم بوده‌اند اما با توجه به درجه انتزاعی بودنشان زیرمجموعه هیچ کد دیگری قرار نمی‌گیرند، بنابراین خود نقش مقوله اصلی را بازی می‌کنند.

کدگذاری گزینشی: در این مرحله از فرایند کدگذاری، مقوله هسته‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد و دیگر مقوله‌های اصلی به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین در نظر گرفته شده‌اند. بر این اساس پیشایندها عبارتند از: پارادایم ذهنی مدیران، مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین،

تغییر، کسب‌وکار آنلاین، بازاریابی جامع، چشم‌انداز، ماموریت، ارزش‌ها، تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمان. در جدول (۲) سه مرحله کدگذاری داده‌ها قابل مشاهده می‌باشند. همچنین نمودار (۱) مقوله‌های اصلی شناسایی

شده به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین و مقوله‌های فرعی و مفاهیم استخراج گردیده از فرایند کدگذاری داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و گزینشی

کدگذاری گزینشی (مقوله هسته‌ای و پیشایندها)	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)	
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱		
	پارادایم ذهنی مدیران				چرخه دمینگ PDCA	
پیشایندها	مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین				تاکید بر نوع کسب‌وکار آنلاین	
					تاکید بر نوآوری	
					تاکید بر بوم کسب‌وکار	
					تاکید بر نقشه راه	
					تاکید بر استفاده مشترک از ابزار آفلاین و آنلاین	
				تجدید نظر در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرای آفلاین	تجدید نظر در ابزارهای بازاریابی	
					تجدید نظر در انتخاب بازار هدف	
					اصلاح چک لیست ممیزی خارجی آفلاین	
					اصلاح چک لیست ممیزی داخلی آفلاین	
					تجدید نظر در استفاده از ماتریس‌های تدوین استراتژی	
		تجدید نظر در تعیین اهداف کلان با توجه به زیرساخت				
تغییر			حمایت از تغییر		حمایت مدیریت ارشد	
				آگاهی پرسنل	برگزاری گردهمایی	
					جلسات توجیهی پرسنل	
				آگاهی مدیران	جلسات توجیهی مدیران	
			تغییرات محیطی		ویژگی تغییر محیطی	پیچیدگی
				انواع تغییر محیطی		تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات
						تغییر سبک زندگی
						تغییر مناسبات فرهنگی
						سرعت تغییرات
						همراهی با تغییر
				مقاومت در برابر تغییر		

کدگذاری گزینشی (مقوله هسته‌ای و پیشایندها)	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)				
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱					
چشم‌انداز					مبتنی بر شاخص				
					مبتنی بر انگیزش				
					مبتنی بر واقعیت				
ماموریت					حوزه عملکرد				
					فلسفه ایجاد				
ارزش‌ها					مسئولیت پذیری				
					اخلاق				
					مزیت رقابتی				
					مشتری محوری				
بازاریابی جامع			بازاریابی عملکردی		عدم تضرر به اجتماع				
					انگیزه کارکنان				
			بازاریابی داخلی					حفظ و نگهداری پرسنل باتجربه	
								آموزش کارکنان	
								وفاداری کارکنان	
								رضایت کارکنان	
								تعهد کارکنان	
								رابطه برد-برد با مشتریان و مصرف‌کنندگان	
			بازاریابی رابطه‌مند					رابطه بلندمدت با مشتریان و مصرف‌کنندگان	
								ارتباط با کارکنان	
			بازاریابی یکپارچه					یکپارچگی اطلاعاتی	
								یکپارچگی در سطوح مختلف	یکپارچگی در سطح وظیفه
									یکپارچگی در سطح کسب‌وکار
									یکپارچگی در سطح شرکت
تفکر استراتژیک					تفکر استراتژیک				
فرهنگ سازمان					فرهنگ سازمان				

۵- نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

همان‌طور که عنوان گردید پژوهش حاضر که با هدف شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام گردیده، بر سنت پژوهش‌های کیفی استوار است و بر اصول مبتنی بر رویکرد کلاسیک نظریه زمینه‌ای (برپایه، گراند تئوری) بنا نهاده شده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها پس از تهیه پروتکل، از روش مصاحبه عمقی استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر اصول تحلیل در نظریه زمینه‌ای و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گردید. جهت استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از نرم‌افزار MAXDDA ورژن ۲۰۲۰ استفاده گردید. در این پژوهش مقوله هسته‌ای شناسایی شده، مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد و ۱۰ مقوله دیگر (پارادایم ذهنی مدیران، مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آنلاین به آنلاین، تغییر، کسب‌وکار آنلاین، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، بازاریابی جامع، تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمان) به عنوان پیشایندهای آن در نظر گرفته شده‌اند.

ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می‌دهند که نویسندگان و محققان بیشتر به مفاهیم و مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و سایر مفاهیمی از این دست پرداخته‌اند. با توجه به تفاوت‌های کشور ما از جنبه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با سایر جوامعی که تحقیقات مرتبط در آن‌ها انجام گرفته است، تحقیق حاضر با رویکرد بومی‌سازی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع را برای کسب‌وکارهای آنلاین ارائه داده است. مدل‌های ارائه شده در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بیشتر در مرحله نظری باقی مانده‌اند و به صورت میدانی مورد بررسی بیشتر قرار نگرفته‌اند، لذا یکی از جنبه‌های تمایز تحقیق حاضر، اصلاح و بسط پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع بر اساس نتایج حاصل از تحقیقات میدانی است.

تحقیق حاضر برخی مقوله‌های جدید از جمله مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آنلاین به آنلاین و کسب‌وکار آنلاین را به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین شناسایی کرده است که در تحقیقات پیشین شناسایی نشده بودند.

برخی از مقوله‌های شناسایی شده به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع، از جمله چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها با متغیرهای شناسایی شده در تحقیقات و مدل‌های موجود هم‌پوشانی دارند و همچنین برخی مقوله‌های شناسایی شده از جمله تفکر استراتژیک، فرهنگ سازمان، پارادایم ذهنی مدیران و بازاریابی جامع جهت برنامه‌ریزی در هر کسب و کاری (چه آنلاین و چه آنلاین) می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند، اما مقوله‌های جدید شناسایی شده کسب و کار آنلاین و مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آنلاین به آنلاین و مفهوم تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب و کارهای آنلاین می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، در این قسمت به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌های تحقیق حاضر پرداخته خواهد شد، همچنین در ادامه پیشنهادات پژوهشی نیز ارائه می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین. در خصوص این مقوله، به سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان و ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین اشاره گردیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع یک برنامه‌ریزی فراگیر، جامع و سیستماتیک است که دربردارنده برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت، برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح کسب‌وکار و برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح وظیفه می‌باشد.

استراتژی‌ها را می‌توان به دسته‌های متفاوتی تفکیک کرد. یکی از اصلی‌ترین دسته‌بندی‌ها، تقسیم استراتژی‌ها

به سطح استراتژی‌های سطح سازمانی؛ کسب‌وکار و سطح وظیفه‌ای می‌باشد. این تقسیم‌بندی همچنین با توجه به نوع تمرکز تصمیمات در سازمان و مدیرانی که دست‌اندرکار تدوین و اجرای برنامه‌ها می‌باشند نیز قابل شناسایی می‌باشد. استراتژی‌های سطح سازمانی به دلیل گستردگی و فراگیر بودن تصمیمات آن و از آنجایی که این استراتژی‌ها عموماً جهت سازمان‌های هلدینگ کاربرد دارد و اتخاذ هرگونه تصمیم را در راس سازمان متمرکز می‌نماید با دیگر استراتژی‌ها تفاوت پیدا می‌کند. در صورتی که استراتژی‌های کسب‌وکار به تصمیماتی می‌پردازد که موجب برتری رقابتی در سازمان‌های تک شرکتی می‌شود، اما استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای سعی بر آن دارد که توسط واحدهای زیر مجموعه سازمانی، به آن قابلیت اساسی و محوری که سرچشمه مزیت پایدار می‌باشند، دست یابند (قاسمی، ۱۴۰۰، ص ۱۷۵). همچنین با توجه به مصاحبه‌های صورت پذیرفته، برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین بایستی ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

بازه زمانی کوتاه‌مدت (با توجه به سرعت تغییرات که اولویت‌ها و آینده را تغییر می‌دهد، بنابراین ما بایستی این تغییرات را در ماموریت و چشم‌انداز خود مد نظر قرار دهیم و در نتیجه تاکید بر بازه زمانی کوتاه‌مدت است، به عنوان مثال در نظر گرفتن بازه زمانی یک ساله با تقسیم‌بندی اهداف به صورت فصلی) - انجام کارها به صورت تیمی (یکی از مهم‌ترین دلایل موفقیت سازمان‌ها، انجام کارها به صورت تیمی می‌باشد. در تمامی مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع این ویژگی از اهمیت بالایی برخوردار است و در صورتی که واحدهای سازمان به صورت جزیره‌ای و مستقل عمل نمایند، سازمان نمی‌تواند به موفقیت دست یابد) - فرایندی شدن اقدامات (به معنای گام به گام یا مرحله به مرحله اجرا شدن می‌باشد، می‌توانیم پس از تدوین استراتژی، برنامه‌های عملیاتی را جهت اجرا فازبندی نماییم) - پرهیز از غلطیدن به دام مستندات

توصیفی (به این مفهوم که اطلاعات مورد استفاده برای تدوین استراتژی واضح و شفاف باشند، برنامه‌های عملیاتی واقع‌بینانه و عملیاتی باشند) - استمرار و به‌روز شدن مستمر (به علت شدت تغییرات، دائماً بازخورد گرفته می‌شود و بهبود داریم به این معنا که برنامه قطعی نیست) - یادگیری و مستندسازی (با توجه به تجربه‌های کسب شده در مراحل برنامه‌ریزی، یادگیری رخ می‌دهد و تمامی این موارد می‌توانند به صورت سند در سازمان ذخیره گردند) - درگیری مستمر مدیران اجرایی و کلیه سطوح سازمان (مدیران مافوق باید در جریان جزئیات اموری که توسط مجریان انجام می‌گردد، باشند) - ویژگی سطح‌بندی و لایه‌ای (در سه سطح سازمان، کسب‌وکار و وظیفه‌ای) - برنامه‌ریزی پویا و غلطان (تدوین استراتژی‌ها باید زنده باشند و به صورت لحظه‌ای انجام گیرند) - ویژگی اقتضایی (در هنگام تدوین، طرح‌های اقتضایی نیز در نظر گرفته شوند تا در صورت لزوم مورد استفاده قرار گیرند).

پارادایم ذهنی مدیران. پارادایم‌ها تعداد زیادی گرایش‌ها (امیال) هستند که تمام کارهایی که انجام می‌دهید را کنترل می‌کنند (داوسون، ۲۰۲۰، ص ۸۸). یک مدل ذهنی نمایشی از فرایند فکری ذهن انسان است. مدل‌های ذهنی نحوه درک ما از جهان است. آن‌ها نه تنها به آنچه فکر می‌کنیم و چگونه موقعیت‌ها را درک می‌کنیم، شکل می‌دهند، بلکه تصمیمات و احساسات ما را هدایت می‌کنند. آن‌ها اساس زندگی ما را تشکیل می‌دهند. چیزی که مدل‌های ذهنی را دشوار می‌کند این است که آن‌ها فقط تحت تأثیر واقعیت نیستند - بلکه آن‌ها از یک سری تجربیات، سوگیری‌ها و حتی خلق و خوی فعلی یک فرد نشأت می‌گیرند. مدل‌های ذهنی که بر اساس فرهنگ، تجربیات شخصی و پیشینه شکل گرفته‌اند، مانند دانه‌های برف از فردی به فرد دیگر متفاوت هستند. دو کودکی که در یک خانواده بزرگ شده‌اند، علیرغم داشتن زمینه‌های مشابه و فرهنگ یکسان، دو مدل ذهنی بسیار متفاوت خواهند داشت (همان منبع، ص ۱۴۳).

در این تحقیق نیز به پارادایم‌های ذهنی مدیران توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است. نتایج به دست آمده نشان‌دهنده وابستگی بالای مقوله پارادایم ذهنی مدیران با برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین و تفکر استراتژیک می‌باشد. برخی سازمان‌ها به دلیل محدودیت منابع از یک طرف و از طرف دیگر، عدم اشراف به ضرورت برنامه‌ریزی، این تقدم و اولویت‌بندی را ندادند و نگاه واقع‌گرایانه نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا ندارند، تصور می‌کنند برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا یا اصلاً برنامه‌ریزی یا برنامه‌ریزی استراتژیک یک کالای لوکس است که می‌تواند آخرین اولویت یا آخرین قسمت تخصیص منابع آن‌ها باشد. به این مفهوم که ابتدا مسائل جاری و پیش پا افتاده را حل می‌کنند غافل از اینکه اگر یک برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرای دقیق، واقعی، عینی، فراگیر و جامع داشته باشند، با برنامه‌های عملیاتی خروجی آن برنامه‌ریزی، موانع و مشکلات موجودشان را بهتر می‌توانند حل کنند. همچنان که مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل قدری از موفقیت داشتند، در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا هم همین‌طور، یعنی شرکت‌ها معمولاً به دنبال استفاده از این ابزار هستند، معمولاً مدیرانی که وفادارتر بودند یا آگاهی بیشتری داشتند یا دغدغه بیشتری داشتند یا اطلاعاتشان به‌روزتر بوده است، توانسته‌اند از آن استفاده کنند، اما مدیرانی که این صبوری زیاد را نداشتند یا تیم همراهی نداشتند یا آشنایی کامل نداشتند یا به نوعی ارزیابی و کنترل دقیقی نداشتند یا اطلاعات دقیقی از بازار نداشتند، یعنی این پکیج رو به نحو بهینه‌ای استفاده نکردند، نرخ شکستشان بالاتر بوده است. اما در مجموع تجربه نشان داده که شرکت‌هایی که استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک را سرلوحه کار خودشان قرار می‌دهند، نرخ موفقیت بیشتری داشته‌اند یا کارهایشان منظم‌تر بوده است. همچنین در مصاحبه‌های صورت گرفته، به در نظر گرفتن چرخه دمیگ (PDCA) برای

برنامه‌ریزی نیز اشاره شده است. PDCA از ابتدای کلمات مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است. نتایج به دست آمده نشان‌دهنده وابستگی بالای مقوله پارادایم ذهنی مدیران با برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین و تفکر استراتژیک می‌باشد. برخی سازمان‌ها به دلیل محدودیت منابع از یک طرف و از طرف دیگر، عدم اشراف به ضرورت برنامه‌ریزی، این تقدم و اولویت‌بندی را ندادند و نگاه واقع‌گرایانه نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا ندارند، تصور می‌کنند برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا یا اصلاً برنامه‌ریزی یا برنامه‌ریزی استراتژیک یک کالای لوکس است که می‌تواند آخرین اولویت یا آخرین قسمت تخصیص منابع آن‌ها باشد. به این مفهوم که ابتدا مسائل جاری و پیش پا افتاده را حل می‌کنند غافل از اینکه اگر یک برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرای دقیق، واقعی، عینی، فراگیر و جامع داشته باشند، با برنامه‌های عملیاتی خروجی آن برنامه‌ریزی، موانع و مشکلات موجودشان را بهتر می‌توانند حل کنند. همچنان که مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل قدری از موفقیت داشتند، در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا هم همین‌طور، یعنی شرکت‌ها معمولاً به دنبال استفاده از این ابزار هستند، معمولاً مدیرانی که وفادارتر بودند یا آگاهی بیشتری داشتند یا دغدغه بیشتری داشتند یا اطلاعاتشان به‌روزتر بوده است، توانسته‌اند از آن استفاده کنند، اما مدیرانی که این صبوری زیاد را نداشتند یا تیم همراهی نداشتند یا آشنایی کامل نداشتند یا به نوعی ارزیابی و کنترل دقیقی نداشتند یا اطلاعات دقیقی از بازار نداشتند، یعنی این پکیج رو به نحو بهینه‌ای استفاده نکردند، نرخ شکستشان بالاتر بوده است. اما در مجموع تجربه نشان داده که شرکت‌هایی که استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک را سرلوحه کار خودشان قرار می‌دهند، نرخ موفقیت بیشتری داشته‌اند یا کارهایشان منظم‌تر بوده است. همچنین در مصاحبه‌های صورت گرفته، به در نظر گرفتن چرخه دمیگ (PDCA) برای

موفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آنلاین به آنلاین. این مقوله با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته ایجاد گردیده است. نتایج تحقیق نشان‌دهنده همپوشانی بالای این مقوله با برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد. رشد کسب‌وکارهای آنلاین، شرکت‌ها را ملزم به استفاده از مدلی از برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع می‌کند که هم بتواند دربردارنده مولفه‌ها یا شرایط فضای آنلاین و هم دربردارنده ویژگی‌ها، فرایند یا متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک و هم لحاظ‌کننده مولفه‌ها یا شرایط خاص هر شرکت باشد. با توجه به نظرات دریافت‌شده از مصاحبه‌شوندگان، جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در فضای آنلاین، بر نوع کسب‌وکار آنلاین تاکید گردیده است. به این مفهوم که جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع بایستی نوع کسب‌وکار آنلاین مشخص باشد و بسته به نوع فعالیت این برنامه‌ریزی صورت پذیرد. همچنین جهت حرکت از برنامه‌ریزی آنلاین به سمت برنامه‌ریزی آنلاین بر داشتن نقشه راه تاکید گردیده است. اولین مرحله یک برنامه‌ریزی اصولی داشتن یک نقشه راه است. نقشه راه، روش کشف و توصیف آینده مطلوب و تبیین راه رسیدن به آن به زبانی ساده و قابل فهم برای سازمان است. همچنین بر بوم کسب‌وکار آنلاین تاکید گردیده که ابزاری است برای مدیران و کارآفرینان که به وسیله آن می‌توانند مدل کسب‌وکار خود را توصیف و طراحی کنند. علاوه بر موارد عنوان‌گردیده بر نوآوری نیز تاکید گردیده است. کلیات، اصول، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا آنلاین و آنلاین مانند هم هستند، اما با وجود الزامات تکنولوژیک ضرورت سرعت، خلاقیت و نوآوری را حتماً بایستی در نظر بگیریم.

در خصوص استفاده از ابزارهای بازاریابی با توجه نظر مصاحبه‌شوندگان، به استفاده مشترک از ابزارهای آنلاین و آنلاین اشاره گردیده است. یعنی نبایستی آن ابزارهای سنتی فراموش بشوند، اما وزن‌های استفاده از ابزار متفاوت می‌باشد. ماهیت مناسبات به صورت بنیادین تغییر پیدا نکرده است، هدف تاثیرگذاری بر روی مخاطب و اقتنای مخاطب و مشروع‌سازی اعمال قدرت است، هدف فروش محصول و رضایت مشتری است، اما با ابزارهای گسترده‌تر. ضمن اینکه رقابت در این حوزه سریع‌تر شده است، ابزارهای بیشتری هم در اختیار ما قرار گرفته است. از همین منظر ما بایستی در انتخاب بازار هدف و معیارهای تقسیم بازار، آن مولفه‌هایی که قبلاً مورد توجه نبوده‌اند، را بیشتر مورد توجه قرار دهیم.

همچنین با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، با تجدید نظر در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، می‌توان برای محیط آنلاین این برنامه‌ریزی را انجام داد. یک فاکتور بسیار مهم تغییرات محیط تکنولوژیکی می‌باشد. ما در فضای آنلاین تغییرات محیط تکنولوژیکی را کمتر مورد توجه قرار می‌دهیم اما در فضای آنلاین توجه به این نکته ضروری است، ما با توجه به تغییرات تکنولوژی، بایستی همه مولفه‌های دخیل در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع و همه آن آیت‌ها و چک‌لیست‌های ممیزی داخلی و خارجی آنلاین را به روز نماییم و بایستی در تعیین اهداف کلان با توجه به زیرساخت، انتخاب بازار هدف و استفاده از ابزارها و استفاده از ماتریس‌های تدوین استراتژی نیز تجدید نظر نماییم.

تغییر. نتایج تحقیق نشان‌دهنده همپوشانی بالایی بین مقوله تغییر و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد. مقوله تغییر به عنوان یک مقوله اصلی شناسایی گردیده است که با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم استخراج گردیده جهت این مقوله شامل: مقاومت در برابر تغییر، همراهی با تغییر، سرعت تغییرات و مقوله‌های

حمایت از تغییر و تغییرات محیطی می‌باشند. جهت مقوله حمایت از تغییر، مفهوم حمایت مدیریت ارشد و مقوله‌های آگاهی مدیران و آگاهی پرسنل در نظر گرفته شده است. به منظور آگاهی مدیران می‌توان از جلسات توجیهی استفاده نمود و همچنین از طریق برگزاری گردهمایی و جلسات توجیهی پرسنل، می‌توان جهت آگاهی پرسنل استفاده نمود. همچنین همپوشانی بالایی بین مقوله حمایت مدیریت ارشد با تفکر استراتژیک مشاهده شده است.

مقوله تغییرات محیطی خود شامل دو مقوله ویژگی تغییر محیطی و انواع تغییر محیطی می‌باشد. مفهوم پیچیدگی به عنوان ویژگی تغییر محیطی در نظر گرفته شده است (با توجه به اینکه جوامع در حال گذر از مناسبات ساده به مناسبات پیچیده هستند) و در خصوص انواع تغییر محیطی، مفاهیم تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات، تغییر مناسبات فرهنگی و تغییر سبک زندگی در نظر گرفته شده‌اند. لازم به ذکر می‌باشد همپوشانی بالایی بین مفهوم تغییر سبک زندگی با کسب‌وکار آنلاین مشاهده شده است.

بر سر راه پدیده تغییر، در هر سطح از سازمان، تعداد زیادی سد و مانع وجود دارد. امکان دارد مدیریت به موضوع هزینه اهمیت زیادی بدهد و نتواند اهمیت ایجاد تغییر در کارکنان یا رضایت مشتریان را درک نماید. ناتوانی در شناخت این پدیده‌ها به این معنی است که باید مدیران را آموزش داد. شاید مدیران چنین احساس کنند که میزان ریسک بسیار بالا است، ولی سیستم پاداش به گونه‌ای نیست که ریسک‌پذیری را تایید نماید. از سوی دیگر وجود تعارض؛ تضاد و جزءنگری در سازمان به این معنی است که سازمان فاقد هماهنگی است و روح همکاری و اشتراک مساعی که برای ایجاد تغییر در سازمان لازم است در آن وجود ندارد. گذشته از این اگر قرار باشد تکنولوژی جدیدی وارد سازمان شود، وضع باید به گونه‌ای باشد که تکنولوژی قدیم و موجود در سازمان با تکنولوژی جدید سازگار شود (قاسمی، ۱۴۰۰، ص ۳۹۸).

این ایده که محیط کسب و کار پیچیده است، همچنین این بیانیه که به طور فزاینده‌ای نامطمئن، بی‌ثبات و سریع در حال تغییر است، جدید نیست. این مشاهدات حتی عادی است. آنچه این کاوش برای تأکید بر آن به دنبال آن بوده است، نیاز به داشتن ذهنی باز و تا حد امکان عمل‌گرا در جهانی است که در آن آنچه امروز ممکن است درست باشد، ممکن است فرداً کاملاً نادرست باشد. در نتیجه، فرضیاتی که برای ایجاد چشم‌انداز، مأموریت و هدفی برای ایجاد تغییر به آن‌ها تکیه کرده‌اید، ممکن است به‌طور چشمگیری (حتی در یک بازه زمانی بسیار کوتاه) اشتباه باشد. تلاش برای درک محیط کسب و کار ممکن است پرهزینه باشد، اما باید دائمی باشد، به ویژه برای بازیگرانی که به دنبال پابرجا ماندن به شکل مناسب و تأثیرگذاری هستند (قر، ۲۰۱۹، صص ۵۰-۵۱).

نحوه استفاده مردم از اینترنت برای خرید، فروش یا جستجوی محصولات و خدمات به سرعت تغییر می‌کند. همچنین، قوانین راه اندازی یک کسب و کار آنلاین که توسط دولت و به طور کلی دنیای کسب و کار تحمیل شده است تقریباً هر روز اصلاح می‌شود. حفظ موفقیت آنلاین به این معنی است که شما باید برای همگام شدن با روندهای جدید، قوانین و مقررات، نگرانی‌های ایمنی و امنیتی، فناوری، و حتی ابزارهای بازاریابی و رسانه‌های اجتماعی، ابتکار عمل داشته باشید (بیلو و الاد، ۲۰۱۷، صص ۱۸).

به طور کلی، از آنجایی که سازمان‌ها با شرایط سخت رقابت مواجه می‌باشند، ملزم هستند از تکنولوژی‌های همسو استفاده کنند. این استفاده مداوم، شرایطی را ایجاد نموده است که شکل اجرایی فعالیت‌ها، اهداف و چشم‌اندازها با شرایط جدید تغییر، منطبق شود. در اصل مدیران کارآمد تغییر را به عنوان یک واقعیت استراتژیک می‌پذیرند. سازمان‌ها در شرایط دائماً متغیری قرار دارند، تغییر برنامه‌ریزی شده، سازمان را قادر می‌سازد تا بتواند توان خود را جهت تطبیق افزایش دهد، به بیان دیگر، از آنجایی

که محیط سازمانی همیشه در حال تحول است، بنابراین شناخت و اجرای فرایند تغییر استراتژیک بیش از پیش برای سازمان ضروری است. در این مقوله مدیر در ایفای مأموریت تغییر استراتژیک، زمانی توفیق حاصل می‌کند که نقش ایجاد تغییر را منحصر به خود یا عده‌ای محدود نسازد. او باید زمینه‌هایی را فراهم کند که در این راه از نیروی خلاق فکری سازمان استفاده کند (قاسمی، ۱۴۰۰، صص ۳۸۹-۳۹۰).

کسب و کار آنلاین. نتایج تحقیق نشان دهنده همپوشانی بالای مقوله کسب و کار آنلاین با مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده دیگر از جمله چشم‌انداز، تفکر استراتژیک، پارادایم ذهنی مدیران، در نظر گرفتن سرعت تغییرات، تغییرات محیطی، تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات، تغییر سبک زندگی و بازه زمانی کوتاه مدت می‌باشد. با توجه به دریافت نظرات مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌هایی که برای مقوله اصلی کسب و کار آنلاین در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از: آمیخته بازاریابی آنلاین، نقاط تماس و ویژگی‌های کسب و کار آنلاین.

با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، کسب و کار آنلاین هر نوع کسب و کاری است که اساس ایجادش را فضای اینترنت یا آنلاین قرار بدهد. یعنی کسب و کارهایی که محدودیتی در زمان تحقق مبادله یا انتخاب طرفین مبادله یا انتخاب محصول و... در آن‌ها وجود ندارد و همه ویژگی‌های اینترنت از منظر سرعت، تأکید بر صرفه‌جویی در هزینه، پراکندگی یا گستردگی انتخاب، تغییرات سریع و ویژگی‌های کسب و کار آنلاین در آن وجود دارد. بنابراین کسب و کار آنلاین عبارت است از تمام مبادلاتی که در بستر اینترنت صورت می‌گیرد. درست است که هدف این کسب و کارها سودآوری می‌باشد اما همه فعالیت‌هایی که به دنبال شناسایی، انتخاب یا مجاب‌سازی مشتریان هستند و در فضای اینترنت، در زیرساخت‌ها یا بستر الکترونیکی در حال انجام هستند، می‌توانند در ذیل کسب و کار آنلاین قرار بگیرند. امروزه اساساً کسب و کار آنلاین چه به صورت مستقل و چه به صورت

جزئی از کسب و کار آفلاین و در کنار کسب و کار آفلاین جزئی اجتناب ناپذیر از هر نوع فعالیت اجتماعی می باشد. در واقع امروزه به دلیل گستردگی محیط تکنولوژیکی و پیشرفت فناوری اطلاعات اساساً زیست اجتماعی که نوعی کسب و کار یا مبادله اجتماعی می باشد، بدون استفاده از فضای آنلاین و اینترنت امکان پذیر نمی باشد.

نقاط تماس به صورت کلی به دو دسته نقاط تماس آفلاین و نقاط تماس آنلاین تقسیم می گردند. مکالمه مستقیم می تواند به عنوان یکی از روش های ارتباط با مشتریان به صورت آفلاین در نظر گرفته شود. همچنین با توجه به دریافت نظرات مصاحبه شوندگان، برقراری ارتباط با مشتریان به صورت آنلاین می تواند از طریق وب سایت، چت آنلاین با آن ها، شبکه های اجتماعی و یا از طریق اپلیکیشن باشد. شبکه های اجتماعی پرکاربرد که به عنوان نقاط تماس آنلاین مطرح گردیده اند عبارتند از: واتساپ تلگرام، اینستاگرام، لینکدین، فیس بوک، توئیتر و کلاب هاوس. با توجه به اهمیت شبکه های اجتماعی، کسب و کارها توانسته اند به کمک راه اندازی شبکه اجتماعی سهم بازار خود را فراتر از گذشته افزایش داده و دسترسی مردم به محصولات و خدمات ارائه شده خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند. یک وب سایت اینترنتی، محیطی آنلاین است که فرد یا شرکت، اطلاعات و محصولات خود را در آن قرار می دهد تا کاربران اینترنت آن ها را مشاهده نمایند. چت آنلاین یک برنامه ارتباطی آنلاین است که به صاحبین و بازدیدکنندگان پلتفرم این امکان را می دهد تا بتوانند به صورت هم زمان چت کنند. علاوه بر موارد عنوان گردیده طراحی اپلیکیشنی مناسب تلفن های همراه به عنوان یک راه ارتباطی جذاب و به روز به همراه قابلیت های عملیاتی بسیار زیادی که دارد می تواند ارزش های بسیاری در حوزه ارتباط با مشتریان یک کسب و کار آنلاین ایجاد نماید. اپلیکیشن های موبایل کسب و کارهای محلی را قادر می سازند تا به بازارها و مخاطبان بیشتری دست پیدا کنند.

با یک اپلیکیشن موبایل، یک کسب و کار محلی می تواند در معرض دید مخاطبین بیشتری فراتر از مرزها قرار گیرد.

با توجه به دریافت نظرات از مصاحبه شوندگان، مقوله آمیخته بازاریابی آنلاین خود شامل نوسان پذیری (قیمت گذاری پویا آنلاین، خلق مشترک، گفت و گو، فعال سازی همگانی (شبکه کانال ها) می باشد.

در دنیای متصل، مفهوم آمیخته بازاریابی دگرگون شده است تا مشارکت بیشتر مشتری را در خود جای دهد. آمیخته بازاریابی (۴P) باید در قالب ۴C (خلق مشترک ارزش ها، نوسان پذیری، فعال سازی همگانی و گفت و گو) باز تعریف شود. در اقتصاد دیجیتال، خلق مشترک ارزش استراتژی توسعه محصول جدید است. شرکت ها می توانند درصد موفقیت توسعه محصول جدید را از طریق خلق مشترک ارزش و درگیر کردن مشتری در ابتدای مرحله ایده پردازی بالا ببرند. خلق مشترک ارزش به مشتریان این امکان را می دهد تا خدمات و محصولات را سفارشی سازی و شخصی سازی کنند و بنابراین ارزش های پیشنهادی بالاتری ایجاد کنند. مفهوم قیمت گذاری در عصر دیجیتال نیز از قیمت گذاری استاندارد به قیمت گذاری پویا در حال دگرگونی است. قیمت گذاری پویا به معنای تعیین قیمت هایی انعطاف پذیر بر اساس تقاضای بازار و بهره برداری از ظرفیت ها می باشد که در نتیجه قیمت گذاری منحصر به فردی را برای هر مشتری عرضه می کنند. با استفاده از قیمت-گذاری پویا، شرکت ها می توانند سود و منفعت خود را با قیمت گذاری متفاوت برای مشتریان متفاوت بر اساس سوابق قبلی خرید، نزدیکی به محل های خرید و دیگر جنبه های پروفایل مشخصات مشتری به حداکثر برسانند. مفهوم کانال نیز در حال تغییر است. در اقتصاد اشتراکی، مهم ترین مفهوم توزیع فرد به فرد است. شرکت ها برای مشتریان دسترسی آسان به خدمات و محصولات را فراهم می کنند که نه تنها به شرکت خودشان تعلق دارد، بلکه متعلق به دیگر مشتریان نیز هست. در جهان متصل، مشتریان تقاضای دسترسی تقریباً فوری به

محصولات و خدمات را دارند، که این امر را فقط مشتریان دیگر که در نزدیکی آنان اند می‌توانند محقق کنند. به شکل سنتی، ترفیع فروش همیشه امری یک طرفه بوده است، که در آن شرکت‌ها پیام‌های خود را به مشتریان به منزله مخاطبان خود می‌فرستند. امروزه، گسترش رسانه‌های اجتماعی مشتریان را قادر ساخته است تا به این پیام‌ها پاسخ دهند. همچنین به مشتریان این امکان را می‌دهد تا درباره این پیام‌ها با دیگر مشتریان گفت‌وگو کنند (کاتلر، ستیاوان و کارتاجایا، ۱۳۹۸، صص ۷۶-۷۸).

مقوله ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین که باتوجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان عنوان گردیده‌اند، به صورت کلی به دو دسته ویژگی‌های ذاتی و ویژگی‌های تبیینی کسب‌وکارهای آنلاین تقسیم گردیده‌اند. مفاهیمی که به عنوان ویژگی‌های ذاتی کسب‌وکار آنلاین در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از: مبادلات لحظه‌ای - قابلیت پیگیری و دنبال کردن - فضای اینترنت - معامله غیرحضوری - سرعت دریافت اطلاعات - صرفه جویی در هزینه - حق انتخاب طرفین مبادله - سهولت دسترسی - سرعت پاسخگویی. کسب‌وکارهای آنلاین کسب‌وکارهایی هستند که محدودیتی در زمان تحقق مبادله یا انتخاب طرفین مبادله یا انتخاب محصول و غیره در آن‌ها وجود ندارد. بنابراین می‌توان مبادلات لحظه‌ای و حق انتخاب طرفین مبادله را به عنوان ویژگی‌های کسب‌وکارهای آنلاین در نظر گرفت. یکی دیگر از ویژگی‌های عنوان شده در هنگام استفاده از ابزار آنلاین، قابلیت پیگیری و دنبال کردن می‌باشد. زیرا زمانی که از ابزاری آنلاین مانند نصب بیلبرد استفاده می‌شود، اطلاعات دقیقی از بازدید آن و یا ... وجود نخواهد داشت. با توجه به اینکه وجود کسب‌وکار آنلاین بدون استفاده از فضای آنلاین و اینترنت امکان‌پذیر نیست و کسب‌وکار آنلاین عبارت است از تمام مبادلاتی که در بستر اینترنت صورت می‌گیرد، بنابراین ویژگی دیگر آن وجود بستر اینترنت (زیرساخت یا بستر الکترونیکی) می‌باشد. یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی کسب‌وکار آنلاین

انجام معاملات به صورت غیرحضوری می‌باشد. یکی دیگر از ویژگی‌های آن سرعت بالای دریافت اطلاعات می‌باشد که با استفاده از آن می‌توانیم اطلاعات مورد نظر را دریافت و ذخیره نماییم. همچنین از دیگر ویژگی‌های بارز کسب‌وکار آنلاین کاهش هزینه‌ها و بنابراین صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌باشد. همچنین با توجه به دسترسی‌هایی که فضای آنلاین در اختیار ما قرار داده است، امروز زندگی کردن بدون در نظر گرفتن فضای اینترنت امکان‌پذیر نمی‌باشد بنابراین یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین را می‌توان سهولت دسترسی آن در نظر گرفت. همچنین می‌توان سرعت پاسخگویی را به عنوان دیگر ویژگی بارز کسب‌وکارهای آنلاین در نظر گرفت.

مفاهیمی که به عنوان ویژگی‌های تبیینی کسب‌وکار آنلاین در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از: ویژگی ظاهری - ویژگی محتوایی - ارائه خدمات به صورت ۲۴*۷ - سهولت خدمات پس از فروش آنلاین. ویژگی محتوایی در کسب‌وکار آنلاین، اینکه چه محتوایی با چه کیفیتی و برای چه جامعه هدفی در پلتفرم آنلاین ارائه می‌شود، اهمیت بسیار بالایی دارد که این ویژگی حتماً بایستی در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع نیز مد نظر قرار گیرد. علاوه بر ویژگی محتوایی، ویژگی ظاهری و گرافیکی در پلتفرم‌های آنلاین نیز از اهمیت بالایی برخوردار است که در صورتی که مناسب باشد، می‌تواند باعث جذب مخاطبان بیشتری در آن پلتفرم شود. دیگر ویژگی کسب‌وکار آنلاین امکان ارائه خدمات به صورت ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته می‌باشد که می‌تواند جهت درآمدزایی بیشتر مورد استفاده قرار گیرد. همچنین کسب‌وکارهای آنلاین می‌توانند خدمات پشتیبانی خود را با سهولت بیشتری در اختیار مخاطبان خود قرار دهند بنابراین دیگر ویژگی در نظر گرفته شده برای کسب‌وکارهای آنلاین، سهولت خدمات پس از فروش به صورت آنلاین می‌باشد.

چشم انداز. چشم انداز یک بیانیه آینده مطلوب یا ایده آل برای یک سازمان است. بیانیه های چشم انداز به صورت سند تهیه می شوند. آن ها معمولاً کوتاه و به طور قابل توجهی بلندپروازانه هستند اما نه بیش از حد. ویژگی های الهام بخش آن باید آنقدر هیجان زده و انگیزه آور باشد که مردم را ترغیب به استفاده از فرصت ها و تجدید نظر در کار خود کند. اما همچنین به نظر می رسد واقع گرایانه باشد. توسعه چشم انداز نیاز به در نظر گرفتن وضعیت سازمان از نظر محیط خارجی و داخلی دارد. بیانات چشم انداز باید عباراتی معنی دار باشد که برای هدایت فعالیت ها در یک جهت دلخواه مفید باشد و نباید به شعارهای سطحی تقلیل یابد. همچنین درک این نکته ضروری است که آن ها نقشی متفاوت از بیانیه های مأموریت دارند (ویچر، ۲۰۲۰، صص ۱۲-۱۳). در تحقیق حاضر نیز طبق نظرات مصاحبه شونده گان مشخص گردید چشم انداز سازمان بایستی مبتنی بر انگیزش، مبتنی بر واقعیت و مبتنی بر شاخص باشد. جهت تدوین بیانیه چشم انداز بایستی ببینیم در حالت ایده آل خودمان، کجا می توانیم باشیم و همچنین چشم انداز بایستی اعضای تیم را به هیجان آورد. چشم انداز علاوه بر اینکه بایستی ایده آل گرایانه باشد، بایستی واقع گرایانه نیز باشد و به صورتی باشد که امکان دستیابی به آن امکان پذیر باشد. همچنین لازم است با توجه به چشم انداز در نظر گرفته شده و با توجه به زمان تعیین گردیده، شاخص هایی عینی برای آن در نظر گرفته شود تا بتوان در موعد مقرر میزان دستیابی به چشم انداز را به وسیله شاخص های تعیین گردیده بررسی نمود. همچنین وابستگی زیادی مابین چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین مشاهده گردیده است.

ماموریت. ماموریت سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و بیانگر هویت سازمان است (دس، لامپکین و آینسر، ۲۰۰۸، ص ۲۷). بیانیه ماموریت دلیل وجود یک سازمان را توضیح می دهد. بیانیه ماموریت

دامنه کاری که یک سازمان انجام می دهد را توضیح می دهد و به طور معمول منطقی برای توضیح چگونگی افزودن ارزش سهامداران دارد. این بیانیه ممکن است ادعای تعالی و کیفیت داشته باشد، اما اگر نتواند این موارد را ارائه دهد، اعتبار سازمان آسیب می بیند (ویچر، ۲۰۲۰، ص ۱۳). در تحقیق حاضر نیز با توجه به نظر مصاحبه شونده گان ابعاد شناسایی شده جهت ماموریت عبارتند از: فلسفه ایجاد و حوره عملکرد. ماموریت فلسفه وجودی سازمان می باشد و بیان می کند سازمان برای انجام چه کاری ایجاد شده است. همچنین نتایج به دست آمده وابستگی بالای تعیین ماموریت و برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین را نشان می دهد که بیانگر ضرورت تعیین ماموریت به عنوان یکی از قدم های اولیه تدوین برنامه علاوه بر تعیین چشم انداز می باشد.

ارزش ها. در مدیریت استراتژیک، بیانیه های ارزش ها با افزایش رشد و قدرت سازمان های جهانی اهمیت بیشتری پیدا کرده اند. یک دلیل مهم نیاز بیشتر به ادغام فلسفه های مدیریتی در سطح شرکت ها و روش های تجاری در بین نیروهای کار جهانی است که از نظر فرهنگ های ملی بسیار متفاوت هستند. سازمان های بزرگ مجبورند فعالیت های میان عملکردی را با فعالیت های عملکردی هماهنگ کنند و این به یک زمینه کلی نیاز دارد که در آن افراد بتوانند در رابطه با یکدیگر به طور مداوم کار کنند تا ارزش های کل سازمان را توسعه دهند و حفظ کنند (ویچر، ۲۰۲۰، ص ۱۴). در این مطالعه نیز با توجه به مصاحبه های صورت پذیرفته مقوله اصلی ارزش شناسایی شده است و مفاهیم اشاره شده به عنوان ارزش عبارتند از: مشتری محوری، اخلاق، مسئولیت پذیری و مزیت رقابتی. همچنین همپوشانی بالایی بین ارزش ها و فرهنگ سازمان وجود دارد.

یک شرکت زمانی به مزیت رقابتی پایدار دست می یابد که تعداد بسیار زیادی از خریداران، علیرغم تلاش رقبا برای غلبه بر مزیت یا از بین بردن مزیت، ترجیحی پایدار برای

محصولات یا خدمات آن نسبت به پیشنهادات رقبا داشته باشند (گامبل، پتراف و تامپسون، ۲۰۱۹، ص ۶).

جذابیت استراتژی که مزیت رقابتی پایدار را به همراه دارد این است که پتانسیل برتری پایدار را نسبت به رقبا ارائه می‌دهد. با این حال، مدیران هر شرکتی باید مایل و آماده اصلاح استراتژی در پاسخ به حرکات غیرمنتظره رقبا، تغییر نیازها و ترجیحات خریدار، فرصت‌های بازار در حال ظهور، ایده‌های جدید برای بهبود استراتژی و افزایش شواهد دال بر عدم کارآمدی استراتژی باشند. بیشتر اوقات، استراتژی یک شرکت به تدریج تکامل می‌یابد، زیرا مدیریت بخش‌های مختلف استراتژی را به دقت تنظیم می‌کند و استراتژی را برای پاسخ به رویدادهای آشکار تنظیم می‌کند. با این حال، در مواردی، تغییرات عمده استراتژی مورد نیاز است، مانند زمانی که استراتژی آشکارا شکست می‌خورد یا زمانی که شرایط صنعت به روش‌های چشمگیری تغییر می‌کند (همان منبع، ص ۸).

مشتری‌مداری یک سرمایه‌گذاری برای شرکت است. منابع خاص برای اجرای این جهت‌گیری جدید بسیج خواهد شد. انتشار یک فرهنگ قوی در داخل شرکت، گوش دادن به مشتری، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، انتقال آن و ایجاد پیشنهادهایی که این اطلاعات را در نظر می‌گیرد، همه سرمایه‌گذاری مستقیم یا غیرمستقیم برای شرکت است (ماتيو، ۲۰۲۲، ص ۶). مدیران ارشد باید پیامی قوی و واضح در مورد تعهد خود به مشتری‌مداری داشته باشند. برای مؤثر بودن، مشتری‌مداری باید بر اساس فرایندهای تصمیم‌گیری روان‌تر و همکاری متقابل بیشتر بین تیم‌ها و بخش‌ها باشد. روش‌های جدید سازمانی و مدیریتی، مانند روش چابک، که مشتری را در قلب فرایند قرار می‌دهد و استقلال و مسئولیت‌پذیری تیم را تشویق می‌کند، احتمالاً در حمایت از اجرای مشتری‌مداری مؤثر خواهد بود (همان منبع، ص ۹).

اخلاق کسب‌وکار شامل به کارگیری اصول اخلاقی کلی در اعمال و تصمیمات کسب‌وکارها و رفتار پرسنل آن‌ها است. معیارهای جامعه در مورد درست و غلط مجموعه قوانین خاصی وجود ندارد که افراد در کسب‌وکارها تصمیم بگیرند برای رفتار خود اعمال کنند. اگر عدم صداقت غیراخلاقی تلقی شود، رفتار غیرصادقانه در کسب‌وکار - خواه مربوط به مشتریان، تامین‌کنندگان، کارمندان یا سهامداران باشد - به همان اندازه غیراخلاقی است. اگر اخلاقی بودن مستلزم رعایت هنجارهای پذیرفته شده عمومی در مورد رفتار درست و نادرست باشد، مدیران باید چنین هنجارهایی را هنگام تدوین و اجرای استراتژی در نظر بگیرند. بدیهی است که یک شرکت مسئولیت کسب سود و رشد کسب‌وکار را دارد، اما به همان اندازه یک شرکت و پرسنل آن نیز وظیفه دارند از قانون پیروی کنند و قوانین رقابت منصفانه را رعایت کنند (گامبل، پتراف و تامپسون، ۲۰۱۹، ص ۱۸۳).

بازاریابی جامع. نتایج تحقیق نشان دهنده همپوشانی بالای بازاریابی جامع با برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد. در این پژوهش دیدگاه بازاریابی جامع (کل نگر) بر اساس توسعه، طراحی و اجرای برنامه‌ها، فرایندها و فعالیت‌هایی است که وظایف مختلف بازاریابی و ارتباطات درونی آن‌ها را در نظر دارند. این دیدگاه بیان می‌کند که تمامی فعالیت‌های بازاریابی مهم هستند و شرکت‌ها باید از یک رویکرد جامع و کل‌نگر تبعیت کنند. چهار عنصر اصلی شناسایی شده این دیدگاه عبارتند از: بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی یکپارچه، بازاریابی داخلی و بازاریابی عملیاتی.

در دنیای رقابتی امروزی، هدف اصلی بازاریابی، برقراری روابط عمیق و بلندمدت با مشتریان سودآور شرکت است. بازاریابی یکپارچه زمانی به وقوع می‌پیوندد که بازاریاب، فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی مشخصی را با هدف خلق، معرفی و عرضه ارزش به مشتریان شرکت، طراحی می‌کند

و در این فرایند، این اصل را همواره مد نظر قرار می‌دهد که: «کلیت هر چیزی بیشتر از جمع تک تک اعضای آن است». مفهوم بازاریابی داخلی بر این امر تاکید دارد که کلیه کارکنان به ویژه مدیران ارشد شرکت باید با اصول بازاریابی آشنا باشند. این رویکرد توصیه می‌کند که شرکت‌ها باید کارکنانشان را به گونه‌ای آموزش دهند و تشویق کنند که همواره برای خدمت به مشتری آماده باشند. نگرش کل نگر نسبت به بازاریابی، مسئولیت‌ها و نقش‌های بازاریابی را نیز با عنوان بازاریابی عملیاتی مد نظر قرار می‌دهد. مفهوم بازاریابی عملیاتی به دنبال مشخص کردن راهکارهای افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت به وسیله فعالیت‌های بازاریابی است. در این رویکرد، متغیرهای محیطی از قبیل قوانین و مقررات، مسائل اخلاقی، روندهای اجتماعی و تاثیرات زیست محیطی نیز بررسی می‌شوند (کاتلر و کِلر، ۱۳۹۳، صص ۳۶-۴۰).

تفکر استراتژیک. در تحقیق حاضر بر اهمیت تفکر استراتژیک توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده مقوله تفکر استراتژیک با مقوله‌های دیگری از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، چشم‌انداز، حمایت مدیریت ارشد، آگاهی مدیران و پارادایم ذهنی مدیران همپوشانی بالایی دارد. با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و برنامه‌ریزی کلیه فعالیت‌های شرکت با نگاه یا تفکر استراتژیک با سه ویژگی پرداختن به موضوعات با اهمیت، موضوعات رقابتی و موضوعاتی هست که تاثیرگذار روی فعالیت سازمان می‌باشد. ابتداءً بایستی برای داشتن یک برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا، حمایت مدیریت ارشد یا ضرورت در ذهن مدیریت ارشد و تیم سازمان ایجاد نماییم، زیرا اگر تیم سازمان این ضرورت را درک نکنند و مدیریت ارشد تاکید بر این اولویت نداشته باشد، مابقی فرایندها به درستی مورد توجه قرار نمی‌گیرند و همه تلاش‌ها به هدر می‌روند، پس اولین کار، سازمان و در درجه اول مدیریت ارشد

و اعضای هیات‌مدیره را در معرض تفکر استراتژیک بازارگرا قرار دادن می‌باشد.

تفکر استراتژیک به یک شایستگی اصلی برای رهبران کسب‌وکار در سطح جهانی تبدیل شده است. این اصطلاح اغلب به جای دیگر اصطلاحات مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود. تفکر استراتژیک به عنوان یک قابلیت شناختی پیشرفته و مفهومی با تمرکز بر ماهیت غیرخطی، واگرا، غیرعقلانی و غیررسمی تفکر استراتژیک ترسیم و تعریف شده است (اسلوان، ۲۰۲۰، ص ۴). رقابت استراتژیک در محیط جهانی، غیرقابل پیش‌بینی، پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروز مستلزم نگاه متفاوتی به نحوه توسعه متفکران استراتژیک است. چشم‌انداز استراتژیک تشخیص و تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام یک از منافع مادر هر زمان معین حیاتی‌تر است را دشوار می‌کند. درک اینکه چگونه یاد می‌گیریم به طور استراتژیک فکر کنیم برای حفظ رقابت در جهانی که روزه‌روز آشفته‌تر می‌شود بسیار حیاتی است (همان منبع، ص ۲۸). تعاریف زیادی از تفکر استراتژیک وجود دارد - برخی رقابتی و برخی مکمل - تفکر استراتژیک به عنوان یک رویکرد مشکل‌محور و هدف‌محور به استراتژی مبتنی بر نظریه انتقادی که توسط یک خوشه پیچیده از قابلیت‌های شناختی که متمایز و متفاوت از برنامه‌ریزی استراتژیک هستند پشتیبانی می‌شود. این خوشه شناختی شامل مجموعه پیچیده‌ای از عملکردهای شناختی، تفکر منطقی و فرایندهای بازتابی انتقادی (سوال انتقادی، بازتاب انتقادی، گفت‌وگوی انتقادی و تفکر انتقادی) است. هدف از تفکر استراتژیک بیشتر متمرکز بودن بر مسئله است تا متمرکز بودن بر راه حل، برای تعلیق حل مسئله تا زمانی که مشکل واقعی و درست شناسایی شود، تا در نهایت بتوان یک راه‌حل استراتژیک نوآورانه را برنامه‌ریزی و اجرا کرد. تفکر استراتژیک یک قابلیت پایدار است که می‌تواند در هر زمان و هر مکان با درگیر شدن در یک فرایند دقیق و آگرایی و به چالش کشیدن مقدمات اساسی یک استراتژی و ایجاد

گزینه‌های جدید به عنوان ابزاری برای ایجاد یک استراتژی نوآورانه برنده اعمال شود. تفکر استراتژیک هم یک فرایند دقیق مداوم و هم یک ذهنیت متمایز و انتقادی (همان منبع، صص ۸۶-۸۷).

فرهنگ سازمان. فرهنگ برای سازمان به مثابه شخصیت برای انسان می‌باشد و تاثیری قابل توجه بر عملکرد می‌گذارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از زبان، گفتمان، مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، رفتارها، مصنوعات، و چگونگی ارتباط برقرار کردن و انجام دادن کار در سازمان تعریف شده است (دریسکیل، ۲۰۱۸، صص ۳۲).

فرهنگ سازمانی مربوط به شخصیت سازمان است، چه چیزی قابل قبول است و چه چیزی نیست، ارزش‌های اصلی آن در داخل و خارج از کسب‌وکار است (هانلون، ۲۰۱۹، صص ۲۱۰). در این تحقیق نیز به اهمیت فرهنگ سازمانی توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره گردیده است. نتایج تحقیق نشان دهنده همپوشانی بالایی بین فرهنگ سازمان و ارزش‌ها می‌باشد. با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، در خصوص فرهنگ سازمانی به این نکته اشاره شده است که یکی از عوامل مهم موثر در چگونگی استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی، فرهنگ سازمانی می‌باشد و مدل‌های موجود بایستی بر اساس فرهنگ سازمان مورد نظر بومی‌سازی شوند.

نتایج پژوهش حاضر که با هدف شناسایی پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام گردیده است، می‌تواند برای محافل آکادمیک در راستای ایجاد و ذخیره دانش، برای سیاست‌گذاران، برای شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین و مدیران بازاریابی و همچنین برای کاربران مورد استفاده قرار گیرد. به دلیل توسعه اجتناب‌ناپذیر کسب‌وکار الکترونیکی، هم شرکت‌های فعال در حوزه B2B و هم شرکت‌های فعال در حوزه B2C می‌توانند از نتایج تحقیق حاضر بهره‌مند شوند. بنابراین نتایج این پژوهش به مثابه اطلاعات زیرساختی،

قابلیت استفاده در هر دو نوع شرکت‌ها را با توجه به تعدیل‌های اختصاصی دارا می‌باشد. در ادامه بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهایی ارائه گردیده است: پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران جهت سهولت اجرای برنامه‌ها، در کلیه فرایندهای مربوط به آمیخته بازاریابی آنلاین و پارادایم‌های ذهنی مدیران که در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع می‌توانند تاثیرگذار باشد، با ارائه راهکارهایی به شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین کمک نمایند.

به کاربران پیشنهاد می‌شود با توجه به چشم‌انداز، ماموریت، ارزش‌ها، برنامه بازاریابی جامع، آمیخته بازاریابی آنلاین، نقاط تماس آنلاین و ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین، افق همکاری خود را با شرکت‌های مورد نظر ترسیم نمایند تا بتوانند در تعامل با کسب‌وکارهای آنلاین، جایگاه خود را تعیین نمایند.

کسب‌وکارهای آنلاین در حوزه‌های B2B و B2C و مدیران بازاریابی با توجه به حوزه کاری و مشتریان خود، می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر در فرایند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع خود استفاده نمایند. با توجه به مقوله‌های شناسایی شده به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، به صورت جزئی‌تر پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردند:

می‌توان پیشنهاد داد شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکار آنلاین، امکان تاثیرگذاری متغیرهای شناسایی شده در این تحقیق را بر برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین مورد بررسی قرار دهند. پیشایندهای شناسایی شده عبارتند از: پارادایم ذهنی مدیران، مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین، تغییر، بازاریابی جامع، کسب‌وکار آنلاین، چشم‌انداز، ماموریت، ارزش‌ها، تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمان.

مقوله هسته‌ای شناسایی شده، مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان پیشنهاد داد برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

جامع در کسب و کارهای آنلاین به صورت کلی دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- بازه زمانی کوتاه مدت: با توجه به سرعت تغییرات که اولویت‌ها و آینده را تغییر می‌دهد، بنابراین کسب و کارهای آنلاین بایستی این تغییرات را در مأموریت و چشم‌انداز خود مد نظر قرار دهند و در نتیجه پیشنهاد می‌شود بازه زمانی برنامه‌ریزی کوتاه مدت در نظر گرفته شود. به عنوان مثال در نظر گرفتن بازه زمانی یک ساله با تقسیم بندی اهداف به صورت فصلی.

- انجام کارها به صورت تیمی: یکی از مهم‌ترین دلایل موفقیت سازمان‌ها، انجام کارها به صورت تیمی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود در تمامی مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع واحدها و افراد سازمان به صورت تیمی همکاری نمایند زیرا در صورتی که واحدهای سازمان به صورت جزیره‌ای و مستقل عمل نمایند، سازمان نمی‌تواند به موفقیت دست یابد.

- فریندی شدن اقدامات: پیشنهاد می‌شود پس از تدوین استراتژی، برنامه‌های عملیاتی جهت اجرا فزیندی شوند (به صورت مرحله به مرحله انجام گردند).

- پرهیز از غلطیدن به دام مستندات توصیفی: پیشنهاد می‌شود که اطلاعات مورد استفاده برای تدوین استراتژی واضح و شفاف باشند و برنامه‌های عملیاتی واقع بینانه و عملیاتی باشند.

- تدوین و اجرا به صورت همزمان: با توجه به سرعت تغییرات، پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای آنلاین همزمان با تدوین استراتژی، اجرا هم داشته باشند.

- استمرار و به روز شدن مستمر: به علت سرعت و شدت تغییرات، پیشنهاد می‌شود دائماً بازخورد گرفته شود و برنامه بهبود داده شود.

- درگیری مستمر مدیران اجرایی و کلیه سطوح سازمان: پیشنهاد می‌شود مدیران مافوق در جریان جزئیات اموری که توسط مجریان انجام می‌گردد، باشند.

- ویژگی سطح بندی و لایه‌ای: پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در سه سطح سازمان، کسب و کار و وظیفه‌ای باشد.

- برنامه‌ریزی پویا و غلطان: پیشنهاد می‌شود تدوین استراتژی‌ها به صورت زنده باشند و به صورت لحظه‌ای انجام گیرند.

- ویژگی اقتضایی: پیشنهاد می‌شود در هنگام تدوین، طرح‌های اقتضایی نیز در نظر گرفته شوند تا در صورت لزوم مورد استفاده قرار گیرند.

- یادگیری و مستندسازی: با توجه به تجربه‌های کسب شده در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب و کارهای آنلاین، یادگیری رخ می‌دهد، بنابراین پیشنهاد می‌شود تمامی این موارد به صورت سند در سازمان ذخیره گردند.

- تاکید بر حمایت مدیریت ارشد: در ابتدا برای داشتن یک برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع، حمایت مدیریت ارشد ضرورت دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در ابتدا مدیریت ارشد و اعضای هیات مدیره در معرض تفکر استراتژیک بازاریابی جامع قرار گیرند و ضرورت وجود برنامه‌ریزی را درک و از آن حمایت نمایند.

جهت مقوله‌های شناسایی شده به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردند:

تفکر استراتژیک. از آنجایی که از طریق تفکر استراتژیک طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک ایجاد می‌شوند و مدیران می‌توانند استراتژی را انتخاب کنند که موفقیت سازمان را در دراز مدت در پی داشته باشد، پیشنهاد می‌شود افراد مسئول، مدیران ارشد و اعضای هیات مدیره به منظور توسعه استراتژی‌های سازمان، به تفکر استراتژیک متعهد باشند.

پارادایم ذهنی مدیران. در این خصوص می‌توان پیشنهاد داد جهت کاهش شکاف بین پارادایم ذهنی مدیران (آنچه

که مدیران به آن اعتقاد دارند و منشا تفکر آنان است) با آنچه که باید در عمل انجام دهند (برنامه‌های تدوین شده)، قبل از برنامه‌ریزی و در فرایند تدوین و اجرا و ارزیابی برنامه، جلساتی به منظور شفافیت مدل‌های ذهنی مختلف مدیران و تطابق پارادایم ذهنی با برنامه برگزار گردد.

فرهنگ سازمانی. در این خصوص می‌توان پیشنهاد داد مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بر اساس فرهنگ سازمان بومی‌سازی شوند. زیرا فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از زبان، گفتمان، مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، رفتارها، مصنوعات، و چگونگی ارتباط برقرار کردن و انجام دادن کار در سازمان می‌باشد که تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد.

تغییر. با توجه به نتایج به دست آمده جهت حمایت از تغییر می‌توان پیشنهاد داد به منظور آگاهی مدیران از جلسات توجیهی استفاده شود و همچنین از طریق برگزاری گردهمایی و جلسات توجیهی پرسنل، جهت آگاهی پرسنل استفاده گردد. همچنین با توجه به تغییرات محیطی و ویژگی پیچیدگی تغییر محیطی، می‌توان به کسب‌وکارهای آنلاین پیشنهاد داد تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات، تغییر سبک زندگی و تغییر مناسبات فرهنگی را مورد بررسی قرار دهند. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهاد داد مفاهیم سرعت تغییرات، همراهی با تغییرات و مقاومت در برابر تغییر مورد بررسی قرار گیرند.

بازاریابی جامع. می‌توان پیشنهاد داد فلسفه یا نگاه یا پارادایم بازاریابی جامع با توجه به مولفه‌های آن در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک بازاریابی در نظر گرفته شود؛ زیرا بازاریابی جامع یک فرایند سیستماتیک، عینی، جامع و فراگیر به همه مولفه‌های تاثیرگذار بر کسب‌وکار یا مبادله برای اقنای مخاطب یا ایجاد ارزش طرفینی می‌باشد که با این فلسفه، هم مشتریان، هم جامعه و هم سازمان می‌توانند به حداکثر سودآوری یا به حداکثر تحقق هدف یا به حداکثر رضایت و حداکثر ارتقای کیفیت زندگی خودشان برسند.

کسب‌وکار آنلاین. در خصوص ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین می‌توان پیشنهاد داد پلتفرم (محصول) مورد استفاده در کسب‌وکارهای آنلاین جهت جذب مشتریان از ویژگی‌های مناسبی برخوردار باشد. برخی از ویژگی‌ها در فضای اینترنت و آنلاین به صورت ذاتی وجود دارند که جزء مزیت‌های آن به شمار می‌آیند از جمله امکان مبادلات لحظه‌ای و غیرحضوری، سرعت دریافت اطلاعات، حق انتخاب طرفین مبادله، سهولت دسترسی، سرعت پاسخگویی، صرفه‌جویی در هزینه و غیره. در خصوص سایر ویژگی‌ها می‌توان پیشنهاد داد پلتفرم آنلاین دارای ویژگی ظاهری و محتوایی مناسبی باشد و امکان ارائه خدمات به صورت ۲۴ ساعته در تمام ایام هفته وجود داشته باشد. همچنین با ایجاد امکان خدمات پس از فروش به صورت آنلاین می‌توان رضایت و در نتیجه وفاداری مشتریان را افزایش داد. در خصوص نقاط تماس آنلاین نیز می‌توان به کسب‌وکارهای آنلاین پیشنهاد داد از نقاط تماس آنلاین متنوعی جهت ارتباط با مشتریان خود استفاده نمایند. این نقاط تماس می‌تواند شامل ارتباط با مشتریان از طریق وب‌سایت، ایجاد امکان چت با مشتریان به صورت آنلاین، طراحی اپلیکیشن و استفاده از شبکه‌های اجتماعی متعدد و پرکاربرد از جمله واتساپ، تلگرام، اینستاگرام، فیس‌بوک، توئیتر، لینکدین و کلاب‌هاوس باشد. همچنین جهت مقوله آمیخته بازاریابی آنلاین، کسب‌وکارهای آنلاین می‌توانند از پیشنهادات زیر استفاده نمایند:

- یکی از مفاهیم شناسایی شده خلق مشترک می‌باشد. می‌توان پیشنهاد داد شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین، درصد موفقیت توسعه محصول جدید خود را از طریق خلق مشترک ارزش و درگیرکردن مشتری در ابتدای مرحله ایده‌پردازی بالا ببرند. به این صورت که امکان سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی محصولات و خدمات برای مشتریان وجود داشته باشد.

- یکی دیگر از مفاهیم شناسایی شده نوسان‌پذیری (قیمت‌گذاری پویا) می‌باشد. می‌توان پیشنهاد داد

کسب و کارهای آنلاین در حوزه قیمت‌گذاری، قیمت‌گذاری پویا داشته باشند. به این صورت که قیمت محصولات و خدمات خود را بر اساس تقاضای بازار و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها تعیین نمایند. در این خصوص می‌توان پیشنهاد داد شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کار آنلاین، از قیمت‌گذاری‌های متفاوتی برای مشتریان متفاوت خود بر اساس سوابق قبلی خرید آن‌ها، نزدیکی به محل‌های خرید و دیگر جنبه‌های پروفایل مشخصات آن‌ها استفاده نمایند تا بتوانند سود و منفعت خود را افزایش دهند.

- دیگر مفهوم شناسایی شده فعال‌سازی همگانی (شبکه کانال‌ها) می‌باشد که در این خصوص می‌توان پیشنهاد داد امکان خرید محصولات یا دریافت خدمات و همچنین دریافت خدمات پشتیبانی به دو صورت، هم از طریق پلتفرم آنلاین و هم به صورت فیزیکی برای مشتریان ایجاد گردد.

- دیگر مفهوم شناسایی شده، مفهوم گفت‌وگو می‌باشد. می‌توان پیشنهاد داد کسب و کارهای آنلاین از طریق شبکه‌های اجتماعی، مشارکت مشتریان را افزایش دهند. به این صورت که امکان گفت‌وگوی مشتریان و ارزیابی برند را در شبکه‌های اجتماعی با یکدیگر فراهم نمایند و مشتریان بتوانند از طریق این شبکه‌ها به پیام‌های کسب و کار آنلاین پاسخ دهند و پیام‌های ارسالی به صورت یک طرفه از جانب آن کسب و کار نباشد.

مولفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین. در این خصوص با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهاد داد کسب و کارهای آنلاین جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، در همه فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آفلاین تجدید نظر نمایند. از جمله: تجدید نظر در ابزارهای بازاریابی - تجدید نظر در انتخاب بازار هدف - اصلاح چک لیست‌های ممیزی محیط داخلی و خارجی با توجه به تغییرات تکنولوژی - تجدید نظر در استفاده از ماتریس‌های تدوین استراتژی و تجدید نظر در

تعیین اهداف کلان با توجه به زیرساخت. همچنین می‌توان پیشنهاد داد کسب و کارها جهت برنامه‌ریزی در محیط آنلاین، با توجه به نوع کسب و کار آنلاین، بر نوآوری، ایجاد بوم کسب و کار و نقشه راه تاکید داشته باشند.

چشم‌انداز. در این خصوص با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهاد داد چشم‌انداز سازمان مبتنی بر انگیزش (هیجان‌انگیز)، مبتنی بر واقعیت (علاوه بر ایده‌آل‌گرایانه بودن) و مبتنی بر شاخص (با در نظر گرفتن شاخص‌های عینی جهت ارزیابی) تعیین شود.


ماموریت. در این خصوص می‌توان پیشنهاد داد در تعیین ماموریت، فلسفه ایجاد و حوزه عملکرد کسب و کار لحاظ گردند.

ارزش‌ها. با توجه به نتایج به دست آمده در این خصوص می‌توان پیشنهاد داد کسب و کارها مفاهیم مشتری‌محوری، اخلاق، مسئولیت‌پذیری و مزیت رقابتی را در تعیین ارزش‌ها لحاظ نمایند.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها برای تحقیقات آتی: در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که این پژوهش در زمان همه‌گیری ویروس کرونا انجام گردیده و پاسخ‌های دریافت شده از مصاحبه شوندگان با توجه به زمینه فراگیر و متمرکز توجه به کسب و کارهای آنلاین بوده است و همچنین با توجه به نقش غیرقابل انکار محققان در تفسیر و کدگذاری داده‌ها و به دلیل دغدغه‌ها و علائق شخصی محققان ممکن است نوعی سوگیری ناخواسته در تفسیر داده‌ها اتفاق افتاده باشد. همچنین با توجه به اینکه در تحقیقات کیفی متغیرهای جدیدی ساخته می‌شود، بعضاً ادبیات مرتبط و گسترده‌ای برای شرح این قبیل متغیرها در دسترس نبوده است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از طریق طراحی پرسشنامه، مقوله‌های شناسایی شده به عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، به صورت کمی مورد آزمون قرار گیرند.

منابع

- آ.آکر، دیوید. (۱۳۹۷). «مدیریت استراتژیک بازار». ترجمه: روستا، احمد؛ هاشمی، سید رامین. انتشارات آریانا قلم، چاپ دوم.
- آقاجانی، حسنعلی و زینت شریعتی. (۱۳۹۹). «تبیین روند تکاملی و مولفه‌های موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی»، مدیریت بهبود، دوره ۱۴، شماره ۱ (پیاپی ۴۷).
- پژوهش جهومی، امین. (۱۳۹۶). «نوآوری در مدل کسب و کار (عامل جدید مزیت رقابتی)»، مجله بررسی‌های بازرگانی، شماره ۸۰.
- تاری، غفار و حمیدرضا پرحلم. (۱۳۹۹). «مدل ساختاری عوامل موثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، دوره ۱۲، شماره ۲۳، ۳۱۵-۳۴۱.
- چرنو، الکساندر. (۱۳۹۴). «مدیریت استراتژیک بازاریابی». ترجمه: حیدرزاده، کامبیز و شجاعی، نیما. شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم.
- رجوعی، مرتضی. (۱۳۸۹). «مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه: توسعه یک مدل مفهومی. دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی»، تهران.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ شمس‌الدین ناظمی و ابراهیم مشرفی. (۱۳۹۰). «بررسی عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکت‌های صنعتی کوچک». مطالعات مدیریت صنعتی، ۲۳(۲)، ۴۹-۷۰.
- عباسی، محمدحسین و علیرضا جلالی. (۱۳۹۷). «بررسی عوامل موثر بر تجارت الکترونیک در شرکت‌های خرید فروش اینترنتی»، پنجمین همایش بین‌المللی نوآوری، توسعه و کسب و کار، تهران.
- قاسمی، بهروز. (۱۴۰۰). «مدیریت استراتژیک: با نگاهی جامع بر پارادایم‌ها؛ مکاتب؛ مدل‌ها و فرایندها». چاپ دوم، تهران، پژوهش‌نور: موسسه نشر کلمه.
- کاتلر، فیلیپ و کوین لین کالر. (۱۳۹۳). «مدیریت بازاریابی»، ترجمه امیر جعفری، مهدی، انتشارات نص.
- کاتلر، فیلیپ؛ ایوان ستیاوان و هرماوان کارتاجایا. (۱۳۹۸). ترجمه ایرانی، حمیدرضا و اسماعیلی مهیاری، مصطفی، «نسل چهارم بازاریابی: حرکت از بازاریابی سنتی به بازاریابی دیجیتال»، انتشارات آریانا قلم، چاپ سوم.
- منطق، منوچهر و فاطمه ثاقبی سعیدی. (۱۳۹۲). «مدل‌های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری»، فصلنامه تخصصی رشد فناوری، دوره ۹، شماره ۳۵.
- منوریان، عباس؛ امیر مانیان؛ مسعود موحدی و محسن اکبری. (۱۳۹۳). «بررسی عوامل تأثیرگذار بر توسعه تجارت الکترونیکی (مطالعه موردی بنگاه‌های کوچک و متوسط تهران)»، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۶، شماره ۱، صص ۱۴۵-۱۶۰.
- میرزایی، خلیل. (۱۳۹۵). «کیفی پژوهی: پژوهش، پژوهشگری و پژوهش‌نامه‌نویسی». نشر فوژان، چاپ اول.
- A. Acker, D. (2017). strategic market management. Translation: Roosta, A., & Hashemi, S.R. Ariana Ghalam Publications, second edition. (in Persian)
- Abbasi, M. H., & Jalali, A. (2017). Investigating factors affecting e-commerce in online buying and selling companies, 5th International Conference on Innovation, Development and Business, Tehran. (in Persian)
- Adam, S., Fuzi, N. M., Ramdan, M. R., Mat Isa, R., Ismail, A. F. M. F., Hashim, M. Y., ... & Ramlee, S. I. F. (2022). Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance of Online Business in Malaysia: The Mediating Role of the Knowledge Management Process. Sustainability, 14(9), 5081.
- Aghajani, H.A., & Shariati, Z. (2019). explaining the evolutionary process and the factors affecting the e-business model in Iranian startups, Management Improvement, Volume 14, Number 1 (47 series). (in persian)
- Akbari, M., & Alipour Pijani, A. (2013). ICT adoption: a case study of SMEs in Tehran (Iran). The International Journal of Humanities, 20(3), 93-121.
- Al-Surmi, A., Caoa, G., & Duana, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance, Industrial Marketing Management 84 (2020) 39-49.
- Belew, Sh., & Elad, J. (2017). Starting an Online Business All-in-One for Dummies®, 5th Edition.
- Burk Wood, M, (2017). Essential guide to Marketing Planning. fourth edition.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: strategy, implementation and practice, 17th Edition.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Routledge, fifth edition.
- Chernev, A. (2014). Strategic marketing management. Translation: Heydarzadeh, K., & Shojaei, N.

- development, volume 9, number 35. (in Persian)
- Mathieu, V. (2022). *A Customer-oriented Manager for B2B Services: Principles and Implementation*, Wiley, First Publish.
- McDonald, M. & Wilson, H. (1999). *E-Marketing: Improving Marketing Effectiveness in a Digital World*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- McGruer, D. (2020). *Dynamic Digital Marketing: Master the world of online and social media marketing to grow your business*. First publish.
- Mirzaei, Kh. (2015). *Qualitative researching: research, researching writing*. Fujan Publishing, first edition. (in Persian)
- Monavarian, A., Manian, A., Movahedi, M., & Akbari, M. (2014). Investigating factors affecting the development of electronic commerce (a case study of small and medium-sized enterprises in Tehran), *Information Technology Management*, Volume 6, Number 1, pp. 145-160. (in Persian)
- O Ogunmokun, G., & Hsin Tang, E. C. (2012). The effect of strategic marketing planning behaviour on the performance of small-to medium-sized firms. *International Journal of Management*, 29(1), 159.
- Pazhoohesh Jahormi, A. (2016). "Innovation in business model (a new factor of competitive advantage)," *Journal of Business Studies*, No. 80. (in Persian)
- Rahim Nia, F., Nazemi, Sh., & Mashreghi, E. (2010). Examining the elements of strategic planning in order to provide a conceptual and practical model for small industrial companies. *Industrial Management Studies*, 9(23), 49-70. (in Persian)
- Rojooei, M. (2009). *Marketing management in insurance companies: development of a conceptual model. The second international financial services marketing conference*, Tehran. (in Persian)
- Reed, P., & Baird, M. (2019). *Strategic Marketing: Decision-making and Planning*. Cengage, 5th Edition.
- Sanaei, M.R., & Movahedi Sobhani, F. (2018). *Information technology and ebusiness marketing strategy*, Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2018.
- Sloan, J. (2020). *Learning to think Strategically*, Routledge, 4th Edition.
- Sousa, M.J., & Rocha, Á. (2019). "Skills for disruptive digital business," *Journal of Business Research* 94 (2019) 257-263.
- Commercial Publishing Company, second edition. (in Persian)
- Coskun-Setirek, A., & Tanrikulu, Z. (2021). Digital innovations-driven business model regeneration: A process model, *Technology in Society*, 64, 101461.
- Dawson, M.P. (2020). *Thinking in Systems and Mental Models: Think Like a Super Thinker, Primer to Learn*  *Art of Making a Great Decision and Solving Complex Problems*. Chaos, Theory, Science of Thinking for Social Change.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management creating competitive advantages* fourth edition.
- Driskill, G. W. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Drumond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*, Third edition.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson, Jr, A.A. (2019). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, Sixth Edition.
- Ghasemi, B. (2020). *strategic management: with a comprehensive look at paradigms; schools; Models and processes*. 2nd edition, Tehran, Pajhwok Noor: Kalameh Publication Institute. (in Persian)
- Ghez, J. (2019). *Architects of Change: Designing Strategies for a Turbulent Business Environment*, Palgrave Macmillan.
- Gilligan, C., & Wilson, R.M.S. (2009). *Strategic Marketing Planning*, second edition.
- Hanlon, A. (2019). *Digital marketing: Strategic planning & integration*. First publish.
- Hanlon, A. (2022). *Digital marketing: Strategic planning & integration*. second publish.
- Kotler, Ph., & Keller, K.L. (2013). *Marketing Management*, translated by Amir Jafari, M. Nass Publications. (in Persian)
- Kotler, Ph., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, Pearson.
- Kotler, Ph., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2018). translated by Irani, H., & Esmaili Mahyari, M. *The fourth generation of marketing: moving from traditional marketing to digital marketing*, Ariana Qalam's works, third edition. (in Persian)
- Manteghi, M., & Saghebi Saeedi, F. (2012). *business models; Fundamentals, evaluation, innovation, specialized quarterly magazine of technological*

Wheelen. Th. L., Hunger. J.D., Hoffman. A.N., & Bamford, Ch.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, And Sustainability*. Fifteen Edition, Global Edition.

Witcher, B.J. (2020). *Absolute Essentials Strategic Management*, first publish.

Tari, Gh., & Parhalem, H. (2019). "structural model of factors affecting the survival and growth of start-ups in Iran." *Journal of Executive Management*, Volume 12, Number 23, 315-341. (in Persian)

Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the "ideal approach" to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*.