



طراحی الگوی بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای نوین بر پایه نیازهای بازار خرده فروشی

محمد مهدی صدرهاشمی

گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین المللی خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران

ابراهیم آلبو نعیمی (مسئول مکاتبات)

گروه آمار، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

ebrahimnaiemi@yahoo.co

محمد خدامرادی

گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین المللی خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰-۱۲-۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱-۰۷-۱۷

چکیده

این پژوهش باهدف طراحی الگوی بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای نوین بر پایه نیازهای بازار خرده فروشی و اصناف شهر اصفهان انجام گرفته است. روش پژوهش به صورت ترکیبی می باشد. داده‌های بخش کیفی از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان و مدیران کسب و کار و اساتید بازاریابی به دست آمده که با روش نظریه-زمینه‌ای، بررسی شده است. براین اساس مفاهیم در شش بخش شامل: عوامل موثر بر دیجیتالی کردن بازاریابی (شرایط علی)، عوامل مداخله‌گر بر دیجیتالی کردن بازاریابی (شرایط مداخله‌گر)، زمینه‌های تأثیرگذار بر دیجیتالی کردن بازاریابی (شرایط زمینه‌ای)، راهبردهای دیجیتالی کردن بازاریابی (راهبردها و استراتژی‌ها)، پیامدهای دیجیتالی کردن بازاریابی (پیامدها) و ساختار دیجیتالی کردن بازاریابی (پدیده-ی مرکزی)، شناسایی شده‌اند که این مفاهیم مدل پژوهش را ایجاد نموده است. در بخش کمی بر اساس این مدل، اقدام به تهیه پرسشنامه محقق ساخته شده که پس از تأییدروایی و پایایی آن، بین نمونه توزیع شده است. جامعه‌ی آماری بخش کمیواحدهای صنفی جواز کسب دار شهر اصفهان به تعداد ۹۱۹۶۲ نفر و نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران در جامعه محدود به تعداد ۳۸۴ نفر می باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها اقدام به آزمون مدل به روش معادلات ساختاری شده است. نتایج حاکی از مناسب بودن مدل داشته است. به عبارت دیگر شرایط علی، شرایط زمینه ای و عوامل مداخله‌گر بر دیجیتالی کردن بازاریابی مؤثر است. شرایط زمینه ای، عوامل مداخله‌گر و دیجیتالی کردن بازاریابی بر راهبردها و استراتژی‌ها مؤثر است. نهایتاً راهبردها و استراتژی‌ها بر پیامدهای دیجیتالی کردن بازاریابی مؤثر است.

کلمات کلیدی: الگوی بازاریابی دیجیتال، کسب و کارهای نوین، بازار خرده فروشی و اصناف.

۱-مقدمه

با این وصف، شناسایی مدل‌های کسب و کار می‌تواند تصمیمات آگاهانه و آگاه‌تری را برای مدیران فراهم کند چرا که شرایط پر ریسک اقتصادی و عدم اطمینان به مدل‌های کسب و کار، فعالان اقتصادی را به سمت مدل‌های کسب و کار سودآور و پایدار سوق داده است (بریلینگر^۶ و همکاران، ۲۰۱۹) در واقع توانایی حرکت سریع و موفقیت آمیز در مدل‌های جدید کسب و کار منبع مهمی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از مدل کسب و کار با شکست مواجه می‌شوند (گیسدفور^۷ و همکاران، ۲۰۱۸) و شرکت‌های تولیدی و تجاری نیز به دنبال استراتژی‌های دیگری در صحنه رقابتی خود هستند (کاتلر، ۲۰۰۲).

در حوزه کسب و کار مدل‌های زیادی وجود دارند که هر کدام بر پدیده‌ای مرکزی محوریت دارند. برخی بر نوآوری (بریلینگر^۸ و همکاران، ۲۰۱۹؛ توو^۹ و همکاران، ۲۰۱۹؛ بروان^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹؛ بوکن و گرادز^{۱۱}، ۲۰۱۹)؛ برخی در حوزه پایداری کسب و کار (سالوادور^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۹؛ ماسا^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۷؛ گیسدفور^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۸) و برخی در حوزه بازاریابی (ریکر و پدرسن^{۱۵}، ۲۰۱۹؛ منگلکمپ^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۹؛ بوکن و گرادز^{۱۷}، ۲۰۱۹) و برخی دیگر در حوزه مدل‌های کم هزینه (سیسلین^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیشر^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۹) در حوزه کسب و کار ارایه مدل داشته‌اند.

از طرفی بخش مهم این بازار در اختیار خرده فروشی‌هاست عدم آگاهی و آشنایی این کسب و کارهای کوچک از شرایط موجود در بازار، آن‌ها را با چالش اساسی مواجه کرده است (بندسن و فوز^{۲۰}، ۲۰۱۵). بر اساس گزارش بانک جهانی^{۲۱} در سال ۲۰۱۹ شرکت‌های کوچک و

امروزه نوآوری در مدل پایدار کسب و کار در شرکت‌های بزرگ چند ملیتی به طور فزاینده‌ای به عنوان محرک اصلی برای مزیت رقابتی و پایداری شرکت‌ها تلقی می‌شود. در حالی که ادبیات کسبوکار پایدار اذعان می‌کند که شرکت‌ها برای نوآوری مدل کسب و کار خود، به قابلیت‌های پویا نیاز دارند و نقش طراحی سازمان برای پرورش قابلیت‌های پویا برای این منظور به ندرت مورد توجه قرار گرفته است (بوکن و گرادز^۱، ۲۰۱۹). ارزش مقوله نوآوری در کسب و کارهای خرد به مراتب بیشتر است زیرا نوآوری در این سطح کسب و کار برای بهره‌گیری از راه حل‌های پایدار لازم است (رشید^۲ و همکاران، ۲۰۱۳) و نقش آن در شرایط عدم شفافیت بر کسب و کار حیاتی دانسته‌اند (آگوگو^۳ و همکارانش، ۲۰۱۷). بنابراین نوآوری مدل کسب و کارحاکمی از نوآوری در مکانیسم‌های ایجاد ارزش برای جلب مشتری و تبدیل این ارزش به سود است (بادن فولر^۴ و مورگان^۵، ۲۰۱۰؛ تییس^۵، ۲۰۱۰).

از طرفی به نظر می‌رسد اوضاع کسب و کار و حتی مفاهیم به سرعت در حال تغییر هستند و مدیران ارشد سازمان‌ها به روش‌ها و ابزارهایی نیاز دارند که نبض این تغییرات را درک کرده و در تصمیم‌گیری راهنمای آنها باشند. چرا که در چند دهه گذشته، مدیران با تغییرات شگرف جهانی، به واسطه پیشرفت در تکنولوژی، جهانی شدن بازارها و شرایط جدید اقتصاد سیاسی مواجه شده‌اند. با رشد روز افزون تعداد رقبای بازار جهانی، سازمان‌ها مجبور شدند که سریعاً ضمن شناسایی، فرآیندهای سازمانی خود را برای نجات سازمان و باقی ماندن در صحنه رقابت، بهبود.

¹²Salvador¹³Massa¹⁴Geissdoerfer¹⁵Ritter & Pedersen¹⁶Mengelkamp¹⁷Bocken & Geradts¹⁸Cicellin¹⁹Fichert²⁰Bennedsen & Foss²¹The World Bank¹Bocken & Geradts²Rashid³Agogue⁴Baden-Fuller & Morgan⁵Teece⁶Brillinger⁷Geissdoerfer⁸Brillinger⁹To¹⁰Brown¹¹Bocken & Geradts

مبادله و خدمات وجود دارد که بخش تولید با اهمیتی که دارد سایر بخش‌ها را نیز حمایت می‌کند. بر این اساس در صنعت و تولید، بازار هدف اصلی است.

به طور خلاصه، اقتصاد ایران اصناف به عنوان آخرین حلقه اقتصادی اهمیت ویژه‌ای در رشد و پویایی اقتصاد کشور داشته و به دلیل گستردگی ارتباط مستقیم با آحاد مردم مثابه قلب اقتصادی جامعه عمل می‌نمایند. بنابراین لزوم توجه به اصناف و الگوی کسب و کار آنها یک ضرورت غیر قابل انکار است، چرا که اگر به کسب و کارهای کوچک و خرده‌فروشی‌ها توجه شود، آنها می‌توانند در روند اقتصادی به خوبی تاثیر گذار باشند، همانگونه که در کشورهای بزرگ و پیشرفته دنیا این چنین است. از این رو این پژوهش به دنبال ارایه مدلی از مشارکت مدیران برای توسعه بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌باشد که از طریق مصاحبه عمیق با مدیران و به روش گراند تئوری مدل نهایی تدوین شده است.

مبانی نظری پژوهش:

فناوری اطلاعات و بازاریابی:

در عصر فرا رقابتی کنونی، شرکت‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی به دنبال ارایه ارزش بیشتر به مشتریان نسبت به رقبا براساس شایستگی‌های محوریشان هستند (دانشیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۵). با گسترش فناوری اطلاعات و ورود آن به زندگی روزمره افراد، به سرعت شاهد تحولات در بخش‌های مختلف اقتصادی هستند. حضور اینترنت توانسته است فرصت‌های جدیدی در تجارت ایجاد کند. این فرصت‌ها مختص شرکت‌های بزرگ و پر درآمد نیست؛ بلکه فرصتی است که در اختیار همه شرکت‌ها؛ بخصوص شرکت‌های کوچک با بودجه‌های مختصر نیز هست (دا-سیلوا و آلوی، ۲۰۰۸: ۱۰۳۹). فناوری اطلاعات اثرات عمده‌ای در تمامی عرصه‌های اقتصادی، تجاری و شغلی نهاده است؛ به طوری که برای هر پدیده تجاری یک نسخه الکترونیک به وجود آمده است. یکی از این نسخه‌های

متوسط در اکثر اقتصادها خصوصاً در کشورهای در حال توسعه نقش عمده‌ای دارند و این شرکت‌های کوچک و متوسط اکثریت مشاغل در سراسر جهان را به خود اختصاص داده و نقش مهمی در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی جهانی دارند. آنها نماینده حدود ۹۰٪ مشاغل و بیش از ۵۰٪ اشتغال در سراسر جهان هستند. شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس آمار رسمی تا ۴۰٪ از درآمد ملی (تولید ناخالص داخلی) در اقتصادهای نوظهور را شامل می‌شوند. براساس برآوردهای بانک جهانی، تا سال ۲۰۳۰ شرکت‌های کوچک و متوسط تعداد ۶۰۰ میلیون‌نفر را ایجاد خواهند کرد (بانک جهانی، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد مشاغل کوچک در جهان از نظر رشد اقتصادی تفاوت زیادی ایجاد کرده و سهم تولید ناخالص جهانی از طریق مشاغل کوچک و متوسط حدود ۳۰ درصد است (ایسیز، ۲۰۱۸). در ایران نیز سهم بنگاه‌های خرد از اقتصاد به مراتب بسیار بیشتر از سایر کشورهاست و حدود سه میلیون واحد صنفی در زیربخش‌های تولیدی، توزیعی، خدماتی و خدمات فنی، در خصوص تولید و توزیع کالا و خدمات در زنجیره تامین فعالیت دارند. بطوریکه نزدیک به یک چهارم تولید ناخالص ملی و حدود پنجاه درصد اشتغال مولد کشور توسط اصناف خلق می‌شود.

همچنین مدل‌های بازاریابی و توسعه بازار ارایه شده در دنیا اکثراً برای صنایع بزرگ طراحی شده و کمتر قابلیت در آنها برای توسعه صنایع کوچک وجود دارد. مهمترین مدل‌های موجود در این زمینه مدل آنسوف^۲ است که تمرکز اصلی‌اش بر صنایع بزرگ بوده است. در این راستا به نظر می‌رسد طراحی الگوی ویژه بازاریابی صنایع کوچک بتواند علاوه بر تکمیل مدل آنسوف، بتواند در صنایع کوچک و متوسط اعتباریابی و به کار برده شود. چرا که سازماندهی و افزایش رقابت‌های بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط در قالب خوشه‌های صنعتی می‌تواند به عنوان مدلی کاربردی در همه خوشه‌های صنعتی کشور به کار گرفته شود. از طرفی فعالیت اصناف اصفهان در سه حوزه تولیدی، توزیعی و

³Da Silva and Alwi

¹Essays

² Ansoff Model

آسیای شرقی رشد انقلابی داشته‌اند و اشاعه خرده فروشی‌های سازمان یافته توسعه انواع بازارها در کره و تایوان منجر شده‌اند. همچنین اشاعه جهانی بازارهای خرده فروشی طی چند دهه گذشته در جهان پلاتفرم‌ها و فناوری‌های زیادی را به وجود آورده‌اند (شین، ۲۰۲۰: ۳۵۸).

بازارگرایی و عملکرد صادراتی:

در عصر جدید، توانایی حرکت سریع و موفقیت آمیز در مدل‌های جدید کسب و کار منبع مهمی از مزیت رقابتی پایدار و یک اهرم اصلی برای بهبود عملکرد پایدار سازمان‌ها است (گیسدفور ۴ و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۰۱). از طرفی افزایش آزادی تجاری، یکپارچگی و رقابت در اقتصادهای جهانی مسئولیت برای افزایش به کارگیری فعالیت‌های صادراتی در شرکت‌ها را فراهم نموده است. امروزه صادرات بخاطر بهبود دادن به وضعیت مالی، افزایش بکارگیری ظرفیت‌ها و بالا بردن استاندارد تکنولوژی و دستیابی به عملکرد مناسب نقش کلیدی در به دست آوردن سودآوری رقابتی در شرکت‌ها و وضعیت‌های متلاطم بازار بازی می‌کند (اورال، ۲۰۰۸: ۱۴۰).

روش پژوهش:

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی، در جهت ساختن ابزار اندازه‌گیری و از روش کمی در جهت تبیین داده‌ها استفاده شده است؛ بنابراین، رویکرد این پژوهش ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی (آمیخته) است که در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله مصاحبه آزاد و نیمه ساختارمند و مشاهده جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنج‌های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل مفهومی استفاده شده است. پژوهش‌های آمیخته نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

الکترونیکی، تجارت الکترونیکی است که به کارگیری و استفاده از آن مستلزم وجود زیرساخت‌های تکنولوژیکی، حقوقی-قانونی، فرهنگی-اجتماعی و مالی است (مایلی رستمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۰۱).

امروزه یکی از مهمترین مدل‌های کسب و کار برای توسعه تجارت، بر پایه ارزش نوآورانه در شرکت است. نوآوری در مدل‌های کسب و کار مستلزم یک فرایند پویا است که باعث می‌شود ارزش‌های کسب و کار در برابر تغییرات بازار و فناوری مقاومت کنند (توو ۱ و همکاران، ۲۰۱۹: ۱). همچنین کسب و کارهای کوچک و متوسط با توجه به محدودیت‌هایی نظیر کمبود در منابع و بودجه نیازمند ابزارهای نوآورانه و کارآفرینانه هستند (رضوانی و خرمشاهی، ۱۳۹۱: ۱۶۹). بنابراین امروزه آگاهی از مدل‌های کسب و کار و نوآوری در این مدل‌ها بویژه فرصت‌های آنها اخیراً موضوعی پر طرفدار شده است (بریلینگر ۲ و همکاران، ۲۰۱۹: ۱) و در شرایط کنونی که به سرعت شرایط تجاری و اقتصادی تغییر می‌کند به کار بستن سیستم‌های هوشمندی کسب و کار می‌تواند چتری برای مصون ماندن سازمان در کوران‌های اقتصادی باشد (انصارپوه همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۴).

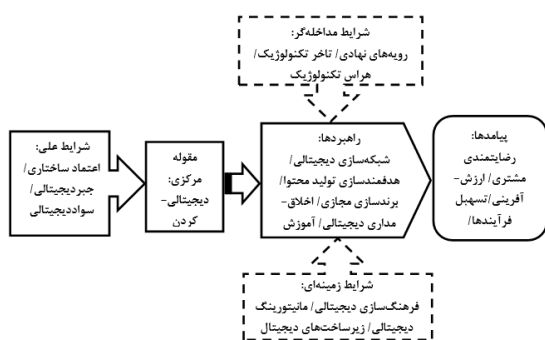
خرده فروشی‌ها:

در طی دو دهه گذشته، کسب و کارهای کوچک و خرده فروشی‌ها در کشورهای توسعه یافته بسیار دارای اهمیت بوده و نقش اساسی در اقتصاد ایفا کرده‌اند. این کسب و کارها عموماً دلیل اشتغال و تامین ثروت کشورها شناخته شده است و حتی امروزه نیز در اکثر کشورهای دنیا کسب و کارهای کوچک و خرده‌فروشی‌ها از جنبه‌های مختلف، صنعتی، اجتماعی، تولیدات، ارائه خدمات و ... نقش‌آفرینی می‌کنند و توجه‌ها را به خود جلب کرده‌اند (یوسف و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۱۰). شتاب فزاینده تغییرات در محیط پیرامون سازمان‌ها به سبب تغییر پیوسته در نیازهای مشتریان، موجب شکل‌گیری رقابت در بازار برای تأمین نیازهای مشتریان شده است. توسعه خرده فروشی‌ها در

³Shin
⁴Geissdoerfer

¹M. To
²Brillinger

گر موثر بر دیجیتالی کردن بازاریابی (شرایط مداخله‌گر)، راهبردهای دیجیتالی کردن بازاریابی (راهبردها و استراتژی‌ها) و پیامدهای دیجیتالی کردن بازاریابی (پیامدها) دسته بندی شدند. این مقولات در ارتباط با یکدیگر، مدل مفهومی پژوهش را ایجاد کرده است که در نمودار شماره ۱ قابل مشاهده است.



نمودار شماره ۱- مدل پارادایمی دیجیتالی کردن

بازاریابی

پس از احصا مدل مفهومی اقدام به تهیه پرسشنامه شده است که پس از تایید روایی محتوی بوسیله شاخص CVI و تایید پایایی بر اساس آزمون های الف کرونباخ و پایایی مرکب اقدام به توزیع پرسشنامه بین نمونه تحقیق شده است. در ادامه بر اساس این داده های بدست آمده اقدام به بررسی مدل اندازه گیری و مدل ساختاری شده است. جداول ۱ تا ۶ نتایج مدل اندازه گیری مدل های تحقیق است. همانطور که قابل مشاهده است این مدل ها به خوبی متغیر مدنظر را سنجش می کند.

جدول ۱- خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی الگوی عوامل موثر

بر دیجیتالی کردن بازاریابی

مقولات عمده	مقولات	ضرب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
اعتماد ساختاری	اطمینان دیجیتالی	۰.۷۶	۱۶.۷۱	معنادار و مناسب
	اعتماد دیجیتالی	۰.۸۵	۱۹.۲۰	معنادار و مناسب
جبر دیجیتالی	جهانی شدن دیجیتالی	۰.۷۹	۱۷.۸۸	معنادار و مناسب
	اجبار تکنولوژیکی	۰.۷۸	۱۷.۵۷	معنادار و مناسب

داده‌های پژوهش حاضر در بخش کیفی از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان و مدیران کسب و کار و اساتید بازاریابی به دست آمده است. این داده‌ها با روش نظریه‌ی زمینه‌ای، بررسی شده است. هدف از این روش، کشف نظریه یا مقولات و مفاهیم نظری است. در واقع، با استفاده از این روش، چارچوب مفهومی و نظری قابل آزمونی به دست می‌آید که با استفاده از آن می‌توان پرسشنامه‌ای را طراحی نموده و صحت یافته‌ها را به آزمون گذاشت. بر همین اساس، در این بخش، مدل پارادایمی و نظریه‌ای ظهور یافته از داده‌های کیفی در دیجیتالی کردن بازاریابی استخراج شده است. برای نیل به این هدف، ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، کدگذاری شده است. این مرحله شامل کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری بوده است. هدف از کدگذاری باز، ظهور مقوله‌ها، مؤلفه‌ها، شاخصه‌ها است که در نهایت بدنه‌ی اصلی نظریه‌ی شکل گرفته و مدل دیجیتالی کردن بازاریابی را شکل داده است. با بهره‌گیری از این مقوله‌ها و مؤلفه‌های به دست آمده، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، پیامدها و راهبردها و ارتباط آن‌ها با مقوله‌ی مرکزی مشخص شده است. سپس در بخش کمی پس از بررسی روایی محتوای شاخص های سنجش متغیرها و تایید آن ها اقدام به تهیه پرسشنامه بر اساس آن شده است. در بخش کمی جامعه آماری شامل واحدهای صنفی جواز کسب دار در شهر اصفهان به تعداد ۹۱۹۶۲ نفر می باشد که بر اساس فرمول کوکران در جامعه محدود، حجم نمونه ۳۸۴ نفر می‌باشد. بعد از تایید روایی و پایایی پرسشنامه ها، اقدام به توزیع آن در نمونه شده است. در نهایت پس از جمع آوری داده ها اقدام به بررسی مدل ساختاری در نرم افزار لیزرل شده است.

یافته های تحقیق:

بر مبنای تحلیل داده‌های پژوهش و روش داده بنیاد مفاهیم شناسایی شده در شش مقوله اصلی شامل عوامل موثر بر دیجیتالی کردن بازاریابی (شرایط علی)، ساختار دیجیتالی کردن بازاریابی (پدیده‌ی مرکزی)، زمینه‌های تأثیرگذار بر دیجیتالی کردن بازاریابی (شرایط زمینه‌ای)، عوامل مداخله

مقولات عمده	مقولات	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
رویه‌های نهادی	تمرکز نظام تصمیم‌گیری	۰.۷۰	۱۵.۱۱	معنادار و مناسب
	ناهماهنگی نهادی	۰.۹۱	۲۱.۶۲	معنادار و مناسب
	رویه‌های قانونی ناکارآمد	۰.۶۸	۱۴.۵۵	معنادار و مناسب
تأخر تکنولوژیک	ناتوانی دیجیتال نسل‌های قدیمی	۰.۸۶	۱۹.۹۴	معنادار و مناسب
	ناسازگاری ذهنی با تکنولوژی	۰.۷۲	۱۵.۷۵	معنادار و مناسب
	ترس دیجیتال مشتریان	۰.۶۱	۱۲.۶۱	معنادار و مناسب
هراس تکنولوژیک	ترس دیجیتال سرمایه‌گذاران	۰.۶۲	۱۳.۰۴	معنادار و مناسب
	ترس دیجیتال کاسبان	۰.۷۰	۱۴.۵۱	معنادار و مناسب

جدول ۵- خلاصه نتایج تحلیل عاملی مدل راهبردهای دیجیتالی

کردن بازاریابی

مقولات عمده	مقولات	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
شبکه‌سازی دیجیتالی	عمل جمعی دیجیتال	۰.۹۳	۲۳.۷۳	معنادار و مناسب
	همکاری دیجیتالی نظام‌مند اصناف	۰.۶۴	۱۴.۵۱	معنادار و مناسب
	ایجاد شبکه‌های تصمیم‌گیری	۰.۶۰	۹.۹۸	معنادار و مناسب
هدف‌مندی تولید محتوا	تولید محتوای اختصاصی	۰.۹۱	۲۲.۴۷	معنادار و مناسب
	جذاب نمودن محتوا	۰.۷۹	۱۸.۳۰	معنادار و مناسب
برندسازی مجازی	شناسنامه دیجیتالی	۰.۶۳	۱۴.۴۱	معنادار و مناسب
	درگیری ذهنی مشتریان با برند	۰.۶۶	۱۵.۲۰	معنادار و مناسب
	آگاه‌سازی مشتریان برند	۰.۷۶	۳۱.۳۷	معنادار و مناسب

سواد دیجیتالی	سواد دیجیتال مشتریان	۰.۶۸	۱۳.۰۰	معنادار و مناسب
	سواد دیجیتال فروشندگان	۰.۶۵	۱۲.۶۶	معنادار و مناسب

جدول ۲- خلاصه نتایج تحلیل عاملی مدل ساختار دیجیتالی کردن

بازاریابی

مقولات عمده	مقولات	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
دیجیتالی کردن بازاریابی	شبکه‌های اجتماعی	۰.۶۷	۱۴.۵۷	معنادار و مناسب
	سایت‌های اینترنتی	۰.۶۹	۱۵.۲۳	معنادار و مناسب
	اپلیکیشن‌ها	۰.۷۷	۱۷.۴۷	معنادار و مناسب
	هویت‌مندی دیجیتال	۰.۸۶	۲۰.۸۰	معنادار و مناسب
	هوشمندسازی تبلیغات	۰.۹۶	۲۴.۸۶	معنادار و مناسب

جدول ۳- خلاصه نتایج تحلیل عاملی مدل زمینه‌های تأثیرگذار بر

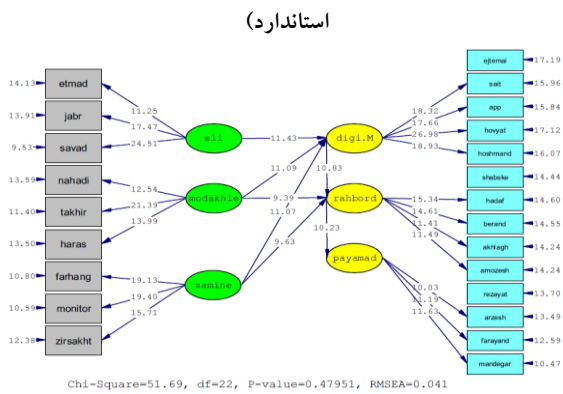
دیجیتالی کردن بازاریابی

مقولات عمده	مقولات	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
فرهنگ‌سازی دیجیتالی	همگانی کردن استفاده از اینترنت	۰.۶۹	۱۴.۱۰	معنادار و مناسب
	تبدیل کاربری فضای دیجیتال به ارزش	۰.۸۰	۱۶.۶۶	معنادار و مناسب
مانیتورینگ دیجیتالی	نظارت دیجیتال نظام‌مند	۰.۶۰	۱۱.۲۱	معنادار و مناسب
	اعتبارسنجی کارآمد	۰.۶۳	۱۱.۸۹	معنادار و مناسب
زیرساخت‌های دیجیتالی	توسعه امکانات اینترنتی	۰.۷۷	۱۷.۶۰	معنادار و مناسب
	پشتیبانی فنی	۰.۸۶	۲۰.۸۳	معنادار و مناسب
	بسته‌بندی و حمل و نقل	۰.۹۵	۲۴.۳۰	معنادار و مناسب

جدول ۴- خلاصه نتایج تحلیل عاملی مدل عوامل مداخله‌گر موثر

بر دیجیتالی کردن بازاریابی

نمودار ۳: مدل معادلات ساختاری الگوی تحقیق (تخمین استاندارد)



نمودار ۳: مدل معادلات ساختاری الگوی تحقیق (عدد معناداری)

همچنین در جدول ۱ خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری بر اساس خروجی نرم افزار قابل مشاهده است. همان طور که قابل مشاهده است شاخص مقدار خی-دو بهنجاری بین مقدار ۱ تا ۵ می باشد لذا نشان دهنده ی مناسب بودن برازش مدل همچنین مقدار p-value است که از مقدار مطلوب آن (۰.۰۵) بیشتر می باشد که نشان از برازش مناسب مدل است. (RMSEA) نیز به مقدار ۰/۰۴۱ به دست آمده است و از ۰/۱ کمتر است و لذا مدل دارای خطای قابل قبولی است. شاخص (RMR) نیز برابر ۰/۰۲۶ که مقدار کوچکی است و بیانگر برازش قابل قبول می باشد. همچنین دیگر شاخص های برازندگی نیز نزدیک به یک هستند و در نتیجه همگی نشان دهنده ی مطلوبیت مدل معادلات ساختاری می باشند.

جدول ۷- خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری

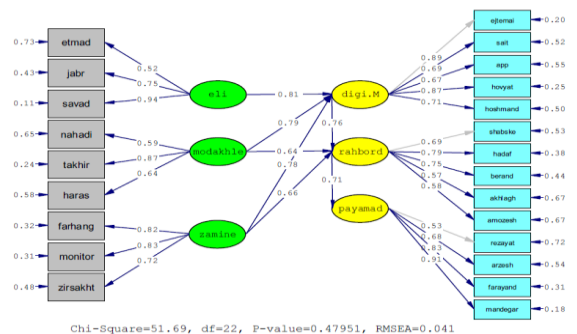
گزاره	مسیر	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
۱	شرایط علی- پدیده ی مرکزی	۰.۸۱	۱۱.۴۳	معنادار
۲	عوامل مداخله گر- پدیده ی مرکزی	۰.۷۹	۱۱.۰۹	معنادار
۳	شرایط زمینه ای- پدیده ی مرکزی	۰.۷۸	۱۱.۰۷	معنادار
۴	عوامل مداخله گر- راهبردها و استراتژی ها	۰.۶۴	۹.۳۹	معنادار
۵	شرایط زمینه ای- راهبرد ها و استراتژی ها	۰.۶۶	۹.۶۳	معنادار
۶	پدیده ی مرکزی- راهبردها و استراتژی ها	۰.۷۶	۱۰.۸۳	معنادار
۷	راهبردها و استراتژی ها- پیامدها	۰.۷۱	۱۰.۲۳	معنادار

مقولات عمده	مقولات	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
اخلاق مداری دیجیتال	شفافیت	۰.۸۳	۲۰.۵۳	معنادار و مناسب
	صداقت	۰.۸۲	۲۰.۳۵	معنادار و مناسب
	وجدان	۰.۸۴	۲۰.۹۱	معنادار و مناسب
آموزش حرفه ای و مداوم	ساده سازی آموزش	۰.۷۷	۱۷.۸۹	معنادار و مناسب
	تخصصی کردن آموزش	۰.۶۸	۱۵.۲۸	معنادار و مناسب
	به روز نمودن آموزش و تخصص	۰.۷۵	۱۷.۱۹	معنادار و مناسب

جدول ۶- خلاصه نتایج تحلیل عاملی مدل پیامدهای دیجیتالی کردن بازاریابی

مقولات عمده	مقولات	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
رضایتمندی مشتری	افزایش حق انتخاب	۰.۷۳	۱۵.۸۱	معنادار و مناسب
	صرفه جویی مالی	۰.۸۴	۱۸.۹۸	معنادار و مناسب
ارزش آفرینی	صرفه جویی زمانی	۰.۷۶	۱۶.۶۸	معنادار و مناسب
	سودآوری	۰.۹۰	۲۰.۱۷	معنادار و مناسب
	تقویت ارزش	۰.۶۱	۱۳.۴۱	معنادار و مناسب
تسهیل فرآیندها	تسهیل فرآیندهای فروش	۰.۶۸	۱۲.۸۲	معنادار و مناسب
	تسهیل فرآیندهای خرید	۰.۹۱	۲۰.۸۶	معنادار و مناسب
ماندگاری اقتصادی	تداوم فعالیت در بحران ها	۰.۶۶	۱۴.۱۴	معنادار و مناسب
	سازگاری با شرایط مختلف	۰.۸۴	۱۹.۳۰	معنادار و مناسب

پس از تایید مدل های اندازه گیری متغیر ها اقدام به برآورد مدل ساختاری شده است. نمودار ۲ و ۳ به ترتیب مدل ساختاری الگوی احصا شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد و حالت عدد معناداری می باشد.



۰/۹۴	NFI	۰/۹۴	AGFI	۲۳۴	X2/df
۰/۰۲۶	RMR	۰/۰۴۱	RMSEA	۰.۴۷۹۵۱	p-value
۰/۹۶	IFI	۰/۹۲	CFI	۰/۹۵	GFI

همان‌طور که در جدول بالا قابل مشاهده است مسیرهایی با عدد معناداری بیشتر از مقدار ۱.۹۶، معنادار هستند به عبارت دیگر در اطمینان ۹۵ درصد روابط میان متغیرها مورد تایید قرار می‌گیرد در نتیجه مدل احصا شده تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه گیری:

این پژوهش با هدف استخراج الگو و مدل بازاریابی دیجیتالی در کسب‌وکارهای نوین بر پایه نیازهای بازار خرده فروشی انجام گرفته است. بر مبنای تحلیل کیفی و روش داده بنیاد، ۱۴۵ مفهوم شناسایی شده است که در قالب ۶ مضمون اصلی شامل: ۱) عوامل موثر بر دیجیتالی کردن بازاریابی یا شرایط علی (شامل ۳ مضمون سازمان-دهنده، ۶ مضمون پایه ای و ۱۶ مفهوم)، ۲) ساختار دیجیتالی کردن بازاریابی یا پدیده‌ی مرکزی (شامل ۱ مضمون سازمان-دهنده، ۵ مضمون پایه ای و ۱۵ مفهوم)، ۳) زمینه‌های تأثیرگذار بر دیجیتالی کردن بازاریابی یا شرایط زمینه‌ای (شامل ۳ مضمون سازمان-دهنده، ۷ مضمون پایه ای و ۲۲ مفهوم)، ۴) عوامل مداخله‌گر موثر بر دیجیتالی کردن بازاریابی شرایط مداخله‌گر (شامل ۳ مضمون سازمان-دهنده، ۸ مضمون پایه ای و ۲۵ مفهوم)، ۵) راهبردهای دیجیتالی کردن بازاریابی یا راهبردها و استراتژی‌ها (شامل ۵ مضمون سازمان-دهنده، ۱۴ مضمون پایه ای و ۳۹ مفهوم) و ۶) پیامدهای دیجیتالی کردن بازاریابی پیامدها (شامل ۴ مضمون سازمان-دهنده، ۱۰ مضمون پایه ای و ۲۸ مفهوم) دسته بندی شده است. این مفاهیم در ارتباط با یکدیگر، مدل مفهومی پژوهش را ایجاد کرده است. سپس در بخش کمی بر اساس داده های جمع آوری شده اقدام به بررسی مدل به روش معادلات ساختاری شده است که نتایج حاکی از آن بوده است که در اطمینان ۹۵ درصد روابط میان متغیرها مورد تایید قرار می

گیرد در نتیجه مدل احصا شده پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد.

به عبارت دیگر بر اساس گزاره ۱ شرایط علی بر پدیده مرکزی (دیجیتالی کردن بازاریابی) مؤثر است. این عوامل عبارت بودند از اعتماد ساختاری، جبر دیجیتالی و سواد دیجیتالی. نتایج این بخش پژوهش در راستای یافته‌های صناعی و همکاران (۱۳۹۴)، وکیلی صادقی و همکارانش (۱۳۹۶) و کریمی و رحمانی (۱۳۹۴) است. می‌توان بیان داشت مقوله اول اعتماد است به عبارت دیگر فضای دیجیتالی دارای ساختاری است که برای بسیاری از صاحبان کسب و کار پدیده‌ای نوین و ناشناخته است. این افراد که عموماً از لحاظ نسلی افرادی هستند که دهه‌ها قبل کسب‌وکارهای خودشان را آغاز کرده‌اند، نسبت به آن اعتماد بسیار پایینی دارند و حتی در برخی موارد آن را برای کسب‌وکارهای خودشان مناسب نمی‌بینند و به تداوم وضعیت موجود غیردیجیتالی خودشان ادامه می‌دهند. در حالت مقابل، اعتماد ساختاری که عموماً می‌توان آن را در نسل جوان‌تر صاحبان کسب‌وکارها مشاهده نمود، سبب شده است که آنان موفقیت بیشتری در کسب‌وکارهای دیجیتالی و بازاریابی دیجیتالی داشته باشند. مقوله دوم جبر دیجیتالی است. رشد و پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی در جهان نوین وضعیتی را شکل داده است که بر مبنای آن هر صنعت و کسب‌وکاری که خارج از حوزه اطلاعات و ارتباطات باشد یا نتواند از ظرفیت‌های این حوزه بهره‌مند شود و خود را با آن سازگار نماید، شکست خورده و از بین می‌رود. سازگار شدن با این وضعیت نوین نوعی جبر تاریخی است و کسب‌وکارهای مختلف به نظر می‌رسد چاره‌ای جز سازگاری با این پارادایم نوظهور ندارند. آنچه در عرصه واقعیت و عینی پارادایم اطلاعاتی را نمایندگی می‌کند، دیجیتالی شدن است. سومین عامل سواد دیجیتالی است. افرادی که متصدیان اصلی خرید و فروش اینترنتی و دیجیتالی هستند باید در این حوزه سواد و تسلط دیجیتالی کافی داشته باشند و بتوانند نیازهای خودشان و کسب‌وکاری که در آن فعالیت می‌کنند را

یکی از مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای بازاریابی دیجیتالی است که در پژوهش‌های دیگر مانند رضایی و نجفی (۱۳۹۴)، کریمی و رحمانی (۱۳۹۴) نیز بدان اشاره شده است. یافته‌های کلی این پژوهش‌ها نشان از این دارد که فرهنگ و زیرساخت‌های فرهنگی نقش بنیادی در بازاریابی دیجیتال دارد. مانیتورینگ دیجیتالی یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر است که به عنوان عامل زمینه‌ای بازاریابی دیجیتال عمل می‌کند. بانی (۱۳۹۵) بر این باور است که شرکت‌ها با نظارت بر فضای مجازی و آگاهی از نگرش‌های مثبت و منفی افراد درباره خود می‌توانند هرچه بیشتر در تقویت نگرش‌های مثبت بکوشند و در صورت مشاهده نگرش منفی سعی کنند علت این نگرش را ریشه‌یابی کرده و برای خنثی کردن و تغییر آن تلاش کنند. همچنین نقش زیرساخت‌های دیجیتالی در بازاریابی دیجیتالی و موفقیت کسب‌وکارهای نوین با اهمیت است. صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۴) و مایلی رستمی و همکاران (۱۳۹۴) بر این باور هستند که تجارت الکترونیکی (در راستای دیجیتالی شدن اقتصاد و کسب و کار) است که به کارگیری و استفاده از آن مستلزم وجود زیرساخت‌های تکنولوژیکی، حقوقی-قانونی، فرهنگی-اجتماعی و مالی است. همچنین حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) و رضایی و نجفی (۱۳۹۴) نیز به همین نتیجه رسیده‌اند و بر نقش بنیادی زیرساخت‌های دیجیتالی و تکنولوژیک در موفقیت بازاریابی دیجیتالی تأکید نموده‌اند.

بر اساس گزاره ۴، ۵ و ۶، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و دیجیتالی کردن بازاریابی بر راهبردها و استراتژی‌ها مؤثر است. بر مبنای نتایج این بخش، راهبردهای بازاریابی دیجیتال عبارتند از: شبکه‌سازی دیجیتالی، هدفمندسازی تولید محتوا، برندسازی مجازی، اخلاق‌مداری دیجیتالی، و آموزش حرفه‌ای و مداوم. اولین راهبرد شبکه‌سازی دیجیتالی است که مرتبط با مسائلی مانند همکاری جمعی، تصمیم‌گیری مشترک و همکاری دیجیتالی نظام‌مند است. این نتیجه در راستای یافته‌های کریمی و همکاران (۱۳۹۳) است. آنان به این نتیجه رسیده-

برطرف نمایند. بنابراین سواد دیجیتالی تنها محدود به متصدیان و فروشندگان نیست، بلکه مرتبط با مشتریان نیز می‌باشد.

بر اساس گزاره ۲ عوامل مداخله‌گر بر پدیده مرکزی (دیجیتالی کردن بازاریابی) مؤثر است. بر مبنای نتایج این بخش، عوامل رویه‌های نهادی، تأخر تکنولوژیک، و هراس تکنولوژیک شرایط مداخله‌گر بازاریابی دیجیتال را شکل می‌دهند. رویه‌های نهادی یکی از این عوامل است که در قالب‌هایی چون رویه‌های قانونی خود را نشان می‌دهد. تجربه کشورهای دیگر نشان از این دارد که قوانین حمایتی و رویه‌های قانونی نقش مهمی در تقویت خرده‌فروشی‌های آنلاین دارند. باتاچاریا و سریواستاوا (۲۰۲۰) بر این اعتقاد هستند که تصویب قوانین حمایتی در کشور هند در حوزه تجربه خرید مشتریان تجربه مثبتی ایجاد کرده‌اند و استراتژی‌های فروش به سمت تمرکز بر پارادایم‌های فروش آنلاین پیش رفته‌اند. تأخر تکنولوژیک و شکل‌گیری نوعی شکاف نسلی در زمینه استفاده از ابزارهای دیجیتالی در کسب‌وکارهای نوین است. بر مبنای این نتیجه، کاسبان جوان به راحتی بیشتری تکنولوژی را می‌پذیرند اما میزان پذیرش دیجیتالی شدن در میان نسل‌های قدیمی صاحبان کسب و کار به سختی اتفاق می‌افتد. کوررا و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیده‌اند که فناوری‌ها در قالب فضاهای اینترنتی در بین نسل‌های جوان به دلیل اینکه کاربران با استفاده از آن می‌توانند به سرعت اطلاعات را به دست آورند و آن را با فهرستی از روابط آنلاین خود به اشتراک بگذارند، محبوبیت زیادی را به دست آورده است و همین امر سبب شده است که کسب‌وکارهای نوین مبتنی بر بازاریابی دیجیتالی در میان آن‌ها مورد توجه بیشتری قرار بگیرد.

بر اساس گزاره ۳، شرایط زمینه‌ای بر پدیده مرکزی (دیجیتالی کردن بازاریابی) مؤثر است. بر مبنای نتایج این بخش، عوامل فرهنگ‌سازی دیجیتالی، مانیتورینگ دیجیتالی، و زیرساخت‌های دیجیتالی شرایط مداخله‌گر بازاریابی دیجیتال را شکل می‌دهند. فرهنگ‌سازی دیجیتالی

اند که خرده‌فروشی‌ها با هزینه‌های عمومی کم و ظرفیت محدود ماشین‌آلات، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند. این صنایع با ایجاد شبکه‌های ارتباطی منظم و همکاری‌های نظام‌مند با یکدیگر، ضمن دستیابی به شاخص‌های تولید انبوه، از مزیت‌های کسب‌وکارهای کوچک همچون نوآوری و تنوع نیز برخوردارند. همچنین برناردی و گارنگو (۲۰۱۵) نیز به همین نتیجه رسیده و بر نقش بنیادی شبکه‌سازی در توسعه کسب‌وکارهای کوچک تأکید کرده‌اند. نتیجه دیگر پژوهش حاضر به نقش زمینه‌ای هدفمندسازی تولید محتوا برمی‌گردد. این نتیجه در راستای یافته‌های بودلایی و شهیدی (۱۳۹۷) است که بر تولید و ایجاد محتوا توسط شرکت‌های کسب و کار برای مشتریان تأکید دارند. نتیجه دیگر این بخش، مرتبط با برندسازی مجازی بود که به عنوان یک راهبرد کلان برای بازاریابی دیجیتال مطرح است. این نتیجه در راستای یافته‌های سوپرمانیان و رابرتسون (۲۰۰۷) است. آنان معتقدند که خرده‌فروشی‌های اینترنتی به برندسازی اینترنتی روی آورده‌اند که نقش مشتریان در این فرآیند کلیدی است. نتیجه دیگر این بخش مرتبط با آموزش مداوم و کاربردی به عنوان یک راهبرد بازاریابی دیجیتال بود. این نتیجه در راستای یافته‌های سعیدی و حیدری (۱۳۹۶) است. می‌توان بیان داشت ورود اینترنت به فضای کسب‌وکار به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای مسیر ارتباطی میان شرکت‌ها و مشتریان را دچار تحول کرده و شرکت‌های مجازی را ملزم به توسعه کانال‌های ارتباطی با مشتریان خود نموده است. توسعه ارتباطات متقابل میان مشتریان و شرکت‌ها موجب شناخت بهتر شرکت‌ها از مشتریان بازار هدف خود می‌شود و نیز می‌تواند راهبردهای برندسازی و بازاریابی خود را در فضای مجازی تحقق بخشد.

و نهایتاً بر اساس گزاره ۷ راهبردها و استراتژی‌ها بر پیامدهای دیجیتال کردن بازاریابی مؤثر است. بر مبنای نتایج این بخش، این پیامدها عبارتند از: رضایتمندی مشتری، ارزش‌آفرینی، تسهیل فرآیندها، و ماندگاری اقتصادی. اولین پیامد مهم، رضایتمندی مشتری است. طبقه

یافته‌های پژوهش حاضر، دیجیتالی‌شدن کسب‌وکارهای نوین می‌تواند سبب افزایش میزان رضایتمندی مشتریان شود. این نتیجه در راستای یافته‌های دانشیان و همکاران (۱۳۹۰) است. آنان معتقدند که رضایت مشتری در بازارهای آنلاین بیشتر است. یکی از جنبه‌های تحقق رضایت مشتری از دید آنان، ارائه کالاها و خدمات مطابق نیازمندی‌ها و ارزش‌های خواسته شده مشتریان و یا حتی فراتر از آن است. میرزائی و حسینی (۱۳۹۶) و عباسی و ترکمنی (۱۳۸۹) از جمله دیگر مطالعاتی هستند که به رضایتمندی مشتریان به عنوان یک پیامد دیجیتال‌شدن توجه کرده‌اند. ارزش‌آفرینی برای شرکت دیگر پیامد مهم اتخاذ استراتژی‌ها و راهبردهای بازاریابی دیجیتال است. هارتمن و اسپرو (۲۰۰۵)، یو و تیان (۲۰۰۹) و توو و همکاران (۲۰۱۹) نیز به نتیجه‌ای مشابه نتیجه پژوهش حاضر دست پیدا کرده‌اند. همچنین نتایج پژوهش توو و همکاران (۲۰۱۹) به نوعی در راستای بخشی دیگر از نتایج پژوهش حاضر است که بر مبنای آن ماندگاری اقتصادی کسب‌وکارهای دیجیتال‌محور در شرایط گوناگون سیاسی، طبیعی و انسانی بیشتر است.

به طور کلی می‌توان بیان داشت منظور از دیجیتال کردن بازاریابی، قرار دادن بنیادهای بازاریابی بر ابزارهای دیجیتال شبکه‌محور است که در فضای مجازی شکل گرفته و توسعه پیدا کرده‌اند. در حالت سنتی تبلیغات عموماً یا دهن به دهن انجام می‌شد یا توسط رسانه‌های سنتی مانند رادیو، تلویزیون و ... صورت می‌گرفت، اما در دوران جدید که تحت سلطه پارادایم اطلاعاتی قرار دارد، چنین فرم‌هایی از تبلیغات سودمندی چندانی ندارند. بر این اساس استفاده از ابزارهای ارتباطی و دیجیتال نوین مانند شبکه‌های اجتماعی مجازی، سایت‌ها و پایگاه‌های اینترنتی و همچنین اپلیکیشن‌های سازگار با گوشی‌های هوشمند از اهمیت محوری برخوردار شده‌اند. بازاریابی دیجیتال و توسعه کسب‌وکارهای نوین بدون شک نیازمند این است که از چنین ظرفیت‌هایی استفاده نموده و تبلیغات را شبکه‌ای نماید. هویت‌مندی دیجیتال یکی دیگر از ابعاد دیجیتال

کردن بازاریابی است. هر محصول و کالایی که یک شرکت یا کسب و کار در فضای دیجیتالی و مجازی ارائه می‌کند، باید دارای شناسنامه و هویت مشخص باشد و مشتریان بتوانند اطلاعات کامل و جامعی در مورد آن مشاهده کنند. کسب و کار و شرکتی که قرار است یک برند مجازی معتبر داشته باشد، لازم است هویت مشخص و معتبری برای خودش در فضای دیجیتالی ایجاد کند. این امر تلاشی برای شبکه‌ای کردن بازاریابی و اعتباربخشی به کسب و کار است. در نهایت هوشمندسازی تبلیغات یکی دیگر از ابعاد دیجیتالی کردن بازاریابی است.

به طور کلی بر اساس نتایج، این موارد: بکارگیری نماد اعتماد الکترونیک و نشان ملی ثبت؛ پشتیبانی آنلاین و پاسخگویی تخصصی توسط فروشندگان؛ ایجا اعتماد در مشتریان از تحویل به موقع و دقیق کالا؛ در دسترس نمودن خدمات اینترنتی برای همه اقشار مردم جهت خرید دیجیتالی؛ داشتن شناسنامه دیجیتالی برای کالاها و محصولات؛ ارائه و آموزش تخصص‌های حرفه‌ای دیجیتالی به کارکنان شرکت؛ استفاده از اپلیکیشن‌های اختصاصی فروش اینترنتی و عرضه کالا؛ استفاده از تبلیغات ویدیویی، تبلیغات تصویری و پادکست‌ها؛ استفاده از شناسایی آنلاین هر کالا شامل کد یا شماره خاص؛ پیشنهاد می‌گردد.

منابع:

- صلواتیان، سیاوش؛ تقوا، محمدرضا؛ گودرزی، میلاد. (۱۳۹۷). طراحی بوم مدل کسب و کار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۱(۱): ۸۱-۱۰۰.
- رضائی، روح‌اله؛ نجفی، بهمن. (۱۳۹۴). موانع راه‌اندازی و گسترش کسب و کارهای خانگی در مناطق روستایی شهرستان ارومیه. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۸(۳)، ۴۳۳-۴۵۱.
- خدایی‌گرگری، محمد تقی؛ امیری، مجتبی؛ عباسی‌اسفنجانی، حسین. (۱۳۹۶). واکاوی تجربه‌های خرید مشتریان از مراکز خرید شهر تبریز با رویکرد پدیدارشناسی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۷(۲): ۶۳-۷۸.
- بودلایی، حسن؛ شهیدی، عالمه. (۱۳۹۷). مطالعه کیفی تجارب مشتریان در صنایع خرده‌فروشی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۸(۲): ۱-۲۲.
- ایزدخواه، محمدمهدی؛ یحیائی، سبجان. (۱۳۹۵). تحلیل خودآگاه و ناخودآگاه رفتار کودکان مصرف‌کننده پویانمایی با استفاده از بازاریابی عصبی، مطالعات رسانه‌های نوین، دوره ۲، شماره ۵، بهار ۱۳۹۵، صفحه ۱۰۲-۱۳۵.
- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۱). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نی
- کریمی، آصف؛ بانکی‌پور، بهزاد؛ احمدپورداریانی، محمود. (۱۳۹۳). تحلیل سازوکارهای توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط قزوین). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۷(۲)، ۳۰۵-۳۲۶.
- کریمی، آصف؛ رحمانی، سوما. (۱۳۹۴). طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۸(۲)، ۲۷۳-۲۹۲.
- مبینی‌دهکردی، علی؛ رضوانی، مهران؛ داوری، علی؛ فروزان، فاطمه. (۱۳۹۳). مدل کسب و کار نوآورانه B2C برای شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت گلرنگ پخش). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۷(۳)، ۵۶۹-۵۸۸.
- مجدم، کوثر؛ نداف، مهدی؛ محمدی، سارا. (۱۳۹۸). واکاوی عوامل مؤثر بر رفتار استفاده مصرف‌کننده از فناوری خرید اینترنتی براساس نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از تکنولوژی ۲ (UTAUT2)؛ مطالعه موردی: مشتریان فروشگاه دیجی کالا در استان خوزستان، تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۹، شماره ۴ - شماره پیاپی ۳۵، زمستان ۱۳۹۸، صفحه ۱۱۵-۱۳۶.
- Agogué, M., Berthet, E., Fredberg, T., Le Masson, P., Segrestin, B., Stoetzel, M., Wiener, M., and Yström, A. (2017). "Explicating the role of innovation intermediaries in the "unknown": a contingency approach." *Journal of Strategy and Management*, 10, (1), pp.19-39.
- Andersson, W.F; Johansson, D; Karlsson, J; Lodefalk, M; Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: Exploiting information on ownership, kinship and governance using total population data, *Small Business Economics*, 51 (3), pp. 539-556.
- Bocken, Nancy M. P.; Geradts, Thijs. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, In press, journal pre-proof, Available online 16 December 2019, Article 101950.
- Bradley, Peter; Parry, Glenn; O'Regan, Nicholas. (2020). A framework to explore the functioning and sustainability of business models, *Sustainable Production and Consumption*, Volume 21, January 2020, Pages 57-77.
- Brown, Donal; Kivimaa, Paula; Sorrell, Steven. (2019). An energy leap? Business model innovation and intermediation in the 'Energiesprong' retrofit initiative, *Energy*

46.
<https://doi.org/10.1177/0273475317743015>
- Riley, D. O., & Lacroix, C. (2003). Luxury branding on the internet: Lost opportunity or impossibility, *Marketing Intelligence & planning*, 21(2), 96-104.
 - Ritter, Thomas; Pedersen, Carsten Lund. (2019). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future, *Industrial Marketing Management*, In press, corrected proof, Available online 3 December 2019.
 - Rotondo, Federico. (2019). An explorative analysis to identify airport business models, *Research in Transportation Business & Management*, In press, corrected proof, Available online 12 December 2019, Article 100417.
 - Salvador, R., Barros, M. V., Mendes da Luz, L., Piekarski, C. M., & Carlos de Francisco, A. (2019). Circular business models: Current aspects that influence implementation and unaddressed subjects. *Journal of Cleaner Production*, 119555.
 - Shin, S. (2020). East Asia's retail revolution: Diffusion of organized retailing and varieties of market development in Korea and Taiwan. *Competition & Change*, 24(3-4), 358-387.
<https://doi.org/10.1177/1024529420919362>
 - Zufall, Julia; Norris, Simon; Schaltegger, Stefan; Revellio, Ferdinand; Hansen Erik G. (2019). Business model patterns of sustainability pioneers - Analyzing cases across the smartphone life cycle, *Journal of Cleaner Production*, Volume 244, 20 January 2020, Article 118651.
 - Research & Social Science, Volume 58, December 2019, Article 101253.
 - Cicellin, Mariavittoria; Scuotto, Adriana; Canonico, Paolo; Consiglio, Stefano; Mercurio, Lorenzo. (2019). Understanding the low cost business model in healthcare service provision: A comparative case study in Italy, *Social Science & Medicine*, Volume 240, November 2019, Article 112-172.
 - Creswell, J.W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Boston: Pearson
 - Da Silva, R. Syed Aalwi, S. (2008). Online brand attributes and online corporate brand images, *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 1039-1058.
 - Geissdoerfer, Martin; Vladimirova, Doroteya; Evans, Steve. (2018). Sustainable business model innovation: A review, *Journal of Cleaner Production*, Volume 198, 10 October 2018, Pages 401-416.
 - Hashim. N. h., & Murphy, J. (2007). Branding on the web: Evolving domain name usage among Malaysian hotels, *Tourism Management*, 28. 621-624.
 - Johansson, Dan; Karlsson, Johan; Malm, Arvid. (2019). Family business—A missing link in economics? *Journal of Family Business Strategy*, In press, corrected proof, Available online 12 December 2019, Article 100306, pp: 1-10.
 - Lin, L. Zh. & Yeh, H. R. (2013). A means-end chain of fuzzy conceptualization to elicit consumer perception in store image. *Journal of Hospitality Management*, 33, 376-388.
 - Mengelkamp, Esther; Schlund, David; Weinhardt, Christof. (2019). Development and real-world application of a taxonomy for business models in local energy markets, *Applied Energy*, Volume 256, 15 December 2019, Article 113913.
 - Oh, H., & Polidan, M. (2018). Retail Consulting Class: Experiential Learning Platform to Develop Future Retail Talents. *Journal of Marketing Education*, 40(1), 31-