

## Presentation and Validation of Strategic Marketing Model in Major Steel Companies

Ali Shafiei<sup>1</sup>, Vahidreza Mirabi<sup>2</sup>

1- PhD Candidate, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University (IAU), Tehran, Iran

ali.shafiei@live.com

2- Associate Professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University (IAU), Tehran, Iran

vrmirabi@gmail.com

### Abstract

Marketing plays an important role in determining the strategic goals and the outcomes of the company's performance. Regarding the importance of the steel industry as the second non-oil export industry in the country, this study tries to identify, categorize and model the affecting factors on marketing in the major steel companies by using the qualitative research method. According to 30 interviews with experts in the steel industry in the year 1396 AH, 16 major categories were identified based on the Paradigmatic Model of grounded theory that have been structured in the form of six dimensions. Strategic management as the causal conditions, corporate social responsibility, market orientation and internal marketing as intervening conditions, appropriate investment as the underlying condition were identified. Territory, supply chain management, logistics and transportation, appropriate scale of production, production technology, proper interaction with customers, productivity, price, and product as the interactive dimensions have been identified. Strategic marketing as 'central phenomenon', and the performance and brand equity as 'consequent dimensional' have also been identified. In the quantitative section, the obtained model by the distribution of 384 questionnaires, was tested by structural equation modeling and the position of the variables was tested by t-test. The results showed that position of the variables of the strategic management, territory, supply chain management, investment, corporate social responsibility, logistics and internal marketing are not suitable. Also, in ranking of affecting factors on strategic marketing, it was specified that strategic management, market orientation and product quality are the most important factors.

**Keywords:** Strategic Marketing, Steel Industry, Paradigmatic Model of Grounded Theory.

### ارائه و اعتباریابی مدل بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد

علی شفیعی<sup>۱</sup>، وحیدرضا میرابی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

vrmirabi@gmail.com

### چکیده

بازاریابی نقش مهمی در تعیین اهداف راهبردی و همچنین نتایج عملکرد شرکت دارد. صنعت فولاد دومین صنعت صادرات غیر نفتی کشور است. در این پژوهش سعی شده است با بهره‌گیری از روش تحقیق کیفی، عوامل مؤثر بر بازاریابی در شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد شناسایی، دسته‌بندی و مدل‌سازی شود و در بخش کمی مدل به‌دست‌آمده با مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود. بر این اساس، با انجام مصاحبه با خبرگان صنعت فولاد در سال ۱۳۹۶، در مجموع از ۳۰ مصاحبه انجام‌شده، تعداد ۱۶ مقوله اصلی براساس مدل پارادایمی داده‌بنیاد شناسایی شد که در قالب شش بعد ساختاردهی شده است. مدیریت راهبردی در نقش «شرایط علی»، مسئولیت اجتماعی شرکت، بازارگرایی و بازاریابی داخلی در نقش «شرایط مداخله‌گر»، سرمایه‌گذاری مناسب در نقش «شرایط زمینه‌ای» شناسایی شده است. آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تأمین، لجستیک و حمل‌ونقل، مقیاس مناسب تولید، تکنولوژی تولید، تعامل مناسب با مشتریان، بهره‌وری، قیمت و محصول، «بعد تعاملی» شناسایی شده است. همچنین بازاریابی استراتژیک، «پدیده محوری» و عملکرد و ارزش نام تجاری در نقش «بعد پیامدی» شناسایی شده است. در بخش کمی با توزیع ۳۸۴ پرسشنامه، مدل به‌دست‌آمده با مدل‌سازی معادلات ساختاری و وضعیت متغیرها با t تک‌نمونه آزمون شد. نتایج نشان داد وضعیت متغیرهای مدیریت راهبردی، آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تأمین، سرمایه‌گذاری، مسئولیت اجتماعی شرکت، لجستیک و بازاریابی داخلی مناسب نیست. همچنین در رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی استراتژیک مشخص شد مدیریت راهبردی، بازارگرایی و کیفیت محصول بیشترین اهمیت را دارند.

**کلید واژه‌ها:** بازاریابی استراتژیک، صنعت فولاد، مدل پارادایمی داده‌بنیاد

## ۱. مقدمه

بازاریابی استراتژیک فعالیت‌های بلندمدت بازاریابی با توجه به محیط بازاریابی است که اثرات بلندمدتی بر شرکت و آینده آن می‌گذارد. بازاریابی استراتژیک به معنای توجه به رقا، پیدا کردن مناسب‌ترین بخش‌ها در بازار و همچنین چگونگی تبدیل کردن آنها به بخش‌های سودآور است (اندرسون، ۲۰۱۲). مفهوم تعدیل‌شده بازاریابی استراتژیک را می‌توان بازاریابی ارزش نامید که بر دو موضوع تأکید دارد: بقای رضایت مشتری با خلق ارزش برای مشتری و ایجاد ارزش نام تجاری (آلمسم، ۲۰۰۷). توجه به بازاریابی استراتژیک برای موفقیت در بازارهای رقابتی اجتناب‌ناپذیر است. موفقیت در بازاریابی به توسعه توانایی‌هایی مانند شناخت ارزش مدنظر مشتریان، خلق ارزش شناسایی شده و ارائه آن به مشتریان وابسته است (کاتلر و کلر، ۲۰۱۲). یکی از واقعیت‌های کنونی بازارهای صنعتی این است که رقابت بسیار سنگینی در آن وجود دارد و شرکت‌های موفق باید پیشنهادها بازاریابی خود را به گونه‌ای طراحی و عرضه کنند که با بازارهای هدف شرکت همخوانی بیشتری داشته باشند؛ لازمه این کار به کارگیری بازاریابی استراتژیک است. در این رویکرد بازاریابی، شرکت‌ها با توجه به محیط به جای تمرکز بر تولید و فروش محصولات، خود را بخشی از فرایند ارائه ارزش به مشتری در نظر می‌گیرند (چرنو، ۲۰۱۸).

مدیران عامل به نقش مهم بازاریابی استراتژیک در ایجاد ارزش برای مشتریان و در نتیجه ایجاد نام‌های تجاری قوی پی برده‌اند (اندرسون، ناروس و

نارایانداس، ۲۰۰۹). استراتژی‌های بازاریابی و برنامه‌های بازاریابی دقیق از مهم‌ترین اجزای فرایند مدیریت بازاریابی محسوب می‌شوند. تدوین راهبردهای بازاریابی دقیق در طول زمان، نیازمند دانش و مهارت بسیار زیاد و انعطاف‌پذیری مناسب است. هرچند شرکت‌ها باید از راهبرد خاصی پیروی کنند، نباید از اصلاح و بهبود استراتژی‌های خود غافل بمانند. افزون بر تدوین راهبردهای کلان، شرکت‌ها باید برای محصولات و خدمات خود نیز استراتژی‌های مشخصی را تدوین کنند (کاکیولاتی و لی، ۲۰۱۶). توجه به ماهیت رقابتی بازارهای صنعتی، بزرگ‌ترین دغدغه بازاریاب‌های صنعتی است. برنامه بازاریابی مبنای مدیریت و هماهنگی تمامی فعالیت‌های بازاریابی شرکت است. بازاریابان صنعتی، استراتژی خاصی به نام «یک شرکت» را برای مدیریت نام تجاری خود طراحی کرده است. هدف این برنامه، یکپارچه کردن تمامی فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی شرکت در حوزه‌های کاری گوناگون، زیر چتر یک نام تجاری شرکتی است (لو و بلویس، ۲۰۰۲ و سوتیکسنو و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه صنعت آهن و فولاد پس از پتروشیمی، دومین صنعت صادرات غیر نفتی کشور است و اینکه چه از نظر کیفیت و چه از نظر ارزش، فولاد کاربردی‌ترین فلز است و تقریباً ۹۵ درصد فلزات تولیدشده در سراسر جهان را آهن و فولاد تشکیل می‌دهد؛ به طوری که مقدار مصرف دو فلز مهم دیگر یعنی آلومینیوم و مس که از نظر تنوع کاربرد و مقدار مصرف در صنایع بلافاصله پس از آهن و فولاد قرار دارند، از حدود ۳ درصد مصرف آهن و فولاد

5 Anderson, Narus, &amp; Narayandas

6 Cacciolatti &amp; Lee

7 Low &amp; Blois

8 Sutiksno

1 Anderson

2 Alsem

3 Kotler &amp; Keller

4 chernev

با مشتریان صنعت خود برقرار کرده و تلاش کنند بازاریابی در جهت ارتقای برند خود در ذهن مشتری داشته باشند؛ در حالی که تولیدکنندگان بزرگ فولاد دنیا سرمایه‌گذاری هنگفتی برای بازاریابی خود انجام می‌دهند، نداشتن طرح بازاریابی استراتژیک مشکل شرکت‌های فولادی ایران است و تاکنون مدلی جامع برای بازاریابی استراتژیک صنعت فولاد ارائه نشده است و تحقیقات پیشین صرفاً به بررسی برخی عوامل و ارتباط متغیرها در صنعت فولاد اقدام کرده‌اند. بیشتر پژوهش‌های پیشین دربارهٔ صنعت فولاد در حوزهٔ فنی بوده و تحقیقات بازاریابی اندکی در این صنعت انجام شده است که آنها نیز به دنبال بررسی برخی عوامل و روابط بین متغیرها بوده‌اند. با توجه به موارد پیش گفته و وجود مشکل در زمینهٔ بازاریابی استراتژیک و ارزش آفرینی برای مشتریان در شرکت‌های صنعت فولاد در این پژوهش به طراحی مدل عوامل مؤثر بر بازاریابی استراتژیک صنعت فولاد از طریق مصاحبه با کارشناسان این صنعت اقدام شده است.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

روندها و نیروهای موجود در قرن ۲۱، شرکت‌های پیشرو را به سمت تعریف و به کارگیری مفاهیم جامع بازاریابی تشویق می‌کنند (کاتلر و کلر، ۱۳۹۵). هر تصمیم و رفتاری در چارچوب فعالیت‌های بازاریابی، تحت تأثیر عوامل محیطی است. مهم‌ترین ویژگی محیط، دگرگونی و تغییر است. بازاریابی استراتژیک فعالیت‌های بلندمدت بازاریابی با توجه به محیط بازاریابی است که اثرات بلندمدتی بر شرکت و آیندهٔ آن می‌گذارد. بازاریابی استراتژیک به معنای توجه به رقبا، پیدا کردن مناسب‌ترین بخش‌ها در بازار و همچنین چگونگی تبدیل آنها به بخش‌های سودآور است

تجاوز نمی‌کند؛ آهن و فولاد در دنیای امروز نقش تعیین‌کننده و استراتژیکی دارد. میزان مصرف سرانه فولاد یکی از شاخص‌های توسعهٔ کشورها و رشد اقتصادی آنهاست. کشورهایی که درآمد سرانهٔ بیشتری دارند، در حقیقت همان کشورهایی‌اند که مصرف سرانهٔ فولاد بیشتری هم دارا هستند. این امر مبین نقش فولاد در رشد و پیشرفت کشورهای مختلف است. با توجه به برخی مزایا از جمله انرژی ارزان، ایران می‌تواند جایگاه مناسبی در این صنعت داشته باشد و فرصت مناسبی در این زمینه برای کشور وجود دارد. شایان ذکر است که در میان ۲۰ کشور تولیدکنندهٔ فولاد، فقط آمریکا، روسیه، مکزیک، آفریقای جنوبی و ایران‌اند که دارای سه عنصر اصلی تولید فولاد یعنی سنگ آهن، انرژی و آب‌های آزادند. به عبارتی دارا بودن این سه عنصر اصلی، مهم‌ترین علتی است که باعث شده تولید فولاد در ایران از مزیت نسبی برخوردار باشد. بنابراین توجه به بازاریابی شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد با توجه به اینکه به عقیدهٔ کارشناسان یکی از مشکلاتی که بر واحدهای تولیدکنندهٔ فولاد تأثیر نگذاشته بود، استراتژی بازاریابی است که می‌تواند موفقیت این صنعت را رقم زند. کارشناسان حوزهٔ فولاد در این زمینه عقیده دارد واحدهای تولیدکنندهٔ فولاد کمتر براساس بازاریابی استراتژیک در بازار عمل کرده‌اند و هیچ‌گاه به سوی توجه و نیازسنجی بازار گام برنداشته‌اند (چیلان، ۱۳۹۴). همچنین در مصاحبه با معاون فروش و بازاریابی شرکت فولاد مبارکه، وی در این خصوص گفت با توجه به اینکه صنعت فولاد، صنعتی استراتژیک برای ایران است، بازاریابی استراتژیک در این زمینه بسیار ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا تولیدکنندگان فولاد برای رسیدن به جایگاه مطلوب در بازارهای بین‌المللی باید تبادلات مستحکمی

(اندرسون، ۲۰۱۲). هنگامی که همه واحدهای سازمانی درگیر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شوند، می‌توان عملکرد بازاریابی را ارتقا داد. تفکر بر مبنای آنچه گروه‌های هدف می‌خواهند، برای تعداد رو به افزایشی از سازمان‌ها حائز اهمیت است. مفهوم بازاریابی استراتژیک بدین معناست که هدف اولیه شرکت، تمایلات بازار هدف است. شرکت، مشتری محور است، برای مزیت رقابتی بقا دارد، خرده‌فروشان و عرضه‌کنندگان را به حساب می‌آورد و از طرح‌ریزی بلندمدت استفاده می‌کند. مفهوم تعدیل‌شده بازاریابی استراتژیک را می‌توان بازاریابی ارزش نامید که بر دو موضوع تأکید دارد: بقای رضایت مشتری با خلق ارزش و ایجاد ارزش نام تجاری. موقعیت‌یابی نام تجاری را باید تعادل بین تمایلات مشتری و نقاط قوت نام تجاری دانست. مدیر به هنگام موقعیت‌سنجی شرکت باید تعادلی بین ارزش مشتری و ارزش نام تجاری به وجود آورد (آلسم، ۲۰۰۷). براساس نظر چرنو (۲۰۱۸) هدف از بازاریابی استراتژیک، ارائه پیشنهاد ارزش پایدار است که ارزش شرکت را در یک بازار معین برای نهادهای مربوطه بهینه‌سازی می‌کند. مؤلفه‌های کلیدی مدل بازاریابی استراتژیک شامل ارزش شرکت، ارزش مشتریان و ارزش همکاران شرکت با توجه به بازار هدف هستند. ارزش مشتری، روش‌هایی را مشخص می‌کند که در آن حداکثر ارزش را برای مشتریان هدف با به کارگیری آمیخته بازاریابی ایجاد می‌کند. ارزش همکاری کننده، پیشنهادهایی را مشخص می‌کند که در آن برای همکاران شرکت ارزش ایجاد شود و ارزش شرکت، روش‌هایی را ارائه می‌دهد که در آن پیشنهاد داده‌شده، برای شرکت ارزش ایجاد می‌کند. ارزش خودبه‌خود ایجاد نمی‌شود. به‌طور کلی پیشنهادهایی در شرایط تطبیقی با استفاده از پیشنهادها دیگر به عنوان

نقطه مرجع، ارزیابی می‌شوند. بنابراین برای موفقیت، پیشنهاد نه تنها باید ارزش ذاتی را برای بازیگران مربوطه در بازار ایجاد کند، باید ارزش بیشتری را نسبت به دیگر پیشنهادها بیافریند. از نظر فیلیپو (۲۰۱۹) مؤلفه اصلی بازاریابی استراتژیک توجه به بازار هدف برای ایجاد ارزش برای هر یک از بازیگران بازار است. بازار هدف با پنج عامل کلیدی تعریف شده است: مشتریان هدف، ذی‌نفعان، شرکت، رقبا و زمینه یا محیط بازار. این پنج عامل تعیین‌کننده بازار هدف هستند که اغلب پنج‌سی ۲ نامیده می‌شوند دو جزء کلیدی برای ایجاد ارزش برای هر یک از بازیگران بازار هدف استراتژی و تاکتیک هستند. همچنین بازاریابی استراتژیک را مکانیزم فرموله کردن استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت برای اجرای استراتژی دانسته‌اند که شامل سه بخش آنالیز استراتژیک (بررسی محیط داخلی و خارجی و بررسی خواست مشتری)، فرموله کردن (هدف‌گیری، موقعیت‌یابی محصولات، برندینگ، توسعه محصول، نوآوری و ارتباطات) و اجرای (اجرا و کنترل برنامه استراتژیک) آن می‌شود (انسف ۳ و همکاران، ۲۰۱۹). کامیلری (۲۰۱۸) مؤلفه اصلی بازاریابی استراتژیک را تعامل مناسب با بازار برای کسب اطلاعات بازار و شناخت نیازهای آینده مشتریان دانسته‌اند. بازاریابی استراتژیک نقش مهمی را در درون شرکت با ایجاد تعادل ایفا می‌کند و این امکان را مهیا می‌کند که همه کارکنان حرکتی همسو داشته باشند (آلسم، ۲۰۰۶) و می‌تواند توانمندی سازمان‌ها را در رویارویی با مشکلات و تهدیدات افزایش دهد و حضور پایداری را در عرصه اقتصادی برای آنها فراهم کند. استفاده از

استراتژی‌های بازاریابی این امکان را به مؤسسه می‌دهد تا مجموعه‌ای از روابط را میان بنگاه اقتصادی و محیط برقرار کند تا نخست متناسب بر توانمندی‌های سازمان باشد و دوم در قبال تغییرات و دگرگونی‌های محیط، پاسخگو باشد. استفاده از برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک، در صنایع و تجارت‌های بزرگ نتایج موفق‌تری را دربر داشته است. با شناخت و پذیرش تغییر، می‌توان سازمان را به میزان بیشتری از موفقیت هدایت کرد (اندرسون، ۲۰۱۲).

## ۱-۲. پیشینه تحقیق

رضایی (۱۳۷۵) در تحقیقی با عنوان «مدیریت استراتژیک و کاربرد آن در شرکت ملی فولاد ایران» با بررسی علل و عوامل تأثیرگذار در اجرای طرح بهبود مدیریت در شرکت ملی فولاد ایران، به این نتیجه رسید که علت اصلی توقف اجرای طرح مدیریت استراتژیک در شرکت ملی فولاد ایران تغییر مدیریت در منصب‌های عالی شرکت بوده است. شیخ‌الاسلام (۱۳۷۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی مزیت‌های نسبی صنعت فولاد (فولاد مبارکه)» به این نتیجه رسید که صنعت فولاد در کشور ما به دلیل ارزبری و هزینه‌های سرمایه‌گذاری هنگامت نسبت به سایر صنایع مزیت کمتری داراست؛ ولی از نظر سهم صادراتی و ظرفیت‌های فراوان مواد اولیه و انرژی و بهره‌وری گرایش به جایگاه برتر دارد. در مقیاس جهانی نیز صنعت فولاد ایران از نظر انرژی و سنگ آهن و نیروی کار دارای مزیت است؛ ولی با وجود بهبود شاخص‌های تولید و بهره‌وری در این صنعت همچنان با شاخص مصرف سرانه جهانی فاصله زیاد هست. مهدوی‌نیا (۱۳۷۷) در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت بازاریابی صنعتی برای افزایش صادرات فولاد ایران» به بررسی 4p ارزیابی و متغیرهای فرعی مربوط

به آن در صنعت فولاد پرداخته و نتیجه‌گیری کرده است که برای بازاریابی بین‌المللی صنعت فولاد باید به 4p بازاریابی و اولویت‌بندی عوامل 4p بازاریابی توجه شود و بیشترین توجه بر اساس اولویت به قیمت، محصول، کانال‌های توزیع و فعالیت‌های ترویجی مبذول شود. اسماعیل آبادی (۱۳۸۲) در تحقیقی با نام «بررسی مسائل و مشکلات بازاریابی و فروش در صنعت فولاد کشور و ارائه راه‌حل‌های ممکن» به این نتیجه رسید که مشکلات فروش ناشی از افزایش قیمت فولاد، ناآگاهی از عوامل تصمیم‌ساز خرید سازمانی، مشکل قوانین و مقررات دولتی و نبود سرمایه‌گذاری مشترک و تحت لیسانس هستند. قاسمی، تقوی و فنی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر بازاریابی صنعت فولاد آلیاژی در ایران» به بررسی وضعیت 4p بازاریابی در صنعت فولاد آلیاژی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که عملکرد شرکت فولاد آلیاژی ایران در عناصر محصول، قیمت، توزیع و ترفیع به صورت معنی‌دار ضعیف‌تر از ناحیه قوت است و عنصر محصول در میان عناصر آمیخته بازاریابی عملکرد بهتری دارد. همچنین عملکرد روابط عمومی در مقایسه با فروش شخصی در آمیخته ترفیع به صورت معنی‌دار بالاتر است. دارابی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی مشکلات بازاریابی و فروش در صنعت فولاد استان خراسان شمالی و ارائه راه‌حل‌های ممکن» با بررسی 6p بازاریابی به این نتیجه رسید که بازاریابی با حداکثر کردن رضایت مشتری، حق انتخاب، مصرف و کیفیت زندگی بر فروش محصولات فولادی مؤثر است. عیبات (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «کاربرد مدل سیاست‌گذاری هدایتی برای بازاریابی استراتژیک در صنعت فولاد ایران (بررسی موردی در شرکت فولاد خوزستان)» نشان داد که تحلیل SWOT و ابزار بازاریابی

استراتژیک می‌توانند به تحقق اهداف سازمان یاری رسانند.

گرجیان جلفایی (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بازاریابی مؤثر بر صادرات فولاد ایران از دیدگاه بازاریابی تجاری-صنعتی» انجام داد که یافته‌ها و نتایج پژوهش سهم و میزان تأثیر مواردی چون عناصر آمیخته بازاریابی (شامل قیمت تمام‌شده، محصول، ترفیع و توزیع)، رعایت استانداردهای کیفی و کیفیت فولاد تولیدی، انعطاف‌پذیری عرضه‌کنندگان در شرایط فروش و ارتباطات بازاریابی را بر افزایش صادرات فولاد ایران نشان داده است. جان‌بزرگی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد رقابتی شرکت‌های تولیدکننده مواد شیمیایی مرتبط با صنعت فولاد در استان اصفهان» پنج بخش قلمرو، اهداف کلی و اهداف عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی و هم‌افزایی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که بازاریابی عامل اصلی بر عملکرد رقابتی شرکت‌های تولیدکننده مواد شیمیایی مرتبط با صنعت فولاد تأثیر گذار است. همچنین تمام عوامل بررسی شده در نقش عوامل فرعی بازاریابی، بر عملکرد رقابتی تأثیر گذارند. مقایسه عوامل مؤثر بر عملکرد و رتبه‌بندی آنها نشان می‌دهد منابع مزیت رقابتی بیشترین تأثیر را داراست و قلمرو در رتبه دوم قرار دارد. اسماعیلی و حبیبی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع دستی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد» با مصاحبه با خبرگان، تولیدکنندگان و فروشندگان صنایع دستی به طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع دستی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد اقدام کرده‌اند که ۲۰ مقوله اصلی برای بازاریابی استراتژیک صنایع دستی شناسایی شد و مدل در بخش کمی آزمون شده است. مک کویستون (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان

«برندسازی موفق محصولات، مطالعه موردی فولاد راکس لاسر» اهمیت استراتژی ایجاد تمایز برای محصولات را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که نام تجاری ساختاری چندبعدی است که نه تنها شامل چگونگی برداشت مشتریان از محصول فیزیکی است، لجستیک، پشتیبانی از مشتری، و تصویر، استراتژی و سیاست شرکت را، که همراه این محصول است، نیز دربر می‌گیرد. جاکولا و همکاران (۲۰۱۰) با مدل‌سازی بازاریابی استراتژیک مؤلفه‌های کلیدی بازاریابی استراتژیک را جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری نوآورانه، قابلیت‌های درونی و قابلیت‌های بیرونی بازاریابی عنوان کرده‌اند. هو، چاترجی و جینگلینگ (۲۰۱۱) در تحقیقی با نام «دستیابی به مزیت رقابتی در خدمات زنجیره تأمین خدمات: مطالعه صنعت فولاد چین» به این نتیجه رسیدند که تحویل به‌موقع کالا و تعامل مناسب با مشتریان و تطابق استراتژی سازمان با نیازهای مشتریان، نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد. کیم (۲۰۱۵) با انجام روش داده‌بنیاد برای مدل‌سازی بازاریابی استراتژیک در صنایع با فناوری به‌روز و قوی، می‌گوید مؤلفه اصلی بازاریابی استراتژیک تناسب با نیازهای بازار از طریق به کارگیری مناسب منابع برای تولید محصولات منطبق با نیاز بازار است. توجه به قابلیت بازاریابی استراتژیک از طریق بسیج منابع فناورانه، تمایز و مزیت هزینه ایجاد می‌کند و در نهایت به عملکرد بهتر محصول جدید منجر می‌شود. اوتوسون و کیندستورم (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی استراتژی‌های مناسب بازارهای خاص در صنعت فولاد: فعالیت‌ها و مفاهیم» با مطالعات موردی از سه شرکت فولاد سوئدی به این نتیجه رسیدند که استراتژی تمرکز، به‌منظور استراتژی

آمیخته برای تسریع تحقق اهداف پژوهشی و ارائه تصویری کامل‌تر و درکی عمیق‌تر از پدیده‌های مطالعه‌شونده است. با توجه به اینکه برای طراحی مدل از الگوی پارادایمی استفاده شده و پژوهش مشخصی که در ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق باشد، انجام نشده است، نمی‌توان چندان به منابع پیشین تکیه کرد. از سوی دیگر، متغیرهای بسیاری بر بازاریابی استراتژیک اثرگذار است و به صورتی درهم با یکدیگر تعامل دارند که تصور تمرکز به برخی از آنها و کنترل سایر متغیرها یا دستکاری در برخی از متغیرها چندان معقول نخواهد بود؛ زیرا نتایج مستندی به دست نخواهد داد. بنابراین، در این مطالعه تلاش می‌شود پدیده‌های مدنظر در همان شکل واقعی شان و به صورتی زنده بررسی شوند. از این لحاظ روش پژوهش کیفی و براساس رویکردهای برساخت‌گرایی - تفسیری انتخاب شده است و به دلیل اینکه مسیر پژوهش، مصاحبه با افراد و شناسایی مفاهیم مرتبط و مدل‌سازی آنها بوده است، بنابراین استراتژی تحقیق داده‌بنیاد ۲ انتخاب شده است. نظریه داده‌بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (استراوس و کربین، ۱۳۹۵). در بخش کمی، پژوهش از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات جزو تحقیقات پیمایشی - توصیفی بوده و با توجه به اینکه برای سنجش فرضیات اطلاعات یک بار جمع‌آوری شده از لحاظ افق زمانی مقطعی است.

### ۳-۲. جامعه و نمونه آماری

با توجه به روش تحقیق آمیخته در بخش کیفی، نظریه پردازی داده‌بنیان مانند انواع دیگر پژوهش‌های کیفی متکی بر تصورات معرف‌بودن نمونه آماری برای

پیشگیرانه یا حتی تهاجمی به کار گرفته شود. همچنین شرکت‌ها باید پنج فعالیت کلیدی: تمرکز بر مشتریان مشتری؛ تلاش برای تبدیل شدن به یک تأمین‌کننده اصلی؛ تعامل با مشتریان سطوح مختلف، گسترش محصول با اضافه کردن خدمات، تمرکز بر توسعه محصولات و بازارها و برنامه‌های مجاور را مدنظر قرار دهند. کیم، شین و مین (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «توانایی بازاریابی استراتژیک: بسیج منابع فناورانه برای مزیت محصول جدید» به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های بازاریابی شرکت باعث ایجاد مزیت برای محصول جدید و عملکرد مناسب محصول در بازار می‌شود. کیندستورم، اوتوسون و کالبورگ (۲۰۱۸) در تحقیقی با نام «توجه به فعالیت‌های سطح شرکت در شکل‌دادن به بازار» با مطالعه کیفی یکی از شرکت‌های پیشرو در صنعت فولاد، که فعالانه در شکل‌دادن به یک بازار کار کرده است، به این نتیجه رسیدند توجه به بازار موجود، توجه به استراتژی‌های رشد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شکل‌دادن به بازار شرکت ارزشمندند. با بررسی پیشینه مشخص شد که مدلی جامع در زمینه عوامل مؤثر بر بازاریابی صنعت فولاد ارائه نشده است. پژوهش‌های خارجی در حوزه بازاریابی صنعت فولاد نیز همانند تحقیقات داخلی بسیار اندک بوده و به موضوع پژوهش حاضر توجهی نداشته‌اند. همچنین از لحاظ روش نیز تاکنون روش داده‌بنیاد در بازاریابی صنعت فولاد به کار گرفته نشده است. بنابراین در این تحقیق، عوامل مؤثر بر بازاریابی صنعت فولاد بررسی شده است.

### ۳. روش پژوهش

#### ۳-۱. نوع پژوهش

روش پژوهش حاضر آمیخته ۱ است. استفاده از روش

استراوس و کوربین به آن پرداخته شده است. براساس رویکرد نظام‌مند نظریه‌پردازی فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله اصلی ۱. کدگذاری باز، ۲. کدگذاری محوری ۳ و ۴. کدگذاری گزینشی ۵ انجام می‌شود. در کدگذاری باز پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و مقوله‌ها انجام می‌گیرد و در کدگذاری متمرکز با غربالگری کدهای اولیه مفاهیم تشخیص داده می‌شوند. در کدگذاری محوری یک صورت‌بندی درباره بسترها، فرایندها و پیامدها و ارتباط بین مقوله‌های پژوهش انسجام می‌یابد (استراوس و کرین، ۱۳۹۵) پس از بررسی مقوله‌ها از جنبه‌های مختلف و تعیین ارتباط بین مقوله‌ها در سطوح مختلف و مسیریابی شرطی، مرحله کدگذاری محوری به پایان رسیده تا در گام نهایی تحلیل، کدگذاری گزینشی و خلق نظریه و مدل نهایی انجام شود (محمدپور، ۱۳۹۲). در بخش کمی برای آزمون روابط بین متغیرهای مدل به دلیل در نظر گرفتن همزمان تأثیرات کلیه متغیرها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. باید گفت که در بخش کیفی برای تحلیل مصاحبه‌های از نرم‌افزار مکسدا ۶ و در بخش کمی از نرم‌افزار لیزرل ۷ استفاده شده است.

همچنین برای اعتباربخشی به مدل و نتایج تحقیق کیفی از روش‌های زیر استفاده شده است (استراوس و کرین، ۱۳۹۵؛ محمدپور، ۱۳۹۲): زاویه‌بندی (اجماع یا مثلث‌سازی) که شامل: الف- اجماع داده‌ها (استفاده از منابع و گروه‌های مختلف)؛ ب- اجماع پژوهشگران (بازنگری یافته‌ها با استفاده از دو یا چند پژوهشگر) و ج- اجماع روش‌ها (استفاده از دو روش یا بیشتر) است.

تعمیم‌پذیری داده‌ها و اصالت یافته‌ها نیست و عموماً نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند. در فرایند پژوهش در بخش کیفی از فرایند نمونه‌گیری نظری ۱ استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری در واقع یکی از ویژگی‌های اساسی نظریه‌پردازی داده‌بنیان است. انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها پیش آمده است و محققان دریافته باشند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار آنها قرار نمی‌دهند (محمدپور، ۱۳۹۲). در این پژوهش در مجموع با سی نفر از خبرگان صنعت فولاد به روش نمونه‌گیری نظری مصاحبه انجام شد که ده نفر آنان مدیران ارشد شرکت‌های دولتی، دو نفر اجزای زنجیره تأمین، شش نفر از مدیران صنایع زیردستی، سه نفر سرمایه‌گذار، پنج نفر از اعضای انجمن فولاد و چهار نفر کارشناسان خبره این صنعت بودند.

همچنین در بخش کمی روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس بوده است و جامعه آماری تحقیق حاضر کارشناسان صنعت فولاد کشور در شرکت‌های تولید فولاد و انجمن فولاد بودند که باتوجه به اینکه بیش از ده هزار نفر بودند، براساس جدول مورگان ۳۸۴ نفر برای نمونه انتخاب شدند و با توزیع ۴۵۰ پرسشنامه محقق ساخته حاصل از بخش کیفی به صورت عادی و الکترونیکی ۲ به مساعدت بخش تحقیقات شرکت‌های فولاد و پیگیری‌های انجام‌شده، اطلاعات لازم برای آزمون فرضیات از آنها جمع‌آوری شد.

### ۳-۳. روش‌های تجزیه و تحلیل

در بخش کیفی در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند داده‌بنیاد استفاده شده است که در آثار مشترک

3 Open Coding  
4 Axial Coding  
5 Selective Coding  
6 maxqda  
7Lisrel 8.8

1 Theoretical sampling  
۲ به وسیله گوگل داکس (google docs) طراحی شده است.



روایی همگرا استفاده شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات

با انجام مصاحبه از طریق نمونه‌گیری نظری پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و مقوله‌ها انجام شده است. متن مصاحبه‌ها، ۵۸۷۰۰ کلمه و ۷۳۶۷ کلمه با حداقل ۳ کاراکتر بوده است. با انجام کدگذاری باز، در کدگذاری اولیه، در مجموع ۲۸۲۳ کد شناسایی شد که با غربالگری کدهای اولیه ۱۰۲ مفهوم تشخیص داده شد که در قالب ۱۶ مقوله اصلی در کدگذاری متمرکز طبقه‌بندی شدند. در جدول یک مفاهیم و مقوله‌های اصلی اختصاص یافته به آنها آورده شده است:

جدول ۱: مفاهیم و مقوله‌های اصلی

| مقوله                  | مفهوم   |
|------------------------|---|
| محصولات                | تمایز محصول، کیفیت محصول، محصولات با ارزش افزوده، محصولات با استانداردهای بین‌المللی، کالای نیاز بازار، مشخصات محصول، تنوع محصول، خام‌فروشی.  |
| قیمت                   | قیمت ارزان و رقابتی، دامپینگ (قیمت شکنی)، تمایز در هزینه، شرایط پرداخت مناسب، تخفیفات مناسب، قیمت تمام‌شده، مقرون به صرفه بودن خرید، ارزش برای پول مشتری، قیمت جهانی.   |
| عملکرد                 | عملکرد محصولات، خدمات مناسب، محبوبیت کالا و خدمات، سهم بازار مناسب، سودآوری محصولات، حفظ مشتریان با محصولات مناسب، جذب مشتریان، موفق در تأمین نیاز بازار، مزیت محصولات.   |
| بازاریابی استراتژیک    | ارزش آفرینی، ایجاد ارزش برای مشتری، توجه به استراتژی بازاریابی، توجه به محیط بازاریابی، تولید با توجه به نیاز آینده.  |
| ارزش ویژه نام تجاری    | احترام به نام شرکت، برند معروف، وفاداری به شرکت، تمایل به خرید از شرکت، توصیه خرید از شرکت، نام تداعی‌کننده کیفیت.  |
| بازاریابی داخلی        | فرهنگ مناسب، آموزش سازمانی، درک اولویت‌های سازمان، دریافت پیشنهادهای کارکنان، انتقال دانش، همکاری مناسب پرسنل، رضایتمندی پرسنل.   |
| تعامل مناسب با مشتریان | مشارکت فعالانه، همکاری مناسب، پاسخ‌گویی، تعامل مناسب، رفتار مناسب، سهولت خرید، برخورد صادقانه، استفاده از نظرات مشتریان، تحویل به‌موقع، احساس مسئولیت در قبال مشتری، تداوم خدمات، ارتباط متقابل، انطباق با نیازهای مشتری. |

کنترل اعضا (کنترل یافته‌های محقق به کمک یک یا چند نفر از خبرگان برای تأیید تفاسیر پژوهشگر)؛ بررسی روایی و پایایی؛ شاخص مقبولیت (یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان موثق و مطمئن است) که شامل الف- درگیر بودن محقق با پدیده (حضور و مشاهده طولانی در میدان تحقیق یا مشاهده مکرر یک پدیده)، ب- بررسی سایر پژوهشگران (جمع‌آوری و اعمال اصلاحات و اظهار نظر پژوهشگران خبره در زمینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق و ج- پیش‌فرض‌های محقق (روشن‌بودن مفروضات، گرایش‌ها و جهت‌گیری نظری محقق) است. در بخش کمی نیز از سنجش نرمال بودن داده‌ها، پایایی، روایی محتوا، روایی واگرا، روایی تشخیصی و

|                      |  |
|----------------------|--|
| لجستیک               | هزینه حمل و نقل، دسترسی به امکانات حمل و نقل، حمل با کامیون، حمل و نقل با راه آهن.                     |
| بهره‌وری             | مصرف بهینه انرژی، اصلاح عملیات، نیروی کار مازاد، سربار بالا، صرفه‌جویی، بهره‌وری اندک.                 |
| مسئولیت اجتماعی شرکت | مسائل زیست‌محیطی، آلایندگی محیطی، کشاورزی، آب‌های زیرزمینی.  |
| بازارگرایی           | توجه به رقیب، توجه به مشتریان، بازارهای صادراتی، اطلاعات بازار، پیشنهاد ارزش.                          |
| سرمایه‌گذاری مناسب   | نرخ زیاد سود بانکی، تأمین نقدینگی، تأمین مالی، سرمایه‌گذاری، مشکلات مالی.                              |
| مقیاس مناسب تولید    | میزان تولید، مقیاس بهره‌ورانه تولید، تولید متناسب با نیاز، صرفه به مقیاس، ظرفیت تولید.                 |
| مدیریت زنجیره تأمین  | اجزای زنجیره تدمین، زنجیره تأمین متوازن، تأمین مواد اولیه، سنگ آهن، معدن، تأمین نیاز زنجیره.           |
| آمایش سرزمینی        | مکان احداث، کنار دریا، مناطق کویری، موقعیت جغرافیایی.  |
| تکنولوژی تولید       | تحقیق و توسعه، تکنولوژی مناسب، توسعه تکنولوژی، فناوری تولید.   |
| مدیریت راهبردی       | مدیریت کلان، مدیریت سیاسی، برنامه ادغام مناسب، برنامه‌ریزی جامع، حمایت مناسب، مدیران فولادی، طرح کلان. |

استراتژیک است و بازاریابی استراتژیک اثرات بلندمدتی بر شرکت و آینده آن با در نظر گرفتن محیط می‌گذارد (آلسم، ۲۰۰۷) و هدف از طراحی مدل این موارد بوده است؛ موضوعاتی که مقوله محوری تشخیص داده شده‌اند.

#### ۴-۱. ارزیابی و اعتباربخشی کیفیت پژوهش

روش‌های زیر برای اعتباربخشی به مدل و نتایج تحقیق کیفی استفاده شده است (استراوس و کربین، ۱۳۹۵ و محمدپور، ۱۳۹۲): زاویه بندی که از مسیر زیر به دست می‌آید: الف- اجماع داده‌ها: در این پژوهش با افراد مختلف مصاحبه شد. ب- اجماع پژوهشگران: در مراحل مختلف این پژوهش، یافته‌های تحقیق با همکار پژوهش بازننگری شده است. ج- اجماع روش‌ها: در این پژوهش پس از مدل‌سازی در روش

در کدگذاری محوری این پژوهش با مصاحبه درباره ارتباط بین متغیرها و تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش، بسترها مقوله‌های مدیریت راهبردی، سرمایه‌گذاری مناسب، مسئولیت اجتماعی شرکت، بازارگرایی و بازاریابی داخلی شناسایی شدند. همچنین فرایندها مقوله‌های آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تأمین، لجستیک و حمل و نقل، مقیاس مناسب تولید، تکنولوژی تولید، تعامل مناسب با مشتریان، بهره‌وری، قیمت، محصول و بازاریابی استراتژیک شناسایی شد و پیامد مدل ارائه شده نیز عملکرد و ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌های بزرگ فولادی شناسایی شد. در کدگذاری گزینشی مقوله بازاریابی استراتژیک با توجه به اینکه بقای رضایت مشتری با خلق ارزش برای مشتری و ایجاد ارزش نام تجاری نتیجه بازاریابی

سنجش شاخص روایی محتوا ۱ و نسبت روایی محتوا ۲ بررسی و تأیید شد (نوندورف، ۳، ۲۰۱۶). در مطالعه حاضر برای سنجش اعتبار محتوا از ۱۵ ارزیاب استفاده شد. حداقل مقدار پذیرفتنی «سی‌وی‌آر» با این تعداد ارزیاب براساس جدول لاوشه ۰/۴۹ و سی‌وی‌آی ۰/۷۹ است که مقدار CVR برای تمام متغیرها بیش از ۰/۴۹ و مقدار CVI بیشتر از ۰/۷۹ بوده است. پس از تحلیل پاسخ‌های خبرگان، پرسشنامه نهایی تنظیم و تأیید شد. همچنین برای سنجش روایی همگرا ۴ و روایی تشخیصی ۵ از تحلیل عاملی در لیزرل استفاده شد (نوندورف، ۲۰۱۶). مقدار کلیه بارهای عاملی سؤالات و همین‌طور میانگین واریانس استخراج‌شده هر مفهوم همان‌طور که در جدول ۳ آمده است، بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده که نشان از وجود روایی همگراست. همچنین میزان جذر AVE هر سازه در حالت تخمین استاندارد لیزرل (شکل ۲) بیشتر از همبستگی میان سازه‌ها بوده که نشان از وجود روایی تشخیصی دارد. همچنین میزان ارتباط هر متغیر با سازه مربوطه بیش از ارتباط آن متغیر با دیگر سازه‌ها در تحلیل عاملی اکتشافی با نرم‌افزار اسپاس اس بوده است که نشان از وجود روایی واگرا ۶ دارد. همچنین ضریب شاخص KMO ۰/۹۳۳ به دست آمد که نشان از کفایت تعداد نمونه برای تحلیل عاملی است. به‌منظور بررسی پاسخ سؤالات تحقیق از نظر معناداری آماری، نخست توزیع نمرات به لحاظ نرمال بودن آزمون شد. برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون اسمیرنوف-کولموگروف استفاده شد که با توجه به بیشتر از ۰/۰۵ بودن سطح معناداری، خروجی

کیفی، مدل مذکور در روش کمی آزمون شد. کنترل اعضا: در این پژوهش در مراحل مختلف پژوهش یافته‌های تحقیق با افراد مطلع و خبرگان صنعت بازمینی شده است.

روایی و پایایی: در این پژوهش برای تأمین روایی ساخت ابزار، از روش کتترل از سوی مشارکت‌کنندگان استفاده شده است و برای اطمینان از پایایی، از بازآزمون و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد.

شاخص مقبولیت که از مسیر زیر به دست می‌آید: الف- درگیر بودن محقق با پدیده: داده‌های این پژوهش در یک دامنه زمانی نسبتاً بلند جمع‌آوری شده است و محقق در مجامع مختلف این صنعت حضور داشته است. ب- بررسی سایر پژوهشگران: این پژوهش را سه نفر از استادان و پژوهشگران حوزه بازاریابی بازمینی کرده‌اند. ج- پیش‌فرض‌های محقق: در آغاز پژوهش گرایش‌ها و جهت‌گیریهای این پژوهش به وضوح تشریح شده است.

در بخش کمی برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که این ضریب ۰/۹۵۶ به دست آمده است؛ با توجه به این که حداقل ضریب پایایی لازم در پرسشنامه‌های پژوهشی ۰/۷ است، می‌توان چنین نتیجه گرفت پرسشنامه استفاده‌شده در این تحقیق از پایایی بسیاری برخوردار است؛ همچنین برای تک‌تک متغیرها نیز آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شده است که مقدار همگی بیشتر از ۰/۷ است (جدول ۳) که نشان از پایایی سؤالات هر عامل دارد. برای تخمین اعتبار، پرسشنامه تحقیق در میان جمعی از خبرگان توزیع شد و سپس با استفاده از

- 1 CVI
- 2 CVR
- 3 Neuendorf
- 4 Convergent validity
- 5 discriminant validity
- 6 divergent validity

«شرایط مداخله گر»، «شرایط زمینه‌ای»، «بعد تعاملی»، «پدیده محوری» و «بعد پیامدی» ساختاردهی شده که محصول نهایی نظریه داده‌بنیاد این پژوهش است و در جدول دو ارائه شده است:

کلیه متغیرهای پژوهش مشخص شد که کلیه متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸).

#### ۴-۲. مدل پارادایمی بازاریابی استراتژیک

#### صنعت فولاد

مقوله‌های استخراج‌شده براساس مدل پارادایم استراوش و کوربین در قالب شش بعد «شرایط علی»،

جدول ۲: مدل‌سازی اولیه براساس مدل پارادایم استراوش و کوربین

| عنوان   | مقوله  |
|---|--|
| پدیده محوری / هسته: اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل یا به آن پاسخ دهند. | بازاریابی استراتژیک  |
| شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند.   | مدیریت راهبردی   |
| شرایط راهبرد/کنش‌ها و تعاملات: رفتار و فعالیت‌های هدفداری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و متأثر از شرایط مداخله گر ایجاد می‌شوند.     | آمایش سرزمینی<br>مدیریت زنجیره تأمین<br>لجستیک و حمل و نقل<br>مقیاس مناسب تولید<br>تکنولوژی تولید<br>تعامل مناسب با مشتریان<br>بهره‌وری<br>قیمت<br>محصول |
| شرایط زمینه‌ای/حاکم: شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد.  | سرمایه گذاری مناسب   |
| شرایط واسطه‌ای/مداخله گر: شرایط ساختاری که راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آنها را محدود و مقید می‌کنند.               | مسئولیت اجتماعی شرکت<br>بازارگرایی<br>بازاریابی داخلی  |
| نتایج و پیامدها: برخی مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آید.                                    | عملکرد<br>ارزش ویژه نام تجاری  |

بازاریابی استراتژیک فعالیت‌های بلندمدت بازاریابی با توجه به محیط بازاریابی است که اثرات بلندمدتی بر شرکت و آینده آن می‌گذارد (اندرسون، ۲۰۱۲).

**شرایط علی:** در این مدل، شرایط علی مدیریت

#### ابعاد مدل

**پدیده محوری:** در این مدل، مقوله هسته یا محوری بازاریابی استراتژیک ۱ در نظر گرفته شده است.

سازمان می‌تواند مؤثر واقع شود و در صنعت فولاد که آلاینده‌های زیادی دارد، اثرگذار باشد.

**ب- بازارگرایی ۸:** از بازارگرایی برای اجرای مفهوم بازاریابی و عملیاتی ساختن آنها استفاده می‌شود (نارور و اسلاتر، ۹، ۱۹۹۰). با بررسی عملکرد تجاری مشخص می‌شود که سازمان‌هایی که گرایش بازار را دنبال می‌کنند، به احتمال بیشتر، برندهای تجاری قوی را ارائه می‌کنند (کاتلر و کلسر، ۲۰۱۲) که برای شرکت‌های صنعت فولاد نیز به صورت عامل مداخله‌گر اثرگذار است. مدیران با جهت‌گیری بازار، هماهنگی بهتر، تمرکز منسجم‌تری را بر مشتریان و تعامل مناسب با آنان فراهم می‌آورند و محصولات را مطابق خواست آنان بازننگری می‌کنند (کیسلینگ، ایساکسون و یاسار، ۱۰، ۲۰۱۶)؛ در نتیجه عملکرد سازمان اثرپذیر می‌شود.

**ج- بازاریابی داخلی ۱۱:** بازاریابی داخلی به معنی درگیر کردن تمامی کارمندان شرکت در ارائه خدمات به مشتریان است (یوتینگ، شارین، ۱۲، ۲۰۱۵). بازاریابی داخلی چارچوب فرهنگی و ابزاری برای رسیدن به همسویی استراتژیک بین اقدامات کارکنان و موقعیت تجاری بازاریابی در ذهن مصرف‌کننده مشخص است (هانگ و راندل تیشل، ۱۳، ۲۰۱۵) و در صنعت فولاد نیز در نقش متغیر مداخله‌گر در فرایندهای استراتژیک اثرگذار است و موجب بهره‌وری و تعامل مناسب با مشتریان می‌شود.

**شرایط زمینه‌ای:** در این مدل شرایط زمینه‌ای

راهبردی ۱ به دلیل متأثر شدن سایر متغیرها از آن در نظر گرفته شده است. مقصود از مدیریت راهبردی فرایندی است برای تعریف راهبرد صنعت که برای هماهنگی منابع شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف استراتژیک صنعت انجام می‌گیرد. این فرایند توانایی و منابع شرکت‌ها را نیز شامل می‌شود. در واقع مدیریت راهبردی تصویری از آینده است (وو، کانلا و مسکویتا، ۲، ۲۰۱۷). براساس نظرات کارشناسان مدیریت راهبردی نقش مؤثری در آمایش سرزمینی، مقیاس تولید و مدیریت زنجیره تأمین دارد.

**شرایط مداخله‌گر:** در این مدل، شرایط مداخله‌گر مقوله‌های مسئولیت اجتماعی شرکت، بازارگرایی و بازاریابی داخلی در نظر گرفته شدند که دلیل اثرگذاری عمومی این متغیرها در صنعت فولاد است:

**الف- مسئولیت اجتماعی شرکت ۳:** با توجه به نظر شورای کسبوکار جهانی برای توسعه پایدار ۴ مسئولیت اجتماعی شرکت، تعهد مستمر شرکت به رفتار اخلاقی است؛ درحالی که بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده‌های آنها و همچنین جامعه محلی و جامعه بزرگ تجاری را مدنظر دارد (لیندا و همکاران، ۲۰۱۶). شرکت‌ها تنها تعهدات اقتصادی و قانونی ندارند، بلکه مسئولیت‌های معین دیگری در قبال جامعه دارند که ورای این تعهدات است (الهوتی، جانسون و هالووی، ۶، ۲۰۱۶ و دیق، ۷، ۲۰۱۶). مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعاملات با مشتریان و عملکرد

- 8 Market orientation
- 9 Narver&slater
- 10 Kiessling, Isaksson, & Yasar
- 11 Internal marketing
- 12 Yu-Ting & Sharyn
- 13 Huang & Rundle-Thiele

- 1 Strategic management
- 2 Woo, Cannella, & Mesquita
- 3 Corporate Social Responsibility
- 4WBCSD
- 5 Linda, Jillian, Maria, & Alfonso
- 6 Alhouti, Johnson, & Holloway
- 7 Deigh

منابع طبیعی و فعالیت‌های اقتصادی است (رومولینی، فسی و گوری، ۲۰۱۷، ۴) که بر لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین و در نتیجه قیمت مؤثر است.

**ب- مدیریت زنجیره تأمین:** مدیریت زنجیره تأمین ۵ باتوجه به اهمیت هماهنگی زنجیره تأمین، راهبرد اساسی برای بازاریابی استراتژیک است و به معنای فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل کارآمد جریان مواد اولیه، موجودی‌های در جریان ساخت و محصولات نهایی و همچنین جریان اطلاعات مرتبط با آن از نقطه اولیه تا نقطه مصرف است که با هدف تأمین نیازهای مشتریان انجام می‌شود. زنجیره تأمین برنامه‌ریزی و مدیریت همه فعالیت‌های موجود در زنجیره تأمین است که بر قیمت و کیفیت محصول مؤثر است (گناسکاران، ۲۰۱۷، ۶).

**ج- لجستیک:** لجستیک باتوجه به اهمیت حمل و نقل مناسب و مقرون به صرفه باتوجه به هزینه بالای حمل در صنعت فولاد، راهبرد اساسی برای بازاریابی استراتژیک است و به معنای کارایی و اثربخشی جریان رو به جلو و رو به عقب و نیز ذخیره‌سازی کالاها، خدمات و اطلاعات مربوطه بین نقطه آغازین زنجیره تا نقطه مصرف نهایی به منظور تأمین نیازمندی‌های مشتریان زنجیره را برنامه‌ریزی می‌کند و به کار می‌گیرد و کنترل می‌کند. حمل و نقل مهم‌ترین فعالیت اقتصادی در سیستم اقتصادی لجستیک است. حدود یک سوم تا دو سوم هزینه‌های لجستیک مربوط به حمل و نقل است که بر قیمت تأثیرگذار است (کوالوسکی، جباور و

مقوله سرمایه‌گذاری مناسب در نظر گرفته شده است. باتوجه به سرمایه‌بر بودن صنعت فولاد این متغیر به صورت خاص بر فرایندها مؤثر است و زمینه اجرای فرایندها را فراهم می‌سازد. تأمین سرمایه یا سرمایه‌گذاری ۱ با نرخ مناسب از پیش‌نیاز و الزامات اصلی برای توسعه اقتصادی است (لیانگ، ۲۰۱۷، ۲). همان‌طور که بسیاری مسئولان گفته‌اند، متأسفانه میزان سود بانکی بسیار زیاد در کشور، سرمایه‌گذاری در بخش تولیدی به خصوص صنایع با سرمایه‌گذاری کلان را با سختی دچار ساخته و همین موضوع در ورود تکنولوژی‌های جدید و رسیدن به مقیاس مناسب تولید اختلال ایجاد کرده است (چیلان، ۱۳۹۴).

**راهبردها:** در این مدل، بعد تعاملی مقوله‌های آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تأمین، لجستیک، مقیاس مناسب تولید، تکنولوژی تولید، تعامل مناسب با مشتریان، بهره‌وری، قیمت و محصول در نظر گرفته شده است. در ادامه درباره هر مقوله توضیحی مختصر داده می‌شود:

**الف- آمایش سرزمینی:** ۳: آمایش مناسب سرزمینی، بر بازاریابی استراتژیک تأثیرگذار بوده و به معنای مهندسی ترتیبات بهره‌وری بهینه از ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی و طبیعی سرزمین است که هدف آن بهره‌وری از منابع و ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی سرزمین است. درحقیقت آمایش سرزمینی تکنیک ارتقا و توسعه در چارچوب تقسیمات کم‌وبیش سیاسی و طبیعی سرزمین است. آمایش سرزمینی نوعی ساختار برنامه‌ریزی با هدف مکان‌یابی بهتر باتوجه به

اولیوا، ۲۰۱۷).

**د- مقیاس مناسب تولید:** مقیاس مناسب تولید، با توجه به اهمیت هماهنگی میزان تولید با تقاضای بازار، راهبرد اساسی برای بازاریابی استراتژیک است. توجه مناسب به این متغیر باعث کاهش هزینه متوسط تولید می‌شود. این موضوع باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار ۳ می‌شود (ابوت ۴، ۲۰۱۵). صرفه به مقیاس یا مزیت مقیاس ۵ به معنای آن است که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می‌یابد. آنچه باعث رشد بسیاری از صنایع می‌شود، دستیابی به صرفه اقتصادی در مقیاس بزرگ‌تر است (برمن ۶، ۲۰۱۵).

**ه- تکنولوژی تولید:** تکنولوژی تولید با توجه به اهمیت تکنولوژی در کاهش هزینه‌ها و تولید با کیفیت‌تر، راهبرد اساسی برای بازاریابی استراتژیک است. تلاش برای کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش تولید، تعداد زیادی از شرکت‌های تولیدی صنعتی را بر آن داشته تا از تکنولوژی تولید پیشرفته استفاده کنند. یکی از استراتژی‌ها برای موفقیت در بازار کنونی با تأثیر بر بهره‌وری و کیفیت محصول استفاده مؤثر از تکنولوژی‌های پیشرفته تولید است. در این زمینه، فعالیت‌های تحقیقاتی نقش مهمی در جذب تکنولوژی‌های جدید و نوآوری ایفا می‌کنند (ژو، ژانگ و لی ۸، ۲۰۱۶).

**و- تعامل مناسب با مشتریان:** اگر مشتریان با

شرکت تعامل نداشته باشند، به احتمال زیاد به خرید آن شرکت علاقه‌ای ندارند. تعامل مشتریان با شرکت شامل آگاهی و دلبستگی به شرکت و تجربه مشتری است (دقیق، ۲۰۱۶). برای اینکه شرکت‌های فولاد با بازار به‌طور فعالانه‌ای تعامل داشته باشند و نیاز مشتریان را با ارائه محصولات مناسب‌تر برآورده کنند، باید تعاون و همکاری مناسبی با مشتریان داشته باشند. این روش از راهبردهای اساسی است که بر عملکرد و ارزش ویژه نام تجاری شرکت‌ها مؤثر است.

**ز- بهره‌وری:** ۱۰: با توجه به هزینه‌های هنگفت صنعت فولاد، ایجاد بهره‌وری راهبرد اساسی برای بازاریابی استراتژیک است. ارتقای عملکرد فرایند کلی تولید پایدار، اساساً به بهینه‌سازی بهره‌وری در هر یک از زیر فرایندهای داخلی بستگی دارد. در صنعت آهن و فولاد برای بهره‌وری متغیرهای: نیروی کار، مصرف انرژی، مصرف آب، مصرف سنگ آهن، تولید آهن خام، تولید فولاد، سرمایه‌گذاری در مدیریت پس آب و فاضلاب شهری دارای اهمیت بسزایی هستند (وا و همکاران ۱۱، ۲۰۱۷) بهره‌وری می‌تواند مزیت قیمتی برای شرکت ایجاد کند.

**ح- قیمت:** ۱۲: قیمت، مؤلفه‌ای حیاتی در راهبرد بازاریابی صنعتی است و همواره باید در تنظیم راهبردهای بازاریابی صنعتی مد نظر قرار گیرد. موفق نبودن در قیمت‌گذاری مناسب به عملکرد نامناسب و از دست دادن فرصت‌های سودآور در بازار می‌انجامد (بیتس ۱۳، ۲۰۱۶). برای تدوین استراتژی قیمت‌گذاری

- 1 Kowalkowski, Gebauer, & Oliva
- 2 Economy of Scale
- 3 Sustainable Competitive Advantage
- 4 Abbott
- 5 Economies of scale
- 6 Berman
- 7 Manufacturing technology
- 8 Xu, Zhang, & Li
- 9 Customer engagement

- 10 Productivity
- 11 Wu, Lv, Liang, & Hu
- 12 price
- 13 Bates III

برای شرکت در مقایسه با دیگر نام‌های تجاری در نظر می‌گیرند (آکر ۶، ۱۹۹۶ و بندیکس، بوکاسا و آبرات ۷، ۲۰۰۴). تحقیقات اخیر نشان می‌دهد چگونه جهان زیر سلطه نام تجاری قرار گرفته است؛ زیرا نام‌های تجاری شرکتی به مثابه مدیریت معنایی آن شرکت، هم در مخاطبان خارجی مانند مصرف‌کنندگان و هم در اعضای سازمان به کار می‌روند (کورنبرگر ۸، ۲۰۱۰ و ممبی ۹، ۲۰۱۶).

**ب- عملکرد:** پیامد بازاریابی استراتژیک و موفقیت هر کسب و کاری بی‌شک ناشی از عملکرد آن کسب و کار است (گپتا، واتانن و خانجا ۱۰، ۲۰۱۶). لزوم اندازه‌گیری عملکرد سازمان از جنبه‌ها و باتوجه به سطوح مختلف اغلب در نظریات بازاریابی و در نقش متغیر وابسته همیشه مهم بوده است؛ به همین دلیل دیدگاهی برای ارزیابی عملکرد از طریق محصولات و خدمات ارائه‌شده سازمان وجود دارد که اصطلاحاً عملکرد تجاری نامیده می‌شود. عملکرد تجاری در اصل مربوط به اندازه‌گیری موفقیت شرکت است (ریجن و همکاران ۱۱، ۲۰۱۵). وانگ و مریلیس (۲۰۰۷، ۲۰۰۸) یک اثر مثبت عملکرد نام تجاری بر عملکرد مالی و ارزش ویژه نام تجاری را گزارش داده‌اند.

همچنین شکل مدل پارادایمی بازاریابی استراتژیک در زیر آورده شده است:

مؤثر، لازم است به‌طور نظام‌مند طیف مختلفی از متغیرهای داخلی و خارجی به‌خصوص چهار مقوله مشتریان، رقابت، هزینه‌ها و رابطه تقاضا با قیمت مطالعه شود (هاوالدر، ۱۳۹۲).

**ط - محصول ۱:** محصول و استراتژی مربوط به آن مهم‌ترین قسمت تصمیم‌گیری در آمیخته بازاریابی است. اکثر محصولات کالاهای فیزیکی‌اند، ولی خدمات نیز کالا هستند. کالای صنعتی را صرفاً شیئی فیزیکی تعریف نمی‌کنند، آن را مجموعه‌ای پیچیده از روابط اقتصادی، فنی، حقوقی و فردی بین خریدار و فروشنده می‌دانند. مؤسسات صنعتی باید باتوجه به تغییراتی که در نیازهای مشتری، تکنولوژی، سیاست‌های دولت یا قوانین و منحنی عمر کالا به وجود می‌آید، تغییرات لازم را در محصول و استراتژی‌های مربوط به آن به وجود آورند (هاوالدر، ۱۳۹۲) تا به عملکرد و ارزش فراوان نام تجاری دست یابند.

**پیامدها:** در این مدل پیامد عملکرد و ارزش ویژه نام تجاری صنعتی در نظر گرفته شده است.

**الف - ارزش ویژه نام تجاری صنعتی ۲:** پیامد بازاریابی استراتژیک ایجاد ارزش نام تجاری است. امروزه موفقیت در ایجاد ارزش ویژه نام تجاری صنعتی در محیط کسب و کار تجاری، پایه‌ای برای حفظ و ارتقای روابط مناسب با مشتریان است (بک‌هاوس، استینر و لاگر ۳، ۲۰۱۱؛ مارکوارد ۴، ۲۰۱۳ و نیادزایو، ماتاندا و اوینگ ۵، ۲۰۱۶). مفهوم ارزش ویژه نام تجاری صنعتی نشان‌دهنده ارزشی است که مشتریان

6 Aaker

7 Bendixen, Bukasa, &amp; Abratt

8 Kornberger

9 Mumby

10 Gupta, Vääätänen, &amp; Khaneja

11 Reijonen, Hirvonen, Nagy, Laukkanen, &amp;

Gabrielsson

1 product

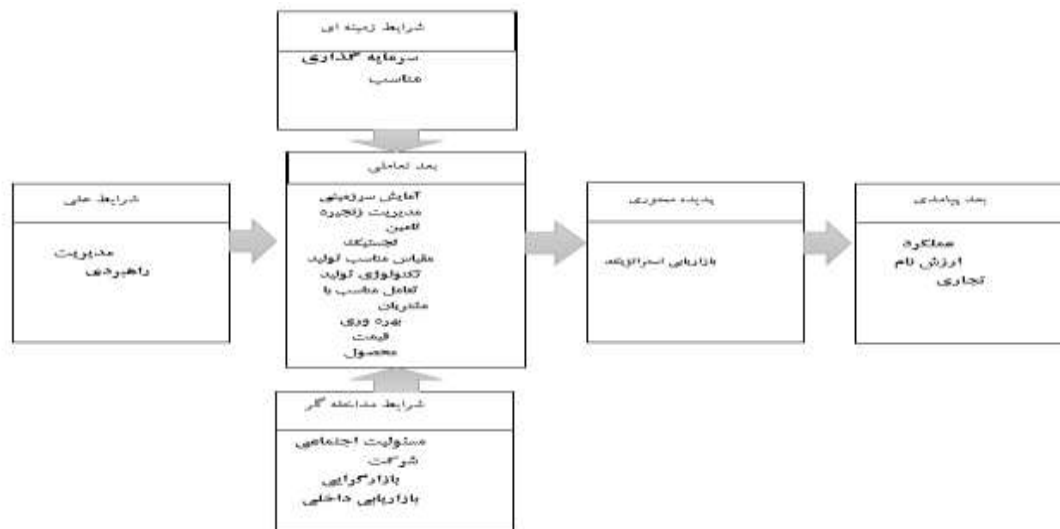
2 Industrial Brand Equity

3 Backhaus, Steiner, &amp; Lügger

4 Marquardt

5 Nyadzayo, Matanda, &amp; Ewing





شکل ۱: مدل پارادایمی بازاریابی استراتژیک در صنعت فولاد

لیکرت پنج‌گزینه‌ای است مشخص شد که در صنعت فولاد وضعیت متغیرهای برنامه‌ریزی کلان، آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تأمین، تأمین سرمایه، مسئولیت اجتماعی شرکت، لجستیک و بازاریابی داخلی مناسب نیست.

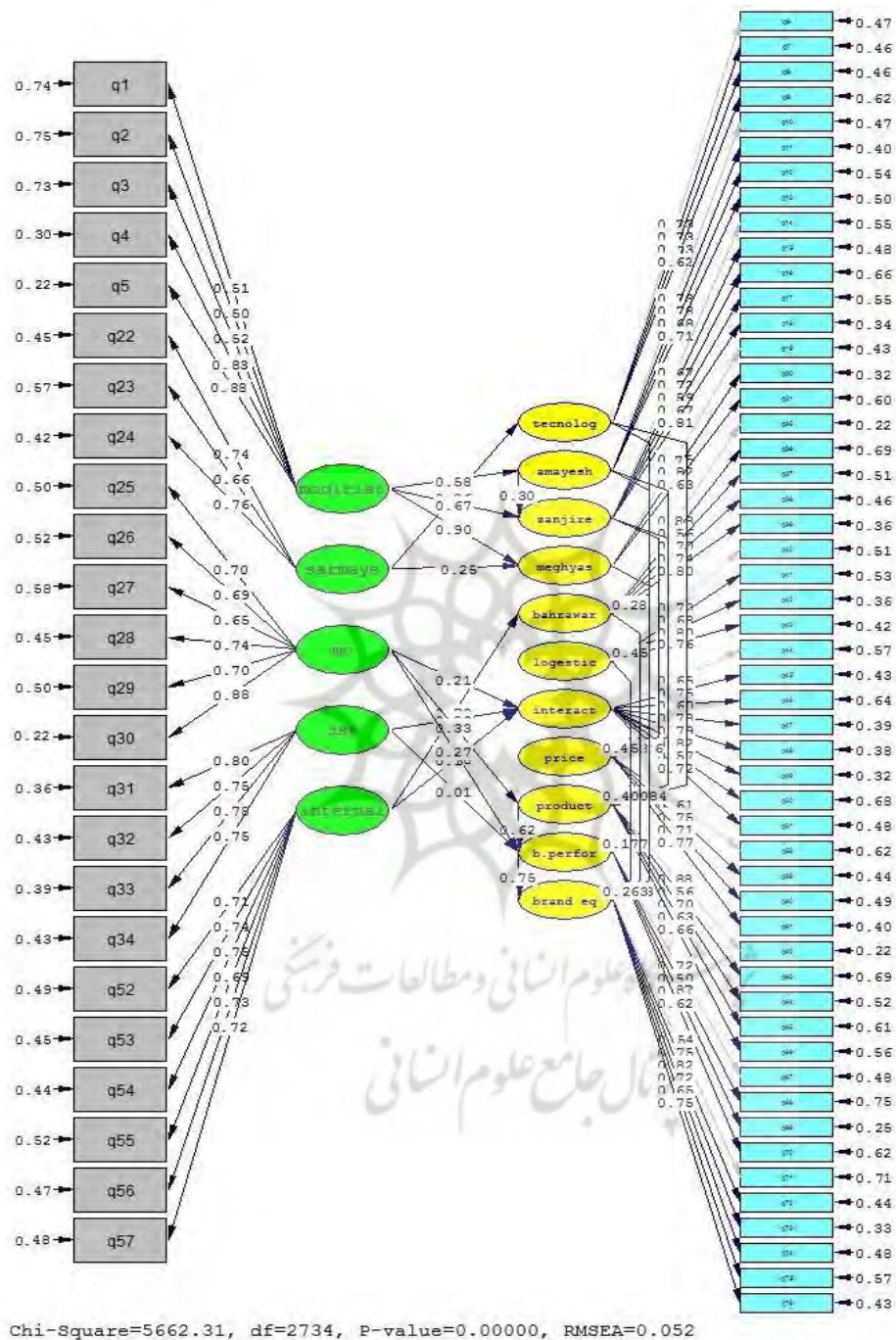
باتوجه به مدل به دست آمده از بخش کیفی، در بخش کمی برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش باتوجه به نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. براساس این آزمون (جدول ۶) و مقایسه با عدد سه که حد وسط طیف

جدول ۳ - آزمون تی تک‌نمونه‌ای، برای تعیین وضعیت متغیرهای اصلی تحقیق و روایی و پایایی

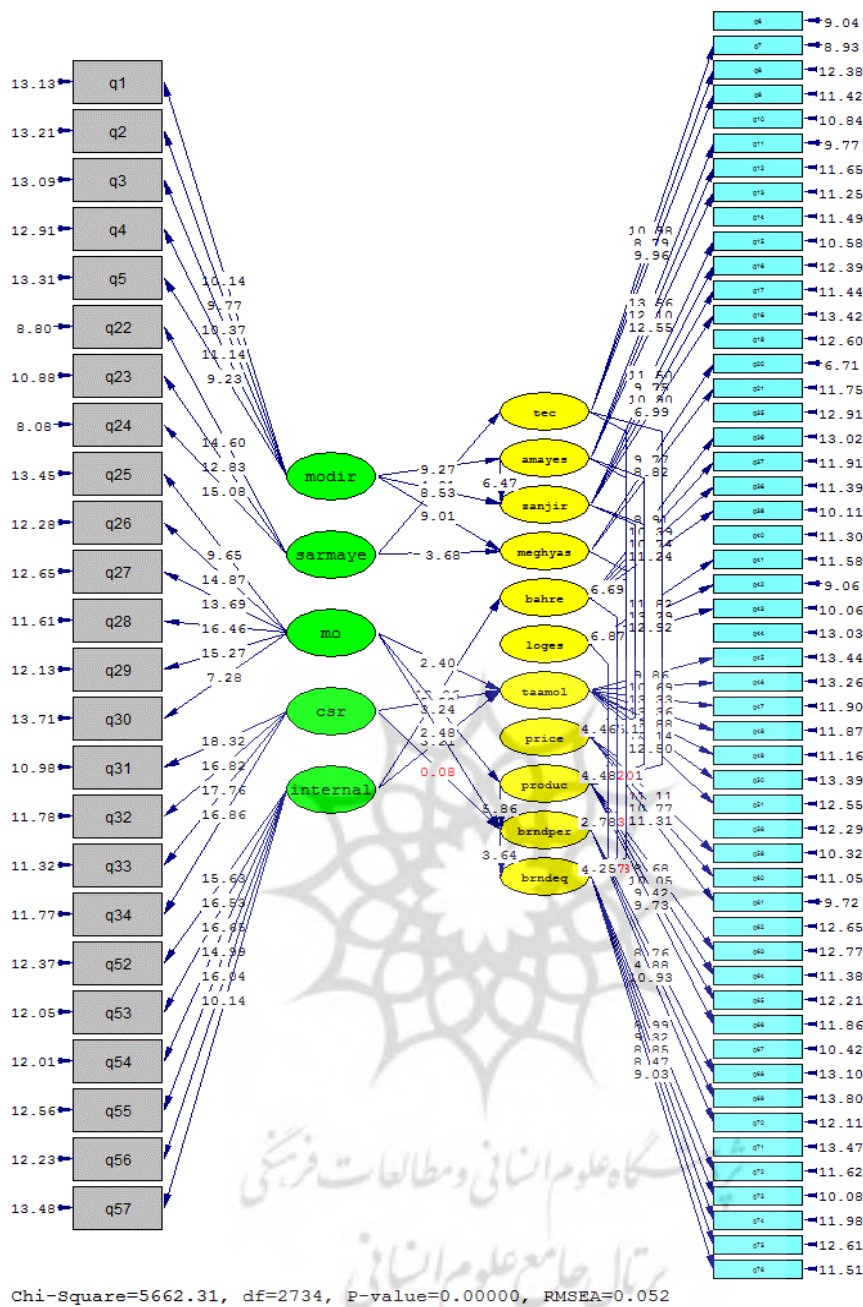
|                        | ارزش تست برابر ۳ است |          |                   |         | Kmo:<br>۰/۹۳۳ | Bartlet<br>Sig: 0.00 |                    |
|------------------------|----------------------|----------|-------------------|---------|---------------|----------------------|--------------------|
|                        | آزمون T              | معناداری | فاصله اطمینان ۹۵٪ |         |               |                      | پایایی<br>کل ۰/۹۵۶ |
|                        |                      |          | حد پایین          | حد بالا |               |                      |                    |
| مدیریت راهبردی         | -۱۲,۶۱۷              | ۰,۰۰۰    | -۰,۴۹۲۲           | -۰,۳۵۹۵ | ۰/۸۰۴         | ۰/۸۴۱                | ۰/۵۱               |
| تکنولوژی تولید         | -۱,۱۲۱               | ۰,۲۶۳    | -۰,۱۲۲۳           | ۰,۰۳۳۵  | ۰/۷۴۴         | ۰/۷۵۷                | ۰/۵۲               |
| آمایش سرزمینی          | -۱۶,۸۵۹              | ۰,۰۰۰    | -۰,۷۴۷۵           | -۰,۵۹۱۴ | ۰/۸۱۲         | ۰/۸۰۲                | ۰/۵۱               |
| مدیریت زنجیره تأمین    | -۵,۷۶۶               | ۰,۰۰۰    | -۰,۲۶۰۷           | -۰,۱۲۸۱ | ۰/۷۶۶         | ۰/۸۲۰                | ۰/۵۳               |
| مقیاس مناسب تولید      | -۱,۵۶۲               | ۰,۱۱۹    | -۰,۱۴۳۳           | ۰,۰۱۶۴  | ۰/۷۰۱         | ۰/۷۶۵                | ۰/۵۴               |
| سرمایه‌گذاری مناسب     | -۲۳,۷۱۰              | ۰,۰۰۰    | -۱,۰۱۱۵           | -۰,۸۵۶۶ | ۰/۸۶۸         | ۰/۸۴۲                | ۰/۵۲               |
| بازارگرایی             | ۳,۰۳۵                | ۰,۰۰۳    | ۰,۰۳۵۰            | ۰,۱۶۳۸  | ۰/۸۲۸         | ۰/۸۷۶                | ۰/۵۵               |
| مسئولیت اجتماعی شرکت   | -۳,۷۷۴               | ۰,۰۰۰    | -۰,۲۵۶۷           | -۰,۰۸۰۸ | ۰/۸۹۲         | ۰/۸۴۵                | ۰/۵۷               |
| بهره‌وری               | ۲,۴۲۶                | ۰,۰۱۶    | ۰,۰۱۶۷            | ۰,۱۵۹۹  | ۰/۷۷۵         | ۰/۸۴۵                | ۰/۵۵               |
| لجستیک                 | -۹,۰۷۶               | ۰,۰۰۰    | -۰,۴۳۴۶           | -۰,۲۷۹۸ | ۰/۸۶۰         | ۰/۸۲۴                | ۰/۵۱               |
| تعامل مناسب با مشتریان | ۰,۰۰۰                | ۰,۹۷۱    | -۰,۰۶۹۷           | ۰,۰۶۹۷  | ۰/۸۹۰         | ۰/۸۷۶                | ۰/۵۲               |
| بازاریابی داخلی        | -۴,۱۳۰               | ۰,۰۰۰    | -۰,۲۱۴۸           | -۰,۰۷۶۲ | ۰/۸۲۵         | ۰/۸۸۷                | ۰/۵۲               |
| قیمت                   | -۱,۴۵۴               | ۰,۱۴۷    | -۰,۱۴۰۳           | ۰,۰۲۱۰  | ۰/۷۶۶         | ۰/۷۷۶                | ۰/۵۰               |
| محصول                  | ۱۰,۵۰۰               | ۰,۰۰۰    | ۰,۲۸۸۴            | ۰,۴۲۱۳  | ۰/۷۷۴         | ۰/۸۱۰                | ۰/۵۳               |
| عملکرد تجاری           | ۲,۶۸۵                | ۰,۰۰۸    | ۰,۰۲۳۶            | ۰,۱۵۲۸  | ۰/۷۱۹         | ۰/۷۳۳                | ۰/۵۲               |
| ارزش ویژه نام تجاری    | ۱۰,۳۱۲               | ۰,۰۰۰    | ۰,۲۷۴۹            | ۰,۴۰۴۴  | ۰/۸۱۵         | ۰/۸۳۲                | ۰/۵۱               |

پژوهش استفاده شده است که مدل در حالت استاندارد و معناداری در زیر ارائه شده است:

همچنین برای آزمون فرضیات از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل برای تعیین برازندگی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های



شکل ۲: مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳: مدل در حالت t-value

شاخص هالتر سی‌ان (Holter cn) بیشتر از ۲۰۰ است و شاخص‌های IFI,RFI,CFI,NFI همگی بیش از ۰/۹ هستند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش با مدل‌سازی معادلات ساختاری (شکل ۲ و ۳) در جدول

همچنین شاخص‌های برازش و نتایج مقایسه آن با مقادیر مجاز نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است؛ زیرا میزان خبی اسکوتر (X2/df) به درجه آزادی کمتر از ۳ است و شاخص رمزی (RMSEA) کمتر از هشت صدم است و

زیر ارائه شده است:

جدول ۴: ضرایب مسیر اثرات متغیرها و معنی داری پارامترهای برآورده شده

| تأیید یا رد | معناداری | R2    | ضریب مسیر | فرضیات  |
|-------------|----------|-------|-----------|---|
| تأیید       | ۹/۲۷     | ۰/۳۳۶ | ۰/۵۸      | مدیریت راهبردی بر آمایش سرزمینی تأثیر مثبت دارد.                                    |
| تأیید       | ۸/۵۳     | ۰/۴۴۸ | ۰/۶۷      | مدیریت راهبردی بر مدیریت زنجیره تأمین تأثیر مثبت دارد.                              |
| تأیید       | ۹/۰۱     | ۰/۸۱  | ۰/۹۰      | مدیریت راهبردی بر مقیاس مناسب تولید تأثیر مثبت دارد.                                |
| تأیید       | ۴/۰۱     | ۰/۰۶۷ | ۰/۲۶      | تأمین سرمایه و سرمایه گذاری مناسب بر تکنولوژی تولید تأثیر مثبت دارد.                |
| تأیید       | ۳/۶۸     | ۰/۰۶۲ | ۰/۲۵      | تأمین سرمایه و سرمایه گذاری مناسب بر مقیاس مناسب تولید تأثیر مثبت دارد.             |
| تأیید       | ۵/۵۲     | ۰/۲۵  | ۰/۵۰      | مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعامل مناسب با مشتریان تأثیر مثبت دارد.                     |
| رد          | ۰/۰۸     |       | ۰/۰۱      | مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد تجاری تأثیر مثبت دارد.                               |
| تأیید       | ۲/۴۰     | ۰/۰۴۴ | ۰/۲۱      | بازارگرایی بر تعامل مناسب با مشتریان تأثیر مثبت دارد.                               |
| تأیید       | ۳/۲۴     | ۰/۱۰۸ | ۰/۳۳      | بازارگرایی بر محصول شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                           |
| تأیید       | ۲/۴۸     | ۰/۰۷۳ | ۰/۲۷      | بازارگرایی بر عملکرد تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                    |
| تأیید       | ۱۰/۳۶    | ۰/۶۰  | ۰/۷۸      | بازاریابی داخلی بر بهره‌وری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                   |
| تأیید       | ۳/۲۱     | ۰/۰۳۲ | ۰/۱۸      | بازاریابی داخلی بر تعامل مناسب با مشتریان تأثیر مثبت دارد.                          |
| تأیید       | ۶/۶۹     | ۰/۰۷۸ | ۰/۲۸      | تکنولوژی تولید بر بهره‌وری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                    |
| تأیید       | ۳/۱۴     | ۰/۰۲۵ | ۰/۱۶      | تکنولوژی تولید بر محصول شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                       |
| تأیید       | ۶/۴۷     | ۰/۰۹  | ۰/۳۰      | آمایش سرزمینی بر مدیریت زنجیره تأمین تأثیر مثبت دارد.                               |
| تأیید       | ۶/۸۷     | ۰/۲۰  | ۰/۴۵      | آمایش سرزمینی بر لجستیک و حمل و نقل شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.           |
| تأیید       | ۵/۱۱     | ۰/۱۳  | ۰/۳۶      | آمایش سرزمینی بر قیمت محصولات شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                 |
| تأیید       | ۲/۶۱     | ۰/۰۴۸ | ۰/۲۲      | مدیریت زنجیره تأمین بر قیمت محصولات شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.           |
| رد          | ۱/۲۰     |       | ۰/۰۸      | مدیریت زنجیره تأمین بر محصول شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                  |
| تأیید       | ۲/۲۵     | ۰/۰۳۲ | ۰/۱۸      | مقیاس مناسب تولید بر قیمت محصولات شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.             |
| تأیید       | ۵/۶۷     | ۰/۱۷۶ | ۰/۴۲      | بهره‌وری مناسب بر قیمت محصولات شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                |
| تأیید       | ۴/۴۶     | ۰/۲۰  | ۰/۴۵      | لجستیک و حمل و نقل بر قیمت محصولات شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.            |
| تأیید       | ۴/۴۸     | ۰/۲۴  | ۰/۴۹      | تعامل مناسب با مشتریان بر محصول شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.               |
| رد          | -۰/۶۳    |       | -۰/۰۷     | تعامل مناسب با مشتریان بر عملکرد تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.        |
| رد          | -۰/۳۳    |       | -۰/۰۳     | تعامل مناسب با مشتریان بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد. |
| تأیید       | ۲/۷۸     | ۰/۰۲۸ | ۰/۱۷      | قیمت محصولات بر عملکرد تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                  |
| رد          | -۰/۳۷    |       | -۰/۰۳     | قیمت محصولات بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.           |
| تأیید       | ۵/۸۶     | ۰/۳۸  | ۰/۶۲      | محصول بر عملکرد تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                         |
| تأیید       | ۴/۲۵     | ۰/۰۶۷ | ۰/۲۶      | محصول بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.                  |
| تأیید       | ۳/۶۴     | ۰/۵۶  | ۰/۷۵      | عملکرد تجاری بر ارزش ویژه نام تجاری شرکت های آهن و فولاد تأثیر مثبت دارد.           |

**۵. یافته‌های تحقیق**

اختصاص یافته به آنها با تحلیل مصاحبه‌های پژوهش با

نرم افزار مکسدا ۱ آورده شده است:

در بخش کیفی می‌توان با توجه به فراوانی مقوله‌ها به رتبه‌بندی براساس درصد فراوانی اقدام کرد.

در جدول زیر مقوله‌های اصلی و فراوانی کدهای

جدول ۵: فراوانی مقوله‌ها

| مقوله                  | فراوانی | درصد فراوانی | وزن هر متغیر در AHP |
|------------------------|---------|--------------|---------------------|
| مدیریت راهبردی         | ۴۵۲     | ۰/۱۶         | ۰,۲۰۰               |
| بازارگرایی             | ۲۶۹     | ۰/۰۹۵        | ۰,۱۴۱               |
| محصولات                | ۲۳۳     | ۰/۰۸         | ۰,۱۱۸               |
| قیمت                   | ۲۰۹     | ۰/۰۷۴        | ۰,۱                 |
| آمایش سرزمینی          | ۱۸۹     | ۰/۰۶۶        | ۰,۰۸۰               |
| مدیریت زنجیره تأمین    | ۱۸۰     | ۰/۰۶۳        | ۰,۰۶۷               |
| سرمایه گذاری مناسب     | ۱۷۷     | ۰/۰۶۲        | ۰,۰۵۶               |
| بهره‌وری               | ۱۷۵     | ۰/۰۶۱        | ۰,۰۴۷۳              |
| تعامل مناسب با مشتریان | ۱۷۵     | ۰/۰۶۱        | ۰,۰۴۷               |
| مقیاس مناسب تولید      | ۱۵۰     | ۰/۰۵۳        | ۰,۰۳۹               |
| لجستیک                 | ۱۴۹     | ۰/۰۵۲        | ۰,۰۳۳               |
| تکنولوژی تولید         | ۱۱۰     | ۰/۰۳۸        | ۰,۰۲۶               |
| مسئولیت اجتماعی شرکت   | ۱۲۷     | ۰/۰۴۵        | ۰,۰۲۱               |
| بازاریابی داخلی        | ۱۰۳     | ۰/۰۳۶        | ۰,۰۱۸               |
| عملکرد تجاری           | ۸۰      | ۰/۰۲۸        |                     |
| بازاریابی استراتژیک    | ۲۵      | ۰/۰۱۰        |                     |
| ارزش ویژه نام تجاری    | ۴۰      | ۰/۰۰۵        |                     |

زنجیره تأمین» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. البته نتایج این پژوهش با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و انز (۲۰۰۰) نیز همسوست.

فرضیه سوم: باتوجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۹۰ و ۹/۰۱ است، عامل «مدیریت راهبردی» بر «مقیاس مناسب تولید» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های رویلا و فرناندز (۲۰۱۲) نیز همسوست.

فرضیه چهارم: باتوجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۶ و ۴/۰۱ است، عامل «سرمایه» بر «تکنولوژی تولید» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج این

همان‌طور که مشخص است مقوله‌های مدیریت راهبردی، بازارگرایی، محصولات و قیمت دارای بیشترین میزان فراوانی و اهمیت از نظر مصاحبه شوندگان بوده‌اند.

فرضیه اول: باتوجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۵۸ و ۹/۲۷ است، عامل «مدیریت راهبردی» بر «آمایش سرزمینی» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. البته نتایج این پژوهش با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و انز (۲۰۰۰) نیز همسوست.

فرضیه دوم: باتوجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۶۷ و ۸/۵۳ است، عامل «مدیریت راهبردی» بر «مدیریت

پژوهش با یافته‌های نایلور و همکاران (۲۰۰۱)، یوکوما و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند سرمایه تأثیر مثبت و معنی داری بر تکنولوژی تولید دارد.

فرضیه پنجم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۵ و ۳/۶۸ است، عامل «سرمایه» بر «مقیاس مناسب تولید» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. این نتیجه با پژوهش کانان و آلبر (۲۰۰۴) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند سرمایه، تأثیر مثبت و معنی داری بر مقیاس مناسب تولید دارد.

فرضیه ششم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۵۰ و ۵/۵۲ است، عامل «مسئولیت اجتماعی شرکت» بر «تعامل مناسب با مشتریان» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. این نتیجه با یافته‌های کیم و هام (۲۰۱۶) و الهوتی و همکاران (۲۰۱۶) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبت و معنی داری بر تعامل مناسب با مشتریان دارد.

فرضیه هفتم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۰۱ و ۰/۰۸ است، عامل «مسئولیت اجتماعی شرکت» بر «عملکرد» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. این نتیجه با یافته‌های کیم و هام (۲۰۱۶) و ریجن و همکاران (۲۰۱۵) همسو نیست؛ البته به نظر می‌رسد سایر عوامل اهمیت بیشتری در تأثیرگذاری بر عملکرد داشته باشند و به دلیل وجود مازاد تقاضا برای محصولات فولادی مسئولیت اجتماعی در عملکرد تجاری شرکت‌های این صنعت مؤثر نیست.

فرضیه هشتم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل

داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۲/۲۱ و ۲/۴۰ است، عامل «بازارگرایی» بر «تعامل مناسب با مشتریان» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این پژوهش با یافته‌های یان و همکاران (۲۰۱۶) و لی و همکاران (۲۰۰۸) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بازارگرایی تأثیر مثبت و معنی داری بر تعامل مناسب با مشتریان دارد.

فرضیه نهم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۳ و ۳/۲۴ است، عامل «بازارگرایی» بر «محصول» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های یان و همکاران (۲۰۱۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷) و لی و همکاران (۲۰۰۸) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بازارگرایی تأثیر مثبت و معنی داری بر محصول دارد.

فرضیه دهم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۷ و ۲/۴۸ است، عامل «بازارگرایی» بر «عملکرد» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های یان و همکاران (۲۰۱۶) و لی و همکاران (۲۰۰۸) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بازارگرایی تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد دارد.

فرضیه یازدهم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۷۸ و ۱۰/۳۶ است، عامل «بازاریابی داخلی» بر «بهره‌وری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های وونگ و مریلس (۲۰۱۴) و لی و هانگ (۲۰۱۷) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و

معنی‌داری بر بهره‌وری دارد.

فرضیه دوازدهم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۱۸ و ۳/۲۱ است؛ عامل «بازاریابی داخلی» بر «عامل مناسب با مشتریان» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. این نتیجه با یافته‌های لی وهانگ (۲۰۱۷) و اندرین و سولم (۲۰۱۶) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعامل مناسب با مشتریان دارد.

فرضیه سیزدهم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۸ و ۶/۶۹ است، عامل «تکنولوژی تولید» بر «بهره‌وری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتیجه نیز با پژوهش باکن و بلیتون (۲۰۰۰) و هاگوما و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند تکنولوژی تولید تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری دارد.

فرضیه چهاردهم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۱۶ و ۳/۱۴ است، عامل «تکنولوژی تولید» بر «محصول» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های نایلور و همکاران (۲۰۰۱)، هاگوما و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند تکنولوژی تولید تأثیر مثبت و معنی‌داری بر محصول دارد.

فرضیه پانزدهم: با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۰ و ۶/۴۷ است، عامل «آمایش سرزمینی» بر «مدیریت زنجیره تأمین» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. البته نتایج این پژوهش با یافته‌های چنگ و وانگ (۱۹۹۷) نیز همسوست؛ این پژوهشگران نشان دادند

آمایش سرزمینی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت زنجیره تأمین دارد؛ همچنین نتایج این پژوهش با نظر کارشناسان حوزه آهن و فولاد همسو بوده است و نظرات آنان را تأیید می‌کند.

فرضیه شانزدهم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۴۵ و ۶/۸۷ است؛ عامل «آمایش سرزمینی» بر «لجستیک و حمل و نقل» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. این نتیجه با یافته‌های چنگ و وانگ (۱۹۹۷) و میشل و همکاران (۲۰۱۴) نیز همسوست. این پژوهشگران نشان دادند آمایش سرزمینی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر لجستیک و حمل و نقل دارد.

فرضیه هفدهم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۶ و ۵/۱۱ است؛ عامل «آمایش سرزمینی» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. این نتیجه با پژوهش یافته‌های چنگ و وانگ (۱۹۹۷) و توان (۲۰۱۴) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند آمایش سرزمینی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قیمت دارد.

فرضیه هجدهم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۲ و ۲/۶۱ است، عامل «مدیریت زنجیره تأمین» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های گناسکاران و همکاران (۲۰۱۶)، لمبرت و انز (۲۰۱۶) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند مدیریت زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قیمت دارد.

فرضیه نوزدهم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۰۸ و ۱/۲۰ است، عامل «مدیریت زنجیره تأمین» بر «محصول» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری نداشته است. البته نتایج این

پژوهش با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و کپ (۲۰۰۰) همسو نیست. به نظر می‌رسد مدیریت زنجیره تأمین بر هزینه‌ها و قیمت تمام‌شده تأثیر بیشتری دارد و عوامل تعیین‌کننده کیفیت و تمایز محصول، تکنولوژی تولید و بازاریابی باشند.

فرضیه بیست و چهارم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/07$  و  $0/63$  است، عامل «تعامل مناسب با مشتریان» بر «عملکرد» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری نداشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های ریجنز و همکاران (۲۰۱۵) و پرهالد (۲۰۱۲) همسو نیست؛ تعامل با مشتریان به‌طور غیرمستقیم و از طریق تأثیر بر محصول بر عملکرد مؤثر است و البته به دلیل مازاد تقاضا در این صنعت تعامل با مشتریان در فروش بیشتر محصولات و عملکرد مناسب‌تر مؤثر نیست.

فرضیه بیست و پنجم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/03$  و  $0/33$  است، عامل «تعامل مناسب با مشتریان» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری نداشته است. این نتیجه با یافته‌های ریجنز و همکاران (۲۰۱۵)، پرهالد (۲۰۱۲) و اندرین و سلم (۲۰۱۶) همسو نیست. البته تعامل با مشتریان به‌طور غیرمستقیم و از طریق تأثیر بر محصول بر ارزش ویژه نام تجاری مؤثر است؛ دلیل دیگر اینکه در بازاریابی صنعتی مشتریان کمتر بر اثر احساسات تصمیم می‌گیرند و ارزش ویژه نام تجاری بیشتر به شکل عقلانی ارزیابی می‌شود و به دلیل مازاد تقاضا، تعامل مناسب با مشتریان اهمیت چندانی در این صنعت ندارد.

فرضیه بیست و ششم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/17$  و  $2/78$  است، عامل «قیمت» بر «عملکرد» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های

پژوهش با یافته‌های لمبرت و انز (۲۰۱۶) و لمبرت و کپ (۲۰۰۰) همسو نیست. به نظر می‌رسد مدیریت زنجیره تأمین بر هزینه‌ها و قیمت تمام‌شده تأثیر بیشتری دارد و عوامل تعیین‌کننده کیفیت و تمایز محصول، تکنولوژی تولید و بازاریابی باشند.

فرضیه بیستم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/18$  و  $2/25$  است، عامل «مقیاس مناسب تولید» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های رویلا و فرناندز (۲۰۱۲) نیز همسو است؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند مقیاس مناسب تولید تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قیمت دارد.

فرضیه بیست و یکم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/42$  و  $5/67$  است، عامل «بهره‌وری مناسب» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. این نتیجه با یافته‌های باکن و بلیتون (۲۰۰۰) و لی و هانگ (۲۰۱۷) نیز همسو است؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند بهره‌وری مناسب تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قیمت دارد.

فرضیه بیست و دوم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/45$  و  $4/46$  است؛ عامل «لجستیک و حمل و نقل» بر «قیمت» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. این نتیجه با یافته‌های موریچی و تاکاهاشی (۲۰۱۶)، میشل و همکاران (۲۰۱۴) نیز همسو است؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند لجستیک و حمل و نقل تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قیمت دارد.

فرضیه بیست و سوم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/49$  و  $4/48$  است؛ عامل «تعامل مناسب با مشتریان» بر «محصول» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. البته نتایج این



مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. البته نتایج این پژوهش با یافته‌های ریجنن و همکاران (۲۰۱۵) بامگارس و بینکیانک (۲۰۱۱) و چانگ و همکاران (۲۰۱۵) نیز همسوست؛ این پژوهشگران نشان دادند عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش ویژه نام تجاری دارد.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به ارائه مدلی برای بازاریابی استراتژیک شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد (دومین صنعت صادرات غیر نفتی) پرداخته است. به این منظور از روش تحقیق تئوری مبتنی بر داده (مدل پارادایمی) برای ارائه نظریه استفاده شده و مدل طراحی شده از فرایندهای کدگذاری مصاحبه با خبرگان براساس روش تئوری داده‌بنیاد به دست آمده است. در مدل ارائه شده، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای بازاریابی در این صنعت ارائه شده است. همچنین، بازاریابی استراتژیک نیز در نقش مقوله هسته مدل در نظر گرفته شده است. همچنین با توجه به فراوانی کدها باید گفت مدیریت راهبردی در این صنعت مبحث بسیار مهمی است. با توجه به مدل حاصل از پژوهش مشخص شد که عوامل کلان بر ارزش ویژه برند در صنعت فولاد مؤثر است و همچون بازار مصرفی، بر عوامل خرد ارزش ویژه برند تأثیرگذار نیست. همچنین با ملاحظه مدل پژوهش مشخص است که عوامل عقلانی در بازاریابی صنعت فولاد مؤثر است و همچون بازار مصرفی، عوامل احساسی تأثیرگذار نیست؛ البته این موضوع نظر محققان بازاریابی صنعتی را تأیید می‌کند. با توجه به بخش کمی تحقیق، نتیجه‌گیری می‌شود که برای شرکت‌های تولیدکننده آهن و فولاد ارزنده است که به متغیرهای مؤثر بر بازاریابی سخت توجه کنند. هر یک از متغیرهای

دسمیت (۲۰۱۶) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند قیمت تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد دارد.

فرضیه بیست و هفتم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/03$  و  $0/37$  است، عامل «قیمت» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری نداشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های دسمیت (۲۰۱۶) و دیویس (۲۰۰۸) همسو نیست و قیمت به طور غیرمستقیم و از طریق عملکرد بر ارزش ویژه نام تجاری تأثیر می‌گذارد. دلیل آن می‌تواند حساسیت کمتر مشتریان صنعتی به قیمت باشد و اینکه قیمت گاهی تداعی‌کننده کیفیت و ارزش بیشتر نام تجاری است.

فرضیه بیست و هشتم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/62$  و  $5/86$  است، عامل «محصول» بر «عملکرد» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج با یافته‌های مورچی و تاکاهاشی (۲۰۱۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷) نیز همسوست؛ به طوری که این پژوهشگران نشان دادند محصول تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد دارد.

فرضیه بیست و نهم: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها، که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/26$  و  $4/25$  است، عامل «محصول» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. نتایج پژوهش با یافته‌های مورچی و تاکاهاشی (۲۰۱۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷) و چانگ و همکاران (۲۰۱۵) همسوست؛ این پژوهشگران نشان دادند محصول تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش ویژه نام تجاری دارد.

فرضیه سی‌ام: با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $0/75$  و  $3/64$  است، عامل «عملکرد» بر «ارزش ویژه نام تجاری» تأثیر

نیست، پیشنهاد این است به این متغیر توجه بیشتری شده تا ایرادات این بخش برطرف شود.

### تکنولوژی تولید: همانند بسیاری از دیگر حوزه‌ها

در این صنعت نیز تکنولوژی تولید بسیار مهم است و باعث ایجاد مزیت رقابتی با تولید محصولات خاص فولادی خواهد شد. همچنین با توجه به آلاینده بودن این صنعت و توجه به این نکته که مصرف آب در این صنعت بسیار زیاد است، تکنولوژی مناسب در حفظ محیط زیست و منابع آب کشور مفید است. بنابراین:

- باید تکنولوژی‌های مناسب و به‌روز در شرکت‌های تولید فولاد به کار برده شود و شرکت‌ها به توسعه تکنولوژی خود توجه مناسبی داشته باشند.

- واحد تحقیق و توسعه شرکت‌ها به ایجاد روش‌های جدید برای تولید محصولات متمایز و افزایش بهره‌وری اهتمام ورزند.

### آمایش سرزمینی: آمایش سرزمینی یکی از موارد

خاص صنعت آهن و فولاد است که غفلت از آن ضررهای جبران ناپذیری را برای کشور به وجود می‌آورد. متأسفانه گاهی مشاهده می‌شود هنوز در طرح‌های توسعه‌ای صنعت به این موضوع حیاتی و اساسی توجه نمی‌شود. بی‌توجهی به آمایش سرزمینی باعث نابود شدن سفره‌های زیرزمینی آب و در نتیجه افول کشاورزی و مشکلات اساسی در سطح کلان و حتی تغییر شرایط آب‌وهوایی برخی مناطق کشور شده است. همچنین آمایش سرزمینی نامناسب باعث افزایش هزینه‌های تولید به دلیل مشکلات ناشی از حمل و نقل و دور بودن از زنجیره تأمین شده است (چیلان، ۱۳۹۴). بنابراین:

- باید استراتژی مکان‌یابی شرکت‌های فولاد به درستی تدوین شود تا مکان‌های احداث طرح‌های

مؤثر بر بازاریابی استراتژیک به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تعیین‌کننده عملکرد تجاری و ارزش ویژه نام تجاری و در نهایت موفقیت شرکت‌های تولیدکننده آهن و فولاد است و در تعیین استراتژی‌های رشد و توسعه و سودآوری شرکت لحاظ می‌شوند. در این پژوهش برخی فرضیات تأیید نشدند که در بخش بررسی فرضیات تحقیق دلایل آن بررسی شده است و باید ریشه‌یابی دلایل آن پژوهش‌های دقیق‌تری انجام گیرد. با توجه به تحقیق انجام گرفته، پیشنهادهای کاربردی زیر برای موفقیت صنعت آهن و فولاد کشور بیان می‌شود:

### مدیریت راهبردی: یکی از بزرگ‌ترین معضلات

صنعت فولاد به نقل از متخصصان این حوزه نبود برنامه‌ریزی و هماهنگی و مدیریت جامع است. متأسفانه نبود توازن در زنجیره تأمین و آمایش سرزمینی نامناسب و در نتیجه افزایش هزینه‌ها و همچنین نبود هماهنگی لازم در صنعت برای ادغام‌های مناسب از این موضوع نشئت می‌گیرد. بنابراین امید است که مسئولان به مدیریت راهبردی توجه بیشتری کنند. مسئولان باید به این نکته توجه کنند که استراتژی‌های اتخاذ شده در صنعت برای موفقیت آهن و فولاد ایران اطمینان‌بخش هستند یا خیر. همچنین باید زمینه مشارکت بین شرکت‌های موجود در صنعت برای موفقیت فولاد ایران را به وجود آورند. باید سیاست‌های ادغامی مناسبی برای رسیدن به بهره‌وری و موفقیت در صنعت آهن و فولاد اتخاذ شود و به اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای افزایش صادرات و موفقیت در بازارهای جهانی توجه شود و هدایت و حمایت‌های مناسبی در پیش گرفته شود.

همچنین با توجه به اینکه متغیر برنامه‌ریزی کلان در این صنعت با توجه به آزمون t تک نمونه‌ای مناسب

فولادی دارای زیرساخت‌های مناسب باشند.

• لازم است آمایش سرزمینی در طرح‌های توسعه‌ای در نظر گرفته شود.

همچنین باتوجه‌به اینکه متغیر آمایش سرزمینی شرکت‌های این صنعت باتوجه‌به آزمون t تک‌نمونه‌ای مناسب نیست، پیشنهاد این است که به این متغیر توجه بیشتری شود تا بتوان از تکرار اشتباهات جلوگیری کرد.

### مدیریت زنجیره تأمین: یکی از موارد اساسی

برای موفقیت صنعت آهن و فولاد کشور تناسب و هماهنگی بین اجزای زنجیره تأمین است. در صورت وجود هماهنگی بین زنجیره تأمین، امکان عرضه مناسب محصولات فراهم و رقابت تسهیل می‌شود. همچنین تناسب مناسبی بین اجزای زنجیره تأمین برای توفیق این صنعت باید وجود داشته باشد تا امکان عرضه بهینه محصولات فراهم شود. بنابراین:

• شرکت‌های این صنعت باید نظارت مناسبی بر زنجیره تأمین خود داشته باشند تا تناسب و مشارکت مناسبی بین اجزای زنجیره تأمین وجود داشته باشد.

• زنجیره تأمین این شرکت‌ها باید به تغییر محیطی سریع‌تر از رقبا واکنش نشان دهند و تلاش کنند زنجیره تأمین کل هزینه را برای مشتریان نهایی به حداقل برساند.

همچنین باتوجه‌به اینکه متغیر مدیریت زنجیره تأمین شرکت‌های این صنعت باتوجه‌به آزمون t تک‌نمونه‌ای مناسب نیست، پیشنهاد این است که به این متغیر و ضعف‌های موجود در این بخش توجه بیشتری شود.

### مقیاس مناسب تولید: یکی از مواردی که باعث

کاهش هزینه‌های سربار تولید در محصولات می‌شود، مقیاس مناسب تولید است که باید در تولید محصولات این صنعت بدان توجه کرد. صنعت فولاد برای موفقیت

باید همچون کشور چین، که پیشرو این صنعت در دنیاست، برای تولید مقرون‌به‌صرفه و اقتصادی، مقیاس بالای تولید را مدنظر قرار داده و البته مقیاس تولید محصولات مختلف فولادی باید متناسب نیاز بازار باشد. بنابراین:

• در شرکت‌های تولید آهن و فولاد باید میزان تولید محصولات و مقاطع مختلف همسوی نیاز بازار تعیین شود.

• باید در این شرکت‌ها مقیاس تولید بهره‌ورانه باشد و باتوجه‌به تحلیل هزینه انجام شود تا مقیاس تولید برای این شرکت‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند.

### تأمین سرمایه: یکی از معضلات اساسی صنعت

حمایت ضعیف و ناچیز از سرمایه‌گذاران و هدایت مناسب آنان برای بهره‌برداری حداکثری از سرمایه‌گذارشان است. متأسفانه حمایت‌های مناسبی در صنعت آهن و فولاد از سرمایه‌گذاران دیده نمی‌شود. همچنین شرکت‌ها برای تأمین سرمایه خود به دلیل وجود نرخ سود بانکی بسیار زیاد دچار معضلات اساسی هستند. نرخ سود بانکی برای تأمین سرمایه در ایران بیشتر از سود صنایع از جمله صنعت فولاد است که توجه دولت به بخش نابه‌سامان این حوزه را طلب می‌کند. بنابراین:

• باید تسهیلاتی فراهم شود که شرکت‌های تولید آهن و فولاد برای تأمین سرمایه با مشکلی مواجه نباشند و تسهیلات با شرایط مناسب در اختیار شرکت‌های این صنعت قرار داده شود.

همچنین باتوجه‌به اینکه متغیر تأمین سرمایه شرکت‌های این صنعت براساس آزمون t تک‌نمونه‌ای مناسب نیست، پیشنهاد چنین است که به تأمین سرمایه توجه بیشتری شود.

**بازارگرایی:** توجه به مشتریان و نیاز حال و آینده آنان و همچنین توجه به رقبای و محصولاتشان و هماهنگی مناسب بین کلیه ارکان سازمان در هر صنعتی از جمله صنعت آهن و فولاد اجتناب ناپذیر بوده است. شرکت های این حوزه باید به تولید محصولاتی مطابق با نیاز بازار روی آورند و به کامپوزیت ها توجه کنند، موضوعی که مزایای اساسی برای شرکت ها در پی دارد. بنابراین:

- شرکت های این صنعت درباره رقبایشان برای کمک به هدایت برنامه های بازاریابی اطلاعات کافی جمع آوری کنند.
- شرکت ها به جمع آوری اطلاعات برای شناخت نیازهای حال و آینده مشتریان و همچنین رقبایشان پردازند.
- اطلاعات بازار، درون این شرکت ها توزیع و ارزیابی می شود.

**مسئولیت اجتماعی شرکت:** با توجه به آلاینده‌گی و همچنین آب‌بری بسیار زیاد صنعت آهن و فولاد توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت و انجام اموری برای حفظ محیط زیست اجتناب ناپذیر است. بنابراین:

- باید توجه شرکت های تولید آهن و فولاد به مسائل زیست محیطی واقعی بشود و آنها به حفاظت از محیط زیست متعهد باشند و برای کاهش آلودگی های محیطی در فرایند تولید این شرکت ها تلاش شود.
- شرکت های این صنعت باید انتقادات مشتریان، جامعه و کلیه ذی نفعان خود را به خوبی و با تمایل بشنوند.

همچنین با توجه به اینکه متغیر مسئولیت اجتماعی شرکت های این صنعت بنابر آزمون t تک نمونه ای مناسب نیست، پیشنهاد می شود که به این

متغیر توجه بیشتری شود.

**بهره‌وری:** وجود بهره‌وری کم در بسیاری صنایع از جمله آهن و فولاد از معضلات اساسی کشور است. یکی از دلایل اصلی این امر وجود مدیریت غیر تخصصی در سطح کلان و همچنین تکنولوژی نامناسب تولیدی است. همچنین وجود کارکنان بیش از حد به دلیل استخدام های غیر اصولی از معضلات بسیاری از شرکت های این صنعت است. بنابراین:

- افزایش بهره‌وری در تمام زمینه ها باید از اولویت های اصلی شرکت های تولید آهن و فولاد باشد.
- با آموزش و تمهیدات مناسب کارکنان این شرکت ها باید دارای مهارت کافی و بهره‌وری مناسب باشند.
- در فرایند تولید محصولات مصرف بهینه انرژی در نظر گرفته شود و برای بهبود عملیات به اصلاح فرایند تولید توجه شود.

**لجستیک:** به گفته کارشناسان ۱۵ تا ۳۰ درصد قیمت تمام شده محصولات فولادی با توجه به سنگین بودن این محصولات هزینه حمل و نقل و لجستیک آنان است. همچنین دسترسی نداشتن به راه آهن برای برخی شرکت ها به دلیل هزینه حمل زیاد در این صنعت، معضلات اساسی ایجاد کرده است. آمایش نامناسب سرزمینی نیز این مشکل را دوچندان ساخته است؛ زیرا حمل با کشتی در این صنعت مقرون به صرفه است و یکی از دلایل احداث شرکت های فولادی در کنار دریاها این مشکل است که متأسفانه بسیاری از شرکت های ایرانی از مزیت کنار دریا بودن محروم هستند؛ علاوه بر مشکل فوق باعث محدودیت در توسعه آنان با توجه به کمبود آب شده است (چیلان، ۱۳۹۴). بنابراین:

کالا و خدمات مناسب به مشتریان و در نتیجه کسب رضایت آنان، بازاریابی داخلی و ارائه آموزش‌های لازم به مشتریان و جاری بودن فرهنگ مناسب در سازمان است. این موضوع باعث ایجاد بهره‌وری بیشتر و تعاملات مناسب با مشتریان و در نتیجه بهبود عملکرد محصولات و خدمات می‌شود. بنابراین:

- شرکت‌ها باید تلاش کنند تا تصویر مناسبی در بین کارکنانشان ایجاد کنند و به بهینه‌سازی ارتباط خود با کارکنان توجه کنند.

- فرهنگ تلاش و همکاری برای موفقیت درون شرکت‌های این صنعت نهادینه شود.

- توسعه دانش و مهارت به یک فرایند مستمر در شرکت‌ها تبدیل شود و شرکت‌ها به ارزیابی کیفیت اشتغال بپردازند.

- کارمندان در تمام سطوح به درک مسیر و اولویت‌های کلیدی سازمانی هدایت شوند.

- شرکت‌ها به‌طور منظم به دنبال پیشنهادهای کارکنان برای بهبود فرایند انجام امور باشند.

همچنین با توجه به اینکه متغیر بازاریابی داخلی شرکت‌های این صنعت بر اساس آزمون t تک‌نمونه‌ای مناسب نیست، پیشنهاد این است که به این متغیر توجه بیشتری شود.

**قیمت:** به مانند بسیاری از صنایع قیمت تمام شده و حاشیه سود در صنعت آهن و فولاد نیز بسیار حائز اهمیت است. در غیر این صورت مشتریان ترجیح می‌دهند از دیگر شرکت‌های رقیب خارجی خرید کنند. بنابراین:

- محصولات شرکت‌ها باید با قیمت رقابتی عرضه شوند و شرکت‌ها شرایط پرداخت مناسب و متنوعی برای مشتریان خود فراهم کنند.

- لجستیک شرکت‌ها یکپارچه شده و نظارت مناسبی بر آن می‌شود.

- توجه شود که حمل و نقل شرکت‌ها با هزینه مناسبی انجام شود و مقرون به صرفه باشد تا توان رقابتی به وجود آید.

همچنین با توجه به اینکه متغیر لجستیک در شرکت‌های این صنعت بنابر آزمون t تک‌نمونه‌ای مناسب نیست، پیشنهاد این است که به لجستیک و به ویژه حمل و نقل توجه بیشتری شود.

**تعامل مناسب با مشتریان:** امروزه در تمام کسب و کارها برای موفقیت پایدار چاره‌ای جز تعامل مناسب با مشتریان وجود ندارد. این موضوع در بازار صنعتی اهمیت دوچندان تری نیز دارد؛ بنابراین در صنعت آهن و فولاد برای به موفقیت رسیدن چاره‌ای جز در نظر گرفتن خواست مشتریان و تعامل مناسب با آنها وجود ندارد. پس باید کالا و خدمات در دسترس مشتری باشد و برای جلوگیری از وقفه در عملیات، محصول به موقع تحویل مشتری داده شود. به نظرات مشتریان درباره کالا و خدمات برای ارائه هرچه مناسب‌تر در خواست‌های مشتریان توجه شود و شرکت‌ها در قبال مشتریان احساس مسئولیت کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- شرکت‌ها صادقانه با مشتریان برخورد کنند.

- تمهیداتی اندیشیده شود که خدمات مناسبی به مشتریان ارائه شود و خرید از شرکت‌ها به آسانی انجام شود.

- ارتباطات مناسبی بین شرکت‌ها و مشتریانانشان وجود داشته باشد و شرکت‌ها برای ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان تلاش کنند.

**بازاریابی داخلی:** در بازار امروزی پیش‌نیاز ارائه

شده است؛ با توجه به شباهت‌های اساسی بین صنایع فلزی از جمله آلومینیوم و مس در این صنایع نیز می‌تواند بررسی شود و تعمیم‌پذیری آن سنجش شود. همچنین انجام تحقیق داده‌بنیاد برای مدل‌سازی بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های غیردولتی و متوسط صنعت فولاد ضروری به نظر می‌رسد.

### منابع

۱. استراوس، انسلم و کرین، جولیت. (۱۳۹۵). مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، چاپ پنجم. تهران: نشر نی.
۲. حبیب‌پور، کرم و صفری، رضا. (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)، چاپ دوم، تهران: انتشارات متفکران.
۳. چیلان. (۱۳۹۴). ماهنامه چیلان مرجع تحلیلی فولاد، تهران: انجمن فولاد ایران.
۴. کاتلر، فیلیپ و کلر، کوین لین. (۱۳۹۵). مدیریت بازاریابی، ترجمه مهدی امیرجعفری، تهران: نص.
۵. محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش، ویرایش دوم، تهران: جامعه‌شناسان.
۶. هاوالدر، کریشنا. (۱۳۹۲). بازاریابی صنعتی. ترجمه محمد علی عبدالوند و هاشم نیکومرام، چاپ دوم، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
7. Abbott, M. (2015). Reform and efficiency of New Zealand's airports. *Utilities Policy*, 36, 1-9.
8. Alhouthi, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
9. Alsem, K. J. (2007). *Strategic Marketing*. International McGraw-Hill

• شرکت‌ها برای پول مشتری ارزش قائل شوند و خرید از آنها مقرون به صرفه باشد.

**محصول:** کیفیت و تمایز مناسب محصولات در صنعت آهن و فولاد به همراه قیمت‌گذاری رقابتی از عوامل اصلی اثرگذار بر عملکرد محصولات و خدمات و در نتیجه ارزش ویژه نام تجاری است که توجه به آن را کلیه متخصصان مصاحبه‌شونده تأیید کرده‌اند. بنابراین:

• شرکت‌ها تولیدکننده آهن و فولاد تلاش کنند با ارائه محصولات با کیفیت عالی برای مشتریان ارزش فراهم سازند.

• محصولات این شرکت‌ها باید دارای استانداردهای بین‌المللی باشند و شرکت‌ها به تولید محصولات متمایز با ارزش افزوده زیاد اهتمام ورزند.

**عملکرد تجاری:** عملکرد تجاری در اصل مربوط به اندازه‌گیری موفقیت شرکت است و موفقیت یک کسب‌وکار بی‌شک ناشی از عملکرد تجاری آن است. بنابراین:

• با تلاش‌های بازاریابی مناسب تلاش شود محصولات و خدمات شرکت‌های این صنعت در بازار محبوبیت ایجاد کرده و سهم مناسبی از بازار را تصاحب کند تا بدین صورت سودآوری و حاشیه سود مناسبی به دست آورند.

• شرکت‌ها در حفظ مشتریان کنونی و به دست آوردن مشتریان جدید اهتمام ورزند.

### محدودیت‌های پژوهش

دسترسی به مدیران صنعت فولاد باعث ایجاد معضلاتی از جمله طولانی شدن فرایند پژوهش شد.

### پیشنهادها برای پژوهش‌های بعدی

اگرچه مدل این پژوهش برای صنعت فولاد طراحی

- Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564-590 .
22. Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70 (Supplement C), 308-317.
  23. Gupta, S., Vääätänen, J., & Khaneja, S. (2016). Value added reseller or value at risk: The dark side of relationships with VARs. *Industrial Marketing Management*, 55(Supplement C), 110-118.
  24. Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584 .
  25. Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300-1310 .
  26. Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market Orientation and CSR: Performance Implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
  27. Kim, N., Shin, S., & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69(12), 5644-5652 .
  28. Kotler, p., & Keller , K. L. (2012) . *Marketing Management* (14<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice Hall.
  29. Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82-88 .
  30. Liang, F. H. (2017). Does foreign direct investment improve the productivity of domestic firms? Technology spillovers, industry Companies, Inc.
  10. Alsem, K. J. (2006). *Strategic marketing: an applied perspective* و McGraw-Hill.
  11. Anderson, D. (2012). *Strategic Marketing Planning for the Small to Medium Sized Business: Writing a Marketing Plan*, Business Expert Press.
  12. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*, Pearson Prentice Hall.
  13. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*, Springer.
  14. Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (2003). Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing Theory*, 3(1), 159-166 .
  15. Bates III, M. O. (2016). *Prahalad's Market Approach Impacting Brand Loyalty in Base of the Pyramid*, Philippines: Anderson University.
  16. Berman, B. (2015). How to compete effectively against low-cost competitors. *Business Horizons*, 58(1), 87-97.
  17. Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610 .
  18. Camilleri, M. A. (2018). *Strategic perspectives in destination marketing*, IGI Global.
  19. Chernev, A. (2018), *Strategic marketing management*, Cerebellum Press.
  20. Deigh, L., Deigh, L., Farquhar, J., Farquha, J., Palazzo, M., Palazzo, M., Siano, A. (2016). Corporate social responsibility: Engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 225-240 .
  21. Grönroos, C., & Helle, P. (2010).

- Decisions of Multi-Unit Firms*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
41. Wu, H., Lv, K., Liang, L., & Hu, H. (2017). Measuring performance of sustainable manufacturing with recyclable wastes: A case from China's iron and steel industry. *Omega*, 66(Part A), 38-47.
  42. Xu, X., Zhang, W., & Li, L. (2016). The impact of technology type and life cycle on IT productivity variance: A contingency theoretical perspective. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1193-1204.
  43. Yu-Ting, H., & Sharyn, R.-T. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
  - linkages, and firm capabilities. *Research Policy*, 46(1), 138-159.
  31. Linda, D., Jillian, F., Maria, P., & Alfonso, S. (2016). Corporate social responsibility: engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 225-240.
  32. Low, J., & Blois, K. (2002). The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 385-392 .
  33. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35 .
  34. Neuendorf, K. A. (2016). *The content analysis guidebook*, Sage.
  35. Phillipov, M. (2019). *Supermarkets, television cooking shows, and integrated advertising: New approaches to strategic marketing and consumer engagement Case Studies in Food Retailing and Distribution* (pp. 255-265): Elsevier.
  36. Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T., & Gabriellson, M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management*, 51(Supplement C), 35-46.
  37. Romolini, A., Fissi, S., & Gori, E. (2017). Integrating territory regeneration, culture and sustainable tourism. The Italian albergo diffuso model of hospitality. *Tourism Management Perspectives*, 22, 67-72.
  38. Sutiksno, S. D. U., Rufaidah, P., Ali, H., & Souisa, W. (2017). A literature review of strategic marketing and the resource based view of the firm. *Int. J. Econ. Res*, 14(8), 59-73 .
  39. Tedla, T. B. (2016). *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance*. Walden University .
  40. Woo, H.-S., Cannella, A., & Mesquita, L. F. (2017). *Intra-and Inter-Firm Agglomeration: The Location*