

Examining the Opportunities and Challenges of Entrepreneurship in Network Marketing Based on Grounded Theory

Hamzeh. Alizadeh Seyghalan¹, Maryam. Taghvaei Yazdi^{2*}, Mohammad Ali. Nasimi³

¹ PhD Student of Entrepreneurship, Department of Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

² Associate Professor, Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

³ Assistant Professor, Department of Business Management, To.C., Islamic Azad University, Tonkabon, Iran

* Corresponding author email address: m_taghvaeeyazdi@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Alizadeh Seyghalan, H., Taghvaei Yazdi, M., & Nasimi, M. A. (2025). Examining the Opportunities and Challenges of Entrepreneurship in Network Marketing Based on Grounded Theory. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(1), 1-24.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Network marketing, as an innovative business model, has created a unique opportunity for entrepreneurs to grow and develop their businesses through the establishment and management of distribution networks. This paper examines the opportunities and challenges of entrepreneurship in the context of network marketing using grounded theory. The aim of this paper is to identify the key factors in entrepreneurship opportunities and challenges and to propose a model for improving entrepreneurs' performance. This research is applied in nature and employs a mixed-data approach. A qualitative grounded theory method was used, while a descriptive-analytical approach was applied in the quantitative section. The findings indicate that network marketing entrepreneurship offers significant opportunities for entering the market and addressing unmet needs; however, it faces challenges related to adapting to rapid market changes and ensuring job security. Success depends on the strategic management of resources, market analysis, and the ability to identify and exploit emerging favorable conditions. The results of this study can assist entrepreneurs and policymakers in designing effective strategies to better leverage available opportunities and overcome challenges.

Keywords: opportunities, challenges, entrepreneurship, network marketing, grounded theory

Introduction

Entrepreneurship emerged within economic studies but gradually developed into an independent field. This separation may explain why policymakers focus more on macroeconomic policies rather than entrepreneurship and business environments. The first aim of this research is to bridge the gap between entrepreneurship and economics, emphasizing the importance of employment, which impacts society as a whole, with both positive and negative effects. Although entrepreneurship is often debated and lacks a universally accepted theory, it has evolved into a modern concept facing challenges in its development (Gartner, 2001; Hsiao et al., 2020). Scholars suggest that individual and social motivations play a significant role in explaining entrepreneurial behavior (Wood, 2021).

Network marketing, a component of both traditional and digital marketing, has gained widespread attention as a business model, utilizing a network of people for sales. This method, often referred to as multi-level marketing (MLM), allows individuals to earn commissions not only from direct sales but also from sales made by recruits (So et al., 2016). The model has proven successful in various regions, including North America, China, and Europe, by eliminating traditional advertising and relying on a network of independent sellers (Guerola-Navarro et al., 2024). While MLM is often mistaken for pyramid schemes, it differs by focusing on product sales and recruitment to expand the network, creating exponential growth in both sales and membership (Ravasan & Mansouri, 2018).

In the changing global economy, organizations are striving to gain competitive advantages, which are crucial for survival and success. Competitive strategy plays a pivotal role in helping businesses distinguish themselves from competitors and provide value to customers at competitive prices (Chiteli, 2013). The rise of network marketing as a strategic tool for increasing profitability and creating jobs is evident, especially in the digital age, where anyone can participate, regardless of age or experience (Esser, 2022). However, entering this sector involves specific challenges that require a thorough examination of its opportunities and barriers. By applying grand theories, such as systems theory, institutional theory, and social network theory, researchers can better understand the dynamic and multifaceted nature of network marketing entrepreneurship, offering insights into its economic and social impacts while addressing the ethical concerns surrounding the industry.

Methods and Materials

The research employs a mixed-method approach, combining both qualitative and quantitative methods, with an applied and exploratory focus. The qualitative component utilizes a grounded theory approach, where semi-structured interviews will be conducted with experts in network marketing who meet specific criteria, such as having at least a master's degree, having published at least two related papers, and possessing over 10 years of experience in network marketing. These interviews aim to identify the main opportunities and challenges in the field. Data collection will continue until theoretical saturation is achieved, with interviews conducted by phone. Based on the insights gathered, a questionnaire will be developed.

In the quantitative phase, the target population consists of active network marketing representatives, specifically those who regularly engage in buying and selling within network marketing companies. Due to the large size of this population, a sample size was determined using Morgan's table. Given time and budget constraints, a purposive sampling method was applied, ensuring that the selected

samples are scientifically chosen to be representative of the broader population. The data collection process will continue until theoretical saturation is reached, with interviews conducted until no new data is found that would add to the theory.

For the quantitative data, a total of 384 individuals from across Iran, who have used network marketing services, will be selected through cluster sampling. The inclusion criteria for these participants are: relevant education, at least 5 years of experience in online sales and digital marketing, a minimum number of recruits in the network, and a willingness to share their experiences and perspectives. This sample size was calculated using Krejcie and Morgan's table, considering the large size of the target population and aiming for a 0.05 confidence level.

Findings and Results

Based on the t-statistics provided, all eight extracted components are statistically significant, and the model fit is confirmed. The components and their corresponding path coefficients and t-statistics are as follows:

1. **Market Monitoring:** Tracking customer needs (Path coefficient: 21.10, t-statistic: 21.10)
2. **Competitor Monitoring:** Understanding competitors (Path coefficient: 25.21, t-statistic: 25.21)
3. **Industry Monitoring:** Tracking industry trends (Path coefficient: 9.80, t-statistic: 9.80)
4. **Company Monitoring:** Tracking company trends (Path coefficient: 13.23, t-statistic: 13.23)
5. **Monitoring Documents and Regulations:** Reviewing top-level company documents (Path coefficient: 11.53, t-statistic: 11.53)
6. **Creating an Intelligent Information System:** Developing a data repository (Path coefficient: 9.55, t-statistic: 9.55)
7. **Industry and Experience Interactions and Exchanges:** Engaging with individuals (Path coefficient: 7.43, t-statistic: 7.43)
8. **Adequate Business Skills:** Superior entrepreneurship (Path coefficient: 7.85, t-statistic: 7.85)

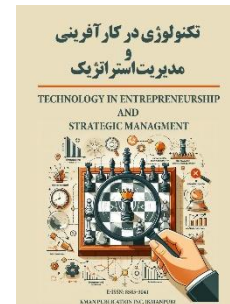
Since all the t-statistics are greater than the critical value (typically around 1.96), it indicates that the factors have significant impacts on the model, confirming the model's robustness.

Conclusion

The analysis of opportunities and challenges in network marketing entrepreneurship reveals a complex landscape shaped by various factors. The most significant opportunities lie in the feasibility of market entry, identifying emerging markets, and addressing unmet needs. These opportunities are supported by access to both public and private infrastructure, production resources, and the ability to outsource tasks efficiently.

However, entrepreneurs in this field face considerable challenges, including the continuous transformation of consumer needs, changes in business models, concerns about job security, and the necessity of establishing effective communication networks. To overcome these challenges, experts recommend focusing on identifying favorable market conditions, finding underutilized product resources, and staying updated on emerging resources.

This research highlights the dynamic nature of network marketing entrepreneurship and emphasizes the need for adaptability, strategic resource management, and a thorough understanding of market trends. The findings suggest that success in this area requires a balanced approach, capitalizing on opportunities while mitigating challenges through innovative strategies and continuous market analysis.



بررسی فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بازاریابی شبکه‌ای بر اساس نظریه داده‌بنیاد

حمزه عزیزاده صیقلان^۱، مریم تقوایی یزدی^۲، محمدعلی نسیمی^۳

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: m_taghvaeeyazdi@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

عزیزاده صیقلان، حمزه، تقوایی یزدی، مریم، و نسیمی، محمدعلی. (۱۴۰۴). بررسی فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بازاریابی شبکه‌ای بر اساس نظریه داده‌بنیاد. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۱)، ۲۴-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

بازاریابی شبکه‌ای به عنوان یک مدل تجاری نوین، فرصتی منحصر به فرد برای کارآفرینان ایجاد کرده است تا از طریق ایجاد و مدیریت شبکه‌های توزیع، به رشد و توسعه کسب‌وکارهای خود بپردازند. این مقاله به بررسی فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای با استفاده از نظریه داده بنیاد می‌پردازد. هدف این مقاله شناسایی عوامل کلیدی در فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی و ارائه مدلی برای بهبود عملکرد کارآفرینان است. این پژوهش بر حسب روش کاربردی است و بر حسب داده‌ها آمیخته می‌باشد. در روش کیفی از روش داده بنیاد استفاده شده است و در بخش کمی نیز از روش توصیفی تحلیلی استفاده شد. در نتیجه پژوهش باید بیان کرد کارآفرینی بازاریابی شبکه‌ای فرصت‌های قابل توجهی را در ورود به بازار و رفع نیازهای برآورده نشده ارائه می‌دهد، اما در سازگاری با تغییرات سریع بازار و تضمین امنیت شغلی با چالش‌هایی مواجه است. موفقیت به مدیریت استراتژیک منابع، تحلیل بازار و توانایی شناسایی و استفاده از شرایط مطلوب در حال ظهور بستگی دارد. نتایج این تحقیق می‌تواند به کارآفرینان و سیاست‌گذاران در طراحی استراتژی‌های مؤثر برای بهره‌برداری بهتر از فرصت‌های موجود و غلبه بر چالش‌ها کمک کند.

کلیدواژگان: فرصت‌ها، چالش‌ها، کارآفرینی، بازاریابی شبکه‌ای، گرند تئوری.

مقدمه

کارآفرینی در متن مطالعات اقتصادی شکل گرفت، ولی به‌مرور رشته‌ای مستقل شد. شاید به دلیل این جدایی باشد که سیاستگذاران اقتصادی کمتر به کارآفرینی و محیط کسب‌وکار می‌پردازند. آن‌ها به‌طور عمده به سیاستهای کلان مالی و پولی توجه دارند. هدف اول این پژوهش، تلاش در راستای نزدیک‌تر کردن ارتباط بین کارآفرینی و اقتصاد است. اهمیت مساله اشتغال بر کسی پوشیده نیست و به دلیل گستردگی، اثرات مثبت و منفی آن کل جامعه را شامل می‌شود. (Wirtz & Chew, 2023) درضمن کارآفرینی، یک نظریه مورد قبول برای همه صاحب‌نظران این رشته ندارد. کارآفرینی با توسعه یک نظریه مدرن دست و پنجه نرم می‌کند (Gartner, 2001). کارآفرینی را می‌توان با استفاده از دیدگاهی چندگانه تحلیل و بر این اساس مفهومی چندبعدی برای آن تعریف کرد. هرچند مطالعه کارآفرینی از دیدگاه علوم اقتصاد و مدیریت از نیمه دوم قرن ۱۸ شروع شده است (Hsiao et al., 2020) اما اولین مطالعات روانشناسی این موضوع به دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد (Radhakrishnan & Aithal, 2024). فعالیت‌های این نویسندگان بر توضیح این نکته مهم تمرکز دارد که انگیزش‌های فردی و اجتماعی چگونه یکی از مهم‌ترین عوامل روانشناسی تبیین کارآفرینی هستند (Wood, 2021).

آن‌ها کشف کردند که تخیل، فاصله قدرت^۱ و اشتیاق به خطرپذیری، عوامل کلیدی موفقیت هستند (Wali et al., 2016). همچنین با رشد روزافزون جمعیت، دیگر تأمین اشتغال از عهده چند بازرچه و مزرعه و کارگاه برنمی‌آید و آن را نمیتوان تنها از طریق بازار عرضه و تقاضای نیروی کار حل نمود. (Tiwari, 2023)

بازاریابی، دنیای بسیار گسترده‌ای دارد. یکی از زیر مجموعه‌ها و روش‌های بازاریابی سنتی و همچنین دیجیتال مارکتینگ، بازاریابی شبکه‌ای^۲ یا همان نتورک مارکتینگ است که به آن بازاریابی چندسطحی^۳ با نام اختصاری ام‌ال‌ام^۴ نیز می‌گویند. (Guerola-Navarro et al., 2024) این روش از مارکتینگ، کانال فروش خود را بر شبکه‌های متشکل از انسان‌ها استوار کرده است. (Vicedo et al., 2020) این کسب و کار نوعی شیوه فروش است که در آن کمپانی‌ها محصولات و کالاهای خود را بدون تبلیغات و بدون واسطه به فروش می‌رسانند (Norouzi, 2024) و مشتریان پس از خرید در صورت تمایل می‌توانند محصولات کمپانی را بازاریابی کنند و سود بگیرند. (Monferrer et al., 2021) درآمد در بازاریابی شبکه‌ای هم در ازای فروش مستقیم کالا و هم در ازای فروش از طریق زیرمجموعه کسب می‌شود. (So et al., 2016) در بازاریابی شبکه‌ای، بازاریاب‌ها به صورت «تبلیغات کلامی» یا «تبلیغات چهره به چهره» اقدام به فروش محصولات کمپانی می‌کنند (Hiranpong et al., 2016). در حال حاضر به ترتیب کشورهای آمریکای شمالی، چین، کشورهای اروپایی از جمله ایتالیا و ژاپن در زمینه بازاریابی شبکه‌ای سردمدار هستند (Shafiei et al., 2016). این کسب و کار روشی است که در آن تولید کننده به جای اینکه کالاهای خود را از طریق عوامل پخش (واسطه‌ها) با درصد کمسیون بالا به فروش برساند از طریق خود مردم و مشتریان، این کار را انجام می‌دهد و کار فروش به همین ترتیب ادامه پیدا می‌کند و در نتیجه به صورت تصاعدی تعداد مشتریان و فروشندگان در شبکه اضافه می‌شود. (Ghasemi Nejad, 2022) ریچارد پو در کتاب «موج چهارم بازاریابی شبکه‌ای قرن بیست و یکم» روند بازاریابی شبکه‌ای را به ۴ دوره تقسیم کرده است: فاز محدود یا نامحسوس (۱۹۴۵-۱۹۷۹) فاز تکثیر یا ازدیاد (۱۹۷۹-۱۹۸۹) فاز بازار انبوه (۱۹۹۰-۱۹۹۹) فاز

¹ Power Distance

² Network Marketing

³ Multi-level Marketing

⁴ MLM

جهانی (۲۰۰۰ به بعد) (Zokaei & Esmaeili, 2009) بازاریابی شبکه‌ای^۱ که به عنوان بازاریابی چندسطحی^۲ نیز معروف است، غالباً با برنامه‌های ساختاریافته هرمی اشتباه گرفته می‌شود اما عملکرد آن کمی متفاوت از سازمان‌های دارای ساختار هرمی است. این نوع بازاریابی یک روش فروش مستقیم است که در آن محصولات و خدمات شرکت توسط گروهی از فروشندگان مستقل فروخته می‌شوند (Soltani & Navimipour, 2016). این افراد با جذب و آموزش دیگران پیوند یا زنجیره‌ای ایجاد و آن را مدیریت می‌کنند (Lu et al., 2024). این بدان معناست که هر بار که فروش انجام می‌شود، تمام اعضای سطح بالای زنجیره کارمزد خود را از آن دریافت می‌کنند (Ravasan & Mansouri, 2018). نکته جالب این است که این افراد فروشنده بر اساس حقوق و دستمزد استخدام نمی‌شوند. فروشندگان از طریق روش‌های زیر درآمد کسب می‌کنند: فروش مستقیم یا فروش صورت گرفته توسط دیگر اعضا، استخدام اعضای جدید و بزرگ‌تر کردن زنجیره. هرچه زنجیره طولانی‌تر باشد، درآمد بیشتری کسب خواهید کرد. ضمن بررسی فقهی فعالیت شرکت‌های هرمی نشان داد که این دسته از فعالیت‌ها با قواعد مختلف فقهی در تعارض اند. از جمله: مشخص نبودن عنوان عقد، وجود غرور (و فریب) و بروز ضرر. همچنین عنوان کلی «اکل مال به باطل»، شامل این نوع شرکت‌ها می‌شود و لذا به لحاظ شرعی نمی‌توان این نوع درآمدی زایی را مشروع دانست (Moghadam et al., 2010).

در عصر تغییر اقتصاد جهانی، سازمان‌ها تمایل به کسب مزیت رقابتی دارند و این تغییرات نشان دهنده فرصت‌ها و همچنین چالش‌ها هستند. برای اطمینان از بقا و موفقیت، سازمان‌ها باید توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را برای مدیریت تهدیدات و بهره‌برداری سریع از فرصت‌های در حال ظهور گسترش دهند. این امر مستلزم توسعه یک استراتژی رقابتی است که به موقعیت‌یابی شرکت برای به حداکثر رساندن ارزش قابلیت‌هایی اشاره دارد که آن را از رقبای خود متمایز می‌کند (Chiteli, 2013). استراتژی رقابتی به عنوان یک رویکرد متمایز تعریف می‌شود که شرکت قصد دارد از آن برای موفقیت در هر یک از حوزه‌های استراتژیک کسب و کار استفاده کند (Ogutu & Samuel, 2012) و منجر به برتری شرکت نسبت به رقا از نظر جذب مشتری و ایمن ماندن می‌شود. از نیروهای رقابتی آن‌ها معتقدند که دلایل متعددی برای مزیت رقابتی وجود دارد، اما اصلی‌ترین آن‌ها ارائه کالاها یا خدمات ارزشمند به مشتریان با قیمت پایین است. یک خدمات با کیفیت ارزش پرداخت بیشتر برای آن را دارد یا یک محصول با ارزش که ترکیبی جذاب از قیمت، ویژگی‌ها، کیفیت، خدمات و سایر جنبه‌های جذاب برای مشتریان را نشان می‌دهد. سیستم بازاریابی چندسطحی در سراسر جهان اهمیت پیدا کرده و به عنوان یک ابزار راهبردی برای افزایش سودآوری و ایجاد درآمد و شغل برای افراد استفاده می‌شود. همه می‌توانند عضو شوند و هرکسی می‌تواند بدون در نظر گرفتن سن، توانایی و تجربه از این سیستم بهره‌برد (Esser, 2022).

بنابراین می‌توان گفت بازاریابی شبکه‌ای به عنوان یک مدل کسب‌وکار نوین، توجه بسیاری از کارآفرینان و سرمایه‌گذاران را به خود جلب کرده است. این مدل، به‌ویژه در عصر دیجیتال، به دلیل قابلیت‌های منحصر به فرد خود در ایجاد شبکه‌های توزیع و فروش، فرصت‌های جدیدی را برای کارآفرینی فراهم کرده است. با این حال، ورود به این عرصه همراه با چالش‌های خاصی است که نیاز به بررسی دقیق‌تری دارد. بررسی فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بازاریابی شبکه‌ای از دریچه نظریه بزرگ، چارچوبی جامع برای درک پویایی‌های پیچیده این مدل کسب و کار در حال تحول فراهم می‌کند. نظریه‌های بزرگ، مانند نظریه سیستم‌ها، نظریه نهادی و نظریه شبکه‌های اجتماعی، دیدگاه‌های گسترده‌ای را ارائه می‌دهند که می‌تواند ماهیت چند وجهی کارآفرینی بازاریابی شبکه‌ای را روشن کند. با به کارگیری این ساختارهای نظری فراگیر، محققان می‌توانند چگونگی تعامل شرکت‌های بازاریابی شبکه‌ای با محیط خود را بررسی کنند، فشارهای سازمانی را هدایت کنند و از ارتباطات اجتماعی برای رشد کسب و کار استفاده کنند. این رویکرد امکان بررسی جامع فرصت‌های ارائه شده توسط بازاریابی شبکه‌ای، مانند

¹ Network Marketing

² Multi-Level Marketing

موانع کم برای ورود و مدل‌های تجاری مقیاس‌پذیر، و همچنین چالش‌ها، از جمله موانع نظارتی و مسائل مربوط به درک عمومی را فراهم می‌کند. علاوه بر این، نظریه بزرگ می‌تواند به زمینه‌سازی نقش کارآفرینی بازاریابی شبکه‌ای در سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی بزرگ‌تر کمک کند، و بینش‌هایی در مورد پتانسیل آن برای تقویت توسعه اقتصادی و توانمندسازی فردی ارائه دهد، در حالی که به انتقادات و نگرانی‌های اخلاقی مرتبط با صنعت نیز رسیدگی می‌کند. نظریه گرند تئوری، به‌عنوان یک رویکرد تحلیلی و تبیینی، می‌تواند به ما در درک عمیق‌تر از فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بازاریابی شبکه‌ای کمک کند. این نظریه به ما اجازه می‌دهد تا با بررسی داده‌ها و تجربیات واقعی، الگوهای موجود را شناسایی کرده و به تحلیل عمیق‌تری از عوامل مؤثر در موفقیت یا شکست کارآفرینان بپردازیم.

روش پژوهش

روش پژوهش ترکیبی به صورت کیفی و کمی به صورت آمیخته می‌باشد. و از نظر هدف کاربردی است. و با رویکرد اکتشافی می‌باشد. روش پژوهش کیفی، روشی مناسب برای رسیدن به اهداف پژوهش می‌باشد در روش کیفی از روش داده بنیاد استفاده خواهد شد و در بخش کمی نیز از روش توصیفی تحلیلی استفاده می‌شود.

جامعه آماری در بخش کیفی خبرگانی هستند که شرایط زیر را داشته باشند: (حداقل کارشناسی ارشد باشند، حداقل دو مقاله در این خصوص داشته باشند، افرادی باشند که ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه بازاریابی شبکه‌ای داشته باشند) می‌باشد که مصاحبه‌ای با سوالات نیمه ساختار یافته انجام خواهد شد تا فرصت‌ها و چالش‌های اصلی شناسایی گردد. مصاحبه‌ها تا حد اشباع ادامه خواهد داشت و به صورت تلفنی می‌باشد. سپس عوامل شناسایی شده و پرسشنامه تهیه می‌گردد.

در بخش کمی جامعه آماری شامل نمایندگان فعال در شرکت‌های بازاریابی شبکه‌ای (افراد) که در این شرکت‌ها ثبت نام کرده اند و ماهیانه خرید و فروش انجام می‌دهند) بوده که به دلیل حجم بسیار زیاد آن‌ها از جدول مورگان برای تعداد آن‌ها استفاده شد.

به دلیل وجود محدودیت‌های مربوط به زمان و هزینه، معمولاً به جای بررسی کل جامعه آماری، از نمونه‌های منتخب استفاده می‌شود. نمونه‌ها البته باید به روش علمی انتخاب شوند تا قابلیت تعمیم به کل جامعه را داشته باشند روش انتخاب نمونه آماری، روش نمونه برداری نظری بود. نمونه برداری نظری، فرآیند جمع آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله تحلیلگر، به طور همزمان داده هایش را جمع آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع آوری و در کجا آن‌ها را پیدا کند، معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه برداری نظری، کفایت نظری مقوله‌ها یا نظریه است، یعنی هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد. به همین جهت در بخش کیفی در کل با ۱۵ تا از بازاریابان و راهنران ارشد مصاحبه شد که از مصاحبه ۱۰ به بعد اشباع نظری حاصل شد. در این پژوهش، نقطه اشباع داده‌ها توسط خود محقق کاملاً ملموس بود. نمونه گیری تا جایی ادامه یافت که اطلاعات به دست آمده از نمونه‌های انتهایی دیگر نمیتوانست اطلاعات جدیدی را به اطلاعات جمع آوری شده اضافه کند. معیار انتخاب آن‌ها عبارتند از:

۱. داشتن تحصیلات مرتبط با موضوع تحقیق

۲. داشتن تجربه کاری بالای ۵ سال در فروش آنلاین و آشنایی با تبلیغات در فضای مجازی

۳. حداقل داشتن زیر مجموعه در شبکه بازاریابی

۴. علاقمند به مشارکت و بیان دیدگاه‌ها و تجربیات

در بخش کمی به جهت استفاده از روش ریاضی تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه خبرگی و برای تکنیک‌های آماری، با توجه به این که جامعه آماری مورد استفاده نامحدود است، با کمک از جدول کرجسی و مورگان برای جوامع با بیش از یکصد هزار نفر با سطح دقت ۰/۰۵ برابر ۳۸۴ نفر می‌باشد تعداد ۳۸۴ نفر از افرادی که از خدمات بازاریابی شبکه‌ای استفاده کرده باشند، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در کل ایران انتخاب شد.

معیار انتخاب آن‌ها عبارتند از:

۱. داشتن تحصیلات مرتبط با موضوع تحقیق
۲. داشتن تجربه کاری بالای ۵ سال در فروش آنلاین و آشنایی با تبلیغات در فضای مجازی
۳. حداقل داشتن زیر مجموعه در شبکه بازاریابی
۴. علاقمند به مشارکت و بیان دیدگاه‌ها و تجربیات

یافته‌ها

در این پژوهش از تعداد ۱۵ نفر از نمونه آماری، تعداد ۵ نفر از پاسخ‌دهنده‌ها به سوال‌های مصاحبه از بازاریابان ارشد بوده و ۱۰ نفر از پاسخ‌دهنده‌ها به سوال‌های مصاحبه از راهبران ارشد بوده است.

برای ارزیابی عوامل کلان محیط کسب و کار با استفاده از رویکرد تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها در بستر بازاریابی شبکه‌ای در سازمان و نیز مصاحبه و جلسات گروهی با حضور پرسنل مدیریتی، کادر اداری و کادر عملیاتی مطالعه موردی پژوهش، اهداف و طرح‌های راهبردی در مدل تشخیص فرصت و چالش کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای شناسایی شدند و مدل تشخیصی به همراه اهداف و طرح‌های راهبردی در هر یک از جنبه‌ها تشکیل شده‌اند.

در این پژوهش در گام روش گرند تئوری به جمع‌آوری داده‌های مرتبط با هریک از افراد مصاحبه شونده پرداخته شده است. در گام دوم به کدگذاری باز داده‌های بررسی شده حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان پژوهش اقدام شده است. در **جدول ۱** کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله هاست. این فرآیند با نگارش مسیر روایت، مقوله‌ها را به هم وصل می‌کند. شرکت‌های فعال در حوزه صنعت و به منظور بقا و حفظ قدرت رقابت پذیری، افزایش اثربخشی و اتخاذ تصمیمات بهتر و مدیریت ریسک و در نهایت تعالی در شرایطی که فناوری‌ها به سرعت تغییر می‌کنند و صنعت رو به پیچیدگی بیشتری می‌رود و شرایط رقابت بین شرکت‌های داخلی و همچنین شرکت‌های بین‌المللی تغییر می‌کند و از همه مهمتر به دلیل اهمیت راهبردی این صنعت و نقش آن در بخش و تولید و نیاز هر کشور و جامعه به این حوزه، نیازمند آمادگی برای آینده هستند، آمادگی که در قالب حضور و استفاده از کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای نمود پیدا می‌کند.

جدول ۱

شرایط علی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تعدد	بازیگران	مقوله اصلی
ابعاد	گسترده	شرایط علی
ابهام	در تغییرات	
عدم قطعیت‌های صنعت	صنعت	
	صنعت	
	صنعت	

تغییرات	فناورانه	تحولات شتابان فن آوری
سرعت	نوآوری	
سرعت تولید علم		
رقابت	ملی و بین المللی	
ورود	رقبای جدید	
تغییر مدل‌های تجاری		
تأثیر بر سایر فرآیندها و مواد اولیه سایر صنعت‌ها	صنعت	استراتژی‌های اقتصادی کارآفرینی
راهبردی	بودن	
برنامه‌ریزی دقیق برای مدیریت زمان و هزینه‌ها		
برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی مناسب برای حفظ نقدینگی		
استفاده از استراتژی‌های بازاریابی در کسب و کار		
پیچیدگی	در حوزه صنعت	در آینده
نگرانی	ملی در	آینده
غیرقابل پیش بینی بودن شرایط پیش رو		
وجود ابهام بالا در توازن بین المللی		
حضور شرکت‌های جدید در این صنعت با تخصص‌های متفاوت		مدیریت زمان، امید و انگیزه به کارآفرینی
وجود جریان‌های مالی بزرگ و جذابیت جهت ورود شرکت‌های فن اورانه		
نیاز به استفاده از فن آوری‌های جدید و شرکت‌های متخصص در این حوزه برای همه		
بازاریابان شبکه‌ای		

در ادامه طبق **جدول ۲** چون هدف اصلی این پژوهش کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای است، پدیده اصلی کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای و عوامل موثر بر آن نظر گرفته شده است. بر این اساس از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا نظر خود را درباره مفهوم کارآفرینی در بستر بازاریابی و عوامل موثر بر آن بیان نمایند. در مرحله کدگذاری باز برای پدیده محوری هشت ۸ مقوله فرعی پویش بازار، پایش رقبا، پویش صنعت، پویش شرکت، پایش اسناد و قوانین، ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی، تعاملات و تبادلات صنعت و تجربه و مهارت مناسب کسب و کار شناسایی شدند.

جدول ۲

پدیده محوری (کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای)

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
رصد نیازهای مشتریان	پویش بازار	پدیده محوری (کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای)
ارتباط دائمی با مشتری		
تحلیل تقاضا		
مفاهیم شناخت رقبا	پایش رقبا	
رصد رقبا		
بررسی و تحلیل عکس العمل‌های آن‌ها است.		
رصد کلان روندها و روندهای صنعت در سطح ملی و منطقه‌ای و بین المللی (تولید محصولات جدید، انواع روش‌های کشف جدید، انواع مختلف از مواد و مشتقات جدید)	پویش صنعت	
رصد تغییرات صنعت در سطح ملی، منطقه‌ای و بین المللی، رصد آخرین فناوری‌ها و نوآوری‌ها در حوزه صنعت		
شناسایی عوامل ایجادکننده تغییر		

	شناسایی بازیگران اصلی صنعت
	درک شگفتی سازها
پوشش شرکت	شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت
	شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها
پایش اسناد و قوانین	مفاهیم بررسی اسناد بالادستی شرکت
	بررسی اسناد ملی
	بررسی قوانین و استانداردها ملی و بین‌المللی در حوزه صنعت و
ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی	ایجاد پایگاه داده حاصل از اطلاعات
	ایجاد سامانه‌های ارزیابی
تعاملات و تبادلات صنعت	تراکنش‌های مالی
	تعامل با زنجیره تامین
	تبادل اطلاعات بین زیر مجموعه‌های داخلی
	ارتباط با مشتریان جدید و بالقوه
	اتحاد با سایر شرکت‌ها و ایجاد کنسرسیوم
	تبادلات محصولات
تجربه و مهارت مناسب کسب و کار	فرم قراردادهای
	دسترسی دو طرف به قرارداد
	تاییدیه و صحت مفاد قراردادهای
	بیمه محصولات و فرآیند شکل‌گیری قراردادهای
	اجرا و نظارت بر فرآیند قرار داد در واقعیت

سپس از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا اقداماتی که برای پیاده‌سازی و اجرای کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای باید انجام شود را بیان نمایند. در مرحله کدگذاری باز در **جدول ۴** راهبردها انتخاب شدند که پنج راهبرد توانایی ارزیابی و به کارگیری دانش خارجی، آموزش و توانمندسازی شرکت‌های داخلی، ایجاد زیرساخت‌های مناسب، بومی‌سازی فن‌آوری اینترنت اشیا، همکاری و شراکت با کشورها و شرکت‌های موفق در این حوزه شناسایی شد.

جدول ۳

راهبردها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توانایی یادگیری	توانایی ارزیابی و به کارگیری دانش خارجی	راهبردها
توانایی تبادل دانش و تجربیات		
الگو برداری از شرکت‌های موفق		
بکارگیری و جذب منابع انسانی متخصص	ایجاد زیرساخت‌های مناسب	
تهیه و وجود سخت‌افزارهای متناسب با فن‌آوری روز		
تهیه نرم‌افزارها و تسلط به آن‌ها		
شناسایی و تبیین رمز ارزهای جدید و مهم جهت تبادلات مالی و خرید فروش محصولات	بومی‌سازی فن‌آوری اینترنت اشیا	
ایجاد و توسعه رمز ارزهای ملی		
توسعه شبکه‌های ملی اینترنت اشیا برای تبادلات داخلی		
آموزش و یادگیری شرکت‌های صنعت در حوزه اینترنت اشیا		
تدوین و ایجاد قوانین ملی اینترنت اشیا و رمز ارزها		

تشکیل شرکت‌های فراملیتی با شرکت‌های موفق این حوزه	همکاری و شراکت با کشورها و
استفاده و ادغام با شرکت‌های دانش بنیان این حوزه	شرکت‌های موفق در این حوزه
شرکت در نشست‌ها و همایش‌های تخصصی	آموزش و توانمند سازی شرکت‌های
برگزاری همایش و کارگاه	داخلی
برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی	

در این بخش بر اساس نظرات نخبگان پژوهش، به تعیین و سپس وزن دهی معیارهای مدل اصلی پژوهش اقدام شده است. متغیرهای ساختاری، مدیریتی، فردی، سیاسی اقتصادی با زیر مولفه‌های آن‌ها شناسایی و وزن دهی شده اند.

جدول ۴

اوزان متغیرهای بخش دیدگاه مالی - بررسی آماری نتایج نظرات کارشناسان و مدیران محدوده مورد مطالعه - فرصت‌ها و چالش‌ها

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
چالش‌ها	افزایش دادن میزان درآمد بازاریابان شبکه ای	A1	۰.۷۵۶	۰.۳۸۶	۰.۱۱۵
	ایجاد یک رابطه عمیق با مشتری	A2	۰.۷۴۴	۰.۲۵۱	۰.۱۰۲
	ارائه محصولات و یا خدمات جدید	A3	۰.۷۲۵	۰.۲۵۵	۰.۰۹۹
فرصت‌ها	رشد سود خالص	A4	۰.۶۸۷	۰.۲۹۸	۰.۰۸۱
	حفظ جریان نقدی و تراکنش‌های ماهیانه	A5	۰.۶۳۹	۰.۲۶۱	۰.۰۷۴
	بهبود کارایی نیروهای انسانی	A6	۰.۶۰۶	۰.۱۸۹	۰.۰۶۹
	سرمایه گذاری‌های زمانی و مالی استراتژیک	A7	۰.۵۷۹	۰.۱۴۶	۰.۰۸۷
	تر				
	آفرایش درآمد حاصل از محصولات جدید	A8	۰.۵۲۵	۰.۱۵۸	۰.۱۰۳
	کاهش هزینه ها	A9	۰.۵۱۱	۰.۱۳۲	۰.۰۷۱
	آفرایش درآمد	A10	۰.۴۹۴	۰.۰۹۸	۰.۰۲۶
	دستیابی به سود آوری پایدار	A11	۰.۴۸۱	۰.۰۶۹	۰.۰۵۵
	دستیابی به سود ناخالص مورد نظر	A12	۰.۴۶۹	۰.۰۵۵	۰.۰۳۶
	بهینه سازی سرمایه گذاری	A13	۰.۴۴۲	۰.۰۴۹	۰.۰۴۲

جدول ۵

اوزان متغیرهای بخش مشتری - فرصت‌ها و چالش‌ها

بخش	مؤلفه	علامت اختصاری	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
چالش‌ها	افزایش قابلیت‌های بازاریاب	M1	۰.۵۹۳	۰.۴۶۳	۰.۱۶۲
	ارائه بهترین محصول متناسب با نیاز مشتریان به بازار	M2	۰.۵۵۹	۰.۱۵۸	۰.۱۳۲
فرصت‌ها	افزایش ایجاد حس وفاداری در مشتری	M3	۰.۵۱۶	۰.۰۸۴	۰.۰۹۹
	ارائه خدمات سریع و دقیق	M4	۰.۴۸۷	۰.۱۲۶	۰.۰۹۲
	بکارگیری تحلیل جهت ارائه پیشنهادها به مشتریان هدف	M5	۰.۴۵۲	۰.۰۹۴	۰.۰۸۴
	افزایش آموزش مصرف محصولات شرکت	M6	۰.۴۴۰	۰.۱۱۴	۰.۰۷۰
	افزایش تسهیلات خرید	M7	۰.۴۱۶	۰.۱۵۸	۰.۰۶۱
	اطمینان از دستیابی کارکنان به اطلاعات مشتری	M8	۰.۳۹۴	۰.۱۱۵	۰.۰۵۸

۰.۰۵۵	۰.۰۹۵	۰.۳۷۵	M۹	رشد ترفیعات، تخفیف‌ها و جوایز فروش در ارتباط با مشتری
۰.۰۴۹	۰.۰۸۱	۰.۳۴۲	M۱۰	رشد میزان خرید توسط مشتری هدف
۰.۰۴۵	۰.۱۳۶	۰.۳۲۷	M۱۱	افزایش تعداد راه حل‌ها به ازای هر مشتری
۰.۰۳۹	۰.۱۷۹	۰.۳۰۸	M۱۲	فروش محصولات با سرویس‌های جدید
۰.۰۳۷	۰.۰۹۱	۰.۲۸۷	M۱۳	افزایش مدت زمان ارتباط با مشتری

جدول ۶

اوزان متغیرهای بخش فرآیندهای داخلی- فرصت‌ها و چالش‌ها

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
چالش‌ها	شناخت و بخش بندی بازار هدف	V۱	۰.۶۱۲	۰.۵۳۲	۰.۲۲۶
	تقویت بخش تحقیق و توسعه	V۲	۰.۵۹۲	۰.۲۸۲	۰.۲۰۲
	بازمهندسی فرایندهای حساس	V۳	۰.۵۷۳	۰.۲۴۴	۰.۱۸۷
	تشویق مشارکت بازاریابان	V۴	۰.۵۴۱	۰.۳۶۵	۰.۱۵۱
	ایجاد مشارکت پایدار در مشتریان و کارکنان	V۵	۰.۵۲۷	۰.۰۸۸	۰.۱۳۲
فرصت‌ها	بهینه سازی زنجیره تامین	V۶	۰.۴۷۹	۰.۱۸۹	۰.۱۱۵
	شناخت نیاز مشتریان	V۷	۰.۴۲۵	۰.۱۲۷	۰.۰۹۷
	جذب شرکای تجاری	V۸	۰.۳۷۷	۰.۰۹۷	۰.۰۸۳
	کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول	V۹	۰.۳۴۲	۰.۰۸۹	۰.۰۷۶
	تقویت فرایندهای بخش فروش	V۱۰	۰.۳۱۸	۰.۱۳۵	۰.۰۵۲
	توسعه فرایندهای مدیریت ریسک	V۱۱	۰.۲۸۴	۰.۱۴۷	۰.۰۴۸
	توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری	V۱۲	۰.۲۸۵	۰.۰۷۶	۰.۰۴۱
	اطمینان از تولید منطبق با استانداردها و مقررات	V۱۳	۰.۲۶۷	۰.۰۸۷	۰.۰۳۹
	ایجاد و بکارگیری پروفایل‌های مشتری	V۱۴	۰.۲۴۴	۰.۰۶۸	۰.۰۳۷

جدول ۷

اوزان متغیرهای بخش رشد و یادگیری

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
رشد و یادگیری	ایجاد یک تیم با عملکرد بالا	H۱	۰.۳۹۸	۰.۳۲۵	۰.۱۳۲
	به کارگیری بازاریابان با مهارت‌های مورد نیاز	H۲	۰.۳۵۹	۰.۲۸۸	۰.۱۱۷
	تبدیل اطلاعات به یک مزیت رقابتی	H۳	۰.۳۲۱	۰.۲۴۲	۰.۰۹۶
	استفاده از فن آوری‌های به روز	H۴	۰.۲۸۷	۰.۱۲۳	۰.۰۹۲
	همسو کردن آموزش با استراتژی‌های تولید	H۵	۰.۲۷۱	۰.۰۹۶	۰.۰۸۳
	اطمینان از دستیابی به اطلاعات درست و به موقع	H۶	۰.۲۴۴	۰.۱۴۳	۰.۰۷۱
	به اشتراک گذاشتن روش‌ها و فرم‌های تولید	H۷	۰.۲۱۶	۰.۰۷۸	۰.۰۶۵

از آنجایی که طرح‌های راهبردی تحت بررسی در چارچوب تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها در بستر بازاریابی شبکه‌ای همگی از اولویت یکسان برخوردار نیستند و با توجه به اینکه برای هر هدف در مدل تشخیص فرصت و چالش کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای می‌توان چندین طرح راهبردی را مطرح نمود، جهت مشخص کردن اولویت و وزن هر یک از طرح‌های راهبردی از گسترش کارکرد محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای استفاده شده است. برای مقایسه طرح‌ها (HOWs) و اهداف (WHATs) در تحلیل کیفی چالش‌ها و فرصت‌های کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای از مقیاس زبان شناختی بهره گرفته شده که این مقیاس‌ها و تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها در بستر بازاریابی شبکه‌ای مربوط به هر یک از مقیاس‌ها در ادامه نشان داده شده است:

جدول ۸

فرایند تشخیص فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای

تشخیص فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای	مقیاس‌های زبانی	نماد مربوط به هر مقیاس زبانی
(۰ و ۱)	خیلی کم	VL
(۲ و ۳)	کم	L
(۴ و ۵)	متوسط	M
(۶ و ۷)	زیاد	H
(۸ و ۹)	خیلی زیاد	VH

در این پژوهش، به منظور تعیین اهمیت هر یک از اهداف (WHATs) و ارتباط بین اهداف و طرح‌ها، نظرات سه راهبردار تبیین کننده استراتژی جمع آوری شده و از این نظرات میانگین گرفته شده که برای هر یک از نظرات نمادهایی تعریف شده است. در ادامه نمادها و میانگین نظرات میانگین سه دسته از افراد نمونه آماری (۱- پرسنل مدیریتی ۲- کادر اداری و ۳- کادر عملیاتی) تبیین کننده استراتژی نشان داده شده‌اند. از این نمادها برای تعیین ارتباط بین اهداف و طرح‌ها و اهمیت اهداف در جدول تحلیل محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای استفاده شده است.

جدول ۹

سطح اهمیت متغیرهای بخش مالی

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	DM۱ مدیریتی	پرسنل	DM۲ کادر اداری	DM۳ کادر عملیاتی
دیدگاه مالی	رشد درآمد‌ها	A۱	H	VH	VH	VH
	ایجاد یک رابطه عمیق با مشتری	A۲	VH	M	VH	VH
	ارائه محصولات و یا خدمات جدید	A۳	H	VH	H	H
	رشد سود خالص	A۴	M	M	L	L
	حفظ جریان نقدی	A۵	H	VH	H	H
	بهبود سود آوری پروژه‌ها	A۶	M	H	M	M
	سرمایه گذاری استراتژیک	A۷	H	M	L	L
	آفرایش درآمد حاصل از محصولات جدید	A۸	VH	VH	H	H
	کاهش هزینه‌ها	A۹	H	M	H	H
	آفرایش درآمد	A۱۰	H	M	VH	VH

M	M	H	A۱۱	دستیابی به سود آوری پایدار
M	L	L	A۱۲	دستیابی به سود ماکس مورد نظر
VH	VH	VH	A۱۳	بهینه سازی مدیریت سرمایه ها

جدول ۱۰

سطح اهمیت متغیرهای بخش مشتری

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
مشتری	افزایش قابلیت های محصول	M۱	H	VH	M
	ارائه بهترین محصول متناسب با نیاز مشتریان به بازار	M۲	H	H	VH
	افزایش ایجاد حس وفاداری در مشتری	M۳	M	VH	VH
	ارائه خدمات سریع و دقیق	M۴	VH	H	VH
	بکارگیری تحلیل جهت ارائه پیشنهادها به مشتریان هدف	M۵	VH	VH	VH
	افزایش آموزش مصرف محصولات شرکت	M۶	H	H	H
	افزایش تسهیلات خرید	M۷	M	M	L
	اطمینان از دستیابی کارکنان به اطلاعات مشتری	M۸	M	M	M
	رشد ترفیعات، تخفیف ها و جوایز فروش در ارتباط با مشتری	M۹	H	H	M
	رشد میزان خرید توسط مشتری هدف	M۱۰	L	M	L
	افزایش تعداد راه حل ها به ازای هر مشتری	M۱۱	L	M	L
	فروش محصولات با سرویس های جدید	M۱۲	M	VL	VL
	افزایش مدت زمان ارتباط با مشتری	M۱۳	M	L	VL

جدول ۱۱

سطح اهمیت متغیرهای بخش فرآیندهای داخلی

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
فرآیندهای داخلی	شناخت و بخش بندی بازار هدف	V۱	VH	VH	VH
	تقویت بخش تحقیق و توسعه	V۲	H	VH	H
	بازمهندسی فرایندهای حساس	V۳	H	H	VH
	تشویق مشارکت کارکنان	V۴	H	VH	H
	ایجاد مشارکت پایدار در مشتریان و کارکنان	V۵	H	M	H
	بهینه سازی زنجیره تامین	V۶	H	VH	VH
	شناخت نیاز مشتریان	V۷	H	H	H
	جذب شرکا تجاری	V۸	VH	VH	H
	کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول	V۹	M	H	H
	تقویت فرایندهای بخش فروش	V۱۰	M	H	M
	توسعه فرایندهای مدیریت ریسک	V۱۱	L	M	M
	توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری	V۱۲	M	M	M
	اطمینان از تولید منطبق با استانداردها و مقررات	V۱۳	L	L	VL
	ایجاد و بکارگیری پروفایل های مشتری	V۱۴	L	VL	VL

جدول ۱۲

سطح اهمیت متغیرهای بخش رشد و یادگیری- فرصت‌ها و چالش‌ها

بخش	مؤلفه	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
رشد و یادگیری	ایجاد یک تیم با عملکرد بالا	H۱	VH	VH	VH
	به کارگیری کارکنان با مهارت‌های مورد نیاز	H۲	H	VH	VH
	تبدیل اطلاعات به یک مزیت رقابتی	H۳	H	VH	H
	استفاده از فن آوری‌های به روز	H۴	M	H	H
	همسو کردن آموزش با استراتژی‌های تولید	H۵	L	M	M
	اطمینان از دستیابی به اطلاعات درست و به موقع	H۶	M	M	M
	به اشتراک گذاشتن روش‌ها و فرم‌های تولید	H۷	L	M	L

به عنوان مثال برای تعیین اهمیت اهداف (WHATs) در جدول تحلیل محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای، نظرات تبیین کنندگان استراتژی جمع آوری شده و میانگین آن‌ها نیز محاسبه شده که نتایج حاصل از آن نشان داده شده است.

جدول ۱۳

نتایج نظرات تبیین کنندگان مدل کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای

تبیین کنندگان استراتژی	مکانپذیری استفاده از فرصت و راحتی ورود به بازار (با در نظر گرفتن میزان رقابت، پتانسیل بازار، نیاز به به انواع سرمایه، امکانپذیری فنی، مالی، بازاری، اقتصادی)	کاهش هزینه	شناسایی نیازهای ارضاء نشده و یا ناقص ارضاء شده	شناسایی شرایط مساعد موجود در حال شکل - گیری	جذب شناسایی منابع در حال ایجاد یا در حال کشف	حفظ مشتری	ایجاد میزان دسترسی به خدمات پشتیبان و : ساخت‌ها، عمده - ه . خصوص - مدد نیا؛	میزان دسترسی به منابع تولید مورد نیاز جدید	امکان برون سپاری حداکثری وظایف و مسئولیت ها	دسترسی راحت به انواع تکنولوژی‌های تولید	شکل‌گیری دائم نیازهای جدید که به موجب تغییرات محیطی	تغییر در شیوه‌های تهیه، پرداخت، کانال توزیع و هر یک از اجزا مدل کسب و کار	برقراری ارتباط سازنده با تمامی شرکت‌های مرتبط	بررسی و سنجش روند تغییرات بازار و نیاز بازار
DM۱	H	V H	M	VH	H	M	H	M	H	M	VH	M	L	H
DM۲	VH	V H	VH	H	M	H	H	M	VH	M	H	M	M	H
DM۳	H	V H	VH	M	H	H	H	M	VH	M	H	M	L	M
وزن هر یک از WHATs	(۶۶۷,۶۶۷,۸,۶۷)	(۸,۹,۱۰)	(۶۶۷,۶۶۷,۸,۶۷)	(۶,۷,۸)	(۵,۳۳,۶,۳۳,۷,۳۳)	(۵,۳۳,۶,۳۳,۷,۳۳)	(۶,۷,۸)	(۴,۵,۶)	(۷,۳۳,۸,۳۳,۹,۳۳)	(۴,۵,۶)	(۶۶۷,۶۶۷,۸,۶۷)	(۴,۵,۶)	(۲,۶۷,۳,۶۷,۴,۶۷)	(۵,۳۳,۶,۳۳,۷,۳۳)

نماد	A_1	A_2	V_1	M_1	H_1	A_3	V_2	M_2	M_3	A_4	H_2	M_4	V_3	H_3
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

در نهایت، اهمیت نسبی هر طرح راهبردی از تحلیل محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای به دست آمده تا در مراحل بعدی استفاده شود. ماتریس تحلیل محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای به همراه محاسبات نشان داده شده است. به منظور ایجاد قابلیت مقایسه و رتبه‌بندی بهتر طرح‌های استراتژیک، مقادیر فازی حاصل از جدول تحلیل محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای دیفازی شده‌اند. طرحی که بیشترین مقدار ارزش قطعی را داشته باشد، باید در اولویت قرار گیرد. اگر $M(a,b,c)$ یک عدد فازی مثلثی باشد، مقدار غیر فازی شده از روش یاگر به دست می‌آید که به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\frac{L + 2M + U}{4}$$

جدول ۱۴

ماتریس تحلیل محیط کسب و کار و کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای

وزن WHATs	رشد و یادگیری	فرآیندهای داخلی	دیدگاه مشتری	دیدگاه مالی
A_4		A_5	A_7	امکانپذیری استفاده از فرصت و راحتی ورود به بازار (با در نظر گرفتن میزان رقابت، پتانسیل بازار، نیاز به به انواع سرمایه، امکانپذیری فنی، مالی، بازاری، اقتصادی)
A_1				
A_2	A_4	A_7	A_{10}	شناسایی بازارهای (عرضه و تقاضا) در حال شکل -گیری
V_1	A_3	A_1	A_2	شناسایی نیازهای ارضاء نشده و یا ناقص ارضاء شده
M_1	A_4		A_3	شناسایی شرایط مساعد موجود در حال شکل -گیری
H_1	A_5	A_4		شناسایی منابع در حال ایجاد یا در حال کشف
A_3		A_8	A_3	میزان ارزش -آفرینی استفاده از فرصت (ارزش -آفرینی استراتژیک برای فعال، ارزش -آفرینی برای مشتریان، ارزش -آفرینی برای زنجیره همکاران، ارزش -آفرینی برای کلیت صنعت)
V_2	A_3		A_4	میزان دسترسی به خدمات پشتیبان و زیرساخت‌های عمومی و خصوصی مورد نیاز
M_2			A_5	میزان دسترسی به منابع تولید مورد نیاز
M_3	A_{10}	A_3	A_2	امکان برون‌سپاری حداکثری وظایف و مسئولیت‌ها

دسترسی راحت به انواع تکنولوژی‌های تولید	A ₂	A ₄
شکل‌گیری دائم نیازهای جدید که به موجب تغییرات محیطی	A ₃	A ₁₀
تغییر در شیوه‌های تهیه، پرداخت، کانال توزیع و هر یک از اجزا مدل کسب و کار	A ₂	H ₁
برقراری ارتباط سازنده با تمامی شرکت‌های مرتبط	A ₁₁	M ₄
بررسی و سنجش روند تغییرات بازار و نیاز بازار	A ₇	V ₃
اهمیت هر طرح		H ₂
	(۱۹۶,۳۰۵,۶۳,۳۱۹,۹۶)	(۱۵۷,۷۱,۳۴۶,۹۱,۳۵۵,۰۳)
		(۱۲۵,۷۵,۱۷۴,۴۰۳,۳۱,۰۶)
		(۳۰۰,۸۷,۲۹۶,۵۴,۳۹۸,۲۱)
مقادیر دیفازی شده	۲۵۵,۳۸	۲۵۱,۶۴
		۱۷۶,۴
		۲۹۵,۵۴
نرمالیزه شده (W)	۰,۱۱۳۵	۰,۱۱۱۸
		۰,۰۷۸۴
		۰,۱۳۱۴

ماتریس خود تعاملی ساختاری از هفت مولفه تشخیص فرصت و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده

است. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارت است از:

V - یعنی i منجر به j می‌شود.

A - یعنی j منجر به i می‌شود.

X - تاثیر دوطرفه بعد می‌شود

O - عدم وجود رابطه بین دو بعد.

اطلاعات حاصل شده از خبرگان بر اساس متد مدلسازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی

تشکیل می‌گردد. منطق مدلسازی ساختاری تفسیری بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. ماتریس خود تعاملی (SSIM) و روابط میان

مولفه‌ها در جدول ۱۵ نشان داده شده است.

جدول ۱۵

ماتریس خودتعاملی و روابط میان مولفه‌های تشخیص فرصت

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	J
X	A	V	A	V	V	A	۱- امکانپذیری استفاده از فرصت و راحتی ورود به بازار (با در نظر گرفتن میزان رقابت، پتانسیل بازار، نیاز به به انواع سرمایه، امکانپذیری فنی، مالی، بازاری، اقتصادی)
	X	X	X	V	V	A	۲- شناسایی بازارهای (عرضه و تقاضا) در حال شکل -گیری
		X	V	O	V	V	۳- شناسایی نیازهای ارضاء نشده و یا ناقص ارضاء شده
			X	X	V	V	۴- شناسایی شرایط مساعد موجود در حال شکل -گیری
				X	V	X	۵- شناسایی منابع بدون استفاده و با بهره -وری پایین
					X	A	۶- شناسایی منابع در حال ایجاد یا در حال کشف
						X	۷- میزان دسترسی به خدمات پشتیبان و زیرساخت‌های عمومی و خصوصی مورد نیاز

در جدول ۱۶ ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس بولی $N \times N$ (تعداد مولفه ها) با عناصر صفر و یک حاصل می‌گردد.

برای استخراج ماتریس دسترسی، باید در هر سطر عدد صفر را جایگزین علامت های O و A و عدد یک جایگزین علامت های V و X؛ در ماتریس خود تعاملی ساختاری شود. در ماتریس دسترسی، حاصل جمع جبری مقادیر سطر i ام نشان‌دهنده قدرت نفوذ عنصر i ام و حاصل جمع جبری مقادیر ستون j ام نشان‌دهنده میزان دسترسی به منابع تولید مورد نیاز و میزان ارزش -آفرینی استفاده از فرصت (ارزش -آفرینی استراتژیک برای فعال، ارزش - آفرینی مالی برای فعال، ارزش آفرینی برای مشتریان، ارزش - آفرینی برای زنجیره همکاران، ارزش -آفرینی برای کلیت صنعت) (نفوذ پذیری) عنصر j ام می‌باشد.

جدول ۱۶

ماتریس دسترسی اولیه

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	مولفه‌های فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱- امکانپذیری استفاده از فرصت و راحتی ورود به بازار (با در نظر گرفتن میزان رقابت، پتانسیل بازار، نیاز به به انواع سرمایه، امکانپذیری فنی، مالی، بازاری، اقتصادی)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۲- شناسایی بازارهای (عرضه و تقاضا) در حال شکل -گیری
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۳- شناسایی نیازهای ارضاء نشده و یا ناقص ارضاء شده
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۴- شناسایی شرایط مساعد موجود در حال شکل -گیری
۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۵- شناسایی منابع بدون استفاده و با بهره -وری پایین
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۶- شناسایی منابع در حال ایجاد یا در حال کشف
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۷- میزان دسترسی به خدمات پشتیبان و زیرساخت‌های عمومی و خصوصی مورد نیاز

طبق جدول ۱۷ پس از بدست آمدن ماتریس دسترسی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار باشد. از آنجایی که طبق خاصیت تعدی در منطق ریاضی اگر $(i,j)=1$ و $(j,k)=1$ باشد در نتیجه $(i,k)=1$ است. بر اساس این منطق، روابط غیرمستقیم میان مولفه‌ها شناسایی شده و ماتریس دسترسی اصلاح شده بدست آمده که در آن موارد اصلاح شده با ۱* نشان داده شده است.

جدول ۱۷

ماتریس دسترسی/اصلاح شده

فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بستر بازاریابی شبکه‌ای	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	قدرت نفوذ
۱- امکانپذیری استفاده از فرصت و راحتی ورود به بازار (با در نظر گرفتن میزان رقابت، پتانسیل بازار، نیاز به به انواع سرمایه، امکانپذیری فنی، مالی، بازاری، اقتصادی)	*	۱	۱	۱	*	۱	*	۷
۲- شناسایی بازارهای (عرضه و تقاضا) در حال شکل -گیری	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۳- شناسایی نیازهای ارضاء نشده و یا ناقص ارضاء شده	۱	۱	*	۱	۱	۱	*	۷
۴- شناسایی شرایط مساعد موجود در حال شکل -گیری	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۷
۵- شناسایی منابع بدون استفاده و با بهره -وری پایین	۱	۱	۱	۱	۰	*	*	۶
۶- شناسایی منابع در حال ایجاد یا در حال کشف	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۷- میزان دسترسی به خدمات پشتیبان و زیرساخت‌های عمومی و خصوصی مورد نیاز	۱	۱	۱	*	*	۱	۱	۷
میزان دسترسی به منابع تولید مورد نیاز و میزان ارزش -آفرینی استفاده از فرصت (ارزش -آفرینی استراتژیک برای فعال، ارزش -آفرینی مالی برای فعال، ارزش -آفرینی برای مشتریان، ارزش -آفرینی برای زنجیره همکاران، ارزش -آفرینی برای کلیت صنعت)	۶	۷	۷	۶	۵	۶	۶	

برای تعیین سطح بندی مولفه‌ها ابتدا باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر مولفه از ماتریس دسترسی استخراج نمود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. به دنبال آن می‌توان اشتراک این دو مجموعه را برای هر یک از متغیرها به دست آورد. در مرحله سطح بندی مولفه‌ها، از قاعده تکرار استفاده شده است. طبق این قاعده بر اساس اولین جدول، با توجه به کوچکترین مجموع فراوانی در ستون مجموعه خروجی مجموعه مشترک، مولفه‌ها سطربندی می‌شوند. مولفه‌های سطربندی شده از جدول حذف می‌شوند و مجدداً قاعده اجرا می‌شود. فرآیند حذف و اصلاح تا جایی ادامه می‌یابد که تمام مولفه‌ها سطربندی شوند. بطوری که نشان می‌دهند که این مولفه‌ها در ایجاد هیچ مولفه دیگری موثر نیستند. در این پژوهش، طی سه جدول، سطوح سه گانه مولفه‌های تشخیص فرصت بدست آمد که به دلیل خلاصه نویسی تنها به به ذکر نتیجه نهایی اکتفا شده است. طبق **جدول ۱۸** نتایج حاصل از سطح بندی مولفه‌های تشخیص فرصت مشخص شده است.

جدول ۱۸

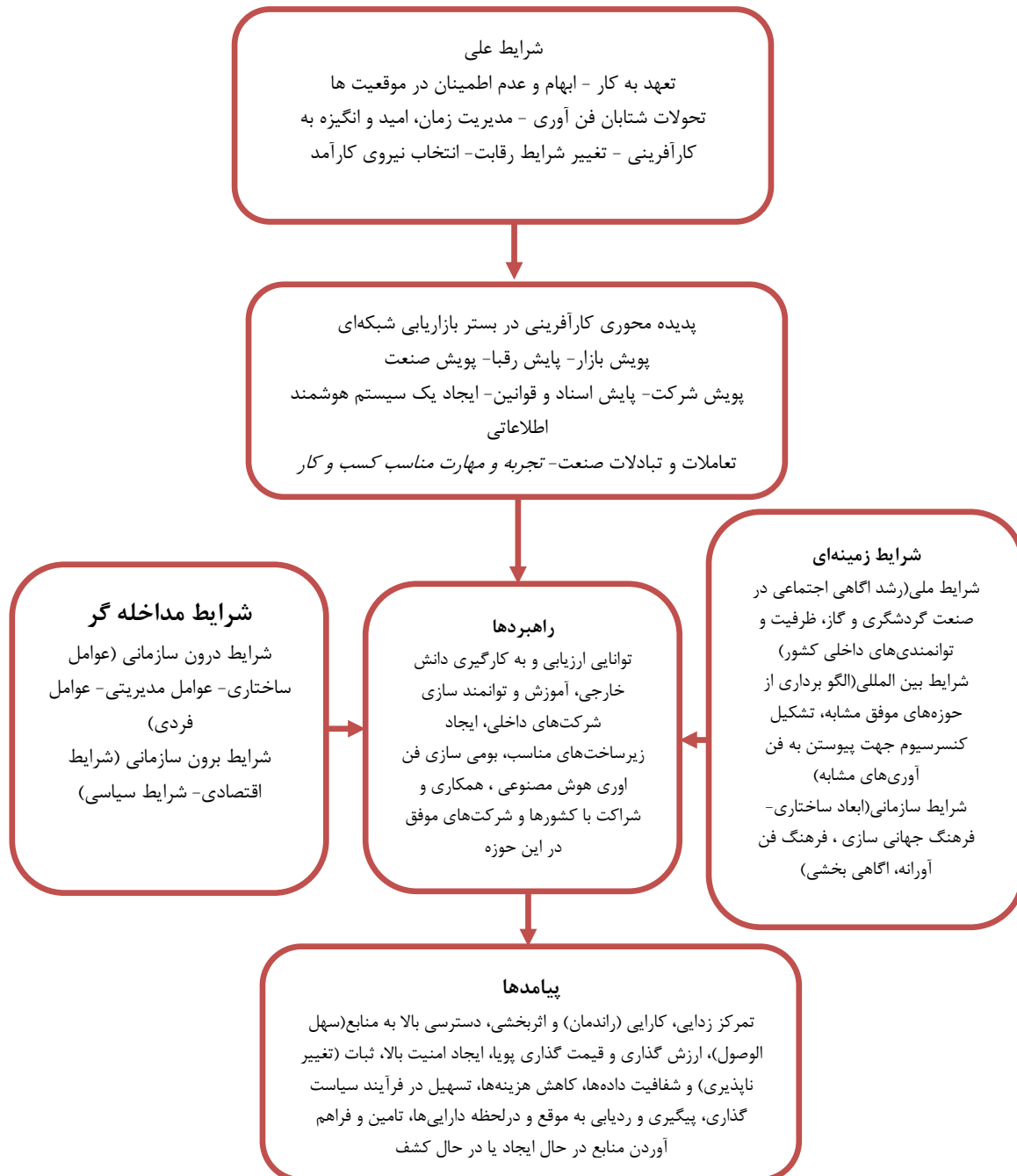
نتایج حاصل از سطح بندی مولفه‌های تشخیص فرصت

مولفه‌های تشخیص فرصت	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱. امکانپذیری استفاده از فرصت و راحتی ورود به بازار (با در نظر گرفتن میزان رقابت، پتانسیل بازار، نیاز به انواع سرمایه، امکانپذیری فنی، مالی، بازاری، اقتصادی)	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	سوم
۲. شناسایی بازارهای (عرضه و تقاضا) در حال شکل -گیری	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	سوم
۳. شناسایی نیازهای ارضاء نشده و یا ناقص ارضاء شده	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	سوم
۴. شناسایی شرایط مساعد موجود در حال شکل -گیری	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	سوم
۵. شناسایی منابع بدون استفاده و با بهره -وری پایین	۱،۲،۴،۵،۷	۱،۲،۴،۵،۷	۱،۲،۴،۵،۷	دوم
۶. شناسایی منابع در حال ایجاد یا در حال کشف	۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۶	اول
۷. غربال اولیه فرصت‌های کسب و کار	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۷	سوم

حال پس از تعیین روابط و سطوح مولفه‌ها، در یک جمع‌بندی نهایی می‌توان آن‌ها را به صورت زیر ترسیم نمود.

شکل ۱

مدل پارادایمی پژوهش



جدول ۱۹

برازش مدل

ردیف	مولفه‌ها	بار عاملی (ضریب مسیر)	آماره t
۱	پویش بازار	رصد نیازهای مشتریان	۱۰/۲۱
۲	پایش رقبا	شناخت رقبا	۲۱/۲۵
۳	پویش صنعت	رصد روند صنعت	۹/۸۰
۴	پویش شرکت	رصد روند شرکت	۱۳/۲۳
۵	پایش اسناد و قوانین	مفاهیم بررسی اسناد بالادستی شرکت	۱۱/۵۳
۶	ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی	ایجاد پایگاه اطلاعاتی	۹/۵۵
۷	تعاملات و تبادلات صنعت و تجربه	تعامل با اشخاص	۷/۴۳
۸	مهارت مناسب کسب و کار	کارآفرینی برتر	۷/۸۵

با توجه به آماره t می‌توان بیان کرد که هشت مقوله استخراجی کاملاً معنادار هستند و برازش مدل مورد تأیید می‌باشد (جدول ۱۹).

بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی در بازاریابی شبکه‌ای چشم انداز پیچیده‌ای را نشان می‌دهد که توسط عوامل مختلف شکل گرفته است. مهم‌ترین فرصت‌ها در امکان سنجی ورود به بازار، شناسایی بازارهای نوظهور و رفع نیازهای ارضا نشده نهفته است. این فرصت‌ها با دسترسی به زیرساخت‌های عمومی و خصوصی، منابع تولید و توانایی برون سپاری وظایف به طور کارآمد پشتیبانی می‌شوند. با این حال، کارآفرینان در این زمینه با چالش‌های قابل‌توجهی از جمله تحول مداوم نیازهای مصرف‌کننده، تغییر در مدل‌های کسب‌وکار، نگرانی‌های امنیت شغلی و ضرورت ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر روبرو هستند. برای غلبه بر این چالش‌ها، کارشناسان توصیه می‌کنند که بر شناسایی شرایط مطلوب بازار، یافتن منابع محصولاتی که کمتر از آن‌ها استفاده شده‌اند، تمرکز کنید و در جریان منابع تازه در حال ظهور قرار بگیرید.

این تحقیق ماهیت پویای کارآفرینی بازاریابی شبکه‌ای را برجسته می‌کند و بر نیاز به سازگاری، مدیریت استراتژیک منابع و درک دقیق روندهای بازار تأکید می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که موفقیت در این زمینه نیازمند رویکردی متعادل است که از فرصت‌ها بهره می‌گیرد و در عین حال چالش‌ها را از طریق استراتژی‌های نوآورانه و تحلیل مستمر بازار کاهش می‌دهد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

ندارد.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسندگان مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Chiteli, N. (2013). Agent banking operations as a competitive strategy of commercial banks in Kisumu City. *International Journal of Business and Social Science*, 4(13).
- Esser, J. (2022). Questions to Help Leaders Achieve Growth Amid Uncertainty. *Harv. Bus. Rev.*
- Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27-39. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104225870102500403>
- Ghasemi Nejad, S. (2022). *Examining the impact of attitudes toward entrepreneurship and organizational learning on customer satisfaction, with the mediating role of marketing capacity in supply chain management at Himalaya Company* 1st International Conference on Applied Research in Humanities, Economics, Management, and Accounting, <https://civilica.com/doc/1590671>
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 507-547. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>
- Hiranpong, R., Decharin, P., & Thawesaengskulthai, N. (2016). Structural equation modeling of a potentially successful person in network marketing. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(1), 22-29. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.01.009>
- Hsiao, S.-H., Wang, Y.-Y., Wang, T., & Kao, T.-W. (2020). How social media shapes the fashion industry: The spillover effects between private labels and national brands. *Industrial Marketing Management*, 86, 40-51. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.01.009>
- Lu, Y., Dong, Y., Guo, H., & Xu, H. (2024). How Education Shapes Ethics in Network Marketing: The Role of Identity and Training. *Sage Open*, 14(2), 21582440241258061. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440241258061>
- Moghadam, M., Memar, A., Arani, A. Z., & Meisami, M. (2010). Network marketing and the activities of pyramid companies from a jurisprudential-economic perspective. *Islamic Economics Studies*, 3(2), 31-58. <https://doi.org/https://sid.ir/paper/462967/fa>
- Monferrer, D., Moliner, M. Á., Irún, B., & Estrada, M. (2021). Network market and entrepreneurial orientations as facilitators of international performance in born globals. The mediating role of ambidextrous dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 137, 430-443. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.058>
- Norouzi Seyed hossini, R., Roumiani, m., & Roumiani, S. (2024). The Framework for the Development of new Entrepreneurship in Sports: From Idea to Action. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(1), 80-119. <https://doi.org/10.22059/jed.2024.365400.654266>
- Ogutu, M., & Samuel, C. M. (2012). Strategies adopted by multinational corporations to cope with competition in Kenya. <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/9761>
- Radhakrishnan, R., & Aithal, P. (2024). Review Based Research Topic Identification and Analysis on Multi-Level Marketing Business. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 8(2), 74-112. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.47992/IJAEML.2581.7000.0224>
- Ravasan, A. Z., & Mansouri, T. (2018). A fuzzy ANP based weighted RFM model for customer segmentation in auto insurance sector. In *Intelligent Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1050-1067). IGI Global. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5643-5.ch044>
- Shafiei, S., Louloui, K., & Tehrayian, T. (2016). A study on network marketing in Iran 7th International Conference on Economics and Management, <https://civilica.com/doc/536049>
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement. *Journal of Service Management*, 27(2), 170-193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2015-0176>

- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in human Behavior*, 61, 667-688. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.008>
- Tiwari, P. (2023). Effect of innovation practices of banks on customer loyalty: an SEM-ANN approach. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 4536-4568. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0392>
- Vicedo, P., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Guerola-Navarro, V. (2020). A bibliometric overview of how critical success factors influence on enterprise resource planning implementations. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(5), 5475-5487. <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/JIFS-179639>
- Wali, A. F., Uduma, I. A., & Wright, L. T. (2016). Customer relationship management (CRM) experiences of Business-to-Business (B2B) marketing firms: A qualitative study. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1183555. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1183555>
- Wirtz, J., & Chew, P. (2023). Customer Loyalty for Services1. *Elgar Encyclopedia of Services*, 28(2), 281.
- Wood, M. S. (2021). Entrepreneurial opportunity: Bedrock in entrepreneurship research. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Zokaei, M. S., & Esmaeili, M. J. (2009). Pathology of network marketing in Iran. <https://doi.org/https://sid.ir/paper/462967/fa>