

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال بیست و یکم، شماره ۵۲، پیاپی ۸۶، زمستان ۱۴۰۱  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
ص ص ۱۰۹-۱۵۳

## ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B با استفاده از روش فراترکیب (مطالعه موردی زنجیره ارزش خودروسازی)

فرخ تلو حسینی\*، رسول ثانوی فرد\*\*، علی اصغر عیوضی حشمت\*\*\*

### چکیده

**هدف:** بازاریابی صنعتی، مانند سایر وظایف سازمانی دیگر، دچار دستخوش تغییر دائمی است. بخش‌های بازاریابی صنعتی سازمانها به اشکال مختلف توسعه داده می‌شود تا به وضعیت مطلوب برسد. برای اطمینان از اینکه رویکردها، ابزارها، مفاهیم و ... بتوانند به بهترین شکل ممکن پیاده‌سازی و اجرا شوند، استفاده از یک چارچوب مرجع در قالب مدل بلوغ، ضروری است. هدف پژوهش ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی - کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات آمیخته است. بدین منظور مقالاتی را در بازه زمانی سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱ میلادی با رویکرد نظام‌مند پیشینه و روش فراترکیب جهت بررسی مدل‌ها و مراحل مختلف بلوغ ارائه شده در پایگاه‌های علمی، نسبت به جمع‌بندی مراحل بلوغ استفاده شده است. برای بررسی روایی و پایایی کدهای استخراج شده از روش توافق دو کدگذار (ضریب کاپا) استفاده شده است.

**یافته‌ها:** در مجموع ۵۹۳ مقاله، گزارش الگوبرداری، وب سایت تخصصی B2B، یافت شد که از این تعداد پس از ارزیابی و پالایش صورت گرفته ۲۹ مقاله انتخاب گردید. با تحلیل و تفسیر ابعاد و مراحل بلوغ اشاره شده در مقالات قبلی مدل بلوغ ارائه شده دارای ۵ مرحله، ۸ بُعد، ۴۷ زیر بُعد و ۲۹۴ شاخص است.

**نتیجه‌گیری:** ابعاد مدل بلوغ عبارتند از: رهبری، راهبرد، سازماندهی، عملیات و فرآیند، ابزار و پلتفرم، بودجه، شاخصها/معیارها، فرهنگ و مدیریت تغییرات سازمانی. در انتها با استفاده از مدل ارائه شده، میزان بلوغ ۲۲ شرکت در زنجیره ارزش خودروسازی ایران مورد سنجش گرفت و یافته‌ها نشان داد بیشتر شرکت‌های مذکور در سطح دو و سه از مدل بلوغ قرار دارند.

تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۰/۲۶

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۹

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: dr.sanavifard@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

کلیدواژه‌ها: مدل بلوغ بازاریابی B2B، عملیات و فرآیند بازاریابی B2B، ابزار و پلتفرم بازاریابی B2B، شاخص‌های کلیدی عملکرد B2B، فراترکیب، تئوری داده بنیاد.

## Presenting the B2B Marketing Maturity Model Using the Meta-Synthesis (Case Study of Automotive Value Chain)

Farrokh tellohosseini\*, Rasoul sanavifard\*\*, Ali Asghar eyvazi

Heshmat\*\*\*

### Abstract

**Objective:** Industrial marketing, like other organizational functions, is constantly changing. The industrial market segments of the organizations are given to different forms of development to reach the situation. To ensure that everything, tools, concepts, etc., are implemented in the best possible way, a reference framework in the form of a maturity model is used. The purpose of the research is to providing a B2B Marketing Maturity Model.

**Methodology:** The present study is mixed in terms of basic-applied purpose and in terms of data collection method. For this purpose, articles in the period from 2013 to 2021 AD with a systematic approach of background and Meta-synthesis method to examine the different models and stages of maturity presented in scientific databases, have been used to summarize the stages of maturity. To check the validity and reliability of the extracted codes, the agreement method of two transition codes (kappa coefficient) has been used.

**Findings:** A total of 593 articles, modeling reports, B2B specialized website were found, of which 29 articles were selected after evaluation and refinement. By analyzing and interpreting the dimensions and stages of maturity mentioned in previous articles, the maturity model presented has 5 stages, 8 dimensions, 47 sub-dimensions and 294 indicators.

**Conclusion:** The dimensions of maturity model are: leadership, strategy, organization, operations and process, tools and platform,

---

\* PhD Student in Business Management, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

\*\* Assistant Professor, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. (Corresponding Author)  
Email: dr.sanavifard@gmail.com

\*\*\* Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

budget, indicators / criteria, culture and management of organizational change. Finally, using the proposed model, the maturity of 22 companies in the value chain of the Iranian automobile industry was measured and the findings showed that most of these companies are at levels two and three of the maturity model.

**Keyword: B2B Marketing Maturity Model, B2B Marketing Operation and Process, B2B Market Tools and Platform, Key B2B Performance Indicators, Meta-synthesis, Grounded theory.**

## ۱. مقدمه

در پی اثرات بحران کوید ۱۹ که به «عادی جدید»<sup>۱</sup> مشهور گردیده، 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<sup>۲</sup> در همه جا از «اجبار» به پذیرش دیجیتال حرف می‌زنند و آن را واقعاً راهی برای کسب و کار خود می‌دانند. امروزه، ۷۰ درصد از تصمیم‌گیرندگان B2B می‌گویند که آماده خریدهای از راه دور و آنلاین هستند. اکنون پذیرش ویدئو و چت زنده در کسب و کارها، مرسوم شده و به رشد خود ادامه می‌دهد. مشتریان به صراحت گفته‌اند که ارتباط ویدیویی را به ارتباط تلفنی ترجیح می‌دهند. از هر ۱۰ تصمیم‌گیرنده مورد بررسی در سراسر جهان، ۹ نفر اظهار داشتند که شیوه‌های جدید فروش دیجیتالی - که زمان کوید ۱۹ ایجاد شده -، طی سال ۲۰۲۱ و پس از آن نیز، تداوم خواهد داشت. ۶۲ درصد از پاسخ‌دهندگان اکنون بیش از نیمی از سفر خریدار را به صورت آنلاین انجام می‌دهند. بنابراین همه‌گیری جهانی ۲۰۲۰ به این معنی است که ما باید کتاب بازی قدیمی را کنار بگذاریم و عادی غیرقابل پیش‌بینی جدید را در آغوش بگیریم، از فرصت‌ها استفاده کنیم و فرآیندهای کسب و کار را مورد بازبینی قرار دهیم. در طراحی مجدد باید نیازهای مشتری را ارزیابی نمود، وبلاگ بروزآوری شود، محتوای آموزشی را برای سفر خریدار فراهم کرد، وب سایت را بهینه و استراتژی مناسب را برای بازاریابی ویدئویی، چت و رسانه‌های اجتماعی و ... اتخاذ نمود (Lee, 2021).

در حقیقت، بلوغ فرآیندهای کسب و کار روندی است که در آن وظیفه و فرآیندهای اصلی کسب و کار بر اساس ابزارها و فناوری‌های جدید مجهز و بازسازی می‌شوند. در مفهومی وسیع‌تر می‌توان گفت که توسعه بلوغ فرآیندهای کسب و کار بر پایه فناوری‌های جدید و پیشرفته الکترونیک استوار است که موجب افزایش مشتریان و درآمد، کاهش هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به روند کسب و کار، مکانیزه کردن امور و فرآیندهای کسب و کار و در نتیجه اثربخش شدن آن

1. New normal

2. Business-to-Business (B2B)

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

3. Systems, Applications, and Products in Data Processing (SAP)

4. American Productivity & Quality Center (APQC)

می‌شود (Brocke & Rosemann, 2015). بر اساس مدل مرجع فرآیندهای صنعت خودروسازی سپ<sup>۳</sup> و مدل مرجع فرآیندهای مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۴</sup>، یکی از فرآیندهای اصلی کسب و کار، 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 منگز<sup>۱</sup> (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 غیره همگی نیازمند برنامه‌ریزی است و این برنامه‌ها میسر نمی‌گردد، مگر آنکه شاخص‌های عملکردی B2Bها در فضای رقابت تعریف و مدیریت شوند (Demandmetric, 2020, Cianci, 2020, Campaign Monitor, 2021, Malnik, 2020-2021, Katzon, 2020, Dopson, 2020, Osborn, 2017, Abbamonte, 2021, Barker, 2021, Beets, et, al, 2018-2019, Ebert, 2016, Krakauer, Schwartz, 2018, Jepma, 2020, Kunsman, 2020, Gartner, 2018, Deloitte, 2018, 2021، دیدارمی، ۲۰۲۰؛ زنده اسرار، ۱۴۰۰).

کاتیتال<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) معتقد است B2Bها دارای چارچوب و تکنولوژی مشخص و متمایزی هستند که آنها را از بقیه انواع کسب و کارها متمایز می‌کند. تاکید بختیوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، بر راهبرد دیجیتالی یک کسب و کار و استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های طراحی شده خاص B2Bها است. گارتنر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) ابزاری را برای ارزیابی بازاریابی در محیط رقابت ارائه می‌دهد. دمدامتریک<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) بر ارائه انواع مدل‌های بلوغ و راهکارهای دیجیتالی کسب و کار، تولید محتوا، تولید تقاضا، بازاریابی ویدئویی، ایمیلی، موبایلی، شبکه‌های اجتماعی، روابط عمومی و غیره تاکید دارند. ادینامیک<sup>۶</sup> (۲۰۲۱)، بر عملیات بازاریابی اصرار می‌ورزد. ترلو<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) بر اندازه‌گیری و مقایسه پذیر کردن شاخصهای بازاریابی B2B، اهتمام جدی دارد.

با وجود توافق کلی اندیشمندان و موسسات مشاوره بازاریابی در خصوص شناسایی ابعاد بازاریابی صنعتی، مطالعه‌های تجربی روی اعتباربخشی به مدل‌های نام برده محدود هستند. همچنین راهنمایی که بتوان از طریق آنها مدل‌های بلوغ مذکور را به عنوان یک «نقشه‌راه» استفاده کرد کم بوده و این مسئله از استفاده گسترده مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B در سازمانها جلوگیری می‌کند. بنابراین هنوز دغدغه‌هایی درباره ارائه یک مدل بلوغ جامع بازاریابی صنعتی وجود دارد که همه ابعاد ناشناخته آن را در بر گیرد. زیرا مرور سیستماتیک ادبیات موضوع که از سال ۲۰۱۳

<sup>1</sup> Liff & Menges

<sup>2</sup> Katyal

<sup>3</sup> Bakhtieva

<sup>4</sup> Gartner

<sup>5</sup> Demandmetric

<sup>6</sup> Edynamic

<sup>7</sup> Trello

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 اینگونه مدل‌ها، شواهد تجربی اندکی وجود دارد. وضعیت جاری پژوهش‌ها برای ارائه مدل بلوغ جامع بازاریابی صنعتی در فازهای اولیه خود بوده و ادبیات دانشگاهی فقدان کاربردهای ساختاریافته را نشان می‌دهد (Turetken et al, 2016). 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 غیره، بتوانند به بهترین شکل ممکن پیاده‌سازی شوند، استفاده از یک چهارچوب مرجع هماهنگ در قالب مدل بلوغ بازاریابی B2B ضروری است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در مقاله حاضر از دو قسمت پیشینه تجربی و پیشینه نظری تشکیل شده است که در ادامه به صورت مختصر هر کدام از آنها توضیح داده شده است.

### ۱.۲. پیشینه تجربی پژوهش

در دهه گذشته، پژوهشگران و شاغلان حوزه بازاریابی B2B، مدل‌های بلوغ را با تنوع گسترده و عمق بیشتری ارائه کرده‌اند (Liff & Menges, 2017). علی‌رغم تعداد شایان توجه و دامنه وسیع دمادمتریک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و دستاوردهای امیدبخش از مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B در دسترس آن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، PWC (۲۰۱۴)، بختیوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، زاگر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، کتیال<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، شوارتز<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، کراکودر<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) و ترلو<sup>۸</sup> (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. به طور مثال PWC (۲۰۱۴)، صرفاً به مقوله قیمت‌گذاری B2B، بختیوا<sup>۹</sup> (۲۰۱۷)، فقط به بازاریابی دیجیتال B2B، ونگ<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به قابلیت شبکه‌های اجتماعی B2B، کتیال<sup>۱۱</sup>

<sup>1</sup> Demandmetric

<sup>2</sup> Ann

<sup>3</sup> Bakhtieva

<sup>4</sup> Zucker

<sup>5</sup> Katyal

<sup>6</sup> Schwartz

<sup>7</sup> Krakauer

<sup>8</sup> Trello

<sup>9</sup> Bakhtieva

<sup>10</sup> Wang

<sup>11</sup> Katyal

(۲۰۱۸)، به فناوری B2B، زاکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، به بلوغ بازاریابی در سطح کلان، شوارتز<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به ارائه نقشه‌راه برای بازاریابی B2B، کامادی و ملانی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) به شبکه‌های اجتماعی، مدیابیکن<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، دیلویت<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) به مبحث B2B دیجیتال، گارتنر<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) به مدل بلوغ بازاریابی، دمدامتریک<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) به ارائه انواع مدل‌های بلوغ (نظیر بازاریابی دیجیتال، بازاریابی در کلاس جهانی، بازاریابی محتوا<sup>۸</sup>، فرآیند جذب مشتری، بازاریابی ویدئو، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، ارتباط با مشتری، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی موبایلی، تولید تقاضا<sup>۹</sup>، ارائه به بازار<sup>۱۰</sup>، درگیر نمودن مشتری<sup>۱۱</sup> و غیره) پرداخته‌اند.

اسپری و آتی<sup>۹</sup> (۲۰۲۰) و لیم<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱) صرفاً به مقوله برند B2B هالول<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) به مدل بلوغ ارائه به بازار، ترلو<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱)، به مدل قابلیت بازاریابی، کراکودر<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۱) به شبکه‌های اجتماعی، ادینامیک<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۱)، به عملیات بازاریابی B2B، مک‌نایت<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۱) به درگیر نمودن مشتری و Usan, 2021 به کانال بازاریابی همه‌کاره<sup>۱۶</sup> پرداخته‌اند. همچنین کتاب سیباچر<sup>۱۷</sup> (۲۰۲۱) نیز درک جامعی از چهارچوب مدل بلوغ B2B ارائه نموده است. 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. 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 به عنوان راهنما و هدایتگر عمل می‌کنند (Teichert, 2019).

مطالعات پیشینه تجربی مدل‌های بلوغ B2B نشان می‌دهد که مدل‌های موجود، بسیار کلی، عمومی و حتی بسیار جزئی نگری شده و در سطح تجرید بالا هستند. همچنین اگرچه عوامل و

---

<sup>1</sup> Zucker

<sup>2</sup> Schwartz

<sup>3</sup> Camiade & Melanie

<sup>4</sup> MediaBeacon

<sup>5</sup> Deloitte

<sup>6</sup> Gartner

<sup>7</sup> Demandmetric

<sup>9</sup> Spry & Athey

<sup>10</sup> Lim

<sup>11</sup> Hallowell

<sup>12</sup> Trello

<sup>13</sup> Krakauer

<sup>14</sup> Edynamic

<sup>15</sup> McKnight

<sup>17</sup> Seebacher

ابعاد مختلفی برای مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B شناسایی شده است، اما بیشتر آنها حاصل مطالعات شرکت‌های مشاوره‌ای در این حوزه بوده و خلاءهای 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 بی آنکه 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. علیرغم مطالعات صورت گرفته هنوز خلاء وسیعی بین مقاصد اجرا کنندگان و فعالیت‌های مدل‌های بلوغ B2B و نتایج فعالیت‌های اجراء شده بر سازمانها، وجود دارد.

## ۲.۲. پیشینه نظری پژوهش

بسیاری از سازمان‌ها، اهمیت فرآیندهای کسب و کار و ارتقاء سطح بلوغ آن در توسعه افزایش کیفیت محصولات و خدمات را درک کرده‌اند (Bandara et al, 2007). بازاریابی صنعتی که یکی فرآیندهای کسب و کار محسوب می‌شود از این قاعده مثنی نیست. پرسش اصلی سازمان - های مختلف این است که چگونه توانمندی فرآیندهای خود را افزایش دهند. نخستین پاسخ به این پرسش، این است که بدانیم سازمان در چه سطحی از بلوغ در فرآیند مذکور قرار دارد (De Bruin, et al, 2005). مدل‌های بلوغ غالباً ماتریسی طراحی می‌شوند و برای آنها دو ویژگی «سطح» و «بعد» در نظر گرفته می‌شود. ویژگی سطح، نشان دهنده مراحل تکامل (نظیر پنج سطح مدل بلوغ قابلیت یکپارچه<sup>۱</sup> دانشگاه «کارنگی ملون»<sup>۲</sup>: اولیه<sup>۳</sup>، تعریف شده<sup>۴</sup>، مدیریت شده<sup>۵</sup>، کمی شده<sup>۶</sup>، بهینه<sup>۷</sup>) و ویژگی بعد، به عناصر، ابعاد یا عواملی اشاره می‌کند که در بستر زمان تکامل آنها مد نظر قرار گرفته است (Kozina, 2011 و انستیتو CMMI، ۲۰۱۸). اینگونه مدلها دارای چهار کارکرد اصلی: ابزار ارتباطی، چهارچوبی برای ارزیابی، نقشه‌راهی برای بهبود مستمر، راهنمایی برای اجرای قوانین و استانداردها در سازمان، هستند (رحمانی، ۱۳۹۲). آنها ابزاری برای تشخیص نقاط قوت و ضعف حوزه‌های خاصی از یک سازمان می‌باشند (Marx, et al, 2012) و برای ارزیابی بلوغ (سطح پختگی) یک دامنه انتخاب شده بر اساس مجموعه‌ای از معیارهای

1. Capability Maturity Model Integration (CMMI)
2. Carnegie Mellon
3. Initial
4. Defined
5. Managed
6. Quantitatively Managed
7. Optimizing

کم و بیش جامع، طراحی شده‌اند (De Bruin et al, 2005). معنای تحت الفظی کلمه بلوغ «رشد یا کمال» است، که فرض آن، ارتقاء 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 (Fraser et.al, 2002). مدل‌های بلوغ زیادی در حوزه‌ها و رشته‌های مختلف موجود است که کاربرد گسترده‌ای دارند (De Bruin, et al, 2005). برای بازاریابان صنعتی، هدف مدل‌های بلوغ، 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 تا بتواند برای پختگی خود، برنامه‌هایی را ترتیب دهد (Seebacher, 2021).

مدل‌های بلوغ فراوانی در حوزه بازاریابی صنعتی در طی سال‌های اخیر توسط پژوهشگران ارائه شده است که هر کدام دارای «ابعاد» و «سطوح مختلفی» هستند. به طور مثال مدل بلوغ بازاریابی B2B، لیف و منگز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) دارای ۶ سطح (بقا، فعال کردن فروش، تولید تقاضا، برنامه‌ریزی راهبردی، آمیخته بازاریابی، دارای قابل پیش‌بینی) و ۹ بعد (برندسازی، تقویت فروش، محتوا، اجرای دیجیتال و غیر دیجیتال، ارتباطات، برنامه‌ریزی، اتوماسیون، سنجش) است. دیمندمتریک<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) بیش از ۱۱ مدل بلوغ در زمینه‌های مختلف بازاریابی از جمله، تولید محتوا، ویدئو، روابط عمومی، ایمیل، فروش، شبکه‌های اجتماعی و غیره را در ۴ سطح (تعریف نشده، پیش‌برنده، بالغ، کلاس جهانی) و بیش از ۲۰ بعد (گرایش و جهت‌گیری، رهبری، بودجه و کارکنان، ابزارها و پلتفرم، تولید تقاضا، بازاریابی ایمیلی، بازاریابی چندکاناله، شاخصها و معیارها، تعامل با مشتری، مدیریت محتوا، کسب درآمد، تمرکز توسعه، مدیریت و سیاست، تعامل رسانه‌ای، فناوری و قابلیت همکاری، شبکه‌های اجتماعی، سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان، آموزش‌های فروش، و ...) ارائه داده است.

شوارتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در مدل بلوغ بازاریابی B2B، به ۵ سطح (بازاریابی واکنشی یک طرفه، دو سویه، تعاملی، تحلیلی فعال، پیش‌بینی سود) و ۱۰ بعد (فرآیندهای بازاریابی، هوشمندی پروژه، تجزیه و تحلیل کسب و کار و ...) اشاره می‌نماید. Deloitte, 2018 در مدل بلوغ بازاریابی دیجیتال به ۵ سطح (مشتری، استراتژی، تکنولوژی، عملیات، فرهنگ و سازماندهی) و ۲۸ بعد (تعامل با مشتری، مدیریت برند، معماری تکنولوژی، رهبری و حکمرانی و ...) و ۱۷۹ شاخص و معیار دیجیتال، اشاره می‌نماید. MediaBeacon, 2018 در مدل بلوغ بازاریابی، به ۵ سطح (واکنشی، سازماندهی شده، دیجیتالی شده، متصل شده، خبرگی) و ۶ بعد (ذهنیت اجرایی، دید و اتصال، مدیریت ریسک، استانداردهای کیفیت، موقعیت هزینه، پاسخگویی) اشاره دارد. Schwartz,

<sup>1</sup> Liff & Menges

<sup>2</sup> Demandmetric

<sup>3</sup> Schwartz



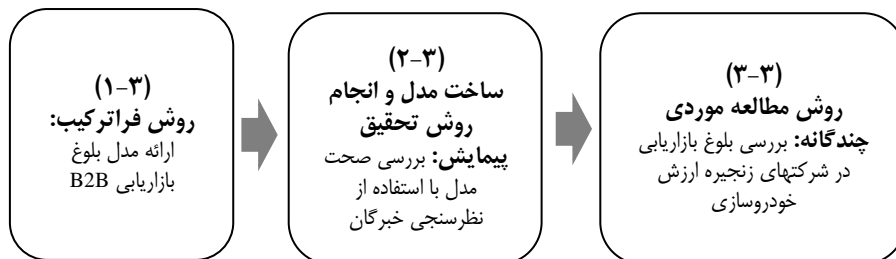
2018، در مدل بلوغ بازاریابی B2B، به ۵ سطح (تازه شروع شده، بازاریابان دیجیتال، بازاریابان متحول شده دیجیتال، بازاریابان/فروشندهگان به صورت دیجیتال متحول شده، آینده دیجیتال) و ۶ بعد (نقش بازاریابی، رهبری فکر و محتوا، رابطه فروش، زیرساخت فناوری، داده‌ها، سازمان و فرهنگ) اشاره می‌کند. در تحقیقی دیگر Zucker, 2018، در مدل بلوغ بازاریابی به ۵ سطح (موردی، به دنبال کسب تجربه، مقایسه گذاری شده، استراتژیک، خبره) به ۸ بعد (دانش مشتری، برند، محتوا، کانال، داده، عملیات، شاخص، تکنولوژی) اشاره دارد. بختیوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در مدل بلوغ بازاریابی دیجیتال به ۳ سطح (در مرحله آغازین، تعریف شده، بهینه شده) و ۴ گام (آگاهی، ارزیابی، خرید و وفاداری) اشاره می‌نماید. سهرابی و همکاران (۲۰۱۰) نیز در مدل بلوغ مدیریت ارتباط با مشتریان به ۵ سطح (اولیه، آگاهی، مدیریت شده، تعریف شده، کمی، بهینه) به ۹ بعد (استراتژی، تکنولوژی، فرآیند، افراد و کارکنان، فرهنگ، مدیریت تغییر، ساختار، مدیریت دانش، شاخصها) اشاره دارند. شامی زنجانی (۱۴۰۰) در مدل بلوغ تجربه مشتری به ۴ سطح (در دسترس، مورد توجه، سرگرم کننده، محرک) و ۲۳ بعد (کانال دیجیتال معمولی، پیشرفته، منعطف، و ...) اشاره نموده است. قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۸)، در مدل بلوغ فرآیندی مدیریت ارتباط با مشتریان به ۵ سطح اشاره نموده است. اسدمرجی و همکاران (۱۳۹۸) در مدل بلوغ قابلیت دیجیتال به ۶ سطح (قبل از تحول، آشنایی با تحول، در حال تحول، متحول، تحول کامل) و ۱۰ بعد (رهبری و مدیریت، فناوری، استعداد، فرآیند و عملیات، فرهنگ و محیط کاری، ساختار و حکمرانی، نوآوری، استراتژی، خدمات و محصولات، تجربه دیجیتال) پرداخته‌اند.

در برخی از مدل‌هایی که در مرور ادبیات بررسی شدند تنها ابعاد ارائه شده بودند و در برخی دیگر تنها مراحل بلوغ ذکر شده بود. بر اساس توضیحات ارائه شده در بررسی ادبیات تحقیق تاکنون تحقیقات مختلفی در حوزه مدل بلوغ بازاریابی صنعتی ارائه شده است اما تمرکز هر کدام از این مدل‌های بلوغ در یک زمینه است. برخی بر فرآیندهای بازاریابی B2B، برخی بر دیجیتالی شدن B2Bها، برخی بر استراتژی‌های B2B، برخی بر ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی B2B، برخی بر شاخصها/معیارهای کلیدی عملکرد B2Bها، برخی بر بودجه بازاریابی B2B، برخی بر برند، برخی بر کانال‌های چندگانه بازاریابی B2B، برخی بر شبکه‌های اجتماعی B2Bها، و غیره تاکید داشته‌اند. اما تاکنون تحقیق جامعی در این زمینه انجام نشده است که به صورت مشخص بیان کند مهم‌ترین ابعاد بلوغ بازاریابی صنعتی چه است و تاکنون تحقیق مروری جامع که به بررسی تمام مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B بپردازد و بر اساس آن مدل جامع در این حوزه ارائه کند، انجام نشده است. از این رو تحقیق حاضر یک تحقیق نو در حوزه بازاریابی صنعتی است. این نوع از فرا تحقیق‌ها در میان رشته‌ها بسیار حائز اهمیت است.

<sup>1</sup> Bakhtieva

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از جمله مراحل مهم و اساسی در هر پژوهش به شمار می‌رود و عمدتاً منبعث از جهان بینی و یا پارادایم مورد نظر پژوهشگر است (هاشمی، الوداری و دارایی، ۱۳۹۶). روش مورد استفاده در تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات آمیخته (کیفی-کمی) است. تحقیق حاضر از سه مرحله اصلی به شرح شکل (۱) تشکیل شده است.



شکل ۱. مراحل انجام تحقیق و روش‌های مورد استفاده در هر مرحله

### ۱.۳. مراحل اجرای روش فراترکیب (هفت مرحله سندولسکی و باروسو، ۲۰۰۷)



شکل ۲. مراحل اجرای روش فراترکیب سندولسکی و باروسو (۲۰۰۷)

مرحله اول: تنظیم سوال پژوهش: پس از تعیین هدف اولیه مطالعه، باید پارامترهای آن یعنی موضوع (چه چیزی)، جامعه مورد مطالعه (چه کسی)، زمان (چه زمانی) و روش (چگونگی) را برای جستجو تعیین کرد. چه چیزی، در این مرحله آنچه مورد مطالعه قرار می‌گیرد مشخص می‌شود. جنبه‌ای از یک تجربه، یک رویداد، یا هر موضوع دیگری که به وضوح مشخص شده باشد. در واقع بدون داشتن تعریف مشخصی از موضوع، نمی‌توان، به جستجو ادامه داد. چه کسی، پارامترهای مربوط به جامعه مورد مطالعه مشخص می‌شود. چه زمانی، چارچوب زمانی پروژه پژوهش تعیین می‌شود. چگونگی، از آنجایی که مطالعات سنتز تحقیق کیفی مربوط به تلفیق یافته‌های تحقیق کیفی است، نوع مطالعات مشخص می‌شود (Sandelowski & Barroso, 2007)

جدول ۱. پارامترهای مورد نظر در پژوهش

پارامترها	پرسش‌های پژوهش
What (چه چیزی)	مدل بلوغ بازاریابی B2B کدامند؟
Who (جامعه مورد بررسی)	مقالات منتشر شده در مجلات علمی و پایگاه‌های مختلف، گزارش‌های الگوبرداری و وب سایت تخصصی بازاریابی
When (محدوده زمانی)	از سال ۲۰۱۳ تا پایان نوامبر ۲۰۲۱
How (چگونگی)	مقالات کمی، کیفی و ادغامی

مرحله دوم؛ مرور ادبیات نظام‌مند: هنگامی که پارامترهای اولیه برای مطالعه تعیین گردید، در این مرحله، پژوهشگر به طور سیستماتیک به جستجوی مقالات منتشر شده در مجله‌های مختلف پرداخته و واژگان مرتبط را انتخاب می‌کند. در جدول (۲)، واژگان کلیدی که برای جستجوی مقاله‌های پژوهشی مورد نظر استفاده شده، ارائه گردیده است.

جدول ۲. پارامترهای مورد نظر در پژوهش

کلید واژه فارسی	کلید واژه انگلیسی
بلوغ بازاریابی صنعتی	The B2B Marketing Maturity Model
رهبری کسب و کار بنگاه به بنگاه	Business Leadership in B2B
راهبرد دیجیتال/غیر دیجیتال در بازاریابی بنگاه به بنگاه	Digital/Non-Digital Strategy in B2B Marketing
نمودار و شرح ماموریت بازاریابی بنگاه به بنگاه	Diagram and Description of B2B Marketing Mission
عملیات و فرآیند بازاریابی بنگاه به بنگاه	B2B Operations and Marketing Process
ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی بنگاه به بنگاه	B2B Marketing Tools and Platforms
بودجه بازاریابی بنگاه به بنگاه	B2B Marketing Budget
شاخص‌ها/معیارهای بازاریابی بنگاه به بنگاه	B2B Marketing Indicators/Standards
فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی در بنگاه به بنگاه	Culture and Management of Organizational Change in the B2B

در این پژوهش با توجه به اهداف و سوالات تحقیق، باتوجه به آمار موتورهای جستجوی پیشینه و تجربه‌های گزارش شده در مرورهای پیشین، از پایگاه داده‌های اسکوپوس<sup>۱</sup>، اشپرنگر<sup>۲</sup>، ساینس دایرکت<sup>۳</sup>، امرالد<sup>۴</sup>، وب ساینس<sup>۵</sup>، سند، گزارش الگوبرداری، وب سایت تخصصی بازاریابی صنعتی و... برای یافتن مقالات مرتبط استفاده شد. به منظور اطمینان از بررسی دقیق و جامع تر جستجو، کلید واژه‌های مورد نظر به صورت دستی در مجلات نیز مورد بررسی قرار گرفت. فهرست مجلات جستجوی منابع در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. مجلات جستجوی منابع پژوهش

نام مجله/کنفرانس/سایت/گزارش الگوبرداری/استاندارد	تعداد مقالات	نام مجله/کنفرانس/سایت/گزارش الگوبرداری/استاندارد	تعداد مقالات
Journal of Theoretical and Applied Information Technology	۱	نشریه تحقیقات بازاریابی نوین	۲
American Association of Change Management Professionals	۱	نشریه مدیریت اطلاعات	۱
American Project Management Association	۱	انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا	۱
Open Journal of Business and Management	۱	انجمن مدیریت پروژه آمریکا	۱
Journal of Business Management	۱	مجله تحقیقات اقتصادی	۱
International Journal of Economics and Management Engineering	۱	فصلنامه مدیریت بازرگانی	۲

1. Scopus
2. Springer
3. Science Direct
4. Emerald
5. Web of Science

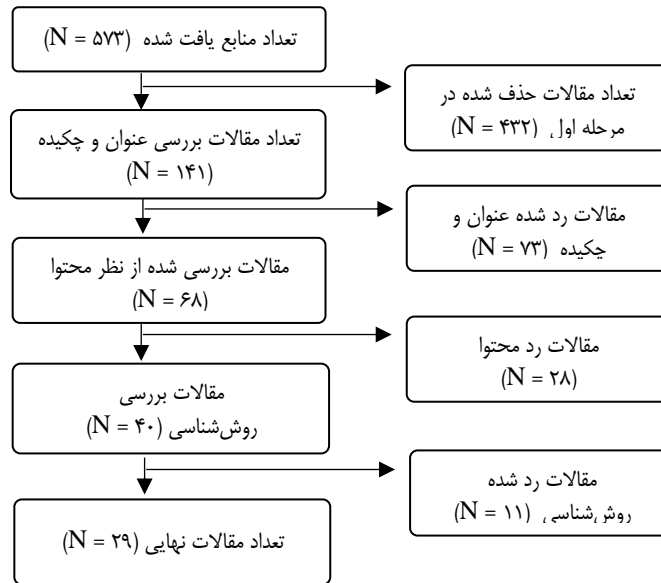
European Conference on Information Systems	۱	فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی	۲
Information Journal	۱	مهندسی صنایع و مدیریت شریف	۱
International Journal of Health Sciences	۱	نشریه علمی کاوشهای مدیریت بازرگانی	۱
Journal of the Academy of Marketing Science.	۱	فصلنامه مدیریت توسعه فناوری	۱
Management Research and Practice	۱	Information & Management	۱
Business & Information Systems Engineering	۱	In IEEE international engineering management conference	۲
The New Marketing Research Journal	۱	Journal of Business Administration Researches	۱
Financial accounting knowledge	۱	Journal of Manufacturing Technology Management	۱
Journal of Business & Industrial Marketing.	۱	Journal of Business Economics	۱
Journal of Management and Planning in Educational Systems	۲	Technological Forecasting and Social Change	۱
Procedia CIRP, The International Academy for Production Engineering	۱	Procedia Computer Science	۱
International Journal of Human	۱	International Journal of Services Technology and Management	۱
Information and Software Technology	۱	Journal of Business Management (JBM)	۲
Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendeliana brunensis	۱	Journal of Business Management (JBM)	۱
Business Horizons	۱	B2B Marketing, Springer.	۱
International Journal of Services Technology and Management	۲	Technology Innovation Management Review	۱
itsma.com, edynamic.net, atinternet.com, abovethefray.io, trewmarketing.com, deloitte.com, demandmetric.com, oktopost.com, Gartner.com, cmmiinstitute.com, prosci.com, ocm.ir, b2b3.org, marketingsherpa.com, databox.com, mediabeacon.com, pwc.an	۲۰	European journal of information systems	۱

مرحله سوم؛ جستجو و انتخاب مقالات مناسب: در این مرحله معیارهای ورود و خروج مقالات مشخص می‌شود که هدف انتخاب، پژوهش‌های متناسب با سوال پژوهش جهت تحلیل و بررسی نهایی است. برای جستجو و شرایط ورود مقالات نکات زیر به عنوان معیارهای ورود و خروج مورد توجه قرار گرفتند (جدول ۴).

جدول ۴. معیارهای ورود و خروج مقالات

معیار	معیارهای ورود	معیارهای خروج
محتوا	تمرکز بر جنبه‌های مختلف بازاریابی B2B	زمینه‌های مختلف مهندسی
زبان	منتشر شده به زبان‌های فارسی و انگلیسی	منتشر شده به زبان‌های دیگر
تاریخ انتشار	منابع فارسی: منتشر شده بین سالهای ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ هجری شمسی و منابع لاتین: اول ژانویه ۲۰۱۳ تا پایان نوامبر ۲۰۲۱ میلادی	منتشر شده پیش از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی منتشر شده پیش از سال ۲۰۱۳ میلادی
نوع سند	مقالات پژوهشی (داوری شده)، مقالات کنفرانسی، کتاب‌های علمی بازاریابی صنعتی، گزارشات الگوبرداری در حوزه B2B، سایت‌های تخصصی صرفاً مرتبط با B2B	گزارش‌های فنی، پایان‌نامه‌ها، سرمقاله‌ها، نوشته‌های انتزاعی و مقالات کوتاه (تعداد صفحات کمتر از ۵)
دسترسی به متن	امکان دسترسی به متن کامل	عدم امکان دسترسی به متن کامل

در این مرحله، مقالات و پژوهش‌های مرحله قبل مورد بازبینی و بررسی دقیق قرار می‌گیرد و در هر مرحله تعدادی از مقالات حذف می‌شود. پس از جستجوی کامل در تمامی مجلات مورد اشاره در جدول (۴)، تعداد مقالات، گزارش‌های الگوبرداری، وب سایت تخصصی بازاریابی و ...، یافت شده اولیه ۵۹۳ بود که پس از بررسی عناوین مقالات، تعداد آنها به ۱۴۱ مورد رسید و پس از بررسی کلمات کلیدی، مقالات مشمول به ۶۸ مورد کاهش یافت. سپس با مطالعه و بررسی متن کامل، مقالات باقی مانده ۴۰ تای آنها انتخاب گردید که بعد از استفاده از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»<sup>۱</sup> به ۲۹ مقاله اکتفا گردید. نتایج حاصل از بررسی ۲۹ مقاله حاصل از اعمال روش تحقیق و چکیده آن در جدول (۳) به تفصیل آورده شده است.



شکل ۳. الگوریتم انتخاب منابع مناسب جهت تحلیل

## 1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

مرحله چهارم؛ استخراج اطلاعات مقاله: پس از انتخاب پژوهش‌های مناسب، ۲۹ پژوهش نهایی در این مرحله مورد بررسی دقیق قرار گرفت و اطلاعات آنها استخراج گردید. در جدول (۵) خلاصه هر یک از آنها قابل مشاهده است.

جدول ۵. خلاصه اطلاعات استخراج شده از پژوهش‌های نهایی

ردیف	پژوهشگر و سال	عنوان مدل بلوغ	ابعاد مدل بلوغ
۱	روسکی (۲۰۱۳)	Modern Marketing Maturity Model, Oracle	هدفگذاری، درگیر کردن، تبدیل، تجزیه و تحلیل، تکنولوژی
۲	باختیوا (۲۰۱۷)	Digital B2B Marketing Maturity Models	حوزه های فرآیندی: کانال‌ها، ابزارها، افراد، مراحل: آگاهی، ارزیابی، خرید، وفاداری، ابعاد: داده‌ها، رسانه (دارایی، دارایی، درآمد)، بازاریابی جستجوگرها/SEO، بازاریابی محتوا، ردیابی، کمپین‌ها، تولید سرخ، هدف‌گیری مجدد، بازاریابی چند رسانه‌ای (ایمیل، ویدئو، رسانه‌های اجتماعی، ویدئو، وب) بازاریابی، افراد، ابزارها/تجزیه و تحلیل، بازاریابی دهان به دهان، استراتژی، معیارها، توصیه‌ها
۳	ذوکر (۲۰۱۸)	The Maturity Model for Marketing	دانش مشتری، برند، محتوا، کانالها، داده، مدل عملیاتی، اندازه‌گیری، تکنولوژی
۴	گارتنر (۲۰۱۸)	Gartner Marketing Maturity Assessment Tool	منابع، تجربه‌ی مشتری، بازاریابی چند کاناله، شبکه اجتماعی، موبایل، تجارت دیجیتال، تجزیه و تحلیل بازاریابی (داده محور)، عملیات، نوآوری
۵	دمندمتریک (۲۰۲۰)	Digital Marketing Maturity Model	گرایش و جهت‌گیری سازمان، رهبری، ابزارها و پلتفرم‌ها، تولید تقاضا، تجربه دیجیتال، بودجه و کارکنان، معیارها/شاخصها
۶	دمندمتریک (۲۰۲۰)	Lead Generation Maturity Model	گرایش و جهت‌گیری، رهبری، ابزارها و پلتفرم‌ها، تولید تقاضا، بودجه و کارکنان، شاخصها/معیارها
۷	دمندمتریک (۲۰۲۰)	Video Marketing Maturity Model	گرایش و جهت‌گیری، رهبری، بودجه و کارکنان، تمرکز توسعه، مدیریت محتوا، تعامل با مشتری، کسب درآمد، اخصها/معیارها
۸	دمندمتریک (۲۰۲۰)	Public Relations Maturity Model	گرایش و جهت‌گیری، رهبری، تمرکز توسعه، فناوری و قابلیت همکاری، تعامل رسانه‌ای، بودجه و کارکنان، مدیریت و سیاست، شاخصها/معیارها
۹	دمندمتریک (۲۰۲۰)	CRM Maturity Model	سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، فعالیت به ازای هر فروشنده، فرآیند جذب مشتری (تولید لید/سرخ)، فرآیند فروش، معیارها/شاخصهای موفقیت، فرصت برنده بودن
۱۰	دمندمتریک (۲۰۲۰)	Social Media Marketing Maturity Model	تعهد مدیریت ارشد، دانش رسانه‌های اجتماعی، تعامل با مشتری، بینش رقابتی، بودجه و کارکنان، برنامه‌ریزی و انتخاب کانال، شاخصها/معیارها
۱۱	تری لو (۲۰۲۱)	B2B Marketing Capability Scale	دانش مشتری، برند، محتوا، کانالها، داده، مدل عملیاتی، اندازه‌گیری، تکنولوژی، رهبری فکری و محتوا، نقش بازاریابی فن آوری، داده‌ها، بینش‌ها و تحلیل‌ها، سازمان و فرهنگ
۱۲	آبادفرای (۲۰۲۱)	Above The Fray Ecommerce Maturity-Model	چشم‌انداز (تجارت دیجیتال، طرز فکر، فرصت‌ها، چالش‌ها)، عملیات (کانالها، تیم داخلی، تیم خارجی، تجربه کارمند)، فناوری (سیستم‌های کسب و کار، روش‌های پرداخت، پلتفرم تجارت الکترونیک، تجزیه و تحلیل)، داده‌ها (حریم خصوصی، تجربه‌ی مشتری، بازاریابی برون مرزی، نام تجاری، فعال‌سازی فروشنده)
۱۳	ای دینامیک (۲۰۲۱)	Business and Marketing Needs: ACHIEVE Model	حکمرانی، ایجاد مفهوم و احساس، رشد، اجرا
۱۴	دیلویت (۲۰۱۸)	Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth	فرهنگ، رهبری و حکمرانی، طراحی سازمانی و مدیریت استعداد، توانمندسازی، نیروی کار، مدیریت تغییر چابک، مدیریت منابع خودکار، مدیریت خدمات یکپارچه، بینش و تجزیه

و تحلیل در زمان واقعی، مدیریت فرآیند هوشمند و تطبیقی، استانداردها و اتوماسیون حاکمیتی، برنامه‌های کاربردی، چیزهای متصل، داده و تجزیه و تحلیل، حاکمیت تحول، شبکه، امنیت، معماری تکنولوژی، مدیریت برند، مدیریت اکوسیستم، امور مالی و سرمایه‌گذاری، بازار و مشتری، نمونه کارها، ایده و نوآوری، مدیریت ذینفعان، مدیریت استراتژیک، تعامل با مشتری، تجارب مشتری، بینش و رفتار مشتری، اعتماد و ادراک مشتری			
هدف‌گذاری، پیام‌رسانی، فروش (و فرآیند خرید)، مسئولیت‌پذیری	Go-to-Market maturity model pillar	هالوویل (۲۰۲۰)	۱۵
سطح ۱: بدون نام تجاری، سطح ۲: جوانه زدن/سربرآوردن نام تجاری شرکت، سطح ۳: راه‌اندازی نام تجاری شرکت، سطح ۴: برند آگاهانه شرکت، سطح ۵: برند مدیریت شده شرکت، سطح ۶: بلوغ نام تجاری شرکت، سطح ۷: رهبری برند	Brand Maturity Model	لیم (۲۰۲۱)	۱۶
پراکندگی کانال، ایجاد آگاهی از کانال، پشتیبانی بین کانالی، ایجاد کانال همه‌کاره	The Omni-Channel Customer Engagement Maturity Model	یوسان (۲۰۲۱)	۱۷
برندسازی، تقویت فروش‌ها، محتوا، اجرای دیجیتال، اجرای غیردیجیتال، ارتباطات، برنامه‌ریزی، اتوماسیون، سنسجش	The Business-to-Business Marketing Maturity Models	لیف و منجز (۲۰۱۷)	۱۸
نیازهای مرکزی و اصلی، نیازهای برند، نیازهای درآمدی	B2B Technology Marketing Maturity Framework	کاتوال (۲۰۱۸)	۱۹
نقش بازاریابی، رهبری فکری و محتوا، رابطه فروش، زیرساخت فناوری، داده‌ها، تجزیه و تحلیل و بینش، سازمان و فرهنگ	Marketing Maturity Model: A Roadmap for Marketing Renewal	اشتوارت (۲۰۱۸)	۲۰
گرایش و جهت‌گیری، رهبری، بودجه و کارکنان، ابزارها و پلتفرم‌ها، تولید تقاضا، بازاریابی چندکاناله، شاخصها/معیارها	Content Marketing Maturity Model	دمندمتریک (۲۰۲۰)	۲۱
استراتژی (همسویی با مراحل سفر و شخصیت خریدار، بودجه بازاریابی و ویدئویی، همسویی بازاریابی و فروش، تولید تقاضا با ویدئو، پشتیبانی اجرایی)، فناوری (پلتفرم‌های انتشار و توزیع، بهینه‌سازی ویدئو، ادغام با سایر فناوری‌های بازاریابی)، ایجاد و همکاری (کیفیت، تولید، برندسازی ویدئو، همکاری) اندازه‌گیری و بازگشت سرمایه (KPIهای ویدئویی، جمع‌آوری و گزارش‌دهی داده‌ها، تعیین بازگشت سرمایه)	The 4 Stages of Video Marketing Maturity	ویدارد (۲۰۲۰)	۲۲
گرایش و جهت‌گیری، رهبری، ابزارها و پلتفرم‌ها، تولید تقاضا، بازاریابی محتوایی، بازاریابی چند کاناله (وب، شبکه‌های اجتماعی، موبایل)، بودجه و کارکنان، شاخصها/معیارها	Email Marketing Maturity Model	دمندمتریک (۲۰۲۰)	۲۳
گرایش و جهت‌گیری، رهبری، تکنولوژی/ زیرساخت، هم‌ترازی، ابزار حمایتی فروش، فرآیندها، شاخصها/معیارها، نتایج	Sales Training Maturity Model	دمندمتریک (۲۰۲۰)	۲۴
گرایش و جهت‌گیری، رهبری، تمرکز توسعه، فناوری و قابلیت همکاری، تعامل با مشتری، بودجه و کارکنان، مدیریت و سیاست، شاخصها/معیارها	Mobile Marketing Maturity Model	دمندمتریک (۲۰۲۰)	۲۵
ساختار تیم بازاریابی، ساختار تیم رسانه‌های اجتماعی، گروه‌های مشارکت در رسانه‌های اجتماعی، همسویی با CS/CX، همسویی با فروش، دیدگاه‌ها و باورهای رهبری در رسانه‌های اجتماعی، استراتژی اجرایی اجتماعی، ابزارها و فناوری رسانه-های اجتماعی، تولید و انتشار محتوا، سطح فعالیت کانال، مدیریت و گوش دادن به جامعه، اندازه‌گیری تأثیر با داده/تجزیه و تحلیل، بودجه بندی برای رسانه‌های اجتماعی، نقش حقوق اجتماعی در سازمان، هزینه اجتماعی سالانه پولی	Social Media Marketing Maturity Model	جوش کارکاتور (۲۰۲۱)	۲۶
مرحله یک: تاسیس (راه‌اندازی، مدیریت و عملیات)، مرحله دو: رشد (تولید تقاضا، زمینه مشتری)، مرحله سه: بهینه (بازاریابی متقابل، کمپین‌های متقابل کانال، بهینه‌سازی تجربه مشتری، بومی‌سازی و استراتژی شخصی سازی)	B2B Marketing Operations: The Marketing Operations Maturity Model	ای دینامیک (۲۰۲۱)	۲۷

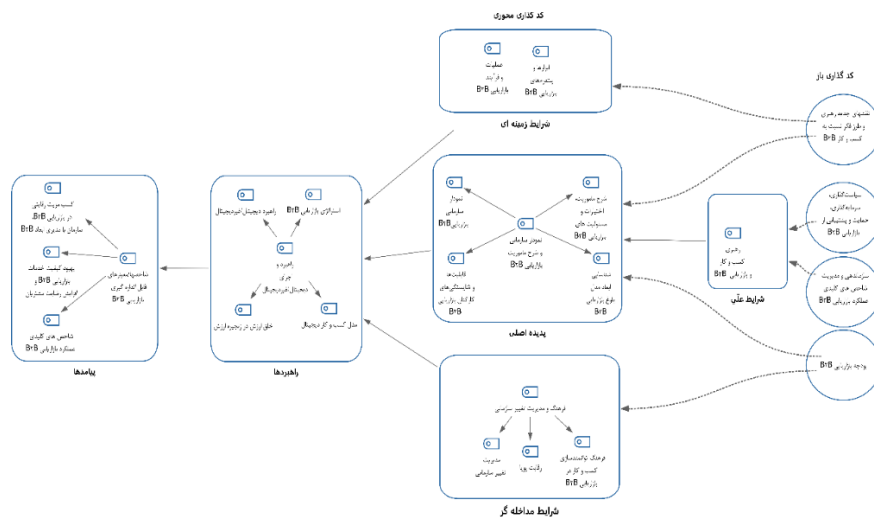


استراتژی، افراد/کارکنان، فرآیند، فناوری، تأثیرگذاری و تاثیرپذیری	Intro to the Brand Management Maturity Model	اسپری و آتی (۲۰۲۰)	۲۸
مرحله ۱: بازاریابی واکنشی یک طرفه، مرحله ۲: بازاریابی واکنشی و دوسویه، مرحله ۳: بازاریابی تعاملی، مرحله ۴: بازاریابی تحلیلی فعال، مرحله ۵: بازاریابی سود پیش بینی شده	The B2B Marketing Maturity Model	سی بجر (۲۰۲۱)	۲۹

مرحله پنجم؛ تجزیه تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ در این مرحله از فرآیند فراترکیب، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰، به استخراج کدها از مرحله قبل پرداخته شد که چندین بار اصلاح گردید و مفاهیم استخراج گردید. کدها بر اساس تشابه و دفعات تکرار در هشت مفهوم، دسته‌بندی شد و ۲۰ کد نهایی، استخراج گردید. خروجی نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰، در شکل (۴) ارائه شده است.

جدول ۶. 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



شکل ۴. مدل پارادایمک ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B

مرحله ششم؛ کنترل کیفیت: برای بررسی روایی و پایایی پژوهش، باید از کیفیت مقالاتی که وارد فرآیند فراترکیب شدند، اطمینان حاصل شود. بدین منظور از «برنامه مهارت‌های ارزیابی

حیاتی<sup>۱</sup>» استفاده شد است. جهت سنجش پایایی کدگذاری، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. بنابراین از روش توافق بین دو کد گذار برای ارزیابی پایایی کدهای استخراج شده از مقالات استفاده شده است. بدین صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کد گذاری اولیه نموده، محقق دیگر نیز همان متنی را که خود محقق، کد گذاری کرده است را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری نموده است در صورتی که کدهای محقق به هم نزدیک باشد نشان دهنده توافق بالا بین آنها است که بیان کننده پایایی است. برای سنجش پایایی نیز، آزمون کاپای کوهن<sup>۲</sup> یا ضریب توافق دو کد گذار استفاده شده است. نحوه محاسبه شاخص به صورت جدول (۷) است:

جدول ۷. مقادیر توافق و عدم توافق دو کد گذار ۱ و ۲

		کد گذار ۲			
		yes	No		
کد گذار ۱	no	۳	۶	مجموع کد گذار ۱	۹
	yes	۷	۴		۱۱
		۱۰	۱۰	مجموع کد گذار ۲	۲۰

$$\text{توافق مشاهده شده} = \frac{6+7}{20} = 0.65$$

$$\text{توافقات شانسی} = \left(\frac{6+3}{20} \times \frac{6+3}{20}\right) + \left(\frac{4+7}{20} \times \frac{4+7}{20}\right) = 0.505$$

$$\text{درصد توافق} = \frac{0.65-0.505}{1-0.57} = 0.30$$

همانطور که مشاهده می‌شود چون عدد معنادار حاصل شده از شاخص کوچکتر از ۰/۰۵ است لذا فرض استقلال کدهای استخراجی رد و به هم وابستگی کدهای استخراجی تایید می‌گردد. لذا می‌توان ادعا نمود کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

### ۲.۳. داده‌ها و یافته‌های اولیه

هشت بعد مهم بکار رفته در مقالات حوزه بلوغ بازاریابی B2B که بر اساس تشابه و دفعات تکرار را در تحقیقات این حوزه دارند در جدول (۸)، به همراه عناوین بکار رفته بیان شده‌اند.

(۱) این ابزار دارای ۱۰ سوال می‌باشد. که با استفاده از آن هر یک از مقالات بر اساس وضوح اهداف پژوهش، روش پژوهش، روش پزوهش، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، روش گردآوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری (رابطه بین پژوهشگر و شرکت کنندگان)، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان روش یافته‌ها و ارزش پژوهش (کمکی که این پژوهش به گسترش دانش می‌کند) مورد ارزیابی قرار گرفته و برای هر یک از پارامترها در هر مقاله یک امتیاز کمی در نظر گرفته شده و فرمی ایجاد می‌شود، سپس مجموع امتیازات مبنای ارزیابی قرار می‌گیرد.

1. Kappa Indicator

جدول ۸. ابعاد مهم بلوغ بازاریابی B2B (با بیشترین میزان تکرار در مقالات)

ابعاد	مؤلفه	منبع
رهبری کسب و کار و بازاریابی B2B	نقش‌های جدید رهبری و طرز فکر نسبت بازاریابی B2B، سیاست‌گذاری/سرمایه‌گذاری، حمایت و پشتیبانی از بازاریابی B2B، سازماندهی کسب و کار B2B	Demandmetric, Valdez-de-Leon, 2016, Salkin et al, 2018, Edynamic, 2021, Deloitte, 2018, Bakhtieva, 2017, 2020, Katyal, Schwartz, 2018, Trello, 2021, Krakauer, 2021, 2018, Spry & Athey, 2020, 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
راهبرد و اجرای دیجیتال / غیر دیجیتال	راهبرد بازاریابی B2B، راهبرد دیجیتال/غیردیجیتال، مدل کسب و کار دیجیتال، خلق ارزش در زنجیره ارزش	Bakhtieva, 2017, Demandmetric, 2020, Salkin et al, 2018, Spry & Krakauer, 2021, Edynamic, 2021, Deloitte, 2018, Lim, 2021, Valdez-de-Leon, 2016, Athey, 2020, Liff & Menges, 2017, Zucker, 2018, MediaBeacon, 2018, Schumacher, Gartner, 2018, Teichert, 2019, Ann, 2013, Ghobakhloo, 2018, Fischer et al, 2020, et al, 2016, Ismail et, Hausberg et al, 2019, Horváth & Szabo, 2019, Tekic, Orzes et al, 2018, Lichtblau et al, 2015, al, 2017, Brown & Brown, Pandey et al, 2019, & Koroteev, 2019, 2019, Chaffey & Smith, 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، شاه حسینی، شامی زنجانی، ۲۰۱۹
ماموریت، اختیارات و ... کسب و کار سازمانی، شرح	نمودار سازمانی بازاریابی B2B، شرح ماموریت، اختیارات و مسئولیت‌های یک واحد B2B، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان B2B	Lee & Irina et al, 2014, Ellett, 2020, Demandmetric, 2020, Web Enertia, 2019, Pandey et al, 2019, SPAHO, 2010, Schwartz, Katyal, 2018, Zucker, 2018, Chang, 2014, PWC, 2014, Liff & Menges, 2017, Krakauer, 2021, 2018, Spry & Athey, 2020, Bakhtieva, 2017, Gartner, 2018, Camiade & Melanie, Lim, 2021, Abovethefray, 2021, 2018, Deloitte, 2018, MediaBeacon, 2018, آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ دیده‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قهرمانلو، و کرمی تبریزی، ۱۳۸۶؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶
عملیات و فرآیند بازاریابی B2B	تحقیقات بازاریابی، برنامه‌ریزی بازاریابی، جایگاه-یابی نام و نشان تجاری، مدیریت سبد محصول، ارتباطات بازاریابی، قیمت‌گذاری، کانال‌های توزیع و فروش، مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی	McKnight, 2021, Abovethefray, 2021, Deloitte, 2018, Edynamic, 2021, Demandmetric, 2020, Lim, 2021, Spry & Athey, 2020, Lansipuro, 2020, Krakauer, 2021, Trello, 2021, Hallowell, 2020, MediaBeacon, 2018, Barker, Pulizzi & Handley, 2013,2014,2015,2016,2017, Valdez-de-Leon, 2016, Usan, 2021, 2021, Zucker, 2018, Fraser, Camiade & Melanie, 2018, MediaBeacon, 2018, PWC, Gartner, 2018, Lee & Irina et al, 2014, et al, 2002, Wang et al, Katyal, 2018, Liff & Menges, 2017, 2014, 2017, Seebacher, 2021, Spry & Athey, 2020, احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ شامی زنجانی، ۱۴۰۰؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ سهرابی، حقیقی، خانلری، ۲۰۱۰؛ قاضی نوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵
بازاریابی B2B ابزارها و پلتفرم‌ها	بازاریابی دیجیتال، بازاریابی محتوا، بازاریابی ویدئو، بازاریابی خریداران، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، بازاریابی موبایلی، بلوغ	Pulizzi & Handley, Deloitte, 2018, Demandmetric, 2020, Beets, et, al, Doyle, 2012, 2013,2014,2015,2016,2017, Campaign Monitor, 2021, Cianci, 2020, 2018-2019, Malnik, 2020-2021, Katzon, 2020, Dopson, 2020, Beets, et, al, 2018- Osborn, 2017, Abbamonte, 2021, Kunsman, 2020, Ebert, 2016, Barker, 2021, 2019

<p>Ann, 2013, Liff &amp; Menges, 2017, Jepma, 2020, Gartner, Wang et al, 2017, Trello, 2021, Bakhtieva, 2017, 2018, Seebacher, 2021, اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸</p>	<p>توانمندی فروش، بلوغ تولید تقاضا، نرم‌افزارهای بازاریابی B2B</p>	
<p>PWC, 2014, Liff &amp; Menges, 2017, Demandmetric, 2020, Bakhtieva, 2017, Krakauer, 2021, Gartner, 2018, Abovethefray, 2021, Spry &amp; Athey, 2020, Schwartz, 2018, MediaBeacon, Camiade &amp; Melanie, 2018, Lim, 2021, 2018, Deloitte, 2018, 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>	<p>بودجه بازاریابی B2B</p>	<p>بودجه بازاریابی B2B</p>
<p>Campaign Monitor, Cianci, 2020, Demandmetric, 2020, Malnik, 2020-2021, Katzon, 2020, Dopson, 2020, 2021, Beets, et, al, 2018- Osborn, 2017, Abbamonte, 2021, Kunsman, 2020, Ebert, 2016, Barker, 2021, 2019, Ann, 2013, Liff &amp; Menges, 2017, Jepma, 2020, Schwartz, Katyal, 2018, Zucker, 2018, Bakhtieva, 2017, Wang et al, 2017, PWC, 2014, Krakauer, 2021, 2018, Gartner, Deloitte, 2018, Camiade &amp; Melanie, 2018, Usan, 2021, McKnight, 2021, Lim, 2021, 2018, Colli, et al, 2018, Fortella, 2020, Seebacher, 2021, 2019, Greene, 2020, Didar.me, 2020, و زنده اسرار، ۱۴۰۰</p>	<p>بازاریابی دیجیتال، بازاریابی محتوا، فرآیند جذب مشتری، بازاریابی خریداران، بازاریابی ویدئو، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، مدیریت ارتباط با مشتری، بلوغ آموزش فروش، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها، درگیر نمودن مشتری، توانمندی فروش، تولید تقاضا، معیار نتایج برای نمایندگان فروش</p>	<p>معماری بازاریابی B2B / تخصصها</p>
<p>Prosci, 2014, 2018, 2020, 2023, Hayat &amp; Chrissy, 2017, MediaBeacon, SAP, 2018, Wang et al, 2017, PWC, 2014, Usan, 2021, Deloitte, 2018, Gartner, 2018, 2018, American Association of Change, Krakauer, 2021, American Project Management Professionals, 2019, Management Association, 2019، سهرابی و همکاران، ۲۰۱۰؛ تلوحسینی و همکاران ۱۳۹۶؛ ناصرترابی و همکاران، ۱۴۰۱</p>	<p>فرهنگ توانمندسازی کسب و کار B2B در بازاریابی، رقابت پویا، مدیریت تغییر سازمانی</p>	<p>تغییر سازمانی / فرهنگ و مدیریت</p>

بنابراین ابعاد مدل بلوغ ارائه شده در مقاله حاضر شامل ۸ بُعد و تعاریف هر یک از ابعاد در ذیل آمده است:

- رهبری کسب و کار و بازاریابی B2B: رهبران کسب و کار B2B، ضمن درک نقش‌های جدید خود در حوزه بازاریابی B2B، باید به تبیین طرز فکر خود درباره واحد B2B پرداخته، نشان دهند که به آن به منزله مرکز هزینه یا پشتیبان فروش می‌نگرند یا مرکز درآمد؟ همچنین ایشان باید با سیاست‌گذاری، سرمایه‌گذاری از بازاریابی B2B حمایت و پشتیبانی نمایند. رهبران باید علاوه بر حمایت نسبت به سازماندهی واحد بازاریابی B2B بر شاخصهای کلیدی عملکرد بازاریابی B2B مدیریت نموده و بودجه آن را اختصاص دهند.
- راهبرد و اجرای دیجیتال/غیردیجیتال: استفاده از راهبرد دیجیتال در مقابل غیردیجیتال به منزله درک و پذیرش فناوری‌های نوظهور در حوزه بازاریابی B2B است. این امر با

- تاکید بر تهیه مدل بوم کسب و کار B2B (بوم کسب و کار<sup>۱</sup>) با هدف خلق ارزش در زنجیره ارزش و برای مشتری است.
- نمودار سازمانی، شرح ماموریت، اختیارات و ... کسب و کار B2B: سازماندهی به ایجاد استعداد در قالب نمودار سازمانی، شرح ماموریت، قابلیت و شایستگی کارکنان واحد بازاریابی B2B اشاره می‌گردد.
  - عملیات و فرآیند بازاریابی B2B: این بُعد به ایفای نقش جدی سازمان در انجام تحقیقات بازاریابی، برنامه‌ریزی بازاریابی، جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری، مدیریت سبد محصول، ارتباطات بازاریابی، قیمت‌گذاری B2B، کانال‌های توزیع و فروش B2B، مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی، دارد.
  - ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B: چنانچه سازمان راهبرد دیجیتال را بر راهبرد غیردیجیتال ارجح بداند، می‌باید در هر یک از ابعاد: بازاریابی دیجیتال، بازاریابی محتوا، بازاریابی ویدئو، بازاریابی خریداران، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، بازاریابی موبایلی، بلوغ توانمندی فروش، بلوغ تولید تقاضا، ایفای نقش جدی داشته باشد و از نرم افزارهای بازاریابی B2B در هر یک از موارد یاد شده بهره لازم را ببرد.
  - شاخص‌ها/معیارهای بازاریابی B2B: هنگامی که سازمان در صدد ایفای نقش جدی در بازاریابی B2B بر می‌آید و دست به سازماندهی می‌زند، راهبرد را تنظیم و بودجه تعیین می‌نماید، استفاده از شاخص‌هایی کلیدی عملکرد در بازاریابی B2B امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. دیگر موضوع استفاده از الگوبرداری برای شاخصهای برشمرده شده است.
  - بودجه بازاریابی B2B: به منزله این است که سازمان برای هر یک از موضوعات برشمرده شده از بازاریابی دیجیتال گرفته تا تولید محتوا، تولید تقاضا و ... بودجه مشخص داشته باشد، همچنین کارکنان واحد بازاریابی نیز در هر یک از موضوعات باید توانایی ایفای نقش در ساختار جدید را داشته باشند.
  - فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی: وقتی صحبت از یک فرهنگ کاری جدید یعنی رهسپار شدن به سمت سازمان دیجیتالی و خداحافظی از رویکردهای سنتی بازاریابی B2B (غیردیجیتالی)، در میان باشد، علاوه بر جنبه فنی تغییر<sup>۲</sup> (زیرساخت و تجهیزات و ...) مسئله هدایت افراد (جنبه انسانی تغییر<sup>۳</sup>) مطرح و اجرای متدولوژی‌های مدیریت تغییر حائز اهمیت شده و مباحثی همچون توانمندسازی کارکنان برای رقابت در میان کسب و کارها، مطرح می‌شود. مدیریت تغییر سازمانی نیز می‌تواند در قالب برنامه‌هایی نظیر: برنامه ارتباطات، برنامه آموزش، برنامه مدیریت مقاومت، برنامه حامی‌گری، برنامه مربیگری/منتورینگ و ... به سازمان کمک نماید.

---

1. Business Model Canvas

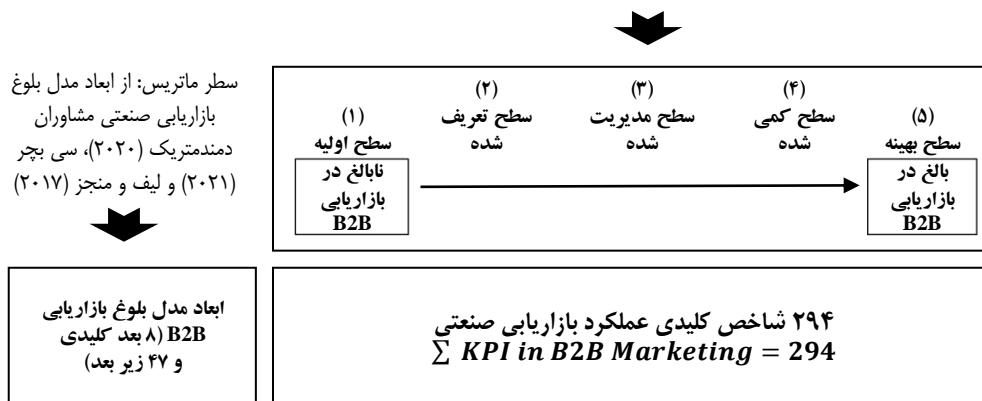
1. The technical side of change

2. The people side of change

### ۳.۳. ساخت مدل و انجام روش تحقیق پیمایش

هدف تحقیق حاضر ابتدا «ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B با استفاده از روش فراترکیب» و سپس ارزیابی مدل فوق در سازمان‌های صنعتی (مطالعه موردی)، می‌باشد، یکی از ویژگی‌های بارز مدل بلوغ این است که چارچوبی برای ارزیابی فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر می‌توان با استفاده از آن، وضعیت فعلی واحد بازاریابی صنعتی یک سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و نسبت به ارائه برنامه‌ها و اقدامات آتی در جهت بهبود مستمر و ارتقاء به سطح بالاتر، پیشنهادهایی ارائه نمود. برای این منظور از ابتدا می‌بایست الف) مدل بلوغ را ساخته و ب) سپس پایایی و روایی آن مورد سنجش قرار داد و ج) در سازمان‌های منتخب بکار گرفت. شایان ذکر است که محقق برای ارائه مدل نهایی، ابعاد هشت گانه را از مدل‌های متعدد معرفی شده، نظیر بلوغ دمندمتریک (۲۰۲۰)، سی بچر (۲۰۲۱) و لیف و منجز (۲۰۱۷)، اقتباس و نهایتاً آن را با مدل CMMI ترکیب نموده و برای ارزیابی و سنجش سطح بلوغ واحد بازاریابی صنعتی هلدینگ ایران خودرو (۲۲) شرکت منتخب زنجیره ارزش) از آن استفاده کرده است. مدل مفهومی پژوهش در شکل (۵) آمده است.

ستون ماتریس: برگرفته از منطق مدل بلوغ قابلیت یکپارچه CMMI



شکل ۵. مدل مفهومی پژوهش محقق ساخته

در مدل مفهومی پژوهش سطر ماتریس:  $i=8$  ابعاد مدل بلوغ بازاریابی صنعتی و ستون ماتریس  $j=5$  سطوح پنجگانه مدل بلوغ و از تقاطع سطر و ستون،  $a_{ij} = KPI$  شاخص‌های کلیدی عملکرد  $\sum_{i=8}^{j=5} KPI = 294$  مدل می‌باشد. بر اساس مدل مفهومی پژوهش ۸ بعد، ۴۷ زیر بعد (مولفه) و ۲۹۴ شاخص به شرح جدول (۹) وجود خواهد داشت.

	سطح ۱ اولیه	سطح ۲ تعریف شده	سطح ۳ مدیریت شده	سطح ۴ کمی شده	سطح ۵ بهینه	تعداد
رهبری بازاریابی B2B	۳	۳	۳	۳	۳	۱۵
راهبرد دیجیتال / غیردیجیتال	۲	۲	۲	۲	۲	۱۰
نمودار سازمانی، شرح ماموریت، B2B	۳	۳	۳	۳	۳	۱۵
عملیات و فرآیند بازاریابی B2B	۸	۱۲	۱۶	۱۸	۱۹	۷۳
ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B	۱۱	۱۲	۱۱	۱۱	۱۲	۵۷
بودجه بازاریابی B2B	۱	۱	۱	۱	۱	۵
شاخصها/ معیارهای بازاریابی B2B	۱۸	۲۱	۲۰	۲۲	۲۰	۱۰۱
فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی	۳	۳	۳	۴	۴	۱۸
تعداد شاخصها	۴۹	۵۷	۶۰	۶۴	۶۴	۲۹۴

جدول ۹. تعداد ابعاد، مولفه و شاخص مدل بلوغ بازاریابی صنعتی محقق ساخته

برای سنجش مدل مذکور با توجه به اینکه قبلاً توسط پژوهشگران مختلف به طور مکرر مورد تأیید قرار گرفته بودند، از کمیته محققان و افراد صاحب‌نظر در زمینه بازاریابی صنعتی درخواست شد که در خصوص روایی مدل بلوغ اظهار نظر کنند، پس از جمع‌بندی نقطه نظرات آنان نسبت به اصلاح و تنظیم مدل بلوغ بازاریابی B2B نهایی اقدام گردید. همچنین برای تعیین پایایی نیز ۳۰ چک‌لیست از پاسخگویان بیرون از نمونه مورد مطالعه تکمیل شد و ضریب آلفای کرونباخ برای بخش‌های یاد شده در جدول (۱۱) محاسبه گردید. مقادیر بدست آمده حاکی از آن است که ابزار تحقیق، قابلیت قابل قبول و پایایی خوبی برای گردآوری داده‌ها دارد و ضریب آلفای کرونباخ کل بدست آمده برابر ۰/۹۵۵ بدست آمد، همچنین به منظور پایایی ترکیبی (میزان شدت کنترل خطاهای اندازه‌گیری) و روایی (اعتبار) سازه از دو شاخص AVE<sup>۱</sup> و CR<sup>۲</sup> در نرم افزار Smart PLS3 استفاده شد (جدول ۱۱). شاخص میانگین واریانس استخراج شده نشان می‌دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه در مدل بلوغ تحت تاثیر نشانگرهای آن بوده است که پژوهشگران مختلف مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن این شاخص تعیین نموده‌اند و پایایی ترکیبی گویای این مطلب است که ایده‌آل‌ترین حالت زمانی به دست می‌آید که مقدار فرمول برابر یک یا نزدیک به آن باشد (ابارشی و جعفری، ۱۳۹۱).

جدول ۱۱. نتایج روایی و پایایی متغیرها در مدل پژوهش

سازه	مقدار ضریب آلفای کارنباخ	مقدار پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)
رهبری بازاریابی B2B	۰/۷۹۷	۰/۸۸۱	۰/۷۱۲
راهبرد دیجیتال / غیردیجیتال	۰/۸۳۰	۰/۸۸۷	۰/۶۶۲
نمودار سازمانی، شرح مأموریت، B2B	۰/۷۶۵	۰/۸۳۱	۰/۶۲۲
عملیات و فرآیند بازاریابی B2B	۰/۸۸۰	۰/۹۰۵	۰/۵۴۵
ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B	۰/۸۸۳	۰/۹۰۴	۰/۷۵۲
بودجه بازاریابی B2B	۰/۷۴۱	۰/۷۰۱	۰/۶۵۲
شاخصها/ معیارهای بازاریابی B2B	۰/۸۰۳	۰/۸۴۲	۰/۶۴۲

قلمرو مکانی شرکت‌های منتخب تابعه هلدینگ ایران خودرو، جامعه آماری تمام مدیران فعال و بازاریابان صنعتی شاغل در بخش خرید، مالی و بازرگانی در آن بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به تعداد ۱۱۴ نفر انتخاب گردیدند. به منظور تحقق این امر، چک‌لیستی (شکل ۳) حاوی سوالات مربوط به هر یک از ابعاد کلیدی بازاریابی صنعتی و بر اساس شاخص‌های اندازه‌گیری مربوطه تهیه و با مراجعه به شرکت‌های مذکور و بررسی برخی از مدارک، مستندات و مصاحبه با کارکنان آن، سطح بلوغ واحد بازاریابی صنعتی آن مشخص گردید.

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Combined Reliability (CR)



سوالات چک لیست به گونه‌ای طراحی شد که به منظور پاسخ به آن سه گروه الف: افراد دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال با مدرک دانشگاهی کارشناسی ارشد و دکتری، ب: کارشناسان دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال و ج: افراد دانشگاهی فعال در حوزه بازاریابی صنعتی، باید یکی از گزینه‌های «اولیه»، «تعریف شده»، «مدیریت شده»، «کمی شده» و «بهینه شده» که هر یک بیانگر میزان تحقق موضوع مورد سوال در واحد بازاریابی صنعتی بود، انتخاب می‌شد. شکل (۶) و جدول (۱۲) صرفاً به عنوان نمونه می‌باشد.

پس از پاسخ به کلیه سوالات (۴۷ سوال)، «درصد نرخ تحقق» به تفکیک برای هر یک از ابعاد بلوغ بازاریابی B2B، و در هر سطح بلوغ، محاسبه گردید. به منظور محاسبه این درصد، پاسخ «اولیه=۱»، «تعریف شده=۲»، «مدیریت شده=۳»، «کمی شده=۴» و «بهینه شده=۵»، توسط محقق و به صورت قراردادی، در نظر گرفته شد (جدول ۱۲). برای مثال اگر برای یک بعد بلوغ بازاریابی B2B، سه شاخص در سطح سوم تعریف شده که پاسخ یک مورد «بله انجام می‌شود» و پاسخ دو مورد «تا حدودی انجام می‌شود»، باشد نرخ تحقق، ۲ و درصد نرخ تحقق ۶۷٪ محاسبه می‌شود. جدول (۱۲) به عنوان نمونه بوده و برای ۷ مورد دیگر نیز محاسبات صورت گرفته است.

شکل ۶ چک لیست ارزیابی تعیین سطح بلوغ بازاریابی B2B

رهبری کسب و کار و بازاریابی B2B					
	سطح ۱: اولیه	سطح ۲: تعریف شده	سطح ۳: مدیریت شده	سطح ۴: کمی شده	سطح ۵: بهینه شده
طرز فکر رهبران به بازاریابی B2B					
عملیات و فرآیند بازاریابی B2B					
	سطح ۱: اولیه	سطح ۲: تعریف شده	سطح ۳: مدیریت شده	سطح ۴: کمی شده	سطح ۵: بهینه شده
قیمت گذاری B2B					
ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی B2B					
	سطح ۱: اولیه	سطح ۲: تعریف شده	سطح ۳: مدیریت شده	سطح ۴: کمی شده	سطح ۵: بهینه شده
بازاریابی محتوا					

جدول ۱۲. چک لیست میزان ارزیابی رهبری B2B در هلدینگ ایران خودرو

	سطح ۱: اولیه	سطح ۲: تعریف شده	سطح ۳: مدیریت شده	سطح ۴: کمی شده	سطح ۵: بهینه شده
طرز فکر رهبران نسبت به مقوله بازاریابی	* طرز فکر رهبران نسبت به مقوله بازاریابی B2B روشن نیست.	* طرز فکر رهبران نسبت به مقوله بازاریابی B2B تا حدی روشن است.	* طرز فکر رهبران نسبت به مقوله بازاریابی B2B روشن است.	* طرز فکر رهبران نسبت به مقوله بازاریابی B2B برای سازمان شفاف است.	* طرز فکر رهبری به سمت ایجاد مرکز درآمد برای بازاریابی B2B است.
	* حمایت اندکی از بازاریابی B2B صورت می‌پذیرد و یا بسیار ضعیف است.	* حمایت از بازاریابی B2B واحدی صورت می‌پذیرد.	* حمایت جدی از بازاریابی B2B صورت می‌پذیرد.	* رهبری از بازاریابی B2B به طور حداکثری پشتیبانی می‌کند.	* حمایت از بازاریابی B2B صورت کاملاً وجود دارد و رهبران در آن ایفای نقش می‌کنند.
	* سازماندهی کسب و کار B2B وجود ندارد و یا بسیار ضعیف است.	* سازماندهی واحد بازاریابی B2B تا حدی صورت پذیرفته است.	* سازماندهی واحد بازاریابی B2B صورت پذیرفته است، اما نقش‌ها بدرستی تبیین نشده است.	* سازماندهی واحد بازاریابی B2B انجام شده، نقش‌ها تبیین شده و از تفکر رهبران حمایت می‌کند.	* واحد بازاریابی B2B از سازماندهی بسیار مطلوبی برخوردار است.

از آزمون توزیع دوجمله‌ای به منظور تایید یا رد نظر خبرگان در خصوص مولفه‌های پیشنهادی استفاده شده است. خبرگان مورد استفاده در این پژوهش از اساتید و دانشجویان دکترا در حوزه مدیریت بازاریابی هستند که به موضوع آگاه هستند. تعداد نمونه آماری در این پژوهش بیش از ۳۰ نفر و واریانس جامعه نامعلوم بوده است. پرسشنامه بر اساس مقایس لیکرت است و برای آزمون هر یک از مولفه‌های پیشنهادی از «آزمون توزیع دو جمله‌ای» اجرا شده است.

#### ۴.۳. مطالعه موردی (ارزشیابی شرکت‌های منتخب بر اساس مدل استخراجی)

پژوهشگر در مطالعه موردی به انتخاب یک مورد پرداخته و آن را از جنبه‌های بی‌شمار بررسی می‌کند. این مورد می‌تواند یک واحد یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۷، ۸۹)، که در مطالعه موردی چنگانه به انتخاب و بررسی موارد بیشتری می‌پردازد.

در پایان برای ارزیابی سطح بلوغ تعدادی از شرکت‌های ایرانی بر اساس مدل بلوغ ارائه شده در تحقیق حاضر از مطالعه موردی در تعداد ۲۲ شرکت در زنجیره ارزش صنعت خودرو، استفاده شده است. علت انتخاب شرکت‌ها دسترسی آسان به هر یک از آنها و اینکه بخشی از زنجیره ارزش هلدینگ ایران خودرو بودن، می‌باشد. برای این منظور پرسشنامه‌ای طراحی شده است شامل ۲۹۴ سوال که جهت ارزیابی پرسشنامه حاضر از نظر شش نفر از خبرگان استفاده شده است و بر اساس نظر این شش نفر، برخی از قسمت‌های پرسشنامه به نحو مناسبی تغییر یافت. قبل از ارسال به شش نفر برای ارزیابی روایی صوری از طریق پرسشنامه، توسط چهار نفر استاد راهنما و و نیز یک نفر دانشجوی دکتری و یک نفر متخصص صنعت مصاحبه مورد ارزیابی قرار گرفته است. سوالات به مدیران بازاریابی و فروش سازمانها یا مدیران مطلع سازمان داده شد.

آنها هر سوال را بر اساس طیف لیکرت (خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴)، خیلی زیاد (۵)) پاسخ دادند.

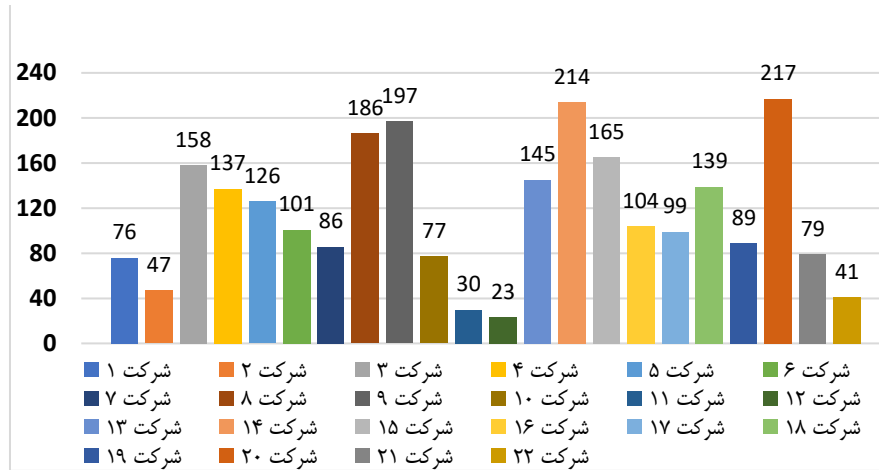
#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج آزمون توزیع دوجمله‌ای نشان داد، ۸ بعد مدل بلوغ بازاریابی B2B و ۴۷ مولفه (زیر بعد) آن با ۹۵٪ اطمینان، مورد تأیید خبرگان است. برای رتبه‌بندی مولفه‌های پذیرفته شده ابتدا با اجرای آزمون کای دو ( $X^2$ ) مشخص شد که مولفه‌های پیشنهادی برای مدل مذکور رتبه‌های یکسان ندارند (جدول ۱۳). سپس بر اساس تحلیل واریانس فریدمن رتبه‌بندی مولفه‌های پیشنهادی مطابق شکل (۷) بدست آمد.

جدول ۱۳. رتبه‌بندی مولفه‌های پیشنهادی مدل بلوغ بازاریابی B2B بر اساس نظر خبرگان

رتبه میانگین	رتبه	ابعاد/معیار
۱۰/۵۰	۱	رهبری کسب و کار و بازاریابی B2B
۶/۸۴	۴	راهبرد و اجرای دیجیتال / غیردیجیتال
۸/۲۲	۲	نمودار سازمانی، شرح ماموریت کسب و کار B2B
۷/۹۱	۳	عملیات و فرآیند بازاریابی B2B
۶/۸۱	۵	ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B
۵/۱۲	۸	بودجه بازاریابی B2B
۵/۶۳	۶	شاخصها/ معیارهای بازاریابی B2B
۵/۴۰	۷	فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی

شکل (۷) نشان می‌دهد که هر کدام از ابعاد مدل در چه رتبه و جایگاهی از لحاظ میزان اهمیت قرار دارند. نتایج حاصل از مطالعه موردی در شرکت‌های زنجیره ارزش خودسازی، بیانگر میزان بلوغ هر کدام از شرکت‌های است. بر اساس امتیاز بدست آمده از هر پرسشنامه اگر پاسخ‌دهندگان به تمام سوالات امتیاز خیلی کم (۱) را بدهند مجموع امتیازات برابر ۴۹ می‌شود که نشان بلوغ یک است و اگر به همه سوالات امتیاز خیلی زیاد (۵) را بدهند مجموع امتیازات برابر ۲۹۴ می‌شود که نشان دهنده سطح بلوغ پنج است. سایر سطوح نیز بر اساس جدول (۵) بر اساس میانگین سایر امتیازات نشان داده شده است.



شکل ۶ نمودار بلوغ بازاریابی B2B، ۲۲ شرکت زنجیره ارزش خودروسازی (ستون: مجموع امتیاز بدست آمده از پیمایش که نشانگر میزان بلوغ هر یک از شرکت‌ها است)

جدول (۱۴) میزان رعایت شاخص‌های مدل بلوغ بازاریابی B2B، در هلدینگ ایران خودرو (نمره میانگین ۲۲ شرکت منتخب زنجیره ارزش)، درصد تحقق هر یک از ابعاد مدل و مغایرت را نشان می‌دهد.

جدول ۱۴. تعداد ابعاد، مولفه، شاخص‌های استخراج شده، میزان رعایت و مغایرت در سطح کل هلدینگ (نمره میانگین ۲۲ شرکت زنجیره ارزش)

ابعاد	مولفه	شاخص	میان رعایت شاخص (میانگین)	مغایرت	درصد تحقق
رهبری B2B	۳	۱۵	۴/۸	۱۰/۲	٪ ۳۱/۸
راهبرد دیجیتال / غیردیجیتال	۴	۱۰	۴/۴	۵/۶	٪ ۴۳/۶
نمودار سازمانی، شرح ماموریت، B2B	۳	۱۵	۵/۳	۹/۷	٪ ۳۵/۲
عملیات و فرآیند بازاریابی B2B	۸	۷۳	۳۱/۵	۴۱/۵	٪ ۴۳/۱
ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B	۱۰	۵۷	۲۰/۸	۲۶/۲	٪ ۳۶/۴
بودجه بازاریابی B2B	۱	۵	۱/۸	۳/۲	٪ ۳۵/۵
شاخصها/ معیارهای بازاریابی B2B	۱۵	۱۰۱	۴۱/۱	۵۹/۹	٪ ۴۰/۷
فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی	۳	۱۸	۵/۷	۱۲/۳	٪ ۳۹/۲
	۴۷	۲۹۴	۱۱۵/۳	۱۷۸/۷	٪ ۳۹/۲

نتایج حاصل از مطالعه موردی در شرکت‌های زنجیره ارزش خودروسازی، بیانگر میزان بلوغ هر کدام از شرکت‌های است. بر اساس امتیاز بدست آمده از هر چک لیست، اگر پاسخ‌دهندگان به تمام سوالات امتیاز اولیه را بدهند مجموع امتیازات برابر ۴۹ می‌شود که نشان بلوغ یک است و اگر به همه سوالات امتیاز بهینه شده را بدهند مجموع امتیازات برابر ۲۹۴ می‌شود که نشان

دهنده سطح بلوغ پنج است. سایر سطوح نیز بر اساس جدول (۱۵) بر اساس میانگین سایر امتیازات نشان داده شده است.

سپس بر اساس درصد نرخ تحقق، وضعیت سطح بلوغ هر یک از ابعاد بلوغ بازاریابی صنعتی در پنج حالت «کاملاً تحقق نیافته» (درصد نرخ تحقق = ۰٪)، «تحقق نیافته» (درصد نرخ تحقق = ۰-۲۵٪)، «نسبتاً تحقق یافته» (درصد نرخ تحقق = ۲۵-۵۰٪)، «تحقق یافته» (درصد نرخ تحقق = ۵۰-۷۵٪)، «کاملاً تحقق یافته» (درصد نرخ تحقق = ۷۵-۱۰۰٪) طبقه‌بندی شدند. جدول (۱۵).

جدول ۵. سطوح بلوغ ابعاد بازاریابی B2B در هلدینگ ایران خودرو

سطح دوم	سطح سوم	سطح چهارم	سطح پنجم	سطح بلوغ
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۳
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۳
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۳
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲
تحقق یافته	نسبتاً تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	بین ۲ و ۳

راهنمای جدول:

<b>رنگ قرمز</b>	این بُعد در وضعیت بحرانی قرار دارد
<b>رنگ زرد</b>	فقط ۵۰ درصد از بُعد محقق شده است
<b>رنگ سبز</b>	این بُعد در وضعیت مطلوب قرار دارد

در مجموع پس از محاسبات انجام شده به هر یک سطح بلوغ یک محدوده امتیاز به صورت جدول (۱۶) اختصاص داده شد.

جدول ۱۶. محدود امتیازات پرسشنامه و سطح بلوغ هم‌تراز با آن

سطوح بلوغ	محدوده امتیاز	سطح بلوغ بدست آمده
سطح ۱: اولیه	۰-۴۹	
سطح ۲: تعریف شده	۵۰-۱۰۶	
<b>سطح ۳: مدیریت شده</b>	<b>۱۰۷-۱۶۶</b>	<b>۱۱۵/۳ (۳۹/۲٪)</b>
سطح ۴: کمی شده	۱۶۷-۲۳۰	
سطح ۵: بهینه	۲۳۱-۲۹۴	

وفق نتایج حاصل از پرسشنامه در مجموع سه شرکت در سطح یک هستند (اولیه)، نه شرکت در سطح دو هستند (تعریف شده)، شش شرکت در سطح سه (مدیریت شده) و چهار شرکت در سطح چهار (کمی شده) هستند و نکته جالب اینکه هیچکدام از شرکت‌ها در سطح پنج (بهینه شده/بلوغ کامل) نیستند، و ابعادی که کمترین امتیاز را در پرسشنامه کسب کردند ابعادی چون رهبری کسب و کار در بازاریابی B2B، عملیات و فرآیند مربوط به آن و همچنین شاخصها و معیارهای بازاریابی B2B هستند. بنابراین شرکت‌های زنجیره ارزش باید تلاش بیشتری در حوزه بازاریابی B2B داشته باشند. باید به مدیریت ابعاد کلیدی بازاریابی B2B توجه بیشتری داشته باشند و سرمایه‌گذاری بیشتری را در حوزه فرآیند، ابزار و پلتفرم، شاخصهای کلیدی عملکرد B2B، و ... داشته باشند. همچنین باید توجه ویژه‌ای به فرهنگ سازمان برای تغییر و مدیریت تغییرات سازمانی در کسب و کارهای B2B داشته باشند.

#### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر از فراترکیب برای استخراج مقالات حوزه بلوغ بازاریابی B2B و توسعه مدل بلوغ و یک جمع‌بندی از ابعاد موثر در این حوزه استفاده شده است. ابعاد موثر بر بلوغ بازاریابی B2B بر حسب بیشترین میزان تکرار در مقالات دسته‌بندی شده است. مدل بلوغ ارائه شده در تحقیق حاضر شامل ۸ بُعد ۴۷ زیر بُعد و ۲۹۴ شاخص و پنج مرحله است. ابعاد و زیر ابعاد ارائه شده در مدل بلوغ حاضر با استفاده از بررسی مقالات، اسناد، گزارش‌های الگوبرداری، وب سایت‌های تخصصی B2B و غیره، و با استفاده از روش آزمون توزیع دوجمله‌ای شامل ۸ بُعد پیشنهادی مدل، ۴۷ مولفه (زیر بُعد)، ۲۹۴ شاخص یک کسب و کار B2B با ۹۵٪ اطمینان است که به تأیید خبرگان رسیده است.

نقش‌های جدید رهبری B2B در بازاریابی، یکی از ابعادی است که در مدل بلوغ حاضر ارائه گردیده که در تحقیقات مختلف از آن نام برده شده است. این نقش در گرو ایجاد مهارت‌ها، استعدادها برای ایفای نقش در حوزه بازاریابی صنعتی است که برای رقابت در دنیای دیجیتال ضروری است. رهبران تصمیم می‌گیرند که واحد بازاریابی صنعتی مرکز هزینه، فروش و یا درآمد باشد. طرز فکر آنها نشان می‌دهد که بسیاری از امور نظیر تولید محتوا، تولید تقاضا، حضور در

شبکه‌های اجتماعی و غیره برای کسب و کار با اهمیت است یا خیر؟ آنها سیاست‌گذاری می‌کنند و دست به سازماندهی مجدد می‌زنند و پروفایل شایستگی کارکنان B2B را مورد بازبینی قرار می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های متعدد (مانند Salkin et al, 2018, Valdez-de-Leon, 2016, Edynamic, 2021, Deloitte, 2018, Bakhtieva, 2017, Demandmetric, 2020, Krakauer, 2021, Trello, 2021, Spry & Athey, 2020, Katyal, 2018, Schwartz, 2018, Trello, 2021, Krakauer, 2021, 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) همگرا بود.

یکی دیگر از ابعاد عملیات و فرآیند بازاریابی B2B است و شامل: تحقیقات بازاریابی، برنامه‌ریزی بازاریابی، جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری، مدیریت سبد محصول، ارتباطات بازاریابی، قیمت‌گذاری، کانال‌های توزیع و فروش، مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی مطرح شده است که این یافته با نتایج پژوهش‌های متعددی (مانند Deloitte, 2018, Abovethefray, 2021, Krakauer, 2021, McKnight, 2021, Lim, 2021, Edynamic, 2021, Demandmetric, 2020, Krakauer, 2021, Hallowell, 2020, MediaBeacon, 2018, Spry & Athey, 2020, Lansipuro, 2020, Barker, 2021, Zucker, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Pulizzi & Handley, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Camiade & MediaBeacon, 2018, Valdez-de-Leon, 2016, Usan, 2021, 2018, PWC, 2018, Gartner, 2018, Lee & Irina et al, 2014, Fraser et al, 2002, Melanie, 2018, Spry & Athey, 2020, Wang et al, 2017, Katyal, 2018, Liff & Menges, 2017, 2014, Seebacher, 2021, احمدی زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ شامی زنجانی، ۱۴۰۰؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶؛ سهرابی، حقیقی، خانلری، ۲۰۱۰؛ قاضی نوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵) همگرا است.

بعد دیگر تحت عنوان ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی B2B، در زمینه‌های بازاریابی دیجیتال، بازاریابی محتوای بازاریابی ویدئویی، بازاریابی خریداران، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، بازاریابی موبایلی، توانمندسازی فروش، بلوغ تولید تقاضا، نرم افزارهای بازاریابی B2B، است که این یافته با نتایج پژوهش‌های متعددی (مانند Deloitte, 2018, Demandmetric, 2020, Pulizzi & Handley, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Beets, et, al, 2018-2019, Doyle, 2012, Malnik, Katzon, 2020, Dopson, 2020, Campaign Monitor, 2021, Cianci, 2020, Barker, Beets, et, al, 2018-2019, Osborn, 2017, Abbamonte, 2021, 2020-2021, Ann, Liff & Menges, 2017, Jepma, 2020, Kunsman, 2020, Ebert, 2016, 2021, Seebacher, 2013, 2017, Wang et al, 2017, Trello, 2021, Bakhtieva, 2017, 2021, اسد امرجی و همکاران، ۱۳۹۸) همگرا بود.

بعد دیگر شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ است که به عنوان تسهیلگر یا محدودکننده کسب و کارهای B2B عمل می‌کند. فرهنگ توانمندسازی کسب و کار در بازاریابی B2B، رقابت پویا، مدیریت تغییر سازمانی برای کمک به آماده‌سازی کسب و کار B2B در بازاریابی صنعتی این بعد را تشکیل می‌دهد. این یافته با نتایج پژوهش‌های مختلف (مانند Hayat





Camiade, Lim, 2021, Abovethefray, 2021, Spry & Athey, 2020, Bakhtieva, 2017, Deloitte, 2018, MediaBeacon, 2018, & Melanie, 2018, آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ دیده‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قهرمانلو، و کرمی تبریزی، ۱۳۸۶؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶) همگرا بود.

بعد دیگر اشاره به بودجه بازاریابی B2B، دارد. برای حضور بلامنازع 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 نمود. این یافته با نتایج پژوهش‌های مرتبط (مانند Demandmetric, 2020, Liff & Menges, 2017, PWC, 2014, Spry & Athey, Schwartz, 2018, Bakhtieva, 2017, Krakauer, 2021, Gartner, 2018, MediaBeacon, Camiade & Melanie, 2018, Abovethefray, 2021, Lim, 2021, 2020, Deloitte, 2018, آقازاده و اسفیدانی، ۱۳۸۵؛ دیده‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ بحری نژاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قهرمانلو، و کرمی تبریزی، ۱۳۸۶؛ محمد سیروس و همکاران، ۱۳۸۶) همگرا است.

بعد دیگر اشاره به شاخصهای کلیدی عملکرد بازاریابی B2B، در بازاریابی دیجیتالی، بازاریابی محتوا، فرایند جذب مشتری، بازاریابی خریداران، بازاریابی ویدئو، روابط عمومی، بازاریابی ایمیلی، مدیریت ارتباط با مشتریان، بلوغ آموزش فروش، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها، درگیر نمودن مشتری، توانمندی فروش، تولید تقاضا، معیار نتایج برای نمایندگان فروش دارد که پیامدهای آن، کسب مزیت رقابتی برای سازمانها/شرکتها از طریق مدیریت این شاخصها خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های مختلف (مانند Demandmetric, 2020, Malnik, Katzon, 2020, Dopson, 2020, Campaign Monitor, 2021, Cianci, 2020, Barker, Beets, et, al, 2018-2019, Osborn, 2017, Abbamonte, 2021, 2020-2021, Ann, Liff & Menges, 2017, Jepma, 2020, Kunsman, 2020, Ebert, 2016, 2021, Krakauer, Schwartz, 2018, Katyal, 2018, Zucker, 2018, Bakhtieva, 2017, 2013, Deloitte, 2018, Camiade & Melanie, 2018, Wang et al, 2017, PWC, 2014, 2021, Fortella, Seebacher, 2021, Usan, 2021, McKnight, 2021, Lim, 2021, Gartner, 2018, 2020, Colli, et al, 2018, 2020, Greene, 2019, Didar.me, 2020, و زنده اسرار، ۱۴۰۰) همگرا بود.

در نهایت از مدل بلوغ ارائه شده در تحقیق حاضر جهت بررسی میزان بلوغ ۲۲ شرکت در زنجیره ارزش خودروسازی ایرانی استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق حاضر هم برای شرکتها و هم برای پژوهشگرانی که می‌خواهند در حوزه بلوغ بازاریابی B2B به تحقیق بپردازند، حائز اهمیت است. اهمیت تحقیق حاضر برای شرکتها و سازمانها از این جهت است که می‌توانند مراحل بلوغ بازاریابی B2B را درک کنند و بر اساس آن تشخیص دهند سازمان آنها در کدام مرحله از بلوغ قرار دارد و برای توسعه بلوغ خود در حوزه بازاریابی B2B باید چه مرحله‌ای را سپری کنند و بتوانند با توجه به درکی که از جایگاه بلوغ خود در سازمان پیدا می‌کنند در برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان خود موفق‌تر باشند و الزامات مدیریتی مناسب را با توجه به سطحی که در آن قرار

دارند بکار ببرند. پیشنهاد برای شرکت‌های خودروسازی برای رسیدن به سطوح بالاتر بلوغ بازاریابی B2B توجه بیشتری به ابعادی چون رهبری کسب و کار در بازاریابی B2B، عملیات و فرآیند مربوط به آن و همچنین شاخصها و معیارهای بازاریابی B2B، است. نوآوری تحقیق حاضر از آنجایی است که تاکنون در کشور ایران تحقیقی که به ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B بپردازد و آن را در صنعت خاصی بررسی نماید، انجام نشده است که با روش فراترکیب به ارائه مدل بلوغ بپردازد. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری در این حوزه در ایران و در صنایع مختلف انجام شود تا شاهد رشد این حوزه باشیم.

محدودیت‌های پژوهش: عدم آشنایی با موضوع و مولفه اصلی پژوهش در سازمانهای صنعتی و نیاز به توضیح و تفسیر موضوع برای افراد شرکت‌کننده در پژوهش بعضاً هم کار را دشوارتر و فرآیند اجرای پژوهش را با تاخیر بیشتری مواجه نمود. تلاش برای عدم افشای اطلاعات، مسائل و مشکلات موجود در هر یک از ابعاد هشت گانه مدل بلوغ بازاریابی B2B، توسط مدیران، روسا و کارشناسان امکان به دید بازتر و رویکردی آگاهانه‌تر به وضعیت موجود را دشوارتر می‌ساخت. تاکید صرف بر سیاست‌ها و استراتژی جاری و موجود که خالی از هرگونه امکان پذیرش رویکرد مدل بلوغ بازاریابی B2B توسط مسئولان و افراد تصمیم‌گیرنده بود، منجر به نفی آن و عدم تلاش برای پذیرش وجود این مهم در بطن فعالیتها، تصمیمات و عملکرد B2Bها، می‌گردید. همچنین عدم تقدم‌پذیری و عدم پذیرش موفقیت‌های شرکت‌های موفق صنعتی در بازاریابی B2B، در مورد مباحث نوینی همچون شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی محتوا، تولید تقاضا، ارائه به بازار و ...، و عدم تلاش برای بهره‌مندی از دانش و تجربیات موجود همواره در بطن کار دیده می‌شود.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی: رسیدن به بالاترین سطح بلوغ در بازاریابی B2B، نیازمند صرف وقت و هزینه است، امر مهمی که باید در هشت بُعد بدست آمده در این مقاله، دنبال گردد. با توجه به ضرورت بکارگیری یک چارچوب مرجع پیشنهاد می‌گردد در مطالعه این صنعت و سایر صنایع، انواع سبک‌های رهبری کسب و کارهای B2B را به همراه طرز فکر آنها، میزان سیاستگذاری و حمایت ایشان از بازاریابی B2B را با یکدیگر مقایسه نمود. همچنین بر اساس مدل مقایسه‌هایی دیگری که نیاز به مطالعه جدی دارد، نقش راهبردهای دیجیتالی در B2Bها است. به نظر می‌رسد نمودار سازمانی و احراز شایستگی‌های کارکنان B2B نیز متفاوت از بنگاه‌های B2C<sup>۱</sup> است بنابراین هرگونه اقدام در این خصوص بر نوع عملیات و فرآیند تاثیر می‌گذارد و این جای بررسی دارد. کار با ابزارها و پلتفرم‌های B2B نیازمند شناسایی، انتخاب صحیح، اختصاص بودجه، آموزش و صرف زمان بوده و برای این امر باید مطالعه‌ای تطبیقی صورت پذیرد. شاخص‌های عملکردی بازاریابی B2B نیز باید در هر یک از حوزه‌ها (شبکه‌های اجتماعی، تولید تقاضا و ...) فراگرفته شود و مورد سنجش و مقایسه قرار گیرد. در نهایت فرهنگ توانمندسازی B2Bها در بازاریابی با توجه به نقش ابزار مدیریت تغییر سازمانی باید مورد تحلیل و واکاوی قرار گیرد.

1. Business-to-Consumer (B2C)

## منابع

- احمدی زاده، آرمان، اخوان حجازی، سید مجتبی، و صبور طینت، امیرحسین (۱۳۹۰)، بکارگیری مدل بلوغ قابلیت بازاریابی به منظور ارزیابی فرآیندهای بازاریابی در شرکت ترانسفو، مجله علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال اول، شماره دوم.
- اسدمرچی، الهام، محمدیان، ایوب، رجب زاده قطری، علی و شعار، مریم، (۱۳۹۸)، ارائه مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب، مورد مطالعه شرکت های دارویی، مدیریت اطلاعات، دوره ۵، شماره ۲، پاییز و زمستان.
- انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا (۱۳۹۸)، استاندارد مدیریت تغییر. ترجمه فرخ تلو حسینی و همکاران، انتشارات مهربان، چاپ اول، تهران.
- انجمن مدیریت پروژه آمریکا، (۱۳۹۸) مدیریت تغییر در سازمانها: راهنمای عملی، ترجمه فرخ تلو حسینی و همکاران، انتشارات جهاد دانشگاهی شهید بهشتی تهران، چاپ اول.
- آقازاده، هاشم و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۵)، بررسی سطح بلوغ تجارت الکترونیکی صادرکنندگان برتر سال ۱۳۸۲ ایران، مجله تحقیقات اقتصادی، شماره ۷۵.
- بحری نژاد، ریحانه، خانلری، امیر، حسینی پور یاسوری، طهمورث و حسینی، سید محمود (۱۳۹۷) شناسایی مهمترین فرآیندهای بازاریابی در صنعت بانکداری ایران به منظور توسعه مدل بلوغ بازاریابی بانکی، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۰ (۴)، ۷۹۵-۸۱۴.
- تلوحسینی، فرخ، ثانوی فرد، رسول و عیوضی حشمت، علی اصغر (۱۴۰۱). نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۳۱، شماره ۱۰۶، صص ۱۳۳-۹۹.
- تلوحسینی، فرخ، ثانوی فرد، رسول و عیوضی حشمت، علی اصغر (۱۴۰۱)، ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۵۷۰-۵۱۹.
- جفری هایات، تیموتی کریسی، (۱۳۹۶)، مدیریت تغییر: جنبه انسانی تغییر، ترجمه فرخ تلو حسینی و همکاران، انتشارات مدیر فلاح، چاپ سوم.
- دیده خانی، حسین، مهران، هرمز، بدیعی، فرناز و یوسفی کمیجانی، عارفه، (۱۳۹۰) طراحی الگوی ارزیابی و انتخاب استراتژی کانالهای توزیع چندگانه در زنجیره تامین صنایع لبنی - رویکردی تصمیم گیری فازی، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، دوره ۲۳، شماره ۹۲، صص ۵۵-۷۹.
- رحمانی، علی، (۱۳۹۲)، مدل قابلیت حساسی داخلی، ماهنامه حسابدار، ۲۸ (۱۰): ۲۴-۳۳.
- زنده اسرار، فاطمه (۱۴۰۰)، با ۹ شاخص کلیدی عملکردی (KPI) بازاریابی آشنا شوید، وب سایت <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، دوره ۱، شماره ۱، صص 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 فرآیندی مدیریت ارتباط با مشتری با تاکید بر قابلیت‌ها، نشریه علمی کاوشهای مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، سال ۱۱، شماره ۲۲.
- قلیچ خانی، مصطفی، صمدی مقدم، یحیی، فتحی هفشجانی، کیامرث (۱۳۹۹)، شناسایی ابعاد اصلی تحول دیجیتال در سازمانهای صنعتی با استفاده از رویکرد نظام مند پیشینه، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره ۸، شماره ۴.
- قهرمانلو، هدی و کرمی تبریزی، مهناز، (۱۳۸۶)، استراتژی کانالهای چندگانه در بازاریابی B2B، نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت زنجیره ی تامین و سیستم‌های اطلاعات، تهران.
- مایلی رستمی، قاسم، آقاجانی، و حسینی، یحیی زاده فر، (۱۳۹۴) تبیین و بررسی وضعیت B2B تجارت الکترونیک در شرکت ملی گاز ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال پنجم، شماره ۲، پیاپی ۱۷.

محمد سیروس، کاوه، صبور طینت، امیرحسین، و همایونفر، هاله (۱۳۸۶)، معرفی چهارچوبی برای عارضه‌یابی فرآیند بازاریابی واحدهای کسب و کار مبتنی بر مدل بلوغ فرآیند بازاریابی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

ناصرترابی، ارمغان، تالانه و منصوری، فردین (۱۴۰۱)، نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ حسابداری مدیریت، دانش حسابداری مالی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، شماره ۳۳، صص ۹۷-۱۲۶.

Abovethefray (2021), Above The Fray Ecommerce Maturity-Model, [www.abovethefray.io](http://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.

American Association of Change Management Professionals (2019). Change Management Standard. Translated by Farrokh Tellohosseini et al., Mehraban Publications, first edition, (In Persian).

American Project Management Association, (2019) Managing Change in Organizations: A Practical Guide, Translated by Farrokh Tellohosseini et al., Shahid Beheshti University Jihad Publications, Tehran, First Edition. (In Persian).

Asad Amraji, Elham; Mohammadian, Ayoub; Rajab Zadeh Ghatari, Ali; Shoar, Maryam (2017). A Digital Transformation Maturity Model Based on Mixed Method: Case Study of Pharmaceutical Companies. Iranian Journal of Information Management, Volume 5, Number 2, Autumn and winter, PP. 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, Elina. (2017). Digital Marketing Maturity Models: Overview and Comparison, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol: 11, No: 5.

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>

Belynda Cianci, (2020), the B2B Sales KPIs You Should Be Tracking According to 60+ Experts, <https://databox.com/b2b-sales-kpis-every-company-should-be-tracking>

- 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, Nancy. & 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. <https://doi.org/10.1145/3351108.3351122>.
- Camiade, Jean-Marie, Claisse Melanie (2018). The Maturity Model Social Media Marketing, <https://www.atinternet.com>.
- Campaign Monitor (2021), 17 Email Marketing Metrics Every Marketer Needs to Know.
- Cathy McKnight, (2021), Assessing and Improving Your Customer Engagement Maturity, Digital Clarity Group.
- Chaffey, Dave & PR Smith (2017), *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, Fifth Edition .
- Chapman, Lee, (2021), HOW COVID-19 HAS CHANGED B2B MARKETING & SALES, Trew Marketing, <https://www.trewmarketing.com/smartmarketingblog/how-covid-19-has-changed-b2b-marketing-sales>.
- Cokins, G. (2012). *Evaluating the costing journey: a costing levels continuum maturity framework 2.0*. New York .
- 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>
- 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.
- Deloitte, (2018), *Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth*.
- DEMAND METRIC, (2020). *Content Marketing Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). *CRM Maturity Model*, <https://www.demandmetric.com/>

- Demand Metric, (2020). Customer Engagement Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Demand Generation Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Digital Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Email Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Go-to-Market Framework, <https://www.demandmetric.com>
- Demand Metric, (2020). Lead Generation Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Mobile Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Public Relations Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Sales enablement Maturity Model, , <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Sales Training Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Shopper Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Social Media Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). Video Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Demand Metric, (2020). World Class Marketing Organization Maturity Model, <https://www.demandmetric.com/>
- Didar.me (2020), 12 KPI in B2B, <https://didar.me/key-performance-indicators-kpis/>
- Didekhani, Hossein, Mehrani, Hormoz, Badiei, Farnaz and Yousefi Komijani, Arefeh, (2011) Designing a model for evaluation and strategy selection of multiple distribution channels in the dairy supply chain - Fuzzy decision approach, Business Research Quarterly, No. 92, p.79 -55. (In Persian).
- Edynamic (2021), B2B Marketing Operations: The Marketing Operations Maturity Model, <http://www.edynamic.net/marketing-operations>.

- Edynamic (2021), Business and Marketing Needs: ACHIEVE Model, <http://www.edynamic.net/marketing-operations>.
- Elise Dopson (2020), The 20 Most Important B2B KPIs According to More Than 50 Businesses, <https://databox.com/most-important-b2b-kpis>
- Eskandari, Farshid (2010). Practical application of organizational transformation models in risk banks. Institute of Humanities and Cultural Studies, Comprehensive Portal of Humanities, Bank, pp. 131-141. (In Persian).
- Eyal Katzon, (2020), 6 Key B2B Marketing KPIs to Measure, <https://www.oktopost.com/blog/6-key-b2b-marketing-kpis-to-measure/>
- 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*, Vol. 1, pp. 244–249 .
- 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*, Vol. 1, pp. 244–249.
- Gartner, (2018). Gartner Marketing Maturity Assessment Tool, <https://www.Gartner.com>
- Ghazinoori, Soroush; Olfat, Laya; Soofi, Bamdad; Jahanyar, Rezvan Ahadi (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*, Yazd University, 11 year, N. 22, autumn and winter, (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>
- Handley, Ann, & 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, Jeffrey; Chrissy, Timothy (2017), *Change Management: The People Side of Change*, translated by Farrokh Tellohosseini et al., Publications, Director Fallah Publications, Third Edition (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>

<https://www.ocm.ir>

<https://www.cmmiinstitute.com/>

<https://www.prosci.com/>

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](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.

Jessica Greene, (2021), 49 SEO KPIs Every SEO Pro Should Track and Measure, <https://databox.com/most-important-seo-kpis>

Jessica Greene, (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>.

Jessica Greene, (2019), The 28 Blog KPIs that Most Content Marketers Recommend Tracking, <https://databox.com/most-important-blog-kpis>

Jessica Malnik, (2020), 39 Most Important KPIs to Track across Your Company, <https://databox.com/important-kpis#head2>.

Jessica Malnik, (2021), 12 Marketing KPIs You Should Share With Your Manager, <https://databox.com/which-marketing-kpis-to-share-with-your-boss>

Jessica Malnik, (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>.

John Ellett (2020), *The CMO Solution Guide for Building a Modern Marketing Organization*, the CMO Club & ORACLE Marketing Cloud.

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* .

Katyal, Perna (2018). B2B Technology Marketing Maturity Framework: Evaluate and Enhance Your Marketing Effectiveness, <https://www.business2community.com/>



- Kenan SPAHO (2010), SALES ORGANIZATION AND FUNCTIONALITY IN COMPANIES ON THE INDUSTRIAL MARKET IN BOSNIA AND HERZEGOVINA, MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4.
- 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>.
- Kozina, M (2011), applying the CMMI model in software process improvement. The 22nd International DAAAM Symposium, Volume 22, No. 1, page 429- 430.
- Kozina, M (2011), applying the CMMI model in software process improvement. The 22nd International DAAAM Symposium, Volume 22, No. 1, page 429-430.
- Krakauer, Josh (2021). Social Media Marketing Maturity Model: A Guide to All 6 Levels, <https://wearesulpt.com/blog/social-media-maturity/>
- Lansipuro, Heidi, (2020), Capability Maturity Model for Data-Driven Marketing, Jyväskylä University School of Business and Economics, Master Thesis.
- Lexy Spry, Jake Athey, (2020), Intro to the Brand Management Maturity Model A guide to assessing your Widen Collective® maturity, Widen.
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E. & Schröter, M. (2015). IMPULS-industrie 4.0-readiness. Impuls-Stiftung des VDMA, Aachen-Köln. <http://industrie40.vdma.org/documents/4214230/5356229/Industrie%204.0%20Readiness%20Study%20English.pdf/f6de92c1-74ed-4790-b6a4-74b30b1e83f0>
- Marx, F., Worthmann, F., & Mayer, J. H. (2012). A maturity model for management control systems. *Business & Information Systems Engineering*, 4(4), 193–207 .
- Matt Osborn, (2017), 10 KPIS TO MEASURE SUCCESSFUL B2B MARKETING, <https://blog.apruve.com/10-kpis-to-measure-successful-b2b-marketing>.
- MediaBeacon, (2018). Digital Marketing Maturity Model, <https://www.mediabeacon.com>
- Menges, Steven A. Liff, David K. (2017). The Business-to-Business Marketing Maturity Models, Copyright B2B3 LLC, [www.b2b3.org](http://www.b2b3.org).
- Miley Rostami, Ghasem, Aghajani, and Hassan Ali, Yahyazadehfar, (2015) Explaining and examining the B2B status of e-commerce in the National Iranian Gas Company, *The New Marketing Research Journal*, 5 Year, Second Issue, No. 17. (In Persian).
- Murton Beets, Lisa, & Handley, Ann, (2018). B2B Content Marketing: 2018 Benchmark, Budgets, and Trends-North America, Marketo, [Marketingsherpa](https://www.marketo.com/resources/b2b-content-marketing-2018-benchmark-budgets-trends-north-america).

- Murton Beets, Lisa, & Handley, Ann, (2019). B2B Content Marketing: 2019 Benchmark, Budgets, and Trends-North America, Marketo, Matketingsherpa.
- Nasertorabi, Armaghan, Talaneh and Mansouri, Fardin (2022), the role of organizational change management in improving the level of management accounting maturity, financial accounting knowledge, Imam Khomeini International University, No. 33. (In Persian).
- Neeraj Pandey, Preeti Nayal and Abhijeet Singh Rathore (2019), Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions, Journal of Business & Industrial Marketing.
- Nouri, M., Shah Hoseini, M., Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian companies [In Persian]. Journal of Management and Planning in Educational Systems, 12(2), 211- 242. <https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.211>.
- 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>.
- 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.
- Prosci. (2018). Best Practices in Change Management. Loveland, Co: Change Management Learning Center.
- Prosci. (2020). Best Practices in Change Management. Loveland, Co: Change Management Learning Center.
- Prosci. (2020). Change Management Toolkit: Using Prosci's ADKAR model for managing the people side of change, Loveland, Co: Change Management Learning Center.
- 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](http://www.pwc.an/pricing) .
- 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 .
- 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](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_1)
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- SAP, (2018). Maturity Model for Data-driven Government, [www.sap.com](http://www.sap.com).
- 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, Julie. (2018). Marketing Maturity Model: A Roadmap for Marketing Renewal, <https://www.itsma.com/>
- Shami Zanjani, Mehdi, (2021) Models for measuring the maturity of customer experience management, site <http://shamizanjani.ir/> (In Persian).
- Shane Barker, (2021), 17+ Best B2B Marketing Tools & Software You Need in 2022, <https://shanebarker.com/blog/b2b-marketing-tools/>
- 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>.
- Stephen Hallowell (2020), Go-to-Market maturity model pillar: targeting the right customers, [linkdin](https://www.linkedin.com/in/stephenhallowell/).
- 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>

- Tellohosseini, Farrokh; Sanavifard, Rasoul; Eyvazi Heshmat, Ali Asghar (2022), Providing B2B Marketing Maturity Model, *Journal of Business Management (JBM)*, University of Tehran, Volume 14, Number 2 (In Persian).
- Todd Ebert (2016), Building A B2B Marketing Flywheel, <http://www.toddebert.com/building-b2b-marketing-flywheel/>
- Todd Kunsman, (2020), 12 Best B2B Marketing Tools To Improve Your Tech Stack, <https://everyonesocial.com/blog/b2b-marketing-tools/>
- Trello (2021). B2B Marketing Capability Scale, <https://trello.com/>
- Usan (2021), The Omni-Channel Customer Engagement Maturity Model: Learn how to achieve omni-channel success and beyond, [www.usan.com](http://www.usan.com).
- Uwe G. Seebacher, (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.
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8). 19–32. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW%2F1008>
- Vidyard, (2020). The 4 Stages of Video Marketing Maturity, The Video Marketing Maturity Model, <https://www.vidyard.com/>
- Web Enertia (2019), How to structure B2B tech website pages and content to drive results, B2B Digital Brand Experience Agency.
- Wen-Jung Chang (2014), Market orientation and business-to-business (B2B): A meta-analysis Perspective, *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. 20, Nos. 1/2/3.
- William Jepma, (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>.
- 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>.
- Yazdaniyan, Allameh (2017), Development of Internal Audit Maturity Model, Thesis for Doctorate in Accounting, University of Tehran. (In Persian).
- Yun, Wang, Michel Road, Shaobo Ji, Qi Deng (2017). Social Media Capability in B2B Marketing: toward a definition and research model, *Jornal of Business & industrial marketing*.
- Zande Asrar, Fatemeh (2021), is acquainted with nine key performance indicators (KPIs) of marketing, website <https://infogramacademy.com/blog/kpi>. (In Persian).

Zucker, Mat (2018). The Maturity Model for Marketing,  
<https://www.linkedin.com/pulse/maturity-model-marketing-mat-zucker/>