



مجله

مدیریت بازاریابی

شماره ۶۰ - پاییز ۱۴۰۲

## تدوین مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی مبتنی بر نظریه داده بنیاد

\* سپیده مرادی زیبا

\*\* جواد عباسی

\*\*\* رضا رادفر

\*\*\*\* محمدعلی عبدالوند

پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۲۳

دریافت: ۱۴۰۲/۵/۱۲

### چکیده

پژوهش با هدف تدوین مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی است. روش پژوهش کیفی است. با بهره‌گیری از روش تئوری داده بنیاد، کدها شناسایی و متعاقب آن، کدهای محوری و گزینشی مفهوم پژوهش دسته‌بندی شد. ۱۳ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی استارت آپ‌ها با استفاده از روش هدف‌مند قضاوتی و روش گلوله برفی انجام پذیرفت و داده‌های پژوهش گردآوری شد که فرآیند اشباع نظری از مصاحبه ۱۱ شروع شد. یافته‌های پژوهش، ۲۴۱ کد اولیه، ۴۶ کد محوری و ۱۴ کد گزینشی را شناسایی کرد. کدهای گزینشی شامل قابلیت شبکه‌ای، به کارگیری هوش مصنوعی، قابلیت بازاریابی، دانش مشتری، زمینه شرکت، قابلیت سازمانی، شرایط فرهنگی، شرایط ساختاری، ارزش آفرینی برای مشتری، ارزش‌زایی برای شرکت، ارزش‌های اجتماعی، فردی، سازمانی و تکنولوژیکی بود. نتایج نشان داد شرایط علی با ۴ متغیر قابلیت شبکه‌ای، به کارگیری هوش مصنوعی، قابلیت بازاریابی و دانش مشتری بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر دارند. با تعیین شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و همچنین تعیین پیامدها و راهکارهای ارتقا و بهبود استراتژی‌ها، مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی تدوین و ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، بازاریابی دیجیتال، استارت آپ، تئوری داده بنیاد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

\*\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: [abbasi@qiau.ac.ir](mailto:abbasi@qiau.ac.ir)

\*\*\* استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه توجه به مفهوم بازاریابی پایدار ضرورتی برای تمامی شرکت‌های هزاره جدید است. در واقع بازاریابی پایدار بر آن است تا با خلق ارزش‌های اجتماعی و زیست محیطی برای مشتریان هدف خود مزیت آفرینی نماید. (آزادی و همکاران، ۱۴۰۲)

بازاریابی دیجیتال، یکی از نمودهای بازاریابی پایدار می‌باشد. (گرو، ۲۰۱۹)

مرتبط‌ترین و مؤثرترین استراتژی‌های کسب‌وکار آن‌هایی هستند که با استفاده از انواع امکانات و زیرساخت‌های مدرن و در حال توسعه قادر به پاسخ‌گویی به تقاضاهای بازار باشند. آنچه از آن به عنوان "بازاریابی دیجیتال" یاد می‌شود یکی از این تاکتیک‌ها است. (توتی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ستیوان و پارتیسیا، ۲۰۲۲)

ظهور شتابان و پذیرش گسترده فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup> و نیز شبکه‌های اجتماعی اثر گسترده‌ای بر شیوه ارتباطات مردم و نحوه تأمین نیازهای اجتماعی-اقتصادی، عاطفی و مادی آن‌ها برجای گذاشته است. (کولکرنی و همکاران، ۲۰۱۹)

این فناوری‌ها برای انواع اهداف از جمله توزیع و فروش کالاها، فروش خدمات، مدیریت روابط مشتریان، و تأثیر بر رفتار مصرف‌کننده مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. (دیود و همکاران، ۲۰۱۷؛ گرو، ۲۰۱۹؛ کاپور و همکاران، ۲۰۱۸)

این امر به مصرف‌کنندگان قدرت بخشیده تا بر برندها، محصولات و خدمات اعمال اثر نمایند. (پلام، ۲۰۱۶)

با رشد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات از جمله کلان داده‌ها، هوش مصنوعی، GPS، بلوتوث، RFID، Zigbee، QR، و سایر فناوری‌های متصل به موبایل و اینترنت، بازاربانان می‌توانند پیام‌رسانی خود را برای هدف‌گیری مؤثر بخش‌های خرد مصرف‌کننده درون هر بازاری تنظیم نمایند. (سینگ و کیتینگ، ۲۰۱۸)

در همین راستا، این فناوری‌ها منجر به ایجاد فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال گردیده‌اند که شامل تبلیغات نمایشی، بازاریابی مؤسسه‌ای، بازاریابی مبتنی بر موتور جست‌وجو، بازاریابی به‌ایمیلی، بازاریابی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی، و بازاریابی با موبایل می‌باشد. (دیود و همکاران، ۲۰۱۷؛ کاپور و همکاران، ۲۰۱۸)

شبکه‌های اجتماعی به کانالی متداول برای فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی بدل شده‌اند. (شریف، ۲۰۱۹)

شرکت‌ها هنگام طراحی تبلیغات مبتنی بر سیستم‌های دیجیتالی و آنلاین برای جذب موفقیت‌آمیز مشتریان و انگیزه‌بخشی به آن‌ها برای خرید محصولات و خدمات خود، با چالش‌هایی روبرو هستند. (آرورا، ۲۰۱۹)

هرچند مطالعاتی برای شناسایی و حل این چالش‌ها انجام گرفته است ولی در زمینه بازاریابی دیجیتال اقدامات قابل توجهی صورت نگرفته است. (ایسماگیلوا و همکاران، ۲۰۱۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۷)

بازاریابی دیجیتالی زمانی که به اشتباه مورد استفاده قرار گیرد یا توسط کارشناسان نآزموده به کار گرفته شود، می‌تواند اثری منفی بر شرکت‌ها برجای گذارد. در نتیجه، برای شرکت‌ها مهم است که در زمینه شبکه‌های اجتماعی تخصصی به دست آورند. شرکت‌ها باید توجه خاصی به تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال خود داشته باشند. (اسوانی، ۲۰۱۸)

بازاریابی دیجیتال اگر استراتژی محور باشد، می‌تواند منجر به رضایت مشتری و افزایش ارزش پیش‌بینی شده، وفاداری برند، و نگرش مثبت و در نهایت کارآفرینی گردد. (شاناهان و همکاران، ۲۰۱۹)

در دیجیتال مارکتینگ، تئوری رضایت مصرف‌کننده ارتباط نزدیکی با شاخص‌های مصرف‌کننده دارد. در اصل، تئوری رضایت مصرف‌کننده، انتظارات مصرف‌کننده قبل از خرید یک کالا را با واقعیت به دست آمده پس از خرید کالا مقایسه می‌کند. دو ویژگی رضایت مصرف‌کننده، اولی رضایت از منظر عملکردی است، مانند خرید کالا بر اساس آنچه مورد نیاز است (خرید وسیله نقلیه برای سهولت در انجام فعالیت‌های روزانه) و دومی روانی است، مانند احساس شادی. (کوساسی و همکاران، ۲۰۲۲؛ لازیرخا و همکاران، ۲۰۲۲)

با توجه به اینکه مخاطبان اینترنت هر لحظه در حال افزایش هستند و دسترسی به اینترنت در سراسر نقاط جهان امروز موجب شده است کلیه تولیدکنندگان و تاجران و به خصوص استارت آپ‌ها کلیه امور بازاریابی خود را از طریق شبکه جهانی انجام دهند. سازمان‌های تولیدی و خدماتی بر اساس این فناوری‌ها استراتژی بازاریابی خود را طوری طراحی می‌کنند تا بتوانند از نتایج مزیت‌های رقابتی آن بهینه استفاده کنند. (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۵)

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جهانی شدن و تغییرات ناشی از آن موجب الزام سازمان‌ها به نوآوری شده است. همچنین ماهیت پویای سازمان‌ها و فعالیت آن‌ها در عرصه رقابت جهانی، الزام ارائه ایده‌های نو، راه‌حل‌های جدید و افکار تازه را جهت تولید محصولات با کیفیت بالا، قیمت مناسب، متنوع و در حداقل زمان، ممکن کرده است تا مزیت رقابتی را کسب و حفظ کنند. (کاسه‌گرها و همکاران، ۱۴۰۱)

در این دنیای در حال تغییر، نیاز فوری به چشم‌انداز استراتژیک و نقشه استراتژی روشن برای حفظ رشد کسب‌وکار وجود دارد. (آجون- کارواجال و همکاران، ۲۰۱۹) استراتژی بازاریابی دیجیتال را می‌توان به این صورت تعریف کرد که تغییرات دیجیتال به گونه‌ای سازگار است که تعادل قدرت به سمت مشتری تغییر می‌کند. در زمینه دگرگونی بازاریابی، فرآیندهای خرید در حال تغییر هستند و مشتری بیش از هر زمان دیگری فهم‌تر است. بنابراین، استراتژی بازاریابی محدودیتی برای تغییر برای برآوردن نیازهای مشتری و متناسب با بازار و رقبا است. بازاریابی دیجیتال یک نیروی مخرب است که تأثیر عمیقی در تغییر مدل‌های کسب‌وکار دارد. (لیفلنگ و همکاران، ۲۰۱۴)

در نتیجه، استراتژی بازاریابی باید متناسب با دنیای دیجیتال، چالش‌ها و موانع آن تطبیق داده شود. با تدقیق در ادبیات پژوهش مشخص شد که تعریف استراتژی و فرآیندهای تدوین به تنهایی برای تحقق اهداف تجاری کافی نیست.

استراتژی بازاریابی دیجیتال باید بر اساس استراتژی بازاریابی، مبتنی بر استراتژی شرکتی جهانی شرکت (چشم‌انداز ماموریت و اهداف شرکت)، برای اطمینان از همسویی جهانی استراتژی بازاریابی دیجیتال باشد. اهداف بازاریابی دیجیتال به عنوان بخشی از استراتژی بازاریابی بسته به زمینه شرکت، ظرفیت و رقابت در بازار باید به وضوح تعریف شود. درک مقیاس زمانی در عصر دیجیتال متفاوت است، فناوری سریع‌تر از همیشه در حال رشد است و نیازهای مشتریان نیز به همین ترتیب است. در فرآیندهای تدوین و اجرا، مدیران باید مراقب زمان صرف شده برای تحقق برنامه‌ها و ایجاد تعدیل لازم با استراتژی‌های مدون باشند. خصیصه استراتژی بازاریابی دیجیتال این است که باید انعطاف‌پذیر باشد تا به آرامی با تغییرات مستمر مطابقت داشته باشد. (کیگان و راولی، ۲۰۱۷) در دانش استراتژی (پاورز و همکاران، ۲۰۱۲) دو بعد مهم را

استراتژی بازاریابی دیجیتال به سازمان‌ها کمک می‌کند در بازاریابی آنلاین موفق عمل کنند و در این راستا تصمیمات درستی بگیرند. با پیشرفت تکنولوژی، ابزارهای پیچیده‌تری تولید می‌شوند که می‌توانند به عنوان رسانه‌ای در ایجاد عملیات تجاری متمرکز بر مصرف‌کننده استفاده شوند. کسب‌وکارهای بیش‌تری از بازاریابی سنتی به دیجیتال مارکتینگ روی می‌آورند، اما هنوز هم بسیاری از کسب‌وکارها هستند که در اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال مؤثر و موفق نیستند. اهمیت و ضرورت بازاریابی دیجیتال در عصر دیجیتال امروز و تحولات تکنولوژیکی که بر نحوه تعامل کسب‌وکارها با مشتریان تأثیر می‌گذارد، بر کسی پوشیده نیست. یکی از راه‌های ترکیب این فناوری‌ها، شیوه‌های بازاریابی است که از استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال استفاده می‌کند. (زانوبیا و همکاران، ۲۰۲۳)

در ایران پارک‌های علم و فناوری با ایجاد شبکه حمایتی از صاحبان ایده و کارآفرینان پیشگام در حوزه‌های مختلف فناوری آن‌ها را به سمت ایجاد شرکت‌های نوپا یا استارت آپ‌ها سوق دادند. در همین راستا، استارت آپ‌های مذکور به دنبال فروش محصولات و خدمات خود، ناگزیر از استفاده از بازاریابی دیجیتال بودند که ضمن کاهش هزینه اثربخشی بالایی داشته باشد ولی موفقیت چندان حاصل نگردید. این عدم موفقیت دارای آثار سوئی بر این شرکت‌های نوپا است. غور در ادبیات پژوهش حاکی از آن است بر مسئله استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها به ویژه در کشور ایران توجه و تمرکز کمی شده است. استراتژی بازاریابی بایستی به نحوه تدوین شود که منجر به تسهیل‌گری کسب‌وکار در زندگی و ارزش-آفرینی آن در ابعاد مختلف مشتری، شرکت و جامعه گردد. این امر، نوآوری ویژه‌این مطالعه می‌باشد. این امر محققان را بر آن داشت تا بر مسئله استراتژی بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها تمرکز کرده و به دنبال ارائه مدلی برای تبیین و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر مساعد جهت توسعه بهتر این استراتژی‌ها، شناخت دقیق پیامدهای حاصل از به کارگیری و استفاده از استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال و نهایتاً ارائه راهکارهایی برای توسعه و بهبود استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی است.

این استراتژی‌های یکسان اطمینان حاصل شود. برای حفظ نوآوری و مزیت رقابتی، استراتژی باید از دیدگاه بهبود مستمر چابک عمل کند تا نوآوری مشتری محور با سرعت پیش رود و از طریق هوش رقابتی و تکنولوژیکی از دنیای در حال تغییر سریع جلوتر بماند. (لوبی و همکاران، ۲۰۱۸)

با توجه به این که استارت آپ رویکردی است که در کم‌تر از یک دهه تنواسته است با تأثیر از ایده‌های نوآورانه در کسب‌وکار تحولی نوین ایجاد کند و در این مسیر، افراد خوش فکر و ریسک‌پذیر در جست‌وجوی روش‌هایی برای کسب درآمد از ایده‌ها و تولید انبوه محصولات و یا خدمات حاصل از ایده‌ها هستند. (کشکی و همکاران، ۱۴۰۲)

اگر استارت آپ را فرهنگ نوین برای اندیشه‌های نو و خلاقیت بر فراز ایده‌های نو تلقی کنیم، هدف برطرف کردن مشکلات در نقاط کلیدی کسب‌وکار است که در مباحث بازاریابی بسیار با اهمیت می‌باشد. (ابراهیم‌پور ازادبنی و همکاران، ۱۴۰۲)

(کانان وهانگ شوان، ۲۰۱۶) با شناسایی اجزای کلیدی تحت تأثیر فناوری‌های دیجیتال چارچوب تحقیقاتی که از فرآیند استراتژی بازاریابی الهام گرفته شده است را پیشنهاد کردند. فرآیند استراتژی بازاریابی مرسوم با تجزیه و تحلیل محیط شامل C ۵- مشتریان، همکاران، رقبا، زمینه و شرکت- شروع می‌شود. در این مدل، مشتریان به عنوان تمرکز اصلی با عناصر دیگری مانند زمینه، رقبا و همکاران محیطی شرکت، فعالیت می‌کنند. در این مطالعه نحوه تعامل فناوری‌های دیجیتال با C ۵ و روابط بین این عناصر و همچنین نهادها و ساختارهایی حاصل از این تعامل بررسی شده است. این دو در پژوهش خود بر چگونگی شکل‌دهی فناوری‌های دیجیتال در خلق ارزش، کسب اطلاعات و تجزیه و تحلیل و استراتژی بازاریابی تمرکز کرده‌اند. چارچوب ارائه شده، نقاط تماس کلیدی در فرآیند بازاریابی و استراتژی‌هایی را که فناوری‌های دیجیتال بر آن تأثیر قابل توجهی دارند یا احتمالاً تأثیرگذار هستند با تأکید بر کشف مسائلی در بازاریابی دیجیتال، شناسایی می‌کند.

(لی و کانان، ۲۰۱۴) با تمرکز بر مشکل اسناد<sup>۱</sup>، یک مدل سلسله مراتبی را برای بررسی ملاحظات مشتری در استفاده از کانال بازاریابی، بازدید و خرید آن‌ها در یک محیط چند کانالی آنلاین ایجاد کردند. آن‌ها با استفاده از داده‌های

در سیر تدوین و اجرا برجسته می‌کنند: دیدگاه‌های ساختاری و فرآیندهای بین فردی. دیدگاه‌های ساختاری به منظور اتخاذ تصمیم استراتژیک، عناصر رسمی و ساختاری سازمان را مانند نقش‌ها، مکانیسم کنترل و سیستم گزارش‌دهی را بررسی می‌کند. محققان دریافته‌اند که در عصر دیجیتال برای موفقیت در اجرای طرح تجاری جدید، همسویی استراتژی-ساختار در شرایط تغییر تعادل قدرت لازم است. در یک ساختار بالقوه باید از ابتدای فرآیند فرمولاسیون بررسی‌های لازم آغاز شود. پس از تدوین، هیئت مدیره باید از نحوه نظارت و کنترل فرآیند اجرا اطمینان و عملکرد را کنترل کنند و نیز منابع تخصیص یافته به مرحله اجرا را بهینه کنند. (آجون- کارواجال و همکاران، ۲۰۱۹)

دیدگاه فرآیندهای بین فردی طیفی از عوامل بین فردی و شناختی را تعریف می‌کند که به مدیران کمک می‌کند تا ابتکارات استراتژیک را تفسیر کرده و به آن پاسخ دهند در این راستا اجماع استراتژیک نیز بیان‌گر درک مشترک و تأیید اعضای هیئت مدیره در مورد جهت‌گیری استراتژیک جدید شرکت است. در حالی که سطح بالاتر اجماع منجر به سطح بالاتر عملکرد شرکت خواهد شد (نوبل، ۱۹۹۹)، برعکس آن باعث ایجاد شکاف و عدم اطمینان و هدایت استراتژی به سمت شکست خواهد شد. این امر باعث می‌شود که مدیران منحرف شوند و به صورت فردی عمل کنند. آمادگی دیجیتال و تأثیر دیجیتال عواملی هستند که توسط (رابر تشاو، ۲۰۱۷) شناسایی شده‌اند. آن‌ها تأثیر دیجیتال را به عنوان تأثیری که تحول دیجیتال ممکن است بر شرکت داشته باشد یک تأثیر بالقوه یا برای پذیرش تغییر معرف کردند همچنین آمادگی دیجیتال را به عنوان ظرفیت شرکت برای پایبندی به تغییرات دیجیتال تعریف می‌کنند. این دو بعد باید برای شناسایی بهتر محدودیت‌های بازاریابی دیجیتال و بهبود سرمایه‌گذاری در بازاریابی دیجیتال باهم ترکیب شوند تا توانایی سازمان را برای پیشرفت یا رشد از طریق بازاریابی دیجیتال تعریف کنند و فرصت‌ها و موانع بالقوه را شناسایی کنند.

استراتژی بازاریابی دیجیتال باید برای هر متغیر به استراتژی‌های خرد تبدیل شود تا از رشد منسجم جهانی برای همه متغیرهای تعریف شده، از لحاظ ثبات و انسجام در اجرای

<sup>۱</sup>. Attribution Problem

صورت گرفته خلاءهایی وجود داشته و اغلب جنبه‌های استراتژی بازاریابی دیجیتال بویژه در بخش استارت آپ‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است که می‌توان به این موارد اشاره کرد: هرچند به برخی از عوامل مؤثر بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال اشاره شده است ولی این عوامل اثرگذار به صورت تک‌بعدی و جزیره‌ای دیده شده‌اند و زمینه‌های مساعد برای بهبود و اثربخش‌تر نمودن استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال مورد بررسی قرار نگرفته است. از دیگر خلاءهای تحقیقاتی می‌توان به راهکارهای ارتقای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال اشاره نمود که این مهم نیز در ادبیات پژوهش مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است و عموماً راهبردی در این زمینه وجود ندارد. در مطالعات کمی پیامدها و نتایج استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال بررسی شده که آن هم در سطوح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دسته‌بندی نشده و در این زمینه خلاءهایی نیز وجود دارد.

در این پژوهش با استفاده از روش تئوری داده‌بنیاد، عوامل کلیدی مؤثر بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها شناسایی و دسته‌بندی شد. زمینه‌های مساعد و مداخله‌گر ظهور و بروز این استراتژی‌ها ارزیابی و مشخص گردید. سپس پیامدهای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در ۳ سطح مشتری، سازمانی و اجتماعی شناسایی شده و راهکارهای بهبود و تقویت استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال ارائه شد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق که از نظر رویکرد پژوهش؛ کیفی است، از نظر جهت-گیری پژوهش، بنیادی-توسعه‌ای و از نظر راهبردهای پژوهش؛ داده بنیاد<sup>۱</sup> است. در این پژوهش هدف تدوین مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی است که با مطالعه نظری موجود و مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و اجرایی، شکاف‌های پژوهش‌های پیشین برطرف شود. علت استفاده محقق از یک روش‌شناسی خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها سؤال تحقیق است. نظریه داده بنیاد برای پژوهش‌هایی که بر اساس تجارب و دیدگاه‌های افراد شکل می‌گیرد، شیوه مناسبی خواهد بود. (استراوس و کوربین، ۲۰۱۱)

برداشت، بازدید و خرید در سطح فردی، اعتبار تبدیل را به کانال‌های بازاریابی فردی مانند جست‌وجو، نمایش، ایمیل، ارجاع و بازدید مستقیم از سایت نسبت دادند. بر اساس روش انتساب پیشنهادی آن‌ها، انتساب آخرین کلیک یا انتساب وزنی خطی که اغلب استفاده می‌شود، کانال جست‌وجو را بیش از حد تخمین می‌زند در حالی که آن‌ها ارجاع، ایمیل و کانال نمایش را کم‌تر از حد برآورد می‌کنند. (یو و همکاران، ۲۰۱۵) مشارکت‌های مشابهی در فضای تحقیق داشتند. (اختیارالدین و همکاران، ۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در رابطه با تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان به این نتیجه رسیدند که با استفاده از آزمون فریدمن؛ استراتژی ارتباطی (۲،۲۴) و استراتژی توزیعی (۲) و استراتژی تبدالی (۱،۷۷) رتبه اول تا سوم را به خود اختصاص دادند.

(یزدانفر و همکاران، ۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی محتوای استراتژی کسب‌وکارهای دیجیتال حوزه خدمات، نشان دادند که فناوری اینترنتی به نسبت نسل‌های پیشین فناوری اطلاعات، فرصت‌های بهتری برای ایجاد موقعیت و سنتی فراهم کرده که می‌توان استراتژی‌های متمایزی از آن استخراج کرد. همچنین (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان استراتژی بازاریابی دیجیتال در جوامع آنلاین اشاره نموده است که گسترش رقابت برای جهانی شدن بازارها، سازمان‌ها را به دنبال راه‌های مختلفی برای بهبود وضعیت رقابتی خود و جذب مشتریان هدایت می‌کند. برای شرکت‌ها درک تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان به دلیل این که تأثیر مستقیمی در تصمیمات اتخاذ شده توسط شرکت‌ها دارد، مسئله حائز اهمیت است افزایش تعداد کاربران اینترنتی اهمیت بازاریابی دیجیتال را هر روز بیشتر از پیش برای شرکت‌ها نمایان می‌سازد. با توسعه اینترنت و رسانه‌های دیجیتال، مفهومی به نام جامعه مجازی یا آنلاین شکل گرفته است که زمینه‌ساز استفاده از نظرات، ایده‌ها و عقاید مشتریان می‌باشد. طبق یافته‌های پژوهش سه استراتژی: استراتژی بازاریابی درون‌گرا، استراتژی‌های تعامل با مشتری و استراتژی بازاریابی دیجیتال بیش‌ترین اهمیت را در جوامع آنلاین دارند. با تدقیق در پیشینه پژوهش می‌توان دریافت که در تحقیقات

<sup>۱</sup>. Grounded

داشتند مثل مدیر عامل یا مدیر بازاریابی شرکت)، شناسایی شده توسط سایرین (تمامی افراد مصاحبه شونده به دلیل روش نمونه‌گیری توسط سایرین شناسایی شده‌اند)، فهم نظری موضوع (میزان فهم نظری موضوع توسط محققان احراز می‌گردید سپس فرآیند مصاحبه شروع می‌شد. به طوری که در حین مصاحبه اگر محقق شاهد این می‌بود که مصاحبه‌شونده مفهوم استراتژی بازاریابی دیجیتال را به درستی متوجه نشده است، تلاش می‌نمود تا در مورد مفهوم مورد نظر توضیحات بیش‌تری ارائه نماید. با این حال، اگر مصاحبه‌شونده به صورت کامل مفهوم را متوجه نمی‌شد، کل مصاحبه مربوطه کنار گذاشته می‌شد. دو مورد از مصاحبه شونده‌ها به همین دلیل کنار گذاشته شدند، تنوع (افراد مصاحبه شونده در بخش آکادمیک از دانشگاه‌های مختلف مانند دانشگاه علامه طباطبایی (۱ نفر)، تهران (۱ نفر)، تربیت مدرس (۱ نفر)، بهشتی (۲ نفر) و علوم و تحقیقات (۱ نفر) بوده و در بخش اجرایی نیز از شرکت‌های متنوع مانند شرکت اسنپ (۲ نفر)، شرکت تپسی (۱ نفر)، شرکت دیجی کالا (۲ نفر)، شرکت نت برگ (۱ نفر) و شرکت تخفیفان (۱ نفر) انتخاب شدند) و موافقت با مشارکت (قبل از شروع فرآیند مصاحبه، ابتدا موافقت افراد جهت مشارکت در فرآیند پژوهش جلب گردید سپس مصاحبه انجام شد). بدین ترتیب با استفاده از روش هدف‌مند قضاوتی و روش گلوله‌برفی، ۱۵ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند که پس از حذف ۲ نفر از مصاحبه شونده‌گان به دلیل عدم فهم نظری موضوع، ۱۳ نفر (۶ نفر خبره دانشگاهی و ۷ نفر مدیر اجرایی) به عنوان نمونه انتخاب گردید. این تحقیق از طریق انجام ۱۳ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی استارت آپ‌ها انجام گرفت. روند اشباع داده‌ها از مصاحبه یازدهم به بعد صورت گرفته است.

زمان هر مصاحبه حدود ۵۰ دقیقه بود و مصاحبه هر مرحله جهت انجام مصاحبه بعدی، پیاده‌سازی می‌شد. با توجه به سؤال اصلی پژوهش؛ «مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی چگونه است؟» سؤالات: ۱. شرایط علی مؤثر در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی کدامند؟ ۲. شرایط زمینه‌ای مؤثر در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی کدامند؟ ۳. راهبردهای مؤثر در استراتژی‌های بازاریابی

در این تحقیق به این دلیل که هدف پژوهش تدوین مدل استراتژی بازاریابی دیجیتال در حوزه استارت آپ‌ی کشور بر اساس یافته‌های کیفی بود، از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با رویکردی اکتشافی استفاده شد.

با توجه به اینکه موضوع بازاریابی دیجیتال عموماً دارای ماهیتی پویا و خلاقانه و نوآور بوده و در متفاوت از چارچوب‌های سنتی می‌باشد، لذا جهت تطابق موضوع و جامعه آماری، استارت آپ‌های موفق کشور که در پلتفرم‌های مجازی، رسانه‌های اجتماعی و ارائه خدمات/ محصولات به صورت اینترنتی فعالیت داشته و یا به نوعی با حیطه تکنولوژی‌های نوین در عرصه تولید و ارائه درگیر هستند، به عنوان حوزه مورد بررسی انتخاب گردیدند. استارت آپ‌های فعال در کشور اگر حائز ویژگی‌های ذیل باشند، به عنوان جامعه آماری انتخاب می‌شوند: تولید محصول/ خدمت با تکیه بر فناوری‌های نوین و یا ارائه و فروش دیجیتالی و تحت وب. جامعه آماری تحقیق دارای دو بخش بوده و شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی می‌باشد. در بخش مدیران اجرایی استارت آپ‌ها، افرادی به عنوان جامعه آماری مدنظر قرار گرفتند که اولاً در شهر تهران باشند، ثانیاً با استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال به صورت تجربی آشنایی داشته باشند. با این تفاسیر، تعداد اعضای جامعه آماری در بخش اجرایی، ۲۱ نفر شناسایی گردید. در بخش دانشگاهی نیز اساتید حوزه بازاریابی دیجیتال و متخصصان این رشته که در مورد استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال اطلاعات کافی داشته و دارای پژوهش در این زمینه بودند، به عنوان اعضای جامعه آماری مدنظر قرار گرفتند. با در نظر گرفتن این شروط، تعداد اعضای جامعه آماری در بخش خبرگان دانشگاهی، ۲۶ نفر شناسایی شد.

روش نمونه‌گیری که جهت انتخاب مدیران اجرایی استارت آپ‌ها مورد استفاده قرار گرفت، روش هدف‌مند قضاوتی بوده و از روش گلوله برفی جهت انتخاب اعضای نمونه آماری در بخش خبرگان دانشگاهی استفاده گردید. به منظور تشخیص واجد شرایط بودن هرکدام از اعضای جامعه آماری جهت انتخاب در نمونه آماری برای مصاحبه، پنج معیار در پژوهش شناسایی شد که عبارتند از: کلیدی بودن (افراد مصاحبه شونده در بخش مدیران اجرایی، جزء افراد کلیدی شرکت مربوطه بودند که اطلاعات خاص مجموعه خود را در اختیار

تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در سطح استارت آپ‌ها مفید می‌باشند.

**۳- مفاهیم<sup>۳</sup>:** یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی مناسبی داشته باشند. در این خصوص نیز نظر خبرگان مبنی بر مفهوم‌پردازی مناسب تحقیق دریافت گردید.

**۴- زمینه مفاهیم<sup>۴</sup>:** یافته‌هایی که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص‌اند. بدون زمینه‌ی مشخص، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر برخاسته از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال پدیدار شده و مفاهیم آن نیز مبتنی بر بستر، زمینه و فرهنگ کشور ایران می‌باشد. در این راستا به شرایط تعدیل‌گر پرداخته شده است.

**۵- منطق<sup>۵</sup>:** آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار در فرآیند تدوین مدل تلاش شد تا مدل مد نظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد. همچنین از مدل (استراوس و کوربین، ۱۳۹۴) که مدلی پذیرفته شده در سطح بین‌المللی برای مفهوم‌پردازی داده‌ها در تئوری داده بنیاد است، به عنوان مبنای کار استفاده شده است.

**۶- عمق<sup>۶</sup>:** تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به پژوهش‌گنا می‌بخشد. در این پژوهش تلاش شد نظریه‌های تحقیق به طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.

**۷- انحراف<sup>۷</sup>:** آیا یافته‌ها انحراف دارند؟ در این رابطه باید گفت در داده‌های این پژوهش مواردی وجود دارد که در ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته بود اما به دلیل تکرار زیاد آن‌ها و تأکید بر اهمیت این موارد از سوی خبرگان، و همچنین تأثیر آن‌ها بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در مدل ذکر گردیده‌اند.

**۸- بداعت<sup>۸</sup>:** آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟

دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی کدامند؟ ۴. شرایط مداخله‌گر مؤثر در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی کدامند؟ و ۵. پیامدها و نتایج حاصل از استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی کدامند؟ نیز در مصاحبه به عنوان سؤالات فرعی در نظر گرفته شد. در واقع با پاسخ‌های به سؤالات فرعی پژوهش، پاسخ سؤال اصلی نیز مشخص گردیده و هدف غایی پژوهش که تدوین مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی می‌باشد، محقق خواهد شد. البته با توجه به اکتشافی بودن پژوهش، امکان ارائه پاسخ اولیه یا طرح فرضیه‌هایی متناسب با پرسش‌های پژوهش وجود ندارد. به منظور تشخیص واجد شرایط بودن هر کدام از اعضای جامعه آماری جهت انتخاب در نمونه آماری معیارهای ذیل بررسی شد. نسبت جمعیت شناختی نمونه آماری به این ترتیب بود که خبرگان اجرایی با ۴۶ درصد بیش‌ترین نسبت را در میان سایر گروه‌ها به خود اختصاص داده‌اند. در طبقه بعدی، خبرگان دانشگاهی با ۳۸ درصد و نهایتاً ۱۶ درصد نیز خبرگانی هستند که در زمینه بین‌المللی ارتباط با موضوع پژوهش دارند. همچنین بیش‌تر خبرگان مدرک دکتری داشته‌اند. این نسبت ۶۹ درصد در مقابل ۳۱ درصد کارشناسی ارشد می‌باشد. بیش‌تر خبرگان از نظر جنسیت نیز مرد بوده‌اند با ۷۷ درصد، و نسبت زنان در میان مصاحبه‌شوندگان ۲۳ درصد بوده است.

به منظور تعیین روایی پژوهش، موارد زیر مورد بررسی پژوهش‌گر قرار گرفت:

**۱- تناسب<sup>۱</sup>:** آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و هم‌خوانی دارد؟ به منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی و پالایش به تأیید ۴ نفر از متخصصان حوزه بازاریابی رسید. همچنین مدل به دست آمده در اختیار ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.

**۲- کاربردی بودن و مفید بودن یافته‌ها<sup>۲</sup>:** آیا یافته‌های

۵. Logic

۶. Depth

۷. Variation

۸. Creativity

۱. Fit

۲. Applicability

۳. Concepts

۴. Contextualization of Concepts

داده‌های کیفی استفاده شده است. برای افزایش پایایی تحقیق از روش‌های زیر استفاده شده است:

\* اجرای فرآیند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صداها، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی) در تمامی مصاحبه‌ها (که البته در عمده مصاحبه‌ها اجازه ضبط صدا داده نشد).

\* تحلیل سیستماتیک و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان‌تر بر مبنای روش کدگذاری. \* بهره‌مندی از یک متخصص دیگر که در حوزه بازاریابی دیجیتال فعالیت می‌کند و با بحث استراتژی بازاریابی دیجیتال آشنایی دارد و بعد از دو هفته از زمان مصاحبه پژوهش‌گر، مصاحبه‌ای صورت داده و یافته‌های هر دو محقق مورد بررسی قرار گرفته است. ضریب کاپا محاسبه شد که نشان از قوی بودن پایایی دارد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پژوهش حاضر با تئوری داده‌بنیاد، به صورت کیفی تحلیل شد. در کدگذاری تئوری داده بنیاد باید داده‌ها کلمه به کلمه بازبینی شوند زیرا نسخه اولیه هر مصاحبه، انبوهی از داده‌ها را همراه دارد که باید برای استخراج عناوین مربوط به پژوهش مورد مطالعه قرار گیرند. (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶)

در فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها، نخستین مرحله استخراج کدهای باز از گفتارهای کلیدی هر مصاحبه است. در این پژوهش پس از استخراج کدهای باز، کدهای محوری تدوین شد و به همین منوال کدهای گزینشی (انتخابی) بر اساس کدهای باز و محوری استخراج گردید. به این ترتیب، ۳۰۶۲ گفتار کلیدی از ۱۳ مصاحبه استخراج گردید. در جداول زیر، حرف اول (A-B-C ... M) نشان‌گر نفرات اول تا سیزدهم مصاحبه شونده، حرف دوم (a-b-c-d-e) نشان‌گر شماره سؤال و اعداد نیز نشان‌گر تعداد کدهای استخراج شده می‌باشد. در مجموع ۲۴۱ کد اولیه از گفتارهای کلیدی استخراج شد که شامل ۴۶ کد محوری می‌باشد. به همین ترتیب، ۱۴ کد گزینشی از ترکیب کدهای محوری تشکیل شد. کدهای محوری مشابه، در دسته‌های مجزا قرار گرفت که در واقع، بیان‌گر کد گزینشی می‌باشند. جدول ۱ و ۲ و ۳ به ترتیب نمونه‌ای از استخراج کدهای باز و کدهای محوری

درباره این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های این پژوهش برای ارائه مدلی در ارتباط با استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال از نوآوری برخوردار است چرا که مدل‌هایی که تاکنون منتشر شده‌اند بسیار محدود هستند و عملاً در پژوهش‌های داخلی به ویژه در بخش استارت آپی که یکی از محرک‌های اصلی اقتصاد کلان و اقتصاد دیجیتال کشور است، موردی یافت نمی‌شود.

۹- حساسیت<sup>۱</sup>: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ طی فرآیند پژوهش حاضر، پژوهش‌گر تلاش کرد موضوع مطالعه را مهم بداند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کند.

۱۰- استناد به یادداشت‌ها<sup>۲</sup>: از آن جا که هر پژوهش‌گری در فرآیند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مباحث‌ها نظرها، بینش‌ها، گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد و پژوهش‌گر در تمام مصاحبه‌ها علاوه بر ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان، یادداشت‌برداری را هم انجام داده است.

به منظور تعیین پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپا و روش کدگذاری موازی استفاده شد.

$$K = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e} = \frac{\frac{212}{241} - \frac{29}{241}}{1 - \frac{29}{241}} = 0.865$$

در این رابطه نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق هست، با  $P_o$  نشان داده شده است. و همچنین  $P_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود به صورت توافق تصادفی به دست آمده باشند. اندازه‌ی ضریب کاپا توافق بین دو کدگذار را نشان می‌دهد. برای بررسی پایایی تحقیق، توسط پژوهش‌گر دیگری که متخصص بازاریابی دیجیتال بود، کدگذاری انجام گرفت. تعداد کل کدها ۲۴۱ عدد گزارش شد که در ۲۱۲ عدد کد توافق وجود داشت و تعداد کدهایی که ممکن است به صورت تصادفی انتخاب شده باشند ۲۹ عدد بود. در نتیجه ضریب کاپا، ۰/۸۶۵ به دست آمد که پایایی تقریباً کامل در این پژوهش را نشان می‌دهد.

همچنین در این پژوهش از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری

<sup>۲</sup>. Evidence of Memos

<sup>۱</sup>. Sensitivity



مؤثر و کارآمد است. ایجاد شبکه و توانمندسازی قابلیت شبکه-ای می‌تواند منجر به ایجاد و تقویت مزایای رقابتی بسیاری شود. دستیابی به منابع، زنجیره تأمین و لجستیک معکوس، تسهیل کسب‌وکار و ... می‌تواند به عنوان پیامدهای ایجاد شبکه ارتباطات تلقی گردد. بر همین اساس، و با توجه به اینکه تحریم، عدم وجود ارتباط مناسب شبکه پولی و بانکی، زیرساخت‌های حمل و نقل و ... از جمله محدودیت‌های موجود در مسیر توسعه استارت آپ‌ها در کشور ایران تلقی می‌شود، این شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از تقویت قابلیت شبکه‌ای بر این محدودیت‌ها فائق آمده و در مسیر توسعه دیجیتال بازاریابی خود اقدامات بهینه انجام دهند.

نتایج تحقیق نشان داد که به کارگیری هوش مصنوعی در تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها، متغیری بسیار حائز اهمیت می‌باشد که در این تحقیق به عنوان یکی از کدهای گزینشی مؤثر احصاء گردید. محصول/خدمت دیجیتال، هوش تجاری، موتورهای جست‌وجو، هوشمندی دیجیتال، تفکر دیجیتال و سیستم‌های اطلاعاتی؛ کدهای محوری حاصله از این کد گزینشی می‌باشند. در واقع این کد گزینشی اشاره به این دارد که استارت آپ‌ها بایستی به صورت دیجیتالی فکر کرده و خدمت یا محصول خود را در قالب دیجیتال تولید و ارائه نمایند.

(اینسا و وایانا، ۲۰۲۰) معتقدند که تقویت شیوه‌های کسب‌وکار با هدف افزایش رقابت‌پذیری مبتنی بر هوش مصنوعی منجر به تحول عمده در کسب‌وکار می‌گردد. کاربرد هوش مصنوعی باید سازمان‌ها را قادر به شناسایی، در نظر گرفتن و درک خریداران هدف خود کرده و بدانند که کدام نوع محصول ممکن است در یک زمان مشخص بیش‌تر مورد نیاز باشد. با تکامل داده‌های بزرگ و فناوری‌ها، تصمیمات بازاریابی خود را بهبود پیدا می‌کند. ریسک حفظ مراحل تدوین و طرح این است که اجرای استراتژی دیجیتال مارکتینگ، حتی در صورت موفقیت‌آمیز بودن و رعایت طرح اولیه، نیازهای بازار یا اهداف تجاری را برآورده نمی‌کند (آجون- کارواجال و همکاران، ۲۰۱۹).

کشور ایران هم به لحاظ جغرافیایی گستردگی زیادی دارد و هم از نظر تنوع اقلیمی، قومی، نژادی، زبانی و ... دارای تنوع بسیار زیادی بوده و بالطبع، مشتریان نیز دارای نیازها و خواسته‌های متنوعی می‌باشند. از طرفی دیگر، تنوع

و کدهای گزینشی را نشان می‌دهد. جداول ۴ تا ۸ نیز نشان‌گر نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های پژوهش است. جدول ۱ و ۲ و ۳ به ترتیب نمونه‌ای از استخراج کدهای باز و کدهای محوری و کدهای گزینشی را نشان می‌دهد. جداول ۴ تا ۸ نیز نشان‌گر نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های پژوهش است.

شکل ۱ نیز مدل پژوهش را نشان می‌دهد که روابط بین اجزاء در آن مشخص شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش بر اساس فرآیند تئوری داده بنیاد، «گردآوری» و «تجزیه و تحلیل» داده‌ها هم‌زمان و موازی باهم اجرا شد تا کفایت نظری در کدهای محوری و گزینشی حاصل شود. در نهایت ۱۴ کد گزینشی شکل گرفت. و مضمون پایه خودنمایی در این پژوهش شناسایی شده و جزء یافته‌های جدید پژوهش می‌باشد. تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال «شرایط علی مؤثر در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی کدامند؟» منجر به احصاء ۱۸ کد محوری شد که طی بررسی و تحلیل‌های بیش‌تر، ۴ کد گزینشی احصاء شد که باعث بهبود تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال می‌شود. بر اساس نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که یکی از کدهای گزینشی مؤثر بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها، قابلیت شبکه‌ای می‌باشد. توسعه روابط و قابلیت‌های ایجاد شبکه کسب‌وکار جهت حفظ روابط موجود با مشتری و شرکت‌های دیگر، تقویت روابط مشتری با شرکت‌های دیگر، گسترش روابط بلندمدت و به دست آوردن روابط جدید با مشتریان و شرکت‌ها قابلیت شبکه‌ای نامیده می‌شود. (بیانچی و ماتیسوس، ۲۰۱۵)

کاهش همکاری با شرکت‌های دیگر، افزایش هزینه تولید، عدم دستیابی درست به اطلاعات بازار خارجی، مشکل ورود به بازار خارجی، کاهش روند بین‌المللی شدن از اثرات مخرب عدم استفاده شرکت‌ها از قابلیت‌های شبکه‌ای است. (مصلح و سعیدی، ۱۳۹۴)

طبق تحقیق (والتر و همکاران، ۲۰۰۶) سازمان‌هایی که از قابلیت‌های شبکه‌ای برخوردار باشند دارای عملکرد بهتری در تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال هستند.

موفقیت در محیط استارت آپی، نیازمند برقراری روابط وسیع،

محصولات/ خدمات موجود در جامعه بین‌الملل نیز بر گستردگی این تنوع دوچندان افزوده است. بنابراین، استارت آپ‌های فعال در کشور به منظور بهبود رقابت‌پذیری، امکان تحلیل بهتر بازار، شناخت سلیقه و علایق مشتریان و نیازهای آنان، کاهش موجودی انبار، افزایش سرعت و دقت تولید محصول/ خدمت و برقراری ارتباطات مؤثر و به موقع با جامعه هدف مشتریان، لاجرم بایستی از هوش مصنوعی کمک بگیرند. این مهم موجب می‌شود که بتوانند در تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی خود بر هوش مصنوعی به عنوان یکی از جدیدترین مبانی دیجیتالی تکیه نمایند.

قابلیت بازاریابی، سومین کد گزینشی به دست آمده از نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان امر بود. این کد گزینشی متشکل از کدهای محوری سفارشی‌سازی انبوه، چابکی در تشخیص و رفع نیاز، جهت‌گیری مشتری، نوآوری، هماهنگی کارکردی و تطبیق سریع می‌باشد.

اجزای این کد حاکی از این است که نتایج حاصل از این تحقیق با نتیجه تحقیق (الحرابی، ۲۰۱۵) همراستا می‌باشد. به زعم وی، قابلیت بازاریابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا هم از طریق توسعه محصولات جدید و هم از طریق توسعه ویژگی‌ها و کاربردهای محصولات موجود، نیازهای مشتریان فعلی و مشتریان جدید را برآورده سازند تا از ثبات و بقا اطمینان حاصل کرده و از شوک‌های ناشی از امواج جدید رقابت مبتنی بر تکنولوژی‌های جدید جلوگیری نمایند.

دیجیتالی شدن جامعه باعث تغییرات شگرفی در عادات مرسوم تولیدکننده و مصرف‌کننده شده است. این امر، سبک زندگی، نوع انتخاب، نوع خرید و ... را دچار تحول نموده است. دسته‌بندی‌های موجود مشتریان فرو ریخته و نظم و الگوهای جدیدی شکل گرفته است. بنابراین، استارت آپ‌ها بایستی به صورت کارکردی هم در درون مجموعه و هم با مشتریان خود هماهنگ شده و خود را با این تحولات تطبیق دهند. این شرکت‌ها باید مبتنی بر قابلیت بازاریابی، نوآوری و نوآفرینی را در تمام اجزای شرکت نهادینه کرده و ویژگی هلوگرافی را درونی‌سازی نمایند. دسته‌بندی‌های جدید را درک کرده و محصول/خدمت خود را بر اساس دسته‌های جدید سفارشی‌سازی نموده و در تشخیص نیازها به گونه‌ای سریع و چالاک اقدام نمایند که از دور رقابت حذف نگردند.

متغیر دانش مشتری، آخرین کد گزینشی مربوط به دسته

عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها می‌باشد. این متغیر شامل کدهای محوری داده‌های مشتری، بینش مشتری مبتنی بر داده و به کارگیری دانش می‌باشد. تکامل مدل‌های کسب‌وکار و حفظ مزیت رقابتی، یک استراتژی مشتری‌محور را برای شرکت‌ها لازم می‌داند. برای خدمت بهتر به مشتری و درک نیازهای در حال تغییر مستمر آن، شرکت باید به شناخت مشتری بپردازد که نقطه عطفی برای افزایش شکاف با رقبا و بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری در جذب و حفظ مشتریان و همچنین ایجاد مشتریان وفادار و متعهد از طریق فضای مجازی است. هدف این جهت‌گیری استراتژیک جدید ایجاد ارزش بیش‌تر در طول مسیر پردازش، افزایش کارایی و نظارت مؤثر بر تکامل دانش مشتری و کنترل خطرات از دست دادن مشتریان است. این فرصت به بخش بازاریابی اجازه می‌دهد تا فرآیندهای سنتی را برای سفارشی کردن تجربه مشتری دیجیتال بشکند. دانش مصرف‌کننده نمی‌تواند صرفاً بر اساس ترافیک ایجاد شده توسط وب سایت یا صفحات رسمی شرکت باشد. باید توسط بخش دیگری که از ناوبری مشتری و/ تعامل در شبکه‌های دیجیتال به دست می‌آید تکمیل شود. بنابراین، شرکت باید نقاط را به هم متصل کند تا درباره عواملی که منجر به تبدیل یا تصمیم خرید می‌شوند اطلاعات بیش‌تری کسب کند. نتایج پژوهش (لیفلانگ و همکاران، ۲۰۱۴) نیز همراستای این یافته می‌باشد.

(نجفی، حیدرزاده و خون سیاوش، ۱۴۰۱) نیز نشان دادند که خرده‌فروشان با برآورده کردن نیازها و انتظارات مصرف‌کنندگان قادر به بهبود تجربه آن‌ها می‌باشند.

دانش مشتری از دو مسیر تجربه مستقیم و غیرمستقیم ناشی می‌شود. در تجربه غیرمستقیم، استارت آپ‌ها می‌توانند از دو استراتژی، دانش مشتری را همگام با اهداف خود توسعه دهند:

۱- تبلیغات دهان به دهان که در واقع آینه تمام‌نمای کیفیت محصول/ خدمت شرکت می‌باشد که از طریق مشتریان و مصرف‌کنندگان فعلی به مشتریان بالقوه انتقال داده می‌شود.

تحقیقات نشان داده است که این موضوع، اثر شگرفی بر مشتریان بالقوه داشته و تصمیم خرید آنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. ۲- محتوا: تولید محتوای مناسب، تبلیغات مؤثر و سایر استراتژی‌هایی که می‌توانند اطلاعات صحیح و قانع‌کننده به مشتریان بالقوه ارائه دهند. در مسیر تجربه

و پذیرش، به کارگیری دانش جمعی، ترکیب بهینه منابع، برند شرکت و زیرساخت‌ها در مبانی نظری تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته و نوآوری این تحقیق می‌باشد.

کد گزینشی شرایط فرهنگی با کدهای محوری فرهنگ سازمانی و فرهنگ مشتری و همچنین کد گزینشی شرایط ساختاری با کدهای محوری سیستم‌ها و فرآیندها، تیم‌سازی، منابع و مهارت‌ها و ساختار چابک در مقوله عوامل مداخله‌گر دسته‌بندی گردیدند. شرکت باید با اتخاذ رویه‌های این رویه‌های در حال تغییر سریع به شرکت اجازه می‌دهد تا به گروه‌های کوچکی از مردم دست یابد که انگیزه دارند و در این سفر تحول سرمایه‌گذاری می‌کنند. از طریق تعامل اجتماعی، افراد دیگر تحت تأثیر قرار می‌گیرند و خود را در این تجربه شامل می‌شوند. تعامل اجتماعی بر رفتار پذیرش عضو در گروهی که قبلاً تغییر را پذیرفته است تأثیرگذار است. (یو و همکاران، ۲۰۱۷)

این نتایج با نتایج حاصل از پژوهش (تریپاتی و همکاران، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. این محققان نیز، شرایط فرهنگی را به عنوان شرایط تسهیل‌گر و مداخله‌گر در تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در نظر گرفته‌اند.

فرهنگ، یکی از اصلی‌ترین شرایط حاکم بر وضعیت کسب‌وکارهاست. استارت آپ‌ها بایستی به این مقوله مهم در دو بعد سازمانی و مشتری توجه نمایند. با توجه به اینکه ماهیت استارت آپ‌ها مبتنی بر خلاقیت است، بنابراین بایستی فرهنگ نوآوری و دیجیتالی شدن و دیجیتالی فکر و عمل کردن در این مجموعه‌ها نهادینه شده و به عنوان موتور محرک استراتژی‌های بازاریابی در نظر گرفته شود. فرهنگ مشتری، معرف فرهنگ حاکم بر جامعه مصرف‌کنندگان می‌باشد. شناخت فرهنگ مشتری باعث خواهد شد که استارت آپ‌ها بینش صحیحی از واکنش‌ها، تصمیمات و رفتار مشتریان خود کسب کرده و متناسب با آن به تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال اقدام نمایند.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها با عوامل مؤثر، زمینه‌ای و مداخله‌گر مذکور، می‌تواند پیامدهایی داشته باشد. این پیامدها در قالب کدهای گزینشی و محوری به شرح زیر ارائه شده است. کد گزینشی ارزش‌آفرینی برای مشتری شامل کدهای محوری ارزش برند، ارزش رابطه، رضایت مشتری بوده؛ کد

مستقیم، هدف استارت آپ‌ها عملاً تبدیل نیت خرید به خرید، حفظ مشتری و تقویت تصمیم خرید مجدد می‌باشد. بنابراین، محیط فروشگاه (فیزیکی/ مجازی)، کیفیت محصول/ خدمت، استراتژی قیمت‌گذاری و ... همگی عواملی هستند که می‌توانند استارت آپ‌ها را در موفقیت این استراتژی یاری دهند.

کدهای گزینشی مرتبط با سؤال عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر جهت موفقیت استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال تدوین شده‌اند و در واقع، امکان‌پذیری موفقیت استراتژی را افزایش می‌دهند. به عبارتی باعث می‌شود که موفقیت استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال تدوین شده در استارت آپ‌ها افزایش پیدا کند. کدهای گزینشی شرایط زمینه‌ای شامل زمینه فعالیت و قابلیت سازمانی می‌باشد. بسته به زمینه شرکت، ظرفیت و رقابت در بازار، استراتژی باید تدوین شود. برای جلوگیری از ترسیم استراتژی‌ها و تدوین برنامه‌هایی که محکوم به شکست هستند، مدیران باید در هنگام طراحی و تدوین استراتژی دیجیتال مارکتینگ موقعیت آینده واقعی شرکت را تصور کنند. این امر در نقطه انتقال بین برنامه‌ریزی/ تدوین و اجرا به آنان کمک می‌کند.

اگر تدوین استراتژی بدون در نظر گرفتن زمینه فعالیت و قابلیت سازمانی باشد، امکان اجرا نمی‌یابد. این موضوع در واقع به عنوان یک کنترل پیش‌نگر عمل می‌نماید. لذا، استارت آپ‌ها بایستی ابتدا بر اساس عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی بازاریابی دیجیتال و مبتنی بر تحلیل و درک صحیح از شرایط موجود و آینده، زمینه مساعدی جهت فعالیت انتخاب نمایند. زیرا انتخاب زمینه فعالیت صحیح، در واقع امکان‌پذیری موفقیت را نشان می‌دهد. بنابراین، استارت آپ‌ها بایستی بر اساس تحلیل صحیح وضعیت بازار، مشتری، توانمندی‌ها و ... اقدام به انتخاب زمینه فعالیت نمایند.

قابلیت‌های سازمانی در این پژوهش شامل به کارگیری دانش جمعی، ترکیب بهینه منابع، برند شرکت و زیرساخت‌ها می‌باشند. استفاده از دانش تک تک کارکنان و مشتریان به صورت جمعی باعث ایجاد دیدگاهی درست درباره شرایط حال و آینده، بازار، مشتری، محصول/ خدمت و ... می‌شود که همین موضوع، باعث بهبود روند تدوین استراتژی بازاریابی دیجیتال خواهد شد. معروفیت و محبوبیت برند در زیرساخت‌های شرکت خصوصاً از بعد تکنولوژیکی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش قدرت شرکت در پیاده‌سازی استراتژی گردد. گشودگی

می‌باشد. کد‌گزینی فردی که از کدهای محوری مشتری و کارکنان تشکیل شده؛ کد‌گزینی سازمانی که از کدهای محوری چشم‌انداز؛ تیم‌سازی و فرهنگ سازمانی تشکیل شده و نهایتاً کد‌گزینی تکنولوژیکی که متشکل از کدهای محوری تجهیزات زیرساختی؛ کانال‌های ارتباطی و کانال‌های توزیع و فروش می‌باشد. مهارت‌های نوآورانه به توانایی مدیر برای نوآوری، رهبری خلاقیت تیم، شناسایی و تبدیل فرصت‌های کسب‌وکار با ریسک‌ها اشاره دارد. رهبری با ارتباطات، انگیزه، ادغام، مربیگری، راهنمایی کارکنان برای افزایش عملکرد و تعهد آن‌ها به استراتژی جدید بازاریابی دیجیتال مرتبط است. دسته سوم مهارت‌های مدیریت با اشکال جدید کار تیمی، ابتکار عمل، تصمیم‌گیری و مسئولیت همراه است و به توسعه شایستگی‌های اجتماعی و رابطه‌ای برای ایجاد روحیه تیمی، اتخاذ تغییرات سازمانی و بهینه‌سازی هزینه‌های نیروی کار مربوط می‌شود.

در نهایت می‌توان چنین پیشنهاد نمود که به جای کنار گذاشتن مجموعه اقدامات سازمان، دیجیتال مارکتینگ باید در سازمان موجود نهادینه شود. زیرا جدا شدن از سازمان سنتی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که از پشتیبانی متقابل عملکردی واضحی برخوردار باشند و برای تکمیل تجربه مشتری و همچنین عملیات آنلاین و آفلاین به تیم‌های مکمل تکیه کنند. مدیریت استارت‌آپ‌ها باید تیم‌های منعطف و سازگار و نقش‌های چند رشته‌ای که نتایج سریع را ارائه می‌دهد، طراحی کند تا برای سازماندهی، تطبیق خود و رهبری تغییرات دیجیتال قدرت داشته باشند. برای بهبود کیفیت تجربه مشتری و اطمینان از همسویی بین کسب کانال‌های مختلف، بازاریابان باید با دسترسی به بینش‌های معنادار تیم‌های دیگر مانند فناوری اطلاعات، فروش، یا خدمات مشتری، توانمند شوند.

استارت‌آپ‌ها با استفاده از تقویت قابلیت شبکه‌ای در مسیر توسعه استراتژی بازاریابی دیجیتال گام بردارند. استارت‌آپ‌ها بایستی به صورت دیجیتالی فکر کرده و خدمت یا محصول خود را در قالب دیجیتال تولید و ارائه نمایند. این شرکت‌ها بایستی با استفاده بهینه از هوش مصنوعی در تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، به تحلیل و شناخت صحیحی از بازار، مشتریان و نیازهای آنان و برقراری ارتباطات مؤثر و به موقع با جامعه هدف مشتریان بپردازند. پیشنهاد

گزینی ارزش‌زایی برای شرکت شامل کدهای محوری ارزش شرکت، بهبود سودآوری و تقویت نرخ رشد و توسعه می‌باشد. همچنین کد‌گزینی ارزش‌های اجتماعی شامل کدهای محوری مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تسهیل زندگی می‌باشد. در این مدل، به عنوان نتیجه استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، ایجاد ارزش برای مشتریان از طریق ارزش ویژه برند، ارزش ویژه رابطه و رضایت مشتری، ایجاد ارزش ویژه مشتری از طریق استراتژی‌هایی برای مشتریان و ایجاد ارزش شرکت به عنوان تابعی از فروش، سود و نرخ رشد می‌باشد. کارکنان باید چابکی را در طراحی محصول/خدمت خود اتخاذ کنند تا توانایی شرکت در ارائه پاسخ سریع و مؤثر به نیازهای مشتری را افزایش دهند. تیم‌های بازاریابی باید شیوه‌ها و روش‌های چابک خاصی را برای بهبود زمان ورود به بازار، تحریک نوآوری و تأکید بر انعطاف‌پذیری سازمانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری اجرا کنند. با اتخاذ شیوه‌های چابک، شرکت ارزش و تعامل مشتری را افزایش می‌دهد و با رویکرد بهبود مستمر رضایت و وفاداری مشتری به دست می‌آید. با توجه به بررسی ادبیات پژوهش، کدهای محوری ارزش برند، ارزش رابطه، ارزش شرکت، تقویت نرخ رشد و توسعه، تسهیل زندگی و ویژگی محصول تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته و نوآوری این پژوهش می‌باشد ضمن اینکه سایر کدهای محوری با پژوهش (چان، وو و ژی، ۲۰۱۱) همخوانی دارد.

هدف نهایی استراتژی بازاریابی دیجیتال، ایجاد ارزش افزوده در سه محور شرکت، مشتری و جامعه می‌باشد. لازمه موفقیت هر استراتژی، موفقیت آن در دستیابی به اهداف می‌باشد. بنابراین، استارت‌آپ‌ها بایستی به منظور کسب موفقیت به دستیابی به اهداف در فرآیند تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال توجه نمایند. بنابراین چنانچه پس از تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌ها، ارزش‌داری‌های ملموس و ناملموس شرکت ارتقا یابد، رضایت، وفاداری و خرید مستمر مشتریان افزایش یافته و شرایط زندگی و نحوه خرید بهبود حاصل کرده، آلودگی هوا و ترافیک شهری کاهش یافته باشد، هدف ارزش‌آفرینی برای شرکت، مشتری و جامعه محقق شده است.

مرحله آخر مدل ارائه شده، راهبردهای ارتقا و بهبود تدوین استراتژی بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌های موفق ایرانی

می‌شود استارت آپ‌ها با تکیه بر قابلیت بازاریابی خود، تجربه خرید مشتری را بهبود داده و از این مسیر، تبلیغات شفاهی مثبتی برای شرکت و محصول/ خدمت آن ایجاد نمایند. همین امر، بایستی با توجه کافی به انتخاب زمینه فعالیت شرکت، فرهنگ حاکم بر مشتریان و جامعه ادغام شود تا منجر به ارزش آفرینی برای شرکت، مشتری و جامعه گردد.

هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل تدوین استراتژی بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی بود که اگر تدوین استراتژی بازاریابی دیجیتال در شرکت‌های مذکور بر اساس مدل ارائه شده و پیشنهادهای مذکور در این بخش صورت پذیرد اولاً اجرای این استراتژی‌ها موفقیت‌آمیز خواهد بود و ثانیاً هدف اصلی پژوهش حاضر محقق خواهد گردید.

در فرآیند تدوین این پژوهش، محققان با محدودیت‌های اجتناب‌پذیر و اجتناب‌ناپذیر مواجه بودند. محدودیت اجتناب‌پذیر، جدید و نو بودن تحقیق در زمینه استراتژی بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌ها در کشور بود که تعداد قابل توجهی از افراد اطلاعات کافی در این زمینه نداشتند. بنابراین مفهوم پدیده به صورت کامل توضیح داده شد. همچنین سه مورد محدودیت دیگر نیز وجود داشتند که غیر قابل اجتناب به شمار می‌روند. این سه مورد عبارتند از: در زمینه ادبیات پژوهشی قابل استناد و مکفی محدودیت جدی وجود داشت. بدلیل تعداد زیاد کدهای پایه و محوری به وجود آمد، محدودیت دیگری برای محققین به وجود آمد و مفاهیم مدل تحقیق به صورت کلی بررسی شد و به نظر می‌رسد هرکدام از مفاهیم به پژوهش مستقل نیاز دارند. همچنین در این پژوهش، با توجه به هدف، که ارائه مدل تدوین استراتژی بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی با روش تحقیق کیفی بود، صرفاً به ارائه مدل پرداخته شد و اجرای مدل به صورت کمی، نیازمند پژوهشی دیگر می‌باشد.

جدول شماره ۱: کدهای باز استخراج شده از مصاحبه (سؤال اول: عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی دیجیتال)

کدگذاری سطح اول		
کدهای باز	نشان گر کد	گفتارهای کلیدی
تغییر ماهیت محصول	Fa1	نوع محصول بایستی تغییر پیدا کرده و عموماً از شکل فیزیکی خارج شود.
تغییر شیوه ارائه خدمت	Ca1	شیوه‌های ارائه خدمت متناسب با فضای دیجیتال شود
تغییر شیوه بسته‌بندی	Ca2	نحوه ارائه محصول یا خدمت به مشتری به تناسب تغییر پیدا کند.
متناسب‌سازی کانال توزیع	Ca3	
هزینه‌های معقول	Fa2	هزینه دستیابی مشتری به محصول کاهش چشم‌گیری داشته باشد که مشتری بتواند در قیاس با حالت سنتی، جذب این مزیت شود

جدول شماره ۲: کدهای محوری استخراج شده از مصاحبه (سؤال اول: عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی دیجیتال)

کدگذاری سطح دوم		
کدهای باز	نشان گر کد	کدهای محوری
تغییر ماهیت محصول	Fa1	محصول دیجیتال
تغییر شیوه ارائه خدمت	Ca1	
تغییر شیوه بسته بندی متناسب سازی کانال توزیع	Ca2	توزیع دیجیتال

جدول شماره ۳: کدهای گزینشی استخراج شده از مصاحبه (سؤال اول: عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی دیجیتال)

کدگذاری سطح سوم			
کدهای باز	نشان گر کد	کدهای محوری	کدهای گزینشی
تغییر ماهیت محصول	Fa1	محصول دیجیتال	هوش مصنوعی
تغییر شیوه ارائه خدمت	Ca1		
مشارکت مشتری	Ca4		
ایجاد احساس همدلی	Fa6	ارزیابی ترجیحات مشتری	قابلیت بازاریابی
حساسیت‌های قیمتی	Ca5	جهت‌گیری مشتری	
ارزش نهادن به صدای مشتری / پاسخ‌گو بودن در قبال مشتری	Fa3		
	Ca6		
یادگیری از اطلاعات	Fa7	یادگیری مستمر	ساختار منعطف

جدول شماره ۴: کدهای محوری و گزینشی (سؤال اول: شرایط علی)

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز		
قابلیت شبکه‌ای	تقویت روابط با مشتری	ارتقای همکاری با سایر شرکت‌ها ارتقای همکاری با مشتری		
	گسترش روابط بلندمدت	تسهیل ورود به بازار خارجی کاهش هزینه‌های رابطه		
	ایجاد روابط جدید	تسهیل روند برقراری رابطه دستیابی به اطلاعات بازار جدید		
	محصول / خدمت دیجیتال		تغییر ماهیت محصول تغییر شیوه ارائه خدمت تغییر شیوه بسته‌بندی متناسب‌سازی کانال توزیع	
			هوش تجاری	بهبود و تسهیل کاربری تقویت شیوه‌های کسب و کار افزایش رقابت پذیری شیوع بسیار بالا کشف ریسک‌های تجاری بهره‌برداری از فرصت‌ها پیش‌بینی روندهای بازار درک بهتر نیازمندی‌های کسب و کار محتوای خلاق شناسایی گروه هدف زمان‌بندی ارائه محصول تحلیل داده‌های کلان
				موتورهای جست‌وجو
هوشمندی دیجیتال	محتوا سازی ترافیک مشتری رابط‌های چت با مشتری رباتیک آنلاین			
	تفکر دیجیتال	تحلیل منحصربه‌فرد تعاملات دیجیتال القای شیوه‌های جدید تفکر به مشتری القای شیوه‌های جدید کار به کارکنان مدیریت دیجیتال مشتری		
		سیستم‌های اطلاعاتی		ارتباط ۲۴ ساعته با مشتری سرعت انتشار اطلاعات شناخت و حل مشکلات دسته بندی دقیق مشتریان ایجاد بینش در مشتری پرورش مشتری

دریافت اطلاعات به صورت مستقیم از مشتری	سفارشی سازی انبوه	قابلیت بازاریابی
بهینه سازی اطلاعات به صورت فرد به فرد		
ارائه توضیحات جامع راجع به محصول		
ارزیابی ترجیحات مشتری		
تحریک صریح مشتری		
پاسخ گو بودن در قبال مشتری	چابکی در تشخیص و رفع نیاز	
یادگیری از اطلاعات		
ایجاد فرصت برای توسعه ایده های جدید		
شناخت و حل مشکلات		
شناخت فرصت ها		
بیان ویژگی های منحصر به فرد برند	جهت گیری مشتری	
ارزش نهادن به صدای مشتری		
شناخت بازخورد مشتری		
برقراری ارتباط دو سویه		
کاهش نگرانی مشتری		
شیوه های قیمت گذاری	نوآوری	
ارائه ارزش برتر به مشتری		
برتر دانستن منابع مشتری		
فروتنی در پاسخ گویی		
آگاهی از نیازهای بازار		
دیدگاه باز	هماهنگی بین کارکردی	
ابتکار عمل		
توسعه شایستگی ها		
تولید محتوای خلاق		
انعطاف قیمت ها		
هزینه های معقول	تطبیق سریع	
مشارکت مشتری		
ایجاد احساس همدلی		
توجه به حساسیت های قیمتی		
کشف فرصت های بازار		
درک تغییرات محیطی سریع		
کیفیت استراتژی های رقبا		
نوع رقابت		
شیوه های تطبیق رقبا		
میزان قدرت رقبا		
تخمین فعالیت رقبا		



اطلاعات جمعیت‌شناختی مشتری	داده‌های مشتری	دانش مشتری
طبقه‌بندی مشتریان		
سبک زندگی مشتری		
رتبه‌بندی مشتری		
تحلیل فعالیت دیجیتال مشتری	بینش مشتری مبتنی بر داده	
تبلیغات شفاهی الکترونیک		
محتوای ایجاد شده توسط مشتری		
پست‌های مشتری در فضای مجازی		
شناخت شخصیت مشتری		
توسعه محصول / خدمت مبتنی بر شخصیت مشتری		
نگرش مشتری		
همراستایی با مدها		
درک الگوی مصرف محصولات		
واکنش‌های رفتاری مشتری		
میزان تعهد مشتری		
سطح وفاداری مشتری		
تحلیل ترجیحات		
ایجاد دیدگاه جامع در مورد مشتری		
ایجاد تجربه با ارزش برای مشتری		
تصویرسازی بهتر		
بهبود تجربه کلی مشتری		
ارائه پیشنهادهای جذاب		
جلوگیری از ایجاد اثر معکوس در تولید محتوا		
رعایت حریم خصوصی مشتری		

جدول شماره ۵: کدهای محوری و گزینشی (سؤال دوم: شرایط زمینه‌ای)

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز	
زمینه فعالیت	ویژگی محصول	مخاطبان دیجیتال	
		ماهیت محصول	
		قابلیت دیجیتالی شدن	
		حضور دیجیتالی	
	گشودگی و پذیرش		عامل ذینفعان
			ایجاد رد پای دیجیتالی
			ارتقای بلوغ دیجیتالی
			مزایای خرید دیجیتالی
			تسهیل خرید
			جذاب کردن همراهی دیجیتالی
			تعریف موجودیت باثبات
			تسلط بازاریابان
			ارتقای سواد دیجیتالی
			قابلیت سازمانی
توسعه ویژگی‌های محصول فعلی			
ارتقای کاربری محصول موجود			
تحقیق و توسعه			
ترکیب بهینه منابع		ترکیب بهینه منابع جهت نوآوری	
		ارزش‌آفرینی	
		تولیدات سازگار با بازار	
		سازگاری با نیازهای رقابتی تولید	
برند شرکت		مدیریت شهرت الکترونیکی برند	
		ادراک مشتری از معنای برند	
		برندسازی الکترونیکی	
		تصویر برند	
		عشق برند	
		توسعه تجربه مشتری	
زیرساخت‌ها		توان مالی شرکت	
		میزان منابع قابل اختصاص	
		امکانات شرکت	
		زیرساخت‌های تکنولوژیکی شرکت	
		توسعه فیزیکی شرکت	

جدول شماره ۶: کدهای محوری و گزینشی (سؤال سوم: شرایط مداخله گر)

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز	
فرهنگی	فرهنگ سازمانی	هم‌افزایی فرهنگی	
		فرهنگ تسهیم	
		هم‌افزایی دیجیتالی	
		تشویق تصمیم خرید	
	فرهنگ مشتری	هم‌افزایی اجتماعی	
		آگاه‌سازی مشتری	
		رفتار پذیرش دیجیتالی مشتری	
ساختاری	سیستم‌ها و فرآیندها	پیچیدگی فرآیند	
		همراستایی با محیط پویا و متلاطم	
		نقش‌های چندگانه	
	تیم‌سازی	تیم‌های سازگار و منعطف	
		تیم‌های خودتطبیق	
		تیم‌های خودکنترل	
		کار تیمی	
		تیم‌سازی	
		چابک‌سازی	
		تعدیل مهارت‌ها جهت درک تغییرات	
	منابع و مهارت‌ها	تعریف مجدد نقش‌ها	
		نقش‌های چند رشته‌ای	
		آموزش عملکردی متناسب با فضای دیجیتال	
		پر کردن شکاف استعداد	
		تطبیق مهارت‌ها با چشم‌انداز آینده	
		توسعه مهارت‌های ادغام	
		توسعه مهارت‌های فنی و تحلیلی	
		امکان‌پذیر ساختن ورود به بازار	
		ساختار چابک	بهره‌برداری کامل از پتانسیل سرمایه انسانی
			کاهش ریسک‌پذیرش
اطمینان از ثبات و بقا			
تعامل مستمر			
ساختار شبکه‌ای			

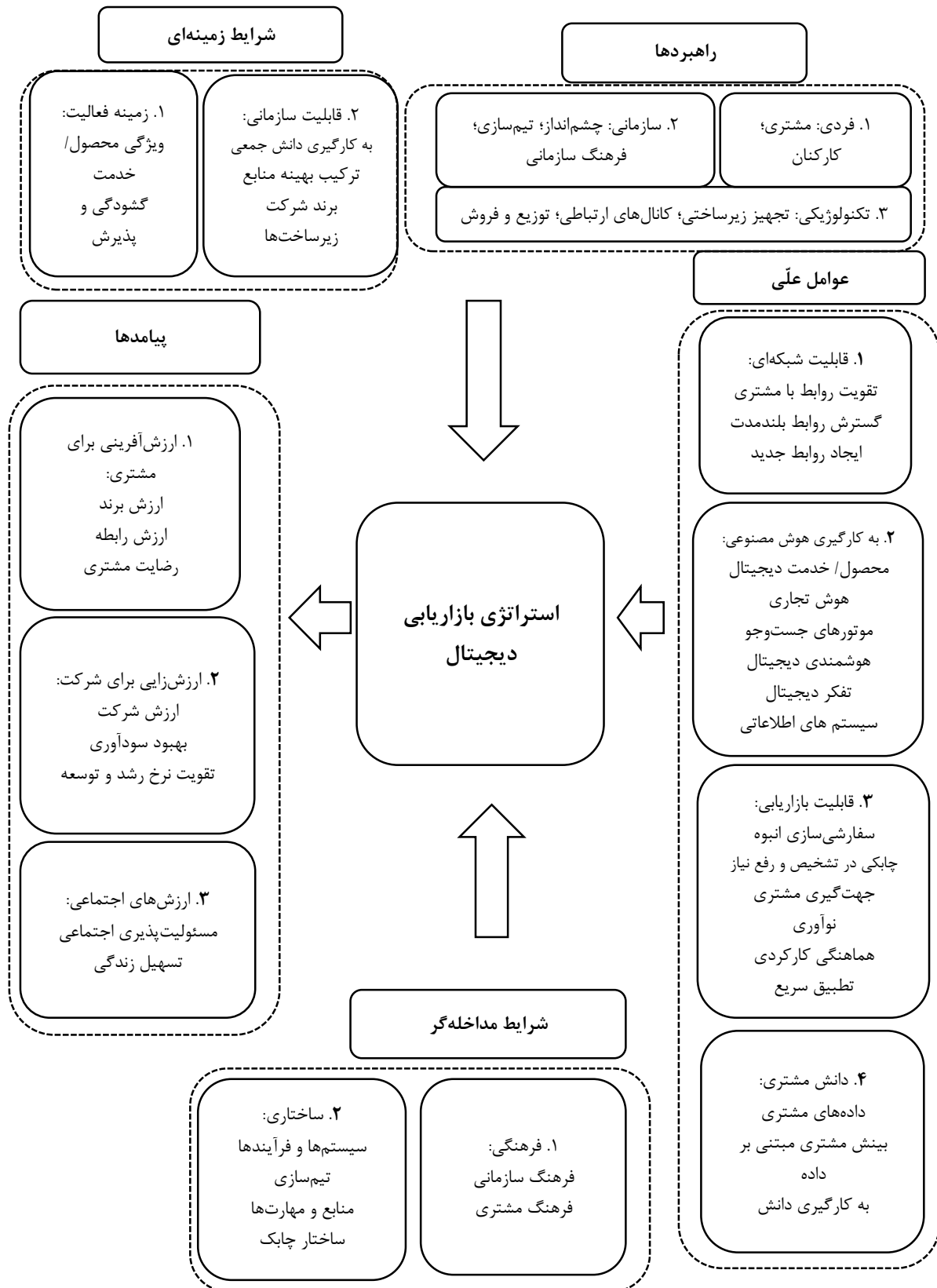
جدول شماره ۷: کدهای محوری و گزینشی (سؤال چهارم: پیامدها)

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز	
ارزش آفرینی برای مشتری	ارزش برند	بهبود کیفیت درک شده برند	
		تداعی ذهنی برند	
		ایجاد مزیت رقابتی	
		حامی مشتری بودن	
	ارزش رابطه	ارزش رابطه	ارائه محصول / خدمت متناسب با شخصیت مشتری
			کانال‌های همکاری بهتر
			بهبود تعامل اینترنتی
			واکنش مثبت مشتری
			مشتری پسند بودن
			رضای نیازهای مشتری
	رضایت مشتری	رضایت مشتری	افزایش تعاملات دوستانه با مشتریان
			کاهش شکایات مشتری
			قدرت مقایسه و انتخاب بالا
			کاهش رنج و آلام مشتری
افزایش تعهد مشتری			
افزایش تعداد مشتریان			
ارزش زایی برای شرکت	ارزش شرکت	ارتقای ارزش سرمایه انسانی شرکت	
		افزایش ارزش بازار شرکت	
		افزایش سهم بازار	
	بهبود سودآوری	بهبود سودآوری	کاهش هزینه بازاریابی
			حاشیه سود بیش‌تر
			تقویت تیم تحقیق و توسعه
	تقویت نرخ رشد و توسعه	تقویت نرخ رشد و توسعه	ارزیابی مداوم برنامه‌ها
			بهبود و ارتقای فرآیندها
			توسعه افقی
			توسعه عمودی
			تعدد و تنوع محصول / خدمت
	ارزش‌های اجتماعی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	حامی فعال رویدادهای اجتماعی
			شناخته شدن به عنوان یک شهروند شرکتی خوب
			استانداردهای اخلاقی بالا
ارتقای سرمایه اجتماعی			
تقویت اعتماد عمومی			
تسهیل زندگی		تسهیل زندگی	خرید آسان و مطمئن
			کاهش ترافیک شهری
			کمک به کاهش آلودگی هوا
			کاهش هزینه‌های خرید
			افزایش کیفیت زندگی

جدول شماره ۸: کدهای محوری و گزینشی (سؤال پنجم: راهبردها)

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
فردی	مشتری	جهت‌گیری مشتری
		اعتمادسازی
		تحریک خرید با شگردهای روانشناسانه
		تداوم ارتباط با مشتری
		شنیدن آوای مشتری
		تصورسازی مثبت
		امکان مرجوعی کالا در صورت نارضایتی
		پرداخت درب منزل
		باشگاه مشتریان
		تهیه محتوای آموزشی برای مشتری
کارکنان	کارکنان	آموزش مستمر
		بهبود مداوم
		ارتقای مهارت‌های دیجیتالی
		یادگیری چندحلقه‌ای
		اقدامات انگیزشی
چشم‌انداز	چشم‌انداز	تعیین مأموریت روشن
		برنامه‌ریزی راهبردی
		هدف‌گذاری دقیق
		تدوین برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی
سازمانی	تیم‌سازی	تعیین وظایف به صورت تیمی
		پاداش تیمی
		تفکر سیستمی
		تشکیل واحدهای نوآور
		ایده‌پردازی تیمی
		ارزیابی عملکرد تیمی

فرهنگ تسهیمی	فرهنگ‌سازی	
خلاقیت محوری		
دیدگاه واگرا		
حمایت مدیران		
استفاده از سرورهای قوی	تجهیز زیرساخت‌ها	تکنولوژیکی
تشکیل تیم IT حرفه‌ای		
فراهم‌سازی امکانات و ابزارهای دیجیتالی		
تیم تدوین محتوا		
تیم تحلیل محتوا		
طراحی سایت	کانال‌های ارتباطی	
طراحی نرم‌افزار (آپ)		
انتشار وبلاگ		
استفاده بهینه از رسانه اجتماعی (اینستاگرام، فیسبوک و ...)		
ارائه خدمات به صورت دیجیتالی	کانال‌های توزیع و فروش	
فروش دیجیتالی محصول		
دیجیتالی نمودن محصول/خدمت		
فروش بر پایه وب		
فروش آنلاین از طریق نرم‌افزار (آپ)		



## منابع و مأخذ

- Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L. & Palacio, K. (2019). "An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard", *Expert systems with applications*, 122: 351-368.
- Alharbi, A.S. (2015). "The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success", *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(1): 56-65.
- Arora, A.S. & Sanni, S.A. (2019). "Ten years of 'social media marketing' research in the Journal of Promotion Management: Research synthesis, emerging themes, and new directions", *Journal of Promotion Management*, 25(4): 476-499.
- Aswani, R., Kar, A.K., Ilavarasan, P.V. & Dwivedi, Y.K. (2018). "Search engine marketing is not all gold: Insights from Twitter and SEOClerks", *International Journal of Information Management*, 38(1): 107-116.
- Azadi, S., Namamian, F., Maroofi, F. & Moradi, A. (2023). "Provide a Framework to Explain the Components of Sustainable Marketing Using the Meta-Synthesis and Delphi Method in Knowledge-Based Companies", *Journal of Marketing Management*, 18(60): 107-121. (in Persian)
- Bianchi, C. & Mathews, S. (2015). "Internet marketing and export market growth in Chile", *Journal of Business Research*.
- Chan, T.Y., Wu, C. & Xie, Y. (2011). "Measuring the lifetime value of customers acquired from google search advertising", *Marketing Science*, 30(5): 837-850.
- Chang, Y.C., Ku, C.H. & Chen, C.H. (2019). "Social media analytics: Extracting and visualizing Hilton hotel ratings and reviews from TripAdvisor", *International Journal of Information Management*, 48: 263-279.
- Danaeifard, H. & Emami, S.M. (2007). "Strategies of qualitative research: a reflection on grounded theory", *Strategic Management Thought*, 1(2): 69-97. (in Persian)
- Dwivedi, Y.K., Rana, N.P. & Alryalat, M.A.A. (2017). "Affiliate marketing: An overview and analysis of emerging literature", *The Marketing Review*, 17(1): 33-50.
- Ebrahim Zadeh, N. (2019). "Digital Marketing Strategy in Online Communities, in Fourth National Conference on Management", *Accounting and Economics with Emphasis on Regional and Global Marketing*. Tehran, Iran. (in Persian)
- Ebrahimpour, A., Reshadatjoo, H., Zolfaghari Sadegh, A.H., Khosravi, N. & Mehdipour Ojani, N. (2023). "Designing ecological models of startups in the field of medical services", *Journal of Marketing Management*, 18(59): 43-60.
- Ekhtiareddin K., Aslani, F. & Ahmadi, M. (2020). "Ranking Digital Marketing Strategies Regarding Their Effect on The Organization's Performance-Case Study of Royan Stem Cell Technology Co", *National Conference on Improvement and Rebuildin*. (in Persian)
- Galliers, R.D. & Sutherland, A.R. (1991). "Information systems management and strategy formulation: the 'stages of growth' model revisited", *Information Systems Journal*, 1(2): 89-114.
- Grover, P., Kar, A.K., Dwivedi, Y.K. & Janssen, M. (2019). "Polarization and acculturation in US Election 2016 outcomes-Can twitter analytics predict changes in voting preferences", *Technological Forecasting and Social Change*, 145: 438-460.
- Ienca, M. & Vayena, E. (2020). "On the responsible use of digital data to tackle the COVID-19 pandemic", *Nature Medicine*, 26(4): 463-464.
- Ismagilova, E., Dwivedi, Y.K. & Slade, E. (2020). "Perceived helpfulness of eWOM: Emotions, fairness and rationality", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101748.
- Kannan, P.K. (2017). "Digital marketing: A framework, review and research agenda", *International journal of research in marketing*, 34(1): 22-45.



- Kapoor, K.K., Tamilmani, K., Rana, N.P., Patil, P., Dwivedi, Y.K. & Nerur, S. (2018). "Advances in social media research: Past, present and future", *Information Systems Frontiers*, 20: 531-558.
- Kasegarha, M., Taghipourian, M.J., Gilanipour, J. & Mokhtari, M. (2023). "Designing a Qualitative Model of Entrepreneurial Marketing in Corporate Banking", *Journal of Marketing Management*, 18(59): 21-41. (in Persian)
- Keegan, B.J. & Rowley, J. (2017). "Evaluation and decision making in social media marketing", *Management decision*.
- Kosasi, S., Yuliani, I.D.A.E. & Rahardja, U., (2022). "Boosting e-service quality of online product businesses through its leadership", in *2022 International Conference on Science and Technology (ICOSTECH)*, 2022: 1-10.
- Koshki, M., Nayebzadeh, S., Davodirokabadi, A. & Hamadi, K. (2023). "Intellectual Paradigm and Draw a Scientific Map of International Research in the Field of Digital Marketing Tools in the Fashion and Clothing Industry", *Journal of Marketing Management*, 18(58): 25-44.
- Kulkarni, K.K., Kalro, A.D., Sharma, D. & Sharma, P. (2020). "A typology of viral ad sharers using sentiment analysis", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101739.
- Lazirkha, D.P., Hom, J. & Melinda, V. (2022). "Quality Analysis of Digital Business Services in Improving Customer Satisfaction", *Startuppreneur Bisnis Digital (SABDA Journal)*, 1(2): 156-166.
- Leeflang, P.S., Verhoef, P.C., Dahlström, P. & Freundt, T. (2014). "Challenges and solutions for marketing in a digital era", *European management journal*, 32(1): 1-12.
- Li, H. & Kannan, P.K. (2014). "Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment", *Journal of Marketing Research*, 51(1): 40-56.
- Lui, T.W., Bartosiak, M., Piccoli, G. & Sadhya, V. (2018). "Online review response strategy and its effects on competitive performance", *Tourism Management*, 67: 180-190.
- Mosleh, A. & Saeidi, M. (2016). "The Effect of Capabilities of Network on the International Performance of Import and Export Companies", *Journal of New Marketing Research*, 5(3): 1-20. (In Persian)
- Najafi, K., Heidarzadeh, K. & Khonsiavash, M. (2023). "The Role of Store's Fitting Room (Clothes Changing Room) at Tehran Shopping Centers on Recall Shopping Experiences: Mixed Method Approach", *Journal of Marketing Management*, 18(60): 1-21. (in Persian)
- Noble, C.H. (1999). "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of business research*, 45(2): 119-134.
- Plume, C.J., Dwivedi, Y.K. & Slade, E.L. (2016). "Social media in the marketing context: A state of the art analysis and future directions.
- Powers, T. Advincula, D., Austin, M.S., Graiko, S. & Snyder, J. (2012). "Digital and social media in the purchase decision process: A special report from the Advertising Research Foundation", *Journal of Advertising Research*, 52(4): 479-489.
- Robertshaw, G.S. (2017). "Measuring media channel performance: a proposed alternative to the 'last-in wins' methodology", *Journal of Marketing Analytics*, 5: 121-130.
- Setiawan, B. & Patricia, E. (2022). "The role of brand reliability and brand intention in mediating the relationship between customer satisfaction and brand loyalty", *Riset: Jurnal Aplikasi Ekonomi Akuntansi dan Bisnis*, 4(1): 001-014.
- Shanahan, T., Tran, T.P. & Taylor, E.C. (2019). "Getting to know you: Social media personalization as a means of enhancing brand loyalty and perceived quality", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47: 57-65.
- Shareef, M.A., Mukerji, B., Dwivedi, Y.K., Rana, N.P. & Islam, R. (2019). "Social media marketing: Comparative effect of advertisement sources", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46: 58-69.

- Singh, N. & Keating, B.M. (2018). "Hyper-localizing e-commerce strategy: An emerging market perspective", *Emerging Markets from a Multidisciplinary Perspective: Challenges, Opportunities and Research Agenda*, 89-94.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2011). "Principles of Qualitative Research Method", Research Institute for Humanities and Cultural Studies.
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M. & Liukkunen, K. (2019). "Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature", *Information and Software Technology*, 105: 56-77.
- Tuti, M. & Sulistia, V., (2023). "The Customer Engagement Effect on Customer Satisfaction and Brand Trust and Its Impact on Brand Loyalty", *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(1): 1-15.
- Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin off performance", *Journal of Business Venturing*, 21: 541-567.
- Yazdanfar, S., Naami, A. & Azad, N. (2019). "Designing digital marketing strategy process base on customer in Digital Service Provider Business", *Journal of Business Management Perspective*, 18(37): 99-120. (in Persian)
- You, Y., Vadakkepatt, G.G. & Joshi, A.M. (2015). "A Meta-Analysis of Electronic Word-ofMouth Elasticity", *Journal of Marketing*, 79(2): 19-39.
- Yu, T.K., Lin, M.L. & Liao, Y.K. (2017). "Understanding factors influencing information communication technology adoption behavior: The moderators of information literacy and digital skills", *Computers in Human Behavior*, 71: 196-208.
- Zanubiya, Jihan, Lista Meria, Alfi Duwi Juliansah, Muhamad. (2023). "Increasing Consumers with Satisfaction Application based Digital Marketing Strategies", *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 2(1): 123-138.

## **Developing a Digital Marketing Strategy Model for Iranian Successful Startups Based On the Grounded Theory**

**\* Sepideh Moradi Ziba**

**\*\* Javad Abbasi**

**\*\*\* Reza Radfar**

**\*\*\*\* Mohammadali Abdolvand**

### **Abstract**

The aim of the present research is to compile digital marketing strategies model in Iranian successful startups. The research method is qualitative. Using the grounded theory approach, the codes were identified and subsequently, the axial and selective codes of the research concept were classified. Thirteen interviews with the university experts and CEOs of the startups were done using Judgmental Sampling and Snowball Sampling methods. The research data were collected and the theoretical saturation process started with interview 11. The research findings identified 241 initial codes, 46 axial codes, and 14 selective codes. The selective codes included network capability, use of artificial intelligence, marketing capability, customer knowledge, field of activity organizational, cultural, and structural, ability, value creation for the customer, and value creation for the company, social, individual, organizational and technological values. Based on the research results, causal conditions with 4 variables of network capability, use of artificial intelligence, marketing capability, and customer knowledge affect digital marketing strategies. The digital marketing models in successful Iranian startups was formulated and presented by determining the contextual and intervening conditions, and determining the outcomes and strategies for improvement of strategies.

**Key Words:** Strategy, Digital Marketing, Startup, Grounded Theory.

---

\* PhD student in Business Administration, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates

\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran, (corresponding author), Email: [abbasi@qiau.ac.ir](mailto:abbasi@qiau.ac.ir)

\*\*\* Professor, Department of Industrial Management, Science and Research Unit, Tehran, Iran

\*\*\*\* Assistant Professor, Business Management Department, Science and Research Unit, Tehran, Iran