



Identification of Marketing Capabilities in the Life Cycle of Start-ups

Zahra Kazemi * 

Master of Marketing Management, Department of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran.
zahrakazemi202@gmail.com

Kazem Askarifar* 

Department of Management, Economics, Management & Social Sciences School, Shiraz University, Shiraz, Iran.
(Corresponding Author) kaskarifar@shirazu.ac.ir

Abolghasem Ebrahimi 

Department of Management, Economics, Management & Social Sciences School, Shiraz University, Shiraz, Iran.
aebrahimi@shirazu.ac.ir

ABSTRACT

Objective: Today, the role of start-ups in the economic development of societies is such that it has a significant share of planning and studies at various levels, including policy and business management models. Startups have to overcome many obstacles as they grow and mature, and non-dynamic and non-innovative groups rarely escape these developments. Therefore, in order for start-ups to be able to survive in a dynamic business environment, they need to have key marketing capabilities in a pattern that fits their life cycle. Accordingly, this research is defined with the aim of identifying marketing capabilities in start-up companies.

Method: In this regard, from a methodological point of view, it is an exploratory research that is applied in terms of purpose and mixed in terms of variables, and was conducted in a cross-sectional time horizon and with an inductive approach in a real and non-laboratory environment. Also, the geographical area of those start-up businesses located in Science and Technology Park, whose data was collected in the second half of 2019 and the first half of 2010. This research has been implemented in three main stages. In the first stage, the marketing capabilities have been identified and extracted using the literature review and previous studies. The method used in this step is systematic review. The reason for choosing this method is the accuracy and completeness of the scientific use of the main researches to minimize mistakes and random errors, and to identify the largest possible number of related studies on this issue. At this stage, the statistical population has all available valid articles and books of the last 20 years, and the validity of the used researches has been evaluated using the Kasp method. At the completion of this stage, using in-depth interviews, the list of marketing capabilities of Nova businesses has been completed. In the second step, the importance of marketing capabilities in the life cycle of start-up businesses was determined using a field survey and using a researcher-made questionnaire. At this stage, the statistical population has been the co-founders of startups based in the Fars Science and Technology Park Growth Center, and the participants were determined based on the list received from the Growth Center, based on access. The statistical population at this stage has been 242 active startups in this center, based on Cochran's relationship and with an error rate of 10%, the sample size of 69 cases was determined, and 56 questionnaires were completed based on accessibility and willingness to cooperate. The validity of the

questionnaire was confirmed by formal method and based on the opinion of two academic experts and its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient (0.726).

In the following, the average of the collected data was compared using the non-parametric Kruskal-Wallis test, and based on the significance of the average difference, the important capabilities at each stage of the life cycle of start-up businesses were determined and the final model was presented.

Results: Based on the findings, 56 features were identified and grouped into 13 categories. Names of groups: communication capital management, product management, marketing systems and resources, operational capability, distribution, marketing research, marketing human resources management, brand management, customer management, promotion and advertising, diversification of marketing methods, sales management, digital marketing.

Conclusion: As a management recommendation, startups can use this model as a scientific tool for decision-making and problem-solving of the marketing capabilities of their businesses. In addition, the use of this model can help start-up companies in a dynamic business environment, by recognizing important marketing capabilities at different stages, strengthen these capabilities and add to their previous capabilities. Also, scientifically, this model has led to the expansion of the scientific scope of innovation of business models and can be a basis for research related to the management of start-up businesses.

Keywords: Value, innovation, resilience, growth center, sustainability.

Cite this article: Kazemi, Z., Askarifar, K., & Ebrahimi, A. (2024) Identification of Marketing Capabilities in the Life Cycle of Start-ups. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(1), 162-191. <http://doi.org/10.22059/JED.2024.370261.654313> (in Persian)

Received: 2023-09-18;
© The Author(s).

Revised: 2023-11-22;
Article type: Research

Accepted: 2024-03-05;

Published online: 2024-06-15

Publisher: University of Tehran, Faculty of Entrepreneurship.



شناسایی قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر شرکت‌های نوپا

z ID زهرا کاظمی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: zahrakazemi202@gmail.com

ib کاظم عسکری فر

نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: kaskarifar@shirazu.ac.ir

ib ابوالقاسم ابراهیمی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: abrahimi@shirazu.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه استارت‌آپ‌ها نقش بی بدیلی در رشد و توسعه جوامع ایفا می‌کنند. خلق اندیشه، کارآفرینی، رشد صنعت گردشگری، کسب و کارهای متنوع جدید، فناوری‌های نوآورانه و ظهور اقتصاد جدید مبتنی بر آن، نقطه عطفی در عرصه اقتصاد به‌شمار می‌رود که پنجره جدیدی برای کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه باز کرده است تا بتوانند بهره‌مندی بیشتری از توسعه در حوزه اقتصاد دانش بنیان بدست بیاورد. استارت‌آپ‌ها طی رشد و بلوغ خود باید موانع متعددی را پشت سر بگذارند و گروه‌های غیرپویا و غیرنوآور به ندرت از این تحولات نجات می‌یابند. بنابراین برای اینکه شرکت‌های نوپا بتوانند در محیط پویای کسب و کار، حیات خود را حفظ کنند، نیاز است که قابلیت‌های کلیدی بازاریابی را در الگویی متناسب با چرخه عمر خود داشته باشند؛ بر همین اساس پژوهش حاضر، با هدف شناسایی قابلیت‌های بازاریابی در شرکت‌های نوپا تعریف شده است.

روش: از منظر روش‌شناختی یک پژوهش اکتشافی است که از منظر هدف، کاربردی و ازدیدگاه متغیرها آمیخته بوده و در افق زمانی مقطعی و با رویکرد استقرایی در محیط واقعی و غیرآزمایشگاهی انجام شده است. همچنین قلمرو مکانی آن کسب و کارهای نوپای مستقر در پارک علم و فناوری بوده‌اند که داده‌های آن قلمرو زمانی نیمه دوم ۱۳۹۹ و نیمه اول ۱۴۰۰ گردآوری شده‌اند. این پژوهش در سه مرحله اصلی اجرا شده است. در مرحله نخست قابلیت‌های بازاریابی با استفاده از بررسی متون و مطالعات پیشین شناسایی و استخراج شده است. روش مورد استفاده در این گام، مرور نظام‌مند بوده است. علت انتخاب این روش دقت و جامعیت بهره‌گیری علمی از پژوهش‌های اصلی برای به حداقل رساندن اشتباه یا خطاهای تصادفی است که بیشترین تعداد ممکن از مطالعات مرتبط در این موضوع شناسایی شوند. جامعه آماری در این مرحله کلیه مقالات و کتب در دسترس و معتبر بیست ساله اخیر بوده که با استفاده از روش کسب اعتبار پژوهش‌های استفاده شده، ارزیابی شده است. در تکمیل این مرحله، با استفاده از مصاحبه عمیق، فهرست قابلیت‌های بازاریابی کسب و کارهای نو تکمیل شده است. در مرحله دوم، اهمیت قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر کسب و کارهای نوپا با استفاده از پیمایش میدانی و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، تعیین شد. جامعه آماری در این مرحله هم بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها ی مستقر در مرکز رشد پارک علم و فناوری فارس بوده‌اند که براساس فهرست دریافتی از مرکز رشد، بر اساس دسترسی مشارکت کنندگان تعیین شدند. جامعه آماری در این مرحله ۲۴۲ استارت‌آپ فعال در این مرکز بوده‌اند که بر اساس رابطه کوکران و با ضریب خطای ۱۰ درصد، حجم نمونه ۶۹ مورد مشخص شد و بر اساس دسترسی و تمایل به همکاری تعداد ۵۶ پرسشنامه تکمیل شد. رویایی پرسشنامه به روش صوری و بر اساس نظر دو نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷۲۶) تأیید شد. در ادامه میانگین داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون ناپارامتری کروسکال والیس مقایسه شده و بر اساس معناداری تفاوت میانگین‌ها، قابلیت‌های مهم در هر مرحله از چرخه عمر کسب و کارهای نوپا تعیین و الگوی نهایی ارائه شده است.

یافته‌ها: براساس یافته‌ها ۵۶ قابلیت شناسایی و در ۱۳ دسته گروه بندی شده‌اند. اسامی گروه‌ها: مدیریت سرمایه‌های ارتباطی، مدیریت محصول، سیستم‌ها و منابع بازاریابی، قابلیت عملیاتی، توزیع، تحقیقات بازاریابی، مدیریت منابع انسانی بازاریابی، مدیریت برند، مدیریت مشتریان، ترفیع و تبلیغات، تنوع‌بخشی به روش‌های بازاریابی، مدیریت فروش، دیجیتال مارکتینگ.

نتیجه: به عنوان توصیه مدیریتی، استارت‌آپ‌ها می‌توانند از این الگو به عنوان ابزاری علمی برای تصمیم‌سازی و عارضه‌یابی قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای خود استفاده کنند. به‌علاوه استفاده از این الگو می‌تواند به شرکت‌های نوپا کمک کند که در محیط پویای کسب‌وکار، با شناخت قابلیت‌های مهم بازاریابی در مراحل مختلف، آنها را در خود تقویت کرده و به قابلیت‌های پیشین خود اضافه نمایند. همچنین این الگو از لحاظ علمی منجر به گسترش دامنه علمی نوآوری مدل‌های کسب و کار شده و می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های مرتبط با مدیریت کسب و کارهای نوپا باشد.

کلیدواژه‌ها: ارزش، نوآوری، تاب‌آوری، مرکز رشد، پایدارسازی.

استناد به این مقاله: کاظمی، زهرا، عسکری‌فر، کاظم، و ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۴۰۳). شناسایی قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر شرکت‌های نوپا. *توسعه کارآفرینی*، ۱۷ (۱)، ۱۹۵-۱۶۲. <http://doi.org/10.22059/JED.2024.370261.654313>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۷ ؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۱ ؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۵ ؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶



ناشر: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.

مقدمه

امروزه نقش شرکت‌های نوپا یا همان استارت‌آپ‌ها در توسعه اقتصادی جوامع به گونه‌ای است، که سهم قابل توجهی از برنامه‌ریزی و پژوهش‌های سطوح مختلف از جمله سیاست‌گذاری و مدل‌های مدیریت کسب‌وکار را به خود اختصاص داده‌اند (کازیرو و کولیو^۱، ۲۰۱۹). این اهمیت به حدی است که از این کسب‌وکارها به عنوان موتور اصلی رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی یاد می‌شود. با این وجود، استارت‌آپ‌ها در حین رشد و بلوغ خود باید موانع متعددی را از سر بگذرانند و گروه‌های غیرپویا و غیرنوآور به ندرت از این موانع نجات می‌یابند (اپل^۲، ۲۰۱۹)، به طوری که احتمال شکست یک استارت‌آپ را بیش از ۷۵ درصد (کوسمانو^۳، ۲۰۱۳) و گاه تا ۹۰ درصد تخمین می‌زنند (گیبل و مانیکم^۴، ۲۰۱۶). این شکست می‌تواند در همان مراحل آغازین رخ دهد و بر اساس پژوهش‌ها، بیش از نیمی از استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند از مرحله نخست شکل‌گیری، عبور کنند (نالنتیپایاونگ^۵، ۲۰۱۵).

بخشی از این نرخ بالای شکست می‌تواند ناشی از عوامل محیطی پویا و پیچیده‌ای باشد که یک شرکت نوپا در آن قدم می‌نهد. کسب‌وکارهای نوپا با توجه به ویژگی ذاتی خود یعنی نوآورانه بودن به شدت تحت تأثیر تغییرات محیطی بوده و مدام برای شناسایی و انطباق با شرایط محیطی در تلاش‌اند (چسبرو^۶، ۲۰۱۰). هرچند مطابق نظریه نهادی، هر کسب‌وکاری برای بقای خود نیازمند انطباق با انتظارات و رخدادهای محیطی است (یانگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۳) و برای کسب‌وکارهای نوپا، به دلیل سطح بالاتری از شکنندگی (برونا و نیکولو^۸، ۲۰۲۰)، این انطباق ضروری‌تر است. با تحول فناوری‌ها از دهه اول قرن بیست و یکم، مدل‌های کسب‌وکار استارت‌آپ‌ها نیز به سمت سازگاری با این شرایط پویای محیطی متمایل شدند تا بتوانند با فرایندهای جدید، تغییرات محیطی و همچنین انتظارات متغیر مصرف‌کنندگان در این عصر جدید دیجیتال به طور اثربخشی منطبق شوند (سایورا^۹، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر در یک زیست‌بوم^{۱۰} جهانی که فناوری‌ها و فرایندهای جدید به شکل روزافزونی عرضه می‌شوند، شناخت عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ، اهمیت بسزایی دارد (هاگن، برغ، کریستنسن^{۱۱}، ۲۰۱۸؛ تیلور و مک نایر^{۱۲}، ۲۰۱۸) و انطباق هوشمندی بازار یکی از مؤلفه‌های مهمی است که در انطباق مدل‌های کسب‌وکار با فرصت‌های کارآفرینانه باید توسط کسب‌وکارهای نوپا دنبال شود (یداللهی فارسی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت‌های بازاریابی است؛ به گونه‌ای که توسعه قابلیت‌های بازاریابی در کنار سایر قابلیت‌های سازمانی می‌تواند به این تیم‌ها کمک کند تا در مسیر رشد خود، گذار از یک کسب‌وکار نوپا به یک کسب‌وکار تجاری با ثبات را با مخاطرات کمتری طی کنند (برید، مک ایوان^{۱۴}، ۲۰۱۱)؛ به نحوی که توسعه قابلیت‌های بازاریابی نه تنها نقشی انکارناپذیر در بقای این کسب‌وکارها دارد، بلکه می‌تواند در جذب سرمایه نیز به استارت‌آپ‌ها کمک کند (احمدی کافشانی و همکاران، ۱۳۹۷). اهمیت این موضوع به حدی است که

¹- Caseiro and Coelho

²- Apple

³- Cusumano

⁴- Geibel, & Manickam

⁵- Nalintippayawong

⁶- Chesbrough

⁷- Yang

⁸- Bruna & Nicolò

⁹- Saura

¹⁰- Ecosystem

¹¹- Hagen, Bergh, & Christensen

¹²- Taylor, & McNair

¹³- Yadollahi Farsi

¹⁴- Bird, & McEwan

برخی از تحلیل‌گران، مهم‌ترین چالش‌های استارت‌آپ‌ها را مربوط به ساختار درونی و فرایندهای بازاریابی می‌دانند (بورتولینی، ۲۰۱۸). تجربه بنیان‌گذاران و کارآفرینان نشان داده بخشی از شکست استارت‌آپ‌ها ناشی از راه‌اندازی کسب و کار بدون بررسی دقیق وضعیت بازار، تکنیک‌های ضعیف قیمت‌گذاری و فقدان رویکرد بازاریابی است و با تکیه بر اینکه محصولی نوآورانه دارند، با اطمینان تمام، وارد میدان شده و بعد از ورود به بازار پشیمان می‌شوند (روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۹۸). این در حالی است که با ورود یک کسب‌وکار جدید به بازار، ممکن است با سیاست‌های تهاجمی رقبا روبه‌رو شوند (محمدکازمی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹) و عرصه کار بر این کسب‌وکارها بیش از گذشته تنگ شود. بنابراین ضروری است استارت‌آپ‌ها بخشی از توان خود را بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی متمرکز کنند. قابلیت‌های بازاریابی در استارت‌آپ‌ها می‌تواند تکمیل‌کننده قابلیت‌های فنی و تیمی این کسب‌وکارهای نوپا باشد و از طریق آن می‌توان به اهداف بازاریابی دست یافت و مزیت‌های رقابتی را ایجاد و حفظ کرد (گلیگا و ایورس^۲، ۲۰۲۳).

اهمیت قابلیت‌های بازاریابی به حدی است که حتی در شرایط وجود قابلیت‌های بازاریابی، باید به پویایی این قابلیت‌ها نیز توجه خاص داشت. قابلیت بازاریابی پویا^۳ اغلب به عنوان یک استراتژی متمایز کننده کلیدی برای کسب‌وکارهایی است که با عدم قطعیت و چالش‌های آن مواجه‌اند (هوگو^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). این در حالی است که با مرور پیشینه، نه تنها مطالعات محدودی در حوزه پویایی قابلیت‌ها در کسب‌وکارهای نوپا دیده نمی‌شود، بلکه حتی چارچوب و یا ابزاری برای طراحی و یا ارزیابی قابلیت‌های بازاریابی مشاهده نمی‌شود، در حالی که اگر بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای جدید مبتنی بر نوآوری، از ابزارهای مناسب برای کنترل و برنامه‌ریزی داشته باشند، می‌توانند احتمال شکست استارت‌آپ را کاهش داده یا حداقل هزینه‌های مربوط به آن را کاهش دهند (بورتولینی^۵، ۲۰۱۸). بر همین اساس به نظر می‌رسد دسترسی به یک ابزار جامع که بتواند قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌های نوپا را در نظر بگیرد، ضروری است. براساس این ضرورت، مسئله پژوهش حاضر این است که کسب‌وکارهای نوپا برای بقا و رشد در مراحل مختلف چرخه عمر خود، چه قابلیت‌های بازاریابی باید داشته باشند. به عبارت دیگر قابلیت‌های مهم بازاریابی در مراحل مختلف چرخه عمر یک کسب‌وکار نوپا کدام‌اند؟

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قابلیت‌های کسب‌وکارهای نوپا

کسب‌وکارهای کارآفرینانه معمولاً با آرزوهای بزرگ آغاز می‌شوند، اما بسیاری از آنان به دلیل نداشتن قابلیت‌های لازم، شکست می‌خورند (پارادکر، نایت و هنسن^۶، ۲۰۱۵). از جمله نظریه‌هایی که توسعه قابلیت‌ها در هر کسب‌وکاری را ضروری می‌داند، نظریه وابستگی به منابع^۷ است. استارت‌آپ‌ها به دلیل تازه‌کار و کوچک بودن، با چالش‌های متعددی از قبیل مشروعیت پایین و منابع محدود سازمانی مواجه‌اند و این محدودیت‌ها، بقای آنها را به شدت تهدید می‌کند (یو

1-Mohammadmazemi

2-Gliga & Evers

3-Dynamic Marketing Capability (DMC)

4-Hoque

5-Bortolini

6-Paradkar, Knight, & Hansen

7- Resource dependence theory (RDT)

و وانگ^۱، ۲۰۲۱). یکی از راه‌های کسب منابع در محیط فعالیت کسب‌وکارهای نوپا از جمله سرمایه، منابع انسانی، بازار و حتی مشروعیت‌های قانونی، توسعه قابلیت‌های سازمانی در چرخه عمر این کسب‌وکارهاست (مارکون و ریبیرو^۲، ۲۰۲۱). بر این اساس شناسایی این قابلیت‌ها، بخشی از پژوهش‌های این حوزه را به خود اختصاص داده‌است. محمدکازمی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، به نوآوری مدل کسب‌وکار اشاره کرده‌اند که از طریق توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه، می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی برای این کسب‌وکارها شود. فتحی، نصرالهی و ششپری (۱۳۹۸) کانال جدید برای توزیع محصولات، ورود به بازارهای جدید و احساس نیاز بنیان‌گذاران استارت‌آپ به افزایش اعتبار در بازار اشاره کرده‌اند. در پژوهش دیگری شیرازی، هاشم‌زاده خوراسگانی، رادفر و ترابی (۱۳۹۷) منابع سازمانی و قابلیت نوآوری را در خلق مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا ضروری دانسته‌اند. جلیلی (۱۳۹۵) نیز بر ضرورت استراتژی‌های مدیریت هزینه تولید و تأمین مالی از طریق جذب سرمایه در سال‌های آغازین فعالیت و استراتژی تقویت بازاریابی در مرحله ثبات استارت‌آپ‌ها تأکید نموده است. چیت‌ساز (۱۳۹۰) اشاره می‌کند که منابع مالی و قابلیت‌های بازاریابی را به عنوان عوامل موفقیت کسب و کاهای نوپا مطرح کرده است.

در پژوهش‌های خارجی نیز این موضوع محور مطالعات مختلف بوده است. ژانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۳) با استفاده از مرور نظام‌مند دریافتند که قابلیت‌های کارآفرینانه می‌تواند از طریق چرخه انطباق-نوآوری-پاسخ، تکامل یابد. در مطالعه دیگری فرزانه^۴ و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند که سرمایه‌های فکری و تمایل به نوآوری، منجر به دو سو توانی نوآوری می‌شود؛ که از جمله قابلیت‌های حیاتی در کسب‌وکارهای جدید است. نولیا و روزالیا^۵ (۲۰۲۰) فعالیت‌های نوآورانه را از ویژگی استارت‌آپ‌ها می‌دانند و معتقدند که استارت‌آپ‌ها ی نوآور به قابلیت‌های تجاری و مدیریتی و همکاری با نمایندگان صنایع نیاز دارند. نکته قابل توجه دیگری که ساگات، ون‌بورگ، کورنلیسن و جیانوپایا^۶ (۲۰۱۹) مطرح نموده‌اند، اعتبار و مشروعیت بازار و در نتیجه توانایی استارت‌آپ‌ها در یافتن شرکای صنعتی و نهادی برای همکاری در فرآیندهای نوآوری است. جکی، مولنر، کادار^۷ (۲۰۱۹) نیز همکاری بین اعضای زیست‌بوم، روابط بین‌الملل و فرصت برای استارت‌آپ‌ها برای شروع مجدد پس از شکست را از مهم‌ترین عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها عنوان کرده‌اند. تیلور و مک‌نایر^۸ (۲۰۱۸) ایده ابتکاری و شناخت فناوری را از دیگر قابلیت‌های شرکت‌های نوپا دانسته‌اند. کوپرا، سندیل سالسکو، سبولاک و گرابوسکی^۹ (۲۰۱۸) به گستره چشم‌انداز کارآفرینان، هدف تخصصی پایه‌گذاران، اندازه بازار هدف، تیم پایه‌گذار و کارکنان در کلاس جهانی و روش مدیریتی خاص به عنوان قابلیت‌های این کسب‌وکارها اشاره کرده‌اند. سلام‌زاده و کسیم^{۱۰} (۲۰۱۷) پیشنهاد کرده‌اند که در مراحل اولیه، بنیان‌گذاران باید تمرکز خود را بر فعالیت‌هایی از قبیل ارائه ایده اصلی، تشکیل تیم، ساخت نمونه اولیه^{۱۱} محصول و تهیه برنامه تجاری^{۱۲}

1-Yu & Wang

2-Marcon & Riberio

3-Zhang

4-Farzaneh

5-Noelia & Rosalia

6-Sagath, van Burg, Cornelissen, & Giannopapa

7-Jáki, Molnár, & Kádár

8-Taylor & McNair

9-Kopera, Wszendybył-Skulska, Cebulak, & Grabowski

10-Salamzadeh, & Kesim

11-Prototype

12-Business Plan

بگذارند. راتیو^۱ (۲۰۱۷) به رهبری، تیم، سرمایه، طرح، قدرت اجرا، توان پاسخ به بحران‌ها و بازاریابی به عنوان قابلیت‌های کلیدی استراتاپ اشاره کرده است. ایده‌پردازی و اجرای ایده، منابع مالی، منابع انسانی، موقعیت‌یابی در بازار، رقابت و قیمت‌گذاری از دیگر قابلیت‌هایی است که توسط کورود، کورود و مویترا^۲ (۲۰۱۶) مطرح شده‌اند. جیاردینو، باجووا، وانگ، آبراهامسون^۳ (۲۰۱۵) قابلیت‌های شرکت‌های نوپا را در غلبه بر عدم قطعیت فناورانه، پیدا کردن مشتریان با قدرت پرداخت مستقیم، ایجاد ارزش برای مشتری، مدیریت چندوظیفه‌ای، تعریف یک حداقل ارزش برای محصول، هدف قرار دادن یک بازار الگو و در نتیجه دستیابی آنها به نقطه سر به سر می‌دانند. سلام‌زاده و کسیم (۲۰۱۵) نیز عوامل مالی، منابع انسانی، ساز و کارهای پشتیبانی و عناصر محیطی را از جمله فاکتورهای مؤثر بر موفقیت کسب‌وکار دانسته‌اند. علاوه بر این، مشاهده می‌شود که در اغلب این مطالعات به نوعی از قابلیت‌های بازاریابی به عنوان یکی از عوامل موفقیت کسب‌وکارهای نوپا یاد شده است.

قابلیت‌های بازاریابی

قابلیت‌های بازاریابی به توانایی‌های افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در راستای مدیریت فعالیت‌های بازاریابی و در جهت ایجاد ارزش برای مشتری و رشد گفته می‌شود (برد و مک‌ایوان^۴، ۲۰۱۱). از نگاه آکیاپونگ^۵ و همکاران (۲۰۱۹) قابلیت‌های بازاریابی مجموعه‌ای از فرایندها است که طی آن پیشنهادهای ارزشمندی برای مشتریان هدف انتخاب شده و منابع جهت تأمین این پیشنهادها و دستیابی به اهداف موردنظر به کار گرفته شوند. مورگان و همکاران (۲۰۱۸) قابلیت بازاریابی را توانایی یک شرکت در استفاده از منابع در دسترس، جهت انجام وظایف بازاریابی عنوان کرده‌اند؛ به گونه‌ای که منجر به دستیابی به خروجی‌های مطلوب بازاریابی شود. این قابلیت‌های بازاریابی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کسب و کارها داشته (آفریایی، دو و اپیا^۶، ۲۰۱۸) و می‌توانند موجب ایجاد مزیت رقابتی و حتی ظهور شرکت‌ها در عرصه بین‌المللی شود (فلاح، رامایا، سوتواکاستو و لی^۸، ۲۰۲۰).

به همین دلیل برخی از مطالعات به شناسایی قابلیت‌های بازاریابی در کسب‌وکارهای مختلف پرداخته‌اند. امیدی و همکاران (۱۴۰۲) الگویی برای قابلیت‌های بازاریابی اخلاقی در پتروشیمی آبادان ارائه نموده که در آن با استفاده از روش داده بنیاد، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای و در نهایت استراتژی و راهبردهای این قابلیت را تبیین کرده است. کنجکاو منفرد (۱۴۰۱) تأثیر قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر ارتباطات بین‌الملل و قابلیت‌های صادراتی شرکت‌های فعال در صنعت زعفران را تأیید نمود که از جمله این قابلیت‌ها به تحقیقات بازاریابی و برنامه‌ریزی تبلیغاتی اشاره کرده‌است. نجف‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در مدلی که برای اندازه‌گیری قابلیت‌های بازاریابی بانک ملی ایران ارائه دادند، بازاریابی رابطه‌مند (شامل مؤلفه‌های قابلیت ارتباط با مشتریان، قابلیت تحقیقات بازاریابی و خدمت به مشتریان)، قابلیت نوآوری (شامل مؤلفه‌های قابلیت بهبود کیفیت خدمات، قابلیت توسعه خدمات جدید و قابلیت برندسازی) و قابلیت بازاریابی اینترنتی (شامل مؤلفه‌های کیفیت تعاملات آنلاین، کیفیت محتوای وبسایت و کیفیت خدمات

1- Aautio

2-Kurode, Kurode, & Moitra

3-Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson

4-Bird, & McEwan

5-Gyapong

6-Morgan

7-Afriyie, Du, & Appiah

8-Falahat, Ramayah, Soto-Acostad, & Lee

الکترونیک) را مطرح کردند. در مطالعه دیگری نمکیان و کهریزی (۱۳۹۹) دریافتند که قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر معناداری دارد و در این میان به بازاریابی خدمات، بازاریابی اینترنتی و بازاریابی محصولات جدید به عنوان مهم‌ترین قابلیت‌های بازاریابی این شرکت‌ها اشاره کرده‌اند. نوروژی، درویش و نصری (۱۳۹۸) با هدف بررسی تأثیر، به قابلیت‌های بازاریابی در حوزه صادرات و نوآوری در صنایع دستی و هنری اشاره کرده‌اند. بحری نژاد، خانلری، حسنقلی‌پور، یاسوری و حسینی (۱۳۹۷) در توسعه مدل بلوغ بازاریابی سیستم بانکی، فرآیندهایی همچون مدیریت سبد محصولات بانکی، مدیریت ارتباط با مشتری، تبلیغات و ارتباطات یکپارچه بازاریابی بانکی، قیمت‌گذاری و فروش محصولات و خدمات بانکی، مدیریت کانال‌های توزیع خدمات بانکی، تحلیل بازار بانک و تحقیقات بازاریابی بانکی را از مهم‌ترین قابلیت‌های بازاریابی عنوان کرده‌اند.

هوگو و همکاران (۲۰۲۲) با مطالعه هشت صنعت بنگلادش و مصاحبه با ۳۱۵ صادرکننده این کشور، دریافت بازارگرایی فعال، قابلیت مدیریت برند، قابلیت توسعه محصول جدید و قابلیت مدیریت ارتباط با مشتری از مهم‌ترین قابلیت‌های پویای بازاریابی در بازارهای نوظهور هستند.

مارتین، جاوالژی و سیراونیا^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود ارتباطات بازاریابی را از مهم‌ترین قابلیت‌های یک کسب‌وکار دانسته‌اند که می‌تواند منجر به اتخاذ استراتژی‌های رقابتی شود. همچنین داوچیکا^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط از فناوری، اندازه شرکت‌ها و رویکرد مدیریت به عنوان قابلیت‌های بازاریابی این صنایع اشاره کرده‌اند. نوآوری محصول، هوش بازار، قیمت‌گذاری و ارتباطات بازاریابی از دیگر قابلیت‌های بازاریابی است که در مطالعه فلاح، رامایا، سوتواکاستو و لی (۲۰۲۰). مهربانی، کوویلو و رانویرا^۳ (۲۰۱۹) دو بعد مدیریت مشتری و توسعه محصول را به عنوان قابلیت‌های بازاریابی مطرح کرده‌اند. بر اساس مرور پژوهش‌های پیشین به نظر می‌رسد قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای نوپا موضوعی است که به عنوان یک خلاء پژوهشی مشاهده شده و نیاز به مطالعات بیشتری در این زمینه احساس می‌شود.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا تعریف شده است. و از منظر روش‌شناختی یک پژوهش اکتشافی است، زیرا به دنبال شناسایی قابلیت‌های بازاریابی برای یک حوزه ویژه از کسب‌وکار بوده و یافتن ابعاد این مفهوم در چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا، دستاورد این پژوهش است. همچنین از منظر هدف کاربردی است، زیرا خروجی این مطالعه می‌تواند ابزاری برای بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها، مربیان، راهبران و مراکز شتابدهی باشد. همچنین از نظر متغیرها آمیخته انتخاب شده است، زیرا تبیین مفهوم قابلیت‌های بازاریابی نیازمند اتخاذ یک روش کیفی بوده و ویژه‌سازی آن برای کسب‌وکارهای نوپا - آن هم در مراحل چرخه عمر آنان - نیازمند استفاده از روش‌های کمی است. این مطالعه در افق زمانی مقطعی و با رویکرد استقرایی در محیط واقعی و غیرآزمایشگاهی انجام شده است. همچنین قلمرو مکانی آن، کسب‌وکارهای نوپای مستقر در پارک علم و فناوری بوده‌اند که داده‌های آن در قلمرو زمانی نیمه دوم ۱۳۹۹ و نیمه اول ۱۴۰۰ گردآوری شده‌اند.

1-Martina, Javalgib, & Ciravegnac

2-Davcik

3-Mehrabi, Coviello, & Ranaweera

با توجه به اهداف و نوع پژوهش، این مطالعه در سه مرحله اصلی اجرا شده است. در مرحله نخست قابلیت‌های بازاریابی با استفاده از بررسی متون و مطالعات پیشین شناسایی و استخراج گردیده است. روش مورد استفاده در این گام، مرور نظام‌مند بوده است. علت انتخاب این روش دقت و جامعیت بهره‌گیری علمی از پژوهش‌های اصلی برای به حداقل رساندن اشتباه‌ها و خطاهای تصادفی است که بیشترین تعداد ممکن از مطالعات مرتبط در این موضوع شناسایی شوند. ضمن اینکه موضوع قابلیت‌های بازاریابی از غنای لازم در پیشینه برخوردار بوده و مرور نظام‌مند این متون، توانسته در احصای ابعاد این مفهوم کارآمدی لازم را داشته باشد. جامعه آماری در این مرحله تمام مقالات و کتب قابل دسترس و معتبر بیست ساله اخیر بوده که با استفاده از روش کسپ، اعتبار پژوهش‌های مورد استفاده ارزیابی شده است. در تکمیل این مرحله، با استفاده از مصاحبه عمیق، فهرست قابلیت‌های بازاریابی کسب و کارهای نوا تکمیل شده است. جامعه آماری این گام، بنیان‌گذاران شرکت‌های استارت‌آپ و خبرگان و صاحب‌نظران بازاریابی استارت‌آپ‌ها بوده‌اند. مشخصات ۱۶ نفر مشارکت‌کننده که به روش غیرتصادفی و هدفمند و بر اساس اشباع نظری انتخاب شدند، در جدول ۱ آورده شده است. در نهایت قابلیت‌های بازاریابی در کدهای مرتبه دوم مفهوم سازی شده و با استفاده از ضریب توافق کاپای کوهن ۱، اعتبار مفهوم سازی ارزیابی شد.

جدول ۱. داده‌های خبرگان در تعیین قابلیت‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۶۹
	زن	۳۱
تحصیلات	کارشناسی	۳۸
	کارشناسی ارشد	۳۱
	دکتری	۳۱
سابقه	کمتر از ۵ سال	۸۱
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۰
	بیشتر از ۱۰ سال	۱۹

در مرحله دوم، اهمیت قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا با استفاده از پیمایش میدانی و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته تعیین شد. جامعه آماری در این مرحله هم بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های مستقر در مرکز رشد پارک علم و فناوری فارس بوده‌اند که طبق فهرست دریافتی از مرکز رشد، برپایه دسترسی، مشارکت‌کنندگان برگزیده شدند. جامعه آماری در این مرحله ۲۴۲ استارت‌آپ فعال در این مرکز بوده‌اند که بر اساس رابطه کوکران و با ضریب خطای ۱۰ درصد، حجم نمونه ۶۹ مورد مشخص شد و بر مبنای دسترسی و تمایل به همکاری تعداد ۵۶ پرسشنامه تکمیل شد. روایی پرسشنامه به روش صوری و طبق نظر دو نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷۲۶) تایید گردید. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در این پیمایش در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

درصد	تعداد	مشخصات جمعیت‌شناختی
۷۹	۴۴	مرد
۲۱	۱۲	زن
۷	۴	کمتر از ۲۵
۵۰	۲۸	۲۵ تا ۳۵
۴۳	۲۴	۳۵ تا ۵۰
۲۹	۱۶	کمتر از ۳
۷۱	۴۰	بیشتر از ۳
۱۱	۶	کمتر از ۳
۲۹	۱۶	بین ۳ تا ۵
۶۱	۳۴	بیشتر از ۵
۱۴	۸	برق و الکترونیک، فوتونیک، مخابرات و سیستم‌های خودکار
۷	۴	خدمات تجاری‌سازی
۲۹	۱۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای
۲۱	۱۲	فناوری زیستی و کشاورزی و صنایع غذایی
۱۱	۶	ماشین‌الات و تجهیزات پیشرفته
۱۸	۱۰	وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی

در ادامه، میانگین داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون ناپارامتری کروسکال والیس - به دلیل غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها - مقایسه شده و براساس معناداری تفاوت میانگین‌ها، قابلیت‌های مهم در هر مرحله از چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا تعیین شده است.

یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی و استخراج قابلیت‌های بازاریابی در کسب‌وکارها از روش فرا ترکیب استفاده شده است که در ادامه به گام‌های این روش و یافته‌های مرتبط با هر گام اشاره شده است.

گام نخست: تنظیم پرسش پژوهشی

پرسش این پژوهش بر اساس اهداف، این‌گونه مطرح شده است: کسب‌وکارهای نوپا باید دارای چه قابلیت‌های بازاریابی باشند؟

گام دوم: مرور منابع

در این مرحله از پژوهش، آثار علمی منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی یا ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹ خورشیدی بررسی شده‌اند. به منظور تعیین این پژوهش‌ها، از کلیدواژه‌های مرتبط، همچون قابلیت‌های بازاریابی^۱، شرکت‌های نوپا^۲ و چرخه عمر شرکت‌های نوپا^۳ و البته معادل لاتین‌شان استفاده شده است. در این بررسی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی مثل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، نورمگز، مگ ایران و ایران‌داک و همچنین پایگاه‌های معتبر

1-Marketing capabilities
2-Start-ups
3-Start-ups life cycle

و در دسترس لاتین از جمله ساینس دایرکت ۱، جی استور ۲، اسپرینگر ۳، اسکوپوس ۴، سیج ۵، وایلی ۶، امرالد ۷ و گوگل اسکولار ۸ استفاده شد.

گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در بررسی کیفیت مطالعات بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، ۹ از ده معیار وضوح اهداف، کیفیت روش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش (حیدری، وفایی و بخشی، ۲۰۱۷: ۱۲۲) استفاده گردید. در نهایت بر اساس این ارزیابی و با توجه به امتیازات داده شده، ۳۳ مقاله با امتیاز بالاتر از ۲۰ در مطالعه کامل استفاده شدند که در جدول ۳ این مطالعات آورده شده‌اند.

جدول ۳. نتایج ارزیابی کنترل کیفیت مقالات (کسپ)

امتیاز	منبع	
۴۰	حسین‌زاده شهری، حبیبی و حیدری (۱۳۹۴)	۱
۴۲	رضوانی (۱۳۹۴)	۲
۴۱	دهدشتی شاهرخ، ناطق و احسانی (۱۳۹۶)	۳
۲۶	مارتین، جاوالزی و سیراونیا (۲۰۲۰)	۴
۳۷	ریکارتی، داکتورالینا و سالوی (۲۰۱۸)	۵
۴۰	سوک، اوکاس و سوک (۲۰۱۳)	۶
۳۸	گریفیت، یالسینکایا و کالانتون (۲۰۱۰)	۷
۲۵	برونی و ورونایا (۲۰۰۹)	۸
۳۳	مورگان، وورهیس و ماسون (۲۰۰۹)	۹
۳۸	وورهیز و هارکر (۲۰۰۰)	۱۰

-
- 1-Science Direct
 - 2-Jstore
 - 3-Springer
 - 4-Scopus
 - 5-Sage
 - 6-Wiley
 - 7-Emerald
 - 8-Google Scholar
 - 9-CASP
 - 10-Martin, Javalgi, & Ciravegna
 - 11-Rekarti, Doktoralina, & Saluy
 - 12-Sok, o'Cass, & Sok
 - 13-Griffith, Yalcinkaya & Calantone
 - 14-Bruni, & Verona
 - 15-Morgan, Vorhies, & Mason
 - 16-Vorhies, & Harker

امتیاز	منبع	
۳۷	وراوردنا ۱ (۲۰۰۳)	۱۱
۳۵	گارسیا، آولا و فرناندز ۲ (۲۰۱۲)	۱۲
۴۰	وورهایز و مورگان ۳ (۲۰۰۵)	۱۳
۳۰	چیائو، یانگ و یو ۴ (۲۰۰۶)	۱۴
۳۶	اورک و بابایی زکلیلی (۱۳۹۴)	۱۵
۲۵	شارما، داوچیک و پیلائی ۵ (۲۰۱۶)	۱۶
۲۸	کاماساک ۶ (۲۰۱۵)	۱۷
۳۸	کانیبیر، سیدان و نارت ۷ (۲۰۱۴)	۱۸
۳۷	مریلز، راندل-تیل و لی ۸ (۲۰۱۱)	۱۹
۳۸	هولی، گرینلی، کادوگان و فهی ۹ (۲۰۰۵)	۲۰
۳۷	تاکاهاشی، بولگاکوف، سمپرون و جاکومینی ۱۰ (۲۰۱۷)	۲۱
۳۳	گارسیا، آولا و فرناندز ۱۱ (۲۰۱۲)	۲۲
۴۳	زهیری، امیرحسینی و فریدچهر (۱۳۹۵)	۲۳
۳۰	مهرابی، کوویلو و راناویرا ۱۲ (۲۰۱۹)	۲۴
۳۴	ریتز و جیرسبرو ۱۳ (۲۰۱۸)	۲۵
۳۱	کالکا و مورگان ۱۴ (۲۰۱۸)	۲۶
۲۵	لواندوفسکا، شیمورا-تایک و گلیوفسکی ۱۵ (۲۰۱۶)	۲۷
۲۷	اجرامی، صالحی و احمدیان ۱۶ (۲۰۱۶)	۲۸

-
- 1-Weerawardena
 - 2-Garcia, Avella, & Fernandez
 - 3-Vorhies, & Morgan
 - 4-Chiao, Yang, & Yu
 - 5-Sharma, Davcik, & Pillai
 - 6-Kamasak
 - 7-Kanibir, Saydan, & Nart
 - 8-Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye
 - 9-Hooley, Greenly, Cadogan, & Fahy
 - 10-Takahashi, Bulgacov, Semprebon, & Giacomini
 - 11-Garcia, Avella, & Fernandez
 - 12-Mehrabi, Coviello, & Ranaweera
 - 13-Ritter, & Geersbro
 - 14-Kaleka, & Morgan
 - 15-LewandowskaT Szymura-Tyc, & Golebiowski
 - 16-Ejrami, Salehi & Ahmadian

امتیاز	منبع	
۲۹	رن، آیزنجر و تسای ۱ (۲۰۱۵)	۳۵
۳۰	واس و واس ۲ (۲۰۱۳)	۳۲
۳۱	سانتوس-ویجنده، سانزو-پرز، ترسپالاسیوس-گوتیرز و رودریگز ۳ (۲۰۱۲)	۳۶
۳۲	اوتیو، سوفینزا و آلمیدا ۴ (۲۰۰۰)	۳۲
۳۳	داوچیکا، کاردینالی، شارما و سدرولا (۲۰۲۰)	۲۶

گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش ها

در ادامه، بر اساس روش مرور سیستماتیک، منابع منتخب و نهایی شده (جدول ۳) به منظور دستیابی به یافته‌های مجزا که در دل محتوای این مطالعات بوده، بررسی و مرور شد و قابلیت‌های بازاریابی از محتوا استخراج گردید. سپس به منظور بهره‌مندی از تجربه خبرگان و فعالان کسب‌وکارهای نوپا، از طریق مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان و بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپای مستقر در مرکز رشد پارک علم و فناوری استان فارس، قابلیت‌ها تکمیل شدند. در جدول ۴ به یافته‌های این مرحله اشاره شده است.

جدول ۴. قابلیت‌های بازاریابی استخراج شده

مصاحبه	منبع*	قابلیت‌های بازاریابی	
-	۱	داشبورد بازاریابی	۱
✓	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	توزیع مستقیم	۲
✓	۱-۲-۳-۵-۱۵-۲۱-۳۱	تحقیقات بازار	۳
-	۲-۱۷	هوشمند سازی سیستم بازاریابی	۴
-	۲-۳۱	مدیریت منابع انسانی بازاریابی	۵
✓	۲	جایگاه‌یابی برند	۶
✓	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	جذب توزیع کنندگان مناسب	۷
✓	۲-۳-۱۵-۲۰-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۳۰-۳۱	مدیریت ارتباط با مشتری	۸
✓	۳-۱۵-۱۸-۱۹-۲۳	مدیریت برند	۹

1-Ren, Eisingerich, & Tsai

2-Voss, & Voss

3-Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez, & Rodríguez

4- Autio, Sapienza, & Almeida

مصاحبه	منبع*	قابلیت‌های بازاریابی	
✓	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۳-۲۱	مدیریت کانال توزیع	۱۰
✓	۳-۱۰-۱۱-۱۴-۲۱-۲۲-۳۳	تبلیغات	۱۱
✓	۲-۷-۸-۹-۱۳-۱۷-۱۸-۲۸	ارتباطات بازاریابی	۱۲
✓	۳۳-۱۶-۱۷-۲۰	ارزش ویژه برند	۱۳
✓	۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹-۱۳-۲۱-۲۸-۳۱	قیمت‌گذاری	۱۴
✓	۱-۲-۳-۶-۹-۱۲-۱۳-۱۴	مدیریت فروش	۱۵
✓	۳	معرفی محصول جدید	۱۶
✓	۳	شیک سازی محصول	۱۷
-	۲-۳-۶-۹-۱۳-۱۷	برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی	۱۸
-	۳	پایش برنامه‌های بازاریابی	۱۹
✓	۱۷	تصورسازی سازمانی	۲۰
✓	۱۵-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۷-۳۳	نواوری در بازاریابی	۲۱
✓	۴-۳۱	مدیریت خدمات	۲۲
✓	۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۳-۱۷-۲۱-۲۴-۲۵-۲۶-۲۸-۳۰-۳۱	توسعه محصول جدید	۲۳
-	۶-۱۳-۲۶	سیستم اطلاعات بازاریابی	۲۴
✓	۳-۵-۶	ترفیع فروش	۲۵
✓	۱۷	ارتقا دانش بازار بنیان‌گذاران	۲۶
✓	۱۷	مدیریت زنجیره تامین	۲۷
✓	۶	بازاریابی آزمایشی محصولات جدید	۲۸
✓	۳۱	کنترل هزینه	۲۹
✓	۳۱	مدیریت تدارکات	۳۰
✓	۳۱	مدیریت مالی بازاریابی	۳۱
✓	۳۱	مدیریت سفارشات	۳۲

مصاحبه	منبع*	قابلیت‌های بازاریابی	
✓	۹-۳۱۷	اجرا برنامه بازاریابی	۳۳
✓	۳۲	الگو برداری	۳۴
✓	-	ارتباط با تشکل‌ها	۳۵
✓	-	ایمیل مارکتینگ	۳۶
✓	-	تبلیغات چاپی	۳۷
✓	-	تبلیغات چند رسانه ای	۳۸
✓	-	بازاریابی محتوا	۳۹
✓	-	فروش شخصی	۴۰
✓	-	وبینار/سمینار	۴۱
✓	-	بازاریابی اجتماعی	۴۲
✓	-	تمرکز بر موتورهای جستجو	۴۳
✓	-	عقد قراردادهای تبلیغاتی	۴۴
✓	-	فروش شخصی	۴۵
✓	-	همکاری با استارت‌آپ‌ها	۴۶
✓	-	جذب نماینده	۴۷
✓	-	تبلیغات دهان به دهان	۴۸
✓	-	راه‌اندازی وبسایت	۴۹
✓	-	دیجیتال مارکتینگ	۵۰
✓	-	طراحی اپلیکیشن	۵۱
✓	-	تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی	۵۲
✓	-	بازاریابی پیامکی	۵۳
✓	-	تبلیغات اینترنتی	۵۴
✓	-	انحصاری کردن محصول	۵۵

مصاحبه	منبع*	قابلیت‌های بازاریابی	
✓	-	بازاریابی رابطه‌ای	۵۶
✓	-	مدیریت خدمات به مشتری	۵۷
✓	-	دریافت مجوزها و گواهینامه‌ها	۵۸
✓	-	همکاری با عناصر زنجیره تامین	۵۹
✓	-	مستندسازی ارزش‌ها	۶۰

* بر اساس جدول ۳

تعیین اهمیت قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر

در ادامه با استفاده از پیمایش میدانی، میزان اهمیت هر یک از قابلیت‌های بازاریابی در مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا تعیین شده است. بدین منظور از الگوی چرخه عمر کلوتینز و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شده است. در این الگو، کسب‌وکارهای نوپا چهار مرحله آغاز، پایدارسازی، رشد و بلوغ را طی می‌کنند. ویژگی هر یک از مراحل بلوغ کسب‌وکارهای نوپا در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. ویژگی کسب‌وکارهای نوپا در چرخه عمر آنها

چرخه عمر	ویژگی‌ها
آغاز	تیم در حال تبدیل ایده به کمینه محصول پذیرفتنی و آماده‌سازی آن برای اولین عرضه به بازار متناسب با تشخیص نیاز است.
پایدارسازی	تیم در حال ارزیابی کمینه محصول پذیرفتنی توسط تیم ارزیابی و اولین عرضه به بازار است.
رشد	با داشتن محصول، در حال تلاش برای بازاریابی و فروش، بهبود و تنوع محصول بر اساس نیازهای جدید مشتریان در بازارهای مختلف است.
بلوغ	سهم بازار تثبیت شده است، با داشتن سهم بازار قابل قبول، به دنبال بهینه‌سازی فعالیت‌ها و روش‌هایی جهت تثبیت و رشد در بازار هستند.

منبع: کلوتینز و همکاران، ۲۰۱۹

بر اساس این ویژگی‌ها و مدل مفهومی قابلیت‌ها، پرسشنامه‌ای در اختیار ۵۶ نفر از هم‌بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا قرار گرفت تا بر اساس تجربه آنان، میزان اهمیت این قابلیت‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر استارت‌آپ مشخص شود. در ادامه با استفاده از داده‌های گردآوری شده، تفاوت میانگین اهمیت قابلیت‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر از آزمون کروسکال والیس استفاده شده است. علت استفاده از این آزمون، غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها بوده است. نتایج آزمون در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون برابری میانگین اهمیت قابلیت‌ها در مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا

آماره آزمون کروسکال والیس							مرحله چرخه عمر
Sig	K-W	بلوغ	رشد	پایدارسازی	آغاز	قابلیت	
۰/۸۰۳	۰/۰۹	۵/۳۹	۵/۷۵	۶/۰۶	۵/۳۹	الگو برداری	همه مراحل
۰/۳۴۲	۰/۳۳	۶/۲۱	۵/۳۱	۵/۵۷	۵/۱۰	همکاری با استارت‌آپ‌ها	
۰/۰۰۰	۳/۶۶	۳/۵۲	۴/۳۱	۷/۲۴	۷/۵۲	تحقیقات مقدماتی	آغاز
۰/۰۰۰	۱/۸۴	۴/۷۰	۵/۸۷	۷/۵۹	۴/۴۲	بازاریابی کمینه محصول پذیرفتنی	پایدارسازی
۰/۰۰۰	۱/۸۳	۶/۲۹	۵/۹۹	۶/۶۴	۳/۶۲	ارتقا دانش بنیان‌گذاران	
۰/۰۴۱	۰/۴۰	۵/۵۶	۶/۱۳	۶/۱۷	۴/۷۲	فروش شخصی	رشد
۰/۰۰۰	۴/۷۶	۷/۳۵	۷/۸۷	۴/۲۱	۳/۱۵	تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی	
۰/۰۰۰	۴/۱۱	۶/۴۲	۷/۶۴	۳/۶۸	۳/۲۴	تبلیغات اینترنتی	بلوغ
۰/۰۰۰	۲/۱۱	۵/۵۴	۷/۶۰	۵/۵۹	۳/۸۵	بازاریابی رابطه‌ای	
۰/۰۰۰	۴/۰۳	۷/۱۴	۷/۴۳	۵/۱۶	۲/۸۵	تمرکز بر موتورهای جستجو	بلوغ
۰/۰۰۰	۳/۲۴	۷/۱۷	۷/۲۳	۴/۴۶	۳/۴۳	تبلیغات دهان به دهان	
۰/۰۰۰	۱/۹۴	۶/۸۰	۷/۰۰	۴/۸۵	۳/۹۳	ایمیل مارکتینگ	بلوغ
۰/۰۰۰	۲/۵۴	۶/۵۵	۶/۹۰	۵/۸۵	۳/۳۰	تحقیقات نظام‌مند بازاریابی	
۰/۰۲۵	۰/۹۳	۶/۴۵	۶/۵۲	۵/۲۷	۴/۳۵	ارتباط با تشکل‌ها	بلوغ
۰/۰۰۰	۲/۰۱	۶/۴۴	۶/۵۲	۶/۲۶	۳/۴۵	پایلوت بازار	
۰/۰۴۷	۰/۷۵	۴/۵۰	۶/۴۶	۶/۳۳	۵/۳۰	معرفی چهره به چهره	بلوغ
۰/۰۰۱	۱/۶۰	۶/۲۷	۶/۳۵	۴/۸۱	۳/۵۴	وبینار / سمینار	
۰/۰۴۲	۰/۷۰	۴/۲۹	۶/۱۵	۵/۷۵	۴/۷۸	توزیع مستقیم	بلوغ
۰/۰۰۰	۵/۴۸	۸/۸۹	۶/۴۶	۳/۸۲	۳/۴۲	تنوع‌بخشی به سبد محصولات	
۰/۰۰۰	۵/۴۳	۸/۷۴	۶/۴۲	۴/۶۷	۲/۷۵	جایگاه‌یابی برند	بلوغ

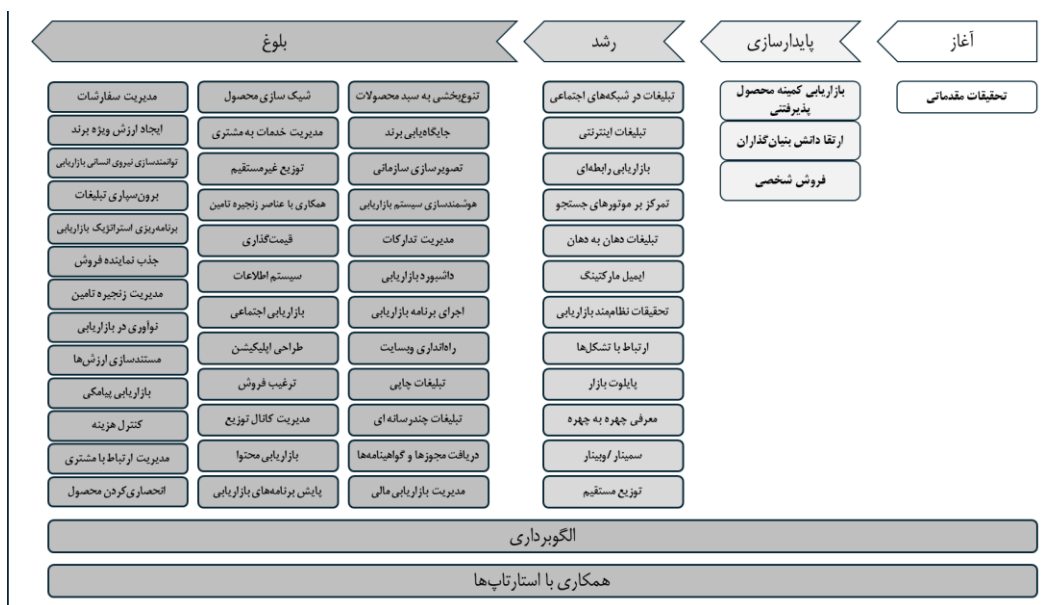
۰/۰۰۰	۳/۹۱	۸/۵۸	۵/۸۲	۴/۵۴	۳/۶۴	تصویرسازی سازمانی
۰/۰۰۰	۵/۳۸	۸/۴۲	۷/۱۳	۳/۹۴	۳/۰۹	هوشمند سازی سیستم بازاریابی
۰/۰۰۰	۵/۰۳	۸/۳۸	۶/۹۲	۴/۱۴	۳/۱۷	مدیریت تدارکات
۰/۰۰۰	۴/۳۶	۸/۳۸	۶/۶۰	۴/۲۱	۳/۴۰	داشبورد بازاریابی
۰/۰۰۰	۶/۱۵	۸/۳۷	۷/۴۵	۳/۹۴	۲/۸۲	اجرای برنامه بازاریابی
۰/۰۰۰	۶/۳۴	۸/۲۶	۷/۳۸	۴/۴۴	۲/۵۰	راه‌اندازی وبسایت
۰/۰۰۰	۵/۱۹	۸/۲۱	۶/۰۸	۳/۶۸	۳/۰۱	تبلیغات چاپی
۰/۰۰۰	۳/۹۱	۸/۱۹	۶/۶۲	۴/۳۱	۳/۴۶	تبلیغات چندرسانه ای
۰/۰۰۰	۳/۸۱	۸/۱۷	۶/۲۷	۴/۹۷	۳/۱۷	دریافت مجوزها و گواهینامه‌ها
۰/۰۰۰	۴/۶۵	۸/۱۵	۷/۰۵	۴/۲۴	۳/۱۵	مدیریت بازاریابی مالی
۰/۰۰۰	۴/۹۵	۸/۰۶	۷/۲۹	۴/۵۰	۲/۸۰	شیک سازی محصول
۰/۰۰۰	۳/۱۳	۸/۰۶	۶/۲۰	۴/۵۰	۳/۸۳	مدیریت خدمات به مشتری
۰/۰۰۰	۳/۸۳	۸/۰۱	۵/۹۱	۳/۸۲	۳/۷۳	توزیع غیرمستقیم
۰/۰۰۰	۲/۶۶	۷/۹۶	۵/۹۷	۴/۷۵	۳/۹۱	همکاری با عناصر زنجیره تامین
۰/۰۰۰	۵/۷۷	۷/۹۵	۷/۳۵	۴/۸۷	۲/۴۲	قیمت گذاری
۰/۰۰۰	۳/۰۴	۷/۹۱	۶/۴۵	۴/۳۰	۳/۹۲	سیستم اطلاعات
۰/۰۰۰	۲/۸۴	۷/۸۹	۶/۱۶	۴/۷۰	۳/۸۴	بازاریابی اجتماعی
۰/۰۰۰	۴/۳۶	۷/۸۶	۵/۹۸	۴/۲۵	۲/۸۹	طراحی اپلیکیشن
۰/۰۰۰	۲/۸۵	۷/۸۵	۶/۲۲	۴/۹۱	۳/۶۱	ترغیب فروش
۰/۰۰۰	۲/۵۳	۷/۷۹	۶/۲۶	۴/۴۳	۴/۱۰	مدیریت کانال توزیع
۰/۰۰۰	۳/۶۷	۷/۶۶	۶/۷۸	۴/۹۵	۳/۱۹	بازاریابی محتوا
۰/۰۰۰	۳/۱۴	۷/۶۲	۶/۸۴	۴/۴۷	۳/۶۵	پایش برنامه‌های بازاریابی
۰/۰۰۰	۳/۹۷	۷/۶۰	۷/۳۲	۴/۲۳	۳/۴۳	مدیریت سفارشات
۰/۰۰۰	۲/۷۴	۷/۵۵	۶/۷۰	۴/۶۶	۳/۶۷	ایجاد ارزش ویژه برند
۰/۰۰۰	۳/۱۶	۷/۴۷	۶/۸۶	۴/۸۴	۳/۴۱	توانمندسازی نیروی انسانی بازاریابی

۰/۰۰۰	۲/۲۸	۷/۴۷	۵/۱۴	۴/۵۸	۳/۷۹	برون‌سپاری تبلیغات
۰/۰۰۰	۱/۹۶	۷/۴۶	۶/۲۲	۴/۸۵	۴/۰۵	برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی
۰/۰۰۰	۳/۰۸	۷/۴۵	۵/۹۱	۴/۴۵	۳/۱۶	جذب نماینده فروش
۰/۰۰۰	۲/۹۷	۷/۳۳	۷/۰۵	۴/۶۰	۳/۶۱	مدیریت زنجیره تامین
۰/۰۰۰	۲/۶۳	۷/۲۵	۶/۸۹	۴/۸۳	۳/۶۱	نوآوری در بازاریابی
۰/۰۱۰	۱/۱۳	۷/۱۵	۵/۷۳	۵/۲۹	۴/۴۲	مستندسازی ارزش‌ها
۰/۰۰۰	۲/۸۵	۷/۱۳	۶/۳۶	۳/۸۵	۳/۶۴	بازاریابی پیامکی
۰/۰۰۰	۳/۲۰	۷/۶۳	۶/۹۳	۵/۳۷	۳/۳۵	کنترل هزینه
۰/۰۰۰	۱/۹۷	۶/۸۵	۶/۸۵	۵/۰۵	۳/۸۴	مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۰۱۴	۱/۰۶	۶/۷۷	۶/۴۲	۴/۹۲	۴/۴۸	انحصاری کردن محصول

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، دو قابلیت الگوبرداری و همکاری با استارت‌آپ‌ها (در حوزه بازاریابی) از جمله قابلیت‌هایی است که تفاوت میانگین در آنها تأیید نشده است، بر همین مبنا می‌توان این قابلیت‌ها را در تمام مراحل چرخه عمر مهم ارزیابی کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب به همراه مصاحبه، قابلیت‌های بازاریابی استخراج و متناسب با محتوای آنها در سیزده مفهوم مدیریت سرمایه‌های ارتباطی، مدیریت محصول، سیستم‌ها و منابع بازاریابی، قابلیت عملیاتی، توزیع، تحقیقات بازاریابی، مدیریت منابع انسانی بازاریابی، مدیریت برند، مدیریت مشتریان، ترفیع و تبلیغات، تنوع‌بخشی به روش‌های بازاریابی، مدیریت فروش و دیجیتال مارکتینگ طبقه‌بندی شدند. در ادامه، این قابلیت‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر کسب‌وکارهای نوپا بر اساس اهمیت، تقسیم‌بندی شدند. سپس مهم‌ترین قابلیت‌های بازاریابی در هر مرحله از چرخه عمر کسب و کارهای نوپا ارائه گردید. در سایر قابلیت‌ها، بر اساس اهمیت و معناداری تفاوت میانگین اهمیت آنها، قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر استارت‌آپ‌ها را می‌توان در شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱. قابلیت‌های بازاریابی در چرخه عمر کسب و کارهای نوپا (منبع: پژوهشگر)

مرحله آغاز

در مرحله آغاز شکل‌گیری یک استارت‌آپ تحقیقات مقدماتی بازار بیشترین اهمیت را دارا است، زیرا در کشف فرصت‌های کارآفرینانه انطباق قابلیت‌های کسب و کار با شوک‌های بازار و صنعت، نه تنها مزیت بلکه ضرورتی کلیدی محسوب می‌شود (ساناسی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳؛ جمالی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). این تحقیقات می‌تواند شامل ارزیابی ایده باشد که با مطالعه ریکارتی، داکتورالینا و سالوی (۲۰۱۸) و تاکاهاشی، بولگاکوف، سمپرون و جاکومینی (۲۰۱۷) و دهدشتی شاهرخ، ناطق و احسانی (۱۳۹۶) و همخوانی دارد.

مرحله پایدارسازی

در مرحله پایدارسازی کسب و کار، بازاریابی و مطالعه بازار کمپنه محصول پذیرفتنی اهمیت بیشتری دارد که در مطالعه حسین‌زاده شهری، حبیبی و حیدری (۱۳۹۴) و اورک و بابایی زکلیلی (۱۳۹۴) نیز به آن اشاره شده است. کسب و کارهای نوپا در این مرحله به دنبال توسعه کمپنه محصول پذیرفتنی‌اند. در حالیکه درک نیازهای مشتری می‌تواند تناسب ویژگی‌های محصول با انتظارات بازار را بیشتر نماید (لوتینز و همکاران، ۲۰۱۹). ارتقای دانش بنیان‌گذاران در این مرحله، اهمیت درخور توجهی دارد که در مطالعه لی^۳ (۲۰۲۳) و کاماساک (۲۰۱۵) نیز بر آن تاکید شده است. عموماً بنیان‌گذاران قبل از ورود به کسب و کار، سطوح دانشی مختلفی از ابعاد مدل کسب و کار از جمله بازاریابی دارند. بر اساس یافته‌های لی (۲۰۲۳) کارآفرینان بسته به منابع دانش کارآفرینانه‌شان، سطوح مختلفی از عدم قطعیت‌ها را درک می‌کنند و همین تفاوت، موجب می‌شود به سعی و خطا روی آورند، در حالی که تجربه تأسیس قبلی و آموزش (ارتقای دانش) مدیریت از جمله بازاریابی برای هم بنیان‌گذاران نقش مهمی در بقای این کسب و کارها ایفا می‌کنند. دانش بازاریابی بنیان‌گذاران در این مرحله می‌تواند علاوه بر تداوم و تکمیل تحقیقات بازار، به برنامه‌ریزی و اجرای بازاریابی در مراحل بعدی نیز کمک کند. از دیگر قابلیت‌های مهم در مرحله پایدارسازی استارت‌آپ بر اساس نظر خبرگان

1-Sanasi
2-Jamali
3-Lee

این حوزه، فروش شخصی است. ارتقای قابلیت‌های فروش شخصی در بنیان‌گذاران در مرحله‌ای که استارت‌آپ در حال درک نیازهای بازار و تطبیق این نیاز با ویژگی‌های کمینه محصول پذیرفتنی است، تأثیر بسزایی دارد که در مطالعه کلوتینز و همکاران (۲۰۱۹) نیز بدان اشاره شده است.

مرحله رشد

در بخش دیگری از یافته‌های این مطالعه، مهم‌ترین قابلیت‌های مرحله رشد استارت‌آپ تعیین شده است. مهمترین قابلیت در این مرحله، تبلیغات است که در مطالعه داوچیکا، کاردینالی، شارما و سدرولا (۲۰۲۰) و دهدشتی شاهرخ، ناطق و احسانی (۱۳۹۶) به اهمیت آنها اشاره شده است. در این مرحله از یک سو محصول در حال توسعه و نهایی‌سازی است (کلوتینز و همکاران، ۲۰۱۹) و از سوی دیگر لازم است تا تبلیغات اثربخش و تا حد امکان، کم‌هزینه انجام شود (چیانو، یانگ و یو، ۲۰۰۶؛ گارسیا، آولا و فرناندز، ۲۰۱۲). تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات اینترنتی، تمرکز بر موتورهای جستجو و بهینه‌سازی آنها (سئو)^۱ و ایمیل مارکتینگ از جمله این روش‌هاست که در مطالعه محمدکاظمی و معظمی گودرزی^۲ (۲۰۱۵) نیز به آن اشاره شده است. از سوی دیگر بازاریابی رابطه‌ای و تبلیغات دهان به دهان از دیگر قابلیت‌های مهم در مرحله رشد است که در مرحله رشد یک استارت‌آپ می‌تواند تأثیر قابل توجهی داشته باشد. از دیگر قابلیت‌های مرحله رشد یک استارت‌آپ تحقیقات نظام‌مند بازاریابی است که در مطالعه رضوانی (۱۳۹۴) هم به آن اشاره شده است. این قابلیت، زمانی که یک استارت‌آپ توانسته محصول خود را نهایی کند و در مرحله‌ای است که نفوذ در بازار، لازمه رشد استارت‌آپ است؛ به همین دلیل تحقیقات بازار یک قابلیت کلیدی در این مرحله محسوب می‌شود.

مرحله بلوغ

در مرحله بلوغ یک استارت‌آپ، قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکار نیز به بلوغ می‌رسد. در این مرحله، برنامه‌های بازاریابی مبتنی بر تحقیقات نظام‌مند بازاریابی تدوین و در حال اجراست. تنوع‌بخشی به سبد محصولات، برندسازی، سیستمی کردن بازاریابی، مدیریت تدارکات و سفارشات و اتخاذ شیوه‌های تبلیغاتی پرهزینه‌تر هم از جمله قابلیت‌های استارت‌آپ‌ها در این مرحله است.

این پژوهش از دو منظر دارای نوآوری است. از جمله نوآوری‌های این مطالعه، احصای قابلیت‌های بازاریابی برای کسب‌وکارهای نوپا است که در مطالعات داخلی کمتر بدان پرداخته شده است. از سوی دیگر تعیین مهمترین قابلیت‌های بازاریابی در مراحل چرخه عمر از دیگر نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شود، چنانچه در مطالعات روز دنیا، قابلیت‌های معمول^۳ جای خود را به قابلیت‌های پویا داده‌اند و این مطالعه می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های بیشتری در حوزه قابلیت‌های پویای کسب‌وکارهای جدید در کشور باشد.

به عنوان توصیه مدیریتی، استارت‌آپ‌ها می‌توانند از این قالب به عنوان ابزاری علمی برای تصمیم‌سازی و عارضه‌یابی قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای خود استفاده کنند. به علاوه استفاده از این یافته‌ها می‌تواند به شرکت‌های نوپا کمک کند در محیط پویای کسب‌وکار، با شناخت قابلیت‌های مهم بازاریابی در مراحل مختلف، آنها را در خود تقویت کرده

1-SEO

2-MohammadKazemi & Moazami Goodarzi

3-Ordinary marketing capabilities (OMC)

و به قابلیت‌های پیشین خود اضافه نمایند. همچنین نتایج این مطالعه از لحاظ علمی منجر به گسترش دامنه علمی نوآوری مدل‌های کسب‌وکار شده و می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های مرتبط با مدیریت کسب‌وکارهای نوپا باشد. این تحقیق همانند سایر مطالعات این حوزه با محدودیت‌هایی روبرو بوده است. فقدان مطالعات مرتبط با قابلیت بازاریابی در حوزه استارت‌آپ از جمله محدودیت‌های پژوهشگر در این مطالعه بوده است. از سوی دیگر دسترسی به

خبرگان و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها بوده که به دلیل محدودیت زمانی فعّالان کسب‌وکارهای نوپا از یک سو و شرایط پاندمی کرونا از سوی دیگر، با شدت بیشتری بروز کرده است.

به منظور توسعه و تداوم این روند پژوهشی، روش‌های کیفی دیگری مثل پدیدارشناسی که مبنی بر تجربه زیسته استارت‌آپ‌ها باشد، می‌تواند در شناسایی و انتخاب این قابلیت‌ها کمک شایانی کند. از سوی دیگر تقسیم‌بندی شرکت‌های نوپا بر اساس سابقه فعالیت و چرخه عمر و سطحی که در آن قرار دارند، می‌تواند زمینه دیگری برای ادامه این پژوهش باشد. پیشنهاد می‌شود که ابتدا استارت‌آپ‌ها را بر اساس حوزه فعالیت و زمینه کاری خود دسته‌بندی کرده و سپس بر اساس دسته‌بندی انجام شده، قابلیت‌های بازاریابی تبیین شوند. همچنین روش‌های کمی رتبه‌بندی و استفاده از نظریه‌های فازی و خاکستری می‌توانند در تعیین مهم‌ترین قابلیت‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر، به کار گرفته شوند.

سپاسگزاری

شایسته است از حمایت و همکاری صمیمانه پارک علم و فناوری استان فارس و همچنین از معاونت پژوهشی دانشگاه شیراز سپاسگزاری شود.

احمدی کافشانی، عبدالله، رضوانی، مهران، چیت‌سازان، هستی، محمدکازمی، رضا. (۱۳۹۷). واکاوی آمیخته بازاریابی کارآفرینانه در جذب سرمایه از فرشتگان کسب‌وکار. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۱(۴)، ۶۲۱-۶۴۰. منابع
اورک، فرزانه و بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۹۴). ارزیابی ارتباط بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی در شهر تهران. *مدیریت برند*، ۲(۲)، ۱۷۶-۱۴۷.

بحری نژاد، ریحانه، خانلری، امیر، حسنیلیپور یاسوری، طهمورث، و حسینی، سیدمحمود. (۱۳۹۸). شناسایی مهمترین فرایندهای بازاریابی در صنعت بانکداری ایران به منظور توسعه مدل بلوغ بازاریابی بانکی. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۴)، ۷۹۵-۸۱۴.

جلیلی، مرضیه. (۱۳۹۵). ارائه مدل موفقیت کسب و کارهای نوپا در ایران با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا*.

چیت‌ساز، احسان. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های نوپا. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران*. حسین زاده شهری، معصومه، حبیبی، معصومه، حیدری، وجیهه. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر حس‌گری و شکل‌گیری استراتژی خلاق و به موقع بازاریابی. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۵(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.

- دهدشتی شاهرخ، زهره، ناطق، محمد. و احسانی، راضیه. (۱۳۹۶). تبیین رابطه قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد مالی سازمان. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۱۲۸-۱۰۳.
- رضوانی، مجید. (۱۳۹۴). استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های بازاریابی به منظور ارزیابی فرایند های بازاریابی در بانک تجارت. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، *دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران*، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی.
- زهیری، حسین، امیرحسینی، زهرا، فریدچهر، الهام. (۱۳۹۵). تاثیر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و گرایش کارآفرینانه از طریق متغیر شبکه اجتماعی بر عملکرد (مطالعه موردی بانک قوامین). *خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، ۷(۲۳)، ۴۵-۶۰.
- شهرابی، بهزاد، اشرفی، مجید؛ عباسی، ابراهیم. (۱۳۹۸). مدل‌یابی عوامل تأثیرگذار بر تأمین مالی استارت‌آپ‌ها کسب و کارهای وپا با تکنیک دیمتال. *راهبرد مدیریت مالی*، ۷(۲۵)، ۶۱-۸۹.
- شیرازی، حسین، هاشم زاده خوراسگانی، غلام رضا، رادفر، رضا. و ترابی، تقی. (۱۳۹۸). نقش منابع سازمانی و قابلیت نوآوری در خلق مزیت رقابتی شرکت های دانش بنیان نوپا با تعدیل گری عملکرد تجاری سازی فناوری. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری*، ۷(۴)، ۱۳۴-۱۱۵.
- عزیزمحمدی، سیمین. (۱۳۹۸/۱۱/۲). چرا استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند. *روزنامه دنیای اقتصاد*، شماره ۴۵۹۶.
- فتحی، مهدی، نصرالهی، محمدرضا، ششپری، فریبا. (۱۳۹۸). بررسی عوامل موثر بر انتخاب استراتژی همکاری بین برندها (شرکت های نهادینه شده) و استارت‌آپ‌ها: مطالعه موردی استارت‌آپ‌های پارک علم و فن آوری قزوین. *مجله توسعه تکنولوژی صنعتی*، ۳۵، ۷۲-۶۳.
- کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۴۰۱). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر ارتباطات بین الملل و قابلیت‌های صادراتی شرکت های فعال در صنعت زعفران. *نشریه پژوهش های زعفران*، ۱۰(۱)، ۹۶-۱۱۲.
- محمدکاظمی، رضا، طالبی، کامبیز، داوری، علی، دهقان، عامر. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر نوآوری مدل کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی با نقش میانجی گری توانمندی کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات). *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۴(۲)، ۳۲۱-۳۲۹.
- مظفری، محمد مهدی، اجلی، مهدی. و گرمه‌ای، راحیل. (۱۳۹۸). ارتباط گرایش به کارآفرینی، قابلیت بازاریابی و عملکرد شرکت با نقش تعدیل‌تر شدت رقابت در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۷(۲۷)، ۱۰۹-۵۲.
- نجف زاده ضیال‌الدین، محمد، حیدری، سیدعباس، خیری، بهرام. (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای اندازه گیری قابلیت‌های بازاریابی بانک ملی ایران. *پژوهش های پولی بانکی*، ۱۴(۴۷)، ۱۸۷-۲۱۳.
- نمکیان، مجید، کهریزی، امیدعلی. (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های ضروری بازاریابی بر عملکرد شرکت های دانش بنیان. *رشد فناوری*، ۱۶(۶۳)، ۴۲-۴۹.
- نوروزی، حسین، درویش، فاطمه. و نصری، رضا. (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی در حوزه صادرات و نوآوری بر ابعاد عملکرد صادرات با تعدیل‌گری رقابت ناکارآمد (مورد مطالعه: شرکت‌های صنایع دستی و هنری). *مدیریت کسب و کارهای بین المللی*، ۲(۴)، ۱۱۹-۹۷.

References

- Afriyie, S., Du, J., & Appiah, K. (2018). The Role of Marketing Capabilities as a Resource-Based View on Organizational Performance. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 41(1), 109-123.
- Agyapong, A., Essuman, D. & Yeboah, L. A. K. (2019). Performance implications of strategic planning and marketing capability in micro and small businesses in an emerging African economy: a contingent resource-based view. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 4 (31), 1-20. [10.1080/08276331.2018.1507415](https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1507415).
- Ahmadi kafeshani, A., Rezvani, M., Chitsazan, H., & Mohammadkazemi, R. (2019). Entrepreneurial marketing mix in Fundraising from business angels. *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(4), 621-640. [doi: 10.22059/jed.2019.264415.652699](https://doi.org/10.22059/jed.2019.264415.652699). [In Persian]
- Appel, I., Farre-Mensa, J., & Simintzi, E. (2019). Patent trolls and startup employment. *Journal of Financial Economics*, 133(3), 708-725. [10.1016/j.jfineco.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.01.003).
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bahrnejad, R., khalari, A., Hasangholipor Yasory, T., & Hosseini, S. M. (2018). Identifying the Most Important Marketing Processes in Iran Banking Industry to Develop a Banking Marketing Maturity Model. *Journal of Business Management*, 10(4), 795-814. [doi: 10.22059/jibm.2018.231267.2568](https://doi.org/10.22059/jibm.2018.231267.2568). [In Persian]
- Bird, A., & McEwan, M. (2011). *The growth drivers: The definitive guide to transforming marketing capabilities*. John. Wiley & Sons
- Bortolini, R. F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A. D. M. F., & Ghezzi, A. (2018). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, [doi: 10.1108/MD-07-2017-0663](https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663).
- Bruna, M.G., & Nicolò, D. (2020). Corporate reputation and social sustainability in the early stages of start-ups: A theoretical model to match stakeholders' expectations through corporate social commitment, *Finance Research Letters*, 35, 101508. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101508>
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20, 101-117.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139-145.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chiao, Y.C., Yang, K.P., & Yu, C.M. (2006). Performance, nternationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. *Small Business Economics*, 26(5), 475-492.
- Chitsaz, Ehsan. (2012). Identifying internal factors affecting the performance of start-up companies. Master's thesis. University of Tehran. [In Persian]
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM*, 56(10), 26-29.
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2020). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *Journal of Business Research*.

- Dehdashti Shahrokh, Z., Nategh, M., & Ehsani, R. (2017). Explaining the Relationship between Marketing Capabilities and Business Financial Performance. *Journal of Business Management*, 9(1), 103-128. doi: [10.22059/jibm.2017.62320](https://doi.org/10.22059/jibm.2017.62320). [In Persian]
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The effect of marketing capabilities on competitive advantage and performance with moderating role of risk management in importation companies. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 22-28.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152.
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation, *Journal of Business Research*, 148, 47-59.
- Garcia, F., Avella, L., & Fernandez, E. (2012). Learning from exporting: The moderating effect of technological capabilities. *International Business Review*, 21(6), 1099-1111.
- Geibel, R. C., & Manickam, M. (2016). Comparison of selected startup ecosystems in Germany and in the USA Explorative analysis of the startup environments. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(3), 66-71.
- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Key challenges in early-stage software startups. In International Conference on Agile Software Development (52-63). Springer, Cham
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014, June). Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. In International conference of software business (27-41). Springer, Cham
- Gliga, G., & Evers, N. (2023). Marketing capability development through networking – An entrepreneurial marketing perspective, *Journal of Business Research*, 156, 113472.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.
- Hagen, C., Bergh, N. S., & Christensen, S. (2018). Startups Seeking Business Angel Financing-From the Entrepreneur's Perspective (Master's thesis, NTNU, Trondheim, Norway).
- Heydari, A., Vafaei, S. M., & Bakhshi, M. (2017). Critical appraisal of published qualitative research papers in the field of nursing management by Iranian authors: A cross-sectional study. *Acta facultatis medicae Naissensis*, 34(2), 119-128.
- Hooley, G., Greenly, G., Cadogan, J., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hoque, M.T., Nath, P., Ahammad, M.F., Tzokas, N., & Yip, N. (2022). Constituents of dynamic marketing capability: Strategic fit and heterogeneity in export performance, *Journal of Business Research*, 144, 1007-1023.
- Hosseinzadeh, M., Habibi, M., & heydari, V. (2015). The effect of marketing capabilities on sense-making and shaping the creative and timely marketing strategy. *New Marketing Research Journal*, 5(1), 107-128. https://nmrj.ui.ac.ir/article_17768.html?lang=fa. [In Persian]
- Jáki, E., Molnár, E. M., & Kádár, B. (2019). Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(5), 2-12.
- Jalili, M. (2015). Presenting the success model of new businesses in Iran using the dynamic-systems approach. Master's thesis, Al-Zahra University. [In Persian]

- Jamali, B., Mohammadmazemi, R., Yadollahi farsi, J., & Mobini, A. (2018). The Study on the Theories' Gap of Technological Entrepreneurship Opportunities Emergence. *Journal of International Business Research*, 11(2), 79 -88.
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>
- Kamasak, R. (2015). How Marketing Capabilities Create Competitive Advantage in Turkey. In *Marketing and Consumer Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (. 1602-1621). IGI Global.
- Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). Determining the antecedents of marketing competencies of SMEs for international market performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 12-23.
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., Chatzipetrou, P., Gorschek, T., Prikladnicki, R., Tripathi, N., & Pompermaier, L. (2019). A progression model of software engineering goals, challenges, and practices in start-ups. *IEEE Transactions on Software Engineering*.
- Konjkav Monfared, A. (2022). The Effect of Internet Marketing Capabilities on International Communications and Export Capabilities of Companies Operating in The Saffron Industry. *Journal of Saffron Research*, 10(1), 96-112. [doi: 10.22077/jsr.2021.4674.1169](https://doi.org/10.22077/jsr.2021.4674.1169). [In Persian]
- Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018). Interdisciplinarity in Tech Startups Development—Case Study of ‘Unistartapp’ Project. *Foundations of Management*, 10(1), 23-32.
- Kumbhat, A., & Sushil, P. (2017). Ingredients of startup success. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321850108_Ingredients_of_Startup_Success.
- Kurode, T., Kurode, A. V., & Moitra, K. (2016). A study of critical challenges in startup management. Available at SSRN 3348534.
- Lee, H. (2023). Unraveling the effect of pre-entry knowledge of founders on experimentation in nascent industries: A configurational approach, *Journal of Business Research*, 167, 114155.
- Lewandowska M.S., Szymura-Tyc, M., & Golebiowski, T. (2016). Innovation complementarity, cooperation partners, and new product export: Evidence from Poland. *Journal of Business Research*, 69(9), 3673-3681.
- Marcon, A., & Ribeiro, J.L.D. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle, *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120965.
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Mohammadmazemi, R., Moazami Goodarzi, R. (2015). Electronic Marketing Program in Medical Tourism Industry, *2nd International Conference on Industrial Engineering and Management*, Tehran
- Mohammadmazemi, R., talebi, K., & Davari, A. (2021). Investigating the Impact of business model innovation on creation of competitive advantage with the mediating effects of entrepreneurial empowering (Case Study: ICT-Based Knowledge-Based Companies). *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 321-329. [doi: 10.22059/jed.2021.315134.653534](https://doi.org/10.22059/jed.2021.315134.653534). [In Persian]

- Mohammadkazemi, R., Nikraftar, H., Yadollahi Farsi, J., & Ahmadpour, M. (2019). The Concept of International Entrepreneurial Orientation in Competitive Firms: A Review & A Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 90-110.
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26 (1), 61–95.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Mozaffari, M. M., Ajalli, M., & Garmeei, R. (2018). The Relationship Between Tendency Towards Entrepreneurship, Marketing Capability, and Firm Performance with the Moderating Role of Competition Intensity in the Field of Information and Communication Technology and Computer Software. *Business Intelligence Management Studies*, 7(27), 59-102. doi: [10.22054/ims.2018.9984](https://doi.org/10.22054/ims.2018.9984). [In Persian]
- Najafzadeh, Z. M., Heydari, S. A., & Kheyri, B. (2021). Representing a model for marketing capabilities in Iran Melli Bank, 14(47), 187-213. SID. [In Persian]
- Nalintippayawong, S., Prasertwuthiphong, M., & Sakkavattana, W. (2015). Status and success factors for software startup businesses in Thailand. In 7th National Conference on Information Technology (NCIT), Thailand, 222-227.
- Namakian, M., & Kahrizi, O. (2020). The Impact of Essential Capabilities of Marketing on the Performance of Knowledge-Based Enterprises. *Technology Development*, 16(63), 42-49.
- Nasrollahi, M., Fathi, M. R., & Shoshpari, F. (2019). Study of effective factors on the selection of collaboration strategy among (institutionalized companies) and startups (Case study: startups of Qazvin Science and Technology Park). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 17(35), 63-72. doi: [10.1001.1.26765403.1398.17.35.5.6](https://doi.org/10.1001.1.26765403.1398.17.35.5.6). [In Persian]
- Noelia, F. L., & Rosalia, D. C. (2020). A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. *Journal of Business Venturing Insights*, 14.
- Norouzi, H., Darvish, F., & Nasri, R. (2019). Impact of marketing capabilities in the field of export and innovation capabilities on the dimensions of export performance by moderating role of dysfunctional competition (case study: handicrafts and arts). *Journal of International Business Administration*, 2(4), 97-119. doi: [10.22034/jiba.2019.9820](https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9820). [In Persian]
- Orak, F., & Babaezakilaki, M. A. (2015). Evaluation of the Relationship between Marketing Capabilities with Organizational Performance of Food Manufacturing Companies in Tehran. *Quarterly Journal of Brand Management*, 2(2), 147-176. doi: [10.22051/bmr.2015.2582](https://doi.org/10.22051/bmr.2015.2582). [In Persian]
- Paradkar, A., Knight, J., & Hansen, P. (2015). Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?. *Technovation*, 41, 1-10.
- Rautio, H. (2017). Management control systems requirements in a healthtech startup company. (Master's thesis, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland).
- Rekarti, E., Doktoralina, C. M., & Saluy, A. B. (2018). Development model of marketing capabilities and export performance of smes: A proposed study. *European Journal of Business and Management*, 10(22), 107-114.
- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. (2015b). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), 642-651.

- Rezvani, M. (2014). Using the maturity model of marketing capabilities in order to evaluate marketing processes in Tejarat Bank. Unpublished Master's Thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch, Faculty of Management, Business Management Department. [In Persian].
- Ritter, T., & Geersbro, J. (2018). Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 69, 74–79.
- Rompfo, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 31-41.
- Sagath, D., van Burg, E., Cornelissen, J.P., Giannopapa, C. (2019). Identifying design principles for business incubation in the European space sector. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, 1-13.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H.K. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H.K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456-479.
- Sanasi, S., Ghezzi, A., Cavallo, A. (2023). What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups, *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122839.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42.
- Saura, J., Reyes-Menendez, A., & Alvarez-Alonso, C. (2018). Do online comments affect environmental management? Identifying factors related to environmental management and sustainability of hotels. *Sustainability*, 10(9), 3016. doi.org/10.3390/su10093016.
- Shahrabi, B., Ashrafi, M., & Abbasi, E. (2019). Modeling Factors Affecting Startups Financing Using DEMATEL Technique. *Financial Management Strategy*, 7(2), 61-89. [doi: 10.22051/jfm.2019.21525.1753](https://doi.org/10.22051/jfm.2019.21525.1753). [In Persian]
- Sharma, P., Davcik, N., & Pillai, K.G. (2016). Product Innovation as a Mediator in the Impact of R&D Expenditure and Brand Equity on Marketing Performance. *Journal of Business Research*, 69(12), 5662-5669.
- Shirazi, H., Hashemzadeh, G., radfar, R., & Torabi, T. (2019). The Role of Organizational Resources and Innovation Capability in Creating the Competitive Advantage of Knowledge Based Companies: The moderating role of Technology Commercialization Performance. *Innovation Management Journal*, 7(4), 11-130. [In Persian]
- Sok, Phya; o`Cass, Aron, Momy, Sok, Keo.(2013), Acgieving superior SME performance: overarchinh role of marketing, innovation and learning capabilities, *Australian Marketing Journal*, 21, 161-167
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(5), 466-478.
- Taylor, B. D., & McNair, D. E. (2018). Virtual school startups: Founder processes in American K-12 public virtual schools. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 19(1), 312-326.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145–171.

- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35.
- Yadollahi Farsi, J., Azizi, M., Mohammadkazemi, R., & Ziya, B. (2019). Identifying factors of fitness between business model and entrepreneurial opportunity for effective opportunity exploitation, *NAVUS-Journal of Management and Technology*, 9, 2237-4558.
- Yang, K.M., Tang, J., Donbesuur, F., & Adomako, S. (2023). Institutional support for entrepreneurship and new venture internationalization: Evidence from small firms in Ghana, *Journal of Business Research*, 154, 2023.
- Yu, X., & Wang, X. (2021). The effects of entrepreneurial bricolage and alternative resources on new venture capabilities: Evidence from China, *Journal of Business Research*, 137, 527-537.
- ZAHIRI, H., Amirhosseini, Z., & Faridchehr, E. (2016). Effect of Marketing Capabilities, Innovation, Entrepreneurship Tendency through Social Network Sites Variable on The Performance (Case Study: Qavamin Bank). *Public policy in management (Government Management Mission)*, 7(23), 45-60. [In Persian]
- Zhang, J., Chen, Y., Li, O., & Li, Y. (2023). A review of dynamic capabilities evolution—based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives, *Journal of Business Research*, 168, 114214