

## A Model for Holistic Strategic Marketing Plan Formulation in Online Businesses

- Kamelia Emami**  Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- Bahram Kheiri** \* Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- Mandan Momeni**  Department of Human Resource Development Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

The present study aimed to provide a model for holistic strategic marketing plan formulation in online businesses. In this study, with a qualitative approach based on contextual theory and through in-depth interviews with experts in the field of strategic marketing planning in the field of online businesses, the model of holistic strategic marketing plan in online businesses is presented. The participants were selected through purposive and snowball sampling at the same time and the interviews continued until theoretical saturation was reached and finally, 10 in-depth interviews were conducted. In order to analyze the data, the principles related to grounded theory (open and axial and selective coding) were used and concepts and categories were created. The results of data coding led to the identification of 130 basic concepts that were classified into 15 main categories. Finally, the conceptual model of the research includes 6 main parts of causal conditions (holistic marketing, customer relationship management, components of moving from offline to online planning, online marketing mix, data and information and the mental paradigm of managers), field conditions (prediction of future environmental changes and values), intervening conditions (online business characteristics and change), focal variable (online holistic strategic marketing plan), action and interaction (determination of operational plans and implementation of operational plans) and consequences (organizational performance and evaluation and control) were extracted. The results of the present research can be used in academic circles in order to create and store knowledge and for companies active in the field of online businesses and marketing managers.




**Keywords:** Holistic Strategic Marketing Plan, Online Businesses, Qualitative Approach.

\* Corresponding Author: Bah.Kheiri@iauctb.ac.ir

**How to Cite:** Emami, K., Kheiri, B., Momeni, M. (2022). A Model for Holistic Strategic Marketing Plan Formulation in Online Businesses, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 11(41), 255-292.



## مدلی برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین

- کاملیا امامی  گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- بهرام خیری  \* گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ماندان مؤمنی  گروه مدیریت توسعه منابع انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام شده است. در پژوهش حاضر با رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای و از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین، مدل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین ارائه گردیده است. مشارکت‌کنندگان از طریق فرایند نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی به‌صورت توأمان انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند و درنهایت ۱۰ مصاحبه عمیق انجام شد. جهت تحلیل داده‌ها، از اصول مرتبط با نظریه زمینه‌ای (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) استفاده شده است و مفاهیم و مقولات ایجاد گردیدند. نتایج کدگذاری داده‌ها به شناسایی ۱۳۰ مفهوم اولیه منجر شد که در قالب ۱۵ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. درنهایت مدل مفهومی پژوهش شامل ۶ بخش اصلی شرایط علی (بازاریابی جامع، مدیریت ارتباط با مشتری، مؤلفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آنلاین به آنلاین، آمیخته بازاریابی آنلاین، داده‌ها و اطلاعات و پارادایم ذهنی مدیران)، شرایط زمینه‌ای (پیش‌بینی تحولات محیطی آینده و ارزش‌ها)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین و تغییر)، متغیر کانونی (برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین)، عمل و تعامل (تعیین برنامه‌های عملیاتی و اجرای برنامه‌های عملیاتی) و پیامدها (عملکرد سازمان و ارزیابی و کنترل) استخراج گردید. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای محافل آکادمیک در راستای ایجاد و ذخیره دانش و برای شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین و مدیران بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع، کسب‌وکارهای آنلاین، نظریه زمینه‌ای.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز است.

\* نویسنده مسئول: Bah.Kheiri@iauctb.ac.ir

## مقدمه

بازاریابی ثابت نمی‌ماند و فرایندهای کسب‌وکار نیز نباید متوقف شود. با توجه به بازاریابی آنلاین و چگونگی تغییر آن از زمان تکامل وب در اواخر دهه ۱۹۹۰، مشاهده می‌شود که اینترنت فرصت‌های گسترده‌ای را ارائه کرده است. بسیاری از کسب‌وکارها هنوز از قدرت واقعی بازاریابی دیجیتال استفاده نمی‌کنند، زیرا محدودیت‌ها یا فناوری مانع از آن شده‌اند. بر اساس آخرین تحقیقات تکنولوژی‌های دل<sup>۱</sup>، رشد ۹۱ درصد از شرکت‌ها به دلیل نگرانی‌های فناوری متوقف شده است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در حال انجام بازاریابی دیجیتال هستند، اما استراتژی یا برنامه‌ای ندارند. واقعیت این است که بازاریابی دیجیتال همیشه در حال تکامل است، بنابراین بسیاری از کسب‌وکارها به اندازه کافی پاسخ نداده‌اند و ضرر می‌کنند (McGruer, 2020). با توجه به داستان‌های موفقیت‌آمیز شرکت‌هایی که پس از پذیرش سریع اینترنت توسط مصرف‌کنندگان و خریداران تجاری، سهم بازار را تصاحب کرده‌اند، این یک پیش‌نیاز است که همه سازمان‌ها باید حضور آنلاین مؤثری داشته باشند تا پیشرفت کنند و یا حتی بتوانند زنده بمانند (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

جهان با خروج از قرن بیستم و ورود به هزاره سوم، بیش از هر زمان دیگری با تغییرات چندوجهی، پیچیده و ناگهانی روبه‌رو شده است. این تغییرات با سرعت فراوانی به وقوع می‌پیوندند و زندگی ما را دگرگون می‌سازند و بر نظام‌های حاکمیتی، ارتباطاتی، محیطی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. برای درک کامل تغییرات باید با تغییرات آن‌ها آشنا شویم و تشخیص دهیم که در برخورد با آن‌ها به چه چیزهایی نیاز داریم و چه گام‌هایی باید برداریم. درحالی‌که نباید تسلیم پیچیدگی‌ها و شتاب‌زدگی‌ها شویم، لازم است این نکته را به‌خوبی درک نماییم که بدون تدبیر و برنامه‌ریزی دقیق، امکان نابودی هر چیزی وجود دارد (قاسمی، ۱۴۰۰).

یک برنامه، یک نقشه راه را که مجموعه‌ای از مراحل توافق شده است، ارائه می‌دهد

و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا منابع را ذخیره کنند. داشتن یک برنامه تضمین می‌کند که سازمان برای آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و همچنین برای جهت‌گیری آینده سازمان آمادگی دارد. فقدان برنامه‌ریزی ممکن است به طرق مختلف بر سازمان تأثیر بگذارد، از جمله: سردرگمی؛ کارکردن به صورت تنها یا به صورت جزیره‌ای؛ فقدان مهارت‌ها؛ مشکل در اندازه‌گیری اثربخشی؛ تصمیمات اشتباه بر اساس کمبود اطلاعات در یک محیط پیچیده و متغیر خارجی و اتخاذ تصمیمات کوتاه‌مدت بیشتر بر اساس نیازهای فوری (Hanlon, 2022).

امروزه بررسی اولیه شرکت‌های داخلی نشان می‌دهد که اغلب شرکت‌های عمده وارد فضای آنلاین نشده‌اند یا اگر شده‌اند، به دلیل فقدان تجربیات دارای کاستی‌های مضاعفی می‌باشند. به نظر می‌رسد کثیری از شرکت‌ها در این مقطع تمایل به حضور در بازاریابی آنلاین را دارند اما به دلیل ناتوانی و عدم وجود مدل‌های مناسب با ویژگی‌های خود، با شکست مواجه می‌شوند. یکی از مشکلات اساسی شرکت‌ها در حال حاضر، عدم جاری شدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقای تفکر استراتژیک میان مدیران اجرایی است. این مسئله باعث شده که مدیریت ارشد این قبیل شرکت‌ها درگیر کارهای روزمره شود و به دلیل فقدان یک برنامه جامع به‌عنوان راهنمای حرکت و ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف مجموعه، در واقع از ایفای بخشی از تعهدهای کلان خود باز بماند. بسیاری از شرکت‌ها شدت تحولات را به‌خصوص 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. از این منظر در شرکت‌هایی که در حوزه آنلاین فعالیت می‌کنند، به‌خوبی قابل مشاهده است که ضعف اصلی آن‌ها نداشتن برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد؛ به این مفهوم که شرکت‌ها در این مرحله از یک طرف با توجه به فوریت بیرونی و فعالیت‌های رقبا با این تهدید مواجه شده‌اند که اگر نتوانند خود را در حوزه حضور در بازار آنلاین مجهز کنند و از طرفی دیگر، اگر این حضور با استفاده از روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی یا روش‌های علمی نباشد، به‌طور حتم در آینده‌ای نزدیک نه تنها سهم

بازار خود را از دست خواهند داد، بلکه بقای آن‌ها نیز با مشکل مواجه می‌شود؛ بنابراین 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. با توجه با این مسئله و جهت حل مشکلات آن سازمان، استفاده از یک مدل برنامه استراتژیک بازاریابی جامع ضروری به نظر می‌رسد. از این منظر ضروری است که جهت ادامه حیات سازمان و بقای آن، ضمن بررسی مدل‌های موجود، دیگر مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع که در مدل‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته‌اند شناسایی شوند؛ لذا هدف این پژوهش ارائه مدل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب و کارهای آنلاین (مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدها) می‌باشد که می‌توان آن را در قالب سؤال اصلی کیفی به این صورت بیان نمود: مدل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب و کارهای آنلاین (مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدها) چگونه می‌باشد؟

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع. به‌طور معمول دیده می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی مربوط به تعریف اهداف بازاریابی و چگونگی طی یک دوره ۳ تا ۵ ساله است (Gilligan & Wilson, 2009). 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.

۶- روشی برای نظارت و ارزیابی عملکرد سازمانی در رابطه با برنامه استراتژیک (Wicher, 2020).

سازمان جهت انطباق با تغییرات فضای کسب و کارها، به یک برنامه بازاریابی استراتژیک نیاز دارد. اغلب اوقات برنامه‌ریزی به‌عنوان یک فرایند محدودکننده مبتنی بر برنامه‌نویسی و تولید مدارک مشاهده می‌شود. برنامه‌ها برای دستیابی به نتایج، به تعهد و مالکیت کارمندان نیاز دارند (Drumond et al, 2008).

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. چهارعنصر اصلی این دیدگاه عبارت‌اند از: بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی یکپارچه، بازاریابی داخلی و بازاریابی عملیاتی (کاتلر و کلر، ۱۳۹۳: 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 مؤلفه‌های مشترک دارند. درواقع مک‌دونالد و ویلسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، برنامه‌ریزی بازاریابی را به‌عنوان یک روش سیستماتیک برای شناسایی، انتخاب، زمان‌بندی و هزینه‌یابی فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف می‌دانند. 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 اجرا و کنترل؛ ازجمله 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 (et Drumond al, 2008).

کسب‌وکارهای آنلاین. رسانه‌ها و فناوری‌های دیجیتال دیگر جدید نیستند، اکنون بیش از ۲۵ سال است که آقای تیم برنرز لی<sup>۱</sup> شبکه جهانی وب را ایجاد کرده است. با این وجود، طی این مدت، تحولات عظیمی در رسانه‌های دیجیتال و فناوری بازاریابی برای ارائه راه‌های جدید برای ارتباط کسب‌وکارها در چرخه حیات مشتری مشاهده شده است. بیش از ۳ میلیارد نفر در سراسر جهان در حال حاضر به‌طور مرتب از خدمات آنلاین به‌طور چشمگیری استفاده می‌کنند (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

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 ایجادشده از وب برای کسب‌وکارها یا سازمان‌های سنتی استفاده می‌شود (Belew & Elad, 2017). رشد بازاریابی دیجیتال رابطه بین کسب‌وکار و مشتریان را تغییر داده است. محققان و متخصصان موافق هستند که سازمان‌ها مایل‌اند از بازاریابی دیجیتال برای تعامل با مشتریان خود استفاده کنند و در این عصر جدید همه‌چیز متفاوت به نظر می‌رسد. یکی از دلایل این روندها و تغییر چشم‌انداز دیجیتال به دلیل شتاب در پذیرش فناوری‌های جدید است (Hanlon, 2019).

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. به‌طور خاص، کسب‌وکار آنلاین می‌تواند مرزهای جدایی را حذف کند و سازمان‌ها را توانمند کند تا بدون حضور فیزیکی به بازارهای غیرقابل دسترس‌تر حرکت کنند (Adam et al, 2022).

تصمیمات کلیدی استراتژیک برای بازاریابی دیجیتال با تصمیمات کسب‌وکار سنتی و استراتژی بازاریابی مشترک است. تعامل و یکپارچه‌سازی بین کانال‌های دیجیتال و

---

1. Sir Tim Berners Lee

کانال‌های سنتی بخش اصلی توسعه استراتژی بازاریابی دیجیتال است. استراتژی بازاریابی دیجیتال اساساً یک استراتژی بازاریابی کانال است و باید به‌عنوان بخشی از بازاریابی چندکاناله با کانال‌های دیگر ادغام شود (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

در جدول ۱ به تعدادی از پژوهش‌های پیشین مرتبط و مدل‌های موجود اشاره شده

است:

جدول ۱. خلاصه مدل‌ها و پیشینه داخلی و خارجی

نام محقق / محققان	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 و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب‌وکار الکترونیک و زنجیره تأمین بر مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی به تأیید رسیده است.
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 سؤالات استراتژیک، ۳- شناخت استراتژی و انتخاب، ۴- شناخت گزینه‌های استراتژیک (استراتژی) / بازنگری گزینه‌های رسالت وجودی (مأموریت)، ۵- دارایی‌ها، مهارت‌ها و هم‌افزایی / استراتژی‌های سرمایه‌گذاری بازار-محصول / استراتژی‌های بخش‌های وظیفه‌ای، ۶- انتخاب استراتژی، ۷- اجرای برنامه عملیاتی و ۸- بازنگری استراتژی‌ها.
چرنو (۱۳۹۸)	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).
پژوهش جهرمی (۱۳۹۶)	شرکت‌های بزرگ‌تر برای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب‌وکار توانایی بیشتری داشته و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیری، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب‌وکار نشان می‌دهند. همچنین تجربه بیشتر در حوزه اتحاد و مدت‌زمان بیشتر آن،



نام محقق / محققان	دستاورد
	منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب و کار می‌شود.
منطقی و ثاقبی سعیدی (۱۳۹۲)	مدل‌های کسب و کار، نمایشی از کسب و کار در یک‌زمان 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 کسب و کارها به صورتی پویا تکامل یابند. مدل‌های کسب و کار دارای یک وضعیت ناپایدار شده و با توسعه کسب و کار و در طول زمان، تغییر می‌یابند.
رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۰)	ارائه یک مدل مفهومی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل: بررسی عوامل داخلی به همراه در نظر گرفتن ارزش‌های مدیران عالی و بررسی عوامل محیطی مؤثر 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)	ارائه مدل مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه شامل ۴ مرحله کلی: ۱- تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی؛ ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی؛ ۳- اجرای استراتژی‌های بازاریابی و ۴- کنترل بازاریابی.
آسیان و همکاران (۱۳۸۸)	نتایج نشان داده است که اگر شاخص‌های ارزیابی توسط یک متدولوژی ساختارمند به کار گرفته شوند، ابزاری پویا و مؤثر برای سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشند. همچنین روند افزایشی شاخص‌های مدل پیشنهادی، بیانگر تأثیر مثبت استقرار سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقای سطح بهره‌وری سازمان می‌باشد.
Coskun-Setirek & Tanrikulu (2021)	ارائه مدل فرایندی کسب و کار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال شامل مراحل: تجزیه و تحلیل عینی، تجزیه و تحلیل مؤلفه‌ها، تحلیل تأثیر نوآوری دیجیتال، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری نوآوری و بازآفرینی.
Al-Surmi, Caoa & Duana (2020)	طبق نتایج: (۱) همسویی استراتژیک سه‌گانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و (۲) یک همسویی استراتژیک سه‌جانبه ایده‌آل برای آینده‌نگرها (اکتشاف‌کننده‌ها) و مدافعان وجود دارد.
Gamble et al (2019)	ارائه یک فرایند تدوین استراتژی، اجرای استراتژی شامل ۵ مرحله کلی: ۱- توسعه چشم‌انداز استراتژیک، مأموریت و ارزش‌ها، 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.
Reed & Baird (2019)	ارائه یک فرایند مدیریت بازاریابی استراتژیک شامل ۵ مرحله کلی: مأموریت و چشم‌انداز سازمان و محدوده و تعریف کسب و کار، تجزیه و تحلیل استراتژیک، توسعه استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی، ارزیابی و کنترل.

نام محقق / محققان	دستاورد
Sousa & Rocha (2019)	ارائه یک مدل توسعه مهارت برای مدیران کسب و کارهای نوآورانه که منجر به شناسایی سه نوع/دسته از مهارت‌های موردنیاز برای توسعه گردیده است: نوآوری، رهبری و مدیریت.
Wheelen et al (2018)	ارائه یک مدل مدیریت استراتژیک شامل ۴ مرحله کلی بررسی محیطی، تدوین استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی، ارزیابی و کنترل (بازخورد و انجام اصلاحات تمامی مراحل در صورت نیاز).
Chaffey & Smith (2017)	ارائه یک چارچوب برنامه‌ریزی شامل یک چرخه ۶ مرحله‌ای: تجزیه و تحلیل موقعیت، اهداف، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، اقدامات و کنترل.
Burk Wood (2017)	ارائه یک پروسه برنامه‌ریزی بازاریابی شامل ۷ مرحله. با در نظر گرفتن بیانیه مأموریت، استراتژی‌های 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- بخش‌بندی، هدف‌گذاری و جایگاه‌یابی، ۴- تعیین اهداف و مسیر برنامه بازاریابی، ۵- برنامه‌ریزی استراتژی‌های بازاریابی، برنامه‌ها و پشتیبانی، ۶- برنامه‌ریزی برای اندازه‌گیری پیشرفت و عملکرد، ۷- اجرا، کنترل و ارزیابی برنامه.
Kotler & Keller (2016)	ارائه یک فرآیند برنامه‌ریزی 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، پیاده‌سازی، بازخورد و کنترل.
Gilligan & Wilson (2009)	ارائه یک پروسه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی شامل ۵ مرحله: ۱- شناسایی موضوعات کلیدی خارجی و داخلی، ۲- تجزیه و تحلیل و ارزیابی فرصت‌ها، قابلیت‌ها و شکاف‌ها، ۳- برنامه‌ریزی استراتژی و اهرم کردن منابع، ۴- برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی، ۵- پیاده‌سازی، اجرا، نظارت و کنترل و درنهایت بازخورد مراحل.
Karagozoglu & Lindell (2004)	با توجه به نتایج، شرکت‌های کوچک و متوسط تلاش می‌کنند که فعالیت‌های خود را در حوزه تجارت الکترونیک گسترش دهند تا مزیت‌های رقابتی خود را افزایش دهند. با پیشرفت سریع این روند، مزیت‌های رقابتی اولیه ممکن است با برابری‌های رقابتی جایگزین شود و شرکت‌هایی که از منحنی یادگیری عقب‌مانده‌اند ممکن است با معایب رقابتی مواجه شوند.

## روش

پژوهش حاضر که باهدف ارائه مدل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در

کسب‌وکارهای آنلاین انجام شده است، بر سنت پژوهش‌های کیفی و اصول مبتنی بر نظریه زمینه‌ای (برپایه) با رویکرد سیستماتیک بنا نهاده شده است. جامعه این پژوهش مشتمل است بر اساتید دانشگاه و مشاورین حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و مدیران متخصص در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین که در این حوزه فعال می‌باشند. به‌طور خاص جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان باسابقه و با تحصیلات مرتبطی است که دارای تجربه زیسته فعالیت در فضای کسب‌وکار آنلاین بوده، در رده‌های مدیریتی قرار داشته و همچنین آشنایی کامل با مبانی نظری برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع داشته‌اند. جهت اکتشاف پدیده مورد مطالعه و انتخاب مشارکت‌کنندگان از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند-گلوله برفی به‌صورت توأمان استفاده شده است؛ با این توضیح که برخی از مشارکت‌کنندگان نیز مبادرت به معرفی افراد خبره در این حوزه می‌ورزیدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه عمیق استفاده گردیده است و گفت‌وگویی تقریباً ساختاریافته با تک‌تک افرادی که از مخاطبان هدف برگزیده شده‌اند، انجام شده است. جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده است و در مجموع ده (۱۰) مصاحبه عمیق انجام شده است. لازم به توضیح است که با توجه به ماهیت غیرخطی و مارپیچی پژوهش‌های کیفی، پروتکل مصاحبه‌ها نیز از مصاحبه‌ای به مصاحبه دیگر با توجه به روند گفت‌وگو و پرسش‌های جدیدی که مطرح می‌شدند دستخوش تغییراتی می‌شد اما محورهای اصلی پروتکل که در مصاحبه‌ها مورد بحث قرار گرفته‌اند، پرسش‌هایی در خصوص شناسایی مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین را شامل می‌شد. مدت مصاحبه‌ها از حدود یک ساعت تا سه ساعت به طول انجامید و تمامی مصاحبه‌ها به‌صورت کامل ضبط‌شده و بلافاصله بدون کم‌وکاست پیاده‌سازی شدند.

جهت بررسی روایی این پژوهش، از معیارهای ذیل استفاده گردیده است:

الف) باورپذیری؛ محققان درگیری طولانی‌مدتی با موضوع پژوهش داشته‌اند. جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی توسط پژوهشگرانی که سوابق مشخصی در

خصوص درهم‌تیدگی و تجربه زیسته با موضوع تحقیق و سنت‌های کیفی در پژوهش دارند، انجام شده است. افرادی برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند که دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع پژوهش بوده‌اند و جمع‌آوری داده‌ها تنها پس از اطمینان از رسیدن به اشباع نظری متوقف گردیده است.

ب) اطمینان‌پذیری؛ فرایند گردآوری داده‌ها و تفسیر نتایج، توسط فرد مطلع دیگری تحت بررسی و کنترل قرار گرفته است.

ج) تأییدپذیری؛ کلیه مراحل روش‌شناسی پژوهش با جزییات گزارش شده و تمامی مصاحبه‌ها و مراحل کدگذاری با دقت و با جزییات ثبت شده است.

د) انتقال‌پذیری؛ به‌منظور تسهیل قابلیت انتقال یافته‌ها، تمامی جزییات مرتبط با فرایند پژوهش از جمله نحوه انتخاب و مشخصات شرکت کنندگان در مطالعه و نحوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها عنوان گردیده است.

جهت بررسی پایایی این پژوهش، از معیارهای ذیل استفاده گردیده است:

الف) مصاحبه‌های پژوهش حاضر مبتنی بر یک راهنما یا پروتکل و با استفاده از مصاحبه‌شوندگان مختلف انجام شده است.

ب) مصاحبه‌های پژوهش توسط دو محقق به‌صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر انجام شده و یافته‌های محققان با یکدیگر مقایسه شده است.

ج) جهت ثبت دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از ضبط صوت استفاده گردیده است.

ه) برای کنترل کردن نتایج کدگذاری و تفسیر داده‌ها و اجتناب از کژفهمی‌ها، از دو کدگذار استفاده شده است.

د) نتایج مصاحبه‌ها به رؤیت خود مصاحبه‌شوندگان رسیده و نتایج آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از اصول مرتبط با نظریه زمینه‌ای (کدگذاری باز و محوری و گزینشی) استفاده شده است و مفاهیم و مقولات از طریق نرم‌افزار تحلیل

محتوای MAXQDA ورژن ۲۰۲۰ ایجاد گردیده‌اند.

## یافته‌ها

کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گردیده است:

**کدگذاری باز:** در این پژوهش پس از پیاده کردن 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 ۱۳۰ مفهوم شناسایی شد.

**کدگذاری محوری:** در این مرحله، مفاهیم به دست آمده در مرحله کدگذاری باز باهم 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 ۱۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند.

**کدگذاری گزینشی:** در این مرحله از فرایند کدگذاری، مقوله اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین به عنوان مقوله هسته‌ای انتخاب گردید. در این مرحله از فرآیند کدگذاری، تمام مقوله‌های شناسایی شده پیرامون مقوله هسته‌ای با یکدیگر متحد و یکی شده‌اند.

مقوله‌های اصلی بازاریابی جامع، مدیریت ارتباط با مشتری، مؤلفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین، آمیخته بازاریابی آنلاین، داده‌ها و اطلاعات و پارادایم ذهنی مدیران، به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شدند. مقوله‌های اصلی پیش‌بینی تحولات محیطی آینده و ارزش‌ها به عنوان شرایط زمینه‌ای و همچنین مقوله‌های اصلی ویژگی‌های کسب و کار آنلاین و تغییر به عنوان شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شدند. مقوله‌های اصلی تعیین برنامه‌های عملیاتی و اجرا به عنوان عمل و تعامل و در نهایت مقوله‌های اصلی عملکرد

سازمان و ارزیابی و کنترل به عنوان پیامدها در نظر گرفته شدند.

در جدول ۲ کدگذاری داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و گزینشی و در شکل ۱

مدل زمینه‌ای (پارادایمی) مستخرج از فرایند کدگذاری قابل مشاهده می‌باشند.

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و گزینشی

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)	
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱		
شرایط علی	بازاریابی جامع		بازاریابی عملکردی	بازاریابی مسئولیت اجتماعی	عدم تضرر به اجتماع	
					انگیزه کارکنان	
					حفظ و نگهداری کارکنان باتجربه	
					آموزش کارکنان	
					وفاداری کارکنان	
					رضایت کارکنان	
					تعهد کارکنان	
					رابطه برد-برد با مشتریان و مصرف کنندگان	
					رابطه بلندمدت با مشتریان و مصرف کنندگان	
					ارتباط با کارکنان	
					یکپارچگی اطلاعاتی	
					یکپارچگی در سطح وظیفه	
				بازاریابی یکپارچه	یکپارچگی در سطوح مختلف	یکپارچگی در سطح کسب و کار
						یکپارچگی در سطح شرکت
				نیازآفرینی		

کدگذاری گزینه‌ی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱	
مدیریت ارتباط با مشتری		جذب مشتریان در فضای آنلاین	فرهنگ‌سازی و ابزار فرهنگ‌سازی آنلاین	استفاده از سیستم‌های آنلاین	ایجاد انگیزه برای مشتریان
					جلسات توجیهی مشتریان
					سیستم هوشمند واقعیت افزوده (AR)
					ابزار gamification
					پورتال نمایندگی
					سیستم باشگاه مشتریان
					سیستم‌های ترغیبی (برگزاری مسابقات)
					influencers
					پاسخ‌گویی فردبه‌فرد
					حفظ و نگهداری مشتری
					پشتیبانی آنلاین
					ربات‌های هوشمند
					تأکید بر نوع کسب‌وکار آنلاین
					تأکید بر نوآوری
تأکید بر بوم کسب‌وکار					
تأکید بر نقشه راه					
تأکید بر استفاده مشترک از ابزار آفلاین و آنلاین					
مؤلفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین				تجدیدنظر در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرای آفلاین	تجدیدنظر در ابزارهای بازاریابی
					تجدیدنظر در انتخاب بازار هدف
					اصلاح چک‌لیست ممیزی خارجی آفلاین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)	
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱		
					اصلاح چک‌لیست ممیزی داخلي آفلاين	
					تجدیدنظر در استفاده از ماتريس-های تدوين استراتژی	
					تجدیدنظر در تعيين اهداف کلان با توجه به زیرساخت	
	آمیخته بازاریابی آنلاین					فعال‌سازی همگانی (شبکه کانال‌ها)
						گفت‌وگو
						خلق مشترک
						نوسان‌پذیری (قیمت‌گذاری پویا آنلاین)
	داده‌ها و اطلاعات				روش‌های جمع‌آوری اطلاعات	داده‌های ثانویه
						مصاحبه
						پرسشنامه
						گروه کانونی
					انواع منابع اطلاعاتی	اطلاعات بازار موجود
						اطلاعات مصرف‌کنندگان
						اطلاعات رقبا
						اطلاعات درگاه‌ها
						اطلاعات محصولات و خدمات
					اطلاعات مشتریان	
پارادایم ذهنی مدیران						

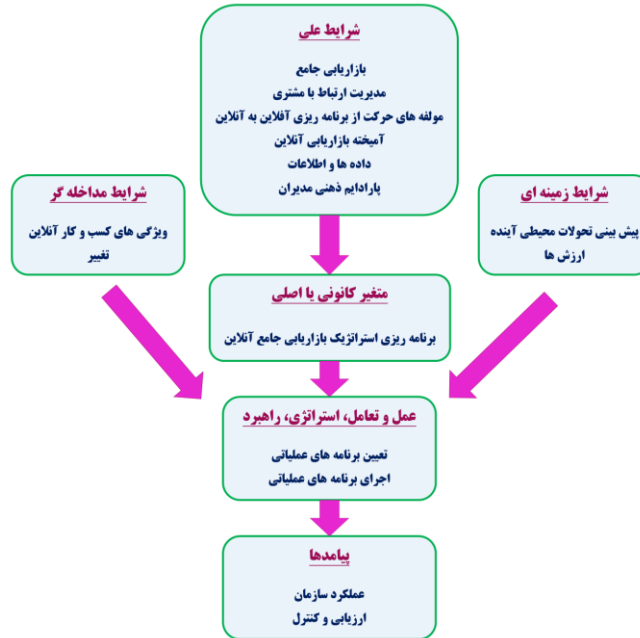


کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)		
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱			
					چرخه دمی‌نگ PDCA		
شرایط مداخله‌گر	تغییر	حمایت از تغییر			حمایت مدیریت ارشد		
					برگزاری گردهمایی		
					جلسات توجیهی کارکنان		
					جلسات توجیهی مدیران		
		تغییرات محیطی		انواع تغییر محیطی	ویژگی تغییر محیطی	پیچیدگی	
						تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات	
						تغییر سبک زندگی	
						تغییر مناسبات فرهنگی	
						سرعت تغییرات	
	ویژگی‌های کسب و کار آنلاین					همراهی با تغییر	
						مقاومت در برابر تغییر	
					ویژگی تبیینی		سهولت خدمات پس از فروش آنلاین
							ویژگی ظاهری
							ویژگی محتوایی
							ارائه خدمات به صورت ۲۴*۷
					ویژگی ذاتی		سرعت پاسخگویی
							سهولت دسترسی
							مبادلات لحظه‌ای
	حق انتخاب طرفین مبادله						
	صرفه‌جویی در هزینه						
	سرعت دریافت اطلاعات						
	معامله غیر حضوری						

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱	
					فضای اینترنت
					قابلیت پیگیری و دنبال کردن
	پیش‌بینی تحولات محیطی آینده				پیش‌بینی تحولات محیطی آینده
شرایط زمینه‌ای	ارزش‌ها				تعهد
					اخلاق
					مزیت رقابتی
					مشتری محوری
متغیر کانونی یا اصلی	برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین			سطوح	برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح وظیفه
				برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح واحد کسب و کار
				در سازمان	برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت
					برنامه‌ریزی پویا و غلطان و ویژگی سطح‌بندی و لایه‌ای
				ویژگی برنامه‌ریزی استراتژیک جامع آنلاین	درگیری مستمر مدیران اجرایی و کلیه سطوح سازمان
					یادگیری و مستندسازی
					استمرار و بروز شدن مستمر
					پرهیز از غلتیدن به دام مستندات توصیفی

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱	
					فرایندی شدن اقدامات
					کار تیمی
					بازه زمانی کوتاه مدت
					اقتضایی
عمل و تعامل، استراتژی، راهبرد	تعیین برنامه‌های عملیاتی			تعیین تیم اجرایی	سرپرست تأیید
					مجری
	اجرای برنامه‌های عملیاتی				تدوین ابلاغیه اجرایی
					موازی کاری
پیامدها	عملکرد سازمان			عملکرد بازاریابی	اعتماد مشتری
					وفاداری مشتریان
					رضایت مشتری
					سهم بازار
				عملکرد مالی	درآمدزایی
					نرخ بازگشت سرمایه
	ارزیابی و کنترل			سازوکارهای کنترل و اصلاح	سودآوری
					گزارش‌های عملکرد فعالیت‌ها
					جلسه مرور عملکرد مدیران و کارکنان
					کارنامه ارزیابی عملکرد
					اهداف و نتایج کلیدی OKR
					شاخص کلیدی عملکرد KPI
			مانیتورینگ		
			حوزه مشتری		

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)				کدگذاری باز (مفاهیم)
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۳	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱	
				ممیزی	حوزه بازار
					حوزه محصول
					حوزه ارتباطات
			ارزیابی	ارزیابی مبتنی بر فرآیند	ارزیابی و کنترل حین اجرا
				ارزیابی مبتنی بر افراد	ارزیابی عملکرد تیمی
				ارزیابی مبتنی بر زمان	ارزیابی و کنترل در کوتاه‌مدت
				اقدام اصلاحی	اصلاحات آنی
			انواع رویکرد کنترل		مکانیزم ارفاقی
					مکانیزم پیشی
					مکانیزم اثربخشی
			ابزار کنترل		hotjar
					سرچ کنسول
					گوگل آنالیتیکس
					ابزارهای task management
					ابزار ITIL
			ویژگی‌های ارزیابی و کنترل آنلاین		انعطاف‌پذیری زمانی و محتوایی
					ارزیابی علمی مبتنی بر هدف و شاخص



شکل ۱. مدل زمینه‌ای (پارادایمی) مستخرج از فرایند کدگذاری

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین (مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدها) بوده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش شامل ۶ بخش اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، متغیر کانونی، عمل و تعامل و پیامدها استخراج گردید. شرایط علی شناسایی شده، عوامل یا شرایطی هستند که پدیده کانونی (مرکزی) از آن‌ها ناشی می‌شود و به‌صورت مستقیم بر روی آن تأثیر می‌گذارند. درواقع با توجه به مدل، سه شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شناسایی شده باعث ایجاد پدیده مرکزی شده‌اند و می‌توان آن‌ها را به‌عنوان پیشایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین در نظر گرفت. شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که عوامل علی در آن شرایط و زمینه بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند و شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که

تأثیر عوامل علی را بر متغیر کانونی با توجه به شرایط زمینه‌ای، تعدیل می‌کنند. با توجه به شرایط عنوان‌شده، پدیده مرکزی ایجاد گردیده است که در این مدل پدیده اصلی شناسایی شده برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد. با توجه به پدیده اصلی به‌دست آمده، استراتژی‌ها (راهبردها، عمل و تعامل) مشخص گردیده است. در این قسمت با توجه به شرایط و پدیده مرکزی، مشخص می‌شود که چه اعمال و شیوه‌ها و تاکتیک‌هایی مورد نیاز است. در نهایت مجموع موارد فوق منتهی به یک سری آثار و نتایج (پیامدها) شده است.

ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می‌دهند که نویسندگان و محققان بیشتر به مفاهیم و مدل‌های سنتی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و سایر مفاهیمی از این دست پرداخته‌اند و مدل‌های ارائه گردیده جهت کسب و کارهای آفلاین مناسب می‌باشند؛ مانند: قاسمی (۱۴۰۰)، چرنو (۱۳۹۸)، ا.آکر (۱۳۹۷)، رجوعی (۱۳۸۹)، گامبل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، رید و بیرد<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، ویلن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، بورک وود<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، کاتلر و کلر<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) و گیلیگان و ویلسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۹).

تعداد کم پژوهش‌های کیفی جهت اکتشاف هرچه بیشتر مسئله از جمله عوامل قابل تأمل در این زمینه است. بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی با رویکرد کمی به بررسی رابطه بین متغیرها جهت اثبات فرضیات و یا به صورت علمی ترویجی به مرور نظریه‌ها پرداخته‌اند؛ مانند: آقاجانی و همکاران (۱۳۹۹)، آسیان و همکاران (۱۳۸۸) و آل صومری و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰).

نکته قابل توجه دیگر وارد کردن مسائل فرهنگی در پژوهش‌ها می‌باشد. تفاوت‌های فرهنگی جوامع مختلف در رویکردشان به موضوع پژوهش و چگونگی و میزان پذیرش

1. Gamble et al.
2. Reed & Baird
3. Wheelen et al.
4. Burk Wood
5. Kotler & Keller
6. Gilligan & Wilson
7. Al-Surmi et al.

آن‌ها از الگوهای جدید مؤثر است؛ مانند: کاسکان ستیریک و تانریکولو<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، سوسا و روشا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، چفی و اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و کاراگزگلو و لیندل<sup>۴</sup> (۲۰۰۴).

مدل‌های ارائه‌شده در خصوص مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بیشتر در مرحله نظری باقی مانده‌اند و به‌صورت میدانی مورد بررسی بیشتر قرار نگرفته‌اند، لذا یکی از جنبه‌های تمایز تحقیق حاضر، اصلاح و بسط مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع بر اساس نتایج حاصل از تحقیقات میدانی است. با توجه به عدم برخورداری مطالعات از ویژگی‌های اشاره‌شده به‌صورت هم‌زمان، پژوهش حاضر با رویکرد بومی‌سازی، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع را برای کسب‌وکارهای آنلاین ارائه داده است و برخی متغیرها را به مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی قبلی اضافه نموده است؛ بنابراین می‌توان در یک پیشنهاد کلی به مدیران کسب‌وکارهای آنلاین بیان کرد که این مدل با توجه به جامعیت، بومی بودن و لحاظ زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات و ویژگی‌های سیاسی، قانونی و فرهنگی کشور الگوی مناسب‌تری برای مدیریت آن‌ها فراهم می‌کند.

برخی از مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی‌شده در این پژوهش از جمله بازاریابی جامع، پارادایم ذهنی مدیران، ارزش‌ها، داده‌ها و اطلاعات، تعیین و اجرای برنامه‌های عملیاتی و عملکرد سازمان می‌توانند در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی هر کسب‌وکاری (چه آفلاین و چه آنلاین) مورد استفاده قرار گیرند، اما برخی مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی‌شده از جمله مؤلفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین، ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین و ابزارهای کنترل، تنها در کسب‌وکارهای آنلاین می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

در خصوص مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین که به‌عنوان مقوله کانونی در نظر گرفته شده است، به سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان و

---

1. Coskun-Setirek & Tanrikulu

2. Sousa & Rocha

3. Chaffey & Smith

4. Karagozolu & Lindell

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین اشاره گردیده است. با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع، یک برنامه‌ریزی فراگیر، جامع و سیستماتیک است که دربردارنده برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح شرکت، کسب‌وکار و وظیفه می‌باشد. همچنین ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین که به‌عنوان مفاهیم جدید در این پژوهش شناسایی گردیده‌اند، عبارت‌اند از: بازه زمانی کوتاه‌مدت (به‌عنوان مثال در نظر گرفتن بازه زمانی یک‌ساله با تقسیم‌بندی اهداف به صورت فصلی) - انجام کارها به صورت تیمی - فرایندی شدن اقدامات (پس از تدوین استراتژی، برنامه‌های عملیاتی جهت اجرا می‌توانند فازبندی شوند و به صورت گام‌به‌گام یا مرحله‌به‌مرحله اجرا شوند) - پرهیز از غلتیدن به دام مستندات توصیفی (به این مفهوم که اطلاعات مورد استفاده برای تدوین استراتژی واضح و شفاف باشند و برنامه‌های عملیاتی واقع‌بینانه و عملیاتی باشند) - استمرار و به‌روز شدن مستمر - یادگیری و مستندسازی - درگیری مستمر مدیران اجرایی و کلیه سطوح سازمان - ویژگی سطح‌بندی و لایه‌ای (در سه سطح سازمان، کسب‌وکار و وظیفه‌ای) - برنامه‌ریزی پویا و غلطان (تدوین استراتژی‌ها باید زنده باشد و به صورت لحظه‌ای انجام گیرد) - ویژگی اقتضایی (در هنگام تدوین، طرح‌های اقتضایی نیز در نظر گرفته شوند تا در صورت لزوم مورد استفاده قرار گیرند).

با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، مقوله مؤلفه‌های حرکت از برنامه‌ریزی آفلاین به آنلاین، مقوله جدیدی است که در این پژوهش ایجاد گردیده است و به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است. با توجه به نظرات دریافت شده، جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در فضای آنلاین، بر مشخص بودن نوع کسب‌وکار آنلاین، در نظر گرفتن نقشه راه و بوم کسب‌وکار آنلاین و همچنین بر نوآوری تأکید گردیده است. در خصوص استفاده از ابزارهای بازاریابی، به استفاده مشترک از ابزارهای آفلاین و آنلاین اشاره گردیده است. به این مفهوم که نبایستی آن ابزارهای سنتی فراموش بشوند، اما وزن‌های استفاده از ابزار متفاوت می‌باشد. در واقع ماهیت مناسبات به صورت بنیادین تغییر پیدا نکرده است و هدف تأثیرگذاری بر روی مخاطب، اقنای مخاطب، مشروع سازی اعمال



قدرت و فروش محصول و رضایت مشتری است، اما با ابزارهای گسترده‌تر. همچنین با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، با تجدیدنظر در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آفلاین، می‌توان جهت محیط آنلاین این برنامه‌ریزی را انجام داد. در فضای آنلاین با توجه به تغییرات تکنولوژی، بایستی همه مؤلفه‌های دخیل در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع و همه آن آیتم‌ها و چک‌لیست‌های ممیزی داخلی و خارجی آفلاین به‌روز شوند و همچنین در تعیین اهداف کلان با توجه به زیرساخت، انتخاب بازار هدف و استفاده از ابزارها و استفاده از ماتریس‌های تدوین استراتژی نیز تجدیدنظر صورت پذیرد.

در تحقیق حاضر به‌طور مجدد تمامی ابعاد بازاریابی جامع شامل بازاریابی یکپارچه، بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی داخلی و بازاریابی عملکردی که کاتلر و کلر<sup>۱</sup> (۱۳۹۳) به آن‌ها اشاره کرده بودند، به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند. با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، بازاریابی جامع از یک جامعیت‌نگری برخوردار می‌باشد که بایستی در درجه اول ویژگی یکپارچگی در سه سطح شرکت، کسب‌وکار و وظیفه در آن وجود داشته باشد. در خصوص ویژگی دوم، رابطه بایستی هم پیوندهای ساختاری، هم پیوندهای اقتصادی و هم پیوندهای اجتماعی را برای مصرف‌کنندگان به‌دنبال داشته باشد تا رابطه بلندمدتی ایجاد گردد. در خصوص ویژگی سوم، به اهمیت توجه به نیازهای مشتریان داخلی، شناسایی، جبران خدمت، آموزش، سرپرستی و مدیریت نیروهای داخلی یعنی حلقه ارتباط بین بازاریابی و منابع انسانی در سازمان‌ها اشاره گردیده است. در خصوص ویژگی چهارم به مشخص کردن راهکارهایی جهت افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت اشاره گردیده است.

همچنین مقوله شناسایی‌شده پارادایم ذهنی مدیران نیز به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است. با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، اگر سازمان‌ها یک برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرای دقیق، واقعی، عینی، فراگیر و جامع داشته باشند، با برنامه‌های عملیاتی خروجی آن برنامه‌ریزی، بهتر می‌توانند موانع و مشکلات موجود خود را رفع

نمایند. همچنین به در نظر گرفتن چرخه دمی‌نگ<sup>۱</sup> برای برنامه‌ریزی نیز اشاره شده است. پارادایم‌ها تعداد زیادی گرایش‌ها (امیال) هستند که تمام کارهایی که انسان انجام می‌دهد را کنترل می‌کنند. یک مدل ذهنی نمایشی از فرآیند فکری ذهن انسان است. مدل‌های ذهنی نحوه درک انسان‌ها از جهان است (Dawson, 2020).

در این تحقیق مقوله آمیخته بازاریابی آنلاین نیز به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است و شامل نوسان‌پذیری (قیمت‌گذاری پویا)، خلق مشترک، گفت‌وگو و فعال‌سازی همگانی (شبکه کانال‌ها) می‌باشد. طبق نظر کاتلر و همکاران<sup>۲</sup> او (۱۳۹۸) در دنیای متصل، مفهوم آمیخته بازاریابی دگرگون شده است تا مشارکت بیشتر مشتری را در خود جای دهد. آمیخته بازاریابی (4P) در قالب 4C (خلق مشترک ارزش‌ها<sup>۳</sup>، نوسان‌پذیری<sup>۴</sup>، فعال‌سازی همگانی<sup>۵</sup> و گفت‌وگو<sup>۶</sup>) بازتعریف شده است. شرکت‌ها می‌توانند درصد موفقیت توسعه محصول جدید را از طریق خلق مشترک ارزش و درگیر کردن مشتری در ابتدای مرحله ایده‌پردازی بالا ببرند. نوسان‌پذیری (قیمت‌گذاری پویا) به معنای تعیین قیمت‌هایی انعطاف‌پذیر بر اساس تقاضای بازار و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها می‌باشد که در نتیجه قیمت‌گذاری منحصربه‌فردی را برای هر مشتری عرضه می‌کنند. همچنین شرکت‌ها دسترسی آسان مشتریان را به خدمات و محصولاتی فراهم می‌کنند که نه تنها به شرکت خودشان تعلق دارد، بلکه متعلق به دیگر مشتریان نیز هست. امروزه، گسترش رسانه‌های اجتماعی مشتریان را قادر ساخته است تا به پیام‌های شرکت پاسخ دهند. همچنین به مشتریان این امکان را می‌دهد تا درباره این پیام‌ها با دیگر مشتریان گفت‌وگو کنند.

مقوله دیگری که به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است، مقوله داده‌ها و اطلاعات می‌باشد که در مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته به روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و

---

1. PDCA= Plan, Do, Control, Act

2. Kotler et al.

3. Co-Creation

4. Currency

5. Communal activation

6. Conversation

انواع منابع اطلاعاتی تأکید گردیده است. در خصوص روش‌های جمع‌آوری اطلاعات به روش‌های مختلفی از جمله استفاده از داده‌های ثانویه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات گروه کانونی و استفاده از پرسشنامه اشاره گردیده است. همچنین انواع منابع اطلاعاتی شناسایی شده عبارت‌اند از: اطلاعات محصولات و خدمات، اطلاعات درگاه‌ها، اطلاعات مشتریان، اطلاعات مصرف‌کنندگان، اطلاعات رقبا و اطلاعات بازار موجود.

در این پژوهش بر اهمیت مدیریت ارتباط با مشتریان در کسب و کارهای آنلاین که به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است، تأکید گردیده است. ابعاد در نظر گرفته شده جهت مدیریت ارتباط با مشتری عبارت‌اند از جذب مشتریان در فضای آنلاین و حفظ و نگهداری مشتری. با توجه به نظرات دریافت‌شده، می‌توان با فرهنگ‌سازی، آگاه‌سازی، نیازآفرینی و ایجاد انگیزه برای مشتریان، آن‌ها را در فضای آنلاین جذب نمود. از راهکارهای آگاه‌سازی مشتریان، برگزاری جلسات توجیهی می‌باشد. جهت ایجاد فرهنگ‌سازی آنلاین می‌توان از سیستم‌های آنلاینی مانند سیستم باشگاه مشتریان، ایجاد پورتال نمایندگان در فضای آنلاین، ابزار گیمیفیکیشن<sup>۱</sup>، سیستم باشگاه مشتریان، سیستم هوشمند واقعیت افزوده (AR<sup>۲</sup>) و همچنین سیستم‌های ترغیبی مشتریان (به‌عنوان مثال برگزاری مسابقات)، استفاده نمود، همچنین می‌توان از "Influencers" نیز بهره برد. با استفاده از ارائه خدمات پشتیبانی به‌صورت آنلاین، پاسخ‌گویی فردبه‌فرد و یا با استفاده از ربات‌های هوشمند که پاسخ‌گوی سؤالات مشتریان می‌باشند، می‌توان جهت حفظ و نگهداری مشتریان اقدام نمود.

با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، توانایی پیش‌بینی تحولات محیطی آینده یا تصور آنچه احتمالاً اتفاق خواهد افتاد (آینده‌پژوهی)، یکی از ویژگی‌های بسیار مهم ذهن تجاری رقابتی می‌باشد. واضح است که شرایط فعلی به‌خصوص در کسب و کارهای آنلاین استمرار نخواهند یافت. از این رو کسب و کارهای آنلاین با برنامه‌های استراتژیکی روبه‌رو هستند که به‌صورت مداوم منسوخ می‌شوند. با پیش‌بینی تحولات محیطی آینده، کسب و کارهای

- 
1. Gamification
  2. Augmented Reality

آنلاین می‌توانند مسیر استراتژیک و پویا ترسیم نمایند. مسیری که حالات و شرایط مختلف آتی را در نظر گرفته است. پیش‌بینی تحولات محیطی آینده در این پژوهش به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است.

مقوله شناسایی شده ارزش‌ها در این پژوهش به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده است. با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، مفاهیم اشاره‌شده به‌عنوان ارزش عبارت‌اند از: مشتری‌محوری، اخلاق، تعهد و مزیت رقابتی.

در مدیریت استراتژیک، بیانیه‌های ارزش‌ها با افزایش رشد و قدرت سازمان‌های جهانی اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند (Wicher, 2020). یک شرکت زمانی به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد 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 پیشنهادهای رقبا داشته باشند (Gamble et al., 2019). مشتری‌مداری یک سرمایه‌گذاری برای شرکت است. 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. روش‌های جدید سازمانی و مدیریتی، مانند روش چابک، که مشتری را در قلب فرآیند قرار می‌دهد و استقلال و تعهد تیم را تشویق می‌کند، احتمالاً در حمایت از اجرای مشتری‌مداری مؤثر خواهد بود (Mathieu, 2020). اخلاق کسب‌وکار شامل به‌کارگیری اصول اخلاقی کلی در اعمال و تصمیمات کسب‌وکارها و رفتار کارکنان آن‌ها است (Gamble et al., 2019). مقوله ویژگی‌های کسب‌وکار آنلاین که به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است، به‌صورت کلی به دودسته ویژگی‌های ذاتی و ویژگی‌های تبیینی کسب‌وکارهای آنلاین تقسیم گردیده است. مفاهیمی که به‌عنوان ویژگی‌های ذاتی کسب‌وکار آنلاین در نظر گرفته شده‌اند عبارت‌اند از: مبادلات لحظه‌ای، قابلیت پیگیری و دنبال کردن، فضای اینترنت، معامله غیرحضوری، سرعت دریافت اطلاعات، صرفه‌جویی در هزینه، حق انتخاب طرفین مبادله، سهولت دسترسی و سرعت پاسخ‌گویی. مفاهیمی که به‌عنوان ویژگی‌های تبیینی کسب‌وکار آنلاین در نظر گرفته شده‌اند عبارت‌اند از: ویژگی ظاهری، ویژگی

محتوایی، ارائه خدمات به صورت ۲۴\*۷ و سهولت خدمات پس از فروش آنلاین.

این ایده که محیط کسب و کار پیچیده است، همچنین این بیانیه که به طور فزاینده‌ای نامطمئن، بی ثبات و سریع در حال تغییر است، جدید نیست. نیاز به داشتن ذهنی باز و تا حد امکان عمل‌گرا در جهانی است که در آن آنچه ممکن است امروز درست باشد، ممکن است فردا کاملاً نادرست 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 (Ghez, 2019). با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم استخراج‌گردیده جهت مقوله تغییر در این پژوهش 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 کارکنان در نظر گرفته شده است. به منظور آگاهی مدیران می‌توان از جلسات توجیهی مدیران استفاده نمود و همچنین از طریق برگزاری گردهمایی و جلسات توجیهی کارکنان، می‌توان جهت آگاهی کارکنان استفاده نمود. مقوله تغییرات محیطی خود شامل دو مقوله ویژگی تغییر محیطی و انواع تغییر محیطی می‌باشد. با توجه به اینکه جوامع در حال گذر از مناسبات ساده به مناسبات پیچیده هستند، مفهوم پیچیدگی به عنوان ویژگی تغییر محیطی در نظر گرفته شده است و در خصوص انواع تغییر محیطی، مفاهیم تغییرات آنلاین و فناوری اطلاعات، تغییر مناسبات فرهنگی و تغییر سبک زندگی در نظر گرفته شده‌اند.

مقوله‌های تعیین برنامه‌های عملیاتی و اجرا به عنوان عمل و تعامل در نظر گرفته شده‌اند. در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، بر خروجی و ارائه برنامه‌های عملیاتی به صورت واقعی و اجرایی تأکید گردیده است. در خصوص مقوله تعیین برنامه‌های عملیاتی، به تعیین تیم اجرایی (شامل مجری و سرپرست تأیید) و به تدوین ابلاغیه اجرایی اشاره شده است. در خصوص مقوله اجرا در مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته به اجرای برنامه‌های عملیاتی و دو مفهوم موازی‌کاری (پیاپی برنامه‌های عملیاتی به صورت هم‌زمان) و استفاده از متدولوژی اجایل و اسکرام اشاره گردیده است.

یک برنامه بازاریابی استراتژیک درخشان اگر به درستی اجرا نشود، اهمیت چندانی

ندارد؛ بنابراین، برنامه بازاریابی معمولاً بودجه، زمان‌بندی و معیارهای بازاریابی را برای نظارت و ارزیابی نتایج در طول زمان مشخص می‌کند. با بودجه، بازاریابان می‌توانند هزینه‌های برنامه‌ریزی‌شده و واقعی را برای یک دوره معین مقایسه کنند. زمان‌بندی‌ها نشان می‌دهند که چه زمانی وظایف قرار بود تکمیل شوند و چه زمانی واقعاً انجام شده‌اند (Kotler & Keller, 2016).

در این پژوهش مقوله عملکرد سازمان که به‌عنوان پیامدها در نظر گرفته شده است، به‌صورت کلی به دو قسمت عملکرد بازاریابی و عملکرد مالی تقسیم گردیده است. مفاهیم سهم بازار، اعتماد مشتری، رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان به‌عنوان عملکرد بازاریابی و مفاهیم درآمدزایی، سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه به‌عنوان عملکرد مالی در نظر گرفته شده‌اند. همچنین نتایج پژوهش نشان‌دهنده همپوشانی بالای عملکرد بازاریابی و مالی با برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین می‌باشد.

معیارهای بازاریابی نتایج واقعی برنامه‌های بازاریابی را دنبال می‌کنند تا ببینند آیا شرکت به سمت اهداف خود حرکت می‌کند یا خیر. این ابزارها و سایر ابزارها، مدیریت را قادر می‌سازد تا عملکرد بازاریابی را اندازه‌گیری کرده و اجرای برنامه‌های بازاریابی را کنترل کند (Kotler & Keller, 2016).

ارزیابی و کنترل فرآیندی است که در آن فعالیت‌های شرکت و نتایج عملکرد نظارت می‌شود تا بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. مدیران در تمام سطوح از اطلاعات به‌دست‌آمده برای انجام اقدامات اصلاحی و حل مشکلات استفاده می‌کنند. ارزیابی و کنترل عملکرد، مدل مدیریت استراتژیک را تکمیل می‌کند. بر اساس نتایج عملکرد، مدیریت ممکن است نیاز به اصلاحاتی در تدوین استراتژی خود، در اجرا یا در هر دو داشته باشد (Wheelen et al, 2018). با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، ابزارهای کنترل آنلاین شامل ابزار ITIL<sup>۱</sup> (جهت سازمان‌دهی فعالیت‌های مرتبط با فناوری اطلاعات)، ابزارهای مدیریت وظایف<sup>۲</sup> (جهت کنترل در حین اجرا)، گوگل آنالیتیکس<sup>۳</sup>

1. Information Technology Infrastructure Library

2. Task Management

3. Google Analytics

(جهت تحلیل و آنالیز سایت)، سرچ کنسول<sup>۱</sup> (جهت تحلیل سایت و رفع مشکلات احتمالی) و هاتجر یا نقشه حرارتی<sup>۲</sup> (جهت تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان و دریافت بازخورد از آنان) می‌باشند.

با توجه به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، انواع رویکرد کنترل عبارت‌اند از: مکانیزم ارفاقی (اگر فردی وظایف خود را نتواند طبق برنامه تعیین شده اجرا کند و یا اشتباهی داشته باشد، از آن خطا صرف نظر می‌شود)، مکانیزم پایشی (پایش، سنجش درجه انطباق فعالیت‌ها با استانداردها در حین اجراست) و مکانیزم اثربخشی (در این مکانیزم به صورت مداوم بهبود مستمر وجود دارد. در واقع این مکانیزم با رویکرد مدیریت کیفیت جامع<sup>۳</sup> انجام می‌گیرد).

مفاهیم انعطاف‌پذیری علمی مبتنی بر هدف و شاخص (شاخص‌ها یا معیارهای عملکردی باید به صورت دقیق مشخص گردند که تمامی عملکردهای شرکت و میزان تحقق اهداف شفاف و مشخص شوند) و انعطاف‌پذیری زمانی و محتوایی (با توجه به سرعت تغییرات به خصوص در حوزه آنلاین، بایستی در حین اجرای استراتژی‌ها، کنترل و ارزیابی انجام گردد و در صورت لزوم تغییرات محتوایی و زمانی مورد نظر اعمال گردند) به عنوان ویژگی‌های ارزیابی و کنترل آنلاین در نظر گرفته شده‌اند.

سازوکارهای کنترل و اصلاح عبارت‌اند از: اقدام اصلاحی که اصلاحات آنی جهت آن در نظر گرفته شده است (در زمان کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها، در صورت مشاهده هرگونه مغایرت و عدم تطبیق، بایستی اقدامات اصلاحی انجام گردد و این اصلاحات به خصوص در کسب و کارهای آنلاین بایستی به صورت آنی صورت پذیرد)؛ مانیتورینگ<sup>۴</sup> (عملی مربوط به نمایش و یا مشاهده وضعیت یک سیستم)؛ شاخص کلیدی عملکرد<sup>۵</sup> (طبق نظر چفنی و آلیس چادویک<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، شاخص‌های کلیدی عملکرد برای بررسی اینکه

- 
1. Search Console
  2. Hotjar
  3. Total Quality Management (TQM)
  4. Monitoring
  5. Key Performance Indicator (KPI)
  6. Chaffey & Ellis-Chadwick

شرکت در مسیر درست می‌باشد استفاده می‌شود؛ اهداف و نتایج کلیدی<sup>۱</sup> (در سیستم اهداف و نتایج کلیدی، اهداف عینی<sup>۲</sup> بیانگر چیزهایی است که قصد دستیابی به آن‌ها وجود دارد و دستاوردهای کلیدی<sup>۳</sup> هم مشخص‌کننده این است که چگونه می‌توان با اقداماتی مشخص و قابل اندازه‌گیری، و در یک زمان‌بندی مشخص، به آن اهداف دست یافت)؛ کارنامه ارزیابی عملکرد (جهت ارزیابی عملکرد همه مدیران و کارکنان)؛ جلسه مرور عملکرد مدیران و کارکنان؛ گزارش‌های عملکرد فعالیت‌ها (دریافت گزارش خروجی از مجریان)؛ ممیزی (در حوزه‌های ارتباطات، محصول، بازار و مشتری) و ارزیابی که خود به سه دسته تقسیم گردیده است: ارزیابی مبتنی بر زمان که مفهوم ارزیابی و کنترل کوتاه‌مدت جهت آن در نظر گرفته شده است، ارزیابی مبتنی بر افراد که مفهوم ارزیابی عملکرد تیمی برای آن در نظر گرفته شده است و ارزیابی مبتنی بر فرایند که مفهوم ارزیابی و کنترل حین اجرا جهت آن در نظر گرفته شده است. همچنین لازم به ذکر است که بر ارزیابی و کنترل حین اجرا جهت انجام اصلاحات آنی و با توجه به سرعت تغییرات به‌خصوص در کسب‌وکارهای آنلاین، به ارزیابی و کنترل در کوتاه‌مدت و همچنین ارزیابی عملکرد افراد به صورت تیمی تاکید گردیده است.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکار آنلاین مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای شناسایی شده را موردبررسی قرار دهند. نتایج پژوهش حاضر که باهدف ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین انجام گردیده است، می‌تواند برای محافل آکادمیک در راستای ایجاد و ذخیره دانش، برای شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین و مدیران بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد. به دلیل توسعه اجتناب‌ناپذیر کسب‌وکار الکترونیکی، هم شرکت‌های فعال در حوزه B2B<sup>۴</sup> و هم شرکت‌های فعال در حوزه B2C<sup>۵</sup> می‌توانند از نتایج

---

1. Objective and Key Results (OKR)

2. O – Objectives

3. Key Results

4. Business-to-Business

5. Business-to-Consumer



تحقیق حاضر در فرایند تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع خود بهره‌مند شوند؛ بنابراین نتایج این پژوهش به‌مثابه اطلاعات زیرساختی، قابلیت استفاده در هر دو نوع شرکت‌ها را با توجه به تعدیل‌های اختصاصی دارا می‌باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از طریق طراحی پرسشنامه، روابط بین مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای شناسایی‌شده برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع آنلاین، به‌صورت کمی مورد آزمون قرار گیرند.

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 مصاحبه‌شوندگان با توجه به زمینه فراگیر و متمرکز توجه به کسب‌وکارهای آنلاین بوده است و همچنین با توجه به نقش غیرقابل انکار محققان در تفسیر و کدگذاری داده‌ها و به دلیل دغدغه‌ها و علایق شخصی محققان ممکن است نوعی سوگیری ناخواسته در تفسیر داده‌ها اتفاق افتاده باشد. همچنین با توجه به اینکه در تحقیقات کیفی متغیرهای جدیدی ساخته می‌شوند، بعضاً ادبیات مرتبط و گسترده‌ای برای شرح این قبیل متغیرها در دسترس نبوده است.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## ORCID

Kamelia Emami

Bahram Kheiri

Mandan Momeni



<https://orcid.org/0000-0001-7541-9648>



<https://orcid.org/0000-0002-9446-0627>



<http://orcid.org/0000-0002-3227-524X>

## منابع

- ا. آکر، دیوید. (۱۳۹۷). *مدیریت استراتژیک بازار*. ترجمه: روستا، احمد؛ هاشمی، سید رامین. انتشارات آریانا قلم، چاپ دوم. شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷۲-۲-۳
- آسیان، سبحان؛ همتی، محمد و سمندی زاده، کورش. (۱۳۸۸). ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی، *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۴ (۷).  
<https://civilica.com/doc/68012/>
- آقاجانی، حسنعلی؛ شریعتی، زینت؛ و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۹). تبیین روند تکاملی و مؤلفه‌های مؤثر بر مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی. *مدیریت بهبود*، دوره ۱۴، شماره ۱ (پیاپی ۴۷)، ۱۲۷-۱۴۷. <https://civilica.com/doc/1161691>
- پژوهش جهرمی، امین. (۱۳۹۶). نوآوری در مدل کسب‌وکار (عامل جدید مزیت رقابتی)، *مجله بررسی‌های بازرگانی*، شماره ۸۰  
[http://barresybazargani.itrs.ir/article\\_30537.html](http://barresybazargani.itrs.ir/article_30537.html)
- چرنو، الکساندر. (۱۳۹۸). *مدیریت استراتژیک بازاریابی*. ترجمه: حیدرزاده، کامبیز و شجاعی، نیما. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ سوم. شابک: ۹۶۴-۴۶۸۳۵-۱-۰
- ۹۷۸
- رجوعی، مرتضی. (۱۳۸۹). *مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه: توسعه یک مدل مفهومی*. دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی، تهران.  
<https://civilica.com/doc/96790>
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ ناظمی، شمس‌الدین؛ و مشرقی، ابراهیم. (۱۳۹۰). بررسی عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک به‌منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکت‌های صنعتی کوچک.  
<https://civilica.com/doc/720700/>، ۴۹-۷۰
- قاسمی، بهروز. (۱۴۰۰). *مدیریت استراتژیک: با نگاهی جامع بر پارادایم‌ها؛ مکاتب؛ مدل‌ها و فرایندها*. تهران، پژوهش‌های نو: موسسه نشر کلمه، چاپ دوم. شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۴۶۲-۲-۶
- کاتلر، فیلیپ و کلر، کوین لین. (۱۳۹۳). *مدیریت بازاریابی*. ترجمه امیر جعفری، مهدی. انتشارات نص. شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۳۵۲-۰
- کاتلر، فیلیپ؛ ستیاوان، ایوان و کارتاچایا، هرماوان. (۱۳۹۸). ترجمه ایرانی، حمیدرضا و اسماعیلی مهیاری، مصطفی. *نسل چهارم بازاریابی: حرکت از بازاریابی سنتی به بازاریابی دیجیتال*.

انتشارات آریانا قلم، چاپ دوم. شابک: ۳-۷۵۱-۷۶۷-۶۰۰-۹۷۸

منطقی، منوچهر و ثاقبی سعیدی، فاطمه. (۱۳۹۲). مدل‌های کسب‌وکار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری،

فصلنامه تخصصی رشد فناوری، دوره ۹، شماره ۳۵.

<https://civilica.com/doc/296909/>

## References

- 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. <https://doi.org/10.3390/su14095081>.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 84, 39-49. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.002>.
- Belew, Sh., & Elad, J. (2017). *Starting an Online Business All-in-One for Dummies®*. John Wiley & Sons, 5th Edition. ISBN 978-1-119-31552-0 (pbk); ISBN: 978-1-119-31553-7 (ebk); ISBN: 978-1-119-31554-4 (ebk).
- Burk Wood, M. (2017). *Essential guide to Marketing Planning*. fourth edition. Pearson Education. ISBN: 978-1-292-11752-2 (Print); 978-1-292-11754-6 (PDF); 978-1-292-18638-2 (ePub).
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: strategy, implementation & practice*. Pearson uk. Pearson Education, 7th Edition. ISBN-13: 978-1292241579; ISBN-10: 1292241578
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge, fifth edition. ISBN-13: 978-1138191709; ISBN-10: 1138191701. <https://doi.org/10.4324/9781315640341>
- Coskun-Setirek, A., & Tanrikulu, Z. (2021). Digital innovations-driven business model regeneration: A process model, *Technology in Society*, 64, 101461. DOI: 10.1016/j.techsoc.2020.101461.
- Dawson, M.P. (2020). *Thinking in Systems and Mental Models: Think Like a Super Thinker, Primer to Learn the Art of Making a Great, Decision and Solving Complex Problems. Chaos, Theory, Science of Thinking for Social Change*. Independently published. ISBN-13: 979-8675152810; ISBN-10: 1914040007.
- Drumond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*. Elsevier Ltd, Third edition. ISBN: 978-07506-

8271-8.

- Gamble. J.E., Peteraf. M.A., Thompson. Jr. A.A. (2019). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education, Sixth Edition. ISBN: 978-1-259-92763-8 (bound edition); ISBN: 978-1-260-13956-3 (loose-leaf edition).
- Ghez, J. (2019). *Architects of Change: Designing Strategies for a Turbulent Business Environment*. Palgrave Macmillan. ISBN-13: 978-3030206833; ISBN-10: 3030206831.
- Gilligan, C., & Wilson, R.M. (2009). *Strategic Marketing Planning*. Routledge, second edition. ISBN: 978-1-85617-617-0.
- Hanlon, A. (2019). *Digital marketing: Strategic planning & integration*. Sage, first published. ISBN 978-1-5264-2666-6; ISBN 978-1-5264-2667-3 (pbk).
- Hanlon, A. (2022). *Digital marketing: Strategic planning & integration*. SAGE, second publish. ISBN: 978-1-138-36537-7 (hbk); ISBN: 978-0-429-43079-4 (ebk).
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (2004). Electronic commerce strategy, operations, and performance in small and mediumsized enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 Iss 3 pp. 290 – 301. DOI:10.1108/14626000410551555.
- Kotler, Ph., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, Pearson. ISBN: 978-93-325-5718-5; eISBN: 978-93-528-6880-3.
- Mathieu, V. (2022). *A Customer-oriented Manager for B2B Services: Principles and Implementation*, John Wiley & Sons, First Publish. ISBN: 978-1-78630-757-6.
- McDonald, M. and Wilson, H. (1999). *E-Marketing: Improving Marketing Effectiveness in a Digital World*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow. ISBN-13: 9780273644279.
- McGruer, D. (2020). *Dynamic digital marketing: Master the world of online and social media marketing to grow your business*. John Wiley & Sons, first publish. ISBN: 978-1-119-63588-8 (hardback); ISBN: 978-1-119-63593-2 (ePDF); ISBN 978-1-119-63589-5 (epub).
- Reed. P., & Baird. M. (2019). *Strategic Marketing: Decision-making and Planning*. Cengage Learning Australia, 5th Edition. ISBN 9780170420525.
- Sousa, M.J., & Rocha. Á. (2019). Skills for disruptive digital business, *Journal of Business Research* 94 (2019) 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>.
- Wheelen. Th. L., Hunger. J.D., Hoffman. A.N., Bamford. Ch.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, And Sustainability*. Pearson, Fifteen Edition. ISBN 10: 1-292-21548-8; ISBN 13: 978-1-292-21548-8.

Wicher, B.J. (2020). *Absolute Essentials Strategic Management*. Routledge, first publish. ISBN: 978-1-138-36537-7 (hbk); ISBN: 978-0-429-43079-4 (ebk).

### References [in Persian]

- A. Acker, D. (2017). *strategic market management*. Translation: Roosta, A., & Hashemi, S.R. Ariana Ghalam Publications, second edition. ISBN: 9786007677223. [In Persian]
- 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). <https://civilica.com/doc/1161691>. [In Persian]
- Asian, S., Hemmati., M and Samandizadeh, K. (2008). Evaluation of strategic planning in manufacturing companies using fuzzy AHP, *Industrial Management Quarterly*, 4 (7). <https://civilica.com/doc/68012/>. [In Persian]
- Chernev, A. (2018). *Strategic marketing management*. Translation: Heydarzadeh, K., & Shojaei, N. Business Studies and Research Institute, third edition. ISBN: 9789644683510. [In Persian]
- 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). ISBN: 6-2-97462-622-978. [In Persian]
- Kotler, Ph., & Keller, K.L. (2013). *Marketing Management*, translated by Amir Jafari, M. Nass Publications. ISBN: 9789644103520. [In Persian]
- 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. ISBN: 9786007677513. [In Persian]
- Manteghi, M., & Saghebi Saeedi, F. (2012). business models; Fundamentals, evaluation, innovation, *specialized quarterly magazine of technological development*, volume 9, number 35. <https://civilica.com/doc/296909/>. [In Persian]
- Pazhoohesh Jahormi, A. (2016). Innovation in business model (a new factor of competitive advantage), *Journal of Business Studies*, No. 80. [http://barresybazargani.itsr.ir/article\\_30537.html](http://barresybazargani.itsr.ir/article_30537.html). [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. <https://civilica.com/doc/720700/>. [In Persian]

Rojooei, M. (2009). Marketing management in insurance companies: development of a conceptual model. *The second international financial services marketing conference*, Tehran. <https://civilica.com/doc/96790>. [In Persian]

**استناد به این مقاله:** امامی، کاملیا، خیری، بهرام، مؤمنی، ماندن. (۱۴۰۱). مدلی برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین، *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۱۱(۴۱)، ۲۵۵-۲۹۲.

DOI: [10.22054/IMS.2022.68535.2185](https://doi.org/10.22054/IMS.2022.68535.2185)



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..