



## Challenges of Implementing Digital Marketing from the Perspective of Small and Medium Enterprises Managers

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

**Zahra Zakeri Nasrabadi**, Assistant Professor, Department of Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Pari Naz Forjanizadeh**, M.A. student, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article History

Received: 12 May 2023

Revised: 13 September 2023

Accepted: 9 November 2023

#### Keywords

Electronic marketing challenges, Content production challenges, Media selection challenges, Marketing strategy selection, Strategy development challenges

#### Corresponding Author Email:

[m.soleimani@pnu.ac.ir](mailto:m.soleimani@pnu.ac.ir)

Digital marketing, as one of the emerging fields, has transformed business activities. Although digital marketing offers numerous business opportunities, its implementation presents various challenges. The primary objective of this study is to identify the challenges of implementing digital marketing from the perspective of managers of small and medium-sized enterprises (SMEs). The research population consisted of all managers of SMEs in Isfahan province. The research data were collected through semi-structured interviews with 15 managers until theoretical saturation was achieved. The study was conducted using the qualitative thematic analysis method. Data analysis was performed using Attride-Stirling's (2001) thematic network analysis approach. According to the research findings, SMEs face seven main challenges when implementing digital marketing. These challenges include cultural challenges, macro and industry-related challenges, expertise, and capital procurement challenges, challenges related to intelligent marketing, challenges related to customer relationship management, challenges related to strategic marketing planning, and challenges related to content production and presentation to virtual customers. Managers' awareness of digital marketing challenges serves as a guide for evaluating the readiness of businesses to enter this field and subsequently strengthening their weaknesses.

#### How to cite this article:

Soleimani, M., Zakeri Nasrabadi, Z., Forjanizadeh, P. (2024). Challenges of implementing digital marketing from the perspective of small and medium enterprises managers. *Journal of Business Administration Researches*, 36(16), 1-19. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.20471.4340>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Digital marketing is vital for businesses to thrive in the digital age, enabling them to connect with their audience effectively, drive conversions, and stay competitive in a rapidly evolving marketplace. Digital marketing holds significant importance for Small and Medium Enterprises (SMEs) due to its potential to level the playing field in the business world. Digital marketing comes with its fair share of challenges, despite its numerous advantages. Identifying digital marketing challenges is essential for small and medium-sized industry managers as it empowers them to make informed decisions, allocate resources efficiently, gain a competitive advantage, and develop strategies that address these challenges head-on. Ultimately, this proactive approach enhances overall business performance and contributes to sustained growth in the digital era. The aim of conducting this research is to identify the challenges of implementing digital marketing from the perspective of managers in small and medium-sized industries (SMEs).

### Methodology

The present study is applied research and falls under the category of qualitative methods with an inductive approach. The research population consisted of all active managers in small and medium-sized industries in Isfahan, and research data were collected from 15 of them until theoretical saturation was reached. The sampling method was purposive, and the data collection tool was semi-structured interviews. Data analysis was conducted using the thematic analysis method. In this study, the thematic analysis method, using the network analysis approach proposed by Attride-Stirling (2001), was employed. According to this method, the interview texts were first implemented and deeply examined, resulting in foundational themes (key codes of the text). Then, organizing themes (themes derived from basic themes) were identified, followed by global themes (higher-level themes encompassing the governing principles of the text as a whole). Subsequently, these themes were visualized in a network diagram using Maxqda software, and the prominent themes at these three levels were illustrated along with the relationships between them.

### Result and discussion

The results derived from the qualitative analysis of in-depth interviews with managers of small and medium-sized industries led to the identification of seven main challenges in the implementation of digital marketing. These primary challenges include cultural challenges (related to building trust among virtual customers and challenges of digital marketing acceptance), macro and industry-related challenges (challenges related to international sanctions, legal issues, infrastructure challenges, challenges posed by competitors, and challenges related to the nature of the virtual space), expertise and capital procurement challenges (acquiring specialized human resources, utilizing advanced digital marketing tools, and challenges related to time and costs), intelligent marketing challenges (data quality challenges in marketing, data collection and analysis challenges), customer relationship management challenges (suitable communication channels, online support), virtual content production and presentation challenges (content production challenges, media selection challenges), and strategic marketing planning challenges (choosing appropriate marketing strategies, challenges related to strategy formulation). Considering that reducing the risk of failure in the adoption and implementation of any new approach, including digital marketing, primarily relies on the awareness of business managers about the challenges in the relevant domain, it becomes essential. Managers can assess the current state of their businesses for adapting to digital marketing and formulating a roadmap to achieve the desired state in this domain by knowing about existing challenges.

### Conclusion

Considering that this research has, for the first time, focused on identifying the challenges of digital marketing from the perspective of SME managers, it offers recommendations for the relevant businesses. With reducing the risk of unsuccessful adoption and implementation of any new approach, including digital marketing, primarily hinges on the awareness of business managers about the challenges in the relevant

domain, it becomes paramount. Therefore, managers, by being knowledgeable about these challenges, can assess the current state of their businesses for the adoption of digital marketing and formulate a roadmap to achieve the desired state in this domain. If the current state of a business demonstrates vulnerability to the acceptance and implementation of digital marketing, the foremost priority should be planning and formulating appropriate strategies to address weaknesses or reinforce them. Some of the challenges of digital marketing, including those related to the macro and industry environment, are tied to uncontrollable factors and necessitate comprehensive strategies and policies to overcome. Meanwhile, other identified challenges in this research are linked to actions taken by active businesses in the field of digital marketing. Since the challenges of digital marketing in this study were identified through qualitative methods, for result generalizability, future research is to investigate these findings using quantitative methods. Moreover, conducting similar studies in large industries and comparing their results with the findings of this research is suggested to further develop the knowledge in this field.

**Keywords:** Electronic marketing challenges, Content production challenges, Media selection challenges, Marketing strategy selection, Strategy development challenges.



## کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



10.22034/jbar.2024.20471.4340



مقاله پژوهشی

### چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط

مریم سلیمانی\*، استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

زهرا ذاکری نصرآبادی، استادیار، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

پری‌ناز فروجانی‌زاده، دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

| چکیده   | اطلاعات مقاله  |
|---|--|
| <p>بازاریابی الکترونیکی از زمینه‌های نوظهور، فعالیت‌های کسب و کارها را دچار تحول کرده است. با وجود آن‌که بازاریابی الکترونیکی، فرصت‌های بی‌شماری را برای کسب‌وکارها فراهم کرده اما بکارگیری این حوزه جدید با چالش‌هایی نیز روبرو است. هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های بکارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط بوده است. جامعه پژوهش، کلیه مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در استان اصفهان در نظر گرفته شد. داده‌های پژوهش، با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، تا رسیدن به اشباع نظری، از ۱۵ نفر از مدیران جمع‌آوری گردید. پژوهش با روش کیفی تحلیل مضمون است. تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش تحلیلی شبکه مضامین آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱)، انجام شد. براساس نتایج پژوهش، پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط با هفت چالش اصلی روبرو است. این چالش‌ها شامل چالش‌های فرهنگی، چالش‌های محیط کلان و صنعت، چالش‌های مربوط به تأمین تخصص و سرمایه، چالش‌های بازاریابی هوشمند، چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان، چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و چالش‌های تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی بوده است. آگاهی مدیران نسبت به چالش‌های بازاریابی الکترونیکی، راهنمایی جهت ارزیابی آمادگی کسب و کارها برای ورود به این حوزه و سپس، تقویت نقاط ضعف آن‌ها به شمار می‌رود.</p> | <p>سابقه مقاله<br/>تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۲<br/>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۲<br/>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۸</p> <p>واژه‌های کلیدی<br/>چالش‌های بازاریابی الکترونیکی،<br/>چالش‌های تولید محتوا،<br/>چالش انتخاب رسانه،<br/>انتخاب استراتژی بازاریابی،<br/>چالش‌های تدوین استراتژی</p> |

ایمیل نویسنده مسئول

[m.soleimani@pnu.ac.ir](mailto:m.soleimani@pnu.ac.ir)

استناد به این مقاله: سلیمانی، مریم؛ ذاکری نصرآبادی، زهرا؛ فروجانی‌زاده، پری‌ناز (۱۴۰۳). چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران

بنگاه‌های کوچک و متوسط. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۶ (۱۶)، ۱۹-۱.

## ۱. مقدمه

اینترنت و بازاریابی الکترونیکی به اجزای مهمی در تجارت تبدیل شده‌اند؛ پذیرش فناوری در دنیای امروز یک ضرورت حیاتی است (جدها و همکاران، ۲۰۲۳). ظهور مدل‌های جدید کسب‌وکار پویا در نتیجه جهانی‌شدن بازارها و توسعه سریع فنون و فناوری، محیطی که کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند را کاملاً تغییر داده و آن را به شدت پرنوسان، رقابتی و نامطمئن کرده است. این واقعیت تجاری جدید، چالش‌های جدی برای شرکت‌ها ایجاد کرده است. در نتیجه، بقا و دستیابی به نتایج اقتصادی بالا و رقابت‌پذیری، بازسازی کامل استراتژی‌های توسعه و گذار به الکترونیکی‌شدن فعالیت‌های آن‌ها را ضروری ساخته است. استراتژی‌های بازاریابی سنتی در محیط تجاری بسیار رقابتی برای ایجاد مزیت رقابتی و رشد پایدار کافی نیستند (جدها و همکاران، ۲۰۲۳). فناوری‌های الکترونیکی و فرصت‌هایی که از طریق آن‌ها ایجاد شده است، محرک‌های اصلی کسب‌وکار هستند و به تدریج روش‌ها، رویکردها و ابزارهای سنتی برای انجام فعالیت‌های تجاری مختلف در هر حوزه عملکردی را در مدیریت سازمان‌ها تغییر می‌دهند (ولوا و تسوتانوا، ۲۰۲۰). بازاریابی الکترونیکی که معمولاً از بازاریابی تعاملی و یکپارچه تشکیل شده است، تعامل تولیدکنندگان، واسطه‌های بازار و مصرف‌کنندگان بالقوه را تسهیل می‌کند (پوروانتی، ۲۰۲۱). این بازاریابی تعاملی، امکان ارتباطات جهت‌دار و مکالمات متقابل بین خریداران و فروشندگان را امکان‌پذیر ساخته است (برار، ۲۰۲۱). داشتن خلاقیت و هوشمندی در بازاریابی الکترونیکی می‌تواند چشم‌انداز کل شرکت را، صرف‌نظر از سابقه فعالیت شرکت، تغییر دهد. کسب‌وکارهایی که به‌طور کامل از مزایای رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند، استراتژی‌هایی دارند که بر تکامل همزمان نوآوری و منابع تأکید کرده و در عین حال چشم‌انداز خود را به اشتراک می‌گذارند و چارچوبی برای نوآوری فراهم می‌کنند (رضوانوویچ و همکاران، ۲۰۲۳). استراتژی بازاریابی الکترونیکی در عصر نیازهای الکترونیکی، برای کسب‌وکارهایی که به دنبال افزایش سود و جذب مشتریان وفادار هستند، بسیار مهم است (انان و همکاران، ۲۰۲۳). کسب‌وکارها برای بقا و پیشرفت، باید به تحول ایجاد شده در نتیجه ظهور بازاریابی الکترونیکی پاسخگو بوده و فرایند تحول الکترونیکی را مدیریت کنند. کسب‌وکارها می‌بایست استراتژی بازاریابی خود را همگام با تغییرات الکترونیکی، مورد بازنگری قرار دهند. تحول الکترونیکی در بازاریابی، تغییراتی را در سطح کسب‌وکار ایجاد می‌کند که این تغییرات، منجر به ظهور مدل‌های تجاری جدیدی می‌شود که ممکن است برای سازمان ناآشنا باشد (بیست و همکاران، ۲۰۲۲). بنگاه‌های کوچک و متوسط طی سال‌ها همواره قدرت خود را در حفظ سطح رشد کسب‌وکار و ایجاد شغل نشان داده‌اند (عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۱؛ فیلالی و فرج، ۲۰۲۲). بر اساس گزارش بانک جهانی، در کشورهای در حال توسعه، صنایع کوچک و متوسط رسمی تا ۴۰ درصد از درآمد ملی را تشکیل می‌دهند. برای بنگاه‌های غیررسمی این رقم ممکن است بیش‌تر باشد. بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل مشارکت اقتصادی مهم و تعداد افرادی که به‌کار می‌گیرند، به موضوع مطالعه و اولویت بالایی برای بسیاری از دولت‌ها تبدیل شده‌اند (فیلالی و فرج، ۲۰۲۲). مطالعه و شناسایی فرصت‌ها و چالش‌هایی که این صنایع با آن مواجه هستند، در بهبود شاخص‌های عملکرد و پایایی آن‌ها در جهان پیچیده و رقابتی امروز تأثیر به‌سزایی دارد. در این میان بازاریابی به مثابه فرایندی اجتماعی و مدیریتی، رکن اساسی حضور موفق در بازار است. امروزه، پیچیدگی محیطی فزاینده (حجم بالای اطلاعات، فشار رقبا و تحولات فناوری)، اصول بازاریابی را متحول نموده و صرفاً با ابزارهای و کانال‌های جدید الکترونیکی می‌توان حصول به اهداف را تسهیل نمود (پاک‌پرور و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، پذیرش بازاریابی الکترونیکی این شرکت‌ها می‌تواند شکل و ماهیت کسب‌وکار را در سراسر جهان تغییر دهد (عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش‌های متعددی تأثیر تلاش‌های بازاریابی الکترونیکی بر صنایع کوچک و متوسط را در تعیین عملکرد تجاری بررسی کرده‌اند. بازاریابی الکترونیکی رابطه مثبتی با پایداری این بنگاه‌ها دارد (رحمان و همکاران، ۲۰۱۶). چترجی و کار (۲۰۲۱)

۱ Jadhav

۲ Veleva &amp; Tsvetanova

۳ Purwanti

۴ Brar

۵ Rizvanović

۶ Ena

۷ Bist

Small and Medium Enterprises (SMEs)

۸ Abdurrahman

۹ Filali &amp; Faraj

۱۰ Chatterjee &amp; Kar

در هند تأکید کردند استفاده از رسانه‌های اجتماعی از سوی بنگاه‌های کوچک و متوسط و مشتریان بالقوه فرصت‌هایی را برای آن‌ها به ارمغان آورده است تا این شرکت‌ها بتوانند با استفاده از رسانه‌های اجتماعی سود کسب‌وکار خود را به دست آورند. لذا وب سایت‌ها می‌توانند از طریق تبلیغات مؤثر تأثیر مثبتی بر بهبود مشاغل خانوادگی در صنایع کوچک و متوسط داشته باشند. تأثیر این وب‌سایت‌ها می‌تواند خرید و جستجوی محصول را برای مشتریان تسهیل کند (صالح؛ ۲۰۲۰).

درحالی که تغییرات الکترونیکی فرصت‌های متعددی را فراهم کرده، بدون‌شک چالش‌هایی نیز به‌دنبال داشته است (پاسکوچی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). چالش‌هایی از جمله: فقدان تخصص، سطوح پایین آگاهی و لزوم آمادگی سازمانی، لزوم همخوانی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها با زیرساخت فناوری اطلاعات، شکاف عرضه و تقاضا که شرکت‌ها را در پذیرش کانال‌های بازاریابی الکترونیکی و تجارت الکترونیک محدود می‌کند، شکاف دانش ناشی از سرعت نوآوری و فناوری و کمبود منابع برای اتخاذ کانال‌های الکترونیکی (عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، کسب‌وکارها در مسیر به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی ضروری است نسبت به چالش‌های احتمالی آگاهی داشته و سازوکارهای مناسبی را برای غلبه بر آنها در نظر گیرند. پذیرش هر رویکرد جدید از جمله بازاریابی الکترونیکی، کسب‌وکارها را با چالش‌هایی مواجه می‌کند و شناسایی این چالش‌ها می‌تواند به عنوان یک نقشه راه برای صنایع فعال به‌شمار رود. تدوین استراتژی بازاریابی مؤثر بدون آگاهی از چالش‌های پیش‌رو، بسیار دشوار و در مواردی غیرممکن است.

با شناسایی چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط، مدیران مربوط می‌توانند میزان آمادگی سازمان خود را در مواجهه با تحول الکترونیکی در زمینه بازاریابی سنجیده و به تقویت نقاط ضعف احتمالی اقدام نمایند. در این صورت، پذیرش و به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی می‌تواند ریسک‌های کمتری دربرداشته و احتمال موفقیت کسب‌وکارها در این حوزه افزایش یابد. بر اساس آنچه بیان شد، موضوع شناسایی چالش‌های بازاریابی الکترونیکی از اهمیت بالایی برخوردار است. هم‌چنین، بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد برخی از پژوهش‌های داخلی، تلاش کرده‌اند چالش‌های بازاریابی الکترونیکی را در صناعی از جمله صنعت گردشگری (قاسم‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰)؛ صنعت فرش (جامی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰) و صنعت بانکداری (شافعیان و همکاران، ۱۳۹۹) شناسایی کنند. این درحالی است نویسندگان این مقاله با جستجوی کلیدواژه‌های بازاریابی الکترونیکی و صنایع کوچک و متوسط در پایگاه‌های اطلاعاتی از جمله مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۲</sup>، نورمگز و مگیران، مطالعه‌ای که به این موضوع در صنایع کوچک و متوسط پرداخته باشد، نیافتند. هرچند برخی پژوهش‌های خارجی به این موضوع پرداخته‌اند اما از آنجا که رشد صنایع در هر جامعه متأثر از شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و زیرساخت‌های تکنولوژیکی آن جامعه است، انجام پژوهش‌هایی از این دست در داخل کشور ضروری است. پژوهش حاضر با هدف ارائه توصیفی ضخیم از چالش‌هایی که مدیران صنایع کوچک و متوسط در مسیر تغییر شیوه‌های بازاریابی سنتی شرکت خود و راه‌اندازی و توسعه بازاریابی الکترونیکی تجربه کرده‌اند، انجام شده است تا فهمی بلافصل و زمینه‌مند از مشکلات و موانع موجود بر سر راه ایجاد و بسط بازاریابی الکترونیکی در صنایع متوسط و کوچک کشورمان حاصل شود. با توجه به موارد بالا، جهت پرکردن شکاف تحقیقاتی موجود، در پژوهش حاضر چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در کسب‌وکارهای فعال در صنایع کوچک و متوسط استان اصفهان، که یکی از بزرگ‌ترین قطب‌های صنعتی کشور در آن متمرکز شده است، مورد واکاوی قرار گرفت. نتایج پژوهش برای صاحبان این صنایع در مرحله تدوین استراتژی‌های بازاریابی الکترونیکی، پیشنهادهای کاربردی دربر خواهد داشت. بر این اساس، مسئله پژوهش پاسخ به این سؤال اصلی است که چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط استان اصفهان کدام است؟ این سؤال حاوی دو سؤال فرعی است: ۱) مبتنی بر فهم و تفسیر مدیران صنایع کوچک و متوسط، چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی چه حوزه‌هایی را دربرمی‌گیرد؟ ۲) درک و تفسیر مدیران از هر کدام از این حوزه‌ها، مبتنی بر شبکه مضامین از واکاوی چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط کدام است؟ در ادامه، ابتدا مبانی نظری و

پیشینه تحقیق مطرح می‌شود. پس از آن، به ترتیب، روش‌شناسی تحقیق، تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌ها و در نهایت، نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه خواهد شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مبانی نظری. بازاریابی الکترونیکی.** بازاریابی الکترونیکی استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای ایجاد ارتباط به‌هم‌پیوسته، هدایت شده و قابل‌سنجش تعریف شده است که نه تنها به جذب و حفظ مشتریان بلکه به ایجاد روابط با آنها کمک می‌کند (برار، ۲۰۲۱). در واقع، بازاریابی الکترونیکی از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برآوردن بهتر نیازهای مشتری استفاده می‌کند (گوزانا و امسوسا، ۲۰۲۲). بازاریابی الکترونیکی به‌طور مؤثر ترکیبی از نوآوری و استراتژی را با هزینه کم امکان‌پذیر کرده که در نتیجه آن برای مصرف‌کننده ارزش افزوده ایجاد می‌شود. مثال‌هایی از این ارزش افزوده محتوای با کیفیت در شبکه‌های اجتماعی، فنون شخصی‌سازی در کانال‌ها، یا در شکل ساده‌تر، یک وب‌سایت با کیفیت بالا را می‌توان برشمرد (کامکانکایو و همکاران، ۲۰۲۲). مطابق بازاریابی الکترونیکی، بازار هدف را می‌توان بر اساس متغیرهای جمعیت-شناختی، محل سکونت یا سبک زندگی انتخاب کرد. بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف در بازاریابی الکترونیکی به‌طور مؤثر امکان‌پذیر است. هزینه‌های این نوع بازاریابی نسبت به بازاریابی سنتی به مراتب کمتر و دسترسی آن به مشتریان هدف، به دلیل عدم محدودیت جغرافیایی، به مراتب بیشتر است. در بازاریابی الکترونیکی، نتایج به سرعت قابل مشاهده است و بازاریابان می‌توانند فعالیت‌های اصلاحی و جایگزین را در صورت وجود اشکالات، انجام دهند. این نوع بازاریابی محدود به زمان نیست و به راحتی قابل نظارت است. همچنین، کمپین‌های بازاریابی الکترونیکی امکان شخصی‌شدن دارند (ترسناساری و نولگانف، ۲۰۲۳).

**فنون بازاریابی الکترونیکی.** با توجه به فراوانی آن فنون، صرفاً به هفت مورد از رایج‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

۱. بازاریابی محتوا؛<sup>۱</sup> یک رویکرد بازاریابی استراتژیک بر ایجاد و توزیع محتوای ارزشمند، مرتبط و ثابت برای جذب و حفظ مخاطبان هدف مشخص، در نهایت، برای هدایت اقدام مشتری سودآور دارد (اولسون و همکاران، ۲۰۲۱).
۲. بهینه‌سازی موتور جستجو: این فن، به معنای بهبود مستمر محتوا و طراحی دارایی‌های الکترونیکی با هدف دستیابی به بالاترین رتبه ممکن در صفحات موتور جستجو است (کی، ۲۰۱۷).
۳. بازاریابی ایمیلی: بازاریابی ایمیلی نشانه بازاریابی مستقیم پیام تجاری برای افرادی است که از ایمیل استفاده می‌کنند (وو و همکاران، ۲۰۱۸).
۴. تبلیغات جستجو و اجتماعی؛<sup>۲</sup> عمل قرار دادن تبلیغات به گونه‌ای که در بالای لیست‌های جستجو یا در نوار کناری صفحه نتایج جستجو ظاهر شوند. این تبلیغات به کلمات کلیدی مرتبط می‌شوند و زمانی که کلمات کلیدی یا عبارات خاصی در موتور جستجو وارد می‌شوند همراه با نتایج جستجو ظاهر می‌شوند.
۵. شخصی‌سازی مبتنی بر داده؛<sup>۳</sup> فرآیند تقسیم‌بندی مخاطبان و تصمیم‌های بازاریابی بر اساس اطلاعات افراد به جای انتخاب‌های تاریخی آن‌ها.
۶. استفاده از فناوری بازاریابی: مجموعه‌ای از ابزارهای نرم‌افزاری و فناوری که بازاریابان برای خودکارسازی یا ساده‌سازی فرآیندهای بازاریابی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و ارائه ابزارهای مختلف برای دستیابی و جذب مخاطبان هدف استفاده می‌کنند.

۱. Guzana & Msosa

۲. Kamkankaew

۳. Tresnasari & Zulganef

۴. Content marketing

۵. Olson

۶. Key

۷. Wu

۸. Search and social ads

۹. Data-driven personalization

۷. تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی: هر تبلیغاتی که در آن به یک شرکت رسانه‌های اجتماعی برای نمایش محتوای خود پول داده می‌شود (مانند، فیس‌بوک، اینستاگرام، توئیتر، پینترست، لینکدین، اسنپ‌چت) (اولسون و همکاران، ۲۰۲۱).

چالش‌های بازاریابی الکترونیکی. با وجود مزایای بسیار بازاریابی الکترونیکی برای کسب‌وکارها، اما بسیاری از کسب‌وکارها برای ورود به این حوزه آمادگی لازم را ندارند. در واقع، کسب‌وکارها از جمله صنایع کوچک و متوسط برای پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی با چالش‌هایی روبرو هستند. بسیاری از صنایع کوچک و متوسط در مورد چگونگی استخراج توان‌مندی فناوری‌های تحول الکترونیکی تخصص بسیار کمی دارند. چنین شرکت‌هایی تمایل به دانش کمی از راه‌حل‌های موجود و مزایای بالقوه آن‌ها دارند. علاوه بر این، این صنایع به دلیل محدودیت‌های مالی، دسترسی محدودی به مشاوران خارجی دارند که کمبود متخصصان فناوری اطلاعات را تشدید می‌کند و در نتیجه امکان استخراج ارزش بیش‌تر از ابزارهای پیچیده‌تر تحول الکترونیکی، مانند یادگیری ماشین و مدیریت داده‌های کلان را نخواهند داشت. در نتیجه صنایع کوچک و متوسط حتی در مورد گام‌های اولیه و ساده‌تر الکترونیکی‌سازی، و در نتیجه، در توسعه تخصص در این موضوع عقب مانده‌اند (تلوکدری و همکاران، ۲۰۲۳). از دیگر چالش‌های صنایع کوچک و متوسط در به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی، شناسایی عادات خرید مشتریان الکترونیکی است. در واقع این شرکت‌ها باید زمان و پول خود را صرف بررسی عادات خرید مشتریان الکترونیکی کنند که به‌طور قابل‌توجهی با عادات مشتریان معمولی متفاوت است (پوری و کماری، ۲۰۲۰).

بنابراین، ضروری است پیش از ورود کسب‌وکارها به این عرصه، چالش‌های عمده آن شناسایی شده و تدابیری جهت غلبه بر این چالش‌ها اندیشیده شود. براین اساس، پژوهش حاضر تلاش کرده است چالش‌های بازاریابی الکترونیکی را از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط شناسایی کند.

**جایگاه بازاریابی در صنایع کوچک و متوسط.** در تحلیل جایگاه عملکرد بازاریابی در صنایع کوچک و متوسط، دو رویکرد قابل تشخیص است. رویکرد اول بازاریابی و نحوه اعمال آن در صنایع کوچک و متوسط را در یک چشم‌انداز کلاسیک مورد تحلیل قرار می‌دهد بر طبق آن از سه راه می‌توان عملکرد بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط را مشاهده کرد: عملکرد بازاریابی جلوه‌موقعیتیابی و هدف‌گذاری؛ عملکرد بازاریابی فرهنگی که موقعیتی اساسی را در شرکت به مشتری ارائه می‌دهد؛ و یا عملکرد بازاریابی و استراتژی تاکتیکی. بر طبق این رویکرد سنتی، دو دسته صنایع کوچک و متوسط را می‌توان شناسایی کرد. اول، آن‌هایی که به دلیل منابع ناکافی و نداشتن چشم‌انداز روشن از بازده سرمایه از فنون بازاریابی استفاده نمی‌کنند. دوم، آن‌هایی که از بازاریابی به شیوه‌ای معمولی و موردی استفاده می‌کنند (ناکارا و همکاران، ۲۰۱۲).

رویکرد دوم در چشم‌اندازی جدیدتر و مبتنی بر فناوری‌های نوین عملکرد بازاریابی در صنایع کوچک و متوسط را تحلیل می‌کند. در این رویکرد عملکرد بازاریابی یک ضرورت به نظر می‌رسد، اما عملکرد این صنایع در این زمینه بر حسب امکانات و محدودیت‌هایی که دارند از یکدیگر متمایز می‌شود. محدودیت‌هایی چون منابع محدود از نظر بودجه، سرمایه انسانی و زمان، مانع پذیرش کامل بازاریابی می‌شوند. همچنین عدم تخصص مدیر در بازاریابی تنها می‌تواند منجر به خراب شدن عملکرد بازاریابی شود (یو و همکاران، ۲۰۱۹). این محدودیت‌ها استفاده از فنون بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط را نظام‌مند نمی‌کند البته به تصمیم مدیر برای پذیرش ریسک سرمایه‌گذاری در آن به رغم کمبود ابزار و مهارت بستگی دارد (فیلالی و فرج، ۲۰۲۲). در این رویکرد، بازاریابی الکترونیکی باید فرصت در نظر گرفته می‌شود، زیرا میانگین هزینه آن بسیار کم‌تر از استراتژی‌های سنتی است. در اصل بازاریابی الکترونیکی ادامه رویه شبکه‌ای محسوب می‌شود که قبلاً مدیران صنایع کوچک و متوسط آغاز کرده‌اند (ریتر و پدرسن، ۲۰۲۰).

**پیشینه پژوهش.** امسیا و جان‌محمدی (۱۴۰۲)، در پژوهشی کیفی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بازاریابی الکترونیکی در صنعت بانک‌داری پرداخته‌اند. براساس نتایج این پژوهش، مهم‌ترین بعد فرصت بازاریابی الکترونیکی در بانک سپه، بعد ترفیع و مهم‌ترین شاخص، تحلیل رفتار مشتریان و مهم‌ترین بعد چالش بازاریابی الکترونیکی در بانک سپه، بعد فنی؛ و مهم‌ترین



شاخص‌ها، ضعف فرهنگ الکترونیکی، عدم جذابیت محتوا و خدمات کنونی بازاریابی الکترونیکی بانک و نیاز بازاریابی الکترونیکی به کارمندان متخصص شناسایی شده است. قاسم‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، با روش ترکیبی (کیفی، کمی) به بررسی چالش‌های توسعه گردشگری الکترونیکی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد چالش زیرساخت‌ها تأثیرگذارترین و چالش‌های ضعف در نظام اقتصادی و ساختار فرهنگی مانند چالش‌های اصلی برای توسعه گردشگری الکترونیکی شناسایی شدند. جامی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی «طراحی چارچوب پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی بین‌المللی در صنعت فرش» را مورد پژوهش قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش به سه مقوله اصلی و ۱۱ مقوله فرعی منجر شد. سه مقوله اصلی فرآیند بازاریابی الکترونیکی بین‌المللی، محتوای بازاریابی الکترونیکی بین‌المللی و زمینه بازاریابی الکترونیکی بین‌المللی را شامل می‌شود. شافعیان و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به طراحی و تبیین الگوی بومی بازاریابی الکترونیکی در نظام بانکی پرداخته‌اند. این پژوهش که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است، الگوی جامعی را براساس ویژگی‌های نظام بانکی ایران ارائه داده است. فرزانه کندی و روحانی (۱۳۹۹)، در پژوهشی، طراحی چارچوب مفهومی تحول الکترونیکی قضایی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش، چارچوب تحول الکترونیکی را شامل هفت بخش اصلی ارائه کرده است. این هفت بخش شامل توانمندسازها (دو لایه مؤلفه‌های زیرساختی و مؤلفه‌های فناورانه)، کاربردها (چالش‌ها، محرک‌ها و فرصت-ها)، اکوسیستم قضایی (دو لایه ذی‌نفعان داخلی و ذی‌نفعان خارجی)، حکمرانی تحول الکترونیکی، نقشه راه تحول الکترونیکی (سه لایه چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌ها) و سفر تحول الکترونیکی (شامل پنج مرحله) بوده است.

گوزانا و امسوسا (۲۰۲۲) در پژوهشی کیفی به شناسایی چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در صنعت خرده‌فروشی پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش، قوانین دولتی، ادراکات مشتریان، ارتباطات ضعیف در مناطق روستایی؛ هزینه‌ها و پاسخ‌های مشتری عصبانی را چالش‌های این صنعت در زمینه بازاریابی الکترونیکی مطرح کرده است. دیز-مارتین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با مرور پیشینه بازاریابی الکترونیکی و پایداری، چالش‌های اصلی بازاریابی الکترونیکی در زمینه پایداری را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش مهم‌ترین چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در زمینه پایداری را شامل مشتری‌مداری و ارزش پیشنهادی، رفتار مصرف‌کننده الکترونیکی، بازاریابی سبز الکترونیکی، مزیت رقابتی، زنجیره تأمین، و قابلیت‌ها مطرح کرده است. لیفلانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به سه چالش اصلی بازاریابی الکترونیکی اشاره کرده‌اند که چالش‌های توانایی ایجاد و استفاده از بینش عمیق مشتری، مدیریت شهرت برند در یک محیط بازاریابی که محتوای تولیدی کاربر در آن غالب است، و ارزیابی اثربخشی بازاریابی الکترونیکی را شامل می‌شود. همچنین، این پژوهش بر نیاز کسب‌وکارهای برخط به نیروی انسانی متخصص برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی تأکید کرده است. پژوهش هرهاوزن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز دو شکاف قابلیت بازاریابی<sup>۴</sup> را در به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی شناسایی کرده است که «شکاف عمل»<sup>۵</sup> و «شکاف دانش» را شامل می‌شود. شکاف عمل، به ضعف شیوه‌های فعلی مدیران نسبت به قابلیت‌های بازاریابی الکترونیکی ایده‌آل آن‌ها اشاره دارد. در حالی که شکاف دانش، شکاف بین تحول در بازار الکترونیکی و دانش علمی موجود را برجسته می‌سازد. این پژوهش‌گران همچنین در پژوهش خود دریافته‌اند که قابلیت‌های پویا، به ویژه قابلیت یادگیری، به‌طور کلی تسهیل‌کننده اساسی بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط هستند. به گفته این نویسندگان، بازاریابی الکترونیکی یک فرآیند یادگیری است، زیرا به منابع انسانی جدید و برخی تغییرات در ساختار سازمانی نیاز دارد که «بعد نرم» بازاریابی الکترونیکی را در مقابل «بعد تکنولوژیکی» آن نشان می‌دهد. پژوهش ایلر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تأکید کرده که استخدام کارمندان با مهارت‌های موردنیاز مانع الکترونیکی‌سازی موفقیت‌آمیز در صنایع کوچک و متوسط است و داشتن استراتژی الکترونیکی با شاخص‌های عملکرد کلیدی و اقدامات برای نظارت بر فرآیند، محرک اساسی برای الکترونیکی‌سازی به‌شمار می‌رود. به‌طور ویژه، نیاز به همسویی بیشتر بین بازاریابی و فناوری اطلاعات از نظر دانش و قابلیت‌ها وجود دارد. پژوهش پاسکوچی و همکاران (۲۰۲۳) با تأکید بر وجود موانع برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در تسهیل این فرآیند بر نیاز به مداخله در سه

1. Diez-Martin  
2. Leeflang  
3. Herhausen

4. Marketing Capability Gaps  
5. Practice Gap  
6. Eller

بعد اصلی تأکید کرده است که عبارت است از ۱) بُعد فرهنگی برای تقویت آگاهی و علاقه کارکنان به فناوری‌های الکترونیکی و همکاری بین‌عملکردی؛ ۲) بُعد سازمانی برای پرکردن شکاف‌ها در شایستگی‌ها و مهارت‌های فن‌آوری و بهبود رویکرد مدیریتی به بازاریابی الکترونیکی؛ و ۳) بُعد رابطه‌ای برای تشویق همکاری و روابط بلندمدت بین شبکه بازی‌گران درگیر در بازاریابی الکترونیکی. پژوهش الگومزی (۲۰۲۲) بر سه دسته چالش‌های کلی پذیرش بازاریابی الکترونیکی تأکید کرده است. این چالش‌ها عبارتند از: عوامل اجتماعی و فناوری مانند فقدان دانش و مهارت، ضعف آمادگی ذی‌نفعان، ناسازگاری فناوری با بازار هدف یا مصرف‌کنندگان (فقدان مهارت‌های برخط، دسترسی نداشتن به اینترنت) و ضعف جهت‌گیری فناوری؛ عوامل تجاری و اقتصادی مانند محدودیت‌های اقتصادی یا بودجه، فقدان متخصصان بازاریابی ماهر، مشکل در تعیین بازده سرمایه؛ و عوامل سیاسی و قانونی مانند سیاست‌های ارتباطی برخط، قوانین تنظیم داده‌ها، سیاست‌های حفظ حریم خصوصی و امنیتی. بررسی پیشینه پژوهش، شکاف تحقیقاتی موجود را برجسته می‌سازد. پژوهش‌های داخلی در برخی صنایع خاص از جمله صنعت گردشگری، و صنعت بانکداری، به مطالعه چالش‌های بازاریابی الکترونیکی پرداخته است. درحالی‌که این موضوع برای صنایع کوچک و متوسط که در توسعه اقتصادی کشور نقش بسزایی داشته و نسبت به صنایع بزرگ، پویاتر هستند و سرعت بالاتری در پذیرش فناوری‌ها و فرایندهای جدید دارند، مورد پژوهش واقع نشده است. از طرفی، با وجود امکان بهره‌مندی از نتایج پژوهش‌های خارجی، به دلیل تفاوت‌های شرایط کلان کشور، امکان تعمیم این نتایج وجود ندارد. بنابراین، انجام پژوهشی در زمینه شناسایی چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در حوزه صنایع کوچک و متوسط به‌ویژه برای استان اصفهان که یکی از استان‌های بسیار فعال در این صنایع است، اهمیت می‌یابد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و در دسته روش‌های کیفی با رویکرد استقرایی جای می‌گیرد. روش تحقیق مورد استفاده، روش تحلیل مضمون است. هر چند روش تحلیل مضمون هم با منطق قیاسی و هم با منطق استقراء سازگار است (ذکایی، ۱۳۹۹)، اما تحقیق حاضر مبتنی بر منطق استقراء، که آغاز آن با سؤال‌های تحقیق است، بوده و مفاهیم و سازه‌های مستخرج از میدان و وجه اکتشافی تحقیق غالب است.

تحقیق حاضر از پارادایم تفسیرگرایی آدر واکاوی فهم و تفسیر مدیران صنایع متوسط و کوچک از بازاریابی الکترونیکی و شناسایی چالش‌های موجود در این زمینه بهره گرفته است. امروزه رویکرد تفسیری یک رویکرد اصلی در علوم اجتماعی و مدیریت است. بر اساس این رویکرد، واقعیت‌های اجتماعی فاقد الگوی عام از پیش تعیین شده که به صورت شناور و موقعیتی در حال شکل‌گیری هستند، صرفاً محققان می‌توانند تفسیر، درک و فهم کنند (محمدپور، ۱۳۸۹). تلاش برای کشف لایه‌های پنهان معانی در متن و کشف الگوهای زیرین، این روش را برای ارائه تحلیل‌های کیفی روشنگرانه به ویژه در سیاست‌گذاری مناسب می‌سازد (ذکایی، ۱۳۹۹).

جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران فعال در صنایع متوسط و کوچک استان اصفهان است. بر این اساس، داده‌های پژوهش از ۱۵ نفر از مدیران این صنایع (شامل صنایع فروش و نصب تجهیزات الکترونیک؛ تعمیرات لوازم خودرو؛ تولید، بسته‌بندی و توزیع مواد غذایی؛ واردات و توزیع لوازم پزشکی و دندانپزشکی؛ تولید مبلمان و صنایع چوبی؛ تولید ظروف یک‌بارمصرف و واردات لوازم صوتی و تصویری) تا رسیدن به اشباع نظری، جمع‌آوری گردید. روش نمونه‌گیری، روش هدف‌مند و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. تحلیل مضمون، از جمله روش‌های کیفی است که اساساً مستقل از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی است و برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل می‌توان از آن بهره گرفت (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیلی شبکه مضامین آتراید-استیرلینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، انجام شده است. بر اساس این روش، ابتدا متون مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و با تعمق بر آن‌ها، مضامین پایه (کدهای کلیدی متن)، سپس، مضامین سازمان‌دهنده

(مضامین حاصل از مضامین پایه) و در نهایت، مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) استخراج گردید. سپس، این مضامین به صورت شبکه تارنما توسط نرم‌افزار مکسکیودا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) ترسیم شده و مضامین برجسته این سه سطح، همراه با روابط بین آنها نشان داده شد.

کیفیت پژوهش تا حدود بسیاری به مهارت و حساسیت پژوهشگر بستگی دارد. خلاقیت، مهارت، حساسیت و انعطاف‌پذیری در زمان انجام پژوهش، روایی و پایایی آن را تضمین خواهد کرد. در طول انجام پژوهش حاضر نیز تحلیل مستمر داده‌ها از سوی محقق که شکل‌گیری سؤالات از زوایای مختلف و نمونه‌گیری هدفمند برای پاسخ به آن سؤالات را ایجاب می‌کرد؛ تعامل رفت و برگشتی مداوم محقق میان داده‌ها که به ظهور ایده‌های جدید از درون داده‌ها و تأیید مجدد آن‌ها در داده‌های جدید منجر شد؛ ملاقات‌های مکرر با افراد شرکت‌کننده و درگیری مداوم محقق در میدان تحقیق که به محقق این امکان را داد تا به سطح بالایی از روابط بین مفاهیم و مشاهدات دست یابد، از جمله تلاش‌های صورت گرفته برای تأمین اعتبار پژوهش است. این اقدامات بخشی از فرایند خودبازبینی<sup>۲</sup> محقق در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده است که می‌تواند به افزایش قابلیت اعتبار پژوهش بینجامد (آندریاس، ۲۰۰۳). هم‌چنین جهت تأمین اعتبار و قابلیت اطمینان یافته‌های تحقیق، از دو تکنیک مشخص کنترل اعضا یا اعتبار پاسخگو<sup>۳</sup> (دیپوی و گیپلین، ۲۰۰۵) و روش زاویه‌بندی تحلیلی یا پژوهش‌گر<sup>۴</sup> (دنزین، ۱۹۸۹) استفاده شد. روش اعتبار پاسخگو، فنی است که پژوهشگر را ملزم می‌سازد همراه با روند تدریجی استخراج یافته‌ها، به سمت سوژه‌ها برگشته و یافته‌ها را در پرتو واکنش‌های سوژه‌ها پالایش کند. در پژوهش حاضر نیز از آن‌جا که مشارکت‌کنندگان متخصصین و مدیران رده‌بالای صنایع متوسط و کوچک بوده‌اند، پژوهش‌گران در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها، یافته‌ها و استنتاج‌ها و تفسیرهای خود را با حداقل دو نفر از مشارکت‌کنندگان تحت بررسی که بیش‌ترین تخصص و اطلاعات را در حوزه بازاریابی الکترونیکی داشتند، کنترل نموده و ارزش حقیقت یا صحت یافته‌های آنها از سوی متخصصین تأیید شد. روش زاویه‌بندی تحلیلی یا پژوهش‌گر نیز یکی از انواع زاویه‌بندی‌ها در ارزیابی کیفیت تحقیق کیفی است که دنزین (۱۹۸۹) آن را بسط داد (محمدپور، ۱۳۹۲). این نوع زاویه‌بندی به استفاده از حداقل دو پژوهش‌گر با تخصص‌های متفاوت برای بررسی و بازنگری یافته‌ها دلالت دارد، به نحوی که هر دو محقق نقش مسلط در پژوهش داشته باشند. در این پژوهش، پژوهش‌گران در دو رشته مدیریت بازاریابی و جامعه‌شناسی به بررسی و بازنگری یافته‌ها پرداختند تا از سوگیری‌های احتمالی در مطالعات تک‌پژوهش‌گر اجتناب شود و داده‌های گردآوری شده از زوایای مختلف واکاوی و تفسیر شوند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

پس از تشریح مشخصات جمعیت‌شناختی، یافته‌های پژوهش مورد تفسیر و واکاوی قرار می‌گیرد.

**ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان.** بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد، ۸۰ درصد از آن‌ها مرد (۱۲ نفر) و تنها ۲۰ درصد (۳ نفر) زن بوده‌اند. از نظر تحصیلات، ۶۰ درصد از نمونه پژوهش (۹ نفر) دارای تحصیلات دکتری و ۴۰ درصد از آن‌ها (۶ نفر) از تحصیلات کارشناسی ارشد برخوردار بوده‌اند. نتایج تحلیل کیفی متون مصاحبه‌های انجام‌شده برای شناسایی چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط استان اصفهان در ادامه ارائه شده است.

بر طبق یافته‌های پژوهش، فهم و تفسیر مدیران صنایع کوچک و متوسط از چالش‌های پیش روی آن‌ها در به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی، ۷ حوزه اصلی را دربرمی‌گیرد که حاکی از گستردگی این موانع و چالش‌ها در ابعاد مختلف فرهنگی، صنعتی، ارتباطی، نیروی انسانی، مدیریتی و راهبردی، اقتصادی و تکنولوژیکی است. در ادامه این ۷ حوزه در قالب مضامین فراگیر مورد بحث قرار می‌گیرد.

1. Maxqda  
2. Self-monitoring  
3. Andreas  
4. Respondent validity

5. Depoy & Gitlin  
6. Investigator triangulation  
7. Denzin

مضمون فراگیر چالش‌های فرهنگی. چالش‌های فرهنگی، یکی از چالش‌های اصلی به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در شرکت‌ها است. در واقع، پذیرش و پیاده‌سازی هر تکنولوژی جدیدی مستلزم فراهم شدن بسترهای فرهنگی آن تکنولوژی است. نتایج تحلیل کیفی داده‌ها منجر به شناسایی ۱۷ مضمون پایه مرتبط با چالش‌های فرهنگی شد. با در نظر گرفتن مفاهیم مرتبط، این مضامین پایه در قالب دو مضمون سازمان‌دهنده اصلی جای گرفتند. این دو مضمون شامل چالش‌های اعتمادسازی در بین مشتریان مجازی و چالش‌های پذیرش بازاریابی الکترونیکی است.

جدول ۱. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر چالش‌های فرهنگی

| مضامین سازمان‌دهنده                                 | مضامین پایه   |
|---|---|
| چالش‌های مربوط به اعتمادسازی در بین مشتریان مجازی   | چالش جلب اعتماد مشتریان به دلیل وجود اطلاعات غلط و فیک          |
|   | وجود تبلیغات متناقض در فضای مجازی                               |
|   | لزوم هزینه و تلاش زیاد برای جلب اعتماد مشتریان                  |
|   | لزوم فرهنگ‌سازی مناسب   |
|   | لزوم داشتن مکان فیزیکی و آدرس مشخص برای ایجاد اعتماد در مشتری   |
|   | اطمینان کم جامعه در استفاده از ابزارهای بازاریابی الکترونیکی    |
|   | لزوم داشتن شفافیت و صداقت در ارائه محصول یا خدمت                |
|   | لزوم ایجاد ضمانت کیفیت محصول یا خدمت برای جلب اعتماد مشتریان    |
|   | لزوم ارائه مدارک معتبر مرتبط با کسب‌وکار جهت جلب اعتماد مشتریان |
|   | لزوم صداقت در تبلیغات   |
|   | چالش تولید محتوای مناسب برای جلب اعتماد مشتریان                 |
|   | تردید در امنیت اطلاعات  |
|   | استفاده از تبلیغات هوشمند برای جلب اعتماد مشتریان               |
| چالش غلبه بر شایعات مرتبط با محصول یا خدمت در بازار |   |
| چالش‌های پذیرش بازاریابی الکترونیکی                 | چالش مقاومت مدیران سنتی برای پذیرش بازاریابی الکترونیکی         |
|   | سواد الکترونیکی اندک افراد جامعه                                |
|   | چالش وجود مشتریان سنتی در بازار هدف                             |

مضمون فراگیر چالش‌های محیط کلان و صنعت. چالش‌های محیط کلان و صنعت، از دیگر چالش‌های اصلی به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط است. تحلیل داده‌های کیفی، به شناسایی ۱۸ مضمون پایه مرتبط با این چالش‌ها منجر شد. مرحله بعدی، دسته‌بندی مفاهیم مشابه، ۵ چالش سازمان‌دهنده مرتبط را نتیجه داد. این پنج چالش شامل موارد چالش‌های تحریم‌های بین‌المللی، چالش‌های قوانین، چالش‌های زیرساختی، چالش‌های رقبا و چالش‌های ماهیت فضای مجازی است. تمامی صنایع فعال در یک کشور از محیط کلان و صنعت مربوط به آن‌ها تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، فعالیت شرکت‌های فعال در صنایع کوچک و متوسط در محیط فیزیکی یا مجازی به تغییرات محیط کلان و صنعت آن‌ها وابسته است. در جدول ۲، مضامین پایه و سازمان‌دهنده مرتبط با چالش محیط کلان و صنعت ارائه می‌گردد.

جدول ۲. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر چالش‌های محیط کلان و صنعت

| مضامین سازمان‌دهنده                | مضامین پایه   |
|------------------------------------|---|
| چالش‌های تحریم‌های بین‌المللی      | چالش وجود تحریم‌ها و عدم وجود رقابت سالم            |
|                                    | محدودیت ناشی از تحریم‌ها برای ساخت کالاهای باکیفیت  |
|                                    | محدودیت در ارتباط با مشتریان خارجی به دلیل تحریم‌ها |
|                                    | مشکلات تأمین ارز                                    |
| چالش‌های قوانین                    | قوانین گمرکی و تشریفات اداری زمان بر                |
|                                    | چالش اخذ مجوزهای دولتی برای فعالیت                  |
|                                    | کنترل شبکه‌های اجتماعی                              |
|                                    | مسائل امنیت حریم خصوصی                              |
| چالش‌های ضعف زیرساخت‌های تکنولوژیک | چالش‌های اینترنت                                    |
|                                    | چالش‌های ابزارهای الکترونیکی به‌روز                 |
| چالش‌های رقبا                      | چالش حضور رقبای قوی در بازاریابی الکترونیکی         |
|                                    | چالش وجود رقابت شدید در بازار الکترونیکی            |
| چالش‌های ماهیت فضای مجازی          | اثرات ویروسی بازاریابی الکترونیکی                   |
|                                    | توسعه ارزش‌های مجازی                                |

| مضامین سازمان‌دهنده | مضامین پایه                                     |
|---------------------|---|
|                     | تغییرات بسیار سریع بازارهای جهانی               |
|                     | فناوری‌های جدید و در حال تغییر                  |
|                     | محدودیت در ارائه خدمات تخصصی در بستر الکترونیکی |
|                     | افزایش زمان دسترسی به کالا و خدمات              |

مضمون فراگیر چالش‌های تأمین تخصص و سرمایه. یکی دیگر از چالش‌های مهمی که کسب‌وکارهای فعال در صنایع کوچک و متوسط جهت به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی با آن درگیر هستند، چالش‌های تأمین تخصص و سرمایه است. بازاریابی الکترونیکی در ایران یک حوزه نوپا محسوب می‌شود که تجربیات شرکت‌ها در آن اندک است. پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی نیازمند وجود نیروهای متخصص و توانمند در سطح مدیریت و سطوح اجرایی است. نتایج تحلیل داده‌های کیفی، منجر به شناسایی ۱۶ مضمون پایه مرتبط با این چالش‌ها گردید. این مضامین پایه، در سطح انتزاعی بالاتر، در قالب سه مضمون سازمان‌دهنده شامل تأمین نیروی انسانی متخصص، توانایی استفاده از ابزارهای پیشرفته بازاریابی الکترونیکی و چالش‌های زمان و هزینه جای گرفت.

جدول ۳. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر چالش‌های تأمین تخصص و سرمایه

| مضامین سازمان‌دهنده   | مضامین پایه   |
|---|---|
| چالش‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی متخصص                      | دانش تخصصی مدیریت                                   |
|   | لزوم داشتن مدیریت قوی                               |
|   | لزوم توجه به آموزش بازاریابی الکترونیکی             |
|   | لزوم داشتن دانش روز الکترونیکی برای مدیران          |
|   | لزوم داشتن دانش تخصصی در مورد محصول و خدمت          |
|   | لزوم استفاده از نیروهای متخصص در زمینه برنامه‌نویسی |
|   | لزوم استفاده از تیم پشتیبانی فنی قوی                |
|   | تیم قوی الکترونیکی                                  |
|   | لزوم داشتن CRM قوی                                  |
| توانایی استفاده از دانش و ابزارهای پیشرفته بازاریابی الکترونیکی | لزوم استفاده از دانش تحلیل رفتار مصرف‌کننده         |
|   | لزوم بهبود SEO                                      |
|   | لزوم استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی                 |
| چالش‌های زمان و هزینه   | لزوم صرف هزینه و وقت کافی                           |
|   | زمان‌بر بودن دستیابی به نتیجه                       |
|   | لزوم برآورد ریسک مالی حضور در بازار هدف             |
|   | چالش فراهم کردن سرمایه کافی                         |

مضمون فراگیر چالش‌های بازاریابی هوشمند. یکی دیگر از چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط، از دیدگاه مدیران این صنایع، چالش‌های مرتبط با بازاریابی هوشمند است. به‌طور کلی، هوشمندی بازار از جمله مباحث کاربردی در بازاریابی محسوب می‌شود که در هر دو فضای فیزیکی و مجازی حائز اهمیت است. با این وجود، به‌کارگیری بازاریابی هوشمند در فضای الکترونیکی، به دلیل وجود حجم وسیعی از داده‌ها، کسب‌وکارها را با چالش‌های بیش‌تری مواجه ساخته است. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی هفت چالش بازاریابی هوشمند گردید. در مرحله بعد، این مضامین پایه در قالب دو مضمون سازمان‌دهنده شامل چالش‌های کیفیت داده‌های بازاریابی و چالش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بازاریابی جای گرفت.

جدول ۴. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضمون فراگیر چالش‌های بازاریابی هوشمند

| مضامین سازمان‌دهنده                          | مضامین پایه                              |
|--|--|
| چالش‌های کیفیت داده‌های بازاریابی            | افزایش بسیار حجم اطلاعات و داده‌ها       |
|  | وجود داده‌های نادرست بسیار در فضای مجازی |
| چالش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بازاریابی | چالش شناخت نیازهای بازار هدف             |
|  | چالش ایجاد پایگاه داده‌ای برای مشتریان   |
|  | جمع‌آوری داده‌ها مربوط به مشتریان        |
|  | چالش تحلیل درست داده‌های بازاریابی       |
|  | چالش مدیریت داده‌های بزرگ                |

مضمون فراگیر چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان. از دیگر چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی، چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان است. از آن‌جا که مشتریان مجازی از نظر اعتماد به کسب‌وکار برخط با دشواری بیشتری روبرو هستند، بنابراین، در نظر گرفتن سازوکارهای مناسب جهت ایجاد ارتباطات با کیفیت بالا و اثربخش با آنان از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش، هشت مضمون پایه شناسایی شده به چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان مرتبط بود که در مرحله بعدی، این مضامین در قالب دو مضمون سازمان‌دهنده شامل کانال‌های ارتباطی مناسب و پشتیبانی برخط جای گرفت.

جدول ۵. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مضمون فراگیر مدیریت ارتباط با مشتریان

| مضامین سازمان‌دهنده                                | مضامین پایه   |
|--|---|
| ضعف در به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی به روز و مناسب | لزوم استفاده از کانال‌های بازاریابی شخصی‌سازی شده           |
|  | استفاده از کانال‌های ارتباطی مختلف برای مشتریان مانند ایمیل |
| ضعف در پشتیبانی برخط                               | لزوم توجه به نظرات مشتریان                                  |
|  | لزوم ارائه اطلاعات به‌روز به مشتریان                        |
|  | لزوم اطلاع‌رسانی به مشتریان در مورد وجوه تمایز محصول و خدمت |
|  | لزوم ایجاد ارتباطات دوسویه با کیفیت با مشتری                |
|  | لزوم داشتن خدمات پس از فروش مناسب                           |
|  | لزوم استفاده از گارانتی در ارائه محصولات و خدمات            |

مضمون فراگیر چالش‌های تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی. تولید محتوا یکی از ابزارهای اصلی در بازاریابی الکترونیکی به شمار می‌رود. در واقع، تولید محتوای جذاب و مناسب برای مشتریان هدف در فضای مجازی یکی از معیارهای موفقیت کسب‌وکارهای برخط محسوب می‌شود. علاوه بر اهمیت تولید محتوای غنی و جذاب، ارائه مناسب آن از کانال‌های ارتباطی اثربخش نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش، هشت مضمون پایه این چالش‌ها شناسایی گردید که در مرحله بعدی، در قالب دو مضمون سازمان‌دهنده شامل چالش‌های تولید محتوا و چالش انتخاب رسانه مفهوم‌سازی شد.

جدول ۶. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مضمون فراگیر تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی

| مضامین سازمان‌دهنده  | مضامین پایه  |
|----------------------|--|
| چالش‌های تولید محتوا | لزوم استفاده از تولید محتوای جذاب و منحصر به فرد             |
|                      | لزوم استفاده از تولید محتوای متنوع مانند ویدئو و پادکست      |
|                      | لزوم استفاده از تولید محتوای به روز                          |
|                      | استفاده از بلاگرها برای تولید محتوا                          |
|                      | ضرورت استفاده از ابزار تبلیغاتی متنوع مانند ویدئو، صوت و ... |
| چالش انتخاب رسانه    | چالش انتخاب رسانه‌های مناسب برای تبلیغات                     |
|                      | وجود رسانه‌های متنوع   |
|                      | لزوم حضور در شبکه‌های مجازی مختلف                            |

مضمون فراگیر چالش‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی. برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی از دیگر چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی به شمار می‌رود. لزوم تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب و همچنین انتخاب گزینه مناسب از بین گزینه‌های موجود، یک فعالیت ضروری برای کسب‌وکارهای برخط است؛ هر چند طراحی و اجرای مناسب این فرایند به‌طور کلی برای کسب‌وکارها در هر دو محیط برون‌خط و برخط پراهمیت است. در پژوهش حاضر، هشت مضمون پایه شناسایی شده به این مبحث مربوط بود که این مضامین در قالب دو مضمون سازمان‌دهنده شامل انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب و چالش‌های تدوین استراتژی جای گرفت.

جدول ۷. مضامین پایه و سازمان‌دهنده مضمون فراگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

| مضامین سازمان‌دهنده                               | مضامین پایه                                     |
|---|---|
| چالش‌های مربوط به انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب | لزوم ایجاد تمایز در عرضه محصولات و خدمات        |
|   | چالش بخش‌بندی درست مشتریان                      |
|   | لزوم شناخت بازار هدف مناسب                      |
|   | چالش ایجاد تبلیغات کلامی مثبت در بین مشتریان    |
| چالش‌های مربوط به تدوین استراتژی                  | چالش تدوین استراتژی‌های بازاریابی شخصی‌سازی شده |
|   | هدف‌گذاری مناسب سالانه                          |
|   | لزوم تدوین بیانیه مأموریت                       |
|   | لزوم هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه‌مدت              |

شبکه مضامین چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط. نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌های مصاحبه‌های عمیق با مدیران صنایع کوچک و متوسط، به شناسایی هفت چالش اصلی در به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی منجر شد. این چالش‌های اصلی موارد چالش‌های فرهنگی (چالش‌های اعتماد سازی در بین مشتریان مجازی و چالش‌های پذیرش بازاریابی الکترونیکی)، چالش‌های محیط کلان و صنعت (چالش‌های تحریم‌های بین‌المللی، چالش‌های قوانین، چالش‌های زیرساختی، چالش‌های رقبا و چالش‌های ماهیت فضای مجازی)، چالش‌های تأمین تخصص و سرمایه (تأمین نیروی انسانی متخصص، توانایی استفاده از ابزارهای پیشرفته بازاریابی دیجیتال و چالش‌های زمان و هزینه)، چالش‌های بازاریابی هوش‌مند (چالش‌های کیفیت داده‌های بازاریابی، چالش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بازاریابی)، چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان (کانال‌های ارتباطی مناسب، پشتیبانی برخط)، چالش‌های تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی (چالش‌های تولید محتوا، چالش انتخاب رسانه)، چالش‌های مربوط به تولید محتوا، چالش انتخاب رسانه، چالش‌های تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی، چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان، پشتیبانی آنلاین، کانال‌های ارتباطی مناسب، انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب، چالش‌های مربوط به برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، چالش‌های مربوط به تدوین استراتژی، چالش‌های مربوط به مدیریت فضای مجازی، چالش‌های مربوط به ماهیت فضای مجازی، چالش‌های مربوط به رقبا، چالش‌های مربوط به تأمین استراتژی، چالش‌های مربوط به تحلیل رقبا، چالش‌های مربوط به فرهنگ، چالش‌های مربوط به منابع انسانی متخصص، چالش‌های مربوط به زمان و هزینه، چالش‌های پذیرش بازاریابی دیجیتال، اندازه سازی در بین مشتریان مجازی، چالش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بازاریابی، چالش‌های مربوط به بازاریابی هوشمند، چالش‌های مربوط به کیفیت داده‌های بازاریابی، چالش‌های محیط کلان و صنعت، چالش‌های مربوط به تحریم‌های بین‌المللی، چالش‌های زیرساختی، چالش‌های مربوط به رقبا، چالش‌های مرتبط با قوانین.



شکل ۱. چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، هفت چالش اصلی را در این حوزه نشان داد. این هفت چالش اصلی شامل چالش‌های فرهنگی، چالش‌های محیط کلان و صنعت، چالش‌های تأمین تخصص و سرمایه، بازاریابی هوشمند، چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتریان، چالش‌های تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی و چالش‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی است. در ادامه، این چالش‌ها مورد بحث واقع می‌شوند.

یکی از چالش‌های اساسی که صاحبان کسب‌وکارهای صنایع کوچک و متوسط برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی با آن مواجه هستند، چالش‌های فرهنگی است. این چالش‌ها، موارد مرتبط با اعتمادسازی در بین مشتریان مجازی و همچنین، چالش‌های پذیرش بازاریابی الکترونیکی را شامل می‌شود. از آن‌جا که بازاریابی الکترونیکی در کشور در مراحل توسعه خود قرار دارد، مشتریان و همچنین مدیران هنوز از نظر اعتماد به این حوزه و پذیرش آن برای فعالیت دچار مشکلاتی هستند. بسیاری از مشتریان از نظر سواد الکترونیکی در سطوح پایین هستند و نسبت به پذیرش فناوری‌های نوین مقاومت دارند. همچنین، تردید آن‌ها نسبت به امنیت اطلاعات، وجود اطلاعات نادرست و امکان کلاهبرداری‌ها در فضای مجازی چالش اعتمادسازی را برای صاحبان کسب‌وکار ایجاد می‌کند. از این رو، کسب‌وکارهای فعال در فضای مجازی می‌بایست برای اعتمادسازی و فرهنگ‌سازی جهت پذیرش فناوری‌های الکترونیکی، تلاش و هزینه زیادی صرف کنند. صداقت در تبلیغات، شفافیت اطلاعاتی، ارائه مدارک معتبر مرتبط با کسب‌وکار، تولید محتوای مناسب، تبلیغات هوشمند، تضمین کیفیت محصول یا خدمت، داشتن آدرس برای امکان مراجعه حضوری مشتریان از جمله سازوکارهایی است که کسب‌وکارها جهت فرهنگ‌سازی می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. در پژوهش امسیا و جان‌محمدی (۱۴۰۲)، عدم وجود فرهنگ الکترونیکی، چالش به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در صنعت بانکداری مطرح شده است و از این نظر با پژوهش حاضر همسویی دارد.

از دیگر چالش‌های مهمی که کسب‌وکارهای فعال در صنایع کوچک و متوسط برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی با آن مواجه هستند، چالش‌های محیط کلان و صنعت است. همه کسب‌وکارها، صرف‌نظر از این‌که به صورت حضوری و یا مجازی فعالیت می‌کنند، از محیط کلان و صنعت پیرامون خود تأثیر می‌پذیرند. تحریم‌های بین‌المللی که کشور ما با آن مواجه است چالش‌هایی را برای کسب‌وکارها ایجاد کرده است. کیفیت محصول، زمان تحویل محصول، محدودیت در ارتباط با مشتریان خارجی و مشکلات مرتبط با تأمین ارز از جمله مسائلی است که به دلیل وجود تحریم‌های سیاسی و اقتصادی بر کسب‌وکارهای فعال در محیط برخط (و برون‌خط) تحمیل شده است. همچنین، این کسب‌وکارها با چالش‌های قوانین کشور روبرو هستند. مانند، تشریفات زائد اداری در گمرک، اخذ مجوزهای دولتی، کنترل شبکه‌های مجازی، ضعف قوانین شفاف و دقیق در مواجهه با جرائم امنیت خصوصی، موارد مرتبط با قوانین و مقررات کشور است که فعالیت کسب‌وکارها در دنیای الکترونیکی را با چالش مواجه کرده است. این کسب‌وکارها همچنین با چالش‌های اینترنت و در دسترس نبودن ابزارهای الکترونیکی به‌روز مواجه هستند. حضور رقبای قوی در بازاریابی الکترونیکی و دشواری فعالیت در محیط پرقابته صنعت الکترونیکی، از چالش‌های صنعت به‌شمار می‌رود. برخی چالش‌های کلان دیگر، به ماهیت فضای الکترونیکی مرتبط است. مانند، تغییرات بسیار سریع بازارهای جهانی، توسعه ارزش‌های الکترونیکی، فناوری‌های در حال تغییر و محدودیت در ارائه خدمات تخصصی در بستر الکترونیکی از جمله این موارد است. در پژوهش قاسم‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، چالش زیرساخت، در نقش تأثیرگذارترین و چالش‌های ضعف در نظام اقتصادی و ساختار فرهنگی به‌مثابه چالش‌های اصلی برای توسعه گردشگری الکترونیکی مطرح شده‌اند. همچنین، پژوهش‌های دیگر (الگومزی، ۲۰۲۲ و گوزانا و امسوسا، ۲۰۲۲) قوانین دولتی و ارتباطات ضعیف در مناطق روستایی را به عنوان یکی از چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در صنعت خرده‌فروشی شناسایی کرده است. براین اساس، می‌توان اظهار داشت یکی از راه‌کارهای توسعه بازاریابی الکترونیکی در صنایع، فراهم‌کردن شرایط زیرساختی آن، از نظر قوانین و مقررات و فناوری توسط سیاست‌گذاران کشور است.

یکی دیگر از چالش‌ها، چالش‌های تأمین تخصص و سرمایه است. تأمین نیروی انسانی متخصص در سطح مدیریت و کارمندان، توانایی استفاده از ابزارهای پیشرفته بازاریابی الکترونیکی و چالش‌های مرتبط با زمان و هزینه در این طبقه جای می‌گیرند. از آن‌جا که به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی به استفاده از فناوری‌های به‌روز وابسته است، کسب‌وکارهای برخط باید نیروهای متخصص آشنا به این ابزارها را به کار گیرند. تأمین نیروهای متخصص و همچنین آموزش آن‌ها علاوه بر هزینه بالا، زمان بسیاری را نیز می‌طلبد. از جمله چالش‌های مرتبط با تخصص در بازاریابی الکترونیکی می‌توان به موارد



بهبود سئوی سایت، دانش تحلیل رفتار مصرف‌کننده، دانش استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، تیم قوی برنامه‌نویسی، دانش تخصصی مرتبط با محصولات و خدمات و تیم پشتیبانی فنی اشاره کرد.

هزینه‌ها، یکی از چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در صنعت خرده‌فروشی، در پژوهش گوزانا و امسوسا (۲۰۲۲) تأکید شده است. پژوهش لیفلانگ و همکاران (۲۰۱۴) نیز بر نیاز کسب‌وکارهای برخط به نیروی انسانی متخصص برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی تأکید کرده است. پژوهش هرهاوزن و همکاران (۲۰۲۰) ضعف شیوه‌های فعلی مدیران نسبت به قابلیت‌های بازاریابی الکترونیکی (شکاف عمل) و شکاف دانش را به عنوان چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط عنوان کرده است. نیاز به نیروی انسانی متخصص برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط در پژوهش ایلر و همکاران (۲۰۲۰) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در پژوهش الگومزی (۲۰۲۲) نیز عوامل تجاری و اقتصادی مانند محدودیت‌های اقتصادی یا بودجه، فقدان متخصصان بازاریابی ماهر، مشکل در تعیین بازده سرمایه به عنوان چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط معرفی شده‌اند.

چالش‌های بازاریابی هوشمند از دیگر چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی محسوب می‌شود. چالش‌های این طبقه چالش‌های کیفیت داده‌های بازاریابی و چالش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بازاریابی را شامل می‌شود. حجم بالای داده‌ها و همچنین وجود داده‌های نادرست در فضای مجازی، مسائلی را در فراهم‌کردن اطلاعات باکیفیت ایجاد کرده است. همچنین، ایجاد پایگاه داده‌های بازاریابی برای مشتریان و رقبا، جمع‌آوری داده‌های مناسب و لزوم مدیریت داده‌های بزرگ در دنیای الکترونیکی، جمع‌آوری و تحلیل این داده‌ها را دشوار کرده است. پژوهش تأکید کرده است، افزایش حجم و تنوع داده‌ها عمدتاً توسط شرکت‌ها دست نخورده باقی می‌ماند و بسیاری از سازمان‌ها نتوانسته‌اند از داده‌های بازاریابی به طور مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود استفاده کنند (پاسکوچی و همکاران، ۲۰۲۳). در پژوهش پوری و کوماری (۲۰۲۰) نیز بر اهمیت مطالعه و درک رفتار مشتریان مجازی تأکید شده است. توانایی ایجاد و استفاده از بینش عمیق مشتری نیز یکی از چالش‌های اصلی بازاریابی الکترونیکی در پژوهش لیفلانگ و همکاران (۲۰۱۴) مطرح شد. نتایج این پژوهش‌ها با این پژوهش هم‌سواست مدیریت ارتباط با مشتریان از دیگر چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در کسب‌وکارهای فعال در صنایع کوچک و متوسط است. این چالش موارد انتخاب کانال‌های ارتباطی مناسب با مشتریان و پشتیبانی برخط از مشتریان را دربرمی‌گیرد. رقابت شدید در صنعت الکترونیکی استفاده از کانال‌های ارتباطی متنوع و شخصی‌سازی شده را ضروری ساخته است. همچنین، لزوم توجه به نظرات مشتریان، اطلاع‌رسانی مناسب به مشتریان و ایجاد تعاملات دوسویه، گارانتی محصولات و خدمات، خدمات پس از فروش و پاسخ‌گویی به مشتریان در موارد لزوم از دیگر موارد مهم در بهبود کیفیت مدیریت ارتباط با مشتریان است. پژوهش دیز-مارتین (۲۰۱۹) بر مشتری‌مداری، ارزش پیشنهادی و رفتار مصرف‌کننده الکترونیکی مهم‌ترین چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در زمینه پایداری تأکید کرده است.

چالش‌های تولید و ارائه محتوا به مشتریان مجازی، از دیگر چالش‌های به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی محسوب می‌شود. این طبقه شامل دو چالش تولید محتوا و چالش انتخاب رسانه است. محتوای الکترونیکی خاص برای اهداف مخاطب به‌طور همزمان دری را برای خلاقیت و آزمایش شرکت‌ها باز کرده است که هیچ کانال بازاریابی سنتی دیگری با استفاده از تحلیل الکترونیکی این قابلیت را ندارد (رضوانوویچ و همکاران، ۲۰۲۳). تولید محتوای به‌روز، جذاب و متنوع از جمله عوامل مهم برای جذب مشتریان مجازی به‌شمار می‌رود. همچنین، کسب‌وکارها می‌توانند از بلاگرهای مشهور برای این منظور استفاده کنند. همچنین کسب‌وکارهای فعال در دنیای مجازی می‌بایست رسانه‌های مناسب را جهت برقراری ارتباط با مخاطبین هدف خود انتخاب کنند. حضور در رسانه‌های مختلف می‌تواند در بالاتر رفتن نرخ بازدید و افزایش مخاطبین مؤثر باشد. پژوهش امسیا و جان محمدی (۱۴۰۲)، جذاب نبودن محتوا و خدمات کنونی بازاریابی الکترونیکی را یکی از چالش‌های اصلی بازاریابی الکترونیکی در صنعت بانک‌داری عنوان کرده‌اند.

در نهایت، برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک، چالش دیگری برای به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی مطرح شده است. کسب‌وکارها باید برای فعالیت در دنیای مجازی به تدوین استراتژی‌های مناسب اقدام کرده و در نهایت، از بین گزینه‌های استراتژیک موجود، استراتژی مناسب را برگزینند. هنگام تدوین استراتژی، صاحبان کسب‌وکار با چالش‌هایی از جمله تدوین بیانیه مأموریت و هدف‌گذاری مناسب برای دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مواجه هستند. همچنین، لازم است در مرحله انتخاب نوع استراتژی، برای مواردی همچون بخش‌بندی مشتریان و شناسایی بازار هدف مناسب، توجه به ایجاد نوآوری در محصولات

و خدمات، تلاش برای ایجاد تبلیغات کلامی مثبت در مشتریان و نظایر آن برنامه‌ریزی کرده و رویکرد مناسبی را برگزینند. از آنجا که کاهش ریسک عدم موفقیت در پذیرش و به‌کارگیری هر رویکرد جدید، از جمله بازاریابی الکترونیکی، در درجه اول به آگاهی مدیران کسب‌وکارها نسبت به چالش‌های حوزه مربوط وابسته است، بنابراین، مدیران با داشتن آگاهی نسبت به این چالش‌ها می‌توانند به ارزیابی وضعیت موجود کسب‌وکار جهت به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی و تدوین نقشه راه برای رسیدن به وضعیت مطلوب در این حوزه اقدام نمایند. اگر وضعیت موجود یک کسب‌وکار، آسیب‌پذیری آن را نسبت به پذیرش و به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی نشان دهد، اولویت اول باید برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های مناسب جهت رفع نقاط ضعف و یا تقویت آن‌ها باشد. تعدادی از چالش‌های بازاریابی الکترونیکی، از جمله چالش‌های محیط کلان و صنعت، به عوامل غیرقابل‌کنترل مربوط است و تدابیر لازم جهت غلبه بر این چالش‌ها به استراتژی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان نیاز دارد. اما سایر چالش‌ها به اقدامات کسب‌وکارهای فعال در زمینه بازاریابی الکترونیکی وابسته است. با توجه به آنکه چالش‌های بازاریابی الکترونیکی در پژوهش حاضر با روش کیفی شناسایی شده است، جهت تعمیم‌پذیری نتایج، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با روش‌های کمی صورت گیرد.

## منابع

- Abdurrahman, R., Erna, M., Anang, M., & Mohammad, B. A. (2021). Digital Marketing and SMEs: A Systematic Mapping Study. *Library philosophy and practice (e-journal)*, 2-8.
- Algumzi, A. (2022). Impact of digital marketing on SMEs performance in Saudi Arabia: Implications on building NEOM. *Transnational Marketing Journal (TMJ)*, 10(1), 27-38. <http://dx.doi.org/10.33182/tmjv10i1.141>
- Andreas M. R. (2003), Validity and reliability tests in case study research: a literature review with hands on applications for each research phase, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86. <http://dx.doi.org/10.1108/13522750310470055>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <http://dx.doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Bist, A. S., Agarwal, V., Aini, Q., & Khofifah, N. (2022). Managing Digital Transformation in Marketing: "Fusion of Traditional Marketing and Digital Marketing". *International Transactions on Artificial Intelligence*, 1(1), 18-27. <http://dx.doi.org/10.33050/italic.v1i1.86>
- Brar, T. P. S. (2021). Digital Marketing Performance: Understanding the Challenges and Measuring the Outcomes. In *Big Data Analytics for Improved Accuracy, Efficiency, and Decision Making in Digital Marketing* (pp. 51-63). IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-7231-3.ch004>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chatterjee, S., & Kar, A. K. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Denzin, N. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Depoy, E. & Gitlin, L. (2005). *Introduction to research: Understanding and applying Multiple strategies*, Mosby Press.
- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: sustainability. *Sustainability*, 11(10), 2839. <http://dx.doi.org/10.3390/su11102839>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Emsia, E., & Janmohammadi, J. (2023). Identifying and Ranking Digital Marketing Factors in the Banking Industry: with an Emphasis on Financial and Investment Services (using Grounded Theory). *Journal of Investment Knowledge*, 12(48), 465-488. (In Persian)
- Ena, Z., Sari, F., Darmawanto, D., Kamal, I., & Masnun, A. (2023). Marketing Management Strategy; Challenges and Solutions in the Digital Era. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 869-873. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Farzaneh Kondori, N., & Rouhani, S. (2021). Presenting a conceptual framework for digital judicial transformation for digital governance. *Journal of Public Administration*, 13(3), 593-620. <http://dx.doi.org/10.22059/jipa.2021.317608.2891>. (In Persian)
- Filali, S., & Faraj, N. (2022). Marketing of SMEs in the digital age: Challenges and issues. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-2), 231-241. <http://dx.doi.org/org/10.5281/zenodo.7373605>
- Ghasemnejhad, Z., Majidi Ghahroodi, N., & Jalilvand, M. (2021). Investigating the challenges of digital tourism development Case study: Tehran city. *Urban tourism*, 8(3), 79-90. <http://dx.doi.org/10.22059/jut.2021.325447.912>. [In Persian]
- Guzana, M., & Msosa, S. K. (2022). The challenges in employing digital marketing as a tool for improving sales at selected retail stores in the transkei region. *EUREKA Social and Humanities*, 3-12. <http://dx.doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002389>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>

- Jadhav, G. G., Gaikwad, S. V., & Bapat, D. (2023). A systematic literature review: digital marketing and its impact on SMEs. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 76-91. <http://dx.doi.org/> <https://doi.org/10.1108/JIBR-05-2022-0129>
- Jami Pour, M., Talari, M., Bashkar, R. (2021). Designing a new framework for implementing international digital marketing (Case study: The Carpet Industry). *Journal of International Business Administration*, 4(4), 151-169. <http://dx.doi.org/> <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.43063.1574>(In Persian)
- Kamkankaew, P., Sribenjachot, S., Wongmahatlek, J., Phattarowas, V., & Khumwongpin, S. (2022). Reconsidering the Mystery of Digital Marketing Strategy in the Technological Environment: Opportunities and Challenges in Digital Consumer Behavior. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 2(4), 43-60. <https://doi.org/10.14456/jsasr.2022.29>
- Key, T. M. (2017). Domains of digital marketing channels in the sharing economy. *Journal of Marketing Channels*, 24(1-2), 27-38. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346977>
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.emj.2013.12.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001)
- Mohammadpur, A. (2010). *Counter method (Logic and design in qualitative methodology)*. Volume 1, Tehran: Jameeshenasan. (in Persian)
- Mohammadpur, A. (2013). *Qualitative research method Counter method (The practical stages and procedures in qualitative methodology)*. Volume 2, Tehran: Jameeshenasan. (In Persian)
- Nakara, W. A., Benmoussa, F. Z., & Jaouen, A. (2012). Entrepreneurship and social media marketing: evidence from French small business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(4), 386-405. <http://dx.doi.org/> [10.1504/IJESB.2012.047608](https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.047608)
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*, 64(2), 285-293. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.bushor.2020.12.004](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004)
- Pakparvar, M., Mahmoudi Mimand, M., & Hosseini, M.H. (2021). Smart Digital Marketing Model (SDMM) for Developing Iran's High-Tech Exports in Central Asia and the Caucasus. *Central Asia and the Caucasus Journal*, 26(110), 39-76. <http://dx.doi.org/> [DOR:20.1001.1.23223766.1399.26.2.2.3](https://doi.org/10.23223766.1399.26.2.2.3) .(In Persian)
- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 27-58. <http://dx.doi.org/> [10.1007/s43039-023-00063-6](https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6)
- Puri, A., & Kumari, N. (2020). Review of digital marketing with latest tools and its effect on business models. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 8(5), 2711-2716. <http://dx.doi.org/> [10.22214/ijraset.2020.5456](https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.5456)
- Purwanti, Y. (2021). The influence of digital marketing & innovation on the school performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 118-127. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/download/2551/2188>
- Rahman, N. A., Yaacob, Z., & Radzi, R. M. (2016). An overview of technological innovation on SME survival: A conceptual paper. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 508-515. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.sbspro.2016.05.427](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.427)
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.indmarman.2019.11.019](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019)
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.techfore.2022.122128](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128)
- Saleh, H. (2020). Enhance Small Medium Enterprise (Smes) Family Business in Malaysia Through E-Marketing Strategies. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 3374-3376.
- Shafeian, N., Aghaei, M., gharibnavaz, N., & Banimahd, B. (2020). Designing and explaining local digital marketing model in the Iranian Banking System. *Quarterly Journal of Brand Management*, 7(3), 53-86. <http://dx.doi.org/> [10.22051/bmr.2021.34831.2104](https://doi.org/10.22051/bmr.2021.34831.2104). (in Persian)
- Telukdarie, A., Dube, T., Matjuta, P., & Philbin, S. (2023). The opportunities and challenges of digitalization for SME's. *Procedia Computer Science*, 217, 689-698. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.procs.2022.12.265](https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.265)
- Tresnasari, R., & Zulganef, Z. (2023). Increasing MSME Performance Through Institutional Strengthening, Entrepreneurship, and Digital Marketing. *International Journal of Research in Community Services*, 4(1), 11-17. <http://dx.doi.org/> [10.46336/ijrcs.v4i1.383](https://doi.org/10.46336/ijrcs.v4i1.383)
- Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I. (2020, September). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1),012065, IOP Publishing. <http://dx.doi.org/> [10.1088/1757-899X/940/1/012065](https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012065)
- Wu, J., Li, K. J., & Liu, J. S. (2018). Bayesian inference for assessing effects of email marketing campaigns. *Journal of Business & Economic Statistics*, 36(2), 253-266. <http://dx.doi.org/> [10.1080/07350015.2016.1141096](https://doi.org/10.1080/07350015.2016.1141096)
- Yu, L., Zhao, Y., Tang, L., Yang, Z. (2019). Online big data-driven oil consumption forecasting with Google trends. *International Journal of Forecasting*, 35 (1), 213-223. <http://dx.doi.org/> [10.1016/j.ijforecast.2017.11.005](https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2017.11.005)
- Zokaie, M. S. (2020). *The art of conducting qualitative research from problem finding to writing*. Tehran: Agah. (In Persian)