



## تبیین تأثیر توانایی‌های کارآفرینانه بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط

علیرضا شعبانی <sup>۱</sup> امیر محمدزاده <sup>۲</sup>	تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۵ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۷ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۶ تیر ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: شعبانی، علیرضا، و محمدزاده، امیر. (۱۴۰۴). تبیین تأثیر توانایی‌های کارآفرینانه بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۳)، ۱۷-۱.
--	---	--

### چکیده

هدف این پژوهش تبیین تأثیر توانایی‌های کارآفرینانه بر عملکرد بازاریابی با بررسی نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت پوشاک منطقه ۳ استان تهران است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۸۰ شرکت کوچک و متوسط صنعت پوشاک در شهرستان‌های تهران، ری و شمیرانات بود که بر اساس فرمول کوکران، ۴۴ شرکت به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد شامل بازاریابی کارآفرینانه، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و عملکرد بازاریابی جمع‌آوری شد. روایی ابزارها با شاخص‌های CVI و CVR و پایایی با آلفای کرونباخ تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS و با بهره‌گیری از روش PLS-SEM انجام شد. نتایج نشان داد توانایی‌ها و رویکردهای بازاریابی کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارند. همچنین بازاریابی کارآفرینانه تأثیر مستقیم و معناداری بر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال نشان داد و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال نیز عملکرد بازاریابی را به‌طور معناداری بهبود بخشیدند. تحلیل مسیرها بیانگر نقش میانجی معنادار قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در رابطه بین بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد بازاریابی بود. ضرایب تعیین و شاخص‌های پیش‌بینی‌پذیری مدل نیز قدرت تبیین و برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش را تأیید کردند. یافته‌ها نشان داد ترکیب توانایی‌های کارآفرینانه با توسعه قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال می‌تواند سازوکاری مؤثر برای ارتقای عملکرد بازاریابی و افزایش رقابت‌پذیری کسب و کارهای کوچک و متوسط فراهم کند. تمرکز همزمان بر نوآوری، فرصت‌گرایی و توانمندسازی دیجیتال به عنوان راهبردی کلیدی، زمینه ایجاد مزیت رقابتی پایدار و بهبود اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی را در محیط‌های پویا و فناورمحور فراهم می‌سازد.

**واژگان کلیدی:** توانایی‌های کارآفرینانه، عملکرد بازاریابی، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، بازاریابی کارآفرینانه، کسب و کارهای کوچک و متوسط

### مشخصات نویسندگان:

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت مالی، قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. گروه مدیریت مالی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

پست الکترونیکی: Amir126@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.  
انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Explaining the Effect of Entrepreneurial Capabilities on Marketing Performance with the Mediating Role of Digital Marketing Capabilities in Small and Medium-Sized Enterprises

Alireza Shabani<sup>1</sup>  
Amir Mohammadzadeh<sup>2\*</sup>

Submit Date: 27 June 2025  
Revise Date: 08 August 2025  
Accept Date: 16 August 2025  
Publish Date: 23 August 2025

**How to cite:** Shabani, A., & Mohammadzadeh, A. (2025). Explaining the Effect of Entrepreneurial Capabilities on Marketing Performance with the Mediating Role of Digital Marketing Capabilities in Small and Medium-Sized Enterprises. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 3(3), 1-17.

### Abstract

The present study aims to explain the impact of entrepreneurial capabilities on marketing performance by examining the mediating role of digital marketing capabilities in small and medium-sized enterprises operating in the clothing industry of Region 3 of Tehran Province. This applied research employed a quantitative descriptive–correlational design using structural equation modeling. The statistical population consisted of 80 small and medium-sized enterprises located in Tehran, Rey, and Shemiranat counties, from which 44 firms were selected through proportional stratified random sampling based on Cochran’s formula. Data were collected using standardized questionnaires measuring entrepreneurial marketing, digital marketing capabilities, and marketing performance. Content validity was confirmed using CVR and CVI indices, while reliability was verified through Cronbach’s alpha coefficients. Data analysis was conducted using SPSS and SmartPLS software based on the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) approach. The results indicated that entrepreneurial marketing capabilities exert a positive and statistically significant effect on marketing performance. Entrepreneurial marketing also demonstrated a significant direct influence on digital marketing capabilities, and digital marketing capabilities significantly enhanced marketing performance. Structural path analysis confirmed the mediating role of digital marketing capabilities in transmitting the effect of entrepreneurial marketing to marketing performance. Determination coefficients and predictive relevance indices further supported the strong explanatory power and acceptable fit of the proposed research model. The findings suggest that integrating entrepreneurial capabilities with the development of digital marketing capabilities provides an effective mechanism for improving marketing performance and strengthening competitiveness in small and medium-sized enterprises. Simultaneous emphasis on innovation, opportunity orientation, and digital capability development emerges as a strategic pathway for achieving sustainable competitive advantage and enhancing marketing effectiveness within dynamic and technology-driven business environments.

**Keywords:** *Entrepreneurial capabilities, Marketing performance, Digital marketing capabilities, Entrepreneurial marketing, Small and medium-sized enterprises*

### Authors’ Information:

Amir126@iaau.ac.ir

1. Master of Business Administration, Financial Management Major, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Department of Financial Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

تحولات شتابان فناوری‌های دیجیتال، گسترش اینترنت اشیا، رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های داده‌محور، ماهیت رقابت در بازارهای معاصر را به صورت بنیادین دگرگون کرده است. در چنین فضایی، بازاریابی دیگر صرفاً به معنای ترویج و توزیع محصولات نیست، بلکه به فرآیندی راهبردی مبتنی بر تحلیل داده، تعامل مستمر با مشتری و خلق تجربه دیجیتال تبدیل شده است. مرور روندهای نوین نشان می‌دهد که بازاریابی دیجیتال در عصر اینترنت اشیا نه تنها کانال ارتباطی جدید، بلکه زیرساختی برای بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار و تعاملات ارزش‌آفرین محسوب می‌شود (Okorie et al., 2024). همچنین پژوهش‌های جدید در حوزه کارآفرینی استارت‌آپی نشان می‌دهد که راهبردهای بازاریابی در بستر انتشار فناوری‌های دیجیتال، به‌عنوان اهرمی برای رشد پایدار و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا عمل می‌کنند (Samus et al., 2025). از این منظر، سازمان‌هایی که قادر به هم‌راستاسازی جهت‌گیری دیجیتال با قابلیت‌های بازاریابی خود هستند، عملکرد برتری را تجربه می‌کنند (Ranjan, 2023).

در این میان، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌عنوان ستون فقرات اقتصاد بسیاری از کشورها، بیش از سایر بنگاه‌ها تحت تأثیر این تحولات قرار گرفته‌اند. این بنگاه‌ها به دلیل محدودیت منابع، ناگزیر به بهره‌گیری هوشمندانه از فرصت‌های دیجیتال و توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اندازه بنگاه و سطح بلوغ سازمانی می‌تواند بر میزان پذیرش بازاریابی دیجیتال اثرگذار باشد و شرکت‌های کوچک‌تر در صورت برخورداری از نگرش راهبردی، انعطاف‌پذیری بیشتری در انطباق با ابزارهای دیجیتال دارند (Pollák & Markovič, 2021). افزون بر این، اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال زمانی به بهبود رضایت مشتری و عملکرد سازمانی منجر می‌شود که با نیت‌ها و گرایش‌های کارآفرینانه مدیران همسو باشد (El Refae & Nuseir, 2022). بنابراین، تعامل میان جهت‌گیری کارآفرینانه و قابلیت‌های دیجیتال به یکی از محورهای اصلی پژوهش‌های معاصر در حوزه عملکرد بازاریابی تبدیل شده است.

توانایی‌های کارآفرینانه شامل نوآوری، فرصت‌گرایی، ریسک‌پذیری و پیش‌فعالی، از جمله عوامل تعیین‌کننده در موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محسوب می‌شوند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که بازاریابی کارآفرینانه می‌تواند به‌طور مستقیم عملکرد شرکت را بهبود بخشد (Ahmadzadeh Hosseini & Sarayi, 2023) و ابعاد مختلف آن همچون تمرکز بر مشتری، خلق ارزش و اهرم منابع، اثر معناداری بر نتایج سازمانی دارند (Hanaysha & Al-Shaikh, 2022). علاوه بر این، شایستگی‌های کارآفرینان نقش واسطه‌ای در پایداری و رشد بنگاه‌ها ایفا می‌کند و از طریق نوآوری‌های کارآفرینانه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (Ismail, 2022). در بستر کسب‌وکارهای خانوادگی نیز توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه به‌عنوان عامل کلیدی در تداوم و پایداری فعالیت‌ها شناسایی شده است (Moghadassnikoo et al., 2022). این یافته‌ها بیانگر آن است که توانایی‌های کارآفرینانه، زیربنای اصلی تحول بازاریابی در محیط‌های رقابتی و پویا هستند.

با این حال، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد بازاریابی غالباً غیرمستقیم بوده و از طریق قابلیت‌های بازاریابی و دیجیتال تقویت می‌شود. در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹، نقش قابلیت‌های بازاریابی پویا و ارزش نوآوری در انتقال اثر جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد بازاریابی تأیید شده است (Shahroodi et al., 2022). همچنین نتایج مطالعات نشان می‌دهد که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و جهت‌گیری کارآفرینانه به‌طور همزمان بر عملکرد شرکت‌های بازرگانی اثر گذارند (Laali & Peiri, 2023). از منظر بین‌المللی نیز نشان داده شده است که قابلیت‌های بازاریابی و دیجیتال می‌توانند نقش میانجی در رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد بازاریابی ایفا کنند (Krisnanto et al., 2023). این نتایج حاکی از آن است که بدون توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و توانمندی‌های بازاریابی، گرایش کارآفرینانه به‌تنهایی تضمین‌کننده عملکرد برتر نخواهد بود.

در سطح فناوری، توسعه منابع مرتبط با فناوری اطلاعات و هم‌راستاسازی آن با جهت‌گیری دیجیتال سازمان، از طریق تقویت قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، عملکرد کسب‌وکار را ارتقا می‌دهد (Ranjan, 2023). نوآوری بازاریابی دیجیتال نیز هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق قابلیت بازاریابی بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد و اندازه شرکت می‌تواند شدت این رابطه را تعدیل کند (Jung & Shegai, 2023). همچنین پذیرش رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان بستر تعامل با مشتری، در صورتی که با قابلیت‌های نوآوری همراه باشد، عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را بهبود می‌بخشد (Fan et al., 2021). تعاملات هم‌تایان در شبکه‌های اجتماعی نیز بر رفتار مشتریان اثر گذار بوده و می‌تواند شاخص‌های عملکرد بازاریابی را تقویت کند (Anastasioei et al., 2022). این شواهد نشان می‌دهد که قابلیت‌های دیجیتال نه‌تنها ابزار اجرایی، بلکه سرمایه‌ای راهبردی در فرآیند خلق ارزش بازاریابی محسوب می‌شوند.

از سوی دیگر، پایداری و رشد بلندمدت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مستلزم هم‌افزایی میان نگرش کارآفرینانه، سرمایه اجتماعی و نوآوری مدل کسب‌وکار است. پژوهش‌های نوین در حوزه استارت‌آپ‌ها نشان می‌دهد که ذهنیت کارآفرینانه و استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال، همراه با سرمایه اجتماعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد کسب‌وکارهای نوپا دارند (Tubalawony, 2025). همچنین ذهنیت بازاریابی کارآفرینانه به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌های دیجیتال شناسایی شده است (Pangilinan et al., 2024). در سطح کلان‌تر، جهت‌گیری بازار نیز به‌عنوان متغیری مکمل، عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را بهبود می‌بخشد و می‌تواند تعامل میان قابلیت‌های کارآفرینانه و بازاریابی را تقویت کند (Mohammadinezhad & Bakhshandeh, 2022). در کسب‌وکارهای خانوادگی، مدل‌های پایداری بر نقش هم‌زمان قابلیت‌های کارآفرینانه و سازوکارهای راهبردی تأکید دارند (Fadaei Keivani et al., 2021). مجموع این یافته‌ها نشان می‌دهد که دستیابی به عملکرد بازاریابی برتر در محیط‌های پرتلاطم، نیازمند چارچوبی یکپارچه است که در آن توانایی‌های کارآفرینانه از طریق توسعه قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال به نتایج عملکردی تبدیل شوند.

با وجود گسترش مطالعات در زمینه بازاریابی کارآفرینانه و دیجیتال، همچنان خلأ پژوهشی در بررسی همزمان این متغیرها در بستر کسب و کارهای کوچک و متوسط، به ویژه در صنایع سنتی نظیر پوشاک، وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین یا بر جهت گیری کارآفرینانه تمرکز داشته اند یا بر قابلیت های دیجیتال، و کمتر به تبیین سازوکار میانجی میان این دو در چارچوبی یکپارچه پرداخته اند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین تأثیر توانایی های کارآفرینانه بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی قابلیت های بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام می شود.

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است که با بهره گیری از مدل سازی معادلات ساختاری به بررسی روابط بین متغیرها پرداخته است. داده های پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه ای و روش میدانی مبتنی بر پرسشنامه جمع آوری شده اند.

جامعه آماری پژوهش شامل شرکت های کوچک و متوسط فعال در صنعت پوشاک در منطقه ۳ استان تهران (شهرستان های تهران، ری و شمیرانات) است که تعداد آن ها ۸۰ شرکت برآورد شد. به منظور افزایش دقت تعمیم پذیری، منطقه مورد مطالعه به پنج خوشه جغرافیایی تقسیم گردید. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود برابر با ۴۴ شرکت تعیین شد. نمونه گیری به روش تصادفی طبقه بندی شده نسبتی و متناسب با پراکندگی جغرافیایی و ویژگی های سازمانی انجام گرفت.

گردآوری داده ها از طریق توزیع حضوری پرسشنامه میان مدیران یا مالکان شرکت ها صورت گرفت و برای افزایش نرخ بازگشت، پیگیری های لازم انجام شد. پس از پالایش پرسشنامه ها، داده های معتبر برای تحلیل های آماری مورد استفاده قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده ها شامل چهار پرسشنامه استاندارد بود: پرسشنامه جمعیت شناختی، پرسشنامه بازاریابی کارآفرینانه بچرر و همکاران (۲۰۱۲) با ۲۱ گویه در هفت بعد، پرسشنامه قابلیت های بازاریابی دیجیتال برگرفته از زهرا و همکاران (۲۰۲۳) با ۱۴ گویه و پرسشنامه عملکرد بازاریابی ایزدیار (۱۳۹۹) با ۱۴ گویه در سه بعد ارتقای فروش، مدیریت بازار و افزایش سهم بازار. تمامی گویه ها بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه ای طراحی شدند. برای سنجش روایی ابزار اندازه گیری از روایی محتوایی با استفاده از شاخص های CVR، I-CVI و S-CVI و نظر خبرگان بهره گرفته شد. پایایی پرسشنامه ها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد تمامی متغیرها دارای ضرایب بالاتر از ۰.۷ هستند و از پایایی مطلوب برخوردارند.

در تحلیل داده ها، از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و درصدها) و آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه تحلیل ها با بهره گیری از نرم افزارهای SPSS و SmartPLS انجام گرفت.

## یافته‌ها

در این پژوهش، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بررسی شد تا تصویر دقیق‌تری از جامعه آماری فراهم گردد. نتایج نشان داد که اکثریت پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند و سهم زنان در میان مدیران و مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت پوشاک منطقه ۳ استان تهران کمتر است. این یافته بیانگر نقش غالب مردان در هدایت و تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در این بخش از صنعت است. علاوه بر این، بیشتر پاسخ‌دهندگان متأهل بوده و این نشان می‌دهد که افراد دارای مسئولیت خانوادگی نیز در اداره و مدیریت کسب‌وکارها نقش فعال و مؤثری دارند. از نظر تحصیلات، اکثریت افراد دارای مدرک کارشناسی هستند و گروهی نیز دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند. این ترکیب تحصیلی حاکی از آن است که مدیران و مالکان کسب‌وکارها سطح دانش دانشگاهی مناسبی دارند که می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی‌های بازاریابی تأثیرگذار باشد. تحلیل وضعیت سنی نیز نشان داد که بیشترین گروه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارد و پس از آن گروه ۲۰ تا ۳۰ سال بیشترین مشارکت را دارند. بنابراین، جامعه آماری پژوهش عمدتاً از افراد در سنین میانی فعالیت شغلی تشکیل شده که تجربه و توانایی مدیریت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را به همراه دارند. این نتایج جمعیت‌شناختی، زمینه مناسبی برای درک رفتارهای مدیریتی و بازاریابی در این بخش از صنعت فراهم می‌کند.

در این پژوهش، جهت بررسی توزیع نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌های پژوهش، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ( $KS$ ) استفاده شده است.

فرض صفر و یک آماری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ( $KS$ ) به صورت زیر می‌باشد:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

در جدول ۱، توزیع نرمال داده‌های پژوهش نمایش داده شده است.

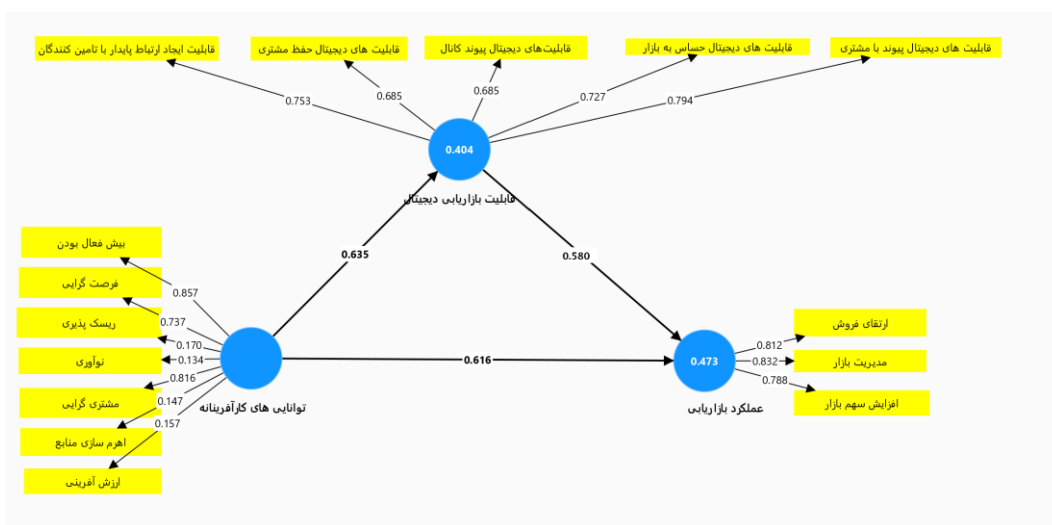
جدول ۱. بررسی توزیع نرمال داده‌های پژوهش

متغیر	تعداد	سطح معناداری	مقدار خطا	نتیجه
بازاریابی کارآفرینانه	۳۸۰	۰/۰۲	۰/۰۵	توزیع غیر نرمال
عملکرد بازاریابی	۳۸۰	۰/۰۱	۰/۰۵	توزیع غیر نرمال
قابلیت بازاریابی دیجیتال	۳۸۰	۰/۰۰۴	۰/۰۵	توزیع غیر نرمال

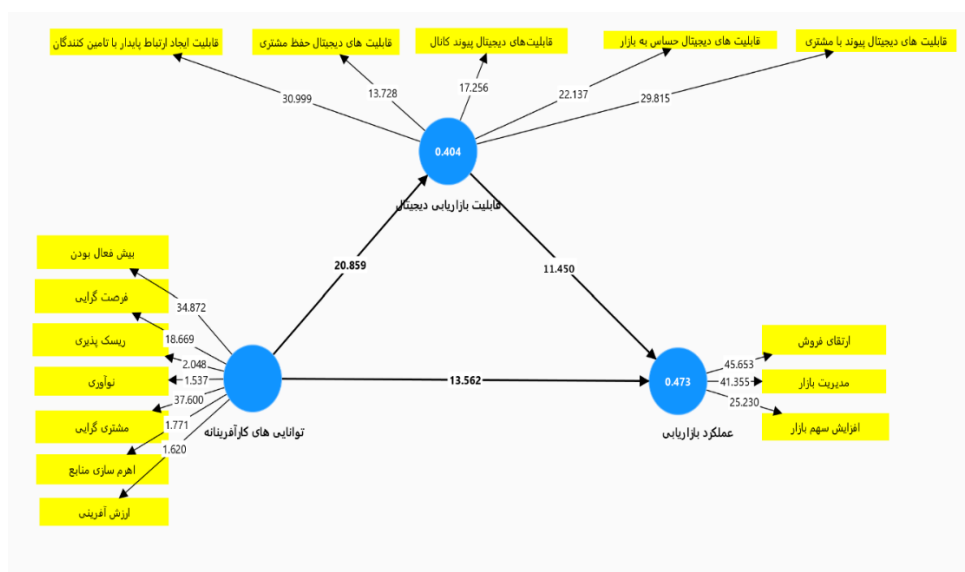
در این پژوهش، توزیع داده‌های هر یک از متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ( $KS$ ) بررسی شد. فرض صفر آزمون مبنی بر نرمال بودن داده‌ها است و فرض مقابل توزیع غیرنرمال را نشان می‌دهد.

در بخش مدلسازی معادلات ساختاری این پژوهش، به منظور آزمون صحت و سقم فرضیات اصلی از روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. به دلیل ماهیت مدل های PLS، شاخص برازش کلی مدل ارائه نمی شود و به جای آن، چندین معیار متفاوت برای ارزیابی کیفیت مدل به کار می رود که از جمله مهم ترین آن ها می توان به پایایی و روایی سازه ها، معناداری مسیرها، مقدار ضریب تعیین و شاخص هایی مانند SRMR و NFI اشاره کرد. این شاخص ها به پژوهشگر امکان می دهد تا با بررسی بخش های مختلف مدل از جمله مدل اندازه گیری و مدل ساختاری، ضمن اعتبارسنجی سازه ها، رابطه بین متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته را به روشنی تبیین کند و از دقت و اعتبار نتایج اطمینان حاصل نماید.

در شکل ۲، مدل استاندارد پژوهش و شکل ۳. مدل استاندارد در حالت آماره  $t$  ارائه شده است.



شکل ۱. مدل در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل در حالت آماره  $t$

با توجه به نمودار ارائه شده و میزان ضرایب معناداری، معیار تصمیم‌گیری برای تأیید یا رد فرضیه‌ها بر اساس مقدار آماره  $T$  به این صورت است که اگر مقدار  $T$  بزرگ‌تر از ۱.۹۶ یا کمتر از -۱.۹۶ باشد، اثر مسیر (ضریب رگرسیونی) از نظر آماری معنادار تلقی می‌شود. در مقابل، مقادیر  $T$  که بین این دو حد قرار دارند (یعنی بین -۱.۹۶ و ۱.۹۶)، نشان‌دهنده عدم معناداری اثر مسیر است و به این معناست که نمی‌توان تفاوت معنی‌داری را بین ضریب محاسبه شده و عدد صفر (عدم اثر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد مشاهده کرد. بنابراین، فقط مسیرهایی که ضریب  $T$  آن‌ها خارج از این بازه باشد، دارای اثر معنادار آماری و قابل تفسیر در مدل می‌باشند.

در جدول ۲، مقادیر ضریب معناداری و ضرایب بارعاملی نشان داده شده است.

جدول ۲. مقادیر ضریب معناداری و ضرایب بارعاملی

متغیر	ضرایب	آماره $T$
بازاریابی کارآفرینانه --> قابلیت بازاریابی دیجیتال	۰/۶۳۵	۲۰/۸۵۹
بازاریابی کارآفرینانه --> عملکرد بازاریابی	۰/۶۱۶	۱۳/۵۶۲
قابلیت بازاریابی دیجیتال --> عملکرد بازاریابی	۰/۵۸۰	۱۱/۴۵۰

ضریب تعیین ( $R^2$ ) میزان تأثیر متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته نشان می‌دهد و به بیان درجه تناسب مدل می‌پردازد؛ به طوری که مقادیر ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به ترتیب نشانگر تأثیر ضعیف، متوسط و قابل توجه در مدل‌های مسیری  $PLS$  می‌باشند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). در جدول ۳ مقادیر ضریب تعیین برای متغیرهای درون‌زا گزارش شده است.

جدول ۳. مقدار ضریب تعیین

متغیر درون‌زا	R Square
بازاریابی کارآفرینانه	۰/۶۲
قابلیت بازاریابی دیجیتال	۰/۷۵
عملکرد بازاریابی	۰/۶۹

با توجه به جدول (۴-۷)، مقادیر ۰/۶۲ و ۰/۷۵، ۰/۶۹ به ترتیب برای متغیرهای توانایی‌های کارآفرینانه، قابلیت بازاریابی دیجیتال و عملکرد بازاریابی به دست آمده‌اند که نشان‌دهنده مدل با قابلیت تبیین قوی برای روابط بررسی شده می‌باشد.

جهت بررسی کیفیت مدل بکار رفته در این تحقیق از شاخص اندازه اثر<sup>۱</sup> استفاده شده است که به عنوان معیاری برای سنجش میزان تأثیر هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته در مدل ساختاری و همچنین نوعی شاخص برای ارزیابی برازش مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری محسوب می‌شود. براساس

<sup>۱</sup> Effect Size,  $f^2$

مرجع اسفندیانی (۱۳۹۶)، مقادیر ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده اثر کوچک، متوسط و بزرگ هستند. خلاصه نتایج این شاخص برای متغیرهای درون‌زا در جدول ۴ آورده شده است که مقادیر به دست آمده عبارتند از:

جدول ۴. شاخص ( $Q^2$ )

متغیر درون‌زا	شاخص ( $Q^2$ )	نتیجه
بازاریابی کارآفرینانه	۰/۴۸	قوی
قابلیت بازاریابی دیجیتال	۰/۳۹	قوی
عملکرد بازاریابی	۰/۳۷	قوی

در مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش *PLS*، برخلاف روش مبتنی بر کوواریانس، معیاری کلی و واحد برای سنجش برازش تمام مدل وجود ندارد. با این حال، تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) شاخصی به نام شاخص نکویی برازش<sup>۱</sup> یا *GOF* را به عنوان یک معیار کلی برازش مدل پیشنهاد داده‌اند که از میانگین هندسی میانگین ضرایب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای درون‌زا و متوسط مقادیر اشتراکی (*Communality*) محاسبه می‌شود. فرمول محاسبه شاخص *GOF* به صورت زیر است:

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

مقادیر شاخص *GOF* بر اساس اسفندیانی (۱۳۹۶) و سایر مراجع به صورت زیر تفسیر می‌شوند:

۰،۰۱ تا ۰،۲۵: اثر کوچک (برازش ضعیف)

۰،۲۵ تا ۰،۳۶: اثر متوسط (برازش متوسط)

بالتر از ۰،۳۶: اثر بزرگ (برازش قوی)

در پژوهش حاضر، با توجه به مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای درون‌زای مدل به شرح جدول ۵ که عبارتند از:

جدول ۵. معیار برازش کلی

متغیر درون‌زا	ضریب تعیین
بازاریابی کارآفرینانه	۰/۶۳
قابلیت بازاریابی دیجیتال	۰/۷۰
عملکرد بازاریابی	۰/۶۵

<sup>۱</sup> Goodness of Fit

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که توانایی‌های کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دارند. این نتیجه نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دارای رویکرد کارآفرینانه شامل نوآوری، فرصت‌محوری، ریسک‌پذیری و پیش‌فعالی هستند، در محیط‌های رقابتی عملکرد بازاریابی موفق‌تری تجربه می‌کنند. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند بازاریابی کارآفرینانه به‌عنوان یک قابلیت راهبردی می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Ahmadzadeh Hosseini & Sarayi, 2023). همچنین نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌هایی که ابعاد بازاریابی کارآفرینانه را عامل افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی کرده‌اند هم‌خوانی دارد (Hanaysha & Al-Shaikh, 2022). از منظر نظری، توانایی‌های کارآفرینانه امکان شناسایی فرصت‌های بازار و واکنش سریع به تغییرات محیطی را فراهم می‌کنند و همین موضوع موجب افزایش انعطاف‌پذیری بازاریابی و بهبود نتایج عملکردی می‌شود.

نتایج نشان داد توانایی‌های کارآفرینانه اثر معناداری بر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال دارند. این یافته بیانگر آن است که جهت‌گیری کارآفرینانه بستری شناختی و راهبردی برای پذیرش فناوری‌های دیجیتال ایجاد می‌کند. در واقع، سازمان‌هایی که ذهنیت کارآفرینانه قوی‌تری دارند، تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری در ابزارهای دیجیتال، تحلیل داده‌های مشتری و استفاده از رسانه‌های اجتماعی نشان می‌دهند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نقش قابلیت‌های کارآفرینانه را در توسعه نوآوری‌های سازمانی و پایداری بنگاه‌ها تأیید کرده‌اند (Ismail, 2022). همچنین مطالعات انجام‌شده در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی نشان می‌دهد تقویت توانایی‌های کارآفرینانه مدیران می‌تواند زمینه تحول دیجیتال و ارتقای قابلیت‌های بازاریابی را فراهم سازد (Moghadassnikoo et al., 2022). بنابراین، توانایی‌های کارآفرینانه به‌عنوان موتور محرک تحول دیجیتال در فعالیت‌های بازاریابی عمل می‌کنند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارند. این نتیجه بیانگر آن است که استفاده هدفمند از ابزارهای دیجیتال، ارتباط تعاملی با مشتریان و بهره‌گیری از داده‌های بازار می‌تواند اثربخشی تصمیمات بازاریابی را افزایش دهد. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهد استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال موجب افزایش رضایت مشتری، ارتقای عملکرد سازمانی و بهبود مزیت رقابتی می‌شوند (El Refae & Nuseir, 2022). همچنین پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که منابع فناوری اطلاعات و قابلیت‌های دیجیتال در شرایط آشفستگی تکنولوژیک نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد کسب‌وکار دارند (Ranjan, 2023). در سطح کلان‌تر نیز روندهای نوین بازاریابی دیجیتال در عصر اینترنت اشیا، اهمیت توسعه قابلیت‌های دیجیتال را برای بقا و رشد سازمان‌ها برجسته کرده است (Okorie et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر تأیید نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در رابطه میان توانایی‌های کارآفرینانه و عملکرد بازاریابی بود. این یافته نشان می‌دهد که توانایی‌های کارآفرینانه به‌تنهایی کافی نیستند و زمانی به نتایج عملکردی تبدیل می‌شوند که در قالب قابلیت‌های اجرایی و دیجیتال نهادینه شوند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی که نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی در انتقال اثر جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد را تأیید کرده‌اند همسو است (Krisnanto et al., 2023). همچنین مطالعات مرتبط با نوآوری بازاریابی دیجیتال نشان داده‌اند که اثر غیرمستقیم نوآوری از طریق قابلیت‌های بازاریابی حتی قوی‌تر از اثر مستقیم آن بر عملکرد شرکت است (Jung & Shegai, 2023). بنابراین می‌توان استدلال کرد که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال حلقه اتصال بین تفکر کارآفرینانه و نتایج واقعی بازار هستند.

نتایج پژوهش همچنین اهمیت رسانه‌های اجتماعی و تعاملات دیجیتال در ارتقای عملکرد بازاریابی را برجسته ساخت. تعاملات همتایان در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند رفتار مشتریان را شکل داده و وفاداری آنان را افزایش دهد (Anastasiiei et al., 2022). از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جهت‌گیری کارآفرینانه از طریق پذیرش رسانه‌های اجتماعی و همراهی آن با قابلیت‌های نوآوری، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را تقویت می‌کند (Fan et al., 2021). این یافته‌ها بیانگر آن است که موفقیت بازاریابی در محیط دیجیتال مستلزم ترکیب نگرش کارآفرینانه با بهره‌گیری فعال از بسترهای ارتباطی دیجیتال است.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با مطالعاتی که تأثیر همزمان جهت‌گیری کارآفرینانه و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها را بررسی کرده‌اند همسو است. پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که قابلیت‌های دیجیتال و جهت‌گیری کارآفرینانه می‌توانند عملکرد سازمانی و بازاریابی شرکت‌ها را به‌طور معناداری بهبود دهند (Laali & Peiri, 2023). علاوه بر این، جهت‌گیری بازار به‌عنوان عامل مکمل، توانایی سازمان‌ها را در تبدیل قابلیت‌های کارآفرینانه به نتایج عملکردی افزایش می‌دهد (Mohammadinezhad & Bakhshandeh, 2022). بنابراین، عملکرد بازاریابی حاصل تعامل چندبعدی میان گرایش کارآفرینانه، بازارگرایی و قابلیت‌های دیجیتال است.

از منظر راهبردی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه ذهنیت کارآفرینانه در سازمان‌ها می‌تواند مسیر رشد استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک را تسهیل کند. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که ذهنیت بازاریابی کارآفرینانه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های دیجیتال محسوب می‌شود (Pangilinan et al., 2024). همچنین ترکیب سرمایه اجتماعی، استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال و تفکر کارآفرینانه می‌تواند رشد بنگاه‌ها را در اقتصاد دیجیتال تسریع کند (Tubalawony, 2025). در محیط انتشار سریع فناوری‌های دیجیتال، راهبردهای بازاریابی نوین به عاملی کلیدی در توسعه کسب‌وکارهای نوپا تبدیل شده‌اند (Samus et al., 2025).

در سطح ساختاری، نتایج پژوهش حاضر با مدل‌های پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی نیز همسو است. این مدل‌ها تأکید می‌کنند که بقای بلندمدت سازمان‌ها مستلزم هم‌افزایی میان قابلیت‌های کارآفرینانه، نوآوری و سازوکارهای مدیریتی است (Fadaei Keivani et al., 2021). بنابراین،

می‌توان نتیجه گرفت که توانایی‌های کارآفرینانه زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد بازاریابی دارند که از طریق قابلیت‌های دیجیتال در ساختار سازمانی نهادینه شوند.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که موفقیت بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط در عصر دیجیتال نتیجه تعامل سه مؤلفه اساسی است: توانایی‌های کارآفرینانه، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و جهت‌گیری راهبردی بازار. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید از نگاه سنتی به بازاریابی فاصله گرفته و رویکردی یکپارچه مبتنی بر کارآفرینی و دیجیتالی‌شدن اتخاذ کنند. همسویی نتایج پژوهش با ادبیات نظری و تجربی موجود نشان می‌دهد که تحول دیجیتال بدون ذهنیت کارآفرینانه ناکارآمد است و در مقابل، کارآفرینی بدون زیرساخت دیجیتال نیز نمی‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش محدود بودن جامعه آماری به کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت پوشاک یک منطقه جغرافیایی خاص بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع یا مناطق را محدود سازد. همچنین استفاده از پرسشنامه‌های خود گزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. ماهیت مقطعی پژوهش نیز امکان بررسی روابط علی در طول زمان را محدود کرده و تغییرات پویای قابلیت‌های دیجیتال و کارآفرینانه در دوره‌های مختلف قابل مشاهده نبوده است. علاوه بر این، تفاوت سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌ها و شرایط محیطی اقتصادی می‌توانست بر پاسخ‌ها اثرگذار باشد که کنترل کامل آن‌ها امکان‌پذیر نبود.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش دامنه مطالعه به صنایع مختلف، امکان مقایسه الگوهای عملکرد بازاریابی در حوزه‌های صنعتی متفاوت را فراهم کنند. انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات توانایی‌های کارآفرینانه و قابلیت‌های دیجیتال در گذر زمان نیز می‌تواند به درک عمیق‌تر روابط علی کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای تعدیل‌گر نظیر شدت رقابت، فرهنگ سازمانی، بلوغ تحول دیجیتال و سرمایه انسانی بررسی شود. استفاده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی و تحلیل‌های چندسطحی نیز می‌تواند دیدگاه جامع‌تری نسبت به سازوکارهای اثرگذاری بازاریابی کارآفرینانه ارائه دهد.

مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط باید توسعه توانایی‌های کارآفرینانه را به‌عنوان یک سرمایه راهبردی در نظر بگیرند و برنامه‌های آموزشی برای تقویت نوآوری، فرصت‌گرایی و تفکر خلاق در سازمان طراحی کنند. سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت‌های بازاریابی دیجیتال، تحلیل داده‌های مشتری و مدیریت رسانه‌های اجتماعی می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی را افزایش دهد. ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از نوآوری دیجیتال، تشکیل تیم‌های بازاریابی چابک و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین بازاریابی نیز می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد کند. همچنین هم‌راستاسازی راهبردهای کارآفرینانه با برنامه‌های تحول دیجیتال می‌تواند مسیر رشد و توسعه پایدار کسب و کارها را در محیط رقابتی امروز تسهیل نماید.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

## Extended Abstract

### Introduction

Rapid digital transformation has fundamentally reshaped the competitive landscape of contemporary markets. The diffusion of digital technologies, the expansion of social media platforms, and the integration of Internet of Things (IoT) infrastructures have redefined how firms interact with customers, create value, and sustain competitive advantage. In this evolving environment, digital marketing is no longer a complementary communication tool but a strategic capability that influences organizational performance and long-term viability (Okorie et al., 2024). The diffusion of digital technologies has also intensified the need for strategic marketing alignment in start-up and small business ecosystems, where digital channels function as primary growth accelerators (Samus et al., 2025). Within such technology-driven contexts, firms capable of integrating IT-related resources with digital marketing capabilities tend to demonstrate superior performance outcomes, particularly under conditions of technological turbulence (Ranjan, 2023).

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are especially affected by these transformations. Due to resource constraints and limited structural flexibility, SMEs must strategically leverage entrepreneurial capabilities to exploit digital opportunities. Empirical evidence indicates that the size of a business unit significantly influences the adoption of digital marketing tools, with smaller firms demonstrating higher adaptability when guided by strategic orientation (Pollák & Markovič, 2021). Furthermore, digital marketing strategies have been shown to enhance customer satisfaction and organizational performance when supported by entrepreneurial intentions and proactive managerial attitudes (El Refae & Nuseir, 2022). Consequently, the interaction between entrepreneurial orientation and digital marketing capability has become a central theme in recent research on SME performance.

Entrepreneurial capabilities—including innovativeness, opportunity recognition, proactiveness, and risk-taking—constitute a core foundation for competitive marketing behavior. Studies have demonstrated that entrepreneurial marketing exerts a direct and positive effect on firm performance, particularly in dynamic market environments (Ahmadzadeh Hosseini & Sarayi, 2023). Similarly, multidimensional analyses of entrepreneurial marketing confirm that value creation, customer intensity, and resource leveraging significantly enhance SME performance (Hanaysha & Al-Shaikh, 2022). Entrepreneurial competencies also contribute indirectly to business sustainability through innovation processes that mediate performance outcomes (Ismail, 2022). In family-owned SMEs, entrepreneurial capability development has been identified as a critical determinant of resilience and long-term sustainability (Moghadassnikoo et al., 2022). These findings collectively suggest that entrepreneurial capabilities form the strategic engine through which SMEs can navigate volatile digital markets.

However, contemporary research increasingly emphasizes that the relationship between entrepreneurial orientation and performance is often indirect, operating through mediating organizational capabilities. During the COVID-19 pandemic, dynamic marketing capabilities and innovation value capability were found to mediate the impact of entrepreneurial orientation on marketing performance (Shahroodi et al., 2022). Similarly, empirical investigations have demonstrated that digital marketing capabilities significantly strengthen the performance impact of entrepreneurial orientation in trading companies (Laali & Peiri, 2023). International evidence further confirms that marketing and digital capabilities serve as mediators linking entrepreneurial orientation to marketing performance (Krisnanto et al., 2023). Moreover, digital marketing innovation has been shown to influence firm performance both directly and indirectly through marketing capability, with firm size moderating these relationships (Jung & Shegai, 2023). The growing body of literature therefore highlights digital marketing capability as a pivotal mechanism through which entrepreneurial mindset translates into measurable performance gains.

In the context of social media and interactive platforms, entrepreneurial orientation enhances performance by facilitating technology adoption and innovation capability (Fan et al., 2021). Peer communication in digital environments also shapes customer behavior and strengthens marketing outcomes (Anastasiei et al., 2022). Additionally, research on digital start-ups underscores the central role of entrepreneurial marketing mindset in achieving sustainable growth and digital scalability (Pangilinan et al., 2024). Complementary evidence suggests that combining entrepreneurial mindset, digital marketing strategies, social capital, and business model innovation substantially enhances start-up growth trajectories (Tubalawony, 2025). Within broader SME ecosystems, market orientation has likewise been identified as a reinforcing mechanism that strengthens performance through strategic alignment (Mohammadinezhad & Bakhshandeh, 2022). Collectively, these studies underscore the importance of integrating entrepreneurial capabilities with digital marketing capacity in order to achieve superior marketing performance.

Despite the expanding literature, limited empirical attention has been devoted to simultaneously examining entrepreneurial capabilities, digital marketing capabilities, and marketing performance within traditional industries such as apparel manufacturing and retailing. Addressing this gap, the present study investigates the effect of entrepreneurial capabilities on marketing performance with the mediating role of digital marketing capabilities among SMEs operating in the clothing industry.

### Methods and Materials

This study adopted an applied, quantitative, and descriptive-correlational design utilizing structural equation modeling. The statistical population consisted of 80 small and medium-sized enterprises operating in the clothing industry within Region 3 of Tehran Province. Based on Cochran's formula for finite populations, a sample of 44 firms was selected using proportional stratified random sampling to ensure geographic representation.

Data were collected through standardized questionnaires measuring entrepreneurial marketing, digital marketing capabilities, and marketing performance. All items were rated on a five-point Likert scale. Content validity was assessed through expert evaluation using CVR and CVI indices, and reliability was confirmed via Cronbach's alpha coefficients exceeding the acceptable threshold.

Given the non-normal distribution of data confirmed through the Kolmogorov–Smirnov test, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed using SmartPLS software. Both measurement and structural models were evaluated, including factor loadings, path coefficients, coefficient of determination ( $R^2$ ), effect sizes, and predictive relevance ( $Q^2$ ).

### Findings

The inferential analysis revealed that entrepreneurial marketing has a positive and statistically significant direct effect on marketing performance. The path coefficient between entrepreneurial marketing and marketing performance was substantial and significant, indicating that firms demonstrating proactive, innovative, and opportunity-driven marketing behaviors achieve higher levels of marketing effectiveness.

Entrepreneurial marketing also showed a strong positive and significant impact on digital marketing capabilities. Firms exhibiting stronger entrepreneurial orientation demonstrated enhanced abilities in leveraging digital tools, managing online customer engagement, and utilizing data-driven marketing strategies. Digital marketing capabilities were found to exert a significant positive effect on marketing performance. The structural model indicated that firms with higher digital marketing proficiency experienced improved sales growth, market share expansion, and enhanced market management outcomes.

Importantly, mediation analysis confirmed that digital marketing capabilities partially mediate the relationship between entrepreneurial marketing and marketing performance. A significant proportion of the effect of entrepreneurial marketing on performance was transmitted through digital capability development, indicating that entrepreneurial initiatives enhance performance primarily when operationalized through digital marketing infrastructures.

The  $R^2$  values for endogenous constructs demonstrated strong explanatory power, indicating that entrepreneurial marketing and digital marketing capabilities collectively accounted for a substantial proportion of variance in marketing performance. Predictive relevance ( $Q^2$ ) indices further supported the robustness and predictive capability of the structural model.

### Discussion and Conclusion

The findings confirm that entrepreneurial capabilities constitute a critical driver of marketing performance in SMEs operating within digitally evolving markets. Firms that cultivate innovativeness, proactiveness, and opportunity recognition are better positioned to adapt to competitive pressures and dynamic customer expectations. However, the study demonstrates that entrepreneurial orientation alone is insufficient to guarantee superior performance; rather, its effectiveness depends significantly on the development of digital marketing capabilities.

Digital marketing capability functions as the operational bridge connecting entrepreneurial mindset to measurable market outcomes. Entrepreneurial initiatives foster experimentation, risk-taking, and opportunity exploitation, but without digital infrastructure and technological proficiency, such initiatives may fail to translate into tangible performance gains. By investing in digital tools, analytics, and customer engagement platforms, SMEs enhance the conversion of entrepreneurial strategies into performance improvements.

The mediation findings underscore the strategic necessity of integrating entrepreneurial marketing with digital transformation efforts. In contemporary business environments characterized by technological turbulence and shifting consumer behaviors, SMEs must adopt a dual orientation: cultivating entrepreneurial thinking while simultaneously strengthening digital competencies. This integrated approach enables firms to enhance responsiveness, optimize resource allocation, and create sustainable competitive advantage.

In conclusion, the study contributes to the growing body of literature by empirically demonstrating that digital marketing capabilities serve as a pivotal mediating mechanism linking entrepreneurial capabilities to marketing performance in SMEs. The results highlight the importance of simultaneous investment in entrepreneurial development and digital transformation as complementary strategic priorities. For SMEs operating in traditional industries facing digital disruption, aligning entrepreneurial mindset with digital marketing capability emerges as a decisive pathway toward enhanced marketing effectiveness and long-term competitiveness.

### References

- Ahmadzadeh Hosseini, M., & Sarayi, A. (2023). Examining the effect of entrepreneurial marketing on firm performance.
- Anastasiei, B., Dospinescu, N., & Dospinescu, O. (2022). The impact of social media peer communication on customer behaviour - Evidence from Romania. *Argumenta Oeconomica*, 2022(1), 247-264. <https://doi.org/10.15611/aoe.2022.1.11>
- El Refae, G. A., & Nuseir, M. T. (2022). The role of digital marketing strategies on customer satisfaction and organizational performance: Moderating role of entrepreneurial intentions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28, 1-17. <https://sanad.iau.ir/Journal/jpm/Article/975865>
- Fadaei Keivani, R., Azizi, M., & Badizadeh, A. (2021). Presenting a sustainability model for family businesses. *Business Management*, 13(50), 384-415. [https://journals.iau.ir/article\\_683096.html](https://journals.iau.ir/article_683096.html)

- Fan, M., Qalati, S. A., Khan, M. A. S., Shah, S. M. M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *PLoS One*, 16(4), e0247320. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320>
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An examination of entrepreneurial marketing dimensions and firm performance in small and medium enterprises. *Sustainability*, 14(18), 11444. <https://doi.org/10.3390/su141811444>
- Ismail, I. J. (2022). Entrepreneurs' competencies and sustainability of small and medium enterprises: Mediating effect of entrepreneurial innovations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2111036. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2111036>
- Jung, S. U., & Shegai, V. (2023). The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size. *Sustainability*, 15(7), 5711. <https://doi.org/10.3390/su15075711>
- Krisnanto, A. B., Surachman, S., Rofiaty, R., & Sunaryo, S. (2023). The role of marketing and digital capabilities on entrepreneurial orientation and marketing performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 82, 219-236. <https://doi.org/10.33788/rcis.82.7>
- Laali, S., & Peiri, M. (2023). Examining the impact of digital marketing capabilities and entrepreneurial orientation on the performance of international trading companies.
- Moghadassnikoo, S. N., Sanaei Pour, H., Samiei, R. A., & Karam Pour, A. H. (2022). Examining entrepreneurial capabilities among family business owners. *Studies in Entrepreneurship and Sustainable Development of Agriculture*, 9(2), 79-94. [https://j.gau.ac.ir/article\\_6050.html](https://j.gau.ac.ir/article_6050.html)
- Mohammadinezhad, Z., & Bakhshandeh, G. (2022). The role of market orientation in improving the performance of small and medium-sized businesses: A meta-analysis. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(2), 343-360. [https://jed.ut.ac.ir/article\\_89173.html?lang=en](https://jed.ut.ac.ir/article_89173.html?lang=en)
- Okorie, G. N., Udeh, C. A., Adaga, E. M., DaraOjimba, O. D., & Oriekhoe, O. I. (2024). Digital marketing in the age of IoT: a review of trends and impacts. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 104-131. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.712>
- Pangilinan, G. A., Audiah, S., Shauqy, M. R., & Wahyudi, O. F. P. (2024). Entrepreneurial Marketing Mindset as a Determining Factor for Digital Startup Success. *Startupreneur Business Digital (Sabda Journal)*, 4(1), 34-46. <https://doi.org/10.33050/sabda.v4i1.695>
- Pollák, F., & Markovič, P. (2021). Size of business unit as a factor influencing adoption of digital marketing: Empirical analysis of SMEs operating in the central European market. *Administrative Sciences*, 11(3), 71. <https://doi.org/10.3390/admsci11030071>
- Ranjan, P. (2023). IT-related resources, digital marketing capabilities and business performance: Moderating effects of digital orientation and technological turbulence. *Industrial Management & Data Systems*, 123(11), 2836-2856. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2022-0675>
- Samus, P., Shvets, A., & Сілічова, Т. (2025). Strategic Marketing Guidelines in Start-Up Entrepreneurship Under Conditions of Digital Technology Diffusion. *Problems of Systemic Approach in the Economy*(2(99)). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-23>
- Shahroodi, K., Farhadi, J., & Haghighatnazard, M. (2022). Investigating the impact of market and entrepreneurial orientation on marketing performance with the mediating role of innovation value capability and dynamic marketing during the COVID-19 pandemic.
- Tubalawony, J. (2025). The Role of Entrepreneurial Mindset, Digital Marketing Strategies, Social Capital, and Business Model Innovation in Enhancing Startup Growth in Indonesia. *West Science Interdisciplinary Studies*, 3(05), 848-859. <https://doi.org/10.58812/wsis.v3i05.1934>