

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال نوزدهم، شماره ۴۳، پیاپی ۷۶، پاییز ۱۳۹۹
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۱۲۰-۱۴۸

طراحی مدل همراستایی ابزارها و اهداف بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت‌های استارت‌آپی معین کلوشانی*، داود فیض**، مرتضی ملکی مین‌باش رزگاه***، عظیم زارعی****

چکیده

هدف: رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک گزینه استراتژیک، توسعه سریع قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌های استارت‌آپی را میسر ساخته‌اند، بنابراین ضروریست تا این قبیل شرکت‌ها، استراتژی‌های بازاریابی خود را به گونه‌ای توسعه دهند تا تاکتیک‌های متنوع بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را با اهداف بازاریابی همراستا و خلق مزیت‌های رقابتی پایدار امکان‌پذیر نمایند. هدف این پژوهش برای پاسخ به این نیاز، ارائه مدل همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های استارت‌آپ است. **روش:** با توجه به پیچیدگی همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در سطح عملیاتی، طراحی مدل براساس روش‌شناسی سیستم‌نرم و نگاشت‌شناختی، در قالب یک مطالعه کیفی با رویکرد توصیفی-اکتشافی انجام شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران ۸ شرکت استارت‌آپی که به صورت غیر احتمالی در دسترس انتخاب شدند، جمع‌آوری شد. **یافته‌ها:** ساخت‌دهی به مساله پژوهش در چهارچوب روش منجر به شناسایی سه الگوی متداخل همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شامل همراستایی محتوا-محاوره، همراستایی ارتباطی و همراستایی واکنش منجر به مبادله شد که دستیابی به اهداف برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شامل افزایش آگاهی، افزایش تعاملات با مشتریان و جایگاه‌یابی را میسر می‌سازد. **نتیجه‌گیری:** توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌های همراستایی در چهارچوب الگوی پیشنهادی پژوهش در قالب ۴۷ اقدام هدفمند ارائه شد که می‌تواند خطوط راهنمای توسعه قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌های استارت‌آپی در بستر رسانه‌های اجتماعی را شکل دهد. **کلید واژه‌ها:** همراستایی؛ ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی؛ شرکت‌های استارت‌آپ؛ روش‌شناسی سیستم‌نرم؛ نگاشت‌شناختی.

*دانشجوی دکتری بازاریابی بین‌الملل، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان.

** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

Email: feiz1353@semnan.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان.

**** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان.

Designing the Alignment Model of Social Media Marketing Tools and Goals

Moein Koloushani *, Davod Feiz **, Morteza Maleki
Minbash Razgah *** Azim Zarei ****

Abstract

Objective: Social media as a strategic choice leads startup companies to rapid marketing capabilities development. So it is essential for these business entities to develop and implement social media marketing strategies in a way that align a wide range of social media tools and tactics with marketing objectives to make sustainable competitive advantages and to meet business goals. To address this pivotal need, this article aims to present the alignment model of social media tools in startup companies.

Method: Considering the complexity of aligning social media marketing tools with marketing objectives as the problematic situation, constructing the model was conducted through using soft system methodology and cognitive mapping. Data was gathered in collaborative way and throughout semi-structured deep interviews with 16 managers of 8 startup companies as an expert panel in heterogeneous industries that were selected according to non-random sampling method.

Results: Findings implies that in congruence with triadic objectives of social media marketing plans within startups including increasing awareness, increasing interactions with customers and positioning, respectively three levels of interrelated alignment including content-conversation alignment, communication based alignment and conversion based alignment could be accomplished.

Ph.D. Candidate., Department of commercial management, Management and Administrative science, Semnan University, Semnan, Iran.

**¹ Prof., Department of commercial management, Management and Administrative science, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding Author) E-mail:

Feiz1353@semnan.ac.ir

*** Associate Prof., Department of commercial management, Faculty of Economic, Management and Administrative science, Semnan University, Semnan, Iran..

**** Associate Prof., Department of commercial management, Faculty of Economic, Management and Administrative science, Semnan University, Semnan, Iran.

Conclusion: 47 goal oriented actions were suggested by participants that could be considered as the alignment strategies guidelines either in social media marketing strategy development or implementation.

Keywords: Alignment; Social Media Marketing Tool; Startup Businesses; Soft System Methodology; Cognitive Mapping.

۱. مقدمه

فراگیری فزاینده و محبوبیت رسانه‌های اجتماعی در سال‌های اخیر تحولات اساسی در حوزه ارتباطات و بازاریابی را در پی داشته به گونه‌ای که شرکت‌ها در استفاده از این رسانه‌ها به عنوان منابع نوآوری، به دنبال یافتن ارزش‌های افزوده بیشتر در جهت توسعه الگوها و روش‌های جدید مدیریت کسب و کار هستند (Luo et al, 2013). استفاده وسیع از رسانه‌های اجتماعی موجب نهادینه شدن تعداد زیادی از ابزارها و رویکردهای جدید در مدیریت کسب و کار شده که قابلیت ایجاد تغییرات استراتژیک، سازمانی و رویه‌های مدیریتی را دارند (Gezzi et al, 2016). این تغییرات ریشه‌ای از جریان فزاینده احاطه شدن شرکت‌ها در محیط اجتماعی نشأت گرفته است، تاثیر آن از روابط درون شرکتی فراتر رفته و حوزه روابط با مشتریان و کاربران رسانه‌های اجتماعی را نیز در بر گرفته است. این تاثیر نهایتاً می‌تواند توسعه و بلوغ به شیوه‌ای مدرن را میسر سازد (Gallaughar and Ransbotham, 2010).

اگرچه ماهیت ارتباطات دو سویه در بستر این رسانه‌ها موجب شده تا شرکت‌ها نتوانند به صورت مستقیم ارتباطات بین مشتریان‌شان را در رسانه‌های اجتماعی کنترل کنند، اما با استفاده از ابزارهای جدیدی که در اختیار دارند می‌توانند ارتباطات بین خود و مشتریان‌شان را در راستای اهداف سازمان جهت دهند. (Nistor et al, 2018). با این وجود توسعه استراتژی‌های مناسب در استفاده همراستا و یکپارچه از این ابزارها چالشی است که شرکت‌ها برای هدایت جریان ارتباطات خود در بستر رسانه‌های اجتماعی با آن مواجه هستند زیرا این ابزارها تنها زمانی که از طریق رسانه‌های اجتماعی به هم پیوند خورده و همراستا شوند، تبدیل به ابزارهای ارتباطی و ترفیعی قدرتمندی شده، با استراتژی‌های کلان سازمان انطباق یافته و نهایتاً نتایج تجاری قابل اندازه‌گیری برای شرکت ایجاد می‌نمایند. (Castronovo and Huang, 2012). افزون بر این بهره‌گیری مؤثر و همراستا از این ابزارها به ویژه برای شرکت‌ها و کسب و کارهای کوچک و

^۱. Social environment

متوسط از جمله شرکت‌های استارت‌آپی که غالباً منابع کافی برای استفاده از اشکال سنتی و پرهزینه تبلیغات و ارتباطات را در اختیار ندارند، دارای اهمیت و مزیت‌های بسیاری است (Mongold and Feulds, 2009).

در سال‌های اخیر نرخ توسعه کسب‌وکارهای استارت‌آپی در ایران به عنوان یکی از پیشران‌های اقتصاد دانش بنیان فزاینده و چشمگیر بوده است به طوری که بیش از ۸۰ درصد استارت‌آپ‌های کشور در سه سال اخیر (بین سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۸) راه اندازی شده‌اند (حاجی کریمی و شکیبی، ۱۳۹۹). با این وجود آمار نشان می‌دهد تنها اندکی از این شرکت‌ها موفق به بقا و رشد شده‌اند به عنوان مثال ۲۷/۲ درصد از استارت‌آپ‌ها تنها ۶ ماه دوام می‌آورند و معمولاً بیشترین میزان ماندگاری استارت‌آپ‌ها بین ۶ ماه تا یکسال است و تنها ۴/۲۳ درصد از این کسب‌وکارها به رشد و درآمد می‌رسند. تحقیقات نشان می‌دهد استارت‌آپ‌هایی که در مراحل اولیه توسعه کسب‌وکار خود از برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی استفاده کرده‌اند نسبت به سایر شرکت‌های استارت‌آپی در ایجاد مزیت رقابتی و بقا موفق‌تر بوده‌اند. علاوه بر این در این تحقیقات مهمترین عوامل برای موفقیت استارت‌آپ‌ها، توانایی در شبکه‌سازی و توسعه قابلیت‌های بازاریابی عنوان شده است (روحانی‌راد و طیبی ابولحسنی، ۱۳۹۹). به همین جهت بازاریابی رسانه‌های اجتماعی که دستیابی به هر دو عامل یاد شده را برای این قبیل شرکت‌ها تسهیل می‌نماید به یک راه‌حل استراتژیک و منبع نوآوری در توسعه آن‌ها تبدیل شده است. با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین حوزه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی الگو و چهارچوب مفهومی - عملیاتی مناسبی برای این شرکت‌ها ارائه نشده، پژوهش حاضر، موضوع همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی برای تحقق اهداف کسب و کار در بستر این شرکت‌ها تعریف و دنبال می‌کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رسانه‌های اجتماعی. براساس تعریف ارائه شده توسط کاپلان و هائیلین (۲۰۱۰) رسانه‌های اجتماعی گروهی از اپلیکیشن‌هایی است که در بستر اینترنت و بر مبنای زیرساخت‌های تکنولوژیکی و ایدئولوژیکی نسل وب 2.0 به یکدیگر متصل شده‌اند و به کاربران اجازه ایجاد و تبادل محتوا و اطلاعات را می‌دهد (Hassan Zadeh and Jeyaraj, 2019). گسترش

رسانه‌های اجتماعی مرهون افزایش مواجهه‌ها و مبادلات اجتماعی^۱ بین افراد جامعه است بنابراین سازمان‌ها و شرکت‌ها به عنوان بازیگران مهم این روند اجتماعی، در صورتی که بتوانند استراتژی‌های ارتباطی متناسب با این روند را توسعه دهند، قادر خواهند بود به نتایج مطلوبی دست یابند (Morales et al 2018). با ظهور این رسانه‌ها تبلیغات و ارتباطات بر این بستر به سمت ایجاد روابط تعاملی با مصرف‌کنندگان از طریق شکل دادن به محاورات آنان سوق پیدا کرد چراکه از این طریق ارتباطات توصیه‌ای به عنوان منبع قدرتمند و قابل اعتماد ایجاد می‌گردد، منبعی که قدرت توصیه‌کنندگی و بازدارندگی زیادی دارد (Moran and Gosienaux, 2010).

بازاریابی رسانه‌های اجتماعی. بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به استراتژی‌های بازاریابی‌ای اطلاق می‌شود که با بکارگیری رسانه‌های اجتماعی به ایجاد تعاملات دو طرفه بین مشتریان و شرکت منجر می‌گردد. بازاریابی رسانه‌های اجتماعی ارتباط قابل توجهی با حوزه بازاریابی رابطه‌ای دارد چراکه شرکت‌ها از طریق بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، "تلاش برای فروش" را به "ایجاد رابطه" با مشتریان تغییر می‌دهند (Kaplan and Haenlein, 2010).

توانایی تقویت رابطه اجتماعی بین مصرف‌کنندگان و شرکت مهم‌ترین جزء استراتژی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی است، بنابراین شرکت‌ها پیش از توسعه استراتژی‌های خود در این زمینه باید ابتدا به آنچه در جوامع آنلاین در مورد محصولات و خدماتشان وجود دارد به دقت گوش فرا دهند و بدانند که این محاورات عمدتاً در کجا شکل می‌گیرد. پس بازاریابان می‌بایستی از رسانه‌های اجتماعی به عنوان اهرمی برای مشارکت در این محاورات و مدیریت آن‌ها به گونه‌ای مؤثر استفاده کنند (Lupo, 2018). اگرچه استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی مزایای زیادی برای شرکت‌ها به همراه داشته است، اما عواملی از جمله استفاده‌ی غیرموثر و نامتناسب از ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آن فرایند انطباق شرکت با برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را کند یا متوقف کرده است. در این رابطه اتخاذ تصمیمات و توسعه استراتژی‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی باید بر مبنای اقداماتی

^۱. Social transactions

صورت گیرد که همراستایی و تناسب موثرترین ابزارهای ارتباطی دوطرفه را با میزان بکارگیری این ابزارها توسط مشتریان و شرکت در پی داشته باشد. (Lupo and Stroman, 2020)

ابزارها و تاکتیک‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی. در ادبیات موضوعی پژوهش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی مفهوم تاکتیک‌ها، ابزارهای بازاریابی، ابزارهای ارتباطی و ابزارهای تحلیل و بازخورد در هم تنیده شده و با یکدیگر همپوشانی دارند (Misirlis and Vlachopoulou, 2018) به طوری که عمدتاً در پژوهش‌های مختلف این عبارت‌ها به یک معنا و برای پوشش کاربرد مفاهیم پلتفرم‌ها، ابزارهای تولید محتوا، ابزارهای تحلیل و بازخورد و مدیریت ارتباطات با مشتریان به کار رفته‌اند. در واقع تکنولوژی‌های رسانه‌های اجتماعی امروزه به ابزارها و پلتفرم‌های آنلاینی تبدیل شده‌اند که از طریق آن‌ها امکان اشتراک اطلاعات، دیدگاه‌ها، تعاملات و تجربیات به اشکال مختلف از جمله عکس، ویدئو، موزیک و دانش به وجود آمده است (Hajli, 2015). بنابراین می‌توان گفت در بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، شرکت تمرکز اصلی خود را بیشتر بر روی دیده شدن با استفاده از تاکتیک‌ها و ابزارهای متفاوت قرار می‌دهد (حسین‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

کاسترنوو و هوانگ (۲۰۱۲)، ابزارها را معادل پلتفرم‌ها و تاکتیک‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از قبیل بازاریابی ویروسی، بازاریابی، بازاریابی رویدادمحور، مدیریت ارتباط با مشتریان، جوامع برندی، تبلیغات آنلاین، بهینه‌سازی موتورهای جستجو و بازاریابی چریکی معرفی کرده‌اند که قادرند یک مدل ارتباطات بازاریابی را شکل دهند. این همپوشانی مفهومی نشان می‌دهد، انجام فعالیت‌ها و توسعه استراتژی‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به واسطه‌ی این ابزارها زمانی ارزشمند خواهد بود که در برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی همراستا با اهداف سازمان مورد استفاده قرارگیرند (Dutta, 2010) (Bottels and Sherlock, 2011). بنابراین دستیابی به این همراستایی در استفاده از ابزارهای بازاریابی و توسعه استراتژی‌ها در پارادایم رسانه‌های اجتماعی نیازمند درک گونه‌شناسی اهداف برنامه‌های بازاریابی (Zolkepli and Kamaulzaman, 2015) و تغییر در نگرش مدیران است (Mongold and Feulds, 2009).

همراستایی^۱. که با واژه‌های تجانس، سازگاری، یا واژه متداول تر تناسب^۲ و یکپارچگی^۳ نیز شناخته می‌شود (Bharadwaj et al, 2007) مفهومی کلیدی در پژوهش‌های سازمانی است. به طور عمومی همراستایی به انطباق مجموعه‌ای از ابعاد تئوریک و استعاره‌ای اشاره دارد. ونکاترامن (۱۹۹۰) معتقد است تم پایه‌ای همراستایی عموماً در قالب استعاره‌ای آن ادراک شده است، بنابراین اشتقاق یک مفهوم‌سازی دقیق و عملیاتی‌سازی آن - که اساس پژوهش حاضر را به لحاظ هدف شکل می‌دهد - کار پیچیده‌تری است. همراستایی را می‌توان میزان تناسب بین نیازها، اهداف، دستاوردها و ساختار یک جز از یک سیستم با نیازها، اهداف، دستاوردها و ساختار جز دیگر آن تعریف کرد.

جنبه‌های مختلفی از همراستایی در پژوهش‌های این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است که از جمله آن می‌توان به همراستایی استراتژی‌های سطح کسب‌وکار با استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی، همراستایی استراتژی‌های سطح کسب‌وکار با ساختار سیستم‌های اطلاعاتی و یا همراستایی بین استراتژی و ساختار در سطح کسب‌وکار یا سیستم‌های اطلاعاتی اشاره کرد (Henderson and Vankatraman, 1999). در مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بر جنبه‌های مختلف همراستایی از جمله استراتژی‌ها (Sabherwal and Chan, 2001)، برنامه‌ریزی (Kearns and Lederer, 2000) و فرایندهای همراستایی (Barua et al, 2004) تاکید شده است و ابعاد مختلف همراستایی را شناسایی نموده‌اند. نکته مهم در ایجاد همراستایی در سطح عملیاتی میان ابعاد و جنبه‌های بیان شده درک این نکته است که همراستاسازی پیچیده، سخت، پویا و یک فرایند دائماً در حال تغییر است و اهمیت آن زمانی آشکار می‌شود که سیستم‌ها و فرایندهای همراستاسازی شده قابلیت پاسخ به تغییرات محیط بیرونی را داشته باشند (Al-Asmakh, 2017).

شرکت‌های استارت‌آپ، به شرکت‌های نوپای گفتی می‌شود که معمولاً و نه لزوماً، با تکنولوژی‌ها و نوآوری‌های سطح بالا مرتبط‌اند و در مرحله تحقیق و توسعه بازار قرار دارند زیرا محصولات آن‌ها اغلب نرم‌افزارها و محصولات فناورانه‌ایی است که به راحتی تولید و تکثیر می‌شوند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۸). با این وجود تعدادی کمی از این کسب‌وکارها قادرند در ساخت بازارهای جدید یا ایجاد نوآوری‌های اساسی موفق عمل کرده و رشد کنند. در نتیجه

1. Alignment

2. fit

3. Integration

تعداد زیادی از این کسب و کارها در مراحل اولیه چرخه عمر خود یا شکست خورده یا ناچار به ایجاد تغییرات بنیادی شده اند (حاجی کریمی و شکیبی، ۱۳۹۹). اهمیت بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های استارت‌آپ که غالباً منابع، بودجه و یا دانش کافی برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی را ندارد به قدرت این رسانه‌ها در ایجاد منابع اطلاعاتی قابل اتکا از مشتریان، ایجاد جوامع برندی، موثر بودن در ایجاد ارتباطات توصیه‌ای و کلیدی بودن نقش این نوع از بازاریابی در شبکه‌سازی و رشد، باز می‌گردد (Basri and Siam, 2017).

از منظر پژوهشی، نای، تائو و مون (۲۰۱۵) با بررسی مطالعات و ادبیات پژوهشی حوزه رسانه‌های اجتماعی چهارچوب زنجیره علی پژوهش‌های این حوزه را توسعه دادند که بیانگر ارتباط ابعاد و سازه‌های پژوهشی با علت‌ها و نتایج رفتار کاربران رسانه‌های اجتماعی است. مطابق این چهارچوب، عوامل پیش‌زمینه‌ای رفتار کاربران، از عوامل اجتماعی - مانند سرمایه اجتماعی -، ویژگی‌های کاربران - مانند ویژگی‌های شخصیتی - و ویژگی‌های سازمانی - مانند جهت‌گیری بازاریابی - تشکیل شده است. از سوی دیگر رفتار کاربران رسانه‌های اجتماعی تحت تاثیر عوامل مداخله‌گر شامل ویژگی‌های پلتفرمی - مانند همراستایی و یکپارچگی ابزارهای رسانه‌های اجتماعی -، عوامل اجتماعی - مانند تاثیر اجتماعی - و ویژگی‌های کاربران - مانند رفتار مصرف رسانه - قرار گرفته و با عوامل تعدیل‌کننده شامل ویژگی‌های شخصیتی کاربر و عوامل اجتماعی بر روی نتایج با زمینه‌های فردی - مانند قصد کاربران - و زمینه‌های سازمانی - مانند ارتباط با مشتریان تاثیر - می‌گذارد. (Gezzi et al, 2016)

مطابق این چهارچوب در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن جهت‌گیری شرکت‌های استارت‌آپی در توسعه و اجرای برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به عنوان عامل پیش‌زمینه‌ای، الگوی همراستایی ابزارهای بازاریابی در بستر این رسانه‌ها به عنوان عامل مداخله‌گر جهت تحقق اهداف شرکت در ارتباط با مشتریان به عنوان نتایج رفتاری سازمانی، ارائه شده است. با این وجود همچنان، خلا محسوسی در ارائه استراتژی‌ها و الگوهای مناسب و عملیاتی در مطالعات این حوزه وجود دارد (Effinh and spil, 2016) که توجه بیشتر پژوهشگران و محققان به ارائه این الگوها و استراتژی‌ها را ایجاب می‌نماید.

¹ Ngai, Tao & Moon

². Causal-chain framework

با توضیحات ارائه شده، چهارچوب نظری پژوهش حاضر از مفهوم همراستایی که ریشه در مدیریت استراتژیک دارد و تئوری‌های حوزه رسانه‌های اجتماعی - شامل سه دسته از تئوری‌های پژوهشی شامل شامل تئوری‌های رفتار شخصی، تئوری‌های رفتار اجتماعی و تئوری‌های ارتباطات (Gezzi et al, 2016) - و همچنین مطالعات و پژوهش‌های کلیدی حوزه همراستایی استراتژی، تکنولوژی‌های اطلاعاتی و عملکرد از جمله پژوهش حس‌سنزاده و جیاراج (۲۰۱۹)، آل سمری، کائو و دتوان (۲۰۲۰) و وانکاترامن و پژوهش‌های کلیدی حوزه استراتژی‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از جمله پژوهش مورالس، روجاس و لویز (۲۰۱۸)، لویو (۲۰۱۸)، کاتور، دیر، راجال و ویدی (۲۰۱۸)، افینگ و اسپیل (۲۰۱۶)، کاسترونوو و هوانگ (۲۰۱۲)، کاپلان و هائلین (۲۰۱۰) و مانگلد و فلدز (۲۰۰۹) بر گرفته شده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت و موقعیت مساله، روش و رویکرد اتخاذ شده در انجام پژوهش حاضر کیفی، از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی است و بنابراین فاقد فرضیه است. در عین حال این پژوهش از حیث گردآوری اطلاعات به دو شکل کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. همچنین مقطع زمانی اجرای پژوهش، تک مقطعی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت‌های استارت‌آپی هستند که در صنایع مختلف و ناهمگون مشغول به فعالیت بوده و بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را به عنوان یک گزینه استراتژیک در رشد کسب‌وکار خود مد نظر قرار داشته‌اند. داده‌های پژوهش نیز، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۶ نفر از مدیران ۸ شرکت استارت‌آپ، جمع‌آوری شد که به روش قضاوتی هدفمند و در دسترس انتخاب شده بودند. لازم به توضیح است که کلیه این مدیران از دانش (تحصیلات مرتبط با مدیریت و بازاریابی در مقاطع کارشناسی ارشد به بالا) و تجربه (حداقل ۵ سال تجربه کاری در حوزه بازاریابی) کافی در حوزه بازاریابی و رسانه‌های اجتماعی برخوردار بوده و در این شرکت‌ها مسئولیت مستقیم تدوین برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و پیاده‌سازی این برنامه‌ها را بر عهده داشته‌اند.

با نگاه به موقعیت مساله‌زای پژوهش و ویژگی‌های آن از جمله ذینفعان چندگانه، ابعاد چندگانه، منافع نامعلوم یا متناقض، عوامل نامشهود و عدم قطعیت، مطابق جدول ۱ می‌توان

¹ Problematic situation

نتیجه گرفت که مساله مطرح شده از نوع ساختار نیافته (بد ساختار) است (Mingers, 2011). لازم به ذکر است که این مسائل را نمی‌توان با روش‌های کلاسیک و فورموله کردن محدودیت‌ها و اهداف حل نمود در نتیجه تو صیه شده که از روش‌های ساخت‌دهی به مسائل پیچیده از جمله روش‌شناسی سیستم نرم برای این قبیل مسائل استفاده شود. در این روش‌ها با تاکید بر شناسایی ماهیت و ساختار مساله، درکی شفاف از موقعیت مساله‌زاه برای بهبود وضعیت و موقعیت سیستم‌های اجتماعی بد ساختار ارائه می‌شود (سپهری‌راد و همکاران، ۱۳۹۴).

جدول ۱. ویژگی‌های مساله همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک مساله بدساختار

ویژگی مسائل بدساختار	وضعیت مساله همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های استارت آپ
ذینفعان چندگانه	باتوجه به اینکه توسعه استراتژی‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و بهره برداری همراستا از ابزارهای این نوع از بازاریابی در شرکت‌های استارت آپ، ذی نفعان مختلفی را از جمله سیاست‌گذاران حوزه کسب‌وکارهای استارت‌آپی از جمله دولت و مجلس، مدیران و کارشناسان شرکت‌های استارت‌آپی، مشتریان، آژانس‌های تبلیغاتی و بازاریابی دیجیتال، شرکت‌های توسعه‌دهنده پلتفرم‌ها، رهبران عقیده و حتی مردم جامعه را در برمی‌گیرد. می‌توان گفت فضای مسئله پژوهش دارای ذینفعان چندگانه است.
ابعاد چندگانه	استفاده همراستا از ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های استارت آپ ابعاد مختلفی از جمله: سیاست‌های کلان تاثیرگذار بر شرکت‌های استارت‌آپی، زیرساخت‌های در اختیار شرکت‌های استارت‌آپی، استراتژی‌های سطح کسب و کار شرکت‌های استارت آپ، استراتژی‌های سطح بازاریابی رسانه‌های اجتماعی این شرکت‌ها، تنوع و محدودیت‌های پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، شناخت درست از فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی حاکم بر شرکت و جامعه، توانایی شرکت در استفاده از ابزارهای مختلف در برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و شناخت درست از اهداف و ارزش‌ها را شامل می‌شود، می‌توان نتیجه گرفته مسئله پژوهش مسئله چندبعدی و دارای پیچیدگی است.
عوامل نامشهود	نو بودن حوزه راه اندازی و مدیریت شرکت‌های استارت آپ، نداشتن الگوهای مشخص مختص این قبیل شرکت‌ها در توسعه استراتژی‌های مناسب حوزه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی نداشتن دانش و تجربه کافی در استفاده از رسانه‌های اجتماعی، ابزارها و تاکتیک‌های مناسب و همراستا این حوزه علی‌رغم اهمیت مشهود آن. تغییرات سریع تکنولوژی و کوتاه بودن چرخه عمر استارت‌آپ‌ها جهت تبدیل شدن به شرکت‌های پایدار و بزرگ

روش‌شناسی سیستم نرم (SSM): در این روش که توسط چکلند و همکارانش در دانشگاه لنکستر توسعه داده شده است تعریف موقعیت مساله‌ها از دنیای واقعی، به وسیله افراد درگیر مساله انجام و در قالب یک تصویر گویا ارائه می‌گردد. سپس پژوهشگر با اتخاذ رویکردی سیستمی به شکلی که کل موقعیت مساله شامل ساختار مساله، فرایندها، افراد درگیر، ذی‌نفعان و بازیگران سیستم مورد مطالعه را دربر داشته باشد به صورت‌بندی فعالیت‌ها و روابط بین اجزا سیستم پرداخته و اقدام به ارائه راه‌حل‌هایی می‌نماید که افراد درگیر مساله در یک فراگرد مشارکت گروهی، آن‌ها را از مقایسه مدل‌های سیستمی با موقعیت مساله‌ها ارائه داده‌اند. این راه‌حل‌ها هم مطلوب و هم شدنی بوده و امکان پیاده‌سازی برای بهبود شرایط مساله را دارا هستند. اتخاذ این رویکرد در ساخت‌دهی به مساله می‌تواند ابعاد و تعاریف جدیدی از مساله را مشخص نماید (Checkland and Polter, 2014:219).

با این حال یکی از محدودیت‌های اصلی روش SSM در مرحله مدلسازی است (مرحله ۴) بنابراین چکلند پیشنهاد داده تا از سایر رویکردهای مدل‌سازی برای از بین بردن نقاط ضعف روش‌شناسی سیستم نرم استفاده شود (تولایی و همکاران، ۱۳۹۳). در این راستا در پژوهش حاضر از ترکیب روش سیستم نرم و نگاشت شناختی^۴ (CM) استفاده شده است تا در مرحله مدل‌سازی امکان ارائه مدل متناسب با موقعیت مساله فراهم گردد. نگاشت شناختی یک تکنیک مدل‌سازی رسمی است که از تئوری سازه‌های شخصی (Kelly, 1995)، نشات می‌گیرد و هدف آن درک چگونگی معناسازی انسان‌ها از دنیای پیرامون خود است. در این روش عوامل تحلیل محتوا^۵ و نگاشت روشمند^۶ یا یکدیگر ترکیب می‌شوند بدین ترتیب که متون و عبارات در قالب نقشه‌های شناختی به تصویر کشیده می‌شوند تا براساس آن پژوهشگر تعیین کند که چه مفاهیمی وجود دارد (تحلیل محتوا) و ارتباطات بین این مفاهیم را نیز استخراج نماید (نگاشت روشمند) (Carley, 1997). در پژوهش حاضر مطابق موارد بیان شده در خصوص روش، نقشه‌های شناختی فردی خبرگان در مرحله ساخت مدل‌های مفهومی

1. Soft System Methodology
 2. Lancaster university
 3. Rich picture
 4. Cognitive Mapping
 5. Personal construct theory
 6. Content analysis
 7. Procedural mapping

فعالیت‌های هدفمند از طریق ساخت مدل اجماع وظایف اولیه، ادغام و نقشه شناخت گروهی ترسیم شد که بیانگر توافق خبرگان در خصوص ابزارها، الگوها و سطوح مختلف همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی است. علاوه بر این برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج حاصل از الگوریتم ترکیبی SSM و CM از معیارهای مقبولیت و قابلیت تایید استفاده شده است. به طور کلی برای افزایش مقبولیت نتایج مصاحبه از روش بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد بدین صورت که پس از انجام هر مرحله از مصاحبه جمع‌بندی صورت گرفته به مصاحبه‌شوندگان ارائه و نظرات نهایی آن‌ها اخذ و نهایتاً مدل نگاشتی شناختی ادغام شده نیز به نمایندگان هر شرکت ارائه و اجماع بر روی عوامل انجام شد. برای قابلیت تایید در مرحله پایانی پژوهش نتایج به ۸ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه و نظرات آنان در اقدام هدفمند پیشنهادی مدل اعمال شد

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با توجه به مطالب بیان شده در بخش چهارچوب نظری و پیشینه پژوهش می‌توان گفت مجموعه ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی می‌توانند با همراستایی در ساختاری منطقی یک کلیت هدفمند - سیستم بازاریابی رسانه‌های اجتماعی همراستا شده - را شکل دهند به گونه‌ای که توانایی پیگیری هدف، یک ویژگی نوظهور آن کلیت (سیستم) باشد. (Rosenhead and Mingers, 2014: 92)

با توجه به اینکه هدف این همراستایی دستیابی به اهداف بازاریابی و کسب‌وکار شرکت است ابتدا گونه‌شناسی اهداف شرکت‌های استارت‌آپی از توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی که از مصاحبه‌های انجام شده استخراج شده است در قالب جدول ۳ ارائه شده و مطابق این اهداف مدل همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی براساس گام‌ها و مراحل روش‌شناسی سیستم‌نرم ارائه شده است.

جدول ۲. اهداف برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت‌های استارت‌آپی

اهداف	گویه‌های احصا شده در مصاحبه با خبرگان	شاخص‌های اندازه‌گیری موفقیت بازاریابی رسانه‌های اجتماعی
-------	---------------------------------------	---

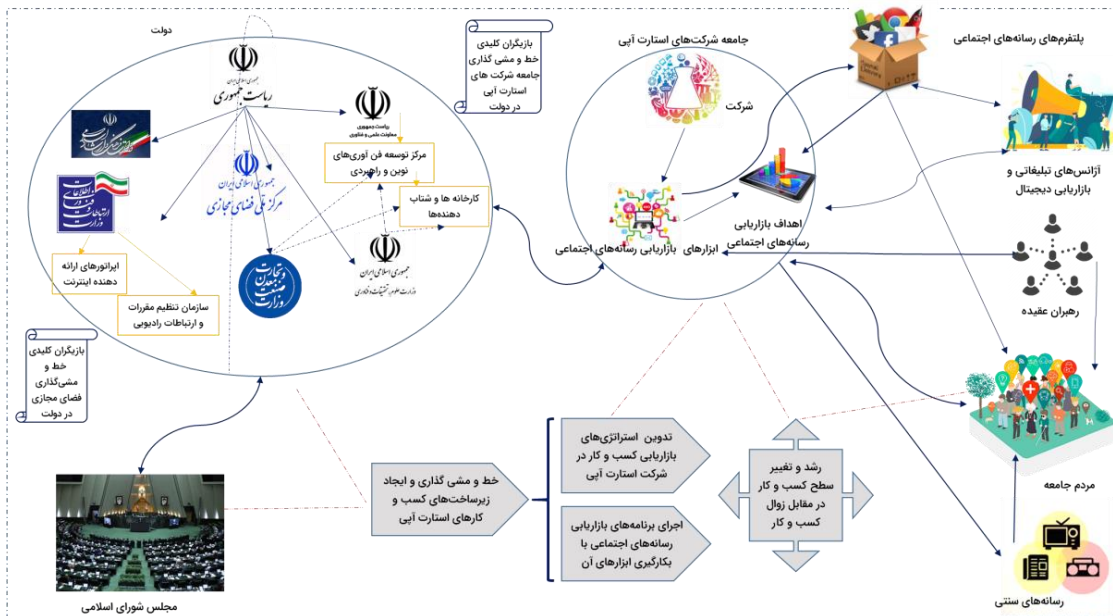
¹. Consensus Primary Task Model

ایجاد آگاهی	<p>افزایش آگاهی از برند و محصولات شرکت</p> <p>افزایش دانش مخاطبان و ذی‌نفعان نسبت به ارزش شرکت</p> <p>افزایش سهم صدا و سهم ذهن برند شرکت</p> <p>رشد جوامع برندی شرکت در رسانه‌های اجتماعی (رشد دنبال کنندگان و مشتریان)</p> <p>تبدیل رسانه‌های اجتماعی شرکت به منبع قوی و قابل استناد اطلاعاتی برای مشتریان</p>	<p>ترافیک پلتفرم رسانه‌های اجتماعی و افزایش حجم مراجعات</p> <p>حجم جستجوی فعال شرکت از سوی مشتریان</p> <p>تعداد دنبال کنندگان پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی</p> <p>سهم صدا شرکت در فضاهای آنلاین</p>
تعاملات و مبادلات با مشتریان	<p>افزایش کانال‌های ورودی پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی شرکت</p> <p>جلب حمایت ذی‌نفعان و سیاست‌گذاران</p> <p>افزایش تعداد محاورات و نظرات مشتریان در پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی</p> <p>ایجاد امکان اطلاع‌رسانی در خصوص شرکت، محصولات و دستاوردهای جدید</p> <p>افزایش نرخ توصیه مشتری به مشتری</p> <p>دریافت نظرات مشتریان، شامل شکایات، پیشنهادات و میزان رضایتمندی</p> <p>کم شدن تکیه شرکت بر منابع اطلاعاتی سنتی بواسطه ارتباط مستقیم با مشتریان</p>	<p>مدت زمانی که مشتریان و ذی‌نفعان در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی شرکت سپری می‌کنند</p> <p>تعداد نظرات ثبت شده مشتریان در پلتفرم‌های شرکت</p> <p>نرخ پاسخگویی شرکت به نظرات مشتریان</p> <p>نرخ پذیرش محتوا (واکنش به محتوا)</p> <p>تعداد مراجعات یک مشتری به پلتفرم‌ها در بازه زمانی مشخص</p>
جایگاه‌یابی	<p>تبدیل شدن تعداد دنبال کنندگان ارگانیک و فعال به مزیت رقابتی شرکت</p> <p>تثیت جایگاه رقابتی شرکت به واسطه قدرت برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی</p> <p>افزایش فروش محصولات و خدمات شرکت در کانال‌های فروش آنلاین و آفلاین</p> <p>ایجاد امکان توسعه استراتژی‌های کسب‌وکار با تکیه بر داده‌های رسانه‌های اجتماعی</p> <p>افزایش نرخ مشتریان وفادار و توصیه‌کنندگان قوی (دنبال کنندگان تاثیرگذار)</p> <p>ایجاد اتصال قوی بین پلتفرم‌ها و کانال‌های فروش و بازاریابی</p>	<p>تعداد و تنوع پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی شرکت</p> <p>روندهای رشد مجموعه پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی شرکت</p> <p>سهم فروش و سهم بازار</p> <p>نرخ توصیه‌های شفاهی مشتریان</p> <p>تکرار مراجعات مشتریان به پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی</p> <p>وصل شدن پلتفرم‌ها به سیستم‌های بازاریابی شرکت</p> <p>تعداد نظرات مثبت و پیشنهادات در پلتفرم‌ها</p>

مرحله اول: کشف (شناخت) موقعیت مساله. براساس مراحل توسعه و پیاده‌سازی SSM، بررسی موقعیت مساله‌زا در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت و الویت بالای توسعه استراتژی‌ها و اجرای برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های استارت‌آپی، بسیاری از این شرکت‌ها در پیاده‌سازی برنامه‌های بازاریابی این حوزه موفق نبوده و نتوانسته‌اند به طور کامل به اهداف خود دست‌یابند. ریشه این چالش را می‌توان به عوامل متعددی از جمله تجربه اندک این شرکت‌ها، نبودن زمینه فعالیت و بازار، تغییرات سریع تکنولوژی، عدم حمایت نهادهای سیاست‌گذار نسبت داد که عمدتاً از عوامل و تهدیدات محیط خارج شرکت هستند در حالی که توسعه قابلیت‌های بازاریابی شرکت بواسطه استفاده همراستا از ابزارها و تاکتیک‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از عواملی است که شرکت‌های این حوزه می‌توانند در صورت توسعه الگوهای مناسب از آن جهت ایجاد مزیت‌های رقابتی قابل توجه و یکی از عوامل اصلی رشد، بهره‌برداری نمایند. بر این اساس در پژوهش حاضر موقعیت مساله‌زا در

رابطه با چگونگی استفاده از این ابزارها جهت تحقق اهداف بازاریابی شرکت و الگوهای همراستایی قابل توسعه مبتنی بر نظر خبرگان این حوزه تعریف شده است.

مرحله دوم: درک موقعیت مساله ساختار نیافته (ترسیم تصویر گویا). در مرحله دوم باید به ساخت غنی‌ترین تصویر ممکن نه از مساله بلکه از شرایطی که مساله در آن درک شده، پرداخته شود که هدف آن دستیابی به شناختی خلاق از موقعیت مساله است (Checkland and Winter, 2006). برای این منظور مطابق نظرات خبرگان طی جلسات مصاحبه، تصویر گویا مساله منطبق با مرحله شناخت موقعیت مساله ترسیم شد که در شکل ۱ ارائه شده است. تصویر گویا مطابق نظر چکلند باید شامل ساختار، فرایندها، افراد، موضوعات بیان شده توسط



افراد و تضادها و ناسازگاری‌ها باشد.

براساس تصویر گویا می‌توان موقعیت مساله‌زای پژوهش را با دیدگاهی فرایندی تحلیل کرد. در توضیح این فرایند می‌توان گفت که نهادهایی مانند دولت و مجلس با خط و مشی‌گذاری کلان از جمله

شکل ۱. تصویر گویای موقعیت مساله‌زا

ایجاد بسترهای تکنولوژیک، قانونی و فرهنگی از جمله بستر و زیر ساخت فن‌آوری‌های برخط، ایجاد محدودیت‌های قانونی در بکارگیری پلتفرم‌ها و یا چهارچوب‌ها و دستورالعمل‌های تولید و ترویج محتوا و همچنین فروش نیروی انسانی دانشی مورد نیاز این شرکت، زمینه فعالیت آن‌ها را فراهم می‌آورند. از سوی دیگر جامعه شرکت‌های استارت‌آپی در این بستر اقدام به توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار خود از جمله استراتژی‌های بازاریابی رسانه‌های می‌نمایند که نتیجه آن می‌تواند منجر به بقا و رشد و یا زوال شرکت گردد. در مرکز این فرایند اجرای برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت با استفاده از ابزارهایی است که درون شرکت به عنوان ابزارها و تاکتیک‌های تولید محتوا و ارتباطات یا در خارج شرکت در قالب پلتفرم‌ها و رهبران عقیده و غیره قابل بکارگیری هستند. در نهایت هدف شرکت از پیاده‌سازی استراتژی‌ها به واسطه ابزارها و تاکتیک‌های قابل استفاده، ایجاد تاثیرات تجاری-اجتماعی بر روی افراد جامعه است چراکه ماهیت رسانه‌های اجتماعی و نمود بارز عنصر ارتباطات در آن موجب شده که اهداف تجاری و اجتماعی درهم گره خورده و یکی شوند.

مرحله سوم: استخراج تعاریف ریشه‌ایی. در مرحله سوم SSM با در نظر گرفتن م‌ساله در دنیای سیستمی تلاش می‌شود که موقعیت مساله‌زا به مثابه یک سیستم که دارای ویژگی‌های پیچیده بوده و عمدتاً دارای سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی-انسانی است، تحلیل گردد و ساخت‌دهی به م‌ساله نیز با این رویکرد در قالب مدل‌هایی انجام گیرد که زمینه ایجاد تغییرات و بهبود موقعیت مساله‌زا را فراهم آورد. بنابراین در این مرحله با ترکیب دو فورمول (Checkland and Holwell, 1998) CATWOE و (Checkland and winter, PQR) (2006) برا ساس مراحل شناخت و درک م‌ساله، تعریف ریشه‌ایی از م‌ساله در قالب بیانیه‌ای ارائه می‌گردد تا وضعیتی که م‌ساله باید به عنوان یک سیستم داشته باشد مشخص گردد. در واقع تعریف ریشه‌ایی زبان مدل‌سازی در SSM است و فورمول‌های یادشده به این زبان چهارچوبی قابل درک می‌بخشند. عناصر CATWOE برای فورموله کردن تعریف ریشه‌ایی

عبارتند از مشتری^۱، بازیگران^۲، فرایند تبدیل^۳، جهان بینی^۴، مالک^۵ و محدودیت های محیطی^۶ سیستم که در جدول ۳ برای موقعیت مساله تبیین شده اند. هسته ی هر تعریف ریشه ایی فرایند تبدیل (T) آن است که بیانگر ماموریت سیستم در تبدیل وردی های سیستم به خروجی های آن است بنابراین بسیار مهم است که به درستی تعریف گردد چراکه تنها در این صورت ساخت دهی به مدل و پیشنهاد اقدامات دارای معیارهای کارایی، کفایت و اثربخشی خواهند بود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲) از سوی دیگر فورمول PQR برای تقویت تعاریف ریشه ای و ارائه آن به شکل بیانیه بسیار مفید است و عبارت است از: اجرای P (چه) از طریق Q (چگونه) جهت نیل به R (چرا). (Checkland and Polter, 2014: 63) در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن عناصر CATWOE تعریف ریشه ایی مورد توافق خبرگان حاصل از تجمیع و توافق بر سر مجموعه تعاریف ریشه ایی هر گروه از خبرگان بر مبنای فورمول PQR بیان شده است.

-
1. Customer
 2. Actor
 3. Transformation process
 4. World view (Weltanschauung)
 5. Owner
 6. Environmental constraints

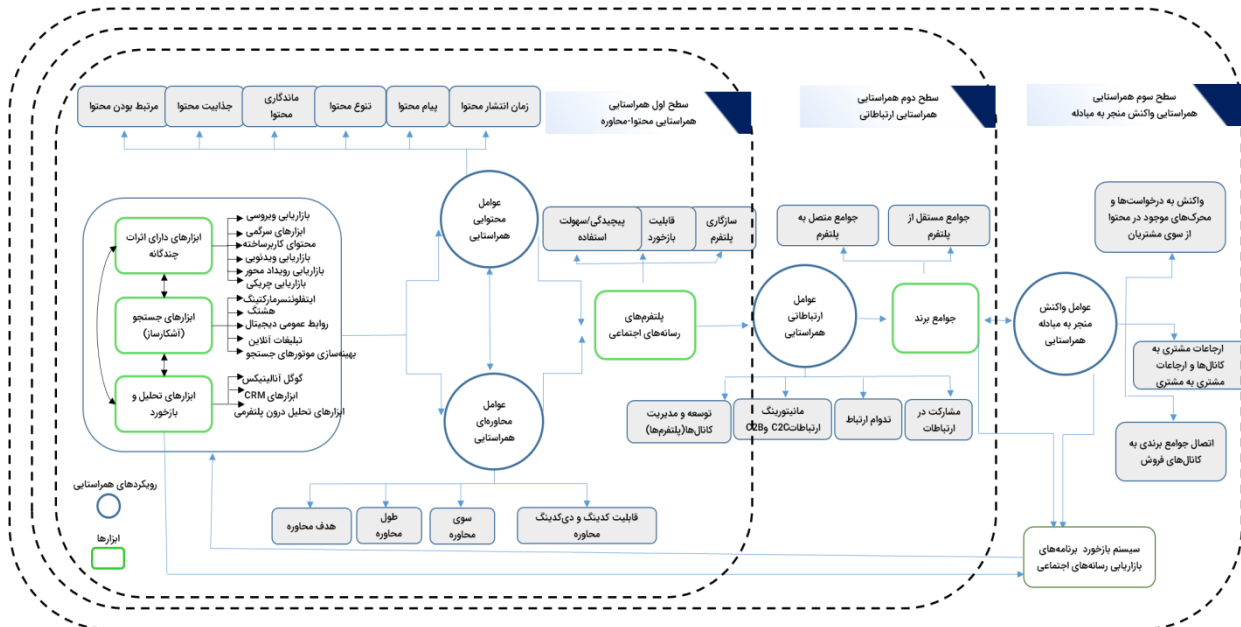
جدول ۳ عناصر تعریف ریشه‌ابی بر مبنای فورمول CATWOE

عناصر CATWOE	دیدگاه سازگار شده بین خبرگان و صاحب‌نظران
مشتریان (C)	مشتریان شرکت و مردم جامعه
بازیگران (A)	مدیران و کارشناسان بازاریابی شرکت، آژانس‌های تبلیغاتی و بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، نهادهای سیاست‌گذار حوزه کسب و کارهای استارت‌آپی نظیر معاونت علمی و فن‌آوری ریاست جمهوری، شورای عالی فضای مجازی و وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات، گروه‌های مرجع و رهبران عقیده
فرایند تبدیل (T)	همراهی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی برای تحقق اهداف برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به واسطه ابزارهای، تاکتیک‌ها و استراتژی‌های همراستا شده با اهداف
جهان‌بینی (W)	سیستم بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت‌های استارت‌آپی یک سیستم فعالیت انسانی است که توانایی برقراری ارتباط موثر را با مشتریان داشته و به همین واسطه امکان تحقق اهداف برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را میسر می‌سازد. این سیستم‌ها بایستی همانند ماهیت شرکت‌های استارت‌آپی دارای ساختار ارگانیک، چابک، چندکاربردی، به روز و مبتنی بر فن‌آوری‌های نوین باشد تا هم برای شرکت و هم برای مشتریان و ذی‌نفعان ارزش آفرین باشد. این سیستم‌ها شناخت درستی از ماهیت فرهنگ ناظر بر خود داشته و به آن واکنش نشان می‌دهند و قادرند خود را با ارزش‌های فرهنگی و تغییرات آن مطابقت دهند.
مالک سیستم (O)	شرکت‌های استارت‌آپی، سرمایه‌گذاران و شتاب‌دهنده‌ها
محدودیت‌های محیطی (E)	محدودیت‌های قانونی، رشد و تغییرات سریع فن‌آوری‌های کلیدی که استارت‌آپی‌ها براساس آن‌ها طرح ریزی و اجرا می‌گردند، موانع ورود محدود برای ورود رقبا، محدودیت منابع از جمله منابع مالی، تجربیات و دانش کم در خصوص توسعه استراتژی‌ها و الگوهای موفق در اجرای برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی

تعریف ریشه‌ای مورد توافق خبرگان. سیستم بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت‌های استارت‌آپی در بستر فرهنگ جامعه و شناخت ارزش‌های فرهنگی حاکم بر خود، با انتخاب ترکیب مناسبی از پلتفرم‌ها، ابزارها و تاکتیک‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از قبیل، بازاریابی رویداد محور، بازاریابی ویدئویی، بازاریابی چریکی، بازاریابی ویروسی، گروه‌های مرجع و تاثیرگذاران، تبلیغات آنلاین و سایر ابزارها (P)، آمیخته‌ای از محتوا، محاوره، ارتباطات و واکنش منجر به مبادله (Q) را فعال نموده و با ایجاد جوامع برندی قوی از مشتریان و مخاطبانی که علائق، سلیق و نظرات نزدیک به هم داشته و به ارتباط با شرکت علاقه‌مند هستند، اهداف خود شامل آگاهی، ایجاد مبادلات و تعاملات با مشتریان و جایگاه‌یابی (R) را محقق می‌سازد. این سیستم قادر است با استفاده از شاخص‌های مشخص و متناظر با هر یک از عناصر آمیخته یاد شده، خود را تحلیل و میزان انحراف خود در استفاده همراستا از ابزارهای بازاریابی

رسانه‌های اجتماعی و انحراف از اهداف تعیین شده را مورد سنجش قرار دهد و به مالک، مشتری و بازیگران سیستم بازخورد ارائه نماید.

مرحله چهارم: صورت‌بندی مدل فعالیت‌های هدفمند و فرایند ترسیم نقشه شناختی. پس از ارائه تعاریف ریشه‌ای، مدل فعالیت‌های هدفمند براساس ترکیب روش CM با SSM و با تکنیک نگاشت شناختی برای هر یک از دیدگاه‌ها در ۸ شرکت استارت‌آپی پژوهش به عنوان مدل وظایف اولیه آزمایشی^۱ ترسیم شد. در هر مدل سه عامل کلیدی شامل ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، رویکردهای همراستایی به همراه عوامل و جهت‌گیری هر رویکرد در نظر گرفته شد. مدل اجماع وظایف اولیه نیز بر مبنای این منطق و تعیین جایگاه عوامل و ارتباط آن‌ها مطابق شکل ۲ ترسیم شد.



شکل ۲. مدل اجماع اولیه از الگوهای همراستایی (مدل فعالیت‌های هدفمند)

¹ Consensus Primary Task Model

همانطور که در شکل مشخص شده است ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی بر اساس کارکرد و جایگاهی که در هر سطح از همراستایی دارند، در ۵ دسته شامل، ابزارهای دارای اثرات چندگانه، ابزارهای جستجو و آشکارساز، ابزارهای بازخورد، پلتفرم‌ها و جوامع برندی، تقسیم‌بندی شده‌اند. آمیخته و ترکیبی که شرکت در برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از سه دسته اول ابزارها انتخاب می‌کند در صورت پیکره‌بندی مناسب، سطح همراستایی محتوا-محواره را شکل می‌دهند. بینش برگرفته از این سطح همراستایی بیان می‌دارد: محتوایی که براساس استراتژی و اهداف برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به وسیله این ابزارها خلق می‌شود بایستی شرایط ایجاد یا جهت‌دهی به محاورات بین شرکت و مشتریان را داشته باشد در غیراینصورت همراستایی در این سطح شکل نمی‌گیرد و بایستی با تغییر در ترکیب ابزارها و یا تغییر در استراتژی‌های برنامه بازاریابی، محتواهایی با این ویژگی خلق شود.

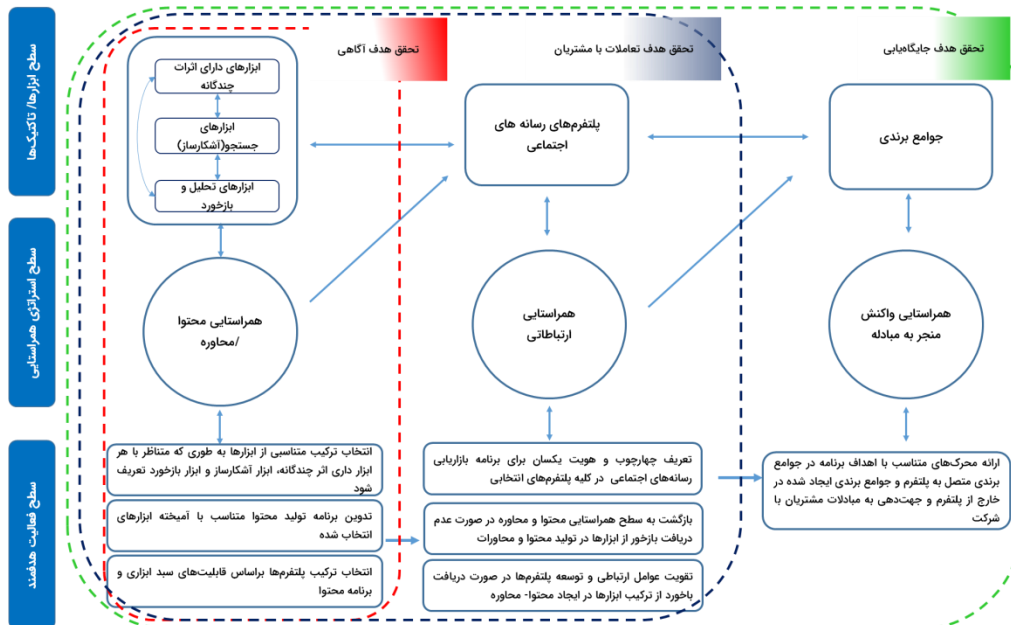
در سطح دوم، همراستایی بر محور پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی قابل حصول است. در این نوع از همراستایی محتواها و محاورات شکل گرفته بین شرکت و مشتریان به واسطه ترکیب پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی در صورت دارا بودن شرایطی از جمله قابلیت سازگاری محتوا و پلتفرم، قابلیت پلتفرم در ارائه بازخورد و پیچیدگی یا سهولت استفاده از پلتفرم برای شرکت و مشتری، می‌تواند جریان‌های ارتباطی شرکت را شکل دهد. علاوه بر این در صورتی که برنامه بازاریابی در این پلتفرم‌ها با استراتژی، هویت و چهارچوب یک‌سان عملیاتی شود، همراستایی ارتباطی برنامه بازاریابی افزایش می‌یابد و نتیجه آن ایجاد جریان‌های مشخصی از تعاملات شرکت با مشتریان و بالعکس است که پیش شرط ورود به سطح سوم همراستایی بشمار می‌رود. در صورت دستیابی به سطوح اول و دوم همراستایی انتظار می‌رود تا جوامع برندی شرکت شامل جوامع برندی متصل به پلتفرم‌ها و جوامع برندی شکل گرفته در خارج از پلتفرم‌ها، در نتیجه‌ی جریان‌های ارتباطی شکل گرفته در آن‌ها، تقویت شده و امکان ارائه محرک‌هایی که هدف ایجاد مبادلات با مشتری را محقق می‌سازد، میسر گردد. لازم به ذکر است این مبادلات می‌تواند طیف وسیعی از واکنش‌ها شامل مشارکت اعضای جوامع برندی در ارائه اطلاعات، ایجاد قصد خرید از کانال‌های فروش و یا ایجاد تجربه برند و غیره را شامل شود که نتیجه آن در افزایش فروش یا وفاداری به برند یا افزایش نرخ ارجاعات به مشتری نمود می‌یابد. نکته مهم که در هر سه سطح همراستایی مشترک است استفاده از ابزارهای تحلیل و بازخورد مناسب است چراکه بدون این ابزارها رصد جریان‌های محتوایی و محاوره‌ایی و بازخوردهای متناسب با

شاخص‌های هر سطح از اهداف برنامه میسر نمی‌گردد بنابراین حلقه اتصال کلیه سطوح همراستایی این دسته از ابزارها هستند به همین دلیل این شکل از ابزارها به شکل فزاینده‌ای توسعه یافته و در حال رشد هستند که نشان دهنده اهمیت این ابزارها در تحقق اهداف تجاری است .

مرحله پنجم: مقایسه مدل‌های مفهومی با دنیای واقعی (هم‌سنجی): در این مرحله از روش‌شناسی دوباره به دنیای واقعی بازگشته و تفاوت میان مدل‌های مفهومی حاصل و دنیای واقعی سنجیده می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر از میان روش‌های انجام این مقایسه از روش جدول مقایسه‌ای استاندارد مطابق جدول ۴ که چکلند و وینتر (۲۰۰۶) آن را نمایش رسمی نتایج حاصل از ساخت پرسش‌های رسمی می‌دانند استفاده شد. (گلاشاهی و همکاران، ۱۳۹۸)

جدول ۴ جدول مقایسه‌ای استاندارد هم‌سنجی SSM

فعالیت هدفمند :					
تطابق فعالیت هدفمند	مکانیزم موجود	مطلوبیت	امکان‌پذیری	معیار ارزیابی	پیشنهادها اقدام هدفمند
با مسئله در واقعیت	در موقعیت	تغییرات	تغییرات		
مسئله					



شکل ۳. چهارچوب سه سطحی همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی

هدف از مقایسه مدل فعالیت‌های هدفمند با موقعیت مساله در دنیای واقعی شناسایی و کشف اقداماتی به هم پیوسته است که هم به لحاظ سیستماتیک (بر مبنای منطق مدل‌ها) از دیدگاه بازیگران و افراد درگیر در مساله شدنی بوده و هم به لحاظ فرهنگی شرایط پذیرش آن‌ها مطلوب ارزیابی شود. (Rosenhead and Mingers, 2014: 96) با این روش بر مبنای مدل مفهومی اجماع اولیه، هفت فعالیت هدفمند به هم پیوسته، مطابق شکل ۳ شناسایی و در نهایت بر مبنای این چهارچوب، مجموعاً ۴۷ اقدام هدفمند مطلوب و شدنی مطابق جدول ۵ پیشنهاد شد.

مرحله ششم و هفتم: پیشنهاد و اعمال تغییرات مطلوب و شدنی: در این مرحله به دنبال یافتن تغییرات احتمالی هستیم که برای ایجاد بهبود به ذهن افراد درگیر در مساله متبادر می‌شود. چنان تغییراتی می‌تواند شامل تغییر در ساختار، فرایندها و نگرش‌ها باشد (Checkland and Holwell, 1999). تغییرات پیشنهاد شده باید همزمان دو معیار مطلوبیت تغییر و تناسب

با فرهنگ حاکم بر فضای مساله را داشته باشند چراکه عواملی از جمله پیشینه موقعیت مساله، استعاره‌ها و معنای آن را برای افراد مختلف و اثر آن بر موضوع بر پذیرش تغییر و شدنی بودن اعمال آن تاثیر گذار خواهد بود. (Rosenhead and Mingers, 2014: 111) بنابراین اقدامات پیشنهاد شده مطابق جدول ۵ با در نظر گرفتن این مهم ارائه شده است.

جدول ۵. اقدامات هدفمند پیشنهادی متناظر با مدل فعالیت‌های هدفمند

فعالیت هدفمند ۱: انتخاب ترکیب متناسبی از ابزارها در برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به شکلی که متناظر با هر ابزار دارای اثر چندگانه ابزار آشکارساز و ابزار تحلیل و بازخورد در نظر گرفته شود.	اقدامات
<p>۱. نتایج برنامه‌های قبلی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت با تمرکز بر ترکیب ابزارهای استفاده شده، بررسی شود.</p> <p>۲. نقاط قوت و ضعف در انتخاب و بکارگیری ترکیب ابزارها در برنامه‌های قبلی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی مدون شود.</p> <p>۳. خطوط راهنما و دستورالعمل‌های مرتبط با انتخاب ترکیب مناسب ابزارها، براساس تحلیل تجربیات قبلی و در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی حاکم بر شرکت و مشتریانش تدوین و در قالب دستور کار به تیم‌ها و آژانس(های) اجرا کننده برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی ارائه شود.</p> <p>۴. تیم‌های بازاریابی شرکت، در رابطه با کارکرد ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در سطوح مختلف آموزش داده شوند.</p> <p>۵. در تدوین برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، ابزارهایی در الویت بالاتر قرار گیرد که قابلیت خلق محتوا با قابلیت ایجاد محاورات بین شرکت و مشتریان(ذی‌نفعانش)، مشتریان با شرکت و مشتری با مشتری را داشته باشد.</p> <p>۶. تناسب ترکیب ابزارهای انتخاب شده با قابلیت‌های هر یک از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی شرکت بررسی شود.</p> <p>۷. در صورت نیاز به تغییر در ترکیب ابزارها برای استفاده حداکثری از قابلیت‌های یک پلتفرم در چهارچوب خطوط راهنمای تدوین شده، تغییرات اعمال شود.</p>	هدفمند ۱
<p>۸. شیوه بازخوردگیری از ترکیب ابزارهای انتخاب شده در برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را متناسب با اهداف تعیین کنید.</p>	
فعالیت هدفمند ۲: برنامه تولید و انتشار محتوا را بر اساس ترکیب ابزارهای انتخاب شده تدوین کنید.	اقدامات
<p>۱. در برنامه تولید محتوا ترکیب پلتفرم‌های برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را مشخص کنید.</p> <p>۲. استراتژی پیام در برنامه تولید محتوا به شکلی تعیین شود که زمینه واکنش مخاطبان(ذی‌نفعان) به پیام و ایجاد محاوره بین شرکت و آن‌ها را به شکلی هدفمند ایجاد نماید.(پیام‌ها از جنس روابط انسانی طراحی شوند و نه با رویکردهای مکانیکیستی)</p> <p>۳. بر مبنای ترکیب ابزارهای انتخاب شده و همچنین براساس استراتژی پیام، تنوع حداکثر در قالب پیام (ویدئو، عکس، متن، هشتگ، ابزار تحلیل و ... ثبات حداکثری در محتوای پیام را در نظر بگیرید.</p> <p>۴. پس از شروع انتشار محتوا از طریق پلتفرم‌ها، محتواهایی که بازخورد مناسب‌تری دریافت می‌کنند را حفظ و از طریق ترکیب ابزارهای برنامه این محتواها را تقویت کنید.</p> <p>۵. زمان انتشار محتوا در برنامه بازاریابی را بر مبنای ابزارهای بازخورد درون پلتفرمی به شکلی انتخاب کنید که بیشترین واکنش مخاطبان را در پی داشته باشد و ماندگاری اثر پیام را حداکثر نماید.</p> <p>۶. مرتبط بودن محتوا با مخاطب و قابلیت‌های پلتفرم‌های برنامه بازاریابی را به دقت ارزیابی کنید.</p> <p>۷. برای مرتبط بودن محتوا با زمینه برنامه ارتباطی و اهداف شاخص‌های ارزیابی عملکرد مشخص در برنامه تدوین کنید.</p> <p>۸. مشارکت مخاطبان در برنامه تولید محتوا را در نظر گرفته و به محتوای تولید شده توسط مخاطبان واکنش فعال نشان دهید.</p> <p>۹. در پیام محتوا و محاوره دائما به اهداف برنامه رجوع کنید تا محتواها و محاورات هدفمند ایجاد شود.</p> <p>۱۰. ابزارهای آشکار ساز و بازخورد را متناسب با ابزارهای دارای اثرات چندگانه و متناسب با تنوع محتوا بکار بگیرید تا قابلیت‌های کدینگ و دی کدینگ محتوا و محاوره به مناسب‌ترین شکل ممکن فراهم آید.</p>	هدفمند ۲

	<p>۱۱. جریان محتوا و محاوره در خارج از پلتفرم‌های شرکت را به صورت فعال تعقیب و از قابلیت‌های ابزارها برای پاسخ به این قبیل محتواها و محاورات استفاده کنید.</p>
<p>فعالیت هدفمند ۳: ترکیب پلتفرم‌های برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را متناسب با قابلیت‌های ابزارها - در هر سه سطح ابزارهای دارای اثرچندگانه، ابزارهای آشکار ساز و ابزارهای بازخورد- انتخاب کنید</p> <p>۱. امکان توسعه پلتفرم‌ها را متناسب با قابلیت‌های ابزارهای برنامه‌ی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی بررسی و ارزیابی کنید.</p> <p>۲. نقش هر یک از پلتفرم‌ها را در برنامه بازاریابی تعریف و برای هر پلتفرم شاخص‌های عملکردی را متناسب با اهداف مشخص کنید.</p> <p>۳. برای هر پلتفرم لیستی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های ایجاد محاورات (discussing)، اشتراک‌گذاری (sharing)، مشارکت (collaborating)، پیام‌رسانی (messaging)، انتشار (publishing) و شبکه‌سازی (networking) تهیه کنید.</p> <p>۴. ترکیبی از پلتفرم‌ها را انتخاب کنید که در مجموع پوشش مناسبی از ویژگی‌های ایجاد محاورات، اشتراک‌گذاری، مشارکت، پیام‌رسانی، انتشار و شبکه‌سازی را در بر داشته باشد</p> <p>۵. پلتفرم‌هایی را در الویت برنامه بازاریابی قرار دهید که قابلیت سازگاری حداکثری با ابزارها را داشته و ابزارهای بازخورد بیشتری را در اختیار تیم بازاریابی شرکت قرار دهد.</p> <p>۶. از توسعه برنامه در پلتفرم‌های جدید در صورت تطابق با قابلیت‌های ابزارها و استراتژی محتوا استقبال کنید و در صورت لزوم تیم‌های جدید برای اجرای برنامه بازاریابی در پلتفرم‌های جدید تشکیل دهید</p> <p>۷. در اجرای برنامه بازاریابی عملکرد پلتفرم‌ها را به صورت جمعی و نه مستقل از یکدیگر ارزیابی کنید.</p>	<p>اقدامات هدفمند ۳</p>
<p>فعالیت هدفمند ۴: برای برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در کلیه پلتفرم‌های شرکت هویت و چهارچوب یکسان تعریف کنید</p> <p>۱. به استراتژی محتوا و جهت‌گیری محتوا به لحاظ قالب و پیام پایبند بمانید</p> <p>۲. جریان محاورات ایجاد شده در واکنش به محتوا را در پلتفرم‌های برنامه بازاریابی دنبال و در صورت مشاهده انحراف معنادار بین محتوا و محاوره در بین پلتفرم‌ها در استراتژی‌های محتوا و ترکیب ابزارها تغییرات لازم را اعمال کنید</p> <p>۳. اجرای برنامه بازاریابی در پلتفرم‌های مختلف را بر مبنای محور هویت و پیام یکسان طرح ریزی کنید.</p> <p>۴. حتی امکان برای هدایت جریان محتوا و محاوره از ابزارهای آشکار ساز و ابزارهای تحلیل و بازخورد یکسان استفاده کنید</p> <p>۵. متغیرهای مرتبط با انتشار محتوا در پلتفرم‌های مختلف از جمله زمان انتشار محتوا، تنوع محتوا و مرتبط بودن محتوا با مخاطب و قابلیت‌های پلتفرم را حتی امکان یکسان کنید</p>	<p>اقدامات هدفمند ۴</p>
<p>فعالیت هدفمند ۵: در صورت عدم ایجاد واکنش مرتبط به محتوا و عدم ایجاد محاورات در چهارچوب برنامه بازاریابی شرکت در جوامع برندی برنامه را متوقف و به سطح همراستایی محتوا و محاوره بازگردید.</p> <p>۱. امکان تغییرات جزئی و حتی اساسی در برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را در صورت عدم حصول هدف آگاهی از برند در نتیجه همراستایی محتوا-محاوره پیش بینی کنید</p> <p>۲. مکانیزم بازخورد را از ابتدای اجرای برنامه فعال کنید</p> <p>۳. از تمامی مشارکت‌کنندگان و بازیگران برای بررسی نتایج و تصمیم‌گیری تغییرات در برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت استفاده کنید.</p> <p>۴. مبنای اصلی تغییرات در برنامه بازاریابی را حفظ و تقویت قابلیت‌های ابزارهای برنامه بازاریابی قرار دهید.</p>	<p>اقدامات هدفمند ۵</p>

<p>۵. تغییر در ترکیب ابزارها را از طریق تولید و انتشار محتوای متفاوت برای مخاطبان ملموس کنید</p> <p>۶. در صورت حصول نتایج قابل قبول، ظرفیت‌های ایجاد محاورات بین مشتریان و شرکت را از طریق دنبال کردن جریان‌های محتوایی و محاوره‌ای ایجاد شده از سوی مخاطبان تقویت کنید.</p>	
<p>فعالیت هدفمند ۶: عوامل ارتباطی برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را تقویت و توسعه دهید.</p>	
<p>۱. تمرکز اصلی برنامه بازاریابی را بر استفاده از ابزارهای بازاریابی جهت تقویت محاوراتی که از سوی مشتریان درون بستر پلتفرم‌ها و خارج از آن شکل گرفته معطوف کنید</p> <p>۲. افق‌های زمانی طولانی‌تری برای برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت ترسیم کنید</p> <p>۳. سوی ارتباطات شرکت با مشتری را به ارتباطات مشتری با شرکت و مشتری با مشتری تغییر دهید.</p> <p>۴. فضای ارتباطات خارج از پلتفرم را توسعه دهید و تغییرات این فضا را رصد کنید</p> <p>۵. برنامه تولید محتوای متناسب با فضای توسعه یافته را با ترکیب بندی مجدد ابزارها طرح ریزی مجدد کنید و به فضا ارتباطات واکنش‌های یکپارچه نشان دهید.</p> <p>۶. ابزارهای بازخورد و آشکار ساز را تا بیشترین حد ممکن تقویت کنید و توسعه دهید</p>	<p>اقدامات</p> <p>هدفمند</p> <p>۶</p>
<p>فعالیت هدفمند ۷: بر جوامع برندی شرکت از طریق ارائه محرک‌های هدفمند به اعضای جوامع برندی، متناسب با هدف جایگاه یابی متمرکز شوید.</p>	
<p>۱. بر توسعه جوامع برندی شامل جوامع برندی متصل به پلتفرم‌ها و خارج از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی بر مبنای برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی متمرکز شوید.</p> <p>۲. برنامه‌ریزی ارتباطات شرکت را بر اساس تعاملات و ارتباطات جوامع برندی شرکت طرح ریزی کنید</p> <p>۳. ترکیب ابزارهای بازاریابی رسانه‌های شرکت را متناسب سطح تحقق اهداف مورد بازبینی قرار دهید.</p> <p>۴. رشد شاخص‌های مرتبط با جوامع برندی شامل نرخ ارجات مشتریان به جوامع برندی، تعداد درخواست‌های خرید، شکایات و پیشنهادات را به صورت مستمر رصد و روند رشد و نرخ رشد را تعیین کنید.</p> <p>۵. استراتژی‌های برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را متناسب با روندهای رشد جوامع برندی بازبینی کنید.</p>	<p>اقدامات</p> <p>هدفمند</p> <p>۷</p>

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تشریح نتایج و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش حاضر، ابتدا به موضوع محوری همراستایی می‌پردازیم. مطالعات حوزه همراستایی به ویژه آن دسته از پژوهش‌ها که با تمرکز بر همراستایی استراتژی سطوح کسب‌وکار، بازاریابی و تکنولوژی‌های ارتباطاتی و اطلاعاتی انجام شده‌اند از جمله پژوهش (Hassanzadeh and Al-Surmi et al, 2020) (Vanktraman, 1990) (Sabherwal and Chan, 2001) (Jeyaraj, 2019) بر تاثیر همراستایی استراتژی‌ها، فرایندها، ساختار، فرهنگ و اهداف بر بهبود عملکرد سازمان تاکید نموده‌اند که این موضوع در بررسی موقعیت مساله پژوهش حاضر نیز به عنوان یک

عامل کلیدی و یک چالش عملیاتی مورد تایید خبرگان قرار داشت و بنابراین فضای مساله حول ایجاد الگوهای عملیاتی برای دستیابی به همراستایی ابزارها و تاکتیک‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شکل گرفت. از منظر روش‌شناسی نیز پژوهش حاضر خلا موجود در ارائه الگوهای عملیاتی همراستایی را با رویکرد و روش‌شناسی سیستم‌نرم‌پرنموده چراکه سیستم بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را می‌توان یک سیستم اجتماعی-انسانی دانست که دارای ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده است بنابراین فرایند ساخت مدل براساس منطق سیستمی و مبتنی بر مباحثه میان افراد درگیر موقعیت مساله‌زا شکل گرفت و مدل‌های مفهومی از تعریف ریشه‌ای مورد توافق خبرگان با استفاده از روش نگاشت شناختی توسعه یافت. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ابزارها و تاکتیک‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی می‌توانند یک سیستم ارتباطی پیشرفته را ایجاد نمایند که قابلیت ایجاد محتوا، محاوره، ارتباطات و واکنش منجر به مبادله را داراست. نکته مهم در مورد این آمیخته، این بود که الگوهای متداخل همراستایی ابزارهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی قادرند این عناصر چهارگانه را به هم پیوند داده و فرایندهای سیستم بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را شکل دهند. بر همین اساس، الگوی اول همراستایی ابزارها بر مبنای محتوا-محاوره ایجاد شد که از همراستایی ابزارهای تولید محتوا(ابزارهای دارای اثرات چندگانه) با ابزارهای آشکار ساز و ابزارهای تحلیل و بازخورد ایجاد می‌گردد. فعالیت هدفمند همراستایی در این سطح انتخاب ترکیب مناسبی از این سه دسته در برنامه تولید محتوای برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی است. الزام این فعالیت انتخاب ابزارهای آشکار ساز و ابزارهای تحلیل و بازخورد متناسب با ترکیب ابزارهای تولید محتوا است. استراتژی عملیاتی این سطح از همراستایی فعال کردن ارتباطات توصیه‌ای الکترونیکی با استفاده از محتواهای هدفمندی است که توسط این ابزارها خلق، منتشر و رصد می‌شوند. شاخص ارزیابی این همراستایی، ایجاد جریانی از محاوراتی است که ریشه در محتواهای برنامه بازاریابی دارد.

در سطح دوم همراستایی، در صورت سازگاری محتوا-محاوره ایجاد شده با مجموعه‌ی پلتفرم‌های برنامه بازاریابی و توسعه آن‌ها با چهارچوب و هویت یک‌سان، جریان محاورات می‌تواند به یک جریان ارتباطی قوی برای شرکت تبدیل شود. فعالیت هدفمند این سطح از همراستایی، مانیتورینگ جریان‌های محتوا و محاوره در بستر پلتفرم‌های تحت کنترل

شرکت و حتی خارج از آن‌ها و توسعه برنامه ارتباطی یا جهت‌دادن به آن در راستای اهداف بازاریابی شرکت است. الزام این فعالیت انتخاب مجموعه پلتفرم‌های برنامه ارتباطی - به عنوان ابزارهای این سطح - متناسب با قابلیت‌های ابزارهای انتخاب شده سطح اول و متناسب با توانایی شرکت در استفاده از این ابزارهاست. شاخص‌های ارزیابی این سطح از همراستایی نیز نرخ مشارکت شرکت و مشتریان در ارتباطات و قابلیت شرکت در مانیتورکردن و دنبال کردن جریان‌های ارتباطی است. یافته‌های این سطح از همراستایی با نتایج پژوهش‌هایی مانند (Mangold and Faulds, 2009) (Effing and spil, 2016) (Castronovo and Huang, 2012) که بر اهمیت ارتباطات بر بستر رسانه‌های اجتماعی و توسعه استراتژی‌های مناسب برای ایجاد جریان‌های ارتباطی تاکید داشتند همخوانی دارد. در نهایت و در امتداد دو سطح قبلی همراستایی ابزارها، سطح همراستایی واکنش منجر به مبادله به عنوان سطح سوم همراستایی بر محور ابزار جوامع برندی شناسایی شد. اهمیت این سطح از همراستایی در دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف بازاریابی و کسب‌وکار به تقویت جوامع برندی متصل به پلتفرم و یا خارج از پلتفرم‌های شرکت باز می‌گردد در واقع اگر جریان‌های ارتباطی شرکت بتواند جوامع برندی یعنی مجموعه‌ای از افراد که به حفظ ارتباط و مشارکت با شرکت علاقه‌مند هستند را تقویت نماید، این جوامع به یک بستر قوی برای بازاریابی تبدیل می‌شوند که به محرک‌های شرکت شامل محرک‌های فروش پاسخ داده و یا به شرکت در ایجاد جریان‌های ارتباطی از طریق مشارکت فعال و حمایت، کمک می‌کنند. فعالیت هدفمند این سطح از همراستایی ارائه محرک‌های متناسب با اهداف برنامه بازاریابی شرکت در جوامع برندی به شکلی است که ضمن تحقق اهداف برنامه بازاریابی، جریان‌های ارتباطی شرکت را نیز تقویت نمایند. شاخص‌های ارزیابی این سطح از همراستایی نیز قدرت جوامع برندی به لحاظ تعداد اعضای این جوامع، نرخ فروش یا درخواست‌ها و مشارکت اعضای این جوامع در برنامه‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت است. نتایج و پیشنهادات این سطح از همراستایی با نتایج پژوهش‌های (Kaur) (Castronovo and Huang, 2012) (etal, 2018) که بر نقش کلیدی جوامع برندی در بستر رسانه‌های اجتماعی تاکید دارند، همخوانی دارد. به عنوان آخرین نکته در جمع‌بندی بایستی به نقش فرهنگ در ایجاد و اعمال تغییرات در فضای مساله اشاره کرد که در روش‌شناسی سیستم‌نرم بسیار بر آن

تاکید شده است. چراکه تغییرات پیشنهادی هم بایستی به لحاظ فنی شدنی باشند و هم به لحاظ فرهنگی مورد پذیرش قرارگیرند تا امکان تغییر فضای مساله ایجاد گردد. در واقع زمینه و بستر روش شناسی سیستم نرم هم باعث خلق یک فرهنگ می شود و هم تحت تاثیر فرهنگ خود بازآفریده می شود. در مورد پژوهش حاضر نیز فرهنگ حاکم بر شرکت‌های استارت‌آپی تاثیر بسزایی در پذیرش و تطبیق با تغییرات خواهد داشت و بنابراین لازم است عنصر فرهنگ نیز در مطالعات این حوزه مدنظر قرارگیرد تا به سوال تاثیر فرهنگ در همراستایی ابزارها و اهداف برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی پاسخ داده شود.

منابع

1. Al-Asmakh, S.(2017).The alignment of strategy and structure and its effect on financial performance. *International Journal of Commerce and Management Research*, 3(11).54-64.
2. Al-Surmi, A., Cao, G., Duan, Y.(2020).The impact of aligning business, IT and marketing strategies on firm performance, *Journal of Industrial Marketing Management*, 84.39-49.
3. Azar, A., Vaezi, R. & Mohammadpour Saraiy, V.(2017).Designing a model of policy making of commercialization of nanotechnology using soft systems methodology. *Journal of Public Organization Management*, 5(2).89-106.(in Persian)
4. Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B., & Yin, F.(2004).An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS Quarterly*, 28(4).585-620.
5. Bharadwaj, S., Bharadwaj, A., & BEndoly, E.(2007).The performance effects of complementarities between information systems, marketing, manufacturing, and supply chain processes. *Journal of Information Systems Research*, 18(4).437-453.
6. Bottles, K., & Sherlock, T.(2011).Who should manage your social media strategy? *Physician Executive*, 37(2).68-72.
7. Carley, K. M.(1997).Extracting team mental models through textual analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18.533-558.
8. Castronovo, C. & Huang, L.(2012).Social Media in an Alternative Marketing Communication Model. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 6.117-136.
9. Checkland, P., Holwell, S.(1998).Information system and information system – making sense of the field. *Wiley*, 20(4), 100-120.
10. Checkland, P. & Polter, J.(2014).Learning for action. Translated by Mehregan, M.R. Dehghan, M. Akhavan, M.R. & Raissifar, K. Tehran: Mehraban Nashr.(in Persian).
11. Checkland, P. & Winter, M.(2006).Process and content: Two ways of using SSM. *Journal of the Operational Research Society*, 57.1435-1441.
12. Dutta, S. (2010).What's Your Personal Social Media Strategy. *Harvard Business Review*, 88(11).127-130.

13. Effing, R., & Spil, T. A.(2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management*, 36(1), 1–8.
14. Gallagher, J. & Ransbotham, S.(2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4).197–212.
15. Ghezzi, A., Gastaldi, L., Lettieri, E., Martini, A., & Corso, M.(2016).A role for startups in unleashing the disruptive power of social media. *International Journal of Information Management*, 36.1152–1159.
16. Golshahi, B., Rastegar, A.A., Feiz, D. & Zarei, A.(2019).The architecture of developing and supporting processes at elite’s community in the field of students. *Journal of New Thoughts on Education*, 15(1).135-160.(in Persian).
17. Hajikarimi, A. & Shakbi, H.(2020).The effect of startup accelerators on product performance with the role of creative leadership moderator. *Journal of Business Management*, 12(45).92-110.(in Persian)
18. Hajli, N.(2015).Social commerce constructs and consumer’s intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35.183-191.
19. Hassan Zadeh, A. & Jeyaraj, A.(2019). Alignment of business and social media strategies: insights from a text mining analysis, *Journal of Business Analytics*, 1(2).117-134.
20. Henderson, J. C., & Venkatraman, H.(1999).Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 38(2/3).472–484.
21. Kaplan, A.M. & Haenlein M.(2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1).59-68.
22. Kearns, G. S., & Lederer, A. L.(2000).The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(4).265–293.
23. Luo, X., Zhang, J. & Duan, W.(2013).Social media and firm equity value. *Information Systems Research*, 24(1).146–163.
24. Lupo, C.(2018).Social media marketing strategies in landscape industry small businesses. Doctoral dissertation, Walden University. *ProQuest Dissertations and Theses Global*.
25. Lupo, C. & Storman, J. R.(2020).social media marketing adoption strategies: an expletory multiple case study of landscape industry small businesses. *Journal of social behavior and health sciences*, 14(1).211-220.
26. Mangold, W. G. & Faulds, D., J.(2009).Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Journal of Business Horizons*,52(4).357-365.
27. Mingers, J. (2011). Soft OR comes of age-but not everywhere! *Omega*, 39(6).729-741.
28. Misirlis, M. & Vlachopoulou M. (2018), social media and analytics in marketing-S3M: mapping literature review. *International Journal of Information Management*, 38(1).270-

29. Moran, E., & Gossieaux, F.(2010).Marketing in hyper social world, the tribalization of business study and characteristics of successful online communities. *Journal of Advertising Researches*, 50(3).232-239.
30. Morales, V.,J., G., Rojas, R., M. & Lopez, M., E., L.(2018).Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*,13(3).345-376.
31. Nistor, C., Yalcin, T. & Pehlivan, E.(2018).Duplicity in Alternative Marketing Communications. *Markets, Globalization & Development Review*, 3(2).Article 4.
32. Rouhani Rad, S. & Tayebi Abolhasain, A.(2020).The requirement of successful market entry for startup Knowledge-based companies(case study: ICT companies in Tehran). *Journal of Technology Development management*, 8(1). 185-220.(in Persian)
33. Rosenhead, J. & Mingers, J.(2014). Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict, Translated by Azar, A. & Anvari, A., Tehran.: Negah Danesh,
34. Sabherwal, R., & Chan, Y. E.(2001).Alignment between business and IS strategies:A study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research*, 12(1).11-33.
35. Sephehrirad, R., Rajabzadeh, A., Azar, A. & Zarei, B.(2015).A Soft System Methodology Approach for Structuring Surveillance against Occupational Carcinogenic Exposures Problem (Case Study: Petroleum Industries). *Journal of Management Research in Iran*, 19(3).167-190.(in Persian).
36. Tavalae R., BamdadSufi J., Rashidi, M. M, Rezaeian, A., & SalehiSadaghiani, J.(2014).Designing a model for development of knowledge networks in research and technology hub of oil industry using soft-thinking approach and cognitive mapping model. *Human Resource Management in Oil Industry*, 5(20).181-200.(in Persian).
37. Venkatraman, N.(1990).Performance implications of strategic co-alignment:A methodological perspective. *Journal of management studies*, 26.19-41.
38. Zolkepli, I. A. & Kamarulzaman, Y.(2015).Social media adoption: the role of media needs and innovation characteristics. *Journal of Computer in Human Behavior*, 43.189-209.