



Designing a Model for Evaluating the Lean Marketing in Startups

Fatemeh Oboodi ¹, Seyed Hadi Mirghaderi ^{*2}, Abolghasem Ebrahimi ¹

1- Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran

2*- Department of Management; Faculty of Economics, Management and Social Sciences; Shiraz University

Abstract

Objective: The ultimate objective of this study is to facilitate the transition of startups toward Lean Marketing. This objective is pursued through the development of a comprehensive model encompassing the core elements and enablers of Lean Marketing in startups, together with the design of an instrument for assessing the current state of Lean Marketing implementation in such firms.

Method: This study is applied in terms of purpose and adopts a descriptive-analytical approach. In the first stage, the relevant literature was reviewed to identify the constituent elements and enabling factors of Lean Marketing. Ultimately, 37 relevant studies were subjected to in-depth content analysis to extract the core elements and enablers of the Lean Marketing concept. Following the initial extraction, redundant, overlapping, and semantically similar indicators were eliminated or merged into more comprehensive constructs. As a result, 18 core elements and 26 enabling factors were identified from the literature. Subsequently, the Content Validity Ratio (CVR) method was applied based on the judgments of ten experts, reducing the framework to 10 core elements and 6 enablers. Force Field Analysis (FFA) was then employed to determine the relative importance and weights of the enabling factors. In addition, Interpretive Structural Modeling (ISM) was used to identify the hierarchical relationships among the Lean Marketing elements. Based on these findings, the final research model was developed, and a researcher-developed questionnaire was designed accordingly. Finally, the Lean Marketing status of 49 startups was assessed and analyzed using the proposed instrument.

Results: According to the results of the Force Field Analysis, knowledgeable and expert leadership (weight = 0.18), data-driven decision-making and customer feedback (weight = 0.16), and commitment of top management and stakeholders (weight = 0.13) were identified as the most influential enablers of Lean Marketing in startups. The ISM results revealed that focus on creating customer value was positioned at the first level of the model, indicating its pivotal role in achieving Lean Marketing, whereas focus on effective goal-setting in marketing activities was identified as the foundational element at the fifth level. The final model illustrates the hierarchical relationships among the constituent elements together with the enabling factors and their respective weights. Among the 49 startups, the scores for the Lean Marketing elements ranged from 22 to 87, with a mean score of 67.87 out of 100. Likewise, the scores for the Lean Marketing enablers ranged from 50 to 70, with a mean score of 66.11 out of 100.

Conclusion: Overall, the level of Lean Marketing in the participating startups can be classified as moderate. The numerical findings indicate that although some Lean Marketing elements and enablers have been implemented to a certain extent, the imbalance between their scores and the substantial variation across firms suggest that the integrated and systematic implementation of Lean Marketing has not yet been fully achieved. Therefore, a considerable proportion of startups require more targeted strategies, stronger managerial infrastructure, and the development of a Lean organizational culture to achieve effective implementation of Lean Marketing.

Keywords: Startup, Marketing, Lean Marketing, New Venture

Citation:

Oboodi, F., Mirghaderi, S., & Ebrahimi, A. (2026). Designing a Model for Evaluating the Lean Marketing in Startups. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 7(3), 112-134.



طراحی مدلی برای ارزیابی بازاریابی ناب در نوآفرین‌ها

فاطمه عبودی^۱، سیدهادی میرقادری^{۲*}، ابوالقاسم ابراهیمی^۱

۱- بخش مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۲- بخش مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز

چکیده

هدف: هدف غایی این پژوهش تسهیل حرکت شرکت‌های نوپا یا نوآفرین به سمت بازاریابی ناب است که این هدف از طریق طراحی مدلی جامع شامل عناصر و توانمندسازهای بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین و طراحی ابزاری برای سنجش وضعیت موجود بازاریابی ناب در این گونه شرکت‌ها پیگیری شده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی است. در مرحله نخست، به منظور شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده و عوامل توانمندساز بازاریابی ناب ادبیات تحقیق بررسی شد و در نهایت، ۳۷ پژوهش مرتبط به صورت دقیق و عمیق به منظور استخراج عناصر تشکیل‌دهنده و توانمندسازهای مفهوم بازاریابی ناب مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفتند. پس از استخراج اولیه شاخص‌ها از مطالعات پیشین تکرارها، شباهتها و همپوشانی‌های معنایی رفع و در مواردی در قالب شاخص‌های جامع‌تر ادغام گردیدند. در نتیجه این فرآیند پالایش و دسته‌بندی، در مجموع ۱۸ عنصر به عنوان مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده مفهوم بازاریابی ناب و ۲۶ عامل به عنوان توانمندساز بازاریابی ناب از ادبیات استخراج شد. در گام بعدی، با استفاده از روش ضریب روایی محتوا (CVR) و با نظر ۱۰ خبره حوزه مورد پژوهش، تعداد عناصر بازاریابی ناب به ۱۰ و تعداد توانمندسازها به ۶ تقلیل پیدا کرد. سپس به منظور تعیین میزان اهمیت و وزن‌دهی عوامل توانمندساز، از روش تحلیل میدان نیرو استفاده شد. همچنین به منظور تبیین روابط میان عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی ناب و تعیین سطوح آن‌ها، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. بر اساس نتایج مراحل فوق، مدل نهایی پژوهش طراحی گردید و بر مبنای آن مدل، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تدوین و وضعیت بازاریابی ناب ۴۹ شرکت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: با توجه به نتایج تحلیل میدان نیرو عامل رهبری آگاه و متخصص با وزن ۰/۱۸، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و بازخورد مشتری با وزن ۰/۱۶ و تعهد مدیران ارشد و ذینفعان با وزن ۰/۱۳ به عنوان مهم‌ترین عوامل توانمندساز بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین شناخته شدند. عنصر «تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان» در سطح اول مدل قرار گرفت که بیانگر نقش محوری آن در تحقق بازاریابی ناب است و عناصر «تمرکز بر هدف‌گذاری اثربخش در فعالیت‌های بازاریابی» به عنوان عنصر زیربنایی در سطح پنجم مدل شناسایی شدند. در نهایت، مدل نهایی پژوهش شامل روابط سلسه مراتبی عناصر تشکیل‌دهنده و عوامل تأثیرگذار به همراه وزن هر کدام از عوامل طراحی گردید. در میان ۴۹ شرکت نوآفرین امتیاز عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی ناب در بازه ۲۲ تا ۸۷ با میانگین ۶۷/۸۷ از ۱۰۰ به دست آمد. از سوی دیگر، امتیاز عوامل توانمندساز بازاریابی ناب در بازه ۵۰ تا ۷۰ با میانگین ۶۶/۱۱ از ۱۰۰ می‌باشد.

نتیجه: به طور کلی، وضعیت بازاریابی ناب در این شرکت‌های مشارکت‌کننده در این پژوهش، در سطح متوسط قرار دارد. نتایج عددی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه برخی از عناصر و عوامل بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین تا حدودی وجود دارند، اما عدم توازن در امتیاز عناصر و عوامل و پراکندگی زیاد نمرات شرکت‌ها بیانگر آن است که استقرار یکپارچه و نظام‌مند بازاریابی ناب هنوز به طور کامل تحقق نیافته و بخش قابل توجهی از شرکت‌ها نیازمند تدوین راهبردهای هدفمند، تقویت زیرساخت‌های مدیریتی و توسعه فرهنگ ناب سازمانی می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: استارت‌آپ، بازاریابی، بازاریابی ناب، شرکت‌های نوآفرین

استناد:

عبودی، فاطمه و میرقادری، سیدهادی و ابراهیمی، ابوالقاسم. (۱۴۰۵). طراحی مدلی برای ارزیابی بازاریابی ناب در نوآفرین‌ها. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۷(۳)، ۱۱۲-۱۳۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.3257.36210>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۵، دوره ۷، شماره ۳، پیاپی ۳۳

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده‌گان



مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم، کشورهای صنعتی به‌ویژه ژاپن برای پر کردن شکاف میان خود و کشورهای پیشرفته غربی، به دنبال راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت تولید بودند (کوک^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). در این میان، شرکت تویوتا با معرفی و ترویج «سیستم تولید ناب^۲» تحولی بنیادین در عرصه مدیریت تولید ایجاد کرد و توانست مفاهیمی همچون حذف اتلاف، ایجاد ارزش برای مشتری، بهبود مستمر و استفاده بهینه از منابع را به بخش‌های مختلف صنعت معرفی نماید. موفقیت چشمگیر این الگو، نه تنها در صنایع تولیدی بلکه در حوزه‌های مختلف مدیریتی و سازمانی مورد توجه قرار گرفت و زمینه‌ساز ورود فلسفه ناب به سایر حوزه‌ها از جمله بازاریابی شد (ویلند و نیژنیک^۳، ۲۰۲۲).

بازاریابی، به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین فعالیت‌های هر سازمان، نقشی اساسی در شناسایی نیازهای مشتری، ارائه ارزش و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند. در دهه‌های اخیر و به‌ویژه با تشدید رقابت جهانی، افزایش شتاب تغییرات فناوری و تحول در الگوهای رفتاری مشتریان، بازاربانان با چالش‌های جدیدی مواجه شده‌اند (زیوی^۴، ۲۰۲۱). پاسخ به این چالش‌ها نیازمند رویکردهای نوینی است که از یک‌سو بتواند هزینه‌های سنگین بازاریابی را کنترل کند و از سوی دیگر، اثربخشی فرآیندهای بازاریابی را افزایش دهد. بازاریابی ناب^۵ به‌عنوان یکی از نوآورانه‌ترین رویکردهای این حوزه، پاسخی به این نیاز است. این رویکرد با بهره‌گیری از اصول ناب در بازاریابی، به دنبال حذف فعالیت‌های غیرضروری، تمرکز بر مشتری، استفاده از داده‌ها و آزمایش‌های سریع و ایجاد یادگیری مستمر است (اولک^۶، ۲۰۲۳). در ادبیات علمی نوین، بازاریابی ناب به‌عنوان ابزاری کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که اصول بازاریابی ناب را اجرا کرده‌اند، توانسته‌اند هزینه‌های بازاریابی خود را کاهش دهند، نرخ رشد فروش را افزایش دهند و در عین حال تعامل و وفاداری مشتریان را تقویت کنند. این ویژگی‌ها سبب شده است که بازاریابی ناب نه تنها برای شرکت‌های بزرگ بلکه برای نوآفرین‌ها نیز اهمیت ویژه‌ای پیدا کند (کوندرا^۷، ۲۰۲۲).

نوآفرین‌ها کسب و کارهایی نوپا هستند که در مراحل ابتدایی چرخه حیات خود، به توسعه محصول یا خدمت جدید می‌پردازند و معمولاً با منابع محدود، ریسک‌های بالا و محیطی بسیار متلاطم روبه‌رو هستند. یکی از چالش‌های اصلی این شرکت‌ها، کمبود سرمایه مالی و انسانی و در عین حال، فشار شدید بازار برای معرفی محصولات جدید و کسب سهم بازار است. بسیاری از این شرکت‌ها به دلیل هزینه‌های بالای بازاریابی، عدم توانایی در مدیریت منابع محدود و ناتوانی در پاسخ به تغییرات سریع محیطی، در سال‌های ابتدایی فعالیت خود شکست می‌خورند در چنین شرایطی، بازاریابی ناب به‌عنوان یک راهکار مؤثر و منعطف، می‌تواند زمینه‌ساز بقای این شرکت‌ها و افزایش شانس موفقیت آن‌ها باشد (دیب^۸، ۲۰۲۴).

بازاریابی ناب برای نوآفرین‌ها فرصتی ارزشمند است؛ زیرا به آن‌ها امکان می‌دهد بدون برخورداری از بودجه‌های کلان شرکت‌های بزرگ، مخاطبان هدف را به‌طور مؤثر شناسایی کرده و با هزینه کمتر، کمپین‌های بازاریابی مؤثری طراحی کنند (یانگ^۹ و همکاران،

¹ Cook

² Lean Manufacturing System

³ Weiland and Knizhnik

⁴ Zeewy

⁵ Lean Marketing

⁶ Olek

⁷ Kundera

⁸ Dib

⁹ Young

۲۰۲۳). این رویکرد به نوآفرین‌ها اجازه می‌دهد تا با چرخه‌های سریع یادگیری، به‌طور مداوم محصولات خود را متناسب با نیازهای بازار بهبود دهند و از شکست‌های پرهزینه جلوگیری نمایند. افزون بر این، بازاریابی ناب می‌تواند ابزاری برای افزایش شفافیت و کاهش ریسک تصمیم‌گیری در نوآفرین‌ها باشد و از طریق تمرکز بر ارزش واقعی مشتری، مسیر رشد آن‌ها را تسهیل کند (لوبو^۱، ۲۰۲۴). با وجود این مزایا، اجرای بازاریابی ناب در نوآفرین‌ها با موانعی نیز روبه‌روست. یکی از چالش‌های جدی، عدم آگاهی کافی مدیران و تیم‌های نوآفرین از اصول و ابزارهای بازاریابی ناب است (القیسی^۲، ۲۰۲۳). بسیاری از نوآفرین‌ها با وجود آشنایی سطحی با مفاهیم ناب، قادر به طراحی نظام‌مند فرآیندهای بازاریابی بر اساس این اصول نیستند. از سوی دیگر، محدودیت در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ضعف در فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر و فقدان چارچوب‌های ارزیابی مشخص، مانع از اجرای کامل این رویکرد می‌شود (کسکین^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به این چالش‌ها، طراحی مدلی جامع برای ارزیابی بازاریابی ناب در نوآفرین‌ها ضروری به نظر می‌رسد. چنین مدلی باید بتواند شاخص‌های کلیدی بازاریابی ناب را شناسایی کرده و آن‌ها را در سازمان‌های نوپا اندازه‌گیری کند. همچنین این مدل می‌تواند به نوآفرین‌ها کمک کند تا وضعیت موجود خود را ارزیابی نمایند، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند و مسیر بهبود را به‌طور مستمر دنبال کنند. در سطحی کلان‌تر، این مدل می‌تواند برای شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذاران و سیاست‌گذاران نیز ارزشمند باشد، زیرا امکان ارزیابی دقیق‌تر ظرفیت نوآفرین‌ها و تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در زمینه حمایت از آن‌ها را فراهم می‌آورد. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که اگرچه تحقیقات متعددی در زمینه اصول و کاربردهای بازاریابی ناب انجام شده است، اما شکاف پژوهشی آشکاری در خصوص طراحی مدل‌های ارزیابی این رویکرد در نوآفرین‌ها وجود دارد. بسیاری از مطالعات بر صنایع تولیدی یا سازمان‌های بزرگ متمرکز بوده‌اند و پژوهش‌های اندکی به شرایط خاص و محدودیت‌های نوآفرین‌ها پرداخته‌اند. این خلأ علمی و کاربردی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌کند.

بنابراین، مسئله اصلی این تحقیق آن است که با توجه به اهمیت بازاریابی ناب در بهبود عملکرد نوآفرین‌ها و خلأ موجود در ارائه مدل ارزیابی، چارچوب سنجش رویکرد بازاریابی ناب در نوآفرین‌ها چگونه بوده و بازاریابی در این نوآفرین‌ها تا چه اندازه ناب است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوآفرین‌ها

نوآفرین‌ها یا استارت‌آپ‌ها به شرکت‌ها یا سازمان‌های نوپا اطلاق می‌شوند که با هدف توسعه یک محصول یا خدمت نوآورانه و ورود به بازارهای جدید تأسیس شده‌اند و معمولاً با منابع محدود، ریسک بالا و عدم قطعیت قابل توجه مواجه هستند. ویژگی متمایز نوآفرین‌ها، تمرکز بر نوآوری و خلاقیت در ارائه محصولات، خدمات یا مدل‌های کسب‌وکار است، به‌طوری که آن‌ها تلاش می‌کنند با ارائه ارزش جدید یا بهبود چشمگیر تجربه مشتری، مزیت رقابتی در بازار ایجاد کنند.

نوآفرین‌ها برخلاف شرکت‌های بزرگ و تثبیت‌شده، ساختار سازمانی منعطف، کوچک و کم‌هزینه دارند و تصمیم‌گیری در آن‌ها معمولاً سریع و چابک است تا بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی و نیازهای متغیر مشتریان پاسخ دهند. این ویژگی‌ها باعث می‌شوند نوآفرین‌ها محیطی پویا، آزمایشی و یادگیرنده ایجاد کنند که در آن آزمون و خطا، آزمایش‌های کوچک و اصلاح مستمر بخشی از فرایند توسعه

³ Lobo

⁴ Al-Qaisi

⁵ Keskin

محصول و بازاریابی باشد (بلنک^۱، ۲۰۱۳). نوآفرین‌ها با چالش‌های متعددی روبرو هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به محدودیت منابع مالی و انسانی، رقابت شدید، عدم شناخت کامل بازار و نیاز به جذب مشتریان اولیه اشاره کرد. این چالش‌ها نیازمند استراتژی‌های بازاریابی منعطف، کارآمد و مبتنی بر داده است که بتواند در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، بیشترین ارزش را برای مشتری ایجاد کند و امکان رشد پایدار را فراهم نماید (القیسی، ۲۰۲۳).

تفکر ناب

تفکر ناب به عنوان یکی از رویکردهای بنیادین در مدیریت و بهینه‌سازی سازمان‌ها، ریشه در تولید ناب دارد و هدف اصلی آن کاهش هدررفت‌ها، بهبود کارایی و ارتقای ارزش واقعی برای مشتری است (فرانچسکو^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). این دیدگاه موجب می‌شود که تفکر سیستمی، تجزیه و تحلیل دقیق فرآیندها و توجه به هر جزئی از فرایندهای سازمانی، جزء لاینفک مدیریت باشد.

تفکر ناب همچنین بر بهبود مستمر و کاهش هدررفت‌ها در همه سطوح سازمان تمرکز دارد. علاوه بر این، تفکر ناب بر پاسخگویی سریع و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و بازار تأکید دارد؛ سازمان‌ها باید توانایی تطبیق سریع با تغییرات نیازها و انتظارات مشتریان، فناوری‌ها و شرایط رقابتی را داشته باشند تا بتوانند در محیط‌های پویا و نوآفرین، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (دی زوارت^۳، ۲۰۲۲). بر اساس دیدگاه ووماک و جونز^۴ (۱۹۹۶)، تفکر ناب بر پنج اصل بنیادین تعیین ارزش، شناسایی جریان ارزش، ایجاد جریان پیوسته، استقرار نظام کششی و حرکت به سوی کمال استوار است.

نوآفرین ناب

نوآفرین ناب یا استارت‌آپ ناب^۵، رویکردی نوین در مدیریت کارآفرینی و توسعه کسب‌وکارهای نوپا است که با هدف کاهش ریسک شکست، افزایش سرعت یادگیری و بهینه‌سازی فرآیند توسعه محصول و مدل کسب‌وکار ارائه شده است. این مفهوم نخستین‌بار توسط اریک ریس^۶ (۲۰۱۱) مطرح شد و به سرعت به یکی از پرکاربردترین چارچوب‌ها در حوزه کارآفرینی نوآورانه تبدیل گردید. ارزیابی اثربخشی و کارایی تفکر ناب نیازمند استفاده از مدل‌ها و چارچوب‌های علمی و سیستماتیک است که بتوانند عملکرد فعالیت‌های نوآفرین ناب را با تمرکز بر ایجاد ارزش واقعی برای مشتری، حذف هدررفت‌ها و بهبود مستمر اندازه‌گیری و تحلیل کنند.

در ادبیات مدیریت و بازاریابی، چند رویکرد و چارچوب اصلی برای ارزیابی ناب مطرح شده است که هر یک ویژگی‌ها و کاربردهای خاص خود را دارند. یکی از مهم‌ترین این مدل‌ها، چرخه ساختن، اندازه‌گیری، یادگیری است که به نوآفرین‌ها امکان می‌دهد تا فرآیندهای بازاریابی و توسعه محصول را به صورت تکرارشونده و مبتنی بر داده بهینه‌سازی کنند (کانکام و دزا^۷، ۲۰۲۳).

¹ Blank

² Franceschetto

³ De Zwart

⁴ Womack and Jones

⁵ Lean Startup

⁶ Eric Reese

⁷ Kankam and Dza

بازاریابی ناب

بازاریابی ناب به عنوان یک رویکرد نوین و مشتری محور در مدیریت بازاریابی، ریشه در اصول و فلسفه تولید ناب دارد و هدف اصلی آن خلق حداکثر ارزش برای مشتری با حداقل استفاده از منابع و کمترین میزان هدررفت است. این رویکرد بر بهینه سازی فرآیندهای بازاریابی، حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده و تمرکز بر اقداماتی تأکید دارد که بیشترین تأثیر را بر رضایت و تجربه مشتری ایجاد می کنند (کومار^۱، ۲۰۲۳).

بازاریابی ناب با اتکا بر بازخورد سریع مشتریان، داده های واقعی بازار و تحلیل مستمر عملکرد فعالیت های بازاریابی، زمینه تصمیم گیری مبتنی بر شواهد را فراهم می سازد و سازمان ها را قادر می کند استراتژی های خود را به طور پیوسته اصلاح و بهبود دهند. یکی از ویژگی های محوری این رویکرد، تأکید بر آزمایش و یادگیری سریع است؛ بدین معنا که پیش از سرمایه گذاری گسترده، فعالیت های بازاریابی در مقیاس های کوچک اجرا شده و واکنش بازار مورد ارزیابی قرار می گیرد تا بر اساس نتایج حاصل، اقدامات بعدی بهینه سازی شوند. این رویکرد ضمن کاهش ریسک و هزینه ها، انعطاف پذیری سازمان ها را در مواجهه با تغییرات محیطی و تحولات رفتار مشتریان افزایش می دهد (پیمپلاپور^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

پیشینه پژوهش

پژوهش های اخیر در حوزه بازاریابی ناب مورد بررسی قرار گرفته و کانون تمرکز هر یک احصا شده است. جدول ۱ این پژوهش ها را دسته بندی و خلاصه کرده است.

^۱ Kumar

^۲ Pimplapure

جدول ۱: پیشینه پژوهش

پژوهش‌ها	یافته‌ها
دیکی ^۱ و همکاران (۲۰۲۵)؛ آندرببرگو و سوانلیند اوردال ^۲ (۲۰۲۵)؛ دیب (۲۰۲۴)	نقش مؤثر رویکردهای استارت‌آپ ناب، بازاریابی ناب و تفکر ناب در افزایش نوآوری، بهبود عملکرد بازاریابی، کاهش اتلاف منابع و ارتقای مزیت رقابتی استارت‌آپ‌ها
اشودیک ^۳ و همکاران (۲۰۲۵)؛ سیلوا ^۴ (۲۰۱۹)؛ اسپهله ^۵ (۲۰۱۵)	اهمیت بازخورد مستمر مشتری، آزمون سریع فرضیات و بهبود مستمر فرآیندها در محیط‌های پویا و رقابتی
فرانچسکو و همکاران (۲۰۲۵)؛ سادچنکو ^۶ و همکاران (۲۰۲۴)؛ بوسلی ^۷ (۲۰۲۲)	نقش همگرایی بازاریابی ناب با زنجیره تأمین، تولید ناب و فناوری‌های دیجیتال در ارتقای بهره‌وری و توسعه پایدار
ایلانگاتیلاک و ویساکراما راجی ^۸ (۲۰۲۱)؛ یوسف ^۹ و همکاران (۲۰۲۴)	نقش کلیدی عوامل سازمانی نظیر رهبری، فرهنگ سازمانی، مهارت کارکنان و آمادگی سازمانی در موفقیت رویکرد بازاریابی ناب
الهیلی ^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۶)؛ القیسی (۲۰۲۳)؛ کانکام و دزا (۲۰۲۳)؛ علی و همکاران (۲۰۲۱)	اثر معنادار بازاریابی ناب در بهبود عملکرد بازاریابی، افزایش رضایت مشتری و تقویت مزیت رقابتی پایدار
سلطان و همکاران (۲۰۲۶)	اثر مثبت ترکیب تولید هوشمند و بازاریابی ناب بر بهبود عملکرد عملیاتی و بازاریابی شرکتهای تولیدی

با وجود غنای نظری و تجربی مطالعات، همچنان خلأ ارائه یک مدل جامع، بومی و ساختاریافته برای بازاریابی ناب در بستر و شرکت‌های نوآفرین، احساس می‌شود که ضرورت انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌کند.

¹ Diki

² Anderberg and Svanlind Urdal

³ Shvediuk

⁴ Silva

⁵ Spehler

⁶ Sadchenko

⁷ Boselli

⁸ Illanganthilake and Wickramarachchi

⁹ Youssef

¹⁰ Al-Heali

روش شناسی پژوهش

پارادایم این پژوهش، عملگرایی یا پراگماتیسم است و به دنبال کاربرد عملی نتایج پژوهش برای بازاریابی شرکتهای نوپا است. از نظر استراتژی نیز پیمایشی است. این پژوهش از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی-توسعه‌ای قرار می‌گیرد، از نظر نوع داده‌ها، این تحقیق کمی و کیفی بوده و ماهیت این پژوهش در دسته تحقیقات نظری (تحلیلی) قرار می‌گیرد، زیرا با بهره‌گیری از داده‌های واقعی بازاریابی شرکت‌های نوآفرین، به تحلیل ساختاری و تبیین روابط میان سازه‌های پژوهش می‌پردازد. روش اجرای آن توصیفی می‌باشد و داده‌ها در محیط طبیعی سازمان‌ها و افق زمانی مقطعی گردآوری شده است.

در این پژوهش، ابتدا عوامل تشکیل‌دهنده و توانمندساز مفهوم بازاریابی ناب شناسایی و مورد تأیید قرار می‌گیرند. در گام بعد، میزان تأثیرگذاری هر یک از این عوامل بر ابعاد مورد مطالعه تحلیل می‌شود. سپس، با طراحی یک مدل مفهومی مبتنی بر عوامل استخراج‌شده، ابزاری جهت سنجش میزان ناب بودن فعالیت‌های بازاریابی تدوین خواهد شد. در ادامه، بر اساس میزان اهمیت نسبی هر عامل، فرآیند وزن‌دهی انجام می‌گیرد تا امکان ارزیابی دقیق سطح بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین فراهم گردد.

جامعه آماری شامل مطالعات مرتبط، کارآفرینان شرکت‌های نوآفرین مستقر در دانشگاه شیراز و خبرگان حوزه بازاریابی است که ویژگی‌های جمعیت‌شناسی این خبرگان در جدول ۲ نشان شده است. همچنین نمونه‌گیری به روش کل‌شماری و قضاوتی انجام شده است.

روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به دو مرحله تقسیم می‌شود. مرحله اول، مطالعه کتابخانه‌ای است که شامل بررسی مقالات علمی لاتین، کتب ترجمه‌شده و سایر منابع پژوهشی مرتبط با موضوع بازاریابی ناب می‌باشد و داده‌های به‌دست آمده از این مرحله، از نوع داده‌های ثانویه محسوب می‌شوند. مرحله دوم، گردآوری داده‌های میدانی است که با توزیع فرمهای دریافت اطلاعات بین خبرگان و همچنین پرسشنامه بین مدیران شرکت‌های نوآفرین مستقر در دانشگاه شیراز انجام گرفته است. این مرحله به جمع‌آوری داده‌های واقعی و کاربردی در زمینه بازاریابی ناب از خبرگان و کسب و کارهای محیط‌های نوآفرین می‌پردازد و امکان تحلیل دقیق و اعتبارسنجی مدل پژوهش را فراهم می‌سازد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش با بهره‌گیری از سه رویکرد اصلی انجام می‌شود: تحلیل آماری توصیفی، تحلیل میدان نیرو و مدل‌سازی ساختاری تفسیری. هر یک از این روش‌ها نقش مشخصی در بررسی داده‌ها دارند. تحلیل آماری توصیفی برای توصیف وضعیت فعلی متغیرها و ارائه نتایج کمی به کار می‌رود. تحلیل میدان نیرو به شناسایی میزان اثرگذاری عوامل توانمندساز بازاریابی ناب و اولویت‌بندی آن‌ها کمک می‌کند و مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای طراحی مدل نهایی و ارزیابی بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین استفاده می‌شود.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی گروه خبرگان تحقیق

گروه		تعداد کل	جنسیت	سن	تحصیلات	وضعیت شغلی حرفه‌ای												
			زن	مرد	۳۰ تا ۴۰	۴۰ تا ۵۰	۵۰ تا ۶۰	دکتری	دانشجوی	دکتری	دانشگاه	هیئت علمی	مدرس دانشگاه	بازاریابی	مدیریت و	پژوهشگر	نا.ا.	مدیر/مشاور
۱	۱۰	۴	۶	۴	۵	۱	۴	۶	۵	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۱	۱	۱
۲	۷	۳	۴	۳	۲	۲	۲	۵	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱

یافته‌ها

با جست‌وجوی هدفمند در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی، با توجه به جدید بودن حوزه موضوعی بازاریابی ناب، تعداد ۷۰ پژوهش مرتبط شناسایی گردید. پس از بررسی اولیه، تعداد ۳۳ پژوهش به دلیل همپوشانی مفهومی، عدم ارتباط مستقیم با هدف پژوهش یا شمارش اضافه به دلیل نمایه شدن در چند پایگاه، حذف شدند. در نهایت، ۳۷ پژوهش منتخب به صورت دقیق و عمیق به منظور استخراج عناصر تشکیل‌دهنده و توانمندسازهای مفهوم بازاریابی ناب مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفتند. پس از استخراج اولیه شاخص‌ها از مطالعات پیشین و بررسی دقیق عوامل و عناصر تکراری، مشابه و دارای همپوشانی مفهومی شناسایی و حذف شدند. همچنین، مواردی که از نظر مفهومی قرابت و شباهت بالایی داشتند، در قالب شاخص‌های جامع‌تر ادغام گردیدند. در نتیجه این فرآیند، در مجموع ۱۸ عنصر به عنوان مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده مفهوم بازاریابی ناب و ۲۶ عامل به عنوان توانمندساز بازاریابی ناب استخراج و نهایی شد.

در گام بعدی، به منظور پالایش شاخص‌ها و حذف موارد غیرضروری، از ضریب روایی محتوا (CVR) استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ای شامل سوالات جمعیت‌شناختی و شاخص‌های بازاریابی ناب در اختیار ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه پژوهش قرار گرفت و نظرات آنان جمع‌آوری شد. سپس، بر اساس رابطه لاوشه، مقدار CVR طبق رابطه یک برای هر یک از شاخص‌ها محاسبه گردید.

$$CVR = \frac{n_a - n/2}{n/2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

با توجه به نتایج حاصل از محاسبه ضریب CVR، برخی از شاخص‌ها به دلیل پایین بودن مقدار این ضریب از فرآیند پژوهش حذف شدند. در نهایت، شاخص‌هایی که مقدار CVR آن‌ها بالاتر از حد آستانه تعیین شده بود، به عنوان شاخص‌های معتبر و ضروری شناسایی گردیدند که فهرست این شاخص‌ها در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳: فهرست نهایی توانمندسازهای بازاریابی ناب با منبع هر یک در ادبیات

ردیف	شاخص	منابع
۱	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و بازخورد مشتری	دگر (۲۰۰۹)؛ دیب (۲۰۲۴)؛ سادچنکو (۲۰۲۵)؛ سا و همکاران (۲۰۲۲)؛ سیلوا (۲۰۱۹)؛ سادچنکو و همکاران (۲۰۲۴)
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک	اسپهلر (۲۰۱۵)؛ دیول (۲۰۰۷)؛ دیب (۲۰۲۴)
۳	نگرش فرایندی در فعالیت‌های بازاریابی	لوری (۲۰۰۳)؛ دگر (۲۰۰۹)؛ پایارو و پایا (۲۰۱۶)؛ جیمنز و همکاران (۲۰۲۱)
۴	توانمندسازی و مشارکت کارکنان	ساوونی و همکاران (۲۰۰۸)؛ دگر (۲۰۰۹)؛ بوسلی (۲۰۲۲)؛ بوستوس فاخاردو و بوئو پاتینیو (۲۰۲۳)
۵	رهبری آگاه و متخصص	محمدی‌پور و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایلانگاتیلاک و ویساکراماچچی (۲۰۲۱)
۶	تعهد مدیران ارشد و ذینفعان	دگر (۲۰۰۹)؛ ساوونی و همکاران (۲۰۰۸)؛ ایلانگاتیلاک و ویساکراماچچی (۲۰۲۱)
۷	مدیریت نقش‌های پیچیده مدیر بازاریابی	دیول (۲۰۰۷)
۸	کارکنان ماهر و خلاق	بوستوس فاخاردو و بوئو پاتینیو (۲۰۲۳)؛ یوسف و همکاران (۲۰۲۴)
۹	آموزش متقابل و کار تیمی کارکنان	ساوونی و همکاران (۲۰۰۸)؛ بوسلی (۲۰۲۲)
۱۰	ترویج تفکر ناب	کانکام و دزا (۲۰۲۳)؛ بوستوس فاخاردو و بوئو پاتینیو (۲۰۲۳)

جدول ۴: فهرست نهایی عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب همراه با منبع آنها در ادبیات

ردیف	شاخص	منابع
۱	تمرکز بر هدف‌گذاری اثربخش در فعالیت‌های بازاریابی	دگر (۲۰۰۹)؛ لوری (۲۰۰۳)
۲	تمرکز بر خلق ارزش برای مشتری	دگر (۲۰۰۹)؛ پایارو و پایا (۲۰۱۶)؛ سا و همکاران (۲۰۲۲)
۳	تمرکز بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان	سا و همکاران (۲۰۲۲)؛ سادچنکو و همکاران (۲۰۲۴)
۴	بهبود مستمر و نوآوری در فرایندهای بازاریابی	علی و همکاران (۲۰۲۱)؛ سا و همکاران (۲۰۲۲)
۵	ایجاد جریان ارزش در فعالیت‌های بازاریابی	لوری (۲۰۰۳)؛ دگر (۲۰۰۹)
۶	حذف اتلاف و استفاده کارآمد از منابع	دگر (۲۰۰۹)؛ سیلوا (۲۰۱۹)؛ لوری (۲۰۰۳)

اولین نوآوری این پژوهش، دستیابی به فهرستهای مندرج در دو جدول فوق است که مفهوم بازاریابی ناب را از طریق شناسایی عناصر آن و همچنین توانمندسازهای آن شفاف می‌سازد.

وزن توانمندسازهای بازاریابی ناب

به منظور تعیین وزن عوامل توانمندساز بازاریابی ناب، با اتخاذ یک رویکرد خلاقانه، از روش تحلیل میدان نیرو استفاده شد. در این راستا، پرسشنامه‌ای شامل عوامل پیش‌ران و بازدارنده (که شکل مثبت و منفی توانمندسازها بودند) طراحی شد. تعداد ۷ خبره میزان اثرگذاری وضعیت مطلوب و نامطلوب هر توانمندساز را در تسهیل یا تضعیف بازاریابی ناب بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای ارزیابی نمودند. تفاضل میانگین پیش‌برندگی و بازدارندگی، قدرت خالص آن توانمندساز را مشخص می‌کند و حاصل تقسیم قدرت خالص هر توانمندساز بر جمع قدرت خالص توانمندسازها، وزن هر توانمندساز را نشان می‌دهد. جدول ۵ قدرت خالص و وزن هر یک از عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۵: وزن توانمندسازهای بازاریابی ناب بر اساس تحلیل میدان نیرو

ردیف	شاخص	قدرت خالص	وزن
۱	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و بازخورد مشتری	۱	۰/۱۶
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۱	۰/۱۱
۳	نگرش فرایندی در فعالیتهای بازاریابی	۰/۴۳	۰/۰۷
۴	توانمندسازی و مشارکت کارکنان	۰/۷۱	۰/۱۱
۵	رهبری آگاه و متخصص	۱/۱۵	۰/۱۸
۶	تعهد مدیران ارشد و ذینفعان	۰/۸۶	۰/۱۳
۷	مدیریت نقش‌های پیچیده مدیر بازاریابی	۰/۲۹	۰/۰۵
۸	کارکنان ماهر و خلاق	۰/۵۸	۰/۰۹
۹	آموزش متقابل و کار تیمی کارکنان	۰/۵۷	۰/۰۹
۱۰	ترویج تفکر ناب	۰/۱۴	۰/۰۲

ساختار مفهومی بازاریابی ناب

به منظور تشریح ساختار مفهوم بازاریابی ناب و تحلیل روابط درونی میان عناصر تشکیل دهنده آن، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. داده های این مرحله ۶ عنصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب در جدول ۳ هستند. در مرحله اول این روش، به منظور شناسایی نوع و جهت روابط میان عناصر، ماتریس خود تعاملی ساختاری تشکیل می گردد. به این منظور، پرسشنامه ای طراحی شد که در آن از ۷ خبره خواسته شد نوع و جهت تأثیر گذاری هر یک از عناصر بر سایر عناصر را بر اساس چهار نماد استاندارد مدل سازی ساختاری تفسیری مشخص کنند:

V: عنصر ردیف بر عنصر ستون تأثیر دارد.

A: عنصر ستون بر عنصر ردیف تأثیر دارد.

X: دو عنصر تأثیر متقابل دارند.

O: بین دو عنصر رابطه معناداری وجود ندارد.

در این مرحله، با تجمیع نظرات خبرگان و اعمال قاعده اکثریت، ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی تدوین گردید که بیانگر ساختار اولیه روابط میان عناصر تشکیل دهنده مفهوم بازاریابی ناب می باشد. نتایج در جدول ۶ نشان داده است.

جدول ۶: ماتریس خود تعاملی ساختاری عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب

ردیف	عناصر	①	②	③	④	⑤	⑥
①	حذف اتلاف و استفاده کارآمد از منابع	-	V	O	V	V	V
②	ایجاد جریان ارزش در فعالیتهای بازاریابی		-	A	A	A	A
③	بهبود مستمر و نوآوری در فرایندهای بازاریابی			-	A	O	O
④	تمرکز بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان				-	V	A
⑤	تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان					-	A
⑥	تمرکز بر هدف گذاری اثربخش						-

در مرحله دوم، به منظور تبدیل قضاوت های کیفی به داده های کمی قابل تحلیل، ماتریس خود تعاملی ساختاری به ماتریس دسترسی اولیه تبدیل می گردد. این ماتریس نشان دهنده وجود یا عدم وجود رابطه مستقیم بین عناصر و جهت تأثیر گذاری آنها بر یکدیگر بوده و مبنای اصلی برای انجام مراحل بعدی این روش محسوب می شود.

در مرحله سوم به منظور تکمیل روابط میان عناصر و لحاظ نمودن اثرات غیرمستقیم، ماتریس دستیابی نهایی تشکیل می شود. این مرحله، با اعمال اصل انتقال پذیری صورت می گیرد. به این صورت که ماتریس دسترسی اولیه به توان $(K \geq 1)$ رسانده می شود، به توان

رساندن ماتریس طبق قاعده بولن است. جدول ۷ نشان‌دهنده ساختار کلی تعامل میان عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب است. در این جدول همچنین، قدرت نفوذ هر عنصر به عنوان تعداد کل عناصری که آن عنصر بر آن‌ها اثر می‌گذارد و میزان وابستگی به عنوان تعداد کل عناصری که در تأثیرگذاری بر آن عنصر نقش دارند، محاسبه و گزارش شده است.

جدول ۷: ماتریس دسترسی نهایی عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب

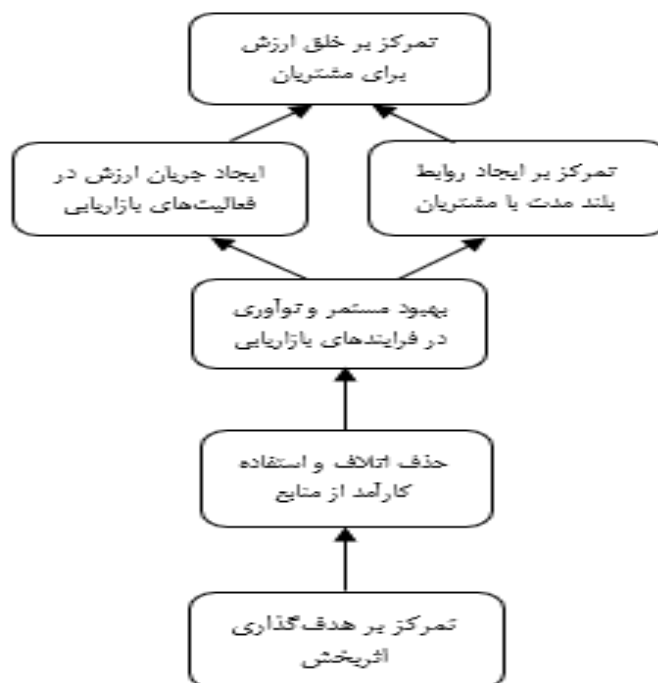
ردیف	شاخص	①	②	③	④	⑤	⑥	قدرت نفوذ
①	تمرکز بر هدف گذاری اثربخش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
②	تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
③	تمرکز بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۲
④	بهبود مستمر و نوآوری در فرایندهای بازاریابی	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۴
⑤	ایجاد جریان ارزش در فعالیتهای بازاریابی	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۲
⑥	حذف اتلاف و استفاده کارآمد از منابع	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
	میزان وابستگی	۲	۶	۴	۳	۴	۲	

در مرحله چهارم به منظور تعیین سطوح مختلف عناصر، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش نیاز و مجموعه اشتراک برای هر یک از عناصر محاسبه می‌شود. عناصری که مجموعه دستیابی آن‌ها با مجموعه اشتراک برابر است، در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرند. پس از شناسایی عناصر سطح اول، این عناصر از ماتریس حذف شده و فرآیند به صورت تکراری برای سایر عناصر انجام می‌شود. نتایج حاصل منجر به استخراج پنج سطح در مدل می‌گردد که در آن عناصر سطح پایین تر نقش زیربنایی و پیشران داشته و عناصر سطح بالاتر بیشتر بیانگر پیامدهای سیستم هستند. جدول ۸ سطح بندی نهایی عناصر را نشان می‌دهد.

جدول ۸: سطح‌بندی نهایی عناصر

عناصر	۱	۲	۳	۴
تمرکز بر هدف‌گذاری اثربخش	۱	۱	۱	پنجم
تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان	۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۲	اول
تمرکز بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان	۳	۱،۳،۴،۶	۳	دوم
بهبود مستمر و نوآوری در فرایندهای بازاریابی	۴	۱،۴،۶	۴	سوم
ایجاد جریان ارزش در فعالیتهای بازاریابی	۵	۱،۴،۵،۶	۵	دوم
حذف اتلاف و استفاده کارآمد از منابع	۶	۱،۶	۶	چهارم

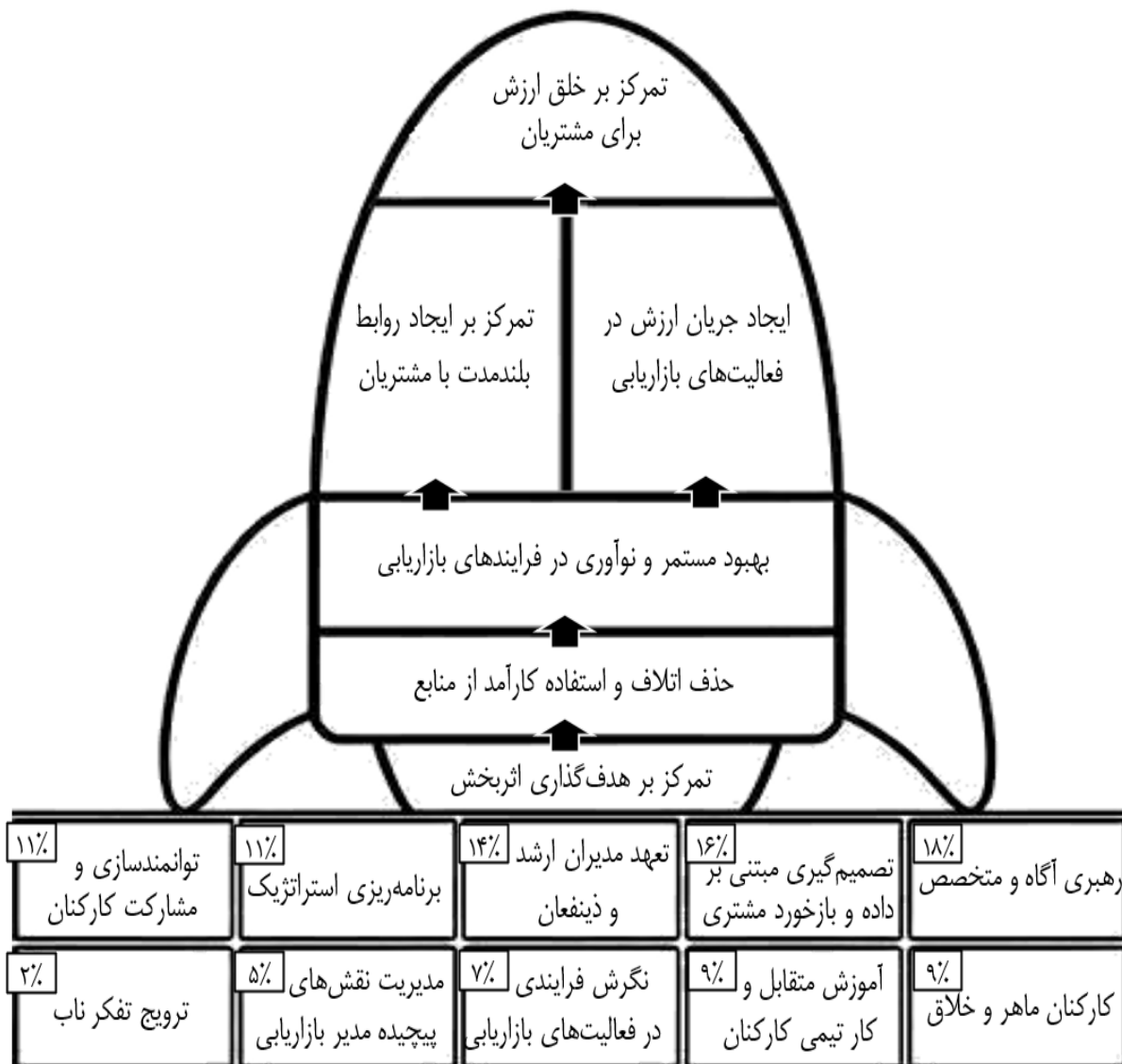
بر اساس نتایج حاصل از سطح‌بندی عناصر، مدل ساختاری تفسیری شکل ۱ ترسیم شد. این مدل، ساختار سلسله‌مراتبی روابط میان عناصر را نمایش می‌دهد. در این مدل، عنصر تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان، در سطح پایین قرار گرفته و به عنوان عنصری با کمترین قدرت نفوذ شناسایی شد. در مقابل، عنصر تمرکز بر هدف‌گذاری اثربخش در بالاترین سطح به عنوان عنصری با بیشترین قدرت نفوذ قرار گرفته است.



شکل ۱: مدل ساختاری تفسیری عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب

مدل نهایی بازاریابی ناب

مدل نهایی بازاریابی ناب با بهره‌گیری از نتایج حاصل از مدلسازی ساختاری تفسیری عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی ناب و همچنین وزن توانمندسازهای بدست آمده از تحلیل میدان نیرو تدوین گردید. در این مدل، جایگاه هر یک از عناصر بر اساس میزان قدرت نفوذ و سطح تأثیرگذاری آن‌ها در ساختار کلی بازاریابی ناب تعیین شده است. همچنین عوامل توانمندساز با توجه به وزن نسبی خود، نقش پیشران‌های اصلی در تحقق و استقرار مؤثر بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین را ایفا می‌کنند. شکل ۲ نمایانگر ساختار کلی این مدل است.



شکل ۲: مدل نهایی بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین

نتایج سنجش شرکت‌های نوآفرین بر اساس مدل طراحی شده

به‌منظور آزمون مدل طراحی شده در دنیای واقعی و ارزیابی نتایج عملکردی آن، پرسشنامه‌ای بر اساس این مدل ایجاد گردید که شامل اطلاعات جمعیت شناختی و همچنین ۱۶ گویه (۶ گویه برای سنجش عناصر و ۱۰ گویه برای ارزیابی توانمندسازهای بازاریابی ناب) بود. از پاسخ‌دهندگان درخواست شد تا با در نظر گرفتن شرایط واقعی و وضعیت جاری شرکت خود، میزان تحقق یا موافقت خود را با هر یک از گویه‌ها را بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای کاملاً موافقم (تحقق کامل) تا کاملاً مخالفم (عدم تحقق) مشخص نمایند. گویه‌های این پرسشنامه، شکل مطلوب هر یک از عناصر و توانمندسازها بود که در جدول ۹ آمده است. این پرسشنامه پس از تایید روایی ظاهری توسط دو خبره و آزمون آن توسط ۵ پاسخ‌دهنده اولیه نهایی گردید و به صورت آنلاین در میان ۹۰ شرکت نوپا توزیع شد و در مجموع، ۴۹ شرکت در این پژوهش مشارکت کرده و پرسشنامه‌ها توسط آن‌ها به صورت صحیح تکمیل گردید.

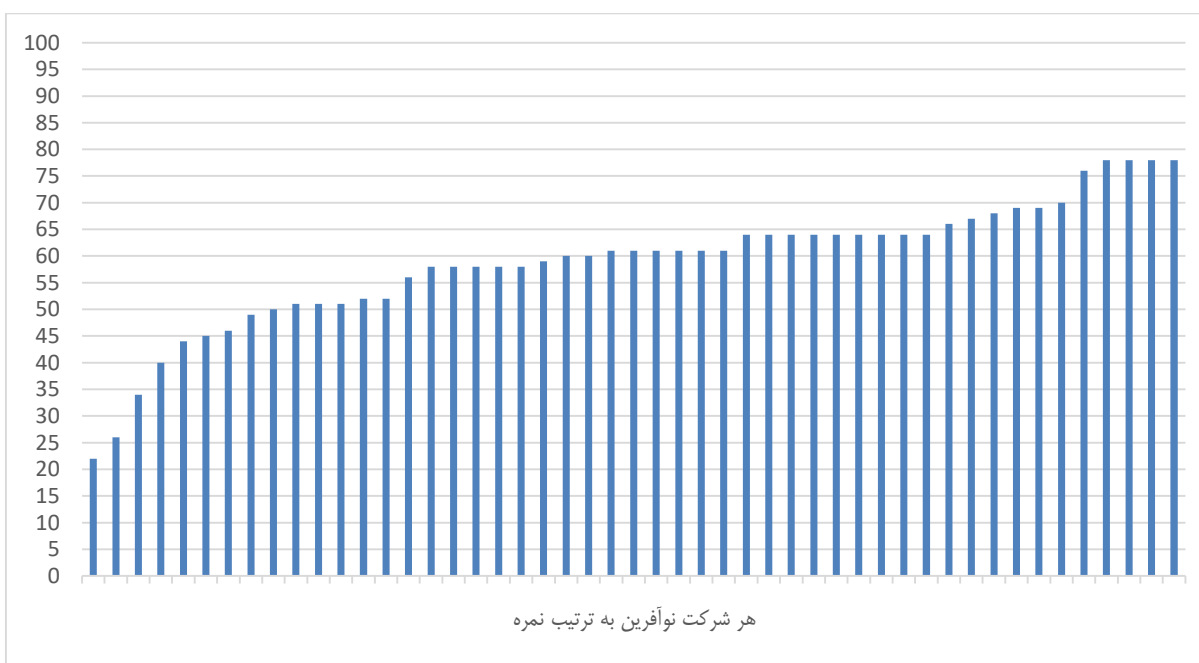
جدول ۹: گویه‌های پرسشنامه شرکت‌های نوپا

ردیف	گویه
۱	تصمیم‌های بازاریابی بر اساس تحلیل داده‌ها و بازخورد واقعی مشتریان اتخاذ می‌شود، نه صرفاً بر مبنای حدس و تجربه شخصی.
۲	اهداف بازاریابی به گونه‌ای تعیین می‌شوند که واقع‌بینانه، اولویت‌بندی شده و همسو با منابع باشند و اهداف ناکارآمد به‌موقع حذف شوند.
۳	فعالیت‌های بازاریابی به‌صورت فرایندهای پیوسته، منظم و قابل بهبود طراحی و مدیریت می‌شوند.
۴	به اعضای تیم اختیار، آموزش و انگیزه لازم برای مشارکت فعال در فعالیت‌های بازاریابی داده می‌شود.
۵	بنیان‌گذاران از دانش و بینش کافی نسبت به اصول بازاریابی ناب برخوردار بوده و نقش راهبری مؤثری ایفا می‌کنند.
۶	بنیانگذاران و ذینفعان از پیاده‌سازی بازاریابی ناب به‌طور عملی و مستمر حمایت می‌کنند.
۷	مسئول بازاریابی توانایی هماهنگ‌سازی وظایف متنوع، تصمیم‌های پیچیده و انتظارات چندگانه را داراست.
۸	اعضا دارای مهارت تخصصی و توان ارائه راهکارهای خلاقانه در حوزه بازاریابی هستند.
۹	یادگیری مستمر، انتقال دانش و همکاری تیمی به‌عنوان یک فرهنگ تیمی رایج است.
۱۰	جلسات آموزشی و مدیریتی منظم با هدف توسعه نگرش ناب، بهبود مستمر و کاهش اتلاف برگزار می‌شود.
۱۱	برای بهبود اثر بخشی فعالیت‌های بازاریابی تمرکز بر هدف‌گذاری مناسب وجود دارد.
۱۲	خروجی فعالیت‌های بازاریابی به خلق ارزش واقعی و ملموس برای مشتریان منجر می‌شود.
۱۳	اقدامات بازاریابی منجر به شکل‌گیری روابط پایدار و بلندمدت با مشتریان شده است.
۱۴	فرایندهای بازاریابی به‌طور منظم ارزیابی شده و اصلاح و نوآوری در آن‌ها اعمال می‌شود.

۱۵ فعالیت‌های بازاریابی به گونه‌ای سازمان‌دهی شده‌اند که به صورت پیوسته، هماهنگ و بدون وقفه، ارزش را به مشتری منتقل کنند.

۱۶ در نتیجه اجرای بازاریابی ناب، فعالیت‌های بدون ارزش افزوده کاهش یافته و استفاده بهینه از منابع افزایش یافته است.

داده‌های گردآوری شده پس از بررسی و پالایش اولیه، مورد تحلیل قرار گرفت و امتیاز هر استارت‌آپ محاسبه شد که شکل ۳ امتیازهای کسب شده را به ترتیب بیشتر به کمتر نشان می‌دهد. در محاسبه این امتیاز وزن عناصر و توانمندسازها یکسان در نظر گرفته شده است.



شکل ۳: توزیع امتیاز نهایی شرکت‌های نوآفرین بر اساس مدل بازاریابی ناب

امتیاز متوسط استارت‌آپ‌های مشارکت‌کننده در تحقیق نیز از نظر عناصر محاسبه گردید و امتیاز متوسط از طریق میانگین‌گیری این امتیازها بدست آمد. جدول ۱۰ وضعیت جمعی عناصر بازاریابی ناب در استارت‌آپ‌های مطالعه شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: متوسط امتیاز شرکت‌های نوآفرین از نظر عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب

امتیاز (۱۰ تا ۱۰۰)	عناصر
۷۱	تمرکز بر هدف گذاری اثربخش در فعالیت‌های بازاریابی
۶۸/۲۵	تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان
۶۷/۲۵	تمرکز بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان
۶۳/۲۵	بهبود مستمر و نوآوری در فرایندهای بازاریابی
۶۲/۷۵	ایجاد جریان ارزش در فعالیت‌های بازاریابی
۶۲/۷۵	حذف اتلاف و استفاده کارآمد از منابع
۶۵/۸۷	وضعیت متوسط عناصر تشکیل دهنده بازاریابی ناب

لازم به ذکر است، به منظور تعیین میزان امتیاز هر یک از توانمندسازها، پس از محاسبه امتیاز پاسخ‌های حاصل از پرسشنامه و با توجه به وزن بدست آمده از تحلیل میدان نیرو در جدول ۱۱، امتیاز موزون عوامل محاسبه گردید. در این مرحله، امتیاز هر عامل در وزن متناظر آن ضرب شده است و بنابراین وضعیت جمعی توانمندسازها از طریق جمع امتیاز موزون ده توانمندساز محاسبه گردیده است.

جدول ۱۱: امتیاز شرکتهای نوآفرین از نظر توانمندسازهای بازاریابی ناب

امتیاز موزون	عوامل
۱۱/۲	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و بازخورد مشتری
۸/۰۳	برنامه‌ریزی استراتژیک
۴/۸۳	نگرش فرایندی در فعالیت‌های بازاریابی
۷/۲۳	توانمندسازی و مشارکت کارکنان
۱۰/۲۲	رهبری آگاه و متخصص
۸/۳۵	تعهد مدیران ارشد و ذینفعان
۳/۲۶	مدیریت نقش‌های پیچیده مدیر بازاریابی
۵/۶۵	کارکنان ماهر و خلاق
۶/۱	آموزش متقابل و کار تیمی کارکنان
۱/۲۶	ترویج تفکر ناب
۶۶/۱۱	وضعیت جمعی عوامل توانمندساز بازاریابی ناب

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، ابتدا با استفاده از مرور ادبیات و نظر خبرگان، شش عنصر اصلی به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی ناب و ده عامل کلیدی به‌عنوان عوامل توانمندساز شناسایی شد. با تحلیل میدان نیرو، وزن عوامل توانمندساز و با مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل شماتیک عناصر بازاریابی ناب بدست آمد.

بر اساس وزن‌های به‌دست‌آمده، عامل «رهبری آگاه و متخصص» با وزن ۱۸ درصد بیشترین میزان اهمیت را به خود اختصاص داد. این نتیجه با مدل‌های ارزیابی عملکرد کلان شرکت نظیر EFQM مشابه است. این گونه مدل‌ها نیز به رهبری به‌عنوان مهمترین توانمندساز، وزن بالایی می‌دهند. تحقیقات افرادی نظیر محمدی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) و ایلانگاتیلاک و ویساکراماراجی (۲۰۲۱) نیز با این نتیجه هم‌راستاست. ممکن است دلیل اهمیت رهبری به دلیل نقش اهرمی آن در ارتقای سایر عناصر و بهبود وضعیت سایر توانمندسازهای بازاریابی ناب باشد. بطور کلی ناب شدن سازمانها منوط به عزم و تعهد مدیر ارشد است.

عامل دیگری که وزن بالایی در مدل نهایی پژوهش داشته، «تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و بازخورد مشتری» با وزن ۱۶ درصد است. تحقیقاتی نظیر دگر (۲۰۰۹)؛ دیب (۲۰۲۴)؛ سادچنکو (۲۰۲۵)؛ سا و همکاران (۲۰۲۲)؛ سیلوا (۲۰۱۹)؛ سادچنکو و همکاران (۲۰۲۴) نیز اهمیت این عامل را تأکید کرده‌اند. اهمیت این عامل در بحث بازاریابی ناب در این است که منشاء بسیاری از اتلاف‌ها، تصمیمات اتخاذ

شده در فقدان اطلاعات و نادیده گرفتن بازخور مشتری است. این امر باعث هدررفت هزینه بازاریابی می‌شود. بنابراین توجه به داده و بازخور مشتری عاملی است که منجر به ناب شدن سیستم بازاریابی مخصوصاً در شرکتهای نوپا می‌شود.

بر اساس تحلیل‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مدیریتی، شامل رهبری و تصمیم‌گیری داده‌محور، بیشترین نقش را در تحقق عناصر بازاریابی ناب در شرکت‌های نوآفرین ایفا می‌کنند. این یافته بیانگر آن است که تمرکز بر تقویت شایستگی‌های مدیریتی، ارتقای سبک رهبری و استقرار نظام‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر داده می‌تواند به‌طور معناداری بازاریابی ناب را بهبود بخشد.

بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری، عنصر «تمرکز بر خلق ارزش برای مشتریان» در سطح نهایی مدل قرار گرفت که بیانگر نقش محوری و هدف‌گایی بازاریابی ناب است که با تحقیقات دگر (۲۰۰۹)، پایارو و پایا (۲۰۱۶) و سا و همکاران (۲۰۲۲) همراستاست. در مقابل، عنصر «تمرکز بر هدف‌گذاری اثربخش» در پایین‌ترین سطح مدل (سطح زیربنایی) قرار گرفت که بیانگر نقش پایه‌ای و زیرساختی آن در تحقق سایر عناصر می‌باشد و با نتایج تحقیقات دگر (۲۰۰۹) و لوری (۲۰۰۳) همجهت است. این نتیجه نشان می‌دهد که بدون تعریف شفاف اهداف بازاریابی، همسو با راهبردهای کلان سازمان و شرایط بازار، امکان طراحی و اجرای مؤثر سایر فعالیت‌های بازاریابی ناب وجود نخواهد داشت. به بیان دیگر، هدف‌گذاری اثربخش به‌عنوان نقطه آغاز زنجیره ارزش بازاریابی ناب عمل کرده و زمینه لازم برای بهبود مستمر، ایجاد جریان ارزش، حذف اتلاف و در نهایت خلق ارزش برای مشتری را فراهم می‌سازد.

در بخش دیگر پژوهش، به منظور آزمون مدل در دنیای واقعی و نشان دادن کاربرد عملی آن، پرسشنامه‌ای بر اساس مدل نهایی تحقیق ساخته شد و ۴۹ شرکت نوآفرین وضعیت فعلی بازاریابی خود را طبق آن گزارش نمودند. نتایج نشان داد که وضعیت کلی بازاریابی ناب در این شرکت‌ها در سطح متوسط قرار دارد. بر اساس محاسبات انجام‌شده، میانگین امتیاز عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی ناب برابر با ۶۵/۸۷ از ۱۰۰ و عوامل توانمندساز ۶۶/۱۱ از ۱۰۰ است. در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اگرچه مفهوم بازاریابی ناب در سطح نظری و تا حدودی در سطح عملی در شرکت‌های نوآفرین شناخته شده است، اما اجرای جامع، نظام‌مند و پایدار آن هنوز با فاصله قابل توجهی از وضعیت مطلوب قرار دارد. تمرکز بیشتر شرکت‌ها بر جنبه‌های هدف‌گذاری و داده‌محوری در کنار ضعف نسبی در ابعاد فرهنگی، فرایندی و عملیاتی، بیانگر وجود شکاف میان «دانش بازاریابی ناب» و «اجرای بازاریابی ناب» در این شرکت‌ها است.

از این رو، استفاده از مدل طراحی‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان ابزاری کاربردی برای پایش مستمر وضعیت موجود، شناسایی دقیق نقاط ضعف، اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی و تدوین راهبردهای بهبود در حوزه بازاریابی ناب مورد بهره‌برداری مدیران شرکت‌های نوآفرین، سیاست‌گذاران حوزه کارآفرینی و نهادهای حمایتی قرار گیرد. این مدل امکان مقایسه عملکرد شرکت‌ها، رصد روند بهبود در طول زمان و طراحی برنامه‌های مداخله‌ای هدفمند را فراهم ساخته و می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای سطح بلوغ بازاریابی ناب در اکوسیستم نوآفرینی کشور ایفا نماید.

پیشنهاد می‌شود از ابزار طراحی‌شده جهت عارضه‌یابی بازاریابی در شرکت‌های نوآفرین و حتی شرکت‌های باسابقه در پژوهش‌های آینده انجام شود. همچنین رابطه بین سرآمدی سازمانی با مدل‌هایی نظیر EFQM با بازاریابی ناب موضوعی جذاب و قابل بررسی است زیرا هر دو مدل دارای بعد توانمندساز هستند و شاید بتوان بین توانمندسازهای مدل EFQM و توانمندسازهای بازاریابی ناب بتوان ارتباطی برقرار نمود. این پژوهش منجر به ایجاد ابزاری برای سنجش میزان ناب بودن بازاریابی شرکتهای نوپا شده و بهتر است همبستگی نتایج این مدل با عواملی نظیر میزان بقا، موفقیت شرکتهای نوپا، دانش بازاریابی موجود در شرکت یا دیگر متغیرها نظیر سودآوری، رشد فروش، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سهم بازار نیز می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد تا اثربخشی عملی این رویکرد به‌صورت تجربی تبیین شود.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش، دشواری دسترسی به مدیران ارشد و خبرگان حوزه بازاریابی و کارآفرینی بود که موجب افزایش زمان گردآوری داده‌ها گردید. همچنین چندبعدی بودن مفهوم بازاریابی ناب و گستردگی ابعاد آن، طراحی ابزار اندازه‌گیری دقیق را با دشواری‌هایی همراه ساخت و احتمال ساده‌سازی بیش از حد برخی ابعاد به‌منظور عملیاتی‌سازی مدل وجود داشته است. از سوی دیگر به دلیل نوظهور بودن مفهوم بازاریابی ناب، برای بسیاری از فرایندها و ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش به نظر خبرگان مراجعه گردید که ریسک سوءگیری ذهنی در تحقیق را افزایش می‌دهد.

منابع:

- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021), Toward a business resilience framework for startups, *Sustainability*, 13(6), 3132. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Ali, H. H., Khalil, S. S., & Khalil, R. J. (2021). The role of lean marketing in achieving sustainable competitive advantage: An analytical study at Al-Mosul dairy manufactory. *Journal of Techniques*, 3(2), 61-72. <https://doi.org/10.51173/jt.v3i2.280>
- Al-Heali, A. N., Husain, W. A., & Abdulghani, Z. F. (2026). Using Lean marketing to achieve quality service and gain consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 3(2). <https://acr-journal.com/article/download/pdf/2771/>
- Al-Qaisi, H. K. (2023). The impact of lean marketing on enhancing marketing performance: A study of the employees' opinions at the Mosul Dairy Factory. *Resmilitaris*, 13(1), 1437-1449. <https://resmilitaris.net/uploads/paper/cd91effe7a592fa5867ebbc8c676388e.pdf>
- Anderberg, W., & Svanlind Urdal, A. (2025). Lean Startup Approaches (LSAs) as Means for Business Model Innovation (BMI): Insights from Swedish AI Startups. <https://gupea.ub.gu.se/bitstreams/9628f5a7-c28c-47f4-9d69-bf0bc06bfc4c/download>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72. https://www.academia.edu/download/32070310/Why_the_Lean_Start-Up_Changes_Everything_V22-_Harvard_Business_Revi.pdf
- Boselli, G. (2022). A framework on lean marketing and its effects on supply chain integration. <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/214210>
- Cook, D. A., Bikkani, A., & Poterucha Carter, M. J. (2023). Evaluating education innovations rapidly with build-measure-learn: Applying lean startup to health professions education. *Medical teacher*, 45(2), 167-178. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2022.2118038>
- De Zwart, J. (2022, November). Is There Such a Thing as a Lean Philosophy? In *European Lean Educator Conference* (pp. 3-13). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25741-4_1
- Dib, A. (2024). *Lean Marketing: More leads. More profit. Less marketing.* (Vol. 1). Published by Page Two. <https://z-lib.fm/dl/nD4Lod24Da>
- Diki, D. W. (2025). A Comparative Study of Lean Startup and Design Thinking to Accelerate Startup Market Adaptation. *SITEKNIK: Sistem Informasi, Teknik dan Teknologi Terapan*, 2(3), 139-147. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537556>
- Franceschetto, S., Cigolini, R., & Lamberti, L. (2025). How Lean Marketing can improve the integration with the Supply Chain. In *Proceedings of the Summer School Francesco Turco* (pp. 1-7). ITA. <https://hdl.handle.net/11311/1285240>
- Illanganthilake, A., & Wickramarachchi, R. (2021). A systematic review on factors affecting lean marketing readiness in the retail sector in Sri Lanka. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://ieomsociety.org/proceedings/2021monterrey/105.pdf>
- Kankam, G., & Dza, M. (2023). Supply chain agility and competitive advantage: a moderated mediation analysis of lean marketing. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 6(2), 111-130. <https://doi.org/10.1177/2516600X231203120>
- Keskin, C., Atasavun, S., & Yıldız, A. (2023). Examining the Effect of Lean Innovation on Production. *International Journal of Pioneering Technology and Engineering*, 2(02), 170-175. <https://doi.org/10.56158/jpte.2023.55.2.02>
- Kumar, P. (2023). *Principles of Marketing*. Sultan Chand & Sons. https://www.google.com/books/edition/Principles_of_Marketing/09PREAAAQBAJ

- Kundera, C. (2022). Facilitating female entrepreneurship: A case study on how to design tools using Service Design, Open Innovation and Lean Startup. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/747482/Kundera_Cecylia.pdf
- Lobo, S., Malaarachchi, D. N., Samaranayake, P., Elias, A., & Teh, P. L. (2024). Integrating design for lean six sigma (DFLSS) with the stage gate phases of the innovation management assessment framework (IMAF). *Benchmarking: An International Journal*, 32(6), 2209-2249. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0205>
- Pimplapure, V., Gulati, U., Patil, P. R., & Abhishek, N. J. (2024). Influence of Lean Marketing on the Improvement of Marketing Strategy: An Investigation of Workers' Perspectives. In *Emerging Trends in Smart Societies* (pp. 388-391). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003489412-96>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency. <https://www.tolobranca.nl/wp-content/uploads/2020/04/Global-Overview-Lean-Startup-book-Eric-Ries.pdf>
- Sadchenko, O. (2025). Convergence and hybridity of marketing approaches in a lean manufacturing environment. In *Știință, educație, cultură*. (Vol. 1, pp. 97-101). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15176683>
- Shvediuk, I. (2025). Study of the role of marketing strategies in the startup project management system. *Herald of Economics*, (1), 9-22. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.009>
- Silva, T. G. E. (2019). Lean startup: utilização de métodos para eliminação de retrabalho em uma startup de marketing estratégico. https://doi.org/10.14488/ENEGEP2020_TN_STO_342_1751_40258
- Spehler, N. (2015). *Lean Marketing for Startups*. Marketing Research Paper. Luettu, 16, 2021. <https://www.datocms-assets.com/58056/1636437869-leanmarketingforstartups-nicolasspehler.pdf>
- Sultan, Z. T., Alkhazraje, M. E., & Muhsin, E. A. (2026). Smart Manufacturing Using Artificial Intelligence and its Impact on Developing Lean Marketing Strategies. *International Review of Management and Marketing*, 16(5), 431-439. <https://doi.org/10.32479/irmm.23984>
- Weiland, K. J., & Knizhnik, J. R. (2022). Design thinking, lean startup, and high-technology marketing for human-centered systems engineering. *Systems Engineering*, 25(3), 207-223. <https://doi.org/10.1002/sys.21612>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the operational research society*, 48(11), 1148-1148. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600967>
- Young, W., Hsu, J., Gao, P. Y., & Yang, T. J. (2023). Industry competition, market shares, and the long-run performance of SEO firms. *Asia-Pacific Financial Markets*, 30(4), 845-867. <https://doi.org/10.1007/s10690-023-09402-1>
- Youssef, S. A. H. E. L., Abdelaziz, T. A. H. O. U. R., & Sadiqi, K. H. A. L. I. D. (2024). Perceptions Des Responsables Marketings Sur Le Lean Marketing Dans Les Entreprises Marocaines. *African Scientific Journal*, 3(25), 1666-1666. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13987089>
- Zeewy, O. (2021). *Ready, Launch, Brand: The Lean Marketing Guide for Startups*. Productivity Press. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.65>