

## The Role of Organizational Change Management in Enhancing the Level of Industrial Marketing Maturity

**Farrokh Tellohosseini** 

Ph.D. Student of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran

**Rasoul Sanavifard \*** 

Assistant Professor Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran

**Ali Asghar Eyvazi Heshmat** 

Assistant Professor Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

### Abstract

The industrial marketing maturity model is a roadmap designed to identify strengths that can be improved and upgraded from the "initial level" to the "optimal level", so the main concern to go to a higher level will be to eliminate the gaps between these two levels. The purpose of this study is to use organizational change management tools to upgrade from one level of maturity to another and within the framework of the 2022 Prosci change methodology. The present study is applied in terms of purpose and is a quantitative research and is based on field method. For data collection, a questionnaire was used to obtain the opinion of all employees in the field of industrial marketing of Iran Khodro Holding in the years 1399-1400. The findings show that out of 22 value chain companies, three companies are at level one, nine companies are at level two, six companies are at level three, and four companies are at level four, Also, no company is at level five and is far from the ideal level. After determining the level of maturity, strategies to achieve the desired status, such as "Communication", "Training", "Resistance Management", "Sponsorship" and "Coaching/Mentoring" were presented. Maturity models emphasize the promotion of the technical aspects of change to the highest level, but what remains hidden from view is the management of the human aspects.

**Keywords:** Industrial Marketing Maturity Model, Organizational Change Management, the Prosci ADKAR Change Management Model.

---

\* Corresponding Author: dr.sanavifard@gmail.com

**How to Cite:** Tellohosseini, F., Sanavifard, R., & Eyvazi Heshmat, A. A. (2023). The Role of Organizational Change Management in Enhancing the Level of B2B Marketing Maturity. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 93-133. doi: 10.22054/jmsd.2022.68240.4156



----- مطالعات مدیریت بهبود و تحول -----


دوره ۳۱، شماره ۱۰۶، زمستان ۱۴۰۱، ۹۳-۱۳۳

jmsd.atu.ac.ir


DOI: 10.22054/jmsd.2022.68240.4156

## نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی


دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی،  
قم، ایران

فرخ تلو حسینی 

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم،  
ایران

رسول ثانوی فرد \*

استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

علی اصغر عیوضی حشمت 

### چکیده

مدل بلوغ بازاریابی صنعتی نقشه‌راهی است که با هدف شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود و ارتقاء از «سطح اولیه» به «سطح بهینه» طراحی شده است، بنابراین دغدغه اصلی برای رفتن به سطح بالاتر از بین بردن شکاف‌های بین این دو سطح، خواهد بود. هدف تحقیق استفاده از ابزار مدیریت تغییر سازمانی برای ارتقاء از یک سطح بلوغ به سطح دیگر و در چارچوب متدولوژی تغییر پروسه سال ۲۰۲۲، است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع تحقیقات کمی بوده و مبتنی بر روش میدانی است بدین منظور در جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه برای دریافت نظر تمام کارکنان حوزه بازاریابی صنعتی هلدینگ ایران خودرو در سالهای ۱۳۹۹-۱۴۰۰ استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد، در مجموع از ۲۲ شرکت زنجیره ارزش، سه شرکت در سطح یک، نه شرکت در سطح دو، شش شرکت در سطح سه، و چهار شرکت در سطح چهار هستند همچنین هیچ شرکتی در سطح پنج نبوده و با سطح ایده‌ال فاصله دارند. پس از تعیین سطح بلوغ، راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب، مانند «ارتباطات»، «آموزش»، «مدیریت مقاومت»، «حامی‌گری» و «مربیگری/منتورینگ» ارائه گردیدند. تاکید مدل‌های بلوغ بر ارتقاء جنبه‌های فنی تغییر برای رسیدن به بالاترین سطح است، لیکن آنچه از نظرها پنهان می‌ماند، مدیریت جنبه‌های انسانی است.

**واژگان کلیدی:** مدل بلوغ بازاریابی صنعتی، مدیریت تغییر سازمانی، مدل مدیریت تغییر پروسه (آدکار).

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی: گرایش بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی قم است.

\* نویسنده مسئول: dr.sanavifard@gmail.com

## مقدمه

مدل‌های بلوغ<sup>۱</sup> ابزاری برای تشخیص نقاط قوت و ضعف حوزه‌های خاصی از یک سازمان می‌باشند (Marx, F., et al, 2012). آنها برای ارزیابی بلوغ (یعنی شایستگی، قابلیت، سطح پختگی) یک دامنه انتخاب شده بر اساس مجموعه‌ای از معیارهای کم و بیش جامع طراحی شده‌اند (De Bruin, T., 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, P., et.al, 2002). هدف مدل‌های بلوغ، برای بازاریابان B2B، استفاده از یک نوع قضاوت حرفه‌ای و هدفمند برای انجام تحلیل‌هایی است که بتواند نشان دهد، یک سازمان درباره موضوع مورد بررسی در چه سطحی از شایستگی و قابلیت قرار دارد (Cokins, G. 2012) تا بتواند برای پختگی خود، برنامه‌هایی را ترتیب دهد.

در دهه‌های اخیر تعداد مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B، افزایش شایان توجهی داشته است. به گفته (Menges & Liff, 2017)، واحد بازاریابی صنعتی باید مجموعه‌ای از وظایف کلیدی را برای موفقیت، 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 B2B در فضای رقابت تعریف و مدیریت شوند (Demandmetric, 2020، Cianci, 2020، Dopson, 2020، Abbamonte, 2021، Osborn, 2017، Beets, et, al, 2018-، Kunsman, 2020، 2019).

(Katyal, 2018) معتقد است B2Bها دارای چارچوب و تکنولوژی مشخص و متمایزی هستند که آنها را از بقیه انواع کسب و کارها متمایز می‌کند. تاکید (Bakhtieva, 2017) بر راهبرد دیجیتالی یک کسب و کار و استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های طراحی شده خاص B2Bها است. (Gartner, 2018) ابزاری را برای ارزیابی بازاریابی در محیط رقابت ارائه می‌دهد. (Demandmetric, 2020) بر ارائه انواع راهکارهای دیجیتالی کسب و کار، تولید محتوا، تولید تقاضا، بازاریابی ویدئویی، ایمیلی، موبایلی، شبکه‌های اجتماعی، روابط عمومی و غیره تاکید دارند. (Edynamic, 2021) بر عملیات بازاریابی اصرار

می‌ورزد. (Trello, 2021) بر اندازه‌گیری و مقایسه پذیر کردن شاخصهای بازاریابی B2B، اهتمام جدی دارد. با وجود توافق کلی اندیشمندان و موسسات مشاوره بازاریابی در خصوص مدل‌های بلوغ بازاریابی B2B، هنوز استفاده از این مدل‌ها که صرفاً به جنبه فنی، یک حوزه تخصصی از دانش تحت بررسی (فن کار/دانش چگونگی انجام)، اشاره می‌نمایند، به طور جامع پذیرش نشده‌اند و فقط یک بخش از بررسی‌های موجود در ادبیات موضوع در عمل آزمایش شده و منافع حاصل از آن تشریح شده است (نظیر پژوهش Seebacher, 2021, Menges & Liff, 2017 و تلوحسینی و همکاران، ۱۴۰۱).

از آنجائی که مدل‌های بلوغ، در ارائه برنامه‌های خود برای ارتقاء، صرفاً به «جنبه‌های فنی تغییر»<sup>۴</sup> پرداخته و «جنبه انسانی تغییر»<sup>۵</sup> را مد نظر قرار نمی‌دهند، مدیریت تغییر سازمانی<sup>۶</sup> در ارتقاء پروژه‌های بلوغ سازمانی، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. (Prosci, 2022)، اظهار می‌دارد که با بکار بستن آن می‌توان تا ۹۳ درصد به اهداف سازمانی دست یافت (پروسی، ۲۰۲۲). همچنین «انجمن متخصصین مدیریت تغییر»<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۸، استانداردی را درباره نحوه بکارگیری موضوع مدیریت تغییر در سازمان‌ها، به علاقمندان معرفی نمود که با رعایت اصول، تعاریف و مفاهیم و فرآیندهای پیشنهادی آن در یک پروژه تغییر (در اینجا یعنی ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی در یک سازمان) می‌توان به اهداف مدیریتی، دست یافت (تلوحسینی و همکاران، ۱۳۹۸).

بررسی‌های اولیه و تجربه شخصی محققان و دیگر بازاریابان صنعتی در سازمان‌ها و شرکت‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی فاقد چارچوبی برای سنجش و ابزاری برای ارتقاء سطح مدل بلوغ خود هستند. با توجه به خلاء موجود، هدف پژوهش حاضر، معرفی ابزاری برای ارتقای سطح بلوغ حوزه بازاریابی صنعتی در یک شرکت نوعی می‌باشد. در این راستا از مدل بلوغ تدوین شده توسط تلوحسینی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۴۰۱) استفاده شد تا بعد از تعیین سطح بلوغ شرکت، با استفاده از ابزار مدیریت تغییر، برنامه‌ها و راهکارهای ارتقاء ارائه گردد. این برنامه‌ها و راهکارها بر اساس متدولوژی سه مرحله‌ای پروسی (مدل آدکار<sup>۲</sup>)، می‌باشد. با توجه به موارد مذکور و از آنجائیکه بازاریابی صنعتی همچون سایر رشته‌های علمی، تغییرات مستمر را تجربه می‌کند، ضرورت دارد تا در کنار

۱. برای اطلاع بیشتر به مقاله مذکور مراجعه فرمائید.

## 2. ADKAR Model

مدل‌های بلوغ، از ابزارهایی نظیر مدیریت تغییر استفاده گردد (Cortez & Wesley, 2017). در رشته بازاریابی بعضاً مدل‌های بلوغ کم و بیش وجود دارد و به طور همزمان و مجزا مدل‌ها و متدولوژی‌های مدیریت تغییر نیز موجود هستند لیکن ترکیب این دو تاکنون در هیچ پژوهشی استفاده نشده است. پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت تغییر چیست و چگونه می‌توان بین مدل بلوغ و مراحل مدیریت تغییر ارتباط برقرار کرد و نهایتاً چگونه می‌توان برای ارتقای وضع موجود بازاریابی صنعتی پیشنهادهایی را مطرح نمود. در ادامه پیشینه پژوهش (در رابطه مدل‌های بلوغ و مدیریت تغییر سازمانی) بیان شده است. در بخش‌های بعدی، روش‌شناسی، یافته‌های پژوهش و در انتها، نتیجه‌گیری ارائه گردیده است.

### پیشینه پژوهش

#### الف) مدل‌های بلوغ

اصطلاح بلوغ در رویکردهای مدیریتی به معنای تکامل و همچنین مسیر رشد و توسعه است. به بیان دیگر بلوغ و یا بالندگی یعنی توسعه یافتگی کامل. بر اساس تعریف موسسه اس.ای.آی<sup>۱</sup>، بلوغ عبارتست از پتانسیل رشد توانمندی‌ها. بر این اساس همراه با افزایش توانمندیها سطح بلوغ نیز افزایش خواهد یافت. در بعضی از مراجع در توضیح مفهوم بلوغ از واژه‌هایی مانند پیش‌بینی‌پذیری، کنترل و یا اثربخشی استفاده می‌شود. سازمانهای بالغ به شکل سازمان یافته عمل می‌کنند، در حالیکه در سازمانهای نابالغ، دستیابی به نتایج در نتیجه تلاشهای قهرمانانه افراد در استفاده از رویکردهایی است که خود انگیخته یا خودجوش آن را بوجود آورده‌اند. سازمانهای بالغ برنامه‌های زمانبندی شده را تنظیم می‌کنند و دائماً آن را محقق می‌سازند و به اهدافی دقیق دست می‌یابند که تعهد کرده بودند، بدست آورند. آنها داده‌های گذشته را جمع‌آوری می‌کنند و برای پیش‌بینی نتایج تلاشهای مشابه در آینده مورد استفاده قرار می‌دهند. (یزدانیان، ۱۳۹۶).

جدول (۱) به برخی تحقیقات داخلی و خارجی در مورد مدل‌های بلوغ اشاره می‌نماید.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی

نام محقق	نتایج تحقیق
مطالعات داخلی	
ناصرترابی و همکاران (۱۴۰۱)	سازمان‌هایی که در حسابداری مدیریت نابالغ هستند برای رسیدن به بالاترین سطح بلوغ باید علاوه بر جنبه‌های فنی تغییر (رعایت چهار اصل نفوذ، ربط‌پذیری، ارزش و مباحثت در اصول جهانی حسابداری مدیریت)، جنبه‌های انسانی تغییر را مد نظر داشته و پنج برنامه «ارتباطات»، «آموزش»، «حامی‌گری»، «مربیگری/منتورینگ» و «مدیریت مقاومت» را هنگام استقرار مدل بلوغ تهیه نمایند.
تلوحسینی و همکاران (۱۴۰۱)	کسب و کارهای B2B باید از رهبری، راهبرد دیجیتالی/غیردیجیتالی، سازماندهی، ابزارها و پلتفرم‌ها، شاخص‌های کلیدی عملکرد B2B و غیره استفاده نمایند. این مدل پیشنهاد می‌نماید ۸ بعد، ۴۷ زیر بعد و ۲۹۴ شاخص را برای یک کسب کار B2B باید، بکار بگیریم تا به بالاترین سطح تعالی بازاریابی صنعتی برسند.
شامی زنجانی (۱۴۰۰)	باید به جای اندازه‌گیری فرآیند بر نتایج، مشعوف‌سازی مشتری، ایجاد مشتری طرفدار و غیره متمرکز شد، سفر دیجیتال نیازمند تعامل و مشارکت ابعاد مختلف کسب و کار است.
قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۸)	نرخ بالای شکست طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتری ایجاب می‌نماید که به شناخت فرآیندهای مذکور و کسانی که درگیر فرآیند هستند، پرداخته شود و از پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شود.
اسد امراجی و همکاران (۱۳۹۸)	در ارزیابی بلوغ شرکت‌های دارویی فرهنگ، رهبری (کمترین امتیاز) و کارکنان، استراتژی، عملیات، فرآیند و ساختار سازمانی (بیشترین امتیاز) را کسب کرده بودند. آنها باید به مقوله فرهنگ، رهبری، نوآوری و مدیریت تغییر، و غیره توجه ویژه‌ای داشته باشند.
بحری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)	مدیران بازاریابی فعال در حوزه بانکداری و مالی، درک کاملی از فرآیندهای تأثیرگذار بازاریابی ندارند و شناخت آنها فقط به حوزه خاصی از بازاریابی محدود می‌شود که پیامد این محدود اندیشی به شکست تلاش‌های دپارتمان بازاریابی منجر خواهد شد.
رستمی و همکاران (۱۳۹۴)	داشتن وب سایت مورد قبول و کارا (نمای سایت، پیمایش سایت، قابلیت اعتماد و محتوی سایت) در ارائه خدمات B2B مهم است.
دیده‌خانی و همکاران (۱۳۹۰)	کیفیت کانال‌های توزیع بازاریابی B2B باعث ایجاد سهم بازار و حاشیه سود، ایجاد وفاداری مشتریان و جذابیت بالقوه می‌گردند.
اسکندری (۱۳۸۹)	در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی، بانک صادرات برای گذر از یک بانک دولتی (با هدف خدمت‌رسانی صرف به مردم)، به بانک خصوصی (و با هدف افزایش خدمات رقابتی) از مدل «کرت لوین» <sup>۱</sup> که دارای سه مرحله، خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد است استفاده نمود. آنها با تحلیل رفتار کارکنان و شناخت لازم در خصوص رفتارهای صحیح، و با هدف خلق ارزش، برنامه‌هایی نظیر مقاومت در برابر تغییر، ارتباطات، آموزش، مشارکت و توانمندسازی و غیره در دستور کار قرار دادند.

ادامه جدول ۱.

نام محقق	نتایج تحقیق
	مطالعات خارجی
	برای ارائه محصول به بازار شیوه تولید سرنخ، حضور در شبکه‌های اجتماعی، طرح تعامل با مشتری و غیره مهم هستند.
	در بازاریابی محتوا باید گرایش و جهت‌گیری سازمان از سطح تعریف نشده به سطح متعالی تغییر یابد تا موجب تولید تقاضا شود. در سطوح پایین بلوغ از وب سایت، صفحات فرود با هدف گذاری محتوای محدود، استفاده می‌گردد.
	بازاریابی ویدئو: رهبران در سطوح اولیه بلوغ به ارزش بازاریابی ویدئویی مشکوک هستند و از آن استفاده نمی‌کنند، کارکنان آموزش نمی‌بینند و مدیریت محتوا در حد ضعیفی است.
	روابط عمومی: در سطوح پایین بلوغ رهبران نسبت به ارزش روابط عمومی بی اطلاع هستند و آن را به عنوان یک عامل استراتژیک در موفقیت سازمان در نظر نمی‌گیرند. بودجه‌ای اختصاص نمی‌یابد. در سیاست تعامل با رسانه‌ها، اکراه، ناآگاهی یا حتی ترس مشاهده می‌گردد.
	بازاریابی ایمیلی: سازمان برای رسیدن به بالاترین سطح بلوغ از یک سیستم یکپارچه (ترکیب مدیریت ارتباط با مشتریان، اتوماسیون بازاریابی و غیره) برای ایمیل استفاده می‌نماید.
	آموزش فروش: تکرار سهمیه فروش نمایندگان شاخص مهمی است. آنها دارای گواهینامه فروش حرفه‌ای هستند.
	شبکه‌های اجتماعی: در سطوح بالای بلوغ از تعامل با مشتری، برای گوش دادن اجتماعی و اخذ بازخورد استفاده می‌شود. تعداد دنبال‌کنندگان توئیتر، لایک‌های فیس بوک، اتصالات لینکدین، اینستاگرام و غیره، داشبوردسازی می‌شود.
	بازاریابی موبایلی: اپلیکیشن‌های موبایلی برای تعامل با مشتری چهار میبخت محتوای، مخاطب، تلفن همراه و کسب درآمد را مورد دقت و هدف قرار می‌دهند.
	درگیر نمودن مشتری: در لایه‌های پایین بلوغ سازمان تنها به ابزارهای نقطه‌ای برای بازاریابی همچون ایمیل، محتوا و رسانه‌های اجتماعی اکتفا می‌نماید.
	توانمندی فروش: برای ایجاد هم‌ترازی باید تیم بازاریابی و فروش با یکدیگر همکاری نمایند.
	تولید تقاضا: در بالاترین سطح بلوغ، رهبران، به توسعه پلتفرم‌های کلیدی (محتوا، ایمیل و ...) می‌پردازند. داشبورد رفتار، تجربه، دسترسی به برند و غیره طراحی شده است.
Deloitte, (2018)	در بالاترین سطح بلوغ مشتری، شریک دیجیتالی سازمان است. در سفر دیجیتالی، برنامه‌های تعامل با مشتری به منظور جلب اعتماد، شیوه ادراک او بکار می‌روند.
Media Beacon, (2018).	برای خیرگی باید ذهنیت اجرایی مدیران تغییر یابد. از هوش مصنوعی و اتوماسیون، برای پاسخگویی سریع کسب و کار به تغییرات محیطی استفاده نمود.

Demand  
metric,  
(2020)

Deloitte,  
(2018)

Media  
Beacon,  
(2018).

ادامه جدول ۱.

نام محقق	نتایج تحقیق
مطالعات خارجی	
Schwartz, (2018)	در آینده دیجیتالی، نقش بازاریابان از یک نماینده داخلی صرف، به محرک رشد استراتژیک در سازمان تغییر می‌یابد. برای دستیابی به تجربه مشتری از کانالهای مختلف باید فرآیندهای بازاریابی را یکپارچه نمود.
Zucker, (2018)	برای خبرگی سازمان، باید در دانش مشتری، برند، محتوا، کانالها، و غیره تغییراتی را انجام دهد.
Bakhtieva, (2017).	برای تحقق وفاداری مشتریان، باید ابعادی همچون بازاریابی محتوا، مدیریت کمپین، تولید سرنخ، بازاریابی همه جانبه و غیره را مدیریت نمود.
Menges & Liff, 2017	برای حرکت از پایین ترین سطح بلوغ به بالاترین سطح، باید بازدهی و اثربخشی بازاریابی B2B در تولید تقاضا تجزیه و تحلیل گردد.

ب) مدیریت تغییر

انجمن مدیریت پروژه آمریکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، مدیریت تغییر را اینگونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از ابزارها، تکنیکها، فرآیندها برای هدایت جنبه‌های انسانی تغییر برای دستیابی به بهترین نتایج. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند ساختار، فرهنگ و استراتژی را با یکدیگر همسو سازند. (Simpson, 2017) اظهار می‌دارد که بیش از ۴۱ متدولوژی در ارتباط با مدیریت تغییر وجود دارد. گزارش الگوبرداری بهترین تجارب مدیریت تغییر سال ۲۰۲۲ مرکز پروسسی<sup>۲</sup>، نشان می‌دهد که متدولوژیهای تغییر باید ویژگی‌هایی نظیر: پیگیری آسان، قابل درک بودن، انعطاف‌پذیری، نزدیک بودن به زبان سازمان، مقایسه‌پذیری و غیره را داشته باشند، تا بتوان متدولوژی برتر را برگزید (Dopson, 2020).

در مقاله حاضر از متدولوژی انتخابی مرکز پروسسی یا همان آدکار (به دلیل عملیاتی بودن) و استاندارد انجمن مدیریت تغییر آمریکا (به عنوان یک مرجع) استفاده شده است. مدل آدکار، دارای پنج مرحله آگاهی<sup>۳</sup> از نیاز به تغییر، تمایل<sup>۴</sup> و اشتیاق به انجام تغییر،

1. Project Management Institute (PMI)

۲. مرکز پروسسی در سال ۲۰۲۲، اظهار می‌دارد که ۸۰ درصد مشتریان او را ۱۰۰ شرکت برتر دنیا (Fortune 100 Companies) شکل داده‌اند که از این متدولوژی رضایت داشته‌اند.

3. Awareness 4. Desire 5. Knowledge 6. Ability 7. Reinforcement



نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی | تلو حسینی و همکاران | ۱۰۱

دانش<sup>۵</sup> چگونگی تغییر، توانایی<sup>۶</sup> انجام تغییر و تثبیت<sup>۷</sup> تغییر، بوده که در ذیل جزئیات آن تشریح شده است.

### مرحله اول: آماده‌سازی برای تغییر

- تعریف استراتژی تغییر: در این بخش بسته با اندازه و دامنه تغییر، فعالیتها شناسایی شده و متناسب با خصوصیات آن، استراتژی تغییر تعریف می‌گردد (Prosci, 2022).
- تعریف و معرفی تیم مدیریت تغییر: افراد و گروه‌هایی درگیر پیاده‌سازی موضوع تغییر هستند. و صلاحیت لازم را دارند (Prosci, 2022).
- تعریف/تعیین حامی تغییر: حامی، شخص یا گروهی است که منابع مالی را، اعم از نقدی و یا کالا، برای پروژه فراهم می‌سازد. در ابتدای تعریف پروژه، حامی از آن دفاع می‌کند. این مساله، شامل مذاکره با مدیریت ارشد جهت کسب پشتیبانی در کل سازمان و تبلیغ مزایایی است که پروژه به همراه خواهد داشت. (استاندارد مدیریت تغییر آمریکا، ۲۰۱۸).

### مرحله دوم: مدیریت تغییر

- تعریف برنامه‌های مدیریت تغییر
- برنامه ارتباطات: برنامه‌ای که بر اساس آن مخاطبان اصلی تغییر شناسایی می‌شوند، تا با ارسال پیام‌های کلیدی به آنها، اطلاع‌رسانی در خصوص موضوع تغییر، انجام شود. (Prosci, 2022).
- برنامه آموزش (یادگیری و رشد): یعنی دانش، مهارت، و ایجاد شایستگی‌های مورد نیاز در ذینفعان تغییر، با هدف پذیرش موضوع تغییر (استاندارد مدیریت تغییر آمریکا، ۲۰۱۸).
- برنامه مدیریت مقاومت: به فرآیند حل و فصل مخالفت ذینفعان درباره موضوع تغییر و مدیریت ذینفعان گفته می‌شود (استاندارد مدیریت تغییر آمریکا، ۲۰۱۸).
- برنامه حامی‌گری: شخص یا گروهی که با پاسخگویی سازمانی برای تحقق مزایا و منافع تغییر، اقدام می‌نماید (Prosci, 2022).
- برنامه مربیگری و منتورینگ: این برنامه مشخص می‌کند که چگونه مدیران و سرپرستان در حین اجرای تغییر، از تغییر، حمایت خواهند و آن را تعمیم می‌دهند در مربیگری: کارکنان در خصوص موضوع تغییر و چرایی آن، به سطح بالاتری از آگاهی خواهند می‌رسند. در منتورینگ: کارکنان روش انجام کار جدید (تغییر رخ داده شده) را تمرین نموده و آن را در عمل فرا خواهند گرفت (Prosci, 2020).

- اقدام بر روی برنامه‌های تغییر: اقدام و عمل بر روی برنامه‌های پنجگانه تغییر را گویند.

### مرحله سوم: تثبیت تغییر

- جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل آنها: یعنی داده‌ها و بازخوردهای کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و بر روی دروس آموخته شده تمرکز می‌گردد (Prosci, 2020).

- شناسایی نواقص و مقاومت‌های احتمالی: شناسایی شکاف‌ها، تعیین علت اصلی مقاومت، آماده‌سازی رهبران و حامیان برای مدیریت مقاومت است (Prosci, 2020).

- انجام اقدامات اصلاحی و جشن موفقیت: یعنی به علت موفقیت پروژه و برای تقویت/تثبیت رفتارها از اعضای تیم پروژه قدردانی و تجلیل می‌شود (Prosci, 2020).

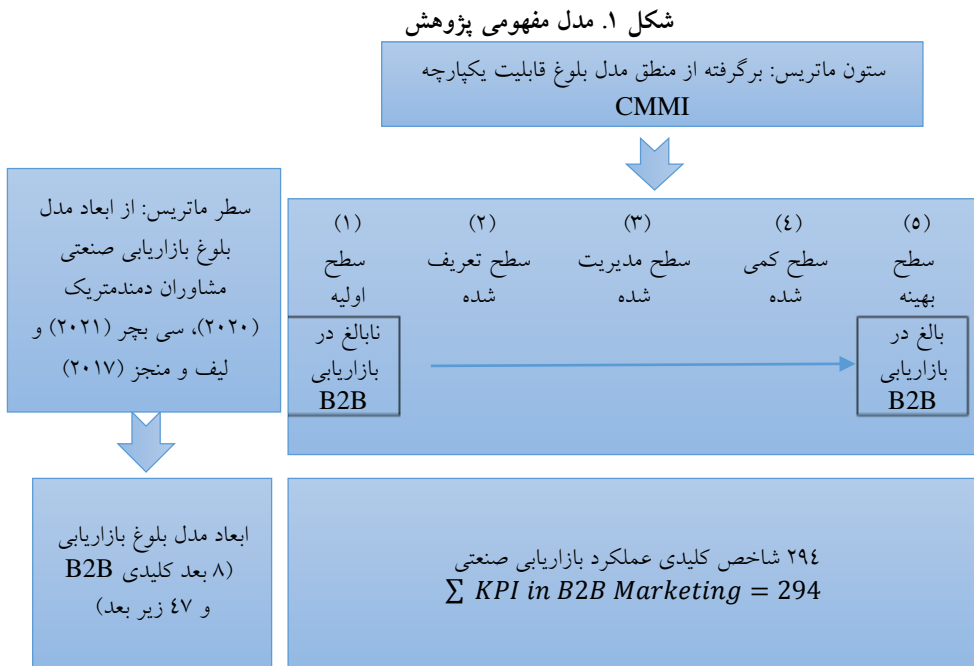
همانطور که مطرح شد متدولوژی‌های مدیریت تغییر زیادی وجود دارد که هدف اینگونه از مدلها تسهیل شرایط برای قبول و پذیرش تغییر، توسط افراد سازمان بوده و به طور کلی بر جنبه‌های انسانی یک تغییر (و نه جنبه‌های فنی آن) متمرکز هستند (Prosci, 2022).

فلسفه‌هایی که امروزه درباره شیوه‌های مدیریت تغییر وجود دارد، اشاره به برنامه‌ریزی (به جای واکنش) در مورد چالش تغییر سازمانی است. با توجه به انواع مدل‌های یاد شده و در حد بررسی نویسندگان در مقاله حاضر، پژوهشی را که بتوان به آن استناد نمود و آن مقاله تلفیقی باشد از حوزه «بلوغ بازاریابی صنعتی» و دانش «مدیریت تغییر»، یافت نگردید.

### روش

هدف تحقیق حاضر ابتدا ارزیابی و تعیین سطح بلوغ بازاریابی صنعتی در یک سازمان و سپس تبیین نقش ابزار مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی، می‌باشد، بنابراین، پژوهش کاربردی است. 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 مدل بلوغ تدوین شده توسط تلوحسینی و همکاران (۱۴۰۱) که اقتباس شده از مدل بلوغ (Demandmetric, 2020)، (Seebacher, 2021) و (Menges & Liff, 2017)، می‌باشد، جهت ارزیابی و سنجش سطح بلوغ واحد بازاریابی

صنعتی هلدینگ ایران خودرو (۲۲ شرکت منتخب زنجیره ارزش) استفاده گردید. مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) آمده است.



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 بُعد، ۴۷ زیر بُعد (مولفه) و ۲۹۴ شاخص به شرح شکل (۲) وجود خواهد داشت.

شکل ۲. تعداد ابعاد، مولفه و شاخص مدل بلوغ بازاریابی صنعتی

تعداد	اولیه	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۴	سطح ۵
۱۵	۳	۳	۳	۳	۳	۳
۱۰	۲	۲	۲	۲	۲	۲
۱۵	۳	۳	۳	۳	۳	۳
۷۳	۸	۱۲	۱۶	۱۸	۱۹	۱۹
۵۷	۱۱	۱۲	۱۱	۱۱	۱۲	۱۲
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰۱	۱۸	۲۱	۲۰	۲۲	۲۰	۲۰
۱۸	۳	۳	۳	۴	۴	۴
۲۹۴	۴۹	۵۷	۶۰	۶۴	۶۴	۶۴

برای سنجش مدل مذکور با توجه به اینکه قبلاً توسط پژوهشگران مختلف به طور مکرر مورد تایید قرار گرفته بودند، از کمیته محققان و افراد صاحب نظر در زمینه بازاریابی صنعتی درخواست شد که در خصوص روایی مدل بلوغ اظهار نظر کنند، پس از جمع بندی نقطه نظرات آنان نسبت به اصلاح و تنظیم مدل بلوغ بازاریابی B2B نهایی اقدام گردید. همچنین برای تعیین پایایی نیز ۳۰ چک لیست از پاسخگویان بیرون از نمونه مورد مطالعه تکمیل شد و ضریب آلفای کرونباخ برای بخش های یاد شده در جدول (۲) محاسبه گردید. مقادیر بدست آمده حاکی از آن است که ابزار تحقیق، قابلیت قابل قبول و پایایی خوبی برای گردآوری داده ها دارد و ضریب آلفای کرونباخ کل بدست آمده برابر ۰/۹۵۵ بدست آمد، همچنین به منظور پایایی ترکیبی (میزان شدت کنترل خطاهای اندازه گیری)

و روایی (اعتبار) سازه از دو شاخص AVE<sup>۱</sup> و CR<sup>۲</sup> در نرم افزار Smart PLS3 استفاده شد (جدول ۲). 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 ۲. 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 ماموریت، 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
فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی	۰/۷۷۶	۰/۷۷۱	۰/۵۳۳

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.

سوالات چک‌لیست 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:

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

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 (۳) 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 ۳). 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 (۳) به عنوان نمونه بوده و برای ۷ مورد دیگر نیز محاسبات صورت گرفته است.

شکل ۳. 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 B2B بازاریابی					
عملیات و فرآیند بازاریابی B2B					
	سطح ۱: اولیه	سطح ۲: تعریف شده	سطح ۳: مدیریت شده	سطح ۴: کمی شده	سطح ۵: بهینه شده
قیمت‌گذاری 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 ۳. 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 تاحدی 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.

جدول (۴) 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.

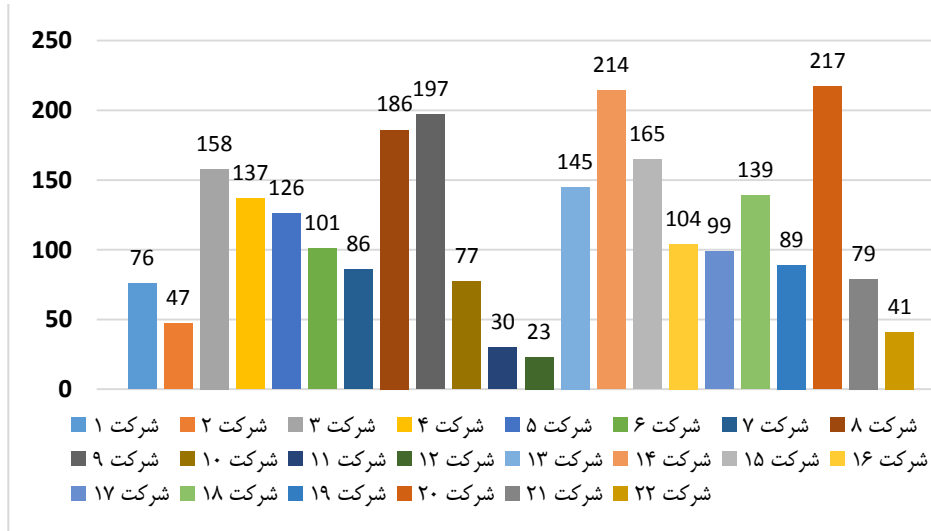
جدول ۴. تعداد ابعاد، مولفه، شاخص‌های استخراج شده، میزان رعایت و مغایرت در سطح کل هلدینگ (نمره میانگین ۲۲ شرکت زنجیره ارزش)

ابعاد	مولفه	شاخص	میزان 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	۳۶/۲	٪ 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 پاسخ دهندگان 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 (۵) بر اساس میانگین سایر امتیازات نشان داده شده است.



شکل ۴. نمودار بلوغ بازاریابی صنعتی، ۲۲ شرکت زنجیره ارزش خودروسازی



(ستون: مجموع امتیاز بدست آمده از پیمایش که نشانگر میزان بلوغ هر یک از شرکت‌ها است)

در مجموع پس از محاسبات انجام شده به هر یک سطح بلوغ یک محدوده امتیاز به صورت جدول (۵) اختصاص داده شد.

جدول ۵. محدود امتیازات چک لیست و سطح بلوغ همتراز با آن

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

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 (۶).

جدول ۶. 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	رهبری بازاریابی B2B
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۳	راهبرد و اجرای دیجیتال / غیردیجیتال
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲	نمودار سازمانی، شرح ماموریت B2B
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۳	عملیات و فرآیند بازاریابی B2B
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲	ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲	بودجه بازاریابی B2B
تحقق یافته	تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۳	شاخصها / معیارهای بازاریابی B2B
تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	۲	فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی
تحقق یافته	نسبتاً تحقق یافته	تحقق نیافته	تحقق نیافته	بین ۲ و ۳	سطح بلوغ بازاریابی B2B (در کل هلدینگ ایران خودرو)
راهنمای جدول:					
رنگ قرمز		رنگ زرد		رنگ سبز	
این بُعد در وضعیت بحرانی قرار دارد		فقط ۵۰ درصد از بُعد محقق شده است		این بُعد در وضعیت مطلوب قرار دارد	

همانطور که در جدول (۶) ملاحظه می‌شود رهبری B2B، نمودار سازمانی، شرح ماموریت B2B، ابزارها و پلتفرم‌ها بازاریابی B2B، بودجه بازاریابی B2B و فرهنگ و مدیریت تغییر سازمانی در سطح بلوغ دو قرار دارند، به عبارتی دیگر ویژگی‌های این موارد به گونه‌ای است که واحد بازاریابی صنعتی نتوانسته است آنها را در مولفه‌های بلوغ به طور نسبی بکارگیرد و به آنها جامه عمل بپوشاند. همچنین راهبرد و اجرای دیجیتال / غیردیجیتال، عملیات و فرآیند بازاریابی B2B، شاخصها / معیارهای بازاریابی B2B در سطح سه بلوغ قرار دارند.

در ادامه به منظور استفاده هر چه بهتر از نتایج حاصل از چک لیست ارزیابی مدل بلوغ بازاریابی صنعتی در هلدینگ ایران خودرو، یک نمونه (رهبری بازاریابی B2B) استخراج شده از جدول (۶)، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

• در بعد رهبری بازاریابی B2B، به دلیل عدم توفیق در ایفای نقش‌های جدیدی رهبری در بازاریابی B2B، سیاست‌گذاری و حمایت از بازاریابی B2B و سازماندهی کسب و کار B2B، هلدینگ ایران خودرو در سطح دوم بلوغ قرار دارد. لذا برای رفتن به سطح بالاتر بلوغ سازمان باید نسبت شفاف نمودن نقش رهبری در آن اقدام نماید. به همین ترتیب، برای تعیین سطح بلوغ، برای هفت مورد دیگر و با توجه به شاخص‌های آن، می‌توان تحلیل‌های مشابه‌ای را ارائه نمود.

بر اساس ارزیابی و تعیین سطح بلوغ انجام شده (ابعاد، مولفه‌ها و شاخصها در جداول ۳ و ۴)، و تجزیه و تحلیل آن که پیش‌تر ارائه گردید، حال جای طرح یک سوال باقی است که چگونه به کمک ابزار مدیریت تغییر می‌توان موجبات ارتقاء سطح بلوغ سازمان را فراهم و آن را تضمین نمود؟ پاسخ این سوال در تجزیه و تحلیل و استخراج از اطلاعات شکل (۵)، (۶) و جدول (۷) و نقش ابزار مدیریت تغییر، نهفته است.

بر اساس جدول (۳) محقق ابتدا می‌بایست نسبت به بررسی پاسخ‌های ارائه شده در چک لیست (برای هر یک از ابعاد هشت‌گانه، مدل بلوغ بازاریابی B2B) می‌پرداخت و سپس چنانچه در آن شاخص سازمان نمره صفر گرفته بود، برنامه مرتبط را تهیه می‌نمود از آنجاکه این برنامه‌ها صرفاً به جنبه‌های فنی تغییر (یعنی نقش، تخصص و حرفه بازاریابی صنعتی) می‌پرداخت و جنبه‌های انسانی تغییر، (یعنی کسب حمایت از مقامات ارشد سازمان (حامی‌گری)، اطلاع‌رسانی و آموزش به کارکنان) را نادیده می‌گرفت، ابزار مدیریت تغییر به خدمت گرفته شد. این ابزار می‌تواند در ارتقاء پروژه‌های بلوغ سازمانی، مورد استفاده قرار گرفته تا با هدایت جنبه‌های انسانی تغییر به میزان تقریبی ۹۳ درصد به اهداف سازمانی کمک نماید (Prosci, 2020). با توجه به توضیحات فوق و در این بخش ضروری است تا مجموعه اقدامات مرتبط با ارتقاء سطح بلوغ بر اساس ابزار مذکور، تشریح گردد (شکل ۵).

## نحوه ارتقاء با ابزار مدیریت تغییر

نحوه ارتقاء سطح بلوغ هلدینگ ایران خودرو در بازاریابی صنعتی، مطابق مدل آدکار پروسی (۲۰۲۰) و استاندارد مدیریت تغییر آمریکا (۲۰۱۸) در سه مرحله به شرح شکل (۵) زیر می‌باشد:

شکل ۵. نحوه ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی بر اساس متدولوژی مدیریت تغییر پروسی (۲۰۲۰) و استاندارد مدیریت تغییر آمریکا (۲۰۱۸)



همچنین بر اساس مدل بلوغ بازاریابی صنعتی و ادبیات مدیریت تغییر ورودی و خروجی هر مرحله در شکل (۶) بیان شده است.

شکل ۶. جدول مهمترین ورودی‌های هر مرحله برای کسب موفقیت و ارتقاء سطح بلوغ

ورودی	فرآیند/مرحله	خروجی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعهد مدیریت ارشد</li> <li>• تبیین وضع موجود و مطلوب بازاریابی صنعتی</li> <li>• نمودار سازمانی واحد بازاریابی صنعتی</li> <li>• فرهنگ و جود سازمان در تغییر</li> <li>• شناسایی و معرفی تیم ارزیاب بلوغ بازاریابی صنعتی</li> <li>• تخصیص منابع مالی/غیرمالی</li> <li>• شناسایی ذینفعان کلیدی</li> <li>• فرآیندهای بازاریابی صنعتی، شاخصهای کلیدی عملکرد، ابزار و پلتفرم و ...</li> <li>• برآورد هزینه انتقال از یک سطح به سطح بالاتر بلوغ</li> <li>• شناسایی مشاوران بازاریابی صنعتی</li> </ul>	<p>مرحله ۱- آماده‌سازی برای تغییر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفی حامی تغییر</li> <li>• گزارش وضع موجود سازمان</li> <li>• گزارش وضعیت موجود (استعداد سازمانی واحد بازاریابی صنعتی)</li> <li>• استراتژی تغییر</li> <li>• تیم منتخب و شایسته تغییر</li> <li>• مدیریت ذینفعان کلیدی</li> <li>• گزارش میزان بلوغ فرآیندهای بازاریابی صنعتی</li> <li>• برآورد هزینه‌های انتقال پس از ارزیابی سطح بلوغ</li> </ul>
	↓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• میزان آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تثبیت کارکنان در تغییر</li> <li>• خصوصیات سازمانی (پذیرای تغییر یا مقام در برابر تغییر)</li> <li>• خصوصیات و اندازه تغییر (تغییر مرتبه اول یا مرتبه دوم)</li> </ul>	<p>مرحله ۲- مدیریت تغییر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارش نیمرخ مشخصه‌های کارکنان در تغییر</li> <li>• گزارش نیمرخ مشخصه‌های سازمان در تغییر</li> <li>• تهیه پنج برنامه ارتباطات، آموزش، مدیریت مقاومت، حامی‌گری و مربیگری و منتورینگ)</li> </ul>
	↓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع‌آوری اطلاعات از کارکنان</li> <li>• شناسایی ریشه‌های اصلی و مجموعه مقاومت‌ها</li> <li>• توانایی حامی و مربی</li> <li>• ارزیابی میزان موفقیت در استقرار مدل بلوغ</li> </ul>	<p>مرحله ۳- تثبیت تغییر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحلیل بازخوردها</li> <li>• انجام اقدامات اصلاحی</li> <li>• مدیریت مقاومت‌های احتمالی</li> <li>• جشن موفقیت</li> </ul>

## یافته‌ها

پس از انجام مجموعه اقدامات فوق‌الذکر و به منظور درک بهتر نحوه ارتقا سازمان و بنابر آنچه که پیش‌تر مطرح گردید، با قراردادن مراحل مدیریت تغییر سازمانی (سطر) و سطوح مدل بلوغ بازاریابی صنعتی (ستون) به جدول (۷) دست خواهیم یافت. این جدول، از دو جنبه حاوی اطلاعات زیر است:

الف): از منظر مدل بلوغ بازاریابی صنعتی (جنبه فنی)

- در سطح یک بلوغ: به احتمال زیاد سازمان از بسیاری از شاخصهای بازاریابی صنعتی بی‌اطلاع و یا انجام آن را به صورت موردی در دستور کار قرار دارد.
- در سطح دو بلوغ: سازمان از ابعاد هشت گانه یاد شده، مطلع شده (آگاهی) و با دو موضوع (دانش و تمایل برای انجام آن) روبروست.
- در سطح سه بلوغ: سازمان، ابعاد هشت گانه بلوغ را آموخته (دانش) و با موضوع (توانایی انجام آن) روبروست. (در این مرحله آگاهی و تمایل نسبت به سطح دو، بیشتر شده است)
- در سطح چهار بلوغ: سازمان، ابعاد هشت گانه بلوغ را در کسب و کار خود بکار بسته (توانایی) و با موضوع (تثبیت و نهادینه شدن در رفتار سازمان) روبروست. (در این مرحله آگاهی، دانش سازمان بالاست و تمایل به انجام نیز افزایش یافته، لکن علی‌رغم توانایی بالا برای انجام و رعایت ابعاد با مسئله تثبیت روبرو است، زیرا هنوز به شکل استاندارد رفتاری و دستورالعمل اجرایی در نیامده است)
- در سطح پنج بلوغ: سازمان ابعاد هشت گانه مذکور را بکار می‌بندد و مطابق استاندارد دستورالعمل اجرایی رفتار می‌نماید، لیکن اثربخشی محاسبه نمی‌گردد، بنابراین با مسئله تثبیت روبرو است، البته این مسئله تا حدی قابل اغماض است.

بنابر آنچه از منظر فنی مطرح گردید، اقدامات «جنبه انسانی تغییر» به شرح زیر است:

ب): از جنبه مدیریت تغییر (جنبه انسانی)

- در سطح یک بلوغ: برنامه‌های افزایش آگاهی (برنامه ارتباطات) و دانش (برنامه آموزش) کارکنان واحد بازاریابی صنعتی در هر یک از ابعاد هشت گانه ضروری است.

- در سطح دو بلوغ: سازمان به برنامه‌های افزایش آگاهی و دانش خود ادامه می‌دهد، اما بر افزایش تمایل برای رعایت ابعاد هشت گانه بلوغ در کسب و کار خود، تأکیدی دو چندان می‌نماید و مقاومت‌های احتمالی را مدیریت می‌نماید. (مدیریت مقاومت)
  - در سطح سه بلوغ: سازمان، پس از آگاهی بخشی‌های فراوان (در قالب آموزش، سمینار، نشست تخصصی و ...) و قادر ساختن کارکنان واحد بازاریابی صنعتی (برنامه توانایی و کارگاه‌های آموزشی) نسبت به مدیریت مقاومت کارکنان اهتمام جدی دارد. در این سطح سازمان همچنان برای ارتقاء دانش افراد سازمان اصرار می‌ورزد.
  - در سطح چهار بلوغ: سازمان با مسئله تثبیت رفتارها روبرو است و می‌بایست نسبت به تهیه دستورالعمل اجرایی اقدام جدی نماید. بنابراین اینگونه تصور می‌شود مجموعه اقدامات مرتبط با افزایش آگاهی، تمایل، دانش و توانایی، صورت گرفته و برای حصول اطمینان از بکار بستن ابعاد هشت گانه بلوغ، در کسب و کار خود، ناگزیر است استاندارد رفتاری مصوب داشته باشد.
  - در سطح پنج بلوغ: سازمان ابعاد هشت گانه بلوغ را در کسب و کار خود، بکار می‌بندد و مطابق دستورالعمل اجرایی رفتار می‌نماید، لیکن اثربخشی محاسبه نمی‌گردد، بنابراین با مسئله تثبیت روبرو است، و باید نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در بازاریابی صنعتی، در کسب و کار خود (و هزینه‌های آن) را محاسبه نماید.
- شکل (۷) همسویی مدل آدکار «مدیریت جنبه انسانی» و سطوح مدل بلوغ «مدیریت جنبه فنی» را به طور توأمان نشان می‌دهد.

### شکل ۷. همسویی مدل آدکار با سطوح مدل بلوغ بازاریابی B2B

موفقیت مدل بلوغ بازاریابی B2B



در جدول (۷) و بر اساس نتایج تحقیقات مرکز پروسی (۲۰۲۰)، تهیه برنامه حامی‌گری در تمامی سطوح مدل بلوغ دارای سطح اجباری - مهم می‌باشد. همچنین با افزایش میزان آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تثبیت تمامی برنامه‌های از حالت اجباری - مهم (●●●) به حالت اختیاری (○) تبدیل می‌گردند. با توجه به اینکه در ابتدای برنامه تغییر عملاً اقدامات اطلاع‌رسانی و برنامه‌های آموزشی در دستور کار سازمان قرار می‌گیرد، لذا در سطح یک و دوم بلوغ برنامه‌ها به شکل حالت اجباری - مهم (●●●) در خواهند آمد. اگر سازمان به سطحی از بلوغ رسیده باشد که بیش از ۵۰ تا ۹۰ درصد ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B، را رعایت کند اقدامات و برنامه‌ها به سمت اختیاری (○) و برنامه‌های تثبیت و تقویت رفتار به سمت اجباری - مهم (●●●) پیش خواهند رفت.



### جدول ۷. مراحل مدیریت تغییر سازمانی متناظر با هر سطح بلوغ بازاریابی B2B

سطح ۱، اولیه: در این سطح حداکثر ۴۹ شاخص باید رعایت شود. آگاهی و دانش پایین است پس اختیاری/اجباری بودن برنامه‌ها در سطح یک بلوغ در ستون «اولیه» نشان داده شده است.

سطح ۲، تعریف شده: در این سطح حداکثر ۱۰۶ شاخص باید رعایت شود و علاوه بر نیاز مجدد به آگاهی و دانش، باید بر روی تمایل و رعایت رویه‌ها عمیقاً کار شود، پس اختیاری/اجباری بودن برنامه‌ها در سطح دوم بلوغ در ستون «تعریف شده» نشان داده شده است.

سطح ۳، مدیریت شده: در این سطح حداکثر ۱۶۶ شاخص باید رعایت شود و علاوه بر نیاز مجدد به آگاهی و دانش، و همچنین برنامه‌های ایجاد تمایل برای رعایت رویه‌ها، نیازمند ایجاد توانایی در کارکنان سازمان هستیم، پس اختیاری/اجباری بودن برنامه‌ها در سطح سوم بلوغ در ستون «مدیریت شده» نشان داده شده است.

سطح ۴، کمی شده: در این سطح حداکثر ۲۳۰ شاخص باید رعایت شود و با توجه به ارتقاء آگاهی و تمایل، دانش و توانایی سازمان، در رعایت رویه‌ها، اقدامات تثبیت کننده نظیر دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های سازمانی برای تثبیت رفتارها، مورد نیاز است، پس اختیاری/اجباری بودن برنامه‌ها در سطح چهارم بلوغ در ستون «کمی شده» نشان داده شده است.

سطح ۵، بهینه: در این سطح ۲۹۴ شاخص باید رعایت شود و با توجه به میزان آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تثبیت بالای سازمان در رعایت این ابعاد، سطح اختیاری/اجباری بودن برنامه‌ها در سطح پنجم بلوغ در ستون «بهینه» نشان داده شده است.

مراحل مدیریت تغییر	سطوح مدل بلوغ بازاریابی B2B				
	سطح ۱: اولیه	سطح ۲: تعریف شده	سطح ۳: مدیریت شده	سطح ۴: کمی شده	سطح ۵: بهینه
مدل آدکار (ADKAR)	A, K	A, D, K	A, D, K, A	R	R
مرحله اول: آماده‌سازی برای تغییر					
* تعریف استراتژی تغییر	○	●	●	●●	●●●
* تعریف و معرفی تیم مدیریت تغییر	○	●	●	●●	●●●
* تعریف/تعیین حامی تغییر	●	●	●	●●	●●●
مرحله دوم: تعریف برنامه‌های مدیریت تغییر					
* تهیه برنامه ارتباطات	●●●	●●●	●●	●	○
* تهیه برنامه آموزش	●●●	●●	●	●	○
* تهیه برنامه مدیریت مقاومت	●●●	●●	●	●	○
* تهیه برنامه حامی‌گری/طرح حامی	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
* تهیه برنامه مربی‌گری/منتورینگ	-	-	●	●●	●●●
* برنامه برنامه تثبیت/تقویت (پاداش و تنبیه)	○○○	○○	○	●●	●●●
مرحله سوم: تثبیت تغییر					
* جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل آنها	○○○	○○	○	●●	●●●
* شناسایی نواقص و مقاومت‌های احتمالی	○○○	○○	○	●●	●●●
* انجام اقدامات اصلاحی و جشن موفقیت	○○○	○○	○	●●	●●●

○○○: تهیه برنامه ضرورتی ندارد.  
 ○○: تهیه برنامه کاملاً اختیاری است.  
 ○: تهیه برنامه اختیاری است.  
 ●●●: تهیه برنامه اجباری و سطح آن مهم است.  
 ●●: تهیه برنامه اجباری و سطح آن متوسط است.  
 ●: تهیه برنامه اجباری است.  
 A: آگاهی      D: تمایل      K: دانش      A: توانایی      R: تثبیت

## بحث و نتیجه‌گیری

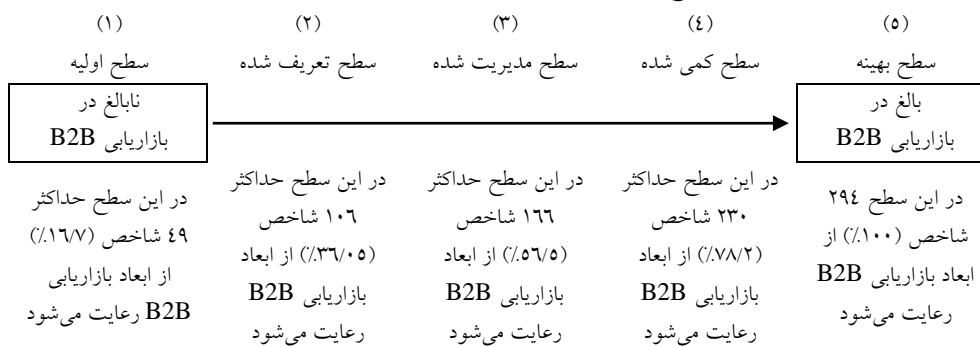
عموماً مدل‌های بلوغ را می‌توان به عنوان یک نقشه‌راه برای ارتقاء سازمان دانست که هدف اولیه آنها شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود سازمان می‌باشد، همچنین راهنمایی است که با آن می‌توان از سطح ابتدایی به سطح بهینه رهنمون شده، و فاصله‌های موجود آمده را به حداقل رساند. پژوهش حاضر با در اختیار داشتن مدل بلوغ بازاریابی B2B، که حاصل تلاش محققین است، بر آن بود تا پس از ارزیابی سطح بلوغ بازاریابی صنعتی هلدینگ ایران خودرو نشان دهد که چگونه می‌توان یک شرکت نوعی را پس از ارزیابی و تعیین سطح بلوغ، با هدف‌گذاری دقیق به سطح بالاتر سوق داد. لذا در این راستا پژوهشگران تلاش نمودند با کمک ابزار مدیریت تغییر سازمانی، شرکت مذکور را به سطح بالاتر، هدایت نمایند. مراحل انجام کار به شرح ذیل بود:

۱) چک لیست حاوی سوالات مربوط به هر یک از ابعاد کلیدی بازاریابی B2B، بود و بر اساس شاخصهای اندازه‌گیری مربوط طراحی شد. و سپس با مراجعه به کارکنان هلدینگ ایران خودرو و بر اساس مدارک و مستندات، سطح بلوغ واحد بازاریابی صنعتی، مشخص شد.

۲) با توجه به تعیین سطح بلوغ هلدینگ مذکور به ارائه ورودی و خروجی‌های هر مرحله مدیریت تغییر شامل تعهد مدیریت، بررسی وضع موجود سازمان، تبیین وضع مطلوب، ساختار، فرآیند، و غیره پرداخته شد (شکل ۶).

با توجه به اینکه بنیان و اساس متدولوژی مذکور بر پایه مدل آدکار می‌باشد محققین می‌بایست ارتباط تنگاتنگی را بین سطوح مدل بلوغ بازاریابی B2B، (ستون‌های جدول) و فازهای مدیریت تغییر (سطرهای جدول) ایجاد می‌کردند تا از تلاقی و برخورد سطر و ستون یاد شده به برنامه‌ها و اقدامات عملیاتی رهنمون گردند. جدول (۷) حاوی نکات زیر می‌باشد که در تدوین برنامه‌ها و اقدامات عملیاتی به آنها توجه جدی شده است:

نکته اول: منطق پیوستار بلوغ



نکته دوم: منطق پیوستار مدل آدکار در هر یک از سطوح بلوغ



از تلفیق نکته اول و دوم چنین استنباط می‌گردد که:

سطح اولیه (۱)، دقیقاً جایی است سازمان در حرفه بازاریابی B2B نابالغ بوده و تنها ۴۹ شاخص (۱۶٪) از ابعاد بازاریابی B2B رعایت می‌کند، بنابراین در این سطح میزان آگاهی و دانش سازمان درباره اصول فوق‌الذکر بسیار پایین بوده و در اینجا نمی‌توان سخن از تمایل و توانایی و تثبیت به میان آورد، لذا برای حرکت به سطح بعدی بلوغ (مثلاً دوم) می‌باید ابتدا برنامه‌های مرتبط با ارتباطات، آموزش، حامی‌گری را به طور کاملاً اجباری -مهم- (●●●) دنبال نماید. باید اذعان نمود در این سطح مقاومت سازمان عملاً ریشه

در ناآگاهی دارد و برای برون رفت از آن باید برنامه مدیریت مقاومت نیز به صورت "اجباری-مهم" (●●●) از پیش مورد توجه قرار گیرد. همچنین با توجه به نابالغ بودن سازمان در بکارگیری ابعاد مدل بلوغ بازاریابی B2B برنامه مربیگری/منتورینگ قابل تعریف نیست. در این سطح داشتن برنامه تثبیت ضرورتی ندارد. بر اساس تجارب پروسی سال ۲۰۲۰، برنامه حامی گری همواره در تمامی سطوح بلوغ، دارای سطح "اجباری-مهم" می باشد.

در سطح دو، یعنی تعریف شده، به تدریج با افزایش میزان آگاهی و دانش سازمان درباره ابعاد بازاریابی B2B، اجرای مرحله آماده سازی برای تغییر (فاز ۱) به حالت اجباری درآمده و برنامه ها حالت جدی تری به خود می گیرند و لذا با اهمیت ترین برنامه در این سطح ایجاد تمایل در افراد سازمان برای رعایت اصول فوق می باشد. در این سطح تعریف استراتژی سازمان و معرفی تیم پیش برنده بازاریابی B2B در سازمان به حال اجباری درآمده و حامی خود شخصاً، به ایفای نقش می پردازد. در اینجا برنامه ارتباطات، آموزش، مدیریت مقاومت و حامی گری نیز دارای سطوح "اجباری-مهم" هستند. مربیگری/منتورینگ تعریف نمی گردد و سخنی درباره تثبیت تغییر نمی توان زد.

در سطح سه، یعنی مدیریت شده، حال سازمان با انبوهی از تعاریف مرتبط با بازاریابی B2B روبرو گشته و با افزایش میزان آگاهی، دانش در سازمان، نیازمند ایجاد توانایی در افراد، فرآیندها، سیستم ها و ... برای بروز شاخصهای بازاریابی B2B می باشد، لذا کیفیت آموزشها در این سطح از آشنایی صرف با اصول مذکور به سمت ایجاد توانایی و کاربردی شدن مطالب دارای اهمیت می گردد. با توجه به طول عمر شرکت های سطح زنجیره ارزش هلدینگ ایران خودرو که بیش از ۴۰ سال از آن می گذرد و اظهارات صورت گرفته و همچنین تعیین سطح بلوغ صورت گرفته توسط پاسخ دهندگان و فراوانی سطح سه، در عوامل، چنین استنباط می گردد که شرکت مذکور در سطح مابین دو و سه، بلوغ قرار دارد. لذا در این سطح سازمان از مرحله آگاهی، تمایل، و دانش بر اساس مدل آدکار تا حدودی عبور کرده و اکنون نیازمند ایجاد توانایی، قابلیت و شایستگی بالاتر برای بروز خود در حرفه بازاریابی صنعتی می باشد.

بر اساس جدول (۷) و همچنین استنباط از متدولوژی پروسی و ابعاد مدل بلوغ، سطح سوم بلوغ دقیقاً جایی است که سازمان توانسته استراتژی خود را درباره بازاریابی صنعتی

روشن نموده، تیم/تیم‌های خود را تعیین و حامی خود را در سطح مناسبی جایگماری نموده باشد و سازمان از برنامه حامی‌گری منتفع شده باشد. در این سطح، پنج برنامه ارتباطات، آموزش، مدیریت مقاومت، حامی‌گری و مربیگری/منتورینگ، مشخص گردیده‌اند، که لازم است برای ارتقاء به سطح بالاتر بلوغ از حالت "اجباری" به "اجباری-مهم" تغییر شکل دهند.

سطح چهار کمی شده: بر اساس فاز سوم متدولوژی پروسه برای دستیابی سازمان به سطح چهارم و ایجاد خلق ارزش در بازاریابی صنعتی، ناگزیر است تا با جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل آنها، شناسایی نواقص و مقاومت‌های احتمالی در رعایت اصول مذکور قدم‌های اجرایی را بردارد. در این سطح برنامه مربیگری/منتورینگ و تثبیت تغییر، سازمان به حالت "اجباری" (●●) در می‌آید. آگاهی، تمایل به تغییر، دانش چگونگی تغییر و توانایی انجام آن در سطح بسیار مناسبی است و نیازمند تثبیت رفتارها هستیم.

در سطح پنج بهینه: علاوه بر اجباری و مهم بودن بسیاری از برنامه‌ها همه هدف سازمان می‌بایست بر این امر استوار باشد که فرآیند تثبیت تغییر (یعنی بکارگیری تمامی ابعاد بازاریابی B2B در سازمان) شکل عینی به خود بگیرد.

وفق نتایج حاصل از ارزیابی در مجموع سه شرکت در سطح یک بلوغ بازاریابی صنعتی (اولیه)، نه شرکت در سطح دو (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 چک لیست کسب کردند ابعادی چون رهبری بازاریابی صنعتی، عملیات و فرآیند مربوط به آن و همچنین شاخصها و معیارهای بازاریابی صنعتی هستند. بنابراین شرکت‌های زنجیره ارزش باید تلاش بیشتری در حوزه بازاریابی صنعتی داشته باشند. باید به مدیریت ابعاد کلیدی بازاریابی صنعتی توجه بیشتری داشته 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 بنمایند. بنابر آنچه اظهار گردید نتایج این تحقیق را می‌توان با ادبیات و پیشینه تحقیق به صورت زیر مقایسه نمود: رهبری بازاریابی صنعتی، یکی از ابعادی است (اولین بُعد) که در مدل بلوغ حاضر به آن اشاره و در تحقیقات مختلف از آن نام برده شده است و تحقق

آن در گرو ایجاد مهارتها، استعدادها برای ایفای این نقش در بازار رقابت و سازمانهایی است که خود را برای دنیای جدید دیجیتال آماده کرده‌اند. طرز فکر رهبران درباره بازاریابی صنعتی نشان می‌دهد که آیا آن را مرکز هزینه تلقی می‌نمایند یا فروش و درآمد؟ چرا که پاسخ به این سوال جهت و حرکت سازمان را برای بسیاری از امور نظیر تولید محتوا، تولید تقاضا، حضور در شبکه‌های اجتماعی و ... نشان می‌دهد. همچنین سرمایه‌گذاری، حمایت و پشتیبانی از بازاریابی صنعتی نشان می‌دهد که تا چه میزان رهبران سازمان تمایل دارند به حوزه بازاریابی دیجیتالی و حضور در فضای وب و ... رو بیاورند و یا به همان شکل سنتی و غیردیجیتالی کسب و کار خود را هدایت نمایند. سازماندهی صحیح کسب و کار B2B، الگوبرداری از شاخصهای کلیدی عملکرد در صنایع مشابه، تهیه استراتژی‌ها، شرح مأموریت، تهیه پروفایل شایستگی کارکنان و ... در این بعد دنبال می‌گردد. این بُعد با نتایج پژوهش (Bakhtieva, 2017)، (Deloitte, 2018)، (Demandmetric, 2020)، (Trello, 2021)، (Zucker, 2018)، (Katyayal, 2018)، (Schwartz, 2018)، (Krakauer, 2021)، بحری نژاد و همکاران (۱۳۹۸)، اسد امرجی و همکاران (۱۳۹۸)، همگرا بود. نتایج تحقیق نشان داد تنها ۳۱/۸٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۶۸/۲٪ مغایرت وجود دارد.

دومین بُعد راهبرد بازاریابی صنعتی، است. راهبرد، به تهیه و انتشار سند رسمی استراتژی بازاریابی صنعتی، وجود مدیر/رهبر استراتژی بازاریابی، در اختیار داشتن الگو برای تدوین استراتژی بازاریابی صنعتی، اشاره دارد. در این بُعد میزان چابکی سازمان و در اختیار داشتن چشم‌انداز و نقشه راه دیجیتال حائز اهمیت است. همچنین مدل کسب و کار دیجیتال اشاره می‌نماید که تا چه حد پذیرش و سازگاری در سازمان وجود دارد تا راهبرد دیجیتال B2B به ثمر بنشیند و میزان آگاهی از مدل کسب و کار به چه حدی است. خلق ارزش در زنجیره ارزش، اشاره به خلق ارزش مشترک با مشتری، بر اساس تجربه مشتری در شبکه است. این بُعد با نتایج پژوهش (Deloitte, 2018)، (Edynamic, 2021)، (Krakauer, 2021)، (Bakhtieva, 2017)، (Demandmetric, 2020)، (Zucker, 2018)، (Menges & Liff, 2017)، (Roskey, 2013)، (Gartner, 2018)، احمدی زاده و همکاران (۱۳۹۰)، اسد امرجی و همکاران (۱۳۹۸)، بحری نژاد و همکاران (۱۳۹۸)، شامی زنجانی (۲۰۱۹)، قاضی نور و همکاران (۱۳۹۸)؛ همگرا بود. نتایج

تحقیق نشان داد تنها ۴۳/۶٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۵۶/۴٪ مغایرت وجود دارد.

بُعد سوم، اشاره به نمودار سازمانی و شرح ماموریت واحد B2B، دارد. نمودار سازمانی بازاریابی B2B اشاره به وجود واحدهایی نظیر تولید تقاضا، ارتباطات استراتژیک، توسعه محصول، واحد موفقیت و تجربه مشتری، فعال‌سازی فروش و ... دارد. همچنین شرح ماموریت، اختیارات و مسئولیت‌های یک واحد بازاریابی صنعتی نیز اشاره به شرح شغل مدون برای کلیه پست‌ها و مشاغل بازاریابی صنعتی، تنظیم جدول مسئولیت‌ها، و ... می‌نماید. قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان B2B به عواملی نظیر: وجود متخصصان بازاریابی صنعتی، وجود پروفایل شایستگی برای پرسنل واحد بازاریابی صنعتی، استخدام حرفه‌ای آنها، و ... دارد. این بُعد با نتایج پژوهش (Demandmetric, 2020)، (Zucker, 2018)، (Katyal, 2018)، (Schwartz, 2018)، (Krakauer, 2021)، همگرا بود. نتایج تحقیق نشان داد تنها ۳۵/۲٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۶۴/۸٪ مغایرت وجود دارد.

چهارمین بُعد، تحت عنوان عملیات و فرآیند بازاریابی B2B، مطرح شده است. تحقیقات بازاریابی (جمع‌آوری شاخصهایی درباره سهم بازار، تقاضای بازار، و ...)، برنامه‌ریزی بازاریابی (وجود سند رسمی در ارتباط با برنامه بازاریابی، چشم‌انداز بازاریابی و ...)، جایگاه‌یابی نام و نشان تجاری (آگاهی از جایگاه شرکت در اذهان مشتری در هر بازار هدف، طرح پیاده‌سازی ارکان برند و ...)، مدیریت سبد محصول (معیارهای روزرسانی سبد محصول و ...)، ارتباطات بازاریابی (در اختیار داشتن طرح ارتباطات شرکت در بازار هدف برای انتقال پیام قابل درک و انگیزه‌بخش به ذینفعان درباره برند و ...)، قیمت‌گذاری (تعریف سطوح قیمت پایه، اهداف قیمت‌گذاری، استراتژی قیمت‌گذاری و ...)، کانال‌های توزیع و فروش (ارتباط بین تلاش‌ها و اقدامات فروش در هر کانال توزیع، تعیین ارزش کانال، و ...)، مدیریت فروش و مدیریت مشتریان کلیدی (شناسایی فرآیندهای فروش و استفاده از تیم فروش با دانش فنی بالا درباره محصولات، و ...)، این بُعد با نتایج پژوهش (Deloitte, 2018)، (Demandmetric, 2020)، (Edynamic, 2021)، (Krakauer, 2021)، (Trello, 2021)، (Zucker, 2018)، (PWC, 2014)، احمدی زاده و همکاران (۱۳۹۰)، اسد امراجی (۱۳۹۸)، محمد سیروس

و همکاران (۱۳۸۶)، همگرا بود. نتایج تحقیق نشان داد تنها ۴۳/۱٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۵۶/۹٪ مغایرت وجود دارد.

پنجمین بُعد، تحت عنوان ابزارها و پلتفرم‌های بازاریابی B2B، مطرح شده است که عبارتند از: بازاریابی دیجیتال (یکپارچه‌سازی پلتفرم‌ها و ابزارهای مرتبط با بازاریابی، مدیریت محتوای وب، گردش کار هماهنگ بین ابزارها و پلتفرم‌ها و ... دارد)، بازاریابی محتوا (سیستم مدیریت محتوا و اعتبارسنجی مشتریان)، بازاریابی ویدئویی (بهینه‌سازی ویدئوهای مرتبط با کسب و کار و سازماندهی آنها، کنترل‌های دسترسی چند سطحی)، بازاریابی خریداران (تحلیل بینش خریداران، گوش دادن اجتماعی، عملکرد خریداران در خصوص محتوا و ...)، روابط عمومی (ایجاد راه‌حل‌های یکپارچه درباره ارتباطات رسانه‌ای و نظارت بر آنها، و ...)، بازاریابی ایمیلی (ترکیب سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و اتوماسیون بازاریابی و پلتفرم‌های اجتماعی و ...)، بازاریابی موبایلی (ابزارهای موبایلی نظیر: پیامک‌ها، اپلیکیشن‌ها، و ...)، توانمندسازی فروش (برنامه‌های فعال‌سازی فروش نظیر کتب راهنما، پورتال‌ها، و ...)، بلوغ تولید تقاضا (ادغام همه پلتفرم‌های تولید تقاضا در پلتفرم جامع بازاریابی دیجیتال اعم از محتوا، ایمیل، رویدادهای آنلاین، سئو و ...)، نرم‌افزارهای بازاریابی B2B (انواع نرم‌افزارهای خاص بازاریابی B2B برای جذب مشتری، ارسال ایمیل، مدیریت محتوا و سئو، و ...)، این بُعد با نتایج پژوهش (Cianci, 2020)، (Campaign Monitor, 2021)، (Dopson, 2020)، (Malnik, 2020-2021)، (Abbamonte, 2021)، (Osborn, 2017)، (Beets, et, al, 2018-2019)، (Barker, 2021)، همگرا بود. نتایج تحقیق نشان داد تنها ۳۶/۴٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۶۳/۶٪ مغایرت وجود دارد.

بُعد ششم، اشاره به بودجه بازاریابی B2B، دارد. اخیراً سازمانها تشخیص داده‌اند که 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 نمایند. این بُعد با نتایج پژوهش (Demandmetric, 2020)، (Menges & Liff, 2017)، (PWC, 2014)، (Gartner, 2018)، (Bakhtieva, 2017)، (Schwartz, 2018)، همگرا است. نتایج



تحقیق نشان داد تنها ۳۵/۵٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۶۴/۵٪ مغایرت وجود دارد.

بُعد هفتم، اشاره به شاخصهای کلیدی عملکرد بازاریابی B2B، دارد. نخستین پیامد، کسب مزیت رقابتی در بازاریابی B2B برای سازمانها و شرکتهای از طریق مدیریت ابعاد بلوغ بازاریابی B2B و بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان که با شاخصها/معیارهای بازاریابی B2B تعریف می‌گردد و به ترتیب عبارتند از: بازاریابی دیجیتال (طراحی داشبورد تعاملی سازمان درباره رفتار کاربر، تجربه کاربر، میزان دسترسی به برند، تعامل با محتوا و...)، بازاریابی محتوا (میزان استفاده از محتوا، پاسخ به محتوا، تبدیل محتوا، میزان اشتراک‌گذاری اجتماعی، ردیابی کلیک‌ها، فورواردها، و...)، فرآیند جذب مشتری (نرخ بازگشت سرمایه بازاریابی، ارزش مادام‌العمر مشتری، هزینه قیف فروش و هزینه جذب مشتری)، بازاریابی خریداران (معیارهای تعامل با خریداران در کمپین و...)، بازاریابی ویدئو (تجزیه و تحلیل احساسات اجتماعی، محبوبیت کلی محتوای ویدئو و...)، روابط عمومی (تلاش‌های روابط عمومی برای کسب نتایج تجاری، تعامل با اینفلوئنسرها و...)، بازاریابی ایمیلی (در اختیار داشتن داشبورد سازمانی درباره محتوا و شخصی‌سازی، تحویل، نرخ باز شدن، نرخ کلیک‌پذیری، نرخ لغو عضویت، نرخ تبدیل و...)، مدیریت ارتباط با مشتریان (تعداد کمپین‌ها، سفارش‌های خرید و درآمد حاصل از هر کمپین، تعداد چشم‌اندازها، مشتریان جدید بدست آمده، نرخ بسته شدن معاملات، و...)، بلوغ آموزش فروش (معیارهای موفقیت برای نماینده برتر فروش و...)، شبکه‌های اجتماعی (در اختیار داشتن داشبورد برای شاخصهای عملکرد محتوا، اشتراک‌گذاری، تبدیل‌ها، درآمد حاصل از شبکه‌های اجتماعی و میزان خریدها از آن، اندازه‌گیری شاخصهای کلیدی عملکرد در رسانه‌های اجتماعی نظیر توییتر، اینستاگرام و...)، بازاریابی موبایلی و اپلیکیشن‌ها (میزان نرخ رشد کاربر، تعداد دانلودها و نصب آنها، اشتراک‌گذاری و آپگریدها، نرخ ریزش، و...)، درگیر نمودن مشتری (تمرکز بر ثبت تجربه مشتری از طریق نقاط تماس، برنامه مراقبت از مشتری، و...)، توانمندی فروش (نرخ نگهداشت مشتری، سرعت فروش، شاخص هزینه جذب مشتری، سرخ‌های تولید شده و...)، تولید تقاضا (در اختیار داشتن داشبورد سازمانی در خصوص جذب کاربر، مشارکت در قیف فروش، میانگین زمان صرف شده در محیط‌های مجازی، و...)، معیار نتایج برای نمایندگان فروش

(تکرار سهمیه‌ها توسط نمایندگان، درصد فروش‌های موفق و ناموفق و ...). این بُعد با نتایج پژوهش (Demandmetric, 2020)، (Menges & Liff, 2017)، (PWC, 2014)، (Gartner, 2018)، (Cianci, 2020)، (Campaign Monitor, 2021)، (Dopson, Beets, et al, 2018-2020)، (Malnik, 2020-2021)، (Abbamonte, 2021)، (Kunzman, 2020)، (Zucker, 2018)، (Deloitte, 2018)، (Krakauer, 2019)، (Katyal, 2018)، (Seebacher, 2021)، همگرا بود. نتایج تحقیق نشان داد تنها ۴۰/۷٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۵۹/۳٪ مغایرت وجود دارد.

بُعد هشتم، شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ سازمان است که به عنوان تسهیلگر یا محدودکننده کسب و کارهای B2B عمل می‌کند. فرهنگ توانمندسازی کسب و کار در بازاریابی B2B (شامل توانمندسازی کارکنان بازاریابی صنعتی و مشتریان آنها، نمایندگان فروش و واحد بازاریابی B2B)، رقابت پویا (اشاره به میزان پویایی قابلیت‌های درون سازمانی و ...)، مدیریت تغییر سازمانی (اشاره به آماده‌سازی کسب و کار صنعتی در بازاریابی B2B، تعریف استراتژی تغییر برای حضور در بازار، تعیین حامی تغییر و معرفی تیم تغییر، تهیه برنامه‌های مدیریت تغییر نظیر: برنامه آموزش، برنامه حامی‌گری، برنامه منتورینگ/مربیگری، برنامه مدیریت مقاومت، برنامه تثبیت تغییر، جمع‌آوری بازخوردها و تحلیل شکاف و ... دارد). این بُعد با نتایج پژوهش (Hayat & Chrissy, 2017)، (Prosci, 2014, 2018, 2020)، (PWC, 2014)، (SAP, 2018)، (MediaBeacon, 2018)، (Gartner, 2018)، (Deloitte, 2018)، سهرابی و همکاران (۲۰۱۰)، انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا (۱۳۹۸)، انجمن مدیریت پروژه آمریکا (۱۳۹۸)، همگرا بود. نتایج تحقیق نشان داد تنها ۳۹/۲٪ این بُعد در سطح هلدینگ ایران خودرو محقق گردیده و ۶۰/۸٪ مغایرت وجود دارد.




بنابراین در مجموع باید دقت داشت که ابزار مدیریت تغییر علاوه بر تشریح مسیر بهبود (تجویزی بودن) امکان ارزیابی شرایط موجود با شرایط مطلوب و همچنین امکان محک‌زنی را فراهم می‌نماید به گونه‌ای که سازمانها با بهره‌گیری از این ابزار می‌توانند، شکاف میان انتظارات سازمان را از ایده‌آل خدمات بازاریابی صنعتی با آنچه که هست را کاهش دهند و بدین ترتیب میزان اثربخشی و کارایی را در سازمان خود افزایش داده و در

نهایت منجر به خلق ارزش خواهد شد. از جمله محدودیتهای تحقیق می‌توان به کمبود تحقیقات آکادمیک درباره کاربرد ابزار مدیریت تغییر در حوزه‌های مختلف سازمان و مدل‌های بلوغ دانست. عموماً مدل‌های بلوغ موجود در حوزه‌های مختلف، بر ارتقاء جنبه‌های فنی تغییر برای رسیدن به بالاترین سطح تاکید می‌نمایند، لیکن آنچه از نظرها پنهان می‌ماند، مدیریت جنبه‌های انسانی است. با توجه به اینکه تاکنون چنین تحقیقی صورت نگرفته و به لحاظ نظری و کاربردی دارای جنبه نوآوری دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد محققان کاربرد ابزار یاد شده و متدولوژی‌های مذکور را در هنگام پیاده‌سازی مفاهیمی چون بازاریابی، مالی، حسابداری، حسابرسی، گردشگری، بیمه در یک سازمان یا شرکت را مورد بررسی قرار دهند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### ORCID

Farrokh Tellohosseini		<a href="http://orcid.org/0000-0003-1029-4180">http://orcid.org/0000-0003-1029-4180</a>
Rasoul Sanavifard		<a href="http://orcid.org/0000-0002-3841-5709">http://orcid.org/0000-0002-3841-5709</a>
Ali Asghar Eyvazi Heshmat		<a href="http://orcid.org/0000-0003-1225-3964">http://orcid.org/0000-0003-1225-3964</a>

### 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، ۴۱-۶۰.
- اسد امرجی، 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. ۴۸-۶۹.
- اسکندری، فرشید (۱۳۸۹). به کارگیری عملی مدل‌های تحول سازمانی در بانک صادرات. *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی، بانک صادرات*، ۱۳۱-۱۴۱.
- انجمن حرفه‌ای مدیریت تغییر آمریکا (۱۳۹۸). *استاندارد مدیریت تغییر*. ترجمه فرخ تلو حسینی و همکاران، انتشارات مهربان، چاپ اول، ۱۸.

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، ۲۳.

بحری نژاد، ریحانه، خانلری، امیر، حسقلی پور یاسوری، طهمورث و حسینی، سید محمود (۱۳۹۷) شناسایی مهمترین فرآیندهای، بازاریابی در صنعت بانکداری ایران به منظور توسعه مدل بلوغ بازاریابی بانکی، مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۴)، ۷۹۵-۸۱۴، doi: 10.22059/jibm.2018.231267.2568

۸۱۴

تلوحسینی، فرخ، ثانوی فرد، رسول و عیوضی حشمت، علی اصغر (۱۴۰۱)، ارائه مدل بلوغ بازاریابی B2B، مدیریت بازرگانی، ۱۴ (۳)، ۴۲۹۳-۴۲۹۴، doi: 10.22059/jibm.2022.336954.4293

۵۱۹-۵۷۰

جفری هایات، تیموتی کریسی، (۱۳۹۶)، مدیریت تغییر: جنبه انسانی تغییر، ترجمه فرخ تلو حسینی و همکاران، انتشارات، انتشارات مدیر فلاح، چاپ سوم. ص ۶۰.

دیده خانی، حسین، مهرانی، 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، شماره ۹۲، ۷۹-۵۵.

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، ۱۱۷-۱۲۷

شامی زنجانی، مهدی، (۱۴۰۰) مدل‌های سنجش بلوغ مدیریت تجربه مشتری، سایت <http://shamizanjani.ir/>، [۱۴۰۱/۰۶/۱۰]

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، پاییز و زمستان. ۳۳۳-۳۵۳

مایلی رستمی، قاسم، آقاجانی، و حسعلی، یحیی زاده فر، (۱۳۹۴) تبیین و بررسی وضعیت B2B تجارت الکترونیکی در شرکت ملی گاز ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۷. ۲۱۰-۱۹۹.

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.

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

نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی | تلو حسینی و همکاران | ۱۲۹

یزدانیان، عالمه (۱۳۹۶)، تدوین مدل بلوغ حسابرسی داخلی، رساله برای دریافت درجه دکتری حسابداری، دانشگاه تهران، ۲۳۱-۲۰۷.

## References

- Abarashi, A., Hosseini, S.I. (2012). *Structural Equation Modeling*. Sociological Publications.43-52
- American Association of Change Management Professionals (2018). *Change Management Standard*. Translated by Farrokh Tellohosseini et al., *Mehraban Publications*, first edition, pp. 88-156. (In Persian).
- American Project Management Association, (2018) *Managing Change in Organizations: A Practical Guide*, Translated by Farrokh Tellohosseini et al., *Shahid Beheshti University Jihad Publications*, Tehran, First Edition. P.118. (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. pp.2-9
- 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>.
- Campaign Monitor (2021), 17 Email Marketing Metrics Every Marketer Needs to Know.
- Cokins, G. (2012). Evaluating the costing journey: a costing levels continuum maturity framework 2.0. New York. P.29. <https://www.ifac.org>.
- De Bruin, T., Freeze, R., Kaulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. *In Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, 2005, Australia, New South Wales, Sydney.p.109.
- Deloitte, (2018), Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth.

- Demand Metric, (2020). Content Marketing Maturity Model, <https://www.demandmetric.com>.
- 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>.
- 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 Saderat*, pp. 131-141. (In Persian).
- 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).
- Hayat, Jeffrey; Chrissy, Timothy (2017), Change Management: *The People Side of Change*, translated by Farrokh Tellohosseini et al., *Publications, Director Fallah Publications*, Third Edition, p.60 (In Persian).
- <https://www.prosci.com/>
- <https://www.sei.cmu.edu/>
- 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>.
- Katyal, Perna (2018). B2B Technology Marketing Maturity Framework: Evaluate and Enhance Your Marketing Effectiveness, <https://www.business2community.com>.
- 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>.
- Krakauer, Josh (2021). Social Media Marketing Maturity Model: A Guide to All 6 Levels, <https://wearesculpt.com/blog/social-media-maturity>.

- 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. Pp.1-22.
- 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*. Pp.5-17
- Murton Beets, Lisa, & Handley, Ann, (2019). B2B Content Marketing: 2019 Benchmark, Budgets, and Trends-North America, Marketo, *Marketingsherpa*. 7.38
- 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. Pp.97-126 (In Persian).
- Prosci. (2014). Prosci Change Management Maturity Model™ Audit, Loveland, Co: Change Management Learning Center. P.7.
- Prosci. (2018). Best Practices in Change Management. Loveland, Co: Change Management Learning Center. Pp.30-43
- Prosci. (2020). Best Practice of Change Management, Loveland, Co: Change Management Learning Center. Pp.77-141
- Prosci. (2020). Change Management Toolkit: Using Prosci's ADKAR model for managing the people side of change, Loveland, Co: Change Management Learning Center. p.234
- Prosci. (2022). Best Practices in Change Management. Loveland, Co: Change Management Learning Center. p.9
- PWC. (2014). Pricing Maturity Assessment, B2B Pricing, [www.pwc.an/pricing](http://www.pwc.an/pricing).



- Roberto Mora Cortez, Wesley J. Johnston (2017), The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis, *Industrial Marketing Management*, Volume 66, Pages 90-102.
- Roskey, Ann. (2013). Modern Marketing Maturity Model, ORACLE. Pp.11
- SAP, (2018). Maturity Model for Data-driven Government, [www.sap.com](http://www.sap.com). pp.113
- Schwartz, Julie. (2018). Marketing Maturity Model: A Roadmap for Marketing Renewal, <https://www.itsma.com>.
- Seabeck, Allison (2020). Why Choose Prosci. Loveland, Co: Change Management Learning Center, Prosci Global Affiliate Network.p.12
- 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>.
- Simpson, Mark (2017), Taxonomy of change models, <https://www.scribd.com/oauth/authorize>. P.10.
- 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 3 (In Persian).
- 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>.
- 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.
- Yazdanian, Allameh (2017), Development of Internal Audit Maturity Model, Thesis for Doctorate in Accounting, University of Tehran. Pp.207.231 (In Persian).
- Zucker, Mat (2018). The Maturity Model for Marketing, <https://www.linkedin.com/pulse/maturity-model-marketing-mat-zucker>

استناد به این مقاله: تلو حسینی، فرخ، ثانوی فرد، رسول، عیوضی حشمت، علی اصغر، (۱۴۰۱). نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ بازاریابی صنعتی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱(۱۰۶)، ۹۳-۱۳۳. doi: 10.22054/jmsd.2022.65492.4075



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.