

Received on: 09/10/2022

Accepted on: 27/01/2023

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Thirtieth Year  
No.21  
Spring & Summer  
2023

# Explorative Model of Social Media Marketing Barriers in Iranian SMEs<sup>1</sup>

DOI: 10.22070/CS.2024.18640.1361

Maryam Alefpour Tarakameh<sup>1</sup>, Ali-Akbar Bromideh<sup>2</sup> and Manouchehr Ansari<sup>3\*</sup>

1. Ph.D. Candidate in Marketing Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. (Email: maryam.alefpour@ut.ac.ir)

2. Ph.D. Candidate in Marketing Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. (Email: bromideh@ut.ac.ir)

3. Associate Professor, faculty of Management-University of Tehran, Iran. (Corresponding Author)

\*Email: mansari@ut.ac.ir

## Abstract

**Aim and introduction:** Social media has recently emerged as a prominent tool in the field of marketing management. While it offers significant potential for small and medium-sized enterprises (SMEs) to incorporate into their marketing strategies, many of these businesses have not fully utilized the diverse capabilities of social media. Therefore, the primary objective of this study is to identify and develop a framework addressing the challenges faced by Iranian SMEs in leveraging social media as an effective instrument for product marketing.

**Methodology:** This research adopts a mixed-methods approach, combining in-depth interviews with key informants (KIs) and interpretive structural modeling. The study begins by identifying obstacles from previous research and those uncovered through semi-structured interviews with KIs. These obstacles are then thoroughly reviewed and finalized. Finally, the structural interpretive modeling method is employed to elucidate the patterns and models of obstacles in utilizing social media as an effective marketing tool for small and medium-sized enterprises (SMEs). This approach visualizes the connections and interactions within a system, providing insights into the interdependencies of the elements (obstacles). It aids scholars in understanding how various factors influence one another, facilitating in-depth analyses and informed decision-making. Widely applicable across disciplines, this method fosters critical thinking and systems-oriented approaches among researchers.

**Finding:** The primary challenges in utilizing and promoting marketing tools on social media platforms include legal restrictions, platform and device filtering mechanisms, and a lack of government support. Companies often struggle to navigate complex regulatory environments and censorship on these platforms, hindering their ability to fully leverage the marketing benefits these channels offer. In the absence of robust support from governmental bodies, businesses face significant obstacles in effectively utilizing social media for promotional purposes. To address these barriers, organizations must adopt a systematic and strategic approach. First and foremost, it is crucial for companies to provide comprehensive training and development programs to enhance employees' technical skills and knowledge of social media platforms. This will empower them to navigate the intricate regulatory landscapes and understand the limitations imposed by various censorship mechanisms. Additionally, clear guidelines and policies should be established to mitigate security risks and protect user privacy. By doing so, companies can ensure that their marketing efforts comply with legal restrictions while still reaching and engaging their target audience. Senior management also plays a pivotal role in overcoming these challenges. It is

<sup>1</sup>. This paper is extracted from a Doctoral dissertation.

## Journal of Business Strategies

*Received on: 09/10/2022*

*Accepted on: 27/01/2023*

*Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Thirtieth Year  
No.21  
Spring & Summer  
2023*

essential for them to actively support and invest in initiatives that leverage the advantages of social media. By allocating resources and promoting the adoption of innovative marketing strategies, senior leaders demonstrate their commitment to achieving business goals and staying ahead of the competition. Fostering a culture of innovation and adaptability within the organization is also instrumental in mitigating the challenges associated with social media marketing. Companies need to encourage their employees to think outside the box and constantly adapt their approaches to meet the ever-evolving demands of the industry. This proactive mindset will not only help businesses stay on top of emerging trends and technologies but also allow them to seize new opportunities and gain a competitive edge.

Furthermore, collaboration and knowledge-sharing among industry peers can be immensely beneficial in overcoming these barriers. By establishing partnerships and participating in industry forums or conferences, companies can learn from each other's experiences and collectively work towards innovative solutions to the challenges of utilizing marketing tools on social media platforms. This collaborative approach not only fosters continuous learning and improvement but also helps businesses build a robust network of support and guidance. In summary, the primary challenges of implementing and disseminating marketing tools on social media platforms can be addressed through a combination of comprehensive training programs, clear guidelines and policies, senior management support, and the cultivation of a culture of innovation and adaptability, along with collaboration with industry peers. By adopting a systematic and strategic approach, organizations can effectively navigate the legal and regulatory landscapes, overcome censorship mechanisms, and fully leverage the marketing benefits offered by social media platforms. Reason: Improved vocabulary, clarity, and technical accuracy while maintaining the original meaning.

**Discussion and Conclusion:** Small and medium enterprises (SMEs) play a vital role in driving economic and social growth in societies due to their innovative nature and rapid expansion. Given this importance, it is imperative to establish a robust infrastructure that supports their development, including the implementation of effective advertising and marketing strategies through email and social media platforms. As competition in the small business market intensifies, the pressure from competitors significantly increases, escalating the competitive dynamics within the industry. In light of this, diversifying marketing channels and capitalizing on the hidden opportunities within the industry becomes a crucial strategy for maintaining a competitive edge. By exploring and leveraging these opportunities, SMEs can effectively navigate the competitive landscape, attract a wider customer base, and ultimately achieve long-term success in their respective industries. Therefore, it is essential for SMEs to adapt their marketing strategies to embrace the diverse range of marketing channels available, ensuring they are not solely reliant on a single approach for reaching their target audience. This approach will allow SMEs to tap into the untapped potentials of various platforms, such as social media and email marketing, which have proven to be effective tools for engaging with customers and driving business growth. Hence, by leveraging these marketing channels, SMEs can effectively enhance their brand visibility, attract new customers, and ultimately contribute to the overall economic and social development of societies.

**Keywords:** Interpretive Structural Modeling (ISM), Obstacles, Small and Medium Enterprises (SME), social media, Social Media Marketing (SMM).

# تبیین مدل موانع بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی<sup>۱</sup>

نویسندگان: مریم الف‌پور تراکمه<sup>۱</sup>، علی اکبر برومیده<sup>۲</sup> و منوچهر انصاری<sup>۳\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
(maryam.alefpour@ut.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
(bromideh@ut.ac.ir)

۳. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

\* Email: mansari@ut.ac.ir

## چکیده

رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند در مدیریت بازاریابی، اخیراً جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند. شرکت‌های کوچک و متوسط هم با اینکه شانس بالایی برای بهره‌مندی از این ابزار در بازاریابی خود دارند؛ اما هنوز از تمام ظرفیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی منتفع نشده‌اند. از این رو، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و مدل‌سازی موانع پیش روی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی در به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یک ابزار قوی در بازاریابی محصولات است. ماهیت این پژوهش، اکتشافی با رویکرد آمیخته بوده و ترکیبی از مطالعات اسنادی، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و «مدل‌سازی ساختاری تفسیری» می‌باشد. پس از استخراج عوامل و موانع شناسایی‌شده در پژوهش‌های سابق، فهرست موانع به‌دست‌آمده از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان، بررسی و نهایی شدند. در نهایت برای تبیین الگو و مدلی از موانع به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری مناسب برای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش در ترسیم روابط متقابل بین مؤلفه‌های مورد مطالعه مورداستفاده قرار می‌گیرد. محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی و عدم حمایت نهادهای دولتی، از مهم‌ترین موانع در به‌کارگیری و گسترش ابزارهای بازاریابی در این رسانه‌ها می‌باشد. ضعف مهارتی کارکنان، محدودیت‌های ذاتی نهفته در رسانه‌های اجتماعی، ملاحظات امنیتی و رعایت حریم خصوصی کاربران و شدت رقابت بازیگران در صنعت، کمبود دانش فنی، محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری، عدم حمایت مدیریت ارشد، عدم درک مزیت نسبی درک شده، میزان پیچیدگی و ریسک متصور از رسانه‌های اجتماعی، از دیگر موانع شناسایی شده هستند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، طیف وسیعی از شرکت‌های نوآور، فعال و رو به رشد را شامل می‌شود که به‌عنوان یکی از عوامل رشد اقتصادی و اجتماعی جوامع شناخته می‌شوند. بنابراین لازم است که زیرساخت‌های لازم از جمله توسعه و تقویت ابزارهای بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی مهیا شوند. با شدت گرفتن رقابت در فضای کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط، فشار رقبا زیاد شده و میزان رقابت در صنعت افزایش می‌یابد. در نتیجه تنوع‌سازی کانال‌های بازاریابی و استفاده از فرصت‌های نهفته در آن‌ها، یک راهبرد رقابتی است.

**کلیدواژه‌ها:** رسانه اجتماعی، بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، شرکت‌های کوچک و متوسط، موانع.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتاری)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی  
صفحه ۱۶-۱

• دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷  
• پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Thirtieth Year  
No.21  
Spring & Summer  
2023

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد  
سال سی‌ام - دوره ۲۰  
شماره ۲۱  
شهریور ۱۴۰۲

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

## مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط از سال ۱۹۷۰م، به‌عنوان عاملی در جهت رفع بحران بیکاری به‌ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته، شناخته‌شده‌اند. نهادهای سیاست‌گذاری هم از این امر غافل نبوده و حمایت همه‌جانبه دولتمردان از این بنگاه‌ها را توصیه کرده‌اند (یونیدو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). برای نمونه، سازمان توسعه صنعتی ملل متحد همواره بر تداوم حمایت‌های مالی از این شرکت‌ها و حتی یوراتا<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰، با انجام پژوهشی، مشکلاتی را که شرکت‌های کوچک و متوسط، با آن مواجه شده‌اند، را به دو دسته مشکلات مالی و غیرمالی تقسیم کرده است. به‌عنوان نمونه، یکی از مهم‌ترین مشکلات غیرمالی در شکست بازار (و ناکامی این بنگاه‌ها) به ضعف در دانش و مهارت بازاریابی مربوط می‌باشد (یوراتا، ۲۰۰۰). در واقع، ضعف در مهارت و دانش بازاریابی، سبب به وجود آمدن مشکلاتی مانند عدم توسعه مناسب محصولات (خدمات) و هدر رفت منابع شده که در نتیجه عدم تمهید امکانات لازم برای توسعه محصولات جدید، متنوع سازی در برآوردن تقاضا و ضرورت نوآوری باعث ناکامی آن‌ها شده است (یوراتا، ۲۰۰۰).

بر پایه یک مطالعه و نظرسنجی قبلی، در میان بنگاه‌های کوچک و متوسط که موفق شدند از ماه می تا دسامبر سال ۲۰۲۰ به فعالیت خود ادامه دهند، بین ۵۰ تا ۷۰ درصد کاهش فروش محسوسی را تجربه کرده‌اند. در این بین ۳۳ تا ۵۰ درصد از آن‌ها، کاهش بیش از ۴۰ درصد را تجربه کرده‌اند. محدودیت بنگاه‌های کوچک و متوسط در اتخاذ شیوه‌های جدید بازاریابی و به‌ویژه استفاده از رسانه‌های اجتماعی بوده است (رجبی‌نژاد، ۱۴۰۰). علیرغم قابلیت‌های بالای رسانه‌های اجتماعی در ایجاد فرصت‌های رقابتی برای سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، پذیرش، پیاده‌سازی و استفاده از این بستر فناوری در پیشبرد برنامه‌های بازاریابی، شرکت‌های کوچک و متوسط و حتی کاربران را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است. یکی از دلایل این موانع، عدم پژوهش و مطالعه کافی شرکت‌های مذکور به پذیرش، پیاده‌سازی و به‌کارگیری این فناوری و در نتیجه روبرو شدن با مشکلاتی در مرحله برنامه‌ریزی و به‌کارگیری فناوری جدید می‌شود که باعث حذف آن‌ها از بازار رقابتی می‌شود.

به‌منظور پر کردن شکاف مطالعاتی موجود، بر بعد کاربردی بازاریابی در بستر رسانه‌های اجتماعی متمرکز شده و به شناسایی موانعی می‌پردازد که شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی در بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی مواجه می‌شوند. در ادامه، پژوهشگران، بر پایه موانع کشف‌شده، مدل ساختاری را تبیین کرده‌اند که روابط فی‌مابین موانع کشف‌شده را مشخص کند. از نوآوری این تحقیق انجام‌شده، می‌توان به یکپارچه‌سازی پژوهش از کشف و شناسایی عوامل و مؤلفه‌ها تا مدل‌سازی آن‌ها اشاره کرد. این نوآوری در سایه به‌کارگیری روش پژوهش آمیخته به‌دست‌آمده و تمرکز بر مصاحبه با افراد کلیدی مطلع (خبرگان) مستتر بوده تا اطلاعات ارزشمندی را از جامعه مخاطب تولید کند. افراد کلیدی منتخب شامل صاحب‌نظران و خبرگانی هستند که چندین سال در حوزه‌های مدیریت، بازاریابی، فناوری شرکت‌های کوچک و متوسط، تحقیق و تدریس و تجارب علمی و عملیاتی داشته‌اند.

مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، در رویکرد عملی است که به مدیران و سیاست‌گذاران شرکت‌های کوچک و متوسط کمک خواهد کرد تا با آگاهی از موانع مهم در کاربست بازاریابی بر بستر رسانه‌های اجتماعی، بتوانند راهبردها و اقدامات اصلاحی متناسب را برای تعدیل موانع ارجح و با هدف بهره‌گیری هرچه بیشتر از قابلیت‌های بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی اتخاذ کنند.

مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید از موانع و چالش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، در هدایت کسب‌وکار و تعامل با مشتریان خود مطلع باشند تا بتوانند از قابلیت‌های این ابزار و مزایای گذار موفقیت‌آمیز از بازاریابی کلاسیک به بازاریابی نوین (مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی) بهره‌مند شوند. آن‌ها با آگاهی از موانع کلیدی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و کاربست برنامه‌های اصلاحی و واکنشی مقتضی در مواجهه با موانع اولویت‌دار، قادر خواهند بود تا از رسانه‌های اجتماعی به‌خوبی به‌عنوان فرصتی برای توسعه بازار، جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و مشارکت دادن آن‌ها در برنامه‌های

<sup>1</sup>. Unido: United Nations Industrial Development Organization

<sup>2</sup>. Urata

بازاریابی استفاده کنند. بنابراین در راستای اهمیت آگاهی مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی از موانع بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به منظور کاربست مطلوب قابلیت‌های بالای این نوع بازاریابی و نیز وجود خلأ پژوهشی در این حوزه مطالعاتی، می‌توان به سؤالات مهمی اشاره کرد. شرکت‌های کوچک و متوسط در استفاده از ظرفیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی با چه موانع بازاریابی مواجه هستند؟ موانع بازاریابی به منظور به‌کارگیری ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی جهت استفاده شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی کدامند؟ مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود در رسانه‌های اجتماعی در بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط از منظر صاحب‌نظران این حوزه کدامند؟ سطح‌بندی این عوامل و روابط متقابل آن‌ها به چه صورت است؟

ساختار نگارشی پژوهش حاضر بدین صورت تنظیم شده است که در ابتدای امر، ادبیات موضوع با بررسی پیشینه‌های نظری و تجربی ارائه خواهد شد و در ادامه، روش‌شناسی پژوهش تحلیل شده و اهم یافته‌ها در بخش بعدی تشریح خواهد شد و در انتها نتیجه‌گیری بحث به تشریح بیان می‌گردد.

## پیشینه نظری پژوهش

### رسانه اجتماعی

رسانه اجتماعی، بستر و برنامه‌ای است که ارتباط و تبادل نظر را برای کاربران خود با روشی آسان فراهم می‌کند (برایان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رسانه‌های اجتماعی بر میزان فروش تأثیر مستقیم داشته و بر این اساس، قصد خرید تحت تأثیر بازاریابی رسانه‌های اجتماعی است (لاکسامانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). رسانه اجتماعی، برنامه‌ای کاربردی بر پایه اینترنت می‌باشد که از طریق فناوری‌های نوین (موبایل، وب و...) ایجاد و امکان تبادل اطلاعات را فراهم می‌کند (چانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در این پژوهش، منظور از رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم و دسته‌ای از برنامه‌های کاربردی برخط است که عقاید و ادراک کاربران و مصرف‌کنندگان را به اشتراک گذاشته و شرایط تصمیم‌گیری صحیح را برای کاربران و مشتریان یک محصول فراهم می‌کند.

### بازاریابی رسانه اجتماعی

بازاریابی رسانه اجتماعی، یک رویکرد بازاریابی است که از فناوری، کانال‌ها یا نرم‌افزارها به منظور دستیابی به اهداف بازاریابی مانند آگاهی‌بخشی و ارائه اطلاعات به مشتریان، ایجاد روابط صمیمی و با کیفیت با آن‌ها، افزایش فروش و... استفاده می‌کند. ویژگی‌های فوق، رسانه‌های اجتماعی را قادر می‌سازند تا مزایای ارزشمندی را برای شرکت‌ها به ارمغان داشته باشند (چن و هولنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). شرکت‌ها می‌توانند از طریق بازاریابی محصولات و خدمات در رسلنه‌های اجتماعی به کاهش هزینه‌های خود کمک کنند. شرکت‌ها می‌توانند از تبدیل بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به عنصر جدایی‌ناپذیر راهبرد کسب‌وکار خود، بهره‌و افری ببرند (دی‌ودی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

در این پژوهش، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، به استفاده از پلتفرم رسانه اجتماعی برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط با هدف ارزش‌آفرینی برای کلیه ذی‌نفعان این شرکت‌ها اشاره دارد.

### شرکت‌های کوچک و متوسط (SME)

معیارهای مختلفی از قبیل تعداد کارکنان شرکت، حجم گردش مالی، میزان ارزش‌آرایی و سرمایه، در تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط عنوان شده که تعداد کارکنان به‌عنوان ساده‌ترین معیار شناسایی شده است (ملکزاده، خنده‌رو و صادقی، ۱۳۹۴). در ایران نیز تعریف واحد و مشترکی در خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد. در جدول ۱ معیارهای

1. Bryan, M. A., Evans, Y., Morishita, C., Midamba, N., & Moreno, M.

2. Laksamana

3. Chung, A. Q., Andreev, P., Benyoucef, M., Duane, A., & O'Reilly, P.

4. Chen & Huang

5. Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R.,

بکار رفته جهت تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط در نهادهای (دولتی) ایران ارائه شده است.

جدول ۱. معیارهای تفکیکی شرکت‌های کوچک و متوسط توسط نهادهای دولتی. (منبع: مرادی، نیلی پور و طباطبایی، ۱۳۹۴)

معیار	مرکز آمار ایران	بانک مرکزی	وزارت صنعت، معدن و تجارت	صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری
کارکنان	تا ۱۰ نفر	تا ۱۰ نفر	تا ۱۰۰ نفر	تا ۵۰ نفر

منظور از شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌هایی هستند که ویژگی‌های نامبرده را دارا باشند. مدیریت شخصی و خودگردان داشته و کارکنان شرکت در فرآیند تصمیم‌گیری دخالتی ندارند. سرمایه شرکت توسط مالکان فراهم شده و شرکت‌ها در حوزه داخلی و محلی فعالیت دارند. اندازه نسبی شرکت از نظر میزان/ حجم فروش و تعداد کارکنان، در قیاس با یک واحد بزرگ، بسیار کوچک است.

### پیشینه تجربی پژوهش

علیرغم حجم زیاد تحقیقات در زمینه رسانه‌های اجتماعی، تعداد مطالعاتی که به‌طور خاص به نقش رسانه‌های اجتماعی در حوزه بازاریابی پرداخته و چالش‌های پیاده‌سازی و استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را در سازمان‌ها بررسی کرده‌اند، بسیار محدود می‌باشد. در ادامه و در جدول ۲ به بررسی خلاصه برخی از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی که از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات مرتبط با قلمرو موضوعی پژوهش حاضر است، پرداخته می‌شود:

جدول ۲. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی در حوزه بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی در بنگاه‌های کوچک و متوسط

موضوع	نویسنده / سال	نتایج تحقیق
انگیزه، استراتژی‌ها و موانع اتخاذ بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در تجارت خرده‌فروشی گل	چن و هانگ (۲۰۲۰)	مصاحبه‌شوندگان دلیل انتشار صفحات برند خود در فیس‌بوک را بیشتر برای افزایش حجم فروش فعلی می‌دانستند نه برای رسیدن به یک رابطه طولانی‌مدت و باکیفیت با مشتریان. بنابراین از ماهیت و رسالت اصلی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی منحرف شده بودند.
اثربخشی و چالش‌های اجتماعی بازاریابی رسانه‌ای	ویجایا و سیسکا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	اثربخشی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی باعث افزایش درآمد نسبت به روش سنتی خواهد بود و برخی چالش‌ها مانند تغییرات مداوم فناوری و عدم درک درست کاربران از بازاریابی مناسب باعث ریزش آن‌ها می‌شود.
عوامل تعیین‌کننده پذیرش بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط	غضنفرعلی عباسی و همکاران (۲۰۲۲)	برتری نسبی، هزینه، حمایت مدیران، فشار رقبا و فروشنده تأثیری مستقیم بر پذیرش بازاریابی رسانه‌های اجتماعی دارد.
دلایل و تأثیر استفاده شرکت‌های کوچک و متوسط از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی	چاترجی و کار <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	منفعت، آسانی استفاده و سازش، تأثیری مثبت بر اثر بازاریابی رسانه‌های اجتماعی دارد. همچنین، هزینه تأثیر بسیار زیاد و منفی بر استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی دارد.
بررسی خلق ارزش دوباره شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از ابزار برندینگ و بازاریابی وپروسی با رویکرد پویایی‌شناسی سامانه‌ها	فدیل <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل ضعف در صلاحیت، سطح آگاهی و آمادگی سازمانی‌شان، رویکردهای ابتکاری بازاریابی را برای تعامل با مشتریان اتخاذ نمی‌کنند.

<sup>1</sup>. Wijaya, A., & Sisca, E. C.

<sup>2</sup>. Chatterjee & Kar

<sup>3</sup>. Fadil, A.

ادامه جدول ۲. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی در حوزه بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی در بنگاه‌های کوچک و متوسط

موضوع	نویسنده/ سال	نتایج تحقیق
استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی در کسب‌وکارهای کوچک فعال در زمینه گردشگری	پناهنده و همکاران (۱۴۰۰)	دسترسی آسان به کاربران، ارائه خدمات و محصول (به صورت عکس و فیلم)، کاهش هزینه، تبادل نظر، تشویق مخاطبین، افزایش اثربخشی و مشکلاتی مانند فیلترینگ و محدودیت‌های قانونی، فقدان منابع
بررسی امکان استفاده بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از نظر مدیران و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط استان لرستان	بارانی و مهدی‌زاده (۱۳۹۹)	نگرش نسبت به کارگیری بازاریابی مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی و دسترسی به رسانه‌های اجتماعی در راستای بازاریابی، ۲۵ درصد از تغییرات میزان بکارگیری بازاریابی مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی را تبیین نموده‌اند.
بررسی مزایا و چالش‌های بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی	غریب و استخریان حقیقی (۱۳۹۸)	بیان شفاهی از برند یک شرکت در میان مشتریان، به مراتب برای رشد و توسعه آن شرکت، مطلوب‌تر خواهد بود.
شناسایی و رتبه‌بندی فرصت‌ها و چالش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی	خالقی، معینی و جامی پور (۱۳۹۸)	آگاهی از نیاز کاربران به عنوان فرصت و عدم اعتماد کاربران به عنوان چالش مطرح شده است.
آسیب‌شناسی شرکت‌های کوچک و متوسط بخش کشاورزی در استان کردستان	غفوری و زراعت کیش (۱۳۹۵)	هزینه‌های تولید بیشترین اهمیت و نرخ بهره اعتبارات تولید با کمترین اهمیت
بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه	جلیل پور و عزیزخانی (۱۳۹۴)	برقراری ارتباطات دوطرفه و ایجاد گروه‌های مجازی که از ویژگی‌های رسانه اجتماعی است برای کاربران کتابخانه بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

با مروری بر مطالعات پیشین، ملاحظه می‌شود که بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها به‌طور نظام‌مند به تحلیل مفاهیم کلی و ادبیات مرتبط با بازاریابی رسانه‌های اجتماعی پرداخته‌اند. در برخی از مقالات، پژوهشگران در صدد بودند تا چارچوب مفهومی و نظری برای عوامل اصلی پیش‌بینی‌کننده چنین پدیده‌ای پیشنهاد کنند. تعداد مقالاتی که به صورت مستقیم کاربرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را در سازمان‌ها بررسی و آسیب‌شناسی کرده و موانع پیاده‌سازی و استفاده از این رویکرد را مطالعه کرده‌اند، محدود و نادر بود.

### روش شناسی پژوهش

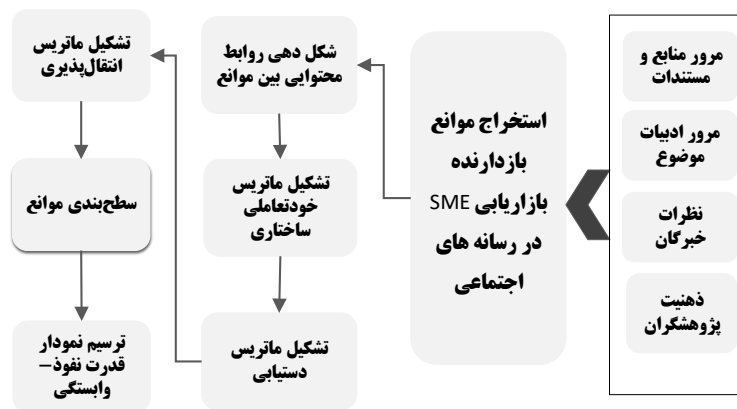
این پژوهش از نظر فلسفه، اثبات‌گرایی و از منظر ماهیت، اکتشافی و در گروه تحقیقات کاربردی قرار گرفته و از نظر استراتژی تحقیق در زمره پژوهش‌های توصیفی است. از رویکرد تحقیق آمیخته (ترکیبی) برای پیشبرد این پژوهش استفاده شده است، به طوری که در فاز اول ترکیبی از مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های عمیق با نخبگان علمی اعم از اساتید و پژوهشگران دانشگاهی صورت گرفت. با کاوش در پایگاه داده‌های معتبر و نشریات علمی، فهرست مقالات مرتبط استخراج و سپس با فیلتر کردن روی واژه‌های ترکیبی از «بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شرکت‌های کوچک و متوسط» مقالات مرتبط برای استخراج مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. فهرست موانع یادداشت و کدبندی اولیه صورت پذیرفت. مهم‌ترین دلیل انتخاب نخبگان علمی، تسلط آن‌ها بر موضوع مورد پژوهش و سابقه پژوهشی در این حوزه بوده تا با استعانت آن‌ها فهرست معتبری از موانعی که در ادبیات علمی در خصوص استفاده از ابزارهای بازاریابی بر بستر رسانه‌های اجتماعی بررسی شده است، استخراج شوند. پس از انجام شش مصاحبه عمیق با نخبگان علمی، مانع و کد جدیدی به فهرست قبلی اضافه نشد و کفایت مصاحبه در این فاز محقق شد.

در فاز دوم از رویکرد ترکیبی، ابتدا مقوله‌های به دست آمده در فاز قبل را در یک پرسشنامه ساختاریافته لحاظ کرده و سپس از افراد کلیدی مطلع برای تکمیل آن دعوت به عمل آمد. افراد کلیدی مطلع که جامعه آماری این فاز را تشکیل می‌دادند عبارت

بودند از: مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه بازاریابی و رسانه‌های اجتماعی که حداقل ۲۰ سال سابقه و تجربه فعالیت در شرکت‌های کوچک و متوسط را داشته‌اند. این خبرگان از بین شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی فعال (قطعه‌سازان، کارگاه‌های تولیدکننده البسه و صنایع غذایی<sup>۱</sup>) و با شرط داشتن سابقه بالا در آن صنعت انتخاب شدند. شرکت‌هایی که تا دو نفر خبره واجد شرایط داشتند، با هر دو خبره مصاحبه و پرسشنامه‌ها تکمیل شدند. در صورت وجود بیش از ۳ نفر واجد شرایط در یک شرکت منتخب، تنها دو نفر (تصادفی ساده) از بین آن‌ها برای حضور در پژوهش دعوت شدند. با توجه به مشغله زیاد جامعه آماری منتخب و پس از پیگیری فراوان، در نهایت ۱۲ پرسشنامه تکمیل شدند. در نهایت برای کشف روابط علی بین این موانع شناسایی شده، از روش «مدل‌سازی ساختاری- تفسیری<sup>۲</sup>» استفاده شد. این روش در ترسیم روابط متقابل بین مؤلفه‌های مورد مطالعه به کار می‌رود.

در واقع، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روشی اکتشافی برای شناسایی روابط بین عوامل و سطح‌بندی آن‌هاست که بر اساس نحله تفسیرگرایانه استوار شده است (عبرحمان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). دلیل اصلی بکارگیری این روش، شناسایی الگوی روابط علی و پیچیده میان مجموعه‌ای از عوامل و موانع بازدارنده استفاده شرکت‌های کوچک و متوسط از بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی است. جهت کاهش خطای خبرگی و رهایی از محدود شدن، به نظرات تعداد لندک خبرگان، از رویکرد گروهی جهت کسب نظر اکثریت به‌عنوان نظر نهایی استفاده شده و از معیار مد<sup>۴</sup> برای جمع‌بندی نظرات و تهیه ماتریس‌های مربوطه استفاده شد.

عبرحمان و همکاران (۲۰۲۲)، به‌صورت کاربردی نحوه کارکرد رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری را ارائه کرده است. از آنجا که پاسخ‌دهندگان در این روش، خبرگانی هستند که سال‌ها تجربه، سابقه کاری و تحصیلات عالی دارند، نگرانی خاصی در خصوص پایایی پرسشنامه و ابزار اندازه‌گیری وجود نداشته و با توصیف و تعریف عملیاتی مؤلفه‌ها، ابهامی در درک سؤالات و شیوه پاسخ‌گویی به وجود نیامد. از این رو، اطمینانی از برقراری معیار پایایی حاصل شد. شکل (۱)، شمائی از استراتژی پژوهش را به تصویر می‌کشاند.



شکل ۱. شمائی رویکرد به کار گرفته شده (منبع: پژوهشگران)

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش فوق در سه بخش ارائه شده و که به ترتیب در ادامه تشریح می‌شوند. ابتدا نمایشی از مشخصات جمعیت شناختی پاسخ‌گویان ارائه شده و سپس هر یک از بخش‌های مرتبط با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تشریح می‌شوند. مشخصات جمعیت شناختی پاسخ‌گویان در جدول (۳) خلاصه شده است:

1. Catering

2. Interpretive Structural Modeling (ISM)

3. Ab Rahman, A. F., Mahamod, Z., Zainuddin, M. Z.

4. Mode



جدول ۳. مشخصات جمعیت شناختی خبرگان

مشخصه	سنجه	فراوانی	مشخصه	سنجه	فراوانی
جنسیت	زن	۴	سن	بالای ۵۰ سال	۳
	مرد	۸		۳۰ تا ۵۰ سال	۷
تحصیلات	دکتری	۹		زیر ۳۰	۲
	ارشد	۳	کمتر از ۲۰ سال	۱	
سمت	مدیریت ارشد	۸	سابقه خدمت	۲۰ تا ۳۰ سال	۸
	بنگاه‌دار	۴		بیش از ۳۰ سال	۳

### شناسایی موانع و عوامل بازدارنده

در این پژوهش، در ابتدا با بررسی پژوهش‌های قبلی در این حوزه، موانع و عوامل بازدارنده از بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در برنامه‌های بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط فهرست شدند. محیط کسب‌وکار در کشور، از برخی جهات متفاوت از محیط بین‌الملل بوده و نیازمند غربالگری یافته‌ها توسط خبرگان، صاحب‌نظران و افراد کلیدی مطلع است. با این کار، عواملی که سنخیتی با محیط و شرایط کسب‌وکارها در کشور ندارند تفکیک شده و در مقابل، عوامل جدید و مرتبط با فضای کاری شرکت‌های کوچک و متوسط اضافه شدند. برای نمونه محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی از جمله عوامل جدیدی هستند که به خاطر مصوبه مجلس شورای اسلامی در ممنوعیت استفاده از رسانه‌های بیگانه با شرایط فضای کسب‌وکار کشور عجزین شده است. نتیجه همفکری با صاحب‌نظران در خصوص پالایش عوامل و موانع بازدارنده، مبنای تدوین پرسشنامه و تهیه راهنمای پاسخ‌گویی شد. عوامل بازدارنده بکارگیری ابزارهای بازاریابی بر بستر رسانه‌های اجتماعی در بنگاه‌های کوچک و متوسط در جدول (۴) ارائه شده است:

جدول ۴. مؤلفه‌های نهایی (موانع بازدارنده بکارگیری ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی)

کدمؤلفه	مؤلفه	کدمؤلفه	مؤلفه
F08	ضعف مهارت کارکنان و کمبود سواد رسانه‌ای	F01	مزیت نسبی رسانه‌های اجتماعی درک شده
F09	کمبود دانش بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی	F02	میزان پیچیدگی رسانه‌های اجتماعی درک شده
F10	فشار رقبا و میزان رقابت در صنعت	F03	ریسک متصور و کمبود دانش فناوری
F11	عدم استقبال از طرف مشتریان	F04	مسائل مرتبط با حریم خصوصی و امنیت رسانه‌های اجتماعی
F12	محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی	F05	محدودیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی
F13	عدم حمایت دولت از رسانه‌های اجتماعی	F06	عدم حمایت مدیریت ارشد
		F07	محدودیت‌های مالی و میزان هزینه متصور

با پالایش عوامل استخراجی، در نهایت ۱۳ مؤلفه اصلی به‌عنوان موانع اصلی پیش روی شرکت‌های کوچک و متوسط جهت گسترش ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی شناسایی شدند. موانع شناسایی شده فوق، در پرسشنامه فنی درج شده و از خبرگان منتخب درخواست شد تا بر اساس الگوی رایج ذیل، پرسشنامه‌ها را بر اساس مقایسه دو-به-دو عوامل (موانع فوق) تکمیل کنند. وقتی هیچ رابطه‌ای برای دو عامل متصور نیستند، از نماد ۰ (صفر) و وقتی عامل I بر عامل J تأثیر دارد، از نماد ۱ و برای حالتی که رابطه برعکس باشد (یعنی عامل J بر عامل I تأثیر دارد) از نماد ۱- و در نهایت وقتی که ارتباط دوسویه باشد (یعنی عامل I بر عامل J و عامل J بر عامل I تأثیر متقابل داشته باشد) از نماد ۲ استفاده شود.

بر اساس مدل پژوهش و پس از معرفی مؤلفه‌های نهایی استخراج‌شده، گام بعدی، شناسایی و ترسیم روابط درونی مؤلفه‌ها می‌باشد که مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

### تعیین روابط درونی بین موانع

برای نمایش روابط درونی میان مؤلفه‌های اصلی شناسایی‌شده بر اساس نمادهای مرسوم در این روش (که در بخش قبلی تشریح شد)، روابط متقابل میان عوامل کدگذاری شدند. پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیلی، تشکیل «ماتریس خودتعاملی ساختاری»<sup>۱</sup> تشکیل و سپس بر اساس معیار مد<sup>۲</sup>، ماتریس اصلی خود-تعاملی ساختاری تهیه شد. دلیل استفاده از معیار مد، به خاطر واگرایی در نظرات خبرگان است که ممکن است همه خبرگان روی ارتباط بین عوامل نظر یکسانی نداشته و لذا جمع‌بندی نظرات دشوار خواهد بود. از این رو، بیشترین نظرات ارائه‌شده در این خصوص، ملاک مناسبی برای جمع‌بندی نظرات مربوط به آن عوامل خواهد بود.

در مرحله بعدی، ماتریس خودتعاملی ساختاری با کدبندی مجدد نمادهای قبلی، به صورت ماتریس دو-دویی موسوم به «ماتریس دریافتی اولیه» تبدیل می‌شود که در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول ۵. ماتریس دریافتی اولیه از موانع بکارگیری ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی

F13	F12	F11	F10	F09	F08	F07	F06	F05	F04	F03	F02	F01	موانع شناسایی شده
0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	(F01) مزیت نسبی رسانه‌های اجتماعی درک‌شده
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F02) میزان پیچیدگی رسانه‌های اجتماعی درک‌شده
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F03) ریسک متصور و کمبود دانش فناوری
0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	(F04) مسائل حریم خصوصی و امنیت رسانه‌های اجتماعی
0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	(F05) محدودیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F06) عدم حمایت مدیریت ارشد
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F07) محدودیت‌های مالی و میزان هزینه متصور
0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	(F08) ضعف مهارت کارکنان و کمبود سواد رسانه‌ای
0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	(F09) کمبود دانش بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی
0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	(F10) فشار رقبا و میزان رقابت در صنعت
0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	(F11) عدم استقبال از طرف مشتریان
0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F12) محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F13) عدم حمایت دولت از رسانه‌های اجتماعی

سازگار کردن ماتریس دریافتی اولیه، تقریباً سخت‌ترین و مهم‌ترین تکنیک در این نوع تحلیل ساختاری است. بدین صورت که از سازگاری درونی ماتریس دریافتی اولیه اطمینان حاصل شود. برای مثال، اگر مؤلفه ۱ بر مؤلفه ۲ تأثیرگذار بوده و مؤلفه ۲ هم بر مؤلفه ۳، آنگاه ی ۱ بر ۳ هم تأثیرگذار خواهد بود. منظور از سازگاری درونی در این بخش، حصول اطمینان از وجود چنین روابطی است که در صورت عدم وجود چنین روابطی، اصلاحات لازم باید به عمل آید تا ماتریس دریافتی نهایی حاصل شود. ماتریس دریافتی نهایی در جدول (۶) به نمایش گذاشته شده است.

1. Structural Self-Interaction Matrix

2. Mode

جدول ۶. ماتریس دریافتی نهایی از موانع بکارگیری ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی

میزان نفوذ	F13	F12	F11	F10	F09	F08	F07	F06	F05	F04	F03	F02	F01	موانع شناسایی شده
7	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	(F01) مزیت نسبی رسانه‌های اجتماعی درک شده
10	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F02) میزان پیچیدگی رسانه‌های اجتماعی درک شده
10	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F03) ریسک متصور و کمبود دانش فناوری
8	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	(F04) مسائل حریم خصوصی و امنیت رسانه‌های اجتماعی
9	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	(F05) محدودیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی
10	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F06) عدم حمایت مدیریت ارشد
10	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F07) محدودیت‌های مالی و میزان هزینه متصور
9	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	(F08) ضعف مهارت کارکنان و کمبود سواد رسانه‌ای
9	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	(F09) کمبود دانش بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی
8	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	(F10) فشار رقبا و میزان رقابت در صنعت
8	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	(F11) عدم استقبال از طرف مشتریان
11	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F12) محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی
12	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(F13) عدم حمایت دولت از رسانه‌های اجتماعی
	1	2	13	1	13	8	13	13	7	11	13	13	13	میزان وابستگی

در ماتریس دریافتی نهایی، ستون با عنوان «قدرت نفوذ» از جمع سطری هر یک از مؤلفه‌ها حاصل شده و سطر «میزان وابستگی» هم از جمع ستونی هر یک از مؤلفه‌ها به دست آمده است. در واقع، قدرت نفوذ (یا تأثیرگذاری) میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها بر مؤلفه‌های دیگر است که برای هر مؤلفه، جمع جبری سطرها در ماتریس دریافتی نهایی است. به همین منوال، میزان وابستگی بر میزان تأثیرپذیری از مؤلفه‌های دیگر دلالت دارد که جمع جبری اعداد ستون‌ها در ماتریس دریافتی نهایی است. در این روش، میزان وابستگی و میزان نفوذ به صورت نمودار (ماتریسی) نمایش داده می‌شود که نمونه آن برای این پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است.

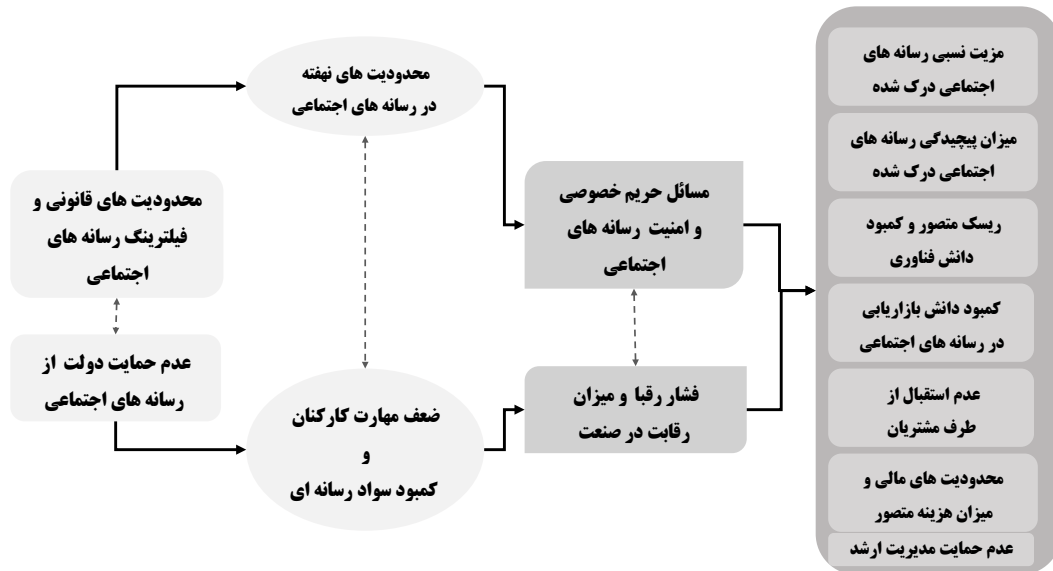
### تعیین سطوح موانع کشف شده

با توجه به ماتریس دریافتی نهایی، گام بعدی سطح‌بندی عوامل و تعیین سطوح مؤلفه‌ها است. بدین صورت که مؤلفه‌های با میزان وابستگی بالا، در سطوح ابتدایی و مؤلفه‌هایی که قدرت نفوذ بالایی دارند در پایین‌ترین سطوح قرار می‌گیرند. این مرحله به صورت چندمرحله‌ای و بازگشتی است. در جدول (۷) سطح‌بندی نهایی مؤلفه‌ها ارائه شده است:

جدول ۷. سطح‌بندی موانع استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی

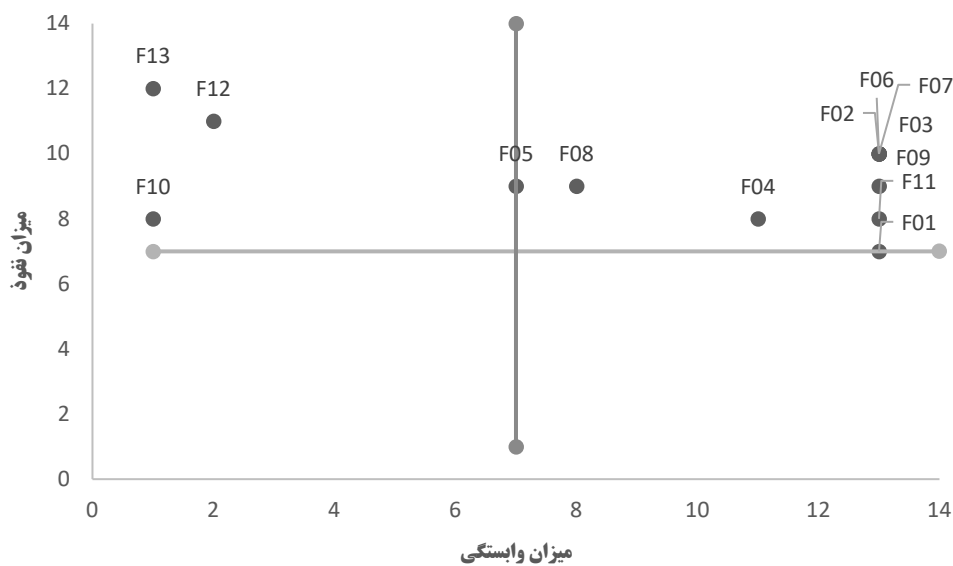
سطح	مؤلفه‌ها
سطح ۱	مزیت نسبی رسانه‌های اجتماعی درک شده میزان پیچیدگی رسانه‌های اجتماعی درک شده ریسک متصور و کمبود دانش فناوری
سطح ۲	مسائل حریم خصوصی و امنیت رسانه‌های اجتماعی فشار رقبا و میزان رقابت در صنعت
سطح ۳	محدودیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی ضعف مهارت کارکنان و کمبود سواد رسانه‌ای
سطح ۴	محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی
سطح ۵	عدم حمایت دولت از رسانه‌های اجتماعی

با مشخص شدن سطوح مؤلفه‌ها (یعنی موانع استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی) شبکه تعاملات بین آن‌ها بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در جدول فوق، ارائه‌شده است. از این نمودار به‌عنوان مدل ساختاری تفسیری موانع استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی یاد می‌شود که شمای نهایی این مدل در شکل ۲، به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری موانع استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی

در آخرین مرحله از بخش تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری موانع استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی، میزان نیروی نفوذ و نیروی وابستگی مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل می‌شوند. نمودار مربوطه تهیه و در شکل ۳ ارائه‌شده است.



شکل ۳. قدرت نفوذ و میزان وابستگی موانع استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی

بر اساس نمودار فوق، قدرت نفوذ و میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های «محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی»، «عدم حمایت دولت از رسانه‌های اجتماعی» و «فشار رقبا و میزان رقابت در صنعت» در ناحیه نفوذ یا مستقل<sup>۱</sup> قرار دارند. ناحیه‌ای که قدرت نفوذ بالا ولی میزان وابستگی پایین است.

درواقع، عوامل موجود در این ناحیه، اگرچه میزان وابستگی اندکی داشته، ولی قدرت نفوذ و هدایت بالایی دارند و هر تغییری در این عوامل، باعث تغییر جدی در سایر مؤلفه‌ها می‌شود. به عبارتی تأثیرگذاری بالا (بر سایر عوامل) و تأثیرپذیری کم (از دیگر عوامل) از ویژگی‌های این عوامل است.

بنابراین انتظار می‌رود تا با حمایت قانونی دولت از رسانه‌های اجتماعی و تلاش در رفع محدودیت‌های قانونی (و قضایی) و درخواست لغو مصوبات مربوط به فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی، فضا برای بهره‌مندی قانونی شرکت‌های کوچک و متوسط مهیا شود. در این صورت، استفاده از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی شکل قانونی گرفته و توسعه بازار و کسب مزیت رقابتی را می‌توان متصور شد.

سایر مؤلفه‌ها در ناحیه پیوندی<sup>۲</sup> (ناحیه‌ای با قدرت نفوذ و وابستگی بالا) قرار دارند؛ به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل از یکدیگر بسیار بالا بوده و هر تغییر کوچکی بر روی این عوامل باعث تغییرات اساسی در سایر عوامل و در نهایت سیستم موردنظر می‌شود. جزئیات بیشتر در شکل ۳ نمایان می‌باشند.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در عصر پیشتازی فناوری و پیشرفت در کانال‌های ارتباطاتی، هر روز تعداد، تنوع و قابلیت‌های رسانه‌های اجتماعی افزایش می‌یابد. بسترهای موجود در این رسانه‌ها، ظرفیت‌های نهفته در آن‌ها، گسترش و فراگیری آن‌ها در بین آحاد مردم، میزان استفاده و استقبال از آن‌ها در نزد اقشار مختلف جامعه، تأثیرگذاری آن‌ها در تصمیم (به خرید) مشتریان و... باعث شده تا بنگاه‌ها و شرکت‌های تجاری نیز رغبت بیشتری برای استفاده از این رسانه‌ها در برنامه‌های خود (به‌ویژه برنامه بازاریابی و ارتباط با ذی‌نفعان) داشته باشند. علیرغم همه اثرات مثبت، روند استفاده از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یکی از ابزارهای مفید بازاریابی در ایران قابل توجه نبوده و موانعی در این بین وجود دارد که هدف اصلی این پژوهش بوده است. برای کشف این واقعیت، شرکت‌های کوچک و متوسط را محور بررسی قرار داده که اهمیت بسزایی در اقتصاد داشته و بیشترین سازگاری را در استفاده و کسب منفعت متصور هستند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، «محدودیت‌های قانونی و فیلترینگ رسانه‌های اجتماعی» مهم‌ترین مانع در گسترش و استفاده فراگیر از رسانه‌های اجتماعی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط بوده است. این یافته در پژوهش‌های قبلی ذکر نشده و مختص کشور ایران (و کشورهای دارای شرایط خاص و اقتصاد دستوری) بوده است. عدم اهتمام حاکمیت بر رفع محدودیت‌ها و تداوم ممنوعیت استفاده از رسانه‌های اجتماعی، انگیزه شرکت‌های کوچک و متوسط را برای بکارگیری ابزارهای بازاریابی تضعیف کرده و هزینه‌های گزافی را بر این شرکت‌ها تحمیل می‌کند.

گاهاً برخی از محدودیت‌های حاکمیتی باعث ایجاد اختلال و یا ممنوعیت استفاده از رسانه‌های اجتماعی پرطرفداری می‌شود که در عرصه بین‌المللی مطرح بوده و به‌وفور استفاده می‌شوند. برای نمونه در ایران، «بر اساس قوانین و مقررات جاری در کشور و طبق مصوبات و ابلاغیه‌های شورای عالی فضای مجازی، هرگونه استفاده سازمان‌ها و نهادها از شبکه‌های اجتماعی خارجی ممنوع بوده و بکارگیری آن‌ها تخلف قلمداد شده و حتی در برخی موارد جرم نیز محسوب می‌شود.» (مهدویان، ۱۴۰۱).

بدیهی است با وجود چنین مصوبه قانونی، دولت و حاکمیت نه تنها تمایلی برای حمایت از رسانه‌های اجتماعی نداشته بلکه خود مانعی برای استفاده از این رسانه‌ها می‌شود. حاکمیت با طرح مباحث امنیتی، فضای مجازی کسب‌وکار بر روی پلتفرم رسانه‌های اجتماعی خارجی را سیاسی و امنیتی قلمداد کرده و در نتیجه این رویکرد، تهدید جدی برای فعالیت

<sup>۱</sup>. Independent

<sup>۲</sup>. Linkage

شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌شود. در چنین فضایی، سواد رسانه‌ای در جامعه (و به‌ویژه مشتریان مخاطب این شرکت‌ها) پایین بوده و عملاً مهارت رسمی کارکنان برای نحوه استفاده از پتانسیل‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی ضعیف و کم‌رنگ می‌گردد.

هر رسانه اجتماعی، خواستگاه خود را دارد و نمی‌تواند همه نیازها و خواسته‌های کاربران و حتی شرکت‌های کوچک و متوسط را برآورده سازد. از این رو، این شرکت‌ها باید گلچینی از رسانه‌های اجتماعی را در مجموعه ابزارهای ارتباطی خود داشته باشد. اینکه با چه سازوکار یا معیاری و از بین تعداد زیادی از شبکه‌های مجازی رایج، شبکه‌های مناسب را انتخاب کند، موضوعی است که نیازمند تحقیق و پژوهش‌های آتی است. همچنین اولویت انتخاب آن‌ها و نحوه هم‌راستا کردن آن‌ها با فعالیت‌های بازاریابی جاری شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند موضوع پژوهش دیگری برای پژوهشگران علاقه‌مند باشد. محدودیت‌های موجود در رسانه‌های اجتماعی، در کنار تشدید مسائل حریم خصوصی کاربران و امنیت اطلاعات در رسانه‌های اجتماعی، باعث بروز نگرانی در جامعه شده و تأثیر منفی در پذیرش رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یک ابزار سودمند جهت بازاریابی محصولات/خدمات شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. نکته‌ای که در پژوهش‌های قبلی (خالقی، معینی و جامی‌پور، ۱۳۹۸؛ پناهنده و همکاران، ۱۴۰۰) هم گزارش شده است. با مخایره شدن اخبار منفی روزافزون در خصوص هک و نفوذ به پایگاه‌های داده‌ای رسانه‌های اجتماعی، نگرانی کاربران از به خطر افتادن حریم خصوصی تشدید شده و بهانه‌ای برای مقاومت مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط در پذیرش آن‌ها به‌عنوان ابزار بازاریابی شده است. این نکته اخیر وقتی شدت می‌یابد که تصمیم‌گیران ارشد در این شرکت‌ها به تفکرات سنتی پایبند بوده و نگرش منفی نسبت به فناوری دارند. با شدت گرفتن رقابت در فضای کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط، فشار رقبا زیاد شده و میزان رقابت در صنعت افزایش می‌یابد، در نتیجه تنوع‌سازی کانال‌های بازاریابی و استفاده از فرصت‌های نهفته، یک راهبرد رقابتی می‌تواند قلمداد شود. یافته‌های این پژوهش حاکی از این واقعیت است که فشار رقبا، خود مانعی برای استفاده مناسب شرکت‌های کوچک و متوسط از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یک ابزار مفید بازاریابی می‌باشد. نکته‌ای که هم‌سو با پژوهش غضنفرعلی عباسی و همکاران (۲۰۲۲) بود.

کمیود دانش بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی و میزان پیچیدگی درک شده در خصوص رسانه‌های اجتماعی، محرکی است تا نگرانی و ریسک از فناوری متبلور شود. همین تصور و نگرانی باعث شده تا شرکت‌های کوچک و متوسط نتوانند درک درستی از مزیت‌های نسبی این رسانه‌ها داشته و در ادامه نتوانند به‌طور شایسته از تمام ظرفیت‌ها و قابلیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی بهره‌مند شوند. اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط بر تکمیل کادر نیروهای فروش متمایل بوده تا متخصص بازاریابی که در نتیجه دانش بازاریابی در این شرکت‌ها به‌خوبی نهادینه نمی‌شود. از طرف دیگر، بازاریابان هم گاه‌آ از دانش روز برای بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یک ابزار بازاریابی بهره‌مند نبوده که به‌رحال تأثیر نامطلوبی در پذیرش رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان کانال بازاریابی می‌شود. عدم آشنایی کافی و فقدان تجربه عملی و حرفه‌ای بازاریابان با پیاده‌سازی برنامه‌های بازاریابی بر روی پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، باعث تشدید نگرانی از ریسک فناوری و در نتیجه درک پیچیدگی در این خصوص شده و چه‌بسا تصور نادرستی از مزایای نسبی این رسانه‌های اجتماعی شده است. از طرف دیگر، کمیود مهارت، دانش فنی و تخصصی از نحوه بکارگیری و استفاده از فناوری، ریسک‌های مرتبط با فناوری‌های نوین و تکرار اخبار منفی در خصوص مسائل (امنیتی و هک) فناوری هم باعث القا و ایجاد ذهنیت منفی در جامعه می‌شود. از طرف دیگر، نیاز به صرف هزینه‌های بالا نسبت به میزان استقبال مشتریان، باعث دلسردی مدیریت ارشد در بنگاه‌های کوچک و متوسط شده و در نتیجه عدم حمایت آن‌ها را در پی داشته است. ضرورت بروز بودن در مباحث فناوری، نکته حائز اهمیتی است که باعث محدودیت دسترسی به نیروهای فنی بروز شده و گرانی استخدام نیروهای فنی مسلط به دانش روز فناوری را در پی دارد. همچنین کمیود نیروهای ماهر و مسلط به کار با رسانه‌های اجتماعی، از دیگر دغدغه‌هایی است که بر عدم حمایت مدیریت ارشد این شرکت‌ها (به خاطر عدم توان مالی) برای تسریع فعالیت‌ها روی پلتفرم‌های مبتنی بر فناوری می‌افزاید. سنگینی کفه ترازوی موانع فوق، استفاده از رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط را کم‌رنگ کرده و در نتیجه ردپای کمتری از این بنگاه‌ها در رسانه‌های اجتماعی هویدا می‌باشد.

از جمله پیشنهادهای عملیاتی برای نهادهای تسهیلگر فضای کسب‌وکار می‌توان به سیاست‌گذاری مناسب در بکارگیری رسانه‌های اجتماعی اشاره کرد. اگرچه مهم‌ترین و ساده‌ترین راه‌حل، لغو مصوبات و احکام قبلی در خصوص ممنوعیت استفاده از رسانه‌های اجتماعی است ولی جلب نظر حاکمیت جهت حمایت از گسترش فضای مجازی، مرهون رفع دغدغه این نهاد از نگرانی‌هایی است که باید به‌درستی درک شوند. جهت رفع این موانع، نیاز به مطالعه تخصصی و فنی است تا ضمن در نظر گرفتن تمام محدودیت‌ها و منافع ذی‌نفعان، (اعم از نهاد حاکمیت، قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران، رگولاتورها، بنگاه‌ها و...) راهکارهای عملی و اجرایی را تدوین کرد به طوری که دغدغه همه طرف‌های درگیر در این زمین بازی را مرتفع سازد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، دلایل و ریشه‌های همه ذی‌نفعان بررسی و تحلیل فنی گردد تا با استناد بر آن‌ها بتوان یک سازوکار بهینه‌ای را طراحی کرد.

برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط، با درک شرایط و با استفاده از برنامه‌های رفع‌کننده محدودیت‌های فنی (مانند آنتی فیلتر) به خوبی در فضای مجازی فعال بوده و از ابزارهای بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی بهره‌مند شده‌اند. این شرکت‌ها با بکارگیری نیروهای زبده و ماهر (گاهاً به صورت قراردادی و نیمه‌وقت) در استفاده از رسانه‌های اجتماعی پیش‌تاز بوده و از همه ابزارهای ممکن بیشترین استفاده را می‌برند. پیشنهاد عملی دیگر برای صاحبان و تصمیم‌گیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط، در تعدیل و رفع موانع درون بنگاهی مانند مهارت‌افزایی با آموزش کارکنان و استخدام متخصصان بازاریابی با تجربه عملی در بکارگیری رسانه‌های اجتماعی و در نهایت گره زدن برنامه‌های بازاریابی با قابلیت‌های نهفته در رسانه‌های اجتماعی دانست.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز این پژوهش بر اخذ نظرات از شرکت‌های کوچک و متوسط اشاره کرد که نظرات سایر ذی‌نفعان اعم از نهادهای دولتی و حاکمیتی، قانون‌گذاران، فن‌سالاران (مانند توسعه‌دهندگان رسانه‌های اجتماعی) و اپراتورها را شامل نشده است. به‌رحال برای درک صحیح از شرایط بازیگران و ذینفعان در این موضوع، ضروری است تا در پژوهش‌های بعدی دغدغه‌ها، چالش‌ها و نظرها و پیشنهادهای آن‌ها نیز بررسی و ارزیابی گردند.

محدودیت دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد، عدم تمرکز این پژوهش بر صنعت خاص در شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، بر صنایع خاص با تأثیر بالا روی اقتصاد در جامعه بررسی گردد.

از دیگر محدودیت‌ها، به تعداد محدود حجم نمونه و ابهام در تعمیم‌پذیری نتایج می‌توان اشاره کرد که ریشه در ماهیت کیفی پژوهش دارد. برای تعدیل این محدودیت، پیشنهاد می‌شود تا مدل تبیین شده در این پژوهش با استفاده از رویکرد کمی (پیمایش میدانی) در بوته آزمایش قرار داده شود. تکرار این پژوهش در وسعت بالا (در جامعه بزرگ‌تر) و با تعداد نمونه بیشتر می‌تواند به اعتبار و پایایی نتایج و یافته‌های پژوهش کمک شایانی کند. نتایج مطالعات کمی می‌تواند در تعمیم نتایج به کل جامعه (شرکت‌های کوچک و متوسط) عملکرد بهتری ارائه نماید.

## منابع

بارانی بیرانوند، نگین و مهدی زاده، حسین (۱۳۹۹)، بررسی امکان بکارگیری بازاریابی مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی از دیدگاه مدیران و مالکان SME ها استان لرستان، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کسب‌وکار، تهران.

<https://civilica.com/doc/1127886>

پناهنده، امیرحسین، حسنقلی پور، طهمورث، بودلایی، حسن، میرا، سید ابوالقاسم (۱۴۰۰)، استراتژیهای بازاریابی مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی در کسب‌وکارهای کوچک فعال در زمینه گردشگری، نشریه تحقیقات بازاریابی نوین:

11(1), 201-216. doi: 10.22108/nmrj.2020.122047.2058

جلیل پور، پیمان و عزیزخانی، رباب (۱۳۹۴)، بازاریابی در کتابخانه‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی: مزایا و چالش‌ها، فصلنامه کتاب مهر، ۱۷(۱۸)، صص ۴۳-۲۶.

- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۴۰۰)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ بیست و نهم.
- خاکی، غلامرضا (۱۴۰۱)، روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، تهران، نشر فوژان.
- خالقی، عاطفه، معینی، حسین و جامی پور، مونا (۱۳۹۸)، شناسایی و رتبه‌بندی فرصت‌ها و چالش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، نشریه تحقیقات بازاریابی نوین، ۹ (۱)، صص ۸۸-۶۹.
- رجبی نژاد، مهسا (۱۴۰۰)، چشم‌انداز کارآفرینی و بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحد گردآوری و تحلیل آمارهای اقتصادی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران.
- غریب، سارا و استخریان حقیقی، امیررضا (۱۳۹۸)، بررسی مزایا و چالش‌های بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی، هشتمین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، کامپیوتر و مخابرات، تهران.
- غفوری، حدیث و زراعت‌کیش، سید یعقوب (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی بنگاه‌های کوچک و متوسط بخش کشاورزی در استان کردستان، اقتصادی کشاورزی، دوره ۱۰، شماره ۲ (پیاپی ۳۸)، صص ۹۳-۱۰۹.
- فیروزجائیان، علی‌اصغر، فیروزجائیان، مجتبی، هاشمی پطرودی، سید حمید و غلامرضا زاده، فاطمه، (۱۳۹۲)، کاربرد تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) در مطالعات گردشگری (تحلیلی با رویکرد آسیب شناسانه)، برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری ۲ (۶)، صص ۱۵۹-۱۲۹.
- مرادی، کیومرث و نیلی پور طباطبایی، سید اکبر (۱۳۹۴)، بررسی نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه فعالیت‌های اقتصادی کشور، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری،  
<https://civilica.com/doc/444370>
- ملک‌زاده، غلامرضا، خنده‌رو، نرگس و صادقی، تورج (۱۳۹۴)، بازاریابی در شرکت‌های فناوری کوچک و متوسط نوپا، چالش‌ها و راهکار، نشریه رشد فناوری، ۱۱ (۴۳)، صص ۴۳-۳۷.
- Ali Abbasi, G. A., Abdul Rahim, N. F., Wu, H., Iranmanesh, M., & Keong, B. N. C. (2022), Determinants of SME's social media marketing adoption: competitive industry as a moderator. Sage Open, 12(1), pp. 1-19.
- Ab Rahman, A. F., Mahamod, Z., Zainuddin, M. Z. (2022), 47 Years of Interpretive Structural Modelling (ISM) as a Methodology: A Worldwide View. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 12(5), 1673 – 1689.
- Barani Biranvand, Negin and Mehdizadeh, Hossein (2019), Investigating the possibility of using social media-based marketing from the perspective of managers and owners of SMEs in Lorestan province, the third international business management conference, Tehran, <https://civilica.com/doc/1127886> [In persian]
- Barbour, R., & Kitzinger, J. (1999), Introduction: The challenge and promise of focus groups. *Developing focus group research: Politics, theory and practice*, pp.1-20.
- Bryan, M. A., Evans, Y., Morishita, C., Midamba, N., & Moreno, M. (2020), Parental perceptions of the internet and social media as a source of pediatric health information. *Academic Pediatrics*, 20(1), 31-38.
- Chatterjee, S. & Kar, A.K. (2020), Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, Vol. 53.



- Chen, L. C., & Huang, L. C. (2020), The Motivation, Strategies, and Barriers for Adopting Social Media Marketing in the Flower Retailing Business. *Horticulturae*, Vol. 6 Issue 4, p1-21.
- Chung, A. Q., Andreev, P., Benyoucef, M., Duane, A., & O'Reilly, P. (2017), Managing an organisation's social media presence: An empirical stages of growth model. *International Journal of Information Management*, 37(1), pp. 1405-1417.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., Wang, Y. (2020), Setting the Future of Digital and Social Media Marketing Research: Perspectives and Research Propositions. *International Journal of Information Management*, 59, pp.1-37.<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- 13) Eid, R., Abdelmoety, Z., & Agag, G. (2020), Antecedents and consequences of social media marketing use: an empirical study of the UK exporting B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), pp. 284-305. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2018-0121>
- Fadil, A. (2015), Value Co-Creation Process in Small and Medium Enterprise by Utilization of Viral Marketing as a Branding Tool: A System Dynamic Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, pp. 258- 265.
- Faisal, M. N. (2010), Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach. *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, 13(3), Pp. 179-195.
- Firouzjaian, A. A.; Firouzjaian, M.; Hashemi-Petroudi, S.H. & Gholamrezazadeh, F. (2012), Application of Interpretive Structural Modeling (ISM) technique in tourism studies (analysis with pathological approach). *Tourism Planning and Development*, 2(6), 129-159. [In persian]
- Ghafouri, Hadith and Kish Agriculture, Seyyed Yaqoob (2015), "Pathology of Small and Medium Enterprises (SMEs (agricultural sector in Kurdistan Province)", *Agricultural Economics*, Volume 10, Number 2 (series 38), Summer 2015. [In persian]
- Gharib, S. & Ishtakhrian Hhighi, A. (2018), Investigating the advantages and challenges of marketing in social media, the 8<sup>th</sup> International Conference on Information Technology, Computer and Telecommunications, Tehran. [In persian]
- Hafeznia, M. R. (2021), Introductions to research methods in humanities, published by Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samt), 29<sup>th</sup> eds. [In persian]
- Hallberg, K. (1999), Small and medium scale enterprises: a framework for intervention, small enterprise unit, Private Sector Development Department, TheWorld Bank.  
<https://ourworldindata.org/rise-of-social-media>  
<https://www.eghtesadonline.com/n/2J5T>
- Jalilpour, P. and Azizkhani, R. (2014), Marketing in libraries through social media: benefits and challenges. *Kitab Mehr Quarterly*, 17(18), 26-43. [In persian]
- Khaki, G. (2022), Research method with thesis writing approach, Tehran, Fujan Publishing. [In persian]
- Khaleghi, A., Moini, H. & Jamipour, M. (2018), Identifying and ranking social media marketing opportunities and challenges, *Journal of Modern Marketing Research*, 9(1), 69-88. [In persian]
- Kumru, M., & Kumru, P. Y. (2013), Fuzzy FMEA application to improve purchasing process in a public hospital. *Applied Soft Computing*, 13(1), Pp. 721-733.
- Laksamana, P. (2018), Impact of social media marketing on purchase intention and brand loyalty: Evidence from Indonesia's banking industry. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), Pp. 13-18.

- Li, Fang Fang & Larimo, Jorma & Leonidou, Leonidas. (2020), Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 49. 51-70. 10.1007/s11747-020-00733-3.
- Liu, H. C., Liu, L., Liu, N., & Mao, L. X. (2012), Risk evaluation in failure mode and effects analysis with extended VIKOR method under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 39(17), 12926-12934.
- M. Jha, S. Khatiwada & L. D. Li (2021), A Conceptual Framework to Enhance Business Performance using social media: An Australian Context," 2021 IEEE Asia-Pacific Conference on Computer Science and Data Engineering (CSDE), Brisbane, Australia, pp. 1-6, doi: 10.1109/CSDE53843.2021.9718492.
- Malekzadeh, G., Khandaro, N. & Sadeghi, T. (2014), Marketing in start-up small and medium-sized technology companies, challenges and solutions, *Roshd Tahsil*, 11(43), 43-37. [In persian]
- Mohammadian Mahmoudi Tabar, M., Sotoudenejad, S. & Boudelai, H. (2021), Identifying effective factors on innovative marketing in small and medium-sized companies in the information technology industry, *Scientific Research Quarterly of Entrepreneurship Development*, 14(1), 81-98. [In persian]
- Moradi, K. & Nilipour Tabatabai, S. A. (2014), examining the role of small and medium enterprises in the development of economic activities in the country, the first international conference on management, economics, accounting and educational sciences, Sari, <https://civilica.com/doc/444370> [In persian]
- Panhandeh, A.H., HasanGholipour, T., Bodlai, H., & Meera, S.A. (2021), Marketing strategies based on social media in small businesses active in the field of tourism. *Journal of Modern Marketing Research*, 11(1), 201-216. doi: 10.22108/nmrj.2020.122047.2058 [In persian]
- Rajabinejad, M. (2021), perspective of entrepreneurship and small and medium enterprises, economic statistics collection and analysis unit, Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture. [In persian]
- Rezaei, R. A.; Mangali N. & Safa L. (2014), Examination of the Concept and Dimensions of Entrepreneurial Marketing and Its Impact on Small and Medium Businesses, *Entrepreneurship in Agriculture Journal*, Volume 2, Number 2. [In persian]
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016), *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education Limited
- Shujiro Urata, K. K. (2000), *Policy Recommendation for SME Promotion in the Republik of Indonesia*. Japan International Cooperation Agency (JICA). Indonesia Office.
- Thomas V. Bonoma, and Webb (1985), *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, New York: The Free Press.
- UNIDO. (1997), *Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies*. UNIDO, Small and Medium Industries Branch.
- Vecchiato, R. (2012), Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), Pp. 436-447.
- Wijaya, A., & Sisca, E. C. (2020), Effectiveness and Challenges of Social Media Marketing. *Management, International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol 5, Issue 12, Pp. 844-849. ISSN No: -2456-2165.