

Designing a Seven-Layer Entrepreneurial Marketing Model for Startups: Development of the EMM-L7 Model Using Thematic Analysis

Ali. Shaddel¹, Mohammad. Bashkoh Ajirloo², Bahman. Khodapanah^{3*}

¹ Graduate Student, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

² Professor, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

³ Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

* Corresponding author email address: khodapanah@uma.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Shaddel, A., Bashkoh Ajirloo, M., & Khodapanah, B. (2025). Designing a Seven-Layer Entrepreneurial Marketing Model for Startups: Development of the EMM-L7 Model Using Thematic Analysis. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(3), 1-20.



© 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

This study aimed to identify and conceptualize the key components and layers of entrepreneurial marketing in startup businesses and to develop a comprehensive, dynamic, and multi-layered framework for understanding marketing behavior under conditions of uncertainty, resource constraints, and market turbulence. This applied qualitative study employed a thematic analysis approach. The research population consisted of academic and industry experts with substantial experience in entrepreneurial marketing and startup development. Data were collected through 14 semi-structured interviews using purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data analysis was conducted following Braun and Clarke's thematic analysis procedure with the support of MAXQDA 2020 software. Trustworthiness was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria based on Lincoln and Guba's framework. The analysis resulted in the identification of 7 main themes, 50 subthemes, and numerous initial codes. Findings revealed that entrepreneurial marketing can be explained through the EMM-L7 framework, consisting of seven interconnected layers: entrepreneurial orientation core, resource leveraging and infrastructure, market interaction and entrepreneurial marketing capabilities, entrepreneurial marketing mix, protective principles, governing principles, and monitoring, intelligence, and feedback. The results demonstrated that entrepreneurial marketing is not merely a collection of marketing tools and tactics; rather, it represents a cognitive, resource-based, interactive, ethical, learning-oriented, and self-regulating system. The layers operate through dynamic and recursive relationships, enabling continuous adaptation and strategic refinement. The EMM-L7 model provides a holistic framework for understanding and managing entrepreneurial marketing in startup environments. The model suggests that marketing success emerges from the integration of entrepreneurial orientation, creative resource utilization, market learning, adaptive marketing practices, risk management, ethical governance, and continuous feedback mechanisms. The framework contributes to the theoretical advancement of entrepreneurial marketing and offers practical guidance for startup founders, marketing managers, and innovation ecosystem actors.

Keywords: Entrepreneurial Marketing, Startups, Thematic Analysis, Entrepreneurial Orientation, Resource Leveraging, Entrepreneurial Marketing Mix, EMM-L7 Model, Market Intelligence.

Extended Abstract

Introduction

Entrepreneurial marketing has emerged as a critical field at the intersection of marketing, entrepreneurship, innovation, and strategic management. Traditional marketing models, including the conventional marketing mix and its service-oriented extensions, have provided valuable foundations for understanding market exchange, customer value, and competitive positioning. However, such models have often been developed for relatively stable environments and resource-endowed organizations, making them insufficient for explaining marketing behavior in startups and newly established ventures operating under uncertainty, limited resources, and rapid market change (Nagabhaskar, 2022). More customer-centered models, such as SIVA, have attempted to shift attention from product-oriented decisions toward solution, information, value, and access; nevertheless, they still do not fully explain the cognitive, adaptive, ethical, and feedback-based nature of marketing in entrepreneurial contexts (Hsu, Her, & Chang, 2021; Hsu, Her, Chang, et al., 2021).

Startups differ fundamentally from mature firms in their market behavior, resource structure, and decision-making logic. They frequently operate with incomplete market information, insufficient financial and human resources, unstable customer needs, and high competitive ambiguity. In such conditions, marketing becomes less a formal planning function and more a dynamic process of opportunity recognition, experimentation, market learning, and value co-creation. Entrepreneurial marketing therefore emphasizes opportunity orientation, innovativeness, calculated risk-taking, proactiveness, customer engagement, and creative use of limited resources (Yadav & Bansal, 2020; Yadav et al., 2024). Studies have also shown that entrepreneurial orientation, including autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive aggressiveness, is central to entrepreneurial action and venture creation (Al-Mamary & Alshallaqi, 2022).

A key feature of entrepreneurial marketing is resource leveraging. Startups often cannot rely on large budgets or formal infrastructures; instead, they must use existing resources creatively, combine available assets, and mobilize social networks to create market value. The concepts of entrepreneurial bricolage and effectuation help explain how entrepreneurs respond to resource scarcity and uncertainty by recombining local, social, and technological resources in innovative ways (Korsgaard et al., 2020; Manzi Puertas et al., 2025; Xu et al., 2023). In addition, digital technologies, customer relationship management systems, and data-driven tools have expanded the capacity of startups to engage with customers, analyze behavior, and accelerate market learning (Ebrahimi et al., 2022; Guerola-Navarro et al., 2022). Digital marketing has also been recognized as a key driver of startup growth by enabling visibility, interaction, scalability, and low-cost market access (Rizvanović et al., 2022).

Another important dimension of entrepreneurial marketing is value co-creation. Startups often develop their products and services through direct interaction with early customers, repeated feedback, and rapid experimentation. Customers are not merely passive recipients of value but active participants in shaping the value proposition, improving the product, and validating market assumptions (Bonamigo et al., 2022). This view is consistent with studies that conceptualize value creation as a central connection among entrepreneurship, marketing, and innovation (Risitano et al., 2023). Innovation capability also plays a crucial role in strengthening the effect of entrepreneurial marketing on firm performance, particularly in turbulent environments (Sari et al., 2023). At the same time, strategic agility and creativity are essential for startups that must navigate uncertainty and continuously modify their marketing actions (Mansur, 2025).

Despite the growing body of research, the entrepreneurial marketing literature still lacks an integrated and multi-layered model that simultaneously explains cognitive orientation, resource leveraging, market interaction, marketing mix adaptation, risk control, ethical governance, and feedback-based learning. Recent studies have emphasized the importance of integrating entrepreneurial marketing processes with control mechanisms (Neill & Dang, 2025), technological capabilities (Fegada & Veres, 2024), new market creation strategies (Jumasseitova et al., 2025), startup branding (Yonel et al., 2025), internationalization (Maroofi & Hosseini, 2024), ethical climate and responsible leadership (Khasmafkan-Nezam, 2023, 2025), and corporate ethics and social responsibility (Geng et al., 2022). In the Iranian context, previous studies have also emphasized the need for indigenous models of entrepreneurial marketing that reflect contextual, regional, and behavioral characteristics of startups (Hassanpour & Giti Nejad, 2020; Reshadatjo & Ebrahimpour, 2021). Accordingly, this study aimed to identify and explain the components and layers of entrepreneurial marketing in startups and to develop a comprehensive seven-layer model titled EMM-L7.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodological orientation. Since the objective was to identify and conceptualize the components and layers of entrepreneurial marketing in startups, a qualitative design was adopted to enable deep exploration of expert perceptions, lived experiences, and interpretive patterns related to entrepreneurial marketing practices. The research strategy was thematic analysis, which is suitable for identifying, organizing, and interpreting meaningful patterns within qualitative data.

The research population consisted of academic and executive experts familiar with entrepreneurial marketing and startup businesses. Participants included faculty members in marketing management, entrepreneurship, and business management, as well as startup founders, marketing managers, business consultants, innovation ecosystem actors, product-market managers, and startup mentors. The inclusion criteria were having at least five years of relevant academic or professional experience, familiarity with marketing processes in startups, and willingness to participate in the study. Sampling was conducted purposively, and snowball sampling was also used to identify key informants. The sampling process continued until theoretical saturation was achieved. After the twelfth interview, no substantially new code or concept emerged, and two additional interviews were conducted to confirm saturation. In total, 14 semi-structured interviews were conducted.

Data were collected using semi-structured interviews. The interview guide was developed based on the research objectives and literature review and included questions about the nature of entrepreneurial marketing, differences between entrepreneurial and traditional marketing, resource constraints, customer interaction, market learning, decision-making under uncertainty, ethical considerations, data privacy, monitoring, and feedback mechanisms. To assess face and content validity, the interview questions were reviewed by two management professors and one executive expert before implementation. Interviews were conducted with informed consent, confidentiality was ensured, and each interview lasted approximately 45 to 60 minutes. All interviews were recorded and transcribed verbatim. The data were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis procedure with MAXQDA 2020 software. Trustworthiness was enhanced through credibility, dependability, confirmability, and transferability procedures.

Findings

The thematic analysis resulted in the identification of 7 main themes, 50 subthemes, and a set of initial codes. The findings indicated that entrepreneurial marketing in startups can be conceptualized as a multi-layered, interactive, ethical, and self-regulating system rather than a collection of isolated marketing tools. The final model was formulated as the EMM-L7 model, consisting of seven major layers: entrepreneurial orientation core, resource leveraging and infrastructure, market interaction and entrepreneurial marketing capabilities, entrepreneurial marketing mix, protective principles, governing principles, and monitoring, intelligence, and feedback.

The first layer, entrepreneurial orientation core, represents the cognitive and behavioral foundation of entrepreneurial marketing. This layer includes opportunity orientation, proactiveness, innovativeness, calculated risk-taking, rapid learning, cognitive flexibility, and action orientation. The findings showed that entrepreneurial marketing begins with a mindset rather than with tactical tools.

The second layer, resource leveraging and infrastructure, refers to the ability of startups to transform resource limitations into market action capacity. Its subthemes included creative use of limited resources, social capital, networking, collaboration and alliances, digital technology use, market knowledge acquisition, and infrastructural agility.

The third layer, market interaction and entrepreneurial marketing capabilities, captures the transition from resources to capabilities. It includes deep customer interaction, value co-creation, rapid market testing, minimum viable product development, opportunity discovery through interaction, continuous adaptation, and learning based on data and experience.

The fourth layer, entrepreneurial marketing mix, represents the visible and operational level of entrepreneurial marketing. Its components included product or service innovation, value proposition, flexible pricing, agile distribution, creative and low-cost communication, viral and network-based growth, customer experience, and entrepreneurial branding.

The fifth layer, protective principles, reflects the mechanisms that prevent entrepreneurial marketing from becoming impulsive or excessively risky. This layer included foresight, cautious risk-taking, uncertainty management, realistic decision-making, scenario planning, sustainability assessment, and protection of brand and customer trust.

The sixth layer, governing principles, represents the ethical and philosophical framework that guides all other layers. Its subthemes included ethical principles, mission and value-creation philosophy, data responsibility and privacy, optimal use of technology, responsibility toward customers and society, psychological considerations of market behavior, and inclusive innovation culture.

The seventh layer, monitoring, intelligence, and feedback, functions as the self-regulating mechanism of the model. It includes customer monitoring, competitor analysis, effectiveness assessment, identification of new opportunities, environmental learning, feedback cycles, and continuous correction. This layer connects external market signals to internal decision-making and enables the whole model to remain adaptive.

Discussion and Conclusion

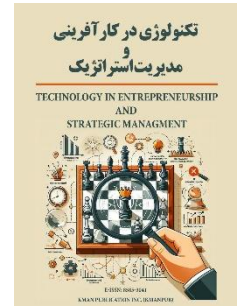
The results of this study demonstrate that entrepreneurial marketing in startups is a complex, layered, and dynamic phenomenon. The EMM-L7 model moves beyond tool-oriented views of marketing by showing that marketing behavior in startups is shaped by cognitive orientation, resource creativity, market learning, adaptive execution, risk protection, ethical governance, and continuous feedback. This

finding is important because it explains why traditional marketing frameworks are insufficient for entrepreneurial contexts. In startups, marketing decisions are rarely linear or fully planned; rather, they emerge through experimentation, interaction, adaptation, and learning.

The first major contribution of this study is the positioning of entrepreneurial orientation as the core of the model. This shows that marketing in startups starts with how entrepreneurs perceive opportunities, risks, resources, and markets. The second contribution is the conceptualization of resource leveraging as a distinct layer, indicating that resource scarcity is not merely a constraint but can become a source of innovation and creative market action. The third contribution is the emphasis on market interaction as the engine of learning and capability development. In this model, the market is not only a place of exchange but also a learning environment.

Another significant contribution is the distinction between the entrepreneurial marketing mix and broader entrepreneurial marketing logic. The marketing mix is only one layer of the model and cannot fully explain entrepreneurial marketing by itself. This distinction helps prevent the reduction of entrepreneurial marketing to product, price, distribution, and promotion decisions. Furthermore, the inclusion of protective principles and governing principles represents an important theoretical advancement. These layers show that startup marketing must balance speed with caution, innovation with responsibility, and growth with ethical legitimacy.

Finally, the monitoring, intelligence, and feedback layer demonstrates that entrepreneurial marketing is a self-correcting system. Market feedback, customer behavior, competitor actions, and performance outcomes continuously reshape the internal layers of the model. Therefore, the EMM-L7 model should not be understood as a sequential framework but as a dynamic and recursive system. Overall, this study contributes to the theoretical development of entrepreneurial marketing and provides a practical framework for startup founders, marketing managers, mentors, accelerators, and innovation ecosystem actors seeking to design and implement marketing strategies under uncertainty.



طراحی مدل هفتلابه بازاریابی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای نوپا: ارائه مدل EMM-L7 با رویکرد تحلیل مضمون

علی شاددل^۱، محمد باشکوه اجیرلو^۲، بهمن خدایانه^{۳*}

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: khodapanah@uma.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

شاددل، علی، باشکوه اجیرلو، محمد، و خدایانه، بهمن. (۱۴۰۴). طراحی مدل هفتلابه بازاریابی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای نوپا: ارائه مدل EMM-L7 با رویکرد تحلیل مضمون. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۳)، ۲۰-۱.



© 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.

هدف این پژوهش شناسایی، تبیین و صورت‌بندی مؤلفه‌ها و لایه‌های بازاریابی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای نوپا و ارائه یک مدل جامع، پویا و چندلایه برای تفسیر رفتار بازاریابی در شرایط عدم قطعیت، محدودیت منابع و پویایی بازار بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی با راهبرد تحلیل مضمون بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی آشنا با حوزه بازاریابی کارآفرینانه و کسب‌وکارهای نوپا بود. داده‌ها از طریق ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌پرفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از رویکرد براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل شدند. اعتبار یافته‌ها نیز بر اساس معیارهای لینکلن و گوبا شامل مقبولیت، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری و اتکاپذیری بررسی شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۷ مضمون اصلی، ۵۰ مضمون فرعی و مجموعه‌ای از کدهای اولیه شد. نتایج نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه در قالب هفت لایه شامل هسته جهت‌گیری کارآفرینانه، اهرم‌سازی منابع و زیرساخت، تعامل بازار و قابلیت‌های بازاریابی کارآفرینانه، آمیخته بازاریابی کارآفرینانه، اصول حفاظتی، اصول حاکم و پایش، هوشمندی و بازخورد قابل تبیین است. یافته‌ها نشان دادند که این لایه‌ها دارای روابط پویا، متعامل و بازخوردی هستند و بازاریابی کارآفرینانه صرفاً مجموعه‌ای از ابزارهای اجرایی نیست، بلکه نظامی شناختی، یادگیرنده، اخلاق‌محور و خودتنظیمگر محسوب می‌شود. مدل EMM-L7 چارچوبی جامع برای درک و مدیریت بازاریابی در کسب‌وکارهای نوپا ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که موفقیت بازاریابی حاصل ترکیب جهت‌گیری کارآفرینانه، بهره‌برداری خلاقانه از منابع، تعامل مستمر با بازار، مدیریت ریسک، مسئولیت‌پذیری اخلاقی و یادگیری مبتنی بر بازخورد است. این مدل می‌تواند به توسعه ادبیات بازاریابی کارآفرینانه و بهبود تصمیم‌گیری مدیران و بنیانگذاران استارت‌آپها کمک کند.

کلیدواژه‌گان: بازاریابی کارآفرینانه، کسب‌وکارهای نوپا، تحلیل مضمون، جهت‌گیری کارآفرینانه، اهرم‌سازی منابع، آمیخته بازاریابی کارآفرینانه، مدل EMM-L7، هوشمندی بازار.

مقدمه

بازاریابی در دهه‌های اخیر از یک فعالیت صرفاً ترویجی و فروشمحور به یک قابلیت راهبردی برای خلق ارزش، ایجاد مزیت رقابتی و توسعه پایدار کسبوکارها تبدیل شده است. با این حال، بسیاری از مدل‌های کلاسیک بازاریابی در بستری شکل گرفته‌اند که سازمانها از منابع نسبتاً کافی، ساختارهای رسمی و بازارهای قابل پیشبینی برخوردار بوده‌اند. چارچوبهایی نظیر P⁴ و P⁷ اگرچه سهم قابل توجهی در توسعه دانش بازاریابی داشته‌اند، اما در مواجهه با شرایط پیچیده، پویا و نامطمئن کسبوکارهای نوپا با محدودیتهایی مواجه هستند (Nagabhaskar, 2022). در سالهای اخیر تلاشهایی برای توسعه مدل‌های مشتری‌محورتر همچون SIVA صورت گرفته است که بر نیازها، ارزش ادراک شده و دسترسی مشتری تأکید دارند، اما این چارچوبها نیز عمدتاً بر عناصر اجرایی بازاریابی متمرکز بوده و کمتر به منطق کارآفرینانه تصمیمگیری در شرایط عدمقطعیت توجه کرده‌اند (Hsu, Her, & Chang, 2021; Hsu, Her, Chang, et al., 2021).

ظهور اقتصاد دیجیتال، افزایش سرعت تغییرات فناوری و توسعه زیست‌بومهای نوآوری موجب شده است که استارت‌آپها و کسبوکارهای نوپا به بازیگران مهم اقتصاد جهانی تبدیل شوند. این کسبوکارها برخلاف سازمانهای بالغ، معمولاً با محدودیت منابع، کمبود اطلاعات بازار، فشار زمانی، عدمقطعیت محیطی و تغییرات سریع نیازهای مشتریان مواجه هستند. در چنین شرایطی، بهره‌گیری از رویکردهای سنتی بازاریابی نمیتواند بهتنهایی پاسخگوی نیازهای آنان باشد. پژوهشها نشان میدهند که موفقیت کسبوکارهای نوپا بیش از هر چیز به توانایی آنها در شناسایی فرصتها، تعامل مستمر با مشتریان، نوآوری در ارائه ارزش و استفاده خلاقانه از منابع محدود وابسته است (Mansur, 2025; Rizvanović et al., 2022). از اینرو، مفهوم بازاریابی کارآفرینانه بهعنوان رویکردی میانرشته‌ای در تقاطع بازاریابی و کارآفرینی مورد توجه فزاینده پژوهشگران قرار گرفته است.

بازاریابی کارآفرینانه رویکردی است که بر فرصتجویی، نوآوری، انعطافپذیری، تعامل نزدیک با بازار و استفاده خلاقانه از منابع تأکید دارد. برخلاف بازاریابی سنتی که مبتنی بر برنامه‌ریزیهای بلندمدت و ساختارهای رسمی است، بازاریابی کارآفرینانه بیشتر بر یادگیری مستمر، اقدام سریع و انطباق با شرایط متغیر بازار استوار است (Yadav & Bansal, 2020). مرور نظاممند ادبیات نشان داده است که بازاریابی کارآفرینانه نه صرفاً مجموعه‌ای از تکنیکهای بازاریابی، بلکه نوعی ذهنیت و جهتگیری مدیریتی است که میتواند نحوه تعامل کسبوکار با مشتریان، رقبا و محیط را متحول سازد (Yadav & Bansal, 2020). در همین راستا، مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که جهتگیریهای بازاریابی کارآفرینانه تأثیر مستقیمی بر عملکرد و رشد کسبوکارهای نوپا دارند و میتوانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Yadav et al., 2024).

یکی از مهمترین مبانی نظری بازاریابی کارآفرینانه، مفهوم جهتگیری کارآفرینانه است. این مفهوم بر ابعادی همچون نوآوری، ریسکپذیری، پیشنگری، استقلال عمل و رقابتجویی تأکید دارد و بهعنوان هسته شناختی تصمیمگیریهای کارآفرینانه شناخته میشود. پژوهشها نشان داده‌اند که این ویژگیها نقش مهمی در تمایل افراد و سازمانها برای خلق کسبوکارهای جدید و توسعه فرصتهای بازار ایفا میکنند (Al-Mamary & Alshallaqi, 2022). در محیطهای استارت‌آپی، جهتگیری کارآفرینانه نه تنها رفتارهای مدیریتی را هدایت میکند، بلکه مبنای تصمیمهای بازاریابی، انتخاب مشتریان هدف و طراحی ارزش پیشنهادی نیز محسوب میشود.

محدودیت منابع یکی از ویژگیهای بنیادی کسبوکارهای نوپا است. برخلاف شرکتهای بزرگ که قادر به تخصیص منابع مالی و انسانی گسترده هستند، استارت‌آپها ناگزیرند از منابع محدود خود بهصورت خلاقانه بهره‌برداری کنند. در این زمینه، مفهوم بریکولاژ کارآفرینانه اهمیت ویژه‌ای یافته است. بریکولاژ به استفاده نوآورانه از منابع موجود برای حل مسائل و بهره‌برداری از فرصتها اشاره دارد. پژوهشها نشان داده‌اند

که کارآفرینان از طریق ترکیب خلاقانه داراییهای در دسترس، شبکههای اجتماعی و دانش محلی قادر به غلبه بر محدودیتهای منابع هستند (Korsgaard et al., 2020; Xu et al., 2023). همچنین نقش رفتارهای نوآورانه در پیوند میان محدودیت منابع و کنش کارآفرینانه مورد تأیید قرار گرفته است و نشان داده شده که خلاقیت و نوآوری میتواند اثر محدودیت منابع را کاهش دهد (Manzi Puertas et al., 2025).

علاوه بر منابع، تعامل با مشتریان و خلق مشترک ارزش یکی دیگر از ارکان بازاریابی کارآفرینانه است. در دیدگاههای نوین بازاریابی، ارزش نه در درون سازمان بلکه در تعامل میان سازمان و مشتری خلق میشود. استارتآپها به دلیل نزدیکی بیشتر به مشتریان و انعطافپذیری ساختاری، ظرفیت بالایی برای مشارکت دادن مشتریان در فرایند توسعه محصولات و خدمات دارند. پژوهشهای انجامشده در حوزه استارتآپها نشان میدهد که انتخاب بازیگران مناسب برای خلق مشترک ارزش و تعامل مستمر با مشتریان میتواند به توسعه مزیت رقابتی و افزایش احتمال موفقیت کسبوکار منجر شود (Bonamigo et al., 2022). همچنین مطالعات مرتبط با رفتار مصرفکننده نشان دادهاند که شناخت الگوهای رفتاری مشتریان و استفاده از فناوریهای تحلیلی پیشرفته میتواند اثربخشی فعالیتهای بازاریابی را به میزان قابل توجهی افزایش دهد (Ebrahimi et al., 2022).

در سالهای اخیر، فناوریهای دیجیتال نیز نقش تعیینکنندهای در توسعه بازاریابی کارآفرینانه ایفا کردهاند. بازاریابی دیجیتال، شبکههای اجتماعی، تحلیل دادهها و سامانههای مدیریت ارتباط با مشتری امکان تعامل سریعتر و مؤثرتر با بازار را فراهم کردهاند. مرور ادبیات نشان میدهد که مدیریت ارتباط با مشتری یکی از مهمترین قابلیتهای پشتیبان بازاریابی کارآفرینانه است و میتواند به افزایش رضایت مشتری، توسعه روابط بلندمدت و بهبود عملکرد کسبوکار منجر شود (Guerola-Navarro et al., 2022). همچنین رشد استارتآپها در بسیاری از صنایع به شدت تحت تأثیر ظرفیت آنها در بهرهگیری از ابزارهای بازاریابی دیجیتال قرار دارد (Rizvanović et al., 2022).

نوآوری نیز بهعنوان یکی از عناصر بنیادین بازاریابی کارآفرینانه شناخته میشود. در واقع، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که مرز میان نوآوری، کارآفرینی و بازاریابی در کسبوکارهای نوپا بسیار باریک است. مرور نظاممند مطالعات نشان داده است که خلق ارزش حلقه اتصال میان این سه حوزه محسوب میشود و سازمانهایی که قادر به توسعه همزمان قابلیتهای نوآوری و بازاریابی هستند، عملکرد بهتری از خود نشان میدهند (Risitano et al., 2023). در همین راستا، مطالعات تجربی نیز تأیید کردهاند که قابلیت نوآوری در کنار بازاریابی کارآفرینانه میتواند عملکرد بنگاههای کوچک و متوسط را حتی در شرایط بحرانی بهبود بخشد (Sari et al., 2023).

در کنار فرصتجویی و نوآوری، مدیریت عدمقطعیت یکی از چالشهای اساسی کسبوکارهای نوپا است. محیط فعالیت استارتآپها معمولاً با تغییرات سریع فناوری، ابهام در نیازهای مشتریان و نوسانات رقابتی همراه است. از اینرو، موفقیت بازاریابی در چنین محیطی نیازمند انعطافپذیری، چابکی و یادگیری مستمر است. پژوهشها نشان دادهاند که نوآوری راهبردی در بازاریابی و توانایی تطبیق سریع با شرایط بازار از عوامل کلیدی موفقیت استارتآپها محسوب میشوند (Mansur, 2025). همچنین تلفیق فرایندهای بازاریابی کارآفرینانه با سازوکارهای کنترلی مناسب میتواند ضمن حفظ چابکی، از بروز تصمیمهای پرخطر جلوگیری کند (Neill & Dang, 2025).

موضوع اخلاق و مسئولیتپذیری نیز در سالهای اخیر به یکی از ابعاد مهم بازاریابی کارآفرینانه تبدیل شده است. با گسترش استفاده از دادههای مشتریان و فناوریهای دیجیتال، دغدغههای مربوط به حریم خصوصی، شفافیت و استفاده مسئولانه از اطلاعات افزایش یافته است. پژوهشها نشان دادهاند که جو اخلاقی سازمان میتواند زمینهساز توسعه بازاریابی کارآفرینانه باشد و از طریق انتقال اثربخش دانش و افزایش درگیری کاری کارکنان بر عملکرد سازمان اثر بگذارد (Khasmafkan-Nezam, 2023). همچنین نقش رهبری مسئولانه و فرهنگ اخلاقی در تقویت بازاریابی کارآفرینانه و ایجاد تناسب میان ارزشهای فردی و سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است (Khasmafkan-Nezam, 2025). علاوه بر این، رعایت مسئولیت اجتماعی و اصول اخلاقی میتواند شهرت سازمانی و نوآوری محصولات را ارتقا دهد (Geng et al., 2022).

در حوزه توسعه بازار و رشد کسبوکار نیز بازاریابی کارآفرینانه نقش مهمی ایفا میکند. مطالعات انجام شده در زمینه بینالمللیسازی استارت‌آپها نشان داده‌اند که بازاریابی کارآفرینانه میتواند ورود به بازارهای خارجی و توسعه فعالیتهای بینالمللی را تسهیل کند (Maroofi & Hosseini, 2024). همچنین راهبردهای اقیانوس آبی و خلق بازارهای جدید به‌عنوان یکی از جلوه‌های بارز بازاریابی کارآفرینانه شناخته میشوند که به کسبوکارها امکان میدهند به جای رقابت در بازارهای اشباع‌شده، فرصتهای جدیدی برای رشد ایجاد کنند (Jumasseitova et al., 2025). از سوی دیگر، توسعه برند نیز به‌ویژه در مراحل اولیه شکلگیری کسبوکار اهمیت فراوانی دارد و میتواند به افزایش اعتماد مشتریان و تسهیل رشد بازار منجر شود (Yonel et al., 2025).

با وجود رشد قابل توجه ادبیات بازاریابی کارآفرینانه، همچنان شکافهای نظری و مفهومی متعددی در این حوزه وجود دارد. بسیاری از پژوهشها بر متغیرهای منفرد یا روابط محدود میان ابعاد مختلف تمرکز داشته‌اند و کمتر به ارائه تصویری جامع و یکپارچه از ماهیت چندبعدی بازاریابی کارآفرینانه پرداخته‌اند (Fegada & Veres, 2024). افزون بر این، مطالعات انجام شده در بستر ایران نشان داده‌اند که ویژگیهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور میتواند بر نحوه شکلگیری و اجرای بازاریابی کارآفرینانه تأثیرگذار باشد و بنابراین نیاز به توسعه مدل‌های بومی و چندلایه بیش از پیش احساس میشود (Hassanpour & Giti Nejad, 2020; Reshadatjo & Ebrahimpour, 2021). همچنین پژوهشهای جدید بر ضرورت حرکت از رویکردهای ابزارمحور به سمت درک فرایندهای پویا، تعاملی و یادگیرنده در بازاریابی کارآفرینانه تأکید کرده‌اند (Fegada & Veres, 2024; Yadav et al., 2024).

با توجه به اهمیت روزافزون کسبوکارهای نوپا، پیچیدگی محیط‌های کارآفرینانه، محدودیت مدل‌های سنتی بازاریابی و فقدان چارچوبی جامع برای تبیین ابعاد شناختی، منابعی، تعاملی، اجرایی، اخلاقی و بازخوردی بازاریابی کارآفرینانه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و لایه‌های بازاریابی کارآفرینانه در کسبوکارهای نوپا و ارائه یک مدل جامع و چندلایه از این پدیده انجام شد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی است. با توجه به اینکه هدف پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و لایه‌های بازاریابی کارآفرینانه در بستر کسبوکارهای نوپا است، از رویکرد کیفی استفاده شد؛ زیرا این رویکرد امکان فهم عمیقتر ابعاد پدیده، تجربه‌های کنشگران، و الگوهای معنایی نهفته در بازاریابی کارآفرینانه را فراهم میکند. از نظر راهبرد، این پژوهش از نوع تحلیل مضمون است؛ زیرا تحلیل مضمون یکی از مناسبترین روشها برای شناسایی، دستهبندی و تفسیر الگوهای معنادار در داده‌های کیفی به شمار میرود. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی آشنا با حوزه بازاریابی کارآفرینانه و کسبوکارهای نوپا بود. این گروه شامل اعضای هیئت علمی در رشته‌های مدیریت بازاریابی، کارآفرینی و مدیریت کسبوکار، همچنین بنیانگذاران استارت‌آپها، مدیران بازاریابی، مشاوران کسبوکار و فعالان زیستبوم نوآوری بودند. ملاک ورود افراد به پژوهش، برخورداری از حداقل پنج سال تجربه تخصصی یا عملی در یکی از حوزه‌های مرتبط، آشنایی کافی با فرایندهای بازاریابی در کسبوکارهای نوپا، و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این روش، مشارکتکنندگانی انتخاب شدند که از بیشترین آگاهی و تجربه نسبت به موضوع پژوهش برخوردار بودند و میتوانند داده‌های غنی و عمیقی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. همچنین برای شناسایی برخی افراد کلیدی، از روش گلوله‌برفی نیز استفاده شد. فرایند نمونه‌گیری تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین معنا که پس از مصاحبه دوازدهم، کد یا مفهوم جدید معناداری به‌دست نیامد و دو مصاحبه بعدی برای اطمینان از کفایت داده‌ها و تثبیت اشباع نظری انجام شد. در مجموع، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان

دانشگاهی و اجرایی صورت گرفت. ابزار گردآوری دادهها، مصاحبه نیمهساختاریافته بود. دلیل انتخاب این ابزار، انعطافپذیری آن در کشف عمیق تجربیها، دیدگاهها و برداشتهای مشارکتکنندگان بود.

راهنمای مصاحبه بر اساس ادبیات پژوهش و اهداف تحقیق تدوین شد و شامل پرسشهایی درباره ماهیت بازاریابی کارآفرینانه، تفاوت آن با بازاریابی سنتی، نقش منابع محدود، تعامل با مشتری، یادگیری از بازار، تصمیمگیری در شرایط عدمقطعیت، ملاحظات اخلاقی، و سازوکارهای بازخورد و پایش بود. برای سنجش روایی صوری و محتوایی، پرسشهای مصاحبه پیش از اجرا در اختیار دو نفر از استادان حوزه مدیریت و یک نفر از خبرگان اجرایی قرار گرفت و پس از دریافت نظرهای اصلاحی، نهایی شد.

نمونه سؤالات مصاحبه

۱. بازاریابی در کسبوکارهای نوپا چه تفاوتی با بازاریابی در سازمانهای بالغ و بزرگ دارد؟
۲. مهمترین ویژگیهای بازاریابی کارآفرینانه از دیدگاه شما چیست؟
۳. کسبوکارهای نوپا چگونه با محدودیت منابع در فرایند بازاریابی مواجه میشوند و آن را مدیریت میکنند؟
۴. تعامل با مشتری چه نقشی در اصلاح تصمیمهای بازاریابی و توسعه محصول یا خدمت دارد؟
۵. در شرایط عدمقطعیت و ابهام بازار، تصمیمهای بازاریابی چگونه اتخاذ یا تعدیل میشوند؟
۶. چه ملاحظات اخلاقی، دادهمحور یا حریم خصوصی در بازاریابی کسبوکارهای نوپا اهمیت دارد؟
۷. پایش بازار، رفتار مشتری و بازخوردها چگونه بر اصلاح مسیر بازاریابی اثر میگذارد؟

جدول ۱

مشخصات مشارکتکنندگان پژوهش

کد مشارکتکننده	حوزه تخصص/فعالیت	سمت یا نقش	سابقه مرتبط	نوع تجربه
P1	بازاریابی	عضو هیئت علمی	۱۴ سال	دانشگاهی
P2	کارآفرینی	عضو هیئت علمی	۱۱ سال	دانشگاهی
P3	مدیریت کسبوکار	عضو هیئت علمی	۶ سال	دانشگاهی
P4	استارتآپ فناوری	بنیانگذار	۸ سال	اجرایی
P5	بازاریابی دیجیتال	مدیر بازاریابی	۱۲ سال	اجرایی
P6	مشاوره کسبوکار	مشاور استارتآپ	۱۰ سال	اجرایی
P7	تجارت الکترونیک	همبنیانگذار	۹ سال	اجرایی
P8	توسعه بازار	مدیر توسعه بازار	۸ سال	اجرایی
P9	بازاریابی	عضو هیئت علمی	۷ سال	دانشگاهی
P10	نوآوری و فناوری	مدیر مرکز نوآوری	۱۵ سال	اجرایی
P11	برندینگ	مشاور برند	۹ سال	اجرایی
P12	کارآفرینی	عضو هیئت علمی	۵ سال	دانشگاهی
P13	خدمات دیجیتال	مدیر محصول/بازار	۱۳ سال	اجرایی
P14	شتابدهی و سرمایهگذاری	منتور و مشاور	۸ سال	اجرایی

پس از شناسایی مشارکتکنندگان، هماهنگی لازم برای انجام مصاحبهها صورت گرفت. مصاحبهها با رضایت آگاهانه افراد و با حفظ محرمانگی اطلاعات انجام شد. مدت هر مصاحبه بهطور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. مصاحبهها ضبط و سپس بهصورت کامل پیادهسازی

شدند. برای افزایش دقت، متن پیاده‌شده چندین بار با فایل صوتی تطبیق داده شد تا از صحت داده‌ها اطمینان حاصل شود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و با الهام از رویکرد براون و کلارک تحلیل شد. در مرحله نخست، پژوهشگر با مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها، با داده‌ها آشنا شد. در مرحله دوم، کدگذاری اولیه انجام گرفت و واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شد. در مرحله سوم، کدهای مشابه و مرتبط در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی شدند. در مرحله چهارم، مضامین فرعی از نظر انسجام درونی و تمایز بیرونی بررسی و بازبینی شدند. در مرحله پنجم، مضامین نهایی تعریف و نامگذاری شدند. در نهایت، چارچوب نهایی پژوهش بر مبنای روابط میان مضامین استخراج‌شده صورت‌بندی شد. برای مدیریت، سازماندهی و کدگذاری داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد. برای افزایش اعتبار پژوهش از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا شامل مقبولیت، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری استفاده شد. به‌منظور تأمین مقبولیت، پژوهشگر درگیری کافی با داده‌ها داشت و از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ بدین صورت که بخشی از کدها و برداشتها در اختیار چند نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا درباره درستی تفسیرها اظهارنظر کنند. برای افزایش تأییدپذیری، فرایند تحلیل داده‌ها به‌صورت دقیق ثبت و مستندسازی شد. برای اتکاپذیری، بخشی از فرایند کدگذاری توسط یک پژوهشگر آشنا با روش کیفی بررسی شد. همچنین برای افزایش انتقال‌پذیری، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، بستر پژوهش و مراحل اجرا به‌صورت شفاف گزارش شد.

در این پژوهش، مشارکت افراد کاملاً داوطلبانه بود. پیش از انجام مصاحبه، هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده‌ها و اصول محرمانگی برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان اخذ گردید. به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان فقط برای اهداف علمی استفاده می‌شود و نام یا مشخصات فردی آنان در گزارش پژوهش ذکر نخواهد شد. همچنین فایل‌های صوتی و متون پیاده‌سازی‌شده در فضایی امن نگهداری شد.

یافته‌ها

داده‌ها پس از گردآوری و پیاده‌سازی، با استفاده از تحلیل مضمون بررسی شدند و فرایند تحلیل از طریق کدگذاری اولیه، دسته‌بندی مفاهیم مشابه، استخراج مضامین فرعی و در نهایت شکلدهی به مضامین اصلی انجام گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها در نهایت به شناسایی ۷ مضمون اصلی، ۵۰ مضمون فرعی و مجموعه‌های از کدهای اولیه منجر شد. بر اساس تحلیل داده‌ها و با اتکا به چارچوب مفهومی مستخرج از موضوع پژوهش، الگوی نهایی در قالب یک ساختار هفت‌لایه‌ای صورت‌بندی شد که بازاریابی کارآفرینانه را نه به‌عنوان مجموعه‌ای از ابزارهای پراکنده، بلکه به‌مثابه یک نظام چندسطحی، تعاملی، بازخوردی و اخلاق‌محور تبیین می‌کند. ابتدا نمونه‌های از منطق کدگذاری و سازماندهی داده‌ها ارائه می‌شود، سپس مضامین اصلی و فرعی تشریح می‌شوند و در ادامه، مدل نهایی پژوهش در قالب یک جدول خلاصه و تبیین تحلیلی معرفی خواهد شد.

جدول ۲

نمونه‌های از فرایند کدگذاری و استخراج مضامین

عبارت/واحد معنایی	کد اولیه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
تأکید بر کشف فرصت پیش از تثبیت بازار	فرصتجویی فعال	فرصتمحوری	هسته جهتگیری کارآفرینانه
تمایل به آزمون سریع ایدهها در بازار	اقدام سریع	کنشگرایی آزمایشی	هسته جهتگیری کارآفرینانه
استفاده از ارتباطات شخصی برای جذب مشتری اولیه	بهره‌گیری از شبکه	سرمایه اجتماعی	اهرمسازی منابع و زیرساخت
جبران کمبود منابع با همکاری بیرونی	ائتلافسازی	دسترسی به قابلیت‌های بیرونی	اهرمسازی منابع و زیرساخت
دریافت بازخورد مستمر از مشتری و اصلاح خدمت	بازخوردگیری مستمر	یادگیری از مشتری	تعامل بازار و قابلیت‌ها
ارائه نسخه اولیه محصول برای آزمون سریع	نسخه اولیه قابل ارائه به بازار	آزمایش بازار	تعامل بازار و قابلیت‌ها
قیمتگذاری انعطاف‌پذیر متناسب با شرایط بازار	قیمتگذاری چابک	انعطاف در آمیخته	آمیخته بازاریابی کارآفرینانه
تکیه بر برند شخصی بنیانگذار	برند مبتنی بر بنیانگذار	هویتسازی کارآفرینانه	آمیخته بازاریابی کارآفرینانه
سنجش پیامدهای احتمالی تصمیمهای بازاریابی	دوراندیشی	کنترل مخاطره	اصول حفاظتی
توجه به دوام تصمیم و صیانت از برند	محافظت از برند	پایداری تصمیم	اصول حفاظتی
رعایت ملاحظات اخلاقی در استفاده از داده مشتری	اخلاق داده	مسئولیت‌پذیری داده	اصول حاکم
توجه به حریم خصوصی در تعاملات دیجیتال	محرمانگی اطلاعات	حریم خصوصی	اصول حاکم
رصد تغییر رفتار مشتریان و رقبا	پایش محیط	هوشمندی بازار	پایش، هوشمندی و بازخورد
استفاده از نتایج بازار برای اصلاح تصمیمها	اصلاح مبتنی بر بازخورد	چرخه بازخورد	پایش، هوشمندی و بازخورد

تحلیل دادهها نشان داد که الگوهای معنایی مرتبط با بازاریابی کارآفرینانه در سطح مفاهیم پراکنده باقی نمی‌مانند، بلکه در یک ساختار چندلایه و درهم‌تنیده قابل تفسیر هستند. از یکسو، برخی مضامین به سطح نگرش، طرز فکر و منش کارآفرین مربوطند؛ از سوی دیگر، برخی مضامین به نحوه تجهیز منابع، شیوه تعامل با بازار، چگونگی استفاده از ابزارهای بازاریابی، منطق کنترل مخاطره، اصول ارزشی و در نهایت سازوکارهای یادگیری و بازخورد مربوط میشوند. همین ویژگی سبب شد که یافتهها در قالب هفت مضمون اصلی سازماندهی شوند.

مضمون اول: هسته جهتگیری کارآفرینانه

نخستین و درون‌ترین لایه الگوی پژوهش، هسته جهتگیری کارآفرینانه است. یافتهها نشان می‌دهد که بازاریابی کارآفرینانه پیش از آنکه یک فعالیت اجرایی باشد، نوعی منطق فکری و رفتاری است. در این لایه، کارآفرین یا تیم نوپا با نگرشی فرصتمحور، پیشنگر و کنشگرا به بازار مینگرد. اهمیت این لایه در آن است که جهت کلی رفتار بازاریابی را تعیین میکند. به بیان دیگر، اگر این هسته فاقد روحیه فرصتجویی، تجربه‌پذیری و آمادگی برای اقدام باشد، لایه‌های بیرونی نیز کارکرد مؤثر نخواهند داشت. بنابراین بازاریابی کارآفرینانه از سطح بینش آغاز میشود، نه از سطح ابزار.

مضامین فرعی این لایه:

۱. فرصتمحوری ۲. پیشنگری و فرصتسازی ۳. نوآوریگرایی ۴. ریسک‌پذیری حسابشده ۵. یادگیری سریع ۶. انعطاف‌پذیری شناختی ۷.

اقدامگرایی

یکی از مشارکتکنندگان در اشاره به ماهیت ذهنی و کنشگرایی این لایه بیان کرد:

«در کسبوکار نوپا، بازاریابی از بودجه و تبلیغ شروع نمیشود؛ از این شروع میشود که تیم چقدر فرصت را زودتر از بقیه ببیند و حاضر

باشد سریع آزمایش کند.» (P4)

مضمون دوم: اهرمسازی منابع و زیرساخت

دومین لایه به نحوه استفاده از منابع محدود و تبدیل کمبودها به امکان کنش بازاری مربوط است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در کسبوکارهای نوپا، مزیت بازاریابی الزاماً از وفور منابع ناشی نمی‌شود، بلکه از توانایی کارآفرین در ترکیب خلاقانه امکانات موجود و دسترسی به منابع بیرونی حاصل می‌شود. در این سطح، مسئله اصلی «داشتن منابع» نیست، بلکه «اهرمسازی منابع» است. همین امر موجب می‌شود که استراتاپ حتی در شرایط محدودیت مالی، فقدان نیروی انسانی یا ابهام بازار، بتواند وارد تعامل اثربخش با بازار شود.

مضامین فرعی این لایه

۱. استفاده خلاقانه از منابع محدود ۲. سرمایه اجتماعی ۳. شبکه‌سازی ۴. همکاری و ائتلاف ۵. استفاده از فناوریهای دیجیتال ۶. گردآوری دانش بازار ۷. چابکی زیرساختی
یکی از خبرگان اجرایی در تشریح این لایه اظهار داشت:
«استراتاپ معمولاً منابع کامل ندارد. هنر کار این است که از رابطهها، همکاریها، ابزارهای دیجیتال و داشتههای کوچک، یک ظرفیت واقعی برای ورود به بازار بسازی.» (P11)

مضمون سوم: تعامل بازار و قابلیت‌های بازاریابی کارآفرینانه

این لایه نشان‌دهنده گذار از منابع به قابلیت است. یافته‌ها آشکار می‌سازد که بازاریابی کارآفرینانه بر تعامل مستمر با مشتری، دریافت بازخورد، اصلاح مداوم، آزمایش سریع و هم‌آفرینی ارزش استوار است. در اینجا، بازار صرفاً محل فروش نیست، بلکه میدان یادگیری و کشف فرصت است. این لایه در واقع موتور یادگیری و تبدیل تجربههای بازار به تصمیم بازاریابی است.

مضامین فرعی این لایه

۱. تعامل عمیق با مشتری ۲. هم‌آفرینی ارزش ۳. آزمایش سریع بازار ۴. نسخه اولیه قابل ارائه به بازار ۵. کشف فرصت از تعامل ۶. سازگاری مستمر ۷. یادگیری مبتنی بر داده و تجربه
در همین راستا، یکی از مشارکتکنندگان تأکید کرد:
«ما خیلی وقتها از خود مشتری بیشتر از هر گزارش بازاری یاد می‌گیریم. هر تماس، هر بازخورد و هر استفاده واقعی از محصول برای ما یک داده است.» (P7)

مضمون چهارم: آمیخته بازاریابی کارآفرینانه

چهارمین لایه، سطح قابل مشاهده و اجرایی بازاریابی کارآفرینانه است. برخلاف مدل‌های سنتی که آمیخته بازاریابی را در عناصر محدود و نسبتاً ایستا خلاصه می‌کنند، یافته‌ها نشان می‌دهد که در بستر کارآفرینانه، آمیخته بازاریابی باید چابک، نوآورانه، کم‌هزینه و مبتنی بر فرصت باشد. این لایه ویتترین بیرونی مدل است؛ اما برخلاف رویکردهای سنتی، فقط ابزار نیست، بلکه تجلی لایه‌های درون‌مدل در رفتار بازاری است.

مضامین فرعی این لایه

۱. نوآوری در محصول/خدمت ۲. ارزش پیشنهادی ۳. قیمتگذاری انعطاف‌پذیر ۴. توزیع چابک ۵. ارتباطات خلاقانه و کم‌هزینه ۶. رشد شبکه‌های و ویروسی ۷. تجربه مشتری ۸. برند کارآفرینانه
یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره تفاوت اجرای آمیخته بازاریابی در استراتاپها گفت:

«در استارت‌آپ، محصول، قیمت و حتی پیام تبلیغاتی چیزهای ثابتی نیستند؛ مدام با واکنش بازار تنظیم میشوند. بازاریابی باید چابک باشد، نه سنگین و از پیش قفلشده.» (P5)

مضمون پنجم: اصول حفاظتی

تحلیل داده‌ها نشان داد که یکی از ابعاد کمتر دیده‌شده اما بسیار مهم در بازاریابی کارآفرینانه، وجود یک منطق حفاظتی در تصمیم‌هاست. سرعت بالا، فشار رشد، محدودیت منابع و عدم قطعیت محیطی می‌تواند استارت‌آپ را به تصمیم‌های پرخطر سوق دهد. از اینرو، یافته‌ها بر وجود لایه‌های تأکید دارند که نقش آن‌ها را در غریب‌گری و محافظت از تصمیم‌های بازاریابی پیش از اجراست. این لایه مانع از آن می‌شود که چابکی با شتابزدگی اشتباه گرفته شود.

مضامین فرعی این لایه

۱. دوراندیشی ۲. ریسک‌پذیری محتاطانه ۳. مدیریت عدم قطعیت ۴. واقع‌گرایی در تصمیم ۵. سناریونویسی ۶. ارزیابی پایداری ۷. صیانت از برند و مشتری

یکی از خبرگان به اهمیت این لایه چنین اشاره کرد:

«خیلی از استارت‌آپها فکر میکنند سریع بودن یعنی هر تصمیمی را فوری اجرا کنند؛ در حالی که بعضی تصمیم‌های بازاریابی اگر بدون دوراندیشی گرفته شوند، می‌توانند کل اعتماد بازار را از بین ببرند.» (P10)

مضمون ششم: اصول حاکم

یافته‌ها نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه صرفاً فرایندی اقتصادی یا ابزاری نیست، بلکه به شدت متأثر از اصول ارزشی، اخلاقی و فلسفی است. این لایه، سطح حاکم بر کل مدل است و مسیر حرکت سایر لایه‌ها را از حیث مشروعیت، مسئولیت‌پذیری و معنا تنظیم می‌کند. اهمیت این لایه به‌ویژه در بسترهای دیجیتال و داده‌محور بیشتر می‌شود؛ زیرا مرز میان استفاده هوشمندانه از داده و سوءاستفاده از آن بسیار باریک است. شایان توجه است که لایه «اصول حاکم» در مدل حاضر، یک مرحله خطی پس از اصول حفاظتی نیست، بلکه لایه‌های فراگیر و جهت‌دهنده است که در تمام لایه‌های مدل جاری است و چارچوب ارزشی، اخلاقی، فرهنگی و مسئولانه تصمیم‌های بازاریابی کارآفرینانه را تعیین می‌کند.

مضامین فرعی این لایه

۱. اصول اخلاقی ۲. مأموریت و فلسفه ارزش‌آفرینی ۳. مسئولیت‌پذیری داده و حریم خصوصی ۴. استفاده بهینه از فناوری ۵. مسئولیت‌پذیری در برابر مشتری و جامعه ۶. ملاحظات روانشناختی رفتار بازار ۷. فرهنگ نوآوری و کارآفرینی فراگیر
یکی از مشارکت‌کنندگان دانشگاهی در اینباره بیان داشت:

«اگر استارت‌آپ از داده مشتری فقط برای رشد استفاده کند و به حریم خصوصی و اخلاق توجه نکند، شاید کوتاهمدت رشد کند، اما در بلندمدت مشروعیت خود را از دست می‌دهد.» (P2)

مضمون هفتم: پایش، هوشمندی و بازخورد

آخرین و بیرونی‌ترین لایه مدل، لایه هوشمندی بازار و بازخورد است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بقای بازاریابی کارآفرینانه وابسته به توانایی سیستم در رصد محیط، فهم رفتار مشتری، تحلیل داده‌ها، شناسایی فرصت‌های نو و اصلاح تصمیم‌هاست. این لایه موجب می‌شود کل مدل زنده، پویا و خوداصلاحگر باقی بماند. این لایه از بیرون به درون اثر می‌گذارد و باعث بازتنظیم مستمر کل مدل می‌شود.

مضامین فرعی این لایه

۱. پایش مشتری ۲. تحلیل رقبا ۳. ارزیابی اثربخشی ۴. شناسایی فرصتهای جدید ۵. یادگیری محیطی ۶. چرخه بازخورد ۷. اصلاح

مستمر

همچنین یکی از خبرگان اجرایی درباره نقش بازخورد در پویایی مدل گفت:

«بازار برای استارتاپ یک کلاس دائمی است. اگر تیم بهطور مداوم رفتار مشتری، رقبا و نتایج تصمیمهای خودش را ببیند، خیلی زود

از واقعیت عقب میماند.» (P8)

شایان ذکر است که برخی مفاهیم مانند «یادگیری» و «فرصت» در بیش از یک لایه حضور دارند، اما معنای آنها در هر سطح متفاوت است. در لایه نخست، یادگیری ناظر بر آمادگی شناختی و ذهنیت کارآفرین برای تجربهپذیری، انعطاف و اقدام است. در لایه سوم، یادگیری ماهیتی تعاملی و بازارمحور پیدا میکند و از طریق تماس مستقیم با مشتری، آزمایش و بازخورد شکل میگیرد. در لایه هفتم نیز یادگیری به سطحی سیستمی و محیطی ارتقا مییابد و در قالب پایش مستمر بازار، تحلیل رقبا و اصلاح کل مدل عمل میکند. به همین ترتیب، مفهوم فرصت در لایه نخست بیشتر به جهتگیری و فرصتمحوری ذهنی مربوط است، در حالی که در لایه سوم و هفتم، به کشف، بازتعریف و بهرهبرداری از فرصتها در بستر تعامل بازار و هوشمندی محیطی اشاره دارد.

جدول ۳

خلاصه مدل هفتلابهای بازاریابی کارآفرینانه

لایه	عنوان لایه	کارکرد اصلی	مهمترین مؤلفهها
۱	هسته کارآفرینانه	شکلهی منطق فکری و رفتاری	فرصتمحوری، نوآوری، ریسکپذیری حسابشده، یادگیری سریع، اقدامگرایی
۲	اهرمسازی زیرساخت	تبدیل محدودیت به ظرفیت عمل	سرمایه اجتماعی، شبکهسازی، ائتلاف، فناوری دیجیتال، دانش بازار
۳	تعامل بازار و قابلیتها	یادگیری از بازار و تبدیل منابع به قابلیت	همآفرینی ارزش، آزمایش سریع، MVP، سازگاری، یادگیری تجربی
۴	آمیخته کارآفرینانه	اجرای عملی و نمای بیرونی بازاریابی	ارزش پیشنهادی، قیمتگذاری چابک، کانال دیجیتال، ارتباطات خلاقانه، برند کارآفرینانه
۵	اصول حفاظتی	غربالگری و کنترل مخاطره	دوراندیشی، واقعگرایی، سناریونویسی، ارزیابی پایداری، محافظت از برند
۶	اصول حاکم	تنظیم ارزشی، اخلاقی و فلسفی	اخلاق، حریم خصوصی، مسئولیتپذیری داده، استفاده بهینه از فناوری، ملاحظات روانشناختی، فرهنگ نوآوری فراگیر
۷	پایش، هوشمندی و بازخورد	اصلاح مداوم و انطباق با بازار	پایش مشتری، تحلیل رقبا، هوشمندی بازار، بازخورد، یادگیری محیطی

یکی از مهمترین یافتههای پژوهش این است که مضامین اصلی، رابطهای خطی و منفصل با یکدیگر ندارند، بلکه در قالب یک ساختار چندلایه، تودرتو و بازخوردی عمل میکنند. حرکت اصلی مدل از درون به بیرون، با هسته جهتگیری کارآفرینانه آغاز میشود؛ سپس از طریق اهرمسازی منابع به قابلیتهای تعاملی بازار میرسد و در سطح آمیخته بازاریابی کارآفرینانه متجلی میشود. با این حال، لایههای «اصول حفاظتی» و «اصول حاکم» صرفاً حلقههایی متوالی در امتداد این مسیر نیستند، بلکه بهمنزله قیدها و محورهای فراگیر عمل میکنند که مشروعیت، احتیاط، مسئولیتپذیری و کیفیت تصمیمهای بازاریابی را در سراسر مدل تنظیم میکنند. در این میان، لایه «پایش، هوشمندی و بازخورد»

بیرونترین حلقه خودتنظیمگر مدل است که از طریق بازگرداندن داده‌های محیطی به لایه‌های درونی، زمینه اصلاح و انطباق مستمر کل سیستم را فراهم می‌سازد. بنابراین، مدل EMM-L7 را باید نه یک توالی ساده از مراحل، بلکه یک نظام پویا، چندسطحی و یادگیرنده دانست.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و لایه‌های بازاریابی کارآفرینانه در کسبوکارهای نوپا و ارائه مدل هفتلابه EMM-L7 انجام شد. یافته‌ها نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه را نمیتوان صرفاً مجموعهای از فعالیتهای ترفیعی، فروش یا ارتباط با مشتری دانست، بلکه این پدیده دارای ساختاری چندبعدی، پویا، تعاملی و خودتنظیمگر است که از هفت لایه شامل هسته جهتگیری کارآفرینانه، اهرمسازی منابع و زیرساخت، تعامل بازار و قابلیت‌های بازاریابی کارآفرینانه، آمیخته بازاریابی کارآفرینانه، اصول حفاظتی، اصول حاکم و پایش، هوشمندی و بازخورد تشکیل شده است. این یافته نشان می‌دهد که موفقیت بازاریابی در کسبوکارهای نوپا نه حاصل اجرای مجموعهای از ابزارهای بازاریابی، بلکه نتیجه تعامل همزمان عوامل شناختی، منابعی، رفتاری، اخلاقی و یادگیرنده است.

نخستین یافته مهم پژوهش به شناسایی «هسته جهتگیری کارآفرینانه» به‌عنوان لایه مرکزی مدل مربوط می‌شود. نتایج نشان داد که فرصتمحوری، نوآوری‌گرایی، ریسک‌پذیری حسابشده، اقدام‌گرایی و انعطاف‌پذیری شناختی بنیان تمام تصمیم‌های بازاریابی کارآفرینانه را تشکیل می‌دهند. این نتیجه با دیدگاه‌های نظری بازاریابی کارآفرینانه همسو است که بازاریابی را محصول یک ذهنیت کارآفرینانه میدانند نه صرفاً مجموعهای از ابزارهای اجرایی (Yadav & Bansal, 2020). همچنین یافته حاضر با نتایج پژوهش (Al-Mamary & Alshallaqi, 2022) همخوانی دارد که نشان داد ابعاد جهتگیری کارآفرینانه شامل نوآوری، پیشنگری، ریسک‌پذیری و استقلال نقش مهمی در شکلگیری رفتارهای کارآفرینانه ایفا می‌کنند. از منظر نظری، قرار گرفتن جهتگیری کارآفرینانه در مرکز مدل بیانگر آن است که تمام فعالیتهای بازاریابی در استارت‌آپها ابتدا از سطح نگرش و ادراک آغاز می‌شوند و سپس به اقدامات عملی تبدیل می‌گردند.

دومین یافته پژوهش به اهمیت «اهرمسازی منابع و زیرساخت» اختصاص دارد. نتایج نشان داد که استارت‌آپها بیش از آنکه به حجم منابع متکی باشند، به توانایی استفاده خلاقانه از منابع موجود وابسته هستند. مفاهیمی همچون سرمایه اجتماعی، شبکه‌سازی، همکاری‌های بین‌سازمانی، فناوریهای دیجیتال و بریکولاژ منابع در این لایه نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این یافته با پژوهشهای (Korsgaard et al., 2020) و (Xu et al., 2023) همسو است که نشان دادند کارآفرینان از طریق بریکولاژ فضایی و ترکیب خلاقانه منابع محدود قادر به مقابله با عدم‌قطعیت و محدودیتهای محیطی هستند. همچنین نتایج با یافته‌های (Manzi Puertas et al., 2025) مطابقت دارد که نقش رفتار نوآورانه را در تبدیل محدودیت منابع به فرصتهای کارآفرینانه تأیید کرده‌اند. بنابراین میتوان استدلال کرد که مزیت رقابتی استارت‌آپها نه از وفور منابع بلکه از توانایی آنها در بهره‌برداری خلاقانه از منابع محدود ناشی می‌شود.

یافته سوم پژوهش نشان داد که «تعامل بازار و قابلیت‌های بازاریابی کارآفرینانه» موتور اصلی یادگیری و توسعه کسبوکارهای نوپا است. مشارکتکنندگان پژوهش تأکید داشتند که مشتریان نه صرفاً دریافتکنندگان ارزش، بلکه شرکای فعال در خلق و اصلاح ارزش هستند. این نتیجه با نظریه خلق مشترک ارزش و یافته‌های (Bonamigo et al., 2022) همسو است که نقش بازیگران مختلف را در فرآیند خلق ارزش در استارت‌آپها برجسته کرده‌اند. همچنین نتایج پژوهش با دیدگاه‌های (Risitano et al., 2023) مبنی بر نقش محوری خلق ارزش در پیوند میان بازاریابی، نوآوری و کارآفرینی مطابقت دارد. از سوی دیگر، تأکید بر یادگیری مستمر از بازار با نتایج (Reis et al., 2022) درباره چرخه‌های یادگیری سریع و توسعه حداقل محصول قابل ارائه همخوانی دارد. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که تعامل مداوم با مشتریان و دریافت بازخورد مستمر یکی از مهمترین سازوکارهای شکلگیری مزیت رقابتی در کسبوکارهای نوپا است.

چهارمین یافته پژوهش به «آمیخته بازاریابی کارآفرینانه» مربوط میشود. نتایج نشان داد که عناصر آمیخته بازاریابی در محیطهای کارآفرینانه ماهیتی چابک، پویا و مبتنی بر فرصت دارند. محصول، قیمت، توزیع و ارتباطات بازاریابی در استارت‌آپها دائماً در حال اصلاح و بازتعریف هستند. این نتیجه نشان میدهد که چارچوبهای سنتی نظیر P⁴ و P^V به تنهایی قادر به تبیین رفتار بازاریابی استارت‌آپها نیستند (Nagabhaskar, 2022). همچنین یافته حاضر با مدل‌های مشتری‌محورتر مانند SIVA که بر ارزش، نیاز و دسترسی مشتری تأکید دارند همخوانی نسبی دارد (Hsu, Her, & Chang, 2021; Hsu, Her, Chang, et al., 2021). با این حال، نتایج پژوهش حاضر نشان میدهد که حتی مدل‌های توسعه‌یافته نیز فاقد توجه کافی به ابعاد شناختی، منابعی و یادگیرنده بازاریابی کارآفرینانه هستند. افزون بر این، اهمیت برند کارآفرینانه که در یافته‌ها مشاهده شد، با مرور نظاممند (Yonel et al., 2025) درباره نقش برند در کسب‌وکارهای نوپا همسو است. یکی از نوآورانه‌ترین یافته‌های پژوهش، شناسایی «اصول حفاظتی» به‌عنوان یکی از لایه‌های مستقل مدل بود. نتایج نشان داد که دوراندیشی، مدیریت عدم‌قطعیت، ارزیابی پیامدها و حفاظت از برند و مشتری نقش مهمی در موفقیت بازاریابی کارآفرینانه دارند. این یافته با نتایج (Neill & Dang, 2025) مطابقت دارد که بر ضرورت تلفیق فرایندهای بازاریابی کارآفرینانه با سازوکارهای کنترلی تأکید کرده‌اند. همچنین یافته حاضر با پژوهش (Mansur, 2025) همسو است که چابکی و خلاقیت را در کنار مدیریت عدم‌قطعیت از الزامات موفقیت استارت‌آپها میدانند. نتایج این بخش نشان میدهد که ریسک‌پذیری در بازاریابی کارآفرینانه به معنای رفتارهای شتابزده نیست، بلکه مستلزم ارزیابی مستمر پیامدهای احتمالی تصمیمها است.

یافته دیگر پژوهش به «اصول حاکم» اختصاص داشت. نتایج نشان داد که اخلاق، مسئولیت‌پذیری داده، حریم خصوصی، ارزش‌آفرینی مسئولانه و استفاده اخلاقی از فناوری از عناصر اساسی بازاریابی کارآفرینانه هستند. این یافته با نتایج (Khasmafkan-Nezam, 2023) همخوانی دارد که نشان داد جو اخلاقی سازمان میتواند توسعه بازاریابی کارآفرینانه را تسهیل کند. همچنین یافته حاضر با پژوهش (Khasmafkan-Nezam, 2025) مطابقت دارد که نقش رهبری مسئولانه و تناسب فرد و سازمان را در تقویت بازاریابی کارآفرینانه مورد تأکید قرار داده است. علاوه بر این، نتایج با یافته‌های (Geng et al., 2022) سازگار است که نشان داد رعایت اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی میتواند شهرت سازمانی و نوآوری محصول را ارتقا دهد. این نتایج بیانگر آن است که در عصر اقتصاد دیجیتال، موفقیت بازاریابی بدون توجه به ملاحظات اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی پایدار نخواهد بود.

آخرین یافته اصلی پژوهش به «پایش، هوشمندی و بازخورد» مربوط میشود. نتایج نشان داد که این لایه نقش سازوکار خودتنظیمگر مدل را ایفا میکند و از طریق رصد محیط، تحلیل رقبا، پایش رفتار مشتری و یادگیری مستمر باعث اصلاح سایر لایه‌های مدل میشود. این یافته با مطالعات مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری و هوشمندی بازار همسو است (Guerola-Navarro et al., 2022). همچنین با نتایج (Sari et al., 2023) که بر نقش قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری در عملکرد کسب‌وکارها تأکید دارند مطابقت دارد. از سوی دیگر، نقش بازخورد در اصلاح مستمر تصمیمها با نتایج (Ebrahimi et al., 2022) درباره اهمیت تحلیل رفتار مصرف‌کننده و داده‌های بازار همخوانی دارد.

در سطح کلان، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات انجام‌شده در حوزه بازاریابی کارآفرینانه همسویی قابل توجهی دارد. پژوهش (Yadav et al., 2024) نشان داد که جهت‌گیری‌های بازاریابی کارآفرینانه تأثیر معناداری بر عملکرد استارت‌آپها دارند و پژوهش (Fegada & Veres, 2024) نیز بر نقش قابلیت‌های فناورانه در تقویت اثربخشی بازاریابی کارآفرینانه تأکید کرده است. همچنین نتایج حاضر با پژوهش‌های ایرانی انجام‌شده در این حوزه مطابقت دارد؛ به‌گونه‌ای که (Hassanpour & Giti Nejad, 2020) و (Reshadatjo & Ebrahimpour, 2021) نیز بر نقش بازاریابی کارآفرینانه در شکلهای رفتار مشتریان و توسعه شرکتهای نوآور تأکید کرده‌اند. افزون بر این، اهمیت بازاریابی

کارآفرینانه در توسعه بازارهای جدید و بینالمللیسازی استارت‌آپها که در یافته‌های پژوهش حاضر مشاهده شد، با نتایج (Maroofi & Hosseini, 2024) و رویکرد اقیانوس آبی مطرح‌شده توسط (Jumasseitova et al., 2025) همسو است.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بازاریابی کارآفرینانه پدیده‌های چندلایه، پویا، یادگیرنده و خودتنظیمگر است که موفقیت آن حاصل تعامل میان جهتگیری کارآفرینانه، بهره‌برداری خلاقانه از منابع، تعامل مستمر با مشتریان، اجرای چابک آمیخته بازاریابی، رعایت اصول حفاظتی و اخلاقی و یادگیری مبتنی بر هوشمندی بازار است. مدل EMM-L7 با ارائه چارچوبی جامع و یکپارچه، می‌تواند شکافهای موجود در ادبیات بازاریابی کارآفرینانه را کاهش داده و مبنایی برای توسعه نظریه‌ها و پژوهشهای آینده فراهم آورد.

یکی از مهمترین محدودیتهای این پژوهش ماهیت کیفی آن است. اگرچه استفاده از تحلیل مضمون امکان دستیابی به درک عمیقتری از پدیده بازاریابی کارآفرینانه را فراهم کرد، اما یافته‌ها مبتنی بر ادراکات و تجربیات مشارکتکنندگان بوده و تعمیم نتایج به همه کسبوکارهای نوپا باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین داده‌ها از تعداد محدودی از خبرگان گردآوری شد و ممکن است دیدگاه سایر بازیگران زیستبوم نوآوری در مدل منعکس نشده باشد. علاوه بر این، پویایی بالای محیطهای استارت‌آپی و تغییرات سریع فناوری می‌تواند موجب تغییر برخی ابعاد مدل در طول زمان شود.

پیشنهاد میشود در پژوهشهای آتی مدل EMM-L7 به‌صورت کمی مورد آزمون قرار گیرد و روابط علی میان لایه‌های مختلف آن بررسی شود. همچنین طراحی ابزارهای استاندارد برای سنجش هر یک از لایه‌های مدل می‌تواند امکان آزمون تجربی آن را در صنایع مختلف فراهم سازد. بررسی تفاوت‌های فرهنگی، صنعتی و جغرافیایی در کارکرد لایه‌های مدل و مطالعه نقش فناوریهای نوظهور مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و اتوماسیون بازاریابی در توسعه بازاریابی کارآفرینانه نیز می‌تواند مسیرهای ارزشمندی برای تحقیقات آینده ایجاد کند.

مدیران و بنیانگذاران استارت‌آپها می‌توانند از مدل EMM-L7 به‌عنوان چارچوبی جامع برای طراحی و ارزیابی فعالیتهای بازاریابی خود استفاده کنند. توصیه میشود کسبوکارهای نوپا علاوه بر تمرکز بر ابزارهای بازاریابی، بر توسعه ذهنیت کارآفرینانه، تقویت شبکه‌های ارتباطی، یادگیری مستمر از بازار، حفاظت از برند، رعایت اصول اخلاقی و ایجاد سازوکارهای بازخوردی سرمایه‌گذاری کنند. همچنین نهادهای حمایت‌کننده از کارآفرینی و شتابدهنده‌ها می‌توانند از این مدل برای طراحی برنامه‌های آموزشی، مشاورهای و ارزیابی آمادگی بازاریابی استارت‌آپها بهره ببرند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

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

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت دادهها

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Al-Mamary, Y. H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of Autonomy, Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness, and Competitive Aggressiveness on Students' Intention to Start a New Venture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100239. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100239>
- Bonamigo, A., Silva, A. A. d., Silva, B. P. d., & Werner, S. M. (2022). Criteria for Selecting Actors for the Value Co-Creation in Startups. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(7), 1483-1496. <https://doi.org/10.1108/jbim-02-2021-0083>
- Ebrahimi, P., Salamzadeh, A., Soleimani, M., Khansari, S. M., Zarea, H., & Fekete-Farkas, M. (2022). Startups and Consumer Purchase Behavior: Application of Support Vector Machine Algorithm. *Big Data and Cognitive Computing*, 6(2), 34. <https://doi.org/10.3390/bdcc6020034>
- Fegada, A., & Veres, Z. (2024). The Moderating Role of Technological Capabilities in the Relationship between Entrepreneurial Marketing and Firm Performance: A Qualitative Approach. *European Scientific Journal Esj*, 20(7), 1-24. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n7p1>
- Geng, L., Cui, X., Nazir, R., & An, N. B. (2022). How Do CSR and Perceived Ethics Enhance Corporate Reputation and Product Innovativeness? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5131-5151. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2021.2023604>
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gómez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2022). Customer Relationship Management and Its Impact on Entrepreneurial Marketing: A Literature Review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 971-996. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>
- Hassanpour, I., & Gitii Nejad, M. R. (2020). Regional Planning in Developing an Entrepreneurial Marketing Pattern in Innovative Iranian Companies. *Journal of Regional Planning*.
- Hsu, T. H., Her, S. T., & Chang, Y. H. (2021). The Application of an Innovative Marketing Strategy MADM Model—SIVA-Need: A Case Study of Apple Company. *Mathematics*, 9, 1435.
- Hsu, T. H., Her, S. T., Chang, Y. H., & Hou, J. J. (2021). The Application of an Innovative Marketing Strategy MADM Model—SIVA-Need: A Case Study of Apple Company. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 12(2), 133-148. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1972>
- Jumasseitova, A., Issakhova, D., & Chowdhury, D. (2025). Unveiling New Frontiers: A Blue Ocean Strategy Framework for Cultivating Creative Entrepreneurial Pathways. *Statistika, Učēt i Audit*(2), 17-31. <https://doi.org/10.51579/1563-2415.2025.-2.17>
- Khasmafkan-Nezam, M. H. (2023). Does Ethical Climate of the Organization Foster Entrepreneurial Marketing? The Role of Work Engagement and Effective Knowledge Transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/vjikms-02-2023-0029>
- Khasmafkan-Nezam, M. H. (2025). The Intersection of Responsible Leadership and Entrepreneurial Marketing: The Roles of Ethical Climate, Effective Knowledge Transfer and Person-Organization Fit. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/srj-01-2025-0008>
- Korsgaard, S., Müller, S., & Welter, F. (2020). It's Right Nearby: How Entrepreneurs Use Spatial Bricolage to Overcome Resource Constraints. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(1-2), 166-183. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1855479>
- Mansur, D. M. (2025). Strategic Marketing Innovation in Startups: Navigating Uncertainty with Agility and Creativity. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 5(2). <https://doi.org/10.52970/grmilf.v5i2.1545>

- Manzi Puertas, M. A., Agirre-Aramburu, I., Urzelai, B., & López Pérez, S. M. (2025). Bridging Bricolage and Effectuation: The Mediating Role of Innovative Behavior in Student Entrepreneurial Action under Resource Constraints. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 21(2), 59-80. <https://doi.org/10.7341/20252133>
- Maroofi, F., & Hosseini, S. F. (2024). Internationalization of Startups through Entrepreneurial Marketing and Temporary Cessation of Overseas Sales. *Journal of International Entrepreneurship*.
- Nagabhaskar, M. (2022). A Conceptual Study of Service Marketing: Competitive Edge of 7P's over 4P's in Indian.
- Neill, S., & Dang, L. (2025). The Integration of Entrepreneurial Marketing Processes and Controls. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 27(2), 281-303. <https://doi.org/10.1108/jrme-06-2024-0138>
- Reis, L. P., Fernandes, J. M., Araújo, M. F. P. d., & Beaulieu, M. (2022). Lean Startup Practices: Operationalizing the Technological Business Planning Process in an Academic Environment. European Conference on Innovation and Entrepreneurship,
- Reshadatjo, H., & Ebrahimpour, A. (2021). Presenting the Model of the Effect of Entrepreneurial Marketing Dimensions on Consumer Behavior with the Approach of Structural Equations in Startups in the Field of New Technology. *Journal of Marketing Management*, 16(51), 27-52.
- Risitano, M., La Ragione, G., & Turi, A. (2023). Analysing the Relevance of Value Creation in the Interconnection amongst Entrepreneurship, Marketing and Innovation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Rizvanović, B., Zutshi, A., & Grilo, A. (2022). Linking the Potentials of Extended Digital Marketing Impact and Start-Up Growth: Developing a Macro-Dynamic Framework of Start-Up Growth Drivers Supported by Digital Marketing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- Sari, D., Kusuma, B. A., Sihotang, J., & Febrianti, T. (2023). The Role of Entrepreneurial Marketing & Innovation Capability in the Performance of SMEs during COVID-19 Pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2194091. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2194091>
- Xu, S., He, J., Morrison, A. M., Su, X., & Zhu, R. (2023). The Role of Bricolage in Countering Resource Constraints and Uncertainty in Start-Up Business Model Innovation. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-11-2022-0632>
- Yadav, A., & Bansal, S. (2020). Viewing Marketing through Entrepreneurial Mindset: A Systematic Review. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 22, 189-211.
- Yadav, A., Paul, J., Bansal, S., & Talan, A. (2024). Developing and Validating a Scale for Entrepreneurial Marketing Orientations: EMICO Framework and Its Impact on Business Performance in Startups. *Journal of Organizational Change Management*, 37(7), 1401-1432. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2023-0461>
- Yonel, T., Merlo, O., & Eisingerich, A. B. (2025). Branding in New Ventures: A Systematic Review of Extant Research and Future Research Directions. *International Journal of Consumer Studies*, 49(1), e70167. <https://doi.org/10.1111/ijcs.70167>