



Providing a Business-to-Business Marketing Maturity Model

Farrokh Tellohosseini 

PhD. Candidate, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. E-mail: tellohosseini@gmail.com

Rasoul Sanavifard* 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. E-mail: dr.sanavifard@gmail.com

Ali Asghar Eyvazi Heshmat 

Assistant Prof., Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: a_eivazih@pnu.ac.ir

Abstract

Objective

Marketing of industrial goods, like other organizational functions in companies, is constantly changing. Marketing and sales departments with different levels in various industries are being developed. To ensure that the approaches, tools, concepts, and models provided by this study can be implemented in the best way, it is essential to use a coordinated reference framework in the form of the B2B marketing maturity model. This model allows B2B marketing managers to assess the relevant level of maturity of their marketing department and, accordingly, identify appropriate actions. The purpose of this approach is to prevent the implementation of very complex activities and projects in sectors that do not match the dimensions of the maturity model. In addition, the other purpose of this study is to protect B2B marketing managers from making mistakes and assist them with achieving a stable position among rival industrial companies.

Methodology

Due to the lack of knowledge and guidance for leading the organizations in relation to this phenomenon, this study aimed to present a B2B marketing maturity model for them. For this purpose, the articles published within the period from early 2013 to the end of November 2021 were reviewed systematically. The content of the articles was coded and analyzed using the Grounded Theory and MAXQDA software.

Findings

Based on the performed analyses, codes were extracted including 331 concepts and 20 main categories. Next, relying on the systematic approach of the Grounded Theory, the identified codes

were classified into six categories including main phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

Conclusion

Based on the obtained results, the six aforementioned categories include: 1) Causal categories i.e. the new roles of leadership in B2B business, policy-making, B2B marketing budget, investment, supporting B2B marketing, B2B marketing organization and performance management indicators; 2) Central (axial) categories i.e. identifying the dimensions of B2B marketing maturity model, B2B marketing organizational chart, mission description, B2B marketing authority and responsibilities, capabilities and competencies of B2B marketing staff; 3) Strategic categories i.e. B2B marketing strategy, digital / non-digital strategy, digital business model, value creation in the value chain; 4) Contextual categories i.e. B2B marketing operations and process, B2B marketing tools and platforms; 5) Interventionist categories i.e. organizational change management; and 6) Consequential categories i.e. gaining competitive advantage in B2B marketing organizations/companies through B2B dimension management, improving the quality of B2B marketing services, increasing customer satisfaction, and key indicators of B2B marketing performance. It is obvious that in B2B marketing maturity model special attention should be paid to these categories.

Keywords: B2B marketing maturity model, B2B marketing operation and Process, B2B market tools and platform, Key B2B performance indicators, Grounded theory.

Citation: Tellohosseini, Farrokh; Sanavifard, Rasoul & Eyvazi Heshmat, Ali Asghar (2022). Providing a Business-to-Business Marketing Maturity Model. *Journal of Business Management*, 14(3), 519-570. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.336954.4293> (in Persian)

Journal of Business Management, 2022, Vol. 14, No.3, pp. 519-570

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.336954.4293>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: January 08, 2022

Received in revised form: April 27, 2022

Accepted: May 09, 2022

Published online: October 22, 2022



ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B

فرخ تلو حسینی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. رایانامه: tellohosseini@gmail.com

رسول ثانوی فرد*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. رایانامه: dr.sanavifard@gmail.com

علی اصغر عیوضی حشمت

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: a_eivazih@pnu.ac.ir

چکیده

هدف: بازاریابی کالاهای صنعتی، مانند هر کارکرد سازمانی دیگر، دستخوش تغییر دائمی است. در سرتاسر صنعت، بخش‌های بازاریابی و فروش با انواع و سطوح مختلف توسعه می‌یابد. برای اطمینان از اینکه رویکردها، ابزارها، مفاهیم و... بتوانند به بهترین شکل ممکن پیاده‌سازی شوند، استفاده از یک چارچوب مرجع هماهنگ در قالب مدل بلوغ بازاریابی B2B ضروری است.

روش: با توجه به کمبود دانش و فقدان راهنما برای هدایت سازمان‌ها در خصوص این پدیده، در این پژوهش با هدف ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B، مقاله‌هایی در بازه زمانی ۲۰۱۳ تا پایان نوامبر ۲۰۲۱ با رویکرد نظام‌مند پیشینه مطالعه شد و متن مقاله‌ها با به‌کارگیری رویکرد نظریه داده‌بنیاد و با تکیه بر نرم‌افزار مکس کیودا، کدگذاری و تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس، تحلیل‌های صورت پذیرفته، گداهایی در قالب ۳۳۱ مفهوم و ۲۰ مقوله اصلی استخراج شدند. در نهایت با استناد به رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، گداهای شناسایی شده در شش طبقه، شامل پدیده اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: مقوله‌ها عبارت‌اند از: علی: نقش‌های جدید رهبری در کسب‌وکار B2B، سیاست‌گذاری و بودجه بازاریابی B2B. محوری: شناسایی ابعاد، نمودار سازمانی، شرح مأموریت و شایستگی‌های کارکنان بازاریابی B2B. راهبردی: راهبرد دیجیتال/ غیردیجیتال و خلق ارزش. زمینه‌ای: عملیات، فرایند، ابزار و پلتفرم‌های بازاریابی B2B. مداخله‌گر: مدیریت تغییر. پیامدی: کسب مزیت رقابتی از طریق مدیریت ابعاد B2B، بهبود کیفیت و افزایش رضایت مشتریان و شاخص‌های کلیدی عملکرد B2B. مسلم است که در مدل بلوغ بازاریابی B2B باید به این مقوله‌ها توجه ویژه‌ای نمود.

کلیدواژه‌ها: مدل بلوغ بازاریابی B2B، عملیات و فرایند بازاریابی B2B، ابزار و پلتفرم بازاریابی B2B، شاخص‌های کلیدی عملکرد B2B، تئوری داده‌بنیاد.

استناد: تلو حسینی، فرخ؛ ثانوی فرد، رسول و عیوضی حشمت، علی اصغر (۱۴۰۱). ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B. مدیریت بازرگانی، ۱۴(۳)، ۵۱۹-۵۷۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.336954.4293>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۱، دوره ۱۴، شماره ۳، صص. ۵۱۹-۵۷۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

دیر زمانی نیست که انجمن حرفه‌ای مدیریت فرایندهای کسب‌وکار (۲۰۱۳) تأکید می‌نمود که سازمان‌ها باید خود را برای همگامی با نظام‌های جدید اطلاعاتی آماده کنند و به تجارت الکترونیکی، نظام‌های یکپارچه اطلاعاتی، مدیریت زنجیره تأمین کنندگان کالا و خدمات، مدیریت ارتباط با مشتریان و غیره، رو بیاورند. اما اکنون مکنزی^۱ در سال ۲۰۱۹ و در پی اثرات بحران کووید ۱۹ که به «عادی جدید»^۲ مشهور گردیده اعلام می‌نماید که واقعیت دیجیتال اینجاست که بماند، ترس دیجیتالی از بین رفته، بیش از ۸۰ درصد از خریداران و فروشندگان اظهار داشته‌اند که دیگر به تعاملات «رو در رو» و روند کاری قبلی باز نمی‌گردند. رهبران فروش B2B^۳ در همه جا از «اجبار» به پذیرش دیجیتال حرف می‌زنند و آن را واقعاً راهی برای کسب‌وکار خود می‌دانند. امروزه، ۷۰ درصد از تصمیم‌گیرندگان B2B می‌گویند که آماده خریدهای از راه دور و آنلاین هستند و این نشان می‌دهد که فروش به همان اندازه مؤثر است. اکنون پذیرش ویدئو و چت زنده در کسب‌وکارها، مرسوم شده و به رشد خود ادامه می‌دهد. مشتریان به صراحت گفته‌اند که ارتباط ویدئویی را به ارتباط تلفنی ترجیح می‌دهند. در آوریل ۲۰۲۰، ۴۱ و سه درصد از کل درآمد B2Bها مستقیماً از تجارت الکترونیک و کنفرانس ویدئویی حاصل گردیده و از هر ۱۰ تصمیم‌گیرنده مورد بررسی در سراسر جهان، ۹ نفر اظهار داشتند که شیوه‌های جدید فروش دیجیتالی که زمان کووید ۱۹ ایجاد شده، طی سال ۲۰۲۱ و پس از آن نیز، تداوم خواهد داشت. مطالعه تحقیقاتی سالانه بازاریابی TREW و IEEE Global Spec نشان می‌دهد، ۶۲ درصد از پاسخ‌دهندگان اکنون بیش از نیمی از سفر خریدار را به صورت آنلاین انجام می‌دهند. بنابراین همه‌گیری جهانی ۲۰۲۰ به این معناست که ما باید کتاب بازی قدیمی را کنار بگذاریم و عادی پیش‌بینی‌ناپذیر جدید را در آغوش بگیریم. مکنزی در ادامه می‌افزاید که باید از فرصت‌ها استفاده کرد، دست به یک طراحی مجدد برای کسب‌وکار زد و نیازهای مشتری را دوباره ارزیابی، وبلاگ را به‌روزروی، محتوای آموزشی را برای سفر خریدار فراهم، وب سایت را بهینه و استراتژی مناسب را برای بازاریابی ویدئویی، چت و رسانه‌های اجتماعی و... اتخاذ نمود (چمپن^۴، ۲۰۲۱).

در حقیقت، بلوغ فرایندهای کسب‌وکار روندی است که در آن وظیفه و فرایندهای اصلی کسب‌وکار بر اساس ابزارها و فناوری‌های جدید مجهز و بازسازی می‌شوند. در نگاهی کلی‌تر می‌توان گفت که توسعه بلوغ فرایندهای کسب‌وکار بر پایه فناوری‌های جدید و پیشرفته الکترونیک استوار است که موجب افزایش مشتریان، افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار، مکانیزه کردن امور و فرایندهای کسب‌وکار و در نتیجه اثربخش شدن آن می‌شود (بروک و رزمن^۵، ۲۰۱۵). بر اساس مدل مرجع فرایندهای صنعت خودروسازی سپ^۶ و مدل مرجع فرایندهای مرکز

1. McKinsey & Company
2. New normal
3. Business-to-Business (B2B)
4. Chapman
5. Brocke & Rosemann
6. Systems, Applications, and Products in Data Processing (SAP)

در بازاریابی B2B فروش محصول یا خدمات یک شرکت به شرکت دیگر مد نظر است.

بهره‌وری و کیفیت آمریکا، APQC^۱، یکی از فرایندهای اصلی کسب‌وکار، مدیریت بازاریابی و فروش است که شناسایی ابعاد اصلی بلوغ آن بسیار حائز اهمیت است. در دهه‌های اخیر تعداد مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B، افزایش شایان توجهی داشته است. به گفته لیف و منجز^۲ (۲۰۱۷)، شرکت B2B خواه بزرگ باشد و خواه کوچک، واحد بازاریابی باید مجموعه‌ای از وظایف کلیدی را به اجرا درآورد، این وظایف از معماری ارکان برند گرفته تا تقویت فروش، تولید محتوا، اجرای راهبرد دیجیتال/غیردیجیتال و... همگی نیازمند برنامه‌ریزی است و این برنامه‌ها میسر نمی‌گردد، مگر آنکه شاخص‌های عملکردی B2B در فضای رقابت تعریف و مدیریت شوند (مشاوران دمندمتریک^۳، ۲۰۲۰؛ سیانسی^۴، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور^۵، ۲۰۲۱، دپسون^۶، ۲۰۲۰، کالزون^۷، ۲۰۲۰؛ مالینک^۸، ۲۰۲۱، آبامونته^۹، ۲۰۲۱؛ اسپورن^{۱۰}، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی^{۱۱}، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ برکر^{۱۲}، ۲۰۲۱؛ ابرت^{۱۳}، ۲۰۱۶؛ کانسمان^{۱۴}، ۲۰۲۰؛ جیما^{۱۵}، ۲۰۲۰؛ اشتوارت^{۱۶}، ۲۰۱۸؛ کارکاتور^{۱۷}، ۲۰۲۱؛ دیلویت^{۱۸}، ۲۰۱۸؛ گارتنر^{۱۹}، ۲۰۱۸؛ دیدارمی^{۲۰}، ۲۰۲۰؛ زنده اسرار، (۱۴۰۰).

کاتوال^{۲۱} (۲۱۰۸) معتقد است B2Bها دارای چارچوب و تکنولوژی مشخص و متمایزی هستند که آنها را از بقیه انواع کسب‌وکارها متمایز می‌کند. تأکید باختیوا^{۲۲} (۲۱۰۷) بر راهبرد دیجیتالی یک کسب‌وکار و استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های طراحی شده خاص B2Bها است. گارتنر (۲۰۱۸) ابزاری را برای ارزیابی بازاریابی در محیط رقابت ارائه می‌دهد. مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰) بر ارائه انواع راهکارهای دیجیتالی کسب‌وکار، تولید محتوا، تولید تقاضا، بازاریابی ویدئویی، ایمیلی، موبایلی، شبکه‌های اجتماعی، روابط عمومی و... تأکید دارند. ادینامیک^{۲۳} (۲۰۲۱) بر عملیات بازاریابی اصرار می‌ورزد. تری لو^{۲۴} (۲۰۲۱) بر اندازه‌گیری و مقایس پذیر کردن شاخص‌های بازاریابی B2B، اهتمام جدی دارد.

1. American Productivity & Quality Center (APQC)

2. Menges & Liff

3. Demand Metric

4. Cianci

5. Campaign Monitor

6. Dopson

7. Eyal Katzon

8. Malnik

9. Abbamonte

10. Osborn

11. Beets & Handley

12. Barker

13. Todd Ebert

14. Kunsman

15. Jepma

16. Schwartz

17. Krakauer

18. Deloitte

19. Gartner

20. Dedar.me

21. Katyal

22. Bakhtieva

23. Edynamic

24. Trello

با وجود توافق کلی اندیشمندان و مؤسسه‌های مشاوره بازاریابی در خصوص شناسایی ابعاد بازاریابی صنعتی، مطالعه‌های تجربی روی اعتباربخشی به مدل‌های نام برده محدود هستند. همچنین راهنماهایی که بتوان از طریق آنها مدل‌های بلوغ مذکور را به‌عنوان یک «نقشه‌راه» استفاده کرد کم بوده و این مسئله از استفاده گسترده مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B در سازمان‌ها جلوگیری می‌کند. بنابراین هنوز دغدغه‌هایی در راه ارائه یک مدل جامع بازاریابی صنعتی وجود دارد که همه ابعاد ناشناخته آن را دربرگیرد؛ زیرا مرور سیستماتیک ادبیات موضوع بلوغ بازاریابی B2B که از سال ۲۰۱۳ روی بررسی‌ها انجام شده است، نشان می‌دهد علی‌رغم تعداد نه چندان اندک مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B که در دهه گذشته ارائه شده، برای نشان دادن اعتبار و مفید بودن این گونه مدل‌ها، شواهد تجربی اندکی وجود دارد. وضعیت جاری پژوهش‌ها برای ارائه مدل بلوغ جامع در زمینه بازاریابی صنعتی مذکور در فازهای اولیه خود بوده و ادبیات دانشگاهی فقدان کاربردهای ساختاریافته را نشان می‌دهد. از این رو پژوهش‌های آتی باید موارد زیر را پوشش دهد (تاران، تارتکن و ریجر، ۲۰۱۶):

۱. تأکید بیشتر و قوی‌تر مدل‌های بلوغ بر مشخصه‌های تجویزی
 ۲. هدایت مطالعه‌های تجربی برای به تصویر کشاندن اعتبار و اثربخش بودن مدل‌های بلوغ
- بدین ترتیب بر اساس این پژوهش ابتدا ادبیات موضوع در بین مجله‌ها، نشریات، مراکز تحقیقاتی و سایت‌های، معتبر در حوزه بلوغ بازاریابی B2B بررسی شده و مشخص شد که علی‌رغم وجود مدل‌های تجویزی بلوغ بازاریابی، مدل‌های تشریحی در این زمینه بسیار کمیاب هستند. از این رو، برای عمیق‌تر کردن مفهوم بلوغ بازاریابی B2B، بر ارائه یک نقشه‌راه تمرکز شده و برای اطمینان از اینکه رویکردها، ابزارها، مفاهیم و... بتوانند به بهترین شکل ممکن پیاده‌سازی شوند، استفاده از یک چارچوب مرجع هماهنگ در قالب مدل بلوغ بازاریابی B2B ضروری است.

پیشینه نظری پژوهش

بسیاری از سازمان‌ها، اهمیت فرایندهای کسب‌وکار و ارتقای سطح بلوغ آن در توسعه افزایش کیفیت محصولات و خدمات را درک کرده‌اند (باندرا، اینداسکا، چانگ و صدیق، ۲۰۰۷). مدیریت بازاریابی و فروش که یکی از ارکان اصلی فرایندهای کسب‌وکار است از این قاعده مثنی نیست. اما با وجود این هنوز مدیریت کردن بر فرایندهای کسب‌وکار بسیار سخت است، زیرا موضوع‌های مرتبط با آن نظیر مهندسی مجدد فرایندها، نوآوری فرایند، مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار و مدیریت گردش کار و اتوماسیون دارای دامنه گسترده و متنوعی است. همچنین یک فرایند کسب‌وکار به همکاری و تبادل اطلاعات بین حوزه‌های مختلف کسب‌وکار یک سازمان نیاز دارد (بروک و رزمن، ۲۰۱۵)، بنابراین پرسش اصلی اینجاست که سازمان‌های مختلف چگونه توانمندی فرایندهای کسب‌وکار خود را توسعه می‌دهند.

نخستین پاسخ به این پرسش این است که بدانیم سازمان در چه سطحی از بلوغ در هر یک از مدیریت فرایندهای کسب‌وکار قرار دارد (روزمن و برین^۱، ۲۰۰۵).

مدل‌های بلوغ

برای اولین بار مدل بلوغ قابلیت یکپارچه^۲ در دانشکده مهندسی نرم‌افزار دانشگاه «کارنگی ملون»^۳ با پشتوانه دولت، سازمان‌های نظامی، صنایع و مراکز علمی ایجاد شد (کوزینا^۴، ۲۰۱۱). این مدل، سازمان را در پنج سطح تعریف می‌کند، سازمان‌هایی که این مدل را می‌پذیرند، هدفشان افزایش سطح بلوغ سازمان است، قابل ذکر است با رسیدن به سطح ۵، یعنی سطح بهینه نباید این مدل را کنار گذاشت. سطوح پنج گانه در این مدل، همانطور که در جدول ۱ نیز آمده است، عبارت‌اند از:

- **سطح یک (اولیه)^۵:** در این سطح فرایندها غیر قابل پیش بینی و به صورت واکنشی هستند. معمولاً کارها دیرتر از زمان مقرر و با هزینه بیشتر از بودجه مقرر انجام می‌شود. در سطح اولیه فضای سازمان غیرقابل پیش بینی است و ریسک‌ها و ناکارآمدی افزایش می‌یابد.
 - **سطح دو (مدیریت شده)^۶:** در این سطح اقدامات اولیه مدیریت پروژه صورت می‌گیرد. پروژه‌ها، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و کنترل می‌شوند. اما همچنان مشکلات زیادی وجود دارد.
 - **سطح سه (تعریف شده)^۷:** در این سطح سازمان‌ها به جای رفتار واکنشی بیشتر به سمت پیش بینی و برنامه‌ریزی حرکت می‌کنند. مجموعه‌ای از استانداردهای سازمانی برای راهنمایی در اجرای پروژه‌ها و برنامه‌ها وجود دارد. در سطح تعریف شده کسب‌وکارها نواقص خود، روش برطرف کردن آن و اهداف در راستای بهبود را می‌شناسند.
 - **سطح چهار (کمی شده)^۸:** در این سطح کنترل و ارزیابی بیشتری وجود دارد. سازمان‌ها با استفاده از داده‌های کمی، فرایندهای مورد نیاز ذی‌نفعان را پیش بینی می‌کنند. کسب‌وکار، جلوتر از ریسک‌ها در حرکت است.
 - **سطح پنج (سطح بهینه)^۹:** در این سطح فرایندهای سازمان منطقی و پایدار هستند. در سطح پایانی، سازمان در وضعیت بهبود منظم و استفاده از فرصت‌ها خواهد بود. در سطح بهینه سازمان پایدار تر و پیش بینی پذیرتر است، که این امر فضا را برای چابکی و خلاقیت باز می‌کند (انستیتو CMMI، ۲۰۱۸).
- در جدول ۱ ویژگی‌های مدل بلوغ CMMI به تفصیل ارائه شده است.

1. Rosemann & Bruin
 2. Capability Maturity Model Integration (CMMI)
 3. Carnegie Mellon
 4. Kozina
 5. Initial
 6. Managed
 7. Defined
 8. Quantitatively Managed
 9. Optimizing

جدول ۱. ویژگی‌های سطوح مدل بلوغ CMMI

ویژگی‌ها	سطوح بلوغ
<ul style="list-style-type: none"> - سازمان به صورت پیوسته فرایندها را بر مبنای درک کمی اهداف کسب‌وکار، و نیازهای عملکردی بهبود می‌دهد. - سازمان از روش کمی برای درک انحرافات ذاتی فرایندها و دلایل خروجی فرایندها، استفاده می‌کند. - اهداف «کیفی» و «عملکرد فرایند» ایجاد و به طور پیوسته تجدیدنظر شده تا تغییرات در اهداف کسب‌وکار را منعکس کنند. - مجموعه‌ای از استانداردها و فرایندهای تعریف شده برای حمایت از اهداف سازمان وجود دارد. - یکی از تفاوت‌های مهم سطح ۴ و ۵ بلوغ در تمرکز بر مدیریت و بهبود عملکرد سازمان است. در سطح ۴، سازمان و گروه‌های کاری بر درک و کنترل در سطح زیر فرایندها متمرکزند و از نتایج آنها به‌منظور مدیریت فرایندها استفاده می‌کنند. در سطح بلوغ ۵، سازمان از طریق جمع‌آوری داده‌ها از گروه‌های کاری مختلف، با عملکرد کل سازمان سر و کار دارد. 	سطح ۵ (پهینه)
<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت، اهداف کمی ایجاد می‌کند تا کیفیت و اجرای فرایندها را بسنجد. - اهداف کمی بر مبنای نیازهای مشتریان، استفاده‌کنندگان نهایی، سازمان، و مجریان فرایندها تدوین شدند. - کیفیت و اجرای فرایند، با توجه به مفاهیم آماری درک می‌شود. - روابط بین زیر فرایندهای مختلف و تأثیر آنها بر دستیابی به اهداف مربوط به کیفیت و عملکرد فرایند، درک می‌شود. - تمرکز بر فرایندهایی است که بیشترین ارزش افزوده کلی را برای کسب‌وکار دارند. - استقرار اهداف «کیفی» برای «عملکرد فرایندها» مورد توجه قرار می‌گیرد. - تمایز اساسی بین سطح ۳ و ۴ بلوغ در پیش‌بینی‌پذیری عملکرد فرایندها است. در سطح بلوغ ۴، عملکرد فرایندها با استفاده از روش‌های آماری و سایر تکنیک‌های کمی کنترل شده است و پیش‌بینی‌ها بر مبنای تحلیل‌های آماری پردازش داده‌ها هستند. 	سطح ۴ (کمی شده)
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از فرایندهای تعریف شده به‌منظور مدیریت کارها مد نظر قرار دارد. - نهادینه کردن اصول مدیریتی در فرایندها برای ارائه بهترین نحوه ارائه خدمات، و با هدف جلوگیری و حل مشکلات در مجموعه فرایندهای استاندارد گنجانده می‌شود. - خدمات ارائه شده، الزامات مورد نظر ذی‌نفعان را برآورده کرده و معتبر هستند. - فرایندها به خوبی مشخص و درک شدند و در استانداردها، رویه‌ها، ابزارها و روش‌ها توصیف شدند. - مجموعه فرایندهای استاندارد این سطح، به مرور زمان ایجاد شدند و بهبود یافتند. - تفاوت سطح ۲ و ۳ این است که در سطح ۲، به فراخور موقعیت، استانداردها، شرح فرایندها می‌توانند متفاوت باشند و در هر موقعیت خاص، متفاوت از یکدیگر باشند، اما در سطح ۳، استانداردها، شرح فرایندها و محصولات کاری در مجموعه استانداردهای فرایندهای سازمان برای گروه‌های کاری معین یا واحدهای سازمانی خاص، مشخص شدند. بنابراین به جز در مواردی که استثناها مجاز باشند، مفاهیم سازگارتری وجود دارد. - تفاوت بعدی در قوت فرایندهای سطح ۳ نسبت به سطح ۲ است. یک فرایند تعریف شده، به طور واضح هدف، نهاده‌ها، معیارهای ورودی، فعالیت‌ها، نقش‌ها، سنج‌ها، گام‌های تأیید، خروجی‌ها و معیارهای خروجی‌ها را مشخص می‌کند. 	سطح ۳ (تعریف شده)
<ul style="list-style-type: none"> - پایدار کردن خدمات و فرایندها - تعریف استراتژی خدمات و برنامه‌های کاربردی - نظارت و کنترل بر کارها با توجه به برنامه - نهادینه شدن ساختار مدیریت و ساختار فرایندها و اطمینان‌یابی از کیفیت محصولات - مدیریت گروه‌های کاری، فعالیت‌های کاری، محصولات کاری و خدمات - فراهم بودن منابع کافی - تخصیص مسئولیت‌های اجرای فرایند و آموزش به کارکنان در خصوص فرایندها - ایجاد اطمینان نسبت به حفظ اقدامات موجود، در هنگام فشار و تنش 	سطح ۲ (مدیریت شده)
<ul style="list-style-type: none"> - فرایندها اتفاقی بوده (بودن تکرار) - محیط پایداری به‌منظور حمایت از فرایندها فراهم نیست - دستیابی به موفقیت به شایستگی و توانمندی افراد سازمان بستگی دارد نه به استفاده از فرایندهای تثبیت شده - سازمان خدماتی را فراهم می‌کند که اغلب تا حدودی جوابگوی نیازهایش است - معمولاً سازمان بیش از بودجه خرج کرده و یا عملکردش دارای انحراف منفی نسبت به برنامه‌ریزی است - ترک کردن فرایندها در شرایط بحرانی - عدم تکرار پذیری موفقیت‌ها 	سطح ۱ (اولیه)

مدل‌های بلوغ معمولاً در غالب ماتریسی طراحی می‌شوند و بر آنها دو ویژگی «سطح» و «بُعد» در نظر گرفته می‌شود. ویژگی سطح، نشان‌دهنده مراحل تکامل است. معمولاً اکثر مدل‌های بلوغ ۵ سطحی هستند اما نکته‌ای که در بین آنها متفاوت است، تعریفی است که برای هر یک از این سطوح ارائه می‌کنند. ویژگی بُعد، به عناصر، ابعاد یا عواملی اشاره می‌کند که بررسی تکامل آنها مد نظر قرار گرفته است. تمام مدل‌های استاندارد ارائه شده در این زمینه، لزوماً به هر دو ویژگی سطح و بُعد اشاره نکرده‌اند. برخی از مدل‌ها صرفاً ویژگی «سطح» را مطرح کردند، برخی از مدل‌ها تأکیدشان بر ویژگی بُعد است، و برخی از مدل‌ها نیز هر دو ویژگی سطح و بُعد را ارائه داده‌اند. ویژگی بُعد در برخی از مدل‌های مدیریت پروژه نیز ارائه شده است. این مدل‌ها را می‌توان به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و بهبود فرآیندها، سیستم‌ها، و پروژه‌ها در نظر گرفت. موارد زیر به برخی از کارکردهای مدل بلوغ اشاره می‌کنند (رحمانی، ۱۳۹۲):

- ۱) ابزار ارتباطی: به‌عنوان چارچوب و ابزاری برای ابلاغ مفاهیم، دستورالعمل‌ها، و رهنمودها.
 - ۲) چارچوبی برای ارزیابی: ایجاد چارچوبی برای ارزیابی قابلیت‌های یک سیستم منطبق با معیارهای از پیش تعیین شده و همچنین به‌عنوان مکانیزمی برای انجام خود ارزیابی و تعیین شکاف‌ها و کاستی‌های موجود برای دستیابی به اهداف تعیین شده.
 - ۳) نقشه راهی برای بهبود مستمر
 - ۴) راهنمایی برای اشاره به قوانین و استانداردهای مختلف که باید در فرایندها مد نظر قرار گیرند.
- مدل‌های بلوغ ابزاری برای تشخیص نقاط قوت و ضعف حوزه‌های خاصی از یک سازمان می‌باشند (مارکس و همکاران^۱، ۲۰۱۲). آنها برای ارزیابی بلوغ (یعنی شایستگی، قابلیت، سطح پختگی) یک دامنه انتخاب شده بر اساس مجموعه‌ای از معیارهای کم و بیش جامع طراحی شده‌اند (دی برین و همکاران^۲، ۲۰۰۵). معنای تحت‌اللفظی کلمه بلوغ «رشد یا کمال» است که فرض آن، ارتقا از حالت اولیه به حالت پیشرفته‌تر می‌باشد و دلالت بر تکامل یا بزرگتر شدن از نظر سنوات و عبور از تعدادی از حالات میانی در راه رسیدن به بلوغ دارد (فراسر و همکاران^۳، ۲۰۰۲). مدل‌های بلوغ زیادی در حوزه‌ها و رشته‌های مختلف موجود است که کاربرد گسترده‌ای دارند و بالغ بر ۱۵۰ مدل بلوغ می‌باشد (دی برین و همکاران، ۲۰۰۵) اما در حوزه بازاریابی B2B در حد بررسی نویسندگان به غیر از مدل لیف و منجز، ۲۰۱۷، مدل دیگری یافت نشد. هدف مدل‌های بلوغ، برای بازاریابان B2B، استفاده از یک نوع قضاوت حرفه‌ای و هدفمند برای انجام تحلیل‌هایی است که بتواند نشان دهد، یک سازمان درباره موضوع مورد بررسی در چه سطحی از شایستگی و قابلیت قرار دارد (کوکینز^۴، ۲۰۱۲) تا بتواند برای پختگی خود، برنامه‌هایی را ترتیب دهد. در ادامه به برخی عناصر و ابعاد اصلی مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B، پرداخته می‌شود:

رهبری B2B

با ظهور و بروز نقش‌های جدید رهبری، واحدهای بازاریابی B2B، از تفکر مرکز هزینه/پشتیبان فروش فاصله گرفته و به

1. Marx et al
2. De Bruin et al
3. Fraser et al
4. Cokins

مرکز درآمد روی آورده‌اند. (کاتوال، ۲۰۱۸). بسیاری از پژوهشگران و مراکز پژوهشی نظیر باختیوا (۲۱۰۷)، کارکائور (۲۰۲۱)، اشتورات (۲۰۱۸)، مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)، تری لو (۲۰۲۱) و غیره، معتقدند رهبران با سیاست‌گذاری و سرمایه‌گذاری در امر بازاریابی و با بهره‌گیری از ابزارها/سیستم‌ها و پلتفرم‌های نوین، موجب مزیت رقابتی کسب و کار می‌شوند. بنابراین برای دستیابی به مزیت یاد شده ترکیب شبکه‌های اجتماعی، حمایت از روابط عمومی، بهره‌گیری از اتوماسیون بازاریابی، استفاده از مدیریت ارتباط با مشتریان، توانمندسازی تیم بازاریابی و فروش، اجرای راهبرد بازاریابی دیجیتال/غیردیجیتال و ده‌ها مورد دیگر نیازمند طرز فکر رهبری در اداره یک بنگاه اقتصادی است (دیلویت، ۲۰۱۸، مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰، تری لو، ۲۰۲۱).

راهبرد و اجرای دیجیتال/غیردیجیتال بازاریابی B2B

راهبرد بر تعریف چشم‌انداز، شناسایی عوامل و موانع موفقیت، مدیریت تغییرات سازمانی، سازمان‌دهی، اسناد رسمی برای اجرای دیجیتال/غیردیجیتال بازاریابی یک کسب‌وکار متمرکز است. به صرفه‌ترین روش‌های ارتباط و رساندن محتوا، وب‌سایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی، اپلیکیشن‌ها (اپ‌ها) و... هستند که به اجرای دیجیتال شهرت دارند. در اجرای دیجیتال از همه نوع ابزاری، برای تجربه کاربر یا مشتری احتمالی استفاده می‌گردد تا نیازها و انتظارات مخاطبان تطبیق پیدا کند. امروزه مهارت در اصول سئو^۱ یکی از حداقلی‌ترین نیازهای B2Bها، محسوب می‌گردد. در اجرای غیردیجیتال سازمان‌ها بر رویدادهای صنعتی ویژه یا فعالیت‌های مرتبط با آن نظیر برقراری غرفه، تعامل رو در رو با خریداران و... متمرکز است (لیف و منجز، ۲۰۱۷).

نمودار سازمانی و شرح مأموریت B2B

نمودار سازمانی روشی است که یک سازمان برای نظم دادن به افراد، فرایندها و وظایف در پیش می‌گیرد تا بتواند از این طریق وظایف را به بهترین شکل انجام داده تا به اهداف برسد. امروزه B2Bها از وجود واحدهایی نظیر تولید تقاضا، واحد موفقیت مشتری، واحد تجربه مشتری، واحد رسانه‌های اجتماعی، واحد زیرساخت و پلتفرم B2B و...، در نمودار خود سخن به میان می‌آورند که تنها از طریق ماتریس واگذاری مسئولیت RACI^۲، می‌توان بر نیازهای یک کسب‌وکار فائق آمد (مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰). در این میان شرح شغل و شرح مأموریت مدون برای تمامی پست‌ها/مشاغل بازاریابی و فروش B2B، جدول اختیارات برای ایفای نقش واحدها و افراد از کلیدی‌ترین موضوعات یک کسب‌وکار B2B تلقی می‌گردد (ذوکر^۳، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتورات، ۲۰۱۸؛ کارکائور، ۲۰۲۱).

عملیات و فرایند بازاریابی B2B

عملیات و فرایند بازاریابی B2B بر تحقیقات بازاریابی (جمع‌آوری شاخص‌هایی در مورد سهم بازار، تقاضا بازار، حجم بازار و نرخ رشد محصولات، مشتریان و رقبای کلیدی و...)، برنامه‌ریزی بازاریابی (اسناد بالادستی رسمی سازمان در برنامه‌های

1. Search Engine Optimization (SEO)
2. Responsible, Accountable, Consulted, Informed (RACI)
3. Zucker

بازاریابی)، قابلیت‌های کارکنان (وجود متخصصان و پروفایل شایستگی کارکنان بازاریابی و فروش)، جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری (جایگاه شرکت در اذهان مشتری و هر بازار هدف، معماری ارکان برند و...)، مدیریت سبد محصول (مقایسه با سبد محصول رقبای، شناسایی، جایگزینی محصولات با حاشیه سود بسیار کم و...)، ارتباطات بازاریابی (قوانین و سیاست‌های ارتباطی با ذی‌نفعان و...)، قیمت‌گذاری (تعریف سطوح قیمت پایه و حداقل قیمت‌ها، قیمت محصولات جدید، قیمت‌گذاری رقبای، استراتژی قیمت‌گذاری و...)، کانال‌های توزیع و فروش (تلاش‌ها و اقدامات فروش در هر کانال توزیع، شناسایی کانال‌های توزیع مناسب و تعیین ارزش آنها و...) مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی (شناسایی فرایندهای فروش به همراه فهرستی از مشتریان کلیدی و...) متمرکز است (مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ گارتنر، ۲۰۱۸؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶).

ابزارها و پلتفرم‌های شرکت‌های B2B

به مجموعه‌ای از روش‌ها، فرایندها، تاکتیک‌ها، ابزارها و پلتفرم‌هایی که در خدمت بازاریابان قرار می‌گیرد تا فرایند جذب و مدیریت مشتری (چه از طریق بازاریابی ایمیلی، موبایلی، بازاریابی محتوا و سئو، رسانه‌های اجتماعی، و...) اتفاق بیفتد، گفته می‌شود (مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ پلوزی و هندلی^۱، ۲۰۱۳، ۲۰۱۴، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶؛ دوپلی^۲، ۲۰۱۲؛ هندلی و همکاران^۳، ۲۰۲۰؛ بتز و هندلی^۴، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور^۵، ۲۰۲۱). ابزارها و پلتفرم‌ها انواع متفاوتی دارند که هر کدام با هدف و منظور خاصی طراحی شده‌اند تا هدایت کسب‌وکار بهتر رقم بخورد. برخی از آنها عبارت‌اند از: SharpSpring و Autopilot (برای فرایند جذب مشتری)، Outfunnel و ActiveCampaign (برای بازاریابی ایمیلی)، Yoast و Clearscope و Google Search Console (برای مدیریت محتوا و سئو)، Marketo و Eloqua (برای اتوماسیون بازاریابی)، Nielsen Marketing Attribution و Google Attribution (برای مارکتینگ اتریبیوشن)، Hootsuite، Buffer (برای رسانه اجتماعی) (سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور، ۲۰۲۱؛ دپسون^۶، ۲۰۲۰؛ کالزون^۷، ۲۰۲۰؛ گرین^۸، ۲۰۲۱؛ مالینک^۹، ۲۰۲۰، ۲۰۲۱؛ آبامونته^{۱۰}، ۲۰۲۱؛ اسبورن^{۱۱}، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ برکر^{۱۲}، ۲۰۲۱؛ ابرت^{۱۳}، ۲۰۱۶؛ تودکانسمان^{۱۴}، ۲۰۲۰؛ چپما^{۱۵}، ۲۰۲۰).

1. Pulizzi & Handley
2. Doyle
3. Handley et al
4. Beets & Handley
5. Campaign Monitor
6. Dopson
7. Katzon
8. Greene
9. Malnik
10. Abbamonte
11. Osborn
12. Barker
13. Ebert
14. Kunsman
15. Jepma

بودجه و کارکنان شرکت‌های B2B

اخیراً سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که برای حضور مقتدرانه در عرصه رقابت باید متناسب با سطح و اندازه سازمان نسبت به تخصیص انواع بودجه برای تولید محتوا، تولید ویدئو، روابط عمومی و تبلیغات، ایمیل، حضور در شبکه‌های اجتماعی و... اقدام نمایند. در این میان آنچه حائز اهمیت است بلوغ کارکنان یک کسب‌وکار B2B، و استخدام آنها بر اساس پروفایل شایستگی و به کارگماری آن در هر بخش تخصصی است (مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ مشاوران پی.دبلیو.سی^۱، ۲۰۱۴؛ گارتنر، ۲۰۱۸؛ ویدیارد^۲، ۲۰۱۷؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ اشتورت، ۲۰۱۸).

شاخص‌ها/معیارهای قابل اندازه‌گیری شرکت‌های B2B

هر کسب‌وکاری برای موفقیت و سودآوری، نیازمند تعریف و مدیریت انواع شاخص‌ها است تا بتواند برند خود را در میان رقبا حفظ و آن را ارتقا دهد. (مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور، ۲۰۲۱؛ دپسون، ۲۰۲۰؛ کالزون، ۲۰۲۰؛ مالینک، ۲۰۲۰؛ آباموته، ۲۰۲۱؛ اسپورن، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ برکر، ۲۰۲۱؛ ابرت، ۲۰۱۶؛ تودکانسمان، ۲۰۲۰؛ جیما، ۲۰۲۰؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ گرین، ۲۰۱۹، ۲۰۲۱). بنابراین شاخص‌های متعددی برای کسب‌وکارهای B2B وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

- بازاریابی دیجیتالی: داشبورد تعاملی سازمان از رفتار و تجربه کاربر، تعامل کاربر با محتوا؛
- بازاریابی محتوا: داشبورد میزان استفاده از محتوا، پاسخ به محتوا، تبدیل محتوا، و...؛
- فرایند جذب مشتری^۳: هزینه قیف فروش^۴، هزینه جذب مشتری^۵؛
- بازاریابی خریداران: داشبورد مشارکت خریداران بر اساس رفتار، تجربه، دسترسی به برند؛
- بازاریابی ویدئو: تجزیه و تحلیل احساسات اجتماعی^۶؛
- روابط عمومی: توانایی پیوند بین تلاش‌های روابط عمومی به نتایج تجاری؛
- بازاریابی ایمیلی: داشبورد سازمانی درباره محتوا و شخصی‌سازی، بهینه‌سازی تحویل، نرخ بازشدن^۷ و...؛
- مدیریت ارتباط با مشتری: بازاریابی (تعداد کمپین‌ها)^۸، فروش (تعداد چشم‌اندازها^۹، تعداد مشتریان جدید^{۱۰})، خدمات مشتری (تعداد تیکت‌های رسیدگی شده^{۱۱})؛
- بلوغ آموزش فروش: معیارهای موفقیت برای نماینده برتر فروش؛
- شبکه‌های اجتماعی: داشبورد رسانه‌های اجتماعی برای آگاهی از وضعیت برند، فعالیت کانال، شاخص‌های

1. PWC
2. Vidyard
3. Lead Generation
4. Pipe-line Cost
5. Customer Acquisition Cost (CAC)
6. Social Sentiment Analysis
7. Open Rate
8. Number of campaigns
9. Number of prospects
10. Number of new customers
11. Number of cases handled

- مهم عملکرد محتوا (لایک‌ها، نظرات، به اشتراک‌گذاری محتوا) اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی در: توییت (تعداد توییت)، اینستاگرام (بازدید از پروفایل)، لینکدین (تعداد فالوورها)، متا/فیس بوک (لایک/آنلایک)؛
- بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها: نرخ رشد کاربر، تعداد دانلودهای اپلیکیشن، تعداد دفعات نصب اپلیکیشن؛
 - درگیر نمودن مشتری: تمرکز بر ایجاد تجربه مشتری (سفر مشتری)؛
 - بلوغ توانمندی فروش: نرخ نگهداشت مشتری^۱، سرعت فروش^۲؛
 - بلوغ تولید تقاضا: کمپین و بازگشت سرمایه، مشارکت در کیف فروش؛
 - معیار نتایج برای نمایندگان فروش: تکرار سهمیه‌ها توسط نمایندگان، درصد فروش‌های ناموفق جدید.

فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی

انجمن مدیریت پروژه آمریکا^۳ (۲۰۱۴)، مدیریت تغییر را اینگونه تعریف می‌کند: رویکردی جامع، چرخه‌ای و ساختاریافته، که افراد، فرایندها، گروه‌ها و سازمان‌ها، با در نظر گرفتن منافع سازمان، از «وضعیت فعلی» به «وضعیت آتی» انتقال می‌دهد. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند علاوه بر موارد مذکور ساختار، فرهنگ و استراتژی را نیز با یکدیگر همسو سازند. از آنجائی که مدل‌های بلوغ، در ارائه برنامه‌های خود صرفاً به جنبه‌های فنی (جنبه فنی یک تغییر^۴) پرداخته و «جنبه انسانی تغییر»^۵ را مد نظر قرار نمی‌دهند، مدیریت تغییر سازمانی در ارتقای پروژه‌های بلوغ سازمانی، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (ناصر ترابی و همکاران، ۱۴۰۱). مرکز یادگیری مدیریت تغییر سازمانی پروسی^۶، مدیریت تغییر را اینگونه تعریف می‌کند، مجموعه‌ای از ابزارها، تکنیک‌ها، فرایندها برای هدایت جنبه‌های انسانی تغییر برای دستیابی به بهترین نتایج، که با به‌کار بستن آن می‌توان تا ۹۳ درصد به اهداف سازمانی دست یافت (پروسی، ۲۰۲۰). همچنین انجمن متخصصین مدیریت تغییر در سال ۲۰۱۸، استاندارد را درباره نحوه به‌کارگیری موضوع مدیریت تغییر در سازمان‌ها (فارغ از خصوصی، دولتی و غیر انتفاعی و اندازه سازمان، پیچیدگی، طول عمر، فرهنگ و...) به علاقمندان معرفی نمود که با رعایت اصول، تعاریف و مفاهیم و فرایندهای پیشنهادی آن در یک پروژه تغییر (در اینجا یعنی مدل بلوغ بازاریابی B2B) می‌توان به اهداف مدیریتی، دست یافت. از جمله نتایج به‌کارگیری مدیریت تغییر می‌توان به افزایش آمادگی، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری سازمانی، افزایش مشارکت، روحیه و آمادگی ذی‌نفعان برای اجرای روش جدید، حداکثر کردن عملکرد در طول مدت اجرای تغییر، به حداقل رساندن منحنی یادگیری و افزایش احتمال تحقق منافع سازمانی، درباره موضوع تغییر انتخابی اشاره نمود. (تلوحسینی و همکاران، ۱۳۹۸)

پیشینه تجربی پژوهش

در دهه گذشته، پژوهشگران و شاغلان حوزه بازاریابی B2B، مدل‌های بلوغ را با تنوع گسترده و عمق بیشتری ارائه

1. Customers Retention Rate (CRR)
2. Pipeline velocity
3. Project Management Institute (PMI)
4. The technical of change
5. The people side of change
6. Organizational change management learning center, Prosci

کرده‌اند (لیف و منجز، ۲۰۱۷). علی‌رغم تعداد شایان توجه و دامنه وسیع (مشاوران دمندمتریکی، ۲۰۲۰) و دستاوردهای امیدبخش از مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B در دسترس (روسکی^۱، ۲۰۱۳، مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴، باختیوا، ۲۰۱۷، ذوکر، ۲۰۱۸، کاتوال، ۲۰۱۸، اشتوارت، ۲۰۱۸، مارکتو، ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۰، تری لو، ۲۰۲۱، کارکاتور، ۲۰۲۱)، هنوز استفاده از این مدل‌ها، به طور جامع مورد پذیرش قرار نگرفته و تنها برخی از آنها در میدان عمل آزمایش و منافع حاصل از آن بیان گردیده است. (مشاوران دمندمتریکی، ۲۰۲۰). همچنین باید اذعان نمود در این پژوهش‌ها یا گاهی بسیار کلان‌نگری شده و بیشتر بر مشخصه‌های تجویزی تأکید گردیده و یا آنقدر جزئی‌نگری شده و فقط یکی از ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B مد نظر قرار گرفته است. به طور مثال مشاوران پی.دبلیو.سی (۲۰۱۴) صرفاً به مقوله قیمت‌گذاری B2B، باختیوا (۲۰۱۷) فقط به بازاریابی دیجیتال B2B، ونگ و همکاران^۲ (۲۰۱۷) به قابلیت شبکه‌های اجتماعی B2B، کاتوال (۲۰۱۸) به فناوری B2B، ذوکر (۲۰۱۸) به بلوغ بازاریابی در سطح کلان، اشتوارت (۲۰۱۸) به ارائه نقشه راه برای بازاریابی B2B، کامید و کالسمین^۳ (۲۰۱۸) به شبکه‌های اجتماعی، مدیا بیکن^۴ (۲۰۱۸) و دیلویت (۲۰۱۸) به مبحث B2B دیجیتال، گارتنر (۲۰۱۸) به مدل بلوغ بازاریابی، مشاوران دمندمتریکی (۲۰۲۰) به ارائه انواع مدل‌های بلوغ (نظیر بازاریابی دیجیتال، بازاریابی در کلاس جهانی، بازاریابی محتوا^۵، فرایند جذب مشتری، بازاریابی ویدئو، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، ارتباط با مشتری، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی موبایلی، تولید تقاضا^۶، ارائه به بازار^۷، درگیر نمودن مشتری^۸ و...) پرداخته‌اند. همچنین اسپری و آتی^۹ (۲۰۲۰) و لیم^{۱۰} (۲۰۲۱) صرفاً به مقوله برند B2B، هالوویل^{۱۱} (۲۰۲۰) به مدل بلوغ ارائه به بازار، تری لو (۲۰۲۱) به مدل قابلیت بازاریابی، کارکاتور (۲۰۲۱) به شبکه‌های اجتماعی، ادینامیک (۲۰۲۱) به عملیات بازاریابی B2B، مکنیت^{۱۲} (۲۰۲۱) به درگیر نمودن مشتری و یوسان^{۱۳} (۲۰۲۱) به کانال بازاریابی همه کاره^{۱۴} پرداخته‌اند. همچنین کتاب سی بچر^{۱۵} (۲۰۲۱) نیز درک جامعی از چارچوب مدل بلوغ B2B ارائه نموده است.

با نگاهی به اسناد مذکور و نویسندگان این مقاله‌ها، می‌توان دریافت که عمدتاً مشخصه‌های تجویزی مدل‌های بلوغ مورد بررسی قرار گرفته و با بررسی بیشتر این اسناد می‌توان پی برد که ارزیابی و اعتباربخشی به آنها نقص‌هایی دارد. در راستای به‌دست آوردن مفاهیم و ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B، در پژوهش حاضر به صورت منظم با استفاده از مطالعه عمیق کتابخانه‌ای، مقاله‌ها، اسناد و گزارش‌های الگوبرداری و... مرتبط با موضوع پژوهش از مراجع و پایگاه‌های معتبر

1. Roskey
2. Wang et al
3. Camiade & Claissem
4. MediaBeacon
5. Content marketing
6. Demand Generation
7. Go-to-Market
8. Customer Engagement (CE)
9. Spry & Athey
10. Cseng Lim
11. Hallowell
12. McKnight,
13. Usan
14. Omni-Channel Marketing
15. Seebacher

علمی گردآوری و بررسی شد. بر این اساس ضمن بررسی مقاله‌های گردآوری شده (۵۹۳ مورد)، تعداد ۱۴۱ مورد اسکن شد و ۶۸ مقاله، سند، گزارش الگوبرداری، وب سایت تخصصی و... مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند و مبنای تدوین مدل مفهومی قرار گرفتند. پس از بررسی تمرکز اصلی مقاله‌های انتخاب شده مشخص شد که برخی از مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B، بسیار مهم به صورت جدول ۲ است.

جدول ۲. مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B

نویسندگان	عنوان مدل بلوغ
روسکی (۲۰۱۳)	Modern Marketing Maturity Model, Oracle
باختیوا (۲۰۱۷)	Digital B2B Marketing Maturity Models
ذوکر (۲۰۱۸)	The Maturity Model for Marketing
گارتنر (۲۰۱۸)	Gartner Marketing Maturity Assessment Tool
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Digital Marketing Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Lead Generation Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Video Marketing Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Public Relations Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	CRM Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Social Media Marketing Maturity Model
تری لو (۲۰۲۱)	B2B Marketing Capability Scale
سایت آباودفرای، (۲۰۲۱)	Above The Fray Ecommerce Maturity-Model
ادینامیک (۲۰۲۱)	Business and Marketing Needs: ACHIEVE Model
دیلویت (۲۰۱۸)	Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth
هالوویل، (۲۰۲۰)	Go-to-Market maturity model pillar
لیم (۲۰۲۱)	Brand Maturity Model
یوسان (۲۰۲۱)	The Omni-Channel Customer Engagement Maturity Model
لیف و منجز (۲۰۱۷)	The Business-to-Business Marketing Maturity Models
کاتوال (۲۰۱۸)	B2B Technology Marketing Maturity Framework
اشتوارت (۲۰۱۸)	Marketing Maturity Model: A Roadmap for Marketing Renewal
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	World Class Marketing Organization Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Content Marketing Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Shopper Marketing Maturity Model
ویدیارد (۲۰۲۰)	The 4 Stages of Video Marketing Maturity
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Email Marketing Maturity Model
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	Sales Training Maturity Model

نویسندگان	عنوان مدل بلوغ
مشاوران دمندمتربیک (۲۰۲۰)	Mobile Marketing Maturity Model
جوش کارکاتور (۲۰۲۱)	Social Media Marketing Maturity Model
ادینامیک (۲۰۲۱)	B2B Marketing Operations: The Marketing Operations Maturity Model
سهرابی و همکاران (۲۰۱۰)	Customer Relationship Management Maturity Model (CRM3)
اسپری و آتی (۲۰۲۰)	Intro to the Brand Management Maturity Model
لنسی پرو ^۱ (۲۰۲۰)	Capability Maturity Model for Data-Driven Marketing
مکنیت (۲۰۲۱)	Assessing and Improving Your Customer Engagement Maturity
سی بچر (۲۰۲۱)	The B2B Marketing Maturity Model

مدل‌های عمومی «بلوغ بازاریابی» و همچنین «بلوغ بازاریابی B2B» دارای سه بُعد سطح، شاخص و ابزار سنجش هستند. از دیدگاه سطوح بلوغ، معمولاً مدل‌ها مطابق وضعیت زیر سطوح خود را بین سه الی شش سطح تقسیم می‌کنند. (جدول ۳).

جدول ۳. مقایسه برخی مدل‌های بلوغ بازاریابی و بازاریابی B2B از دیدگاه سطح

روسکی (۲۰۱۳)	بی دلیو سی (۲۰۱۴)	لیف و منجز (۲۰۱۷)	کاتوال (۲۰۱۸)	ذوکر (۲۰۱۸)	گارتنر (۲۰۱۸)	تری لو (۲۰۲۱)	ادینامیک (۲۰۲۱)
غیرشخصی	پایه‌ای	بقا	نیازهای مرکزی	فقدان / موردی	مقدماتی	فقدان / موردی	مرحله ایجاد
جمعیتی	در حال توسعه	فعال کردن فروش	مبتنی بر نیازهای برند	به دنبال کسب تجربه	مدیریت شده	به دنبال کسب تجربه	مرحله رشد
رفتاری	مترقی	تولید تقاضا	مبتنی بر نیازهای درآمدی	مقایس گذاری شده	تعریف شده	مقایس گذاری شده	مرحله بهینه
دانه‌ای	پیشرفته	برنامه‌ریزی راهبردی	استراتژیک	کمی شده	استراتژیک	استراتژیک	
۱ از ۱		آمیخته بازاریابی	خبیره / ماهر / پیشرفته	خبیره / ماهر / پیشرفته	بهینه شده	خبیره / ماهر / پیشرفته	
		دارای قابلیت پیش‌بینی					

بر اساس ادبیات پژوهش سازمان‌های B2B باید مجموعه‌ای از اقدامات و رویکردهای مدیریتی را در پیش گیرند تا به بالاترین سطح بلوغ برسند، بنابراین مدل‌های بلوغ به‌عنوان راهنما و هدایتگر عمل می‌کنند (تیچرت^۲، ۲۰۱۹). مطالعات

1. Lansipuro

2. Teichert

پیشینه مدل‌های بلوغ B2B نشان می‌دهد که مدل‌های موجود، بسیار کلی، عمومی و حتی بسیار جرئی‌نگری شده و در سطح تجرید بالا هستند (جدول ۴).

همچنین اگرچه عوامل و ابعاد مختلفی برای مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B شناسایی شده است، اما بیشتر آنها حاصل مطالعات شرکت‌های مشاوره‌ای در این حوزه بوده و خلأهای پژوهش‌های دانشگاهی که بینشی نظام‌مند به مخاطبان ارائه کنند، مشهود است. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌هایی که اقدام به قرار گرفتن در مسیر تعالی صنعتی برای بلوغ بازاریابی B2B، می‌کنند به علت فقدان نکات راهنما و هدایت‌کننده‌های اختصاصی نه تنها نتوانسته‌اند از منافع مدل‌های بلوغ منتفع شوند بلکه اقدامات پراکنده‌ای را در سازمان خود نظیر حضور در شبکه‌های اجتماعی، راه‌اندازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان، روابط عمومی و... داشته‌اند بی‌آنکه زیرساخت و پلتفرم و ساختار سازمانی مناسب را ایجاد کرده باشند و متحمل هزینه‌های فراوان شده‌اند. لذا این امر ضرورت شناسایی عوامل و ابعاد اختصاصی بلوغ بازاریابی B2B را دو چندان می‌کند. با توجه به جدول ۴، علی‌رغم مطالعات صورت گرفته هنوز خلأ وسیعی بین مقاصد اجرا کنندگان و فعالیت‌های مدل‌های بلوغ B2B و نتایج فعالیت‌های اجرا شده بر سازمان‌ها، وجود دارد.

جدول ۴. خلاصه‌ای از دستاوردها و خلأهای پژوهشی در مقایسه با موضوع پژوهشی

منبع	حوزه پژوهش	دستاورد	خلأ پژوهشی
روسکی (۲۰۱۳)	بازاریابی مدرن B2B	ارائه مدل بلوغ در ۵ بُعد و ۵ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی B2B	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به چند بُعد کلان و تجرید بالا
مشاوران پی‌دبلیو‌سی (۲۰۱۴)	قیمت‌گذاری بازاریابی B2B	ارائه مدل بلوغ و استفاده از چهار لنز در قیمت‌گذاری کسب‌وکارهای B2B و ۴ بُعد و ۴ سطح جهت تعیین بلوغ قیمت‌گذاری بازاریابی B2B	کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به قیمت‌گذاری بازاریابی B2B
باختیوا (۲۰۱۷)	ساختار دیجیتال بلوغ بازاریابی B2B	ارائه مدل بلوغ در ۵ بُعد و ۳ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی دیجیتال B2B	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل و صرفاً محدود به چند بُعد کلان و تجرید بالا و فقط بازاریابی دیجیتالی
لیف و منجز (۲۰۱۷)	بازاریابی B2B	تنها مدل بلوغ بازاریابی B2B و یکی از بنیادی‌ترین مدل‌ها در این حوزه با ۹ بُعد و ۶ سطح	کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی
ونگ و همکاران (۲۰۱۷)	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی B2B	ارائه مدل بلوغ در ۲ بُعد و ۴ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی شبکه‌های اجتماعی B2B	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به بازاریابی شبکه‌های اجتماعی B2B
کاتوال (۲۰۱۸)	فناوری‌های B2B	ارائه یکی از بنیادی‌ترین مدل‌ها در حوزه فناوری اطلاعات B2B با ۱۳ بُعد و ۳ سطح	کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به حوزه فناوری اطلاعات B2B

منبع	حوزه پژوهش	دستاورد	خلا پژوهشی
ذوکر (۲۰۱۸)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ در ۸ بُعد و ۵ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها
اشتوارت (۲۰۱۸)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ در ۶ بُعد و ۵ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها
کامید و کالسمین (۲۰۱۸)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ در ۴ بُعد و ۴ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی شبکه‌های اجتماعی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها و صرفاً محدود به بازاریابی شبکه‌های اجتماعی
گارتتر (۲۰۱۸)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ در ۸ بُعد و ۵ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B
مشاوران دمندمتریک (۲۰۲۰)	بازاریابی و بازاریابی B2B	ارائه مدل بلوغ در ۱۶ بُعد و ۴ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی B2B، و بازاریابی در کلاس جهانی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B، مدل‌های ارائه شده گاهی کلی، عمومی و در بسیاری از موارد بسیار جزئی
اسپری و اتی (۲۰۲۰)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ در ۵ بُعد و ۵ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ برند در بازاریابی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به مقوله برند B2B
کارکاتور (۲۰۲۱)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ در ۱۵ بُعد و ۶ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی شبکه‌های اجتماعی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به بازاریابی شبکه‌های اجتماعی
ادینامیک (۲۰۲۱)	بازاریابی B2B	ارائه مدل بلوغ در ۵ بُعد و ۳ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ بازاریابی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B
لیم (۲۰۲۱)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ برند در ۷ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ برند در بازاریابی	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به مقوله برند B2B
مکنیت (۲۰۲۱)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ برند ۳ بُعد و ۴ سطح جهت تعیین وضعیت بلوغ درگیر نمودن مشتریان	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به مقوله مشتریان
یوسان (۲۰۲۱)	بازاریابی	ارائه مدل بلوغ برند ۱۳ بُعد و ۴ سطح جهت تعیین وضعیت مدل بلوغ کانال همه‌کاره	ناهم‌سانی دانه‌بندی ابعاد، کاستی در توجه به مفهوم فرایندهای بازاریابی و قابلیت‌ها در طراحی مدل بلوغ B2B و صرفاً محدود به مقوله کانال بازاریابی

با توجه به شکاف مطالعاتی موجود، این پژوهش در پی پاسخ به سؤال‌های زیر است:

- مدل بلوغ بازاریابی B2B دارای چه ابعادی است؟
- چه مقوله‌هایی بر بلوغ بازاریابی B2B تأثیر گذارند؟

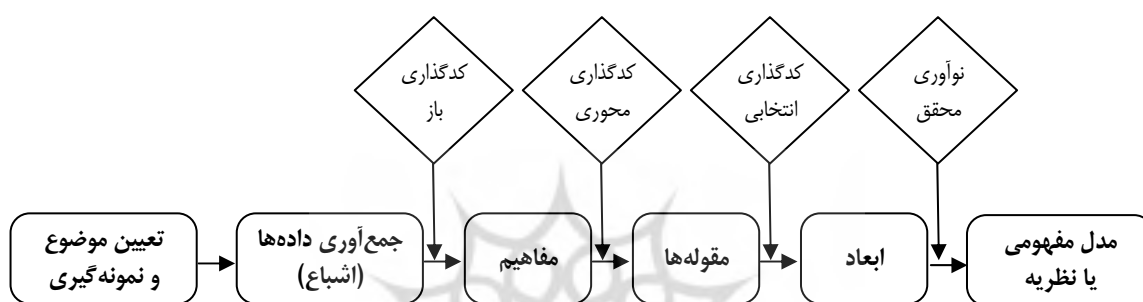
روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش ابتدا مقالات مرتبط با بلوغ بازاریابی B2B، با تکیه بر رویکرد مرور نظام‌مند پیشینه مورد مطالعه قرار گرفتند. در ادامه مقالات منتخب، با به کارگیری نظریه داده بنیاد و نسخه^۱ ۲۰۲۰ نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ کدگذاری شدند و پس از برچسب زدن به داده‌ها و کدگذاری مفاهیم، تحلیل و طبقه‌بندی مفاهیم انجام شد. بنابراین روش‌شناسی پژوهش کیفی است. مرور نظام‌مند پیشینه، روشی برای شناسایی، ارزیابی و درک همه پژوهش‌های مرتبط با یک سوال پژوهش یا پدیده مورد علاقه است و به منظور خلاصه‌سازی شواهد موجود، تشخیص شکاف‌های پژوهش‌های فعلی و ارائه چارچوب نهایی استفاده می‌شود (سیلوا^۱، ۲۰۱۵). مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش حاضر از نوع مرور کیفی بود که در آن به جای داده‌های عددی که در مرور نظام‌مند عمومی و و فرا تحلیل مورد بررسی قرار می‌گیرند، بر داده‌های متنی تمرکز دارد. مطابق با مدل ولفسوینگل و همکاران^۲ (۲۰۱۳) پنج مرحله تعریف (تعریف سؤال‌های پژوهش، تعریف معیارهای شمول، تعیین پایگاه داده‌های مناسب)، جست‌وجو (جست‌وجوی منابع شناسایی شده)، انتخاب (محدودسازی نمونه‌ها)، تجزیه و تحلیل (کدگذاری باز، محوری، انتخابی) و ارائه گزارش طی شد. همچنین به منظور افزایش اطمینان، جست‌وجوی پیش‌رونده و عقب‌گرد انجام شد. در جست‌وجوی عقب‌گرد، مراجع مقالات به دست آمده مورد بررسی قرار گرفتند و در صورت تناسب و تکرار در منابع، به مقالات منتخب اضافه شدند، در جست‌وجوی پیش‌رونده، منابعی که به مقالات کلیدی به دست آمده استناد کرده بودند، مورد جست‌وجو قرار گرفتند. به منظور انتخاب مناسب‌ترین و مهم‌ترین مقالات، معیارهای شمول و عدم شمول بر اساس پژوهش عبدالعبود و همکاران^۳ (۲۰۱۴) تعیین شد (جدول ۵) با توجه به آمار موتورهای جست‌وجوی پیشینه و تجربه‌های گزارش شده در مرورهای پیشین، از پایگاه داده‌های اسکوپوس^۴، اشپرینگر^۵، ساینس دایرکت^۶، امرالد^۷، وب ساینس^۸ برای یافتن مقالات مرتبط استفاده شد. اصطلاحات «بلوغ بازاریابی B2B»، «ستونهای اصلی بازاریابی B2B»، «چالش‌های بازاریابی B2B»، «دنیای نوین بازاریابی B2B و روندهای آن»، «چشم‌انداز، استراتژی بازاریابی B2B»، «نمودار سازمانی بازاریابی B2B»، «نقش‌ها و مسئولیت‌ها نوین بازاریابی B2B»، «شاخص‌های کلیدی عملکرد B2B»، «عناصر اصلی بازاریابی B2B»، «نرم‌افزارها، ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی B2B»، «شبکه‌های اجتماعی B2B»، و... به‌عنوان کلمات کلیدی در نظر گرفته شد و از عملگر «یا» پیوند

1. Silva
2. Wolfswinkel et al
3. Abdelmaboud et al
4. Scopus
5. Springer
6. Science Direct
7. Emerald
8. Web of Science

پس از اعمال معیارهای شمول و عدم شمول (جدول ۵)، در نهایت ۶۸ مقاله انتخاب و مبنای کار قرار گرفتند که مشخصات آنها در بخش منابع مقاله آدرس دهی شده است (شکل ۱).

پس از جست‌وجو و انتخاب مقالات و مستندات منتخب، تحلیل آنها به منظور استخراج ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B در دستور کار قرار گرفت. برای این کار از نظریه داده بنیاد که یکی از روش‌های توصیه شده برای بکارگیری در مرحله تجزیه و تحلیل است، استفاده گردید (برتلسون و فردریکسون^۱، ۲۰۱۸). در این روش طبقه‌بندی مفاهیمی که به نظر می‌رسد به پدیده مشابهی مرتبطند، مقوله‌پردازی نام دارد. مقولات در ادامه فرایند کدگذاری به حوزه‌های وسیع‌تری مرتبط می‌شوند و با تشکیل ابعاد پژوهش، مدل مفهومی توسعه می‌یابد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل فرایند اجرای نظریه داده بنیاد

منبع: گلپز و استراوس^۲ (۱۹۹۹)

یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل

در فرایند تحلیل این پژوهش، ابتدا دید مشروحی از جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش ارائه شد، بدین صورت که توصیف کوتاهی از وضعیت، رویدادها، بازیگران و بستر پژوهش بیان شده. سپس با تحلیل دقیق، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. در کدگذاری باز، به منظور طبقه‌بندی مفاهیم دقیق در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک، برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متون و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. کدگذاری باز در جدول ۶ نمایش داده شده است.

کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها پرداخته شد و مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه به هم طبقه‌بندی گردیدند (جدول ۶).

جدول ۶. کدگذاری باز متون منتخب

مفاهیم و مراجع	مقوله	
<p>دیدگاه رهبران/ مدیران نسبت به مقوله بازاریابی:</p> <p>مهارت‌ها، استعداد، نقش‌های جدید رهبری در حوزه بازاریابی شرکت B2B، مرکز هزینه (هزینه به ازای هر سرخ فروش)، پشتیبان فروش، مرکز درآمد (یک فرایند استراتژیک، سرمایه‌گذاری در برند B2B)، سیاست‌گذاری اجرای بازاریابی دیجیتال/غیردیجیتال (مؤلفه کلیدی در استراتژی تعامل با مشتری) و سهم آن در درآمد، وب سایت، تولید محتوا (ابزار اصلی پشتیبانی بازاریابی بین کانالی)، سرمایه‌گذاری و ترکیب شبکه‌های اجتماعی، موبایل، ویدئو، ایمیل با یکدیگر (با تأکید حضور در همگی آنها)، حمایت از روابط عمومی (به‌عنوان یک مزیت رقابتی)، بهره‌گیری از اتوماسیون بازاریابی^۱، استفاده از مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت تعامل با مشتری (به‌منظور تأثیرگذاری بر فروش و درآمد)، پشتیبانی و توانمندسازی تیم بازاریابی و فروش (با هدف افزایش درآمد و رشد)، تولید تقاضا (به‌عنوان قابلیت استراتژیک سازمان)، ایجاد یک مرکز عالی بازاریابی مدرن در سازمان، الزام به تهیه استراتژی‌ها، فرایندها و شاخص‌های کلیدی عملکرد، سازمان‌دهی دیجیتالی/غیردیجیتالی کسب‌وکار (نمودار سازمانی، شرح وظایف، پروفایل شایستگی کارکنان)، بهره‌گیری از زیرساخت و ابزارهای B2B، تخصیص بودجه و منابع</p>	<p>برخی مفاهیم</p>	<p>رهبری B2B</p>
<p>باختیوا، ۲۰۱۷؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ ادینامیک، ۲۰۲۱؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ سالکین و همکاران، ۲۰۱۸؛ والدزلتون، ۲۰۱۶؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتوارت، ۲۰۱۸؛ تری لو، ۲۰۲۱؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸؛</p>	<p>مراجع</p>	
<p>سند رسمی استراتژی بازاریابی، وجود مدیر/رهبر استراتژی بازاریابی، وجود اطلاعات مشتریان، وجود مدل، الگو و اطلاعات کافی برای تدوین استراتژی بازاریابی B2B (بر اساس گروه‌های مختلف مشتریان و مشتریان کلیدی)، فرایند رسمی بروزرسانی استراتژی بازاریابی B2B، واکنش به استراتژی بازاریابی رقبا، راهبرد، راهبرد دیجیتال، راهبرد چابک، مدیریت راهبردی، راهبرد مبتنی بر مهارت دیجیتال، چشم‌انداز دیجیتال، سازگاری با مدل کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار دیجیتال، مشارکت راهبردی، سازمان‌دهی مجدد کسب‌وکار B2B،</p>	<p>برخی مفاهیم</p>	
<p>لیم، ۲۰۲۱؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ ادینامیک، ۲۰۲۱؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ سالکین و همکاران، ۲۰۱۸؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ شوماخر و همکاران، ۲۰۱۶؛ والدزلتون، ۲۰۱۶؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کولی و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیچر و همکاران، ۲۰۲۰؛ قباخلو، ۲۰۱۸؛ هوروث و زابو، ۲۰۱۹؛ هازبرگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیجلا و همکاران، ۲۰۱۵؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ اورزس و همکاران، ۲۰۱۸؛ روسکی، ۲۰۱۳؛ تیچرت، ۲۰۱۹؛ تکیک و کوروتیو، ۲۰۱۹؛ نیراج پاندی و همکاران، ۲۰۱۹؛ بسل، ۲۰۱۷؛ واکر و همکاران، ۱۳۸۶؛ بروان و براون، ۲۰۱۹؛ دیوید چفی، ۲۰۱۷؛ گارتنر، ۲۰۱۸؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ ابوالحسنی، ۱۴۰۰؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قهرمانلو، و کرمی تبریزی، ۱۳۸۶؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ قلیچ‌خانی، ۱۳۹۹؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ شامی زنجانی، ۲۰۱۹؛</p>	<p>مراجع</p>	<p>راهبرد و اجرای دیجیتال/غیردیجیتال B2B (جهت‌گیری استراتژیک)</p>

مفاهیم و مراجع	مقاله	مقاله
<p>وجود واحدهای زیر در نمودار سازمانی یک کسب و کار B2B شامل:</p> <p>وجود واحدهای تولید تقاضا (بخش بازاریابی محتوا، بخش بازاریابی رخدادهای، بخش برنامه بازاریابی، بخش نمایندگی فروش)، واحد ارتباطات استراتژیک (بخش جامعه و رسانه‌های اجتماعی، بخش روابط عمومی/تحلیلگری، بخش گرافیک، واحد خلاقیت و...)، واحد توسعه محصول (بخش تحلیل بازار، بخش مدیران تولید، بخش مدیر بازاریابی تولید، بخش توسعه محصول)، واحد موفقیت مشتری (بخش خدمات حرفه‌ای و مشاوره‌ای، بخش موفقیت مشتری و...)، واحد فعال سازی فروش (واحد عملیات بازاریابی، واحد جذب مشتری، واحد اتوماسیون/ زیرساخت/ پلتفرم و مدیریت ارتباط با مشتری)، واحد مدیریت تجربه مشتری، شرح مأموریت واحدهای کسب و کار B2B، شرح شغل مدون برای تمامی پست‌ها/مشاغل بازاریابی و فروش شرکت، جدول اختیارات و ایفای نقش واحدها و افراد، ماتریس واگذاری مسئولیت RACI و...</p>	<p>برخی مفاهیم</p>	<p>نمودار سازمانی و شرح مأموریت B2B</p>
<p>مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ الیت، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران، ۲۰۱۴؛ اسپاهو، ۲۰۱۰؛ پاندی و سینگا، ۲۰۱۹؛ اینرتا، ۲۰۱۹؛ چانگ، ۲۰۱۴؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتورت، ۲۰۱۸؛ کارکاتور، ۲۰۲۱؛ شپاهو، ۲۰۱۰؛ وب اینتریا، ۲۰۱۹؛</p>	<p>مراجع</p>	
<p>تحقیقات بازاریابی: انجام تحقیقات بازاریابی توسط واحد بازاریابی شرکت، جمع‌آوری شاخص‌هایی در مورد سهم بازار، تقاضا بازار، حجم بازار و نرخ رشد محصولات، مشتریان و رقبای کلیدی و...، تعیین نیازمندی‌های تحقیقاتی شرکت در برنامه تحقیقات بازاریابی (به همراه بودجه، درج مسوولیت‌ها، فعالیت‌ها، و...)، قابلیت دسترسی به داده‌های تحقیقات بازاریابی در شرکت، تهیه اطلاعات در مورد استنباط مشتریان از نام و نشان تجاری شرکت در مقایسه با رقبای، توجه به مسائل متنوع در تحقیقات بازاریابی (افراد تأثیرگذار بر مناقصه و خرید محصولات و...)،</p> <p>برنامه‌ریزی بازاریابی: وجود سندی رسمی در ارتباط با برنامه بازاریابی، وجود فرایندی برای تدوین برنامه‌های سالانه بازاریابی (بخشی از فرایند برنامه‌ریزی شرکت)، چشم‌انداز بازاریابی و برنامه‌ریزی بازار در جهت جایگاه مطلوب نام و نشان تجاری شرکت، چشم‌انداز بازاریابی شرکت همسو با اهداف کلان شرکت، تعیین اهداف سالانه فروش و ارتباط فعالیت‌های بازاریابی و فروش با عرضه محصولات شرکت، تعریف شاخص‌های کلیدی و معیارهای حوزه بازاریابی و فروش</p> <p>قابلیت‌های کارکنان: وجود متخصصان بازاریابی و فروش در شرکت، مهارت‌ها، استعداد، نقش‌های جدید کارکنان در حوزه بازاریابی B2B، وجود پروفایل شایستگی برای پرسنل کلیدی واحد بازاریابی و فروش (شناسایی شکاف بین مهارت‌های موجود و آتی)، تدوین و تصویب برنامه جامع بازاریابی توسط تیم بازاریابی و فروش، استخدام افراد حرفه‌ای در واحد بازاریابی و فروش، وجود نظام ارزیابی عملکرد پرسنل بازاریابی و فروش، همکاری مدیران و پرسنل مختلف با حوزه بازاریابی و فروش</p> <p>جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری: آگاهی از جایگاه شرکت در اذهان مشتری و هر بازار هدف، آگاهی واحد بازاریابی و فروش از میزان جذابیت هر یک از محصولات نزد مشتریان، تحلیل و شناسایی مزایای هر یک از مشتریان، وجود طرح پیاده‌سازی ارکان برند شرکت، اولویت‌بندی بازارهای هدف بر اساس تأثیر آنها، بررسی عملکرد شرکت در مقایسه با رقبای</p> <p>مدیریت سبد محصول: مدیریت سبد محصولات شرکت در مقایسه با سبد محصول رقبای، شناسایی، معرفی و جایگزینی محصولات با حاشیه سود بسیار کم، وجود معیارهای بروزرسانی سبد محصول، وجود سیستم قوی برای دریافت بازخورد مشتری درباره سبد محصول، ارتباط بین خط‌مشی، مدیریت سبد محصولات، حاشیه سود و فروش (معیارهای مالی) و معماری درخت نام و نشان تجاری</p> <p>ارتباطات بازاریابی: وجود قوانین و سیاست‌های ارتباطی با ذی‌نفعان، وجود طرح ارتباطات بازاریابی در شرکت، بازار هدف مبنای برقراری نوع ارتباط و جایگاه در ذهن مشتری، طراحی و</p>	<p>برخی مفاهیم</p>	<p>عملیات و فرایند بازاریابی B2B</p>

مفاهیم و مراجع	مقاله	مقاله
<p>ارزیابی شیوه‌های مختلف ارتباط با مشتریان، انتقال پیام قابل درک انگیزه بخش متمایز به ذی‌نفعان مرتبط با برند، تمرکز بر استراتژی متوازن ارتباطات، وجود خط‌مشی روشن برای بودجه‌بندی ارتباطات بازاریابی</p> <p>قیمت‌گذاری: تعریف سطوح قیمت پایه و حداقل قیمت‌ها، تعیین قیمت محصولات جدید بر مبنای محصولات قبلی، تخفیف مشخص به گروه‌های خاصی از مشتریان، تجارت بر مبنای حجم فروش/قیمت، تعیین اهداف قیمت‌گذاری هر دسته از محصولات، قیمت‌گذاری بر مبنای طبقه‌بندی مشتریان، استفاده از تکنیک‌های چانه‌زنی و مذاکره برای دستیابی به سود متقابل، بررسی قیمت‌گذاری رقبا و اثر آن بر روی محصولات شرکت، وجود استراتژی قیمت‌گذاری و نظارت سیستماتیک بر آن، وجود فعالیت‌های تکمیلی برای القای مناسب بودن قیمت به مشتری، وجود فهرست شفاف از قیمت‌ها، توجه به زمان تحویل به مشتری و اثر آن بر قیمت‌گذاری محصولات</p> <p>کانال‌های توزیع و فروش: ارتباط بین تلاش‌ها و اقدامات فروش در هر کانال توزیع (و برای هر نماینده فروش)، شناسایی کانال‌های توزیع مناسب و تعیین ارزش آنها در شرکت، طراحی کانال‌های توزیع بر اساس اطلاعات محیطی، انتخاب مشتریان کلیدی در هر کانال توزیع، فرایند و رویه برای حل تعارض میان کانال‌های توزیع، سند استراتژی کانال توزیع، ارتباط بین استراتژی کانال‌های توزیع با استراتژی بازاریابی شرکت، ارتباط بین کانال توزیع با آمیزه بازاریابی، ارتباط بین محصولات و نمایندگان توزیع بر اساس مدیریت سید محصولات، وجود برنامه ویژه برای نمایندگان کلیدی شرکت.</p> <p>مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی: شناسایی فرایندهای فروش به همراه فهرستی از مشتریان کلیدی، برخورداری تیم فروش از دانش فنی محصولات شرکت (برای پیشبرد فروش و تبلیغات)، تشریح مشخصه‌های فنی محصول توسط تیم فروش و مقایسه آن با محصولات رقیب، توجه به جایگاه مد نظر برند شرکت در تعاملات با مشتری (توسط پرسنل فروش)، درک استراتژی بازاریابی و فروش شرکت توسط پرسنل و انتقال آن به مشتری، درک زنجیره ارزش شرکت و مکانیزم‌های رانشی و کششی توسط پرسنل فروش، در اختیار قرار دادن ابزارهای مبتنی بر وب به مشتری، درک کامل ارزش خلق شده/پیشنهادی محصول برای مشتری، استفاده از ابزارهای بازاریابی برای ارائه سود بیشتر به مشتری، درک کامل نیازهای مشتری (با ابزارهایی مثل نظرسنجی، مصاحبه، پرسش‌نامه، کانال‌های مبتنی بر وب و...)، اندازه‌گیری و تحلیل وفاداری و ماندگاری هر مشتری، ارائه برنامه‌های مدیریت مشتریان کلیدی بر اساس یادگیری متقابل، ارتباط بین طرح مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی و برنامه ارتباطات بازاریابی برای تقویت جایگاه برند</p>		
	مراجع	<p>دیلویت، ۲۰۱۸؛ اباودفرای، ۲۰۲۱؛ کتی مکنیت، ۲۰۲۱؛ لیم، ۲۰۲۱؛ مشاوران دمندمتريک، ۲۰۲۰؛ ادینامیک، ۲۰۲۱؛ کارکاتور، ۲۰۲۱؛ هیدی لانس پور، ۲۰۲۰؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ هالوویل، ۲۰۲۰؛ تری لو، ۲۰۲۱؛ لی و همکاران، ۲۰۱۴؛ پولیزی و هندلی، ۲۰۱۷؛ شان برکر، ۲۰۲۱؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ یوسان، ۲۰۲۱؛ والدزدلئون، ۲۰۱۶؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ جین ماری کامید، ۲۰۱۸؛ فراسر، مولتیر و جرجوری، ۲۰۰۲؛ لی و همکاران، ۲۰۱۴؛ گارتزتر، ۲۰۱۸؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ سی بچر، ۲۰۲۱؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسدماراجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ شامی زنجانی، ۱۴۰۰؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ سهرابی، حقیقی، خانلری، ۲۰۱۰؛ قاضی نوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵</p>

مفاهیم و مراجع	مقاله
<p>بازاریابی دیجیتال: یکپارچه‌سازی تمام پلتفرم‌ها، ابزارهای مرتبط با بازاریابی دیجیتال (نظیر مدیریت ارتباط با مشتریان و اتوماسیون بازاریابی و سایر سیستم‌های قدیمی ای.آر.پی.^۱)، مدیریت محتوای وب، بازاریابی محتوا، ادغام رابط برنامه‌نویسی برنامه کاربردی^۲، گوش دادن اجتماعی^۳، برنامه‌ها و گردش کار هماهنگ بین پلتفرم‌ها و ابزارها (نظیر ایمیل، محتوا، رسانه‌های اجتماعی، موبایل، ویدئو و...)</p> <p>بازاریابی محتوا: سیستم مدیریت محتوا^۴ (شامل برنامه کاربردی مدیریت محتوا^۵ و برنامه کاربردی تحویل محتوا) و تبادل افول اعتبار/مبادله نكول اعتبار^۶</p> <p>بازاریابی ویدئو: راه‌حل جامع برای مدیریت و بهینه‌سازی ویدئو، نظارت و مدیریت کمپین‌های ویدئویی، ردیابی استفاده از محتوا در همه پلتفرم‌ها، برنامه غنی‌سازی پلتفرم‌ها (ویژگی‌هایی شامل کنترل‌های دسترسی چند سطحی، بهینه‌سازی پیشرفته و دسته‌بندی ابرداده برای جست‌وجوی آسان)، ویژگی‌های پلتفرم (مانند تماس برای اقدام درون ویدئویی و سفارشی‌سازی ویدئوها، بهبود برنامه بازاریابی ویدئویی)، کتابخانه ویدئویی با گزینه‌هایی برای ذخیره ابرداده موجود، فهرست‌های ویدئوها و سازمان‌دهی آنها</p> <p>بازاریابی خریداران: ابزارها و پلتفرم‌های یکپارچه بازاریابی خریداران (شامل مدیریت ارتباط با مشتریان و ای.آر.پی، مدیریت کمپین، بینش خریداران، تحلیل‌ها، بازاریابی محتوا، گوش دادن اجتماعی و غیره)، وجود پلتفرمی برای عملکرد بازاریابی خریداران (شامل اطلاعات خریداران، بازاریابی محتوا و رسانه‌های اجتماعی)</p> <p>روابط عمومی: راه‌حل یکپارچه درباره ارتباطات رسانه‌ای و نظارت بر آن، توزیع اخبار و گزارش‌های تحلیلی، اشتراک در پایگاه داده تماس رسانه‌ای (برای شناسایی تأثیرگذاران کلیدی)، تمرکز بر تولید محتوا برای خلق ارزش به مشتری، کیفیت و کمیت شیوه‌های ارتباطی برای ایجاد سرنخ خرید، تمرکز بر ایجاد تجربه خوشایند به مشتری، تمرکز بر افراد تأثیرگذار، ذی‌نفعان اصلی، نخبگان یا متخصصین صنعت و مخاطبان (با هدف ایجاد آگاهی و اعتماد به نام تجاری و کسب‌وکار)، ارتباط نزدیک با افراد مشابه در کسب‌وکارهای مشابه یا شرکت‌های رقیب، فعالیت هدفمند در شبکه‌های اجتماعی مرتبط، دریافت گواهی‌نامه از بخش‌های تخصصی مرتبط با کسب‌وکار، انتخاب مؤثرترین رسانه و تعامل مستمر با مخاطبان، نمایندگان رسانه‌ها از مسیرهای ارتباطی مختلف، برخورد از استراتژی‌های خلاقانه در مورد رسانه‌های اختصاصی، شناخت پرسونای مخاطبان در ارتباط با کسب‌وکار، متمرکز بر ارزش پیشنهادی^۸ محصول/خدمت کسب‌وکار به مشتری،</p> <p>بازاریابی ایمیلی: ترکیب سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و اتوماسیون بازاریابی و پلتفرم‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک (سبد خرید)، دارای پلتفرم ایمیل مارکتینگ با قالب‌های از پیش طراحی شده برای تبلیغات خیرنامه یا ایمیل، انجام تست/آزمون A/B^۹ برای کمک و دستیابی به</p>	<p>ابزارها و پلتفرم‌ها شرکت‌های B2B</p> <p>برخی مفاهیم</p>

1. Enterprise resource planning (ERP)
2. Application Programming Interface (API)
3. Social listening
4. Content Management System (CMS)
5. Control Management Applicant (CMA)
6. Control Delivery Applicant (CDA)
7. Credit Default Swap (CDS)
8. Value Proposition
9. Splitting Testing & Bucket Listing

مفاهیم و مراجع	مقاله
<p>بهترین تجربه کاربری (مختص وبسایت یا اپلیکیشن)، سیستم مدیریت محتوا، ارزیابی و رتبه‌بندی مشتریان بالقوه‌ی جدید آینده^۱، ردیابی فعالیت‌های اجتماعی و فرایند جذب مشتری اجتماعی و تجارت الکترونیک، تعهد طولانی‌مدت به محتوای غنی، پیام‌های ایمیل شخصی‌سازی شده و لیست هدفمند، متمرکز بر بازاریابی وب سایت و ایمیل</p> <p>بازاریابی موبایلی: استفاده از ابزارهای موبایل مارکتینگ (پیامک‌ها، اپلیکیشن، فضای وب، شبکه‌های اجتماعی، ایمیل، پوش نوتیفیکیشن^۲، سرویس پایه‌ای موبایل^۳ برای ایجاد زیرساخت مشترک اجرای برنامه، ادغام رابط برنامه‌نویسی برنامه کاربردی بهینه‌سازی شده، پشتیبانی از مدیریت چرخه عمر برنامه، پلاگین‌های سفارشی‌سازی</p> <p>بلوغ توانمندی فروش: برنامه‌های فعال‌سازی فروش (مانند کتاب‌های راهنما، پورتال‌ها، و نرم افزار CPQ^۴ و غیره) مدیریت دانش برنامه‌های فعال‌سازی فروش، آموزش نمایندگان فروش در سیستم‌ها و فناوری برای پشتیبانی از تلاش‌های فروش، حضور سازمان فروش به طور کامل در کل چرخه فروش از فرایند جذب مشتری تا قرارداد پشتیبانی، ارائه گزارش بازخورد مستمر مؤثر برای توسعه زیرساخت پشتیبانی فروش، برگزاری نظرسنجی‌های منظم برای درخواست بازخورد و ایده، استفاده از پلتفرم و نرم‌افزار مدیریت منابع بازاریابی^۵، و نرم‌افزار CPQ، برای رتبه‌بندی و بازخورد و ارائه گزارش عملکرد فروش و غیره، مدیریت دارایی پایه و/یا پرتال فروش، استفاده از منابع داده‌های هوش فروش، اطلاعات تجزیه و تحلیل رقابتی، آموزش رسمی محصول</p> <p>بلوغ تولید تقاضا: ادغام همه پلتفرم‌های تولید تقاضا در پلتفرم جامع بازاریابی دیجیتال، پیاده‌سازی پلتفرم‌های کلیدی (محتوا، ایمیل، رویداد آنلاین، سئو و تبلیغات)، استفاده از پلتفرم‌ها، ابزارها، برنامه‌ها و گردش‌های کاری هماهنگ برای ایمیل، محتوا و سئو، و بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، استفاده از تبلیغات کلیک^۶ و سئو برای بهینه‌سازی وب سایت و صفحات فرود^۷، استفاده از نرم‌افزارهای بازاریابی B2B شامل:</p> <p>فرایند جذب مشتری: Act-On, Leadfeeder, LeadSquared, Leadpages, Autopilot, Sumo, SharpSpring</p> <p>بازاریابی ایمیلی: Outfunnel, ActiveCampaign, Customer.io, Constant Contact, Litmus</p> <p>مدیریت محتوا و سئو: Moz, Ahrefs, BuzzSumo, Yoast, Clearscope, SEMrush, Google Search Console</p> <p>اتوماسیون بازاریابی: Marketo, Eloqua, HubSpot, Pardot, Mailchimp</p> <p>مارکتینگ اتریبوشن^۸: Nielsen Marketing Attribution, Google Attribution, Ruler Analytics, Neustar Marketshare</p> <p>رسانه اجتماعی: Hootsuite, Buffer, CoSchedule, Sprout Social, Mention</p> <p>تجزیه و تحلیل بازاریابی: Google Analytics, Tableau, Kissmetrics, Mixpanel, Chartbeat</p>	

1. Lead scoring
2. Push Notification
3. Mobile backend as a service (MBaaS)
4. Configure-Price-Quote (CPQ)
5. Marketing Resource Management (MRM) software
6. Pay Per Click (PPC)
7. Landing page
8. Marketing Attribution

مفاهیم و مراجع	مقاله	
<p>بازاریابی مبتنی بر حساب کاربری^۱: Celsius, Owler, DataFox, Metadata.io, Triblio International</p>		
<p>مشاوران دمندمتربیک، ۲۰۲۰؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ پلوزی، ۲۰۱۳، ۲۰۱۴، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶؛ جن دویلی، ۲۰۱۲؛ هندلی و همکاران، ۲۰۲۰؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور، ۲۰۲۱؛ دپسون، ۲۰۲۰؛ کالزون، ۲۰۲۰؛ مالینک، ۲۰۲۰؛ آدامونته، ۲۰۲۱؛ اسپورن، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ برکر، ۲۰۲۱؛ ابرت، ۲۰۱۶؛ تودکانسمان، ۲۰۲۰؛ چپما، ۲۰۲۰؛ اسدامراجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ روسکی، ۲۰۱۳؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ تری لو، ۲۰۲۱؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ گارتتر، ۲۰۱۸؛ سی بچر، ۲۰۲۱؛</p>	مراجع	
<p>بودجه بازاریابی سازمان، بودجه بازاریابی دیجیتال، بودجه تولید محتوا، بودجه تولید ویدئو، بودجه روابط عمومی و تبلیغات (آموزش، سفر و ملاقات با اینفلوئنسرها و...)، بودجه بازاریابی ایمیلی (کارکنان داخلی و یا برون سپاری شده)، بودجه مرتبط با اهداف بازاریابی و آموزش کارکنان، بودجه آموزش نمایندگان فروش (اخذ گواهینامه)، بودجه حضور در شبکه‌های اجتماعی، بودجه آموزشی افزایش دانش کارکنان درباره شبکه‌های اجتماعی، بودجه بازاریابی موبایلی، بودجه تحقق اهداف رضایت مشتری، بودجه تولید تقاضا، بودجه طراحی وب سایت</p>	برخی مفاهیم	بودجه و کارکنان شرکت‌های B2B
<p>مشاوران دمندمتربیک، ۲۰۲۰؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ گارتتر، ۲۰۱۸؛ ویدیار، ۲۰۱۷؛ کار کائور، ۲۰۲۱؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ اشتورت، ۲۰۱۸؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ ایابودفرای، ۲۰۲۱؛ لیم، ۲۰۲۱؛ جین ماری کامید، ۲۰۱۸؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ دیده‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قهرمانلو، و کریمی تبریزی، ۱۳۸۶؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛</p>	مراجع	
<p>ارزش مادام‌العمر مشتری^۲، ارزش ویژه برند^۳، هزینه جذب مشتری، نرخ بازگشت سرمایه، هزینه به ازای هر سرخ فروش^۴، درصد نرخ تمدید، سرخ واجد شرایط بازاریابی^۵، سرخ واجد شرایط فروش^۶، تعداد کلیک‌ها^۷، تعداد ثبت نام‌ها^۸، تبلیغات در گوگل^۹، تعداد دفعات نمایش آگهی یا محتوا^{۱۰}، تعداد کل افرادی که تبلیغ یا محتوا را دیده‌اند^{۱۱}.</p> <p>بازاریابی دیجیتالی: داشبورد جذاب و تعاملی سازمان شامل: رفتار کاربر، تجربه کاربر، دسترسی به برند، تعامل کاربر با محتوا، کدهای پاسخ سریع (کیو آر^{۱۲})، پیامک، ترافیک وب^{۱۳} بر اساس دستگاه، تبلیغات و موبایل</p> <p>بازاریابی محتوا: داشبورد تجزیه و تحلیل نمایش محتوا، میزان استفاده از محتوا، پاسخ به محتوا، تبدیل محتوا، امتیازدهی به محتوا^{۱۴}، اشتراک‌گذاری اجتماعی، پیوندهای به دست آمده^{۱۵}، ردیابی کلیک‌ها، فورواردها، تعداد ثبت نام، خریده‌ها، پیشنهاده‌ها</p>	برخی مفاهیم	شاخص‌ها/ معیارهای قابل اندازه‌گیری شرکت‌های B2B

1. Account-Based Marketing (ABM)
2. Customer lifetime value (CLV)
3. Brand equity
4. Cost Per Lead (CPL)
5. Marketing Qualified Leads (MQL)
6. Sales Qualified Leads (SQL)
7. Click Through Rate (CTR)
8. Registrations
9. Google Ads
10. Impressions
11. Reach
12. QR Code
13. Web traffic
14. Content Scoring
15. Links earned

مفاهیم و مراجع	مقاله
<p>فرایند جذب مشتری: نرخ بازگشت سرمایه، بازه سرمایه‌گذاری بازاریابی، ارزش مادام‌العمر مشتری، هزینه قیف فروش، هزینه جذب مشتری</p> <p>بازاریابی خریداران: داشبورد مشارکت خریداران (بر اساس رفتار، تجربه، دسترسی به برند و...) با جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها (در تمامی تلاش‌ها، کانال‌ها و کمپین‌ها و...)، سنجش معیارهای تعامل خریداران در کمپین، نظارت و ردیابی معیارهای بازاریابی خریداران (مثل افزایش فروش، دیدن یک برنامه خاص توسط خریداران)</p> <p>بازاریابی ویدئو: تجزیه و تحلیل احساسات اجتماعی، ردیابی داده‌های مربوط به هر دارایی ویدئویی با هدف بازگشت سرمایه، ردیابی سطح تعامل و فعالیت بیننده درباره ویدئو، محبوبیت کلی محتوای ویدئویی^۱، مشاهده رفتارهای خاص در چرخه فروش (بر اساس تحلیل ویدئوهای تولید شده)</p> <p>روابط عمومی: تجزیه و تحلیل احساسات، توانایی پیوند بین تلاش‌های روابط عمومی به نتایج تجاری، تعاملات یا روابط با اینفلوئنسرها، تعداد نشریات مطبوعاتی منتشر شده، وجود مهارت‌های ارتباطی با رسانه‌های خبره، وجود تیم روابط عمومی در مجاورت تیم اجرایی، درک کامل فرایند روابط عمومی (تعامل و بازخورد منظم و...)، سازمان برخوردار از سخنگوی رسانه‌ای</p> <p>بازاریابی ایمیلی: داشبورد سازمانی درباره محتوا و شخصی‌سازی، داشبورد بهینه‌سازی تحویل، نرخ بازشدن^۲، نرخ کلیک‌پذیری، نرخ لغو عضویت^۳، نرخ تبدیل^۴ (استفاده و تبدیل ایمیل‌های کلیدی، کلیک‌ها، فورواردها، خریده‌ها، ثبت نام‌ها و غیره)، نرخ رشد لیست ایمیل، بانس ریت^۵</p> <p>مدیریت ارتباط با مشتری: بازاریابی (تعداد کمپین‌ها، تعداد پاسخگویی کمپین، تعداد سفارش‌های خرید کمپین^۶، درآمد حاصل از کمپین^۷، تعداد مشتریان جدید به دست آمده از طریق کمپین، تعداد مشتریان حاصل از بازاریابی ارجاعی (ریفرال)^۸، تعداد بازدید از صفحات وب^۹، زمان هر بازدید از وب سایت^{۱۰}، ارزش طول عمر مشتری، نرخ بیش فروشی^{۱۱} و فروش جانبی^{۱۲}، نرخ رشد لیست ایمیل^{۱۳}، فروش (تعداد چشم‌اندازها^{۱۴}، تعداد مشتریان جدید^{۱۵}، تعداد مشتریان حفظ شده^{۱۶}، نرخ بستن معاملات^{۱۷}، تعداد تماس‌های فروش انجام شده^{۱۸}، تعداد تماس‌های فروش در هر فرصت^{۱۹}، میزان درآمد جدید^{۲۰}، تعداد فرصت‌های باز^{۲۱}، مدت زمان فروش^{۲۲}، مدت زمان چرخه فروش^{۲۳}، تعداد پیشنهادات ارائه شده^۱ خدمات مشتری (تعداد تیکت‌های رسیدگی شده^۲، تعداد</p>	

1. Overall popularity of video content
2. Open Rate
3. Unsubscribe Rate
4. Conversion rate
5. Bounce Rate
6. Number of campaign purchases
7. Revenue generated by campaign
8. Number of customer referrals
9. Number of web page views
10. User goal completion rate on the web
11. Cross-sell ration
12. Up-sell ratio
13. Email list growth rate
14. Number of prospects
15. Number of new customers
16. Number of retained customers
17. Close rate
18. Number of sales calls made
19. Number of sales calls per opportunity
20. Amount of new revenue
21. Number of open opportunities
22. Sales stage duration
23. Sales cycle duration

مفاهیم و مراجع	مقاله
<p>تیکت‌های در همان روز انجام شده^۳، کیفیت تماس اول، میانگین تعداد تماس‌ها در روز^۴، میانگین زمان شکایت تا حل و فصل^۵، تعداد پشتیبان‌های تماس مشتری، درصد مطابقت توافقتنامه سطح خدمات^۶، میانگین زمان رسیدگی به تماس‌ها^۷ و معیارهای موفقیت انتخاب نمایندگان فروش برتر</p> <p>بلوغ آموزش فروش: معیارهای موفقیت برای نماینده برتر فروش، ارتباط معیارها با عملکرد شبکه‌های اجتماعی: داشبورد رسانه‌های اجتماعی برای آگاهی از وضعیت برند، فعالیت کانال، اندازه جمعیت (مثال دنبال کنندگان توییت، لایک‌های متا/فیس‌بوک، لینکدین و غیره)، ردیابی و اطلاع‌رسانی نتایج داشبورد (تعداد طرفداران و فالوورها، منشن‌ها، جذب مخاطب، میزان افزایش ایمیل، تعداد لینک‌های ورودی و...)، شاخص‌های مهم عملکرد محتوا (لایک‌ها، نظرات، به اشتراک‌گذاری محتوا در شبکه اجتماعی، ارسال به یک دوست، ارزیابی و سنجش چیزی، نقد و بررسی‌ها، میزان حضور آنلاین، کلیک کردن بر روی لینک‌های شما و بازدیدهای صفحه، بازدیدکنندگان منحصربه‌فرد حاصل از شبکه‌های اجتماعی، تعداد بازدیدهای سایت‌های دارای شبکه اجتماعی، مدت زمان ماندگاری در سایت، زمان پاسخگویی مخاطب به محتوا و...)، به اشتراک‌گذاری گفت‌وگو با رقبا (پست‌های وبلاگ، کتاب‌های الکترونیکی، سخنرانی‌ها، ویدئوها، به‌روزرسانی متا، توییت‌ها، تعداد طرفداران واقعی، میزان رضایت، میزان احساسات مثبت، خنثی یا منفی، تعداد تبلیغ کنندگان برند و...)، تبدیل‌ها (اشتراک‌های ایمیل، دانلود، نصب ویجت یا ابزار و...)، میزان درآمد و هزینه حاصل از فروش (تعداد کاربران عضو شده، مشکلات حل شده و نرخ حل مشکلات، تعداد جذب و هزینه جذب مشتری، نرخ تبدیل مشتری، هزینه فروش، میزان درآمد به ازای هر فالوور، مخاطب، مشتری، ارزش مادام‌العمر مشتریان، هزینه پشتیبانی به ازای هر مشتری در کانال‌های شبکه اجتماعی و میزان خرید مجدد آنها در مقایسه با کانال‌های دیگر، ارزش معاملات به ازای هر مشتری و...)، اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی در: توییت (توییت، تأثیرگذاری، بازدید از پروفایل، منشن، فالوورها، نرخ مشارکت، کلیک لینک، ریتوییت و...)، اینستاگرام (تأثیرگذاری، دسترسی به محتوا، بازدید از پروفایل، مشارکت، ذخیره شده)، لینکدین (تأثیرگذاری، کلیک، تعامل، فالوورها، مشارکت)، متا/فیس بوک (لایک/آنلایک، دسترسی به محتوا، مشارکت، لایک ارگانیک، لایک از طریق تبلیغ، لایک خالص).</p> <p>بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها: نرخ رشد کاربر، تعداد دانلودهای اپلیکیشن، تعداد دفعات نصب اپلیکیشن، اشتراک (سابسکرایب)، آپگریدها، نرخ نگهداری، سشن‌ها (جلسات)، طول سشن، کاربران فعال روزانه، نرخ ریزش، اشتراک‌گذاری اجتماعی، متوسط درآمد به ازای هر کاربر، زمان بارگذاری، دستگاه‌ها (دیوایس‌ها)، سیستم عامل (اندروید یا آی.او.اس)، منبع نصب، شکست کانال (خرابی کانال)، ژئومتریک، دموگرافیک (جنس، سن، نژاد)، تنظیمات مربوط به سیاست امنیتی بر روی وب اپلیکیشن‌ها بر اساس مجوز BYOD^۸، خط‌مشی‌های مربوط به مدیریت چرخه عمر اپلیکیشن‌ها</p> <p>درگیر نمودن مشتری: تمرکز بر ایجاد تجربه مشتری (سفر مشتری) و عملیاتی کردن آن از طریق تمام نقاط تماس، برنامه‌ها و کمپین‌های بازاریابی، فروش و مراقبت از مشتری، پشتیبانی از جوامع آنلاین قوی خارجی و داخلی و برنامه‌های حمایت و وفاداری، استفاده از صفحات فرود وب سایت با هدف‌گذاری محتوایی، شاخص خالص ترویج کنندگان^۹، رضایت مشتری^{۱۰}، ارزش طول</p>	

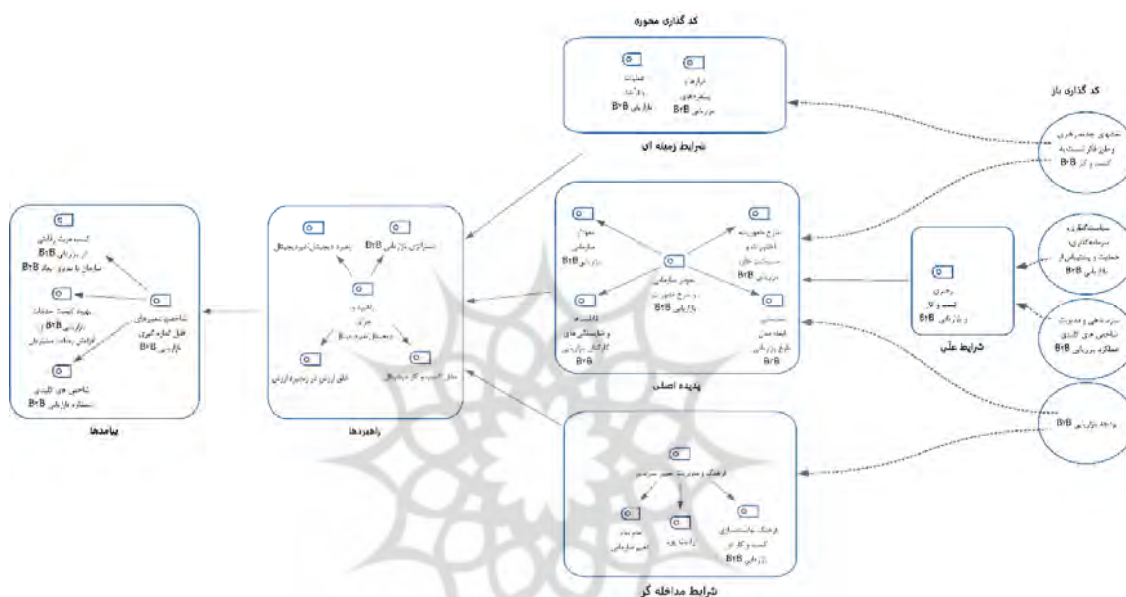
1. Number of proposals given
2. Number of cases handled
3. Number of cases closed the same day
4. Average number of service calls per day
5. Complaint time to resolution
6. Percentage compliance with SLAs
7. Average call handling time
8. Bring Your Own Device (BYOD)
9. Net Promoter Score (NPS)
10. Customer Satisfaction Index (CSI)

مفاهیم و مراجع	مقوله	مقوله
<p>عمر مشتری، زمان حل مشکل مشتری^۱، مراقبت از مشتریان، درصد افزایش پشتیبانی مشتری (لایه دوم)^۲، تجزیه و تحلیل نظارت و پیگیری موفقیت فروش (مانند درصد سهمیه به دست آمده، نرخ تجدید، معیارهای فرصت درآمد، هزینه به ازای سرخ و...)</p> <p>بلوغ توانمندی فروش: هزینه کل مالکیت^۳، نرخ بازگشت سرمایه، نرخ نگهداشت مشتری^۴، سرعت فروش^۵، شاخص بهره‌وری و معیار عملکرد نمایندگان فروش، سیستم گزارش حلقه بسته برای همه کمپین‌ها و معیارها^۶، شاخص هزینه جذب مشتری، دانلود از پرتال، نرخ پذیرش مدیریت ارتباط با مشتریان^۷، شاخص هزینه فرصت، گزارش‌ها در فواصل منظم (هفتگی، ماهانه، سه ماهه، سالانه)، سرخ‌های تولید شده^۸، تبلیغات تولید سرخ فروش</p> <p>بلوغ تولید تقاضا: داشبورد گسترده سازمانی با نمایش بصری جذب کاربر، امتیازدهی و مشارکت بر اساس رفتار، تجربه، دسترسی به برند و غیره، معیارها شامل تبدیل کمپین و بازگشت سرمایه، مشارکت در قیف فروش، سطح تعامل مشتری بالقوه و غیره، استفاده از رویدادهای آنلاین، تجزیه و تحلیل و بینارها، میانگین زمان صرف شده در محیط‌های مجازی و غیره، معیارهای عملیاتی برای نظارت و پیگیری عملکرد سئو (بهینه‌سازی سایت برای موتورهای جست‌وجو)، تبلیغات آنلاین، ایمیل و کمپین‌های بازاریابی محتوا، معیارها شامل کلیک ایمیل، بازدید و دانلود محتوا، عملکرد کلمه کلیدی، هشتک پیوند و بک لینک و غیره</p> <p>معیار نتایج برای نمایندگان فروش: تکرار سهمیه‌ها توسط نمایندگان، درصد فروش‌های ناموفق جدید، نرخ و فرصت برندگی، نرخ رشد درآمد</p>		
<p>مشاوران دمندمتربیک، ۲۰۲۰؛ سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور، ۲۰۲۱؛ دپسون، ۲۰۲۰؛ کالزون، ۲۰۲۰؛ مالینک، ۲۰۲۰؛ آیاموته، ۲۰۲۱؛ اسپورن، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸؛ ۲۰۱۹؛ برکر، ۲۰۲۱؛ ابرت، ۲۰۱۶؛ تودکانسمان، ۲۰۲۰؛ چپما، ۲۰۲۰؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ روسکی، ۲۰۱۳؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتوارت، ۲۰۱۸؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ کامید و کالسمین، ۲۰۱۸؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ گارتتر، ۲۰۱۸؛ لیم، ۲۰۲۱؛ کتی مکنیت، ۲۰۲۱؛ یوسان، ۲۰۲۱؛ سی بچر، ۲۰۲۱؛ فورنلا، ۲۰۲۰؛ کولی و همکاران، ۲۰۱۹؛ دیدارمی، ۲۰۲۰؛ زنده اسرار، ۱۴۰۰؛ جسیکا گرین، ۲۰۱۹؛ ۲۰۲۱؛</p>	مراجع	
<p>آماده‌سازی برای تغییر، تعریف استراتژی تغییر، تعریف و معرفی تیم مدیریت تغییر، تعریف/تعیین حامی تغییر، تعریف برنامه‌های مدیریت تغییر (برنامه ارتباطات، برنامه آموزش، برنامه مدیریت مقاومت، برنامه حامی‌گری/طرح حامی، برنامه مربیگری/منتورینگ، برنامه تثبیت/تقویت)، تثبیت تغییر (جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل آنها، شناسایی نواقص و مقاومت‌های احتمالی، انجام اقدامات اصلاحی و جشن موفقیت)</p>	برخی مفاهیم	مدیریت تغییر سازمانی
<p>هایات و کریسی، ۲۰۱۰؛ پروسی، ۲۰۱۴، ۲۰۱۸، ۲۰۲۰؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ ونگ، میشل، شیوو و دنگ، ۲۰۱۷؛ سپ، ۲۰۱۸؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ گارتتر، ۲۰۱۸؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ یوسان، ۲۰۲۱؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ سهرابی و همکاران، ۲۰۱۰؛ انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا، ۱۳۹۸؛ انجمن مدیریت پروژه آمریکا، ۱۳۹۸؛ ناصر ترابی و همکاران، ۱۴۰۱</p>	مراجع	

1. Time to Resolution (TTR)
2. %Escalations to Tier 2 Customer Support
3. Total Cost of Ownership (TCO)
4. Customer Retention Rate (CRR)
5. Pipeline Velocity
6. Closed loop reporting system for all campaigns and metrics
7. CRM adoption rate
8. Leads generated

کدگذاری محوری

در ادامه بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط شدند تا مقوله‌های اصلی برای نمونه پژوهش شناسایی شوند. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی طرح سوال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده نمود تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. این عمل بر اساس الگوی ابرانگاره‌ای انجام گردید تا فرایند نظریه‌پردازی تسهیل گردد. (شکل ۳).



شکل ۳. کدگذاری محوری مستخرج از طبقات کدگذاری باز

کدگذاری انتخابی

هم‌زمان با انجام کدگذاری‌های باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها بود. زمانی که این ارتباطات توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی استفاده شد تا ادغام مفهوم‌ها و مقوله‌های شناسایی شده در کدگذاری‌های باز و محوری، در قالب نظریه نوظهور تسهیل شود. (جدول ۷)

جدول ۷. ابعاد و مقولات حاصل از فرایند کدگذاری داده‌ها

مفهوم	مقوله	بُعد
مهارت‌ها، استعداد، نقش‌های جدید رهبری در حوزه بازاریابی B2B، طرز فکر رهبری به مقوله بازاریابی B2B (مرکز هزینه، پشتیبان فروش، مرکز درآمد)	نقش‌های جدید رهبری و طرز فکر نسبت بازاریابی B2B	رهبری کسب‌وکار و بازاریابی B2B (شرایط علی)
سیاست‌گذاری اجرای بازاریابی دیجیتال/غیردیجیتال در سازمان، وب سایت، تولید محتوا، سرمایه‌گذاری بر روی شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی موبایل، بازاریابی ویدئو، بازاریابی ایمیل و...، حمایت از روابط عمومی، بهره‌گیری از اتوماسیون بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت تعامل با مشتری، پشتیبانی و توانمندسازی تیم بازاریابی و فروش، تولید تقاضا، بهره‌گیری از زیرساخت و ابزارهای B2B	سیاست‌گذاری، سرمایه‌گذاری، حمایت و پشتیبانی از بازاریابی B2B	

مفهوم	مقوله	بُعد
ایجاد یک مرکز عالی بازاریابی مدرن در سازمان، الزام به تهیه استراتژی‌ها، فرایندها و شاخص‌های کلیدی عملکرد B2B، سازمان‌دهی دیجیتال/غیردیجیتالی B2B (نمودار سازمانی، شرح وظایف، پروفایل شایستگی کارکنان)	سازمان‌دهی و مدیریت شاخص‌های کلیدی عملکرد بازاریابی B2B	
بودجه بازاریابی سازمان، بودجه بازاریابی دیجیتال، بودجه تولید محتوا، بودجه تولید ویدئو، بودجه روابط عمومی و تبلیغات، بودجه بازاریابی ایمیلی، بودجه آموزش کارکنان، بودجه آموزش نمایندگان فروش، بودجه شبکه‌های اجتماعی، بودجه بازاریابی موبایلی، بودجه اهداف رضایت مشتری، بودجه تولید تقاضا، بودجه طراحی وب سایت و...	بودجه بازاریابی B2B	
سند رسمی استراتژی بازاریابی، وجود مدیر/رهبر استراتژی بازاریابی B2B، وجود اطلاعات مشتریان، وجود مدل، الگو و اطلاعات کافی برای تدوین استراتژی بازاریابی B2B (بر اساس گروه‌های مختلف مشتریان و مشتریان کلیدی)، فرایند رسمی به‌روزرسانی استراتژی بازاریابی B2B، واکنش به استراتژی بازاریابی رقبا	راهبرد بازاریابی B2B	راهبرد و اجرای دیجیتال/غیردیجیتال (راهبردها)
راهبرد چابک، راهبردی مبتنی بر مهارت دیجیتال، چشم انداز دیجیتال، نقشه راه دیجیتال و...	راهبرد دیجیتال/غیردیجیتال	
پذیرش و سازگاری مدل کسب‌وکار جدید، تطابق محصولات با مدل کسب‌وکار دیجیتال، میزان آگاهی از مدل کسب‌وکار و...	مدل کسب‌وکار دیجیتال	
خلق ارزش مشترک، خلق ارزش جدید، شبکه ارزش و زنجیره ارزش	خلق ارزش در زنجیره ارزش	
نقش‌های جدید رهبری درباره بازاریابی B2B، راهبرد و سیاست‌های کسب‌وکار B2B بر دیجیتالی/غیردیجیتالی بودن، نمودار و شرح مأموریت واحد B2B، ابزار و پلتفرم B2B، بودجه بازاریابی B2B، عملیات و فرایند B2B، شاخص‌های کلیدی عملکرد بازاریابی B2B، فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی	ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B	
واحد تولید تقاضا (بازاریابی محتوا، بازاریابی رخداد، و...)، واحد ارتباطات استراتژیک (جامعه و رسانه‌های اجتماعی، روابط عمومی و...)، واحد توسعه محصول (تحلیل بازار، توسعه محصول و...)، واحد موفقیت مشتری، واحد فعال‌سازی فروش (عملیات بازاریابی، جذب مشتری، اتوماسیون/زیرساخت/پلتفرم و مدیریت ارتباط با مشتری و...)، واحد مدیریت تجربه مشتری	نمودار سازمانی بازاریابی B2B	ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B، نمودار سازمانی، شرح مأموریت، قابلیت و شایستگی کارکنان واحد بازاریابی B2B (پدیده اصلی)
شرح مأموریت واحدهای مختلف B2B، شرح شغل مدون برای تمامی پست‌ها/مشاغل بازاریابی و فروش شرکت، جدول مسئولیت‌ها، ماتریس واگذاری مسئولیت و...	شرح مأموریت، اختیارات و مسئولیت‌های یک واحد B2B	
وجود متخصصان بازاریابی و فروش در شرکت، مهارت‌ها، استعداد، نقش‌های جدید کارکنان در حوزه بازاریابی B2B، وجود پروفایل شایستگی برای پرسنل کلیدی واحد بازاریابی و فروش (شناسایی شکاف بین مهارت‌های موجود و آتی)، تدوین و تصویب برنامه جامع بازاریابی توسط تیم بازاریابی و فروش، استخدام افراد حرفه‌ای در واحد بازاریابی و فروش، وجود نظام ارزیابی عملکرد پرسنل بازاریابی و فروش، همکاری مدیران و پرسنل مختلف با حوزه بازاریابی و فروش	قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان B2B	
انجام تحقیقات بازاریابی توسط واحد بازاریابی شرکت، جمع‌آوری شاخص‌هایی در مورد سهم بازار، تقاضا بازار، حجم بازار و نرخ رشد محصولات، مشتریان و رقبای کلیدی و...، تعیین نیازمندی‌های تحقیقاتی شرکت در برنامه تحقیقات بازاریابی (به همراه بودجه، درج مسوولیت‌ها، فعالیت‌ها، بودجه و...)، قابلیت دسترسی به داده‌های	تحقیقات بازاریابی	عملیات و فرایند بازاریابی B2B (شرایط زمینه‌ای)

مفهوم	مقوله	بُعد
تحقیقات بازاریابی در شرکت، تهیه اطلاعات در مورد استنباط مشتریان از نام و نشان تجاری شرکت در مقایسه با رقبا، توجه به مسائل متنوع در تحقیقات بازاریابی (افراد تأثیرگذار بر مناقصه و خرید محصولات و...)		
وجود سندی رسمی در ارتباط با برنامه بازاریابی، وجود فرایندی برای تدوین برنامه‌های سالانه بازاریابی (بخشی از فرایند برنامه‌ریزی شرکت)، چشم‌انداز بازاریابی و برنامه‌ریزی بازار در جهت جایگاه مطلوب نام و نشان تجاری شرکت، چشم‌انداز بازاریابی شرکت همسو با اهداف کلان شرکت، تعیین اهداف سالانه فروش و ارتباط فعالیت‌های بازاریابی و فروش با عرضه محصولات شرکت، تعریف شاخص‌های کلیدی و معیارهای حوزه بازاریابی و فروش	برنامه‌ریزی بازاریابی	
آگاهی از جایگاه شرکت در اذهان مشتری و هر بازار هدف، آگاهی واحد بازاریابی و فروش از میزان جذابیت هر یک از محصولات نزد مشتریان، تحلیل و شناسایی مزایای هر یک از مشتریان، وجود طرح پیاده‌سازی ارکان برند شرکت، اولویت‌بندی بازارهای هدف بر اساس تأثیر آنها، بررسی عملکرد شرکت در مقایسه با رقبا	جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری	
مدیریت سبد محصولات شرکت در مقایسه با سبد محصول رقبا، شناسایی، معرفی و جایگزینی محصولات با حاشیه سود بسیار کم، وجود معیارهای به‌روزرسانی سبد محصول، وجود سیستم قوی برای دریافت بازخورد مشتری درباره سبد محصول، ارتباط بین خط‌مشی، مدیریت سبد محصولات، حاشیه سود و فروش (معیارهای مالی) و معماری درخت نام و نشان تجاری	مدیریت سبد محصول	
وجود قوانین و سیاست‌های ارتباطی با ذی‌نفعان، وجود طرح ارتباطات بازاریابی در شرکت، بازار هدف مبنای برقراری نوع ارتباط و جایگاه در ذهن مشتری، طراحی و ارزیابی شیوه‌های مختلف ارتباط با مشتریان، انتقال پیام قابل درک انگیزه بخش متمایز به ذی‌نفعان مرتبط با برند، تمرکز بر استراتژی متوازن ارتباطات، وجود خط‌مشی روشن برای بودجه‌بندی ارتباطات بازاریابی	ارتباطات بازاریابی	
تعریف سطوح قیمت پایه و حداقل قیمت‌ها، تعیین قیمت محصولات جدید بر مبنای محصولات قبلی، تخفیف مشخص به گروه‌های خاصی از مشتریان، تجارت بر مبنای حجم فروش/قیمت، تعیین اهداف قیمت‌گذاری هر دسته از محصولات، قیمت‌گذاری بر مبنای طبقه‌بندی مشتریان، استفاده از تکنیک‌های چانه‌زنی و مذاکره برای دستیابی به سود متقابل، بررسی قیمت‌گذاری رقبا و اثر آن بر روی محصولات شرکت، وجود استراتژی قیمت‌گذاری و نظارت سیستماتیک بر آن، وجود فعالیت‌های تکمیلی برای القای مناسب بودن قیمت به مشتری، وجود فهرست شفاف از قیمت‌ها، توجه زمان تحویل به مشتری و اثر آن بر قیمت‌گذاری محصولات	قیمت‌گذاری	
ارتباط بین تلاش‌ها و اقدامات فروش در هر کانال توزیع (و برای هر نماینده فروش)، شناسایی کانال‌های توزیع مناسب و تعیین ارزش آنها در شرکت، طراحی کانال‌های توزیع بر اساس اطلاعات محیطی، انتخاب مشتریان کلیدی در هر کانال توزیع، فرایند و رویه برای حل تعارض میان کانال‌های توزیع، سند استراتژی کانال توزیع، ارتباط بین استراتژی کانال‌های توزیع با استراتژی بازاریابی شرکت، ارتباط بین کانال توزیع با آمیزه بازاریابی، ارتباط بین محصولات و نمایندگان توزیع بر اساس مدیریت سبد محصولات، وجود برنامه ویژه برای نمایندگان کلیدی شرکت	کانال‌های توزیع و فروش	

مفهوم	مقوله	بُعد
<p>شناسایی فرایندهای فروش به همراه فهرستی از مشتریان کلیدی، برخورداری تیم فروش از دانش فنی محصولات شرکت (برای پیشبرد فروش و تبلیغات)، تشریح مشخصه‌های فنی محصول توسط تیم فروش و مقایسه آن با محصولات رقیب، توجه به جایگاه مد نظر برند شرکت در تعاملات با مشتری (توسط پرسنل فروش)، درک استراتژی بازاریابی و فروش شرکت توسط پرسنل و انتقال آن به مشتری، درک زنجیره ارزش شرکت و مکانیزم‌های رانشی و کششی توسط پرسنل فروش، در اختیار قرار دادن ابزارهای مبتنی بر وب به مشتری، درک کامل ارزش خلق شده/پیشنهادی محصول برای مشتری، استفاده از ابزارهای بازاریابی برای ارائه سود بیشتر مشتری، درک کامل نیازهای مشتری (با ابزارهایی مثل نظرسنجی، مصاحبه، پرسش‌نامه، کانال‌های مبتنی بر وب و...)، اندازه‌گیری و تحلیل وفاداری و ماندگاری هر مشتری، ارائه برنامه‌های مدیریت مشتریان کلیدی بر اساس یادگیری متقابل، ارتباط بین طرح مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی و برنامه ارتباطات بازاریابی برای تقویت جایگاه برند</p>	<p>مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی</p>	
<p>یکپارچه‌سازی تمام پلتفرم‌ها، ابزارهای مرتبط با بازاریابی دیجیتال (نظیر مدیریت ارتباط با مشتریان و اتوماسیون بازاریابی و سایر سیستم‌های قدیمی ای.آر.پی)، مدیریت محتوای وب، بازاریابی محتوا، ادغام رابط برنامه‌نویسی برنامه کاربردی، گوش دادن اجتماعی، برنامه‌ها و گردش کار هماهنگ بین پلتفرم‌ها و ابزارها (نظیر ایمیل، محتوا، رسانه‌های اجتماعی، موبایل، ویدئو و...)</p>	<p>بازاریابی دیجیتال</p>	
<p>سیستم مدیریت محتوا (شامل برنامه کاربردی مدیریت محتوا و تحویل محتوا) و تبادل افول اعتبار/مبادله نكول اعتبار</p>	<p>بازاریابی محتوا</p>	
<p>راه‌حل جامع برای مدیریت و بهینه‌سازی ویدئو، نظارت و مدیریت کمپین‌های ویدئویی، ردیابی استفاده از محتوا در همه پلتفرم‌ها، برنامه غنی‌سازی پلتفرم‌ها (ویژگی‌هایی شامل کنترل‌های دسترسی چند سطحی، بهینه‌سازی پیشرفته و دسته‌بندی ابرداده برای جست‌وجوی آسان)، ویژگی‌های پلتفرم (مانند تماس برای اقدام درون ویدئویی و سفارشی‌سازی ویدئوها، بهبود برنامه بازاریابی ویدئویی)، کتابخانه ویدئویی با گزینه‌هایی برای ذخیره ابرداده موجود، فهرست‌های ویدئوها و سازمان‌دهی آنها</p>	<p>بازاریابی ویدئو</p>	<p>ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B (شرایط زمینه‌ای)</p>
<p>ابزارها و پلتفرم‌های یکپارچه بازاریابی خریداران (شامل مدیریت ارتباط با مشتریان و ای.آر.پی، مدیریت کمپین، بینش خریداران، تحلیل‌ها، بازاریابی محتوا، گوش دادن اجتماعی و غیره)، وجود پلتفرمی برای عملکرد بازاریابی خریداران (شامل اطلاعات خریداران، بازاریابی محتوا و رسانه‌های اجتماعی)</p>	<p>بازاریابی خریداران</p>	
<p>راه‌حل یکپارچه درباره ارتباطات رسانه‌ای و نظارت بر آن، توزیع اخبار و گزارش‌های تحلیلی، اشتراک در پایگاه داده تماس رسانه‌ای (برای شناسایی تأثیرگذاران کلیدی)، تمرکز بر تولید محتوا برای خلق ارزش به مشتری، کیفیت و کمیت شیوه‌های ارتباطی برای ایجاد سرنخ خرید، تمرکز بر ایجاد تجربه خوشایند به مشتری، تمرکز بر افراد تأثیرگذار، ذی‌نفعان اصلی، نخبگان یا متخصصین صنعت و مخاطبان (با هدف ایجاد آگاهی و اعتماد به نام تجاری و کسب‌وکار)، ارتباط نزدیک با افراد مشابه در کسب‌وکارهای مشابه یا شرکت‌های رقیب، فعالیت هدفمند در شبکه‌های اجتماعی مرتبط، دریافت گواهی‌نامه از بخش‌های تخصصی مرتبط با کسب‌وکار، انتخاب مؤثرترین رسانه و تعامل مستمر با مخاطبان، نمایندگان رسانه‌ها از مسیرهای ارتباطی</p>	<p>روابط عمومی</p>	

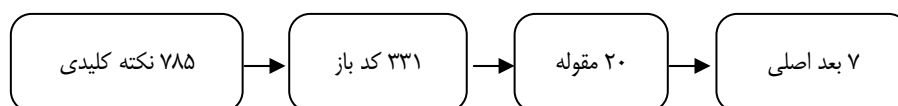
مفهوم	مقوله	بُعد
مختلف، برخوردار از استراتژی‌های خلاقانه در مورد رسانه‌های اختصاصی، شناخت پرسونای مخاطبان در ارتباط با کسب‌وکار، متمرکز بر ارزش پیشنهادی محصول/خدمت کسب‌وکار به مشتری،		
ترکیب سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و اتوماسیون بازاریابی و پلتفرم‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک (سید خرید)، دارای پلتفرم ایمیل مارکتینگ با قالب‌های از پیش طراحی شده برای تبلیغات خبرنامه یا ایمیل، انجام تست/آزمون A/B برای کمک و دستیابی به بهترین تجربه کاربری (مختص وب‌سایت یا اپلیکیشن)، سیستم مدیریت محتوا، ارزیابی و رتبه‌بندی مشتریان بالقوه‌ی جدید آینده، ردیابی فعالیت‌های اجتماعی و فرایند جذب مشتری اجتماعی و تجارت الکترونیک، تعهد طولانی‌مدت به محتوای غنی، پیام‌های ایمیل شخصی‌سازی شده و لیست هدفمند، متمرکز بر بازاریابی وب سایت و ایمیل	بازاریابی ایمیلی	
استفاده از ابزارهای موبایل مارکتینگ (پیامک‌ها، اپلیکیشن، فضای وب، شبکه‌های اجتماعی، ایمیل، پوش نوتیفیکیشن)، سرویس پایه‌ای موبایل برای ایجاد زیرساخت مشترک اجرای برنامه، ادغام رابط برنامه‌نویسی برنامه کاربردی بهینه‌سازی شده، پشتیبانی از مدیریت چرخه عمر برنامه، پلاگین‌های سفارشی‌سازی	بازاریابی موبایلی	
برنامه‌های فعال‌سازی فروش (مانند کتاب‌های راهنما، پورتال‌ها، و نرم‌افزار CPQ و غیره) مدیریت دانش برنامه‌های فعال‌سازی فروش، آموزش نمایندگان فروش در سیستم‌ها و فناوری برای پشتیبانی از تلاش‌های فروش، حضور سازمان فروش به طور کامل در کل چرخه فروش از فرایند جذب مشتری تا قرارداد پشتیبانی، ارائه گزارش بازخورد مستمر مؤثر برای توسعه زیرساخت پشتیبانی فروش، برگزاری نظرسنجی‌های منظم برای درخواست بازخورد و ایده، استفاده از پلتفرم و نرم‌افزار مدیریت منابع بازاریابی، و نرم‌افزار CPQ، برای رتبه‌بندی و بازخورد و ارائه گزارش عملکرد فروش و غیره، مدیریت دارایی پایه و/یا پرتال فروش، استفاده از منابع داده‌های هوش فروش، اطلاعات تجزیه و تحلیل رقابتی، آموزش رسمی محصول	بلوغ توانمندی فروش	
ادغام همه پلتفرم‌های تولید تقاضا در پلتفرم جامع بازاریابی دیجیتال، پیاده‌سازی پلتفرم‌های کلیدی (محتوا، ایمیل، رویداد آنلاین، سئو و تبلیغات)، استفاده از پلتفرم‌ها، ابزارها، برنامه‌ها و گردش‌های کاری هماهنگ برای ایمیل، محتوا و سئو، و بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، استفاده از تبلیغات کلیکی و سئو برای بهینه‌سازی وب سایت و صفحات فرود	بلوغ تولید تقاضا	
فرایند جذب مشتری: Act-On, Leadfeeder, LeadSquared و غیره بازاریابی ایمیلی: Contact, ActiveCampaign, Outfunnel و غیره مدیریت محتوا و سئو: Yoast, BuzzSumo, Ahrefs, Moz و غیره اتوماسیون بازاریابی: Pardot, HubSpot, Eloqua, Marketo و غیره مارکتینگ اثربیوشن: Google Attribution, Nielsen Marketing Attribution و غیره رسانه اجتماعی: Sprout Social, CoSchedule, Buffer, Hootsuite و غیره تجزیه و تحلیل بازاریابی: Kissmetrics, Tableau, Google Analytics و غیره بازاریابی مبتنی بر حساب کاربری: Celsius, Owler, DataFox, Metadata.io و غیره International و غیره	نرم‌افزارهای بازاریابی B2B	

مفهوم	مقوله	بُعد
داشبورد تعاملی سازمان درباره رفتار کاربر، تجربه کاربر، دسترسی به برند، تعامل کاربر با محتوا، کدهای پاسخ سریع، پیامک، ترافیک وب بر اساس دستگاه، تبلیغات و موبایل	بازاریابی دیجیتالی	
داشبورد تجزیه و تحلیل نمایش محتوا، میزان استفاده از محتوا، پاسخ به محتوا، تبدیل محتوا، امتیازدهی به محتوا، اشتراک‌گذاری اجتماعی، پیوندهای به دست آمده، ردیابی کلیک‌ها، فورواردها، تعداد ثبت نام، خریدها، پیشنهادات	بازاریابی محتوا	
نرخ بازگشت سرمایه، بازه سرمایه‌گذاری بازاریابی، ارزش مادام‌العمر مشتری، هزینه قیف فروش، هزینه جذب مشتری	فرایند جذب مشتری	
داشبورد مشارکت خریداران (رفتار، تجربه، دسترسی به برند، کانال‌ها و کمپین‌ها و...)، سنجش معیارهای تعامل خریداران در کمپین، نظارت و ردیابی معیارهای بازاریابی خریداران و...	بازاریابی خریداران	
تجزیه و تحلیل احساسات اجتماعی، ردیابی داده‌های مربوط به هر دارایی ویدئویی با هدف بازگشت سرمایه، ردیابی سطح تعامل و فعالیت بیننده درباره ویدئو، محبوبیت کلی محتوای ویدئویی، مشاهده رفتارهای خاص در چرخه فروش (بر اساس تحلیل ویدئوهای تولید شده)	بازاریابی ویدئو	
تجزیه و تحلیل احساسات، تلاش‌های روابط عمومی برای کسب نتایج تجاری، تعاملات با اینفلوئنسرها، تعداد نشریات مطبوعاتی منتشر شده، مهارت‌های ارتباط با رسانه‌های خبره، همکاری تیم روابط عمومی با تیم اجرایی، درک فرایند روابط عمومی و...	روابط عمومی	شاخص‌ها/ معیارهای قابل اندازه‌گیری بازاریابی B2B (پیامدی)
داشبورد سازمانی درباره: محتوا و شخصی‌سازی، تحویل، نرخ بازشدن، نرخ کلیک‌پذیری، نرخ لغو عضویت، نرخ تبدیل، نرخ رشد لیست ایمیل، بانس ریت و...	بازاریابی ایمیلی	
بازاریابی (تعداد کمپین‌ها، پاسخگویی به کمپین، سفارش‌های خرید کمپین، درآمد حاصل از کمپین، مشتریان جدید به دست آمده از کمپین، مشتریان از بازاریابی ارجاعی (ریفرال)، بازدید از صفحات وب و زمان آن، نرخ بیش‌فروشی و فروش جانبی، فروش (تعداد چشم‌اندازها، مشتریان جدید، مشتریان حفظ شده، نرخ بستن معاملات، تعداد تماس‌های فروش انجام شده، میزان درآمد جدید، مدت زمان چرخه فروش) خدمات مشتری (تعداد تیکت‌های رسیدگی شده و انجام شده، کیفیت تماس اول، میانگین تعداد تماس‌ها در روز، میانگین زمان رسیدگی به شکایت، تعداد پشتیبان‌های تماس مشتری، درصد مطابقت توافقتنامه سطح خدمات)	مدیریت ارتباط با مشتری	
معیارهای موفقیت برای نماینده برتر فروش، ارتباط معیارها با عملکرد	بلوغ آموزش فروش	
داشبورد رسانه‌های اجتماعی، ردیابی و اطلاع‌رسانی نتایج داشبورد، شاخص‌های عملکرد محتوا، به اشتراک‌گذاری گفت‌وگو با رقبا، تبدیل‌ها، میزان درآمد و هزینه حاصل از فروش شبکه اجتماعی و میزان خرید مجدد آنها در مقایسه با کانال‌های دیگر، اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی در: توئیتر (توییت، تأثیرگذاری، بازدید از پروفایل، منشن، فالوورها، نرخ مشارکت و...)	شبکه‌های اجتماعی	

مفهوم	مقوله	بُعد
اینستاگرام (تأثیر گذاری، دسترسی به محتوا، بازدید از پروفایل، ...) / لینکدین (تأثیر گذاری، کلیک، تعامل، فالوورها، مشارکت و...) / متا (لایک/آنلایک، دسترسی به محتوا، مشارکت، لایک ارگانیک، ...)		
نرخ رشد کاربر، تعداد دانلود و نصب اپلیکیشن‌ها، اشتراک گذاری، آپگریدها، نرخ نگهداری، جلسات، کاربران فعال روزانه، نرخ ریزش، اشتراک گذاری اجتماعی، متوسط درآمد به ازای هر کاربر، زمان بارگذاری، سیستم عامل (اندروید یا آی.اواس)، منبع نصب، تنظیمات مربوط به سیاست امنیتی بر روی وب اپلیکیشن‌ها، مدیریت چرخه عمر اپلیکیشن‌ها و...	بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها	
تمرکز بر تجربه مشتری از طریق تمام نقاط تماس، برنامه‌ها و کمپین‌های بازاریابی، فروش و مراقبت از مشتری، پشتیبانی از جوامع آنلاین قوی خارجی و داخلی و برنامه‌های حمایت و وفاداری، استفاده از صفحات فرود وب سایت با هدف گذاری محتوایی، تجزیه و تحلیل نظارت و پیگیری موفقیت فروش و...	درگیر نمودن مشتری	
هزینه کل مالکیت، نرخ نگهداشت مشتری، سرعت فروش، شاخص بهره‌وری و معیار عملکرد نمایندگان فروش، شاخص هزینه جذب مشتری، دانلود از پرتال، نرخ پذیرش مدیریت ارتباط با مشتریان، سرخ‌های تولید شده، تبلیغات تولید سرخ فروش و...	توانمندی فروش	
داشبورد سازمانی در خصوص جذب کاربر (امتیازدهی بر اساس رفتار، تجربه، دسترسی به برند و غیره)، معیارها شامل تبدیل کمپین و بازگشت سرمایه، مشارکت در قیف فروش، سطح تعامل مشتری بالقوه و غیره، استفاده از روی داده‌های آنلاین، تجزیه و تحلیل و بینارها، میانگین زمان صرف شده در محیط‌های مجازی و غیره، معیارهای عملیاتی برای نظارت و پیگیری عملکرد سئو (بهینه‌سازی سایت برای موتورهای جستجو)، تبلیغات آنلاین، ایمیل و کمپین‌های بازاریابی محتوا، معیارها شامل کلیک ایمیل، بازدید و دانلود محتوا، عملکرد کلمه کلیدی، هشتمک پیوند و بک لینکو غیره	تولید تقاضا	
تکرار سهمیه‌ها توسط نمایندگان، درصد فروش‌های ناموفق جدید، نرخ و فرصت برندگی، نرخ رشد درآمد	معیار نتایج برای نمایندگان فروش	
توانمندسازی کارکنان بازاریابی B2B، توانمندسازی مشتریان B2B، توانمندسازی نمایندگان فروش B2B، توانمندسازی واحد بازاریابی B2B	فرهنگ توانمندسازی کسب‌وکار در بازاریابی B2B	
پویایی شرکت B2B در بازار رقابت، پویایی قابلیت‌های درون سازمانی شرکت‌های B2B، ارتقای جایگاه برند شرکت در بازار B2B	رقابت پویا	فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی (مداخله‌گر)
آماده‌سازی برای تغییر، تعریف استراتژی تغییر، تعریف و معرفی تیم مدیریت تغییر، تعریف/تعیین حامی تغییر، برنامه ارتباطات، برنامه آموزش، برنامه مدیریت مقاومت، برنامه حامی‌گری/طرح حامی، برنامه مربیگری/منتورینگ، برنامه تثبیت/تقویت، جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل آنها، شناسایی نواقص و مقاومت‌های احتمالی، انجام اقدامات اصلاحی و جشن موفقیت	مدیریت تغییر سازمانی	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد مختلف بلوغ بازاریابی B2B، با تکیه بر روش مرور نظام‌مند و کیفی پیشینه انجام شده است. به‌منظور یافتن مقوله‌ها و ابعاد اصلی بلوغ بازاریابی B2B، ابتدا مقالات مرتبط با موضوع در بازه زمانی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱ مورد مطالعه قرار گرفت و پس از غربال منابع، بر اساس معیارهای شمول و عدم شمول عبدالمعبود و همکاران (۲۰۱۴) که در جدول ۵ درج شده است، ۶۸ سند مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شد. سپس مراحل اجرای فرایند نظریه داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام پذیرفت و ضمن شناسایی مفاهیم، مقولات و ابعاد اصلی، مدل نهایی ارائه شد. سیر تطور از نکات کلیدی تا مقولات اصلی در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴. سیر تطور از نکات کلیدی تا مقولات اصلی

همان‌طور که اشاره شد، داده‌های به‌دست آمده از مقالات، اسناد، گزارش الگوبرداری، وب سایت تخصصی و... بر اساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند، سپس بر اساس مقوله‌های به‌دست آمده، تفسیری درون موردی برای هر یک ارائه شد.

بر اساس دسته‌بندی‌های صورت پذیرفته در این پژوهش، ۷۸۵ کد استخراج شده نهایی در قالب ۳۳۱ مفهوم و ۲۰ مقوله اصلی مطابق جدول ۸ دسته‌بندی شده است.

جدول ۸. تعداد مقوله‌های اصلی، مفهوم‌ها و کدهای نهایی استخراج شده

عنوان	مقوله اصلی/مؤلفه	مفهوم/گویه	کدهای نهایی
شرایط علی	۴	۳۲	۶۴
شرایط زمینه‌ای	۲	۱۳۵	۲۶۷
شرایط مداخله‌گر	۳	۱۳	۳۳
پدیده اصلی	۴	۱۷	۵۸
راهبردها	۴	۱۷	۶۱
پیامدها	۳	۱۱۷	۳۰۲
	۲۰	۳۳۱	۷۸۵

بنابراین در مرحله کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، چارچوب مدل یا ابرانگاره نهایی را عرضه می‌کند. بر این اساس مدل نهایی در شکل ۵ ارائه شده است.



شکل ۵. مدل پارادایم کد گذاری محوری: ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B

شرایط علی

شرایط علی با ۴ مؤلفه و ۳۲ گویه، عوامل زیربنایی، برای شناسایی ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B را مشخص می‌کنند. شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که به وقوع یا توسعه یک پدیده منجر می‌شود. در پژوهش حاضر، پدیده اصلی تحت تأثیر مستقیم این شرایط علی قرار می‌گیرد؛ نقش‌های جدید رهبری و طرز فکر نسبت به بازاریابی B2B (در گرو ایجاد مهارت‌ها، استعدادها برای ایفای نقش رهبری در حوزه بازاریابی B2B بوده و نیازمند رهبرانی است که خود را برای رقابت در دنیای دیجیتال آماده کرده‌اند، همچنین طرز فکر نسبت به مقوله بازاریابی B2B که آیا یک مرکز هزینه است یا فروش و درآمد، می‌تواند شکل دهنده جهت و حرکت به سمت کسب‌وکاری باشد که در آن بسیاری از امور نظیر تولید محتوا، تولید تقاضا، حضور در شبکه‌های اجتماعی و... با اهمیت بوده و توسط رهبری سازمان رصد می‌گردد)، سیاست‌گذاری، سرمایه‌گذاری، حمایت و پشتیبانی از بازاریابی B2B (نشان می‌دهد که تا چه میزان رهبران سازمان تمایل دارند به حوزه بازاریابی دیجیتالی و حضور در فضای وب، تولید محتوا، بازاریابی موبایلی، ویدئویی، ایمیلی و... رو بیاورند و یا به همان شکل سنتی و غیردیجیتالی کسب‌وکار خود را هدایت نمایند، در این میان بهره‌گیری از اتوماسیون بازاریابی و ارتباط تنگاتنگ آن با سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان به‌منظور تعامل با مشتری، و توانمندسازی تیم بازاریابی و فروش برای تولید تقاضا و استفاده از زیرساخت‌ها و ابزارهای B2B بسیار حائز اهمیت است) و

سازمان‌دهی و مدیریت کسب‌وکار B2B (با ایجاد یک مرکز عالی بازاریابی مدرن در سازمان، الگوبرداری از شاخص‌های کلیدی عملکرد صنایع مشابه، تهیه استراتژی‌ها، فرایندها، نمودار سازمانی، شرح مأموریت، تهیه پروفایل شایستگی کارکنان و... و همچنین با ایفای نقش در بازاریابی B2B، می‌توان مسیر دیجیتالی شدن را هموار نمود). این یافته با نتایج پژوهش باختیوا، ۲۰۱۷؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ تری لو، ۲۰۲۱؛ الیت، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران، ۲۰۱۴؛ اسپاهو، ۲۰۱۰؛ پاندی و سینگا، ۲۰۱۹؛ اینرتا، ۲۰۱۹؛ چانگ، ۲۰۱۴؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتوارت، ۲۰۱۸؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ شپاهو، ۲۰۱۰؛ وب اینتریا، ۲۰۱۹؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ همگرا بود.

عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای با ۲ مؤلفه و ۱۳۵ گویه عوامل زیربنایی برای شناسایی ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B را مشخص می‌کنند. شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوط اشاره دارد. شناسایی ابعاد بلوغ مدل بازاریابی B2B، به طبع مستلزم اتخاذ راهبردهایی است که آنها تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای/بستر قرار دارند که به دو دسته (۱) عملیات و فرایند بازاریابی B2B و (۲) ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی B2B، دسته‌بندی می‌شوند. عوامل دسته اول عبارت‌اند از: تحقیقات بازاریابی (شامل جمع‌آوری شاخص‌هایی درباره سهم بازار، تقاضا بازار، نرخ رشد محصولات و...، توسط واحد بازاریابی شرکت، تعیین نیازمندی‌های تحقیقاتی شرکت، قابلیت دسترسی به داده‌های مذکور و استنباط مشتریان از جایگاه نام و نشان تجاری شرکت در مقایسه با رقبای... که به‌عنوان منبع قابل اعتماد توسعه استراتژی بازاریابی مطرح بوده و سازمان را قادر می‌سازد به تخمین نیازهای بازار بپردازد)، برنامه‌ریزی بازاریابی (وجود سند رسمی در ارتباط با برنامه بازاریابی، چشم‌انداز بازاریابی و برنامه‌ریزی بازار در جهت یافتن جایگاه مطلوب نام و نشان تجاری شرکت، همسویی این سند با اهداف کلان شرکت، تعیین اهداف سالانه فروش و تعریف شاخص‌های بازاریابی و فروش و...، همگی به منزله انجام وظایف کلیدی و مسئولیت‌های لازم برای ساختن یک برنامه مؤثر بازاریابی و فروش است)، جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری (نظیر آگاهی از جایگاه شرکت در اذهان مشتری و هر بازار هدف و میزان جذابیت هر یک از محصولات نزد مشتریان، طرح پیاده‌سازی ارکان برند و...، این اطمینان را می‌دهد که تصور شرکت در اذهان در آینده نسبت به رقبای بهتر باشد، به بیان ساده‌تر، چیزی که مایلیم وقتی که ذی‌نفعان نام شرکت را می‌شنوند یا از محصولات استفاده می‌کنند یا با آن داد و ستد می‌کنند، در ذهنشان بوجود آید)، مدیریت سبد محصول (معرفی و جایگزینی محصولات با حاشیه سود کم، مدیریت سبد محصولات در مقایسه با سبد محصول رقبای، معیارهای به‌روزرسانی سبد محصول و...، همگی به‌منظور تبدیل ورودی‌های بازار به محصولات و خدمات مورد نیاز آینده و اصلاح محصولات فعلی سبد محصول بر اساس درک ارزش افزوده‌ای که آن محصول برای کسب‌وکار ایجاد می‌کند، می‌باشد)، ارتباطات بازاریابی (وجود قوانین و سیاست‌های ارتباطی با ذی‌نفعان، در اختیار داشتن طرح ارتباطات در شرکت و بازار هدف، انتقال پیام قابل درک و انگیزه‌بخش به ذی‌نفعان درباره برند و...، سازمان را قادر می‌سازد تا پیام‌های مهم را به مشتریان هدف و مشتریان احتمالی انتقال دهد. این نخستین گام در ایجاد وفاداری و کمک به مشتریان برای دستیابی به اهداف بازاریابی است)، قیمت‌گذاری (تعریف سطوح قیمت پایه و حداقل

قیمت‌ها، تخفیف به گروه‌های خاص مشتریان، تعیین اهداف قیمت‌گذاری برای محصولات، استفاده از استراتژی قیمت‌گذاری و نظارت سیستماتیک بر آن و... زمینه رقابت برای دستیابی به فروش و سودآوری را فراهم می‌نماید، کانال‌های توزیع و فروش (ارتباط بین تلاش‌ها و اقدامات فروش در هر کانال توزیع، تعیین ارزش کانال، انتخاب مشتریان کلیدی در هر کانال توزیع، تدوین سند استراتژی کانال توزیع و... با این هدف صورت می‌پذیرد که بخواهیم به صورت کارا و مؤثر محصولات خود را به مشتری و ذی‌نفعان در زنجیره‌ای از بهترین بازارهای انتخابی توزیع نموده و بفروشیم)، مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی (شناسایی فرایندهای فروش و استفاده از تیم فروش با دانش فنی بالا درباره محصولات، درک استراتژی بازاریابی و فروش توسط کارکنان شرکت، درک کامل ارزش پیشنهادی محصول به مشتریان و استفاده از ابزارهای مبتنی بر وب به مشتری و... می‌تواند استراتژی بازاریابی را برای مشتریان بی‌واسطه به‌منظور اهداف کسب‌وکار، به ارزش تبدیل کند. معمولاً بخش عمده فروش به بخش اندکی از مشتریان تعلق دارد که با ویژگی‌هایی همچون خرید بالا، سودآوری بالا، وفاداری زیاد و... هستند، بنابراین باید برای مشتریان کلیدی برنامه‌های ویژه‌ای داشته باشیم. این یافته با نتایج پژوهش دیلویت، ۲۰۱۸؛ ابودفرای، ۲۰۲۱؛ مکنیت، ۲۰۲۱؛ لیم، ۲۰۲۱؛ مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ ادینامیک، ۲۰۲۱؛ کارکاتور، ۲۰۲۱؛ لانسوی پور، ۲۰۲۰؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ هالوویل، ۲۰۲۰؛ تری لو، ۲۰۲۱؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ همگرا بود.

دسته دوم، عبارت‌اند از: بازاریابی دیجیتال (که اشاره به یکپارچه‌سازی پلتفرم‌ها، ابزارهای مرتبط با بازاریابی، مدیریت محتوای وب، گردش کار هماهنگی بین این ابزارها و پلتفرم‌ها و... دارد)، بازاریابی محتوا (درباره سیستم مدیریت محتوا و اعتبارسنجی مشتریان بحث می‌نماید)، بازاریابی ویدئویی (توجه خود را به بهینه‌سازی ویدئوهای مرتبط با کسب‌وکار و سازمان دهی آنها، کنترل‌های دسترسی چند سطحی، دسته‌بندی ابرداده برای جست‌وجوی آسان ویدئوها و... معطوف می‌داند)، بازاریابی خریداران (به تحلیل بینش خریداران، گوش دادن اجتماعی، عملکرد خریداران در خصوص محتوا و رسانه اجتماعی می‌پردازد)، روابط عمومی (به ایجاد راه‌حل‌های یکپارچه درباره ارتباطات رسانه‌ای و نظارت بر آنها، گزارش‌های تحلیلی درباره توزیع اخبار، اشتراک در پایگاه داده تماس رسانه‌ای، تمرکز بر تولید محتوا، توجه به شیوه‌های ارتباطی برای ایجاد سرنخ خرید، انتخاب مؤثرترین رسانه، شناخت پرسونای مخاطبان کسب‌وکار و... می‌پردازد)، بازاریابی ایمیلی (اشاره به ترکیب سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و اتوماسیون بازاریابی و پلتفرم‌های اجتماعی و الکترونیکی نظیر سید خرید، انجام تست A/B برای دست یافتن به تجربه کاربری، پیام‌ها و ایمیل‌های شخصی‌سازی شده و... دارد)، بازاریابی موبایلی (اشاره به استفاده از ابزارهایی موبایلی نظیر، پیامک‌ها، اپلیکیشن‌ها، پوش نوتیفیکیشن، سرویس‌های پایه‌ای موبایل، پلاگین‌های سفارشی‌سازی شده و... دارد)، توانمندسازی فروش (اشاره به برنامه‌های فعال‌سازی فروش نظیر کتب راهنما، پورتال‌ها، مدیریت دانش برنامه‌های فروش، آموزش نمایندگان، فناوری مورد استفاده از تلاش تیم‌های فروش و... دارد)، بلوغ تولید تقاضا (به ادغام همه پلتفرم‌ها تولید تقاضا در پلتفرم جامع بازاریابی دیجیتال اعم از محتوا، ایمیل، رویدادهای آنلاین، سئو برای بهینه‌سازی وب سایت و صفحات فرود، تبلیغات و... می‌پردازد)، نرم‌افزارهای بازاریابی B2B (اشاره به انواع نرم‌افزارهای خاص بازاریابی B2B برای جذب مشتری، ارسال ایمیل، مدیریت

محتوا و سئو، اتوماسیون بازاریابی، رسانه‌های اجتماعی، و... دارد). این یافته با نتایج پژوهش سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور، ۲۰۲۱، دپسون، ۲۰۲۰، کالزون، ۲۰۲۰؛ گرین، ۲۰۲۱؛ مالینک، ۲۰۲۰، ۲۰۲۱؛ آبامونته، ۲۰۲۱؛ اسپورن، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ برکر، ۲۰۲۱؛ ابرت، ۲۰۱۶؛ تودکانسمان، ۲۰۲۰، جیما، ۲۰۲۰، همگرا بود.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر با ۳ مؤلفه و ۱۳ گویه عوامل زیربنایی برای شناسایی ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B را مشخص می‌کنند. شرایط مداخله‌گر، شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ است که به‌عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. راهبردهای تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر عبارت‌اند از: فرهنگ توانمندسازی کسب‌وکار در بازاریابی B2B (توانمندسازی کارکنان بازاریابی B2B و مشتریان آنها، نمایندگان فروش و واحد بازاریابی B2B، از مهم‌ترین شاخص‌های آن است)، رقابت پویا (اشاره به شرکت B2B در بازار رقابت، پویایی قابلیت‌های درون سازمانی و ارتقای جایگاه برند شرکت در بازار B2B)، مدیریت تغییر سازمانی (اشاره به آماده‌سازی کسب‌وکار B2B در بازاریابی B2B، تعریف استراتژی تغییر برای حضور در بازار، تعیین حامی تغییر و معرفی تیم تغییر، تهیه برنامه‌های مدیریت تغییر نظیر: برنامه آموزش، برنامه حامی‌گری، برنامه منتورینگ/مربیگری، برنامه مدیریت مقاومت، برنامه تثبیت تغییر، جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل شکاف و... دارد). این یافته با نتایج پژوهش هایات و کریسی، ۲۰۱۰؛ پروسی، ۲۰۱۴، ۲۰۱۸، ۲۰۲۰؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ سپ، ۲۰۱۸؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ گارتتر، ۲۰۱۸؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ یوسان، ۲۰۲۱؛ کارکاتور، ۲۰۲۱؛ سهرابی و همکاران، ۲۰۱۰؛ ناصر ترابی و همکاران، ۱۴۰۱؛ انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا، ۱۳۹۸؛ انجمن مدیریت پروژه آمریکا، ۱۳۹۸، همگرا بود.

پدیده اصلی

در این پژوهش شناسایی ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B به منزله پدیده اصلی در نظر گرفته شده است. پدیده اصلی با ۴ مؤلفه و ۱۷ گویه یک عامل زیربنایی برای شناسایی ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B را ارائه می‌دهند. پدیده به معنای ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. پدیده اصلی این مدل عبارت است از: ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B (این ابعاد اشاره به نقش‌های جدید رهبری درباره بازاریابی B2B، راهبرد و سیاست‌های کسب‌وکار B2B بر دیجیتالی / غیردیجیتالی بودن، نمودار و شرح مأموریت واحد B2B، ابزار و پلتفرم B2B، بودجه بازاریابی B2B، عملیات و فرایند B2B، شاخص‌های کلیدی عملکرد بازاریابی B2B، فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی دارد)، نمودار سازمانی بازاریابی B2B (اشاره به وجود واحدهایی نظیر تولید تقاضا، ارتباطات استراتژیک، توسعه محصول، واحد موفقیت و تجربه مشتری، فعال‌سازی فروش و... دارد)، شرح مأموریت، اختیارات و مسئولیت‌های یک واحد B2B (اشاره به شرح شغل مدون برای کلیه پست‌ها و مشاغل بازاریابی و فروش شرکت، تنظیم جدول مسئولیت‌ها، ماتریس واگذاری مسئولیت‌ها و... دارد)، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان B2B (به عواملی نظیر وجود متخصصان بازاریابی و فروش B2B، وجود پروفایل شایستگی برای تمامی کارکنان شرکت، استخدام افراد حرفه‌ای، نظام ارزیابی عملکرد برای واحد مذکور و... دارد). این یافته با نتایج پژوهش مشاوران دمندمتريک، ۲۰۲۰؛ الیت، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران، ۲۰۱۴؛

اسپاهو، ۲۰۱۰؛ پاندی و سینگا، ۲۰۱۹؛ اینرتا، ۲۰۱۹؛ چانگ، ۲۰۱۴؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتوارت، ۲۰۱۸؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ شپاهو، ۲۰۱۰؛ وب اینتریا، ۲۰۱۹؛ همگرا بود.

راهبردها

راهبردهای مؤثر با ۴ مؤلفه و ۱۷ گویه عوامل زیربنایی برای شناسایی ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B را مشخص می‌کنند. راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند. راهبردها یا کنش‌ها و اقدامات هدفمند در این پژوهش عبارت‌اند از: راهبرد بازاریابی B2B (اشاره به تهیه و انتشار سند رسمی استراتژی بازاریابی B2B، وجود مدیر/رهبر استراتژی بازاریابی، در اختیار داشتن اطلاعات مشتریان و وجود الگو برای تدوین استراتژی بازاریابی B2B و... دارد)، راهبرد دیجیتال/غیردیجیتال (اشاره به چابکی سازمان و راهبردهای مبتنی بر مهارت دیجیتالی برای کسب‌وکار B2B، در اختیار داشتن چشم‌انداز و نقشه راه دیجیتال برای سازمان و... دارد)، مدل کسب‌وکار دیجیتال (اشاره می‌نماید که تا چه حد پذیرش و سازگاری در سازمان وجود دارد تا راهبرد دیجیتال B2B به ثمر بنشیند و میزان آگاهی از مدل کسب‌وکار به چه حدی است و...)، خلق ارزش در زنجیره ارزش (اشاره به خلق ارزش مشترک با مشتری، نظیر ایجاد تجربه مشتری در شبکه می‌باشد). این یافته با نتایج پژوهش لیم، ۲۰۲۱؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ ادینامیک، ۲۰۲۱؛ کارکائور، ۲۰۲۱؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ سالکین و همکاران، ۲۰۱۸؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ مدیا بیکن، ۲۰۱۸؛ شوماخر و همکاران، ۲۰۱۶؛ والدزدلئون، ۲۰۱۶؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کولی و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیچر و همکاران، ۲۰۲۰؛ قباخلو، ۲۰۱۸؛ هوروث و زابو، ۲۰۱۹؛ هازبرگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیچلا و همکاران، ۲۰۱۵؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ اورزس و همکاران، ۲۰۱۸؛ روسکی، ۲۰۱۳؛ تیچرت، ۲۰۱۹؛ تکیک و کورتیو، ۲۰۱۹؛ نیراج پاندی و همکاران، ۲۰۱۹؛ بسل، ۲۰۱۷؛ واکر و همکاران، ۱۳۸۶؛ براون و براون، ۲۰۱۹؛ چفی، ۲۰۱۷؛ گارتنر، ۲۰۱۸؛ اسپری و آتی، ۲۰۲۰؛ ابوالحسنی، ۱۴۰۰؛ احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسدامراجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قهرمانلو و همکاران، ۱۳۸۶؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ قلیچ‌خانی، ۱۳۹۹؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ شامی زنجانی، ۲۰۱۹؛ همگرا بود.

پیامدها

پیامدها با ۳ مؤلفه و ۱۱۷ گویه، عوامل نتیجه‌ای برای شناسایی ابعاد اصلی مدل بلوغ بازاریابی B2B را نشان می‌دهند. پیامدها همان برون داده‌ها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها است. پیامدها در مدل نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده محوری حاصل می‌شوند. نخستین پیامد، کسب مزیت رقابتی در بازاریابی B2B برای سازمان‌ها و شرکت‌ها از طریق مدیریت ابعاد بلوغ بازاریابی B2B و بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان است. شاخص‌ها/معیارهای بازاریابی B2B به ترتیب عبارت‌اند از: بازاریابی دیجیتالی (که با طراحی داشبورد تعاملی سازمان درباره رفتار کاربر، تجربه کاربر، یزان دسترسی به برند، تعامل با محتوا و... سنجیده می‌شود)، بازاریابی محتوا (که به میزان استفاده از محتوا، پاسخ به محتوا، تبدیل محتوا، امتیازدهی به محتوا، میزان اشتراک‌گذاری اجتماعی، ردیابی کلیک‌ها، فورواردها، و... اشاره دارد)، فرایند جذب مشتری (به نرخ بازگشت سرمایه، بازده سرمایه‌گذاری بازاریابی، محاسبه ارزش

مادام‌العمر مشتری، هزینه قیف فروش و هزینه جزی مشتری اشاره دارد)، بازاریابی خریداران (به سنجش میزان معیارهای تعامل با خریداران در کمپین، نظارت و ردیابی معیارهای خریداران اشاره دارد)، بازاریابی ویدئو (به تجزیه و تحلیل احساسات اجتماعی، ردیابی داده‌های مربوط به دارائی‌های ویدئویی، ردیابی سطح تعامل و فعالیت بیننده درباره ویدئو، محبوبیت کلی محتوای ویدئو و... اشاره دارد)، روابط عمومی (به تلاش‌های روابط عمومی برای کسب نتایج تجاری، تعامل با اینفلوئنسرها، همکاری تیم روابط عمومی با تیم اجرایی شرکت و میزان درک فرایند روابط عمومی می‌پردازد)، بازاریابی ایمیلی (به در اختیار داشتن داشبورد سازمانی درباره محتوا و شخصی‌سازی، تحویل، نرخ باز شدن، نرخ کلیک‌پذیری، نرخ لغو عضویت، نرخ تبدیل و... اشاره دارد)، مدیریت ارتباط با مشتریان (در بازاریابی به تعداد کمپین‌ها، میزان پاسخگویی به کمپین‌ها، سفارش‌های خرید و درآمد حاصل از هر کمپین، و... در فروش به تعداد چشم‌اندازها، مشتریان جدید به دست آمده، نرخ بسته شدن معاملات، و... در خدمات مشتری به تعداد تیکت‌های رسیدگی شده و کیفیت تماس اول، تعداد پشتیبان‌های تماس مشتری و... اشاره دارند)، بلوغ آموزش فروش (به معیارهای موفقیت برای نماینده برتر فروش و ارتباط آن با عملکرد می‌پردازد)، شبکه‌های اجتماعی (به در اختیار داشتن داشبورد برای شاخص‌های عملکرد محتوا، اشتراک‌گذاری، تبدیل‌ها، درآمد حاصل از شبکه‌های اجتماعی و میزان خریدها از آن، اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی در رسانه‌هایی نظیر توئیتر، اینستاگرام، لینکدین، و... دارد)، بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها (به میزان نرخ رشد کاربر، تعداد دانلودها و نصب آنها، اشتراک‌گذاری و آپگریدها، نرخ ریزش، منبع نصب، تنظیمات نصب و... اشاره دارد)، درگیر نمودن مشتری (به تمرکز بر ثبت تجربه مشتری از طریق نقاط تماس، برنامه‌های مراقبت از مشتری، برنامه‌های حمایت و وفاداری از مشتری و... اشاره دارد)، توانمندی فروش (به هزینه کل مالکیت، نرخ نگهداشت مشتری، سرعت فروش، شاخص هزینه جذب مشتری، نرخ پذیرش مدیریت ارتباط با مشتریان، سرنخ‌های تولید شده و... اشاره دارد)، تولید تقاضا (اشاره دارد به در اختیار داشتن داشبورد سازمانی در خصوص جذب کاربر، مشارکت در قیف فروش، سطح تعامل با مشتری، میانگین زمان صرف شده در محیط‌های مجازی، تبلیغات آنلاین و...)، معیار نتایج برای نمایندگان فروش (به تکرار سهمیه‌ها توسط نمایندگان، درصد فروش‌های موفق و ناموفق و... اشاره دارد). این یافته با نتایج پژوهش مشاوران دمندمتریک، ۲۰۲۰؛ سیانسی، ۲۰۲۰؛ کمپین مونیتور، ۲۰۲۱؛ دپسون، ۲۰۲۰؛ کالزون، ۲۰۲۰؛ مالینک، ۲۰۲۰؛ ۲۰۲۱؛ ابامونته، ۲۰۲۱؛ اسبورن، ۲۰۱۷؛ بتز و هندلی، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹؛ برکر، ۲۰۲۱؛ ابرت، ۲۰۱۶؛ تودکانسمان، ۲۰۲۰؛ چپما، ۲۰۲۰؛ لیف و منجز، ۲۰۱۷؛ روسکی، ۲۰۱۳؛ باختیوا، ۲۰۱۷؛ ذوکر، ۲۰۱۸؛ کاتوال، ۲۰۱۸؛ اشتوارت، ۲۰۱۸؛ کارکاتور، ۲۰۲۱؛ مشاوران پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۴؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ کامید و کالسمین، ۲۰۱۸؛ دیلویت، ۲۰۱۸؛ گارتتر، ۲۰۱۸؛ لیم، ۲۰۲۱؛ کتی مکینیت، ۲۰۲۱؛ یوسان، ۲۰۲۱؛ سی بچر، ۲۰۲۱؛ فورتلا، ۲۰۲۰؛ کولی و همکاران، ۲۰۱۹؛ دیدارمی، ۲۰۲۰؛ زنده اسرار، ۱۴۰۰؛ جسیکا گرین، ۲۰۱۹، ۲۰۲۱؛ همگرا بود.

منابع

آقازاده، هاشم و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۵). بررسی سطح بلوغ تجارت الکترونیکی صادرکنندگان برتر سال ۱۳۸۲ ایران، مجله تحقیقات اقتصادی، (۷۵)، ۱۰۹.

- احمدی زاده، آرمان؛ اخوان حجازی، سید مجتبی، و صبور طینت، امیرحسین (۱۳۹۰). به کارگیری مدل بلوغ قابلیت بازاریابی به منظور ارزیابی فرایندهای بازاریابی در شرکت ترانسفو، *مجله علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱(۲)، ۴۱-۶۰.
- اسدمرجی، الهام؛ محمدیان، ایوب؛ رجب زاده قطری، علی و شعار، مریم (۱۳۹۸). ارائه مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب، *مورد مطالعه شرکت‌های دارویی، مدیریت اطلاعات*، ۵(۲)، ۴۸-۶۹.
- انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا (۱۳۹۸). *استاندارد مدیریت تغییر (فرخ تلو حسینی و همکاران، مترجمان)*. (چاپ اول)، تهران: انتشارات مهربان.
- انجمن مدیریت پروژه آمریکا (۱۳۹۸). *مدیریت تغییر در سازمان‌ها: راهنمای عملی (فرخ تلو حسینی و همکاران، مترجمان)*. (چاپ اول)، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی شهید بهشتی.
- بحری نژاد، ریحانه؛ خانلری، امیر؛ حسینی پور یاسوری، طهمورث و حسینی، سید محمود (۱۳۹۸) شناسایی مهمترین فرایندهای بازاریابی در صنعت بانکداری ایران به منظور توسعه مدل بلوغ بازاریابی بانکی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۰ (۴)، ۷۹۵-۸۱۴.
- جفری هایات، تیموتی کریسی (۱۳۹۶). *مدیریت تغییر: جنبه انسانی تغییر (فرخ تلو حسینی و همکاران، مترجمان)*. (چاپ سوم)، انتشارات مدیر فلاح.
- دیده‌خانی، حسین؛ مهرانی، هرمز؛ بدیعی، فرناز و یوسفی کمیجانی، عارفه (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی و انتخاب استراتژی کانال‌های توزیع چندگانه در زنجیره تأمین صنایع لبنی - رویکردی تصمیم‌گیری فازی، *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، ۳۳(۹۲)، ۷۹-۵۵.
- رحمانی، علی، (۱۳۹۲). مدل قابلیت حسابرسی داخلی، *ماهنامه حسابدار*، ۲۸ (۱۰)، ۲۴-۳۳.
- زنده اسرار، فاطمه (۱۴۰۰). با ۹ شاخص کلیدی عملکردی (KPI) بازاریابی آشنا شوید. وبسایت <https://infogramacademy.com/blog/kpi->
- سهرابی، بابک؛ موسی خانی، محمد و خانلری، امیر (۱۳۸۸). مدل سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری. *مهندسی صنایع و مدیریت شریف*، ۱(۱)، ۱۱۷-۱۲۷.
- شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۰) مدل‌های سنجش بلوغ مدیریت تجربه مشتری، *سایت http://shamizanjani.ir/*
- قاضی نوری، سروش؛ الفت، لعیا؛ بامداد صوفی، جهانیار و احدی، رضوان (۱۳۹۸). مدل بلوغ فرایندی مدیریت ارتباط با مشتری با تأکید بر قابلیت‌ها، *تشریح علمی کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲۲).
- قلیچ خانی، مصطفی؛ صمدی مقدم، یحیی؛ فتحی هفشجانی، کیامرث (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد اصلی تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی با استفاده از رویکرد نظام‌مند پیشینه، *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۸(۴)، ۱۱-۴۷.
- قهرمانلو، هدی و کرمی تبریزی، مهناز (۱۳۸۶). استراتژی کانال‌های چندگانه در بازاریابی B2B، *نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت زنجیره تأمین و سیستم‌های اطلاعات*، تهران.
- محمد سیروس، کاوه؛ صبور طینت، امیرحسین و همایونفر، هاله (۱۳۸۶). معرفی چارچوبی برای عارضه‌یابی فرایند بازاریابی واحدهای کسب‌وکار مبتنی بر مدل بلوغ فرایند بازاریابی، *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران.

- ناصرترابی، ارمغان، تالانه و منصوری، فردین (۱۴۰۱)، نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقای سطح بلوغ حسابداری مدیریت، فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، ۹(۲)، ۹۷-۱۲۶.
- نوری، مؤگان؛ شاه حسینی، محمد علی؛ شامی زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام آموزشی، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۲۳۹.
- واکر، اورویل سی؛ بوید، هارپر؛ مالینز، جان و کلود لرش، ژان (۱۳۸۶) استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم محور (سید محمد اعرابی و داود ایزدی، مترجمان). (چاپ دوم)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

References

- Abbamonte, K. (2021). *Top 43 B2B Marketing Software Tools for 2022 (By Use Case)*, <https://www.leadfeeder.com/blog/b2b-marketing-software-tools/#b2b-marketing-analytics-software>.
- Abdelmaboud, A., Jawawi, D. N., Ghani, I., & Elsafi, A. (2014). A comparative evaluation of cloud migration optimization approaches: A systematic literature review. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 79(3), 395. http://doi.org/10.1007/978-3-319-07692-8_60.
- Abovethefray (2021). *Above the Fray Ecommerce Maturity-Model*, www.abovethefray.io
- ABPMP. (2013). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK). *Association of business process management professional version 3*.
- Aghazadeh, H., Esfidani, M.R. (2015). E-commerce maturity level survey of Iran's top exporters in 2015, *Journal of Economic Research*, (75), 109. (in Persian)
- Ahmadizadeh, A., Akhwan Hijazi, S.M. & Sabour Taynet, A. (2018). Using the Marketing Capability Maturity Model to Evaluate Marketing Processes in Transfo Company, *Modern Marketing Research Journal*, 1(2), 41-60. (in Persian)
- American Association of Change Management Professionals (2018). *Change Management Standard*. (Farrokh Tellohosseini et al., Trans.). (1th ed.). Tehran, Mehraban Publications. (in Persian)
- American Project Management Association (2018). *Managing Change in Organizations: A Practical Guide*, (Farrokh Tellohosseini et al., Trans.). (1th ed.). Tehran, Shahid Beheshti University Jihad Publications. (in Persian)
- Asad Amraji, E., Mohammadian, A., Rajab Zadeh Ghatari, A., Shoar, M. (2017). A Digital Transformation Maturity Model Based on Mixed Method: Case Study of Pharmaceutical Companies. *Iranian Journal of Information Management*, 5(2), 48-69. (in Persian)
- Bahrinejad, R., Khanlari, A., Hasangholipor Yasory, T., Hosseini, S.M. (2018). Identifying the Most Important Marketing Processes in Iran Banking Industry to Develop a Banking Marketing Maturity Model. *Journal of Business Management*, 10(4), 795-814. (in Persian)

- Bakhtieva, E. (2017). Digital Marketing Maturity Models: Overview and Comparison, World Academy of Science. *Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(5), 2-9.
- Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., Sadiq, S. (2007). Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective. In *ECIS 2007- The 15 Th European Conference on Information Systems*, 7-9, June 2007 St Gallen, Switzerland.
- Basl, J., Doucek, P. (2019). A metamodel for evaluating enterprise readiness in the context of Industry 4.0, *Information Journal*, 10(3), 89. <https://doi.org/10.3390/info10030089>
- Beets, M.L. & Handley, A. (2018). *B2B Content Marketing: 2018 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.
- Beets, M.L. & Handley, A. (2019). *B2B Content Marketing: 2019 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.
- Berthelsen, C. B., & Frederiksen, K. (2018). A comprehensive example of how to conduct a literature review following Glaser's grounded theory methodological approach. *International Journal of Health Sciences*, 6(1), 90-99.
- Brocke, J., V., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on business process management*. Heidelberg: Springer.
- Brown, N. & Brown, I. (2019). From digital business strategy to digital transformation– A systematic literature review. *SAISIT '19: Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists*, 1-8.
- Camiade, J.M. & Claissem Melanie (2018). *The Maturity Model Social Media Marketing*, <https://www.atinternet.com>.
- Campaign Monitor (2021). 17 Email Marketing Metrics Every Marketer Needs to Know. [1/10/2021].
- Chaffey, D. & Smith, P.R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, Fifth Edition.
- Chapman, L. (2021). *How COVID-19 has changed b2b marketing & sales*, Trew Marketing, <https://www.trewmarketing.com/smartmarketingblog/how-covid-19-has-changed-b2b-marketing-sales>.
- Cianci, B. (2020). *The B2B Sales KPIs You Should Be Tracking According to 60+ Experts*, <https://databox.com/b2b-sales-kpis-every-company-should-be-tracking>. [1/10/2021].
- Cokins, G. (2012). Evaluating the costing journey: a costing levels continuum maturity framework 2.0. New York. P.29.
- Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Møller, C., & Waehrens, B. (2018). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. *Annual Reviews in Control*, 48, 165-177. <https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2019.06.001>
- Cortez, R.M. & Johnston, W.J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis, *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.

- Cseng, Lim (2021). *Brand Maturity Model*, China International Nameplate Development Association.
- De Bruin, T., Freeze, R., Kaulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. *In Australasian Conference on Information Systems (ACIS), 2005*, Australia, New South Wales, Sydney.p.109.
- Deloitte, (2018). *Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth*.
- Demand Metric (2020). *Content Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *CRM Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). *Customer Engagement Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Demand Generation Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Digital Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Email Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Go-to-Market Framework*, <https://www.demandmetric.com/>[9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Lead Generation Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Mobile Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Public Relations Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Sales enablement Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Sales Training Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Shopper Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Social Media Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *Video Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Demand Metric, (2020). *World Class Marketing Organization Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/> [9/2/2022].
- Didarme (2020). *12 KPI in B2B*, <https://didar.me/key-performance-indicators-kpis/>

- Didekhani, H., Mehrani, H., Badiei, F. and Yousefi Komijani, A. (2011) Designing a model for evaluation and strategy selection of multiple distribution channels in the dairy supply chain - Fuzzy decision approach, *Business Research Quarterly*, 92, 55-79. (in Persian)
- Dopson, E. (2020). *The 20 Most Important B2B KPIs According to More Than 50 Businesses*, <https://databox.com/most-important-b2b-kpis>. [2/9/2021].
- Ebert, T. (2016). *Building A B2B Marketing Flywheel*, <http://www.toddebert.com/building-b2b-marketing-flywheel/>
- Edynamic (2021). B2B Marketing Operations: The Marketing Operations Maturity Model, <http://www.edynamic.net/marketing-operations>. [7/11/2021].
- Edynamic (2021). Business and Marketing Needs: ACHIEVE Model, <http://www.edynamic.net/marketing-operations>. [7/11/2021].
- Ellett, J. (2020). *The CMO Solution Guide for Building a Modern Marketing Organization*, the CMO Club & ORACLE Marketing Cloud.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining Meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Fortella (2020). *The State of B2B Marketing 2021 Lessons and Insights from Today's, Top-Performing B2B Marketers*.
- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *In IEEE international engineering management conference*, 1, 244–249.
- Gartner, (2018). Gartner Marketing Maturity Assessment Tool, <https://www.Gartner.com>. [2/5/2021].
- Ghazinoori, S., Olfat, L., Bamdad Soofi, J., Ahadi, R. (2019). A CRM process maturity model emphasizing the supply chain capabilities: A case study of the organic agricultural products supply chain, *Journal of Business Administration Researches*, 11(22). (in Persian)
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910-936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Greene, J. (2021). *49 SEO KPIs Every SEO Pro Should Track and Measure*, <https://databox.com/most-important-seo-kpis>
- Greene, J. (2021). *The 23 Most Important Ecommerce KPIs for Tracking & Growing Sales, the 23 Most Important Ecommerce KPIs for Tracking & Growing Sales*, <https://databox.com/ecommerce-kpis>.
- Greene, J. (2019). *The 28 Blog KPIs that Most Content Marketers Recommend Tracking*, <https://databox.com/most-important-blog-kpis>

- Hallowell, S. (2020). *Go-to-Market maturity model pillar: targeting the right customers*, linkdin.
- Handley, A. & et al. (2020). *B2B Content Marketing: 2020 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Marketingsherpa.
- Hausberg, J., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: A systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, 89, 931-963. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>.
- Hayat, J. & Timothy, Ch. (2017). *Change Management: The People Side of Change*, Farrokh Tellohosseini et al., Trans.). (3th ed.). Tehran, Director Fallah Publications. (in Persian)
- Horváth, D., & Szabo, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119-132. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2019.05.021>
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? *Cambridge Service Alliance*, 10. https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf
- Jen Doyle (2012). B2B Marketing Benchmark Reprint: Research and insights on attracting and converting the modern buyer, *Marketo, Marketingsherpa*.
- Jepma, W. (2020). *5 of the Most Important KPIs to Measure after COVID-19*, <https://blog.marketveep.com/the-most-important-kpis-to-measure-after-covid-19>.
- Ju-Yeon Lee & Irina V. Kozlenkova & Robert W. Palmatier (2014). Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Kahramanlou, H. & Karmi Tabrizi, M. (2006). Multiple channel strategy in B2B marketing, *the first international conference on supply chain management and information systems*, Tehran. (in Persian).
- Katyal, P. (2018). *B2B Technology Marketing Maturity Framework: Evaluate and Enhance Your Marketing Effectiveness*, <https://www.business2community.com/> [5/11/2021].
- Katzon, E. (2020). *6 Key B2B Marketing KPIs to Measure*, <https://www.oktopost.com/blog/6-key-b2b-marketing-kpis-to-measure/>
- Kiera Abbamonte, (2021). Top 43 B2B Marketing Software Tools for 2022 (By Use Case), <https://www.leadfeeder.com/blog/b2b-marketing-software-tools/#b2b-marketing-analytics-software>. [5/11/2021].
- Kozina, M. (2011). applying the CMMI model in software process improvement. *The 22nd International DAAAM Symposium, Volume 22, No. 1, page 429-430*.
- Krakauer, J. (2021). Social Media Marketing Maturity Model: A Guide to All 6 Levels, <https://wearesulpt.com/blog/social-media-maturity/> [8/2/2022].

- Kunsmann, T. (2020). 12 Best B2B Marketing Tools To Improve Your Tech Stack, <https://everyonesocial.com/blog/b2b-marketing-tools/>
- Kunsmann, T. (2020). 12 Best B2B Marketing Tools to Improve Your Tech Stack, <https://everyonesocial.com/blog/b2b-marketing-tools/> [1/7/2021].
- Lansipuro, H. (2020). Capability Maturity Model for Data-Driven Marketing, *Jyvaskyla University School of Business and Economics*, Master Thesis.
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E. & Schröter, M. (2015). IMPULS-industrie 4.0-readiness.
- Malnik, J. (2020). 39 Most Important KPIs to Track across Your Company, <https://databox.com/important-kpis#head2>. [7/12/2021].
- Malnik, J. (2020). 39 Most Important KPIs to Track across Your Company, <https://databox.com/important-kpis#head2>.
- Malnik, J. (2021). 12 Marketing KPIs You Should Share With Your Manager, <https://databox.com/which-marketing-kpis-to-share-with-your-boss>. [7/12/2021]
- Malnik, J. (2021). 12 Marketing KPIs You Should Share With Your Manager, <https://databox.com/which-marketing-kpis-to-share-with-your-boss>
- Malnik, J. (2021). *The Definitive List of Marketing KPIs Every Team Should Track*, <https://databox.com/the-definitive-list-of-marketing-kpis-every-team-should-track#header1>. [7/12/2021].
- Malnik, Jessica (2021). *The Definitive List of Marketing KPIs Every Team Should Track*, <https://databox.com/the-definitive-list-of-marketing-kpis-every-team-should-track#header1>.
- Marx, F., Worthmann, F., & Mayer, J. H. (2012). A maturity model for management control systems. *Business & Information Systems Engineering*, 4(4), 193–207.
- McKnight, C. (2021). *Assessing and Improving Your Customer Engagement Maturity*, Digital Clarity Group.
- MediaBeacon, (2018). Digital Marketing Maturity Model, <https://www.mediabeacon.com>. [1/10/2021].
- Menges, Steven A. Liff, David K. (2017). The Business-to-Business Marketing Maturity Models, Copyright B2B3 LLC, www.b2b3.org. pp.1-22 [9/2/2022].
- Mohammad Siros, K., Sabour Taynet, A. & Homayounfar, H. (2006). Introducing a framework for problem solving in the marketing process of business units based on the maturity model of the marketing process, *5th International Management Conference*, Tehran. (in Persian)
- Murton Beets, L. & Handley, A. (2018). *B2B Content Marketing: 2018 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, *Marketingsherpa*. pp.5-17
- Murton Beets, L. & Handley, A. (2019). *B2B Content Marketing: 2019 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, *Marketingsherpa*. 7.38

- Nasertorabi, Talaneh & Mansouri (2022). The Role of Organizational Change Management Improving the Level of Management Accounting Maturity. *Journal of Financial Accounting Knowledge*, 9(2), 97-126. (in Persian)
- Nouri, M., Shah Hoseini, M., Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian companies. [*Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(2), 211- 242. <https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.211>. (in Persian)
- Orzes, G., Rauch, E., Bednar, S., & Poklemba, R. (2018, December). Industry 4.0 implementation barriers in small and medium sized enterprises: A focus group study. *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1348-1352). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ieem.2018.8607477>.
- Osborn, M. (2017). 10 Kpis to measure successful B2B marketing, <https://blog.apruve.com/10-kpis-to-measure-successful-b2b-marketing>.
- Osborn, M. (2017). 10 Kpis to measure successful B2B marketing, <https://blog.apruve.com/10-kpis-to-measure-successful-b2b-marketing>.
- Pandey, N., Nayal, P. and Rathore, A.S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191-1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M. B. & Weber, C.V. (1993). *Capability Maturity Model for Software*, Version 1.1. Software Engineering Institute.
- Prosci. (2014). *Prosci Change Management Maturity Model™ Audit*, Loveland, Co: Change Management Learning Center. P.7.
- Prosci. (2018). *Best Practices in Change Management*. Loveland, Co: Change Management Learning Center. pp.30-43
- Prosci. (2020). *Best Practice of Change Management*, Loveland, Co: Change Management Learning Center. pp.77-141
- Prosci. (2020). *Change Management Toolkit: Using Prosci's ADKAR model for managing the people side of change*, Loveland, Co: Change Management Learning Center. p.234
- Prosci. (2022). *Best Practices in Change Management*. Loveland, Co: Change Management Learning Center. p.9
- Pulizzi, Joe & Handley, Ann, (2013). *B2B Content Marketing: 2013 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.
- Pulizzi, Joe & Handley, Ann, (2014). *B2B Content Marketing: 2014 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.
- Pulizzi, Joe & Handley, Ann, (2015). *B2B Content Marketing: 2015 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.
- Pulizzi, Joe & Handley, Ann, (2016). *B2B Content Marketing: 2016 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.

- Pulizzi, Joe & Handley, Ann, (2017). *B2B Content Marketing: 2017 Benchmark, Budgets, and Trends-North America*, Marketo, Matketingsherpa.
- PWC. (2014). Pricing Maturity Assessment, B2B Pricing, www.pwc.an/pricing. [1/10/2021]
- Qalich Khani, M., Samadi Moghadam, Y., Fathi Hafeshjani, K. (2019). Identifying the main dimensions of digital transformation in industrial organizations using a systematic background approach, *Technology Development Management Quarterly*, 8(4). (in Persian)
- Rahmani, A. (2012). Internal Audit Capability Model, *Accountant Monthly*, 28 (10), 24-33. (in Persian)
- Rosemann, M., Bruin, T. (2005). Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. *BPTrends*, 1-21.
- Roskey, Ann. (2013). Modern Marketing Maturity Model, ORACLE. p.11
- Salkin, C., Oner, M., Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018) A Conceptual Framework for Industry 4.0. In A. Ustundag & E. Cevikcan (Eds.), *Industry 4.0: Managing the digital transformation* (pp. 3-23). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_1
- SAP, (2018). Maturity Model for Data-driven Government, www.sap.com. pp.113
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161-166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Schwartz, J. (2018). Marketing Maturity Model: A Roadmap for Marketing Renewal, <https://www.itsma.com/> [8/11/2021].
- Seebacher, Uwe G., (2021). The B2B Marketing Maturity Model: What the Route to the Goal Looks like!" *Management for Professionals*, in: Uwe G. Seebacher (ed.), *B2B Marketing*, chapter 3, pages 53-88, Springer.
- Shami Zanjani, Mehdi, (2021) Models for measuring the maturity of customer experience management, *site http://shamizanjani.ir/* [9/2/2022]. (in Persian).
- Shane Barker, (2021). 17+ Best B2B Marketing Tools & Software You Need in 2022, <https://shanebarker.com/blog/b2b-marketing-tools/> [7/2/2022].
- Silva, M. (2015). A systematic review of Foresight in Project Management literature. *Procedia Computer Science*, 64, 792-799.
- Sohrabi, B., Haghighi, M., Khanlari, A. (2010). Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. *International Journal of Human Sciences* [Online]. 7:1. Available: <http://www.insanbilimleri.com/en>.
- Sohrabi, B., Musa Khani, M. & Khanlari, A. (2008). Customer Relationship Management Maturity Measurement Model, *Sharif Industrial Engineering and Management*, 1(1), 117-127. (in Persian)
- Spaho, K. (2010). Sales Organization and Functionality in Companies on the Industrial Market in Bosnia and Herzegovina, *Management Research and Practice*, 21(4).

- Spry, L., Athey, J. (2020). *Intro to the Brand Management Maturity Model A guide to assessing your Widen Collective® maturity*, Widen.
- Tarhan, A., Turetken, O., and Reijers, H.A. (2016). Business process maturity models: a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122-134.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 67(6), 1673-1687. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683- 693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Trello (2021). B2B Marketing Capability Scale, <https://trello.com/> [1/7/2021].
- Usan (2021). *The Omni-Channel Customer Engagement Maturity Model: Learn how to achieve omni-channel success and beyond*, www.usan.com.
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8). 19–32.
- Vidyard (2020). The 4 Stages of Video Marketing Maturity, The Video Marketing Maturity Model, <https://www.vidyard.com/>
- Walker, O.C., Boyd, H., Mullins, J. & Claude Lerche, J. (2016) Marketing strategy: with a decision-oriented approach, (Seyed Mohammad Arabi and Daoud Ezadi, Trans.) (2th ed.). Cultural Research Office, Tehran. (in Persian)
- Web Enertia (2019). How to structure B2B tech website pages and content to drive results, *B2B Digital Brand Experience Agency*.
- Wen-Jung, Ch. (2014). Market orientation and business-to-business (B2B): A meta-analysis Perspective, *Int. J. Services Technology and Management*, 20, Nos. 1/2/3.
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European journal of information systems*, 22(1), 45-55. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>.
- Yun, W., Road, M. & Ji, Sh., Deng, Qi (2017). Social Media Capability in B2B Marketing: toward a definition and research model, *Jornal of Business & industrial marketing*.
- Zande Asrar, F. (2021). *Is acquainted with nine key performance indicators (KPIs) of marketing*, website <https://infogramacademy.com/blog/kpi>. (in Persian)
- Zucker, M. (2018). *The Maturity Model for Marketing*, Available in: <https://www.linkedin.com/pulse/maturity-model-marketing-mat-zucker/> [9/5/2021].