پژوهشگاه
فضای مجازی

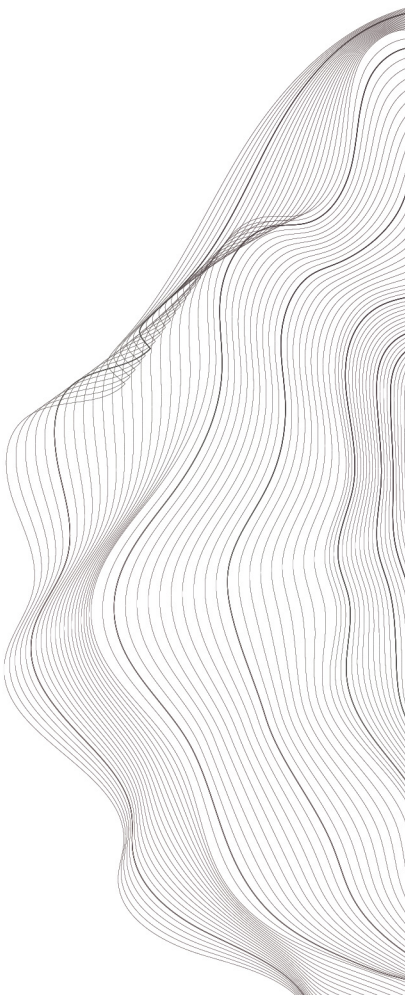
دفتر خاکستری ۲۷

پاسخ سریع
شهریورماه ۱۴۰۴

بد پی آر

پاسخ به سوال مطرح شده از سوی معاونت امور اقتصادی و تنظیم مقررات


بسم الله الرحمن



بدپی‌آر

پاسخ به سوالات مطرح شده از کمیسیون تنظیم مقررات

دفتر خاکستری (Quick Answer) **شمارهٔ بیست و هفتم**

گردآورنده: سعید رمضانی

تمام حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به پژوهشگاه فضای مجازی است و استفاده از آن تنها با ذکر منبع مجاز است.
همچنین محتوای منتشرشده در این گزارش بیانگر دیدگاه رسمی مرکز ملی فضای مجازی نیست.

نشانی: تهران، سعادت آباد، خیابان علامه شمالی، کوچه هجدهم غربی، پلاک ۱۷
تلفن: ۲۲۰۷۳۰۳۱-۰۲۱
کد پستی: ۱۹۹۷۹۸۷۶۲۹

روابط عمومی و ریسک‌های همسویی با حاکمیت در ایران: یک تحلیل راهبُردی برای کسب‌وکارهای پلتفرمی

خلاصه مدیریتی

گزارش حاضر به تحلیل شکاف عمیق میان مدل کسب‌وکار و پویش‌های ارتباطی پلتفرم‌های دیجیتال ایران با ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی - فرهنگی داخلی، در عین برخورداری این کسب‌و کارها از حمایت‌های دولتی می‌پردازد. این «عدم همسویی» یک خطای تاکتیکی نیست، بلکه یک «بحران هویتی راهبُردی» است که ریشه در عوامل ساختاری اقتصادی، اجتماعی و سیاسی دارد و این شرکت‌ها را در یک «معمای همسویی» پیچیده گرفتار کرده است. شکست اصلی، ناتوانی در خلق یک هویت ترکیبی است که هم مدرن و جهانی و هم اصالتاً ایرانی باشد. عوامل شناسایی‌شده‌ی این «عدم همسویی» عبارت‌اند از:

۱. محرک‌های اقتصادی: تحریم‌ها با ایجاد یک «محیط گلخانه‌ای»، انگیزه برای برندسازی عمیق و مبتنی بر فرهنگ را از بین برده‌اند. هم‌زمان، بی‌ثباتی اقتصادی، شرکت‌ها را به سمت بازاریابی کوتاه‌مدت و بقا محور سوق داده است.

۲. عوامل اجتماعی - فرهنگی: پلتفرم‌ها به صورت راهبُردی، نسل جوان و طبقه متوسط شهری با ارزش‌های جهانی‌شده را هدف قرار داده‌اند. این انتخاب تجاری، منجر به بیگانگی با سایر بخش‌های جامعه و نهادهای قدرت‌شده و هویتی «وارداتی» و فاقد اصالت ایرانی را ترویج کرده است.

۳. بعد سیاسی و ریسک شهرت: بزرگ ترین ریسک برای این کسب وکارها، برچسب خوردن به عنوان «حکومتی» از سوی کاربران است. این ترس، آن ها را به سمت یک «بی طرفی راهبُردی» و سکوت در برابر مسائل ارزشی سوق داده که نتیجه آن، ایجاد تصویری بی هویت و غیرقابل اعتماد در ذهن مخاطب است.

از سویی دیگر روابط عمومی در ایران، به جای ایفای نقش «مشاور راهبُردی» و «مدیر ریسک شهرت»، به یک ابزار تاکتیکی و اجرایی تقلیل یافته است. این واحدها عمدتاً بر «خطر واقعی» (مانند انطباق با قوانین) تمرکز می کنند و از متغیر قدرتمند «خشم و انزجار عمومی» غافل می مانند. این غفلت تحلیلی، سازمان ها را در برابر بحران های ناشی از شکاف ارزشی، آسیب پذیر می کند.

در نتیجه این بحران به فرسایش اعتماد عمومی، تعمیق دوقطبی های اجتماعی، افزایش ریسک بایکوت توسط کاربران و گرفتاری در یک بن بست سیاسی «باخت-باخت» منجر خواهد شد.

برای عبور از این بحران، چهار اقدام بنیادین پیشنهاد می شود:

۱. ارتقای روابط عمومی به جایگاه مشاور راهبُردی: این واحد باید به یک نهاد مشاوره ای در سطح هیئت مدیره برای مدیریت ریسک شهرت و تحلیل روندهای اجتماعی-سیاسی تبدیل شود.

۲. نهادینه سازی مسئولیت اجتماعی اصیل (CSR): کسب وکارها باید مدل «خلق ارزش مشترک» را اتخاذ کرده و با حل مسائل واقعی جامعه که با کسب وکار اصلی شان همخوانی دارد، اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی بسازند.

۳. سرمایه گذاری روی داستان سرایی و هویت یابی ایرانی: کسب وکارها باید با کشف و بیان یک روایت برند اصیل و ریشه دار در فرهنگ ایران، هویتی ترکیبی (مدرن در فناوری، ایرانی در فرهنگ) خلق کنند تا خود را از رقبای جهانی و نهادهای داخلی متمایز سازند.

۴. مشارکت فعال در تنظیم گری: صنعت پلتفرمی باید به طور فعال با سیاست گذاران برای تدوین یک چارچوب نظارتی شفاف، مدرن و یکپارچه تعامل کند تا محیط کسب وکار باثبات تر و قابل پیش بینی تری ایجاد شود.

مقدمه:

باتوجه‌به ماهیت پیچیده و نوظهور این موضوع در محافل دانشگاهی و نظری، و به‌تبع آن، عدم همراهی و همکاری اندیشمندان برای ورود به این حوزه، نوشتار حاضر حاصل جستجوی و کاوش در ادبیات و متون موجود در زمینه روابط‌عمومی، کسب‌وکارهای پلتفرمی و جامعه‌ی ایرانی است. تلاش شده است تا باتکیه‌بر منابع در دسترس، تحلیلی جامع از ابعاد مختلف موضوع ارائه گردد و راه برای پژوهش‌های آتی هموارتر شود.

چشم‌انداز جهانی و کارکرد راهبُردی روابط‌عمومی

روابط‌عمومی مدرن، دیگر یک ابزار اطلاع‌رسانی صرف نیست، بلکه به‌عنوان یک «فرایند ارتباطی راهبُردی» تعریف می‌شود که هدف آن ایجاد و مدیریت روابط سودمند دوسویه میان یک سازمان و ذی‌نفعان آن است. این حوزه برخلاف تبلیغات که بر فروش مستقیم تمرکز دارد، به «تجارت اقناع» می‌پردازد و می‌کوشد از طریق ارتباطات شفاف، اعتماد و اعتبار کسب کند. این فرایند بر چهارپایه‌ی تحقیق، برنامه‌ریزی، ارتباط و ارزیابی استوار است.

ریشه‌های روابط‌عمومی نوین به اوایل قرن بیستم در آمریکا بازمی‌گردد، زمانی که افرادی مانند «آیوی لی[۱]»، ملقب به «پدر روابط‌عمومی»، پارادایم را از پنهان‌کاری به اطلاع‌رسانی شفاف و پاسخگویی تغییر دادند. باگذشت زمان، این رشته از یک مدل ارتباطی یک‌سویه (سازمان به مردم) به یک مدل دوسویه و متقارن تکامل یافت که در آن، گفت‌وگو و تفاهم متقابل در مرکز توجه قرار گرفت.

در دنیای پیچیده‌ی امروز، روابط‌عمومی به‌عنوان «محافظ اعتبار برند»، کارکردهای حیاتی مانند مدیریت تصویر برند، روابط رسانه‌ای، مدیریت بحران، ارتباطات داخلی و تعامل با کلیه ذی‌نفعان را بر عهده دارد.

نکته کلیدی در این تحول، ارتقای روابط‌عمومی از یک دفتر مطبوعاتی به یک کارکرد مدیریتی و راهبُردی است. استاندارد جهانی این حوزه بر یک گفت‌وگوی دوسویه و مبتنی بر تحقیق استوار است، درحالی‌که بسیاری از دستگاه‌ها همچنان در مدل قدیمی‌تر و یک‌سویه‌ی تبلیغاتی باقی‌مانده‌اند. این تفاوت، تنها یک اختلاف روش نیست، بلکه یک تفاوت بنیادین در فلسفه‌ی وجودی روابط‌عمومی است.

مسیر منحصربه‌فرد و بحران هویت روابط‌عمومی در ایران

روابط‌عمومی در ایران که نخستین واحد رسمی آن در سال ۱۳۳۲ شمسی توسط دکتر حمید نطقی در شرکت نفت تأسیس شد، از ابتدا مسیری متفاوت از همتایان غربی خود را پیمود. نکته‌ی کلیدی این است که این رشته یک نهاد «وارداتی» بود و به‌صورت ارگانیک از دل نیازهای جامعه‌ی ایران برنخاست. درحالی‌که روابط‌عمومی در غرب در پاسخ به لزوم تعامل با مطبوعات آزاد و افکار عمومی قدرتمند شکل گرفت، در ایران توسط یک شرکت خارجی و عمدتاً با هدف مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی و اطلاع‌رسانی به کارکنان ایجاد شد. این خاستگاه متفاوت، ماهیت و کارکرد آن را از اساس متمایز کرد.

امروزه، علی‌رغم گذشت دهه‌ها، این حوزه در سازمان‌های ایرانی همچنان با بحران هویت و جایگاه

---

۱. Ivy Lee

مواجه است. روابط‌عمومی اغلب با تبلیغات و امور تشریفاتی یکسان گرفته می‌شود و به ابزاری برای ارتباطات یک‌طرفه و تبلیغاتی از سوی مدیریت تقلیل یافته است. در عمل، این واحدها به‌جای ایفای نقش مشاور راهبُردی یا تحقق تعریف ایدئال «وکیل‌مدافع سازمان در بیرون و مدعی‌العموم در داخل»، بیشتر نقش سخنگوی مدیریت را بازی می‌کنند. وجود نام‌گذاری‌های متنوع و غیریکپارچه برای این واحد در سازمان‌های مختلف (مانند «مرکز اطلاع‌رسانی»، «امور بین‌الملل» یا «ارتباطات و بازاریابی») نیز گواهی بر همین سردرگمی در تعریف فلسفه‌ی وجودی و کارکرد اصلی آن است.

تحلیل واگرایی‌های ساختاری روابط‌عمومی ایران و جهان

تفاوت‌های میان عملکرد روابط‌عمومی در ایران و استانداردهای جهانی، عمیق و ساختاری است. در سطح بین‌المللی، روابط‌عمومی یک کارکرد **راهبُردی**، **کنشگر** (پیشگیرانه) و **داده‌محور** است که به‌صورت کامل در تیم رهبری سازمان **ادغام** شده است. در مقابل، روابط‌عمومی در ایران عمدتاً ماهیتی **تاکتیکی** (اجرایی)، **واکنش‌گر** (مانند آتش‌نشان در بحران‌ها) و **شهود محور** دارد و در بسیاری از موارد در ساختار مدیریتی به **حاشیه** رانده شده و برای اثبات ارزش خود با چالش مواجه است. ریشه‌ی این واگرایی‌ها صرفاً یک نکته‌ی تاریخی نیست، بلکه علت اصلی کسری راهبُردی کنونی آن است. ازآنجاکه روابط‌عمومی در ایران به‌عنوان یک‌رشتهی «وارداتی» و نه برای حل یک مسئله‌ی بومی (مانند مدیریت رسانه‌های آزاد یا گروه‌های مصرف‌کننده قدرتمند) شکل گرفت، هرگز نتوانست به طور کامل در هسته‌ی مدیریت راهبُردی سازمان‌ها ادغام شود. در نتیجه، به‌عنوان یک کارکرد جانبی که اغلب به‌اشتباه درک شده، باقی‌مانده است.

چارچوب درک و مدیریت ریسک در روابط‌عمومی

در حوزه‌ی روابط‌عمومی، ریسک به دو شکل کلیدی تعریف می‌شود: «**ریسک شهرت** که به هرگونه تهدید علیه اعتبار یک سازمان اشاره دارد، و **ریسک همسویی** که به طور خاص به خطر ناشی از شکاف میان اقدامات یک شرکت با ارزش‌ها و انتظارات جامعه می‌پردازد». این ریسک‌ها می‌توانند پیامدهای مالی، راهبُردی، عملیاتی و اجتماعی داشته باشند.

برای مدیریت مؤثر این ریسک‌ها، مدل‌های نظری متعددی وجود دارد که بر رویکردهای پیشگیرانه به‌جای رویکردهای واکنشی (مدیریت بحران) تأکید دارند. یکی از کلیدی‌ترین مدل‌ها، مدل **پیتر سندمن** است که می‌گوید درک عمومی از ریسک، حاصل جمع «خطر واقعی» (Hazard) و «خشم و انزجار عمومی» (Outrage) است. عواملی مانند بی‌اعتمادی، بی‌انصافی و تحمیلی بودن، مؤلفه‌ی «خشم عمومی» را به‌شدت افزایش می‌دهند.

این مدل توضیح می‌دهد چرا پویش‌هایی که حتی خطر فنی یا قانونی پایینی دارند، به دلیل تضاد با ارزش‌های جامعه و برانگیختن خشم عمومی، با واکنش‌های شدید مواجه می‌شوند. مشکل اصلی بسیاری از سازمان‌ها این است که در تحلیل ریسک، تنها بر متغیر «خطر» (مانند انطباق با قوانین) تمرکز می‌کنند و از متغیر قدرتمند «خشم عمومی» غافل می‌مانند. این غفلت تحلیلی که ریشه در مدل روابط‌عمومی یک‌طرفه و غیرپژوهشی دارد، سازمان‌ها را در برابر واکنش‌های شدید فرهنگی و عاطفی جامعه آسیب‌پذیر می‌سازد و مانع از درک ریشه‌های واقعی بحران‌های شهرت می‌شود.

ساختار و بازیگران اکوسیستم پلتفرمی ایران

مدل کسب‌وکار پلتفرمی، برخلاف مدل سنتی و خطی که در آن شرکت محصول را تولید و می‌فروشد، یک پارادایم جدید است. در این مدل، کسب‌وکار به‌جای تولید ارزش، یک زیرساخت دیجیتال برای تسهیل تعامل و تراکنش میان گروه‌های مختلف کاربران (مانند فروشندگان و خریداران) فراهم می‌کند. ارزش اصلی این مدل در «اثر شبکه‌ای» نهفته است؛ یعنی با افزایش تعداد کاربران در یک سمت، ارزش پلتفرم برای کاربران دیگر نیز بیشتر می‌شود.

اکوسیستم پلتفرمی ایران در دهه‌ی گذشته رشد چشمگیری داشته و بازیگران بزرگی در حوزه‌های مختلف ظهور کرده‌اند. در **تجارت الکترونیک**، پلتفرم‌هایی مانند دیجی‌کالا، دیوار و باسلام؛ در **حمل‌ونقل و خدمات**، اسنپ و تپسی؛ در **محتوا و رسانه**، فیدیبو، طاقچه، آپارات، فیلیمو و نماوا؛ و در **توزیع اپلیکیشن**، کافه‌بازار و مایکت بازیگران اصلی محسوب می‌شوند.

همچنین دینامیک این اکوسیستم با ظهور «سوپراپلیکیشن‌ها» مانند اسنپ و تپسی که خدمات

متنوعی را در یک پلتفرم ارائه می‌دهند، پیچیده‌تر شده است. علاوه بر این، ساختار مالکیت برخی از این پلتفرم‌ها و حمایت هلدینگ‌های بزرگ صنعتی یا حمایت‌های حاکمیت از آنان، بر فضای رقابت و سیاست‌گذاری در این حوزه تأثیرگذار است.

چالش‌های سیاست‌گذاری و معمای همسویی پلتفرم‌های ایرانی

کسب‌وکارهای پلتفرمی در ایران در یک محیط سیاست‌گذاری مبهم و پرچالش فعالیت می‌کنند. این اکوسیستم با آسیب‌های جدی مانند قوانین قدیمی، بوروکراسی پیچیده، فقدان نهاد قانون‌گذار واحد و نبود شفافیت در حوزه‌ی حریم خصوصی مواجه است. این خلأ قانونی، ریسک فعالیت را برای این شرکت‌ها افزایش داده و اعتماد عمومی را در اکوسیستم کاهش می‌دهد. این پلتفرم‌ها دیگر تنها یک کسب‌وکار نیستند، بلکه به زیرساخت‌های اصلی اقتصاد دیجیتال کشور تبدیل شده‌اند؛ جایگاهی که هر اقدام آن‌ها را به موضوعی با پیامدهای اجتماعی گسترده تبدیل کرده و ریسک‌های شهرت و همسویی آن‌ها را به‌شدت افزایش می‌دهد.

مسئله‌ی محوری در همین نقطه شکل می‌گیرد که از آن به‌عنوان «معمای همسویی» یاد می‌شود. این کسب‌وکارها علی‌رغم کسب حمایت‌های دولتی و حیات در جامعه‌ی ایرانی در محل تلاقی دو نیروی متضاد قرار دارند. از یک سو، مدل‌های کسب‌وکار، طراحی و زیبایی‌شناسی بازاریابی آن‌ها تحت‌تأثیر یک فرهنگ دیجیتال جهانی شده و غربی است که بر ارزش‌هایی چون فردگرایی و سبک زندگی مدرن تأکید دارد. از سوی دیگر، آن‌ها باید در یک بستر اجتماعی - فرهنگی منحصربه‌فرد با هنجارهای ریشه‌دار ملی و مذهبی فعالیت کنند. این دوگانگی، یک چالش راهبُردی بنیادین برای همسویی با ارزش‌های جامعه برای این شرکت‌ها ایجاد کرده است.

تحلیل ریشه‌های عدم همسویی راهبُردی پلتفرم‌های ایرانی

این گزارش به تحلیل شکاف عمیق میان پویش‌های ارتباطی کسب‌وکارهای پلتفرمی ایران و هنجارهای اجتماعی - فرهنگی داخلی می‌پردازد. این عدم همسویی، یک انتخاب آگاهانه برای تقابل با ارزش‌های بومی نیست، بلکه نتیجه‌ی مجموعه‌ای از فشارهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است

که این شرکت‌ها را در یک «معمای همسویی» پیچیده گرفتار کرده است. شکست اصلی آن‌ها، ناتوانی در خلق یک هویت ترکیبی است که هم مدرن و جهانی و هم اصالتاً ایرانی باشد. ریشه‌های این معضل را می‌توان در سه حوزه‌ی کلیدی بررسی کرد:

۱. محرک‌های اقتصادی: انزوا و ذهنیت کوتاه‌مدت

تأثیر تحریم‌ها: تحریم‌های اقتصادی با مسدودکردن ورود رقبای قدرتمند جهانی، یک «محیط گلخانه‌ای» ایجاد کرده‌اند که به رشد سریع پلتفرم‌های داخلی کمک کرده است. اما همین محیط محافظت‌شده، یک «زندان راهبُردی» نیز هست؛ زیرا با حذف فشار رقابت، انگیزه برای نوآوری و سرمایه‌گذاری‌های پرهزینه و بلندمدت مانند برندسازی عمیق و مبتنی بر فرهنگ را از بین برده است. در این بازار، صرفاً «دردسترس‌بودن» برای موفقیت کافی است.

اولویت‌بندی راهبُردی: بی‌ثباتی اقتصادی، شرکت‌ها را به سمت یک ذهنیت کوتاه‌مدت و بقا محور سوق داده است. در نتیجه، «بازاریابی عملکردی» (باهدف نتایج سریع مانند کلیک و نصب) بر «بازاریابی برند» (باهدف ساختن هویت و وفاداری) غلبه کرده است.

۲. عوامل اجتماعی - فرهنگی: شکاف نسلی و بازار هدف

شکاف ارزشی: جامعه‌ی ایرانی با شکافی عمیق میان ارزش‌های رسمی ملی - مذهبی و ارزش‌های جهانی شده و فردگرایانهی طبقه متوسط شهری و به‌ویژه نسل Z مواجه است.

انتخاب راهبُردی مخاطب: بدنه‌ی اصلی کاربران و نیروی انسانی این پلتفرم‌ها، نسل Z و طبقه‌ی متوسط فرهنگی هستند که دارای ارزش‌های جهانی شده‌اند؛ بنابراین،

همسویی پویش‌ها با این ارزش‌ها، یک شکست ارتباطی نیست، بلکه یک «انتخاب تجاری حساب‌شده» برای جذب و حفظ بازار هدف اصلی است. مشکل از جایی آغاز می‌شود که این راهبُرد، منجر به عدم همسویی با دیگر کانون‌های قدرت اجتماعی و سیاسی می‌شود.

هویت وارداتی: ازآنجاکه مدل کسب‌وکار و طراحی این پلتفرم‌ها از نمونه‌های موفق خارجی الگوبرداری شده، هویت و داستان برند آن‌ها نیز اغلب فاقد یک روایت بنیادین و اصیل ایرانی است.

۳. بعد سیاسی: ترس و بی‌طرفی راهبُردی

ریسک برچسب «حکومتی»: در فضای سیاسی ایران، بزرگ‌ترین ریسک شهرت برای این کسب‌وکارها، نه انتقاد نهادهای نظارتی، بلکه برچسب خوردن به‌عنوان «حکومتی» از سوی بدنه‌ی اصلی کاربران است که می‌تواند منجر به تحریم گسترده شود.

بن‌بست راهبُردی: این ترس، شرکت‌ها را در یک پارادوکس «باخت - باخت» گرفتار کرده است؛ همسویی با ارزش‌های ملی - مذهبی ریسک طردشدن توسط کاربران را دارد و همسویی با ارزش‌های جهانی ریسک واکنش منفی طبقات اجتماعی دیگر و حتی در برخی موارد نهادهای نظارتی را به همراه دارد.

نتیجه؛ سکوت و بی‌هویتی: این بن‌بست، برندها را به سمت یک «بی‌طرفی راهبُردی» و «سکوت» در مورد هرگونه ارزش معنادار سوق می‌دهد. آن‌ها یک سبک ارتباطی خنثی و جهانی را انتخاب می‌کنند که اگرچه امن‌ترین مسیر است، اما به قیمت ازدست‌رفتن اصالت تمام شده و از سوی مخاطبان به‌عنوان بی‌هویتی تفسیر

می‌شود.

به بیان دیگر عدم همسویی کسب‌وکارهای پلتفرمی با ارزش‌ها و مناسبات ملی و دینی ایران، تبعات چندوجهی و عمیقی را به همراه داشته است. در **بعد اجتماعی - فرهنگی**، این شکاف به تعمیق دوقطبی جامعه و بیگانگی بخش‌های سنتی با فرهنگ دیجیتال غالب منجر شده است؛ مصداق بارز آن، پویش‌های تبلیغاتی است که با نادیده‌گرفتن مناسبت‌های بومی و ترویج سبک زندگی فردگرایانه، هویتی بیگانه و غیربومی را به نمایش می‌گذارند. از **منظر اقتصادی**، این روند به فرسایش اعتماد عمومی و آسیب به ارزش برند منجر می‌شود و ریسک تحریم‌های گسترده از سوی کاربران (بایکوت) را در پی دارد، چنان‌که بارها شاهد بوده‌ایم یک تبلیغ یا محتوای نامناسب، پویش حذف یک اپلیکیشن را در شبکه‌های اجتماعی کلید زده است. در نهایت، در **بعد سیاسی**، این کسب‌وکارها در یک بن‌بست گرفتار شده‌اند؛ از یک سو، هرگونه عدول از هنجارهای رسمی می‌تواند به واکنش تند برخی طبقات اجتماعی و نهادهای نظارتی و محدودیت‌های قانونی منجر شود و از سوی دیگر، هرگونه تلاش برای همسویی با روایت‌های رسمی، ریسک برچسب خوردن به‌عنوان «حکومتی» و طردشدن توسط بدنهی اصلی کاربران منتقد را به همراه دارد.

تحلیل پویش‌های بین‌المللی: موفقیت‌ها و شکست‌ها در همسویی ارزشی

برای استخراج درس‌های عملی، تحلیل نظام‌مند پویش‌های بین‌المللی که تلاش کرده‌اند با ارزش‌های ملی، اجتماعی یا مذهبی همسو شوند، ضروری است. جدول زیر، مجموعه‌ای از مطالعات موردی کلیدی را در قالبی مقایسه‌ای ارائه می‌دهد تا الگوهای موفقیت و شکست را به‌وضوح نمایان سازد. این جدول صرفاً یک فهرست نیست، بلکه ابزاری راهبُردی برای رمزگشایی از رویدادهای پیچیده و تبدیل آن‌ها به اصول قابل‌اجرا برای طراحی پویش و مدیریت ریسک است.

نام کسب‌وکار	پویش	تبعات پویش (مثبت/منفی)	پاسخ شرکت برای رفع تنش یا مشکلات	آورده‌های پویش و درس‌های کلیدی
نایکی (Nike) - هند	«Da Da Ding" (۲۰۱۶)	**مثبت:** تحسین گسترده، بیش از ۷ میلیون بازدید در یوتیوب در هفته اول. تقویت پیوند برند با زنان و همسویی با گفتمان ملی روبه‌رشد در مورد برابری جنسیتی.	نیازی به پاسخ نبود - پویش با استقبال مواجه شد.	**آورده:** نایکی را به‌عنوان یک برند آگاه اجتماعی که توانمندسازی زنان هندی را درک و حمایت می‌کند، تثبیت کرد و وفاداری عمیقی به برند ایجاد نمود. **درس کلیدی:** همسویی اصیل با یک جنبش اجتماعی ملی و از پیش موجود، بسیار قدرتمند است.
مک‌دونالد	بومی‌سازی منو (مانند McAloo Tikki در هند)	**مثبت:** نفوذ بالا در بازار و پذیرش در فرهنگ‌های متنوع که به یک مطالعه موردی در «جهانی‌سازی محلی» (Glocalization) تبدیل شد.	نیازی به پاسخ نبود - یک راهبُرد پیشگیرانه بود.	**آورده:** نشان‌دهنده‌ی احترام به فرهنگ محلی است که منجر به فروش بالاتر و ادغام برند در جامعه می‌شود. **درس کلیدی:** انطباق محصول، شکلی قدرتمند از ارتباط فرهنگی است. برند اصلی می‌تواند ثابت بماند درحالی‌که محصول ارائه شده بومی‌سازی می‌شود.

کوکاکولا (Coca-Cola) - چین	«Share a Coke» بانام‌های مستعار(۲۰۱۷)	**مثبت:** افزایش ۱۹ درصدی حجم فروش؛ ارتباط عمیق با فرهنگ چینی که بر روابط اجتماعی و نام‌های مستعار تأکید دارد.	نیازی به پاسخ نبود - یک موفقیت جهانی را با ظرافت‌های محلی تطبیق داد.	**آورده:** افزایش فروش و تقویت ارتباط عاطفی با مصرف‌کنندگان. **درس کلیدی:** یک الگوی موفق جهانی باید با دقت و بابینش فرهنگی محلی تطبیق داده شود، نه اینکه صرفاً ترجمه شود.
چای تاج‌محل (Taj Mahal Tea) - هند	بیلبورد «Megh "Santoor	**مثبت:** ثبت رکورد جهانی گینس؛ ایجاد بازخورد بسیار مثبت در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی به‌دلیل نوآوری و طنین فرهنگی.	نیازی به پاسخ نبود - یک پویش تجلیلی بود.	**آورده:** تقویت ارتباط عمیق برند با فرهنگ و میراث هند. **درس کلیدی:** بهره‌گیری از عناصر فرهنگی منحصربه‌فرد (فصل موسمی، موسیقی کلاسیک) می‌تواند تجربیات برند فراموش‌نشدنی و بسیار اصیلی خلق کند.

ایربی‌ان‌بی (Airbnb)	«We Accept" (۲۰۱۷)	**مثبت:** تحسین گسترده برای موضع‌گیری به موقع در مورد فراگیری در یک لحظه سیاسی حساس (ممنوعیت سفر در آمریکا). ارتقای شهرت به‌عنوان یک شرکت مسئولیت‌پذیر اجتماعی.	به مسائل تبعیض داخلی در پلتفرم خودپرداخت و به پویش اعتبار بیشتری بخشید متعهد به اسکان پناهندگان شد.	**آورده:** تقویت ارزش‌های برند و جذب مسافران آگاه اجتماعی که منجر به افزایش ۳۰ درصدی درخواست‌های رزرو شد. **درس کلیدی:** موضع‌گیری در مورد یک مسئله بحث‌برانگیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد اگر با مأموریت اصلی برند اصالت داشته و با اقدامات مشخص حمایت شود.
پپسی (Pepsi)	«Live for Now» با کندال جنر (۲۰۱۷)	**منفی:** خشم و تمسخر جهانی به دلیل بی‌اهمیت جلوه دادن جنبش‌های عدالت اجتماعی (Black Lives Matter). متهم به بی‌توجهی و بهره‌برداری شد.	تبلیغ را ظرف ۲۴ ساعت حذف و عذرخواهی عمومی منتشر کرد. رئیس شرکت بعداً استعفا داد.	**درس کلیدی:** از جنبش‌های جدی اجتماعی و سیاسی برای منافع تجاری سوءاستفاده نکنید. فقدان اصالت و درک عمیق از موضوع منجر به واکنش شدید می‌شود.

اچ اند ام (M&H)	هودی «باحال‌ترین میمون در جنگل»(۲۰۱۸)	**منفی:** انتقاد شدید جهانی به دلیل بی‌احساسی نژادی. اعتراض در فروشگاه‌ها، قطع همکاری شرکای مشهور. آسیب جدی به برند.	تصویر را حذف کرد، عذرخواهی کرد و یک مدیر تنوع فرهنگی منصوب کرد.	**درس کلیدی:** فقدان تنوع در تیم‌های خلاق و تصمیم‌گیر می‌تواند منجر به نقاط کور فرهنگی فاجعه‌بار شود. تمام تصاویر باید از نظر مفاهیم تاریخی و فرهنگی بررسی شوند.
آئودی (Audi) - چین	تبلیغ عروسی «خودروی دست‌دوم» (۲۰۱۷)	**منفی:** محکومیت گسترده در شبکه‌های اجتماعی چین به دلیل جنسیت‌زدگی و شیء‌انگاری زنان. آسیب به شهرت برند در یک بازار کلیدی.	عذرخواهی کرد و تبلیغ را حذف نمود، با بیان اینکه این تبلیغ منعکس‌کننده ارزش‌های شرکت نیست.	**درس کلیدی:** کلیشه‌های فرهنگی، به‌ویژه موارد مرتبط با جنسیت، ریسک بسیار بالایی دارند. آنچه ممکن است به‌عنوان طنز در نظر گرفته شود، اگر فاقد ظرافت فرهنگی باشد، می‌تواند عمیقاً توهین‌آمیز باشد.

بادلایت (Bud Light) -آمریکا	همکاری با دیلن مالوینی (۲۰۲۳)	منفی: باعث تحریم گسترده از سوی پایگاه مشتریان محافظه‌کار خود شد که منجر به کاهش شدید و طولانی مدت فروش و زیان ۲۷ میلیارد دلاری در ارزش بازار شرکت مادر شد.	پاسخ شرکت ضعیف و دوپهلو تلقی شد و هم تحریم‌کنندگان و هم جامعه LGBTQ+ را که احساس می‌کردند رها شده‌اند، بیگانه کرد.	درس کلیدی: قبل از ورود به مسائل تفرقه‌انگیز فرهنگی، پایگاه اصلی مشتریان خود را عمیقاً بشناسید. یک پاسخ ضعیف یا متناقض به واکنش‌ها می‌تواند آسیب‌زاتر از خود جنجال اولیه باشد.
داو (Dove) - فیس‌بوک	تبلیغ «نژادپرستانه» ژل شستشوی بدن (۲۰۱۷)	منفی: متهم به نژادپرستی برای تبلیغی که یک زن سیاه‌پوست را در حال تبدیل شدن به یک زن سفیدپوست نشان می‌داد. آسیب جدی به برند، علی‌رغم پویش طولانی مدت "زیبایی واقعی".	تبلیغ را حذف و عذرخواهی کرد و بیان داشت که "در هدف خود اشتباه کرده‌اند".	درس کلیدی: حتی برندهایی با سابقه پیام‌رسانی مثبت نیز می‌توانند شکست بخورند. اجرای بصری حیاتی است؛ یک استعاره بصری ضعیف می‌تواند یک نیت مثبت را کاملاً تضعیف کرده و پیامی توهین‌آمیز ایجاد کند.

نمونه‌های جهانی رفتارهای بد روابط عمومی درکشورهای حساس سیاسی

در این بخش و با استفاده از مصادیقی از کشورهایی با شباهت‌های سیاسی یا فرهنگی به ایران، خطرات و عواقب رفتارهای بد روابط عمومی را نشان داده می‌شود:

کشور	ویژگی‌ها	چالش‌های روابط عمومی	راهبردهای موفق
چین	کنترل دولتی قوی، غرور ملی بالا، مقررات رسانه‌ای سخت‌گیرانه	حساسیت‌های فرهنگی (مانند دولچه وگابانا)، مداخله سیاسی (مانند اچ‌اندام)	سازگاری فرهنگی، ایجاد رابطه "گوانکسی"، پاسخ سریع به بحران (BlueSky Education)
عربستان سعودی	پادشاهی اسلامی، هنجارهای فرهنگی سخت‌گیرانه، نظارت رسانه‌ای	عدم رعایت ارزش‌های اسلامی، مسائل جداسازی جنسیتی	محتوای محترمانه، کمپین‌های متمرکز بر رمضان، همکاری‌های محلی (PRCouture)
روسیه	دولت اقتدارگرا، تنش‌های ژئوپلیتیکی، کنترل رسانه‌ای	ارتباط با سیاست‌های جنجالی (مانند مک‌دونالدپس از تهاجم به اوکراین)	استراتژی‌های خروج شفاف، پیام‌رسانی محلی‌شده، عملیات اخلاقی

مقایسه با کشورهای دیگر

جدول زیر نیز، راهبردهای روابط عمومی در کشورهای مشابه ایران را مقایسه می‌کند:

کشور	ویژگی‌ها	چالش‌های روابط عمومی	راهبردهای موفق
چین	کنترل دولتی قوی، غرور ملی بالا، مقررات رسانه‌ای سخت‌گیرانه	حساسیت‌های فرهنگی (مانند دولچه وگابانا)، مداخله سیاسی (مانند اچ‌اندام)	سازگاری فرهنگی، ایجاد رابطه "گوانکسی"، پاسخ سریع به بحران (BlueSky Education)
عربستان سعودی	پادشاهی اسلامی، هنجارهای فرهنگی سخت‌گیرانه، نظارت رسانه‌ای	عدم رعایت ارزش‌های اسلامی، مسائل جداسازی جنسیتی	محتوای محترمانه، کمپین‌های متمرکز بر رمضان، همکاری‌های محلی (PRCouture)
روسیه	دولت اقتدارگرا، تنش‌های ژئوپلیتیکی، کنترل رسانه‌ای	ارتباط با سیاست‌های جنجالی (مانند مک‌دونالد پس از تهاجم به اوکراین)	استراتژی‌های خروج شفاف، پیام‌رسانی محلی‌شده، عملیات اخلاقی

نقش حاکمیت در تنظیم بیان شرکتی

تحلیل نظارتی تطبیقی: ایالات متحده، بریتانیا، ترکیه و ژاپن

رویکرد دولت‌ها به تنظیم محتوای تبلیغاتی که با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی و اخلاقی تلاقی پیدا می‌کند، بازتابی از قرارداد اجتماعی هر کشور در مورد آزادی بیان، تجارت و ارزش‌های عمومی و ریشه‌های آن کشور است.

ایالات متحده: محیط نظارتی عمدتاً تحت تأثیر **متمم اول قانون اساسی** است که از آزادی بیان تجاری به‌شدت محافظت می‌کند. نهاد اصلی نظارتی، **کمیسیون تجارت فدرال (FTC[۲])**، بر جلوگیری از اقدامات «ناعادلانه یا فریبنده» تمرکز دارد. هیچ نهاد دولتی به طور سامان‌مند تبلیغات را از نظر توهین فرهنگی یا مذهبی بررسی نمی‌کند و این امر به افکار عمومی و خودتنظیمی برندها واگذار شده است.

بریتانیا: نظامی ترکیبی از قانون و خودتنظیمی است که توسط **سازمان استانداردهای تبلیغات (ASA[۳])** رهبری می‌شود. دستورالعمل‌های (ASA) به‌صراحت محتوایی را که احتمالاً باعث «توهین

۲. Federal Trade Commission

۳. Advertising Standards Authority

جدی یا گسترده» بر اساس دین یا نژاد می‌شود، ممنوع می‌کند. این رویکرد ظریف است؛ استفاده از تصاویر مذهبی تا زمانی که تمسخرآمیز نباشد مجاز است، اما حساسیت بیشتری نسبت به ادیان اقلیت نشان داده می‌شود.

ترکیه: نظارت سخت‌گیرانه‌تر و دولتی است. **هیئت تبلیغات** قوانینی را اجرا می‌کند که تبلیغات را ملزم به انطباق با «اخلاق و نظم عمومی» می‌کند. ممنوعیت‌های صریحی برای تبلیغ الکل، تنباکو و قمار غیرقانونی وجود دارد و قوانینی علیه آسیب‌رساندن به ارزش‌های اخلاقی جامعه اعمال می‌شود.

ژاپن: نظامی که به‌شدت بر خودتنظیمی صنعتی و پایبندی به هنجارهای اجتماعی تکیه دارد تا قوانین صریح؛ پویش‌هایی که از نظر فرهنگی بی‌احساس هستند (مثلاً بی‌احترامی به اشیا سنتی مانند OBI[۴]) یا زن‌ستیزانه تلقی می‌شوند، با انتقاد شدید عمومی مواجه شده و اغلب مجبور به عذرخواهی و توقف می‌شوند، حتی اگر از نظر قانونی مجاز باشند.

این مقایسه نشان می‌دهد که چارچوب نظارتی هر کشور، اولویت‌های اصلی آن جامعه را منعکس می‌کند: ایالات متحده اولویت را به تجارت آزاد می‌دهد، بریتانیا به هماهنگی اجتماعی و جلوگیری از توهین، ترکیه به یک دیدگاه مشخص از اخلاق عمومی دولتی، و ژاپن به اجماع اجتماعی ضمنی. کسب‌وکارهای ایرانی در بستری فعالیت می‌کنند که این قرارداد اجتماعی مورد مناقشه و نامشخص است و این امر ریسک نظارتی را به‌شدت بالا می‌برد.

سازوکارهای بررسی، قضاوت و اجرا

سازوکارهای اجرایی در هر کشور نیز متفاوت است. در ایالات متحده، (FTC) از طریق اقدامات قانونی و جریمه عمل می‌کند. در بریتانیا، (ASA) احکام عمومی صادر کرده و می‌تواند تحریم‌هایی مانند الزام به حذف تبلیغ را اعمال کند. هیئت تبلیغات ترکیه می‌تواند جریمه‌های سنگین وضع کرده و مجوز

---

۴. کمر بند پارچه‌ای لباس‌های محلی ژاپنی

پخش را لغو کند. در ژاپن، فشار عمومی و نهادهای خودتنظیمی مانند (JARO[۵]) ابزارهای اصلی برای نظارت هستند. در ایران، فقدان یک چارچوب نظارتی مدرن و یکپارچه برای رسانه‌های دیجیتال به این معناست که یک پلتفرم نمی‌تواند با مراجعه به یک دستورالعمل مشخص، مرزهای خود را بشناسد. در عوض، باید دائماً اولویت‌های در حال تغییر چندین نهاد قدرتمند دولتی را حدس بزند که هرگونه ارتباط مبتنی بر ارزش را به یک قمار پرخطر تبدیل می‌کند.

راهکارهای راهبُردی برای عبور از بحران عدم همسویی

برای عبور از چالش‌های موجود، گزارش چهار راهکار راهبُردی و بنیادین را برای کسب‌وکارهای پلتفرمی ایران پیشنهاد می‌کند:

۱. تحول در کارکرد روابط‌عمومی: از ابزار تاکتیکی به مشاور راهبُردی

اولین و بنیادی‌ترین راهکار، تحول در جایگاه و کارکرد روابط‌عمومی در ساختار سازمانی است. این واحد باید از یک تیم پشتیبانی بازاریابی که صرفاً مجری کمپین‌هاست، به یک نهاد مشاوره‌ای راهبُردی در سطح هیئت‌مدیره ارتقا یابد. وظیفه اصلی این واحد جدید باید مدیریت ریسک شهرت، تحلیل عمیق ذی‌نفعان و دیپلماسی شرکتی باشد. این امر مستلزم استخدام نیروهایی با مهارت‌های جدید مانند تحلیل اجتماعی - سیاسی و علوم داده است و مدیر ارشد ارتباطات باید به طور مستقیم با مدیرعامل و هیئت‌مدیره در ارتباط باشد.

۲. نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) و خلق ارزش مشترک

کسب‌وکارها باید از مسئولیت اجتماعی نمایشی و پویش‌های مقطعی فراتر رفته و مدل «خلق ارزش مشترک» (Creating Shared Value) را اتخاذ کنند. به‌جای اقدامات کلیشه‌ای، آن‌ها باید نیازهای اجتماعی مشخصی را در ایران شناسایی کنند که با کسب‌وکار اصلی‌شان همخوانی دارد. برای مثال،

۵. Japan Advertising Review Organization

یک پلتفرم لجستیک می‌تواند بر روی بهبود زنجیره تأمین غذا و کاهش ضایعات کار کند، یا یک پلتفرم تجارت الکترونیک می‌تواند از صنعتگران و تولیدکنندگان محلی حمایت کند. ایجاد برنامه‌های بلندمدت و اصیل در این زمینه‌ها، یک ذخیره ارزشمند از اعتماد عمومی ایجاد کرده و پیوندی واقعی با جامعه ایران برقرار می‌کند.

۳. بهره‌گیری از داستان‌سرایی اصیل برای پیوند با ریشه‌های فرهنگی ایران

به‌جای واردات الگوهای پویش جهانی، پلتفرم‌ها باید در «باستان‌شناسی برند» سرمایه‌گذاری کنند تا یک هدف و روایت اصیل و ریشه‌دار در بافتار فرهنگی ایران کشف و بیان کنند. این به معنای استفاده از داستان‌سرایی است که تجربیات واقعی کاربران و کارمندان ایرانی آن‌ها را منعکس کند. از این طریق، آن‌ها می‌توانند یک هویت ترکیبی و منحصربه‌فرد بسازند - هویتی که از نظر فناوری مدرن و از نظر فرهنگی ایرانی است - و خود را هم از غول‌های جهانی و هم از نهادهای تحت حمایت دولت متمایز کنند.

۴. چارچوب‌های پیشنهادی برای پاسخگویی قانونی و عمومی

برای دستیابی به ثبات بلندمدت، صنعت پلتفرمی باید به طور فعال با سیاست‌گذاران تعامل کند تا به شکل‌دهی یک چارچوب نظارتی شفاف، منسجم و مدرن کمک کند. این شامل حمایت از تدوین قوانین روشن برای حریم خصوصی داده‌ها و ایجاد یک نهاد واحد برای تنظیم اقتصاد دیجیتال است. علاوه بر این، تأسیس شوراهای اخلاقی مستقل و عمومی یا هیئت‌های مشورتی کاربران می‌تواند سازوکاری برای گفت‌وگو ایجاد کرده و تعهد به پاسخگویی عمومی را نشان دهد. این اقدامات به کاهش عامل «خشم عمومی» در بحران‌های آینده کمک کرده و به ایجاد یک محیط کسب‌وکار پایدارتر و قابل‌پیش‌بینی‌تر منجر خواهد شد.

گزیده منابع استفاده شده در این گزارش:

۱. روابط عمومی چیست: راهنمای جامع تعریف، وظایف، اهداف PR - پابلیکا, ac- /cessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://publica.ir/blog/what-is-public-relations

۲. سیر تحول روابط عمومی در جهان, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://vista.ir/n/smtnews-fdhfq

۳. نگاهی انتقادی به هفتاد سال روابط عمومی در ایران, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.ihcs.ac.ir/communication/fa/news/۲۲۲۵۰/%D۹%۸۶%DA%AF%D۸%A۷%D۹%۸۷%DB%۸C-%D۸%A۷%D۹%۸۶%D۸%AA%D۹%۸۲%D۸%A۷%D۸%AF%DB%۸C-%D۸%AA%D۹%۸۷-%D۹%۸۷%D۹%۸۱%D۸%AA%D۸%A۷%D۸%AF-%D۸%B۳%D۸%A۷%D۹%۸۴-%D۸%B۱%D۹%۸۸%D۸%A۷%D۸%A۸%D۸%BY-%D۸%B۹%D۹%۸۵%D۹%۸۸%D۹%۸۵%DB%۸C-%D۸%AF%D۸%B۱-%D۸%A۷%D-B%۸C%D۸%B۱%D۸%A۷%D۹%۸۶

۴. تاریخچه روابط عمومی | وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://ad.farhang.gov.ir/fa/public/tarikhche

۵. تفاوت های روابط عمومی ایران با بین الملل - تبیان, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.tebyan.net/news/۲۷۵۶۰۱/%D۸%AA%D۹%۸۱%D۸%A۷%D۹%۸۸%D۸%AA-%D۹%۸۷%D۸%A۷%DB%۸C-%D۸%B۱%D۹%۸۸%D۸%A۷%D۸%A۸%D۸%BY-%D۸%B۹%D۹%۸۵%D۹%۸۸%D۹%۸۵%DB%۸C-%D۸%A۷%DB%۸C%D۸%B۱%D۸-%A۷%D۹%۸۶-%D۸%A۸%D۸%A۷-%D۸%A۸%DB%۸C%D۹%۸۶-%D۸%A۷%D۹%۸۴%D۹%۸۵%D۹%۸۴%D۹%۸۴

۶. مفهوم و تعریف ریسک چیست - مالی کده, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.malikadeh.com/blog/۱۱۵/%D۹%۸۵%D۹%۸۱%D۸%A۷%D۹%۸۷%DB%۸C%D۹%۸۵-%D۹%۸۸-%D۸%AA%D۸%B۹%D۸%B۱%DB%۸C%D۹%۸۱-%D۸%B۱%D-B%۸C%D۸%B۳%DA%A۹-%DA%۸۶%DB%۸C%D۸%B۳%D۸%AA

۷. مدیریت ریسک چیست و چه نقشی در موفقیت سازمان دارد؟ - فراگستر, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.faragostar.net/what-is-risk-management/

۸. ریسک چیست؛ با انواع Risk آشنا شوید - بینوست, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://binvest.finance/risk-definition-and-types/

۹. تعریف پلتفرم چیست؟ کسب و کارهای پلتفرمی چگونه کار می‌کنند؟ - متمم, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://motamem.org/%D۸%AA%D۸%B۹%D۸%B۱%D۸%B۱%D۸%AC%D۹%۸۱-%D۹%BE%D۹%۸۴%D۸%AA%D۹%۸۱%D۸%B۱%D۹%۸۵/

۱۰. مدل کسب و کار پلتفرمی چیست؟ + موفق ترین کسب و کارهای پلتفرمی, accessed September۱۴,۲۰۲۵,https://drways.com/blog/business/what-is-platform/

۱۱. ساختار کسب و کار پلتفرمی و کاربردهای آن - چطور, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.chetor.com/۷۲۶۴۱-%DA%A۹%D۸%B۳%D۸%A۸-%D۹%۸۸-%DA%A۹%D۸%AY%D۸%B۱-%D۹%BE%D۹%۸۴%D۸%AA%D۹%۸۱%D۸%B۱%D۹%۸۵%DB%۸C/

۱۲. ارائهٔ چارچوب سیاست‌گذاری کسب‌وکارهای پلتفرمی در ایران, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://jiscm.iribu.ac.ir/article_۱۴۰۰۱۰.html

۱۳. فصلنامهٔ مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی - دانشگاه صنعتی شریف, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://sharif.edu/maleki/faslname%۲۰۲۸.pdf

۱۴. تأثیر تحریم‌ها بر استارتاپ‌های ایرانی - اکونگار, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.econegar.com/%D۸%AA%D۸%AE%D۸%B۴-%D۸%AY%D۸%B۳%D۸%AA%D۸%AY%D۸%B۱%D۸%AA-%D۸%A۲%D۹%BE-%D۹%۸۷%D۸%AY-۸/۲۵۱۷۳-%D۸%AA%D۸%A۳%D۸%AB%DB%۸C%D۸%B۱-%D۸%AA%D۸%AD%D۸%B۱%DB%۸C%D۹%۸۵-%D۹%۸۷%D۸%AY-%D۸%A۸%D۸%B۱-%D۸%AY%D۸%B۳%D۸%AA%D۸%AY%D۸%B۱%D۸%AA%D۸%AY%D۹%BE-%D۹%۸۷%D۸%AY%DB%۸C-%D۸%AY%DB%۸C%D۸%B۱%D۸%AY%D۹%۸۶%DB%۸C

۱۵. اقتصاد دیجیتال ایران و رویای تعامل جهانی - زومیت, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.zoomit.ir/tech-iran/۴۴۱۱۹۸-the-impact-of-sanctions-on-the-digital-economy/

۱۶. چالش های هویت فرهنگی ایرانی در فرایند جهانی شدن و فضای مجازی, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://spcsj.ir/article_۱۷۹۰۱۸_e۱۴۳۱۱c۲bc۳۱۶۵۶da۹۳e۸bf-bebc۴b۸cc.pdf

۱۷. نسل زد و فرهنگ ایران - آکادمی وحید کریمی, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://vahidkarimi.com/generation-z-and-iranian-culture/

۱۸. نسل z ایران و اهمیت آن برای کسب‌وکارها - آژانس دیجیتال مارکتینگ وبیما, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://webima.co/blog-post/z-gen-iran-its-im-portance-for-businesses/

۱۹. مقاله بررسی نقش ارزش های فرهنگی بر مدیریت برند جهانی - سیویلیکا, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://civilica.com/doc/۶۳۱۳۵۱/

۲۰. عوامل تاثیرگذار بر رفتار مصرف کننده (عامل فرهنگی) - سامانه های مدیریت, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.bmsd.net/fa-ir/blogs/consumer-behavior-cultural/

۲۱. برندهای ایرانی در سبد خرید نسل ضد جایی ندارد - سرمایه فردا, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://sarmayefarda.ir/%D۸%A۸%D۸%B۱%D۹%۸۶%D۸%AF%D۹%۸۷%D۸%AA%DB%۸C-%D۸%AA%DB%۸C%D۸%B۱%D۸%AA%D۹%۸۶%DB%۸C-%D۸%AF%D۸%B۱-%D۸%B۳%D۸%A۸%D۸%AF-%D۸%AE%D۸%B۱%DB%۸C%D۸%AF-%D۹%۸۶%D۸%B۳%D۹%۸۴-%D۸%B۶%D۸%AF-%D۸%AC%D۸%AA%DB%۸C%DB%۸C-%D۹%۸۶/

۲۲. Effective Cross-Cultural Marketing Campaigns - Case Study, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.bubblestranslation.com/success-stories-case-studies-of-effective-cross-cultural-marketing-campaigns/

۲۳. Marketing Across Borders: How to Adapt Your Strategy to Different ..., accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.advizeone.com/en-us/newsroom/marketing-across-borders-how-to-adapt-your-strategy-to-different-cultures

۲۴. International Advertising: How Campaigns Are Adapted to Markets ..., accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://newage.agency/en/blog/international-advertising-how-campaigns-are-adapted-to-markets/

۲۵. How do global companies adapt to local markets? | by Weave Media ..., accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://medium.com/weavedesign/how-do-global-companies-adapt-to-local-markets-۱۹e۶۱۲۵۷۳a۲۰

۲۶. TOP MARKETING CASE STUDIES | Amra And Elma LLC, accessed September ۱۴, ۳۵/۲۰۲۵, https://www.amraandelma.com/marketing-case-studies/

۲۷. examples of brands with great local marketing campaigns (۲۰۲۵ ..., accessed ۱۵ September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.getmarvia.com/blog/۱۲-examples-of-brands-with-great-local-marketing-campaigns

۲۸. brand campaigns that took a stand on social issues - Econsultancy, accessed ۱۰ September ۱۴, ۲۰۲۵, https://econsultancy.com/brand-campaigns-that-took-a-stand-on-social-issues/

۲۹. Failed Marketing Campaigns: Reasons And Lessons, accessed September ۱۴, ۱۳/۲۰۲۵, https://www.audiencescience.com/failed-marketing-campaigns/

۳۰. Marketing Fails and Their Impact on Brands - Boostability, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵/, https://www.boostability.com/content/marketing-fails/

۳۱. Cause-Related Marketing: The Best and Worst Examples We've ..., accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.brafton.com/blog/content-marketing/cause-related-marketing/

۳۲. of the Biggest Marketing Fails of All Time – Blog, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, ۲۲ https://www.bluleadz.com/blog/۱۰-of-the-biggest-marketing-fails-of-۲۰۱۷

۳۳. breadnbeyond.medium.com, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://breadnbeyond.medium.com/controversial-marketing-campaigns-f۳a۱۳e۱۳۵۸ae#:~:text=H%۲۶M's%۲۰%E۲%۸۰%۹CCoolest%۲۰Monkey%۲۰in%۲۰the%۲۰Jungle%E۲%۸۰%۹D%۲۰Hoodie&text=The%۲۰ad%۲۰was%۲۰widely%۲۰criticized,widespread%۲۰condemnation%۲۰for%۲۰its%۲۰insensitivity.

۳۴. Examples of Worst Cause Marketing and What Went Wrong ..., accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.brand۳۶۰.com.my/case-study/۵-examples-of-worst-cause-marketing-and-what-went-wrong/

۳۵. Most Controversial Marketing Campaigns (+ Lessons Learned ..., accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://breadnbeyond.medium.com/controversial-marketing-campaigns-f۳a۱۳e۱۳۵۸ae

۳۶. Analyzing ۲۵ Epic Marketing Failures [Of All Time] – DigitalDefynd, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://digitaldefynd.com/IQ/epic-marketing-failures/

۳۷. Harm and Offence: Religion and belief – ASA | CAP, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://www.asa.org.uk/advice-online/offence-religion.html

۳۸. Advertising – Humanists UK, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://humanists.uk/campaigns/human-rights-and-equality/freedom-of-speech-and-expression/advertising/

۳۹. Comprehensive Guide to Advertising Regulations in Turkey – Global Media Kit, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://globalmediakit.com/adbuzz/adbuzz-detail/۵۰۲d۱۴۱f-۷faa-۴۰b۹-a۶۴e-۸d۳bc۷fa۹۵۰۸

۴۰. Expert Guide to advertising regulations in Turkey – CMS Law Firm, accessed

September ۱۴, ۲۰۲۵, https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-advertising-regulations/turkey

۴۱. Regulations for Advertising in Japan | Chambers Expert Focus, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://chambers.com/legal-trends/japans-advertising-and-marketing-regulations

۴۲. Comprehensive Guide to Advertising Laws and Regulations in Japan – Global Media Kit, accessed September ۱۴, ۲۰۲۵, https://globalmediakit.com/adbuzz/adbuzz-detail/۹e۴e۰۷bc-۵۳۶۶-۴d۳۵-b۳be-۷b۶a۳۵۶۱۴c۳۲

QUICK
ANSWER

دفترهای خاکستری

این دفترها برای پاسخ علمی سریع، مختصر و دقیق به مسئله‌ها و نیازهایی تهیه و تولید می شود که در حین فعالیت مرکز ملی فضای مجازی و سایر دستگاه ها پیش آمده و به بررسی دقیق و در عین حال سریع نیاز دارند.



پژوهشگاه
فضای مجازی