

## Pathology of Marketing Management of Knowledge-Based Companies in the Open Innovation Approach

**Sayed Reza Mosavi Cheragh Abadi**

Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kermanshah Branch. Kermanshah, Iran. Email: [mosavi.sr92@yahoo.com](mailto:mosavi.sr92@yahoo.com)

**Farshid Namamian\*** 

Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kermanshah Branch. Kermanshah, Iran. (Corresponding Author). Email: [farshidnamamian@gmail.com](mailto:farshidnamamian@gmail.com)

**Omid Ali Kahrizi**

Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kermanshah Branch. Kermanshah, Iran. Email: [Kahrizi@iauksh.ac.ir](mailto:Kahrizi@iauksh.ac.ir)

**Parisa Bahmani**

Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kermanshah Branch. Kermanshah, Iran. Email: [dr.marketing57@gmail.com](mailto:dr.marketing57@gmail.com)

---

---

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**

Research Article

**Article history :**

Received 20 December 2025

Received in revised form 27

August 2025

Accepted 29 September 2025

Published online 16 March 2025

**Keywords:**

Marketing, Marketing management, knowledge-based companies, open innovation.

**Objective:** Today, leading companies strive to increase their profitability in the best possible way by focusing on factors that are important to customers. This key point is the foundation of their success based on marketing. Marketing management in knowledge-based companies faces challenges such as market unfamiliarity with new products, limited financial resources, competition with large firms, rapid technological changes, and attracting specialized talent. To succeed, these companies can utilize digital marketing, strategic partnerships, and a focus on early adopters to advance in competitive markets. The aim of this research is to identify the barriers to developing marketing management in knowledge-based companies within the open innovation approach.

**Method:** The research was conducted in a mixed (qualitative-quantitative) manner. In the qualitative part, content analysis was used, and in the quantitative part, the Delphi technique was used. The validity and reliability of the data were confirmed using the relative content coefficient and the double coding method.

**Findings:** The results of the qualitative analysis led to the identification of 30 indicators within 7 dimensions for controlling these challenges, including managing market turbulence in new markets, ambiguity and information limitations, establishing and developing communication networks, conducting effective marketing research, awareness-raising advertising, the quality of promotional innovation, and flexibility and adaptation to new conditions. In this regard, issues such as changes in customer composition and preferences, new competitive conditions, market regulations, the ambiguous impact of innovation on product pricing and quality, selecting key partners, market segmentation, demand forecasting, and the flexibility of marketing tools are among the most significant challenges that require intelligent management and adaptability to new environments.

**Conclusion:** Knowledge-based companies in the open innovation approach face key challenges such as understanding new customer needs in new markets, changes in customer composition, high uncertainty and risk in unfamiliar markets, and the obsolescence of previous marketing knowledge. These challenges arise from rapid changes in customer preferences, market regulations, and limited access to information. Companies must have the flexibility and ability to quickly adapt to these changes in order to succeed in new markets. These challenges align with the findings of various research studies.

---

---

**Cite this article:** Mosavi Cheragh Abadi, S. R., Namamian, F., Kahrizi, O. A., & Bahmani, P. (2026). Pathology of marketing management of knowledge-based companies in the open innovation approach. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*. [https://doi.org/10.22034/eir.2025.494170.1139,4\(3\),106-128](https://doi.org/10.22034/eir.2025.494170.1139,4(3),106-128).



© The Author(s). Authors retain the copyright and full publishing rights without restrictions.

**Publisher:** Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

---

---

## آسیب شناسی مدیریت بازاریابی شرکت های دانش بنیان در رویکرد نوآوری باز

سید رضا موسوی چراغ آبادی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

رایانامه: [mosavi.sr92@yahoo.com](mailto:mosavi.sr92@yahoo.com)

فرشید نمایان \*

نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

رایانامه: [farshidnamamian@gmail.com](mailto:farshidnamamian@gmail.com)

امیدعلی کهریزی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران. رایانامه: [Kahrizi@iauksh.ac.ir](mailto:Kahrizi@iauksh.ac.ir)

پریسا بهمنی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران. رایانامه: [dr.marketing57@gmail.com](mailto:dr.marketing57@gmail.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**هدف:** امروزه شرکت های پیشرو سعی می نمایند از طریق توجه به عوامل بااهمیت برای مشتریان به بهترین نحوه سودآوری خود را افزایش دهند. این نکته کلیدی ترین پایه موفقیت آن ها بر پایه بازاریابی است. مدیریت بازاریابی در شرکت های دانش بنیان با چالش هایی مانند عدم آگاهی بازار از محصولات جدید، محدودیت منابع مالی، رقابت با شرکت های بزرگ، تغییرات سریع فناوری و جذب نیروهای متخصص مواجه است. برای موفقیت، این شرکت ها می توانند از بازاریابی دیجیتال، همکاری با شرکای استراتژیک و تمرکز بر مشتریان اولیه استفاده کنند تا در بازار رقابتی پیشرفت کنند. هدف این پژوهش شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی شرکت های دانش بنیان در رویکرد نوآوری باز بود.

**روش:** پژوهش به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام گرفت. در بخش کیفی از تحلیل محتوا و در بخش کمی از تکنیک دلفی استفاده شد. روایی و پایایی داده ها با استفاده از ضریب نسبی محتوا و روش دو کدگذار مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته ها:** نتایج تحلیل کیفی منجر به شناسایی ۳۰ شاخص در قالب ۷ بعد کنترل این چالش ها شامل کنترل تلاطم بازارهای جدید، ابهام و محدودیت اطلاعات، ایجاد و توسعه شبکه های ارتباطی، انجام پژوهش های بازاریابی مؤثر، تبلیغات آگاهی بخش، کیفیت نوآوری تبلیغی، و انعطاف پذیری و تطابق با شرایط جدید می شوند. در این راستا، مسائلی مانند تغییرات در ترکیب و ترجیحات مشتریان، شرایط رقابتی جدید، قوانین بازار، تأثیر مبهم نوآوری بر قیمت و کیفیت محصولات، انتخاب شرکای کلیدی، تقسیم بندی بازار، پیش بینی تقاضا، و انعطاف پذیری ابزارهای بازاریابی از جمله مهم ترین چالش ها هستند که نیاز به مدیریت هوشمندانه و تطبیق پذیری با محیط های جدید دارند.

**نتیجه گیری:** شرکت های دانش بنیان در رویکرد نوآوری باز با چالش های کلیدی مانند درک نیازهای جدید مشتریان در بازارهای جدید، تغییرات در ترکیب مشتریان، ابهام و ریسک بالا در بازارهای ناشناخته، و منسوخ شدن دانش بازاریابی قبلی مواجه هستند. این چالش ها ناشی از تغییرات سریع در سلاقی مشتریان، قوانین بازار، و دسترسی محدود به اطلاعات است. شرکت ها باید انعطاف پذیری و توانایی تطبیق سریع با این تغییرات را داشته باشند تا بتوانند در بازارهای جدید موفق عمل کنند. این چالش ها با یافته های پژوهش های مختلف هم خوانی دارند.

### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵

### کلیدواژه ها:

بازاریابی، مدیریت بازاریابی، شرکت های دانش بنیان، نوآوری باز

**استناد:** موسوی چراغ آبادی، سید رضا، نمایان، فرشید، کهریزی، امیدعلی، و بهمنی، پریسا (۱۴۰۴). آسیب شناسی مدیریت بازاریابی شرکت های دانش بنیان در

رویکرد نوآوری باز، پژوهش های کارآفرینی و نوآوری. ۱۲۸-۱۰۶ (۴)

<https://doi.org/10.22034/eir.2025.494170.1139>

ناشر: انجمن علمی کارآفرینی و نوآوری ایران.

© نویسندگان.



## ۱. مقدمه

در محیط پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت باید به نوآوری و دانش متکی باشند. تغییرات سریع، سلیقه‌های متغیر مشتریان و تقاضا برای کیفیت بالا، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا بین دو گزینه انتخاب کنند: شکست در رقابت یا ایجاد تغییرات اساسی برای بقا (فولادوند و همکاران، ۱۴۰۱). سازمان‌های امروزی در محیطی بسیار رقابتی با چالش‌های متنوعی از جمله تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی محیطی، تغییر در سلیقه‌های مشتریان و تقاضای محصولات با کیفیت بالا مواجه هستند که این مسائل سازمان‌ها را ملزم به به‌کارگیری دائمی نوآوری در تمامی سطوح خود کرده است (فولادوند و همکاران، ۱۴۰۱). تبدیل یافته‌های تحقیقاتی به محصولات قابل عرضه در بازار، یکی از گلوگاه‌های اصلی در فرآیند نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شود (سید صدر و همکاران، ۱۳۹۹).

در گذشته، نوآوری به اتکا به منابع فکری درون سازمان و تلاش برای توسعه آن‌ها و همچنین جلوگیری از اطلاع و استفاده رقیب از این منابع نیاز داشت. اما امروزه شرکت‌ها برای افزایش شانس موفقیت خود در عرصه نوآوری، ناگزیر به اتخاذ رویکردی باز تر به نوآوری و ترکیب این رویکرد نوین با مدل‌های کسب‌وکار باز و شفاف هستند (بابایی فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷). نوآوری باز به معنای استفاده هدفمند از جریان‌های دانش فنی به سمت داخل و خارج به منظور تسریع روندهای داخلی نوآوری و گسترش بازار برای بهره‌برداری خارجی از نوآوری‌هاست. این نوع نوآوری موجب تعامل بیشتر بین فعالان این حوزه، از جمله بنگاه‌ها، شبکه تأمین‌کنندگان و بازار مشتریان می‌شود (استنیس لاواکی و لیسوکا، ۲۰۱۵). رقابت شدید و کوتاه‌شدن عمر محصولات، شرکت‌ها را به سمت نوآوری سوق داده است. نوآوری کلید موفقیت و ایجاد مزیت رقابتی است، اما تنها شرکت‌های بزرگ چندملیتی خودکفا هستند و بقیه با محدودیت‌های مالی و فنی مواجه‌اند. بنابراین، همکاری بین شرکت‌ها برای دسترسی به منابع جدید و زیرساخت‌ها ضروری شده و مفهوم نوآوری باز در سال‌های اخیر اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است (ارمغان و همکاران، ۱۴۰۱). نوآوری باز بر این اصل استوار است که شرکت‌ها و سازمان‌ها باید ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند تا بتوانند از آنها درآمدزایی کنند و همزمان ایده‌های نوآورانه جدید، چه در قالب محصولات و چه در قالب مدل‌های کسب‌وکار، را از خارج سازمان جذب نمایند. با این حال، ایجاد تعادل بین به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و حفظ منافع سازمان، و همچنین یافتن سازوکارهای مناسب برای مدیریت این فرآیند، چالشی دشوار است (آنکل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). ضرورت به‌کارگیری نوآوری باز برای افزایش توان رقابتی شرکت‌ها در بازارهای داخلی و خارجی انکارناپذیر است. در واقع، نوآوری باز به‌طور گسترده‌ای به عنوان یک ابزار کلیدی در عصر حاضر برای بهبود و توسعه فعالیت‌های سازمان‌ها تبدیل شده است (فولادوند و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از این شرکت‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان است. شرکت دانش‌بنیان به شرکت‌هایی اشاره دارد که به‌عنوان یادگیرنده و خالق دانش عمل می‌کنند و از انواع دانش، اعم از دانش ضمنی و آشکار، برای توسعه محصولات و فناوری‌های خود بهره می‌برند (رحمان سرشت و ذبیحی جامخانه، ۱۳۹۵). این شرکت‌ها نقش اساسی در ایجاد و توسعه اقتصاد دانش‌محور ایفا می‌کنند (فولادوند و همکاران، ۱۴۰۱). شرکت‌های دانش‌بنیان، شامل شرکت‌های خصوصی یا تعاونی هستند که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، و تحقق اهداف علمی و اقتصادی، از جمله گسترش و کاربرد اختراعات و نوآوری‌ها و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری و باارزش‌افزوده بالا، تأسیس می‌شوند (رستگار و گلشاهی، ۱۳۹۸). شرکت‌های دانش‌بنیان باید تمرکز ویژه‌ای بر نوآوری داشته باشند. اما این شرکت‌ها به دلیل کمبود منابع مالی و انسانی و ضعف در هماهنگی عملیات شرکت با چالش‌های ویژه‌ای برای نوآوری مواجه هستند. نوآوری باز یک استراتژی مهم برای غلبه بر محدودیت‌های اینگونه شرکت‌ها است (صابر کهنه‌گورابی و همکاران، ۱۳۹۹). در عصر رقابتی امروز، شرکت‌هایی موفق‌تر خواهند بود که با توجه به شرایط بازار، وضعیت رقبا و نقاط قوت و ضعف خود، جایگاه مطلوب خود را در بازار تثبیت کنند و با ارائه ارزش‌افزوده نسبت به رقبا، رضایت بیشتری برای مشتریان خود به ارمغان آورند. یکی از جنبه‌های کلیدی در تحقق رضایت مشتری، ارائه کالاها و خدماتی است که با نیازها و ارزش‌های مشتریان همخوانی داشته و حتی فراتر از انتظارات آن‌ها باشد (دوس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). اقتصاد جهانی و دانش‌محور، فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای کسب‌وکارها ایجاد کرده است (عادل و همکاران، ۱۴۰۱). بر این اساس، توجه به نیازهای مشتریان و برقراری ارتباط مؤثر با آن‌ها

<sup>1</sup> -Enkel et al

<sup>2</sup> - Devece & et al.

به یکی از عوامل کلیدی در موفقیت شرکت‌ها تبدیل شده است (گارسیماداریاگا و رودریگز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در همین راستا مدیریت بازاریابی به‌عنوان فرایند به‌کارگیری دانش، مهارت و منابع سازمان جهت ایجاد ارزش افزوده برای کالا و خدمات، برآوردن تقاضای رقابتی و پاسخگویی به نیازهای مرتبط با بازار، تعریف شده است (کاپوتو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

رویکرد نوآوری باز در شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش بنیان، به دلیل توانایی آن در ایجاد دسترسی به منابع و دانش بیرونی، کاهش هزینه‌ها و ریسک‌ها، و تسریع فرآیند تجاری‌سازی محصولات، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این رویکرد به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با همکاری شرکا، مشتریان و مؤسسات خارجی، نیازهای بازار را بهتر درک کرده و استراتژی‌های بازاریابی مؤثرتری طراحی کنند. علاوه بر این، نوآوری باز با ایجاد شبکه‌های همکاری گسترده، امکان غلبه بر چالش‌های بازاریابی را فراهم می‌کند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در مواجهه با تغییرات سریع بازار، انعطاف‌پذیرتر عمل کنند. در نتیجه، این رویکرد به شرکت‌های دانش بنیان کمک می‌کند تا موانع بازاریابی را شناسایی و برطرف کرده و محصولات خود را با موفقیت به بازار عرضه کنند. شرکت ممکن است با تغییرات سریع در ترجیحات مشتریان و ترکیب بازار در کشورهای مختلف روبرو شود. برای مثال، مشتریان در یک منطقه ممکن است به قابلیت‌های امنیتی نرم‌افزار اهمیت بیشتری دهند، درحالی‌که در منطقه‌ای دیگر سرعت و کارایی اولویت اصلی است. انتخاب راهبرد نوآوری باز مستلزم آن است که این روش‌های ایجاد، ارائه و کسب ارزش، مطابق با نوع راهبرد، بازنگاری و باز سازمان‌دهی شوند. با این حال عدم شناخت کافی و اهمیت متغیرهای بازاریابی باعث خواهد شد تا شرکت‌هایی که به‌عنوان شرکت‌های دانشی شناخته شده هستند و می‌توانند در اقتصاددانشی امروز خدمات مفیدی ارائه نمایند، به شرکت‌هایی تبدیل شوند که نمی‌توانند محصولات خود را به فروش برسانند. این پژوهش با توجه به فقدان پژوهشی جامع در خصوص شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی شرکت‌های مبتنی بر رویکرد نوآوری باز صورت پذیرفت.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱. شرکت دانش بنیان

یک شرکت دانش بنیان به‌عنوان یک نهاد حقوقی - حقیقی تعریف می‌شود که در ساختار اقتصادی و اجتماعی به‌طور برنامه‌ریزی شده، شکل سازمانی به خود می‌گیرد. این شرکت با استفاده از دانش، نیروی انسانی متخصص و ساختار پویا، به خلق و تولید محصولات با قابلیت‌های نوآورانه، ثروت آفرینی و جهش‌زا می‌پردازد. مدیریت این مجموعه به‌عنوان یک نوع مدیریت نرم شناخته می‌شود و ویژگی برجسته آن، دانش (تخصص علمی و مهارت‌های فنی) است. در این تعریف، علاوه بر تولید محصول یا ارائه خدمت، تولید دانش و ارتقا آن به‌عنوان یک خروجی کلیدی مورد توجه قرار می‌گیرد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۴). در تعریف دیگری عنوان شده است که مؤسسه‌های دانش بنیان برای توصیف بنگاه‌هایی به کار می‌رود که از دارایی‌های دانشی خود به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی استفاده می‌کنند (کاپوتو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). شرکت‌های دانش بنیان با تغییرات و تحولات نوظهوری در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند (نمکیان و کهریزی، ۱۳۹۹). به‌منظور حفظ موقعیت رقابتی در بازار، نزدیک بودن شرکت‌ها به مشتریان و ایجاد روابط بلندمدت با مشتری ضروری است (گوریو و رودانکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌های موفق برای دستیابی به بازار مورد نظر درصدد شناسایی و ارزیابی راه‌های گوناگون برمی‌آیند. با توجه به شاخص‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و فناوری شیوه اعمال کنترل و نحوه سازش کاری با عوامل در حال تغییر باید نقاط قوت و ضعف هر یک از عوامل را مشخص نمایند، تغییرات آینده را مورد ملاحظه قرار دهند و پس از انتخاب یک کانال انتخاب بازاریابی، برای یک دوره بلند زمانی از آن استفاده (رستگار و گلشاهی، ۱۳۹۸). در تعریف دیگری عنوان شده است که مؤسسه‌های دانش بنیان برای توصیف بنگاه‌هایی بکار می‌رود که از دارایی‌های دانشی خود به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی استفاده می‌کنند (نمکیان و کهریزی، ۱۳۹۹).

<sup>1</sup> - García-Madariaga & Rodríguez

<sup>2</sup> - Caputo & et al.

<sup>3</sup> - Caputo & et.al

<sup>4</sup> - Gourio & Rudanko

«شرکت‌های دانش‌بنیان» از مهم‌ترین عوامل ایجاد اشتغال، نوآوری، توسعه سیستم‌های اجتماعی و شکل‌گیری و رشد اقتصاد دانش‌بنیان در هر کشور به شمار می‌آیند. این شرکت‌ها معمولاً برای پاسخ به نیازهای خاصی در بازار تأسیس می‌شوند و فضایی برای تبدیل ایده‌های نو به محصولات موردپسند مشتریان فراهم می‌کنند. مزیت اصلی شرکت‌های دانش‌محور نوپا شامل «خلاقیت»، «نوآوری»، «انعطاف‌پذیری» و «انگیزه بالای مؤسسان» است؛ ویژگی‌هایی که معمولاً شرکت‌های بزرگ به دلیل ساختار کند، دیوانسالاری و سلسله‌مراتب بلند خود در آن دچار مشکل هستند. موتور محرک اقتصاد دانش‌بنیان، شرکت‌های دانش‌بنیان هستند که نقش کلیدی در توسعه اقتصاد دانش‌محور ایفا می‌کنند (انصاری و حق‌شناس گرگابی، ۱۳۹۵). در قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات مصوب ۱۳۸۹، شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان نهادهای خصوصی یا تعاونی تعریف می‌شوند که هدف آن‌ها هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و فناوری‌های پیشرفته است. این شرکت‌ها در زمینه‌هایی مانند تولید نرم‌افزار و توسعه محصولات جدید فعالیت می‌کنند. با این حال، توسعه محصولات جدید برای شرکت‌های دانش‌بنیان، که اغلب جوان و در حال رشد هستند، چالشی بزرگ محسوب می‌شود. این شرکت‌ها به دلیل ماهیت دانش‌محور خود و مواجهه با تغییرات سریع بازار و نیازهای مشتریان، نیازمند توجه ویژه به توسعه محصولات جدید هستند (جعفری پستکی و همکاران، ۱۳۹۶).

## ۲.۱.۱. نوآوری باز

نوآوری به‌عنوان منبع کلیدی مزیت رقابتی در محیط پویای امروز شناخته می‌شود و مهم‌ترین عامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌گردد. شرکت‌هایی با ظرفیت نوآوری بالا می‌توانند سریع‌تر و مؤثرتر به چالش‌های محیطی پاسخ دهند و موفقیت بلندمدت در بازارهای رقابتی را تضمین کنند. نوآوری در ایجاد ارزش و کسب مزیت رقابتی نقش حیاتی دارد (صحت و همکاران، ۱۳۹۴). انواع مختلفی از نوآوری مانند نوآوری محصول و فرایند، بنیادی و تدریجی، سامانمند و بخشی، و همچنین نوآوری باز و بسته وجود دارد. مدل‌های نوآوری نیز بر اساس فرایندها (خطی، زنجیره‌ای و ...) یا سازگاری با کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته دسته‌بندی می‌شوند (مهاجرانی و همکاران، ۱۳۹۸).

سازمان‌ها دریافته‌اند که نیازی نیست ایده‌های ارزشمند به‌طور حتماً در داخل سازمان تولید شوند و می‌توانند از طریق فعالیت‌های خود سازمان به بازار عرضه گردند (اوبرادوویچ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در مقابل، نوآوری بسته به دیدگاهی اشاره دارد که موفقیت را وابسته به کنترل فرآیند نوآوری می‌داند. بر اساس این دیدگاه، شرکت‌ها باید ایده‌های خاص خود را خلق کرده، سپس آن‌ها را توسعه دهند، تولید کنند، به بازار عرضه کنند، توزیع نمایند، تأمین مالی کنند و خدمات پس از فروش ارائه دهند. به عبارت دیگر، تمامی فعالیت‌های نوآوری شامل ایده پردازی، اختراع و ثبت پتنت، طراحی و ساخت، تولید، بازاریابی و فروش، در داخل مرزهای شرکت و به‌طور انحصاری با استفاده از منابع داخلی انجام می‌شود (مهاجرانی و همکاران، ۱۳۹۸).

## ۲.۲. بازاریابی در شرکت‌های دانش‌بنیان

بازاریابی، شناخت دقیق نیازها و خواسته‌های مشتریان یک بازار هدف کاملاً تعریف شده و ارائه محصول به آن بازار است، به نحوی که بتوان نسبت به سایر رقبا، ارزش بیشتری را به مشتریان ارائه نمود تا ضمن انتخاب محصول در بلندمدت نیز، برای بنگاه اقتصادی سودآوری داشته باشد. در ساده‌ترین حالت بازاریابی تأمین رضایت مشتری به شیوه‌ای سودآور تعریف شده است (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲). شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل هزینه‌های بالای فعالیت و رقابت در بازارهای پرتنش، نیازمند حفظ مشتریان و جلب رضایت آن‌ها برای دستیابی به سود متقابل هستند. همچنین، بازارهای جهانی شاهد رقابت روزافزونی هستند که این امر نیاز به ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا را الزامی می‌سازد؛ مزیتی که برای بقای سازمان‌ها حیاتی است. دستیابی به این مزیت رقابتی پایدار بدون وجود یک استراتژی بازاریابی مؤثر و مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود (پائولا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰ و

<sup>۱</sup> - Obradović & et al.

<sup>۲</sup> - Paola & et al.

علاوه بر این، توانمندی انطباق با پویایی محیط رقابتی امری ضروری در دستیابی به عملکرد موفق در عرصه تجارت بین‌المللی هست (سرکشیکی و همکاران، ۱۴۰۰).

در اقتصاد امروز، رقابت شدید باعث شده است که عملکرد شرکت‌ها از اهمیت زیادی برخوردار باشد؛ زیرا آن‌ها در تلاش برای گسترش دامنه فعالیت و بازار خود هستند (صنوبر و همکاران، ۱۴۰۱). به نظر می‌رسد فرآیندهای کسب‌وکار دچار تغییراتی شده و ارتباط نزدیکی بین بازاریابی و پایداری شکل گرفته است. به‌گونه‌ای که برخی پژوهشگران بر این باورند که پایداری به یکی از جنبه‌های کلیدی بازاریابی تبدیل شده است (سان و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه بازاریابی معمولاً برافزایش مداوم مصرف تمرکز دارد، می‌توان گفت هدف اصلی آن ترویج رفتار مصرف‌کننده و ارائه محصولات مناسب باهدف اقتصادی است (با شکوه اجیرلو و آذربایجانی، ۱۴۰۲).

بر این اساس یکی از مهم‌ترین مشکلات پیش روی شرکت‌های دانش بنیان، بازاریابی محصول تولیدشده توسط این شرکت‌هاست. به‌عبارت‌دیگر، انتقال یافته‌های پژوهش‌هایی به عرصه بازار، گلوگاه مراحل نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان است. کسب عملکرد بازار مطلوب در بازار رقابتی امروزی و ماندن در این صحنه پرتلاطم نیازمند جهت‌گیری‌های مناسب شرکت‌هاست. استفاده از رویکردهای کارآفرینی محور و بازارمحور در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد. شرکت‌ها و بالأخص شرکت‌های دانش بنیان باید بتوانند با به‌کارگیری قابلیت‌های بازاریابی و اجرای برنامه‌های اثربخش بازاریابی، سهم بازار مناسبی را در بازار رقابتی به دست آورند (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). بازاریابی و نحوه اثر آن بر عملکرد به یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران به شده است، چرا که دانش بنیان تبدیل کوچک و متوسط از جمله شرکت‌های مدیران بنگاه‌های که کوچک و متوسط بنیان شده است؛ به‌نحوی اقتصاد کشورهای توسعه یافته بر محور بنگاه‌های فعال در کشورهای در حال توسعه و حتی توسعه یافته را این حجم و سیعی از فعالیت بنگاه‌های تشکیل می‌دهند (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۹).

در همین زمینه گوپتا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «کلان داده‌ها و عملکرد بازاریابی شرکت‌های دانش بنیان» نشان دادند که شرکت‌های دانش بنیان برای موفقیت در عملکرد بازاریابی، باید توجه خود را بیشتر معطوف به تصمیمات استراتژیک و بزرگ در زمینه بازاریابی کنند و تقلید از شرکت‌ها سنتی در زمینه بازاریابی نمی‌تواند موفقیت آن‌ها را تضمین کند. نقش‌بندی و جاسم‌الدین<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «رهبری دانش محور و نوآوری باز» دریافتند که نوآوری باز یک منبع مهم برای مزیت رقابتی یک شرکت تبدیل شده است. همچنین پژوهش‌های نوآوری باز بر جریان دانش متمرکز هستند و سطح باز بودن برای شرکت‌ها اهمیت بالایی دارد. ون شیرز<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز طی پژوهش خود با عنوان چالش‌های بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط در آفریقای جنوبی، به چالش‌هایی بسیار مهم و اساسی در حوزه بازاریابی اشاره کرده که شامل: درک بازار و پتانسیل رشد، بخش‌بندی بازار، تحلیل نیازهای بازار، دسترسی به دارایی، آموزش و تعلیم، رقابت‌پذیری و بازاریابی محصولات هست. فولادوند و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان مدل به‌کارگیری نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان دریافتند که به‌کارگیری موفق نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان به افزایش ۵۰٪ شاخص‌های تنظیم‌گری، افزایش ۳۳٪ شاخص‌های شناختی - هنجاری، افزایش ۱۸٪ شاخص‌های حمایتی و افزایش ۲۷٪ شاخص‌های میزان تسهیلگری بستگی دارد. آزاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «چالش‌های تجاری‌سازی محصولات دانش بنیان با تأکید بر بخش بازاریابی و مالی» دریافتند که قوانین و مقررات، عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، مالی، بازاریابی، اندازه بازار، منابع انسانی، ساختار سازمانی، دانش و مهارت چالش‌های جدی هستند که شرکت‌های دانش بنیان در تجاری‌سازی محصولات خود با آن‌ها روبرو هستند.

### ۳. روش شناسی

<sup>۱</sup> - Sun & et al.

<sup>۲</sup> .Gupta & et al.

<sup>۳</sup> . Naqshbandi & Jasimuddin

<sup>۴</sup> . Van Scheers

با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان در رویکرد نوآوری باز بود و از طرفی سعی بر این بود تا حد امکان نتایج به‌دست‌آمده واقعی باشد، بر این اساس از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شد. پژوهش در قالب دو بخش انجام گرفت:

- در بخش اول مطالعه حاضر یعنی روش تحلیل محتوا، جامعه مورد مطالعه شامل منابع علمی از ادبیات نظری مرتبط با کلیدواژه‌های مرتبط با عنوان پژوهش است که از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳، سعی شد مقاله‌های مناسب و کاربردی برای پژوهش حاضر مورد تجمیع قرار گیرد.
- در بخش دوم به منظور اعتبار سنجی و اولویت‌بندی چالش‌ها و موانع شناسایی شده از روش دلفی استفاده شد. در روش دلفی، معیارهای دقیق برای انتخاب جامعه آماری و تعداد خبرگان به‌طور شفاف تعیین شد تا اطمینان حاصل شود که داده‌های جمع‌آوری شده از اعتبار و قابلیت اطمینان بالایی برخوردار باشند. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و متخصصان در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت بازاریابی بود که به دلیل تخصص، تجربه و دانش عمیقشان در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری، از روش هدفمند و قضاوتی استفاده شد، به این معنا که تنها افرادی که بیشترین ارتباط و تناسب را با موضوع پژوهش داشتند، انتخاب شدند. علاوه بر این، برای دستیابی به اشباع نظری و افزایش دقت نتایج، از ترکیب دو روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. در گام اول، پژوهشگر متخصصان برجسته در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت بازاریابی را شناسایی کرد و سپس از طریق معرفی این افراد، سایر خبرگان را به روش گلوله برفی انتخاب نمود. این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد و اطمینان کافی از تنوع و تخصص مشارکت‌کنندگان به دست آمد. در نهایت، ۲۱ نفر از خبرگان برای پاسخگویی به سؤالات دلفی انتخاب شدند. این تعداد نه تنها به دلیل دستیابی به اشباع نظری، بلکه برای اطمینان از پوشش طیف وسیعی از دیدگاه‌ها و تجربیات در حوزه‌های مورد نظر تعیین شد. این رویکرد جامع و دقیق، اعتبار و قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد و تضمین می‌کند که یافته‌ها به‌طور مؤثر در تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با موضوع پژوهش مورد استفاده قرار گیرند.

در روش بررسی روایی با استفاده از روش تحلیل محتوا، معیار و مقدار پذیرش هر یک از چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به معیار ضریب نسبی روایی محتوایی، به یک مقدار استاندارد و تعریف شده برای ضریب نسبی روایی محتوایی صورت پذیرفت. بنابراین در پانل دلفی در پژوهش کنونی (۲۱ نفر)، ضریب نسبی روایی محتوایی به‌منظور پذیرش هریک از چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان، ۰/۴۹ است. به‌منظور سنجش پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده گردید. بدین منظور از روش آزمون مجدد استفاده شد. نمرات به‌دست‌آمده از هر دو آزمون مورد بررسی قرار گرفته و ضریب همبستگی آن‌ها محاسبه می‌شود. این ضریب نشان‌دهنده قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار است. ضریب پایایی برابر با ۰/۷۰ به دست آمد که بیشتر از مقدار معیار (۰/۴۹) بوده و نشان‌دهنده تأیید پایایی الگو بود. در مطالعه حاضر به‌منظور بررسی سطح توافق نظری ایجاد شده بین اعضا پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده که ضریب هماهنگی کندال می‌تواند ابزاری در راستای بررسی عملکرد مشابه خبرگان پژوهش در مورد اتفاق نظر در مورد چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان مدنظر است.

## ۴. یافته‌ها

### ۴.۱ بخش اول: تحلیل کیفی

در بخش اول، تحلیل محتوای کیفی پس از مطالعه دقیق و موشکافانه منابع، نسبت به تعیین مضامین اصلی در حوزه چالش‌های مدیریت بازاریابی در شرکت‌های دانش‌بنیان در رویکرد نوآوری باز اقدام و عطف به این موضوع که داده‌ها به‌صورت تلخیصی و

بدون کلمات اضافی قید گردیده‌اند، می‌توان این مضامین شناسایی شده را به صورت یک سری از کدهای باز تلقی نمود. بعد از این که این داده‌ها یا به عبارتی کدهای باز در مرحله تحلیل محتوا با در نظر گرفتن یک سری از معیارها از قبیل تشابه و تفاوت، این مضامین مورد تفسیر و دسته‌بندی قرار گرفت. در واقع این گام همان مشخص‌سازی مؤلفه‌ها یا تکمیل فرآیند کدگذاری محوری خواهد بود.

## ۲.۴. کدگذاری باز

در روش دلفی، معیارهای دقیق برای انتخاب جامعه آماری و تعداد خبرگان به طور شفاف و نظام‌مند تعیین شد تا اطمینان حاصل شود که داده‌های جمع‌آوری شده از بالاترین سطح اعتبار و قابلیت اطمینان برخوردار باشند. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و متخصصان برجسته در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت بازاریابی بود که به دلیل تخصص عمیق، تجربه گسترده و دانش کاربردی‌شان در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری، از روش هدفمند و قضاوتی استفاده شد، به این معنا که تنها افرادی که بیشترین ارتباط و تناسب را با موضوع پژوهش داشتند و می‌توانستند به سؤالات پیچیده پاسخ دهند، انتخاب شدند. علاوه بر این، برای دستیابی به اشباع نظری و افزایش دقت نتایج، از ترکیب دو روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. در گام اول، پژوهشگر متخصصان شناخته شده در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت بازاریابی را شناسایی کرد و سپس از طریق معرفی این افراد، سایر خبرگان را به روش گلوله برفی انتخاب نمود. این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد و اطمینان کافی از تنوع و تخصص مشارکت‌کنندگان به دست آمد. در نهایت، ۲۱ نفر از خبرگان برای پاسخگویی به سؤالات دلفی انتخاب شدند. این تعداد نه تنها به دلیل دستیابی به اشباع نظری، بلکه برای اطمینان از پوشش طیف وسیعی از دیدگاه‌ها، تجربیات و تخصص‌ها در حوزه‌های مورد نظر تعیین شد. این رویکرد جامع و دقیق، اعتبار و قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد و تضمین می‌کند که یافته‌ها به طور مؤثر در تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با موضوع پژوهش مورد استفاده قرار گیرند.

در این مثال، پژوهشگر از روش دلفی و فرآیند کدگذاری باز برای شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش بنیان در رویکرد نوآوری باز استفاده می‌کند. ابتدا، نظرات ۲۱ خبره در حوزه‌های مرتبط جمع‌آوری شده و سپس با کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی مانند "تعیین جذابیت بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز"، "سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید" و ... استخراج می‌شوند. این مفاهیم در مراحل بعدی به مقوله‌های اصلی گروه‌بندی می‌شوند. در نهایت، این مقوله‌ها به عنوان پایه‌ای برای طراحی سؤالات دوره‌های بعدی دلفی و شناسایی راه‌حل‌های ممکن برای غلبه بر این موانع استفاده می‌شوند. این فرآیند به پژوهشگر کمک می‌کند تا داده‌های کیفی را به طور سامانمند تحلیل و موانع کلیدی را شناسایی کند.

جدول ۱: کدگذاری باز و منابع مربوط به کدهای باز شناسایی شده

ردیف	کدهای باز	منابع
1	درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید و تلفیق آن با ارزش‌های اجتماعی	مارکوویچ و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۱؛ سوریا و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۱؛ برایان و ویلیامز <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۱
2	به نمایش درآوردن نوآوری بی‌همتای استفاده در راستای رفع نیازهای شناسایی شده مشتریان	اودورو <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۹؛ هولزمان و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۴
3	تأثیر مهم نوآوری در قیمت محصولات و بهای تمام شده به عنوان یکی از آمیخته‌های بازاریابی	مارکوویچ و همکاران، ۲۰۲۱؛ برایان و ویلیامز، ۲۰۲۱

<sup>1</sup> . Markovic & et.al

<sup>2</sup> . Surya & et.al

<sup>3</sup> . Bryan & Williams

<sup>4</sup> . Oduro

<sup>5</sup> . Holzmann & et.al

۴	تأثیر مبهم نوآوری در کیفیت محصولات از دیدگاه مشتریان جدید	چی و یوئن پینگ <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۱؛ فریرا و تیکسیرا <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۹
۵	تأثیر نوآوری تخصصی در فروش محصولات به مشتریان قبلی	دو چنتیر و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹؛ وورگوویچ و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۲؛ فریرا و تیکسیرا <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۹
۶	اطلاعات محدود در مورد مزایای مشارکت با بازیگران کلیدی جدید	مازوکاتو <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۵
۷	تعیین معیارهای انتخاب شرکای کلیدی در بازارهای جدید	بانگ و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۲۲؛ ژیانوان و یانینگ <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۱
۸	وجود تضاد منافع و یا هم‌راستا سازی منافع با شرکا کلیدی در بازارهای جدید	مارکویچ و همکاران <sup>۹</sup> ، ۲۰۲۱؛ برسکیانی و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۷
۹	تقسیم‌بندی بازار جدید قابل دسترسی در رویکرد نوآوری باز	چاودهاری و همکاران <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۲۲؛ برایان و ویلیامز <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۲۱
۱۰	انتخاب بازار هدف از میان بازار بخش‌بندی شده در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	هویت دانداس و راپر <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۱۶
۱۱	بررسی تصمیم و رفتار خریداران در بازارهای جدید	لیائو و همکاران <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۲۰؛ برایان و ویلیامز <sup>۱۵</sup> ، ۲۰۲۱
۱۲	بررسی و تحلیل عکس‌العمل مشتریان نسبت به نوآوری‌های ارائه شده در رویکرد نوآوری باز	بیگیلاردی و همکاران <sup>۱۶</sup> ، ۲۰۲۰
۱۳	بررسی و پیش‌بینی تقاضا با توجه به اطلاعات محدود در بازارهای جدید	برسکیانی و همکاران <sup>۱۷</sup> ، ۲۰۱۷
۱۴	تعیین جذابیت بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	اونیسور <sup>۱۸</sup> ، ۲۰۱۵
۱۵	قوانین و مقررات بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	وگاجورادو و همکاران <sup>۱۹</sup> ، ۲۰۱۵
۱۶	سطح انعطاف‌پذیری ابعاد بازاریابی فعلی در راستای گذر از مرزها و محدودیت‌ها	الزوبی و همکاران <sup>۲۰</sup> ، ۲۰۲۲؛ برایان و ویلیامز <sup>۲۱</sup> ، ۲۰۲۱
۱۷	نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان در بازارهای جدید	چاودهاری و همکاران <sup>۲۲</sup> ، ۲۰۲۲؛ برایان و ویلیامز <sup>۲۳</sup> ، ۲۰۲۱
۱۸	نرخ تغییرات در ترجیحات مشتریان در بازارهای جدید	هویت دانداس و راپر <sup>۲۴</sup> ، ۲۰۱۶
۱۹	شرایط بازارهای رقابتی جدید در رویکرد نوآوری باز	برایان و ویلیامز <sup>۲۵</sup> ، ۲۰۲۱
۲۰	سطح بالای ابهام و ریسک نامشخص در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	دو چنتیر و همکاران <sup>۲۶</sup> ، ۲۰۰۹؛ فریرا و تیکسیرا <sup>۲۷</sup> ، ۲۰۱۹
۲۱	منسوخ شدن دانش فعلی بازار در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	کاستا و ماتیا <sup>۲۸</sup> ، ۲۰۲۰؛ برایان و ویلیامز <sup>۲۹</sup> ، ۲۰۲۱
۲۲	دسترسی به کانال‌های ارتباطی با مشتریان جدید در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	رحمان و راموس <sup>۳۰</sup> ، ۲۰۱۳؛ ژیانوان و یانینگ <sup>۳۱</sup> ، ۲۰۱۱
۲۳	تشریح ابعاد نوآوری‌های محصول و فرآیند به‌منظور نمایش عملکرد نوآورانه شرکت در رویکرد نوآوری باز	برایان و ویلیامز <sup>۳۲</sup> ، ۲۰۲۱

1. Cheah & Yuen-Ping
2. Ferreira & Teixeira
3. Du Chatenier & et.al
4. Vrgovic & et.al
5. Markovic & et.al
6. Yang & et.al
7. Xiaoyuan & Yanning
8. Bresciani & et.al
9. Chaudhary & et.al
10. Bryan & Williams
11. Hewitt-Dundas & Roper
12. Liao & et.al
13. Bigliardi & et.al
14. Bresciani & et.al
15. Onişor
16. Vega-Jurado & et.al
17. Alzoubi & et.al
18. Du Chatenier & et.al
19. Ferreira & Teixeira
20. Costa & Matias
21. Bryan & Williams
22. Rahman & Ramos
23. Xiaoyuan & Yanning

24	طراحی شیوه‌های مؤثر معرفی و تبلیغ فناوری‌های موجود به مشتریان و سایر ذینفعان خارجی	فریرا و تیکسیرا <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۹؛ یان و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۶؛ ژیانوان و یانینگ، ۲۰۱۱
25	سیک گسترش روابط شبکه‌ای و مشارکت‌های جدید بازاریابی در رویکرد نوآوری باز	دو و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۴؛ فریرا و تیکسیرا، ۲۰۱۹
26	همکاری در فروش محصول یا بازاریابی مشارکتی در بازارهای جدید	یان و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۶؛ ژیانوان و یانینگ، ۲۰۱۱
27	نحوه عملکرد ابزارهای بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	ژیانوان و یانینگ، ۲۰۱۱؛ فریرا و تیکسیرا، ۲۰۱۹
28	سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	برایان و ویلیامز، ۲۰۲۱
29	انتخاب کانال‌های تبلیغاتی و ارتباطی مناسب برای بازاریابی فناوری‌های قابل‌ارائه به شرکت‌های بین‌المللی	کاستا و ماتیاس <sup>۵</sup> ، ۲۰۲۰؛ دو و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۴

### ۴,۳ کدگذاری محوری

در گام بعدی، با توجه به بررسی دقیق مشابهت‌ها و تفاوت‌های موجود در داده‌ها، مضامین اصلی استخراج، تفسیر و دسته‌بندی شدند. این فرآیند که تحت عنوان تعیین مؤلفه‌ها یا کدگذاری محوری شناخته می‌شود، به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا با تحلیل عمیق داده‌ها، الگوها و ارتباطات میان مفاهیم را شناسایی کند. دسته‌بندی انجام‌شده در این مرحله مبتنی بر تفسیر و تحلیل پژوهشگر است که نتایج حاصل از آن به‌طور جامع در جدول ۲ ارائه شده است. درنهایت، این فرآیند منجر به شناسایی ۷ مقوله محوری شد که هر یک از آن‌ها نمایانگر جنبه‌های کلیدی و معنادار از داده‌های تحلیل‌شده هستند. این مقوله‌ها به‌عنوان پایه و اساس برای ادامه فرآیند پژوهش و استخراج یافته‌های نهایی مورداستفاده قرار گرفتند. در این مرحله مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. به‌عنوان نمونه نحوه عملکرد ابزارهای بازاریابی کنونی در بازارهای جدید، سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید به‌عنوان کدگذاری باز و در دسته‌بندی انعطاف‌پذیری، تطابق و کاربرد به‌عنوان مقوله‌های محوری تعیین شدند. درنهایت، با تکرار فرآیند دلفی و رسیدن به اجماع میان خبرگان، این موانع اولویت‌بندی و راهکارهای عملی برای غلبه بر آن‌ها ارائه شد. این فرآیند نه‌تنها به درک بهتر چالش‌های پیشروی شرکت‌های دانش‌بنیان کمک کرد، بلکه زمینه را برای طراحی استراتژی‌های بازاریابی مؤثر در چارچوب نوآوری باز فراهم نمود.

جدول ۲: کدهای محوری

ردیف	کدهای باز	کدهای محوری
۱	نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان در بازارهای جدید	کنترل تلاطم بازار جدید
	نرخ تغییرات در ترجیحات مشتریان در بازارهای جدید	
	شرایط بازارهای رقابتی جدید در رویکرد نوآوری باز	
	قوانین و مقررات بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	
۲	تأثیر مهم نوآوری در قیمت محصولات وب‌های تمام‌شده به‌عنوان یکی از آمیخته‌های بازاریابی	ابهام و محدودیت اطلاعات

1. Ferreira & Teixeira

2. Yun & et.al

3. Du & et.al

4. Yun & et.al

5. Costa & Matias

6. Du & et.al

	تأثیر مبهم نوآوری در کیفیت محصولات از دیدگاه مشتریان جدید	
	اطلاعات محدود در مورد مزایای مشارکت با بازیگران کلیدی جدید	
	سطح بالای ابهام و ریسک نامشخص در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	
ایجاد و توسعه شبکه ارتباطی و ائتلاف مؤثر	تعیین معیارهای انتخاب شرکای کلیدی در بازارهای جدید	۳
	وجود تضاد منافع و یا هم‌راستا سازی منافع با شرکا کلیدی در بازارهای جدید	
	دسترسی به کانال‌های ارتباطی با مشتریان جدید در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	
	سبک گسترش روابط شبکه‌ای و مشارکت‌های جدید بازاریابی در رویکرد نوآوری باز	
	همکاری در فروش محصول یا بازاریابی مشارکتی در بازارهای جدید	
	انتخاب کانال‌های تبلیغاتی و ارتباطی مناسب برای بازاریابی فناوری‌های قابل‌ارائه به شرکت‌های بین‌المللی	
پژوهش‌های بازاریابی مؤثر	درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید و تلفیق آن با ارزش‌های اجتماعی	۴
	تقسیم‌بندی بازار جدید قابل دسترسی در رویکرد نوآوری باز	
	انتخاب بازار هدف از میان بازار بخش‌بندی شده در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	
	بررسی تصمیم و رفتار خریداران در بازارهای جدید	
	بررسی و تحلیل عکس‌العمل مشتریان نسبت به نوآوری‌های ارائه شده در رویکرد نوآوری باز	
	بررسی و پیش‌بینی تقاضا با توجه به اطلاعات محدود در بازارهای جدید	
	تعیین جذابیت بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	
تبلیغات آگاهی‌بخش	به نمایش درآوردن نوآوری بی‌همتای استفاده در راستای رفع نیازهای شناسایی شده مشتریان	۵
	تشریح ابعاد نوآوری‌های محصول و فرآیند به‌منظور نمایش عملکرد نوآورانه شرکت در رویکرد نوآوری باز	
	طراحی شیوه‌های مؤثر معرفی و تبلیغ فناوری‌های موجود به مشتریان و سایر ذینفعان خارجی	
کیفیت نوآوری تبلیغی	تأثیر نوآوری تخصیصی در فروش محصولات به مشتریان قبلی	۶
انعطاف‌پذیری، تطابق و کاربرد	سطح انعطاف‌پذیری ابعاد بازاریابی فعلی در راستای گذر از مرزها و محدودیت‌ها	۷
	منسوخ شدن دانش فعلی بازار در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	
	نحوه عملکرد ابزارهای بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	
	سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	

به‌منظور سنجش اعتبار و تأیید عوامل در مطالعه حاضر، ۲۱ پرسشنامه در اختیار اعضا پانل دلفی که متشکل از خبرگان حوزه کارآفرینی و مدیریت بازاریابی بودند، قرار گرفت. پس از آنکه لیست چالش‌های مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش بنیان در رویکرد نوآوری باز با استفاده از مرور ادبیات نظری و نظر خبرگان تهیه شد، این لیست چالش‌ها (۳۱ چالش) با استفاده از فهرست امتیازی بر مبنای مقیاس لیکرت در اختیار اعضا پانل دلفی در مطالعه حاضر قرار گرفت. در مرحله اول از روش دلفی در مطالعه حاضر از هریک از اعضا حاضر در پانل دلفی درخواست گردید که سایر چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان که در لیست تحویل داده شده به آن‌ها در قالب پرسشنامه موجود نیست را ذکر نمایند.

جدول ۳: نتایج دور اول دلفی (یافته‌های پژوهش)

ردیف	چالش	میانگین	درصد موافقت %	CVR	رد یا تأیید
1	درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید و تلفیق آن با ارزش‌های اجتماعی	۴/۶۴	۹۲/۸	۰/۵۰	تأیید
2	به نمایش درآوردن نوآوری بی‌همتای استفاده در راستای رفع نیازهای شناسایی شده مشتریان	۴/۶۴	۹۲/۸	۰/۵۱	تأیید
3	تأثیر مبهم نوآوری در قیمت محصولات و به‌تمام شده به‌عنوان یکی از آمیخته‌های بازاریابی	۴/۶۳	۹۲/۶	۰/۵۶	تأیید
4	تأثیر مبهم نوآوری در کیفیت محصولات از دیدگاه مشتریان جدید	۴/۶۰	۹۲/۰۰	۰/۵۴	تأیید
5	تأثیر نوآوری تخصیصی در فروش محصولات به مشتریان قبلی	۴/۵۲	۹۰/۴	۰/۵۳	تأیید
6	اطلاعات محدود در مورد مزایای مشارکت با بازیگران کلیدی جدید	۴/۳۹	۸۷/۸	۰/۵۱	تأیید
7	تعیین معیارهای انتخاب شرکای کلیدی در بازارهای جدید	۴/۳۵	۸۷	۰/۵۱	تأیید
8	وجود تضاد منافع و یا هم‌راستا سازی منافع با شرکا کلیدی در بازارهای جدید	۴/۳۲	۸۶/۴	۰/۵۶	تأیید
9	تقسیم‌بندی بازار جدید قابل دسترسی در رویکرد نوآوری باز	۴/۳۰	۸۶/۰	۰/۶۴	تأیید
10	انتخاب بازار هدف از میان بازار بخش بندی شده در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۴/۲۶	۸۵/۲	۰/۶۵	تأیید
11	بررسی تصمیم و رفتار خریداران در بازارهای جدید	۴/۲۲	۸۴/۴	۰/۵۲	تأیید
12	بررسی و تحلیل عکس‌العمل مشتریان نسبت به نوآوری‌های ارائه شده در رویکرد نوآوری باز	۴/۲۱	۸۴/۲	۰/۴۹	تأیید
13	بررسی و پیش‌بینی تقاضا با توجه به اطلاعات محدود در بازارهای جدید	۴/۱۹	۸۳/۸	۰/۶۱	تأیید
14	عملکرد نوآوری در ایجاد مزیت رقابتی در فضای بازار جدید	۴/۱۸	۸۲/۶	۰/۵۳	تأیید
15	تعیین جذابیت بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۴/۱۰	۸۲/۰	۰/۵۲	تأیید
16	قوانین و مقررات بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۴/۰۶	۸۱/۲	۰/۵۱	تأیید
17	سطح انعطاف‌پذیری ابعاد بازاریابی فعلی در راستای گذر از مرزها و محدودیت‌ها	۴/۰۴	۸۰/۸	۰/۶۱	تأیید
18	نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان در بازارهای جدید	۴/۰۲	۸۰/۴	۰/۶۷	تأیید
19	نرخ تغییرات در ترجیحات مشتریان در بازارهای جدید	۴/۰۱	۸۰/۲	۰/۶۶	تأیید
20	شرایط بازارهای رقابتی جدید در رویکرد نوآوری باز	۳/۹۹	۷۹/۸	۰/۶۴	تأیید
21	سطح بالای ابهام و ریسک نامشخص در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۳/۹۵	۷۹	۰/۵۰	تأیید

تأیید	۰/۶۱	۷۹	۳/۹۵	منسوخ شدن دانش فعلی بازار در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	22
تأیید	۰/۶۴	۷۸/۶	۳/۹۳	دسترسی به کانال‌های ارتباطی با مشتریان جدید در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	23
تأیید	۰/۶۱	۷۸/۴	۳/۹۲	تشریح ابعاد نوآوری‌های محصول و فرآیند به‌منظور نمایش عملکرد نوآورانه شرکت در رویکرد نوآوری باز	24
تأیید	۰/۶۴	۷۸	۳/۹۰	طراحی شیوه‌های مؤثر معرفی و تبلیغ فناوری‌های موجود به مشتریان و ذینفعان خارجی	25
تأیید	۰/۵۳	۷۷/۶	۳/۸۸	سبک گسترش روابط شبکه‌ای و مشارکت‌های جدید بازاریابی در رویکرد نوآوری باز	26
تأیید	۰/۵۲	۷۷/۶	۳/۸۸	همکاری در فروش محصول یا بازاریابی مشارکتی در بازارهای جدید	27
تأیید	۰/۴۹	۷۵	۳/۷۵	نحوه عملکرد ابزارهای بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	28
تأیید	۰/۵۰	۷۴/۸	۳/۷۴	سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	29
تأیید	۰/۵۰	۷۴	۳/۷۰	انتخاب کانال‌های تبلیغاتی و ارتباطی مناسب برای بازاریابی فناوری‌های قابل‌ارائه به شرکت‌های بین‌المللی	30

در مرحله اول از روش دلفی در مطالعه حاضر، اعضا پانل دلفی ۱ چالش جدید به چالش‌های مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان در رویکرد نوآوری باز اضافه نمودند. چالش "عملکرد نوآوری در ایجاد مزیت رقابتی در فضای بازار جدید" در این مرحله به لیست چالش‌های مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان در رویکرد نوآوری باز اضافه گردید. با اضافه شدن چالش مذکور به لیست چالش‌ها، پرسشنامه جدید برای بار دوم برای اعضا پانل ارسال گردید که نتایج مربوط به دور دوم دلفی در پژوهش حاضر در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج مربوط به دور دوم دلفی

ردیف	چالش	میانگین	درصد موافقت %	CVR	رد یا تأیید
1	درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید و تلفیق آن با ارزش‌های اجتماعی	۸۸/۴	۹۷/۶	۰/۵۴	تأیید
2	نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان در بازارهای جدید	۴/۸۶	۹۷/۲	۰/۵۴	تأیید
3	سطح بالای ابهام و ریسک نامشخص در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۴/۷۹	۹۵/۸	۰/۵۳	تأیید
4	منسوخ شدن دانش فعلی بازار در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۴/۷۸	۹۵/۶	۰/۵۱	تأیید
5	عملکرد نوآوری در ایجاد مزیت رقابتی در فضای بازار جدید	۴/۷۵	۹۵	۰/۴۹	تأیید
6	دسترسی به کانال‌های ارتباطی با مشتریان جدید در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	۴/۷۳	۹۴/۶	۰/۵۵	تأیید
7	سبک گسترش روابط شبکه‌ای و مشارکت‌های جدید بازاریابی در رویکرد نوآوری باز	۴/۷۱	۹۴/۲	۰/۵۱	تأیید
8	همکاری در فروش محصول یا بازاریابی مشارکتی در بازارهای جدید	۴/۶۹	۹۳/۸	۰/۵۶	تأیید
9	نحوه عملکرد ابزارهای بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	۴/۶۷	۹۳/۴	۰/۵۴	تأیید
10	سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید	۴/۶۵	۹۳	۰/۶۴	تأیید
11	به نمایش درآوردن نوآوری بی‌همتای استفاده در راستای رفع نیازهای شناسایی شده مشتریان	۴/۶۳	۹۲/۶	۰/۵۳	تأیید

تأیید	۰/۵۱	۹۲/۲	۴/۶۱	تأثیر مهم نوآوری در قیمت محصولات وب‌های تمام‌شده به‌عنوان یکی از آمیخته‌های بازاریابی	12
تأیید	۰/۵۳	۸۷/۸	۴/۳۹	تأثیر مهم نوآوری در کیفیت محصولات از دیدگاه مشتریان جدید	13
تأیید	۰/۶۱	۸۷	۴/۳۵	تأثیر نوآوری تخصیصی در فروش محصولات به مشتریان قبلی	14
تأیید	۰/۶۱	۸۶/۸	۴/۳۴	انتخاب روش‌های تبلیغاتی متناسب با خروجی فرآیند نوآوری باز (محصول و فناوری)	15
تأیید	۰/۶۵	۸۶/۸	۴/۳۴	سطح انعطاف‌پذیری ابعاد بازاریابی فعلی در راستای گذر از مرزها و محدودیت‌ها	16
تأیید	۰/۴۹	۸۶/۶	۴/۳۳	تشریح ابعاد نوآوری‌های محصول و فرآیند به‌منظور نمایش عملکرد نوآورانه شرکت در رویکرد نوآوری باز	17
تأیید	۰/۵۱	۸۶/۲	۴/۳۱	طراحی شیوه‌های مؤثر معرفی و تبلیغ فناوری‌های موجود به مشتریان و سایر ذینفعان خارجی	18
تأیید	۰/۵۷	۸۶/۲	۴/۳۱	نرخ تغییرات در ترجیحات مشتریان در بازارهای جدید	19
تأیید	۰/۵۸	۸۶	۴/۳۰	شرایط بازارهای رقابتی جدید در رویکرد نوآوری باز	20
تأیید	۰/۵۵	۸۶	۴/۳۰	وجود تضاد منافع و یا هم‌راستا سازی منافع با شرکا کلیدی در بازارهای جدید	21
تأیید	۰/۵۶	۸۴	۴/۲۰	تقسیم‌بندی بازار جدید قابل دسترسی در رویکرد نوآوری باز	22
تأیید	۰/۶۷	۸۳/۶	۴/۱۸	انتخاب بازار هدف از میان بازار بخش‌بندی شده در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	23
تأیید	۰/۵۹	۸۰	۴/۰۰	بررسی تصمیم و رفتار خریداران در بازارهای جدید	24
تأیید	۰/۵۴	۷۷	۳/۸۵	بررسی و تحلیل عکس‌العمل مشتریان نسبت به نوآوری‌های ارائه‌شده در رویکرد نوآوری باز	25
تأیید	۰/۵۳	۷۶	۳/۸۰	بررسی و پیش‌بینی تقاضا با توجه به اطلاعات محدود در بازارهای جدید	26
تأیید	۰/۶۶	۷۶	۳/۸۰	تعیین جذابیت بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	27
تأیید	۰/۵۰	۷۵	۳/۷۵	اطلاعات محدود در مورد مزایای مشارکت با بازیگران کلیدی جدید	28
تأیید	۰/۵۳	۷۴	۳/۷۰	تعیین معیارهای انتخاب شرکای کلیدی در بازارهای جدید	29
تأیید	۰/۵۹	۷۳	۳/۶۵	قوانین و مقررات بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز	30
تأیید	۰/۵۷	۷۲	۳/۶۰	انتخاب کانال‌های تبلیغاتی و ارتباطی مناسب برای بازاریابی فناوری‌های قابل ارائه به شرکت‌های بین‌المللی	31

همان‌طور که از جدول مربوط به نتایج دور دوم دلفی مشخص است، تمامی چالش‌های مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان در رویکرد نوآوری باز که در پرسشنامه دور دوم دلفی برای اعضا پانل ارسال گردیده بود، مورد تأیید قرار گرفتند و هیچ چالش جدیدی نیز از جانب این افراد به لیست مذکور اضافه نگردید. با توجه به این که اعضا پانل دلفی هیچ چالش دیگری به لیست چالش‌های ذکرشده در پرسشنامه دور دوم دلفی اضافه نمودند و در کنار تمامی این چالش‌ها نیز توسط آن‌ها تأیید گردید، می‌توان بیان داشت که اعضا پانل دلفی در مورد چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان به یک توافق نظری دست پیدا کردند. در مطالعه حاضر به‌منظور بررسی توافق نظری در مراحل دلفی از ضریب هماهنگی کندال نیز استفاده می‌شود که نتایج بررسی ضریب کندال در دور دوم دلفی نشان از توافق نظری در این مرحله است که نتایج مربوط به ضریب هماهنگی کندال در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج بررسی ضریب هماهنگی کندال در دور دوم دلفی (یافته‌های پژوهش)

توقف/ادامه مراحل	دور سوم دلفی	ضریب هماهنگی کندال
توقف	۰/۹۶۱	Kendall's coefficient of concordance

با توجه به مقدار به‌دست‌آمده و همچنین اضافه نشدن چالش جدید به لیست چالش‌های مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان در رویکرد نوآوری در پرسشنامه و تأیید کلیه چالش‌ها، می‌توان از دست‌یابی اعضا پانل دلفی به توافق نظری در مورد چالش‌ها، اطمینان حاصل پیدا کرد.

نتایج نشان داد چالش‌هایی که در نهایت به‌عنوان چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شده‌اند، در هفت بعد قرار گرفته‌اند.

- در اولین بعد یعنی در بعد کنترل تلاطم بازار جدید، چالش‌های نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان در بازارهای جدید، نرخ تغییرات در ترجیحات مشتریان در بازارهای جدید، شرایط بازارهای رقابتی جدید در رویکرد نوآوری باز و قوانین و مقررات بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز قرار گرفته‌اند.
- در بعد دوم یعنی بعد ابهام و محدودیت اطلاعات نیز چالش‌های تأثیر مبهم نوآوری در قیمت محصولات وب‌های تمام‌شده به‌عنوان یکی از آمیخته‌های بازاریابی، تأثیر مبهم نوآوری در کیفیت محصولات از دیدگاه مشتریان جدید، اطلاعات محدود در مورد مزایای مشارکت با بازیگران کلیدی جدید، سطح بالای ابهام و ریسک نامشخص در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز قرار گرفته‌اند.
- چالش‌های تعیین معیارهای انتخاب شرکای کلیدی در بازارهای جدید، وجود تضاد منافع و یا هم‌راستا سازی منافع با شرکا کلیدی در بازارهای جدید، دسترسی به کانال‌های ارتباطی با مشتریان جدید در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز، سبک گسترش روابط شبکه‌ای و مشارکت‌های جدید بازاریابی در رویکرد نوآوری باز، همکاری در فروش محصول یا بازاریابی مشارکتی در بازارهای جدید و انتخاب کانال‌های تبلیغاتی و ارتباطی مناسب برای بازاریابی فناوری‌های قابل‌ارائه به شرکت‌های بین‌المللی نیز در بعد ایجاد و توسعه شبکه ارتباطی و ائتلاف مؤثر قرار گرفته‌اند.
- در بعد پژوهش‌های بازاریابی مؤثر نیز با توجه مرور ادبیات نظری و بررسی آن‌ها در فرآیند روش دلفی چالش‌های درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید و تلفیق آن با ارزش‌های اجتماعی، تقسیم‌بندی بازار جدید قابل دسترسی در رویکرد نوآوری باز، انتخاب بازار هدف از میان بازار بخش‌بندی شده در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز، بررسی تصمیم و رفتار خریداران در بازارهای جدید، بررسی و تحلیل عکس‌العمل مشتریان نسبت به نوآوری‌های ارائه شده در رویکرد نوآوری باز، بررسی و پیش‌بینی تقاضا با توجه به اطلاعات محدود در بازارهای جدید، تعیین جذابیت بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز شناسایی شده‌اند.
- به نمایش درآوردن نوآوری بی‌همتای استفاده در راستای رفع نیازهای شناسایی شده مشتریان، تشریح ابعاد نوآوری‌های محصول و فرآیند به‌منظور نمایش عملکرد نوآورانه شرکت در رویکرد نوآوری باز، طراحی شیوه‌های مؤثر معرفی و تبلیغ فناوری‌های موجود به مشتریان و سایر ذینفعان خارجی نیز چالش‌هایی هستند که در بعد تبلیغات آگاهی‌بخش قرار گرفته‌اند.

- تأثیر نوآوری تخصصی در فروش محصولات به مشتریان قبلی و عملکرد نوآوری در ایجاد مزیت رقابتی چالش‌هایی هستند که در بعد کیفیت نوآوری تبلیغی قرار گرفته‌اند.
  - در نهایت در آخرین بعد از چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان یعنی بعد انعطاف‌پذیری، تطابق و کاربرد قرار گرفته‌اند، چالش‌های سطح انعطاف‌پذیری ابعاد بازاریابی فعلی در راستای گذر از مرزها و محدودیت‌ها، منسوخ شدن دانش فعلی بازار در بازارهای جدید در رویکرد نوآوری باز، نحوه عملکرد ابزارهای بازاریابی کنونی در بازارهای جدید، سطح تطابق‌پذیری ابعاد مدیریت بازاریابی کنونی در بازارهای جدید هستند.
- از آنجایی که مدل پژوهش، مدلی انعکاسی است و منطق ایجاد مدل به صورت استقرایی است و ارتباط میان چالش‌ها و گروه‌بندی آن‌ها و ایجاد مدل را پژوهشگر به صورت ذهنی انجام می‌دهد، در زیر مدل کلی پژوهش آورده شده است:



## ۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی برای شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان بوده است. الگوی پیشنهادی شامل ۷ بعد و ۳۰ شاخص است که موانع اصلی در این حوزه را پوشش می‌دهد. بر اساس نتایج حاصل از روش دلفی، چالش‌های شناسایی شده از نظر اهمیت و شرایط، وضعیت یکسانی ندارند و برخی از آن‌ها به عنوان چالش‌های کلیدی در توسعه مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز مطرح می‌شوند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده، درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید و تلفیق این نیازها با ارزش‌های اجتماعی و نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان است. این چالش به ویژه در شرایطی که شرکت‌های دانش بنیان با نوآوری‌های تخصصی و حاصل از رویکرد نوآوری باز مواجه می‌شوند،

پررنگ‌تر می‌شود. نیازهای جدیدی که ممکن است برای اولین بار در یک بازار جدید ظهور کنند، اغلب برای شرکت‌ها غیرمنتظره و چالش‌برانگیز هستند. این موضوع به‌ویژه در شرایطی که تغییرات سریع در سلايق و نیازهای مشتریان، ناشی از دسترسی گسترده به رسانه‌های اجتماعی، امری اجتناب‌ناپذیر است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در چنین شرایطی، ممکن است شرکت‌ها حتی پس از آماده‌سازی خود برای پاسخگویی به یک نیاز خاص، با نیازهای جدید یا تغییر یافته مواجه شوند که این امر واکنش سریع و انعطاف‌پذیری بالایی را از سوی شرکت‌ها طلب می‌کند.

چالش دیگر که در این پژوهش به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز شناسایی شده است، تغییر در نرخ ترکیب مشتریان در بازارهای جدید است. ترکیب مشتریان در بازار هدف یکی از معیارهای کلیدی است که عملیات بازاریابی، تولید و تأمین شرکت‌ها بر اساس آن سازمان‌دهی می‌شود. ورود به بازارهای جدید ممکن است باعث تغییرات اساسی در این ترکیب شود و برنامه‌ها و عملیات از پیش تعیین‌شده شرکت‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کند. بنابراین، شرکت‌های دانش‌بنیان باید توانایی انعطاف‌پذیری و تطبیق سریع با این تغییرات را داشته باشند تا بتوانند برنامه‌های بازاریابی خود را به‌طور مؤثر با شرایط جدید هماهنگ کنند. در نتیجه، می‌توان گفت که مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان، مستلزم توجه ویژه به دو چالش اصلی است: اول، درک و پاسخگویی به نیازهای جدید و تغییر یافته مشتریان در بازارهای جدید، و دوم، انعطاف‌پذیری و تطبیق با تغییرات در ترکیب مشتریان. این چالش‌ها نیازمند توسعه استراتژی‌های بازاریابی پویا و منعطف است که بتواند به‌سرعت با تغییرات محیطی و نیازهای بازار هماهنگ شود. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت بهبود مدیریت بازاریابی و غلبه بر موانع توسعه در رویکرد نوآوری باز مورد استفاده قرار گیرد. مشخص شدن این دو چالش به‌عنوان چالش کلیدی در الگوی به‌دست‌آمده تحت عنوان الگوی شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان از جانب چالش اول یعنی درک نیازهای مشتریان جدید در بازار جدید در رویکرد نوآوری باز با نتایج پژوهش (کو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ هان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ برایان و ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱) و از جانب چالش کلیدی دوم یعنی نرخ تغییرات در ترکیب مشتریان در بازارهای جدید نیز با نتایج پژوهش (چاودهاری و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ برایان و ویلیامز، ۲۰۲۱) هم‌راستایی دارد.

سطح بالای ابهام و ریسک نامشخص در بازارهای جدید، به‌عنوان سومین چالش کلیدی در رویکرد نوآوری باز برای شرکت‌های دانش‌بنیان مطرح می‌شود. زمانی که این شرکت‌ها با استفاده از رویکرد نوآوری باز وارد بازارهای جدید می‌شوند، با عدم قطعیت‌های قابل توجهی مواجه می‌شوند که می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها را با دشواری‌های جدی همراه کند. از جمله عوامل مؤثر در ایجاد این چالش می‌توان به عدم تجربه عملیاتی در بازار جدید، دسترسی محدود به منابع اطلاعاتی و کانال‌های ارتباطی مؤثر، و عدم وجود شاخص‌های قابل اعتماد برای ارزیابی ریسک‌های موجود اشاره کرد. این عوامل در کنار یکدیگر باعث می‌شوند که شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با بازارهای جدید، با ابهامات گسترده‌ای روبرو شوند که برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی را پیچیده‌تر می‌کند. به‌ویژه، نبود داده‌های تاریخی و تجربیات پیشین در بازارهای جدید، ارزیابی دقیق ریسک‌ها و فرصت‌ها را دشوار می‌سازد. این شرایط، شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا با توسعه مکانیسم‌های نظارتی و تحلیلی قوی‌تر، توانایی خود را برای مدیریت ابهامات و کاهش ریسک‌های نامشخص افزایش دهند. در نتیجه، برای غلبه بر این چالش، شرکت‌های دانش‌بنیان نیازمند توسعه چارچوب‌های جامع ارزیابی ریسک و ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی قوی‌تر هستند تا بتوانند در مواجهه با بازارهای جدید، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و کم‌ریسک‌تری داشته باشند. این امر نه تنها به کاهش ابهامات کمک می‌کند، بلکه امکان شناسایی فرصت‌های جدید در بازارهای نوظهور را نیز فراهم می‌سازد. مشخص شدن این چالش نیز به‌عنوان یکی از

<sup>1</sup> . Ko & et.al

<sup>2</sup> . Hun & et.al

<sup>3</sup> . Bryan & Williams

<sup>4</sup> . Chaudhary & et.al

چالش‌های کلیدی مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان با نتایج پژوهش (دو چنتنیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ فریرا و تیکسیرا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) هم‌راستایی دارد.

چالش بعدی که به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی در الگوی شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان شناسایی شد، منسوخ شدن دانش فعلی بازار در مواجهه با بازارهای جدید است. در واقع، دانش بازاریابی که یک شرکت دانش بنیان در بازار فعلی خود به دست آورده و بر اساس آن فعالیت می‌کند، ممکن است در بازارهای جدید و در چارچوب رویکرد نوآوری باز، کارایی خود را از دست بدهد. این موضوع به‌ویژه ناشی از تغییرات اساسی در ترکیب مشتریان، تفاوت در قواعد و قوانین حاکم بر بازارهای جدید، و همچنین تحولات سریع در نیازها و انتظارات مشتریان است. در چنین شرایطی، دانش و تجربیات قبلی شرکت ممکن است دیگر قابل‌اعمال نباشد، چراکه بازارهای جدید اغلب با شرایطی کاملاً متفاوت از بازارهای قبلی مواجه هستند. برای مثال، قوانین و مقررات جدید، تفاوت‌های فرهنگی، یا تغییر در اولویت‌های مشتریان می‌تواند باعث شوند که استراتژی‌ها و ابزارهای بازاریابی قبلی شرکت، دیگر کارآمد نباشند. این امر شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا به‌سرعت دانش خود را به‌روزرسانی کرده و با شرایط جدید سازگار شوند. بنابراین، برای غلبه بر این چالش، شرکت‌های دانش بنیان باید توانایی یادگیری سریع و تطبیق دانش خود با شرایط بازارهای جدید را توسعه دهند. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری در تحقیقات بازار، تحلیل دقیق تغییرات محیطی، و ایجاد انعطاف‌پذیری در استراتژی‌های بازاریابی است. تنها از این طریق می‌توان اطمینان حاصل کرد که دانش بازاریابی شرکت همگام با تحولات بازار به‌روز شده و در راستای مدیریت مؤثر فعالیت‌های بازاریابی در رویکرد نوآوری باز مورد استفاده قرار گیرد. مشخص شدن این چالش به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش بنیان با نتایج پژوهش (کاستا و ماتیاس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ برایان و ویلیامز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱) هم‌راستایی دارد.

#### جدول ۶: مهم‌ترین چالش‌ها و اقدامات پیشنهادی

<ul style="list-style-type: none"> <li>• حضور آزمایشی و موقت قبل از ورود واقعی به بازار (این اقدام به درک بهتر شرایط بازار و کاهش ریسک‌های ناشی از تلاطم بازار کمک می‌کند).</li> <li>• استفاده از برنامه‌ها و فرآیندهای عملیاتی جایگزین در صورت مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده (این اقدام انعطاف‌پذیری لازم برای کنترل شرایط غیرمنتظره در بازار جدید را فراهم می‌کند)</li> <li>• تهیه و تدوین سناریوهای بازاریابی به‌منظور پیش‌بینی وضعیت‌های محتمل در بازارهای بالقوه آتی (این اقدام به پیش‌بینی و مدیریت تلاطم‌های احتمالی بازار کمک می‌کند)</li> </ul>	کنترل تلاطم بازار جدید
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پژوهش‌های میدانی بازاریابی قبل از ورود به بازارهای جدید (این اقدام به کاهش ابهام و افزایش اطلاعات در مورد بازار هدف کمک می‌کند).</li> <li>• استفاده یا خرید داده‌های اطلاعاتی بازاریابی سایر شرکت‌های حاضر در بازارهای جدید (این اقدام به پر کردن شکاف‌های اطلاعاتی و کاهش ابهام کمک می‌کند).</li> <li>• استفاده از مطالعات اجتماعی صورت گرفته در بازارهای جدید (این اقدام به درک ارزش‌های اجتماعی و کاهش ابهام در مورد بازار هدف کمک می‌کند)</li> </ul>	ابهام و محدودیت اطلاعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شفاف‌سازی اهداف شرکت دانش بنیان از ائتلاف‌های استراتژیک بازاریابی (این اقدام به ایجاد ائتلاف‌های مؤثر و هدفمند کمک می‌کند).</li> <li>• همکاری‌های موقت با شرکای کلیدی در راستای تجزیه و تحلیل و انتخاب نهایی از میان شرکا (این اقدام به توسعه شبکه ارتباطی و انتخاب شرکای مناسب کمک می‌کند).</li> </ul>	ایجاد و توسعه شبکه ارتباطی و ائتلاف مؤثر

<sup>1</sup>. Du Chatenier & et.al

<sup>2</sup>. Ferreira & Teixeira

<sup>3</sup>. Costa & Matias

<sup>4</sup>. Bryan & Williams

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد پرتفوی انتخاب شرکای کلیدی به منظور کاهش سطح ریسک ایجاد ائتلاف‌های بازاریابی استراتژیک (این اقدام به توسعه شبکه‌ای پایدار و کم ریسک از شرکا کمک می‌کند)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پژوهش‌های بازاریابی مؤثر و مستمر با استفاده از گروه‌های تخصصی بازاریابی (این اقدام به جمع‌آوری اطلاعات دقیق و به‌روز از بازار کمک می‌کند)</li> <li>• استفاده از نیروها و بازیگران با سابقه حضور در بازارهای جدید در کادر مدیریت بازاریابی (این اقدام به بهبود کیفیت پژوهش‌های بازاریابی با استفاده از تجربیات قبلی کمک می‌کند).</li> </ul>	پژوهش‌های بازاریابی مؤثر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولید محتوای تخصصی با مضمون ارائه ماهیت نوآوری تخصصی و تأثیر آن در کیفیت محصولات (این اقدام به افزایش آگاهی مشتریان از نوآوری‌های شرکت کمک می‌کند).</li> <li>• استفاده از گروه‌های تخصصی تولید محتوا به منظور تولید محتواهای تبلیغاتی مطلوب (این اقدام به ایجاد تبلیغات مؤثر و جذاب کمک می‌کند).</li> <li>• پخش و نمایش محتواهای تبلیغاتی به صورت آزمایشی میان گروه خاصی از مشتریان (این اقدام به اصلاح و بهبود تبلیغات قبل از اجرای گسترده کمک می‌کند).</li> <li>• به نمایش درآوردن بخش کلیدی نوآوری تخصصی به منظور قانع سازی مشتریان (این اقدام به افزایش آگاهی و جذب مشتریان کمک می‌کند).</li> </ul>	تبلیغات آگاهی‌بخش
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هماهنگی گروه‌های سازمانی به‌خصوص میان گروه‌های تولید و بازاریابی (این اقدام به بهبود کیفیت نوآوری و هماهنگی آن با نیازهای مشتریان کمک می‌کند).</li> <li>• تولید محتوای تخصصی با مضمون ارائه ماهیت نوآوری تخصصی و تأثیر آن در کیفیت محصولات (این اقدام به نمایش کیفیت نوآوری و تأثیر آن در محصولات کمک می‌کند).</li> </ul>	کیفیت نوآوری تبلیغی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از برنامه‌ها و فرآیندهای عملیاتی جایگزین در صورت مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده (این اقدام به افزایش انعطاف‌پذیری شرکت در مواجهه با تغییرات بازار کمک می‌کند).</li> <li>• آینده‌پژوهی با استفاده از گروه‌های تخصصی به منظور پیش‌بینی شرایط آتی (این اقدام به تطابق شرکت با شرایط آینده و برنامه‌ریزی مناسب کمک می‌کند).</li> <li>• هماهنگی گروه‌های سازمانی به‌خصوص میان گروه‌های تولید و بازاریابی (این اقدام به تطابق نوآوری با نیازهای مشتریان و بازار کمک می‌کند).</li> </ul>	انعطاف‌پذیری، تطابق و کاربرد

این دسته‌بندی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اقدامات خود را در راستای اهداف مشخصی مانند کنترل تلاطم بازار، کاهش ابهام، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، انجام پژوهش‌های مؤثر، اجرای تبلیغات آگاهی‌بخش، بهبود کیفیت نوآوری و افزایش انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و اجرا کنند.

نوآوری این مقاله در ارائه یک الگوی جامع و ساختارمند برای شناسایی موانع توسعه مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان است. این الگو شامل ۷ بعد و ۳۰ شاخص است که چالش‌های کلیدی را در این زمینه مشخص می‌کند. تمرکز مقاله بر رویکرد نوآوری باز، که نسبتاً جدید و در حال رشد است، به‌جای نوآوری بسته، یکی از جنبه‌های نوآورانه آن محسوب می‌شود. علاوه بر این، مقاله با استفاده از روش دلفی، که یک روش سامانمند برای اجماع نظر خبرگان است، چالش‌های منحصربه‌فردی مانند درک نیازهای مشتریان جدید در بازارهای جدید، تغییر در ترکیب مشتریان، ابهام و ریسک بالا در بازارهای جدید و منسوخ شدن دانش فعلی بازار را شناسایی کرده است. این چالش‌ها به‌طور ویژه برای شرکت‌های دانش‌بنیان که در محیط‌های پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند، اهمیت دارند. همچنین، مقاله با ارائه یک الگوی عملیاتی، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد انعطاف‌پذیری، به‌روزرسانی دانش بازار و مدیریت ریسک، بهتر با تغییرات بازارهای جدید سازگار شوند. این الگو نه تنها چالش‌ها را شناسایی می‌کند، بلکه راهکارهایی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها ارائه می‌دهد. درنهایت، یافته‌های این پژوهش با مطالعات بین‌المللی هم‌خوانی دارد، اما با تمرکز بر شرکت‌های دانش‌بنیان در چارچوب نوآوری باز، به‌طور خاص به نیازها و شرایط

این نوع شرکت‌ها پرداخته است. این ترکیب از رویکرد نوآوری باز با مدیریت بازاریابی و ارائه یک چارچوب عملیاتی، مقاله را از لحاظ کاربردی و زمینه‌ای نوآورانه می‌کند.

### محدودیت‌های پژوهش و توصیه‌هایی برای پژوهش‌های آینده

عموماً هر پژوهشی با محدودیت‌های خاصی همراه است؛ پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نبوده و دارای محدودیت‌هایی از قبیل نبود مطالعات داخلی کافی و تخصصی در مورد چالش‌های مدیریت بازاریابی در رویکرد نوآوری باز و ... بوده است. برای پژوهش‌های آینده، توصیه می‌شود که نمونه‌گیری گسترده‌تر و متنوع‌تری از شرکت‌های دانش‌بنیان در مناطق مختلف جغرافیایی انجام شود تا تعمیم‌پذیری نتایج بهبود یابد. همچنین، پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) و تحلیل‌های طولی، عمق و پویایی موانع را بهتر بررسی کنند. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاک چین در مدیریت بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان و تأثیر اکوسیستم‌های نوآوری بر توسعه این شرکت‌ها می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. در نهایت، پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی راهکارهای عملی برای غلبه بر موانع شناسایی‌شده و ارائه مدل‌های مدیریتی نوین بپردازند.

### ۶. منابع

- ارمغان، نگار، قائدشرفی، هما، و آقابگی، سحر. (۱۴۰۱). نقش نوآوری باز در توسعه فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: مرکز رشد سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران). مدیریت توسعه فناوری، ۱۰(۱)، ۳۸-۶۰.
- آزاد، ناصر، محمدی‌پور، مجتبی، و نقدی، بهمن. (۱۳۹۷). چالش‌های تجاری‌سازی محصولات دانش‌بنیان با تأکید بر بخش بازاریابی و مالی (مورد مطالعه: پارک فناوری دانشگاه تهران). اقتصاد مالی (اقتصاد مالی و توسعه)، ۱۲(۴۴)، ۱۸۹-۲۰۷.
- اسماعیل‌پور، مجید، حمیدیان‌پور، فخریه، و محمدی، زهرا. (۱۳۹۸). تأثیر کارآفرینی محوری و بازارمحوری بر عملکرد بازار شرکت‌های دانش‌بنیان با نقش میانجی قابلیت بازاریابی و اثربخشی بازاریابی (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان شهر بوشهر). راهبردهای بازرگانی، ۲۶(۱۳)، ۱۸۱-۱۹۸.
- اصغری صارم، علی، رضایی‌راد، مصطفی، ترکمنی، داود، و سعیدی، مهدی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان با نقش واسطه بازرگانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۰(۴)، ۱-۲۹.
- انصاری، منوچهر، و حق‌شناس گرگابی، محمد. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت دانش‌محور شدن شرکت‌های تولیدی ایران بر اساس نظریه زمینه‌ای. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۳(۵)، ۴۱-۷۴.
- بابایی فارسانی، مینو، امیددوست، عاطفه، و علی‌دادی، ابوذر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱(۲)، ۹۵-۱۳۶.
- باشکوه اجیرلو، محمد، و آذربایجانی، مرضیه. (۱۴۰۲). تدوین مدل توسعه بازاریابی پایداری در شرکت‌های صادراتی دانش‌بنیان. تشریح علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۶(۲)، ۷۵-۹۲.
- جعفری پستکی، نداء، پورازبری، ابراهیم، و اکبری، محسن. (۱۳۹۶). ارائه چارچوب مفهومی توسعه مشترک محصول در سازمان‌های دانش‌بنیان بر مبنای نوآوری باز و پویایی محیطی. فصلنامه رشد فناوری، ۱۴(۵۳)، ۹-۱۷.
- رحمان سرشت، حسین، و ذبیحی جامخانه، محسن. (۱۳۹۵). دی‌ان‌ای شرکت‌های دانش‌بنیان. رشد فناوری، ۱۳(۴۹)، ۱-۸.
- رستگار، عباسعلی، و گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۸). چالش‌های روابط فرد-سازمان در شرکت‌های دانش‌بنیان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۲)، ۱۱۵-۱۳۳.

- رضایی، ولی‌اله، علیزاده مشکانی، فتانه، نعمی، عبدالله، و سرداری، احمد. (۱۴۰۲). طراحی الگوی بازاریابی صادراتی محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان (پارک علم و فناوری پردیس تهران). *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۴۵، ۱۳۱-۱۴۵.
- سرکشیکی، مهرداد، خانلری، امیر، و انصاری، منوچهر. (۱۴۰۱). شناسایی قابلیت‌های پویای مؤثر بر عملکرد صادراتی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۵(۲)، ۱-۲۲.
- سیدصدر، سیدعلی، حسن‌آبادی، نیلوفر، احمدی، مصطفی، و علیزاده مجد، امیررضا. (۱۳۹۹). بازاریابی در شرکت‌های دانش‌بنیان. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی*
- صابر کهنه‌گورابی، محمدحسین، ایرانمنش، سیدحسین، و جعفری، پریش. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر کارآفرینی فناورانه نفت و گاز. *پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی*، ۶(۴)، ۸۱-۱۲۳.
- صحت، سعید، مظلومی، نادر، و فخریمی محمدپور، حمید. (۱۳۹۴). رابطه بین نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی در شرکت‌های بیمه. *پژوهشنامه بیمه*، ۳۰(۲)، ۱-۳.
- صنوبر، حبیب، جبارزاده، یونس، و حسینی، سید صمد. (۱۴۰۱). نقش قابلیت نوآوری بر عملکرد صادرات با نقش میانجی سرمایه اجتماعی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۵(۳)
- عادل، زهرا، ممیز، آیت‌اله، رحمانی، حامد، و طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله. (۱۴۰۱). تحلیل اهمیت-عملکرد عوامل مؤثر بر ارزش‌گذاری شرکت‌های نوپا برای ورود به بازارهای داخلی و بین‌المللی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۳(۵)، ۱۳-۳۱.
- فولادوند، نصیر، ایمان‌خان، نیلوفر، و مجیبی، تورج. (۱۴۰۱). مدل به‌کارگیری نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان استان تهران. *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۲(۴۷)، ۲۵۱-۲۸۰.
- قلی‌پور، مجتبی، وحدت‌زاد، محمدعلی، اولیا، محمدصالح، و خادمی‌زارع، حسن. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی (مورد مطالعه: یزد). *رشد فناوری*، ۱۲(۴۵)، ۱۷-۲۵.
- مهاجرانی، مهدی، کریمی، فریبا، و نادری، محمدعلی. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و ارائه مدل پیاده‌سازی آن در دانشگاه. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹(۲)، ۱۹۹-۲۲۶.
- نمکیان، مجید، و کهرزی، امیدعلی. (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های ضروری بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان. *رشد فناوری*، ۱۶(۶۳)، ۴۲-۴۹.
- Adel, Z., Momayez, A., Rahmani, H., & Taherpour Kalantari, H. (2022). Significance analysis—performance of factors affecting valuation of start-ups to enter domestic and international markets. *Journal of International Business Administration*, 5(3), 13–31. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.51315.1883> (In Persian)
- Ansari, M., & Haghshenas Gorgabi, M. (2016). Identifying and explaining key success factors of knowledge-based Iranian manufacturing companies based on grounded theory. *Journal of Technology Development Management*, 3(5), 41–74. (In Persian)
- Azad, N., Mohammadipour, M., & Naqdi, B. (2018). Challenges of commercializing knowledge-based products with emphasis on marketing and finance (Case study: University of Tehran Technology Park). *Financial Economics (Financial Economics and Development)*, 12(44), 189–207. (In Persian)
- Babaei Farsani, M., Amiadoost, A., & Alidadi, A. (2018). Designing an open innovation model in small and medium-sized companies using grounded theory. *Journal of Strategic Organizational Knowledge Management*, 1(2), 95–136. (In Persian)
- Bashokouh Ajirloo, M., & Azarbajejani, M. (2023). Designing a sustainable marketing development model in knowledge-based export companies. *Journal of International Business Administration*, 6(2), 75–92. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.54313.1976> (In Persian)
- Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: Directions for a value co-creation-based learning organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1314–1334.

- Devece, C., Llopis-Albert, C., & Palacios-Marqués, D. (2017). Market orientation, organizational performance, and the mediating role of crowdsourcing in knowledge-based firms. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1127–1134.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316.
- Esmailpour, M., Hamidianpour, F., & Mohammadi, Z. (2019). The effect of entrepreneurship orientation and market orientation on market performance of knowledge-based companies with the mediating role of marketing capability and marketing effectiveness. *Business Strategies*, 26(13), 181–198. (In Persian)
- Fouladvand, N., Imankhan, N., & Mojibi, T. (2022). A model for applying open innovation in knowledge-based companies in Tehran province. *Strategic Studies of Interdisciplinary Knowledge*, 12(47), 251–280. (In Persian)
- García-Madariaga, J., & Rodríguez-Rivera, F. (2017). Corporate social responsibility, customer satisfaction, corporate reputation, and firms' market value: Evidence from the automobile industry. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 21(S1), 39–53.
- Gholipour, M., Vahdatzad, M., Owlia, M. S., & Khademi Zare, H. (2016). Identification and prioritization of challenges of knowledge-based enterprises using artificial neural networks (Case study: Yazd). *Roshd-e Fanavari*, 12(45), 17–25. <https://sid.ir/paper/144834/en> (In Persian)
- Gourio, F., & Rudanko, L. (2014). Customer capital. *Review of Economic Studies*, 81(3), 1102–1136.
- Gupta, S., Justy, T., Kamboj, S., Kumar, A., & Kristoffersen, E. (2021). Big data and firm marketing performance: Findings from the knowledge-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120986.
- Jafari Pastaki, N., Ebrahim Pour Azbary, M., & Akbari, M. (2018). A conceptual framework for product co-development in knowledge-based organizations based on open innovation and environmental dynamics. *Roshd-e Fanavari*, 14(53), 9–17. <https://doi.org/10.7508/jstpi.2018.01.002> (In Persian)
- Malekzadeh, G., Khanderoo, N., & Sadeghi, T. (2015). Marketing challenges in technological SMEs: Challenges and solutions. *Roshd-e Fanavari*, 10(43), 37–43. <https://sid.ir/paper/145031/en> (In Persian)
- Namakian, M., & Kahrizi, O. A. (2020). The impact of essential marketing capabilities on the performance of knowledge-based enterprises. *Roshd-e Fanavari*, 16(63), 42–49. <https://sid.ir/paper/359350/en> (In Persian)
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: The role of knowledge management capability. *International Business Review*, 27(3), 701–713.
- Obradović, T., Vlačić, B., & Dabić, M. (2021). Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda. *Technovation*, 102, 102221.
- Pajoohesh-Jahromi, A. (2018). The effect of inbound open innovation on business models of knowledge-based companies. *Rahyaft*, 28(69), 29–40. (In Persian)
- Paola, A. M., Sheb, T., & R, K. T. (2020). Insights, challenges, and recommendations for sustainability research in marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30(4), 394–406.
- Rastegar, A. A., & Golshahi, B. (2019). Challenges in individual–organization relationships in knowledge-based companies. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(92), 115–133. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.10107> (In Persian)
- Rezaeian, A., Nezafati, N., & Bagheri, R. (2019). Modeling knowledge networks in knowledge-based enterprises. *Journal of Business Administration Researches*, 10(20), 187–213. <https://doi.org/10.29252/bar.2019.1326> (In Persian)
- Sanoubar, H., Jabbarzadeh, Y., & Hosseini, S. S. (2022). The role of innovation capability on export performance with the mediating role of social capital. *Journal of International Business Administration*, 5(3), 49–66. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.50028.1843> (In Persian)

- Sarkeshiki, M., Khanlari, A., & Ansari, M. (2022). Identifying effective dynamic capabilities on export performance. *Journal of International Business Administration*, 5(2), 1–21. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.49086.1810> (In Persian)
- Sehat, S., Mazloomi, N., & Fakhimi Mohammadpour, H. (2015). The relationship between organizational innovation and competitive advantage in insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 4(2), 181–202. <https://doi.org/10.22056/ijir.2015.02.01> (In Persian)
- Stanisławski, R., & Lisowska, R. (2015). The relationship between open innovation and innovation potential of SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1521–1526.
- Sun, Y., Garrett, T. C., Phau, I., & Zheng, B. (2020). Customer-perceived sustainable marketing and its effect on customer equity. *Journal of Business Research*, 117, 615–622.
- Van Scheers, L. (2018). Marketing challenges faced by SMEs in South Africa. *The Journal of Accounting and Management*, 8(1).