



## Investigating the Process and Factors Affecting the Branding of Startups in Iran: A Multiple - Case Study

**Hashem Aghazadeh** 

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: haghazade@ut.ac.ir

**Mohammad Haghighi** 

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: haghghi@ut.ac.ir

**Mohammad Saleh Torkestani** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: torkestani@ut.ac.ir

**Mohammad Sadegh Zare** \* 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sadegh80@gmail.com

### Abstract

#### Objective

Due to the limited study and research in the field of startup branding, the purpose of this research is to investigate the process and factors affecting brand creation in startups. It seeks to examine the importance of branding startups and their strategies.

#### Methodology

This research investigates the branding of 10 Iranian startups in different industries through multiple-case studies and conducting interviews with managers. Data gathered from interviews, organizational documents, and meeting notes were analyzed by the MAXQDA software. Data collection in this research was done using semi-structured interviews, and according to the purpose of this research, i.e. to identify the process and factors affecting branding in startups, an interview protocol was used to provide the possibility of gathering information under the guidance of the researcher. In other words, the interview was designed to provide access to three types of information: 1. background regarding the type and activity of the startups, 2. their views and tendency towards branding, and 3. Their branding activities.

## Findings

This study confirms some of the findings of previous research. However, new findings are presented in this study. In the brand plan section, the findings of this research almost align with the theory. Theoretical and empirical findings show that brand design dimensions play an important role for startups due to their influence on company communication. In particular, empirical findings show that the logo design and name of a startup can be divided into two groups including internal goals and external goals. Based on the findings of this research, common patterns were observed in the branding process in the form of three themes including brand orientation, brand design, and branding activities. The branding process has various elements that should not be ignored to enhance brand equity. The findings show that branding is important to all startups, and they do take measures to improve it. The findings of this research are also different from the extant literature; activities such as public relations and sponsorship, using social media, and partnering with other companies were studied in this research, while they were not mentioned in earlier studies.

## Conclusion

The most prominent features of startup companies are the lack of time, knowledge, capital, and human resources. Therefore, branding seems to be an important factor in the growth of a startup. In this study, it was emphasized that a brand is influenced by its visual dimensions. This study emphasizes the role of public relations and social media, participation in events, and partnerships with other companies, the importance of individuals and their personal brand in the company as branding activities.

**Keywords:** Startup, Branding, Brand equity, Multiple - case studies.

**Citation:** Aghazadeh, Hashem; Haghighi, Mohammad; Torkestani, Mohammad Saleh & Zare, Mohammad Sadegh (2023). Investigating the Process and Factors Affecting the Branding of Startups in Iran: A Multiple - Case Study. *Journal of Business Management*, 15(1), 27-53. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2020.289327.3649> (in Persian)





## بررسی فرایند و عوامل مؤثر بر برندسازی استارت‌آپ‌ها در ایران: مطالعه چندموردی

هاشم آقازاده

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: haghazade@ut.ac.ir

محمد حقیقی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: haghghi@ut.ac.ir

محمد صالح ترکستانی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: torkestani@ut.ac.ir

محمد صادق زارع \*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: sadegh80@gmail.com

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، بررسی فرایند و عوامل مؤثر بر ایجاد برند در استارت‌آپ‌هاست. با توجه به محدود بودن مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه برندسازی استارت‌آپ‌ها، در این مطالعه اهمیت برندسازی از نظر استارت‌آپ‌ها و استراتژی‌های آن‌ها در این زمینه بررسی می‌شود.

**روش:** این پژوهش با استفاده از رویکرد مطالعه چندموردی و مصاحبه با مدیران، به بررسی موضوع برندسازی ده استارت‌آپ ایرانی در صنایع مختلف می‌پردازد. داده‌های کسب شده از مصاحبه و مستندات سازمان و یادداشت‌های گردآوری شده در جلسه‌ها، به کمک نرم‌افزار مکس کیودا تجزیه و تحلیل می‌شود.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوهای مشترکی در فرایند برندسازی در قالب سه تم، گرایش به برند، طرح برند و فعالیت‌های برندسازی مشاهده شد. فرایند برندسازی عناصر مختلفی دارد که برای ارتقای ارزش ویژه برند، هیچ‌یک از این عناصر نباید نادیده گرفته شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که هیچ گروه استارت‌آپی وجود ندارد که برای آن‌ها برندسازی بی‌ارزش باشد و اقدامی برای برندسازی انجام ندهد. یافته‌های این پژوهش در زمینه فعالیت‌های برندینگ نیز با ادبیات موجود تفاوت دارد، فعالیت‌هایی مثل روابط عمومی و اسپانسرشدن، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و شراکت با دیگر شرکت‌ها در این پژوهش مشاهده شد که در پژوهش‌های قبلی به آن‌ها اشاره‌ای نشده است.

**نتیجه گیری:** برجسته‌ترین ویژگی‌های شرکت‌های استارت‌آپ، کمبود زمان، دانش، سرمایه و نیروی انسانی است. بنابراین به نظر می‌رسد که برندسازی برای رشد استارت‌آپ عامل مهمی باشد. در این مطالعه تأکید شد که ابعاد بصری برند، بر برند اثرگذار است. نقش روابط عمومی و رسانه‌های اجتماعی، شرکت در رویدادها و شراکت با سایر شرکت‌ها، از جمله فعالیت‌های برندسازی شناسایی شدند. افزون بر این، اهمیت افراد برند شخصی آن‌ها در شرکت نیز، به‌عنوان فعالیت‌های برندسازی شناسایی شد.

**کلیدواژه‌ها:** استارت‌آپ، برندسازی، ارزش ویژه برند، مطالعه چندموردی.

**استناد:** آقازاده، هاشم، حقیقی، محمد؛ ترکستانی، محمد صالح و زارع، محمدصادق (۱۴۰۲). بررسی فرایند و عوامل مؤثر بر برندسازی استارت‌آپ‌ها در ایران: مطالعه چندموردی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۱)، ۲۷-۵۳.

## مقدمه

برند یکی از موضوعات مهم در مدیریت بازاریابی و یکی از ابعاد مهم و برجسته در صنعت جهانی به‌شمار می‌رود. برندهای قدرتمند، مجموعه‌ای از منافع مالی و غیرمالی از جمله وفاداری و ماندگاری بیشتر مشتریان، انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت در مواجهه با بحران‌های محیطی و حاشیه سود بیشتر، فرصت‌های توسعه و گسترش نام و نشان تجاری را برای شرکت‌ها فراهم می‌آورند (خانلری، اسفیدان و مشایخی، ۱۳۹۸). قدرت برند در آنچه مشتریان آموخته‌اند و احساس کرده‌اند و تجربه‌هایی که در طول زمان دیده و شنیده‌اند، نهفته است (موهان و سکوترا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). برندهایی مانند تسلا<sup>۲</sup>، فیسبوک<sup>۳</sup> و اوبر<sup>۴</sup>، این توقع را در ذهن جامعه جهانی ایجاد کرده‌اند که نوآوری‌های بزرگ آینده، از طریق استارت‌آپ‌ها عرضه می‌شوند و این استارت‌آپ‌ها هستند که صنایع را دگرگون می‌کنند و برندهای قدرتمند می‌سازند. در میان برترین برندهای جهان در سال ۲۰۱۶، از نگاه اینتربرند، فیسبوک بیشترین رشد را نسبت به دیگر برندها داشته (۴۸ درصد در سال ۲۰۱۵) و تسلا به جمع ۱۰۰ برند برتر پیوسته است. داده‌های موجود، به‌همراه نمونه‌های بسیاری از برندهای موفق در دنیای رقابتی امروز، نشان می‌دهند برندسازی در میان استارت‌آپ‌ها نیز اهمیت بسیاری دارد، به‌ویژه در میان شرکت‌هایی که از ایده‌های نوآورانه و پتانسیل قوی رشد برخوردارند (راس، روزیبر و روزیبر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

در گذشته، برندینگ معمولاً فقط مختص شرکت‌های بزرگ یا حتی چندملیتی دانسته می‌شد. امروزه این تصور از بین رفته است و رقابت هولناک، به‌همراه عرضه و تقاضای بی‌پایان اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی، قواعد بازی در زمین برندسازی را به‌شکل چشمگیری تغییر داده است (کونسینیک، روزیبر، روزیبر و هیسریچ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). امروزه برندینگ به یکی از فعالیت‌های حیاتی برای آغاز به کار، بقای بلندمدت و مطلوبیت و قدرت یک شرکت نوپا نزد مشتریان هدف تبدیل شده است (گاردنر و کوپر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴).

در جوامع امروزی برندها بازیگران مهمی شناخته می‌شوند که در همه جوانب زندگی ما نفوذ کرده‌اند و در واقع همه جا حضور دارند (کاپفر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). از زمان‌های دور، برندسازی و مدیریت برند در جوامع مختلف برای شناسایی شیء، شخص و خدمات به شکل‌های مختلفی وجود داشته است. انگیزه اصلی برای برندسازی، شناساندن حاصل کار به مشتریان، برای سهولت شناخت و تمایز محصولات خود از محصولات رقبا بوده و هست (کلر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳) و تا حد بسیار زیادی، موفقیت سازمان‌ها وابسته به موفقیت برندهاست (چاپلیو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). برندها نقش سه‌گانه‌ای دارند که شامل نقش هادی یا تعیین‌کننده مسیر، نقش اطمینان کامل (مجدد) و نقش مشارکت و درگیری با برند می‌شود. از دید صاحب‌نظران بسیاری، برای ایجاد

1. Mohan & Sequeira
2. Tesla
3. Facebook
4. Uber
5. Rus, Ruzzier & Ruzzier
6. Konecnik Ruzzier, Ruzzier, and Hisrich
7. Gardner and Cooper
8. Kapferer
9. Keller
10. Chapleo

برندی موفق یا به بیان دیگر برندسازی، هیچ چیز مهم‌تر از ایجاد هویتی منحصر به فرد و کسب ارزش از طریق برندسازی راهبردی نیست (عزیزی، قره‌چه و براتی، ۱۳۹۶).

خبرگان و متخصصان کسب‌وکار، بر این باورند که ساختن و حفظ یک برند قدرتمند کار آفرینانه، جهت رشد، دوام و ماندگاری هر کسب‌وکار جدید در محیط‌های رقابتی و پیچیده‌ی امروزی از اهمیتی فوق‌العاده حیاتی برخوردار است (کران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برند دارایی مهمی در بازارهای بسیار رقابتی امروز است (تالای، تاوون سند و تنی یارت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به علاوه، ارزش ویژه‌ی برند<sup>۳</sup> مزایای مالی را نشان می‌دهد که توسط یک برند برای شرکت ایجاد می‌شود. بر این اساس، ارزش ویژه‌ی برند باعث افزایش سهم بازار، صرفه‌ی قیمت، شناخت مشتری و ارتباط با برند شده و در نتیجه، به بهبود درک مشتری از محصولات و خدمات منجر می‌شود (روپر و فیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). به کمک دارایی برند که به ارزش برند منجر می‌شود، شرکت‌ها توانایی کسب سود و سود بیشتر را به دست می‌آورند (کاپفر، ۲۰۱۲).

در سال‌های اخیر با ظهور کسب‌وکارهای نوپا در ایران، افزایشی در تعداد و انواع محصولات خلاقانه دیده می‌شود. همچنین، همراه با رشد فراوان کسب‌وکارهای نوپا در ایران، فعالیت‌های مختلفی صورت گرفته است. شرکت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، راه‌اندازی انجمن‌های حمایت از کسب‌وکارهای نوپا، دعوت از سرمایه‌گذاران ایرانی و ایجاد زمینه مناسب برای نخبگان کسب‌وکار و سرمایه‌گذاران، از نتایج راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا در ایران بوده است (سلام‌زاده و کاواموریتا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

از آنجا که مشاغل نوپا بر نوآوری مبتنی است با چالش‌های متعددی مواجهند. آن‌ها باید اعتماد مصرف‌کنندگان را به دست آورند و ضمن خلق متقاضی برای محصولات یا خدمات خود، در بین دیگران هویت سازمانی ایجاد کنند. در نتیجه، به طور خاص برندها برای شرکت‌های نوپا، به عنوان ابزاری برای بازاریابی کاربرد دارند، در حالی که نمی‌توان از بازاریابی سنتی برای مزیت رقابتی و سودآوری استفاده کرد. علاوه بر این، یک استراتژی مبتنی بر برند برای مشاغل کوچک مناسب است؛ زیرا به زنجیره ارزش آفرینی کمک می‌کند (میچل، هاپینسون، کوئین و گیل مور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، شرکت‌های نوپا فاقد منابع در قالب سرمایه، دانش و زمان هستند. این عوامل باعث می‌شود که برندسازی نه تنها برای بقای شرکت، بلکه برای کسب مزیت رقابتی نیز مهم باشد.

اگرچه در ابتدا به نظر می‌رسد که داشتن یک استراتژی ارتباطی و برندسازی خوب، برای شروع یک کسب‌وکار لازم نیست و کار آفرینان باید بیشتر بر مسائل مالی و تولید تمرکز کنند؛ اما داشتن چشم‌اندازی روشن از برند، نوعی سرمایه‌گذاری صحیح برای آن‌هاست؛ چرا که هزینه تغییرات بعدی هویت شرکتی آنان می‌تواند بسیار زیاد باشد (راس و همکاران، ۲۰۱۸). برندسازی قلب و روح شرکت‌های نوپا و سایر شرکت‌های موجود و معتبر فعلی است (روزبیر و روزبیر<sup>۷</sup>،

1. Crane
2. Talay, Townsend & Yenyurt
3. Brand Equity
4. Roper & Fill
5. Salamzadeh and Kawamorita
6. Mitchell, Hutchinson, Quinn, & Gilmore
7. Ruzzier & Ruzzier

۲۰۱۵). علاوه بر این، بین استارت‌آپ و برندسازی ارتباط محکمی برقرار است. ایجاد مالکیت معنوی از جمله برند، می‌تواند برای استارت‌آپ‌ها نسبت به رقبای آن‌ها مزیت نسبی ایجاد کند (بورگ و گراتزر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در حقیقت، تحقیقات در حوزه کسب‌وکارهای نوپا، در ابتدای راه است (راس و همکاران، ۲۰۱۸).

با اینکه محققان موضوع برند را در کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک و متوسط به‌خوبی بررسی و شناسایی کرده‌اند (خداداد حسینی، گلابی و یدالهی، ۱۳۹۵)، بررسی‌ها حاکی از آن است که در زمینه نقش برندسازی و نقش آن در موفقیت استارت‌آپ‌ها، به‌ویژه با توجه به شرایط بومی موجود در کشور، تاکنون تحقیقات محدودی انجام گرفته است. با اینکه محققان سایر جنبه‌های اقتصادی و استارت‌آپ‌ها را بررسی و شناسایی کرده‌اند، شواهد گویای آن است که هنوز تحقیقاتی در زمینه نقش برندسازی، به‌عنوان یکی از توانمندسازهای اقدامات بازاریابی و نقش آن در موفقیت استارت‌آپ‌ها، به‌ویژه با توجه به شرایط بومی موجود در کشور انجام نگرفته است. از این رو، با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و همچنین، بر اساس آنچه گفته شد، این پژوهش بر آن است تا با بررسی ابعاد مختلف برند، پیش‌زمینه‌های لازم برای شناسایی فرایند و عوامل مؤثر بر برندسازی در استارت‌آپ‌ها را جمع‌آوری کند و از این طریق، راه‌کاری را برای توسعه و افزایش توجه به برندسازی استارت‌آپ‌های ایرانی ارائه دهد. با توجه به نقش امروزی استارت‌آپ‌ها در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان کشور و اینکه برای ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی پتانسیل خوبی دارد، موفقیت و شناخت آن‌ها در اولویت است و این موضوع برای پژوهش اهمیت شایان توجهی دارد و از سوی دیگر، نبود تحقیقات کافی در حوزه مباحث بازاریابی و برندسازی استارت‌آپ‌ها، وجوب پرداختن به این موضوع را برای برطرف کردن خلأ موجود و توسعه این نوع کسب‌وکارها، دو چندان کرده است که نوآوری این تحقیق نیز به حساب می‌آید.

تحلیل این موضوعات در سطح نظری کاربرد دارد؛ زیرا به ایجاد درک مفصلی از فرایند و نقش برند در ایجاد و موفقیت یک استارت‌آپ منجر می‌شود و در سطح عملی با فراهم‌آوردن دستورالعملی برای کارآفرینان کاربرد دارد.

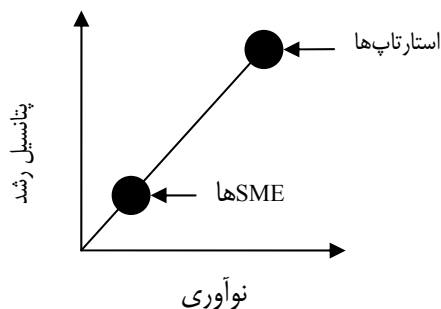
## پیشینه نظری پژوهش

### استارت‌آپ

در ادبیات موضوع این اتفاق نظر وجود دارد که استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های تازه‌تأسیس با کمبود منابع مواجهند. استارت‌آپ‌ها باید با کمبود منابع مالی و سرمایه (هوران، اودویبر و تیه من<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)، زمان (برسیانی و اپلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)، دانش (رود و والاستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) و نیروی انسانی دست‌وپنجه نرم کنند. علاوه بر این، گاهی فرایندهای تصمیم‌گیری روشنی در این شرکت‌ها وجود ندارد (اسپنس و همزائوی اسوسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) و از پایگاه مشتریان و شهرت کافی برخوردار نیستند (برسیانی و اپلر، ۲۰۱۰).

1. Borg & Gratzner
2. Horan, O'Dwyer & Tiernan
3. Bresciani & Eppler
4. Rode & Vallaster
5. Spence & Hamzaoui Essoussi

میان استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط (SME)<sup>۱</sup> تفاوت وجود دارد. استارت‌آپ‌ها بر اساس نوآوری‌های ویژه و شایان توجه شکل می‌گیرند، در حالی که شرکت‌های کوچک و متوسط بر مبنای محصولات و فرایندهای عادی و رایج به وجود می‌آیند (ویکام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در نتیجه، استارت‌آپ‌ها در مقایسه با شرکت‌های کوچک و متوسط که محصول نو یا نوآوری خاصی عرضه نمی‌کنند، از پتانسیل بیشتری برای رشد برخوردارند (شکل ۱).



شکل ۱. تفاوت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط

منبع: ویکام، ۲۰۰۶ (ویرایش شده توسط پژوهشگر)

با بررسی چرخه عمر شرکت‌های نوپا، ویژگی‌های مختلف هر استارت‌آپ مشخص می‌شود. یک شرکت نوپا از لحظه شکل‌گیری تا رشد انبوه، مراحل مختلفی را طی می‌کند. این مراحل، موضوع بحث بسیاری از محققان بوده است (تاتیکوندا، تارجسن، پاتل و پارتیدا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در میان نظریه‌های دانشگاهیان، الگوی یکسانی برای دوره عمر هر استارت‌آپ می‌توان یافت. نویسندگان درباره تعداد مراحل چرخه عمر یک استارت‌آپ دیدگاه‌های مختلفی دارند؛ اما همگی موافق‌اند که پیش از مرحله رشد مؤثر، یک مرحله با مشخصات ویژه وجود دارد.

در مرحله آغازین، سازمان به بازار وارد می‌شود، اولین مشتریان خود را به دست می‌آورد و در حالی که با مشکلات متعددی، مثل کمبود سرمایه مواجه است، نیروی فروش را استخدام می‌کند و در نهایت، از سازمان صرفاً «ابداع‌کننده» به سازمانی «عمل‌کننده» تبدیل و صاحب پایگاه کوچکی از مشتریان می‌شود. شرکت‌هایی که از این مرحله به سلامت عبور می‌کنند، وارد مرحله رشد می‌شوند که در آن حجم تولید، تعداد مشتریان، سهم بازار و اندازه سازمان افزایش می‌یابد (تاتیکوندا و همکاران، ۲۰۱۳).

با مطالعه نظریه‌های موجود درباره مشخصه‌های استارت‌آپ‌ها، دو عنصر اصلی را می‌توان باز شناخت: ۱. استارت‌آپ‌ها در هیچ‌یک از مراحل عمرشان از منابع فراوان برخوردار نیستند. در مقابل، با وجود منابع محدود و مشکلات ناشی از عمر کم و نوپایی، رشد می‌کنند و تکامل می‌یابند؛ ۲. استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط ویژگی‌های مشترکی دارند؛

1. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)

2. Wickham

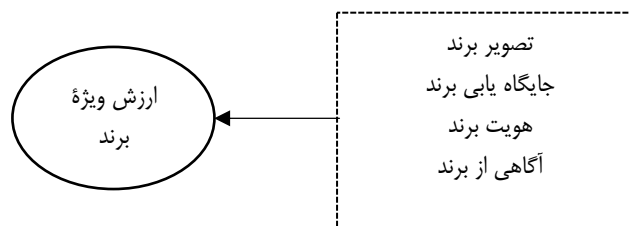
3. Tatikonda, Terjesen, Patel & Parida

اما یک بُعد این دو را از هم متمایز می‌کند: شرکت‌های کوچک و متوسط تمایل دارند فعالیت‌های کسب‌وکار را با رویکردی سنتی‌تر انجام دهند، در حالی که استارت‌آپ‌ها از مسیر آهسته و روبه‌تکامل به‌سمت بازار دوری می‌کنند و در عوض، تلاش می‌کنند به هر شکل ممکن، نوآوری‌های چشمگیر انجام دهند.

### ارزش ویژه برند

ارزش ویژه برند از دارایی‌های بسیار با ارزش شرکت در عرصه رقابت است و عوامل متعددی با آن ارتباط دارد. به نظر می‌رسد که در بازارهای رقابتی مانند صنایع با فناوری بالا، توجه به ارزش ویژه برند برای حفظ جایگاه رقابتی در صنعت بسیار حائز اهمیت باشد و شرکت‌ها با استفاده از مفهوم ارزش ویژه برند، سعی دارند محصولات و خدمات خود را از سایر رقبا متمایز کنند و مزیت رقابتی به‌دست آورند (نداف، درزیانی عزیز و تیرانداز، ۱۳۹۷). از طرفی، یکی از استراتژی‌های ایجاد تمایز در محصولات یک شرکت نسبت به رقبا، ایجاد و تقویت ارزش ویژه برند است. برندهای با ارزش بالا، از رجحان مصرف‌کننده برخوردارند؛ یعنی خریداران آن‌ها را از بین برندهای دیگر ترجیح داده و انتخاب می‌کنند و در نهایت، برندها هستند که مشتریان به آن‌ها کاملاً وفادارند (حسین‌زاده و بکتاش، ۱۳۹۷).

مطالعات نشان داده است که ارزش ویژه بالای برند، ویژگی مثبتی برای عملکرد شرکت است؛ زیرا نشان می‌دهد که برند به اندازه کافی قدرتمند است و می‌تواند حضور محسوسی در بازار داشته باشد که این خود به افزایش سهم بازار برند منجر می‌شود (نورسکوف، کروسوچو و میلنکووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). اثر ارزش ویژه برند به‌وضوح مشهود است؛ اما تعریف این مفهوم به همان اندازه روشن نیست (کلر و لمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). با اینکه در تعریف ارزش ویژه برند ابهام‌هایی وجود دارد، جوهره بنیادی آن این است که ارزش ویژه برند، منعکس‌کننده ارزش افزوده‌ای است که در نتیجه فعالیت‌های بازاریابی، به برند اضافه شده است (کلر و لمان، ۲۰۰۸). شرکت‌ها، برای ایجاد و افزایش ارزش ویژه برند، مطابق شکل ۲، باید از چهار عنصر آگاه باشند: تصویر برند، آگاهی از برند، هویت برند و جایگاه‌یابی برند (ومبرگ، هامبورگ و بورنمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ کلر و لمان، ۲۰۰۸).



شکل ۲. عناصر ایجاد ارزش ویژه برند

منبع: ومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵

1. Norskov, Chrysochou & Milenkova  
2. Keller & Lehmann  
3. Vomberg, Homburg & Bornemann



- **تصویر برند:** یکی از ابعاد بنیادی در ساخت ارزش ویژه برند، تصویر برند است که ادبیات مدیریت برند از آن به‌عنوان جزء حیاتی و فرایندی مستمر، فارغ از مرحله عمر شرکت، نام برده است (فاطمیما، آزاد و معصوم، ۲۰۱۵).
- **آگاهی از برند:** وقتی حرف از قدرت حضور برند در ذهن مصرف‌کنندگان به میان می‌آید، آگاهی از برند در رأس موضوعات قرار می‌گیرد. آگاهی از برند را می‌توان در تشخیص و به‌یادآوری برند مشاهده کرد. تشخیص برند به این معناست که مصرف‌کننده بتواند با دیدن برند، به خاطر بیاورد که قبلاً آن را دیده است (دیو و وان، ۲۰۱۰؛ کلر و لمان، ۲۰۰۸).
- **هویت برند:** مجموعه ارزش‌ها، رفتار، سبک ارتباطی، شایستگی‌ها و چشم‌انداز یک شرکت، هویت برند آن را شکل می‌دهد. این مفهوم خاص، جوهره هویت برند برای مشتری را نشان می‌دهد و در واقع منعکس‌کننده وعده‌های شرکت به مشتریان است (سریواستاوا، ۲۰۱۱). به زعم داسیلویرا، لاگس و سیموس<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، هویت برند ایده منحصربه‌فرد و جوهری برند است. هویت برند را می‌توان ابزار حیاتی سازمان‌ها دانست.
- **جایگاه‌یابی برای برند:** جایگاه‌یابی برای برند یکی از ابعاد اصلی مدیریت مدرن است (منهاس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). هدف اصلی جایگاه‌یابی، قراردادن محصول یا خدمت در ذهن مصرف‌کننده است. به عبارت دیگر، جایگاه‌یابی، تلاش شرکت برای کسب یک جایگاه منحصربه‌فرد و متمایز از دیگر برندها در ذهن کاربر نهایی بالقوه است. جایگاه‌یابی با محصول شروع می‌شود و می‌تواند درباره خدمت، مؤسسه یا یک فرد نیز انجام شود (مالیک و سودهاکار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

### نظریه‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها

بر اساس پیشینه پژوهی صورت‌گرفته در پایگاه‌های داده معتبر داخلی و خارجی، تاکنون محققان داخلی کمابیش به بررسی موضوعات برندسازی کارآفرینانه در حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداخته‌اند؛ اما در زمینه برندسازی استارت‌آپ‌ها تاکنون پژوهشی انجام نداده‌اند و پژوهش حاضر، نخستین پژوهش مدون در این زمینه است. تحقیقات صورت‌گرفته در اسناد خارجی هم بسیار محدود است و عمده مطالعات صورت‌گرفته، در حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بوده است. و تنها در چند پژوهش، به بررسی برخی از مؤلفه‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها و موضوعات مرتبط با آن پرداخته شده است. خدادادحسینی، گلابی و یدالهی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل فرایندی برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی، به طراحی و تبیین مدل برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی ایران پرداخته‌اند. یافته‌های حاصل از پژوهش آن‌ها، حاکی از آن است که اصول برندسازی در بنگاه‌های کوچک و متوسط، در عملکردهای بازاریابی کارآفرینانه این شرکت‌ها ریشه دارد. بدین صورت که در بنگاه‌های کارآفرین، مدیران مالک از اصول مرسوم بازاریابی و مدیریت برند پیروی نمی‌کنند. برندسازی از دیدگاه آن‌ها عملیاتی

1. Fatema, Azad & Masum

2. Dew & Kwon

3. Srivastava

4. Da Silveira, Lages, & Simoes

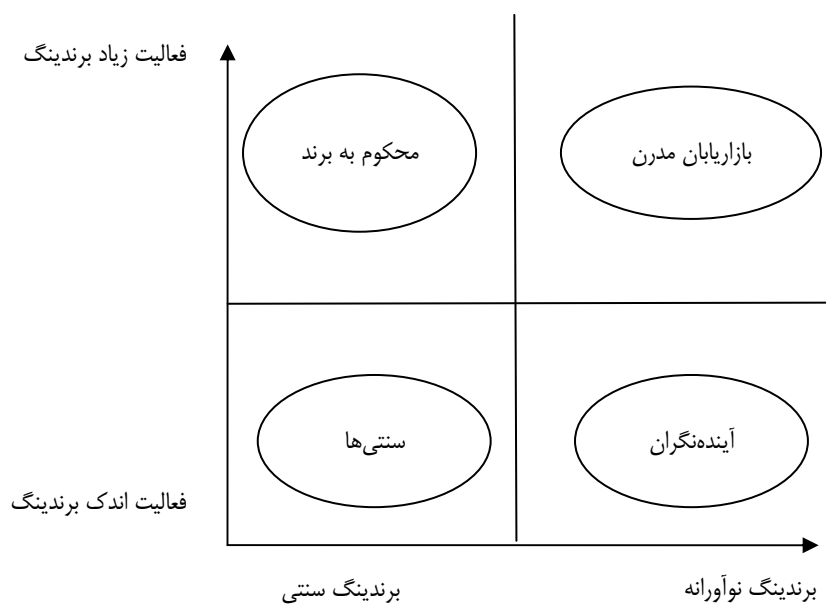
5. Manhas

6. Malik & Sudhakar

است که شرکت را قادر می‌سازد ارزش مورد انتظار مشتری را فراهم آورد و مشتریان را به کسب‌وکار وفادار کند. از دیدگاه آن‌ها، میزان هزینه‌ای که مشتری حاضر است برای خرید محصول مربوطه پرداخت کند، دارایی برند تلقی می‌شود. این یافته‌ها با یافته‌های وانگ و مریلس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و آبیملولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) سازگار است.

پژوهش‌های پیشین در حوزه مسئله برندسازی برای استارت‌آپ‌ها انگشت‌شمارند. با وجود این، راس و همکاران (۲۰۱۸)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) داده‌هایی درباره عملکرد استارت‌آپ‌ها در برندسازی جمع‌آوری کرده‌اند. محققان دیگری نیز از جمله روزبیر و روزبیر (۲۰۱۵)، جونتونن<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، رود و والاستر (۲۰۰۵)، آبیملولا (۲۰۰۱)، کریک<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) درباره مسائل خاصی در این حوزه مطالعاتی انجام داده‌اند که در این پژوهش، به اقتضای موضوع، از نظریه‌های آنان استفاده شده است.

گرایش به برند، به معنای دیدگاه استارت‌آپ به برند و میزان اهمیت و نقش برندسازی برای شرکت است. با اقتباس از نظریه‌ها و پژوهش‌های راس و همکاران (۲۰۱۸) و (برسیانی و اپلر، ۲۰۱۰)، استارت‌آپ‌ها را از نظر گرایش به برند می‌توان در چهار دسته قرار داد که در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. گرایش به برند در استارت‌آپ‌ها

اقتباس از راس و همکاران (۲۰۱۸) و برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)

1. Wong & Merrilees
2. Abimbola
3. Juntunen
4. Krake

دسته اول، شرکت‌های «محکوم به برند»<sup>۱</sup> هستند. این شرکت‌ها چاره‌ای جز برندسازی قدرتمند از طریق فعالیت‌های سنتی و نوآورانه ندارند. این شرکت‌ها، برندسازی را بیشتر نوعی فشار و محدودیت می‌دانند تا فرصت. «بازاریابان مدرن»<sup>۲</sup> دسته دوم هستند. فعالیت‌های برندسازی این شرکت‌ها مانند شرکت‌های دسته اول است و به استراتژی برندسازی خود دیدگاه روشنی دارند. این شرکت‌ها از فعالیت‌های نو و مدرن، مثل محیط اینترنت و حضور آنلاین و برگزاری و شرکت در رویدادها استفاده می‌کنند و روش‌های سنتی یا استفاده نمی‌شود یا تنها به‌عنوان مکمل استراتژی کلی بازاریابی به کار می‌رود. دسته سوم «آینده‌نگران»<sup>۳</sup> هستند. شرکت‌های این دسته در صناعی فعالیت می‌کنند که برندسازی در آن‌ها ضرورت دانسته نمی‌شود؛ اما این شرکت‌ها به مزایای برندسازی باور داشته و حضور قدرتمندی در این زمینه دارند. دسته آخر، «سنتی‌ها»<sup>۴</sup> است که برندسازی را ابزار چندان مفیدی نمی‌دانند. فعالیت‌های برندسازی این شرکت‌ها محصول محور است و از رویکردهای سنتی‌تر استفاده می‌کنند.

یکی از گام‌های اصلی در ساخت برند، انتخاب فعالیت‌های درست و استمرار در انجام آن‌ها در جهت شکل‌گیری ارزش ویژه برند است. مرور فعالیت‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها، حاکی از تنوع این فعالیت‌هاست. در سطح فردی استارت‌آپ‌ها، فعالیت‌هایی مثل اسپانسرشدن، تبلیغات و برگزاری و شرکت در رویدادها به چشم می‌خورد. اما استارت‌آپ‌های مورد مطالعه برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) از تبلیغات در رسانه‌های انبوه چندان استفاده نمی‌کردند که علت اصلی آن پرهزینه‌بودن و اثر کم این نوع تبلیغات بر مصرف‌کنندگان بود. در عوض، استارت‌آپ‌ها بیشتر در فعالیت‌های برندسازی نو و غیرسنتی، مثل رویدادهای مرتبط با استارت‌آپ، تمرکز داشتند (روزیبر و روزیبر، ۲۰۱۵).

یکی دیگر از فعالیت‌های برندسازی، حضور آنلاین است و برخی از شرکت‌ها تلاش زیادی برای راه‌اندازی وبسایت و به‌روزرسانی مستمر آن صرف می‌کنند، در حالی که برخی وبسایت خود را مثل کارت ویزیت آنلاین توصیف می‌کنند و مطالب آن را به‌روز نمی‌کنند. علاوه بر این، همه شرکت‌های مورد مطالعه برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) اعتقاد داشتند سئو ابزار اصلی برندسازی آنلاین است. با این حال، تنها تعداد کمی از آن‌ها از گوگل ادورز<sup>۵</sup> استفاده می‌کردند.

دو نوع فعالیت برندسازی دیگر که در پژوهش‌های قبلی به آن‌ها اشاره شده است، استفاده از کارکنان و کارآفرینان است (راس و همکاران، ۲۰۱۸؛ جوتونن، ۲۰۱۲؛ رود و والاستر، ۲۰۰۵؛ آیمبول، ۲۰۰۱). کارکنان در فعالیت‌های برندسازی نقش مهمی ایفا می‌کنند. نه تنها فعالیت‌ها و رفتار کارکنان با مشتریان، بلکه رفتار آن‌ها با یکدیگر نیز باید حرفه‌ای باشد؛ زیرا در نهایت بر ادراک مشتریان از برند اثرگذار است (جوتونن، ۲۰۱۲؛ رود و والاستر، ۲۰۰۵). به‌علاوه، استارت‌آپ‌ها، به دلیل نوپایی و شرایط متزلزل خود، باید مطمئن شوند کارکنانی را که به کار می‌گیرند با چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی شرکت هم‌سو هستند و می‌توانند منعکس‌کننده دیدگاه و مواضع شرکت باشند (رود و والاستر، ۲۰۰۵).

ادبیات نظری، کارآفرین را رکن اصلی در برندسازی می‌داند که با ابراز احساسات، افکار و ایده‌های خود اولین عنصر

1. Damned to brand  
2. Tech-marketers  
3. Far sighted  
4. Traditionalists  
5. Google Adv

حیاتی در ساخت هویت برند است (رود و والاستر، ۲۰۰۵). در نتیجه، اعضای شرکت (کارکنان و کارآفرینان) از اجزای اصلی برند شرکت شمرده می‌شوند. آن‌ها می‌توانند از شخصیت خود در جهت برندسازی شرکت بهره ببرند (آییمبولا، ۲۰۰۱). با وجود این، محققان در مطالعات خود، به‌ندرت استفاده از برند شخصی کارآفرین برای کسب شهرت برای برند شرکت را مشاهده کرده‌اند (کریک، ۲۰۰۵).

طراحی برند عنصر مهمی در ساخت برند است. استراتژی برند را باید در طراحی مناسب برند نمایش داد (راس و همکاران، ۲۰۱۸). طرح برند شامل لوگو، اسم، نام دامنه، رنگ و سایر عناصر بصری می‌شود (روزبیر و روزبیر، ۲۰۱۵). در این مرحله، باید اطمینان حاصل کرد که این عناصر (اسم، لوگو، نام دامنه، ...) در دسترس شرکت قرار دارند و می‌توان به‌طور قانونی از آن‌ها محافظت کرد (برسیانی و اپلر، ۲۰۱۰). یکی دیگر از مطالعاتی که به فرایند خلق برند در استارت‌آپ‌ها پرداخته است، مطالعه جونتونن (۲۰۱۲) است. نتیجه این مطالعه نیز نشان می‌دهد که طرح برند یکی از اجزای اصلی ساخت برند است. فرایند طرح برند را می‌توان پیش و پس از تأسیس شرکت دنبال کرد. در واقع کارآفرین یا مالک، پیش از راه‌اندازی شرکت، با کمک دوستان، خانواده و کارکنان احتمالی، نامی را برای شرکت انتخاب می‌کند. پس از آغاز به کار شرکت، این نام ویرایش می‌شود، لوگو طراحی می‌شود و استراتژی ارتباطی تعیین می‌شود و همه این‌ها شرکت و کارکردش را منعکس می‌کنند (جونتونن، ۲۰۱۲).

بر اساس پیشینه پژوهی صورت گرفته در پایگاه‌های داده معتبر داخلی و خارجی، تاکنون محققان داخلی کمابیش به بررسی موضوعات برندسازی کارآفرینانه در حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداخته‌اند؛ اما در زمینه برندسازی استارت‌آپ‌ها تاکنون پژوهشی انجام نداده‌اند و پژوهش حاضر، نخستین پژوهش مدون در این زمینه است. تحقیقات صورت گرفته در اسناد خارجی هم بسیار محدود بوده و عمده مطالعات صورت گرفته در حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است و تنها در چند پژوهش به بررسی برخی از مؤلفه‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها و موضوعات مرتبط با آن پرداخته شده است که به تعدادی از آن‌ها اشاره شد. بررسی ادبیات و تحقیقات قبلی نشان می‌دهد عناصری که در کنار هم ارزش ویژه برند را تشکیل می‌دهند، نتیجه برخی اقدام‌هاست که اساس چگونگی درک یک برند و تأثیر آن را تعیین می‌کنند. در جدول ۱ اسامی نظریه‌پردازان برندسازی در حوزه استارت‌آپ‌ها که تعداد آن‌ها انگشت شمار است، مشاهده می‌شود.

جدول ۱. موضوعات نظری و نظریه‌پردازان

موضوع	زیر موضوعات	نویسنده
دیدگاه به برند و برندسازی	استراتژی‌های محکوم به برند، بازاریابان مدرن، آینده‌نگری، سنت‌گرا	راس و همکاران (۲۰۱۸)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)
فعالیت‌های قابل انجام در برندسازی استارت‌آپ‌ها	حضور در رویدادها، بکارگیری سئو، وبسایت، نقش کارکنان، تبلیغات آنلاین	راس و همکاران (۲۰۱۸)، روزبیر و روزبیر (۲۰۱۵)، جونتونن (۲۰۱۲)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)، کریک (۲۰۰۵)، آییمبولا (۲۰۰۱)، رود و والاستر (۲۰۰)
طرح برند	لگو، نام و سایر ابعاد بصری	راس و همکاران (۲۰۱۸)، روزبیر و روزبیر (۲۰۱۵)، جونتونن (۲۰۱۲)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)

در این رابطه، پژوهش حاضر قصد دارد برای نخستین بار با بررسی تمام حیطه‌های یاد شده در بخش برندسازی استارت‌آپ‌های کشور و بررسی ۹ نمونه مطالعاتی به مؤلفه‌ها و چارچوب برندسازی آن‌ها دست یابد. به‌منظور کامل شدن این شکاف تحقیقاتی که در بالا بدان اشاره شد، هدف این مطالعه، بررسی چگونگی خلق برند استارت‌آپ‌هاست. برای دستیابی به درک عمیق‌تر این موضوع، اول به این سؤال پاسخ داده می‌شود: چگونه مدیران و کارکنان استارت‌آپ‌ها، برند شرکتی را درک و تعریف می‌کنند؟ بعد از اینکه به این سؤال پاسخ داده شد، تحقیق حاضر با طرح دو سؤال تحقیق ادامه می‌یابد: استارت‌آپ‌ها از چه استراتژی‌هایی برای برندسازی استفاده می‌کنند؟ و اهمیت برندسازی برای استارت‌آپ‌ها چگونه است؟ تحلیل این موضوعات در سطح نظری کاربرد دارد؛ زیرا به ایجاد درک مفصلی از فرایند و نقش برند در ایجاد و موفقیت یک استارت‌آپ منجر می‌شود و در سطح عملی نیز با فراهم‌آوردن دستورالعملی برای کارآفرینان کاربرد دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، به هدف کاهش شکاف علمی بحث برندسازی استارت‌آپ‌ها و شناسایی عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته است. بنابراین، هدف اصلی پژوهش عبارت است از شناسایی و طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی استارت‌آپ‌ها، شناخت، درک و بیان این پدیده‌ها و تفسیر پژوهش به‌صورت توصیفی و تشریحی. اهداف این مطالعه شناخت، درک و بیان این پدیده است و تفسیر تحقیق به‌صورت توصیفی و تشریحی است. رویکرد مطالع، چندموردی، به‌صورت توصیفی کیفی به‌عنوان یک طرح پژوهشی استفاده شده است (یین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). این روش به طراحی یک مطالعه چندموردی کمک و داده‌ها را تحلیل می‌کند. نمونه‌های منتخب از انواع شرایط مختلف، بیشترین تنوع را دارند. این نمونه‌ها در مراحل مختلف روند رشد استارت‌آپ قرار دارند.

هدف از مطالعه چندموردی این است که با استفاده از مقایسه و تکرار چند نمونه، ساختار نظری تعمیم‌پذیر ایجاد شود (اریکسون و کووالاینن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در اینجا استارت‌آپ به‌عنوان یک نمونه در نظر گرفته می‌شود و مورد مطالعه قرار می‌گیرد. نمونه‌ها به‌عنوان ابزاری که با آن بتوان این پدیده ویژه را درک و توصیف کرد، دیده می‌شود و با انجام این کار، فرصت داده می‌شود تا نظریه‌های گذشته را گسترش داد. در نهایت می‌توان گفت که مطالعه موردی یا چندموردی موقعیتی واقعی است که به‌صورت تفصیلی و با دقت کافی از طریق تحقیق دانش‌پژوه تهیه شده است و در برگزیده حقایق پیرامون موقعیتی واقعی است که شامل افراد واقعی و رویدادهای واقعی در یک یا چند سازمان می‌شود (یین، ۲۰۰۳). مطالعه چندموردی امکان بررسی مراحل و عوامل ایجاد برند در مراحل مختلف فرایند رشد استارت‌آپ‌ها را مهیا می‌کند و سبب دستیابی به مجموعه گسترده‌ای از اقدام‌های انجام شده در فرایند برندسازی استارت‌آپ‌ها می‌شود.

در این شیوه پژوهش می‌بایست بر اساس پروتکل مطالعه موردی، به گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها اقدام کرد. پروتکل مطالعه موردی چیزی فراتر از پرسش‌نامه یا ابزار صرف است و علاوه بر نحوه گردآوری داده‌ها، در خصوص شیوه انجام مطالعه موردی و تحلیل داده‌ها نیز صحبت می‌کند. پروتکل مطالعه موردی، همچنین یکی از راه‌های اصلی

1. Yin

2. Eriksson and Kovalainen

برای افزایش پایایی مطالعه موردی محسوب می‌شود (بین، ۲۰۰۳). با به‌کارگیری دیدگاه فوق، در تحقیق حاضر ابتدا پس از بررسی کامل پیشینه تحقیق در حوزه برندسازی استارت‌آپ‌ها، پرسش‌های اساسی تحقیق بر اساس نتایج و خلأهای پژوهش‌های پیشین مشخص شد؛ سپس با انتخاب موردهای مطالعه و تدوین پروتکل مطالعه موردی، فرایند اجرای تحقیق آغاز شد. اجزای پروتکل مطالعه موردی استفاده شده در این تحقیق که بر اساس پیشنهاد بین (۲۰۰۳) طراحی شده، بدین ترتیب است: ۱. ارائه مقدمه و شرح زمینه مطالعه موردی؛ ۲. تدوین سؤال‌ها و گزاره‌های مطالعه موردی؛ ۳. شرح نحوه گردآوری داده‌ها و منابع استفاده‌شده؛ ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و جمع‌بندی یافته‌های مطالعه موردی؛ ۵. مقایسه یافته‌های مطالعه موردی با تحقیقات پیشین.

با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، استارت‌آپ‌ها و افراد آگاه درباره موضوع این پژوهش انتخاب شدند. بر اساس ادبیات موجود، سه معیار مهم برای انتخاب موردهای متفاوت در نظر گرفته شد: اول اینکه، مورد تا حدودی شناخته شده باشد، دوم، در مرحله برندسازی فعال باشد و سوم اینکه از بین صنایع مختلف باشد. در هر مورد، آگاه‌ترین فردی که فعالانه در فرایند برندسازی هر استارت‌آپ مشارکت داشت و امکان دسترسی به وی فراهم بود، به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شد. تعداد مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که مفهوم و اطلاعات جدیدی کسب نشد؛ به‌طوری که از مصاحبه هشتم به بعد، اشباع نظری حاصل شد؛ ولی با وجود این، به‌منظور اطمینان بیشتر، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. با توجه به هدف این پژوهش که شناسایی فرایند و عوامل مؤثر بر برندسازی در استارت‌آپ‌ها بود، از یک پروتکل مصاحبه متناسب استفاده شد تا امکان گردآوری اطلاعات خام، تحت هدایت چشم‌انداز پژوهشگر فراهم آید. به عبارت دیگر، مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شد که دسترسی به سه نوع اطلاعات را فراهم کند: ۱. پیش‌زمینه‌ای در رابطه با نوع و فعالیت استارت‌آپ؛ ۲. نگاه و گرایش آن‌ها به برندسازی؛ ۳. فعالیت‌های برندسازی.

برای جمع‌آوری داده‌ها، ضمن یادداشت‌برداری، صدای مشارکت‌کنندگان نیز طی مصاحبه ضبط شد. به‌منظور تأمین روایی درونی داده‌ها، ابتدا بر این موضوع اکتفا شد که حداقل دو تا سه نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه موردی، درباره آنچه تفسیر کردند، توافق داشتند. سپس برای افزایش قابلیت اعتماد و روایی درونی، از کنش متقابل سه‌گانه<sup>۱</sup> (مثلث‌سازی نظری) استفاده شد که عبارت است از ارزیابی داده‌ها از دیدگاه‌های مختلف (دلاور، ۱۳۸۶). در این روش از متخصصان بیرون از زمینه مطالعه استفاده می‌شود. اگر هر ارزیاب‌کننده، اطلاعات را از اصول مدل متفاوت به یک روش تفسیر کند، اعتبار به‌دست می‌آید.

تحلیل مضمون روشی است که در این مرحله جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. مراحل تحلیل مضمون عبارت است از (بروون، کلارک، هایفیلد، تری و لیامپتونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹):

۱. آشنایی با داده‌ها؛

۲. اختصاص کدهای اولیه به داده‌ها، به‌منظور توصیف محتوا؛

1. Triangulation

2. Braun, Clarke, Hayfield, Terry & Liamputtong

۳. جست‌وجوی مضامین موجود در کدها طی انجام مصاحبه‌های مختلف؛

۴. مرور مضامین؛

۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین؛

۶. تهیه گزارش نهایی.

داده‌ها از طریق مصاحبه و مشاهدات گردآوری شدند. این داده‌ها به منظور درک فعالیت‌هایی که در پروسه برندسازی انجام داده‌اند، از طریق فرایند تحقیق جمع‌آوری شدند. مصاحبه به‌عنوان روش اصلی گردآوری داده‌ها انتخاب شد. بنابراین داده‌های ارائه‌شده توسط عوامل سازمان انتخاب شدند. این اطلاعات بر اساس مشارکت آن‌ها در فرایند برندسازی انتخاب شدند. به این ترتیب، با مشارکت آنان می‌توان اطمینان یافت که اطلاعات بیشتری می‌توان کسب کرد. مصاحبه‌ها به صورت صوتی ثبت و بعد به‌طور کامل بازنویسی شدند. علاوه بر این، مستندات داخلی و بازاریابی این سازمان‌ها بررسی محتوا شدند. در نتیجه، این مطالعه با هدف تجمیع جنبه‌های جدید پنهان این پدیده با استفاده از داده‌های معتبر و غنی است. داده‌های کسب‌شده از مصاحبه با مستندات سازمان و یادداشت‌های گردآوری شده در جلسه‌ها، به کمک نرم‌افزار مکس کیوا<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیل شدند.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به مصاحبه‌های انجام‌شده پژوهش

استارتاپ	صنعت	مشارکت‌کنندگان	مدت مصاحبه
A	حمل و نقل	مدیر بازاریابی و فروش	۲ ساعت
B	حمل و نقل	مدیر اجرایی	۱ ساعت و ۵۰ دقیقه
C	بیمه	مدیرعامل	۲ ساعت و ۹ دقیقه
D	بیمه	مدیر اجرایی	۱ ساعت و ۳۵ دقیقه
E	مشاوره حقوقی	مدیر اجرایی	۱ ساعت و ۲۲ دقیقه
F	گردشگری	مشاور بازار	۱ ساعت و ۴۰ دقیقه
G	گردشگری	مدیر بازرگانی	۱ ساعت و ۴۵ دقیقه
H	خرید آنلاین	مدیر بازاریابی و روابط عمومی	۱ ساعت و ۲۰ دقیقه
I	مراقبت‌های بهداشتی و سلامتی	مدیرعامل	۱ ساعت و ۱۰ دقیقه
K	مشاوره و کمپین‌های رسانه‌ای	مدیرعامل	۱ ساعت و ۳۰ دقیقه

### یافته‌های پژوهش

الگوهای مشتری را می‌توان در پاسخ‌های شرکت‌کنندگان در این مطالعه مشاهده کرد. این الگوهای مشابه در قالب سه تم، در جدول‌های ۳ و ۴ خلاصه و ارائه شده است:

جدول ۳. مقایسه مضامین استارت‌آپ‌های مورد بررسی

استارت‌آپ‌های مورد مطالعه										وجوه اشتراک و افتراق موارد شناسایی شده در هر مضمون	مضمون
K	I	H	G	F	E	D	C	B	A		
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	درک برند و برندسازی	گرایش به برند
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	اهمیت نقش برند	
	✓		✓			✓				رویکرد برندسازی از بالا به پایین	
✓		✓		✓			✓	✓		مأموریت و چشم‌انداز شفاف	
✓				✓			✓	✓	✓	ارزش‌های اصلی تعریف شده	
				✓				✓	✓	ایده ثبت برند قبل از شروع فعالیت	طرح برند
✓		✓		✓				✓	✓	انتخاب تخصصی لوگو	
		✓		✓					✓	انتخاب تخصصی نام استارت‌آپ	
		✓					✓			ثبت ملی برند	
		✓				✓			✓	داشتن بیشتر از یک برند	
✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	به‌کارگیری روابط عمومی	فعالیت‌های برندسازی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	حضور در رویداد	
		✓				✓			✓	داشتن برنامه حمایت مالی	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	دامنه اینترنتی هم‌نام با برند	
		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	تبلیغات آنلاین	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تولید محتوا	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	حضور در رسانه‌های اجتماعی	
				✓					✓	مشارکت	
			✓	✓			✓			لباس فرم متناسب با برند	
✓	✓			✓	✓				✓	فرایند استخدام ساختار یافته	

جدول ۴. الگوهای مشابه

فعالیت‌های برندسازی	طرح برند	گرایش به برند
ارتباطات، بنیاد استراتژی برندسازی استارت‌آپ‌هاست و مهم‌ترین فعالیت‌های برندسازی عبارت‌اند از روابط عمومی، رسانه‌های اجتماعی، شرکت در رویدادها، و شراکت. برندینگ در فرایند جذب و استخدام نیروی انسانی، یک عامل در نظر گرفته می‌شود و استارت‌آپ‌ها از شخصیت فردی اعضای خود برای اهداف برندسازی استفاده می‌کنند.	یک برنامه مشخص برای طراحی ابعاد بصری برند وجود دارد، اما برای برخی مشخص نیست که آیا ابعاد طراحی به برندسازی کمک کرده است یا نه.	همه شرکت‌ها اهمیت برندسازی را درک می‌کنند و این اهمیت در طول زمان برای آن‌ها بیشتر شده است.

در این بخش، عناصر کلیدی حاصل از یافته‌های تجربی مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. این بخش،

شامل سه سرفصل است: طرح برند، گرایش به برند و فعالیت‌های برندسازی.



### گرایش به برند

با مرور نقش و اهمیت برندسازی برای استارت‌آپ‌های شرکت‌کننده در این پژوهش، مشخص شد که اغلب استارت‌آپ‌ها را می‌توان در سه دسته از چهار طبقه پیشنهادی برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) قرار داد.

چند استارت‌آپ معتقد بودند که در بازار هدف آن‌ها، برندسازی امری حیاتی است یا محصول بدون برندسازی قوی، به احتمال زیادی شکست خواهد خورد. برای مثال، استارت‌آپ K احساس می‌کرد از آنجایی که در صنعت B2B فعالیت می‌کند و مالکان رسانه‌ها را هدف گرفته است، اجرای برندسازی برای این شرکت یکی از اجزای اصلی کسب‌وکار است. استارت‌آپ دیگری که احساس می‌کرد برندسازی، به دلیل بازار هدف خاص شرکت عنصری حیاتی محسوب می‌شود، شرکت A بود. A یک استارت‌آپ حمل‌ونقل درون شهری است. به همین دلیل، این شرکت احساس می‌کند که اعتمادسازی کلید موفقیت است و ابزار تحقق این هدف، برندسازی است. شرکت B نیز برندسازی را یک بعد بنیادی در کسب‌وکار خود می‌داند. C و F نیز دو استارت‌آپ دیگری هستند که احساس می‌کنند باید از یک استراتژی برندسازی قدرتمند برخوردار باشند. از نظر این دو استارت‌آپ، حتی اگر محصول خوب یا فوق‌العاده باشد، اگر شرکت یک استراتژی برندسازی قوی نداشته باشد، باید خود را مهیای شکست کند.

استارت‌آپ‌های مذکور یک ویژگی مشترک دارند و آن این است که برای دستیابی به اهدافشان، برندسازی یک ضرورت است. علاوه بر این، همه این شرکت‌ها از فعالیت‌های آنلاین و آفلاین برای اجرای اثربخش‌تر استراتژی‌های برندسازی خود استفاده می‌کنند. این ویژگی‌ها با آنچه راس و همکاران (۲۰۱۸) و برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) تحت عنوان «محکوم به برند» پیشنهاد کرده‌اند، هم‌خوانی دارد؛ زیرا این‌ها استارت‌آپ‌هایی هستند که هیچ چاره‌ای جز داشتن یک استراتژی برندسازی قدرتمند ندارند.

گروه دیگر که بخش زیادی از استارت‌آپ‌ها بودند، احساس می‌کردند که برندسازی برای آن‌ها مسئله مرگ و زندگی نیست. با وجود این، برندسازی بخش مهمی از کسب‌وکار آن‌ها محسوب می‌شود. شرکت‌هایی مثل D، E، G و H را می‌توان از این دسته دانست. گرچه اهمیت برندسازی برای استارت‌آپ‌های این گروه یکسان نیست، اما نقطه اشتراک آن‌ها این است که احساس می‌کنند برندسازی برای کسب‌وکار آن‌ها ارزش ایجاد می‌کند. علاوه بر این، این شرکت‌ها از فعالیت‌های برندسازی نوآورانه، مثل فعالیت‌های آنلاین یا از فعالیت‌های نوآورانه به همراه تعداد کمی فعالیت‌های سنتی برای پشتیبانی از استراتژی برندسازی خود استفاده می‌کنند. یک نمونه از این شرکت‌ها شرکت D است که از فعالیت‌های سنتی مثل ارتباطات از طریق مجلات برای تکمیل حضور خود در رسانه‌های اجتماعی آنلاین بهره می‌برد. از این رو، در چارچوب پیشنهادی راس و همکاران (۲۰۱۸) و برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)، با توجه به ویژگی‌های این گروه، این شرکت‌ها را می‌توان در دسته «بازاریاب‌های مدرن» قرار داد.

یکی از شرکت‌های متمایز، I بود. استارت‌آپ I بر این نکته تأکید داشت که در صنعتی که در آن فعالیت می‌کند (مراقبت‌های بهداشتی و سلامتی)، برندسازی اهمیت ندارد و در اولویت قرار نمی‌گیرد. با وجود این، I با این دیدگاه صنعت درباره برندسازی موافق نبود و در عوض، برندسازی را بخشی اساسی در کسب‌وکار خود می‌دید، بیشتر به این دلیل که دیگر شرکت‌های فعال در این صنعت، از برندسازی استفاده نمی‌کنند. این شرکت را می‌توان در دسته

«آینده‌نگران» قرار داد که استارت‌آپ‌هایی هستند که علی‌رغم فعالیت در صنایعی که برندسازی در آن‌ها ضروری نیست، تصمیم گرفته‌اند از یک رویکرد برندسازی قوی استفاده کنند و از مزایای ارزشمند آن بهره‌مند شوند (برسیانی و اپلر، ۲۰۱۰). یکی از یافته‌های جالب توجه این است که هیچ یک از استارت‌آپ‌های مورد مطالعه در این پژوهش، در دسته «سنتی‌ها» قرار نگرفتند. این دسته اشاره به گروهی از استارت‌آپ‌ها دارد که معتقدند برندسازی نمی‌تواند ارزش زیادی برای شرکت ایجاد کند. گرچه برخی از استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، در مراحل اولیه برندسازی قرار داشتند؛ اما همه آن‌ها بر اهمیت نقش برندسازی در کسب‌وکار خود تأکید کردند. یک توجیه برای این نتیجه، می‌تواند رقابت شدید و گسترش تعداد استارت‌آپ‌ها در بازار ایران باشد و تحقیقات نیز نشان داده‌اند که برندسازی را می‌توان برای ایجاد تمایز و کسب مزیت رقابتی به کار برد (نورسکوف و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو، این یافته که استارت‌آپ‌ها برندسازی را بخش مهمی از کسب‌وکار خود می‌دانند، منطقی و موجه به نظر می‌رسد.

### طرح برند

یکی از شرکت‌هایی که اختلاف قابل ملاحظه‌ای با دیگر شرکت‌ها در زمینه طرح برند داشت، D بود. این شرکت اعلام کرد فکر خاصی پشت طرح لوگوی خود نداشته و برندسازی بخش مهمی از رشد شرکت است؛ اما برندسازی در حال حاضر نقطه تمرکز شرکت نیست. دلیل این موضوع این بود که شرکت احساس می‌کرد برندسازی زمانی اهمیت پیدا می‌کند که شرکت «مقصد اصلی» مخاطبان هدفش شود.

این مسئله را می‌توان از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرد. تحقیقات نشان داده‌اند که طرح برند بخشی از یک فرایند است که از یک لوگوی ساده فراتر می‌رود. طراحی یک برند را نباید ساده انگاشت؛ زیرا لوگو و ابعاد دیداری عناصر کلیدی‌ای هستند که در استراتژی ارتباطی شرکت گنجانده می‌شوند و در نتیجه در ارتباط با مشتریان وارد می‌شوند و بر آن‌ها اثر می‌گذارند (جونتونن، ۲۰۱۲). بنابراین طرح برند می‌تواند در فراهم کردن فرصت تبدیل شدن استارت‌آپ به مقصد اصلی مشتریان، نقش بنیادی ایفا کند. علاوه بر این، گرچه D اعلام کرد برندسازی بخش مهمی از رشد شرکت است، اما به نظر می‌رسد همه ابعاد برند مورد توجه قرار نگرفته است.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که شرکت‌های مورد مطالعه بیشتر به طرح لوگو فکر کرده‌اند. برای مثال، هدف K طراحی لوگویی بود که به یادماندنی باشد و اسم و معنای شرکت زنده و پویا و قابل درک باشد، در حالی که ایده F برای لوگو این بود که احساس قابل اعتماد و مطمئن بودن را به وضوح منتقل کند.

گرچه در زمان انجام این مطالعه، برخی از شرکت‌ها نمی‌دانستند یا احساس نمی‌کردند ابعاد ظاهری لوگو و اسم شرکت به برندسازی کمک کرده باشد، برخی از شرکت‌ها نیز اثر آن را تجربه کرده بودند. به عنوان نمونه، F تأکید کرد که طرح لوگو و نام شرکت هسته شرکت است؛ زیرا چشم‌انداز و کارکرد شرکت را در یک نماد به طور خلاصه نشان می‌دهد و به شرکت جهت تمرکز بر هویت خود کمک می‌کند. H هم تأکید کرد از مشتریان خود بازخورهایی دریافت کرده که نشان می‌دهد طرح لوگو با مأموریت کلی شرکت سازگار است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که تعداد زیادی از شرکت‌ها ایده خاصی برای طرح لوگو نداشتند و فقط می‌دانستند طرح باید

به‌نوعی منعکس‌کننده شرکت باشد، چه برای اهداف داخلی که کمک به اعضای سازمان برای متمرکزماندن روی اهداف شرکت و یادآوری ارزش‌های شرکت است یا برای اهداف خارجی که به مشتریان اعلام کند شرکت کیست و چه کار می‌کند. به هر ترتیب، طرح برند یک عنصر معنادار برای اغلب استارت‌آپ‌هاست که این یافته مطابق با یافته‌های جونتونن (۲۰۱۲) و راس و همکاران (۲۰۱۸) است.

### فعالیت‌های برندسازی

با مرور نتایج مربوط به فعالیت‌های برندسازی شرکت‌های مورد مطالعه در این پژوهش، به‌سادگی می‌توان دریافت که این استارت‌آپ‌ها تا حدی رویکرد مشابهی را دنبال می‌کنند؛ اما درعین‌حال در ابعاد خاصی با یکدیگر متفاوت هستند. به‌علاوه، برای ایجاد ارزش ویژه برند برای استارت‌آپ، شرکت‌ها فعالیت‌های برندسازی خود را هم به‌صورت آنلاین و هم آفلاین انجام می‌دهند.

استفاده از رسانه‌های اجتماعی، شرکت در رویدادهای مربوط به کسب‌وکار و ایجاد روابط همکاری خاص، مهم‌ترین فعالیت‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها هستند. به نظر می‌رسد حضور در رسانه‌های اجتماعی بخش مهمی از استراتژی برندسازی اغلب استارت‌آپ‌هاست. گرچه، این نتیجه چشمگیر برای همه شرکت‌های مورد مطالعه به‌دست نیامده است؛ اما اغلب استارت‌آپ‌های مورد مطالعه همواره تلاش می‌کنند فعالیت‌های برندسازی خود را از طریق پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی مثل اینستاگرام و توئیتر و غیره انجام دهند. استارت‌آپ‌ها درباره مزایای روابط عمومی، به‌عنوان یک ابزار برندسازی، دانش کافی دارند و آن را به کار می‌گیرند. از روابط عمومی در تمامی مراحل رشد استارت‌آپ به‌عنوان یک ابزار مفید جهت معرفی خود و همچنین مهار بحران استفاده مقتضی می‌کنند که با تحقیقات محققان قبلی که مدعی عدم اطلاع و دانش کافی استارت‌آپ‌ها بودند تفاوت دارد.

استفاده از تلویزیون برای بالابردن آگاهی از برند در میان شرکت‌های مورد مطالعه به‌ندرت دیده شد که این یافته نیز با مطالعه برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) سازگار است. علت استفاده بیشتر از رسانه‌های اجتماعی، برای مثال، اینستاگرام به‌جای تلویزیون را می‌توان «میزان اثرگذاری» و «اثربخشی هزینه» دانست. تلویزیون گرچه زمانی یک نیروی مؤثر در بازار بود؛ اما هرگز نتوانسته است با رسانه‌های اجتماعی امروز رقابت کند. کارکرد این رسانه‌ها، اثرگذاری بر افراد، یعنی مشتریان است و نکته مهم‌تر اینکه این کار تحت شرایط و قواعد مشتریان انجام می‌شود. در نتیجه این کارکرد، توجه مشتریان به شرکت از طریق رسانه‌های اجتماعی امکان موفقیت و رشد بیشتری دارد. مزیت دیگر رسانه‌های اجتماعی، هزینه است. برای هر سازمانی، تبلیغات برند و ارزشی که شرکت برای مشتری خلق می‌کند در تلویزیون، نیازمند منابع مالی است که اغلب مواقع استارت‌آپ‌ها از آن به اندازه کافی برخوردار نیستند. بنابراین، اینستاگرام، توئیتر و دیگر رسانه‌های اجتماعی، به‌دلیل اینکه اثربخشی هزینه‌ها در آن‌ها بیشتر است، رویکرد مناسبی برای استارت‌آپ‌ها هستند.

دیگر فعالیت‌های برندسازی که در میان استارت‌آپ‌ها رایج بود شرکت در رویدادها و شراکت بود. شرکت در رویدادها نیز مانند رسانه‌های اجتماعی برای افزایش آگاهی از برند است. شرکت در رویدادها فرصت‌هایی برای استارت‌آپ‌ها فراهم می‌کند که کارکردهای کسب‌وکار خود و ارزش‌های آن را به دیگران معرفی کنند و به عبارت دیگر، آگاهی از برند خود را

افزایش دهند. همکاری و شراکت نیز هم ابزاری برای بالابردن آگاهی از برند و هم تقویت و بهبود تصویر برند و جایگاه‌یابی برای آن است. به‌علاوه، به نظر می‌رسد جایگاه‌سازی از این طریق برای شرکت مقرون‌به‌صرفه است. با انجام این پژوهش، یافته‌های قابل تأملی در رابطه با فعالیت‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها به دست آمد. برخی از استارت‌آپ‌های مورد مطالعه در این پژوهش تصمیم گرفته بودند با مسئله برندسازی در کسب‌وکار خود شخصاً مواجه نشوند و این کار را به دیگر شرکت‌ها بسپارند. گرچه هیچ یک از شرکت‌کنندگان در این مطالعه علت این امر را شرح ندادند، اما می‌توان گفت برون‌سپاری می‌تواند نشانه‌ای از عدم وجود قابلیت‌های مورد نیاز در سازمان باشد (یعنی کمبود منابع). با این حال، این کار می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند برای دیگر ابعاد کسب‌وکار خود زمان بیشتری صرف کنند و در عین حال می‌تواند به اختلاف بین برند واقعی و ادراک از برند منجر شود؛ زیرا شرکت بیرونی ممکن است نتواند جوهره برند استارت‌آپ را به‌طور کامل درک کند.

یک یافته مهم دیگر در این مطالعه، استفاده از ابزارهای آنلاین مثل گوگل ادوردز و سئو است. این ابزارها در میان شرکت‌های مورد مطالعه چندان رایج نبودند. در واقع تنها دو استارت‌آپ D و F به‌صراحت اعلام کرد که از گوگل ادوردز و سئو برای برندسازی استفاده می‌کند. در مقابل، استارت‌آپ‌های شرکت‌کننده در مطالعه برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) از این ابزارها بیشتر استفاده می‌کردند. با وجود این، ممکن است میزان استفاده از این ابزارها به درک استارت‌آپ‌ها از وضعیت خود در چرخه عمر مربوط باشد. برای مثال، استارت‌آپ‌هایی که در مرحله اولیه چرخه عمر خود هستند، ممکن است بیشتر به استفاده از روش‌های مقرون‌به‌صرفه‌تر و روش‌هایی که بازده سرمایه‌گذاری آن‌ها سریع‌تر است، تمایل داشته باشند، روش‌هایی مثل شرکت در رویدادها، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و غیره.

در رابطه با در نظر گرفتن برند در جذب و استخدام نیروی انسانی، به نظر می‌رسد این موضوع برای اغلب شرکت‌کنندگان اهمیت داشته باشد. برای اغلب استارت‌آپ‌ها مهم بود که افرادی که در مرحله ابتدایی عمر شرکت وارد شرکت می‌شوند با ارزش‌های اصلی و چشم‌انداز شرکت هم‌سو باشند. این یافته مطابق با نظریه رود و والاستر (۲۰۰۵) است که می‌گوید کارکنانی که در استارت‌آپ‌ها استخدام می‌شوند، برای ارائه و نمایش سازمان مناسب‌تر هستند؛ زیرا چشم‌انداز آن‌ها مشابه چشم‌انداز سازمان است. برای مثال، این موضوع در F مشاهده می‌شد. نمونه دیگر B بود که اعلام کرد به یک فرهنگ همسان و یکنواخت در شرکت علاقه ندارد و این موضوع در استخدام کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد. شرکت I دلیل دیگری برای توجه به برند در فرایند استخدام کارکنان ارائه داد. شرکت I معتقد بود «برای ما مهم است که به دیگران بگوییم که هستیم و چه کار می‌کنیم، خصوصاً به کسانی که دوست دارند به تیم ما ملحق شوند. هدف ما فقط پیدا کردن همکاران آینده نیست، بلکه می‌خواهیم افراد درست و مناسب را پیدا کنیم.»

تعداد کمی از استارت‌آپ‌ها نیز برند را در زمان استخدام نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل مهم مدنظر قرار نمی‌دادند که دلیل آن یا عدم اجرای فرایندهای استخدام در شرکت در زمان انجام این پژوهش بود یا تمرکز کامل شرکت روی شایستگی‌ها و توانایی‌های کاری فرد. شایان ذکر است که این شرکت‌ها به این مسئله به‌صورت «مدنظر قراردادن برند در فرایند استخدام» نگاه نمی‌کردند و به نظر آن‌ها برند در فرایند استخدام نمی‌توانست کاربرد داشته باشد.

تعدادی از شرکت‌ها اعلام کردند که از برند شخصی کارآفرین یا کارکنان برای برندسازی استفاده می‌کنند. این کار

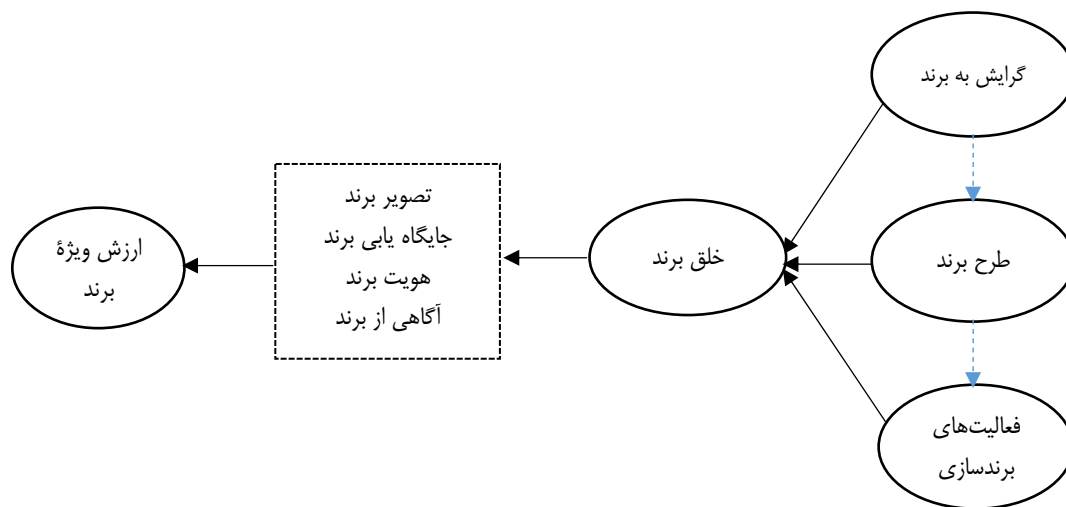
معمولاً با هدف نشان دادن عناصری که شرکت فکر می‌کند از نظر مشتریان ارزشمند است، انجام می‌شود. برای مثال، کارکنان K در رویدادها و دیگر برنامه‌ها شرکت می‌کنند تا افرادی را که اشتیاق زیادی به حل چالش‌های روابط عمومی و رسانه‌ای دارند، ملاقات کنند. شرکت F تأکید کرد که همیشه، تصاویر کارکنان و مدیرعامل را در رسانه‌های مختلف اجتماعی پست می‌کند تا آگاهی از شرکت و کارکنانش را افزایش دهد.

در نتیجه، به نظر می‌رسد اغلب استارت‌آپ‌ها، نه تنها تأثیر اعضای سازمان بر برند را تأیید می‌کنند، بلکه در عمل از آن استفاده می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که اغلب استارت‌آپ‌ها همکاران خود را عنصر حیاتی برند شرکت می‌دانند (جونتون، ۲۰۱۲؛ رود و والاستر، ۲۰۰۵؛ آییمبولا، ۲۰۰۱)، در حالی که استفاده از برند شخصی کارآفرین پدیده نادر نیست که این یافته برخلاف یافته‌های کریک (۲۰۰۵) است.

### چارچوب نظری

این مطالعه، برخی از یافته‌های پژوهش‌های پیشین را تأیید می‌کند و هم‌سو با آن‌هاست. با وجود این، یافته‌های جدیدی در این مطالعه ارائه شده است. در بخش اول، طرح برند، یافته‌های این پژوهش تاحدی هم‌سو با نظریه است. یافته‌های نظری و تجربی نشان می‌دهند که ابعاد طرح برند به دلیل اثرگذاری بر ارتباطات شرکت، برای استارت‌آپ‌ها نقش مهمی دارد. به‌ویژه، یافته‌های تجربی نشان داد که طرح لوگو و اسم یک استارت‌آپ را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: اهداف داخلی و اهداف خارجی.

دیگر تفاوت یافته‌های این پژوهش با مطالعات قبلی این است که در آن‌ها چهار نقش برای برندسازی در استارت‌آپ‌ها پیشنهاد شده بود، درحالی‌که در این پژوهش تنها سه نقش مشاهده شد. یکی از اختلافات مشهود با ادبیات موجود درباره فعالیت‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و شراکت‌ها و همکاری‌های خاص در جهت اهداف برندسازی است. به این موضوع در پژوهش‌های گذشته اشاره نشده است، اما در این پژوهش نقش مهمی دارد. به‌علاوه، در این مطالعه اسپانسر شدن به‌عنوان یک فعالیت برندسازی مهم مشاهده شد. بنابراین می‌توان چارچوبی در قالب شکل ۴ ارائه داد.



شکل ۴. چارچوب نظری عوامل مؤثر بر برندسازی

## بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش، نتایج این پژوهش جمع‌بندی شده و به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود. به علاوه، کاربردهای نظری و عملی این پژوهش تشریح شده و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده مطرح می‌شود. هدف این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی در استارت‌آپ‌ها بود. علاوه بر این، دو پرسش در این مطالعه مطرح شد: اول اینکه استارت‌آپ‌ها از چه استراتژی‌هایی برای برندسازی استفاده می‌کنند و دوم، اهمیت برندسازی برای استارت‌آپ‌ها چگونه است و چه کارهایی باید انجام دهند. برای پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها، یک رویکرد کیفی اتخاذ شد. ۱۰ استارت‌آپ در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

در رابطه با سؤال اول (استارت‌آپ‌ها از چه استراتژی‌هایی برای برندسازی استفاده می‌کنند؟) یافته‌ها نشان داد که طراحی برند نقش مهمی در فرایند برندسازی در استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند، جایی که منابع بسیار محدود است و تمرکز کارآفرین روی ایجاد و استحکام سازمان تازه تأسیس خود است. این تحقیق نشان داد طرح برند ابزار مهمی برای ارتباطات در استارت‌آپ‌هاست. کارآفرینان ایده‌های روشن و قاطعی برای طرح لوگو برای شرکت خود دارند. ابعاد بصری استارت‌آپ منعکس‌کننده هویت استارت‌آپ در جهت اهداف داخلی یا خارجی است. از نظر اهداف داخلی، ابعاد دیداری به کارکنان کمک می‌کند روی اهداف شرکت تمرکز کنند و هم‌سو با ارزش‌های اصلی و چشم‌انداز شرکت باشند. از نظر اهداف خارجی، ابعاد بصری به شرکت کمک می‌کند هویت و کارکرد خود برای ذی‌نفعان را به مخاطبان خود نشان دهند. مهم‌ترین فعالیت‌های برندسازی استفاده از رسانه‌های اجتماعی، شرکت در رویدادهای مربوط به کسب‌وکار شرکت و شراکت با دیگر شرکت‌هاست. رسانه‌های اجتماعی معمولاً کانالی برای نمایش هویت کارکنان شرکت و کارکرد شرکت به مشتریان است تا آگاهی از برند شرکت افزایش یابد. شرکت در رویدادها نیز استراتژی دیگری برای آگاهی از برند است. شرکت‌ها به رویدادها به عنوان فرصتی برای به اشتراک گذاشتن ارزش‌ها و کارکردهای خود با دیگران نگاه می‌کنند. شراکت با دیگر شرکت‌ها نه تنها اقدامی در جهت افزایش آگاهی از برند است، بلکه نقش مهمی در تقویت و بهبود هویت برند و جایگاه‌یابی برای برند ایفا می‌کند.

بخش دیگری از استراتژی‌های برندسازی، استفاده از برند شخصی کارکنان و کارآفرینان برای برندسازی است. اغلب استارت‌آپ‌ها در استخدام نیروی انسانی، برند را مدنظر قرار می‌دهند. در نتیجه، اغلب شرکت‌ها تلاش می‌کنند افرادی را که به کار بگیرند که با ارزش‌ها و چشم‌انداز شرکت هم‌راستا باشند. به این ترتیب، شرکت می‌تواند از شخصیت فردی اعضای سازمان (کارکنان و کارآفرینان) برای برندسازی بهره ببرد.

در رابطه با سؤال دوم پژوهش اینکه اهمیت برندسازی برای استارت‌آپ‌ها چگونه است؟ نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که برندسازی عامل مهمی برای استارت‌آپ‌هاست. هر چه اهمیت برندسازی برای آن‌ها بیشتر باشد، بیشتر فعالیت‌های برندسازی انجام می‌دهند. استارت‌آپ‌هایی که معتقدند برندسازی به اندازه خود محصول یا حتی بیشتر از آن اهمیت دارد و احساس می‌کنند برندسازی بقای سازمان را تعیین می‌کند، فعالیت‌های آنلاین و آفلاین برای برندسازی انجام می‌دهند. در مقابل، شرکت‌هایی که اهمیت برندسازی را تأیید می‌کنند؛ اما آن را عامل بقای خود نمی‌دانند، بیشتر

روی فعالیتهای نوآورانه برای برندسازی تکیه می کنند تا روش های سنتی. یکی از نتایج جالب توجه این است که هیچ استارتاپی در این پژوهش نبود که برندسازی را ارزشمند نداند و در نتیجه، فعالیتهای برندینگ انجام ندهد. یافته های این پژوهش، شباهت ها و تفاوت هایی با مطالعات پیشین داشت. این یافته ها در جدول ۵ خلاصه شده اند.

جدول ۵. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل

بخش	نظریه	نویسنده	یافته های این پژوهش	نتیجه
فعالیت های برندسازی	استارتاپها در چهار دسته بر اساس ویژگی های خاصی دسته بندی می شوند.	راس و همکاران (۲۰۱۸)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)	استارتاپها در سه دسته قرار گرفتند.	یافته ها تا حدودی با نظریه مطابق است.
	استارتاپها در مورد مزایای بالقوه روابط عمومی به عنوان یک ابزار برندسازی، دانش کافی ندارند	روزبیر و روزبیر (۲۰۱۵)، جونتسون (۲۰۱۲)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)، آبیمولو (۲۰۰۱)، کریک (۲۰۰۵)	استارتاپها در مورد مزایای روابط عمومی به عنوان یک ابزار برندسازی، دانش کافی دارند و آن را بکار می گیرند	یافته ها با نظریه متفاوت است.
	تبلیغات تلویزیونی روش نادری است.	برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) و روزبیر و روزبیر (۲۰۱۵)	تبلیغات تلویزیونی روش نادری است. رویدادها اسپانسر شدن شراکت و همکاری	یافته ها تا حدی با نظریه مطابق است.
	استارتاپها از سئو بسیار استفاده می کنند. تأکید بر وبسایت	برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)	استارتاپها به ندرت از سئو استفاده می کنند. تأکید بر پلتفرم های رسانه های اجتماعی	یافته ها با نظریه متفاوت است.
	استارتاپها کارکنانی را به کار می گیرند که از ارزش ها و چشم انداز مشابهی با شرکت برخوردار باشند.	جونتسون (۲۰۱۲)، رود و والاستر (۲۰۰۵)	استارتاپها کارکنانی را به کار می گیرند که از ارزش ها و چشم انداز مشابهی با شرکت برخوردار باشند.	یافته ها مطابق با نظریه است.
	کارکنان جزء حیاتی استارتاپها هستند.	راس و همکاران (۲۰۱۸)، جونتسون (۲۰۱۲)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)، آبیمولو (۲۰۰۱)	کارکنان جزء حیاتی استارتاپها هستند.	یافته ها مطابق با نظریه است.
	به ندرت از برند شخصی کارآفرین برای برندسازی شرکت استفاده می شود.	کریک (۲۰۰۵)	استفاده از برند شخصی کارآفرین برای برندسازی شرکت رایج است.	یافته ها با نظریه متفاوت است.
	طرح برند یک عنصر حیاتی و مهم برای استارتاپهاست و باید منعکس کننده شرکت باشد.	راس و همکاران (۲۰۱۸)، جونتسون (۲۰۱۲)، برسیانی و اپلر (۲۰۱۰)	استارتاپها یک فرایند حساب شده برای طرح برند خود دارند که منعکس کننده شرکت است.	یافته ها مطابق با نظریه است.

### کاربردهای نظری

این تحقیق برخی از نظریه های موجود را تأیید می کند و یافته های جدیدی به آنها اضافه کرده است. یافته های این تحقیق در بخش گرایش به برند با نظریه موجود اختلاف دارد و نشان می دهد هیچ گروهی از استارتاپها وجود ندارند که

برندسازی از نظر آن‌ها بی‌ارزش باشد و در نتیجه، هیچ اقدامی برای برندسازی انجام ندهند. یافته‌های این پژوهش در زمینه فعالیت‌های برندینگ نیز با ادبیات موجود تفاوت دارد. فعالیت‌هایی مثل روابط عمومی و اسپانسرشدن در این تحقیق مشاهده شد، همچنین استفاده از رسانه‌های اجتماعی، شرکت در رویدادها و شراکت با دیگر شرکت‌ها فعالیت‌هایی بودند که در این مطالعه مشاهده شدند؛ اما در تحقیقات قبلی به آن‌ها اشاره‌ای نشده است و دست آخر اینکه که مشخص شد طرح برند می‌تواند برای اهداف داخلی و خارجی به کار رود.

با وجود اهمیت روافزون برندسازی در استارت‌آپ‌ها، به نظر می‌رسد محققان به برندسازی در استارت‌آپ‌ها کمتر توجه کرده‌اند. اغلب تحقیقات گذشته، ابعاد خاصی از فرایند برندسازی را مدنظر قرار داده‌اند و تلاش نکرده‌اند که چارچوب کاملی برای آن ارائه دهند. از این رو، این مطالعه، با ارائه یک چارچوب جامع نظری و گسترش دانش محدود موجود در این زمینه، این شکاف پژوهشی در ادبیات را پوشش داده است.

### کاربردهای عملی

ویژگی‌های بسیار برجسته شرکت‌های استارت‌آپ، کمبود زمان، دانش، سرمایه و نیروی انسانی است؛ بنابراین به نظر می‌رسد برندسازی عامل مهمی برای رشد یک استارت‌آپ باشد. کارآفرینان باید از اهمیت برندسازی آگاه باشند. این تحقیق بینش و چارچوبی برای ایجاد ارزش ویژه برند به کارآفرینان عرضه کرده است. به‌منظور استفاده از نتایج این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. فرایند برندسازی عناصر مختلفی دارد که برای ارتقای ارزش ویژه برند، هیچ‌یک از این عناصر نباید نادیده گرفته شوند. بنابراین چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش حائز معنای کاربردی است و می‌توان از آن به‌عنوان راهنمایی برای برندسازی برای استارت‌آپ‌ها بهره برد.
۲. کارآفرین و مؤسسان در برندسازی استارت‌آپ‌ها رکن اصلی هستند که با ابراز احساسات، افکار و ایده‌های خود اولین عنصر حیاتی در ساخت هویت برند خواهند بود. آن‌ها می‌توانند از شخصیت خود در جهت برندسازی شرکت بهره ببرند. برای مثال، بنیان‌گذار استارت‌آپ F را می‌توان مظهر استعداد خلاقانه یک کارآفرین و اثر آن بر برند شرکت دانست.
۳. یکی از گام‌های اصلی در ساخت برند، انتخاب فعالیت‌های درست و استمرار در انجام آن‌ها در جهت شکل‌گیری ارزش ویژه برند است. مهم‌ترین فعالیت‌های برندسازی استفاده از رسانه‌های اجتماعی، شرکت در رویدادهای مربوط به کسب‌وکار شرکت، شراکت با دیگر استارت‌آپ‌ها و روابط عمومی است:
  - رسانه‌های اجتماعی معمولاً کانالی برای نمایش هویت کارکنان شرکت و کارکرد شرکت به مشتریان است تا آگاهی از برند شرکت افزایش یابد.
  - شرکت در رویدادها نیز استراتژی دیگری برای آگاهی از برند است. استارت‌آپ‌ها به رویدادها به‌عنوان فرصتی برای به‌اشتراک‌گذاشتن ارزش‌ها و کارکردهای خود با دیگران نگاه می‌کنند.
  - شراکت با دیگر استارت‌آپ‌ها، نه‌تنها اقدامی در جهت افزایش آگاهی از برند است، بلکه نقش مهمی در تقویت و بهبود هویت برند و جایگاه‌یابی برای برند ایفا می‌کند.



- استارت‌آپ‌ها باید از مزایای روابط عمومی به‌عنوان ابزار برندسازی، دانش کافی داشته باشند و آن را به‌کار گیرند. از روابط عمومی در تمامی مراحل رشد استارت‌آپ به‌عنوان یک ابزار مفید جهت معرفی و خود و همچنین مه‌ار بحران استفاده مقتضی کنند.
- ۴. استارت‌آپ‌ها باید در فرایند ایجاد و توسعه برند از سه گام اصلی پیروی کنند: در گام نخست، قبل از آغاز فعالیت شرکت، یک کارآفرین باید استراتژی برند خود را مطابق با استراتژی سازمان جدید تعریف کند، سپس در گام دوم، استراتژی برند باید از طریق طراحی مناسب برند (اسم، لوگو، رنگ و علائم بصری) هم‌راستا با مأموریت و فلسفه برند که در گام قبلی تعریف شده‌اند، ثبت کند. قبل از انجام گام بعدی، باید بررسی شود که دامنه اینترنتی با نام مدنظر قبلاً موجود نباشد و همچنین نام و لوگوی مربوطه قبلاً ثبت نشده باشد. در گام سوم، یک طرح عملیاتی ایجاد برند باید توسعه یابد و از میان فعالیت‌های ایجاد برند موجود، فعالیت‌های لازم به‌دقت انتخاب شوند. انتخاب این فعالیت‌ها الزاماً نباید برای هر نوع شرکت یکسان باشد.
- ۵. استارت‌آپ‌ها نباید خود را مجبور به مقایسه استراتژی‌های‌شان با استراتژی‌های شرکت‌های چندملیتی کنند. آن‌ها باید رویکردهای برندسازی خلاق، نوآور و غیرمتمعارف را توسعه دهند. برای مثال، رویدادها را شناسایی کنند، به‌طور فعال ارتباط شفاهی مثبت ایجاد کنند و کمپین‌های برندسازی آنلاین را توسعه دهند.
- ۶. در آخر، شاید زمان آن رسیده تا دوره‌های آموزشی و برنامه‌های درسی کارآفرینی بازبینی و بهبود یابند و دستورالعمل‌های برندسازی مختص استارت‌آپ‌هایی را دربرگیرند که از ابزارهای قوی برندسازی با بودجه کم همچون روابط عمومی، ایجاد روابط شفاهی فعال، شبکه‌های شخصی و استراتژی‌های برندسازی آنلاین حمایت می‌کنند.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش در رابطه با فرایند برندسازی استارت‌آپ‌ها، استفاده چشمگیر از روابط عمومی و رسانه‌های اجتماعی است. یکی از دلایل اشاره‌نکردن به استفاده از رسانه‌های اجتماعی در برندسازی استارت‌آپ‌ها در تحقیقات قبلی، می‌تواند زمان انجام پژوهش باشد. برسیانی و اپلر در سال ۲۰۱۰، معتقد بودند پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی هنوز به اوج اثر خود نرسیده‌اند؛ زیرا کسب‌وکارها تلاش می‌کنند که از طریق وبسایت‌های خود با مشتریان ارتباط برقرار کنند؛ اما در زمان انجام این پژوهش، این ارتباط از طریق رسانه‌های اجتماعی برقرار می‌شود. به‌علاوه، ابعاد بصری (طرح برند) و سفیران برند، یعنی کارکنان و کارآفرین، به عناصر حیاتی در دنیای بصری حاصل از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، تبدیل شده‌اند. در نتیجه، زمان انجام این تحقیق می‌تواند یکی از عوامل مؤثر در نتایج به‌دست‌آمده باشد. به هر حال می‌توان نقش هر یک از عوامل و مراحل برندسازی یافت شده در این پژوهش را به‌طور مجزا در استارت‌آپ‌ها بررسی کرد یا به‌طور ویژه برای استارت‌آپ‌های فعال در یک صنعت خاص آن را بررسی کرد.

همچنین شایان ذکر است که دانش موجود درباره برندسازی و استارت‌آپ‌ها محدود است. به همین دلیل این مطالعه بر مبنای تعداد کمی از تحقیقات و نظریه‌های موجود انجام گرفته شده است. این نشان‌دهنده اهمیت انجام این پژوهش

است و فرصتی برای خلق دانش جدید در رابطه با این موضوع ایجاد می‌کند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش در صنایع متفاوتی فعالیت می‌کردند. این واقعیت به همراه اندازه کوچک نمونه، باعث می‌شود نتوان درباره شباهت‌ها و تفاوت‌های برندینگ استارت‌آپ‌ها در یک صنعت، به نتیجه‌گیری قاطعی پرداخت. این نتیجه هدف پژوهش نبود؛ اما می‌تواند موضوع جالبی برای پژوهشگران آینده باشد؛ زیرا در حال حاضر، تعداد پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه اندک است. به علاوه، به دلیل روش به‌کاررفته در این پژوهش، نمی‌توان یافته‌ها را تعمیم داد.

## منابع

- حسین زاده، رضا؛ بکتاش، فرزانه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر آمیخته بازاریابی حسی بر ارزش ویژه برند و تصویر برند (مطالعه موردی: برند تشک رویال). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۲)، ۳۰۳-۳۲۴.
- خانلری، امیر؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ مشایخ نیا، علی (۱۳۹۸). مدل مفهومی قدرت گفتمان‌پذیری برند در صنعت خودرو با رویکرد ساختاری - تفسیری. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲)، ۲۹۹-۳۱۸.
- خداداد حسینی، سید حمید؛ گلابی، امیر محمد؛ یدالهی، جهانگیر (۱۳۹۳). طراحی مدل فرایندی برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی. *فصلنامه مدیریت برند*، ۱(۱)، ۱۳-۴۴.
- دلاور، علی (۱۳۸۶). *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، تهران: نشر ویرایش.
- عزیزی، شهریار؛ قره‌چه، منیژه؛ براتی، ابوالفضل (۱۳۹۶). الگوی برند موفق در صنعت کاشی و سرامیک با رویکرد نظریه داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۹(۴)، ۸۰۷-۸۲۶.
- نداف، مهدی؛ درزیان عزیزی، عبدالهادی؛ تیرانداز، سحر (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی ابعاد کیفیت رابطه در تأثیر شخصی‌سازی خدمات و قدردانی مشتری بر ارزش ویژه برند (مطالعه موردی: شرکت ایرانسل). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۱)، ۲۰۷-۲۲۸.

## References

- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Azizi, Sh., Gharecheh, M. & Barati, A. (1396). A successful brand model in the ceramic tile industry with a Grounded theory approach. *Journal of Business Management*, 9 (4), 826-807. (in Persian)
- Borg, E. A. & Gratzner, K. (2013). *Theories of Brands and Entrepreneurship: Conceptualizing brand strategies*. Singapore. Global Science and Technology Forum.
- Braun V., Clarke V., Hayfield N., Terry G., Liamputtong, P. (2019). *Thematic Analysis*. In (eds) *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Springer, Singapore.
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.

- Chapleo, C. (2015). Brand 'infrastructure' in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, 21(3), 199-209.
- Crane, F.G. (2010). *Marketing for entrepreneurs: concept and application for new venture*. North America: SAGE Publication, Inc.
- Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.
- Delavar, A. (2007). *Research Methods in Psychology and Educational Sciences*. Nashre Virayesh. (in Persian)
- Dew, L., & Kwon, W. (2010). Exploration of apparel brand knowledge: Brand awareness, brand association, and brand category structure. *Clothing and Textiles Research Journal*, 28(1), 3-18.
- Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Fatema, M., Azad, M. A. K., & Masum, A. K. M. (2015). Impact of Brand Image and Brand Loyalty in Measuring Brand Equity of Islami Bank Bangladesh Ltd. *Asian Business Review*, 2(1), 42-46.
- Gardner, J., and B. Cooper. (2014). *Entrepreneur's Guide to the Lean Brand: How Brand Innovation Builds Passion, Transforms Organizations and Creates Value*. San Diego ca: Market by Numbers.
- Horan, G., O'Dwyer, M., & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-121.
- Hosseinzadeh, R. & Bektash, F. (۲۰۱۷). Investigating the Impact of Sensitive Marketing Mix on Brand Equity and Brand Image (Case Study: Royal Mattress Brand). *Journal of Business Management*, 10 (2), 324-303. (in Persian)
- Juntunen, M. (2012). Co-creating corporate brands in start-ups. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 230-249.
- Kapferer, J.-N., (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. 5 ed. London: Kogan Page Ltd.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2008). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), pp. 740-759.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education Limited. ISBN: 978-0-13-266425-7.
- Khanlari, A., Esfidani, M.R., & Mashayekhnia, A. (2019). A Conceptual Model of Brand Talkability in Automobile Industry Based on Interpretive-structural Modelling Approach. *Journal of Business Management*, 11(2), 299-318. (in Persian)
- Khodadad Hosseini, S. H., Golabi, A. M., & Yadollahi, J. (2014). Designing the Entrepreneurial Branding Processing Model in Small and Medium Sized Business in Food Industry. *Quarterly Journal of Brand Management*, 1(1), 13-44. (in Persian)

- Konecnik Ruzzier, M., Ruzzier, M. & Hisrich, R.D. (2013). *Marketing for Entrepreneurs and SMEs: A Global Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Malik, A., & Sudhakar, B. D. (2014). Brand Positioning Through Celebrity Endorsement-A Review Contribution to Brand Literature. *International Review of Management and Marketing*, 4(4), 259.
- Manhas, P. S. (2010). Strategic Brand Positioning Analysis through Comparison of Cognitive and Conative Perceptions. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 15(29), 15- 33.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., Quinn, B. & Gilmore, A. (2015). A framework for SME retail branding. *Journal of Marketing Management*, 31(17-18), 1818-1850.
- Mohan, B.C. & Sequeira, A. H. (2016). The impact of customer-based brand equity on the operational performance of FMCG companies in India. *IIMB Management Review*, 28, 13-19.
- Nadaf, M., Darzian Azizi, A., Tirandaz, S. (1397). Investigating the Mediating Role of Relationship Quality Dimensions in the Impact of Customer Service Personalization and Customer Appreciation on Brand Equity (Case Study: Irancell Company). *Journal of Business Management*, 10 (1), 227-208. (in Persian)
- Norskov, S., Chrysochou, P., & Milenkova, M. (2015). The impact of product innovation attributes on brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 32(4), 245-254.
- Rode, V., Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate reputation review*, 8 (2), 121-135.
- Roper, S. & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation*. 1: e ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Rus, M., Ruzzier, M.K. & Ruzzier, M. (2018), Startup Branding: Empirical Evidence among Slovenian Startups, *Managing Global Transitions*, 16 (1), 79-94.
- Ruzzier, M. K. & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel: a new approach for developing*. London, IE.
- Salamzadeh, A. & Kawamorita, H. (2017). The Enterprising Communities and Startup Ecosystem in Iran, *Journal of Enterprising Communities*, 11(4).
- Spence, M., & Hamzaoui Essoussi, L. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Srivastava, R. K. (2011). Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), 340-352.
- Talay, M. B., Townsend, J. D. & Yeniyurt, S. (2015). Global Brand Architecture Position and Market-Based Performance: The Moderating Role of Culture. *Journal of International Marketing*, 23(5), 55-72.

- Tatikonda, M. V., Terjesen, S. A., Patel, P. C., & Parida, V. (2013). The role of operational capabilities in enhancing new venture survival: A longitudinal study. *Production and Operations Management*, 22(6), 1401-1415.
- Vomberg, A., Homburg, C. & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122-2131.
- Wickham P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship* (4th edition), Prentice Hall, Harlow.
- Wong, H.Y. & Merrilees, B. (2005). Brand orientation typology for SMEs: a case research approach, *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155–162.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.