

Original Article

Received: 04 Oct 2025  
Accepted: 13 Mar 2025

## *A B2B Digital Marketing Model in Iran's Steel Industry*

Nadia Afzali<sup>1</sup>, Azarnoush Ansari<sup>2\*</sup>, Majid Mohammad Shafiee<sup>3</sup>

### *Extended Abstract*

**Objective:** Digital marketing is known as the main driver of the modern economy. Also, digital marketing is one of the potential factors in B2B marketing communications in the future. Most of the time, industrial businesses welcome new technologies, and in this regard, industrial businesses focus on B2B digital marketing. Digital marketing needs to be accepted in the industrial sector in Iran. The steel industry is important for affecting strategic industries such as transportation, the automotive industry, and building construction. This study was conducted with the aim of designing a B2B digital marketing model in the steel industry of Iran.

**Methods:** The study is qualitative–quantitative in nature. Fourteen senior managers and marketing experts of Iranian steel companies were selected for semi-structured interviews in the qualitative phase using the snowball sampling method. The statistical population included managers and industrial marketing experts of steel companies, and participants were selected using non-random and available sampling. A questionnaire was developed and completed by 363 managers and experts. Structural equation modeling and SmartPLS 4.0 were used for data analysis.

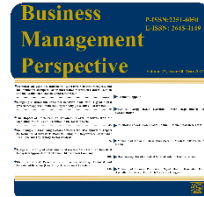
**Findings:** The relationship networks using the paradigmatic model of Strauss and Corbin theory were designed based on the qualitative findings. Accordingly, causal factors including internal factors and external factors of the business; contextual factors including digital marketing readiness and marketing mix planning; driven factors including industrial digital marketing emphasizing network capabilities and personalization and the production of professional content; confounding factors including technological changes and customer characteristics; strategies including relationship marketing and digital branding; and outcomes including business performance and brand equity were identified. Also, the relationships between these factors were confirmed by the quantitative findings.

1. Department of Management, Faculty of Administrative Sciences & Economics, University of Isfahan, Isfahan. I. R. Iran.

2. Department of Management, Faculty of Administrative Sciences & Economics, University of Isfahan, Isfahan. I. R. Iran.

Corresponding Author, Email: [a.ansari@ase.ui.ac.ir](mailto:a.ansari@ase.ui.ac.ir)

3. Department of Management, Faculty of Administrative Sciences & Economics, University of Isfahan, Isfahan. I. R. Iran



## Original Article

**Conclusion:** This research presents a novel analytical framework for the review and evaluation of business performance through digital marketing. Also, this research emphasizes the key role of relationship marketing and digital branding in the steel industry. This model can be used as an educational and practical tool for personnel and managers in the field of digital industrial marketing, based on which companies can identify and plan key factors. Based on the findings of this research, it is suggested that businesses active in the steel industry implement accurate planning and implementation in order to carry out digital marketing. Based on specific and measurable targets and aligned with the general goals of marketing and business, managers should develop a comprehensive strategy in the field of digital marketing that covers all aspects of marketing. They also need to continuously upgrade their marketing strategies and adapt to market changes. By identifying these factors, a more accurate prediction of the results of the implementation of digital industrial marketing is possible. Managers have to create a proper organizational structure for digital marketing by forming dedicated teams to manage digital marketing and allocating funds for the goals and activities planned for it. Steel companies can increase their investment efficiency in marketing activities by designing more effective marketing strategies, and also, by identifying new customers' needs, companies can develop new products and services.

**Keywords:** B2B Digital marketing, Content marketing, Digital branding, Foundation data theory, Relationship marketing.

### **Consideration:**

#### **Funding**

There was no funding support for this study.

#### **Author's contribution**

All authors contributed equally to the design, implementation, analysis, and writing of this study.

#### **Conflict of interest**

The authors declare no conflict of interest.

**How to Cite:** Afzali, N., Ansari, A., & Shafiee, M. (2025). A B2B Digital Marketing Model in Iran's Steel Industry. *Journal of Business Management Perspective*, 24(64), 81-110. (in Persian).

<https://doi.org/10.48308/JBMP.2026.241824.1707>





## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۴۱۴۹، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



\*

تاریخ دریافت: ۱۲ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۲ اسفند ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

# ارائه یک مدل بازاریابی دیجیتال بین‌بنگاهی در صنایع فولاد ایران

نادیا افضلی<sup>۱</sup>، آذر نوش انصاری<sup>۲</sup>، مجید محمدشفیعی<sup>۳</sup>

## چکیده گسترده:

**هدف:** بازاریابی دیجیتال به عنوان محرک اصلی اقتصاد مدرن شناخته شده است. از طرفی، بازاریابی دیجیتال یکی از عوامل بالقوه موثر در ارتباطات بازاریابی بین‌بنگاهی در آینده شمرده می‌شود. همواره بنگاه‌های صنعتی از تکنولوژی‌های جدید استقبال می‌نمایند و در همین راستا شرکت‌های صنعتی توجه خود را بر روی بازاریابی دیجیتال بین‌بنگاهی متمرکز کرده‌اند. در ایران بازاریابی دیجیتال در حوزه صنعتی نیازمند گسترش جریان پذیرش است. صنایع فولاد با هدف قرار دادن صنایع استراتژیک جامعه از جمله صنعت حمل و نقل و خودروسازی و ساختمان‌سازی نقش حائز اهمیتی دارد. هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای بازاریابی دیجیتال بین‌بنگاهی در صنایع فولاد ایران است.

**روش:** این پژوهش از رویکرد کیفی-کمی بهره گرفته است. در بخش کیفی، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۴ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان بازاریابی شرکت‌های فولادی ایران برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان بازاریابی صنعتی شرکت‌های فولادی بود و نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی و دردسترس انجام گرفت. در این بخش، ۳۶۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد و تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 4.0 صورت پذیرفت.

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

نویسنده مسئول ایمیل: [a.ansari@ase.ui.ac.ir](mailto:a.ansari@ase.ui.ac.ir)

۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.



## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل یافته‌های کیفی، شبکه روابط با بهره‌گیری از مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین ترسیم گردید. بدین ترتیب، عوامل علی (عوامل درونی و عوامل خارج از سازمان)، عوامل زمینه‌ای (آمادگی بازاریابی دیجیتال و برنامه‌ریزی آمیخته بازاریابی)، پدیده محوری (بازاریابی دیجیتال صنعتی با تأکید بر قابلیت شبکه‌ای، شخصی‌سازی و تولید محتوای تخصصی)، عوامل مداخله‌گر (تغییرات تکنولوژیکی و شخصیت شرکت خریدار)، راهبردها (بازاریابی رابطه‌مند و برندسازی دیجیتال) و پیامدها (عملکرد تجاری و ارزش ویژه برند) شناسایی شدند. یافته‌های کمی نیز روابط میان این متغیرها را تأیید کرد. این پژوهش، چارچوب‌های تحلیلی نوینی را برای بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها از طریق بازاریابی دیجیتال فراهم می‌آورد و بر نقش کلیدی بازاریابی رابطه‌مند و برندسازی دیجیتال در صنایع فولاد تأکید دارد.

**نتیجه‌گیری:** این مدل می‌تواند به عنوان یک ابزار آموزشی و کاربردی برای آموزش کارکنان و مدیران در زمینه بازاریابی دیجیتال صنعتی استفاده شود که براساس آن شرکت‌ها عوامل کلیدی را شناسایی و برای آن برنامه ریزی کنند. براساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فولادی برای بازاریابی دیجیتال خود برنامه ریزی دقیق و اجرای صحیح را در دستور کار قرار دهند. براساس اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با اهداف کلی بازاریابی و کسب و کار، مدیران باید استراتژی جامعی را در حوزه بازاریابی دیجیتال تدوین کنند که تمام جنبه‌های بازاریابی را در بر داشته باشد. همچنین باید به طور مداوم استراتژی‌های بازاریابی خود را به روز کنند و با تغییرات بازار سازگار شوند. با شناسایی این عوامل، می‌توان پیش‌بینی دقیق‌تری از نتایج اجرای بازاریابی دیجیتال صنعتی داشت. مدیران وظیفه دارند ساختار سازمانی مناسب برای بازاریابی دیجیتال را با تشکیل تیم‌های اختصاصی برای مدیریت بازاریابی دیجیتال را ایجاد نمایند و بودجه متناسب با اهداف و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را تخصیص دهند. شرکت‌های فولادی می‌توانند با طراحی استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال موثرتر، بازده سرمایه‌گذاری خود را در فعالیت‌های بازاریابی افزایش دهند و با شناسایی نیازهای جدید مشتریان، شرکت‌ها می‌توانند محصولات و خدمات جدیدی را توسعه دهند.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی دیجیتال بین‌بنگامی، بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی محتوا، برندسازی دیجیتال، نظریه داده بنیاد.

**استناددهی:** افضل، نادیا، انصاری، آذرنوش و محمدشفیعی، مجید. (۱۴۰۴). ارائه یک مدل بازاریابی دیجیتال بین‌بنگامی در صنایع فولاد ایران. چشم‌انداز

مدیریت بازرگانی، ۲۴(۶۴): ۱۱۰-۸۱. <https://doi.org/10.48308/JBMP.2026.241824.1707>



## مقدمه

در دهه‌های اخیر، محیط بنگامی در دهه گذشته تحت تأثیر تغییرات مهمی قرار گرفته‌است که به توسعه فناوری‌های جدید و خودکارسازی فرآیندها مرتبط است. (Saura et al., 2021) در این بین بازاریابی دیجیتال به عنوان محرک اصلی اقتصاد مدرن شناخته شده‌است. (Kannan, 2017) بازاریابی دیجیتال اساساً به انتقال ارزش ناشی از کالاها، محصولات یا خدمات به مشتریان و اعمال نفوذ آنلاین و افلاین کانال‌های دیجیتال که به طور عمده تحت اینترنت می‌باشند، اشاره دارد. (Hollebeek & Macky, 2019) به وسیله بازاریابی دیجیتال، کسب و کارها با تلاش برای تعریف نیازهای مصرف‌کننده بدنال درگیر نمودن همزمان آنها در فروش‌های روزمره و ساده و حتی در فروش‌های پیچیده می‌باشند. (Jacobson et al., 2020) یکی از عوامل بالقوه موثر در ارتباطات بازاریابی بین‌بنگامی در آینده، بازاریابی دیجیتال است. استفاده مداوم از ابزارهای مرتبط با شبکه‌های اجتماعی. (Duan et al., 2019) تعاملات با مشتریان و تامین‌کنندگان در اکوسیستم‌های دیجیتال (Dwivedi et al., 2021)، یا شناسایی فرصت‌های جدید. (Saura et al., 2021; Zhang & Xiao., 2020) باعث شده‌است که شرکت‌های صنعتی توجه خود را بر روی بازاریابی دیجیتال بین‌بنگامی متمرکز کنند. استدلال شده است که نه تنها بنگام‌های صنعتی از تکنولوژی‌های جدید استقبال می‌نمایند بلکه مشتریان آنها نیز در استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال، مقاومت نشان نمی‌دهند. نکته حائز اهمیت آن است که در بنگام‌هایی که کسب درآمد بیشتر ناشی از به کارگیری ابزار دیجیتال برای بازاریابی می‌باشد، صاحبان بنگام‌ها تمایل بیشتری برای سرمایه‌گذاری در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال نشان می‌دهند. (Vieira et al., 2019) تحقیقات در بازاریابی دیجیتال در بازارهای تجاری تقریباً منحصراً بر شرکت‌هایی متمرکز شده‌اند که در بازارهای توسعه‌یافته فعالیت می‌کنند. در ایران نیز مدل‌ها با رویکردهای مختلفی برای بازاریابی دیجیتال ارائه شده‌است. اما این مدل‌ها عوامل و موانعی در بخش B2B را کمتر مورد توجه قرار دادند. از این رو، اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را برجسته‌تر می‌کند. از این رو، پژوهشگران بر نیاز به پژوهش در زمینه بازاریابی دیجیتال صنعتی در اقتصادهای در حال توسعه تأکید کرده‌اند. (Grewal et al., 2015) دلیل این امر می‌تواند این باشد که اغلب شرکت‌های صنعتی در مرحله بلوغ چرخه حیات، توسط مشتریان بالفعل خود شناخته شده می‌باشند، مدیران آنها اغلب نیازی به استراتژی‌های مدرن احساس نمی‌کنند. این موضوع به درک علت کم توجهی این بخش از بازار به استراتژی‌های بازاریابی و به خصوص بازاریابی دیجیتال کمک می‌نماید. از طرف دیگر Standing (2015) & ادعان دارند جریان بازاریابی دیجیتال از دو جنبه تحت تأثیر قرار می‌گیرد: اول، جریان اجتماعی پذیرش این فعالیت و دیگری گسترش و توان تکنولوژی. اما به نظر می‌رسد بازاریابی دیجیتال در حوزه صنعتی در ایران نیازمند گسترش یک جریان پذیرش است. زیرا الگوی تأثیر ارتباطات دیجیتال مبتنی بر شرکت (به عنوان مثال، رسانه‌های پولی، رسانه‌های تحت مالکیت و بازاریابی ورودی دیجیتال) و ایجاد شده توسط بازار (به عنوان مثال رسانه‌های اجتماعی) در فروش صنعتی و خرید مشتری به صورت دقیق مشخص نمی‌باشد. زیرا استراتژی بازاریابی دیجیتال بین‌بنگامی از استراتژی اتخاذ شده توسط بازاریابی دیجیتال مصرف‌کننده نهایی، از نظر تمرکز و رویکرد متفاوت است. در بازارهای تجاری، تمرکز اساساً بر بازاریابی به زنجیره ارزش است. (Lilien 2016) بنابراین نیاز به مطالعه بیشتر در زمینه توسعه مدل‌های بازاریابی دیجیتالی وجود دارد (Gholi Nejad, 2015). این موضوع در کسب و کارهای فعال در ایران نیز تا کنون مورد بررسی قرار نگرفته است که بایستی مورد توجه قرار گیرد (Laal Moghadam & Doaei, 2018).

در این پژوهش به تبیین مدل بازاریابی دیجیتال در یکی از صنایع موثر غیرنفتی در عرصه اقتصاد ایران، صنایع فولاد پرداخته خواهد شد. صنایع فولاد با هدف قرار دادن صنایع استراتژیک جامعه از جمله صنعت حمل و نقل و خودروسازی و ساختمان

سازی نقش حائز اهمیتی دارد. وجود محصولات یکسان و کم‌تفاوت، چرخه فروش طولانی و چند مرحله‌ای و مشتریان حرفه‌ای در بازار فولاد در ایران از چالش‌های پیش‌روی بازاریابی در این صنایع می‌باشد. همچنین انجام مطالعات توجیهی و امکان‌سنجی، فنی، اقتصادی و بازار لزوم توجه به این صنعت بیش از پیش نمایان شده‌است و در همین راستا سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی جهت راه‌اندازی صنایع و کارخانه‌های فولادی در قالب طرح‌های کشوری و استانی انجام شده‌است که رقابت را در آینده تشدید خواهد کرد. انتظار می‌رود با استفاده از بازاریابی دیجیتال برای بازاریابی صنایع فولاد، علاوه بر دسترسی آسان و کاهش مراحل خرید، منجر به حجم بالای مبادلات، امکان همکاری بلند مدت، در معرض دید قرار گرفتن و کاهش مخارج بی‌رویه در بازاریابی شرکت‌های فعال در این صنعت نیز فراهم گردد. آمیخته بازاریابی مجموعه‌ای از ابزارها و تصمیم‌های قابل کنترل برای ایجاد ارزش برای مشتری و دستیابی به اهداف بازار توسط شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در میان شرکت‌هایی که در سطح بین‌الملل با بهره‌گیری از دیجیتال مزیت رقابتی ایجاد نموده‌اند می‌توان به شرکت تاتا استیل کالینگاناکار اشاره نمود که در سال ۲۰۱۹ به عنوان یک رهبر در حوزه تکنولوژی‌های انقلاب صنعتی چهارم با هدف تاثیرگذاری مالی و عملیاتی انتخاب گردید. این شرکت با تکیه بر سیستم تولیدی خود و همچنین نوآوری در زنجیره ارزش توانست محصولی تولید کند که مزیت رقابتی برای این شرکت محسوب می‌گردد (Mahapatra & Saha 2024). بدین منظور از فناوری‌های انقلاب چهارم صنعتی مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها و چاپ سه بعدی برای دیجیتالی‌سازی نمودن زنجیره ارزش از ابتدا تا انتها استفاده کرد. همچنین شرکت POSCO فعال در حوزه فولاد کره در بخش‌های مسئولیت اجتماعی و ارتباط با مشتری بازاریابی دیجیتالی تمرکز نموده‌است (Choi, et.al. 2021).

در صنعت فولاد ایران آنچه در نگاه اول از اخبار این حوزه جلب توجه می‌نماید ناترازی عرضه و پیشی گرفتن تقاضا از آن می‌باشد. برای توضیح این مطلب باید به چرایی دیجیتال دقت نمود. اکنون در جریان انقلاب چهارم صنعتی که فراهم‌کننده بستر بکارگیری فناوری‌های دیجیتال برای صنایع می‌باشد، کسب و کارها نمی‌توانند از تحولات این انقلاب غافل بمانند و لازم است با روند جدید شکل گرفته در جامعه صنعتی همگام شوند چراکه همواره شرکت‌های بین‌المللی و حتی پیشگامان در سطح داخلی کشورها، خطری جدی برای نادیده گرفتن تحولات محسوب می‌گردند. به عبارتی ذکر این نکته مهم است که هدف بازاریابی صرفاً افزایش فروش نیست بلکه مولفه‌های دیگری که شامل حفظ مشتری می‌باشد، نیز باید مورد توجه قرار گیرد. در تمام عرصه‌های فعالیت بازاریابی یک شرکت می‌توان از بازاریابی دیجیتالی استفاده نمود. از آن جمله می‌توان به تحقیقات بازار، قیمت‌گذاری آنلاین، مدیریت هوشمند تولید، ارتباط با مشتریان و حتی مزیت رقابتی اشاره نمود. اما تاکنون مدل بازاریابی دیجیتال در زمینه صنایع فولاد ایران ارائه نشده‌است. لذا ضروری است، روش‌های بازاریابی نوین از جمله بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان ضمن شناسایی عوامل موثر بر بازاریابی دیجیتال در این صنعت و پیامدها ناشی از آن، بنگاه‌های صنعتی را به استفاده از بازاریابی دیجیتال ترغیب نمود. بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه و توسعه مدلی بومی در زمینه پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال در بازار صنایع فولاد ایران است. لذا این پژوهش درصدد پاسخ به این سوال است که چگونه می‌توان مدل بازاریابی دیجیتال صنعتی مناسب صنعت فولاد ایران طراحی کرد تا فعالان این بخش را به استفاده از بازاریابی دیجیتال ترغیب نمود؟

برای پاسخ به سؤال فوق، در ادامه به بررسی و مرور ادبیات بازاریابی دیجیتال بین‌بنگاهی، ابعاد و پیشینه آن پرداخته می‌شود. سپس یک مطالعه کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد طراحی خواهد شد و سپس الگوی اجرا بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران براساس نظریه داده بنیاد ارائه می‌گردد.

## مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### تحول در بازاریابی صنعتی با حضور بازاریابی دیجیتال

فناوری‌های دیجیتال جدید روندهای مصرف‌کنندگان بنگاهی را به طور چشمگیری تغییر داده‌اند (Quinton & Wilson, 2016). دیجیتالی شدن به مصرف‌کنندگان بنگاهی گزینه‌های راحت‌تر و سریع‌تر برای به دست آوردن محصولات و خدمات صنعتی ارائه می‌دهد (Gustafson & Pomirleanu, 2021). دیجیتالی شدن در بازارهای صنعتی نظیر تولید، مدیریت موجودی، حمل و نقل، لجستیک و خرید رایج شده است (Obal & Lancioni, 2013). با در نظر گرفتن عوامل اثرگذار بر بازاریابی دیجیتال کارآمد، شرکت‌های بزرگ و پیشرویی مانند رولکس، نایک و کوکاکولا توانستند بازاریابی دیجیتال را با موفقیت اجرا نمایند (Standing & Standing, 2015). بازاریابی دیجیتال از طریق وبسایت‌ها، بازاریابی موتورهای جستجو، تبلیغات دیجیتال، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، ایمیل و موبایل، مدیریت ارتباط الکترونیکی، از قدرت اینترنت استفاده می‌کند تا با مشتری ارتباط برقرار می‌کند (Wymbs, 2011). بازاریابی دیجیتال و روش‌های مختلف آن ابزاری مناسب برای پروراندن آگاهی مشتریان، درگیری مشتری، هدایت به سمت فروش، اعتماد و در نهایت وفاداری آنها است که در راستای برقراری ارتباط بلندمدت با مشتری صورت می‌پذیرد (Hollebeek & Macky, 2019). بازاریابان در تنظیمات صنعتی و مصرف‌کننده نهایی تفاوت‌های قابل توجهی در استراتژی‌های برندسازی و فروش خود نشان می‌دهند؛ استفاده آنها از جذابیت‌های پیام؛ و استفاده از نشانه‌ها، لینک‌ها و هشگ‌ها برای پشتیبانی از جستجوهای اطلاعات در هر دو حوزه متفاوت است (Swani et al., 2017). ابزارهای بازاریابی دیجیتال برای بازاریابان صنعتی بسیار مناسب هستند زیرا می‌توانند به وسیله آن زنجیره ارزش را بهبود دهند، پیشنهادهایی که بر ارزش اقتصادی متمرکز است، توسعه دهند و با تعداد کمتری از مشتریان با معاملات فردی بزرگتر سروکار دارند (Ancillai et al., 2019). بازاریابی دیجیتال صنعتی، با کارگیری خط‌مشی بازاریابی دیجیتال برای تعاملات بین‌بنگاهی با هدف ایجاد روابط و با هدف جذب و نگهداری مشتریان، بر مبنای بازاریابی سازمانی و محیط تجارت در تجارت به تجارت طراحی شده است (Setkute & Dibb, 2022). اکثر مشتریان بنگاهی (بیش از ۸۰٪) شرکت‌کننده در یک نظرسنجی صنعتی گزارش دادند که محتوای اجتماعی بر خرید آنها تأثیر گذاشته است (Minsky and Quesenberry, 2016). از آنجایی که مشتریان صنعتی محتوامحور و از نظر فنی هوشمند هستند، در تعامل از طریق کانال‌های دیجیتال راحت هستند. از طریق این کانال‌ها می‌توان برای ایجاد آگاهی، تقویت تصویر برند، جذب مشتریان جدید، بهبود خدمات مشتری، افزایش رضایت و وفاداری مشتری، افزایش فروش و کاهش هزینه‌های آنها استفاده کرد (Klings et al., 2021; Wang et al., 2019; Ravat et al., 2024). این مزایا نشان می‌دهد که شرکت‌های صنعتی که روابط عمیقی با مشتریان خود ایجاد می‌کنند، می‌توانند از استفاده از بازاریابی دیجیتال سود زیادی داشته باشند (Chaffey & Smith, 2017).

### مزایای بازاریابی دیجیتال صنعتی

بازاریابی دیجیتال به عنوان یکی از روش‌های دستیابی به مصرف‌کننده نهایی یا به عبارت دیگر مصرف‌کننده نهایی در ایران مورد اقبال جامعه قرار گرفته و افراد را درگیر نموده، اما حوزه بازارهای تجاری و بین‌بنگاهی ورود کمتری به نسبت حوزه مصرف‌کننده نهایی داشته و پذیرش بازاریابی دیجیتال همچنان محدود به شبکه‌های اجتماعی است و علت آن نیز مشخص نیست (Agnihotri et al., 2017; Setkute & Dibb, 2022). آنچه در وهله اول مهم به نظر می‌رسد آشکارسازی اهمیت توجه به پیشرفت‌هایی چون شبکه‌های اجتماعی و ابزار دیجیتال و به کارگیری آنها در استراتژی‌های کسب و کار از

جمله بازاریابی برای سازمان‌هایی است که خواهان ادامه حیات و حفظ مشتری در بازار فعلی می‌باشند. شرکت‌هایی که با استفاده از بازاریابی دیجیتال، شنوندگان بیشتری را مخاطب خود قرار می‌دهند می‌توانند علاوه بر کاهش هزینه‌های بازاریابی، نیاز به فعالیت‌های بازاریابی شخصی را نیز کاهش دهند (Andersson et al., 2024). در جریان یک فرایند بازاریابی دیجیتال موفق، تلاش یک شرکت از تمرکز بر روی فعالیت‌های فروش به سمت کمک به مشتری با ارائه پیشنهادها، مرتبط و ارزشمند سوق پیدا می‌کند. بازاریابی دیجیتال با فراهم نمودن ارزش افزوده برای زندگی مشتریان شرکت از روش‌های مختلف از جمله آموزش نحوه استفاده از برند، در کسب و یا حفظ مشتری قدم بر می‌دارد و در نهایت به وفاداری مشتری منجر می‌شود (Jacobson et al., 2020; Sutherland et al., 2025).

### عوامل درونی اثرگذار

عوامل داخلی همان عوامل اثرگذار درون سازمانی هستند که قابلیت برنامه ریزی و کنترل از سوی سازمان را دارا هستند. مطالعات نشان دادند عوامل داخلی سازمان‌ها که با محیط صنعتی در ارتباط هستند مانند منابع و توانمندی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در تطبیق پذیری بازاریابی دیجیتال در سازمان نقش به‌سزایی دارند، علاوه بر این در مواردی نیز در قالب موانع بکارگیری بازاریابی دیجیتال ظاهر می‌شوند. قابلیت‌هایی که می‌تواند به عنوان موانع بازاریابی دیجیتال عمل نماید شامل آگاهی پایین از مزایای بالقوه بازاریابی دیجیتال، ترس از تکنولوژی و مقاومت در مقابل فعالیت‌های نوین گرفته از تکنولوژی‌های جدیدتر می‌باشد (Karjaluo et al., 2015). عدم تمایل به استفاده از بازاریابی دیجیتال اغلب ناشی از کمبود مهارت و دانش کافی در این خصوص است (Matarazzo et al., 2021). از طرفی نباید از فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مهم در بکارگیری بازاریابی دیجیتال غافل ماند. زمانی که سازمان با فعالیت‌های داخلی مشخصی خو گرفت به منظور استفاده از روش‌های جدید لازم است مزایای روش جدید شناخته شود (Shaltoni, 2017).

### عوامل اثرگذار خارج از سازمان

از طرف دیگر، عوامل خارج از سازمانی یعنی عوامل اثرگذار در محیط بیرونی شرکت که قابلیت کنترل از سوی شرکت را ندارند نیز بر فعالیت و تطبیق پذیری بازاریابی دیجیتال فعالیت‌های در محیط‌های صنعتی تاثیرگذار هستند. از جمله این عوامل می‌توان به انواع و مدل‌های مشتریان، ماهیت مجموعه رقابتی، بازارهای متنوع و ویژگی‌های صنعت اشاره نمود. رفتار مشتریان به معنای چگونگی شناسایی نیاز، ارزیابی گزینه‌ها، انتخاب تأمین‌کننده و تصمیم‌گیری خرید توسط سازمان‌ها می‌باشد. نکته قابل توجه آن است که در محیط‌های صنعتی، سازمان‌ها به سمت مشتریان کمتر اما با دانش بیشتر روی بیاورند، همچنین درگیری آنها طولانی مدت‌تر و فرایند خرید پیچیده‌تری را طی نمایند (Chirumalla et al., 2018). همچنین شرکت‌های با فشار رقابتی و اقداماتی از طرف رقبای خود مواجه می‌شوند از جمله بکارگیری بازاریابی دیجیتال، در نتیجه آنها نیز به منظور مقابله با اقدامات رقبا به سمت استفاده از بازاریابی دیجیتال روی می‌آورند (Saura et al., 2020). بازاریابی رابطه‌مند به عنوان رویکردی مبتنی بر ایجاد، حفظ و توسعه روابط بلندمدت با مشتریان، جایگاه ویژه‌ای در صنعت دارد. پرواضح است اگر فشار رقبا با استفاده از بازاریابی دیجیتال اعمال نگردد، شرکت‌ها نیز فشار کمتری برای بکارگیری بازاریابی دیجیتال درک می‌نمایند. از جنبه‌ی دیگر، ویژگی‌های صنعت به خصوص در محیط بنگاهی به عنوان عامل موثر در بکارگیری بازاریابی دیجیتال شناخته می‌شود. در این محیط اغلب مشاهده می‌شود شرکت‌ها به دنبال پوشش توافقات تجاری هستند تا جایی که برخی از آنها قراردادهای قانونی محرمانگی و امنیت اطلاعاتی منعقد می‌کنند. در این قراردادهای طرفین موظف هستند از اطلاعات محرمانه طرف دیگر را پنهان نگه دارند و حتی برخی به دنبال پنهان نگه داشتن رابطه تجاری با یکدیگر هستند. در این صورت استفاده از بازاریابی دیجیتال امکان پذیر نمی‌باشد (Shaltoni, 2017).

Setkute and Dibb (2022) عوامل داخلی و خارجی موثر بر بازاریابی دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در محیط صنعتی دسته‌بندی کردند. آن‌ها تأکید کردند که عوامل و پیامدهای شناسایی شده در محیط مصرف باید مجزا از عوامل و پیامدهای محیط صنعتی در نظر گرفته شود.

Amawate (2024) تأکید می‌کند که ترکیب عوامل فناورانه، سازمانی و محیطی منجر به پذیرش پلتفرم‌های دیجیتال بین‌بنگاهی در مدیریت برنامه‌های بازاریابی بین‌بنگاهی می‌شود. از چارچوب مفهومی تکنولوژی، سازمانی، محیطی<sup>۱</sup> برای بررسی عوامل موثر بر بازاریابی دیجیتال استفاده کردند. نتایج حاکی از آن بود که چارچوب مفهومی تکنولوژی، سازمانی، محیطی بر پذیرش بازاریابی دیجیتال موثر می‌باشد. (Shaltoni (2017) و Baker (2012) از فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مهم در بکارگیری بازاریابی دیجیتال نام برده‌است. مطالعه Jarvinen et al. (2012) نشان دهنده آن است که فقدان یا کسری منابع بزرگترین مانع در بکارگیری بازاریابی دیجیتال در سازمان است. منابع مورد اشاره شامل منابع زمانی، انسانی و تخصصی به عنوان موانع اصلی می‌باشد. مهارت‌های بازاریابی دیجیتال شامل آگاهی و دانش و توانایی استفاده از ابزارهای دیجیتالی در فرایند بازاریابی آن‌ها می‌باشد می‌تواند بر بکارگیری بازاریابی دیجیتال تأثیر بگذارد (Abbasi & Jalali, 2018). (Nuseir and Aljumah (2020) در طی انجام تحقیقی اعلام کردند بازاریابی دیجیتال با استفاده از ابزارهای دیجیتالی بر عملکرد کسب و کارها موثر است. همچنین بکارگیری ابزارهایی با آخرین تکنولوژی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از راه دور به مشتریان خود نزدیک شوند. بازاریابی دیجیتال در فضای صنعتی موجب افزایش جریان اطلاعات و ایجاد اعتماد میان مشتریان می‌گردد. (Kring et al. (2018) نشان دادند که بازاریابی دیجیتال صنعتی با ساخت یک رابطه و حفظ آن با مشتری عملکرد شرکت تأثیر دارد. همچنین ارزش ویژه برند قوی تأثیر استراتژی‌های دیجیتال را بر قصد خرید تقویت می‌کند و نیاز به برندسازی ثابت را برجسته می‌کند (Hien & Nhu, 2022).

همزمان مطالعاتی نیز در ایران انجام شده است. (Bashokouh Ajirlo and Mohammad Khani (2023) نشان دادند که مدیران برای اجرای این نوع بازاریابی بین‌بنگاهی، توجه ویژه‌ای به مدیریت ارتباط با مشتری هوش مصنوعی محور (در ابعاد تحلیلی، مشارکتی و عملیاتی) داشته و تلاش کرده‌اند عوامل بازدارنده را کاهش و عوامل تسهیل‌گر را تقویت کنند. (Esfidani et al. (2017) روابط بین‌بنگاهی در صنعت گردشگری را بررسی کردند و نشان دادند که بازاریابی دیجیتال صنعتی بر بازاریابی رابطه‌ای تأثیر مثبت دارد. بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که بر خلاف تأکید Setkute & Dibb (2022) بر تفکیک این دو محیط برخی مطالعات همچنان عوامل و پیامدهای بازاریابی دیجیتال را مشترک بین مصرف‌کننده و بین‌بنگاه بررسی کرده‌اند و تفاوت‌های بنیادین در فرآیند خرید، روابط بلندمدت، و تصمیم‌گیری‌های فنی در بازاریابی بین‌بنگاهی نادیده گرفته شده است. همچنین علیرغم اینکه در مورد بازاریابی دیجیتال بین‌بنگاهی سطح جهانی مطالعاتی انجام شده، در بستر بومی ایران و به‌ویژه صنایع خاص مانند فولاد هنوز پژوهش‌های کافی وجود ندارد و عوامل فرهنگی، ساختاری و مدیریتی خاص مانند همکاری بین تیم‌ها، آمادگی، منابع فناوری، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال شرکت، پلتفرم‌ها، آموزش کارکنان و ماهیت مشتری صنعتی و همچنین مباحثی مانند فشار رقابتی و شرایط فناوری و ماهیت بازاریابی ایران کمتر در مدل‌سازی‌ها لحاظ شده‌اند. آمادگی ساختاری یعنی میزان تناسب و توان ساختار سازمان برای پشتیبانی از یک تغییر یا برنامه جدید. این مفهوم بررسی می‌کند که آیا سازمان از نظر ساختار رسمی، منابع، سیستم‌ها، نقش‌ها و فرآیندها ظرفیت لازم را دارد.

<sup>۱</sup> Technology, Organization, Environment

## روش‌شناسی پژوهش

از نظر مبانی هستی‌شناسی، بخش کیفی پژوهش بر اساس پارادایم تفسیرگرایی با رویکرد استقرایی انجام گردید. راهبرد پژوهش حاضر پیمایشی و از مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌های ترکیبی کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی، برای درک عمیق از ابعاد، چالش‌ها و فرصت‌های موجود در بازاریابی دیجیتال صنعتی نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند ارائه شده توسط (Strauss and Corbin 1997) استفاده شد. با استفاده از این مدل، می‌توانیم یک نظریه جامع و بومی برای بازاریابی دیجیتال صنعتی توسعه دهیم که به کسب‌وکارها کمک کند تا استراتژی‌های موثرتر و کارآمدتری را تدوین کنند. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش کیفی، مدیران ارشد صنایع فولاد و کارمندان بخش بازرگانی و فروش و بازاریابی دیجیتال شرکت‌های فولادی مانند مهندسی بین‌المللی فولاد تکنیک - فکور صنعت تهران - بین‌المللی مهندسی ایران - مهندسی فن‌آور معادن و فلزات - کیسون در ایران بودند. مدیران و کارمندان با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. Alvani et al. (2016) تعداد شرکت‌کنندگان مطالعات کیفی را بین ۵ تا ۲۵ نفر پیشنهاد کردند. پس از انجام مصاحبه یازدهم به موضوع جدیدی اشاره نشد و از همین رو اشباع نظری حاصل گردید. سه مصاحبه برای اطمینان از این که اشباع نظری بدست آمده، انجام شد و در مجموع ۱۴ مصاحبه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. مشخصات مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش در جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱- مشخصات مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش

سابقه کار	سمت شغلی	تحصیلات	جنسیت	
۲۱	مدیر	فوق لیسانس	مرد	P01
۱۶	مدیر	دکتری	مرد	P02
۱۱	کارشناس بازاریابی دیجیتال	لیسانس	مرد	P03
۱۱	مدیر	دکتری	مرد	P04
۲۰	کارشناس بازاریابی	فوق لیسانس	زن	P05
۲۲	کارشناس بازاریابی	فوق لیسانس	زن	P06
۸	کارشناس بازاریابی دیجیتال	فوق لیسانس	مرد	P07
۲۳	مدیر بازاریابی	دکتری	مرد	P08
۹	کارشناس بازاریابی	فوق لیسانس	زن	P09
۱۴	مدیر	لیسانس	مرد	P10
۱۳	کارشناس بازاریابی	لیسانس	مرد	P11
۱۷	مدیر	دکتری	مرد	P12
۱۴	کارشناس بازاریابی دیجیتال	لیسانس	مرد	P13
۷	کارشناس بازاریابی	فوق لیسانس	زن	P14

ابزار گردآوری داده‌های کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. زمان هر مصاحبه به صورت میانگین ۳۰ دقیقه بود. برای سنجش اینکه یافته‌های پژوهش واقعاً نشان‌دهنده پدیده مورد مطالعه هستند از روایی استفاده شد. برای افزایش روایی در این پژوهش کیفی از مصاحبه‌کننده‌های آموزش دیده و با تجربه استفاده شد تا تعصبات شخصی در مصاحبه کاهش یابد و

همچنین درک عمیقی از موضوع دارند. همچنین سوالات تخصصی بر اساس رهیافت (Strauss and Corbin 1997) طراحی شدند که موضوع پژوهش را به درستی بسنجند. همچنین از بازخورد مشارکت‌کنندگان استفاده شد. پژوهشگر مصاحبه‌های ضبط شده را پیاده‌سازی کرده و به خود شرکت‌کنندگان بازگرداند تا اصلاحات مدنظرشان را پیشنهاد داده و مصاحبه را تایید کنند. جهت افزایش قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به چهار نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید.

جهت افزایش پایایی پژوهش یک پروتکل برای مصاحبه شامل سه بخش طراحی شد. در بخش اول توضیحاتی درباره بازاریابی دیجیتال بنگامی و حفظ محرمانگی اطلاعات به شرکت‌کنندگان ارائه شد. بخش دوم شامل اطلاعات عمومی مصاحبه‌شونده «جنسیت، تحصیلات، شغل و سابقه کار» قرار داده شد. در بخش سوم سؤال تخصصی مربوط به مدل پیشنهادی اشتراوس و کوربین ارائه شد که عوامل موثر، زمینه‌ها، چالش‌ها، محدودیت‌ها، پیاده‌سازی‌ها و پیامدهای بازاریابی دیجیتال بین‌بنگامی در صنایع فولاد را می‌سنجد. این سوالات عبارتند از:

سوال ۱: عوامل موثر در اجرا بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران کدامند؟

سوال ۲: راهبردهایی اجرا بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران کدامند؟

سوال ۳: بسترهای اجرای بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران کدامند؟

سوال ۴: موانع اجرای بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران کدامند؟

سوال ۵: پیامدهای اجرا بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران کدامند؟

سوال ۶: عوامل مداخله‌گر در پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال در صنایع فولاد ایران کدامند؟

مدت زمان هر مصاحبه به طور میانگین حدود ۳۰ دقیقه بود. مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان ضبط شدند. همچنین پس از انجام مصاحبه‌ها، ابتدا مصاحبه شفاهی به متن تبدیل شد، سپس متن مصاحبه‌ها به صورت کامل و بدون حذف کوچک‌ترین جزئیات مورد بررسی قرار گرفت.

برای محاسبه توافق درون موضوعی دو پژوهشگر به صورت مستقل داده‌ها را کدگذاری کرده و سپس نتایج خود را مقایسه کردند. درجه توافق بین کدگذاری‌ها با کاپای کوهن محاسبه شد که برابر با  $0/93$  بود که نشان‌دهنده توافق بالا بین دو کدگذاری است. برای محاسبه بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته دو مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند، نتایج جمع‌آوری شده در جدول دو آمده است. پایایی باز آزمون ۸۵٪ می‌باشد که مطلوب است.

جدول ۲- محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	P02	۵۳	۴۸	۵	۹۰٪
۲	P08	۳۵	۲۷	۸	۷۷٪
	کل	۸۸	۷۵	۱۳	۸۵٪

جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان بازاریابی صنعتی شرکت‌های فولادی می‌باشند. پرسشنامه در طی سه ماهه فروردین ۱۴۰۳ تا تیر ۱۴۰۳ توزیع و جمع‌آوری شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. گویه‌ها با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) سنجیده شدند. با استفاده از نظر کارشناسان بازاریابی دیجیتال صنعتی، روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوا تأیید شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ نیز با انجام یک پیش‌آزمایش به تعداد ۳۰ نفر اندازه‌گیری شد که پایایی پرسشنامه برابر با ۰/۸۰۸ برآورد شد که حاکی از مناسب بودن پایایی پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری نامحدود در نظر گرفته شد، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و بر این اساس تعداد حجم نمونه ۳۸۴ نفر برآورد شد. ۸۵ درصد پاسخ دهنده‌ها مرد بودند بیشترین میانگین سنی مربوط به افراد ۴۰ تا ۵۰ سال بود. بیشتر پاسخ‌دهندگان، کارشناسان بخش فروش و بازاریابی بودند؛ روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس و غیرتصادفی مورد استفاده قرار گرفت. به منظور بالا بردن قدرت تعمیم نتایج، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص تعداد ۳۶۳ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل و به‌کارگیری این آزمون‌ها از نرم‌افزار SPSS24 و برای تحلیل عاملی و الگوسازی معادلات ساختاری، نرم‌افزار Smart PLS 4.0 استفاده شده است. این نرم‌افزار از آن جهت انتخاب شد که بر خلاف روش‌های کواریانس محور بیشتر برای توسعه نظریه و پیش‌بینی متغیرهای وابسته تمرکز دارد. به همین دلیل، پژوهش‌های اکتشافی یا نوآورانه معمولاً از PLS استفاده می‌کنند.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، کدگذاری آن‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی آغاز شد. در مرحله اول کدگذاری باز شامل شناسایی گزاره‌های معنادار به شیوه دستی آغاز شد. ابتدا داده‌های مصاحبه خط به خط خوانده شد و کدهای باز استخراج گردید. در جدول سه نمونه کدگذاری باز داده‌های مشارکت‌کنندگان آورده شد. در ستون اول گزاره‌های معنادار (جملات کلیدی استخراج شده از مصاحبه) و سپس در ستون دوم کد مشارکت‌کننده در ستون دوم، کد مربوط به هر گزاره معنادار در ستون سوم و کد باز که برخواسته از آن گزاره معنادار می‌باشد در ستون چهارم، بیان شده است. در مجموع ۳۰۰ کد باز از مصاحبه‌ها شناسایی شد. سپس کدگذاری محوری برای نظام‌مند کردن مقوله‌ها و ارتباط دادن آن با زیر مقوله‌ها انجام گردید و مفهوم حاوی معنای آن گزاره را مشخص شد. کدهایی که بیشترین شباهت را با هم داشتند و می‌توانستند از لحاظ معنایی یک معنای واحد را بسازند، در یک طبقه قرار گرفتند و طبقاتی از کدها ایجاد شد که به این طبقات ایجاد شده اصطلاح تم اختصاص داده شد.

جدول ۳- جدول نمونه کدگذاری داده‌های مشارکت‌کنندگان

کد بندی سطح اول	گزاره معنادار
استفاده از مشاور	اگر مشاور کنار کسب و کار باشد، زودتر به نتایج بازاریابی دیجیتال می‌رسند.
افزایش سود	منظور از ملموس بودن نتایج بازاریابی دیجیتال، افزایش سود است
توجه به رقبا	باید یک مدیرعامل یا یک مدیر ارشدی باشد از بازاریابی دیجیتال شنیده باشد یا رقبا را دیده باشد و در نهایت به این نتیجه رسیده باشد که ما هم می‌خواهیم وارد این حوزه شویم. یک نفر را پیدا کند و کنار دست خودش بنشاند
سهولت ارتباط	در بازاریابی این بحث مطرح است که فرستنده پیام و گیرنده آن ممکن است یک پیام و مفهوم مشترک را درک نکنند.

کد بندی سطح اول	گزاره معنادار
فشار رقابتی	عموم برندها در صناعی که بیش از ده سال فعالیت کرده اند دارای مشتری‌های ثابت خودشان هستند و خیلی سخت به سمت بازاریابی دیجیتال ورود می‌کنند مگر اینکه رقیبی را ببینند که در بازه ای کمتر از دو تا سه سال با بازاریابی دیجیتال می‌تواند به هدف فروش آن شرکت دست پیدا کند
نوع مشتری	به عبارتی، نوع محصول، نوع مشتریان را انتخاب می‌کند و روش مراجعه مشتری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شاید برای بازاریابی آهن روش‌های دیگر موثر تر است.
برندسازی	برندهای بزرگ که عموماً روابط و فروش شان را دارند شاید حتی نیازی به بازاریابی دیجیتال نداشته باشند اما روی برندینگ کار می‌کنند تا شناخته تر بشوند.
هزینه	هزینه ای که برای بازاریابی دیجیتال خرج می‌کنیم مثل قبل است اما دریافتی بیشتری از آن می‌گیریم نسبت به بازاریابی سنتی.
آموزش پرسنل	ابتدا باید از پرسنل شروع شود و آنها بدانند و آموزش ببینند تا با بازاریابی دیجیتال کار کنند.
امنیت اطلاعات	امنیت اطلاعات و ابزار استفاده از بازاریابی دیجیتال در ایران هنوز این مشکل وجود دارد و باعث لو رفتن اطلاعات کسب و کارهای می‌شود.

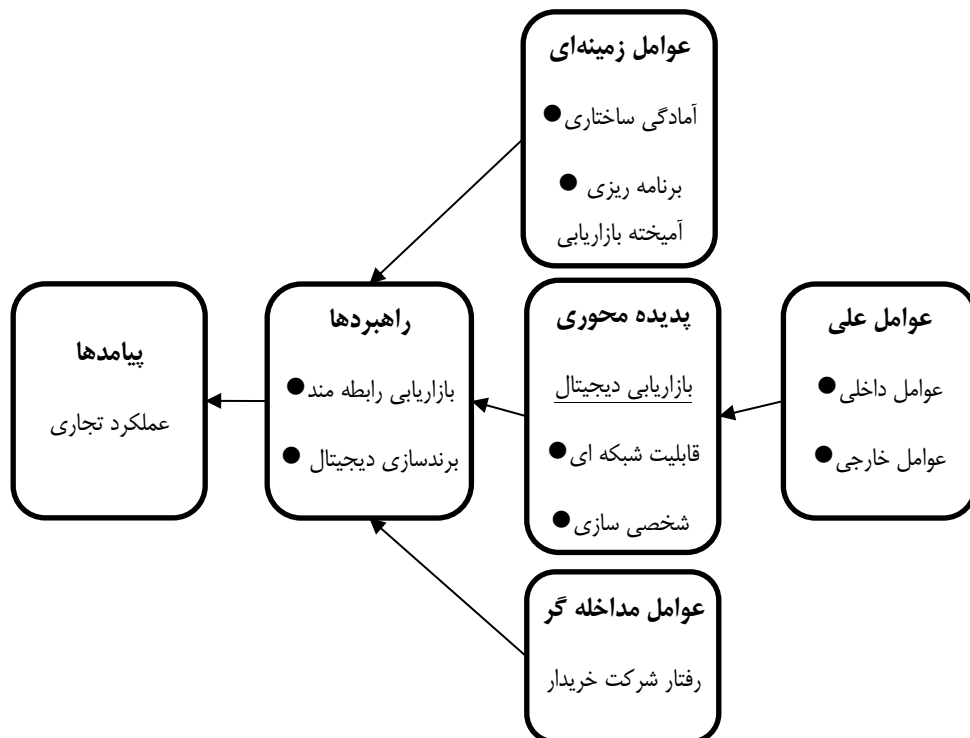
در مرحله آخر کدگذاری انتخابی که شامل تکمیل و اصلاح دسته‌بندی و ایجاد مقوله محوری انجام شد. در نهایت، ۴۴ مفهوم و ۱۳ مقوله اصلی استخراج شدند. نتایج مقوله‌های اصلی و فرعی بازاریابی دیجیتال در جدول چهار آورده شد.

جدول ۴- نتایج مقوله‌های اصلی و مفاهیم مدل بازاریابی دیجیتال

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفاهیم)	محور
عوامل داخلی	عوامل مدیریتی، عوامل اقتصادی، عوامل فناوری	شرایط علی
	عوامل خارجی	
قابلیت شبکه ای	پاسخگویی، تعامل مستقیم، اطلاع رسانی، سهولت دسترسی	بازاریابی دیجیتال صنعتی
تولید محتوای تخصصی	سئو محتوا، ارائه مشاوره فروش، ارائه اطلاعات فنی و تخصصی به مشتریان	
شخصی سازی	شخصی سازی محتوا، شخصی سازی خدمات، حفظ اطلاعات محرمانه مشتری	
آمادگی ساختاری	ساختار سازمانی، همکاری بین تیم‌ها، آمادگی، منابع فناوری	شرایط زمینه ای
	برنامه ریزی آمیخته بازاریابی	
نوع محصول، تصمییم قیمت گذاری، کانال های توزیع محصول، ترفیع و پیشبرد		

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفاهیم)	محور
برندسازی دیجیتال	استراتژی برندسازی دیجیتال، عملکرد برندسازی دیجیتال، بهبود تجربه مشتری	راهبردها
بازاریابی رابطه مند	مدیریت ارتباط با مشتریان، ایمیل مارکتینگ، اتوماسیون بازاریابی، درگیر کردن مشتری	راهبردها
رفتار خریدار صنعتی	شخصیت خریدار صنعتی، فرآیند تصمیم‌گیری	شرایط مداخله‌گر
عملکرد تجاری	مزیت رقابتی، رضایت مشتری، میزان طول عمر مشتری، ارزش ویژه برند	پیامدها

در رسم ارتباط بین مقوله‌ها، الگوی پارادایمی پژوهش ارائه می‌گردد. برای تعیین شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، تعدیل‌گرها و نتایج استفاده شدند تا روابط بین آن‌ها را به‌درستی رسم شود. در شکل یک شبکه ارتباطی مقوله‌های اصلی با یکدیگر ارائه شده‌است.



شکل ۱. شبکه ارتباطی مقوله‌های با یکدیگر بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد (منبع: پژوهشگر)

برای سنجش مدل ایجاد شده و اعتبارسنجی مدل از تحلیل عاملی تاییدی و مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود. در نرم افزار SmartPLS برازش مدل‌های اندازه‌گیری همان تحلیل عاملی تاییدی هستند. برازش مدل اندازه‌گیری، پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا اندازه‌گیری شدند. پایایی شاخص با معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> و ضرایب بارهای عاملی محاسبه شد. آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی شاخص‌هایی برای تحلیل

<sup>2</sup> Composite Reliability

پایایی می‌باشند که همبستگی درونی شاخص‌ها را نشان می‌دهند و مقدار آن‌ها برای همه متغیرها مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد که نشان دهنده پایایی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است. گزارشی از این معیار در جدول پنج ارائه شده است.

جدول ۵- مقادیر آلفای کرونباخ و ضرایب پایایی ترکیبی

نام متغیر	Alpha	CR	AVE
عوامل داخلی	۰/۷۳۴	۰/۸۰۹	۰/۵۸۸
عوامل خارجی	۰/۷۸۴	۰/۸۰۵	۰/۶۱۸
بازاریابی دیجیتال صنعتی	۰/۷۹۱	۰/۸۰۱	۰/۵۹۹
امادگی ساختاری	۰/۷۴۳	۰/۷۶۷	۰/۵۳۱
برنامه ریزی آمیخته بازاریابی	۰/۷۵۲	۰/۷۶۱	۰/۵۵۰
برندسازی دیجیتال	۰/۷۷۹	۰/۸۵۸	۰/۶۴۴
بازایابی رابطه مند	۰/۷۲۰	۰/۷۷۶	۰/۶۴۳
رفتار خریدار صنعتی	۰/۷۷۷	۰/۸۲۶	۰/۵۵۹
عملکرد تجاری شرکت	۰/۷۰۱	۰/۸۵۶	۰/۵۶۵

بار عاملی بیانگر بیشتر بودن واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری است. مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ در جدول شش نشان داده شده است.

جدول ۶- بارهای عاملی سنجه‌های پژوهش

سازه	کد سنجه	بار عاملی (≥۰/۴)
عوامل داخلی	Q1	۰/۷۷۹
	Q2	۰/۷۶۳
	Q3	۰/۷۴۰
	Q4	۰/۴۶۶
عوامل خارجی	Q5	۰/۶۴۷
	Q6	۰/۸۹۰
	Q7	۰/۸۹۵
	Q8	۰/۶۹۱
بازاریابی دیجیتال صنعتی	Q9	۰/۶۸۲
	Q10	۰/۶۸۳
	Q11	۰/۴۹۲
	Q12	۰/۸۱۰
	Q13	۰/۷۸۷
	Q14	۰/۷۳۹

سازه	کد سنجه	بار عاملی ( $\geq 0.4$ )
امادگی ساختاری	Q15	۰/۷۸۵
	Q16	۰/۷۹۵
	Q17	۰/۸۵۲
برنامه ریزی آمیخته بازاریابی	Q18	۰/۵۶۰
	Q19	۰/۶۹۸
	Q20	۰/۷۸۹
	Q21	۰/۶۶۹
	Q22	۰/۶۲۵
	Q23	۰/۶۶۱
برندسازی دیجیتال	Q24	۰/۸۳۱
	Q25	۰/۷۸۹
	Q26	۰/۷۱۷
	Q27	۰/۷۶۰
	Q28	۰/۵۵۳
بازایابی رابطه مند	Q29	۰/۶۴۲
	Q30	۰/۸۹۰
	Q31	۰/۸۵۲
رفتار خریدار صنعتی	Q32	۰/۸۲۳
	Q33	۰/۶۶۴
عملکرد تجاری شرکت	Q34	۰/۶۴۰
	Q35	۰/۸۱۴
	Q36	۰/۶۷۲
	Q37	۰/۶۷۷
	Q38	۰/۴۷۲

همه بارهای عاملی سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴ می‌باشد، که نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی شاخص‌ها است. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است که با معیار روایی همگرا (AVE) ارزیابی می‌شود و روایی واگرا نیز میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. اگر AVE برای هر سازه، مساوی و بالاتر از ۰/۴ آن سازه از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است. در جدول پنج نتایج AVE بیانگر مناسب بودن AVE برای متغیرهای پنهان می‌باشد. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل-لارکر استفاده شد. (Fornell and Larcker (1981 بیان می‌کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده

از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول هفت قرار داده شده می‌توان گفت روایی و اِگرای سازه‌های مدل مورد تایید است.

جدول ۷ - ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

۹	۷	۶	۳	۲	۱	
					۰/۶۹۹	عوامل مدیریتی
				۰/۷۸۶	۰/۳۶۳	عوامل رقابتی
			۰/۷۰۶	۰/۳۸۵	۰/۳۹۹	بازاریابی دیجیتال صنعتی
		۰/۶۶۵	۰/۴۵۱	۰/۳۰۸	۰/۴۸۰	برندسازی دیجیتال
	۰/۸۰۲	۰/۳۷۶	۰/۳۱۶	۰/۳۶۵	۰/۴۱۱	بازاریابی رابطه‌مند
۰/۶۰۴	۰/۴۶۴	۰/۳۸۱	۰/۵۲۰	۰/۳۹۲	۰/۴۷۲	عملکرد تجاری شرکت

پس از تایید مدل اندازه‌گیری، روابط بین متغیرها و ضرایب مسیر سنجیده شدند. براین اساس، فرضیه‌های این پژوهش در جدول هشت آمده است.

جدول ۸ - فرضیه‌های پژوهش

شرح	فرضیه
عوامل داخلی بر بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی تاثیر مثبت دارد.	فرضیه اول
عوامل خارجی بر بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی تاثیر مثبت دارد.	فرضیه دوم
بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی بر بازاریابی رابطه‌مند تاثیر مثبت دارد.	فرضیه سوم
بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی بر برندسازی دیجیتال تاثیر مثبت دارد.	فرضیه چهارم
آمادگی ساختاری رابطه بین بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی و بازاریابی رابطه‌مند را تعدیل می‌کند.	فرضیه پنجم
برنامه آمیخته بازاریابی رابطه بین بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی و بازاریابی رابطه‌مند را تعدیل می‌کند.	فرضیه ششم
شرکت خریدار رابطه بین بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی و بازاریابی رابطه‌مند را تعدیل می‌کند.	فرضیه هفتم
آمادگی ساختاری رابطه بین بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی و برندسازی دیجیتال را تعدیل می‌کند.	فرضیه هشتم
برنامه آمیخته بازاریابی رابطه بین بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی و برندسازی دیجیتال را تعدیل می‌کند.	فرضیه نهم
رفتار شرکت خریدار رابطه بین بازاریابی دیجیتال بین‌نگاهی و برندسازی دیجیتال را تعدیل می‌کند.	فرضیه دهم
بازاریابی رابطه‌مند بر عملکرد تجاری شرکت تاثیر دارد	فرضیه یازدهم
برندسازی دیجیتال بر عملکرد تجاری شرکت تاثیر دارد	فرضیه دوازدهم

معیارهای سنجش مدل ساختاری، ضریب معناداری (T-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ )، ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و ضریب تاثیر F2 است. معیار T-values نشان می‌دهد که ضرایب معناداری تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مدل ساختاری معیار  $R^2$  برای متغیر وابسته مدل پژوهش در جدول نه، ارائه شد. Chin (1998) سه معیار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را برای میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن  $R^2$  پیشنهاد داد. ضریب تعیین بازاریابی دیجیتال، عملکرد تجاری و بازاریابی رابطه‌مند متوسط و ضریب تعیین برندسازی دیجیتال ضعیف است. برای بررسی قدرت پیش‌بینی

مدل از معیار  $Q^2$  استفاده شد. ضریب قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای درون‌زا را به سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ یعنی ضعیف، متوسط و قوی است. بر همین اساس همه ضرایب بالاتر از ۰/۳۵ و قدرت پیش‌بینی مدل قوی است.

جدول ۹- مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$ 

عملکرد تجاری	برندسازی دیجیتال	بازاریابی رابطه مند	بازاریابی دیجیتال	
۰/۴۸۵	۰/۴۸۵	۰/۶۸۳	۰/۴۴۹	$R^2$
۰/۳۶۷	۰/۴۹۴	۰/۶۸۸	۰/۴۳۷	$Q^2$

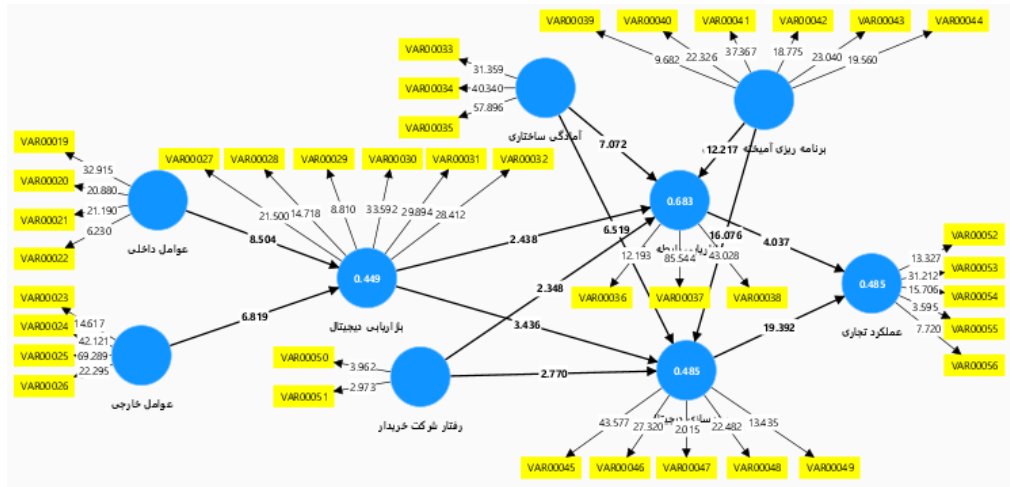
معیار GOF برای برازش مدل کلی سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی است. با توجه به آنکه معیار برازش مدل کلی برابر ۰/۴۹ می‌باشد، بنابراین برازش کلی مدل بسیار قوی می‌باشد. نتایج حاصل از ضرایب معناداری و ضرایب مسیر برای هر یک از فرضیه‌ها در جدول ده ارائه شده‌است.

جدول ۱۰- آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	ارتباط	متغیر وابسته	تخمین	آماره t	نتیجه
H <sub>1</sub>	عوامل داخلی	←	بازاریابی دیجیتال	۰/۳۹۶	۸/۵۰۴	تایید
H <sub>2</sub>	عوامل خارجی	←	بازاریابی دیجیتال	۰/۳۶۲	۶/۸۱۹	تایید
H <sub>3</sub>	بازاریابی دیجیتال	←	بازاریابی رابطه مند	۰/۰۹۵	۲/۴۳۸	تایید
H <sub>4</sub>	بازاریابی دیجیتال	←	برندسازی دیجیتال	۰/۲۳۳	۳/۴۳۶	تایید
H <sub>5</sub>	آمادگی ساختاری	←	بازاریابی رابطه مند	۰/۳۲۶	۷/۰۷۲	تایید
H <sub>6</sub>	برنامه آمیخته بازاریابی	←	بازاریابی رابطه مند	۰/۵۰۷	۱۲/۲۱۷	تایید
H <sub>7</sub>	رفتار شرکت خریدار	←	بازاریابی رابطه مند	۰/۰۷۴	۲/۳۴۸	تایید
H <sub>8</sub>	آمادگی ساختاری <sup>۳</sup>	←	برندسازی دیجیتال	۰/۳۶۰	۶/۵۱۹	تایید
H <sub>9</sub>	برنامه آمیخته بازاریابی	←	برندسازی دیجیتال	۰/۶۹۶	۱۶/۰۷۶	تایید
H <sub>10</sub>	رفتار شرکت خریدار	←	برندسازی دیجیتال	۰/۱۹۰	۲/۷۷۰	تایید
H <sub>11</sub>	بازاریابی رابطه مند	←	عملکرد تجاری شرکت	۰/۱۶۴	۴/۰۳۷	تایید
H <sub>12</sub>	برندسازی دیجیتال	←	عملکرد تجاری شرکت	۰/۵۹۹	۱۹/۳۹۲	تایید

+(ns = no significant, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001)

<sup>۳</sup> ضرایب مربوط به فرضیه‌های تعدیلی، حاصل آزمون سازه‌های تعامل هستند که به صورت ضرب تعاملی بین متغیر پیش‌بین و متغیر تعدیل‌گر (به روش Two-Stage در نرم‌افزار SmartPLS) ایجاد و در مدل ساختاری لحاظ شده‌اند. بنابراین ضرایب مذکور اثر تعاملی واقعی را نشان می‌دهند، نه اثر مستقیم متغیرهای مستقل. آزمون معناداری اثرات تعدیلی از طریق بوتاسترپینگ انجام و معیار  $F^2$  نیز برای بررسی شدت اثر گزارش شده‌اند.



شکل ۲. نتایج ضرایب t

بر مبنای نتایج در جدول ده، با توجه به ضریب مسیر، اثر مستقیم استفاده از عوامل مدیریتی بر بازاریابی دیجیتال صنعتی برابر با ۰/۳۹۵ و می‌توان گفت با افزایش یک واحد میزان عوامل مدیریتی شرکت، میزان بازاریابی دیجیتال صنعت به اندازه ۳۹/۵ درصد افزایش خواهد یافت. اثر مستقیم عوامل خارجی شرکت بر بازاریابی دیجیتال صنعتی برابر با ۰/۳۶۲ و می‌توان گفت با افزایش یک واحد میزان عوامل رقابتی، میزان بازاریابی دیجیتال صنعتی به اندازه ۳۶/۲ درصد افزایش خواهد یافت. با توجه به ضریب استاندارد بتا، اثر مستقیم برنامه آمیخته بازاریابی بر بازاریابی رابطه‌مند برابر با ۰/۵۰۷ و به لحاظ اثبات رابطه مثبت بین آن‌ها می‌توان گفت با افزایش یک واحد کارایی و برنامه آمیخته بازاریابی، بازاریابی رابطه‌مند به اندازه ۵۰/۷ درصد افزایش خواهد یافت. اثر مستقیم رفتار شرکت خریدار بر بازاریابی رابطه‌مند برابر با ۰/۰۷۴ و به لحاظ اثبات رابطه مثبت بین آن‌ها می‌توان گفت با افزایش یک واحد رفتار شرکت خریدار، بازاریابی رابطه‌مند به اندازه ۷/۴ درصد افزایش خواهد یافت. در نتیجه با ۹۵ درصد اطمینان سازگاری رفتار شرکت خریدار بر بازاریابی رابطه‌مند تاثیر مثبت دارد.

اثر مستقیم بازاریابی دیجیتال صنعتی بر بازاریابی رابطه‌مند برابر با ۰/۹۰۵ و می‌توان گفت با افزایش یک واحد میزان بازاریابی دیجیتال صنعتی، بازاریابی رابطه‌مند به اندازه ۹۰/۵ درصد افزایش خواهد یافت. اثر مستقیم بازاریابی دیجیتال صنعتی بر برندسازی دیجیتال برابر با ۰/۴۵۵ و به لحاظ اثبات رابطه مثبت بین آن‌ها می‌توان گفت با افزایش یک واحد میزان بازاریابی دیجیتال صنعتی، برندسازی دیجیتال به اندازه ۴۵/۵ درصد افزایش خواهد یافت. همچنین بین بازاریابی رابطه‌مند و عملکرد تجاری رابطه معناداری وجود دارد و می‌توان گفت با افزایش یک واحد بازاریابی رابطه‌مند، عملکرد تجاری ۱۶/۷ درصد افزایش خواهد یافت. در نتیجه با ۹۵ درصد اطمینان بازاریابی رابطه‌مند بر عملکرد تجاری تاثیر مثبت دارد. از نظر آماری بین برندسازی دیجیتال و عملکرد تجاری رابطه معناداری وجود دارد و می‌توان گفت با افزایش یک واحد میزان برندسازی دیجیتال، عملکرد تجاری به میزان ۶۰/۱ درصد افزایش می‌یابد. در نتیجه با ۹۵ درصد اطمینان برندسازی دیجیتال بر عملکرد تجاری تاثیر مثبت دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بازاریابی دیجیتال صنعتی، رویکردی است که با هدف ارتقای دیده‌شدن، تعامل با مشتریان و افزایش فروش در بخش صنعت به کار گرفته می‌شود. این رویکرد، با بهره‌گیری از ابزارها و کانال‌های دیجیتال، به کسب و کارهای صنعتی امکان می‌دهد تا

محصولات و خدمات خود را به صورت هدفمند و موثر به مشتریان صنعتی معرفی کنند. پژوهش حاضر با هدف توسعه مدل بازاریابی دیجیتال صنعتی در صنایع فولاد ایران انجام شد. روش پژوهش حاضر به صورت کیفی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. با ۱۴ نفر از مدیران و کارکنان بازاریابی شرکت‌های فولادی ایران مصاحبه شد. بعد از جمع‌آوری مصاحبه‌ها از نظریه داده بنیاد اشتروتوس و کوربین برای کدگذاری مصاحبه‌ها و کشف و دسته‌بندی مقوله‌ها و مضامین در غالب مدل پارادایمی استفاده شد. نتایج پژوهش فولادی در قالب مدل پارادایمی منطبق بر نظریه داده بنیاد شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، مقوله محوری، راهبردهای اجرا و پیامدها جهت توسعه بازاریابی دیجیتال صنعتی در شرکت‌های صنعتی ارائه شده است.

در الگوی نهایی به دست آمده نشان می‌دهد که در صنایع فولاد ایران، عوامل موثر در پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال صنعتی عبارتند از عوامل علی عبارتند از عوامل داخلی سازمان و عوامل خارجی سازمان. عوامل داخلی سازمان شامل عوامل مدیریتی، عوامل اقتصادی، عوامل فناوری، عوامل مدیریت شامل هدف‌گذاری، حمایت مدیریت ارشد، ساختار سازمانی و توسعه مهارت کارکنان است. هدف‌گذاری به عنوان تعیین اهداف روشن و قابل اندازه‌گیری معرفی می‌شود که مسیر حرکت تیم را مشخص کرده و امکان ارزیابی عملکرد را فراهم می‌کند. اهداف می‌توانند به دو صورت بلندمدت و کوتاه‌مدت تقسیم شوند. حمایت مدیریت ارشد شامل تخصیص منابع کافی از جمله منابع مالی و منابع انسانی و حمایت از ایده‌های جدید، آزمایش روش‌های نوین و اهداف تیم بازاریابی می‌باشد. توسعه مهارت کارکنان به عنوان چهارمین مضمون از عوامل داخلی شامل سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان، استخدام نیروی متخصص و ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی به کارکنان جهت بهبود عملکردشان می‌باشد. عامل اقتصادی که شامل تخصیص بودجه مناسب، توزیع بهینه بودجه و انعطاف‌پذیری در تخصیص بودجه با توجه به نتایج عملکرد کمپین‌های بازاریابی می‌باشد. عوامل فناوری عبارتند از ظهور فناوری‌های جدید که می‌تواند به سرعت منجر به تغییر در چشم‌انداز رقابت و نیاز به تغییر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال صنعتی شود. بعضی از این فناوری‌های جدید عبارتند از ابزارهای نظیر گوش دادن اجتماعی و ردیابی اجتماعی، متاورس و بلاک چین. شخصیت خریدار نیز به بزرگی و کوچکی خریدار سازمانی، سیاست‌های خرید و تامین سازمان و نحوه تصمیم‌گیری خرید سازمان اشاره دارد. با شناسایی این عوامل، می‌توان پیش‌بینی دقیق‌تری از نتایج اجرای بازاریابی دیجیتال صنعتی داشت. عوامل خارجی سازمان نیز شامل عوامل رقابتی، و عوامل سیاست‌گذاری دولت، عوامل رقابتی شامل قدرت مشتریان، شدت رقابت و تعداد رقبای و قیمت‌گذاری رقابتی است. به طور مثال هرچه رقابت در یک صنعت بالاتر باشد شرکت‌ها بیشتر از تکنیک‌های بازاریابی خلاقانه استفاده می‌کنند. قدرت مشتریان نیز شامل میزان تجربه مشتریان، دسترسی آنها به اطلاعات فروشندگان و مقایسه راحت‌تر محصول می‌باشد. عوامل سیاست‌گذاری دولت شامل مقررات، فضای حمایتی دولت و مجوزها است. مقررات دولت در فضاهای مجازی نیز شامل حفاظت از اطلاعات و رعایت حقوق مالکیت معنوی در فضای دیجیتال با ارائه نمادهای اطمینان و استانداردها است.

پدیده اصلی مدل بازاریابی دیجیتال صنعتی است شامل قابلیت شبکه‌ای، شخصی‌سازی و تولید محتوای تخصصی می‌باشد. قابلیت شبکه‌ای به توانایی اتصال و تعامل بین افراد، دستگاه‌ها و سیستم‌ها در یک شبکه از طریق ایجاد جوامع آنلاین و همکاری با شرکا است. شخصی‌سازی به معنای ارائه خدمات و پیام‌های بازاریابی به گونه‌ای است که با نیازها و علایق فردی هر مشتری مطابقت داشته‌باشد. در بازاریابی صنعتی، شخصی‌سازی به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا ارتباطات عمیق‌تری با مشتریان برقرار کرده و وفاداری آن‌ها را افزایش دهند. تولید محتوای تخصصی به معنای ایجاد محتوایی است که به طور خاص برای مخاطبان صنعتی تولید شده و به آن‌ها در حل مشکلات و چالش‌هایشان کمک می‌کند. این محتوا می‌تواند به

صورت مقالات، ویدئوها، وبینارها و سایر فرمت‌های دیجیتال ارائه شود. عوامل زمینه‌ای ویژگی‌هایی مرتبط به پدیده است که بدون آنها تحقق پدیده مرکزی امکان‌پذیر نیست. عوامل زمینه‌ای که به عنوان بستر و زمینه برای اجرای بازاریابی دیجیتال صنعتی عمل می‌کنند عبارتند از آمادگی ساختاری و برنامه‌ریزی آمیخته بازاریابی. آمادگی بازاریابی دیجیتال به معنای آمادگی سازمان برای بهره‌برداری موثر از ابزارها و تکنیک‌های بازاریابی دیجیتال است. این آمادگی مواردی نظیر زیرساخت فناوری، فرهنگ پذیرش نوآوری و نیروهای متخصص در زمینه بازاریابی دیجیتالی و استفاده از ابزارهای آن است. برنامه‌ریزی آمیخته بازاریابی نیز به معنای ترکیب موثر ابزارها و کانال‌های مختلف بازاریابی برای دستیابی به اهداف بازاریابی است.

داشتن برنامه بازاریابی سنتی یک گام رو به جلو برای پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال می‌باشد. شرایط مداخله‌گر در نظریه داده بنیاد به عواملی اشاره دارد که براساس محیط و نوع پدیده مرکزی تغییر می‌کنند و بر راهبردهای اتخاذ شده تاثیر می‌گذارند. این تاثیرگذاری می‌تواند به صورت منفی یا مثبت باشد. شرایط مداخله‌گر در محیط بازاریابی دیجیتال صنعتی در مدل ارائه شده عبارتند از رفتار شرکت خریدار. در مورد راهبردهای پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال صنعتی می‌توان گفت به دلیل ماهیت پیچیده محصولات و خدمات صنعتی، نیازمند رویکردی جامع و مبتنی بر ایجاد روابط پایدار با مشتریان است. بنابراین منطقی است که بر بروی بازاریابی رابطه‌مند سرمایه‌گذاری کنند. بازاریابی رابطه‌مند بر پایه اعتماد، درک متقابل و ارزش آفرینی متقابل شکل می‌گیرد. در این نوع بازاریابی، مشتری نه تنها به عنوان یک خریدار، بلکه به عنوان یک شریک استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. بازاریابی رابطه‌مند می‌تواند از طریق شخصی‌سازی ارتباطات با مشتری، ایجاد تجربه متمایز برای مشتری از طریق ارائه خدمات پس از فروش عالی، پشتیبانی فنی قوی و افزایش وفاداری مشتری شکل بگیرد. در حالیکه برندسازی دیجیتال به عنوان مقوله دوم از راهبردهای بازاریابی دیجیتال صنعتی به صنایع برای ایجاد هویت و شناخت برند در فضای آنلاین کمک می‌کند. برندسازی دیجیتال از طریق ایجاد و حفظ هویت متمایز، افزایش آگاهی از برند، و ایجاد جایگاه در بین مشتریان انجام می‌گیرد. پیامدهای بازاریابی دیجیتال صنعتی در این مطالعه عبارتند از عملکرد تجاری و ارزش ویژه برند. عملکرد تجاری که به طول عمر مشتری، رضایت مشتری و مزیت رقابیت اشاره دارد. ارزش ویژه برند که به صورت آگاهی از برند، رشد فروش و جایگاه نام تجاری در بین رقبا نمود پیدا کرده است.

اغلب مطالعات انجام شده در زمینه بازاریابی دیجیتال برای مصرف‌کننده نهایی است و سعی کرده اند مراحل پیاده سازی را با استفاده از مدل نظریه داده بنیاد برای صنایع اغلب خدماتی نظیر بانک و بیمه تدوین کنند ولی کمتر برای مشتری صنعتی پژوهشی انجام شده است. به طور مثال (Esfidani et al. (2017 در صنعت گردشگری بر ایجاد بازاریابی رابطه‌مند بین شرکت‌ها تاکید کردند. (Almasi et al. (2023 تشکیلات دیجیتالی سازمان را به عنوان متغیر بازاریابی دیجیتال در صنعت بیمه معرفی کردند. (Dilami et al. (2021 نیز از تعامل به عنوان راهبرد بازاریابی دیجیتال در بازاریابی محصولات صادراتی نام بردند.

در این پژوهش به طور گسترده و عمیق به شناسایی، توصیف و تبیین پدیده بازاریابی دیجیتال صنعتی در صنایع فولاد پرداخته شده و یک مدل و الگوی جامع برای پیاده‌سازی موفق آن ارائه شده است؛ برخی از یافته‌ها با یافته‌های مدل‌های قبلی همراستا می‌باشند ولی برخی از مقالات و مفاهیم استخراج شده در پژوهش حاضر در مطالعات پیشین مدنظر قرار نگرفته بود که این عامل مربوط به ماهیت صنعتی بودن مشتری و نوع صنعت می‌باشد. اگرچه مطالعات قبلی به طور خاص بر شرکت‌هایی که صنعتی هستند تمرکز نمی‌کنند، اما بینش مفیدی در مورد عواملی که احتمالاً استفاده از بازاریابی دیجیتال را شکل می‌دهند، ارائه می‌کنند.

Setkute and Dibb (2022) نشان دادند که عوامل داخلی و خارجی مرتبط با شرکت‌ها بر بازاریابی دیجیتال صنعتی تاثیر می‌گذارد. به طور خاص (Jami Pour et al. (2021) در مدلی که برای بازاریابی دیجیتال صنعتی ارائه دادند به محتوای بازاریابی دیجیتال و زمینه بازاریابی که شامل افراد است اشاره کردند که با مضمون زیرساخت‌های دیجیتال در این مطالعه همراستا است. (Bashokouh Ajirlo and Mohammad Khani (2023) عوامل مدیریتی را به عنوان عامل علی و زیرساخت‌های دیجیتالی را به عنوان عامل مداخله‌گر شناسایی کردند. از شناسایی سودآوری نیز به عنوان پیامدهای سازمانی نام برده‌اند.

مطالعه حاضر از چند جنبه اهمیت دارد. اول اینکه این مدل براساس نظریه داده بنیاد تدوین شده است. مدل نظریه داده بنیاد یک ابزار قدرتمند برای توسعه نظریه‌های بومی در حوزه بازاریابی دیجیتال صنعتی است و به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا به جزئیات مهمی که در سایر مدل‌ها نادیده گرفته می‌شوند توجه کنند. همچنین این چارچوب نظری با ارائه عوامل علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به گسترش درک عمیق‌تر از پدیده‌های پیچیده در بازاریابی دیجیتال صنعتی در صنایع فولاد کمک می‌کند و به شناسایی مفاهیم کلیدی اصلی، فرایندهای موثر در بازاریابی دیجیتال صنعتی و ارتباطاتی و کشف الگوهای پنهان کمک می‌کند. دوم، مدل توسعه یافته یک مدل براساس داده‌های بومی در صنایع فولاد می‌باشد که براساس نیازهای خریداران صنعتی طراحی شده و و چگونگی تاثیرگذاری عوامل بر یکدیگر را توضیح می‌دهد. بنابراین می‌تواند به عنوان یک چارچوب برای درک بهتر پدیده مورد مطالعه استفاده شود. مدل حاضر کاربرد بیشتری نسبت به مدل‌های مشابه خارجی یا حتی مدل‌های ارائه شده داخلی برای صنایع دیگر داشته باشد. این مدل می‌تواند به عنوان پایه پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه بازاریابی دیجیتال صنعتی مورد استفاده قرار گیرد.

این مدل می‌تواند به عنوان یک ابزار آموزشی و کاربردی برای آموزش کارکنان و مدیران در زمینه بازاریابی دیجیتال صنعتی استفاده شود که براساس آن شرکت‌ها عوامل کلیدی را شناسایی و برای آن برنامه ریزی کنند براساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فولادی برای بازاریابی دیجیتال خود برنامه ریزی دقیق و اجرای صحیح را در دستور کار قرار دهند. مدیران برای ایجاد چشم‌انداز و برنامه ریزی دقیق بازاریابی دیجیتال باید عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر را مورد مطالعه قرار دهند. سپس اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با اهداف کلی بازاریابی و کسب و کار مشخص کنند. براساس این اهداف استراتژی جامعی را در حوزه بازاریابی دیجیتال تدوین کنند که تمام جنبه‌های بازاریابی دیجیتال، از جمله محتوا، سئو، شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات را در بر داشته باشد. به طور مداوم استراتژی‌های بازاریابی خود را به روز کنند و با تغییرات بازار سازگار شوند. با درک عمیق‌تر از توانمندی‌های بازاریابی دیجیتال صنعتی، شرکت‌های فولادی می‌توانند استراتژی‌های بازاریابی سفارشی را توسعه بدهند. ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای بازاریابی دیجیتال را با تشکیل تیم‌های اختصاصی برای مدیریت بازاریابی دیجیتال شامل متخصصان سئو، محتوا، شبکه‌های اجتماعی و تحلیل داده یکی از وظایف مدیران است. بنابراین جذب نیروی انسانی متخصص و کمک گرفتن از مشاوران بازاریابی را باید در دستور کار قرار دهند. همچنین وظایف و مسئولیت‌های هر بخش به همراه مسیرهای ارتباط با بخش‌های فروش، تولید و خدمات پس از فروش برای اطمینان از یکپارچگی فعالیت‌ها باید تعیین شود. مدیران باید بودجه متناسب با اهداف و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را نیز اختصاص دهند. همچنین مدیران شرکت‌های فولادی در زمینه اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها باید ابزارهای مناسب برای مدیریت و تحلیل فعالیت‌های دیجیتال را شناسایی و انتخاب کنند، تا به بهبود عملکرد بازاریابی دیجیتال کمک کند. از آنجایی که محصولات صنعتی از پیچیدگی برخوردار هستند تولید محتواهای تخصصی و جذاب برای مخاطبان صنعتی الزامات خود را دارد که باید به آن توجه شود. مواردی نظیر بهینه‌سازی موتورهای جست و جوی صنعتی، بازاریابی محتوا

از طریق شبکه‌های اجتماعی و ایمیل مارکتینگ برای جذب و حفظ شرکت‌های خریدار باید با توجه پیچیدگی محصولات فولادی انجام شود. محتوای باکیفیت و تخصصی تولید کنند که نیازهای مشتریان را برطرف کند. برای موفقیت در بازاریابی دیجیتال صنعتی، شرکت‌های فولادی باید پلتفرم‌های شبکه‌ای قدرتمندی ایجاد کنند. داده‌های مشتریان را جمع‌آوری و تحلیل کنند تا بتوانند پیام‌های شخصی‌سازی شده ارائه دهند. با طراحی استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال موثرتر، شرکت‌ها می‌توانند بازده سرمایه‌گذاری خود را در فعالیت‌های بازاریابی افزایش دهند و با شناسایی نیازهای جدید مشتریان، شرکت‌ها می‌توانند محصولات و خدمات جدیدی را توسعه دهند. از طرف دیگر باید شاخص‌های مناسب مثل شاخص‌های عملکرد تجاری برای اندازه‌گیری موفقیت کمپین‌ها نظیر رشد فروش و رضایت‌مندی مشتریان طراحی کنند تا به وسیله آن عملکرد بازاریابی را به طور مداوم ارزیابی کنند و اصلاحات لازم را برای دستیابی به نتایج بهتر و بهینه‌سازی مداوم برای ایجاد تغییرات لازم در استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال بر اساس نتایج بدست آمده را انجام دهند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای آینده پژوهش

پژوهش حاضر با حضور مدیران، خبرگان و مشتریان شرکت‌های فولادی انجام شد. این امر می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌های را به سایر جمعیت‌ها محدود کند. از طرف دیگر مدل تولید شده در یک زمینه خاص ممکن است به راحتی به زمینه‌های دیگر قابل تعمیم نباشند. بنابراین به پژوهشگران توصیه می‌شود انجام پژوهش در صنایع دیگر نظیر نفت و گاز، تفاوت‌ها و شباهت‌های مدل‌های بدست آمده را مدل این پژوهش مقایسه کنند. پژوهش‌های آینده می‌توانند برای تعیین اعتبار مدل ارائه‌شده و افزایش قابلیت تعمیم مدل با توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌های کمی بیشتر آن را سنجش کنند. همچنین مدل پارادایمی حاضر ابعاد و ابزارهای بازاریابی دیجیتال صنعتی را مورد بررسی قرار نمی‌دهد که پژوهش‌های آینده می‌توانند ابعاد بازاریابی دیجیتال صنعتی را در صنایع فولاد و همچنین صنایع دیگر را شناسایی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با مقایسه‌های مدل‌های سنتی بازاریابی صنعتی با بازاریابی دیجیتال صنعتی، بهره‌وری این روش‌ها را به تفکیک روش بررسی کنند. همچنین تاثیرات بازاریابی دیجیتال صنعتی بر روی متغیرهای نظیر تجربه مشتری و چالش‌های پیاده‌سازی بازاریابی صنعتی باید بررسی شود.

### ملاحظات اخلاقی

#### حامی مالی

این پژوهش هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

#### سهم نویسندگان

تمامی نویسندگان در نگارش و بازنگری بخش‌های مختلف مقاله، سهم یکسانی داشتند.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

## References

- Abbasi, M.H. and Jalali, a. (2018). Identifying the Dimensions of e-commerce of e-company. *The first National Conference on Economic, Management, and Information Technology*. Rasht. (in Persian).
- Almasi, F., Mohammadifar, Y. and Jamshidi, M. J. (2023). Identifying the Dimensions of Digital Marketing of Electronic Businesses of the Insurance Industry in Iran. *New Marketing Research Journal*, 13(2), 169-192. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.136171.2829>. (In Persian).
- Alvani, M., Adel, A. and danaei Far, H. (2016). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*, Tehran, Safar. (in Persian).
- Amawate, V. (2024). Adoption of digital platforms by sponsoring organisations and NPOs for cause-related B2B marketing programs: a fsQCA exploration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(3), 617-632. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2022-0429>.
- Andersson, S., Aagerup, U., Svensson, L., and Eriksson, S. (2024). Challenges and opportunities in the digitalization of the B2B customer journey. *Journal of business & industrial marketing*, 39(13), 160-174. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2023-0714>
- Baker, J. (2012). The technology–organization–environment framework. *Information systems theory*, 231-245.
- Bashokouh Ajirlo, M. and Mohammad Khani, R. (2023). Designing a B2B Digital Marketing Implementation Model with an Emphasis on Artificial Intelligence-based Customer Relationship Management. *New Marketing Research Journal*, 13(3), 133-158. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.138898.2952>. (in Persian).
- Chaffey, D., and Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning and optimising your online marketing* (5<sup>th</sup> ed.). London: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Chirumalla, K., Oghazi, P., and Parida, V. (2018). Social media engagement strategy: Investigation of marketing and R&D interfaces in manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 74, 138–149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.001>.
- Choi, M., Chon, I., Kang, K., Jun, L., and Han, A. E. (2021). Industry 4.0 and future of korean steel sector, 8(1), 7-16. CC-BY-NC, i-Proclaim, APJEE.
- Chong, W. K., Man, K. L., and Kim, M. (2018). The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: a B2B perspective. *Enterprise Information Systems*, 12(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1177205>.
- Dilami, Z., Hosseini, S., and Ahmadi, H. (2021). Evaluation of the digital marketing Strategy of the Bushehr Province Mining export Companies using RACE model. *Journal of International Business Administration*, 4(2), 21-41. <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.41493.1507>. (in Persian).
- Duan, Y., Edwards, J. S., and Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71.

- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., and Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102-168.
- Esfidani, M.R., Nazari, M., Aghaei, M., and Abdolali, H. (2017). Developing a model of B2B marketing in Parsian's tourism Business. *New Marketing Research Journal*, 7(4), 23-40. (in Persian).
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002>.
- Gustafson, B., and Pomirleanu, N. (2021). A discursive framework of B2B brand legitimacy. *Industrial Marketing Management*, 93, 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.009>.
- Hänninen, N., and Karjaluo, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458-472.
- Hien, N. N., and Nhu, T. N. H. (2022). The effect of digital marketing transformation trends on consumers' purchase intention in B2B businesses: The moderating role of brand awareness. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105285.
- Hollebeek, L. D., and Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41.
- Jacobson, J., Gruz, A., and Hernández-García, Á. (2020). Social media marketing: Who is watching the watchers?. *Journal of retailing and consumer services*, 53, 101774.
- Jami Pour, M., Talari, M., and Bashkar, R. (2021). Designing a new framework for implementing international digital marketing (Case study: The Carpet Industry). *Journal of International Business Administration*, 4(4), 151-169. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.43063.1574>. (in Persian).
- Jarvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., and Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial sector. *Marketing Management Journal*, 22 (2), 102-117.
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>.
- Karjaluo, H., and Huhtamäki, M. (2010). The role of electronic channels in micro-sized brick-and-mortar firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 17-38. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593471>.
- Karjaluo, H., Mustonen, N., and Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 703-710. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2013-0092>.

- Kim, K. H., and Moon, H. (2021). Innovative digital marketing management in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 95, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.016>.
- Krings, W., Palmer, R., and Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 174-186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.002>.
- Krishna, N. and Singh, J. (2018). Factors affecting B2B ecommerce adoption decision: an analysis of Indian textile industry, *Academy of Marketing Studies Journal*, 22 (2), 1-9.
- Laal Moghadam, H., and Doaei, M. (2018). Corporate Governance and Cost of Capital in Companies Listed on the Tehran Stock Exchange. *The Third International Conference on Dynamic Management, Accounting and Auditing*. Tehran. (in Persian).
- Lacka, E. and Chong, A. (2016). Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context, *Industrial Marketing Management*, 54, 80-91.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>.
- Lotfi ashtiani, S. M. , andervazh, L. and Albo naeimi, E. (2023). Designing and explaining Digital marketing model in Iran's medical tourism industry. *Tourism Management Studies*, 18(62), 161-202. <https://doi.org/10.22054/tms.2023.73715.2837>. (in Persian).
- Mahapatra, D., Roy, K., and Saha, B. (2024). Tata Steel's Acquisition of Bhushan Steel: Steeling the Competition. *Vikalpa*, 49(2), 167-180.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., and Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>.
- Minsky, L., and Quesenberry, K. A. (2016). How B2B sales can benefit from social selling. *Harvard Business Review*, 8(11), 2-5.
- Mohtaramzadeh, M., Ramayah, T., and Jun-Hwa, C. (2018). B2B e-commerce adoption in Iranian manufacturing companies: Analyzing the moderating role of organizational culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(7), 621-639. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1385212>.
- Nuseir, M. and Aljumah, A. I. (2020). The role of digital marketing in business performance with the moderating effect of environmental factors among SMEs of UAE. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 310-324.
- Obal, M., and Lancioni, R. A. (2013). Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 851-854. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.002>.
- Pandey, N., Nayal P. and Singh Rathore A. (2020), Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (7), 1191-1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>.

- Quinton, S., and Wilson, D. (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54, 15-24. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.001>.
- Rahmani, N., vahabzadeh munshi, S. and mehrani, H. (2023). Developing a native model of digital marketing in small online retail businesses in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(1), 109-120. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.343601.653967>. (in Persian).
- Ravat, L., Hemonnet-Goujot, A., and Hollet-Haudebert, S. (2024). Exploring how to develop data-driven innovation capability of marketing within B2B firms: Toward a capability model and process-oriented approach. *Industrial Marketing Management*, 118, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.015>.
- Salonen, A., Mero, J., Munnukka, J., Zimmer, M., and Karjaluto, H. (2024). Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: The effect of timely content delivery on customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 118, 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.002>.
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., and Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 98, 161-178. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.006>.
- Sutherland, K., Mulcahy, R., Burgess, J., and Lawley, M. (2025). Training clients in digital marketing: The key to a feel-good B2B relationship with SMEs. *Industrial Marketing Management*, 127, 148-163. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.05.002>.
- Setkute, J., and Dibb, S. (2022). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>.
- Shaltoni, A. M. (2017). From websites to social media: Exploring the adoption of internet marketing in emerging industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 1009–1019. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0122>.
- Standing, S., and Standing, C. (2015). Service value exchange in B2B electronic marketplaces. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 723-732.
- Strauss, A., and Corbin, J. M. (1997). Grounded theory in practice. Sage.
- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G., and Donthu, N. (2017). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.07.006>
- Taiminen, H. M., and Karjaluto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>.

- Tellohosseini, F., Sanavifard, R. and Eyvazi Heshmat, A. A. (2022). Providing a Business-to-Business Marketing Maturity Model. *Journal of Business Management*, 14(3), 519-570. <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.336954.4293>. (in Persian).
- Vieira, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., and Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085-1108. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00687-1>.
- Wang, W.-L., Malthouse, E. C., Calder, B., and Uzunoglu, E. (2019). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>.
- Wang, Y., Rod, M., Deng, Q., and Ji, S. (2021). Exploiting business networks in the age of social media: the use and integration of social media analytics in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(12), 2139-2149. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0173>.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93–106.
- Zhang, H., and Xiao, Y. (2020). Customer involvement in big data analytics and its impact on B2B innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 99-108.

## پیوست ۱. سوالات پرسشنامه

## جدول ۱۱- سوالات پرسشنامه

معیار	سوال
عوامل داخلی	مدیریت ارشد شرکت از اجرای بازاریابی دیجیتال حمایت می‌کند؟
	فرهنگ سازمانی شرکت پذیرای تغییر و نوآوری دیجیتال است
	بودجه کافی برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال اختصاص داده می‌شود
	شرکت از زیرساخت‌های فناوری مناسب برای اجرای بازاریابی دیجیتال برخوردار است
عوامل خارجی	رقابت شدید در صنعت فولاد ما را به استفاده بیشتر از بازاریابی دیجیتال سوق داده است
	مشتریان صنعتی از گزینه‌های متنوعی برای خرید برخوردارند
	سیاست‌های دولت در گسترش اینترنت فرصت‌هایی برای بازاریابی دیجیتال ایجاد کرده است
	فرایندهای اخذ مجوز برای فعالیت‌های دیجیتال شفاف و آسان است
بازاریابی شبکه اجتماعی	شرکت از کانال‌های دیجیتال برای ارائه خدمات پشتیبانی استفاده می‌کند
	شرکت جامعه‌ای آنلاین از مشتریان صنعتی ایجاد کرده است
	وبسایت شرکت برای موتورهای جستجو بهینه‌سازی شده است.
	شرکت از تبلیغات گوگل برای افزایش دیده‌شدن استفاده می‌کند.
	از چت‌بات‌ها برای پاسخگویی شخصی استفاده می‌شود.
آمادگی ساختاری	اطلاعات مشتریان صنعتی با استفاده از پروتکل‌های امنیتی محافظت می‌شود.
	ساختار سازمانی ما از اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال پشتیبانی می‌کند
	هماهنگی مؤثری بین واحدهای بازاریابی، فروش و فناوری اطلاعات وجود دارد
	سازمان از انعطاف لازم برای انطباق با تغییرات دیجیتال برخوردار است
آمیخته بازاریابی دیجیتال	محصولات فولادی شرکت ما مطابق نیاز مشتریان صنعتی طراحی می‌شوند
	خدمات پس از فروش ما رضایت مشتریان را افزایش داده است
	قیمت‌گذاری محصولات بر اساس ارزش ادراک‌شده مشتری انجام می‌شود
	فرایند ارسال محصول سریع و کارآمد است
	همکاری مؤثری با واسطه‌های توزیع وجود دارد
	تبلیغات دیجیتال موجب افزایش آگاهی مشتریان صنعتی شده است
برندسازی دیجیتال	برندسازی دیجیتال به خوبی انجام شده است
	محتواهای تولیدشده در فضای دیجیتال با هویت برند هم‌راستا هستند
	فعالیت‌های دیجیتال موجب افزایش آگاهی از برند شده‌اند
	تصویر برند شرکت در فضای دیجیتال مثبت و حرفه‌ای است
	جایگاه برند در صنعت فولاد تقویت شده است
مدیریت ارتباط مشتری	از اتوماسیون بازاریابی برای مدیریت روابط مشتری استفاده می‌شود
	برنامه‌هایی برای حفظ و نگهداری مشتریان بلندمدت وجود دارد
	تعامل دیجیتال موجب افزایش علاقه و تعهد مشتریان شده است
شخصیت خریدار	نوع سازمان خریدار بر الگوی خرید دیجیتال تأثیر دارد

سوال	معیار
عادات خرید مشتریان صنعتی در حال دیجیتالی شدن است	
تعاملات دیجیتال منجر به افزایش وفاداری مشتریان شده است	عملکرد تجاری
نرخ بازدید و تعامل مشتریان در پلتفرم‌ها بالاست	
برند شرکت در ذهن مشتریان صنعتی از آگاهی بالایی برخوردار است	
برند ما از جایگاه متمایزی در بازار فولاد برخوردار است	
بازاریابی دیجیتال موجب رشد فروش و مزیت رقابتی ما شده است	