

Original Article (Qualitative)

eISSN: 2980-8359

## Providing an entrepreneurial marketing model based on teamwork with an emphasis on start-up companies

Parastoo Bafghi<sup>1</sup> , Mahmoud Ahmadi Sharif<sup>2</sup> , Sina Nematizadeh<sup>3</sup> 

1- Ph.D. student, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Receive:**

19 February 2024

**Revise:**

06 March 2024

**Accept:**

16 April 2024

**Abstract**

The purpose of the current research is to present an entrepreneurial marketing model based on teamwork with an emphasis on start-up companies. The research method is applicable according to its purpose, and qualitative in terms of its implementation. The statistical population consists of 15 experts who are academic professors in the field of marketing management, and managers in the marketing and sales industry, who were selected by targeted non-probability sampling. Thematic analysis method and MAXQDA software were used for data analysis, and MICMAC software was used for effective and effected between variables. The results showed that 5 comprehensive themes and 13 organized themes and 87 basic codes were identified and extracted from the theme analysis method, and then using interpretative structural modeling, the identified indicators were leveled; and the results showed that the fourth level includes marketing strategy (C04) is the most effective one that acts as the cornerstone of the model and directly affects the third level criteria (content and marketing tools (C03), and marketing performance evaluation (C02)). The first level includes the development of teamwork (C04) as the most effective level. The dimensions of the second level (networking and marketing public relations (C01)) act as interfaces.

**Keywords:**

marketing,  
entrepreneurship,  
entrepreneurial  
marketing,  
teamwork,  
marketing strategy

**Please cite this article as (APA):** Bafghi, P., Ahmadi Sharif, M., & Nematizadeh, S. (2024). Providing an entrepreneurial marketing model based on teamwork with an emphasis on start-up companies. *Journal of value creating in Business Management*, 4(3), 73-104.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.409161.1154>

**Publisher:** Research Centre of Resources  
Management Studies and Knowledge-Based Business

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Mahmoud Ahmadi Sharif

**Email:** [davarichbir@gmail.com](mailto:davarichbir@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction

The last decade can be considered as the decade of attention to entrepreneurship and entrepreneurs in Iran. Due to the identification of the role and place of entrepreneurship in wealth creation and economic growth, the attention of policy makers and researchers in the field of management has been focused to the identification and understanding of entrepreneurial processes. Entrepreneurship has a meaning beyond the creation of work and employment. In fact, entrepreneurship has other positive and important consequences, such as the flourishing of creativity, encouraging innovation and its development, increasing self-confidence, creating and developing technology, generating wealth in society, and increasing general well-being; and if we just pay attention to its entrepreneurial aspect, we will be deprived of its other consequences (Hoseini et al, 2022).

Entrepreneurial marketing is proactively identifying and exploiting opportunities to acquire and retain profitable customers through innovative approaches to managing risk, leveraging resources, and creating value; which includes elements of both concepts: entrepreneurship (activity, risk-taking, opportunity, and innovation), and marketing (customer focus, resource leverage, and value creation). The concept of entrepreneurial marketing focuses on innovations and the development of ideas in line with intuitive understanding of market needs (Gali et al, 2020). Accurate market analysis, identifying and exploiting opportunities, market research, and understanding customer needs are essential elements in entrepreneurial marketing practices. When setting goals, entrepreneurs must consider various factors such as their entrepreneurial goals and marketing strategy, the tactics they will employ, available resources, and the target market. In addition, entrepreneurs should also consider short, medium and long term goals during this process (Mohabattalab & Rezvani, 2018). According to the above, the researcher is looking answer for the following question: What is the model of entrepreneurial marketing based on teamwork with an emphasis on start-up companies?

### Theoretical Framework

#### Entrepreneurial marketing

Entrepreneurial marketing is an organizational function and a set of processes to create, communicate and provide value to customers and to manage relationships with customers in ways that benefit the organization and its stakeholders; and characterized with innovation, risk-taking, being active, etc. It may be done without current controlled resources (Nijssen & Mullick, 2023). On the other hand, entrepreneurial marketing is characterized by responsiveness to the market and the apparently intuitive ability to anticipate changes in customer demands (Makhloufi et al, 2022; Opute et al, 2023). Entrepreneurial marketing is a spirit, an orientation, as well as a process for pursuing opportunities and launching and growing ventures that create perceived customer value through relationships, especially through the use of innovation, creativity, sales, market immersion, networking, or flexibility.

#### New companies (startups)

There are evidences that state that entrepreneurial marketing is one of the positive characteristics for any organization. Organizations that integrate marketing and entrepreneurial activities are better suited to find and exploit new market opportunities. One of the main advantages of the entrepreneurial marketing concept is its ability to respond to an ever-changing environment. When the entrepreneur is looking for new opportunities with regard to limited resources, he uses an innovative approach in facing this uncertainty (Clark et al, 2022).

### Team work

A team is a limited number of people with complementary skills who are committed to a common goal, the same performance results, and a single approach; who are also responsible for all of these things that they have determined. The teams are connected so that their mission does not end even if only one team member is absent. But in groups, people's personalities are much more independent. It can be said that the concept of team is explained by the word synergy. Synergy happens when people come together to create results that exceed the sum of people's ability (Masumi & Javaherizadeh, 2020).

Assarian et al, (2024) investigated the formulation of the native model of social media marketing of online stores. All the indicators obtained from the qualitative analysis of 10 interviews; including 11 categories and the number of 52 indicators, have been used to formulate the native model of social media marketing of online stores. The result of data analysis has been presenting a paradigmatic model including six components of causal conditions (information and communication technology, time management, and cost management), contextual conditions (infrastructure of online stores), intervening conditions (sanctions and economic problems and risk management), strategies (use of force human expert and the use of influencers), the central phenomenon (social media marketing), and consequences (sustainability in the use of social networks, and special value of the brand). A number of indicators were also identified for each of the identified main categories.

Moradi ziba et al, (2023) investigated the formulation of digital marketing strategies model in successful Iranian startups. The results of the qualitative part indicated that 241 primary codes, 46 central codes, and 14 selective codes were identified and extracted. The results of the research showed that causal conditions with 4 variables of network capability, use of artificial intelligence, marketing capability, and customer knowledge have an effect on digital marketing strategies, and the results of confirmatory factor analysis showed that the fit indices of the model were confirmed.

### Research methodology

The research method is applicable according to its purpose, and qualitative in terms of its implementation. The statistical population consists of 15 experts who are academic professors in the field of marketing management, and managers in the marketing and sales industry, who were selected by targeted non-probability sampling.

### Research findings

Thematic analysis method and MAXQDA software were used for data analysis, and MICMAC software was used for effective and effected between variables. The results showed that 5 comprehensive themes and 13 organized themes and 87 basic codes were identified and extracted from the theme analysis method, and then using interpretative structural modeling, the identified indicators were leveled; and the results showed that the fourth level includes marketing strategy (C04) is the most effective one that acts as the cornerstone of the model and directly affects the third level criteria (content and marketing tools (C03), and marketing performance evaluation (C02)). The first level includes the development of teamwork (C04) as the most effective level. The dimensions of the second level (networking and marketing public relations (C01)) act as interfaces.

### Conclusion

The current research was conducted with the aim of presenting an entrepreneurial marketing model based on teamwork with an emphasis on start-up companies. The results of the present research are in agreement with the results of Assarian et al, (2024), Moradi ziba et al, (2023),

Torres & Jasso (2022), Adeeko & Osunade (2022), Allah Yar (2020), De Groot & Backmann (2020), Amiri (2020), Shabani et al, (2021), Shahramfar et al, (2021), Kordheydari et al, (2019), and Rundquist & Österling (2018). Adeeko & Osunade (2022) showed that the navigation of entrepreneurial marketing education provided through the basic course of entrepreneurship has a significant effect on the entrepreneurial mindset and entrepreneurial skills of students, so it should be sustained.

According to the results of the research, the following suggestions are presented:

Holding weekly or monthly meetings with the team to review progress, resolve issues, and make joint decisions.

Promoting a culture of cooperation and sharing information and experiences within the team. Creating an environment where team members feel converged and learn from each other.

Holding team-making events and recreational activities to strengthen personal relationships and motivate team members.

Determining the content strategy compatible with the macro marketing strategy. Determining the role of content in attracting customers, keeping them, and promoting products and services.

## ارائه الگوی بازاریابی کارآفرینانه مبتنی بر کار تیمی با تاکید بر شرکت های نوپا

پرستو بافقی<sup>۱</sup> ID، محمود احمدی شریف<sup>۲</sup> ID، سینا نعمتی زاده<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی بازاریابی کارآفرینانه مبتنی بر کار تیمی با تاکید بر شرکت های نوپا می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی می باشد. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان که متشکل از اساتید هیأت علمی رشته مدیریت بازاریابی و مدیران در صنعت بازاریابی و فروش می باشد که به روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون و نرم افزار MAXQDA و برای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین متغیرها از نرم افزار MICMAC استفاده شده است. نتایج نشان داد که از روش تحلیل مضمون، ۵ مضمون فراگیر و ۱۳ مضمون سازمان یافته و ۸۷ کد پایه شناسایی و استخراج شد و سپس با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری، شاخص های شناسایی شده سطح بندی شدند که نتایج نشان داد، سطح چهارم شامل استراتژی بازاریابی (C04) تأثیرگذارترین می باشد که به عنوان سنگ زیربنایی مدل عمل می کند و به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح سوم (محتوا و ابزار بازاریابی (C03)، ارزیابی عملکرد بازاریابی (C02) تأثیر می گذارند. سطح اول شامل توسعه کار تیمی (C04) به عنوان تأثیرپذیرترین سطح می باشد. ابعاد سطح دوم (شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی (C01) به عنوان رابط عمل می کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۸

### کلید واژه ها:

بازاریابی،  
کارآفرینی،  
بازاریابی کارآفرینانه،  
کار تیمی،  
استراتژی بازاریابی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بافقی، پرستو، احمدی شریف، محمود، نعمتی زاده، سینا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی بازاریابی کارآفرینانه مبتنی بر کار تیمی با تاکید بر شرکت های نوپا. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. (۳). ۷۳-۱۰۴.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.444655.1318>

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

ایمیل: [davarichbir@gmail.com](mailto:davarichbir@gmail.com)

نویسنده مسئول: محمود احمدی شریف

## مقدمه

امروزه کارآفرینی نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و از مشخصه‌های یک اقتصاد سالم است. این مفهوم زمانی می‌تواند اتفاق افتد که یک فرد یا گروهی از افراد فعالیتی اقتصادی را آغاز کنند و یا در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی سازمانی می‌گویند. کارآفرینی بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق کشف دانش جدید و بهره‌گیری از دانش موجود مبتنی است و به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمانها به ویژه سازمانهای بزرگ است. کارآفرینی همچنین تلاشی است برای ایجاد ذهنیت و مهارتهای کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگی‌ها و ذهنیت‌ها به درون فرهنگ و فعالیت‌های سازمان، که بخش دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیست (Abdzadeh et al, 2022). دهه گذشته را می‌توان دهه توجه به کارآفرینی و کارآفرینان در ایران دانست. با توجه به شناسایی نقش و جایگاه کارآفرینی در ثروت آفرینی و رشد اقتصادی توجه سیاستگذاران و همچنین پژوهشگران در حوزه مدیریت به سوی شناسایی و درک فرآیندهای کارآفرینی جلب شده است. کارآفرینی معنایی فراتر از ایجاد کار و اشتغال زایی دارد. در واقع کارآفرینی دارای پیامدهای مثبت و مهم دیگری مانند بارور شدن خلاقیت‌ها، ترغیب به نوآوری و توسعه آن، افزایش اعتماد به نفس، ایجاد و توسعه تکنولوژی، تولید ثروت در جامعه و افزایش رفاه عمومی است و در صورتی که فقط به جنبه اشتغال‌زایی آن توجه شود، از سایر پیامدهای آن بی بهره خواهیم ماند (Hoseini et al, 2022).

بازاریابی کارآفرینانه، شناسایی فعال و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای به دست آوردن و حفظ مشتریان سودآور از طریق رویکردهای نوآورانه برای مدیریت ریسک، اهرم منابع و ایجاد ارزش. است که عناصری از هر دو مفهوم را شامل می‌شود؛ کارآفرینی (فعالیت، ریسک‌پذیری، فرصت و نوآوری) و بازاریابی (تمرکز بر مشتری، اهرم منابع و خلق ارزش). مفهوم بازاریابی کارآفرینانه بر نوآوری‌ها و توسعه ایده‌ها در راستای درک شهودی نیازهای بازار متمرکز است (Gali et al, 2020). بازاریابی کارآفرینانه برای توصیف فرایند بازاریابی شرکت‌هایی به کار می‌رود که با منابع محدود در جستجوی فرصت‌ها در پیشامدهای نامعلوم بازار هستند. بازاریابی کارآفرینانه یک پدیده چند وجهی بسیار پیچیده است. کارآفرینان باید از یک استراتژی بازاریابی جامع استفاده کنند تا بتوانند در محیط پرشتاب و همیشه در حال تغییر امروز رقابتی و موفق باقی بمانند. برای دستیابی به این هدف، کارآفرینان باید به طور فعال خود را با بازار جهت دهی کنند، اهداف ملموسی تعیین کنند، استراتژی‌ها را توسعه دهند، اقدام کنند، نوآور باشند و از فرصت‌ها استفاده کنند (Hamzhepour, 2021). تجزیه و تحلیل دقیق بازار، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، تحقیقات بازار و درک نیازهای مشتری از عناصر ضروری در شیوه‌های بازاریابی کارآفرینانه است. هنگام تعیین اهداف، کارآفرینان باید عوامل مختلفی مانند اهداف کارآفرینی و استراتژی بازاریابی خود، تاکتیک‌هایی که به کار خواهند گرفت، منابع موجود و بازار هدف را در نظر بگیرند. علاوه بر این، کارآفرینان باید اهداف کوتاه، میان مدت و بلندمدت را نیز در طول این فرآیند در نظر بگیرند (Mohabattalab & Rezvani, 2018).

مدیران موفق کسانی هستند که سازمان خود را با شرایط روز همگام می‌سازند. این همگامی زمانی امکان‌پذیر است که کارکنان و مدیران گرایش به بازار را به عنوان یک فرهنگ و بینش بپذیرند. در جهت‌گیری بازار، رضایت مشتریان هسته فعالیت شرکت را تشکیل می‌دهد و کلیه فعالیت‌های شرکت باید در راستای ارضای نیازهای مشتریان باشد. شناخت نیازها و

انتظارات مشتریان و پاسخگویی به تغییرات ایجاد شده در بازار نقش کلیدی در موفقیت شرکت بازی می‌کند. مهم‌ترین مفهوم اثرگذار بر بازاریابی که به صورت بنیادی همواره در تحلیلهای مربوط به بازار مورد توجه قرار می‌گیرد، نیازهای انسانی است (Zenuri & Jafari, 2021).

فرآیند بازاریابی کارآفرینانه مانند یک پازل است که هر بخش باید کاملاً با هم هماهنگ شود تا کسب و کار موفق شود. بازاریابی کارآفرینانه شامل استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی مانند ایجاد هویت برند مؤثر، توسعه روابط با مشتریان و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای دستیابی به مشتریان بالقوه است. برای ایجاد شهرت خوب در بین مشتریان، کارآفرینان باید بر ارائه محصولات یا خدمات با کیفیتی که نیازهای مشتری را برآورده می‌کنند و در عین حال خدمات عالی به مشتریان ارائه می‌دهند، تمرکز کنند. به علاوه، کسب و کارها می‌توانند هزینه‌ها را با ساده‌سازی فرآیندها و به حداکثر رساندن سود از طریق استراتژی‌های قیمت‌گذاری مانند بسته‌بندی محصولات با یکدیگر یا ارائه تخفیف برای خریدهای عمده، به حداقل برسانند. با ترکیب این تکنیک‌ها در استراتژی بازاریابی کلی خود، کارآفرینان می‌توانند یک مدل کسب و کار موفق ایجاد کنند که به آنها در دستیابی به موفقیت بلندمدت کمک می‌کند (Tshiaba et al, 2021). کارآفرینی رشد زیادی در دو دهه اخیر داشته و دامنه آن حتی به «کارآفرینی دولتی» نیز رسیده است، اما این شرکت‌های نوپا و استارت‌آپ‌ها هستند که در قلب توسعه کارآفرینی قرار دارند. استارت‌آپ‌ها در اقتصادهای پیشرفته، سهم بالایی در ایجاد اشتغال، درآمدزایی و کمک به رشد اقتصادی مالی ایفا می‌کنند (Torres & Jasso, 2022). در عین حال بدلیل ماهیت استارت‌آپ‌ها (که اغلب شرکت‌هایی کوچک هستند)، مشکلاتی در مقابل کارآفرینی آنها وجود دارد. استارت‌آپ‌ها اغلب منابع مورد نیاز جهت رشد کسب و کار خود همچون مکان، روابط تجاری قوی و منابع مالی کافی و همچنین دانش و تجربه شرکت‌های بزرگ در زمینه تولید و عرضه فناوری جدید یا محصولات با کیفیت را ندارند. از اینرو، ریسک تأسیس برای چنین کسب و کارهایی بسیار زیاد است که نیاز به حمایت و فراهم آوری منابع جهت متناسب سازی محصولات با بازار در مرحله راه اندازی و همچنین حمایت در فاز رشد به منظور افزایش مقیاس تولید و فروش دارند (Adler et al, 2019). بر این اساس و بر خلاف شرکت‌های بزرگ که اتکاء زیادی به منابع مالی، تبلیغات و غیره دارند، سرمایه اصلی استارت‌آپ‌ها را: نیروی انسانی آنها تشکیل می‌دهد. در چنین شرایطی، وجود روحیه کار تیمی و هم افزایی ناشی از تجمع سرمایه انسانی، موتور محرکه اصلی برای استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شود (Fang et al, 2022).

مساله مهمی که جهت موفقیت کارآفرینی استارت‌آپ‌ها برای مورد توجه قرار گیرد، وجود یک برنامه بازاریابی کارآفرینانه دقیق و حساب شده است. بدون تردید مدیریت بازاریابی در فضای کسب و کار کنونی ارتباطی مستقیم با مدیریت کارآفرینی دارد. این مهم بویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط، کسب و کارهای خانگی، هایتک و استارت‌آپ‌ها ضرورت دارد. بنابراین از ترکیب این دو مقوله مفهومی به نام بازاریابی کارآفرینانه ایجاد شده که با نوآوری بازاریابی در ارتباط است. این شیوه از بازاریابی به دنبال شکار فرصت‌های بازار از طریق ارائه محصولات و خدمات نوآورانه است. از این منظر سازمانی موفق‌تر است که زودتر فرصت‌ها را شناسایی و پاسخ مناسب را ارائه نماید (Hamzhepour, 2021).

شواهدی وجود دارد که بیان می‌کند بازاریابی کارآفرینانه یکی از خصوصیات مثبت برای هر سازمانی است. سازمان‌هایی برای یافتن و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار مناسب‌تر هستند که بازاریابی و فعالیت‌های کارآفرینانه را باهم ادغام

کنند. یکی از مزایای اصلی مفهوم بازاریابی کارآفرینانه قدرت پاسخگویی آن به یک محیط همیشه در حال تغییر است. هنگامی که کارآفرین به دنبال فرصت‌های جدید با توجه به منابع محدود می‌باشد از رویکردی نوآورانه در مواجهه با این عدم اطمینان استفاده می‌کند (Crick et al, 2021). در حالی که تاکید زیادی بر کارآفرینی استارت‌آپ‌ها بعنوان رویکردی برای رشد اقتصادی کشورهای مختلف شده است، اما مساله اصلی که انگیزه انجام پژوهش حاضر است، فقدان مدل‌های جامع بازاریابی کارآفرینانه است که بتوان از آنها بعنوان نقشه راهی برای موفقیت در کارآفرینی شرکت‌های نوپا استفاده کرد. تقریباً تمامی متخصصان کارآفرینی و هم چنین حکومت‌های مختلف بر اهمیت استارت‌آپ‌ها تاکید دارند، با این حال نرخ شکست استارت‌آپ‌ها بسیار بالا بوده و بر اساس گزارشات مؤسسات یچون مک‌کنزی تا نرخ ۸۴٪ شکست برای کارآفرینی شرکت‌های نوپا نیز گزارش شده است (Shanbhag et al, 2022). بخشی از این نرخ بالای شکست (در کنار عواملی چون کمبود منابع مالی، عدم حمایت دولتی و غیره) به این دلیل است که بسیاری از شرکت‌های نوپا علی‌رغم هدف مناسبی که انتخاب کرده‌اند، اما مدل بازاریابی خاصی برای ورود به عرصه کارآفرینی ندارند. این مساله را به خصوص می‌توان در فضای کارآفرینی داخل کشور نیز مشاهده کرد. در حالی که هر ساله کنفرانس‌ها، جلسات و مصاحبه‌های زیادی در رابطه با اهمیت کارآفرینی و فعالیت شرکت‌های نوپا می‌شود، اما بسیاری از استارت‌آپ‌های ایرانی به مدت کوتاهی از حوزه رقابت خارج می‌شوند. بر این اساس مشخص می‌شود که باید یک مدل جامع بازاریابی کارآفرینانه مختص استارت‌آپ‌ها تعریف شود (Foruzandeh et al, 2020). از طرف دیگر حتی در بسیاری از کارگاه‌های آموزشی کارآفرینی نیز از مدل‌های کارآفرینی خارج از کشور بعنوان یک نقشه راه عمومی استفاده می‌شود که چنین رویکردی بدون شک نمی‌تواند تضمین موفقیت کارآفرینی استارت‌آپ‌های داخل کشور شود. بدیهی است که هر کشور مختصات خاص خود را دارد و به راحتی نمی‌توان از یک مدل موفق بازاریابی که در بافت کسب و کار کشورهای غربی تدوین شده است، در داخل کشور استفاده نمود. با توجه به موارد فوق، محقق به دنبال این سؤال است که: الگوی بازاریابی کارآفرینانه مبتنی بر کار تیمی با تاکید بر شرکت‌های نوپا چگونه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### بازاریابی کارآفرینانه

علاقه به بازاریابی کارآفرینی به عنوان یک رشته کسب و کار جدید در سال ۱۹۸۲ آغاز شد، زمانی که شورای بین المللی تجارت کوچک و انجمن بازاریابی آمریکا به طور مشترک کنفرانسی را ترتیب دادند. در سال ۱۹۸۵، جerald هیلز اولین مطالعه تجربی را در مورد رابط بازاریابی و کارآفرینی در مرزهای تحقیقات کارآفرینی منتشر کرد. در سال ۱۹۸۷، مایکل موریس و گوردون پل «رابطه بین کارآفرینی و بازاریابی در شرکت‌های تأسیس شده» را در مجله بزینس ونچرینگ منتشر کردند و تحقیقات بازاریابی کارآفرینانه را به جایگاه علمی بالاتر منتقل کردند. در سال ۱۹۹۲، رابرت هیریچ "نیاز به بازاریابی در کارآفرینی" را در مجله بازاریابی مصرف کننده منتشر کرد. در سال ۱۹۹۹، مجله تحقیقات در بازاریابی و کارآفرینی به عنوان اولین مجله علمی که به مسائل بازاریابی کارآفرینانه رسیدگی می‌کرد، راه اندازی شد. تا پایان سال ۲۰۱۸، ۱۸ جلد و ۳۶ شماره از این مجله منتشر خواهد شد. اهمیت بازاریابی کارآفرینانه در سال ۲۰۱۰ بیشتر شد، زمانی که محققان در اجلاس چارلستون رابط کارآفرینی و بازاریابی را دوباره تعریف کردند و یک چارچوب مفهومی برای تحقیقات آینده ارائه کردند (Kristinae et al, 2023).

بازاریابی کارآفرینانه یک عملکرد سازمانی و مجموعه‌ای از فرآیندها برای ایجاد، برقراری ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان و برای مدیریت روابط با مشتری به روش‌هایی است که به نفع سازمان و ذینفعان آن باشد و با نوآوری، ریسک پذیری، فعال بودن و... مشخص می‌شود. ممکن است بدون منابع کنترل شده فعلی انجام شود (Nijssen & Mullick, 2023). از طرفی، بازاریابی کارآفرینانه با پاسخگویی به بازار و توانایی ظاهراً شهودی برای پیش‌بینی تغییرات در خواسته‌های مشتری مشخص می‌شود (Makhloufi et al, 2022). (Opute et al, 2023) بازاریابی کارآفرینی یک روح، یک جهت‌گیری، و همچنین فرآیندی برای پیگیری فرصت‌ها و راه‌اندازی و رشد سرمایه‌گذاری است که ارزش درک شده مشتری را از طریق روابط ایجاد می‌کند، به ویژه با استفاده از نوآوری، خلاقیت، فروش، غوطه‌ور شدن در بازار، شبکه‌سازی یا انعطاف‌پذیری.

نوع کسب و کاری که یک استارت‌آپ برای آن تلاش می‌کند نیز بر تصمیمات بازاریابی آن تأثیر می‌گذارد. اگر شرکتی تصمیم بگیرد که برای مشتریان تجاری حرفه‌ای بازاریابی کند، احتمالاً از ویدیوهای خنده‌دار در یوتیوب استفاده نخواهد کرد. جزئیات طرح بازاریابی تا حد زیادی به استراتژی بازاریابی خاصی که یک شرکت انتخاب می‌کند بستگی دارد. استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌مند به طور قابل توجهی با بازاریابی ویروسی متفاوت است. این مهم است که مشخص کنید روی کدام نوع بازاریابی تمرکز کنید و سپس تمام تلاش‌ها را در آن زمینه متمرکز کنید. یک برنامه بازاریابی جامع به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با تجدید نظر در استراتژی‌های خود، این تمرکز را حفظ کنند. بیشتر برنامه‌های بازاریابی بیش از یک سال زمان را پوشش نمی‌دهند، زیرا استارت‌آپ‌ها با چنان شرایط نامطمئنی مواجه هستند، که از کسب‌وکارها می‌خواهد انعطاف‌پذیر بوده و در برابر تغییرات سریع باز باشند (Iyer et al, 2019).

بسیاری از محققان و سیاست‌گذاران موافق هستند که کارآفرینی به دلیل تأثیرات آن بر توسعه اقتصادی و فناوری و ایجاد مشاغل جدید، برای موفقیت جوامع امروزی بسیار ضروری است. به عنوان مثال، تحلیل‌های اقتصادی نشان می‌دهد که بیشتر مشاغل جدید توسط شرکت‌های بزرگ و تأسیس‌شده ایجاد نمی‌شوند، بلکه توسط شرکت‌های استارت‌آپ کارآفرین ایجاد می‌شوند. «کارآفرینی مکانیزمی است که از طریق آن بسیاری از افراد وارد جریان اصلی اقتصادی و اجتماعی جامعه می‌شوند و شکل‌گیری فرهنگ، ادغام جمعیت و تحرک اجتماعی را تسهیل می‌کند». بنابراین امروزه، تفکر و عمل کارآفرینانه به عنوان یک مهارت قرن بیست و یکم، یکی از فرآیندهای اساسی که نسل جوان برای موفقیت در زندگی به توسعه آن نیاز دارد، تلقی می‌شود. این امر نه تنها در مورد فعالیت‌های ایجاد کسب‌وکار شخصی، بلکه در مورد کارآفرینی درون سازمانی در یک سازمان تأسیس شده یا استفاده و مدیریت کارهای مختلف نیز صدق می‌کند (Zhao et al, 2021). در حالی که اهمیت تجدید ساختار عملیات سازمانی برای مطابقت با چشم‌انداز بازار در حال تغییر به خودی خود قابل توضیح است، اجرای بازارگرایی باعث ایجاد چالش‌هایی برای اغلب استارت‌آپ‌ها می‌شود. بسیاری از استارت‌آپ‌ها در بیانیه‌های مأموریت خود ادعا می‌کنند که بازارمحور یا مشتری‌مدار هستند، با این حال مطالعات متعدد نشان می‌دهد که مدیران استارت‌آپ‌ها بیشتر بر فرآیندهای تجاری داخلی تمرکز می‌کنند تا حرکت بازار خارجی. بنابراین اگر استارت‌آپ‌ها بخواهند از مزایای واقعی بازاریابی کارآفرینانه بهره‌مند شوند لازم است به معنای واقعی "بازارگرا" باشند (Migliori et al, 2019).

تاکنون چارچوب‌های مفهومی مختلفی در رابطه با بازاریابی کارآفرینانه ارائه شده است که یکی از نخستین مدل‌های بازاریابی کارآفرینانه در ابتدای قرن جدید توسط (Morris et al, 2001) ارائه شده است. در این مدل شش مؤلفه بعنوان ارکان اصلی بازاریابی کارآفرینانه در نظر گرفته شده است. این ابعاد شامل بهبود منابع، تمرکز بر مشتری، ریسک پذیری، نوآوری، ابتکار عمل و انعطاف پذیری است. (Ferreira et al, 2023) با دیدگاهی انتزاعی تر و کلی تر به مبحث بازاریابی کارآفرینانه پرداخته است. در مدل مفهومی که توسط این محقق ارائه شده است، ترکیبی از اشتراکات بین دو مقوله کارآفرینی و بازاریابی تحت شرایط دنیای واقعی کسب و کار منجر به شکل‌گیری تئوری و اقدامات بازاریابی کارآفرینانه می‌شود. (Kahmar, 2018) یک چارچوب مفهومی در رابطه با بازاریابی کارآفرینانه ارائه کرد که در آن هشت مؤلفه مختلف بعنوان پیشایندهای بازاریابی کارآفرینانه در نظر گرفته شده است ابعاد این مدل عبارتند از: ارزش آفرینی، تمرکز بر مشتری، مدیریت ریسک، توسعه منابع، تمایل به تغییر، نوآوری، فرصت طلبی و ابتکار عمل. (Sadiku- Dushi et al, 2019) یک مدل چهار مولفه‌ای با عنوان مدل چهار ستونی بازاریابی کارآفرینانه را برای شرکتهای کوچک و متوسط ارائه کردند. در این مدل، چهار ستون (رکن) اصلی بازاریابی کارآفرینانه شامل کارآفرینی، بازیگران (نقش آفرینان)، منابع و فرایندها است. (Nwankwo et al, 2020) چارچوبی برای تبیین اثرات بازاریابی کارآفرینانه بر بقاء و رشد شرکتهای کوچک در شرایط رقابتی شدید ارائه کردند. در این مدل نشان داده می‌شود که گرایش به کارآفرینی، محرکهای بازار، بازاریابی و همکاری درون تیمی مهمترین عواملی هستند که بر رشد و بقاء شرکتهای کوچک در شرایط رقابتی شدید تأثیر می‌گذارند.

### شرکتهای نوپا (استارت‌آپ‌ها)

شواهدی وجود دارد که بیان می‌کند بازاریابی کارآفرینانه یکی از خصوصیات مثبت برای هر سازمانی است. سازمان‌هایی برای یافتن و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار مناسب‌تر هستند که بازاریابی و فعالیت‌های کارآفرینانه را با هم ادغام کنند. یکی از مزایای اصلی مفهوم بازاریابی کارآفرینانه قدرت پاسخگویی آن به یک محیط همیشه در حال تغییر است. هنگامی که کارآفرین به دنبال فرصت‌های جدید با توجه به منابع محدود می‌باشد از رویکردی نوآورانه در مواجهه با این عدم اطمینان استفاده می‌کند (Clark et al, 2022). اقدامات و فرآیندهای کارآفرینانه ممکن است باعث تغییرات مدل کسب و کار شود، که می‌تواند پیامدهای مثبت یا منفی برای شرکت داشته باشد و در نتیجه بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد. ادبیات مربوط به بازاریابی کارآفرینانه نشان می‌دهد که ایده‌ها و انگیزه‌های اصلی نوآوری در مدل کسب و کار شامل دو مورد اصلی است. اولاً، نوآوری در مدل کسب و کار قصد دارد با ایجاد ارزش برای مشتریان، نیازهای برآورده نشده قبلی مشتریان را برآورده کند. دوم، نوآوری در مدل کسب و کار باعث جذب یک پایگاه مشتری جدید می‌گردد که خود منجر به ایجاد ارزش جدید و بهبود عملکرد شرکت می‌شود. به این ترتیب، شرکتهای کوچک و متوسط کارآفرینی گرایش به ایجاد ارزش جدید برای مشتریان جدید و کسب سهم بیشتری از بازار دارند. بر این اساس، مکانیسم‌های نوآوری در مدل کسب و کار یکپارچه هستند و ارزش آفرینی شرکت را تقویت می‌کنند که در نتیجه منجر به بهبود عملکرد شرکتها می‌شوند. علاوه بر این، شرکتهای کوچک به دلیل تصمیم‌گیری سریع، سادگی ساختاری و طرز فکر کارآفرینانه، تمایل دارند توانایی لازم برای ایجاد ارزش مؤثر و انعطاف‌پذیر و رقابت در بازارهای جدید را داشته باشند. شرکتهای کوچکی که تأکید بیشتری بر نوآوری در مدل کسب و کار دارند، میانگین ارزش رشد سودآور

بیشتری را نشان می‌دهند. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که شرکت‌های کارآفرین کوچک با تمرکز بر نوآوری در مدل کسب و کار، در مجموع عملکرد بالاتری دارند (Polas & Raju, 2021).

مشکلات کارآفرینی در ایران به خصوص در رابطه با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا بیش از هر جای دیگری قابل لمس است. حدود ۵۰٪ از کسب و کارهای کوچک در چهار سال اول تأسیس و بیش از ۹۰٪ استارت‌آپ‌ها در بلندمدت شکست می‌خورند. بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها برای رسیدن به قله موفقیت باید از مسیرهای پر پیچ و خمی عبور کنند و با چالش‌های فراوانی روبرو شوند. با آگاهی از موانع موجود در این مسیر و آشنایی با تجارب استارت‌آپ‌های دیگر، شاید بتوان از دچار شدن به سرنوشت تلخ استارت‌آپ‌های شکست خورده جلوگیری کرد. در عین حال بدلیل ماهیت استارت‌آپ‌ها (که اغلب شرکت‌هایی کوچک هستند)، مشکلاتی در مقابل کارآفرینی آنها وجود دارد. استارت‌آپ‌ها اغلب منابع مورد نیاز جهت رشد کسب و کار خود همچون مکان، روابط تجاری قوی و منابع مالی کافی و همچنین دانش و تجربه شرکت‌های بزرگ در زمینه تولید و عرضه فناوری جدید یا محصولات با کیفیت را ندارند. از اینرو، ریسک تأسیس برای چنین کسب و کارهایی بسیار زیاد است که نیاز به حمایت و فراهم آوری منابع جهت متناسب سازی محصولات با بازار در مرحله راه اندازی و همچنین حمایت در فاز رشد به منظور افزایش مقیاس تولید و فروش دارند (Adler et al, 2019).

اگرچه استارت آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا معمولاً بودجه قابل توجهی برای اختصاص به فعالیت‌های تحقیقاتی بازار ندارند. با این حال، هنوز گزینه‌های مقرون به صرفه زیادی وجود دارد. با پیشرفت‌های فن‌آوری مدرن، کارآفرینان می‌توانند از وب‌سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف برای کسب اطلاعات در مورد بازارهای رقابتی استفاده کنند و تحقیقات بازار خود را با استفاده از به‌روزترین روندها در صنایع خود انجام دهند (Kristinae et al, 2023). مساله مهمی که جهت موفقیت کارآفرینی استارت‌آپ‌ها برای مورد توجه قرار گیرد، وجود یک برنامه بازاریابی کارآفرینانه دقیق و حساب شده است. بدون تردید مدیریت بازاریابی در فضای کسب و کار کنونی ارتباطی مستقیم با مدیریت کارآفرینی دارد. این مهم بویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط، کسب و کارهای خانگی، هایتک و استارت‌آپ‌ها ضرورت دارد. بنابراین از ترکیب این دو مقوله مفهومی به نام بازاریابی کارآفرینانه ایجاد شده که با نوآوری بازاریابی در ارتباط است. این شیوه از بازاریابی به دنبال شکار فرصت‌های بازار از طریق ارائه محصولات و خدمات نوآورانه است. از این منظر سازمانی موفق‌تر است که زودتر فرصت‌ها را شناسایی و پاسخ مناسب را ارائه نماید (Hamzhepour, 2021).

## کار تیمی

انسان موجودی اجتماعی است. چنانچه انسان‌ها به این قدرت غریزی خود واقف باشند و از آن بهره‌برداری درستی نمایند، می‌توانند کارهای خارق‌العاده‌ای را انجام دهند و به آثار شگرفی دست پیدا کنند. کار گروهی و نوع کامل‌تر آن، کار تیمی، چون بر پایه غریزه، شخصیت و توان ذاتی انسان‌ها استوار است، چنانچه به شکل هدفمند و اصولی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد، می‌تواند منجر به نتایج شگفت‌انگیزی گردد. با مطالعه فرهنگ کار گروهی و تیمی در کشورهای مختلف جهان، به این نتیجه می‌رسیم که کشورهایی که توانسته‌اند این مقوله را در سطح جامعه خود نهادینه نمایند، به پیشرفت‌های علمی، اقتصادی و توسعه سیاسی و اجتماعی بیشتری دست یافته‌اند. یک تیم تعداد محدودی از افراد است با مهارت‌های مکمل که متعهد به یک هدف مشترک، نتایج عملکردی یکسان و رویکرد واحد می‌باشند که برای تمامی این موارد که خود تعیین کرده‌اند نیز مسئول می‌باشند. تیم‌ها به هم پیوسته‌اند به طوری که مأموریتشان حتی

اگر تنها یک عضو تیم غایب باشد پایان نمی‌پذیرد. اما در گروه‌ها شخصیت افراد خیلی مستقل‌تر است. می‌توان گفت مفهوم تیم با واژه هم‌افزایی روشن می‌شود. هم‌افزایی وقتی اتفاق می‌افتد که کنار هم قرار گرفتن افراد ایجاد نتایج کند که از جمع توان افراد فراتر است (Masumi & Javaherizadeh, 2020).

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها به‌طور معناداری تغییر کرده‌اند. یکی از قابل‌توجه‌ترین این تغییرات، تغییر ساختار انجام کار از انفرادی به سمت انجام کار به‌صورت گروهی و تیمی است. کار تیمی از مشخصه‌های اصلی نظریه‌ها و رویکردهای نوین مدیریت امروز است. کار تیمی هنگامی تحقق می‌یابد که تعداد معدودی از افراد که به درجاتی متفاوت از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر و به سازمانی بزرگ‌تر وابسته‌اند، برای تحقق هدفی مشترک تلاش می‌کنند. کار تیمی در واقع، تجلی جمع‌گرایی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت است. به نظر می‌رسد، کار تیمی پاسخی است به رقابت اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر فناوری که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مسئله اثربخش در سازمان‌ها انجامیده است (Clark, 2022).

### پیشینه پژوهش

(Assarian et al, 2024) به بررسی تدوین مدل بومی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی فروشگاه‌های آنلاین پرداختند. از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی از ۱۰ مصاحبه، شامل ۱۱ مقوله و تعداد ۵۲ شاخص، جهت تدوین مدل بومی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی فروشگاه‌های اینترنتی به کار گرفته شده است. ماحصل تحلیل داده‌ها، ارائه الگوی پارادایمی شامل شش مؤلفه شرایط علی (فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت زمان و مدیریت هزینه)، شرایط زمینه‌ای (زیرساخت فروشگاه‌های اینترنتی)، شرایط مداخله‌گر (تحریم و مشکلات اقتصادی و مدیریت ریسک)، راهبردها (استفاده از نیروی انسانی متخصص و استفاده از تاثیرگذاران)، پدیده محوری (بازاریابی رسانه‌های اجتماعی) و پیامدها (پایداری در استفاده از شبکه اجتماعی، ارزش ویژه برند) بوده است. برای هر یک از مقوله‌های اصلی شناسایی شده نیز تعدادی شاخص شناسایی شد.

(Moradi ziba et al, 2023) به بررسی مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌های موفق ایرانی پرداختند. نتایج بخش کیفی حاکی از آن بوده که ۲۴۱ کد اولیه، ۴۶ کد محوری و ۱۴ کد گزینشی شناسایی و استخراج شدند. نتایج تحقیق نشان داد شرایط علی با ۴ متغیر قابلیت شبکه‌ای، بکارگیری هوش مصنوعی، قابلیت بازاریابی و دانش مشتری بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر دارند و نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که شاخص‌های برازش مدل مورد تأیید قرار گرفتند.

(Torres & Jasso, 2022) پژوهشی با عنوان بازاریابی کارآفرینانه استارت‌آپ‌ها در آمریکای لاتین با تأکید بر نوآوری و قابلیت‌ها انجام دادند. در این مقاله یک مدل جدید از بازاریابی کارآفرینانه پیشنهاد شده است که بر اساس آن قابلیت‌های کارآفرینی به عنوان راهی برای درک ایجاد و مسیر حرکت شرکت‌های نوپا در نظر گرفته می‌شود. همچنین در آمریکای لاتین در سطح جهانی حضور کوچک اما رو به رشدی داشته است، مانند برخورد با استارت‌آپ‌ها در عرصه بین‌المللی، و در آن به موضوعات نوآوری و قابلیت‌ها کمتر پرداخته شده است.

(Adeeko & Osunade, 2022) مطالعه‌ای با عنوان نقش آموزش بازاریابی در موفقیت کارآفرینی شرکتهای نوپا در نیجریه انجام دادند. پیمایش آموزش بازاریابی کارآفرینی که از طریق دوره پایه کارآفرینی ارائه می‌شود تأثیر معناداری بر ذهنیت کارآفرینی و مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان دارد، بنابراین باید پایدار بماند.

(Allah Yar, 2020) به بررسی تعیین نقش میانجی خلاقیت کارکنان در رابطه بین خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند پرداخت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داد شاخص‌های برآزش در حد مطلوب قرار دارد این امر نشان‌دهنده برآزش مناسب مدل نقش میانجی خلاقیت کارکنان در رابطه بین خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند است. همچنین بین خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند رابطه وجود دارد. بین خلاقیت کارکنان و کارآفرینی کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند رابطه وجود دارد.

(De Groot & Backmann, 2020) پژوهشی با عنوان شروع همکاری‌های کارآفرینانه بین شرکتهای مستقر و استارت آپ‌ها انجام دادند. تحلیل تماتیک منابع نوآوری باز در همکاری بین شرکت‌ها و استارت آپ‌ها شامل جست و جو در اینترنت، شبکه‌های شخصی، میادین عمومی، رویدادهای عمومی، رویدادهای شرکت، تماس با شرکای خارجی، غربالگری اولیه خارجی، اسپانسر، تأمین منابع عمومی است.

(Amiri, 2020) به بررسی نقش جو مدرسه و هوش هیجانی در خودکارآمدی کارآفرینانه دانش آموزان دختر هنرستان‌های شهر مشهد پرداخت. یافته‌های این مطالعه نشان داد خودکارآمدی کارآفرینانه دانش آموزان دختر هنرستان‌های شهر مشهد را می‌توان از روی جو مدرسه و هوش هیجانی تبیین و پیش‌بینی کرد. همچنین بین هوش هیجانی و خودکارآمدی کارآفرینانه و بین جو مدرسه و خودکارآمدی کارآفرینانه دانش آموزان دختر هنرستان‌های شهر مشهد رابطه معنادار وجود داشت. نتایج این مطالعه نشان داد بایستی با اصلاح جو مدرسه و بازنگری در ارزشیابی تحصیلی در جهت پرورش خلاقیت و خودکارآمدی دانش آموزان، ایده‌های کارآفرینی آنان را تقویت و در جهت افزایش خودکارآمدی کارآفرینانه به کار گرفت.

(Shabani et al, 2021) مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی آموزش کارآفرینی برای موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که (۱) مهارت‌های کارآفرینی مهمترین نقش را در ایجاد شغل‌های کوچک و متوسط ایفا می‌نمایند. (۲) رابطه مثبت بین آموزش کارآفرینی با مهارت‌های فوق تأیید شد. (۳) رابطه مثبت بین مهارت‌ها و آموزش کارآفرینی با موفقیت و استراتژیهای کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود دارد.

(Shahramfar et al, 2021) مطالعه‌ای با عنوان ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بیشترین تأثیر را بر کارآفرینی استراتژیک نهادهای عمومی دارند.

(Kordheydari et al, 2019) مطالعه‌ای با عنوان فراترکیب عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای فناورانه نوپا در اکوسیستم کارآفرینی انجام دادند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، ۱۲ مؤلفه سیاست‌گذاران، موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها، حمایت‌گران، بازارها، عوامل سازمانی، انکوباتورها، شتاب‌دهندگان، سرمایه‌گذاران، نهادها، بازیگران و ذی‌نفعان، فرهنگ و اجتماع، و عوامل فردی با در برداشتن ۳۶ مفهوم در ۳ بعد خرد، میانی و کلان نتیجه‌گیری شده است.

(Rundquist & Österling, 2018) مطالعه‌ای با عنوان عوامل موفقیت در فعالیتهای کارآفرینی استارت آپ انجام دادند. ده فاکتور مهم موفقیت در همکاری شرکت-استارت آپ عبارتند از: (۱) فراهم کردن فرایندهای انگیزاننده به شکل ساده جهت همراستا سازی انتظارات و اهداف؛ (۲) حمایت مالی؛ (۳) متعادل کردن شرایط برنامه؛ (۴) ارائه درجه بالایی از سفارشی سازی. (۵) اطمینان از درجه پایین تداخل در لبه رقابتی راه اندازی. (۶) تمرکز برنامه در اطراف نقطه فروش منحصر به فرد شرکت؛ (۷) دستیابی به مشروعیت و اعتبار. (۸) ایجاد فرصتهای یادگیری؛ (۹) فراهم کردن زمینه کسب و کار؛ و (۱۰) دسترسی به بازارهای اینترنت اشیا.

## روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی می‌باشد و روش مورد استفاده در این پژوهش روش تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظاممند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان متشکل از اساتید هیأت‌علمی رشته مدیریت بازاریابی و مدیران در صنعت بازاریابی و فروش می‌باشد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌ها تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر ادامه یافت. مشخصات مصاحبه شوندگان شامل: عضو هیئت‌علمی در رشته مدیریت بازاریابی با گرایش‌های مرتبط به حوزه تحقیق برای اساتید، آشنایی با مفاهیم بازاریابی کارآفرینانه و کار تیمی و سابقه پژوهشی در این حوزه و سابقه اجرایی مدیریتی حداقل ۵ ساله در صنعت بازاریابی و فروش می‌باشد. ابتدا پس از بررسی ادبیات، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته داده‌ها گردآوری شد و به روش تحلیل مضمون ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های پژوهش احصاء شد. در مرحله بعد براساس اطلاعات به‌دست آمده از مرحله کیفی، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) نسبت به سطح بندی ابعاد نهایی و ارائه مدل اقدام شد. برای تقویت روایی علاوه بر اینکه از ادبیات پژوهش و منابع مرتبط با موضوع استفاده شد کدهای انتخاب و استخراج شدند که با اهداف و سؤالات تحقیق مرتبط بودند. همچنین از روش‌های تطابق همگونی استفاده شد. به این ترتیب که از منابع داده‌های متنی مختلف اعم از کتاب، مقاله و گزارش‌های معتبر استفاده گردید ضمن اینکه از روش کمی نیز برای تأیید یافته‌های بخش کیفی استفاده شد. علاوه بر این، یافته‌های بخش کیفی در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد نظر خود را درباره مضامین شناسایی شده، مرتبط بودن آن‌ها با اهداف و سؤالات تحقیق و صحت نامگذاری آن‌ها بر اساس دانش و تجربیات خود اعلام نمایند. برای سهولت این امر، نتایج تحلیل به‌طور واضح و شفاف همراه با فرایند دستیابی به چنین تحلیلی برای پاسخ‌دهندگان توضیح داده شد. ابتدا مضامین استخراج شده به همراه ابعاد و مؤلفه‌های مدل ابتدا در اختیار پنج تن از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد تا نظر خود را درباره مضامین شناسایی شده، مرتبط بودن آن‌ها با اهداف و سؤالات تحقیق و صحت نامگذاری آن‌ها اعلام کنند. پس از گردآوری نظرات و بازخور این پنج نفر جرح و تعدیل‌هایی انجام شد بدین صورت که برخی از مضامین پایه به دلیل وجه اشتراک زیادی که داشتند با هم ادغام شدند، نام چند مضمون پایه

اصلاح شد و چند مضمون پایه نیز به دلیل اینکه پس از انجام تغییرات، ذیل هیچ مضمون سازمان‌دهنده جای نمی‌گرفتند حذف شدند. بدین ترتیب تعداد مضامین پایه از ۱۲۴ به ۸۷ واحد تقلیل یافت. سپس این مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان آشنا به موضوع قرار داده شد تا نظر خود را درباره میزان مرتبط بودن مؤلفه‌ها با مدل پژوهش اعلام نمایند. طبق نظر خبرگان، تمامی مضامین شناسایی شده با مدل ارائه شده مرتبط هستند. این امر بیانگر آن است که پژوهش حاضر از روایی برخوردار است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و از نرم افزار MAXQDA و برای تأثیرپذیری از MICMAC استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های کیفی که با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفت، شامل داده‌های خام که همان پاسخ‌های کوتاه پاسخ‌دهندگان به پرسش‌ها بود، کدگذاری داده‌ها که استخراج پاسخ‌ها در قالب جملات و عبارات کوتاه بودند. بدین صورت که برای چند داده خام که تقریباً شبیه هم بودند، یک کد اولیه (مضمون پایه) تعریف شد. در این مرحله تمامی پاسخ‌های حاصل، یادداشت و بر روی کاغذ پیاده شد. تمامی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره نمودند، ثبت شد. در مرحله بعد که مفهوم بندی مضامین پایه است یا به نوعی مرحله استخراج مضامین پایه بود، چند مضمون که به یک مفهوم اشاره داشتند، در قالب یک مضمون پایه آورده شدند. سپس وارد مرحله مضامین سازمان‌دهنده شدیم، که مضامین، حاصل از مفاهیم مشابه بودند یعنی چند مضمون پایه نزدیک به هم را در قالب یک مضمون سازمان‌دهنده آورده شود سپس مضامین سازمان‌دهنده که در یک راستا بودند را در قالب مضامین فراگیر آورده شد و در پایان مضامین فراگیر تشکیل تئوری مورد نظر می‌دادند. برای انجام روش تحلیل مضمون از نرم‌افزار MAXQDA شدند. در این پژوهش پس از مصاحبه با خبرگان پژوهش، مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش استخراج گردیدند و با رویکرد روش تحقیق کیفی (تحلیل مضمون) دسته بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل داده، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. جدول (۱) نمونه‌ای از کدگذاری‌های اولیه نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه استخراج کد از متون مصاحبه

مضامین پایه	متن مصاحبه
شناسایی رویدادها و کنفرانس‌ها	این فرآیند به شرکت این امکان را می‌دهد که به دقت بیشتری رویدادها و کنفرانس‌هایی که می‌توانند به بهبود شناخت و حضور در صنعت کمک کنند، انتخاب کند. با شناسایی این رویدادها، شرکت می‌تواند بهترین استراتژی‌ها را در زمینه حضور در این تجمعات متخصصانه ایجاد کرده و از این فرصت‌ها بهره‌مند شود. این اقدام نقش مهمی در گسترش شناخت و شبکه‌سازی شرکت در صنعت ایفا می‌کند.
مشارکت اهداف و استراتژی‌های شرکت	در این رویکرد، شرکت با توجه به اهداف کلان و استراتژی‌های خود، در رویدادها شرکت می‌کند تا به بهترین شکل ممکن با جمعیت هدف خود ارتباط برقرار کرده و اهداف خود را ترویج کند. این حضور به شرکت این امکان را می‌دهد تا نه تنها در جذب توجه، بلکه در ایجاد ارتباطات مؤثر و ایجاد فرصت‌های کسب و کار مؤثر عمل کند
توانایی مذاکره و ارتباطات	این توانایی نیازمند مهارت در گوش دادن فعال، درک نیازها و انتظارات مخاطبان، و ایجاد تعامل مثبت و سازنده است. با استفاده از این توانایی، فرد قادر است در مذاکرات با موفقیت به نتایج مطلوب دست یابد و در ارتباطات،

	ارتباطات مؤثر و معناداری را با حصار برقرار کند
ارائه مطالب تخصصی	با حضور در پنل‌ها و ارائه مطالب، افراد می‌توانند تخصص و دانش خود را به دیگران ارائه دهند و در جریان آخرین تحولات و موضوعات مرتبط با زمینه کاری خود باقی بمانند. این اقدام نه تنها به ارتقاء تخصص شخصی افراد کمک می‌کند بلکه به افزایش شناخت و تأثیرگذاری آنها در صنعت مرتبط نیز کمک می‌کند.
ارتباطات پایدار و تاثیر گذار	این ارتباطات بر اساس احترام متقابل، اشتراک ارزش‌ها و تفاهم در مسیرهای مشترک توسعه می‌یابند. با ایجاد این نوع ارتباطات، افراد قادرند بهترین فرصت‌ها را برای همکاری و تبادل اطلاعات به اشتراک بگذارند و تاثیرگذاری خود را در صنعت بهبود بخشند. این اقدام به تعاملات مثبت، ارتقاء مهارت‌ها و ایجاد فرصت‌های مشترک منجر می‌شود.
ابزارهای دیجیتال ارتباطاتی	پلتفرم‌های اجتماعی، ایمیل، وینارها و نرم‌افزارهای مشابه استفاده می‌شوند. با استفاده از این ابزارها، امکان ارتباطات مداوم، به‌روزرسانی اطلاعات و تسهیل گفت‌وگوهای تخصصی پس از رویدادها فراهم می‌شود و ارتباطات پس از رویداد به شکلی فعال و پویا ادامه می‌یابد. این رویکرد نقش مهمی در تداوم و تقویت ارتباطات میان سازمان و شرکت کنندگان در رویدادها دارد.
حضور در نمایشگاه‌های تبلیغاتی	این حضور فرصتی فراهم می‌کند تا شرکت‌ها با مخاطبان مستقیم در ارتباط باشند، محصولات و نوآوری‌های جدید را معرفی کنند و ارتباطات فعالتری را با مشتریان و همکاران خود برقرار کنند. این راهبرد به بهبود شناخت برند و افزایش فرصت‌های بازاریابی در حوزه صنعت کمک می‌کند.
نیازها و ترجیحات مشتریان	فرآیند شامل درک نیازهای واقعی و مطلوب مشتریان، تحلیل ترجیحات آنها و پیش‌بینی تغییرات در تقاضاهای آینده می‌شود. با انجام این تحلیل، شرکت‌ها قادرند به بهترین شکل ممکن محصولات یا خدمات خود را طراحی و به مشتریان ارائه دهند و در بازار به سرعت واکنش نشان دهند. این رویکرد کلیدی برای دستیابی به موفقیت در محیط رقابتی فعال است.
شناخت بازار و مشتریان	شامل تحلیل دقیق بازار و شناسایی گروه‌های هدف مشتریان بر اساس ویژگی‌های مشترک آنها می‌شود. با شناخت بهتر از بازار، شرکت‌ها قادرند به سفارشی‌سازی بهتر محصولات و خدمات خود و نیز ارتقاء استراتژی‌های بازاریابی خود برای جلب و حفظ مشتریان مؤثرتر عمل کنند و در مسیر موفقیت بهتری حرکت کنند.
ابزارها و کانال‌های برقراری ارتباط	وسایل ارتباطی متنوع نظیر تلفن، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی و ... به منظور ارتباط فعال با افراد و سازمان‌ها است. این رویکرد به افراد و شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با تنوع ابزارها، ارتباطات خود را بهبود بخشند و با هدف انتقال اطلاعات، ایجاد تبادل نظر و ارتقاء تعاملات مؤثرتر عمل کنند. این چندگانگی در ابزارها، ارتباطات را هماهنگ و انعطاف‌پذیر می‌سازد و به ارتقاء کیفیت ارتباطات بین افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند.

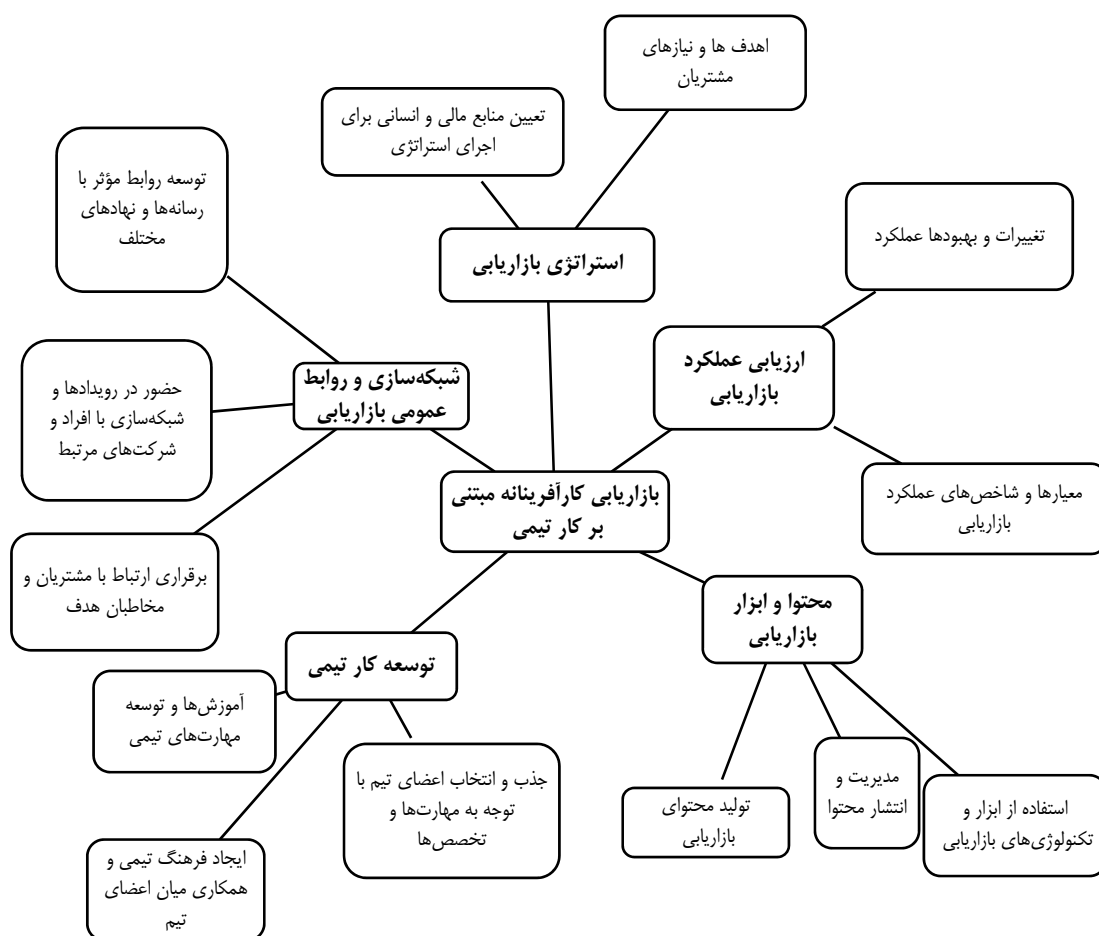
در ادامه زمانی که همه داده‌ها کدگذاری شدند و مفاهیم اولیه شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آنها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته بندی گردید پس از کدگذاری اولیه با نظر پژوهشگر و ۴ نفر از خبرگان پژوهش (گروه کانونی) مفاهیم بر اساس ارتباط مفهومی و بر اساس شبکه مضامین آتراید و استرلینگ (۲۰۱۰) که انواع مضمون را براساس جایگاه مضمون در شبکه مضامین طبقه بندی نموده است، به ۵ مضمون اصلی و ۱۳ مضمون سازمان یافته و ۸۷ کد پایه (شاخص) دسته بندی شد.

## ۲. جدول نتایج نهایی تحلیل مضمون

مضامین پایه (شاخص‌ها)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)		
افزایش حجم فروش و سود	اهداف ها و نیازهای مشتریان	استراتژی بازاریابی		
گسترش بازار و جلب مشتریان جدید				
توسعه محصولات جدید و نوآورانه				
تمایز از رقبا				
ارتقاء کیفیت خدمات و پشتیبانی				
ایجاد تجربه مثبت				
حفظ ارتباط مستمر و مؤثر با مشتریان				
ارائه خدمات مشاوره به مشتریان جدید				
تحلیل دقیق مالی و مالیاتی شرکت			تعیین منابع مالی و انسانی برای اجرای استراتژی	
بودجه استراتژی و اهداف شرکت				
جذب سرمایه مختلف				
بهره‌گیری از تسهیلات مالی				
نیازمندی‌های شغلی استراتژی				
تشخیص و مدیریت ریسک‌های مالی و انسانی				
ترویج ارزش‌ها و اهداف استراتژیک درون سازمان				
تعیین نقاط قوت و ضعف در ارتباطات و ایجاد برنامه بهبود روابط	توسعه روابط مؤثر با رسانه‌ها و نهادهای مختلف	شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی		
اطمینان از انطباق پیام با ارزش‌ها و اهداف شرکت				
برگزاری رویدادها و همایش‌ها جهت افزایش نفوذ در رسانه‌ها				
ایجاد برنامه ارتباطات بحرانی				
شبکه‌های اجتماعی ارتباطی				
نوآوری و تحولات رسانه‌ای				
شناسایی رویدادها و کنفرانس‌ها	حضور در رویدادها و شبکه‌سازی با افراد و شرکت‌های مرتبط			
مشارکت اهداف و استراتژی‌های شرکت				
توانایی مذاکره و ارتباطات				
ارائه مطالب تخصصی				
ارتباطات پایدار و تاثیرگذار				
ابزارهای دیجیتال ارتباطاتی				
حضور در نمایشگاه‌های تبلیغاتی				
نیازها و ترجیحات مشتریان			برقراری ارتباط با مشتریان و مخاطبان هدف	
شناخت بازار و مشتریان				
ابزارها و کانال‌های برقراری ارتباط				
سازگاری با ترجیحات ارتباطی مشتریان				
پیاده‌سازی ابزارهای ارتباطی هوشمند و نوآورانه				
پاسخگویی سریع مشتریان				

ایجاد فرهنگ ارتباطی با مشتریان.				
پذیرش تغییرات و نیازهای مشتریان				
نیازهای مهارتی و دانش تیمی	آموزش‌ها و توسعه مهارت‌های تیمی	توسعه کار تیمی		
ارتقاء مهارت‌های فنی تیم				
برگزاری آموزش‌های تخصصی				
تشویق اعضای تیم به اشتراک گذاری تجربیات و دانش				
آموزش مهارت‌های مدیریتی و رهبری				
طراحی برنامه‌های آموزش تیم				
مداومت یادگیری و دانش و مهارت‌ها				
ترویج نقش مهم فردی در تیم			ایجاد فرهنگ تیمی و همکاری میان اعضای تیم	
محیطی برای حس ارزشمندی				
تشویق به ارائه ایده‌ها و دیدگاه‌های همه اعضای تیم				
ارائه فضایی برای بحث و گفتگو در مورد ایده‌ها				
ترویج گفتگوهای باز و صادقانه بین افراد تیم				
فرهنگ ترغیب به تقدیر و تشکر از یکدیگر				
برگزاری فعالیت‌ها و رویدادهای تیم سازی				
تشویق به حل مسائل به صورت گروهی				
فرآیندهای مستمر برای تقویت همبستگی و همکاری				
تحلیل دقیق نیازهای پروژه‌ها و وظایف تیم	جذب و انتخاب اعضای تیم با توجه به مهارت‌ها و تخصص‌ها			
انتخاب اعضای تیم بر اساس مهارت‌ها و تخصص‌های مطلوب				
برنامه‌ریزی استراتژیک انتخاب اعضای تیم				
برگزاری آزمون‌های مهارتی و تخصصی برای ارزیابی افراد				
تشویق به جذب افراد با تخصص‌های متنوع				
ایجاد برنامه‌های توسعه مهارت‌های فردی بر اساس نیازهای تیم	تولید محتوای بازاریابی	محتوا و ابزار بازاریابی		
استفاده از تصاویر و گرافیک‌های جذاب برای جلب توجه				
به‌روزرسانی محتوا با تغییرات بازار				
بهینه‌سازی محتوا بر اساس کلمات کلیدی مهم				
داستان پردازی در محتوا				
تشویق مخاطبان به مشارکت فعال	استفاده از ابزار و تکنولوژی‌های بازاریابی			
پیاده‌سازی و استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری				
بهره‌گیری از ابزارها برای درک بهتر از رفتار مشتریان و بازار				
برنامه‌ریزی استراتژی‌های دیجیتال و تبلیغاتی				
استفاده از ابزارها و راهکارهای بازاریابی دیجیتال				
استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل برای اندازه‌گیری عملکرد کمپین‌های بازاریابی	مدیریت و انتشار محتوا			
تدوین و اجرای استراتژی محتوا				

برنامه‌ریزی برای انتشار محتوا در زمان‌ها و مکانها			
ترویج تولید محتوای اصیل و منحصر به فرد			
نظارت بر فعالیت‌ها و بازخوردها در شبکه‌های اجتماعی			
تنوع در انواع محتوا بر اساس نیازها و ترجیحات مخاطبان			
تحلیل دقیق از نیازها و مشکلات موجود در سازمان	تغییرات و بهبودها عملکرد	ارزیابی عملکرد بازاریابی	
جلب مشارکت و نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری			
تعیین اهداف و دستاوردها			
برنامه‌مدیریت تغییر			
بهره‌گیری از فناوری‌های نوین			
توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها			
توانایی سریع واکنش به تغییرات			
فرهنگ پذیرش تغییر			
بازدیدها و ترافیک وبسایت			معیارها و شاخص‌های عملکرد بازاریابی
مانیتور کردن تغییرات عملکرد بازاریابی			
ارزش مالی مشتری			
افزایش اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی			
تبلیغات و کمپین‌های بازاریابی			
رتبه‌بندی وبسایت شرکت			



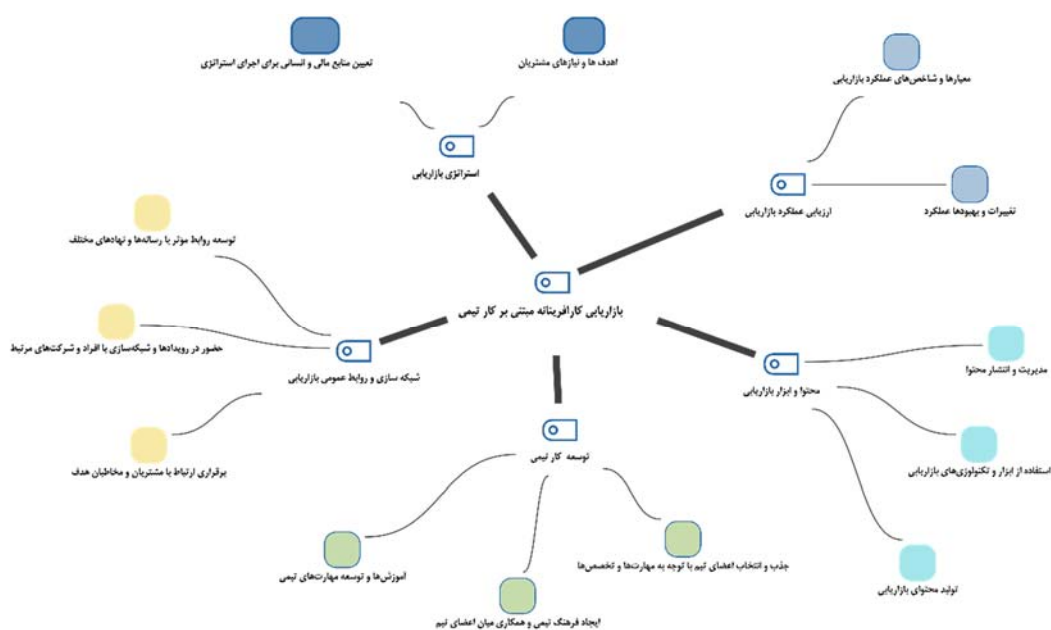
شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

شامل ۵ مضمون اصلی و ۱۳ مضمون سازمان یافته و ۸۷ کد پایه می‌باشد.

- مضمون سازمان دهنده استراتژی بازاریابی شامل مضمون پایه همچون اهداف و نیازهای مشتریان، تعیین منابع مالی و انسانی برای اجرای استراتژی می‌باشد.
- مضمون سازمان دهنده محتوا و ابزار بازاریابی شامل مضمون پایه همچون تولید محتوای بازاریابی، استفاده از ابزار و تکنولوژی‌های بازاریابی، مدیریت و انتشار محتوا می‌باشد.
- مضمون سازمان دهنده شبکه‌سازی و روابط عمومی بازاریابی شامل مضمون پایه همچون توسعه روابط مؤثر با رسانه‌ها و نهادهای مختلف، حضور در رویدادها و شبکه‌سازی با افراد و شرکت‌های مرتبط، برقراری ارتباط با مشتریان و مخاطبان هدف می‌باشد.

- مضمون سازمان دهنده توسعه کار تیمی شامل مضمون پایه همچون آموزش‌ها و توسعه مهارت‌های تیمی، ایجاد فرهنگ تیمی و همکاری میان اعضای تیم، جذب و انتخاب اعضای تیم با توجه به مهارت‌ها و تخصص‌ها، حضور در رویدادها و شبکه‌سازی با افراد و شرکت‌های مرتبط، برقراری ارتباط با مشتریان و مخاطبان هدف می‌باشد.
- مضمون سازمان دهنده ارزیابی عملکرد بازاریابی شامل مضمون پایه همچون تغییرات و بهبودها عملکرد، معیارها و شاخص‌های عملکرد بازاریابی می‌باشد.

همچنین در شکل زیر خروجی نهایی نرم‌افزار MAXQDA2022 ارائه شده است:



۲. نمودار درختی

پس از اتمام بخش کیفی، ابعاد نهایی پژوهش در قالب مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی شدند و روابط بین ابعاد شناسایی و اولویت بندی شد، سپس تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر بررسی شد. برای اجرای مدل سازی ساختاری تفسیری پرسشنامه‌ای متشکل از ۵ بعد تأیید شده در پایان مرحله کیفی که به صورت مقایسات زوجی تدوین شده بود در اختیار شرکت کنندگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا با مقایسه دو به دو عوامل، رابطه آنها را مشخص کنند. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان از فروانی و مد برای جمع بندی نظرات آنها استفاده شد.

### جدول ۳. پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری ابعاد

ردیف	ابعاد	شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی	محتوا و ابزار بازاریابی	ارزیابی عملکرد بازاریابی	توسعه کار تیمی	استراتژی بازاریابی
۱	شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی					
۲	محتوا و ابزار بازاریابی					
۳	ارزیابی عملکرد بازاریابی					
۴	توسعه کار تیمی					
۵	استراتژی بازاریابی					

**تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری:** از ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده شد. ماتریس به دست آمده در این گام نشان داد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول (۴) استفاده شد.

### جدول ۴. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

نماد	V	A	X	O
رابطه	متغیر ۱ بر ۲ تأثیر دارد	متغیر ۱ بر ۲ تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شد. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدلسازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد. با توجه به علائم مندرج در جدول (۵) ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت زیر خواهد بود.

### جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
A	A	O	A		C01
O	V	O			C02
O	O				C03
A					C04
					C05

**تشکیل ماتریس دریافتی:** ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی

براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد. اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای ارائه الگوی در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. ماتریس دریافتی متغیرها

C05	C04	C03	C02	C01	RM
۰	۰	۰	۰	۰	C01
۰	۱	۰	۰	۱	C02
۰	۰	۰	۰	۰	C03
۰	۰	۰	۰	۱	C04
۰	۱	۰	۰	۱	C05

ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه های آن هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته باشد یک و در غیر این صورت برابر صفر است. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه (Euler) است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می کنند. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه های ماتریس به توان  $n$  می رسانیم. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان داد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$M = (A + I)^n$$

ماتریس  $A$  ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین (Boolean rule) (رابطه ۲) صورت می گیرد.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

بنابراین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر  $A$  منجر به  $B$  شود و  $B$  منجر به  $C$  شود در این صورت باید  $A$  منجر به  $C$  شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل رخ نداده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای مدل در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس دسترسی نهایی متغیرها

C05	C04	C03	C02	C01	RM
۰	۰	*۱	۰	۱	C01
۰	۱	۰	۱	۱	C02
۰	۰	۱	*۱	۰	C03
۰	۱	*۱	۰	۱	C04
۱	۱	*۱	۰	۱	C05

تعیین روابط و سطح بندی ابعاد: برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می توان به آن ها رسید. مجموعه پیش نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری ها): متغیرهایی که از طریق آن ها می توان به این متغیر رسید.

جدول ۸. مجموعه ورودی ها و خروجی ها برای تعیین سطح

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری (ستون ها)	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	نماد	متغیرها
۲	C02, C06	C01, C02, C04, C06, C05, C07,	C02, C03, C06	C01	شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی
۳	C02, C06, C04	C01, C02, C04, C03, C06	C02, C06, C04, C07	C02	محتوا و ابزار بازاریابی
۳	C04, C06, C05	C01, C02, C04, C06, C05, C07, C13	C02, C05, C03, C06, C04	C03	ارزیابی عملکرد بازاریابی
۱	C05	C01, C05, C06, C07	C02, C04, C03, C04, C05	C04	توسعه کار تیمی
۴	C01, C02, C04, C07	C01, C02, C04, C07,	C01, C02, C04, C03, C06, C05, C07	C05	استراتژی بازاریابی

مجموعه خروجی ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می پذیرد. مجموعه ورودی ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص شد. برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می توان به آن ها رسید. مجموعه پیش نیاز (ورودی یا اثرپذیری ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن ها می توان به متغیر  $C_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی

و مجموعه پیش نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب شد. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیر پذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی ها و خروجی ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می آید.

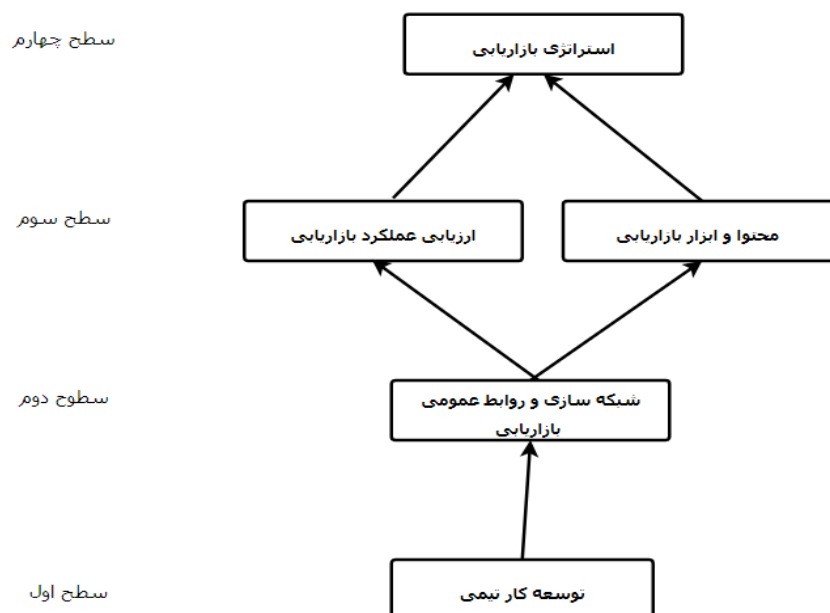
سطح نخست: توسعه کار تیمی (C04)

سطح دوم: شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی (C01)

سطح سوم: محتوا و ابزار بازاریابی (C03)، ارزیابی عملکرد بازاریابی (C02)

سطح چهارم: استراتژی بازاریابی (C04) قرار دارند.

الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل (۳) نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.



شکل ۳. ارائه مدل براساس ابعاد و مولفه ها

**تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (MICMAC):** در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم گیری به وسیله مدیران می شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. نمودار قدرت نفوذ-میزان وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در جدول (۹) را نشان داد.

جدول ۹. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای

قدرت نفوذ	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۵	۱	۱	۱	۱	۱	C01
۳	۱	۰	۱	۱	۰	C02
۲	۰	۰	۱	۱	۰	C03
۴	۱	۰	۱	۱	۱	C04
۳	۱	۰	۱	۰	۱	C05
	۴	۱	۵	۴	۳	میزان وابستگی

برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. شکل (۴) قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد بررسی با توجه به گروه‌های چهارگانه خودمختار (I)، وابسته (II)، پیوندی (III) و مستقل (IV) را نشان داد.



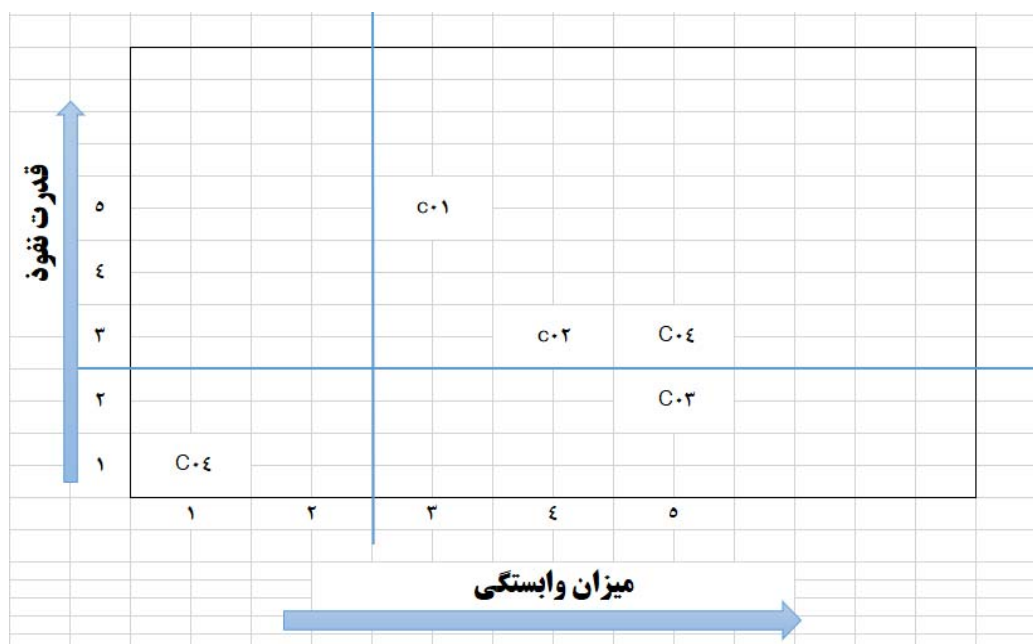
شکل ۴. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصات تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج آن کمتر است و می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند. خودمختار: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند. زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نشد.

وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

مستقل: متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.

پیوندی: متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم شد.



شکل ۵. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

### بحث و نتیجه گیری

کارآفرینی از محورهای اصلی رشد و توسعه است و از نظر برنامه ریزی توسعه اقتصادی و توسعه پایدار دارای اهمیت است به این دلیل که موجب اشتغال می‌شود؛ موجب پر شدن خلاها و شکاف‌های بازار کار می‌شود. یعنی با توجه به دگرگونی شرایط بازار کار و فراهم شدن فرصت‌های تازه، تصمیم‌های تازه‌ای گرفته می‌شود؛ باعث افزایش سود و سرمایه گذاران می‌شود؛ موجب دگرگونی ارزش‌ها و تحول ماهیت آن‌ها می‌شود و ارزش تازه‌ای به وجود می‌آورد؛ موجب گذر از رکود اقتصادی، جبران عقب ماندگی‌های اقتصادی و آسان شدن روند رشد و توسعه کشور می‌شود. اما این امر یعنی کارآفرینی آنچنان که انتظار می‌رود در ایران رشد و گسترش نیافته است و همواره به دلیل برخی موانع و چالش‌ها با مشکلاتی رو به رو است. بی شک ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه با مشکلات زیادی در این زمینه رو به رو است. با وجود این که عصر حاضر، عصر جوامع، اقتصادها و نهادهای مبتنی بر دانش است و توسعه ملی و ارتقای جایگاه کشورها در رقابت‌های جهانی در گرو تولید و به کارگیری دانش به طور عام و مهارت به طور خاص است. در کنار عوامل مختلف، فقدان کار تیمی یکی از دلایل اصلی شکست استارت‌آپ‌های کارآفرین است. یکی از باورهای رایج در دنیای استارت‌آپی این است که ارزش استارت‌آپ به ایده آن است؛ اما واقعیت نشان می‌دهد که ارزش ایده

برابر صفر است. ارزش یک استارت‌آپ در دنیای واقعی کسب و کار ناشی از توانایی بنیان‌گذاران و اعضای تیم برای پیاده‌سازی آن ایده است. یک استارت‌آپ هر چقدر هم که بر اساس ایده‌ای جدید و ناب شکل گرفته باشد، در صورت نبود تیم قوی با مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای مواجهه با چالش‌های فراوان کسب و کار، به احتمال زیاد شکست خواهد خورد. اعضای تیم در استارت‌آپ‌ها علاوه بر داشتن مهارت و دانش تخصصی، باید از نظر مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی و چشم‌انداز و اهداف بلندمدت نیز با یکدیگر و با بنیان‌گذاران استارت‌آپ هم‌راستا باشند اما مهمتر از همه عوامل، فقدان یک مدل کارآفرینی بومی بازاریابی کارآفرینانه نقش موثری در عدم موفقیت این شرکت‌های نوپا دارد. مدل بازاریابی کارآفرینانه نشانگر نحوه اداره استارت‌آپ است. در یک مدل بازاریابی کارآفرینانه دقیق، منابع درآمدی، مشتریان، مخاطبان هدف، محصولات، جزییات مالی و نیازهای سرمایه‌ای استارت‌آپ مشخص شده‌اند. بنابراین اگر مدل کسب و کار به درستی طراحی نشده باشد، این احتمال وجود دارد که استارت‌آپ، محصول یا خدمت خیلی خوبی ارائه کند، اما مشتری کافی برای آن وجود نداشته باشد، یا ممکن است محصول به خوبی فروش رود، اما در جزییات مالی و پیش‌بینی‌های هزینه استارت‌آپ اشتباهی رخ داده باشد. در نتیجه اشتباهات موجود در مدل کسب و کار استارت‌آپ می‌تواند مستقیماً منجر به شکست استارت‌آپ شوند. نتایج پژوهش نشان داد که از روش تحلیل مضمون، ۵ مضمون فراگیر و ۱۳ مضمون سازمان یافته و ۸۷ کد پایه شناسایی و استخراج شد و سپس با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری، شاخص‌های شناسایی شده سطح‌بندی شدند که نتایج نشان داد، سطح چهارم شامل استراتژی بازاریابی (C04) تاثیرگذارترین می‌باشد که به عنوان سنگ زیربنایی مدل عمل می‌کند و به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح سوم (محتوا و ابزار بازاریابی (C03)، ارزیابی عملکرد بازاریابی (C02)) تأثیر می‌گذارد. سطح اول شامل توسعه کار تیمی (C04) به عنوان تاثیرپذیرترین سطح می‌باشد. ابعاد سطح دوم (شبکه سازی و روابط عمومی بازاریابی (C01)) به عنوان رابط عمل می‌کنند.

نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (Assarian et al, 2024) (Moradi ziba et al, 2023) (Torres & Jasso, 2022) (Adeeko & Osunade, 2022) (Allah Yar, 2020) (De Groot & Backmann, 2020) (Amiri, 2020) (Shabani et al, 2021) (et al, 2021) (Shahramfar et al, 2021) (Kordheydari et al, 2019) (Rundquist & Österling, 2018) همسو است. (Adeeko & Osunade, 2022) نشان دادند که پیمایش آموزش بازاریابی کارآفرینی که از طریق دوره پایه کارآفرینی ارائه می‌شود تأثیر معناداری بر ذهنیت کارآفرینی و مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان دارد، بنابراین باید پایدار بماند. (Shabani et al, 2021) نشان دادند که مهارت‌های کارآفرینی مهمترین نقش را در ایجاد شغل‌های کوچک و متوسط ایفا می‌نمایند و رابطه مثبت بین آموزش کارآفرینی با مهارت‌های فوق تأیید شد و رابطه مثبت بین مهارت‌ها و آموزش کارآفرینی با موفقیت و استراتژیهای کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود دارد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

برگزاری جلسات هفتگی یا ماهیانه با حضور تیم به منظور بررسی پیشرفت‌ها، حل مسائل، و تصمیم‌گیری مشترک. ترویج فرهنگ همکاری و اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات درون تیم. ایجاد محیطی که اعضای تیم احساس کنند همگرا هستند و از یکدیگر یاد می‌گیرند.

برگزاری رویدادهای تیم‌سازی و فعالیت‌های تفریحی برای تقویت ارتباطات شخصی و ایجاد انگیزه بیشتر در اعضای تیم.

تعیین استراتژی محتوا که با استراتژی کلان بازاریابی سازگار باشد. مشخص کردن نقش محتوا در جذب مشتریان، نگاه داشتن آنها، و ترویج محصولات و خدمات.

تولید محتوای بازاریابی با انواع و اقسام مختلف، از جمله مطالب متنی، تصاویر، ویدئوها، نمودارها، گزارش‌ها، و اطلاعات تعاملی. این اقدام می‌تواند جذابیت مخاطبان را افزایش دهد.

تشویق اعضای تیم به شرکت در رویدادها، کنفرانس‌ها و جلسات شبکه‌سازی می‌تواند ارتقاء روابط با همکاران صنعتی و مشتریان را تسریع کرده و شبکه‌سازی را ترویج کند.

ایجاد جلسات منظم با تمرکز بر ارتباطات با رسانه‌ها، شرکای تجاری، و مشتریان می‌تواند به ارتقاء ارتباطات بازاریابی و درک عمیق‌تر از نیازها و انتظارات بازار کمک کند.

حضور در رویدادها و کنفرانس‌های مرتبط با صنعت و بازار، افزایش شناخت و ارتباط با صنعتیان کلان را تسریع کرده و بر ارزیابی عملکرد بازاریابی تأثیرگذار باشد.

استفاده از رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتقاء تعاملات با مخاطبان و افزایش دسترسی به اطلاعات و بازخوردهای مشتریان بر ارزیابی عملکرد بازاریابی مؤثر است.

ایجاد و توسعه محتوای بازاریابی استراتژیک که به‌طور مستقیم با اهداف شبکه‌سازی و روابط عمومی مرتبط باشد. محتوایی که افراد را به همکاری و تعامل تشویق کرده و به ارتقاء ارتباطات بازاریابی کمک کند.

استفاده از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی به عنوان ابزاری برای افزایش ارتباطات بازاریابی و انتشار محتواهای جذاب و مفید. این رویکرد می‌تواند به ارتقاء دیدگاه مخاطبان و شبکه‌سازی بیشتر کمک کند.

تعیین و استفاده از شاخص‌های عملکرد کلیدی که به‌صورت مستقیم با اهداف استراتژی بازاریابی مرتبط باشند. این شاخص‌ها می‌توانند به ارزیابی دقیق‌تر و اثربخش‌تر عملکرد بازاریابی کمک کنند.

انتخاب و به‌کارگیری ابزارهای نوین و مدرن در حوزه بازاریابی که به تعظیم اثربخشی استراتژی بازاریابی کمک کنند. مثل ابزارهای اتوماسیون بازاریابی و تحلیل داده.

تولید محتوا که در چندین سطح و کانال (متن، تصویر، ویدئو، ...) قابل استفاده باشد. این اقدام می‌تواند به افزایش دسترسی مخاطبان به محتوا و بهبود استراتژی بازاریابی کمک کند.

## Reference

- Abdzadeh, F., & Kashef, S. M., & Boroumand, M., & Fattahpourmarandi, M. (2022). Entrepreneurship profile of sport sciences faculties of Iran and offering an Employment and Entrepreneurship model. *Sport Management Journal*, 13(4), 1127-1155. doi: 10.22059/jsm.2020.297660.2410. (In Persian).
- Adeeko, J. D., & Osunade, O. (2022). Role of Entrepreneurship Education in Small Business Startups Among Graduates in Nigeria. In *Promoting Entrepreneurship to Reduce Graduate Unemployment* (pp. 84-95). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-9581-7.ch005
- Adler, P., & Florida, R., & King, K., & Mellander, C. (2019). The city and high-tech startups: The spatial organization of Schumpeterian entrepreneurship. *Cities*, 87, 121-130. DOI:10.1016/j.cities.2018.12.013
- Allah Yar, M. (2020). The mediating role of employee creativity in the relationship between job self-efficacy and entrepreneurship of education and training staff in Birjand. *Management and Educational Perspective*, 2(1), 1-18. doi: 10.22034/jmep.2020.226378.1003. (In Persian).

- Amiri, A. (2020). The role of school atmosphere and emotional intelligence in the entrepreneurial self-efficacy of female students in Mashhad vocational schools. *Management and Educational Perspective*, 1(2), 15-36. doi: 10.22034/jmep.2020.227912.1010. (In Persian).
- Assarian, M. A., & Mehrani, H., & Alipour darvishi, Z., & Hasan Moradi, N. (2024). Compilation of the native model of social media marketing for online stores. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 201-224. doi: 10.22034/jvcbm.2023.415764.1183. (In Persian).
- Crick, J. M., & Karami, M., & Crick, D. (2021). The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* DOI:10.1108/IJEER-12-2020-0871
- Clark, P. R. (2022). Teamwork: building healthier workplaces and providing safer patient care. *Critical care nursing quarterly*, 32(3), 221-231. DOI: 10.1097/CNQ.0b013e3181ab923f
- DE GROOTE, J., & BACKMANN, J. (2020). INITIATING OPEN INNOVATION COLLABORATIONS BETWEEN INCUMBENTS AND STARTUPS: HOW CAN DAVID AND GOLIATH GET ALONG? *International Journal of Innovation Management*. (2020) 2050011 (33 pages). DOI: 10.1142/S1363919620500115
- Foruzandeh, M., & Sanavifard, R., & Hamidzadeh, A. (2020). Designing and Explaining the International Entrepreneurial Marketing Model for Banking Services Startups. *Commercial Strategies*, 17(15), 1-18. doi: 10.22070/cs.2020.3197. (In Persian).
- Fang, L., & Adelakun, F., & Goetemann, T. (2022). Brewing entrepreneurship: Coffee and startups. *Journal of Planning Education and Research*, 0739456X211067272. <https://doi.org/10.1177/0739456X211067272>
- Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2023). The role of entrepreneurial ecosystems in the SME internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113603. DOI:10.1016/j.jbusres.2022.113603
- Gali, N., & Niemand, T., & Shaw, E., & Hughes, M., & Kraus, S., & Brem, A. (2020). Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120230. DOI:10.1016/j.techfore.2020.120230
- Hamzeshpour, M. (2021). Identify and explain the entrepreneurial marketing model for startups. *Commercial Surveys*, (), -. doi: 10.22034/bs.2021.247070. (In Persian).
- Hosseini, M., & Musa Khani, M., & Sakhdari, K. (2022). Scientometric studies of the impact of business model innovation on financial performance. *Investment Knowledge* 41. 49-73. (In Persian).
- Iyer, P., & Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.11.004
- Khmar, K. (2018). Progression of theory of Entrepreneurial Marketing (EM). *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, Department of Marketing Management, Faculty of Management, University of Peradeniya, Sri Lanka, 5(5). DOI:10.29121/ijetmr.v5.i5.2018.225
- Kristinae, V., & Sambung, R., & Meitiana, M., & Mering, L., & Dwiatmadja, C., & Tunjang, H. (2023). Application of RBV theory in entrepreneurial orientation, dynamic capability and customer relationship management. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 707-712
- Kordheydari, R., & Mansouri Moayyed, F., & Khodadad Hoseini, H. (2019). Metasynthesis of Factors Affecting to Develop Startups in New Technology-Based Firms in Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(1), 141-160. doi: 10.22059/jed.2019.279279.652965. (In Persian).
- Makhloufi, L., & Laghouag, A. A., & Meirun, T., & Belaid, F. (2022). Impact of green entrepreneurship orientation on environmental performance: The natural resource based view and environmental policy perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 425-444. DOI:10.21203/rs.3.rs-166004/v1
- Tshiaba., S.M., & Wang, N., & Ashraf, S.H.F., & Nazir, M., & Syed, N. (2021). Measuring the entrepreneurial performance of textile-based small-medium enterprises: a mediation moderation model. *Middle East Journal of Management*, 10(1), 72-97. <https://doi.org/10.3390/su131911050>

- Migliori, S., & Pittino, D., & Consorti, A., & Lucianetti, L. (2019). The relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and performance in university spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 793-814. DOI:[10.1007/s11365-017-0488-x](https://doi.org/10.1007/s11365-017-0488-x)
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2001, August). The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning. In 15th Annual UIC Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship (pp. 91-104).
- Masoumi, F., & Javaherizadeh, A. (2020). Kartimi's effect on the performance of organizations, the first national conference of interdisciplinary research in engineering and management sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/1178612>. (In Persian).
- Mohabattalab, A., & Rezvani, M. (2018). Modeling the Effect of Entrepreneurial Marketing on the Value of Customers-Oriented Brand in Dairy Industries (Case Study: Kaleh Brand). *New Marketing Research Journal*, 8(2), 123-138. doi: 10.22108/nmrj.2018.109004.1567. (In Persian).
- Moradi Ziba, S., & Abbasi, J., & Radfar, R., & Abdolvand, M. A. (2023). Designing the pattern of causes and consequences in the implementation of digital marketing strategies in successful Iranian startups with Mixed method Research. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 129-157. doi: 10.22034/jvcbm.2023.389183.1068. (In Persian).
- Nijssen, E., & Mullick, S. (2023). Entrepreneurial marketing. In *Data Science for Entrepreneurship: Principles and Methods for Data Engineering, Analytics, Entrepreneurship, and the Society* (pp. 381-407). Cham: Springer International Publishing. DOI:[10.1007/978-3-031-19554-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19554-9_16)
- Nwankwo, C. A., & Kanyangale, M. (2020). Deconstructing entrepreneurial marketing dimensions in small and medium-sized enterprises in Nigeria: a literature analysis. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(3), 321-341. DOI:[10.1504/IJEV.2020.10029936](https://doi.org/10.1504/IJEV.2020.10029936)
- Opute, A. P., & Kalu, I. K., & Mezieobi, K. C., & Iwu, C. G., & Hagos, S. B., & Obor, D. O. (2023). Entrepreneurship Education and Productive Entrepreneurship. In *The Future of Entrepreneurship in Africa* (pp. 204-221). Routledge. DOI:[10.4324/9781003216469-11](https://doi.org/10.4324/9781003216469-11)
- Polas, M. R. H., & Raju, V. (2021). Technology and entrepreneurial marketing decisions during COVID-19. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 95-112. DOI:[10.1007/s40171-021-00262-0](https://doi.org/10.1007/s40171-021-00262-0)
- Rundquist, E., & Österling, A. (2018). Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program. (Master Thesis, Lund University)
- Shanbhag, N., & Pardede, E. (2022). Development Frameworks for Software Startups: A Literature Review. *Emerging Technologies for Innovation Management in the Software Industry*, 1-43. DOI:[10.4018/978-1-7998-9059-1.ch001](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9059-1.ch001)
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L. P., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*, 100, 86-99. DOI:[10.1016/j.jbusres.2019.03.025](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025)
- Shabani Kalate Mullah Mohammad Qoli, A., & Azma, F., & Saeedi, P., & Tajari, T. (2021). Designing an entrepreneurial training model for the success of small and medium businesses. *Educational Management Innovation Quarterly*, Volume: 16, Number: 2, <https://civilica.com/doc/1488588>. (In Persian).
- Shahram Far, S., & Alam Tabriz, O., & Zand Hosami, H., & Sakhdari, K. (2021). Presenting a model of strategic entrepreneurship in public institutions (case study: municipalities of Qazvin province). *Quarterly Journal of Economics and Urban Management*, 9(34), 1-18, <https://civilica.com/doc/1254020>. (In Persian).
- Torres, A., & Jasso, J. (2022). Capabilities, Innovation, and Entrepreneurship: Startups in Latin America. In book: *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America: Unleashing a Millennial Potential* (pp.177-200). Publisher: Emerald Publishing Limited. Edited by Oscar Montiel and Araceli Almaraz. DOI:[10.1108/978-1-80071-955-220221012](https://doi.org/10.1108/978-1-80071-955-220221012)
- Zenozi J., & Jafari, M. (2021). Reflection of strategic communication in value creation of employees: analysis of mediating and moderating role of informational capital and organizational intelligence (case study: Iran Aviation Industry Organization). *Management researches in Iran*, period 25, number 2 (consecutive 112). 46-74. (In Persian).

Zhao, W., Yang, T., Hughes, K. D., & Li, Y. (2021). Entrepreneurial alertness and business model innovation: the role of entrepreneurial learning and risk perception. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 839-864. DOI: 10.1007/s11365-020-00637-2