**وضعیت فعلی بازاریابی**

* 1. بازاریابی: به کجا می‌رود؟
  2. شرکت‌های مهرورز: پیشگامان فلسفه اچ2 اچ
  3. چالش مدیریت پایدار
  4. تکامل بازاریابی اچ2 اچ

منابع

1. **الگوی جدید: بازاریابی اچ2 اچ**
   1. مدل بازاریابی اچ2 اچ: سه عامل تأثیرگذار
   2. تفکر طراحی

2-2-1 تفکر طراحی به‌عنوان ذهنیت

2-2-2 تفکر طراحی به‌عنوان روش و جعبه‌ابزار

2-2-3 ایجاد پیش‌نیازهای سازمانی

2-2-4 تفکر طراحی برای بازاریابی جدید

* 1. منطق غالب خدماتی

2-3-1 مقدمات اساسی منطق غالب خدماتی

2-3-2 ارزش‌آفرینی در منطق غالب خدماتی

2-3-3 زیست‌بوم‌های خدماتی

2-3-4 تحول کارکردی از جی-دی‌ال به منطق غالب خدماتی

* 1. دیجیتالی سازی

2-4-1 دیجیتالی سازی و تغییر شیوه کار

2-4-2 دیجیتالی سازی مؤثر بر بازاریابی: غیرمادی سازی و شخصی‌سازی گزاره ارزش

2-4-3 دیجیتالی سازی مؤثر بر بازاریابی: رفتار جدید مشتری

2-4-4 دیجیتالی سازی مؤثر بر بازاریابی: رابطه جدید بین تأمین‌کننده مشتری

2-4-5 دیجیتالی سازی برای بازاریابی بهتر

منابع

1. **ذهنیت اچ2 اچ: مبنا**
   1. جهت‌گیری بازار به‌عنوان ذهنیت بازاریابی سنتی
   2. توضیح ذهنیت اچ2 اچ

3-2-1 انسان‌محوری

3-2-2 جهت‌گیری خدمات

3-2-3 فوریت و تجربه‌گرایی

3-2-4 توجه تلقینی در دیدگاه‌های دیگر

* 1. ذهنیت اچ2 اچ در مدل بازاریابی اچ2 اچ

منافع

1. **مدیریت اچ2 اچ: تمرکز بر اعتماد و برند**
   1. مدیریت اعتماد اچ2 اچ

4-1-1 بحران بزرگ اعتماد: فرصتی برای پیشرفت شرکت‌ها

4-1-2 مدیریت اعتماد اچ2 اچ در عمل

4-1-3 عمل‌گرایی برند: بازنگری در سی‌اس‌آر

4-1-4 بهینه‌سازی نتایج با مدیریت تجربه مشتری

4-1-5 ایجاد شهرت قوی

* 1. مدیریت برند اچ2 اچ

4-2-1 مدیریت برند کل‌نگر

4-2-2 منطق غالب خدماتی عاملی: توسعه منطق جدید برند

4-2-3 دیجیتالی سازی عاملی: مسیر جدید مشتری در عصر ارتباط

4-2-4 تفکر طراحی عاملی: طراحی سازنده برند

* 1. برندسازی در بازاریابی اچ2 اچ

منابع

1. **بازنگری در بازاریابی عملی**
   1. خدمات اچ2 اچ

5-1-1 تکامل آمیخته بازاریابی

5-1-2 فرایند اچ2 اچ

5-1-3 بازاریابی اچ2 اچ در پیشخوان فازی نوآوری

5-1-4 عناصر هم آفرینی و گزاره ارزش

5-1-5 بازاریابی عملی به‌عنوان فرایند تکراری در بافت اچ2 اچ

* 1. فرایند اچ2 اچ: نمای نزدیک

5-2-1 مسئله اچ2 اچ

5-2-2 بینش‌های انسان

5-2-3 استفاده از دانش و مهارت‌های شبکه

5-2-4 محصولات و خدمات به‌عنوان خدمت برای مشتری

5-2-5 اطلاع‌رسانی، مشاوره و سرگرمی با محتوای ارزشمند

5-2-6 تعیین اهداف، هدایت مخاطب و برنامه‌ریزی

5-2-7 دسترسی: ارائه گزاره ارزش به مشتریان

5-2-8 اجتماعی سازی تجارت الکترونیکی

* 1. فرایند اچ2 اچ به‌عنوان فرایند عملی بازاریابی اچ2 اچ

منابع

1. **معنایابی در جهان گرفتار**
   1. و جهان بیدار می‌شود.
   2. طنین آینده
   3. پایان ماجرا

منابع

**فصل 1**

**وضعیت کنونی بازاریابی**

ما معتقدیم بازاریابی می تواند تغییرات مثبتی در جهان ایجاد کند. طی دهه های گذشته، بازاریابی تغییرات انقلابی زیادی را تجربه کرد که کیفیت زندگی بسیاری از مردم را بهتر کرد. با این حال، همه تغییرات مثبت نبوده اند. به دلیل برخی اقدامات غیراخلاقی بازاریابان سودجو، تصویر کنونی بازاریابی از نظر کارمندان و مشتریان تضعیف شده است تا جایی که اکثر مردم واژه های منفی مانند دروغ، فریب، فریبکار، آزاردهنده و تحریف آمیز را به بازاریابی نسبت می دهند.(1) رسوائی های عمومی، مانند نتایج تحقیقات کاذب بازار، این تصویر ضعیف را بدتر نموده است. (2)

بی اعتمادی عمومی در جریان است که نتیجه آن کاملاً خلاف اهداف بازاریابی است. برندهایی مانند آمازون، ایربنب، فلیکس‌باس، مرسدس بنز، سیلزفورس، تسلا، هول فودز مارکت یا اوبر[[1]](#footnote-1) در صورت بی اعتمادی مشتریان نمی توانند دوام بیاورند. آمازون بیش از 350 میلیون محصول و تعهد مختلف را به صورت دیجیتالی نمایش می دهد که پس از فشار دادن دکمه خرید توسط مشتری بدون اینکه محصول را به صورت فیزیکی دیده باشد، ارسال می شود. چنین اقدام اعتمادسازی از سوی آمازون باید با تلاش فراوان به دست آید. بدون اعتماد، ایجاد رابطه معنادار با مشتری در سطح انسانی برای شرکت ها تقریباً محال است. امروزه اعتقاد بر این است که بازاریابی مصرف کننده به ندرت به تعهد خود درمورد مشتری و گرایش بازار عمل می کند و درعوض تمایل به بزرگ نمایی و فریب مشتری دارد نه اینکه آنها را به روشی صادقانه متقاعد کند. (3)

با در نظر گرفتن این نکته، جای تعجب نیست که اهمیت و اعتبار گروه های بازاریابی به صورت تجربی به اثبات رسیده است.(4) بنیانگذار بازاریابی در آلمان به عنوان یک رشته علمی، پروفسور مفرت[[2]](#footnote-2)، اشاره دارد (5) که بازاریابی یک مفهوم مدیریت دوگانه است: از طرفی یک کارکرد شرکتی و از طرف دیگر یک مفهوم حاکمیت شرکتی است که هماهنگی گرایش بازار را در تمام زمینه های کارکردی ادغام می کند. اگرچه این درک دوگانه در گفتمان علمی غالب است، بازاریابی حرفه ای بیش از پیش به کارکرد شرکتی محدود می شود و به عنوان یک کارکرد پیشرو مدام انکار می شود.(6)

این مسئله جدید نیست: مدتی است که بازاریابی با کاهش اهمیت دست و پنجه نرم می کند. شث و سیسودیا[[3]](#footnote-3) در سال 2005 اعلام كردند كه «بازاریابی بسیار محدود شده است و در بسیاری از موارد صرفاً به عنوان پشتیبان فروش عمل می کند.»(7) مِفرت[[4]](#footnote-4) هشدار داد: «محدود كردن بازاریابی به ابزار پشتیبان فروش در هماهنگی با رهبری دوگانه در زمینه بازاریابی نیست و ممکن است که جهت گیری بازاریابی فقط از لحاظ عملیاتی و نه استراتژیکی در شرکت و فرهنگ سازمانی آن در نظر گرفته شود.(8)

بسیاری از محققان جهت گیری ارزش سهامدار را دلیل اصلی این تحول می دانند.(9) به گفته آنها، مدیریت موفقیت آمیز و بازار محور شرکت و رویکرد ارزش سهامدار از یکدیگر جدا نیستند. تحولات مشکل ساز وقتی شکل می گیرد که شرکت ها به دنبال سود کوتاه مدت سرمایه، سعی در کاهش هزینه ها و بودجه بازاریابی دارند که در کوتاه مدت تأثیر منفی بر وفاداری مشتری ندارد. اما در بلندمدت، تصویر، جایگاه برند و وفاداری مشتری به میزان قابل توجهی آسیب می بینند.

**1-1 بازاریابی: به کجا می روی؟**

مدیریت یک شرکت بازار محور اغلب مورد انتقاد قرار می گیرد زیرا به جای شکل دادن فعالانه به بازار به صورت منبع محور، صرفاً به پیشرفت های بازار واکنش نشان می دهد. برای اینکه بازاریابی نتایج موثری داشته باشد، شرکت ها باید به جای اینکه فقط به یک دیدگاه بچسبند، ترکیب مناسب بین جهت گیری بازار (کشش بازار) و جهت گیری منابع (فشار فناوری) را هدف قرار دهند. بازاریابی باید هم بازار محور و هم منبع محور باشد. هر دو جنبه بخشی از ذهنیت بازاریابی را تشکیل می دهد که باید کل شرکت، و نه تنها بخش بازاریابی را در جریان خود قرار دهد.

چند شرکت مانند هول فودز مارکت وپاتاگونیا[[5]](#footnote-5) این ذهنیت را دارند. در همه پیشنهادهای آنها، تجربه مثبت مشتری مهم ترین هدف است. دسترسی یکپارچه به محصولات، خدمات، نرم افزار، محتوا و راه حل ها هسته اصلی تمام پیشنهادهای آنها است. رویکردهای مشابهی را می توان در برخی شرکت های بی2بی دیگر یافت: اس‌کی‌اف گوتنبرگ، سوئد و اسکافلر تکنولوژی، هرزوگنوراچ، آلمان، که به عنوان گروه شافلر[[6]](#footnote-6) نیز شناخته می شود. در سال های اخیر مثال مثبت دیگری شکل گرفته است: مایکروسافت تحت رهبری ساتیا نادلا[[7]](#footnote-7) که از یک شرکت «صفحه آبی[[8]](#footnote-8)» به یک شرکت بسیار مشتری محور تبدیل شد. در این زمینه باید از شرکت سیلزفورس و بنیانگذار و مدیر عامل مشترک آن مارک بنیوف[[9]](#footnote-9) نام ببریم. او یک سرمایه گذار فرشته در ده ها استارت آپ و انسان خیرخواهی است و چشم انداز مناسبی برای توسعه نوع جدیدی از بازاریابی ارائه می دهد که طبق آن کسب و کارها و مدیران در کنار سود به اهداف اهمیت می دهند و تغییر جهان را وظیفه همه می داند.

علاوه بر عدم گرایش بازار، بازاریابی در کارکرد شرکتی آن به طور فزاینده ای مورد تردید است.(10) بخشی از این امر به دلیل رفتار و توانایی های خود کارشناسان بازاریابی است. با اینکه بازاریابان بودجه های کلانی را مصرف می کنند، اغلب کارآیی و اثربخشی اندکی دارند. به علاوه، از آنجا که به سختی می توان نتایج اقدامات را محاسبه کرد، فقدان حسابداری تخصصی برای منابع مالی که غالباً به طور مناسبی صرف نشده اند، موجب ولخرجی و ناکارآمدی بازاریابی می شود.(11) وظایف استراتژیک مهم مانند بخش های فرایند توسعه کسب و کار دیگر به بخش های بازاریابی اختصاص داده نمی شود، بلکه، بازاریابی به مفهوم و اجرای ابزارهای سیاست فروش، بیشتر در زمینه ارتباطات، محدود می شود.(12)

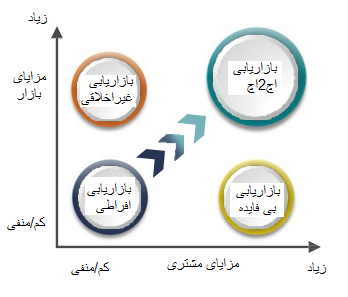
باید درک کرد که این تغییرات به دلیل کاهش اهمیت بازاریابی نیست بلکه به سوء تعبیر محققان و دانشگاهیان از نقش بازاریابی مربوط است. راجیو گروور[[10]](#footnote-10) صاحب کرسی تعالی فروش و بازاریابی[[11]](#footnote-11) در دانشگاه ممفیس در جلسه هم اندیشی در مورد این سوال که *آیا بازاریابی نیاز به اصلاحات دارد؟*، نتیجه گیری کرد:

اگر بازاریابی به عنوان ارضای نیازهای ابراز شده و نهان مشتری تعریف شود، مورد پذیرش قرار می گیرد و بنابراین به حاشیه نمی رود. اما بازاریابان به حاشیه رانده می شوند، به این معنا که بسیاری از جنبه های مهم استراتژیک بازاریابی از جمله قیمت گذاری، بودجه بندی تبلیغاتی، تصمیمات مربوط به محصول جدید به واسطه سایر کارکردهای سازمان محدود می شود.(13)

بازاریابی باید به هسته ارزش آفرینی برای مقابله با مشکلات بلندمدت بازگردد که عمیقاً زندگی مردم را تحت تأثیر قرار می دهد. حتی درصورت خوش نیتی، بازاریابان غالباً در دام روش های نامناسب می افتند. آنها در می یابند که بخش عمده بازاریابی عملاً با ساختارهای هنجار تفاوت زیادی دارد و بازاریابان از روش هایی پیروی می کنند که فقط نتایج مثبت را برای یک طرف به هزینه طرف دیگر حاصل می کنند که *بازاریابی غیراخلاقی[[12]](#footnote-12)* با هزینه مشتری است، یا بازاریابی پوچ[[13]](#footnote-13) که به عنوان «اقدامات بازاریابی[[14]](#footnote-14) […] آنقدر ضعیف تصور می شوند که شرکت را با هزینه بازاریاب مورد بهره برداری مصرف کنندگان سودجوی زیادی قرار می دهد»*(15)* یا حتی بدتر، اقدامات بازاریابی بیهوده ای که هیچ فایده ای ندارد. وقتی مشتری ها ضرر می کنند و سازمان ها برنده می شوند، غالباً سود کوتاه مدت حاصل می شود. این شرکت می تواند سود کوتاه مدت کسب کند، تا زمانی که سایر رقبا وارد شوند یا مقررات دولتی ضروری شوند. این روش یک روش اخلاقی برای انجام فعالیت های بازاریابی نیست.

بدترین مثال افزایش قیمت بیش از 5000 درصدی داراپریم[[15]](#footnote-15) داروی درمان ایدز است. در سال 2015، داروسازی تورینگ[[16]](#footnote-16) قیمت این داروی نجات بخش را از 1350 به 750 دلار در هر دوز افزایش داد و جهت گیری نه چندان اخلاقی مارتین شکرلی[[17]](#footnote-17)، مدیرعامل شرکت را به روشنی تضعیف کرد. اگر مشتریان در کوتاه مدت برنده باشند، مشخصاً این امر برای ارائه دهندگان محصول یا خدمات چندان هوشمندانه نیست و در بلندمدت به کار بیهوده ای تبدیل می شود. وقتی هر دو طرف ضرر می کنند، آنگاه عمل بازاریابی بی فایده می شود. ما در حال دستیابی به سود بلندمدت برای مشتری و شرکت هستیم و وقتی به سمت مردم سوق می یابد، با بازاریابی اچ2اچ مواجه می شویم (شکل 1-1).(16)

از نظر ما، وظیفه هر مدیر ارشد بازاریابی (سی‌ام‌اُ)[[18]](#footnote-18) این است که بالاترین مزایا را برای مشتری خود و شرکت ایجاد کند. این امر می تواند درصورتی محقق شود که آنها با ایجاد بازاریابی انسان به انسان برای هدفی والاتری تلاش کنند. سونیا اوبلیسک[[19]](#footnote-19)، مدیر ارشد بازاریابی هول فودز مارکت اظهار داشت: «ما همیشه در تلاش هستیم تا احساسات مشتریان خود را در رابطه با غذا بهتر درک کنیم.»(17) او در گروه مدیران ارشد بازاریابی است که برای مشتری مداری و رشد خود تلاش می کنند. او استانداردهای جدیدی را برای بازاریابی مناسب تعیین می کند و از کسب وکار محصول گرا به کسب و کار تجربه گرا تغییر جهت می دهد. لیندا بوف از جنرال الکتریک (جی‌ای)[[20]](#footnote-20) انجمن 130 ساله صنعتی را به سمت تجارت مشتری محور واقعی پیش می برد. بدون شک، جنرال الکتریک و سایر شرکت های بزرگ مانند یونیلور و کاترپیلار[[21]](#footnote-21) با استراتژی بازاریابی خود دست و پنجه نرم می کنند.



شکل 1-1 جهت گیری بازاریابی اچ2اچ

در گروه روش های نامناسب بازاریابی همچنین روشی وجود دارد که ست گودین[[22]](#footnote-22) بازاریابی وقفه ای[[23]](#footnote-23) نامیده و از آن انتقاد می کند و بازاریابی اجازه ای[[24]](#footnote-24) را به عنوان راه حل هرزنامه ها، تماس های تلفنی و تبلیغات بنری پیشنهاد می کند که زندگی روزمره مردم را تحت فشار قرار داده و جریان توجه آنها را دائماً مختل می کند. او با استفاده از بازاریابی اجازه ای، مثال قانع کننده ای برای یک رویکرد مشارکتی و غیرتهاجمی در بازاریابی ایجاد می کند که از مردم اجازه می گیرد تا به آنها در مورد محصولات و خدمات آموزش دهد، به جای اینکه آنها را بیش از اندازه تحت فشار قرار دهد و به اجبار اطلاعات را وارد ذهن آنها کند که به ویژه در فضای دیجیتالی فرصت های زیادی برای این منظور فراهم می شود. این کار به شرکت ها کمک می کند تا اطلاعات مرتبط با مشتریان را ارائه دهند، اطلاعاتی که مورد استقبال قرار می گیرد و نادیده گرفته نمی شود. چنین رویکردی برای اعتمادسازی با مشتری بسیار ارزشمندتر است و می تواند به بهبود تصویر بد بازاریابی و محققان آن کمک کند.(18)

نویسندگان *بازاریابی ورودی[[25]](#footnote-25)* معتقدند که اقدامات *بازاریابی خروجی[[26]](#footnote-26)* که به مشتریان تحمیل می شود، نه تنها هزینه بر هستند و تقریباً هیچ نتیجه مثبتی ندارند، بلکه آنها را تحت فشارهای ناخواسته قرار می دهند، که این امر به اعتبار منفی این حوزه می افزاید.(19) شرکت ها به جای ارسال پیام سعی می کنند با ارائه اطلاعات مرتبط، انتشار مطالب مفید و به طور کلی تلاش برای کمک رسانی به جذب بازدیدکننده ها بپردازند.(20)

جستجوی اینترنتی زمینه را برای بازاریابی ورودی فراهم می کند و بسیاری از شرکت های سنتی در حال بررسی این مسئله هستند. غول هایی مانند آی‌بی‌ام، اس‌ای‌پی، اپل و بسیاری از شرکت های کوچک این تغییر را ایجاد کرده اند. شرکت تسلا کاملاً به بازاریابی ورودی متکی است و نیروی فروش ندارند. ایلان ماسک، مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره، این برند را نمایندگی می کند؛ بقیه کارها از جمله تمام سفارش ها یا پیش سفارش ها به صورت آنلاین انجام می شود. همین امر در مورد ایربنب و اوبر[[27]](#footnote-27) نیز صدق می کند. حتی شرکت مرسدس بنز هم از مشتریان جوانی که از فعالیت های برند در رسانه های اجتماعی الهام گرفته اند، اثرات کششی ایجاد می کند.

بازاریابی اچ2اچ قصد دارد که اقدامات نامناسب را پشت سر بگذارد و یک روش اخلاقی و مشارکتی برای تعامل با مشتریان، از طریق ارزش آفرینی در کنار هم به عنوان یک تیم و نه با هزینه یکدیگر، ارائه دهد. بازاریابی به آرمان های والاتر و اهداف رقابتی نیاز دارد تا سرانجام دوباره جدی گرفته شود. بازاریابی اچ2اچ در آن سهیم است! برخی از شرکت ها و برندها این اصل را به تنهایی یا در کنار برخی عناصر استفاده می کنند. رویکرد هول فودز مارکت به دنبال تهیه محصولاتی با رشد پایدار، سبک زندگی سالم و تجربه عالی خرید با وجدان پاک است که برای کره زمین نتایج خوبی به همراه دارد. کارمندان و تأمین کنندگان آنها نیز در تصویر گنجانده شده اند زیرا این شرکت همچنان پیشنهاداتی را در راستای منافع آنها ارائه می کند. شرکت ایرباس هم با استفاده از برخی از اصول بازاریابی اچ2اچ تجربه عالی مشتری و نوآوری مداوم در محصولات را فراهم می کند.

این شرکت ها با ترکیب منبع محوری با بازار محوری و ارتباط با عمل، اهداف والاتری را هدف قرار می دهند (همانطور که در شکل 1-1 نشان داده شده است). هدف تمرکز بر بازار محوری یا منبع محوری را انتخاب می کند، زیرا نه به عنوان مفاهیم مغایر بلکه به عنوان مفاهیم مکمل در نظر گرفته می شوند. شرکت ها باید با استفاده از منابع اصلی و فعالیت های اصلی خود، صلاحیت های اصلی خود را توسعه دهند، اما خدمات ارائه شده نیز باید مطابق با بازار باشد.

شرکت هایی که بازاریابی اچ2اچ را انجام می دهند بر ارزش آفرینی مشترک با مشتریان خود و ارائه پیشنهادهای ارزشی خود تمرکز دارند. آمازون این کار را با بازبینی محصولات ایجاد شده توسط مشتری و اسپاتیفای[[28]](#footnote-28) با لیست های خصوصی اسامی کاربران خود انجام داده است. دیوالت پاور تولز[[29]](#footnote-29) جامعه بینشی ایجاد کرده است تا مشتریان بتوانند ایده های محصولات جدید خود را ارائه دهند. شرکت ایکیا «هم آفرینی ایکیا[[30]](#footnote-30)» را در قالب یک بستر دیجیتالی معرفی کرد که در آن مشتریان و هواداران می توانستند پیشنهادهایی را برای توسعه محصولات جدید ارائه دهند. چنین شرکت هایی وعده های پوچ نمی دهند که نتوانند آنها را عملی کنند و در صورت عملکرد خوب، در انتقال داستان های موفقیت خود کوتاهی نمی کنند.

**1-2 شرکت های مهرورز: پیشگامان فلسفه اچ2اچ**

شرکت های اچ2اچ تعهد اخلاقی شدیدی نسبت به همه گروه های ذینفع خود، از مشتریان، تأمین کنندگان و کارمندانشان گرفته تا کل جامعه دارند. آنها دارای ویژگی شخصیتی هستند که سیزودیا، شث و ولف[[31]](#footnote-31) آن را شرکت های مهرورز (اف‌اُای) می نامند، که براین اساس «هیچ گروهی از ذینفعان با هزینه گروه دیگری از ذینفعان سود نمی برند و همه به یکسان سود می برند».(21) نویسندگان در کتابی با همین عنوان، نتایج مثبت شرکت هایی مانند 3ام، ادوب سیستمز و اوتودسک[[32]](#footnote-32) را در توسعه بازاریابی انسانی بر اساس همکاری، همدلی و احترام خلاصه می کنند:

جایگاهی در قلب مشتری به دست آورید و او با کمال میل سهم بیشتری از کیف پول خود را به شما پیشنهاد می دهد. همین کار را برای کارمندان خود انجام دهید تا کارمندان با جهش کوانتومی در بهره وری و کیفیت کار جبران کنند. با تامین کنندگان خود ارتباط هیجانی برقرار کنید و از مزایای پیشنهادات و پاسخگویی بهتر بهره مند شوید. به جوامعی که در آنها فعالیت می کنید دلایلی بدهید تا از حضور شما احساس غرور کنند و از منبع بارور مشتری و کارمند لذت ببرند.(22)

از نظر نویسندگان، رفتار مهرورزانه نسبت به گروه های ذینفع در یک شرکت نه تنها یکی دیگر از ویژگی های مسئولیت اجتماعی شرکت است، بلکه ماهیت اصلی رویکرد آنها برای تجارت است. شرکت های مهرورز عقیده «اول خودم، سپس دیگران» را کنار می گذارند و در صورت احترام و توجه به منافع همه طرفین، رویکرد ذینفع را در پیش می گیرند. ویژگی های شخصیتی معمولی شرکت های مهرورز عبارتند از: (23)

* آنها دستمزد بالاتری نسبت به رقبای خود می پردازند و زمان و هزینه بیشتری را برای تحصیل کارمندان خود سرمایه گذاری می کنند.
* با تأمین کنندگان به عنوان شرکای مشارکتی و نه به عنوان زیردست رفتار می شود. آنها برای رونق و توسعه تجارت خود از هم حمایت می کنند.
* اف‌اُای ها پیوند هیجانی با مشتریان، کارمندان و جامعه ای که در آن فعالیت می کنند، ایجاد می کنند.
* گردش مالی کمتر کارمندان تعیین کننده است.
* اف‌اُای ها با اهداف بلندمدت هدایت می شوند و قربانی اقدامات زودرس و کوتاه مدت نمی شوند.

این اف‌اُای ها مانند کارمکس، چیپوتل، کاگنیزانت و کاستکو[[33]](#footnote-33) وضعیت برد / برد دارند. آنها با کمک به بهبود زندگی دیگران، به نوبه خود پاداش های مالی زیادی می گیرند. سیزودیا و همکاران اظهار داشته اند: (24)

به نظر می رسد همه اینها خلاف منطق است، اما در موارد خاص، اف‌اُای های دارای هزینه های کارگری بالاتر در واقع هزینه های کارگری کمتری به ازای هر دلار درآمد و همچنین هزینه های بازاریابی پایین تری دارند.

ارتباط هیجانی بین اف‌اُای ها و مشتریان آنها باعث وفاداری و تمایل به طرفداری از یک برند می شود. این مسئله نشان می دهد که بازاریابی اف‌اُای/ اچ2اچ به معنای تعیین کننده ایده آل روندهای جدید نیست. این یک مزیت رقابتی آشکار است که امکان رقابت پذیری و کمک به دیگران را در خارج از معاملات بین طرفین فراهم می کند.

امروزه بیش از همیشه برای ایجاد تحول اجتماعی سرمایه داری و همچنین برای اطمینان از اقدامات تجاری پایدار به شرکت های اچ2اچ نیاز داریم. آپته و شث[[34]](#footnote-34) در کتاب خود به نام *لبۀ پایداری: (25) چگونه می توان با اهداف سه گانه به رشد برتر دست یافت[[35]](#footnote-35)*، پایداری را به عنوان یکی از مهمترین و ضروری ترین اهداف رهبران امروز و آینده توصیف می کنند. با فشار فزاینده ای که به ویژه از طرف نسل جوان وارد می شود، که ترس خود را از آینده نامشخص ابراز می کنند و خواستار تغییر اساسی در مسیر تجارت هستند، از شرکت ها انتظار می رود که کنترل امور را به دست بگیرند و برای اطمینان از اینکه کره زمین را دست نخورده برای نسل های آینده باقی می گذارند، کسب و کارهای خود را متحول کنند.

نویسندگان لیست طولانی از شرکت هایی مانند هارلی-دیویدسون، آی‌بی‌ام، ماریوت هتلز، مسترکارت ورلدواید[[36]](#footnote-36) و بسیاری دیگر را اضافه می کنند. همه این شرکت ها برخی از عناصر اف‌اُای، اما نه تمام الزامات این مفهوم را مورد توجه قرار می دهند. خطوط هوایی ساوث وست، استارباکس و یونایتد پارسِل سرویس[[37]](#footnote-37) به نیازهای مشتری و کارمند خود اهمیت می دهند. بعضی از آنها ممکن است از محصولات اخلاقی استفاده کنند و برخی از آنها نوآوری های زیادی دارند. همه آنها برای خیر عمومی و منافع مشترک تلاش می کنند. به گفته بیل ماریوت، «به کارمندان توجه زیادی نشان دهید تا آنها هم به نوبه خود به مشتریانی که بارها و بارها برای خرید باز می گردند، توجه نشان دهند.»

**1-3 چالش مدیریت پایدار**

پایداری در مسائل روز جامعه، سیاست و اقتصاد پیشتاز است. طرفداران نوعی حس فوریت ایجاد کرده اند و موفق به جلب توجه فوری شده اند. به غیر از اقداماتی که افراد می توانند انجام دهند، مردم به طور فزاینده ای به دنبال کمک گرفتن از شرکت ها برای حل مشکلات بزرگتر هستند، زیرا اعتماد به دولت در کل کاهش یافته است. در رابطه با پایداری، آپته و شث بُعد مهمی به طیف فعالیت تجاری و بازاریابی اچ2اچ اضافه می کنند. آنها توضیح می دهند که با اینکه برخی از شرکت ها برای پایداری در تلاش هستند، برخی دیگر مقاومت می کنند زیرا «رشد پایدار»[[38]](#footnote-38) را مفهومی می دانند که به خودی خود متناقض است. رویکرد سبز برندهایی مانند پاتاگونیا، تیمبرلند و ولفسکین[[39]](#footnote-39)، در سطح وسیعی شناخته شده است. این موضوع برای والمارت یا پروکتر اند گمبل[[40]](#footnote-40) صدق نمی کند. آنها برخی محصولات پایدار را ارائه می دهند، اما بیشتر محصولات و شیوه های آنها، به شدت مورد انتقاد قرار می گیرند.

در نگاه اول، رشد و پایداری دو هدف ناسازگار به نظر می رسد. از طرف دیگر، این دو نویسنده در مورد رشد پایدار عقیده دارند که دستیابی به رشد درآمد ضمن وفاداری به اصول پایداری، در قلمرو امور ممکن است. آنها استدلال می کنند که دنیای تجارت به نمونه های مثبتی نیاز دارد که آنها را *قهرمانان پایداری[[41]](#footnote-41)* می نامند که این امکان را اثبات می کند. آنها در کار خود سه استراتژی مختلف را برای ایجاد رشد پایدار ترسیم می کنند:

* استراتژی اول: «رشد درآمد حاصل از اتلاف منابع طبیعی بکر را کاهش دهید.»(26)

با ایجاد *اقتصاد چرخشی[[42]](#footnote-42)* که شرکت ها پس از استفاده از محصولات به آنها اهمیت می دهند، می توان استفاده از منابع را کاهش داد. شرکت ها برای محصولات جدید، می توانند از منابع تجدید پذیر (ایکیا) یا مواد بازیافت شده (نایک) استفاده کنند.

* استراتژی دوم: «کسب و کارها می توانند محصولات کمتر و بهتری تولید کند.»(27)

در دوران اقتصاد مشترک، شرکت ها می توانند مدل های تجاری خود را سازگار کرده و مشتریان را برای به اشتراک گذاشتن (ایربنب، اوبر، گراب، درایوناو[[43]](#footnote-43))، کرایه یا اجاره محصولات تشویق کنند. این کار می تواند باعث ایجاد درآمد جدید شود و در عین حال تجارت را پایدارتر کند (جی‌ای، زیمنس گامسا[[44]](#footnote-44)).

* استراتژی سوم: «دوباره رشد را تعریف کنید.»(28)

آیا رشد اقتصادی به معنای سنتی آن وجود دارد؟ رشد جنبه های مختلفی، مانند رشد اجتماعی یا رشد در سطح رفاه شخصی دارد. شرکت ها باید اهداف رشد را با توجه به چشم اندازهای دیگری غیر از اهداف مالی تعیین کنند.

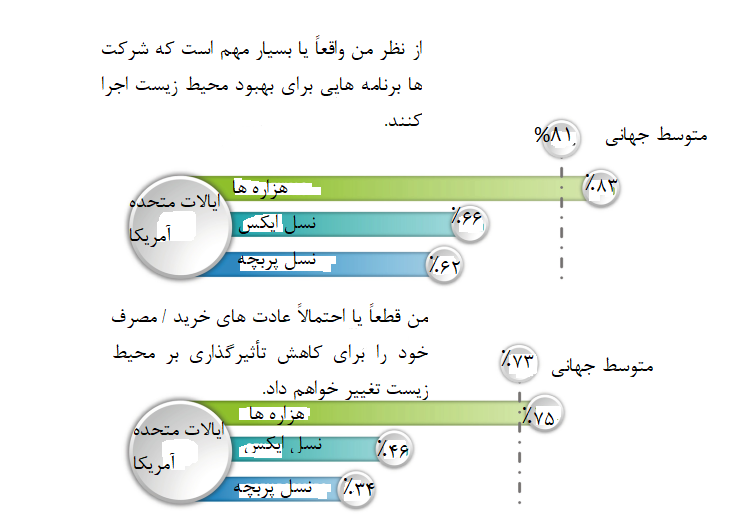
مشابه نویسندگان کتاب شرکت های مهرورز، آپته و شِث تعامل مشترک همه گروه های ذینفع را به عنوان تنها منبع پایدار مزیت رقابتی می دانند. برای آنها، پایداری در زمره موارد جانبی نیست بلکه ضرورتی است که در ارزیابی آنها از وضعیت فعلی بیان شده است:

دامنه و اهمیت چالش های پیش روی کسب و کار، در حال حاضر و در آینده، گسترده است. منابع فیزیکی جهان محدود شده و روز به روز گران تر می شوند، مزیت مقیاس گذاری و خودکارسازی در حال کاهش است، نوآوری های جدید با سرعت بیشتری تقلید می شوند و مشکلات جامعه با سرعت نگران کننده ای در حال رشد است. تغییر تصاعدی این چالش ها را رفع نخواهد کرد. لازمه این اوضاع ایجاد تغییر تحول آمیز در استراتژی ها، شیوه ها و تاکتیک های تجاری با تفکر اهداف سه گانه است.(29)

آنها برای اجرای موفقیت آمیز تفکر اهداف سه گانه، با در نظر گرفتن مسائل اجتماعی، اقتصادی و اکولوژیکی، یک مدل ذینفع تقویت شده را ارائه می دهند که می تواند به عنوان مدل توسعه دهنده سهام اس‌پی‌آی‌سی‌ای[[45]](#footnote-45) عمل کند: جامعه، شرکا، سرمایه گذاران، مشتریان، کارمندان. این مفهوم به طور مفصل در فصل 3 معرفی خواهد شد.

تحولات و یافته های سال های اخیر بدون شک نشان می دهد که اولویت های مشتری در حال تغییر است. خصوصاً، نسل های جوان در ایالات متحده آمریکا محصولات و خدمات پایدار را پیشنهاد می دهند. این موضوع در سال های آینده تأثیر زیادی خواهد داشت زیرا نسل هزاره به دنبال پایداری هستند تا بهبود اوضاع محیط زیست را اولویت دهند. در شکل 1-2 مشاهده می شود که برای نسل هزاره مهم است که شرکت ها برنامه هایی برای بهبود محیط زیست (83٪) اجرا کنند و 75٪ رفتار خرید خود را تغییر می دهند.(30)

علاوه بر این، مشتریانی که از پایداری آگاهند، مایل به پرداخت هزینه بیشتر برای محصولات پایدار هستند: (31)



شکل 1-2 تقاضا برای پایداری در بین گروه های سنی مختلف در ایالات متحده آمریکا

* بسیاری از بازارها (به عنوان مثال اروپا، ایالات متحده آمریکا) به سطح بلوغ بالایی رسیده اند و رشد پایدار در محدوده الگوهای محدود و سنتی را تقریباً غیرممکن می کنند.
* با اینکه اقتصادهای نوظهور در حال رسیدن به سطح استاندارد زندگی بالاتری هستند، میزان منابع لازم برای تأمین تقاضای روزافزون آنها در حال افزایش است و ضرورتی برای اقدامات تجاری پایدار است، زیرا منابع کره زمین محدود است.

با این حال، شرکت ها در واقع چه کاری می توانند انجام دهند؟ شرکت ها می توانند جهت مفهوم تجارت خود را تغییر دهند: از جهت گیری سهامداران به تمرکز روی ذینفعان. شرکت ها تأثیر مستقیمی بر مصرف کنندگان و مشتریان خود دارند. کارمندان آنها کسانی هستند که راه حل ها و خدمات را ارائه می دهند. شرکت در تعامل مستقیم و مداوم با این گروه ها است. دولت بر لایه های مختلف اداری، محلی، منطقه ای یا ملی تأثیر غیرمستقیم دارد. شرکت ها مالیات می پردازند و از مقررات پیروی می کنند. با این وجود، رسانه ها و سایر واسطه ها به طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می گیرند. علاوه بر این، سازمان های غیردولتی (ان‌جی‌اُ ها) نیز وجود دارند که تحت تأثیر عملکرد شرکت قرار می گیرند. فعال کننده ها، انجمن ها هستند. آنها زیرساخت ها، خدمات اساسی و غیره را فراهم می كنند. سرمایه گذاران مبنای مالی را فراهم می كنند و تأمین كننده ها مولفه های لازم و سایر موارد را ارائه می دهند. تنها تمرکز روی سرمایه گذاران جهت محدود کردن آنها است. شرکت ها به دامنه وسیع تری نیاز دارند و با هر یک از نه گروه ذینفع تعامل دارند. با استفاده از این رویکرد می توان یک مدل سهامدار 360 درجه ایجاد کرد (شکل 1-3). اصل موفقیت در هدف «به حداکثر رساندن منافع برای همه ذینفعان به عنوان منبع مزیت رقابتی است».(32)

همگام با این نویسندگان، ما بر این باوریم که پایداری می تواند شرکت ها را به مزیت رقابتی برساند، در صورتی که شرکت ها از تفکر پایداری به روش مناسب یعنی منظم و کل نگرانه استفاده کنند و اگر آن را به عنوان بخش مهمی در سازمان خود و مبنایی برای رویکرد بازاریابی انسان مدارتر یعنی بازاریابی اچ2اچ در نظر بگیرند.

شرکت ها می توانند مستقیماً بر مشتریان تجاری، مشتریان نهایی و کارمندانشان تأثیر بگذارند. آنها می توانند در مورد گزاره های ارزشی، فرایندها و روابط خود آگاهانه انتخاب کنند. آنها به طور غیرمستقیم می توانند از طریق لابی گری، کمک های مالی و اخلاقی بر رسانه ها، دولت ها، ان‌جی‌اُ ها و غیره تأثیر بگذارند. علاوه بر این، آنها همچنین می توانند تأثیر فعال کننده ای بر تأمین کنندگان، محققان و جوامع خود بگذارند. ما در این زمینه با نویسندگان موافقیم که کسب و کارهایی که از پایداری استقبال می کنند به ذینفعان خود کمک مثبت می کنند و ما می خواهیم این تفکر را در رویکرد خود بگنجانیم.



شکل 1-3 مدل ذینفع 360 درجه

مشاهده می کنیم که بسیاری از شرکت ها با تقاضا برای پذیرش پایداری دست و پنجه نرم می کنند. به عنوان مثال، نستله گلوبال به دلیل شیوه استخراج آب آن در بسیاری از مکان ها مورد انتقاد شدید قرار می گیرد، و پروکتر اند گمبل و والمارت نیز دچار چنین مشکلی هستند. تامین کننده های قطعات و سیستم های صنعتی مانند جی‌ای، زیمنس و جانسون کنترلز[[46]](#footnote-46) در تلاشند با تولید تجهیزات موثرتر و کم مصرف تر، رد پای کربن خود را کاهش دهند. یکی از مثال های خاص، هرنکنشت ای‌جی[[47]](#footnote-47) است که تجهیزات را برای ساخت معابر زیرزمینی، مهندسی، تولید و راه اندازی می کند. آنها با استفاده از تجهیزات تونل سازی، احداث تونل را مکانیزه کرده و کارایی و ایمنی را افزایش دادند. این تونل ها به لحاظ تأثیرگذاری بر مصرف کننده، با کوتاه کردن مسیر، میلیون ها کیلومتر در مسیر رانندگان صرفه جویی می کنند. متاسفانه، ساخت و ساز مقدار زیادی انرژی برای حفاری این تونل مصرف می کند. با این سرمایه گذاری های کم مصرف، می توان صرفه جویی زیادی کرد. شرکت های شیمیایی شرایط مشابهی دارند. آنها در حال ایجاد مواد ماندگارتر و بادوام تر هستند. یک نمونه افراطی شرکت لامورال کوتینگز[[48]](#footnote-48) است. آنها نوعی پلیمر فلوراید تولید می کنند که می تواند طول عمر فلز، چوب یا سطح پارچه را بیش از ده برابر افزایش دهد، اما فرایند تولید آنها باید با دقت زیادی کنترل شود تا از آسیب های زیست محیطی جلوگیری شود. این نمونه ها گزینه هایی را برای گنجاندن جهت گیری و پایداری انسان در فعالیت های بازاریابی نشان می دهد.

1. . Amazon, Airbnb, FlixBus, Mercedes-Benz, Salesforce, Tesla, Whole Foods Market, or Uber [↑](#footnote-ref-1)
2. . Professor Meffert [↑](#footnote-ref-2)
3. . Sheth and Sisodia [↑](#footnote-ref-3)
4. . Meffert [↑](#footnote-ref-4)
5. . Whole Foods Market and Patagonia [↑](#footnote-ref-5)
6. . SKF (Svenska Kullagerfabriken) Gothenburg, Sweden, and Schaeffler Technologies, Herzogenaurach, Germany, also known as Schaeffler Group [↑](#footnote-ref-6)
7. . Satya Nadella [↑](#footnote-ref-7)
8. . Blue Screen [↑](#footnote-ref-8)
9. . Marc Benioff [↑](#footnote-ref-9)
10. . Rajiv Grover [↑](#footnote-ref-10)
11. . Does Marketing Need Reform [↑](#footnote-ref-11)
12. . Unethical Marketing [↑](#footnote-ref-12)
13. . Inane Marketing [↑](#footnote-ref-13)
14. . Marketing Actions [↑](#footnote-ref-14)
15. . Daraprim [↑](#footnote-ref-15)
16. . Turing Pharmaceuticals [↑](#footnote-ref-16)
17. . Martin Shkreli [↑](#footnote-ref-17)
18. . CMO [↑](#footnote-ref-18)
19. .Sonya Oblisk [↑](#footnote-ref-19)
20. . Linda Boff of General Electric (GE) [↑](#footnote-ref-20)
21. . Unilever and Caterpillar [↑](#footnote-ref-21)
22. . Seth Godin [↑](#footnote-ref-22)
23. . Interruption Marketin [↑](#footnote-ref-23)
24. . Permission Marketing [↑](#footnote-ref-24)
25. . Inbound Marketing [↑](#footnote-ref-25)
26. . Outbound marketing [↑](#footnote-ref-26)
27. . Airbnb and Uber [↑](#footnote-ref-27)
28. . Spotify [↑](#footnote-ref-28)
29. . DeWalt Power Tools [↑](#footnote-ref-29)
30. . Co-Create Ikea [↑](#footnote-ref-30)
31. . Sisodia, Sheth, and Wolfe [↑](#footnote-ref-31)
32. . 3M, Adobe Systems, and Autodesk [↑](#footnote-ref-32)
33. . CarMax, Chipotle, Cognizant, and Costco [↑](#footnote-ref-33)
34. . Apte and Sheth [↑](#footnote-ref-34)
35. . The Sustainability Edge: How to Drive Top-line Growth with Triple-bottom-line [↑](#footnote-ref-35)
36. . Harley-Davidson, IBM, Marriott Hotels, MasterCard Worldwide [↑](#footnote-ref-36)
37. . Southwest Airlines, Starbucks, and United Parcel Service [↑](#footnote-ref-37)
38. . Sustainable Growth [↑](#footnote-ref-38)
39. . Patagonia, Timberland, and Jack Wolfskin [↑](#footnote-ref-39)
40. . Walmart or Procter & Gamble [↑](#footnote-ref-40)
41. . Sustainability Champions [↑](#footnote-ref-41)
42. . Circular Economy [↑](#footnote-ref-42)
43. . Airbnb, Uber, Grab, DriveNow [↑](#footnote-ref-43)
44. . GE, Siemens Gamesa [↑](#footnote-ref-44)
45. . SPICE=Society, Partners, Investors, Customers, Employees [↑](#footnote-ref-45)
46. .GE, Siemens, and Johnson Controls [↑](#footnote-ref-46)
47. . Herrenknecht AG [↑](#footnote-ref-47)
48. . Lamoral Coatings [↑](#footnote-ref-48)