

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.343906.3500>

Designing model Internal Marketing with Entrepreneurial Orientation approach to the development of start-up businesses (Mixed paradigm)

Abstract

The purpose of this study is to explain the paradigm model and then the model of internal marketing structural equations with an entrepreneurial approach to the development of start-up businesses in Iran. The approach of this research has been based on data foundation theory (Strauss and Corbin systematic approach) and structural equations with emphasis on human resources and employees as internal customers in start-ups. Data collection method, in-depth and open interviews with 16 experts were aware of the subject and tools of the standard questionnaire. The results indicate the need to develop internal marketing in the context of developing entrepreneurial activities and organizational transformation with the chapters of causal factors including promoting customer-oriented culture, RD processes and understanding and internalizing the vision, intervening conditions including employee citizenship behavior, internal communication and evaluation. Technical and contextual include employee citizenship behavior, internal communications, and technical evaluation. The consequences of competitive advantage, promotion of innovation and development of entrepreneurial activities can also be projected for it. The test showed that this factor as one of the sub-categories of contextual conditions has a significant effect on model strategies and includes the concepts of strategic entrepreneurship, strategic evaluation of resources and value creation. Finally, in the quantitative part of the model results, the coefficient of influence of change factors on the outcomes showed the confirmation of relationships and the value of the fit index was 0.665, which indicates the strong fit and content of the model.

Keywords: Internal marketing, Entrepreneurial orientation, Value Creation, Organizational Development, start-ups

ارائه مدل بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه جهت توسعه کسب و کارهای نوپا
(پارادایم آمیخته)

علیرضا طیبی¹مهدی کریمی زند²سید عباس حیدری³

تاریخ دریافت: 1401/4/10

تاریخ پذیرش: 1401/6/7

چکیده

هدف این پژوهش تبیین مدل پارادایمی و در ادامه مدل معادلات ساختاری بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه برای توسعه کسب و کارهای نوپا در کشور ایران است. رویکرد این پژوهش آمیخته بر مبنای نظریه داده بنیاد (رهیافت نظام مند استراوس و کوربین) و معادلات ساختاری با تاکید به منابع انسانی و کارکنان به عنوان مشتریان درونی در کسب و کارهای نوپا بوده است. روش گردآوری داده ها، مصاحبه های عمیق و باز با 16 نفر از خبرگان آگاه از موضوع و ابزار پرسش نامه استاندارد محقق شده بود. نتایج حاصله نشان دهنده نیاز به توسعه بازاریابی درونی در بستر توسعه فعالیت های کارآفرینی و تحول سازمانی با سر فصل های عوامل علیّ شامل ترویج فرهنگ مشتری مداری، فرایندهای R&D و درک و درونی سازی چشم انداز، شرایط مداخله گر شامل رفتار شهروندی کارکنان، ارتباطات داخلی و ارزیابی فنی و زمینه ای شامل رفتار شهروندی کارکنان، ارتباطات داخلی و ارزیابی فنی طبقه بندی شده است. همچنین پیامدهای مزیت رقابتی، ارتقای نوآوری و توسعه فعالیت های کارآفرینی برای آن قابل طرح بوده. انجام آزمون نشان داد این عامل به عنوان یکی از زیرمقوله های شرایط زمینه ای بر راهبرد های مدل، تأثیر معنادار دارد و شامل مفاهیم کارآفرینی استراتژیک، ارزیابی استراتژیک منابع و ارزش آفرینی است. سرانجام در بخش کمی نتایج مدل ضریب تأثیر عامل های تغییر بر پیامد ها نشان دهنده تأیید روابط بود و مقدار شاخص برازش برابر 665/ شد که نشان از برازش و مطلوبیت قوی مدل دارد.

کلید واژه: بازاریابی درونی، جهت گیری کارآفرینانه، ارزش آفرینی، تحول سازمانی، کسب و کارهای نوپا

¹گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

ali.tayebi.mng@iauctb.ac.ir

²گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Mah.Karimizand@iauctb.ac.ir

³گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

توسعه و شکوفایی کسب و کارهای جدید بخش عظیمی از اقتصاد جوامع، مخصوص کشورهای درحال توسعه را تشکیل می‌دهد یکی از عوامل و شاید مهمترین ارکان حیات یک کشور بهبود محیط کسب و کارها ی نوپا می باشد. جهت گیری کارآفرینانه، به عنوان رویکردی جدید و استراتژیک در مقوله کسب و کارهای نوپا تعریف می‌شود که به سیاست‌های اساسی، شیوه توسعه اقدامات کارآفرینی، تصمیم‌گیری‌ها فرایندی که تصمیم‌گیرندگان برای تقویت هدف سازمان استفاده می‌کنند، مرتبط است. بنابراین این کسب و کارها با جهت‌گیری کارآفرینی قابلیت کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار را دارد. از طرفی، به موجب فراوانی اطلاعات در دنیای امروز، دیگر جمع آوری هر چه بیشتر اطلاعات مد نظر نیست، بلکه بهره مندی از اطلاعات و تبدیل آن به بازاریابی درونی برای هدایت تصمیم‌گیری‌های سازمانی در جهت توسعه جهت گیری کارآفرینی کسب کارهای نوپا اهمیت یافته است (سانچز وهمکاران، 2011). هر قدر شرکت بتواند از شرکت های رقیب اطلاعات بیشتری به دست آورد، احتمال آنکه استراتژی های مبتنی بر بازاریابی درونی و جهت گیری کارآفرینی و موفقیت آمیز تدوین و اجرا کند، بیشتر است

(بصیرت وهمکاران، 1394). این نوع از رویکردها به مدیرانی نیاز دارند که مصمم به کسب موفقیت و قادر به تبدیل رویا به حقیقت باشند. با این حال، از بین رویکرد های مطالعاتی بر بازاریابی درونی، رویکرد سیستمی رویکردی کامل تر به نظر می رسد. درک بازاریابی درونی برای کسب و کارهای نوپا به مثابه یک سیستم، رویکرد جامعی برای شناخت این پدیده خواهد بود؛ پدیده ای که متشکل از اجزای مختلف از جمله مدیران، کارآفرینان، جامعه و محیط است (نائب زاده وهمکاران، 1391). بنابراین، تاثیر بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کارهای نوپای ایرانی هم از نظر سیاست های جاری کشور هم از نظر وجود تحریم های موجود، در توسعه فعالیتهای کارآفرینانه و تحقق اهداف اثربخشی مدیران بسیار مهم و ضروری میباشد. همچنین شیوع و گسترش ویروس کرونا تغییرات و تاثیرات فراوانی بر این کسب و کارها باقی گذاشت است و بسیاری نیاز به تغییرات بنیادی در تشکیلات، نحوه بازاریابی و نهایتا مشتری مداری برای ارائه بهترین خدمات از جمله خدمات غیر حضوری را خواهند داشت. به منظور رفع این مشکلات و تدوین یک استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد درونی کسب و کارهای نوپا، مطالعه و تبیین مفهوم بازاریابی درونی با گرایش به کارآفرینی و نیز عوامل مؤثر بر آن از اهمیت بالایی برخوردار است تا مشکلات در کسب و کارهای نوپا تبیین و شناسایی شود و این کسب و کارها بتوانند به طور اثربخش وارد فرآیند کارآفرینی شوند و تفکرات جدید و منحصر به فرد از طریق به کارگیری، فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته متناسب با نیاز را به خودشان اختصاص دهند.

2- ادبیات پژوهش

2-1- بازاریابی درونی¹ بازاریابی درونی به منظور دستیابی و تلاش قابل برنامه ریزی با رویکرد بازاریابی محور میباشد که به به کارکنان انگیزش لازم را داده و در جهت اجرا، ادغام و نهایتا تحقق استراتژی‌های سازمانی ختم گردد. (بانسل و دیگران 2001). بازاریابی درونی یک جزء بسیار مهم در برنامه - ریزی راهبردی، شایستگی اصلی یک سازمان است. بازاریابی درونی میتواند یک ابزار قوی برای ایجاد

¹ Internal marketing

توانایی های کارکنان شده و شرکت را در جهت بهبود و رفع معضلات همانند کمبود نیروی انسانی خلاق و کارآفرین ، مشکل بهره وری، کاهش کیفیت و بی‌کاری برطرف و باعث رشد و تقویت گردد (استانسی ومحمدی، 1395). لذا بازاریابی درونی عامل کلیدی در ارائه خدمات برتر و حفظ روابط میان کارکنان، مدیران و سازمان برای هدف ایجاد ارزش والاتر برای مشتریان است.

2-2- جهت گیری کارآفرینانه¹: جهت گیری کارآفرینانه استار تاپ ها را به سمت نوآوری مستمر هدایت می‌کند. این گرایش به موضع‌یابی شرکت در بازار کمک کرده و به شرکت توان تقبل سرمایه‌گذاری ریسک‌دار را می‌دهد. جهت‌گیری کارآفرینی شرکت‌ها را از طریق قرار دادن آنها در معرض فناوری‌های جدید همواره در زمینه روندهای بازار آگاه و هوشیار نگه می‌دارد. همچنین به آنها در ارزیابی امکانات جدید کمک می‌کند.

3-2- ارتباط میان بازاریابی درونی و گرایش کارآفرینانه

جهت‌گیری کارآفرینانه در سازمان‌ها و کسب و کارهای نوپای ایرانی، موضوعی است که ذهن بسیاری از سیاست‌گذاران و محققین را تحت تاثیر قرار داده. با توجه به نقش اساسی کسب و کارهای کارآفرینانه در توسعه اقتصادی، تحقیقات بسیاری در حوزه بازاریابی درونی و کارآفرینی صورت پذیرفته است که عمده تمرکز این مطالعات، بر کسب و کارهای نوپا است که در کشور موفق بوده اند. لذا پژوهشگران، در تلاش هستند تا دریابند چه عواملی در موفقیت این کسب و کارها مخصوصاً با توجه عوامل سیاسی در کشور ما تاثیرگذار بوده است. در بازاریابی درونی، تمرکز روی مشتری مداری بوده و این گونه کسب و کارها در صدد بر طرف کردن انتظارات مشتریان بعنوان شعار اصلی موفق هستند. امروزه مشتری مداری، تنها به حوزه کسب‌وکار محدود نبوده و سازمان‌های استارت‌آپی و حتی سازمان‌های دولتی در سرتاسر جهان نیز با مفهوم مشتری، به نوعی سر و کار دارند.

در این پژوهش تلاش شده است رابطه هر یک از ابعاد بازاریابی درونی، با رویکر کارآفرینانه را در کسب و کارهای نوپا مورد بررسی گرفته و تلاش شده راهکار هایی جهت توسعه این ارتباط و پررنگ کردن بازاریابی درونی در این کسب و کارها ارائه گردد. هدف از انجام این پژوهش ارائه و مدل مناسب برای بازاریابی درونی مبتنی بر جهت‌گیری کارآفرینی و پرداختن به مولفه های بازاریابی درونی مبتنی بر جهت‌گیری کارآفرینی در کسب و کارهای نوپا بعنوان ایده این تحقیق شکل گرفته است. ضمناً با استناد به این نظریه و با وجود توجه فزاینده به بازاریابی درونی به عنوان یک فرآیند به منظور حفظ محیط رقابتی کسب‌وکارهای نوپا، مدیران این کسب و کارها، می‌توانند براساس جهت‌گیری کارآفرینی به شرایط رقابتی و بازار متلاطم برانگیخته شده از شیوع ویروس کرونا غلبه کرده و عملکرد بهتری نسبت به رقبا و انگیزش برای کارکنان بعنوان مشتریان درونی داشته باشند.

3-پیشینه پژوهش:

مومن و همکاران (2018) در پژوهش " تاثیر جهت کارآفرینی بر بازار از طریق درگیری مشتریان شرکت " نشان دادند که جهت‌گیری کارآفرینی و نتایج عملکرد سازمان را تحت شعاع قرار داده. و

¹. entrepreneurial orientation

درگیری مشتری بر رویکرد بازار و قابلیت‌های نوآورانه شرکت‌ها تاثیر گذار بوده و سایر عوامل تاثیر اندکی داشتند، نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیریت کارآفرینی و بازار برای شرکت‌های نرم‌افزاری و مزایایی برای مدیران شرکت‌ها منجر شود.

جدول 1. پیشینه تحقیق

4- روش شناسی

ردیف	سال	نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج حاصل از تحقیق
1	1397	اخلاصی	بررسی نقش بازارگرایی داخلی در توسعه گرایش کارآفرینانه؛ شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بازارگرایی درونی بر گرایش کارآفرینانه با ضریب مسیر 0/529، بازارگرایی داخلی بر بازارگرایی با ضریب مسیر 0/796 و نیز بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه با ضریب مسیر 0/337 تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که بازارگرایی، در رابطه میان بازارگرایی داخلی و گرایش کارآفرینانه، با شدت 0/268 در نقش میانجی جزئی تأثیرگذار است. همچنین، نتایج آزمون سوبل، تأثیر میانجی بازارگرایی را در رابطه مذکور تأیید کرده است. علاوه بر این، مقدار ضریب VAF در صورت میانجی‌گری بازارگرایی، برابر با 0/336 به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً 34 درصد از تأثیر بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه از طریق غیرمستقیم با متغیر میانجی بازارگرایی تبیین می‌شود.
2	2018	جین و چو ¹	بررسی نقش گرایش بین المللی کارآفرینی، رقابت بازار داخلی و قابلیت‌های تکنولوژیکی و بازاریابی در عملکرد صادراتی	در این پژوهش گرایش بین المللی کارآفرینی و رقابت در بازار داخلی مورد بررسی قرار گرفت و باعث شد که کسب و کارهای نوپا توانایی‌های تکنولوژیکی و بازاریابی خود را توسعه که این رویکرد باعث تقویت عملکرد در بازار می‌شود. ضمناً اهداف بین المللی کارآفرینی و عملکرد صادرات، از قابلیت‌های تکنولوژیکی و بازاریابی کشف شد.
3	1396	ثریایی	بررسی تاثیر کارآفرینی بین المللی و استفاده از شبکه بر سازگاری عناصر آمیخته بازاریابی از طریق نقش میانجی عدم	آزمون مدل از طریق از مدل سازی معادلات ساختاری برای شش فرضیه مورد بررسی و تایید شد. نتایج نشان داد کارآفرینی بین المللی و استفاده از شبکه بر عدم قطعیت

(پارادایم آمیخته)

ارائه مدل بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه جهت توسعه کسب و کارهای نوپا

¹ Jin

استراتژی بازاریابی تاثیر معناداری دارد. تاثیر معنادار عدم قطعیت استراتژی بازاریابی نیز بر سازگاری محصول، سازگاری قیمت، سازگاری توزیع و سازگاری ترفیع تایید شد.	قطعیت در استراتژی بازاریابی			
این مطالعه فرضیه های جدید را برای توضیح چگونگی انواع مختلف قابلیت های بازاریابی تست می کند و به عملکرد شرکت کمک می کند. استفاده از تئوری مزیت منابع پیشرفت نظری در هر دو بازاریابی و پیشینه سازمانی سازمانی و عوامل موثر بر آن که رقابتی است باعث مزیت تولید شده است	رابطه بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد شرکت: نقش مدرن جهت گیری بازار، بازاریابی استراتژی و قدرت سازمانی	لوکا و سو ¹	201 6	4
در این تحقیق رقیب گرایی و نوآوری گرایی قابلیت های بازاریابی را توسعه و بین این قابلیت ها و عملکرد شرکت، رابطه مثبت و معناداری وجود داشته و این قابلیت ها بر عملکرد شرکت تاثیر گذار می باشد.	جهت گیری های کارآفرینی، قابلیت بازاریابی و عملکرد شرکت	تئودوسیو و همکارانش ²	201 2	5
هدف از این تحقیق بررسی رابطه میان بازاریابی درونی و کارآفرینی سازمان بوده نوع. تحقیق کاربردی و در آن ابعاد و مؤلفه های کارآفرینی سازمانی بعنوان متغیر مستقل و بازاریابی درونی بعنوان متغیر وابسته، مورد مطالعه قرار. نتایج نشان داد که میان بازاریابی درونی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.	بررسی رابطه میان بازاریابی درونی و کارآفرینی سازمانی	عباسی	139 5	6

رویکرد پژوهش حاضر آمیخته³ اکتشافی (کیفی و کمی) بوده چون تجزیه و تحلیل چنین مساله ای، نیاز اکتشاف و تحلیل عمیق در خصوص پدیده محوری می باشد و همچنین نیاز به اعتبار سنجی کمی و آماری دارد تا مدل طراحی شده مورد تایید و تعمیم قرار گیرد. لذا هدف از اجرای بخش کیفی، شناسایی مفاهیم و مقوله های اثر گذار بر بازاریابی درونی در کسب و کارهای نوپا و طراحی یک مدل بومی جهت مشخص نمودن جایگاه بازاریابی درونی در توسعه سازمان کسب و کاهی نوپا در این فرآیند و هدف از انجام بخش کمی، آزمون مدل برای بررسی تاثیر بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه بر فرآیند رکود بنگاه های صنعتی و کسب و کارهای نوپا در ایران است.

در بخش کیفی و نظر به انتخاب روش نظریه داده بنیاد، روش نمونه گیری نظری برای پژوهش کنونی انتخاب شد. در این روش، نمونه گیری غیرتصادفی است و تعداد نمونه ها از پیش مشخص نبوده و فرایند نمونه گیری در حین تحلیل داده ها ادامه می یابد تا زمانی که نظریه به مرحله اشباع نظری برسد. در این مصاحبه از ۱۶

¹ Luca

² Theodosius

³ Mix Method

نفر مصاحبه انجام شد؛ البته از مصاحبه ۱۱ به بعد اشباع نظری رخ داد که برای اطمینان تا مصاحبه ۱۶ ادامه پیدا کرد.

در بخش کمی نظر به نامحدود بودن جامعه و جدول جرسی و مورگان ۳۸۴ پرسشنامه توزیع و دریافت شد. در مرحله کیفی از نرم افزار مکس کیو دی به منظور ساختار بندی داده ای گردآوری شده استفاده شد؛ بدین منظور داده ها شامل من مصاحبه ها، مستندها، یادداشت ها و فایل های صوتی وارد نرم افزار شده و در ابتدای از کدگذاری شدند. این مرحله از فرایند راکدگذاری باز می نامند که در نتیجه آن مفاهیم اصلی شکل گرفت. در مرحله دوم کدگذاری کدگذاری محوری با حذف و ادغام مفاهیم موجود، مقوله ای سطح اول ساخته شدند و بنا تکرار این فرایند و ادغام دوباره مقوله های سطح اول به وسیله کدگذاری مرحله سوم (کدگذاری انتخابی)، مقوله ای سطح دوم و در نهایت از دل مقوله ها، نظریه نهایی به دست آمد. در این مرحله به منظور برقراری پیوند بین مقوله ها، از الگودادن بنیان استفاده شد. در این الگو، مقوله ها در شش دسته زیر قرار گرفتند: شرایط علی^۱، زمینه ای^۲، پدیده یا مقوله محوری^۳، شرایط مداخله گر^۴، راهبردها^۵ و پیامدها^۶. در مرحله کیفی این پژوهش از ابزار مصاحبه و گردآوری اسناد و مدارک برای گردآوری اطلاعات استفاده شد و در بخش کمی از ابزار پرسشنامه محقق ساخته همراه 80 گویه و طیف پنج درجه ای لیکرت استفاده شد.

5- یافته های پژوهش

در این بخش به شرح یافته های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی پرداخته می شود، و از این رو جایگاه بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در مدل ارائه شده برای کسب و کارهای نوپا مشخص و سپس در بخش کمی، معناداری این تاثیر، آزمون می گردد.

5-1 - بخش کیفی: تدوین مدل بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه برای توسعه کسب و

کارهای نوپا

در گام اول راهبرد مورد استفاده نظریه داده بنیاد (رهیافت نظام مند استراوس و کوربین^۷) می باشد روش فوق برای زمانی است که نظریه ای برای تبیین یک فرایند وجود نداشته باشد و یا ممکن است در پیشینه مدل هایی ارائه و آزمون شده باشد اما بر مبنای نمونه ها و جمعیت هایی غیر از جمعیت و نمونه مدنظر پژوهشگر کیفی نبوده؛ همچنین و یا نظریه های موجود ناقص باشند؛ زیرا به متغیرهای بالقوه ارزشمند مدنظر پژوهشگر نپرداخته اند (دانایی فرد و همکاران 1391).

جامعه مور نظر در این بخش با نمونه ای از مدیران کسب و کارهای نوپا که بر مبنای خبرگی و با استفاده از پروتکل مصاحبه، مصاحبه هایی صورت پذیرفت و از میان مصاحبه ها، اطلاعات لازم برای تحقیق استخراج و با استفاده از کدگذاری و مقوله یابی انجام شد. به گونه ای که در فاز اولیه تحقیق از طریق مصاحبه

1. Casual conditions

2. Context conditons

3. Core category

4. Intervening Conditions

5. Strategies

6. Consequences

7. Strauss & Corbin

های باز، از موضوع شناخت حاصل گردید. همچنین مشاهده رفتار مدیران کسب و کارهای مورد نظر به عمق بخشی به شناخت محقق کمک و در نهایت به گونه ای انتخاب شده اند که حداکثر هم پوشانی اطلاعات در راستای اشباع نظری حاصل. سپس در فرآیند کد گذاری از دل داده های اولیه، کدهای مرتبط با موضوع مشخص شدند و به شیوه مقایسه مداوم از دل چندین داده کد، یک مفهوم استخراج شد و به همین شیوه سایر کدها نیز به مفاهیم تبدیل شدند تا سرانجام 134 مفهوم به دست آمد. در نهایت به 75 کد مفهوم رسید، سپس در این پژوهش برای کد گذاری محوری 18 مقوله به دست آمد از مرحله کد گذاری باز با هم مقایسه ترکیب و ادغام، تقلیل و تلخیص شدند. به عبارت دیگر در این مرحله از پژوهش نخست مفاهیم کد گذاری باز مرور شدند، سپس با بازنگری در مضامین هم خانواده و مرتب سازس نهایی آنها، فهم نهایی ارتباطات میان مفاهیم و مقولات هم خانواده و ترکیب نهایی آنها انجام شد و در نهایت برای تقلیل کل معانی در چند خانواده بزرگ تلاش شد. در ادامه نمونه چند مقولات مرتبط با آن نقل می شود.

مقوله ارتباطات داخلی. به گفته یکی از مصاحبه شوندهگان " برای ایجاد ارتباطات داخلی و دستیابی به اهداف در کسب و کارهای نوپا مستلزم برقراری ارتباط میان افراد سازمان بایکدیگر میباشیم که با این روش به کشف ایده های جدید و قابل ارائه، ایجاد انگیزه برای کارکنان، احساس رضایت شغلی در کارکنان، ایجاد تعهد بیشتر نسبت به کار در کارکنان و مورد توجه قرار می گیرد و کارکنان احساس توجه و اهمیت میکنند. " لذا میتواند باعث یک مکانیسم مناسب بازاریابی درونی با ارتقای سطح تواناییها کارکنان را به همراه آورد.

مقوله توانمند سازی کارکنان. به گفته یکی از مشارکت کنندگان " امروزه توانمند سازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند."

مقوله پژوهش و فرایندهای R&D در حوزه بازاریابی درونی. به گفته یکی از مشارکت کنندگان " یکی دیگر از موانع و مشکلات سازمان های استارت تاپ، موانع آموزش و تحقیقاتی است که بخشی از آنها عبارتند از: نبود فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی، واحدهای تحقیق و توسعه، آسیب شناسی در سازمان ها با رویکرد توسعه و نبود نظام تحقیقاتی موثر و کار آمد به منظور شناخت نیازهای راهبردی."

مقوله ترویج فرهنگ مشتری مداری. به گفته یکی از مشارکت کنندگان: ضروری است در خصوص ترویج فرهنگ مشتری مداری کارکنان، وجود رابطه دوسویه بین مشتریان و شرکت، ارتباطات فعال با مشتری، اطلاع رسانی به موقع فعالیتهای شرکت به مشتری از طریق از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان و رقابت پذیری سازمان از خصیصه های اصلی بازاریابی درونی بوده و با فرهنگ سازی برای مشتریان، کارآفرینان و برای مدیران کسب و کارها نوپا تاثیر گذار خواهد بود."

مقوله بکارگیری فرایندهای نوآورانه. به گفته یکی از مصاحبه شوندهگان " بکار گیری فرآیند های نوآورانه در سازمان ها بخصوص استارت تاپ ها موجب به وجود آمدن سکویی برای تعامل بین سازمان ها شده است. مطالعات بسیار کمی در رابطه با فرآیند های نوآورانه در سازمان ها صورت گرفته است. لذا استفاده از ابزار های نوآوری نشان از توسعه بازار های ایده پردازی و نوآوری، جوامع نوآوری، تعاملات بین شرکتی

شده است. این ابزارها از طریق افزایش ارتباط با نوآوران با گسترش بازاریابی درونی در سازمان تحقق یافته و در پیشبرد کسب و کارهای نوپا ضروری میباشد."

مقاله ایجاد یک الگوی مزیت رقابتی مناسب. به گفته یکی از مصاحبه شوندهگان "در حال حاضر یکی از عوامل مهم در موفقیت طولانی مدت یک کسب و کار ماندن در جهان کنونی، ایجاد الگوی سرشار از رقابت و تغییرات تکنولوژی و روش های نوین مدیریت تکنولوژی میباشد. بهترین روش برای ماندن و موفقیت در این دنیا برای شرکت ها و سازمان ها به وجود آمدن الگوی یک مزیت رقابتی در سازمان با مشارکت کارکنان از جنبه تقویت بازاریابی درونی میباشد."

مقاله همسویی فعالیت ها و دیدگاه ها. به گفته یکی از مشارکت کنندگان "یکی از موفقیت ها در سازمان، تنظیم و همسویی اهداف کارکنان و کسب و کار می باشد، این کار ضمن ایجاد رضایت شغلی در کارکنان موجب می شود ارتباط کاری شان با اهداف سازمان را درک نمایند. لذا ایجاد یک الگوی جامع با جهت گیری کارآفرینانه با توجه به بازاریابی درونی در سازمان و رویکرد ارزشی به مساله همسویی اهداف فردی و سازمان خواهد گردید."

مقاله شناسایی فرصت های کارآفرینانه. به گفته یکی از مشارکت کنندگان "توسعه فرصت از مبانی اصلی کارآفرینی بوده و فرآیند توسعه و بهره برداری از امکانات تجاری و جدید را ایجاد و تبدیل به فرصتی اقتصادی می کند. لذا با آگاهی از محیط، بازار و نیازهای مشتری، توجه به بازاریابی درونی در سازمان و نگرش کارآفرینی، فرصت و پرداختن به آن یاری می دهد. لذا منابع لازم را جمع آوری کرده و از آن ها بهره برداری نموده و عملیات مناسبی را برای رسیدن به موفقیت می کند."

مقاله استفاده از قابلیت های موجود و جدید. به گفته یکی از مشارکت کنندگان "برای توسعه و تحقق بازاریابی درونی در سازمان و استارت آپ ها با استفاده از قابلیت موجود و شناسایی قابلیت نهفته بین کارکنان. کارآفرینان میتوان به اهدافی مانند جمع اطلاعات سازمان دهی شده و ساختاری در ارتباط با بازارها، مشتریان، عملکردهای مالی، مدیریت دانش بازاریابی دستیابی نمود و رابطه ای معناداری بین این قابلیت ها و تحقق بازاریابی درونی وجود دارد."

جدول 2. نتایج کد گذاری انتخابی و محوری و باز در فرآیند مصاحبه

مقاله سطح دوم	مقاله سطح اول	مفهوم	ر دیف
شرایط علی تحول سازمانی	ترویج فرهنگ مشتری مداری	وجود رابطه دوسویه بین مشتریان و شرکت	1
		پیشنهادات و شکایات	2
		واحد ارتباطات فعال با مشتری	3
		تشکیل باشگاه مشتریان	4
		اطلاع رسانی به موقع فعالیتهای شرکت به مشتری	5
		تخفیفات ترغیبی برای مشتریان	6
		برگزاری جشنواره ها	7
	فرایندهای D&R	فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	8

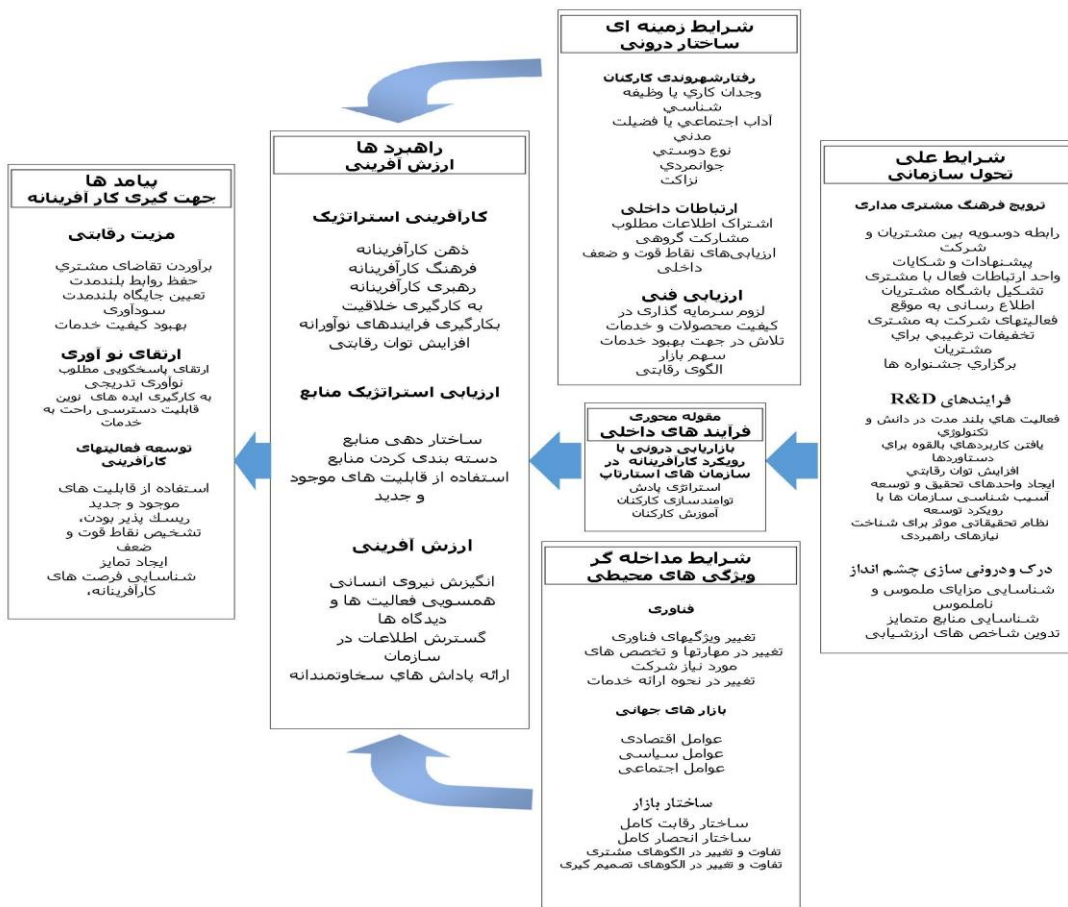
		یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردها	9	
		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	10	
		آسیب‌شناسی سازمان‌ها با رویکرد توسعه	11	
		نظام تحقیقاتی موثر و کارآمد به منظور شناخت نیازهای راهبردی	12	
	درک و درونی‌سازی چشم‌انداز	شناسایی مزایای ملموس و ناملموس	13	
		شناسایی منابع متمایز	14	
		تدوین شاخص‌های ارزشیابی	15	
	شرایط زمینه‌ای ساختار درونی	رفتار شهروندی کارکنان	وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی	16
			آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی	17
			نوع دوستی	18
جوانمردی			19	
نزاکت			20	
ارتباطات داخلی		اشتراک اطلاعات مطلوب	21	
		مشارکت گروهی	22	
		ارزیابی‌های نقاط قوت و ضعف داخلی	23	
ارزیابی فنی		لزوم سرمایه‌گذاری در کیفیت محصولات و خدمات	24	
		تلاش در جهت بهبود خدمات	25	
		سهم بازار	26	
		الگوی رقابتی	27	
شرایط مداخله‌گر ویژگی‌های محیطی		فناوری	تغییر ویژگی‌های فناوری	28
			تغییر در مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز شرکت	29
			تغییر در نحوه ارائه خدمات	30
	بازارهای جهانی	عوامل اقتصادی	31	
		عوامل سیاسی	32	
		عوامل اجتماعی	33	
	ساختار بازار	ساختار رقابت کامل	34	
		ساختار انحصار کامل	35	
		تفاوت و تغییر در الگوهای مشتری	36	

		تفاوت و تغییر در الگوهای تصمیم گیری	3 7	
مقوله محوری فرآیندهای داخلی	استراتژی پاداش	توازن فرآیندها و سیاست های پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی	3 8	
		ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد	3 9	
		ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه های سازمان	4 0	
		به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت	4 1	
	توانمندسازی کارکنان	بسترهای پیشرفت شغلی	4 2	
		به حداقل رساندن قوانین و مقررات سختگیرانه	4 3	
		ایجاد انگیزه	4 4	
		“ایجاد یک محیط کاری ایده آل	4 5	
	آموزش کارکنان	استراتژی جایگاه یابی	4 6	
		آموزش کارآفرینی	4 7	
		ارزشیابی آموزشی	4 8	
		ارتقای جایگاه آموزش در فعالیتهای کارآفرینی	4 9	
	راهبرد ها ارزش آفرینی	کارآفرینی استراتژیک	بکارگیری فرایندهای نوآورانه	5 0
			ذهن کارآفرینانه	5 1
			فرهنگ کارآفرینانه	5 2
			رهبری کارآفرینانه	5 3
افزایش توان رقابتی			5 4	
ارزیابی استراتژیک منابع		به کارگیری خلاقیت	5 5	
		ساختار دهی منابع	5 6	
		دسته بندی کردن منابع	5 7	
ارزش آفرینی		استفاده از قابلیت های موجود و جدید	5 8	
		انگیزش نیروی انسانی	5 9	
		همسویی فعالیت ها و دیدگاه ها	6 0	
		گسترش اطلاعات در سازمان	6 1	
پیامد ها جهت گیری کار آفرینانه	مزیت رقابتی	ارائه پاداش های سخاوتمندانه	6 2	
		برآوردن تقاضای مشتری	6 3	
		حفظ روابط بلندمدت	6 4	

		تعیین جایگاه بلندمدت	6
			5
		سودآوری	6
			6
ارتقای نوآوری		بهبود کیفیت خدمات	6
			7
		ارتقای پاسخگویی مطلوب	6
			8
		نوآوری تدریجی	6
			9
توسعه فعالیتهای کارآفرینی		به کارگیری ایده های نوین	7
			0
		استفاده از قابلیت های موجود و جدید	7
			1
		شناسایی فرصت های کار آفرینانه	7
			2
		ریسک پذیر بودن	7
			3
		تشخیص نقاط قوت و ضعف	7
			4
		ایجاد تمایز	7
			5

در مرحله آخر تجزیه و تحلیل در این پژوهش، در حالی که کدگذاری باز، داده ها را به مقوله های مختلف تفکیک نموده، کدگذاری محوری، آنها را با توجه به مشخصه ها و ابعاد آنها به یکدیگر مرتبط میسازد. لذا برای کشف نحوه ارتباط مقوله ها با یکدیگر، از پارادایم استفاده کرده. پارادایم، ابزار تحلیلی است که استراوس و کوربین برای مطالعه داده ها پیشنهاد داده اند. لذا پس از کدگذاری باز، مقوله ها و زیرمقوله ها با یکدیگر مقایسه و طبقه بندی شدند، در نهایت، یک مدل پارادایمی شکل گرفت که بر اساس نظر مصاحبه شوندگان اصلاح گردید. (شکل 1)

شکل 1. مدل پارادایمی پژوهش از بخش کیفی



(پارادایم آمیخته)

ارائه مدل بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه جهت توسعه کسب و کارهای نوپا

در مرحله آخر تجزیه و تحلیل در این پژوهش کد گذاری انتخابی (گزینشی)¹ انجام پذیرفته . البته کد گذاری انتخابی مرحله مکانیکی جدا در پایان نیست ، بلکه در طی کد گذاری باز و محور ، بذر های آن جوانه می زند و پژوهشگر پا به پای مفهوم سازی و مقوله ای کردن و به ویژه با تشکیل خوشه های مقوله ای و بالاخص با کشف پدیده ، به تدریج متوجه مفصل های یک نظریه می شود و با تکمیل داده ها ، به طور تجمعی و تحویلی ، ارتباط این مفصل را بازنمایی می کند ، به سطح نظری پردازی ارتقا مییابد و در نهایت اشباع داده ها و خلاقیت لازم ، نظریه ای در باره موقعیت مورد تحقیق خویش می پروراند (فراستخواه ، 1395) در این بخش، با کنار هم قراردادن مقوله ها حول مقوله محوری، یک روایت اصلی، بر اساس نظریه برای پدیده محوری بازاریابی درونی با رویکرد جهت گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا ، ارائه شد.

عدم ترویج فرهنگ مشتری مداری، ضعف در درک درونی سازی ، ضعف چشم انداز ، مشکلات در فرایندهای R&D و ضعف رفتار شهروندی کارکنان ، زمینه ساز عدم اجرای بازاریابی درونی در کسب و کارهای نوپا هستند . راهبردهای منتج از این پدیده، شامل مواردی ، مانند کارآفرینی استراتژیک، ارزیابی استراتژیک منابع و ارزش آفرینیکسب و کارها است که متأثر از عواملی چون فناوری، بازارهای جهانی و ساختار استار تاپ ها میباشد . این مهم در فضایی پیچیده و چند بعدی ارتباطات داخلی ، ارزیابی فنی و

¹. Selective coding

رفتار شهروندی نقش دارند. در نهایت، به مزیت رقابتی (برآوردن تقاضای مشتری، حفظ روابط بلندمدت، تعیین جایگاه بلندمدت، سودآوری، بهبود کیفیت خدمات)، ارتقای نوآوری (ارتقای پاسخگویی مطلوب، نوآوری تدریجی، به کارگیری ایده های نوین، قابلیت دسترسی راحت به خدمات) و توسعه فعالیت های کار آفرینی (استفاده از قابلیت های موجود و جدید، ریسک پذیر بودن، تشخیص نقاط قوت و ضعف، ایجاد تمایز، شناسایی فرصت های کارآفرینانه) بعنوان پیامدهای اجرای بازاریابی درونی در سطح کسب و کارهای نوپا مطرح می شوند.

5-2- بخش کمی: آزمون تاثیر بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه بر توسعه کسب و کارهای نوپا

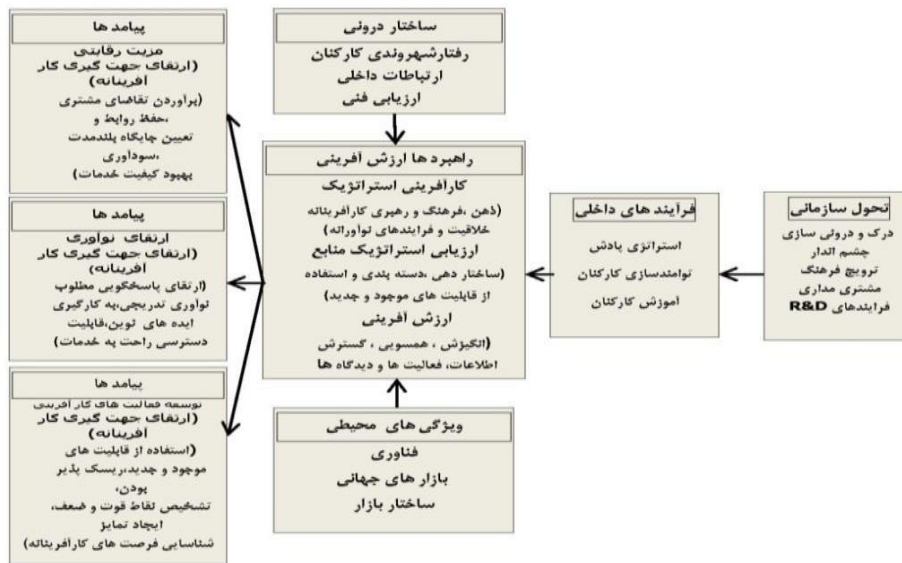
در گام بعدی با روش کمی، تاثیر زیر مقوله های بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه بر کسب و کارهای نوپا مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی تاثیر زیر مقوله های بازاریابی درونی بر این کسب و کارها، با استفاده از جامعه آماری بخش کمی و بهره گیری از افرادی که دارای اطلاعات و تجربه کافی در این حوزه دارند استفاده شده است. لذا جامعه آماری این پژوهش شامل 86 نفر، از خبرگان انتخاب و پرسشنامه را تکمیل نموده. روش های گردآوری اطلاعات در این پژوهش را میتوان به دو دسته کتابخانه ای و میدانی تقسیم نمود و نتایج این تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه میشوند.

آماره های توصیفی، فراوانی و درصد برای متغیرهای جمعیت شناختی شامل (جنسیت، سن، تحصیلات و سنوات کاری) و میانگین پاسخ ها برای متغیرهای تحقیق ارائه میشوند. در بخش استنباطی با توجه به کوچک بودن حجم نمونه، برای پاسخ به فرضیات تحقیق از تکنیک های تحلیل و مدل سازی معادلات عاملی تاییدی (CFA)¹ با استفاده از روش حداقل مربعات (SEM²) ساختاری نسخه SMART PLS با کمک نرم افزار (PLS)³ نسخه 2 استفاده شده است برای سنجش و اندازه گیری بازاریابی درونی، از پرسشنامه استاندارد گولرمو و همکاران (2016) و برای جهت گیری کارآفرینانه از پرسشنامه استاندارد پتینو و همکاران (2017) استفاده شده است.

با توجه و نظر به تعدد متغیرها و از دریافت بازخورد با نخبگان و مصاحبه شوندگان مدل خلاصه فرایندی ذیل از پارادایمی استخراج و آزمون شد.

1. Confirmatory factor Analysis
 2. Structural Equation Model
 3. Partial Least Square

شکل 2: مدل فرآیندی بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا مستخرج از بخش کمی



5-1-2: اعتبار سنجی مدل های اندازه گیری

معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری در شکل 3 ارائه شده است 80 شاخص پرسشنامه به هفت سازه تحول سازمانی (دارای چهار بعد ترویج فرهنگ مشتری مداری، فرایندهای R&D و چشم انداز)، ساختار درونی (داری سه بعد رفتار شهروندی کارکنان، ارتباطات داخلی و ارزیابی فنی)، فرآیندهای داخلی (داری سه بعد استراتژی پادش، توانمندسازی کارکنان و آموزش کارکنان)، ویژگی های محیطی (داری سه بعد فناوری، بازارهای جهانی و ساختار بازار)، راهبرد ها (داری شش بعد کارآفرینی استراتژیک، ارزیابی استراتژیک منابع، ارزش آفرینی، مزیت رقابتی، ارتقای نوآوری و توسعه فعالیت های کار آفرینی) هستند، خلاصه شده است. در این نمودار اعداد یا ضرایب به معادلات اندازه گیری مرتبه اول (روابط بین مؤلفه ها و شاخص های آنها) و روابط بین متغیرهای اصلی (ضرایب مسیر) برای آزمون فرضیات بکار گرفته می شوند. بارهای عاملی استاندارد شده طبق نظر فورنل و لارکر (1981) باید بیشتر از 0/4 و به طور ایده آل 0/7 یا بیشتر باشد. شکل 3 مدل در حالت معناداری ضرایب است و تمامی ضرایب در سطح خطای 5 درصد آزمون می شوند. مقادیر آزمون معناداری (تی) بزرگ تر از 1/96 یا کوچک تر از 1/96- نشان دهنده معنادار بودن روابط میان شاخص ها و متغیرهای مکنون متناظر خود است.

5-2-2- اعتبار همگرا^۱، پایایی ترکیبی^۲ و شاخص نیکویی برازش^۳

برای ارزیابی روایی همگرایی مقادیر زیر را محاسبه کرده تا در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول 2 می‌توانیم ادعا کنیم که روایی سازه ای برقرار است.

1. پایایی سازه ای: Construct Reliability (CR)
2. میانگین واریانس استخراجی: Average variance Extracted (AVE)

جدول 3. شرایط برقراری پایایی و روایی سازه ای

شاخص	حد مجاز
پایایی	• $CR > 0/7$
روایی همگرا	• بارهای عاملی باید معنادار باشند
	• بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از 0/5 و در صورت امکان بزرگتر از 0/7 باشند
	• $CR > AVE$
	• $AVE > 0/5$

(هایر و همکاران، 2006)

متغیرهای پنهان	AVE	CR	R^2	آلفای کرونباخ	\sqrt{AVE}	$\sqrt{R^2}$	GOF
----------------	-----	----	-------	---------------	--------------	--------------	-----

1. Convergent Validity
2. Composite Reliability (CR)
3. Goodness Of Fit

0.665	0.816	0.815	0.859	0.747	0.905	0.704	آموزش کارکنان
			0.860	0.648	0.886	0.617	ابعاد پدیده
			0.806	0.481	0.886	0.721	ارتباطات داخلی
			0.841	0.728	0.894	0.678	ارتقای نوآوری
			0.885	0.746	0.920	0.743	ارزش آفرینی
			0.797	0.553	0.881	0.711	ارزیابی استراتژیک منابع
			0.844	0.687	0.896	0.682	ارزیابی فنی
			0.794	0.661	0.866	0.618	استراتژی پاداش
			0.882	0.711	0.927	0.810	بازارهای جهانی
			0.911	0.812	0.929	0.653	ترویج فرهنگ مشتری مداری
			0.806	0.430	0.871	0.629	توانمندسازی کارکنان
			0.816	0.589	0.872	0.577	توسعه فعالیتهای کارآفرینی
			0.703	0.604	0.835	0.629	درک و درونی سازی چشم انداز
			0.861	0.764	0.887	0.618	راهبردها
			0.844	0.790	0.891	0.625	رفتار شهروندی کارکنان
			0.889	0.804	0.923	0.750	ساختار بازار
			0.885	0.000	0.905	0.653	شرایط زمینه ای
			0.923	0.000	0.934	0.712	شرایط علی
			0.901	0.000	0.919	0.707	شرایط مداخله گر
			0.882	0.721	0.915	0.683	فرایندهای D&R
			0.751	0.608	0.857	0.667	فناوری
			0.784	0.761	0.852	0.537	مزیت رقابتی
			0.887	0.586	0.905	0.692	پیامدها
0.780	0.557	0.848	0.532	کارآفرینی استراتژیک			

جدول 4 شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

به منظور اندازه‌گیری اعتبار همگرا، سه واحد در نظر گرفته می‌شود که عبارتند از بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج شده¹ و پایایی مرکب یا پایایی سازه می‌باشد. متوسط واریانس استخراج شده، استفاده یک مقیاسی از همگرایی در میان مجموعه‌ای از گویه‌های مشاهده شده یک ساختار است. در واقع یک درصدی از واریانس شرح داده شده در میان گویه‌ها است. این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از 0.5 باشد تا یکی از معیارهای اعتبار همگرا تایید شود (فورنل و لارکر 1981). پایایی مرکب هم بنا به گفته فورنر و لارکر (1981) بایستی 0/7 یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی می‌باشد. جدول 4-10 شاخص‌های روایی همگرا، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد. روایی همگرا به این معناست که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از 0/5 هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده اند. تمامی این ضرایب بالاتر از 0/7 می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند.

5-2-3- شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

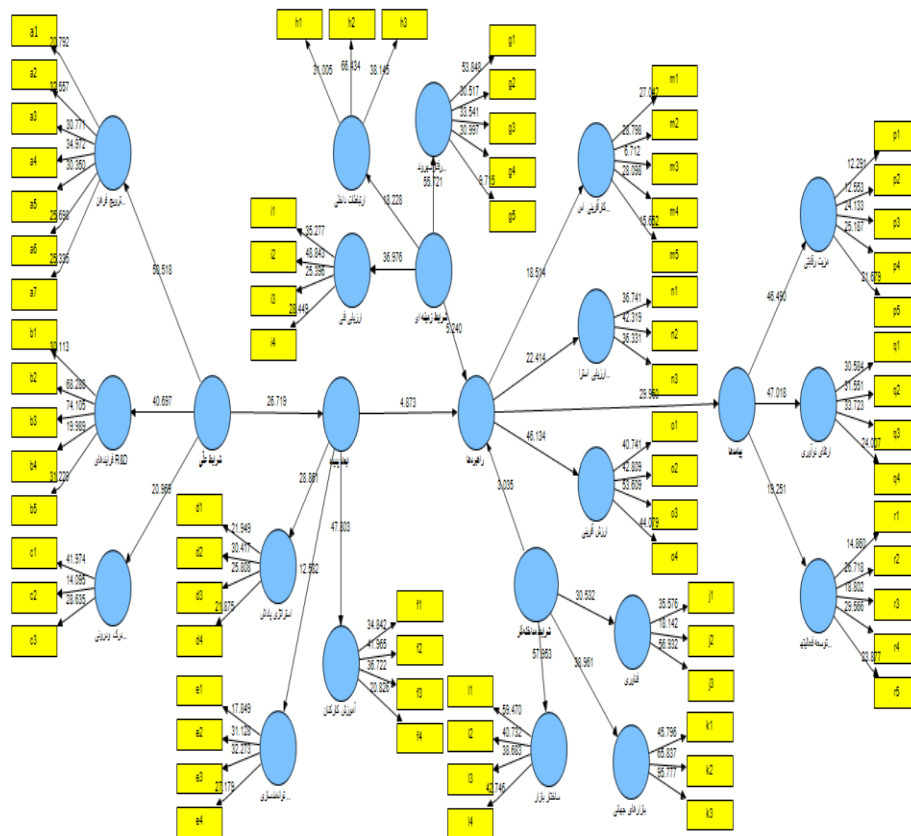
این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن \sqrt{AVE} و $\sqrt{R^2}$ میانگین AVE و R^2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از 0/4 برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر 0/665 شده است و از مقدار 0/4 بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

1. Average Variance Extracted (AVE)

شکل 3 - مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری



6- بحث و نتیجه گیری:

همانطور که ملاحظه می‌شود 15 عنصر بازاریابی درونی استخراج شدند، این 15 عنصر شامل 5 سازه تحول سازمانی (دارای 3 بعد ترویج فرهنگ مشتری مداری، درک و درونی سازی چشم انداز، فرایندهای R&D)، ساختار درونی (دارای 3 بعد ارتباطات داخلی، ارزیابی فنی، رفتار شهروندی کارکنان)، ویژگیهای محیطی (دارای 3 بعد بازارهای جهانی، ساختار بازار، فناوری) ارزش آفرینی (دارای 3 بعد ارزش آفرینی، ارزیابی استراتژیک منابع، کارآفرینی استراتژیک)، فرایندهای درونی (دارای 3 بعد آموزش کارکنان، استراتژی پاداش، توانمندسازی کارکنان)، است. ورای مدل سنتی بازاریابی درونی، عناصر جدیدی به این عناصر افزوده شد که نشان از تکمیل و دید همه جانبه به بازاریابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در سازمان‌های استارت‌آپ شده است، در نهایت مدل پارادایمی از روش کیفی استخراج شد که نشان دادن روابط و تعاملات عناصر بازاریابی درونی در یک مدل نیز تاکنون انجام نگرفته بود. این 15 عنصر شناسایی شده با مدیریت صحیح میتواند در توسعه بازاریابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در شرکت‌های دانش بنیان و استارت‌آپ‌های کشور موثر باشند. در مرحله دوم و فاز کمی بهد از شکل‌گیری مدل پارادایمی، به تعیین شاخص‌های توصیفی، تعیین بارهای عاملی و ضرایب آن و ضریب آزمون t ، مدل نیکویی برداش هر یک از مقوله‌ها پرداخته شد. نتایج حاکی از تایید مدل پیشنهادی محققان بود. کلیت این مدل نشان داد که شرایط علی شامل درک درونی سازی چشم انداز، ترویج فرهنگ مشتری مداری و فرآیندهای R&D می‌شود. این موضوع بدین مفهوم که با توجه عدم در نظر نگرفتن بازاریابی درونی در کسب و کارهای نوپا کشور باید نسبت به

بررسی و نواقص این آتیم و در نظر گرفتن آن اهتمام ورزید همچنین با توجه به تنوع فرهنگی در کشور و درک بازاریابی درونی در آنها موجبات موفقیت‌ها و ماندگاری این کسب و کارها را فراهم نمود. همچنین عناصر ساختار درونی شامل ارتباطات داخلی، ارزیابی فنی، رفتار شهروندی کارکنان در نقش عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند.

عناصر فرآیند های داخلی (شامل آموزش کارکنان، استراتژی پاداش، توانمندسازی کارکنان) بعنوان مقوله محوری و ویژگیهای محیطی (شامل بازارهای جهانی، ساختار بازار، فناوری) نیز شرایط مداخله‌گر هستند.

راهبرد های مهم توسعه بازاریابی درونی در استار تاپ های کشور در قالب عناصر ارزش آفرینی، ارزیابی استراتژیک منابع و کارآفرینی استراتژیک معرفی شدند.

پیامد های توسعه بازاریابی درونی در استار تاپ های کشور در قالب ارتقای نوآوری برگرفته از ارتقای پاسخگویی مطلوب، نوآوری تدریجی، به کارگیری ایده های نوین، قابلیت دسترسی راحت به خدمات و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی شامل استفاده از قابلیت های موجود و جدید، ریسک پذیر بودن، تشخیص نقاط قوت و ضعف، ایجاد تمایز، شناسایی فرصت های کارآفرینانه و مزیت رقابتی شامل برآوردن تقاضای مشتری، حفظ روابط و جایگاه بلند مدت، سودآوری و بهبود کیفیت خدمات می شوند.

از آنجاکه این پژوهش حوزه ای تازه و نو بود، پژوهشی یافت نشد که بتوان دادها یش را مقایسه کرد، اما در برخی از پژوهش ها از جمله مواردی که در پیشینه ذکر شد، برخی از عناصر بازاریابی درونی و جهت گیری کار آفرینانه آورده شده بودند، از جمله مراتب در پژوهش های مومن و همکاران (2018)، چین و چو (2018) و نتایج پژوهش های نائیجی و همکاران (1396) و اخلاصی و همکاران (1397) مطابقت دارد به علاوه نتایج به دست آمده نشان دهنده این موضوع است که با توجه به اهمیت و کاربرد بسیار بازاریابی درونی و رویکرد جهت گیری کارآفرینانه برای سیاست گذاران و مدیران استار تاپی در صورت نیاز به ارتقای سطح رقابت پذیری خودپرداخته و به این دو مقوله اهمیت ویژه ای بدهند.

در خصوص عناصر بازاریابی درونی و جهت گیری کار آفرینانه توتار و همکاران¹ (2015) در پژوهش "گرایش به کارآفرینی و گرایش به بازار، به عنوان کاتالیزوری برای نوآوری در سازمانهای غیرانتفاعی نیز سه عنصر گرایش به کارآفرینی (یعنی تعهد به یادگیری، تفکر باز و بینش مشترک) با سه عنصر گرایش به بازار (یعنی گرایش به مشتری، گرایش به منبع و گرایش به رقبا) سنجیده و رابطه هر کدام از این شش عنصر (سه عنصر گرایش به کارآفرینی و سه عنصر گرایش به بازار) با نوآوری بررسی کرده بود که حاکی از تاثیر آنها بر بازاریابی درونی با رویکرد کارفرینانه می باشد.

7- پیشنهاد ها و محدودیت ها

پیشنهاد می گردد با بسط و گسترش استراتژی نوآوری فرایند بازاریابی درونی، اقدام به تأمین مالی از منابع داخلی و خارجی نمایند و در این راستا با کمک کردن واحدهای شرکت به یکدیگر و ابتکار عمل در تصمیم گیری های مهم، اثربخشی نوآوری را افزایش دهند.

¹. Totar

پیشنهاد می‌گردد برای ایجاد و تولید اطلاعات، کمیته‌ها و گروه‌هایی از خبرگان در شرکت با رویکرد توسعه نوآوری تشکیل شود تا بتوان برای شناخت مشتریان و رقبا و برنامه‌ریزی برای اجرای سیاست‌های نوآوری شرکت هماهنگ بود و استفاده بیشتر از فرصت‌های کسب و کار فراهم گردد. در این زمینه برنامه‌ی فشرده‌ی آموزشی بر توسعه‌ی توانایی‌های منابع انسانی یکی از موفق‌ترین رویکردها برای ارتقای جهت‌گیری کارآفرینانه است.

به مدیران کسب و کارهای نوپا اینگونه توصیه کرد که برای کارکنان خود چرخش شغلی در نظر بگیرد، در زمان استخدام افراد به میزان توانایی افراد جهت کارهای تیمی و فعالیتهای مشارکتی توجه کرده، به هنگام پاداشدهی تلاش نماید تا به صورت گروهی پاداش دهد تا به صورت انفرادی و در ارزیابی جهت‌گیری کارآفرینانه به مهارت کارکردن و برقراری ارتباط با دیگران نیز توجه کند.

مدیران برای ایجاد زمینه برای برنامه‌های مشارکتی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر می‌خواهیم به طور واقعی افراد تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ کنند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد نوآوری مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست‌گزاران و به طور کلی آن چه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشند.

توصیه میشود به منظور ارزش آفرینی بیشتر، توسعه، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت‌آموزی سرمایه‌گذاری کرده و همزمان در جهت توسعه کارآفرینی از آن‌استفاده کنند.

از محدودیت‌های مهم این تحقیق تعداد بالای متغیرهای آن و نبود تحقیقی مشابه در این زمینه و در حوزه استار تاپ‌ها است. این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره‌ی علّیت را دشوار می‌سازد. در مرحله کمی از پرسشنامه استفاده شد که تعداد زیاد پرسش‌های به طولانی شدن زمان اجرای آن انجامید که بر مقدار دقت پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بی‌تأثیر نبوده است. بعلاوه این مقاله با رویکرد کیفی و با روش نظری داده بنیاد تدوین شده است. یکی از محدودیتهای پژوهشهای کیفی امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی است و به طبع تفسیر صورت گرفته از پدیده مورد مطالعه در این پژوهش، فقط یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی درباره آن است.

Reference

1. Abdi Jamayran, A., Sehat, A., & Hossein, E. (2017). "Reviewing the process and utilizing entrepreneurial opportunities", *Karafan Quarterly Research Journal*, 14 (41), 67-85. (In Persian)
2. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*, 1 (19) 31-53
3. Bailey, A, Albassami, F. and Al-Meshal, S. (2016), "The roles of employee job atisfaction andorganizational commitment in the internal marketing–employee bank entificationrelationship", *International Journal of Bank Marketing*. 6(34), 821-840

4. Cresswell, J. (2013). " Research project of qualitative, quantitative and combined approaches, " translated by Hassan Danaeifard and Ali Salehi. , Tehran.(In Persian)
5. Cresswell, J. (2013). Research project of qualitative, quantitative and combined approaches. Translated by Alireza Kiamanesh & Maryam Danae Toos, Tehran: *Allameh Tabatabaei University* Jahad daneshgahi Publications
6. <http://aac.iaukhsh.ac.ir/Images/ConferenceArticles/A1391-5083-NEP>. (In Persian)
7. Jha, S., Balaji, M.S., Yavas, U. & Babakus, E. (2017), "Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: moderator and mediators", *European Journal of Marketing*, 2 (51) ,282-303.
8. Khaki, Gholamreza (2015).” Research method in management”. Tehran: Foujan Publications.17(5)27-46 (In Persian)
9. Kaurav, R., Chowdhary, N., Prakash, M. & Briggs, A. (2016), "Internal marketing: review for next generation businesses", *Journal of Services Research*, 1 (16) , 81-95.
10. Martin JR, E, F., & To, W. M. (2013),”Effect of internal market orientation on organizational performance: The case of Macao's gaming dustry”, *International Journal of Hospitality & Tourism dministration*, 14(3), 233-254.
11. Markus Chiahhan Tsai, Chunhsien Wang, (2017) "Linking service innovation to firm performance: The roles of ambidextrous innovation and market orientation capability", *Chinese Management Studies*, 4(11), .730-750.
12. Markus C, Chunhsien W, (2017) ,"Linking service innovation to firm performance: The roles of ambidextrous innovation and market orientation capability", *Chinese Management Studies*, 4(11),730-750.
13. Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.
14. Naghi, R., & Para, I. (2014). Consequences of the internal market orientation of the organization. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 187-198.
15. Nadafi, R. (2012). "The Role of Entrepreneurship Education in Improving the Socio-Economic Level of Life of Rural Women in Isfahan Province", *The First National Conference on Entrepreneurship*, Islamic Azad University, Khomeini Shahr Branch. Retrieved from
16. Rezaei-Moghaddam, K. & Izadi, H. (2019). “Entrepreneurship in small agricultural quick impact enterprises in Iran: Development of an index, effective factors and obstacles”, *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 9 (17), 1-21.
17. Rezaei-Moghaddam, K., Karami, O. & Fatemi, M. (2019). “The comparative analysis of marketing activities among rural women entrepreneurs in Fars province, Iran”, *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 9 (65), 1-20

18. Razavi M, Zali M, Rashidi M & Didari J (2011), "The role of entrepreneurial orientation in organizational performance of Tehran City Mellat Banks", *Journal of Executive Management*, 3 (5), 95-116. Tehran.(In Persian)
19. Shamsi, N., & Lotfizadeh, F. (2014). "Assessing the Impact of Innovation and Marketing Capabilities on the Performance of Small and Medium Enterprises", *International Management Conference in the 21st Century*, 5-7. Retrieved from: <https://civilica.com/doc/311579/>.(In Persian)
20. Sarmad, Z., Bazargan , A. & Hejazi E. (2018). "Research Methods in Behavioral Sciences", Tehran; Agah Publications.6(11)75-92 (In Persian)
21. Sanchez-Hernandez, M. I., & Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207-226.
22. Tayebi, A. & Alizadeh H. (2019). "Organizational entrepreneurship is based on agility with a view to Knowledge enterprise companies and startups", Tehran:Salaheyan Publications.5(1)97-123 (In Persian)
23. Tayebi,A.,&Alizadeh,H.(2020)."Value based entrepreneurial marketing with a view to commercializing & digital innovation". Tehran; gqgor Publications..9(1)161-188 (In Persian)
24. Wales, W. J. (2016). "Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions",*International Small Business Journal*, 34(1), 3-15
25. Yaghoubi Farani, A., Soleimani, A., Movahedi, R & Eskandari, F. (2013). "The effect of educational and institutional factors on ntrepreneurship of rural women (Case study: Hamadan Province)", ntrepreneurship, Dِvelopment, 6 (2), 134-115. Hamadan :(In Persian)