



تحلیل نقش الگوی کارآفرینی بر انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا

سینا فایضی^{۱*}، محمد تقی کریمی^۲

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه غیرانتفاعی عدالت، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: fsina0123@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین نقش الگوی کارآفرینی در فرآیند انتخاب و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌ها است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با رویکرد اکتشافی انجام شد. جامعه آماری شامل کارآفرینان، مدیران بازاریابی دیجیتال و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های فعال در شهر تهران بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان انجام و داده‌ها به صورت واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ و بر اساس مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون براون و کلارک انجام گرفت. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی هم‌زمان توسط دو پژوهشگر استفاده شد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که چهار مضمون اصلی شامل (۱) ویژگی‌های کارآفرینانه در تصمیم‌گیری بازاریابی دیجیتال، (۲) عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، (۳) نقش فناوری و داده در تدوین استراتژی‌های دیجیتال، و (۴) پیامدهای به‌کارگیری الگوی کارآفرینی در بازاریابی دیجیتال استخراج شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که خلاقیت، ریسک‌پذیری، یادگیری مستمر و تحلیل داده‌محور، مؤلفه‌های کلیدی تصمیم‌گیری در بازاریابی دیجیتال هستند. همچنین، به‌کارگیری الگوی کارآفرینی موجب ارتقاء مزیت رقابتی، بهبود تعامل با مشتری و افزایش پایداری سازمانی شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ترکیب ویژگی‌های کارآفرینانه با داده‌محوری و فناوری دیجیتال، موجب شکل‌گیری استراتژی‌های بازاریابی مؤثرتر در استارت‌آپ‌ها می‌شود. این رویکرد نه تنها به نوآوری مستمر و رشد پایدار کمک می‌کند، بلکه توان سازگاری و تصمیم‌گیری چابک در محیط‌های پویا را تقویت می‌نماید.

کلیدواژه‌گان: الگوی کارآفرینی، بازاریابی دیجیتال، استارت‌آپ‌ها، خلاقیت، داده‌محوری

تاریخ ارسال: ۵ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۲ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۹ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۹ خرداد ۱۴۰۳



How to cite: Fayezi, S., & Karimi, M. T. (2024). Analyzing the Role of the Entrepreneurial Model in the Selection of Digital Marketing Strategies in Startups. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(1), 1-15.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Analyzing the Role of the Entrepreneurial Model in the Selection of Digital Marketing Strategies in Startups

Sina Fayezi^{1*}, Mohammad Taghi Karimi²

1. Department of Business Administration, Shahr-e Ray Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Business Administration, Edalat Non-Profit University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: fsina0123@gmail.com

Abstract

This study aimed to analyze the role of the entrepreneurial model in shaping the selection and implementation of digital marketing strategies among startups. This qualitative exploratory study was conducted among entrepreneurs, founders, and digital marketing managers of startups located in Tehran. Purposive sampling was used, and data collection continued until theoretical saturation was reached. Nineteen semi-structured interviews were conducted, transcribed verbatim, and analyzed through thematic analysis using NVivo 14 software, following Braun and Clarke's six-phase model. Credibility was ensured through participant checking and peer review. Thematic analysis identified four main themes: (1) entrepreneurial characteristics in digital marketing decision-making, (2) determinants influencing digital strategy selection, (3) the role of technology and data in digital marketing, and (4) outcomes of applying the entrepreneurial model. The findings revealed that creativity, risk-taking, continuous learning, and data-driven analysis are key entrepreneurial components that shape digital marketing strategies. The entrepreneurial model enhanced startups' competitive advantage, strengthened customer engagement, and improved adaptability in dynamic digital markets. Integrating entrepreneurial traits with digital technology and data analytics fosters more effective, flexible, and innovative marketing strategies in startups. This approach not only drives sustainable growth and innovation but also enhances strategic agility and resilience in the face of environmental uncertainty.

Keywords: *Entrepreneurial model; Digital marketing; Startups; Creativity; Data-driven strategy*

Submit Date: 24 February 2024

Revise Date: 01 June 2024

Accept Date: 08 June 2024

Publish Date: 18 June 2024

در دهه‌های اخیر، ظهور فناوری‌های دیجیتال به‌ویژه در حوزه بازاریابی و تبلیغات، باعث دگرگونی چشمگیری در فضای رقابتی کسب‌وکارها شده است. در این میان، استارت‌آپ‌ها به‌عنوان بازیگران اصلی اقتصاد نوآورانه، نقش ویژه‌ای در شکل‌دهی به الگوهای جدید بازاریابی دیجیتال ایفا می‌کنند. ماهیت پویای استارت‌آپ‌ها ایجاب می‌کند که رویکردهای بازاریابی آن‌ها نه تنها با تغییرات سریع بازار سازگار باشد، بلکه مبتنی بر ذهنیت کارآفرینانه و تصمیم‌گیری چابک طراحی شود (Ghezzi, 2019). بازاریابی دیجیتال برای استارت‌آپ‌ها صرفاً ابزار تبلیغاتی نیست، بلکه یک استراتژی بقا، رشد و تمایز محسوب می‌شود که از طریق خلاقیت، داده‌محوری و تعامل با مشتری شکل می‌گیرد (Fuks, 2023).

در چنین فضایی، کارآفرینی دیجیتال به‌عنوان ترکیبی از بینش بازار، نوآوری فناورانه و ریسک‌پذیری مطرح می‌شود که مسیر استارت‌آپ‌ها را در بازارهای پررقابت هدایت می‌کند (Joel et al., 2024). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که موفقیت استارت‌آپ‌ها در به‌کارگیری استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال به میزان هم‌افزایی بین الگوی کارآفرینی و مدل تصمیم‌گیری بازاریابی بستگی دارد (Suryapermana, 2024). بدین معنا که ویژگی‌های کارآفرینانه مانند خلاقیت، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری شناختی و جسارت در تصمیم‌گیری، به کارآفرینان کمک می‌کند تا از فناوری‌های دیجیتال در جهت خلق ارزش جدید بهره‌برداری کنند (Pangilinan et al., 2024).

در سطح جهانی، روند دیجیتالی شدن باعث ایجاد فرصت‌های تازه‌ای برای استارت‌آپ‌ها شده است؛ با این حال، این فرصت‌ها تنها زمانی به رشد منجر می‌شود که استارت‌آپ‌ها دارای چشم‌انداز استراتژیک مبتنی بر نوآوری باشند (Vonoga et al., 2024). موقعیتیابی استراتژیک و توانایی برقراری ارتباط مؤثر با مخاطب، از ارکان حیاتی در فرایند رشد استارت‌آپ‌هاست. بر این اساس، پژوهش Vonoga و همکاران نشان داد که ارتباطات برند و استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال زمانی بیشترین اثر را دارند که در بستر الگوی کارآفرینی و خلاقیت سازمانی تعریف شوند (Vonoga et al., 2024).

از منظر نظری، پارادایم «استارت‌آپ ناب» نیز در ادبیات بازاریابی دیجیتال جایگاه ویژه‌ای دارد. این رویکرد بر چرخه بازخورد سریع، آزمون و یادگیری، و اصلاح مستمر تأکید دارد (Ghezzi, 2019). به عبارت دیگر، کارآفرینان در این مدل به جای تکیه بر طرح‌های از پیش تعیین‌شده، با استفاده از داده‌ها و تحلیل بازار، تصمیمات بازاریابی خود را در لحظه تنظیم می‌کنند (Aulia et al., 2024). این نگرش موجب می‌شود تا استارت‌آپ‌ها در مواجهه با تغییرات ناگهانی محیط دیجیتال، واکنش سریع‌تری نشان دهند و استراتژی‌های مؤثرتری برای جذب و حفظ مشتریان اتخاذ کنند (Mubadilah et al., 2024).

مطالعات جدید در کشورهای در حال توسعه نیز نشان می‌دهند که ماهیت محیطی و فرهنگی کسب‌وکار، بر نحوه شکل‌گیری استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر دارد. در پژوهش (Moradi et al., 2024) بر استارت‌آپ‌های ایرانی، مشخص شد که عوامل مداخله‌گر مانند محدودیت‌های قانونی، فرهنگ مصرف‌کننده، و زیرساخت‌های فناوری، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت استراتژی‌های دیجیتال دارند. از سوی دیگر، عوامل درونی مانند ویژگی‌های کارآفرین، تیم بازاریابی و سطح نوآوری سازمانی نیز مسیر شکل‌گیری این استراتژی‌ها را جهت‌دهی می‌کنند (Insandi & Ginting, 2024).

پژوهش‌ها همچنین بر این نکته تأکید دارند که بازاریابی دیجیتال، تنها زمانی می‌تواند اثربخش باشد که درون یک ذهنیت کارآفرینانه و خلاقانه جای گیرد (Sarvamangala & Manasa, 2024). Manasa و (۲۰۲۴) نشان دادند که تبلیغات دیجیتال زمانی تحول‌آفرین است که استارت‌آپ‌ها از آن به‌عنوان بستری برای تعامل دوطرفه با مشتری، نه صرفاً ابزار فروش، بهره‌گیرند. این امر مستلزم شناخت عمیق از مخاطب هدف و بهره‌گیری از داده‌های رفتاری برای طراحی پیام‌های شخصی‌سازی شده است (Suryana, 2024).

از منظر بین‌المللی، دیجیتالی شدن سبب تسریع در فرآیند بین‌المللی‌سازی استارت‌آپ‌ها شده است (Lytvyn & Pauk, 2023). به عبارتی، حضور در بسترهای دیجیتال به استارت‌آپ‌ها امکان داده تا با هزینه کمتر و در زمانی کوتاه‌تر به بازارهای جهانی دسترسی یابند. Lytvyn و Pauk (۲۰۲۳) معتقدند که دیجیتالی شدن به‌ویژه برای استارت‌آپ‌های کوچک، یک فرصت برابر برای رقابت جهانی فراهم کرده است. این پدیده

موجب شده تا استارت‌آپ‌ها برای بقا در محیط بین‌المللی، به توسعه مهارت‌های کارآفرینی دیجیتال و نوآوری مستمر نیاز داشته باشند (Matheus Eurico Soares de et al., 2023).

در این راستا، مفهوم «شایستگی‌های دیجیتال بین‌المللی» (International Digital Competencies) به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در عملکرد استارت‌آپ‌ها معرفی شده است (Matheus Eurico Soares de et al., 2023). این شایستگی‌ها به کارآفرینان کمک می‌کند تا استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال را متناسب با نیاز بازارهای جهانی طراحی کنند و از داده‌های بین‌المللی برای تصمیم‌گیری استفاده نمایند. از منظر اقتصادی، تخصیص منابع مالی به بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌ها اهمیت فزاینده‌ای یافته است. به گفته (Rathore, 2024)، توزیع هوشمندانه بودجه بازاریابی بر اساس تحلیل بازده سرمایه‌گذاری (ROI)، می‌تواند بر عملکرد مالی استارت‌آپ‌ها تأثیر مستقیم داشته باشد. همچنین، در پژوهش (Pasigai & Jusriadi, 2024) تأکید شده که استراتژی‌های خدمات و روابط کسب‌وکار در فضای دیجیتال، نقش واسطه‌ای در رشد پایدار استارت‌آپ‌ها دارند.

در بعد سازمانی، پژوهش (Pankova, 2024) بر مدیریت توسعه استارت‌آپ‌ها تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که موفقیت در عصر دیجیتال، مستلزم مدیریت منعطف، ساختارهای شبکه‌ای و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است. این رویکرد هم‌راستا با دیدگاه (Jadha, 2024) است که استراتژی بازاریابی را نتیجه مستقیم چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کارآفرین می‌داند. بر این اساس، انسجام بین مأموریت استارت‌آپ و پیام بازاریابی دیجیتال، شرط لازم برای ایجاد اعتماد و هویت برند است.

از منظر فرهنگی نیز، ذهنیت کارآفرینانه با مؤلفه‌هایی مانند تاب‌آوری، خلاقیت و قابلیت سازگاری تعریف می‌شود (Tabassam, 2024). در دوران پس از بحران کرونا، استارت‌آپ‌ها به‌ویژه در بازارهای آسیایی توانستند با تکیه بر رویکردهای «اثرگذاری» (Effectuation) و «برایکولاز» (Bricolage) مدل‌های کسب‌وکار خود را بازآفرینی کنند. این ویژگی‌ها، نشانگر اهمیت تاب‌آوری کارآفرینانه در مواجهه با بحران‌های غیرقابل پیش‌بینی است.

مطالعه (Suryapermana, 2024) بر استارت‌آپ‌های اندونزیایی نیز نشان داد که مدیریت بازاریابی دیجیتال زمانی بیشترین کارایی را دارد که در قالب مدل‌های چابک و مشارکتی اجرا شود. در این مدل‌ها، تصمیمات بازاریابی به‌صورت تیمی اتخاذ می‌شود و داده‌های حاصل از عملکرد کمپین‌ها به اصلاح مستمر استراتژی‌ها می‌انجامد.

در عین حال، پژوهش‌های (Aulia et al., 2024) و (Hermawan et al., 2021) نشان می‌دهند که اکوسیستم استارت‌آپی نیز بر موفقیت بازاریابی دیجیتال اثرگذار است. شبکه‌های حمایتی شامل شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، و مراکز نوآوری، زمینه‌ای فراهم می‌کنند تا استارت‌آپ‌ها به منابع دانشی و مالی لازم برای اجرای استراتژی‌های دیجیتال دسترسی یابند. چنین اکوسیستمی یادگیری جمعی، همکاری میان استارت‌آپ‌ها و انتقال تجربه را تسهیل می‌کند.

در سطح خرد، مطالعه (Insandi & Ginting, 2024) بر شهر مدان نشان داد که استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌ها نه تنها ابزار رشد، بلکه سازوکار تقویت ارتباطات مدرن کسب‌وکار است. این ارتباطات باعث افزایش اعتماد مشتری، گسترش بازار هدف، و بهبود تصویر برند می‌شود. همچنین، (Resnawita, 2024) در تحلیل نظام‌مند خود بر تحول استارت‌آپ‌های دیجیتال، تأکید می‌کند که موفقیت پایدار زمانی حاصل می‌شود که بازاریابی دیجیتال به بخشی از DNA سازمانی تبدیل شود و نه صرفاً فعالیت مقطعی.

از دیدگاه اجتماعی، استارت‌آپ‌ها نقش مهمی در توسعه اقتصادی پایدار و اشتغال‌زایی دارند. در پژوهش (Jumali et al., 2024) بر کارآفرینان جوان، مشخص شد که ترکیب فناوری، خلاقیت و ذهنیت اجتماعی، می‌تواند به ایجاد مدل‌های کسب‌وکار نوین و اخلاق‌مدار منجر شود. در این میان، بازاریابی دیجیتال به‌عنوان ابزاری برای تقویت تعامل اجتماعی و ایجاد ارزش مشترک میان برند و مصرف‌کننده عمل می‌کند.

از سوی دیگر، (Tetyana, 2023) و (G. & Jain, 2023) بر نقش ابزارهای دیجیتال و کانال‌های تبلیغاتی نوین در موفقیت استارت‌آپ‌ها تأکید دارند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده ترکیبی از رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی محتوایی و تبلیغات هدفمند، موجب افزایش

آگاهی از برند و رشد وفاداری مشتریان می‌شود. (Sarvamangala & Manasa, 2024) نیز بیان می‌کند که تبلیغات دیجیتال به‌ویژه در حوزه تجارت الکترونیک، اثر قابل توجهی بر گسترش بازار و بهبود نرخ تبدیل دارد.

همچنین، مفهوم «ذهنیت بازاریابی کارآفرینانه» (Entrepreneurial Marketing Mindset) در پژوهش (Pangilinan et al., 2024) به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌های دیجیتال معرفی شده است. این ذهنیت، ترکیبی از شهود کارآفرینانه و تحلیل داده‌محور است که باعث می‌شود تصمیمات بازاریابی نه بر اساس تقلید، بلکه بر مبنای درک واقعی بازار اتخاذ شوند. در سطح تحلیلی، (Ousghir & Daoud, 2022) استدلال می‌کند که مدل‌های نوآوری در استارت‌آپ‌ها تنها زمانی اثربخش‌اند که از طریق طراحی مدل کسب‌وکار و بازاریابی دیجیتال با یکدیگر هم‌افزایی داشته باشند. این دیدگاه با یافته‌های (Wulandari & Nugraha, 2022) همسو است که نشان داد به‌کارگیری مدل‌های جمع‌سپاری در توسعه محصول، ضمن کاهش هزینه‌ها، داده‌های ارزشمندی برای بازاریابی دیجیتال فراهم می‌آورد.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که درک نقش الگوی کارآفرینی در انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، مستلزم بررسی هم‌زمان سه بُعد است: ویژگی‌های فردی کارآفرین، عوامل سازمانی و فناوری‌های دیجیتال. این سه بُعد در تعامل با یکدیگر، الگوی پویایی را شکل می‌دهند که می‌تواند مسیر موفقیت یا شکست استارت‌آپ‌ها را تعیین کند (Ghezzi, 2019; Moradi et al., 2024; Pankova, 2024). بنابراین، با توجه به اهمیت فزاینده بازاریابی دیجیتال در بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها، هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل نقش الگوی کارآفرینی در انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد اکتشافی انجام شد. هدف از انتخاب این روش، دستیابی به درکی عمیق از نقش الگوی کارآفرینی در انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا بود. روش پژوهش، تحلیل مضمون (Thematic Analysis) بر مبنای رویکرد استقرایی بود تا بتوان ابعاد و مؤلفه‌های اصلی الگو را از داده‌های واقعی و تجربیات مشارکت‌کنندگان استخراج کرد.

جامعه آماری شامل کارآفرینان، مدیران بازاریابی دیجیتال و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های فعال در شهر تهران بود که تجربه عملی در زمینه طراحی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال داشتند. نمونه‌گیری به روش هدفمند (Purposeful Sampling) انجام شد و انتخاب مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. معیارهای ورود شامل داشتن حداقل سه سال سابقه فعالیت در استارت‌آپ، تجربه تصمیم‌گیری در حوزه استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، و تمایل به شرکت در مصاحبه بود. در مجموع، ۱۹ نفر از مشارکت‌کنندگان که واجد شرایط بودند در پژوهش شرکت کردند. اشباع نظری زمانی حاصل شد که داده‌های جدید، مقوله یا مفهوم تازه‌ای به یافته‌ها نمی‌افزودند.

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. برای طراحی راهنمای مصاحبه، ابتدا مرور ادبیات نظری و مطالعات پیشین انجام شد و سپس پرسش‌های باز و انعطاف‌پذیری طراحی گردید تا امکان بررسی عمیق تجربه‌های واقعی کارآفرینان فراهم شود. نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه شامل: «الگوی ذهنی شما در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی دیجیتال چیست؟»، «چه عواملی در انتخاب استراتژی‌های دیجیتال در کسب‌وکار شما تأثیرگذار بوده است؟» و «نقش ویژگی‌های کارآفرینانه در موفقیت کمپین‌های دیجیتال چگونه بوده است؟».

مصاحبه‌ها در محیطی آرام و با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان انجام شد و هر جلسه بین ۴۵ تا ۶۵ دقیقه به طول انجامید. با کسب اجازه از افراد، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شد. به‌منظور رعایت اصول اخلاقی، اطلاعات شخصی محرمانه تلقی گردید و نامی از افراد یا کسب‌وکارها ذکر نشد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ مورد تحلیل قرار گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد که شامل: آشنایی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین،

تعریف و نام‌گذاری مضامین، و در نهایت گزارش‌نویسی یافته‌ها بود. در مرحله نخست، متون مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد تا پژوهشگر با محتوای کلی آشنا شود. سپس عبارات کلیدی و جملات مهم کدگذاری اولیه شدند و کدهای مشابه در قالب زیرمضامین گروه‌بندی گردیدند. در مراحل بعدی، با تجمیع زیرمضامین مرتبط، مضامین اصلی استخراج و روابط میان آن‌ها تحلیل شد. به‌منظور افزایش اعتبار (Credibility) و قابلیت اطمینان (Dependability) داده‌ها، از چند روش کنترلی استفاده شد. بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان (Member Check) جهت اطمینان از دقت تفسیرها صورت گرفت، و همچنین تحلیل داده‌ها توسط دو پژوهشگر مستقل بازبینی شد تا از صحت و همگرایی نتایج اطمینان حاصل شود. در نهایت، گزارش نهایی یافته‌ها با ذکر نقل‌قول‌های مستقیم از مصاحبه‌شوندگان ارائه گردید تا عمق داده‌ها و شفافیت تفاسیر افزایش یابد.

یافته‌ها

در این پژوهش، مجموعاً ۱۹ نفر از کارآفرینان، مدیران بازاریابی دیجیتال و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های فعال در شهر تهران به‌عنوان مشارکت‌کننده حضور داشتند. از میان آنان، ۱۲ نفر مرد (۶۳.۲ درصد) و ۷ نفر زن (۳۶.۸ درصد) بودند. از نظر گروه سنی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با ۱۰ نفر (۵۲.۶ درصد) بود، در حالی که ۵ نفر (۲۶.۳ درصد) در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴ نفر (۲۱.۱ درصد) در بازه ۲۵ تا ۳۰ سال قرار داشتند. از لحاظ سطح تحصیلات، ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد (۴۷.۴ درصد)، ۷ نفر کارشناسی (۳۶.۸ درصد) و ۳ نفر دکتری (۱۵.۸ درصد) بودند.

در خصوص حوزه فعالیت استارت‌آپ‌ها، بیشترین مشارکت مربوط به حوزه فناوری اطلاعات و خدمات دیجیتال با ۸ نفر (۴۲.۱ درصد) بود، پس از آن حوزه آموزش آنلاین با ۴ نفر (۲۱ درصد)، حوزه فروشگاه‌های اینترنتی با ۳ نفر (۱۵.۸ درصد)، و حوزه سلامت دیجیتال و گردشگری هرکدام با ۲ نفر (۱۰.۵ درصد) در رتبه‌های بعدی قرار داشتند. میانگین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان در استارت‌آپ‌ها ۶.۸ سال بود و اکثر آن‌ها (۱۱ نفر، ۵۷.۹ درصد) تجربه مدیریت مستقیم تیم‌های بازاریابی دیجیتال را داشتند. همچنین، ۱۳ نفر (۶۸.۴ درصد) از مشارکت‌کنندگان دارای تجربه اجرای حداقل سه کمپین تبلیغاتی دیجیتال موفق در سال‌های اخیر بودند.

جدول ۱. مضامین اصلی، زیرمضامین و مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پژوهش

مضامین اصلی (Categories)	زیرمضامین (Subcategories)	مفاهیم (Open Codes / Concepts)
۱. ویژگی‌های کارآفرینانه در تصمیم‌گیری بازاریابی دیجیتال	خلاقیت و نوآوری	تولید ایده‌های نو برای کمپین‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین، طراحی محتواهای خلاق، تفکر واگرا، آزمون ایده‌های جدید
	ریسک‌پذیری و جسارت	تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، ورود به بازارهای جدید، سرمایه‌گذاری در ابزارهای ناشناخته، پذیرش شکست به‌عنوان تجربه یادگیری
	بینش بازار و آینده‌نگری	تحلیل روندهای دیجیتال، پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده، تشخیص تغییرات الگوریتم پلتفرم‌ها، نگاه بلندمدت به برند
	یادگیری مستمر	جست‌وجوی دانش بازاریابی، شرکت در کارگاه‌های آموزشی دیجیتال، یادگیری از رقبا، تحلیل داده‌های عملکرد کمپین‌ها
	خودتوسعه‌گری	تغییر سریع در استراتژی‌ها، سازگاری با تحولات بازار، توانایی اصلاح مسیر در مواجهه با بحران
	انعطاف‌پذیری شناختی	تحلیل پرسونای مخاطب، تقسیم‌بندی بازار، بررسی نیازهای احساسی و شناختی مشتریان، تعامل از طریق داده‌های رفتاری
۲. عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال	منابع مالی و زیرساختی	محدودیت بودجه، انتخاب ابزارهای مقرون‌به‌صرفه، استفاده از فناوری‌های داخلی، اتوماسیون بازاریابی
	رقابت در بازار	شناسایی رقبا، تحلیل مزیت رقابتی، بررسی کمپین‌های مشابه، تمایز در پیام تبلیغاتی

فرهنگ سازمانی استارت‌آپ	تصمیم‌گیری جمعی، روحیه یادگیری تیمی، اهمیت ارزش‌های نوآوری، حمایت از شکست‌های سازنده
تجربه و تخصص تیم بازاریابی	بهره‌گیری از متخصصان دیجیتال مارکتینگ، اشتراک تجربیات موفق، توانایی تحلیل داده‌ها
محیط قانونی و سیاست‌های دیجیتال	محدودیت‌های تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، قوانین حفظ حریم خصوصی داده‌ها، فیلترینگ پلتفرم‌ها
۳. نقش فناوری و داده در تدوین استراتژی‌های دیجیتال	تحلیل داده‌های مشتری استفاده از گوگل آنالیتیکس، ردیابی رفتار کاربران، تحلیل نرخ تبدیل، سنجش رضایت مشتریان
اتوماسیون و هوش مصنوعی	چت‌بات‌ها برای پشتیبانی مشتری، الگوریتم‌های پیشنهاد محتوا، تبلیغات هدفمند خودکار، تحلیل احساسات مخاطبان
بهینه‌سازی موتور جست‌وجو (SEO)	انتخاب کلیدواژه‌های هدف، بهبود ساختار سایت، تولید محتوای بهینه، تحلیل عملکرد صفحات
حضور چندکاناله ارزیابی عملکرد دیجیتال	ترکیب شبکه‌های اجتماعی، وب‌سایت، ایمیل مارکتینگ، استفاده از پلتفرم‌های محلی شاخص‌های ROI، نرخ تعامل کاربران، معیارهای رشد ارگانیک، استفاده از داشبوردهای تحلیلی
۴. پیامدهای به‌کارگیری الگوی کارآفرینی در بازاریابی دیجیتال	ارتقاء مزیت رقابتی افزایش سهم بازار، تمایز برند، شناسایی سریع فرصت‌ها، چابکی در تصمیم‌گیری
بهبود تعامل با مشتریان	افزایش وفاداری مشتری، رشد نرخ پاسخ به محتوا، شخصی‌سازی ارتباطات، اعتمادسازی دیجیتال
رشد برند و اعتبار آنلاین	افزایش دیده‌شدن برند، تولید محتوای ارزش‌محور، همکاری با اینفلوئنسرها، حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی
پایداری کسب‌وکار در شرایط بحرانی	حفظ تداوم فعالیت در بحران‌ها، استفاده از ابزارهای دیجیتال جایگزین، کاهش وابستگی به کانال‌های سنتی
توسعه نوآوری سازمانی	خلق ایده‌های بازاریابی نو، شکل‌گیری تیم‌های خلاق، تقویت فرهنگ تجربه و یادگیری در سازمان

در این پژوهش، داده‌های حاصل از ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارآفرینان و مدیران بازاریابی دیجیتال استارت‌آپ‌های تهرانی با استفاده از تحلیل مضمون بررسی شد. بر اساس فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، چهار مضمون اصلی، هجده زیرمضمون و چندین مفهوم (کد باز) استخراج گردید. در ادامه، نتایج هر مضمون اصلی به همراه گزیده‌هایی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان ارائه می‌شود.

۱. ویژگی‌های کارآفرینانه در تصمیم‌گیری بازاریابی دیجیتال

تحلیل داده‌ها نشان داد که ویژگی‌های فردی و شناختی کارآفرینان نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه انتخاب و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال دارد. زیرمضمینی مانند خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری، بینش بازار، یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری شناختی بیشترین تکرار را در مصاحبه‌ها داشتند. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که خلاقیت در طراحی کمپین‌ها و تولید محتوا، اصلی‌ترین تمایز استارت‌آپ‌ها نسبت به رقباست. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: «در بازاریابی دیجیتال اگر خلاق نباشی، دیده نمی‌شوی؛ ما با ایده‌های نو مثل ویدئوهای تعاملی توانستیم مخاطب را نگه داریم.» همچنین، ریسک‌پذیری و جسارت در تصمیم‌گیری، از مولفه‌های برجسته بود. یکی از بنیان‌گذاران استارت‌آپ فناوری مالی اظهار داشت: «اگر نترسی که بودجه‌ات را روی یک پلتفرم جدید امتحان کنی، هیچ‌وقت یاد نمی‌گیری کدام مسیر جواب می‌دهد.» یادگیری مستمر نیز به عنوان مؤلفه‌ای حیاتی در محیط پویا و متغیر دیجیتال تکرار شد؛ بسیاری از شرکت‌کنندگان به این نکته اشاره داشتند که برای بقا باید پیوسته در حال یادگیری ابزارهای جدید و تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان باشند. این ویژگی‌ها در مجموع سبب می‌شود تصمیمات بازاریابی دیجیتال نه بر اساس تقلید، بلکه بر پایه بینش، تحلیل و خلاقیت فردی شکل گیرد.

۲. عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال

مضمون دوم به شناسایی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال اختصاص داشت. این عوامل در قالب شش زیرمضمون شامل شناخت مشتری هدف، منابع مالی و زیرساختی، رقابت بازار، فرهنگ سازمانی، تجربه تیم بازاریابی و محیط قانونی و سیاست‌های دیجیتال شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که درک عمیق از نیازها و رفتار مشتریان، اساس انتخاب استراتژی مؤثر است. یکی از مدیران بازاریابی گفت: «ما ابتدا رفتار مشتری را از روی داده‌های تعامل در اینستاگرام تحلیل می‌کنیم، بعد تصمیم می‌گیریم چه محتوایی تولید کنیم.» از سوی دیگر، محدودیت منابع مالی در استارت‌آپ‌ها عاملی تعیین‌کننده در جهت‌گیری تصمیمات بود. یکی از کارآفرینان اشاره کرد: «گاهی مجبوریم از ابزارهای ارزان یا حتی داخلی استفاده کنیم چون بودجه تبلیغات دیجیتال خیلی محدود است.» علاوه بر این، فرهنگ سازمانی و روحیه یادگیری تیمی باعث می‌شود اعضای استارت‌آپ در تدوین استراتژی‌ها مشارکت فعال داشته باشند. در همین زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان افزود: «در تیم ما تصمیمات بازاریابی جمعی گرفته می‌شود، چون هرکسی ممکن است ایده‌ای ارزشمند داشته باشد.» همچنین، محیط قانونی و محدودیت‌های پلتفرم‌های بین‌المللی در ایران نیز به‌عنوان یکی از چالش‌های انتخاب استراتژی مناسب مطرح شد. به‌طور کلی، مجموعه‌ای از عوامل درونی (مانند فرهنگ سازمانی و تجربه تیم) و بیرونی (مانند قوانین و رقابت بازار) مسیر تصمیم‌گیری استارت‌آپ‌ها را در بازاریابی دیجیتال شکل می‌دهد.

۳. نقش فناوری و داده در تدوین استراتژی‌های دیجیتال

مضمون سوم به نقش فناوری‌های نوین، داده‌محوری و تحلیل اطلاعات در شکل‌دهی به تصمیمات بازاریابی دیجیتال مربوط بود. یافته‌ها نشان داد که استفاده از داده‌های مشتری، اتوماسیون، هوش مصنوعی، بهینه‌سازی موتور جست‌وجو، حضور چندکاناله و ارزیابی عملکرد، محورهای اصلی این مضمون هستند. کارآفرینان تأکید داشتند که تحلیل داده‌های مشتری به آنان کمک می‌کند رفتار مخاطبان را درک کرده و محتوای هدفمند تولید کنند. یکی از شرکت‌کنندگان گفت: «هر بار که کمپینی اجرا می‌کنیم، داده‌ها را با گوگل آنالیتیکس تحلیل می‌کنیم تا بفهمیم کجا تعامل بیشتر بوده.» نقش هوش مصنوعی و ابزارهای خودکار نیز در تصمیم‌گیری‌ها پررنگ بود. به گفته یکی از مدیران دیجیتال مارکتینگ: «چت‌بات‌ها نه تنها هزینه‌ها را کم کرده‌اند، بلکه داده‌های ارزشمندی از نیاز مشتریان در اختیارمان می‌گذارند.» همچنین، ترکیب کانال‌های ارتباطی مختلف (وب‌سایت، اینستاگرام، ایمیل مارکتینگ و پلتفرم‌های محلی) باعث یکپارچگی پیام برند می‌شود و ارزیابی عملکرد مستمر بر اساس شاخص‌های ROI و نرخ تعامل، بهینه‌سازی مداوم استراتژی‌ها را ممکن می‌سازد. به‌طور خلاصه، داده و فناوری نه تنها ابزار، بلکه بنیان تصمیم‌گیری استراتژیک در بازاریابی دیجیتال استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شوند.

۴. پیامدهای به‌کارگیری الگوی کارآفرینی در بازاریابی دیجیتال

آخرین مضمون استخراج‌شده، به پیامدهای عملی و استراتژیک بهره‌گیری از الگوی کارآفرینی در فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال اشاره دارد. زیرمضامین شامل ارتقاء مزیت رقابتی، بهبود تعامل با مشتریان، رشد برند، پایداری در شرایط بحرانی و توسعه نوآوری سازمانی بودند. یافته‌ها نشان داد که کارآفرینانی که از ویژگی‌های خلاقانه و داده‌محور استفاده می‌کنند، توانسته‌اند برند خود را در فضای دیجیتال متمایز سازند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «با تمرکز بر نوآوری و تحلیل دقیق مخاطب، توانستیم نرخ بازگشت سرمایه کمپین‌ها را دو برابر کنیم.» همچنین، تقویت ارتباطات شخصی‌سازی‌شده با مشتریان سبب افزایش وفاداری آنان شده است. به گفته یکی از کارآفرینان حوزه آموزش آنلاین: «وقتی پیام را متناسب با علاقه هر گروه ارسال کردیم، نرخ پاسخ‌گویی بیش از ۷۰ درصد افزایش یافت.» پایداری در شرایط بحرانی مانند تغییرات ناگهانی الگوریتم پلتفرم‌ها یا محدودیت‌های فنی نیز از دیگر دستاوردهای این الگو بود، زیرا کارآفرینان انعطاف‌پذیری بیشتری در بازطراحی راهبردها داشتند. در نهایت، اتخاذ نگرش کارآفرینانه باعث شکل‌گیری فرهنگ تجربه‌محور در سازمان و ایجاد بستری برای نوآوری مداوم شد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی کارآفرینی نقش بنیادینی در انتخاب و اجرای استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا ایفا می‌کند. مصاحبه‌های انجام‌شده با کارآفرینان و مدیران بازاریابی دیجیتال استارت‌آپ‌های تهرانی حاکی از آن بود که ویژگی‌هایی همچون خلاقیت، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری و یادگیری مستمر، مهم‌ترین محرک‌های تصمیم‌گیری بازاریابی در محیط دیجیتال محسوب می‌شوند. این یافته همسو با دیدگاه (Ghezzi, 2019) است که تأکید می‌کند کارآفرینی دیجیتال، بر فرایند «یادگیری از طریق عمل» و «آزمون مکرر» در چرخه توسعه استراتژی تکیه دارد. از همین رو، تصمیم‌گیری بازاریابی در استارت‌آپ‌ها نه بر مبنای طرح‌های از پیش تعیین‌شده، بلکه بر اساس داده‌ها و بازخوردهای سریع بازار انجام می‌گیرد که منجر به چابکی و نوآوری در عملکرد می‌شود.

همچنین یافته‌ها نشان داد که ذهنیت کارآفرینانه، زیربنای مؤثری برای طراحی استراتژی‌های دیجیتال محسوب می‌شود. کارآفرینان مصاحبه‌شونده بیان کردند که توانایی خلاقانه در تولید محتوای دیجیتال، تحلیل رفتار مشتریان، و شجاعت در ورود به بازارهای جدید، از جمله مؤلفه‌هایی است که موفقیت کمپین‌های دیجیتال را تضمین می‌کند. این نتایج با پژوهش (Pangilinan et al., 2024) هم‌راستا است که «ذهنیت بازاریابی کارآفرینانه» را عاملی کلیدی برای موفقیت استارت‌آپ‌های دیجیتال دانسته است. همچنین، یافته‌ها نشان داد که تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری شناختی از جمله مهارت‌های حیاتی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های بازار است؛ موضوعی که (Tabassam, 2024) در مطالعه خود بر استارت‌آپ‌های پسا‌کرونا نیز تأیید می‌کند و آن را با مفاهیم «اثرگذاری» و «برایکولاز» توضیح می‌دهد.

از سوی دیگر، نتایج نشان داد که عوامل سازمانی مانند فرهنگ تیمی، ساختار تصمیم‌گیری و سطح تخصص تیم بازاریابی، در شکل‌گیری استراتژی‌های دیجیتال تأثیرگذارند. استارت‌آپ‌هایی که تصمیم‌گیری جمعی، باز بودن به یادگیری و حمایت از نوآوری را در فرهنگ خود نهادینه کرده‌اند، در طراحی استراتژی‌های مؤثرتر دیجیتال موفق‌ترند. این یافته با پژوهش (Suryapermana, 2024) هم‌سو است که نشان داد مدل‌های بازاریابی چابک و مشارکتی در محیط دیجیتال، به بهبود عملکرد و انعطاف در تصمیم‌گیری منجر می‌شوند. همچنین، (Aulia et al., 2024) تأکید کرده است که اجرای مدل‌های ناب (Lean Startup) و راهبردهای تکرارشونده (Iterative Strategies) در استارت‌آپ‌ها موجب بهبود مستمر در عملکرد بازاریابی و افزایش هماهنگی تیمی می‌شود.

بر اساس یافته‌های این مطالعه، عوامل محیطی نظیر محدودیت‌های قانونی، زیرساخت‌های فناوری و وضعیت اقتصادی نیز نقش قابل‌توجهی در مسیر انتخاب استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال دارند. مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که محدودیت‌های دسترسی به پلتفرم‌های بین‌المللی، نوسانات اقتصادی و قوانین مربوط به حریم خصوصی، گاهی مانع اجرای آزادانه کمپین‌های دیجیتال می‌شوند. این یافته با نتایج (Moradi et al., 2024) هم‌خوانی دارد که در پژوهش خود بر استارت‌آپ‌های ایرانی به نقش عوامل مداخله‌گر محیطی در تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال اشاره کرده بود.

علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که فناوری و داده، نه تنها ابزارهای کمکی، بلکه بنیان تصمیم‌گیری استراتژیک در استارت‌آپ‌ها هستند. تحلیل داده‌های مشتریان، استفاده از هوش مصنوعی، چت‌بات‌ها، بهینه‌سازی موتور جست‌وجو (SEO) و حضور چندکاناله از جمله رویه‌های متداول در میان کارآفرینان موفق بود. این یافته با نتایج (Sarvamangala & Manasa, 2024) و (Suryana, 2024) مطابقت دارد که تأکید دارند فناوری دیجیتال و تبلیغات آنلاین به‌صورت بنیادین چشم‌انداز بازاریابی استارت‌آپ‌ها را متحول کرده‌اند. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش (Insandi & Ginting, 2024) نیز این رویکرد را تقویت می‌کند و بیان می‌دارد که بازاریابی دیجیتال در استارت‌آپ‌ها علاوه بر افزایش فروش، موجب تقویت روابط مدرن کسب‌وکار و افزایش اعتماد مشتری می‌شود.

در تحلیل داده‌ها مشخص شد که به‌کارگیری الگوی کارآفرینی در بازاریابی دیجیتال موجب ارتقای مزیت رقابتی استارت‌آپ‌ها می‌شود. شرکت‌کنندگان اشاره کردند که از طریق نوآوری و استفاده هدفمند از منابع مالی، توانسته‌اند عملکرد بازاریابی خود را بهبود بخشند. این یافته با نتایج (Rathore, 2024) هم‌خوان است که نشان داد تخصیص هوشمندانه بودجه بازاریابی بر مبنای بازده مالی، عملکرد

کلی استارت‌آپ‌ها را افزایش می‌دهد. همچنین، (Pasigai & Jusriadi, 2024) تأکید می‌کند که روابط کسب‌وکار و استراتژی‌های خدمات دیجیتال نقش میانجی در رشد استارت‌آپ‌ها دارند. در مجموع، استفاده از الگوی کارآفرینی باعث می‌شود منابع محدود استارت‌آپ‌ها به شکل کارآمدتری برای بازاریابی دیجیتال تخصیص یابد.

از دیدگاه کلان، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که استارت‌آپ‌هایی که از اکوسیستم حمایتی گسترده‌تری بهره‌مند هستند، در توسعه استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال نیز موفق‌تر عمل می‌کنند. ارتباط با شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذاران و شبکه‌های نوآوری باعث افزایش دانش، تجربه و منابع استارت‌آپ‌ها می‌شود (Hermawan et al., 2021). این نتیجه هم‌راستا با دیدگاه (Aulia et al., 2024) است که اکوسیستم‌های استارت‌آپی را عامل رشد پایدار از طریق یادگیری جمعی و همکاری بین کارآفرینان می‌داند.

از سوی دیگر، یافته‌ها تأکید داشتند که دیجیتالی شدن، مسیر بین‌المللی شدن استارت‌آپ‌ها را تسریع کرده است. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که حضور فعال در فضای دیجیتال به آنان امکان دسترسی سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر به بازارهای جهانی را داده است. این یافته با پژوهش (Lytvyn & Pauk, 2023) هم‌خوان است که دیجیتالی شدن را عامل تسریع بین‌المللی‌سازی استارت‌آپ‌ها معرفی می‌کند. همچنین، (Matheus & Eurico Soares de et al., 2023) بر نقش «شایستگی‌های دیجیتال بین‌المللی» در موفقیت استارت‌آپ‌های حوزه سلامت تأکید دارد؛ شایستگی‌هایی که در پژوهش حاضر نیز در قالب مهارت‌های بین‌فرهنگی و استفاده از ابزارهای تحلیلی جهانی مورد اشاره قرار گرفت.

نتایج همچنین نشان داد که استارت‌آپ‌ها در تدوین استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، از ترکیب خلاقیت و تحلیل داده بهره می‌گیرند. این موضوع با یافته‌های (G. & Jain, 2023) مطابقت دارد که نشان داد اثر بازاریابی دیجیتال بر رفتار مصرف‌کننده در استارت‌آپ‌های آموزشی، تابعی از ترکیب تحلیل داده و خلاقیت در پیام تبلیغاتی است. در همین راستا، (Tetyana, 2023) بر اهمیت ابزارهای دیجیتال و کانال‌های تبلیغاتی نوین در ارتقای آگاهی از برند تأکید کرده و (Fuks, 2023) نیز در مطالعه خود بیان می‌کند که ویژگی‌های بازاریابی استارت‌آپ در طول چرخه عمر آن تغییر می‌کند و باید متناسب با مرحله رشد، استراتژی‌های متفاوتی اتخاذ شود.

نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که کارآفرینی دیجیتال، صرفاً به نوآوری فناورانه محدود نمی‌شود، بلکه یک رویکرد جامع فکری و فرهنگی برای مواجهه با عدم قطعیت بازار است. به عبارت دیگر، کارآفرینان موفق کسانی هستند که توانسته‌اند از نوآوری نه‌فقط به‌عنوان ابزار، بلکه به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده کنند. این دیدگاه با پژوهش (Ousghir & Daoud, 2022) همسو است که نوآوری در استارت‌آپ‌ها را نتیجه تعامل میان مدل کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی دیجیتال می‌داند. همچنین، (Wulandari & Nugraha, 2022) نشان می‌دهد که به‌کارگیری مدل‌های جمع‌سپاری در توسعه محصول، موجب افزایش مشارکت مشتریان و ارتقای داده‌های بازاریابی می‌شود.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش ضمن تأیید یافته‌های بین‌المللی، تصویری بومی از تعامل میان کارآفرینی و بازاریابی دیجیتال در بافت اقتصادی و فرهنگی ایران ارائه می‌دهد. در چنین بستری، الگوی کارآفرینی نه‌تنها موتور محرک نوآوری است، بلکه چارچوبی برای تصمیم‌گیری بازاریابی در محیط‌های پویا و پرچالش محسوب می‌شود. این الگو به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا با تکیه بر خلاقیت، یادگیری و داده‌محوری، مزیت رقابتی خود را در بازار دیجیتال تقویت کنند و مسیر رشد پایداری را دنبال نمایند.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر، تمرکز آن بر استارت‌آپ‌های مستقر در شهر تهران است که ممکن است نتایج را از نظر تعمیم‌پذیری به سایر مناطق کشور محدود سازد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته باعث می‌شود یافته‌ها تا حدی به برداشت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان وابسته باشد. محدودیت دیگر، در دسترس نبودن برخی مدیران فعال در حوزه‌های فین‌تک و تجارت الکترونیک بود که می‌توانست دیدگاه‌های متفاوتی را به نتایج اضافه کند.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) برای بررسی روابط علی بین مؤلفه‌های کارآفرینی و نتایج بازاریابی دیجیتال استفاده شود. همچنین، پژوهش در سایر شهرها و صنایع، به‌ویژه حوزه‌های آموزش آنلاین، سلامت دیجیتال و خدمات مالی، می‌تواند

درک جامع‌تری از پویایی این رابطه ارائه دهد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده تأثیر متغیرهای فرهنگی و ساختاری مانند حمایت دولت، شبکه‌های نوآوری و سیاست‌های فناورانه را نیز در مدل‌های پیشنهادی لحاظ کنند. در سطح عملی، توصیه می‌شود کارآفرینان و مدیران استارت‌آپ‌ها، آموزش‌های تخصصی در زمینه بازاریابی دیجیتال مبتنی بر داده را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. همچنین، ایجاد ساختارهای یادگیری سازمانی و تیم‌های چندوظیفه‌ای می‌تواند موجب بهبود خلاقیت و هماهنگی در تصمیمات بازاریابی شود. استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل رفتار مشتری و شخصی‌سازی محتوا نیز می‌تواند به افزایش اثربخشی کمپین‌ها کمک کند. در نهایت، سیاست‌گذاران حوزه فناوری باید از طریق ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال پایدار و حمایت از شبکه‌های کارآفرینی، زمینه رشد استارت‌آپ‌ها و توسعه بازاریابی دیجیتال در کشور را تقویت کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول 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.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the integration of digital technologies into the business ecosystem has redefined how organizations, particularly startups, develop and implement their marketing strategies. Digital transformation has shifted marketing from a transactional, one-way process to a dynamic, data-driven, and interactive ecosystem (Fuks, 2023). Startups, characterized by their agility and innovation, rely heavily on digital marketing strategies as a means of achieving rapid growth, establishing competitive advantages, and sustaining visibility in highly volatile markets (Ghezzi, 2019).

Entrepreneurial models, grounded in innovation, creativity, and risk-taking, have emerged as essential frameworks that influence how startups approach digital marketing. The entrepreneurial mindset allows firms to navigate uncertainty, leverage limited resources efficiently, and continuously adapt to technological and market changes (Pangilinan et al., 2024). Several studies have demonstrated that digital marketing is most

effective when guided by entrepreneurial thinking, as it fosters experimentation, iteration, and value creation in unpredictable environments (Joel et al., 2024; Suryapermana, 2024).

Globally, digital entrepreneurship has reshaped how small and medium-sized enterprises compete and communicate with consumers. According to (Vonoga et al., 2024), strategic positioning and communication are central to startup growth, as they determine how effectively a brand can engage customers in the digital marketplace. Similarly, (Suryana, 2024) highlights that startups with innovative digital marketing strategies are more capable of increasing brand awareness and market share in competitive technology sectors.

The entrepreneurial model also connects strongly with the *Lean Startup* paradigm, which emphasizes iterative development, validated learning, and adaptive experimentation (Ghezzi, 2019). Rather than relying on static marketing plans, startups utilizing entrepreneurial principles continuously test and refine their strategies based on customer feedback and performance analytics (Aulia et al., 2024). This adaptive orientation enhances the organization's ability to align marketing efforts with changing consumer expectations and digital trends (Mubadilah et al., 2024).

In emerging markets, cultural, institutional, and technological contexts further shape how entrepreneurial thinking influences digital marketing (Moradi et al., 2024). For instance, in Iranian startups, intervening factors such as digital policy, technological infrastructure, and cultural consumption patterns significantly affect the implementation of digital marketing strategies. At the same time, organizational characteristics—including team experience, marketing culture, and leadership style—mediate these effects (Insandi & Ginting, 2024).

The literature also suggests that entrepreneurial resilience and adaptability are key to sustaining digital innovation, especially in post-crisis periods. As (Tabassam, 2024) argues, effectuation and bricolage approaches—core elements of the entrepreneurial mindset—enable startups to remain creative and resourceful amid uncertainty. These characteristics not only enhance decision-making under pressure but also stimulate innovation within digital marketing ecosystems.

At an international level, the digitalization of business processes has accelerated startup internationalization by reducing entry barriers and enabling access to global markets (Lytvyn & Pauk, 2023). In this regard, (Matheus Eurico Soares de et al., 2023) notes that “international digital competencies” empower startups to customize marketing strategies across diverse cultures, increasing cross-border competitiveness. In addition, resource allocation decisions, such as budget distribution and investment in analytics tools, significantly affect digital marketing performance (Rathore, 2024).

In sum, digital marketing effectiveness in startups is not solely determined by technology adoption but by the underlying entrepreneurial logic guiding strategic choices (Sarvamangala & Manasa, 2024). This logic encompasses creativity, market orientation, experimentation, and value co-creation with consumers. Despite the increasing recognition of this linkage, limited research has explored the interactive relationship between the entrepreneurial model and digital marketing strategy selection in startup ecosystems, particularly in developing contexts like Iran.

Therefore, the present study aims to analyze the role of the entrepreneurial model in the selection of digital marketing strategies in startups.

Methods and Materials

This qualitative research adopted an exploratory design to achieve a deep understanding of how entrepreneurial principles shape digital marketing strategy selection among startups. The study population consisted of founders, entrepreneurs, and digital marketing managers from active startups located in Tehran.

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews conducted with 19 participants who were purposefully selected based on their experience in digital marketing and entrepreneurial decision-making. The

sampling process continued until theoretical saturation was reached, meaning that no new categories or insights emerged from subsequent interviews.

Interviews lasted between 45 and 65 minutes and focused on participants' perceptions of entrepreneurial thinking, strategic choices in digital marketing, and organizational decision-making processes. All interviews were recorded with consent, transcribed verbatim, and analyzed using NVivo 14 software.

Thematic analysis based on Braun and Clarke's (2006) six-step approach guided the data analysis. Initial coding identified recurring concepts, which were clustered into subthemes and main themes. Credibility was ensured through member checking, peer review, and triangulation. The final data structure comprised four major themes, each containing multiple subthemes and associated open codes reflecting the lived experiences of participants.

Findings

Thematic analysis of the qualitative data revealed four main themes: (1) entrepreneurial characteristics in digital marketing decision-making, (2) determinants influencing strategy selection, (3) the role of technology and data, and (4) outcomes of applying the entrepreneurial model in digital marketing.

1. Entrepreneurial Characteristics in Decision-Making:

Participants emphasized creativity, innovation, and risk-taking as fundamental entrepreneurial drivers. Many described digital marketing success as dependent on "thinking outside the box" and experimenting with new tools and channels. Continuous learning and cognitive flexibility allowed entrepreneurs to adapt to rapid changes in digital platforms and consumer behavior.

2. Determinants Influencing Digital Marketing Strategy Selection:

Strategic choices were shaped by multiple internal and external factors. Internally, organizational culture, team expertise, and available resources played decisive roles. Externally, market competition, consumer segmentation, and regulatory environments influenced digital strategy formulation. Participants noted that data on customer personas and engagement metrics were pivotal in guiding digital campaigns.

3. The Role of Technology and Data:

Data analytics and artificial intelligence were reported as indispensable tools for optimizing marketing performance. Startups leveraged SEO, social media analytics, and multi-channel integration to increase visibility and engagement. Automation technologies, such as chatbots and predictive analytics, were also widely adopted to personalize communication and streamline customer interactions.

4. Outcomes of Applying the Entrepreneurial Model:

Integrating entrepreneurial thinking into digital marketing strategies led to improved competitive advantage, enhanced customer relationships, and greater organizational resilience. Participants reported higher ROI, faster brand recognition, and better crisis adaptability. The entrepreneurial approach promoted innovation, encouraged experimentation, and cultivated a culture of learning within the organization.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore that entrepreneurial orientation is the cornerstone of effective digital marketing in startups. The entrepreneurial model—rooted in creativity, innovation, and proactive learning—enables startups to thrive in volatile digital ecosystems by continuously aligning marketing actions with market feedback (Fuks, 2023; Ghezzi, 2019). In this context, marketing decisions are not fixed but evolve dynamically through cycles of experimentation and validation, supporting prior evidence that agile and data-driven strategies enhance adaptability (Aulia et al., 2024; Suryapermana, 2024).

Furthermore, the study revealed that organizational culture and team collaboration act as bridges between entrepreneurial intent and digital strategy execution. Startups that nurture participatory, learning-oriented cultures are better positioned to innovate and adjust campaigns based on data insights (Insandi & Ginting,

2024). In this sense, digital entrepreneurship represents both a mindset and an operational model, integrating strategic creativity with technological capability (Pangilinan et al., 2024).

Another critical finding concerns the role of digital ecosystems. Startups embedded in supportive environments—incubators, accelerators, and innovation hubs—demonstrate greater success in sustaining digital marketing initiatives (Aulia et al., 2024; Hermawan et al., 2021). Access to shared resources, mentorship, and collaborative learning fosters the transfer of marketing knowledge and technological skills, amplifying the entrepreneurial effect.

The results also confirm the strategic value of data analytics and artificial intelligence in entrepreneurial decision-making. Through real-time customer insights and predictive models, entrepreneurs can personalize content, improve engagement, and optimize marketing performance. This reflects the growing importance of technological competence as an extension of the entrepreneurial mindset (Sarvamangala & Manasa, 2024; Suryana, 2024).

From an international perspective, digitalization has flattened competitive landscapes, allowing startups from emerging economies to reach global markets (Lytvyn & Pauk, 2023; Matheus Eurico Soares de et al., 2023). However, success in this environment depends on developing digital competencies that align entrepreneurial creativity with cultural and contextual awareness. These findings reaffirm that entrepreneurial adaptability remains a universal driver of growth across markets.

In conclusion, this study highlights that the entrepreneurial model not only shapes how startups formulate their digital marketing strategies but also determines their ability to sustain competitive advantage, innovate continuously, and respond effectively to environmental change. By combining data analytics with creative experimentation, startups can transform digital marketing from a promotional function into a strategic process of learning and value creation.

References

- Aulia, M. F., Alamanda, D. T., Zuhdi, U., & Anggadwita, G. (2024). Ecosystem-Driven Growth: The Effect of Iterative Strategies and Lean Programs on Startup Performance in Jabodetabek, Indonesia. *Proceeding of International Conference on Business Economics Social Sciences and Humanities*, 7(1), 1130-1145. <https://doi.org/10.34010/icobest.v7i.626>
- Fuks, K. (2023). Marketing Features of a Startup Through Its Lifecycle. *Eastern Europe Economy Business and Management*(2(39)). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-8>
- G., A., & Jain, B. n. (2023). Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior Towards Edtech Startups. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8595>
- Ghezzi, A. (2019). Digital Startups and the Adoption and Implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in Practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945-960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
- Hermawan, I., Sudarwati, Y., Sari, R., Izzaty, I., & Wuryandani, D. (2021). Scrutinizing Indonesia's Agricultural Start-Ups. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211227.049>
- Insandi, A. M., & Ginting, T. T. M. (2024). Artikel the Role of Digital Marketing Strategies in Strengthening Modern Businesses for Startups in Medan City. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, 10(2), 402-406. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v10i2.455>
- Jadha, V. V. (2024). Strategic Marketing Approaches for Startup Expansion: Vision, Mission, and Goals. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(05), 1-5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem34168>
- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, O. T. (2024). Navigating the Digital Transformation Journey: Strategies for Startup Growth and Innovation in the Digital Era. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 697-706. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.881>
- Jumali, M. A., Sabbiquin, D. D., & Rusdiantoro, R. (2024). Solutions for Young Entrepreneurs in the Socially-Based Fourth Industrial Revolution Era. *Tibuna*, 7(01), 72-76. <https://doi.org/10.36456/tibuna.7.01.7827.72-76>
- Lytvyn, I., & Pauk, N. (2023). Digitalization as a Factor of Fast Internationalization of Startups. *Management and Entrepreneurship in Ukraine the Stages of Formation and Problems of Development*, 2023(2), 188-199. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.188>

- Matheus Eurico Soares de, N., Lyra, L. U., Souza, L. J., Rosemeire de Souza Vieira, S., & Cahen, F. R. (2023). International Digital Competencies Maximizing Lean Internationalization in Healthcare Startups. *International Journal of Health Management Review*, 9, e0334. <https://doi.org/10.37497/ijhmreview.v9i00.334>
- Moradi, S., Abbasi, J., Radfar, R., & Abdolvand, M. A. (2024). Qualitative Identification of Intervening Factors Affecting Digital Marketing Strategies in Successful Iranian Startups. *Ijimob*, 4(2), 46-53. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.2.6>
- Mubadilah, A., Karyadi, H., Sirait, E., B, K. M., & Sono, M. G. (2024). Analisis Dampak Strategi Pemasaran Digital Terhadap Pertumbuhan Bisnis Startup. *El-Mal Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(11). <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i11.5789>
- Ousghir, S., & Daoud, M. (2022). Exploratory Study on Innovation Management in Startups, an Attempt to Design It Through the Business Model. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 20-26. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251845>
- Pangilinan, G. A., Audiah, S., Shauqy, M. R., & Wahyudi, O. F. P. (2024). Entrepreneurial Marketing Mindset as a Determining Factor for Digital Startup Success. *Startupreneur Business Digital (Sabda Journal)*, 4(1), 34-46. <https://doi.org/10.33050/sabda.v4i1.695>
- Pankova, M. (2024). Aspects of Managing the Development of Startups in Modern Conditions. *State and Regions Series Economics and Business*(1(131)). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-9>
- Pasigai, A., & Jusriadi, E. (2024). The Influence of Service Strategies and Business Relations on the Growth of Starup Businesses in Medium Digital Marketing. *Journal of Ekonomi*, 6(1), 18-24. <https://doi.org/10.58251/ekonomi.1337650>
- Rathore, A. P. S. (2024). Impact of Marketing Budget Allocation on Financial Performance of Startups. *Shodhkosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.5761>
- Resnawita, R. (2024). Metode Systematic Literatur Review Perkembangan Start Up Digital Pada Era Society. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (Ek&bi)*, 7(1), 312. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i1.1418>
- Sarvamangala, K. J., & Manasa, H. (2024). A Study on Transformative Impact of Digital Advertising on E-Commerce Startups. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.21286>
- Suryana, P. (2024). Digital Marketing Strategy in Increasing Brand Awareness of Technology Startups. *MAR-Ekonomi*, 2(2), 129-137. <https://doi.org/10.58471/mar-ekonomi.v2i2.532>
- Suryapermana, N. (2024). Penerapan Manajemen Pemasaran Digital Untuk Meningkatkan Daya Saing Startup Di Prodi Mpi Uin Sultan Maulana Hasanuddin Banten. *Indonesian Journal of Economy Business Entrepreneurship and Finance*, 4(3), 677-686. <https://doi.org/10.53067/ijebe.v4i3.201>
- Tabassam, A. (2024). Entrepreneurial Resilience and Innovation in Crisis: A Study of Effectuation, Causation, and Bricolage in Post-Pandemic Startups. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 113-132. <https://doi.org/10.56556/jssms.v3i4.1085>
- Tetyana, T. (2023). Startup Marketing: Features, Digital Tools, and Promotion Channels. *Marketing and Digital Technologies*, 1(7), 107-119. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.8>
- Vonoga, A., Zvaigzne, A., Murinska, S., & Mietule, I. (2024). Strategic Positioning and the Importance of Communication for Startups in Latvia. 58, 411-420. <https://doi.org/10.22616/esrd.2024.58.040>
- Wulandari, H., & Nugraha, D. (2022). The Role of Crowdsourcing in Startup Product Development. *Jtesm*, 1(2), 1-4. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.1.2.1>