

## **Identifying the consequences of the holistic strategic marketing plan model in online businesses: A qualitative approach**

**Kamelia Emami**, Department of Business Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Bahram Kheiri**<sup>1</sup>, 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

---

Received: 25-06-2022

Accepted: 20-10-2022

---

**Introduction:** The process of changes in societies and companies shows that it is currently inevitable to pay attention to online activities from the points of view of both suppliers and customers. Many companies active in the field of online business have realized the severity of the changes, especially in the field of competition and technology. However, due to the lack of a suitable written plan and strategy, they have not been able to solve their problems, especially in market management. So, in order to solve the problems of companies, the use of holistic strategic marketing plan models seems necessary. These models are of special importance with regard to the online space, which is a dynamic space, the output of the general stages of the holistic strategic marketing plan models (compilation, implementation and evaluation), and the general results of the actions taken. From this point of view, to continue the life of the organization and its survival, it is necessary to identify the other components and consequences of holistic strategic marketing plan models which have not been considered in the previous models. Therefore, our goal in this research is to identify the results of using a holistic strategic marketing plan model in online businesses. The qualitative question of the research is ‘What are the outcomes of the holistic strategic marketing plan model in online businesses?’

**Methodology:** The current research was conducted with the aim of identifying the outcomes of using holistic strategic marketing plan models in online businesses. It is a type of qualitative research. Examining the existing literature and the inconsistency of the findings to solve the problems of our society necessitated the use of the grounded theory. This research also seeks to generate and expand the theory from qualitative data. To do the research, an in-depth interview method was used to collect information, and an almost unstructured interview was conducted with each person selected from the target audience. The statistical population of this research consisted of university professors and consultants in the field of strategic marketing planning and the managers specializing in online businesses who were also active in this field. The purposeful sampling strategy was used to explore the phenomenon under study. The data collection in this research continued until theoretical saturation, and a total of ten in-depth interviews were conducted. The interviews lasted from about one hour to three hours. They were fully recorded and immediately implemented without changes. The data analysis was based on the principles related to the contextual theory (open, axial and selective coding), and the

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: bah.kheiri@iauctb.ac.ir

concepts and categories were created through a content analysis with the MAXQDA software version 2020.

**Results and Discussion:** The data analysis led to the identification of 55 concepts. Finally, one main category was classified as the core category, and the other six main categories were classified as the consequences of an online holistic strategic marketing plan model. The data coding was done in the three stages of open, axial and selective coding. Regarding the open coding in this research, after implementing each interview in the software, open coding was started, and each line or paragraph containing a point related to the research question was assigned a tag of words that indicated that point. Then, the codes obtained from the interviews were compared, and the similar codes were placed next to each other. At this stage, after removing similar codes, finally, 55 concepts were identified. In the axial coding stage, the concepts obtained in the open coding stage were compared, combined and reduced, and the codes containing similar meanings were placed next to each other and under the sub-categories or directly under the main categories. Finally, the identified concepts were classified under seven main categories. As for selective coding, the core category was an online holistic strategic marketing plan, and the other main categories (namely brand knowledge, attitude, customer journey online, customer experience online, evaluation and control and organization performance) were considered as the outcomes of the online holistic strategic marketing plan model.

**Conclusion:** Considering the cultural, economic, social and political differences between our country and the other societies in which the related research has been conducted, the current research with a localization approach has presented the results of a holistic strategic marketing plan for online businesses. The insight provided by the present research can be used in academic circles to create and store knowledge as well as by the companies active in the field of online businesses and marketing managers.

**Keywords:** Holistic strategic marketing plan, Consequences, Online businesses.

## شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط

کاملیا امامی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
بهرام خیری<sup>۱</sup>، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
ماندان مومنی، گروه مدیریت توسعه منابع انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،  
ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط 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 برخط، پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط شناسایی شدند. مشارکت‌کنندگان از طریق فرایند نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند و در نهایت ۱۰ مصاحبه عمقی انجام شد. جهت تحلیل داده‌ها، از اصول نظریه زمینه‌ای (کدگذاری باز و محوری و گزینشی) استفاده شده است و مفاهیم و مقولات از طریق نرم‌افزار تحلیل محتوای MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ ایجاد شده‌اند. نتایج کدگذاری داده‌ها به شناسایی ۵۵ مفهوم منجر شد که در قالب ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. بر این اساس مقوله هسته‌ای شناسایی شده، مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط است و ۶ مقوله دیگر (دانش برند، نگرش، سفر مشتری در فضای برخط، تجربه مشتری در فضای برخط، ارزیابی و کنترل و عملکرد سازمان) از پیامدهای آن در نظر گرفته شده‌اند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای محافل دانشگاهی در راستای ایجاد و ذخیره دانش، برای شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای برخط و مدیران بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد.

**کلمات کلیدی:** مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع، پیامدها، کسب‌وکارهای برخط.

## مقدمه

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. تحولات شگرفی که در سال‌های پایانی قرن بیستم به وقوع پیوسته، ما را با حقایق آشنا نموده که باعث شده چشم‌اندازهای امیدوارکننده قبلی را در هم شکسته و آرزوهای خود را بر باد رفته ببینیم. 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. بنابراین باید طبیعت تغییر و دامنه تأثیر آن را محک بزنیم و جهت شناخت کامل آن تلاش کنیم. شکی نیست که همه چیز دچار نوعی دگرگونی بنیانی است، در اصل هیچ چیز مصون از تغییر و تحول نیست. تمامی کشورها، سازمان‌ها و رهبران نیز مشمول تغییر هستند. در حالی که، نباید تسلیم پیچیدگی‌ها و شتاب‌زدگی‌ها شویم، لازم است این نکته را به خوبی درک نماییم که بدون تدبیر و برنامه‌ریزی دقیق، امکان نابودی هر چیزی وجود دارد (قاسمی، ۱۴۰۰: ۴۱).

بازاریابی ثابت نمی‌ماند و فرآیندهای کسب‌وکار ما نیز نباید متوقف شود. اگر به بازاریابی برخط و چگونگی تغییر آن از زمان تکامل وب در اواخر دهه ۱۹۹۰ توجه نمائیم، مشاهده می‌نمائیم که اینترنت فرصت‌های گسترده‌ای را ارائه کرده است. بسیاری از کسب و کارها 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 (مک‌گروئر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۴۸). 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 (همان منبع: ۲۶).

برنامه، نقشه راه را ارائه می‌دهد که مجموعه‌ای از مراحل توافق شده است، و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا منابع را ذخیره کنند. داشتن یک برنامه تضمین می‌کند

<sup>1</sup>. Dell Technologies

<sup>2</sup>. McGruer

که شما برای آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و همچنین برای جهت‌گیری آینده سازمان آمادگی دارید. فقدان برنامه‌ریزی ممکن است به طرق مختلف بر سازمان تأثیر بگذارد؛ از جمله:

- سردرگمی؛ زیرا هیچ‌کس مطمئن نیست که چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
  - کار کردن به صورت تنها یا به صورت جزیره‌ای؛ زیرا هیچ اطلاعاتی به اشتراک گذاشته نمی‌شود و عدم یکپارچگی وجود دارد.
  - فقدان مهارت‌ها؛ 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 آژانس‌های خارجی صرف کند.
  - مشکل در اندازه‌گیری اثربخشی؛ زیرا اگر هیچ برنامه‌ای وجود نداشته باشد، هیچ‌کس نمی‌داند که آیا اهداف به دست آمده‌اند یا خیر.
  - در یک محیط پیچیده و متغیر خارجی، تصمیمات اشتباه بر اساس کمبود اطلاعات اتخاذ می‌شود.
  - تصمیمات کوتاه‌مدت بیشتر بر اساس نیازهای فوری گرفته می‌شوند تا بر اساس نیازهای بلندمدت و ممکن است اشتباه باشند (هانلون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۲۰۱).
- محققان در بیان مسأله بیشتر به دنبال شناسایی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب هستند. امروزه بررسی اولیه شرکت‌های داخلی نشان می‌دهد که یا اغلب شرکت‌های عمده وارد فضای برخط نشده‌اند یا اگر شده‌اند، به دلیل فقدان تجربیات دارای کاستی‌های مضاعفی هستند. به نظر می‌رسد کثیری از شرکت‌ها در این مقطع تمایل به حضور در بازاریابی برخط را دارند اما به دلیل ناتوانی و عدم وجود مدل‌های مناسب با ویژگی‌های خود با شکست مواجه می‌شوند. از این منظر در شرکت‌هایی که در حوزه برخط فعالیت می‌کنند، به خوبی قابل مشاهده است که ضعف اصلی آن‌ها نداشتن برنامه‌ریزی استراتژیک است؛ یعنی شرکت‌ها در این مرحله از یک طرفی با توجه به فوریت بیرونی و فعالیت‌های رقبا با این تهدید مواجه شده‌اند که اگر نتوانند خود را در حوزه حضور در بازار برخط مجهز کنند و اگر این حضور با استفاده از روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی یا روش‌های علمی

<sup>۱</sup>. Hanlon

نباشد، یقیناً در آینده‌ای نزدیک نه تنها سهم بازار خود را از دست خواهند داد، بلکه بقای آن‌ها نیز با مشکل مواجه می‌شود.

بررسی روند تغییرات جوامع و همچنین شرکت‌ها نشان می‌دهد که امروزه توجه به فعالیت‌های برخط هم از نظر عرضه‌کنندگان و هم از نظر مشتریان اجتناب‌ناپذیر است. توسعه تکنولوژی در حوزه فناوری اطلاعات، بهره‌برداری شرکت‌ها از این ابزار برای ارتباطات نزدیک‌تر، وسیع‌تر و عمیق‌تر با مشتریان، یک خلاء برای شرکت‌هایی در نظر گرفته می‌شود که به حوزه برخط توجه نکرده‌اند. با توجه به تغییرات تکنولوژی و استفاده بیشتر کاربران از فضای برخط، بین کسب‌وکارهای فعال در حوزه برخط رقابت بسیار شدیدی ایجاد شده است.

شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکار برخط جهت حل مشکلات خود به‌ویژه در مدیریت بازار، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی با رویکرد جامع هستند. بسیاری از شرکت‌ها شدت تحولات را به‌ویژه 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. 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. لذا با توجه با این مسأله در جهت حل مشکلات آن سازمان، استفاده از یک مدل برنامه استراتژیک بازاریابی جامع ضروری به نظر می‌رسد.

با توجه به فضای برخط که فضایی پویا است و از آنجایی که پیامدها، خروجی انجام مراحل کلی (تدوین، اجرا و ارزیابی) مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در نظر گرفته می‌شوند و نشان دهنده نتایج کلی اقدامات صورت‌گرفته هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. از این منظر ضروریست که جهت ادامه حیات سازمان و بقای آن، ضمن بررسی مدل‌های موجود، بتوانیم دیگر مؤلفه‌ها و پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع که در مدل‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته‌اند را شناسایی نماییم. لذا هدف در این پژوهش، شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط است. بنابراین سؤال اصلی کیفی پژوهش به این صورت ارائه می‌شود: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط شامل چه پیامدهایی است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع. به طور معمول دیده می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی در حوزه تعریف اهداف بازاریابی و چگونگی طی یک دوره ۳ تا ۵ ساله است. اگرچه این اهداف ممکن است به بهترین وجه محقق شوند با این حال، یک مجموعه قابل توجهی از شواهد وجود دارد که نشان می‌دهد، اگرچه اکثریت کسب‌وکارها برنامه‌ای دارند، این برنامه‌ها اغلب در درجه اول برای کنترل استفاده می‌شوند که بیشتر به دلیل میزان تغییرات محیطی در ۱۰ سال گذشته و همچنین در مورد برنامه‌ریزی رسمی، بدبینی فزاینده‌ای وجود داشته است. بسیاری از مخالفان آن اظهار داشته‌اند که در یک محیط بی‌ثبات، از برنامه‌ریزی موارد کلی به دست می‌آید (گیلیگان و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۴۲).

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

۱. 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<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۶-۱۷).

سازمان برای انطباق با فضای کسب‌وکارها در حال تغییر به یک برنامه بازاریابی استراتژیک نیاز دارد. با توجه به فرضیه اصلی کسب‌وکارها - موفقیت از طریق تأمین مؤثر 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 فزاینده ارائه می‌دهد. اساساً، این طرح

1. Gilligan & Wilson

2. Witcher

باید یک چارچوب نظام‌مند 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 کاملاً موفق، فراتر از فرایند ساده برنامه‌ریزی است. وسیله‌ای برای برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه و مشارکت کارکنان در فعالیتهای اساسی کسب‌وکارها است. اغلب اوقات برنامه‌ریزی، یک فرایند محدود کننده مبتنی بر برنامه‌نویسی و تولید مدارک مشاهده می‌شود. برنامه‌ها برای دستیابی به نتایج، به تعهد و مالکیت کارمندان نیاز دارند (دراموند و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: 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 دارد. 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: 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. در واقع، مک دونالد و ویلسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) برنامه‌ریزی بازاریابی را یک روش نظام‌مند برای شناسایی، انتخاب، زمان‌بندی و هزینه‌یابی فعالیتهای دستیابی به اهداف می‌دانند. چنین تعاریفی بر خلاف ساختار برنامه‌ریزی، بر هدف متمرکز است. صرف‌نظر 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، 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 و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۵۰-۲۵۱).

1. Drumond

2. McDonald & Wilson



کسب‌وکارهای برخط. 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، ما شاهد تحولات عظیمی در رسانه‌های دیجیتال و فناوری بازاریابی برای ارائه راه‌های جدید جهت ارتباط کسب‌وکارها در چرخه حیات مشتری بوده‌ایم. بیش از ۳ میلیارد نفر در سراسر جهان در حال حاضر به طور مرتب از خدمات برخط به طور چشمگیری استفاده می‌کنند (چفی و الیس چادویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ص ۵۴).

رشد بازاریابی دیجیتال رابطه بین کسب‌وکار و مشتریان را تغییر داده است. محققان و متخصصان موافق هستند که سازمان‌ها مایلند از بازاریابی دیجیتال برای تعامل با مشتریان خود استفاده کنند و ما وارد عصر جدیدی شده‌ایم که در آن همه چیز متفاوت به نظر می‌رسد. یکی از دلایل این روندها و تغییر چشم‌انداز دیجیتال به دلیل شتاب در پذیرش فناوری‌های جدید است (هانلون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۴).

کسب‌وکارهای برخط بالاخره جای پای ثابتی در بازار امروز پیدا کرده‌اند و تردیدی باقی نمی‌گذارد که اینترنت نه تنها مجرای یک مدل کسب‌وکار برخط قابل دوام است، بلکه اغلب ابزاری ضروری برای ایجاد، مدیریت و رشد هر نوع کسب‌وکاری است (بیلو و الاد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱).

کسب‌وکار برخط 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 برخط می‌تواند مرزهای جدایی را حذف کند و سازمان‌ها را توانمند کند تا بدون حضور فیزیکی به بازارهای غیرقابل دسترس‌تر حرکت کنند. (آدام و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

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

2. Chaffey & Ellis-Chadwick

3. Hanlon

4. Belew & Elad

5. Adam

کانال‌های سنتی بخش اصلی توسعه استراتژی بازاریابی دیجیتال است. استراتژی بازاریابی دیجیتال اساساً یک استراتژی بازاریابی کانال است و باید از لحاظ بخشی از بازاریابی چندکاناله با کانال‌های دیگر ادغام شود (چفی و الیس چادویک، ۲۰۱۹: ۶۸-۶۹).

### پیشینه پژوهش

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. ایمانخان (۱۳۹۷) در پژوهش کسب‌وکار الکترونیکی و عملکرد بنگاه‌های نوظهور، به بررسی تأثیر کسب وکار الکترونیکی بر عملکرد بنگاه‌های نوظهور پرداخت. نتایج نشان داده است کسب وکار الکترونیکی از سه مجرای تغییر فرآیندهای تولید و توزیع (طراحی، بازاریابی، توزیع، هماهنگی با تأمین‌کنندگان و خدمات پس از فروش) کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش بازدهی دارایی‌ها بر عملکرد بنگاه‌ها مؤثر بوده است. جهرمی (۱۳۹۶) در پژوهش نوآوری در مدل کسب‌وکار (عامل جدید مزیت رقابتی) که با هدف مطالعه موضوع نوآوری در مدل کسب‌وکار و کسب ارزش از این طریق بوده بیان نمودند که 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. منطقی و ثاقبی سعیدی (۱۳۹۲) در پژوهش مدل‌های کسب‌وکار، مبنای ارزیابی، نوآوری مدل‌های کسب‌وکار را نمایشی از کسب‌وکار در یک زمان خاص معرفی نمودند. تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها شده و باعث شده که سازمان‌ها دیگر از ثبات برخوردار نبوده و کسب‌وکارها به صورتی پویا تکامل یابند. این امر منجر شده است تا مدل‌های کسب‌وکار دارای یک وضعیت ناپایدار شده و با توسعه کسب‌وکار و در طول زمان، تغییر یابند. رجوعی (۱۳۸۹)، در پژوهش مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه: توسعه یک مدل مفهومی، یک مدل مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه ارائه داده است که شامل ۴ مرحله کلی: ۱- تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی، ۲-

برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی، ۳- اجرای استراتژی‌های بازاریابی و ۴- کنترل بازاریابی است. آسیان و همکاران (۱۳۸۸)، با ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی، تفسیر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق یک مدل ساخت‌یافته با به کارگیری تئوری تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی به منظور توسعه دانش ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی را انجام داده‌اند. نتایج نشان داده است که اگر شاخص‌های ارزیابی توسط یک روش‌شناسی ساختارمند به کار گرفته شوند، ابزاری پویا و مؤثر برای سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها هستند. همچنین روند افزایشی شاخص‌های مدل پیشنهادی، بیانگر تأثیر مثبت استقرار سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان است.

کاسکان ستریک و تانریکولو<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان "بازآفرینی مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال: یک مدل فرآیندی"، مدل فرآیندی کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال را با استفاده از یک رویکرد تحقیق کیفی بازآفرینی کرده‌اند. پیشنهاد مدل فرآیندی شامل مراحل زیر است: تجزیه و تحلیل عینی، تجزیه و تحلیل مولفه‌ها، تحلیل تأثیر نوآوری دیجیتال، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری نوآوری و بازآفرینی. ال‌صورمی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش 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 سه‌گانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و (۲) یک همسویی استراتژیک سه‌جانبه ایده‌آل برای آینده‌نگرها (اکتشاف‌کننده‌ها) و مدافعان وجود دارد. اسلاویک<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق مدل کسب‌وکار نوپا (استارت‌آپ) - ساختار و پیامدها که با هدف تعمیق و گسترش دانش در مورد ساختار مدل کسب‌وکار نوپا (استارت‌آپ<sup>۴</sup>) و تأثیر آن بر عملکرد کارآفرینی است به این نتایج دست یافتند که

1. Coskun-Setirek & Tanrikulu

2. Al-Surmi

3. Slávik

4. Start-Up

استارت‌آپ‌هایی با بهترین نتایج آن‌هایی هستند که توانسته‌اند به مشتری نزدیک شوند. به این ترتیب پیشنهاد ارزش مشتری جذاب یک امر مسلم است. سپس کسانی برنده هستند که در بازاریابی و تبدیل علاقه و برآورده کردن نیازهای مشتری به پول مهارت دارند. سوسا و روشا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش مهارت‌هایی برای کسب‌وکارهای دیجیتال نوآورانه، به شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه مدیریت کسب‌وکار دیجیتال نوآورانه پرداخته‌اند. نتیجه نهایی این تحقیق ارائه یک مدل توسعه مهارت برای مدیران کسب‌وکارهای نوآورانه است که منجر به شناسایی سه نوع/دسته از مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه - نوآوری، رهبری و مدیریت است. آکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، یک مدل مدیریت استراتژیک بازار را ارائه داده است که 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 (مأموریت)، ۵- دارایی‌ها، مهارت‌ها و هم‌افزایی/ استراتژی‌های سرمایه‌گذاری بازار-محصول/ استراتژی‌های بخش‌های وظیفه‌ای، ۶- انتخاب استراتژی، ۷- اجرای برنامه عملیاتی و ۸- بازنگری استراتژی‌ها است. چرنو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، 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) است. گامبل و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، یک فرایند تدوین استراتژی، اجرای استراتژی ارائه داده‌اند که شامل ۵ مرحله کلی است: ۴ مرحله اول با در نظر گرفتن عوامل بیرونی و درونی شکل‌دهنده تصمیمات استراتژیک و عملیاتی است (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. رید و بیرد<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، یک

1. Sousa & Rocha

2. A. Acker

3. Chernev

4. Gamble

5. Reed & Baird

فرایند مدیریت بازاریابی استراتژیک ارائه داده‌اند که شامل ۵ مرحله کلی: مأموریت و چشم‌انداز سازمان و محدوده و تعریف کسب‌وکار، تجزیه و تحلیل استراتژیک، توسعه استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و ارزیابی و کنترل است. ویلن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، یک مدل مدیریت استراتژیک ارائه داده‌اند که شامل ۴ مرحله کلی بررسی محیطی، تدوین استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و ارزیابی و کنترل است (بازخورد و انجام اصلاحات تمامی مراحل در صورت نیاز). بررسی محیطی شامل جمع‌آوری اطلاعات محیط خارجی و محیط داخلی و تدوین استراتژی شامل مأموریت، اهداف خرد، استراتژی‌ها، سیاست‌ها است. پیاده‌سازی استراتژی شامل برنامه‌ها و تاکتیک‌ها، بودجه‌ها، رویه‌ها و ارزیابی و کنترل شامل نظارت بر عملکرد است. چفی و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، یک چارچوب برنامه‌ریزی (SOSTAC) ارائه داده‌اند که شامل یک چرخه ۶ مرحله‌ای: تجزیه و تحلیل موقعیت، اهداف، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، اقدامات و کنترل است. بورک وود<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، یک فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی شامل ۷ مرحله را ارائه داده است. با توجه به بیانیه مأموریت، استراتژی‌های کسب‌وکار / سازمانی و اهداف کسب‌وکار / 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. کاتلر و کلر<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک واحد کسب و کار ارائه داده‌اند که شامل مراحل: مأموریت کسب‌وکار، تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی (تجزیه و تحلیل SWOT)، تدوین اهداف کلان، تدوین استراتژی، تدوین برنامه، پیاده‌سازی و بازخورد و کنترل است. او. اوگونموکن و هسین تانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش تأثیر رفتار برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط نشان دادند که میزان فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی انجام‌شده توسط سازمان‌های تجاری کوچک و متوسط به

1. Wheelen

2. Chaffey. & Smith

3. Burk Wood

4. Kotler & Keller

5. O Ogunmokon & Hsin Tang

سطح عملکرد مربوط می‌شود. سازمان‌هایی که سطح بالایی از عملکرد دارند در مقایسه با سازمان‌های دارای سطح پایین عملکرد دارند، تمایل دارند مأموریت 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 شرکت‌ها تا چه اندازه فعالیت‌های مختلف فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک را انجام داده‌اند (مانند جمع‌آوری اطلاعات خارجی، تعیین اهداف سود، و همچنین تعیین اهداف در مناطقی مانند سهم بازار، قیمت‌گذاری، 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 در سنگاپور 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. داده‌های فعالیت‌های پاسخ‌دهندگان هنگام اجرای برنامه‌های بازاریابی استراتژیک خود، تفاوت معناداری بین عملکرد پایین و سطح بالا را نشان داده است. گیلیگان و ویلسون (۲۰۰۹)، یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی ارائه داده‌اند که به صورت کلی شامل ۵ مرحله است: 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 و ۵- پیاده‌سازی، اجرا، نظارت و کنترل و در نهایت بازخورد مراحل. ترپ و مورگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش به دنبال رویکرد ایده‌آل برای اجرای موفق استراتژی بازاریابی نشان می‌دهند که اگر شرکت یک محیط پیاده‌سازی را نشان دهد که با ساختارهای سلسله مراتبی و تأثیرات قوی از بالا به پایین مشخص شود، اجرای استراتژی بازاریابی مؤثرتر خواهد بود. کاراگزگلو و لیندل<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، در پژوهش استراتژی، عملیات و عملکرد تجارت الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط، از جنبه‌های استراتژیک، عملیاتی و عملکردی تجارت الکترونیک شرکت‌های کوچک و بزرگ را کاوش کرده‌اند. پیامد کلی نتایج این است که شرکت‌های کوچک و متوسط تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های خود را در حوزه تجارت الکترونیک گسترش دهند تا مزیت‌های رقابتی خود را

---

1. Thorpe & Morgan

2. Karagozolu & Lindell

افزایش دهند. با پیشرفت سریع این روند، مزیت‌های رقابتی اولیه ممکن است با برابری‌های رقابتی جایگزین شود و شرکت‌هایی که از منحنی یادگیری عقب مانده‌اند ممکن است با معایب رقابتی مواجه شوند. در جدول ۱ خلاصه و پیشینه‌های داخلی و خارجی قابل مشاهده است.

جدول ۱- خلاصه 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.
ایمانخان	۱۳۹۷	کسب و کار الکترونیکی از سه مجرای تغییر فرایندهای تولید و توزیع (طراحی، بازاریابی، توزیع، هماهنگی با تأمین‌کنندگان و خدمات پس از فروش) کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش بازدهی دارایی‌ها بر عملکرد بنگاه‌ها مؤثر است.
چهرمی	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 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).
منطقی 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 شده 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.
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 که اگر شاخص‌های ارزیابی توسط یک روش‌شناسی ساختارمند به کار گرفته شوند، ابزاری پویا و مؤثر برای سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها هستند. همچنین روند افزایشی شاخص‌های مدل پیشنهادی، بیانگر تأثیر مثبت استقرار سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان است.
کاسکان ستریک و تانریکولو	۲۰۲۱	ارائه مدل فرایندی کسب‌وکار 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.
آل صومی و همکاران	۲۰۲۰	(۱) همسویی استراتژیک سه گانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و (۲) یک همسویی استراتژیک سه‌جانبه ایده‌آل برای آینده‌نگرها (اکتشاف‌کننده‌ها) و مدافعان وجود دارد.
گامیل و همکاران	۲۰۱۹	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.

۲۰۱۹	سوسا و روشا	ارائه یک مدل توسعه مهارت برای مدیران کسب‌وکارهای نوآورانه که منجر به شناسایی سه نوع دسته از مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه - نوآوری، رهبری و مدیریت است.
۲۰۱۹	رید و بیرد	ارائه یک فرایند مدیریت بازاریابی استراتژیک شامل ۵ مرحله کلی: مأموریت و چشم‌انداز سازمان و محدوده و تعریف کسب‌وکار، تجزیه و تحلیل استراتژیک، توسعه استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و ارزیابی و کنترل.
۲۰۱۹	اسلاویک	استراتژی‌هایی با بهترین نتایج آن‌هایی هستند که توانسته‌اند به مشتری نزدیک شوند. به این ترتیب پیشنهاد ارزش مشتری جذاب یک امر مسلم است. سپس کسانی برنده هستند که در بازاریابی و تبدیل علاقه و برآورده کردن نیازهای مشتری به پول مهارت دارند.
۲۰۱۸	ویلن و همکاران	ارائه یک مدل مدیریت استراتژیک شامل ۴ مرحله کلی بررسی محیطی، تدوین استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و ارزیابی و کنترل (بازخورد و انجام اصلاحات تمامی مراحل در صورت نیاز).
۲۰۱۷	ا.ا.آکر	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.
۲۰۱۷	چفی و اسمیت	ارائه یک چارچوب برنامه‌ریزی شامل یک چرخه ۶ مرحله‌ای: تجزیه و تحلیل موقعیت، اهداف، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، اقدامات و کنترل.
۲۰۱۷	بورک وود	ارائه یک فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی شامل ۷ مرحله: با توجه به بیانیه مأموریت، استراتژی‌های کسب‌وکار/ سازمانی و اهداف کسب‌وکار/ 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 و ۷- اجرا، کنترل و ارزیابی برنامه.
۲۰۱۶	کاتلر و کلر	ارائه یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک واحد کسب‌وکار شامل مراحل: مأموریت کسب‌وکار، تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی (تجزیه و تحلیل SWOT)، تدوین اهداف کلان، تدوین استراتژی، تدوین برنامه، پیاده‌سازی و بازخورد و کنترل.
۲۰۱۲	او. اوگونموکون و هسین تانگ	میزان فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی انجام‌شده توسط سازمان‌های تجاری کوچک و متوسط به سطح عملکرد مربوط می‌شود.
۲۰۰۹	گیلیگان و ویلسون	ارائه یک فرایند 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 و ۵- پیاده‌سازی، اجرا، نظارت و کنترل و در نهایت بازخورد مراحل.
۲۰۰۷	ترپ و مورگان	اگر شرکت یک محیط پیاده‌سازی را نشان دهد که با ساختارهای سلسله مراتبی و تأثیرات قوی از بالا به پایین مشخص شود، اجرای استراتژی بازاریابی مؤثرتر خواهد بود.
۲۰۰۴	کاراگزلو و لیندل	پیامد کلی نتایج این است که شرکت‌های کوچک و متوسط تلاش می‌کنند تا 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 عقب مانده‌اند ممکن است با معایب رقابتی مواجه شوند.

و پیشینه نشان می‌دهند که همچنان بسیاری از ابهامات در این زمینه باقی مانده است که ضرورت انجام مطالعات بیشتر را آشکار می‌سازد:

بیشتر پژوهش‌های انجام شده و مدل‌های ارائه شده جهت کسب‌وکارهای آفلاین مناسب هستند (مانند: قاسمی، ۱۴۰۰؛ ا.ا.آکر ۱۳۹۷؛ چرنو، ۱۳۹۴؛ رجوعی، ۱۳۸۹؛ گامیل



و همکاران، ۲۰۱۹؛ رید و بیرد، ۲۰۱۹؛ ویلن و همکاران، ۲۰۱۸؛ بورک وود، ۲۰۱۷؛ کاتر و کلر، ۲۰۱۶؛ گیلیکان و ویلسون، ۲۰۰۹).

نکته قابل توجه دیگر وارد کردن مسائل فرهنگی در پژوهش‌ها است. تفاوت‌های فرهنگی جوامع مختلف در رویکردشان به موضوع پژوهش و چگونگی و میزان پذیرش آن‌ها از الگوهای جدید مؤثر است (مانند کاسکان ستریک و تانریکولو، ۲۰۲۱؛ سوسا و روشا، ۲۰۱۹؛ چفی و اسمیت، ۲۰۱۷؛ کاراگزگلو و لیندل، ۲۰۰۴).

در کشور ایران مطالعه‌ای کیفی جهت شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در کسب‌وکارهای برخط معدود انجام شده است. لذا، با توجه به فقدان مطالعات از ویژگی‌های اشاره شده، خلاء موجود در مطالعات با زمینه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در کسب‌وکارهای برخط یا اصطلاحاً شکاف نظری مشخص به نظر می‌رسد. بنابراین، انجام مطالعه بیشتر در خصوص شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط جهت ادامه حیات سازمان و بقای آن دارای اهمیت و ضرورت فراوانی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که با هدف شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط 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: ۵۰). وقتی که جای خالی یک نظریه احساس می‌شود، ما مجاز هستیم به سوی نظریه برپایه برویم. یک زمینه خاص، یک موقعیت خاص در این‌جا هست که نظریه‌های موجود متعارف کفاف نمی‌کنند. تحقیقاتی شده است ولی هنوز همچنان ابهاماتی باقی است و اطلس نظری ما نیاز به تکمیل دارد. نظریه‌های بدیع تازه‌ای لازم هست یا حتی دنبال نظریه تازه نیستیم بلکه فقط می‌خواهیم فرضیه‌هایی تازه ارائه نماییم برای تحقیقات کمی و محققان بعد از خودمان یا برای تحقیقات بعدی خودمان. به عبارت دیگر، فرضیه‌های متعارف در

پرتو نظریات موجود جهانی تاکنون در جامعه ما با روش‌های کمی آزموده شده است اما باز هم در دانش موجود برای تبیین مسائل، احساس کمی و کاستی و احساس خلاء می‌کنیم و می‌خواهیم به فرضیه‌های کاملاً این‌جایی و اکنونی تازه و بدیعی دست بیابیم (فراستخواه، ۱۳۹۶، ۷۷-۷۸). جامعه آماری این پژوهش مشتمل است بر اساتید دانشگاه و مشاورین حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و مدیران متخصص در حوزه کسب‌وکارهای برخط که در این حوزه فعال هستند. به طور خاص جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان با سابقه‌ای است که دارای تجربه زیسته فعالیت در فضای کسب‌وکار برخط بوده و در رده‌های مدیریتی قرار داشته و همچنین آشنایی کامل با مبانی نظری برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع داشته‌اند. 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. 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 مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط را شامل می‌شد. لازم به توضیح است که با توجه به بررسی ادبیات و مدل‌های موجود و شناسایی شکاف نظری و فقدان توانایی مدل‌های موجود در خصوص کسب‌وکارهای برخط و داخلی و روش‌شناسی کیفی، سؤال‌های پروتکل به نوعی طراحی شده بودند که در نهایت بتوانند منجر به ارائه مدلی شوند که پرکننده شکاف نظری بوده و سؤال 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 کم‌وکاست پیاده‌سازی شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از اصول نظریه زمینه‌ای (کدگذاری باز و محوری و گزینشی) استفاده شده است و مفاهیم و مقولات از طریق نرم‌افزار تحلیل محتوای MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ ایجاد شده‌اند. جهت بررسی روایی (قابلیت اعتماد) پژوهش، از چهار معیار باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شده است. در خصوص معیار باورپذیری، افرادی برای شرکت در مطالعه

انتخاب شدند که دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع پژوهش 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 پژوهش دارند انجام شده است و جمع‌آوری داده‌ها تنها پس از اطمینان از رسیدن به اشباع نظری متوقف شده است. در خصوص معیار اطمینان‌پذیری، در تحقیق حاضر در همه مراحل کار جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد. در خصوص معیار تأییدپذیری، در تحقیق حاضر کلیه مراحل روش‌شناسی پژوهش 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 فرایند پژوهش شامل نحوه انتخاب و مشخصات شرکت‌کنندگان در مطالعه و نحوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بیان شده است. در خصوص پایایی در پژوهش کیفی سؤال این است که چگونه یک بررسی‌کننده می‌تواند آزمودنی‌ها و یا مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌های حاصل‌شده از این بررسی دقیق بوده است. مصاحبه‌های پژوهش حاضر مبتنی بر یک راهنما یا پروتکل و با استفاده از مصاحبه‌شوندگان مختلف انجام شده و داده‌ها با دقت ثبت و ضبط شده‌اند. همچنین نتایج مصاحبه‌ها به رؤیت خود مصاحبه‌شوندگان رسیده‌اند و نتایج مورد ارزیابی قرار گرفته است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج تحلیل داده‌ها به شناسایی ۵۵ مفهوم منجر شد که در نهایت یک مقوله اصلی جزء مقوله هسته‌ای و ۶ مقوله اصلی دیگر جزء پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط دسته‌بندی شدند. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شده است و مفاهیم و مقوله‌ها از طریق نرم‌افزار تحلیل محتوای MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ ایجاد شده‌اند.

کدگذاری باز: در این پژوهش پس از پیاده‌کردن هر مصاحبه در نرم افزار، کدگذاری باز آغاز شده و به هر سطر یا بند که حاوی نکته‌ای در حیطه پرسش پژوهش تلقی شده، برچسبی از کلمات که گویای آن نکته بود اختصاص داده شد. سپس کدهای ز

مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند تا کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گیرند. در این مرحله پس از حذف کدهای مشابه در نهایت ۵۵ 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 زیرمقوله‌های فرعی و یا به صورت مستقیم ذیل مقوله‌های اصلی قرار گرفتند. در نهایت، مفاهیم شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز در ذیل ۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند.

کدگذاری گزینشی: در این مرحله از فرایند کدگذاری، مقوله هسته‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط است و دیگر مقوله‌های اصلی جزء پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط در نظر گرفته شدند. بر این اساس پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط عبارتند از: دانش برند، نگرش، سفر مشتری در فضای برخط، تجربه مشتری در فضای برخط، ارزیابی و کنترل و عملکرد سازمان.

در جدول ۲، سه مرحله کدگذاری داده‌ها قابل مشاهده هستند. همچنین شکل ۱ مقوله‌های اصلی شناسایی شده از پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط و مقوله‌های فرعی و مفاهیم استخراج شده از فرایند کدگذاری داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲- کدگذاری باز، محوری و گزینشی

کدگذاری گزینشی (مقوله هسته‌ای و پیامدها)	کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی و اصلی)			کدگذاری باز (مفاهیم)
	مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح ۲	مقوله فرعی سطح ۱	
دانش برند				آگاهی برند
				تصویر برند
نگرش				نگرش رفتاری
				نگرش شناختی
				نگرش عاطفی
سفر مشتری در فضای برخط				قبل از خرید
				حین خرید
				پس از خرید

پیامدها	تجربه مشتری در فضای برخط		بعد حسی تجربه	حس بینایی								
				بعد احساسی تجربه								
				بعد منطقی تجربه								
	عملکرد سازمان	عملکرد		عملکرد بازاریابی	اعتماد مشتری							
					وفاداری مشتریان							
					رضایت مشتری							
					سهم بازار							
			عملکرد مالی		درآمدزایی							
				نرخ بازگشت سرمایه								
				سودآوری								
				گزارشات عملکرد فعالیت‌ها								
	ارزیابی و کنترل	ارزیابی	ساز و کارهای کنترل و اصلاح		جلسه مرور عملکرد مدیران و پرسنل							
					کارنامه ارزیابی عملکرد							
					اهداف و نتایج کلیدی OKR							
					شاخص کلیدی عملکرد KPI							
				ممیزی			مانیتورینگ					
							حوزه مشتری					
							حوزه بازار					
							حوزه محصول					
							حوزه ارتباطات					
							ارزیابی و کنترل حین اجرا					
			ارزیابی	ارزیابی مبتنی بر فرآیند		ارزیابی عملکرد تیمی						
						ارزیابی مبتنی بر افراد		ارزیابی و کنترل در کوتاه مدت				
								ارزیابی مبتنی بر زمان		اصلاحات آنی		
			انواع رویکرد کنترل			اصلاحات آتی						
						ابزار کنترل			مکانیزم ارفاقی			
									مکانیزم پایشی			مکانیزم اثربخشی
												ابزار هاتجر <sup>۱</sup>
			ابزارهای مدیریت وظایف <sup>۴</sup>			گوگل آنالیتیکس <sup>۳</sup>						
						ITIL <sup>۵</sup> ابزار			انعطاف‌پذیری زمانی و محتوایی			
		ویژگی‌های ارزیابی و کنترل برخط									ارزیابی علمی مبتنی بر هدف و شاخص	

1. Hotjar

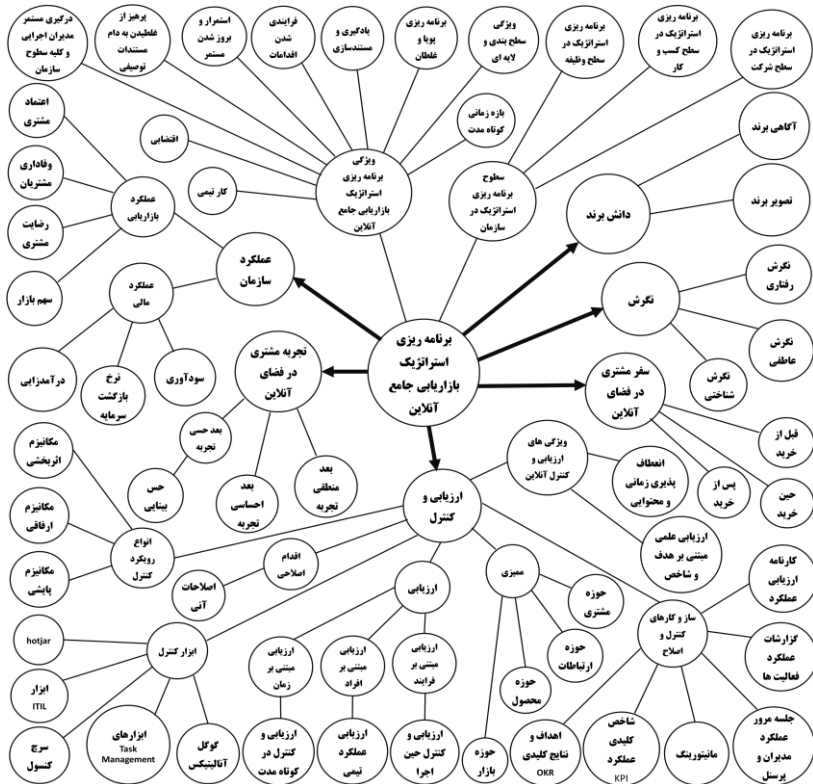
2. Search Console

3. Google Analytics

4. Task Management

5. Information Technology Infrastructure Library

مقوله هسته‌ای	برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط	ویژگی برنامه‌ریزی استراتژیک جامع برخط	سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان	برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح وظیفه
				برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح واحد کسب و کار
				برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت
				برنامه‌ریزی پویا و غلطان
				ویژگی سطح‌بندی و لایه ای
				درگیری مستمر مدیران اجرایی و کلیه سطوح سازمان
				یادگیری و مستندسازی
				استمرار و بروز شدن مستمر
				پرهیز از غلطیدن به دام مستندات توصیفی
				فرآیندی شدن اقدامات
				کار تیمی
				بازه زمانی کوتاه مدت
	اقتضایی			



شکل ۱- پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط

در ادامه به تفسیر یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود:

برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط. در خصوص این مقوله، به سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان و ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط اشاره شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع یک برنامه‌ریزی فراگیر، جامع و نظام‌مند است که دربردارنده برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت، برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح کسب‌وکار و برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح وظیفه است.

استراتژی‌ها را می‌توان به دسته‌های متفاوتی تفکیک کرد. یکی از اصلی‌ترین دسته‌بندی‌ها، تقسیم استراتژی‌ها به سطح استراتژی‌های سطح سازمانی؛ کسب‌وکار و سطح وظیفه‌ای است. این تقسیم‌بندی همچنین با توجه به نوع تمرکز تصمیمات در سازمان و مدیرانی که دست‌اندرکار تدوین و اجرای برنامه‌ها هستند نیز قابل شناسایی است. استراتژی‌های سطح سازمانی به دلیل گستردگی و فراگیر بودن تصمیمات آن و از آنجایی که این استراتژی‌ها عموماً جهت سازمان‌های هدینگ کاربرد دارد و اتخاذ هرگونه تصمیم را در رأس سازمان متمرکز می‌نماید با دیگر استراتژی‌ها تفاوت پیدا می‌کند. در صورتیکه استراتژی‌های کسب‌وکار به تصمیماتی می‌پردازد که موجب برتری رقابتی در سازمان‌های تک‌شرکتی 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 هستند، دست یابند (قاسمی، ۱۴۰۰: ۱۷۵).

همچنین با توجه به مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط بایستی ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

بازه زمانی کوتاه‌مدت - انجام کارها به صورت تیمی - فرایندی شدن اقدامات (به معنای گام‌به‌گام یا مرحله‌به‌مرحله اجرا شدن) - پرهیز از غلطیدن به دام مستندات توصیفی - استمرار و به روز 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 - ویژگی اقتضایی. ارزیابی و کنترل. نتایج پژوهش نشان‌دهنده همپوشانی بالای مقوله ارزیابی و کنترل با برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط است. همچنین همپوشانی بالای این

مقوله با مقوله ارزیابی و کنترل حین اجرا، اقدام اصلاحی و اصلاحات آنی مشاهده شده است. در خصوص ارزیابی و کنترل، مقوله‌های ابزار کنترل، ویژگی‌های ارزیابی و کنترل، انواع رویکرد کنترل و ساز و کارهای کنترل و اصلاح در نظر گرفته شده‌اند. کنترل استراتژیک عبارت است از نظارت و بررسی مدیریت استراتژیک سازمان بر هدف، اهداف خرد و استراتژی؛ که شامل سازماندهی و مدیریت انطباق‌ها و تغییرات در طول اجرای مداوم استراتژی است (ویچر، ۲۰۲۰: ۸۹). برنامه شما باید شامل سیستم‌های کنترلی باشد که به شما اطلاع می‌دهند که آیا به اهدافی که قبلاً تعیین کرده‌اید دست می‌یابید یا خیر. شما نمی‌خواهید تا پایان سال، زمانی که خیلی دیر شده است، صبر کنید تا تاکتیک‌های خود را تغییر دهید. شما به سیستم‌های هشدار اولیه نیاز دارید. بخش «کنترل» برنامه شما فهرست می‌کند که کدام KPI<sup>۱</sup> به صورت روزانه و کدام یک ماهانه یا سه ماهه اندازه‌گیری می‌شود. تمام معیارهایی که در پایان هر دوره اندازه‌گیری می‌کنید، در تجزیه و تحلیل وضعیت دوره بعدی هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد (نتایج) استفاده می‌شود. سپس بخش «عملکرد/نتایج» در «تحلیل وضعیت» برای اطلاع‌رسانی یا تعیین اهداف واقعی‌تر استفاده می‌شود. سپس اهداف باید کنترل شوند یا به طور منظم نظارت شوند. برنامه شما باید مشخص کند که چه چیزی اندازه‌گیری می‌شود، توسط چه کسی، چه زمانی (هر چند وقت یکبار)، و مهم‌تر از همه، اگر شما بسیار پایین‌تر یا بالاتر از هدف باشید چه اتفاقی می‌افتد؟ (اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۲۱۵).

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 به دست آمده برای انجام اقدامات اصلاحی و حل مشکلات استفاده می‌کنند. اگرچه ارزیابی و کنترل آخرین عنصر اصلی مدیریت استراتژیک است، اما می‌تواند نقاط ضعف برنامه‌های استراتژیک قبلاً اجرا شده را نیز مشخص کند و در نتیجه کل فرآیند را برای شروع دوباره تحریک کند. برای اینکه ارزیابی و کنترل مؤثر باشد، مدیران باید اطلاعات واضح، سریع و بی‌طرفانه را از افراد زیردست خود در سلسله مراتب شرکت کسب کنند. با استفاده از این اطلاعات، مدیران آنچه را که در واقع اتفاق می‌افتد با آنچه که در ابتدا در مرحله تدوین برنامه‌ریزی شده بود، مقایسه

<sup>۱</sup>. Key Performance Indicator

<sup>۲</sup>. Smith



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 (ویلن و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۳).

با توجه به مصاحبه‌های صورت پذیرفته، ابزارهای کنترل برخط شامل ابزار ITIL (یک استاندارد در حوزه فناوری اطلاعات که برای سازماندهی فعالیت‌های حوزه فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد)، ابزارهای مدیریت وظایف (جهت کنترل در حین اجرا استفاده می‌شود. در واقع این ابزار شامل پیگیری پیشرفت کار، واگذاری کار به اعضای تیم، تعیین مهلت‌ها، تنظیم برنامه‌های کاری و... می‌باشد)، گوگل آنالیتیکس (برای تحلیل و آنالیز سایت است که گوگل آن را در اختیار مدیران وبسایت قرار داده است و می‌تواند اطلاعات بسیار کاملی را دربارهٔ ترافیک ورودی، رفتار کاربران در سایت، نرخ تبدیل و اطلاعات و گزارشات سودمند زیادی را در اختیار مدیران وبسایت قرار دهد)، جستجوی کنسول (یک سرویس برخط رایگان گوگل است که جهت تحلیل سایت و رفع مشکلات احتمالی استفاده می‌شود) و هاتجر (هاتجر یا نقشه حرارتی یکی از تست‌های تجربه کاربری و ابزاری برای تجزیه و تحلیل رفتار مشتری و بازخورد گرفتن از آنان است) هستند.

با توجه به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، انواع رویکرد کنترل عبارتند از: مکانیزم ارفاقی (اگر فردی وظایف خود را نتواند طبق برنامه تعیین شده اجرا کند و یا اشتباهی داشته باشد، از آن خطا صرف‌نظر می‌شود)، مکانیزم پایشی (پایش، سنجش درجه انطباق فعالیت‌ها با استانداردها در حین اجراست) و مکانیزم اثربخشی (در این مکانیزم اثربخشی دائماً بهبود مستمر وجود دارد. در واقع این مکانیزم با رویکرد TQM<sup>۱</sup> انجام می‌شود. از نظر ویلن و همکاران او (۲۰۱۸: ۳۴۱) مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه عملیاتی متعهد به رضایت مشتری و بهبود مستمر است. TQM متعهد به کیفیت/تعالی و بهترین بودن در همه عملکردها است).

مفاهیم انعطاف‌پذیری علمی مبتنی بر هدف و شاخص (به این مفهوم که ما بایستی در ممیزی نهایی که به عملکرد برنامه‌ریزی استراتژیک برخط گماشته می‌شود، به صورت دقیق شاخص‌ها یا معیارهای عملکردی را مشخص نمائیم که تمام

<sup>۱</sup>. Total Quality Management

عملکردهای ما و میزان تحقق اهدافمان شفاف و مشخص باشد) و انعطاف‌پذیری زمانی و محتوایی (به این معنا که با توجه به سرعت تغییرات به‌خصوص در حوزه برخط، بایستی در حین اجرای استراتژی‌ها، کنترل و ارزیابی داشته باشیم و در صورت لزوم تغییرات محتوایی و زمانی مورد نظر را اعمال نمائیم) از ویژگی‌های ارزیابی و کنترل برخط در نظر گرفته شده‌اند.

ساز و کارهای کنترل و اصلاح عبارتند از: اقدام اصلاحی که اصلاحات آنی جهت آن در نظر گرفته شده است (در زمان کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها، در صورت مشاهده هر گونه مغایرت و عدم تطبیق، بایستی اقدامات اصلاحی انجام شود و این اصلاحات به‌خصوص در کسب‌وکارهای برخط بایستی به صورت آنی صورت پذیرد)؛ مانیتورینگ<sup>۱</sup> (عملی مربوط به نمایش و یا مشاهده وضعیت یک سیستم است)؛ شاخص کلیدی عملکرد (KPI) (طبق نظر چفی و الیس چادویک (۲۰۱۹: ۳۱۳)، شاخص‌های کلیدی عملکرد برای بررسی اینکه شما در مسیر درست هستید استفاده می‌شود و معیارهای خاصی هستند که برای ردیابی عملکرد استفاده می‌شوند تا مطمئن شوید که در مسیر رسیدن به اهداف خرد خاص هستید. به همین دلیل گاهی اوقات، محرک‌های عملکرد یا عوامل حیاتی موفقیت شناخته می‌شوند)؛ اهداف و نتایج کلیدی (OKR)<sup>۲</sup> (در سیستم اهداف و نتایج کلیدی، اهداف عینی آبیانگر چیزهایی است که قصد دستیابی به آن‌ها را داریم و دستاوردهای کلیدی (KR<sup>۳</sup>) هم مشخص‌کننده این است که چگونه می‌توانیم با اقداماتی مشخص و قابل اندازه‌گیری و در یک زمان‌بندی مشخص، به آن اهداف دست یابیم. در این سیستم، اهداف همه افراد، از کارکنان عادی تا مدیرعامل، برای کل سازمان مشخص است)؛ کارنامه ارزیابی عملکرد (جهت ارزیابی عملکرد همه مدیران و کارکنان)؛ جلسه مرور عملکرد مدیران و کارکنان؛ گزارشات عملکرد فعالیت‌ها (دریافت گزارش خروجی از مجریان)؛ ممیزی (در حوزه‌های ارتباطات، محصول، بازار و مشتری) و ارزیابی که خود به سه دسته تقسیم شده 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

1. Monitoring

2. Objective and Key Results

3. O – Objectives

4. Key Results

کنترل حین اجرا جهت آن در نظر گرفته شده است. با توجه به مصاحبه‌های صورت پذیرفته، منظور از ممیزی در حوزه مشتری این است که برای مثال رفتار مصرف‌کنندگان برای محصول به چه صورت است؛ منظور از ممیزی در حوزه بازار این است که ببینیم محصول در بازار چه وضعیتی دارد و برای مثال حجم فروش چه مقدار است؛ منظور از ممیزی در حوزه محصول بررسی وضعیت محصول فعلی و مقدار برآورده کردن نیاز مشتریان و ... است. در حوزه کسب‌وکار برخط، در خصوص ممیزی در حوزه محصول و ممیزی در حوزه ارتباطات بایستی محصولات جدید قابل عرضه و ابزارها و کانال‌های جدید ممیزی شوند. همچنین لازم به ذکر است که بر ارزیابی و کنترل حین اجرا جهت انجام اصلاحات آنی در صورت نیاز و با توجه به سرعت تغییرات به خصوص در کسب‌وکارهای برخط، به ارزیابی و کنترل در کوتاه‌مدت و همچنین ارزیابی عملکرد افراد به صورت تیمی تأکید شده است.

**عملکرد سازمان.** 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 برنامه‌ریزی شده 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. 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. اگرچه هزینه‌های بازاریابی به راحتی در کوتاه‌مدت اندازه‌گیری می‌شوند، خروجی‌های حاصل از آن مانند آگاهی بیشتر از برند، تصویر بهتر از برند، وفاداری بیشتر مشتری و بهبود چشم‌انداز محصول جدید ممکن است ماه‌ها یا سال‌ها طول بکشد تا خود را نشان دهند (کاتر و کلر، ۲۰۱۶: ۵۲).

وظیفه هر شرکتی سنجش هزینه‌ها و عملکرد خود در هر یک از فعالیت‌های زنجیره ارزش و یافتن راه‌های بهتر برای بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها است. افزون بر این مدیران شرکت باید هزینه‌ها و عملکرد رقبای خود را نیز بسنجند و نتایج آن را مبنایی

برای مقایسه هزینه‌ها و عملکرد خود به کار گیرند. مدیران برای پیدا کردن بهترین رقبا و مقایسه عملکرد شرکت خود با آن‌ها می‌توانند با مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، تحلیل‌گران مالی، انجمن‌های صنفی و مجلات تخصصی مشورت کنند. شرکت‌ها حتی برای بهبود هرچه بیشتر عملکردشان می‌توانند از شرکت‌های موفق در سایر صنایع نیز الگوبرداری کنند (کاتلر و کلر، ۱۳۹۳: ۵۸).

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

**نگرش.** در این پژوهش با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان، نگرش با سه بعد عاطفی، شناختی و رفتاری در نظر گرفته شده است.

نگرش یک تمایل آموخته‌شده برای رفتار مطلوب یا نامطلوب به طور مداوم نسبت به یک شیء معین است. در زمینه رفتار مصرف‌کننده، یک "شیء" می‌تواند یک محصول، نام تجاری، خدمات، قیمت، بسته، تبلیغات، رسانه تبلیغاتی یا خرده‌فروش محصول، از جمله ابعاد دیگر رفتار مصرف‌کننده قرار گیرد. مصرف‌کنندگان نگرش را از تجربه مستقیم محصول، دهان به دهان، قرار گرفتن در معرض رسانه‌های جمعی و سایر منابع اطلاعاتی می‌آموزند. نگرش‌ها منعکس‌کننده ارزیابی‌های مطلوب یا نامطلوب از هدف نگرش هستند و مصرف‌کنندگان را به خرید یا نخریدن محصولات یا برندهای تجاری خاص ترغیب می‌کنند. مصرف‌کنندگان محصولاتی را خریداری می‌کنند که نسبت به آن‌ها احساسات مثبت و مطلوبی دارند و بازاریابان باید اطمینان حاصل کنند که مصرف‌کنندگان این نگرش‌ها را پس از خرید حفظ می‌کنند تا آن‌ها به خرید مکرر محصولات خود ادامه دهند. مدل نگرش سه مؤلفه‌ای معتقد است که نگرش‌ها از سه جزء تشکیل شده است: شناختی، عاطفی و رفتاری. اولین مؤلفه مدل سه مؤلفه‌ای نگرش جزء شناختی است که نشان‌دهنده دانش و ادراک فرد از ویژگی‌های موضوع نگرش است که در مجموع، باورهایی هستند که شیء دارای ویژگی‌های خاص است یا

خیر. مؤلفه دوم مدل سه جزئی نگرش جزء عاطفی است که نشان‌دهنده عواطف و احساسات فرد در رابطه با موضوع نگرش است که ارزیابی در نظر گرفته می‌شود زیرا ارزیابی کلی فرد از هدف نگرش را نشان می‌دهد (یعنی میزانی که فرد موضوع نگرش را "مطلوب" یا "نامطلوب" یا "خوب" یا "بد" ارزیابی می‌کند). مؤلفه سوم مدل سه جزئی نگرش جزء رفتاری است که این احتمال را نشان می‌دهد که یک فرد با توجه به هدف نگرش رفتار خاصی داشته باشد. در رفتار مصرف‌کننده، جزء رفتاری بیانی از قصد مصرف‌کننده برای خرید تلقی می‌شود (شیفمن و ویزنبلت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۴۵-۱۴۷).

**تجربه مشتری در فضای برخط.** در این پژوهش به سه بعد حسی (یکی از حواس: حس بینایی)، احساسی و منطقی تجربه مشتری در فضای برخط مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است.

تعیین نوع تجربه مشتری که می‌خواهید مشتریان داشته باشند، در قلب کسب‌وکار و استراتژی شما قرار دارد. آنچه که یک برند در مورد خود می‌گوید (از طریق موقعیت نام تجاری و پیشنهادات برند) اهمیت کمتری نسبت به تجربه واقعی آن دارد که برند در تمام نقاط تماس به مشتریان خود ارائه می‌دهد. بنابراین، اگرچه جایگاه و پیشنهادهای برند مهم هستند، اما اهمیت کمتری نسبت به تجربیات واقعی مشتریان دارند (اسمیت، ۲۰۲۰: ۱۴۷-۱۴۸). تجربه مشتری یک نقطه شروع کلیدی در هر پروژه تحول دیجیتال است زیرا سازمان را در جایگاه مشتری قرار می‌دهد و سهولت یا دشواری ایجاد شده توسط سازمان در انجام یک معامله را برجسته می‌کند (هانلون، ۲۰۱۹: ۳۵۹). بازیکنان عمده برخط مانند فیس بوک، گوگل، اپل و آمازون زیرساخت‌های خود یا اکوسیستم‌های بازار برخط را ایجاد کرده‌اند که وبسایت‌ها را از طریق تبادل داده به هم متصل می‌کنند و فرصت‌هایی را برای بهبود تجربه مشتری و گسترش توانایی و نفوذ شرکت‌ها فراهم می‌کنند (چفی و الیس چادویک، ۲۰۱۹: ۱۳۶). مجموع تجربه دیجیتالی یک برند شامل حضور یک برند در سکوها<sup>۲</sup> مختلف از جمله وب سایت دسکتاپ، سایت موبایل و اپلیکیشن‌ها، تبلیغات در سکوها بازی و فروشگاه دیجیتال است. کیفیت تجربه دیجیتال بر اساس ترکیبی از عوامل منطقی و

1. Schiffman & Wisenblit

2. Platforms

احساسی استفاده از خدمات برخط یک شرکت است که بر ادراک مشتریان از یک برند برخط تأثیر می‌گذارد (همان منبع: ۵۴۲). تجربه مشتری در مراحل مختلف سفر مشتری رخ می‌دهد: در طول جستجوی اطلاعات، در مرحله خرید و پس از خرید. بنابراین، این یک فرآیند پویا است که در طول زمان تغییر می‌کند که نیاز به ارزیابی مداوم از سوی شرکت دارد (اوزوم و رانفاگنی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۳۶۷).

سفر مشتری در فضای برخط. سفر مشتری برخط فرآیندی است که مشتریان از جستجوی یک کالا تا پایان خرید طی می‌کنند. این امر به صورت آفلاین و برخط اتفاق می‌افتد و معمولاً یک فرآیند خطی در نظر گرفته می‌شود (هانلون، ۲۰۱۹: ۳۵). طبق گفته کاترین لEMON<sup>۲</sup> و پیتر ورهوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، سفر مشتری در سه مرحله است: مرحله ۱- پیش‌خرید، که در آن مشتریان با نام تجاری تعامل دارند. تشخیص مشکل، جست‌وجو و بررسی وجود دارد که می‌تواند شامل ورود به لینکدین<sup>۴</sup> برای بررسی یکی از همکاران فروش یا مدیر عامل یا نگاهی به صفحه فیسبوک<sup>۵</sup> شرکت برای دیدن بازخوردهای به اشتراک گذاشته شده یا شاید جستجوهای برخط در سایت‌های نظرسنجی باشد.

مرحله ۲- خرید، که به تمام تعاملات مشتری در حین خرید مربوط می‌شود: تجربه کاربر برخط، سهولت خرید، انتخاب‌های تحویل و تأیید تحویل در صورت لزوم. مرحله ۳- پس از خرید، که شامل رفتارهایی مانند استفاده و مصرف است- شما آن را خریدید، اما آیا از آن استفاده کرده‌اید؟ نظری داده‌اید؟ برای خبرنامه ثبت نام کرده‌اید؟ خرید را با دوستان به اشتراک گذاشته‌اید؟

سفر مشتری را می‌توان به این صورت تجسم کرد: از مشتری شما از یک غریبه کامل، تا فردی که آنقدر از تجربه مشتری خود خوشحال است که به یک ترویج‌دهنده ارزشمند تبدیل می‌شود. این سفر ایده‌آل مشتری است و یک برد-برد بزرگ است هم برای مشتری، که دقیقاً همان چیزی را دارد که می‌خواهد و از نتیجه خرسند است و هم برای شما، همانطور که اکنون مشتری دارید که خرید کرده و این دارایی عظیم که

1. Ozuem & Ranfagni

2. Katherine Lemon

3. Peter Verhoef

4. LinkedIn

5. Facebook

این اشخاص در مورد تجربه خود به دیگران می‌گویند و شما را به دیگران توصیه می‌کنند (مکگروئر، ۲۰۲۰: ۱۰).

در پژوهش حاضر نیز با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، مقوله سفر مشتری در فضای برخط با سه بعد قبل از خرید، حین خرید و پس از خرید شناسایی شده است. یک سکو برخط مناسب مانند مارکت‌پلیس<sup>۱</sup> بایستی فضایی باشد که در بدو ورود برای کاربر ایجاد اعتماد نماید زیرا اگر کاربر در نگاه اول و یا ورود اول احساس اعتماد نسبت به آن سکو نداشته باشد، مطمئناً آن کاربر را باید با هزینه بسیار زیادی برگردانیم. سفر مشتری روی سکو اهمیت بالایی دارد. در این خصوص نحوه راهنمایی مشتریان، طراحی رابط کاربری مناسب و طراحی تجربه کاربری مناسب در سکو اهمیت بالایی دارد به صورتی که مشتری بتواند یک نگاه اجمالی به نوع عملکرد و کسب‌وکار داشته باشد و به راحتی محصول یا خدمت مورد نظر خود را پیدا کند و خرید خود را انجام دهد و به خواسته خود برسد. بنابراین در نظر گرفتن سفر مشتری در فضای برخط و ارائه راهکار مناسب جهت سهولت استفاده مشتریان از سکوه‌های کسب‌وکارهای برخط از اهمیت بالایی برخوردار است. زمانی باید یک سکو به صورت عمومی معرفی شود که مشتریان هنگام ورود به آن و استفاده از آن، تجربه خوبی از مراحل خرید خود شامل قبل از خرید (یافتن محصول یا خدمت مورد نیاز)، حین خرید (فرایند خرید محصول یا خدمت) و پس از خرید (خدمات پشتیبانی مناسب) به دست آورند و منجر به رضایتمندی آن‌ها شود.

**دانش برند<sup>۲</sup>**. مقوله دانش برند در این پژوهش با دو مؤلفه آگاهی برند و تصویر برند شناسایی شده است.

دانش برند تمام افکار، احساسات، تصاویر، تجربیات، باورها و غیره که با برند مرتبط می‌شوند، تعریف شده است (کاتلر و کلر، ۲۰۱۶: ۱۲۱۷). به گفته کلر، ارزش یک برند عمدتاً به دانشی بستگی دارد که یک شرکت توانسته است از طریق اقدامات بازاریابی قبلی در ذهن مشتری ایجاد کند. بر اساس این رویکرد، دانش برند شامل یک گره برند در حافظه است که انواع تداعی‌ها به آن مرتبط است و می‌تواند به دو جزء تقسیم شود: آگاهی از برند و تصویر برند. اولین مورد به یادآوری برند و شناخت برند

1. Marketplace

2. Brand Knowledge

اشاره دارد و میزان آشنایی مصرفکننده با برند را می‌سنجد. مورد دوم به قدرت، مثبت بودن و منحصر به فرد بودن ویژگی‌ها و مزایایی که مصرفکننده برند را تداعی می‌کند، اشاره دارد و معنای برند را برای مصرفکنندگان نشان می‌دهد (اوزوم و رانفاگنی، ۲۰۲۱: ۳۹-۴۰).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط انجام شده و بر سنت پژوهش‌های کیفی استوار است و بر اصول مبتنی بر رویکرد کلاسیک نظریه زمینه‌ای 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 انتخابی انجام شد. جهت استخراج مفاهیم و مقولات از نرم‌افزار MAXDDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد. در این پژوهش مقوله هسته‌ای و اصلی شناسایی شده، مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط است و ۶ مقوله دیگر (دانش برند، نگرش، سفر مشتری در فضای برخط، تجربه مشتری در فضای برخط، ارزیابی و کنترل و عملکرد سازمان) جزء پیامدهای آن در نظر گرفته شده‌اند. 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. با توجه به تفاوت‌های کشورهای ما از جنبه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با سایر جوامعی که تحقیقات در آنها انجام گرفته است، تحقیق حاضر با رویکرد بومی‌سازی، پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع را برای کسب‌وکارهای برخط ارائه داده است.

مدل‌های 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 پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع بر اساس نتایج حاصل از تحقیقات میدانی است.

برخی از مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع، از جمله دانش برند، نگرش و عملکرد سازمان در هر کسب‌وکاری



(چه آفلاین و چه برخط) می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند، اما برخی مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده از جمله ابزارهای کنترل (هاتجر، جستجوی کنسول، گوگل آنالیتیکس، ابزارهای مدیریت وظایف و ابزار ITLL)، تنها در کسب‌وکارهای برخط می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

همچنین پژوهش حاضر برخی مفاهیم جدید از جمله ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط (برنامه‌ریزی پویا و غلطان، ویژگی سطح‌بندی و لایه‌ای، درگیری مستمر مدیران اجرایی و کلیه سطوح سازمان، یادگیری و مستندسازی، استمرار و به‌روز شدن مستمر، پرهیز از غلطیدن به دام مستندات توصیفی، فرایندی شدن اقدامات، کار تیمی، بازه زمانی کوتاه‌مدت و ویژگی اقتضایی) را شناسایی کرده است که در تحقیقات پیشین شناسایی نشده بودند.

نتایج پژوهش حاضر که با هدف شناسایی پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط انجام شده است، می‌تواند برای محافل دانشگاهی در راستای ایجاد و ذخیره دانش، برای شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کارهای برخط و مدیران بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد. به دلیل توسعه اجتناب‌ناپذیر کسب‌وکار الکترونیکی، هم شرکت‌های فعال در حوزه B2B<sup>۱</sup> و هم شرکت‌های فعال در حوزه B2C<sup>۲</sup> 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 است. در ادامه بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهایی ارائه شده است:

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کار برخط متغیرهای نگرش، تجربه مشتری در فضای برخط، دانش برند، سفر مشتری در فضای برخط، ارزیابی و کنترل و عملکرد سازمان را جزء پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط مورد بررسی قرار دهند.

کسب‌وکارهای برخط در حوزه‌های B2B و B2C و مدیران بازاریابی با توجه به حوزه کاری و مشتریان خود، می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر در فرایند تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع خود استفاده نمایند. با توجه به

1. Business-to-Business

2. Business-to-Consumer

مقوله‌های شناسایی شده پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط، به صورت جزئی‌تر پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شوند:

مقوله هسته‌ای شناسایی‌شده، مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط است. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد داد برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط به صورت کلی دارای ویژگی‌های زیر است:

- بازه زمانی کوتاه‌مدت: با توجه به سرعت تغییرات که اولویت‌ها و آینده را تغییر می‌دهد، بنابراین کسب‌وکارهای برخط بایستی این تغییرات را در مأموریت و چشم‌انداز خود مد نظر قرار دهند و در نتیجه پیشنهاد می‌شود بازه زمانی برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت در نظر گرفته شود. برای 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 است. با توجه به اهمیت بالای این ویژگی، 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.

- فرایندی شدن اقدامات: پیشنهاد می‌شود پس از تدوین استراتژی، برنامه‌های عملیاتی جهت اجرا فازبندی شوند (به صورت مرحله به مرحله انجام شوند).
- پرهیز از غلطیدن به دام مستندات توصیفی: پیشنهاد می‌شود که اطلاعات مورد استفاده برای تدوین استراتژی واضح و شفاف و برنامه‌های عملیاتی واقع‌بینانه و عملیاتی شوند.

- استمرار و به‌روزشدن 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 می‌شود، قرار گیرند.

- ویژگی سطح‌بندی و لایه‌ای: پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در سه سطح سازمان، کسب‌وکار و وظیفه‌ای در نظر گرفته شود.

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

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

- یادگیری و مستندسازی: با توجه به تجربه‌های مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای برخط، یادگیری رخ می‌دهد، بنابراین پیشنهاد می‌شود تمامی این موارد به صورت سند در سازمان ذخیره شوند.

- ارزیابی علمی مبتنی بر هدف و شاخص: پیشنهاد می‌شود در ممیزی نهایی که به عملکرد برنامه‌ریزی استراتژیک برخط گماشته می‌شود، به صورت دقیق شاخص‌ها یا معیارهای عملکردی مشخص شوند که تمام عملکردها و میزان تحقق اهداف، شفاف و مشخص باشند.

- انعطاف‌پذیری زمانی و محتوایی: با توجه به سرعت تغییرات در حوزه برخط، پیشنهاد می‌شود در حین اجرای استراتژی‌ها کنترل و ارزیابی انجام شود و در صورت لزوم تغییرات محتوایی و زمانی مورد نظر اعمال شود.

جهت مقوله‌های شناسایی شده پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شوند:

**مقوله ارزیابی و کنترل.** می‌توان پیشنهاد داد کسب‌وکارهای برخط جهت کنترل و ارزیابی از ابزارهای اشاره شده در این پژوهش از جمله مدیریت وظایف، ITIL، هاتجر (نقشه حرارتی)، سرچ کنسول و گوگل آنالیتیکس استفاده نمایند. همچنین می‌توان پیشنهاد داد ارزیابی و کنترل در کوتاه مدت و در حین اجرا صورت پذیرد و عملکرد تیمی مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد داد ممیزی در حوزه‌های مختلف مشتری، بازار، محصول و ارتباطات صورت پذیرد. در خصوص ساز و کارهای کنترل و اصلاح، در زمان ارزیابی و کنترل پیشنهادات ذیل ارائه می‌شوند: از مانیتورینگ جهت مشاهده وضعیت سیستم استفاده شود؛ از شاخص‌های کلیدی عملکرد نیز استفاده شود؛ در صورت مشاهده هر گونه مغایرت و عدم تطبیق، اقدامات اصلاحی به صورت آنی انجام پذیرد؛ جهت ارزیابی و کنترل در حین اجرا به صورت دوره‌ای جلساتی با مضمون مرور عملکرد مدیران و پرسنل برگزار گردد؛ گزارشات فعالیت‌های انجام شده به صورت دوره‌ای از مجریان دریافت شود؛ کارنامه‌ای با مضمون ارزیابی عملکرد برای همه مدیران و

کارکنان در نظر گرفته شود؛ و همچنین ممیزی در حوزه‌های مختلف مانند محصول (بررسی وضعیت محصول فعلی و مقدار برآورده‌کردن نیاز مشتریان و ...)، مشتری (برای مثال بررسی رفتار مشتریان برای محصول)، بازار (بررسی وضعیت محصول در بازار) و ارتباطات (بررسی کانال‌های جدید) انجام شود.

**مقوله عملکرد سازمان.** با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد داد عملکرد کسب و کار برخط هم از جنبه مالی و هم از جنبه بازاریابی مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده در خصوص ابعاد مالی و بازاریابی، می‌توان پیشنهاد داد عملکرد مالی با مؤلفه‌های نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری و درآمدزایی و عملکرد بازاریابی با مؤلفه‌های سهم بازار، اعتماد مشتری، رضایت مشتری و وفاداری مشتریان سنجیده شوند.

**مقوله تجربه مشتری در فضای برخط.** با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد داد تجربه مشتری در فضای برخط از ابعاد مختلف از جمله بعد حسی، احساسی و منطقی از طریق کسب‌وکارهای برخط مورد بررسی قرار گیرد.

**مقوله سفر مشتری در فضای برخط.** می‌توان پیشنهاد داد در کسب‌وکارهای برخط، سفر مشتری در فضای برخط در سه مرحله قبل، حین و پس از خرید مورد بررسی قرار گیرد.

**مقوله نگرش.** می‌توان پیشنهاد داد نگرش از ابعاد مختلف از جمله بعد رفتاری، شناختی و عاطفی مورد بررسی قرار گیرد.

**مقوله دانش برند.** می‌توان پیشنهاد داد جهت مقوله دانش برند، دو بعد آگاهی برند و تصویر برند از طریق کسب و کارهای برخط مورد بررسی قرار گیرند.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که این پژوهش در زمان همه‌گیری ویروس کرونا انجام شده و پاسخ‌های دریافت شده از صاحب‌ه شونده‌گان با توجه به زمینه فراگیر و متمرکز توجه به کسب‌وکارهای برخط 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 سوءگیری ناخواسته در تفسیر داده‌ها اتفاق افتاده باشد. همچنین با توجه به اینکه در تحقیقات کیفی متغیرهای جدیدی ساخته می‌شود، بعضاً ادبیات گسترده‌ای در حوزه آن متغیرها در دسترس نبوده است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از طریق طراحی

پرسشنامه، مقوله‌های شناسایی شده پیامدهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع برخط، به صورت کمی مورد آزمون قرار گیرند.

## References

- A. Acker, D. (2017). *Strategic market management*. Translation: Roosta, A., & Hashemi, S.R. Ariana Ghalam Publications, second edition. [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.
- Al-Surmi, A., Caoa, G., Duana, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance, *Industrial Marketing Management*, 84:39-49.
- Asian, S., Hemmati, M., & Samandizadeh, K. (2009). Evaluation of strategic planning in manufacturing companies using fuzzy AHP, *Quarterly Journal of Industrial Management*, 4 (7), 1-20. [in Persian]
- 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*, UK; Pearson Education Limited.
- 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.* Commercial Publishing Company. [in Persian]
- Coskun-Setirek, A., & Tanrikulu, Z. (2021). Digital innovations-driven business model regeneration: A process model, *Technology in Society*, 64, 101461.
- Drummond, Graeme, et al. *Strategic Marketing: Planning and Control*. 0 ed., Routledge, 2007. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.4324/9780080498270>.
- Farastkhah, Maghsood. (2016). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on grounded theory (GTM)*. Agah publication, 4th edition, Tehran.
- Gamble, John, et al. (2020). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. Seventh Edition, McGraw-Hill Education. Ghasemi, B. (2021). *Strategic Management: with a comprehensive look at paradigms; Schools; Models and processes*. Second Edition, Tehran, Pajhwok Noor: Kalmeh Publishing Institute. [in Persian]
- Gamble, John, et al. (2020). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. Seventh Edition, McGraw-Hill Education. Hanlon, A. (2019). *Digital marketing: Strategic planning & integration*. First published.
- Hanlon, A. (2022). *Digital marketing: Strategic planning & integration*. Second publish.
- Imankhan, N. (2018). Electronic Business and the Performance of Emerging Enterprises, *Quarterly Journal of Economic Modeling*, Twelfth Year, No. 1, Consecutive 41, pp. 105-83. [in Persian]

- 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.
- Kotler, Ph., & Keller, K. L. (2014). *Marketing Management*, translated by Amir Jafari, Mehdi, Nas Publications. [in Persian]
- Kotler, Ph., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, Pearson.
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016), Understanding customer experiences through the customer journey, *Journal of Marketing: AMA Special Issue*, 80, 69–96.
- Manteghi, M., & Saghebi Saeedi, F. (2012). Business models; Fundamentals, evaluation, innovation, specialized quarterly magazine of technological development, volume 9, number 35. [in Persian]
- McDonald, M. and 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]
- 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.
- Ozuem, W., & Ranfagni, S. (2021). *The Art of Digital Marketing for Fashion and Luxury Brands*, Palgrave Macmillan.
- Pazhoohesh Jahormi, A. (2016). Innovation in business model (a new factor of competitive advantage), *Journal of Business Studies*, No. 80. [in Persian]
- Reed, P., & Baird, M. (2019). *Strategic Marketing: Decision-making and Planning*. Cengage, 5th Edition.
- Rojooei, M. (2009). Marketing management in insurance companies: development of a conceptual model. The second international financial services marketing conference, Tehran. [in Persian]
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior*, Pearson, Twelfth Edition.
- Slávik, Š. (2019). The Business model of start-up-Structure and consequences. *Administrative Sciences*, 9(3), 69.
- Smith, P. R. (2020). *SOSTAC Guide to your perfect digital marketing plan*.
- Sousa, M.J., & Rocha. Á. (2019). Skills for disruptive digital business, *Journal of Business Research* 94 (2019) 257–263.
- Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*.
- 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.
- Wicher, B.J. (2020). *Absolute Essentials Strategic Management*, first publish.