بازاریابی 5

و

بازاریابی

انسان به انسان

|  |  |
| --- | --- |
| سرشناسه  عنوان و نام پدیدآور  مشخصات نشر  مشخصات ظاهری  شابک  وضعیت فهرست نویسی  یادداشت  موضوع  شناسه افزوده  رده بندی کنگره  شماره کتابشناسی ملی  کدپیگیری | : صنایعی، علی، 1344  : علی صنایعی  : بازاریابی 5، بازاریابی انسان به انسان/ مؤلفین علی صنایعی، احمد سلیمی، مهدی امامی  :  :  :  :  :  :  : احمدسلیمی،1348، مهدی امامی،1373  :  :  : |
| نام اثر | بازاریابی 5، بازاریابی انسان به انسان |
| نام مؤلفین  با همکاری  صفحه آرا  تایپیست  طراح جلد  ویراستار علمی  ویراستار ادبی  ناشر  قطع  چاپ  نوبت چاپ  شمارگان  قیمت  شابک | پروفسور علی صنایعی استادتمام دانشگاه اصفهان  دکتر احمد سلیمی  مهدی امامی |

**مقدمه مولف**

با توجه به قرار گرفتن در انقلاب صنعتی چهارم که از سال ۲۰۱۰ میلادی تا به امروز (که تا سال ۲۰۲۵ ادامه خواهد داشت) و ورود به هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و بزرگ داده ها و ۲۳ تحول انقلاب صنعتی از جمله فناوری های پیوند زدنی، حضور دیجیتالی، واسط های ارتباطی چشمی، اینترنت قابل پوشیدن، رایانش فراگیر، اَبر کامپیوتر در جیب های مردم ، فضای ذخیره برای همه در همه جا، اینترنت اشیا و اینترنت برای اشیا، خانه های متصل، شهرهای هوشمند، داده های بزرگ برای تصمیم ها، ماشین های بدون راننده، هوش مصنوعی، مشاغل دفتری، رباتیک و خدمات آن، بیت کوین و بلاکچین، اقتصاد اشتراکی، دولت و بلاکچین، پرینتر سه بعدی و صنایع، پرینتر سه بعدی و سلامت انسان، چاپ سه بعدی و محصولات مصرفی، موجودات طراحی شده (رباتیک) را شامل گشته است‌. از طرف دیگر بازاریابی پنج بنا به تعاریف جدید بازاریابی از جمله تعریف فیلیپ کاتلر در سال ۲۰۲۱ که بعنوان یک پدیده ی فناوری مقلد انسان برای بوجود آمدن، ارتباطات، حمل و مبادله ارزش ها در سفر روزمره مشتری انجام می گیرد و در نهایت با تاکید بر اهمیت بازاریابی پنج در مورد فناوری آینده که شامل گروه های فناوری که برای توانایی بازارهای انسانی که شامل هوش مصنوعی، برنامه ریزی عصبی زبانی، سنسورها، ربات ها، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی، اینترنت اشیا و بلاکچین را شامل خواهد شد که این مجموعه از فناوری ها، بازاریابی پنج را میسر می کند. در نهایت در حوزه ی بازاریابی انسان به انسان که از قرن نوزدهم با اقتصادهای ملی و در ادامه تئوری های بازاریابی، تئوری محتوایی، تئوری بازاریابی مدرن ، تئوری مشتری محوری و پارادایم های تئوری بازاریابی جدید که به زنجیره ارزش دیجیتال و اتصالات دیجیتالی رسیده است به بحث و گفت و گو با مثال های واقعی می پردازیم. این کتاب در هشت فصل به ترتیب در فصل اول به معرفی بازاریابی 5.0، درفصل دوم به تاثیر اختلاف فرهنگی بین نسل ها بر فناوری دیجیتال، در فصل سوم به بخش بندی فناوری دیجیتال، در فصل چهارم به آمادگی پذیرش فناوری دیجیتال سازمان ها، در فصل پنجم به چشم انداز فناوری آینده، در فصل ششم به جایگاه حال حاضر بازاریابی، در فصل هفتم به پارادایم جدید: بازاریابی H2H مفاهیم، مؤلفه ها و عوامل تاثیرگذار و در فصل هشتم به چارچوب خدمت رسانی مبتنی بر تمامیت و استفاده کاربردی آن در صنعت و بررسی آن پارادایم بصورت عملی و کاربردی پرداخته شده است.

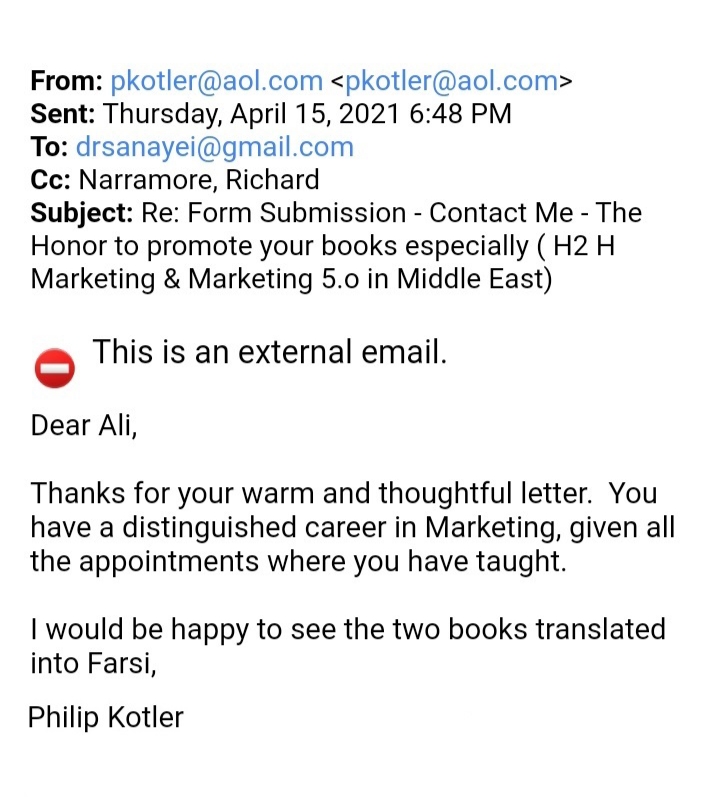
در خاتمه از همکاران پژوهشی انجمن علمی بازاریابی ایران آقایان دکتر احمد سلیمی، مهدی امامی در تالیف و سرکار خانم راضیه دهقانی در صفحه آرایی و **شرکت نشر و چاپ بازرگانی** که در چاپ و ویراستاری این اثر همکاری بی شائبه ای داشته اند و عنایت ویژه ی **پروفسور فیلیپ کاتلر پدر بازاریابی نوین** جهت اخذ مجوز استفاده از اخرین اثرات ایشان در سال 2021 Marketing 5 & H2H Marketing) ( که به اینجانب تفویض نموده اند، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

پروفسور علی صنایعی استاد دانشگاه اصفهان

هیئت موسس و رییس انجمن علمی بازاریابی ایران- اصفهان

[www.Drsanayei.com](http://www.Drsanayei.com)

**ایمیل مجوز پروفسور فیلیپ کاتلر**

****

**فهرست مطالب**

**عنوان صفحه**

**فصل اول: معرفی بازاریابی 5**

فناوری برای بشریت 1

چگونگی ارتقای بازاریابی توسط فناوری 5

پنج مولفه ی بازاریابی 5 7

 بازاریابی داده-محور 7

بازاریابی چابک 8

بازاریابی پیشگویانه 8

بازاریابی مفهومی 8

بازاریابی افزوده 8

خلاصه فصل اول 9

**فصل دوم: تاثیر اختلاف فرهنگی بین نسل ها بر فناوری دیجیتال**

بازاریابی برای نسل های انفجار جمعیت، X، Y، Z و آلفا 10

چالش های ارائه خدمات به 5 نسل مختلف 10

خصوصیات پنج نسل مختلف 11

نسل انفجار جمعیت: قدرت اقتصادی رو به رشد 12

نسل X 12

نسل Y 13

نسل Z 14

نسل آلفا 15

مراحل زندگی پنج نسل مختلف 16

اختلاف فرهنگی بین نسل ها و تکامل مراحل بازاریابی 19

بازاریابی 1.0: محصول-محوری 19

بازاریابی 2.0: مشتری-محوری 20

بازاریابی 3.0: انسان-محوری 20

بازاریابی 4.0: حرکت از بازاریابی سنتی به سمت بازاریابی دیجیتال 20

**عنوان صفحه**

بازاریابی 5.0 فناوری برای بشریت 20

خلاصه فصل دوم 21

**فصل سوم: بخش بندی فناوری دیجیتال**

ساخت فناوری شخصی، اجتماعی و تجربی 22

مزایا و معایب دیجیتالی شدن 23

معایب دیجیتالی شدن 24

مزایای دیجیتالی شدن 26

فناوری شخصی 29

دقت انتخابی 29

مجوز کنترل و نظارت فردی 30

قابلیت اجتماعی بودن فناوری 30

تسهیل روابط بین فردی 31

حرکت بسوی ایده آل گرایی 31

قابلیت تجربی فناوری 32

ارتقا تعاملات فیزیکی 32

ارتباط پیوسته با مشتریان 33

خلاصه فصل سوم 34

**فصل چهارم: آمادگی پذیرش فناوری دیجیتال سازمان ها**

انتخاب استراتژی همه جانبه 35

کویید 19 به عنوان شتاب‌ دهنده دیجیتالی شدن ​ 35

تفاوت های آمادگی دیجیتالی شدن 38

حالت اول: وضعیت پایه 39

حالت دوم: وضعیت پیش رونده 40

حالت سوم: وضعیت نهادی 40

حالت چهارم: وضعیت تکامل یافته 41

ارزیابی آمادگی دیجیتالی شدن 42

راهکارهای ترغیب مشتریان به سمت کانال های ارتباطی دیجیتال 42

**عنوان صفحه**

ایجاد انگیزه برای حرکت به سمت فناوری دیجیتال 42

معرفی عوامل عدم موفقیت با فناوری دیجیتال 43

تعاملات فیزیکی مطلوب با فناوری دیجیتال 43

راهبردهای ایجاد ظرفیت دیجیتالی 43

سرمایه گذاری در زیرساخت های فناوری دیجیتال 44

توسعه تجربه مشتری دیجیتال 44

ایجاد سازمان دیجیتالی قوی 44

راهبرد های توانمندسازی رهبری دیجیتال 45

پذیرش فناوری آینده 45

معرفی تجربه جدید مشتری 45

بهبود جایگاه شرکت ها به عنوان اولین برند دیجیتالی در ذهن مشتری 46

خلاصه فصل چهارم 46

**فصل پنجم: چشم انداز فناوری آینده**

حرکت همگام بشر با فناوری 47

توان محاسباتی 48

نرم‌ افزار متن باز 49

اینترنت 49

رایانش ابری 49

دستگاه های تلفن همراه 49

کلان داده ها 50

طراحی مجدد کسب‌ وکار با فناوری آینده 50

هوش مصنوعی 52

پردازش زبان طبیعی 53

فناوری حسگر 54

فناوری روباتیک 56

واقعیت ترکیبی 56

**عنوان صفحه**

اینترنت اشیا و بلاک چین 57

خلاصه فصل پنجم 58

**فصل ششم: جایگاه حال حاضر بازاریابی**

رهیافت بازاریابی H2H 60

وضعیت حال حاضر بازاریابی 62

بازاریابی به کجا می رود؟ 63

نحوه تکامل بازاریابی H2H 68

خلاصه فصل 79

**فصل هفتم: پارادایم جدید : بازاریابی H2Hمفاهیم، مؤلفه ها و عوامل تاثیرگذار**

پارادایم جدید: بازاریابی H2H 81

مدل بازاریابی H2H : سه عامل موثر 88

تفکر طراحی 90

تفکر طراحی به عنوان یک ساختار نگرشی 93

تفکر طراحی به عنوان یک روش و جعبه ابزار 95

تفکر طراحی برای بازاریابی جدید 97

منطق حاکمیت خدمت 99

پیش فرض های بنیادین در حوزه منطق برتری خدمت 102

ارزش آفرینی در منطق حاکمیت خدمت 108

اکوسیستم های خدماتی 110

انتقال عملی از منطق حاکمیت محصول به منطق حاکمیت خدمت 113

دیحیتالی شدن 115

دیجیتالی شدن، عاملی برای تحول عملکرد 118

مراحل دیجیتالی شدن 118

تاثیر دیجیتالی شدن بر بازاریابی 122

دیجیتالی شدن برای بازاریابی بهتر 127

خلاصه فصل 128

**عنوان صفحه**

**فصل هشتم: الگوی ارائه پیشنهاد ارزش مبتنی بر تمامیت در راستای پارادایم بازاریابی H2H**

مقدمه 129

ضرورت توسعه الگوی یکپارچه 129

منابع، قابلیت ها، شایستگی ها و مزیت رقابتی 130

منابع بنگاه 131

قابلیت های زنجیره ارزش 118

رقابت پذیری راهبردی 135

قابلیت ها و شایستگی های سازمانی 136

قابلیت های بازاریابی 137

چارچوب ها و طبقه بندی قابلیت های بازاریابی 138

قابلیت های بازاریابی بین المللی 140

پایداری بنگاه، عملکرد برتر و مزیت رقابتی 141

مزیت رقابتی: مفهوم، تعریف، و مبانی نظری 142

عملکرد برتر کسب و کار 145

عوامل محیطی 146

هوشمندی کسب و کار 147

مدیریت دانش 148

یادگیری مستمر سازمانی 150

تمامیت 150

یکپارچگی سازمانی، سیستم های بنگاه و زنجیره تامین 154

الگوی مبتنی بر تمامیت برای توسعه قابلیت های بازاریابی و مزیت رقابتی پایدار 156

خلاصه فصل 160

منابع 161

**فصل اول**

**معرفی بازاریابی 5**

# فناوری برای بشریت

بازاریابی 5.0 بر مبنای سه چالش اصلی تحقق پذیر است: اختلاف فرهنگی بین نسل‌ها، رویکردهای مختلف نسبت به پیشرفت و شکاف دیجیتالی. در عصر حاضر پنج نسل متفاوت با عقاید، اولویت ها و رفتارهای گوناگون با هم زندگی می کنند. نسل انفجار جمعیت[[1]](#footnote-1) و نسل X[[2]](#footnote-2) پیشگامان و رهبران تجارت و کارآفرینی محسوب می شوند ولی نسل های Y و Z که درک دیجتالی مطلوبی دارند بیشترین نیروی کار و مصرف گرایی را به خود اختصاص داده اند. عدم تطابق رویکرد مدیران نسل قدیمی سازمان ها که تصمیمات عمده هر سازمانی را اتخاذ می کنند با مدیران و مشتریان نسل های جدید یک چالش اساسی محسوب می شود. بنابر این در این حالت بازاریاب ها در شرایط ابهام و دوگانگی قرار میگیرند که این امر تصمیم گیری را برای آنها دشوار می سازد. قشر پر درآمد جامعه سبب رشد و توسعه بازارهای لوکس هستند که این بازار راس هرم کسب و کار را نشان می دهد. قشر ضعیف جامعه درصدد کسب محصولاتی کارآمد و با قیمت پایین هستند که این بازار انتهای هرم کسب و کار را نشان می دهد. بازار میانه ی هرم کسب و کار در حال افول بوده و گرانندگان آن برای بقای خود به سمت بالا و پایین هرم در حرکت اند. از این گذشته بازاریابان باید شکاف دیجیتالی بین افرادی که معتقدند دیجیتالی شدن ظرفیت ها و امکاناتی به همراه دارد و آنهائی که مخالف این باور هستند را حل و فصل کنند. دیجیتالی شدن با تهدید و نابودی بعضی از مشاغل و نگرانی نقض حریم خصوصی همراه است. بنابر این کسب و کارهای عصر حاضر باید شکاف دیجیتالی موجود را به منظور اطمینان از پیشرفت فناوری، از بین ببرند.

بر اساس تعریف بازاریابی ۵ استفاده از فناوری مقلد انسان[[3]](#footnote-3) به منظور ایجاد ارتباطات و توسعه ی ارزش در سفر مشتری است. یکی از موضوعات مهم در بازاریابی ۵ مجموعه‌ای از فناوری هایی است که به منظور تقلید از توانایی‌ های نیروهای بازاریابی انسانی مطرح شده است. این حوزه شامل هوش مصنوعی، پردازش زبان طبیعی[[4]](#footnote-4)، حسگرها، روباتیک، واقعیت افزوده[[5]](#footnote-5)، واقعیت مجازی[[6]](#footnote-6)، اینترنت اشیا و بلاکچین می باشد. بنایراین مجموعه ی این فناوری ها نشان دهنده قابلیت های بازاریابی ۵ است.

از سال گذشته هوش مصنوعی به منظور بازسازی توانائی های شناختی بشر به ویژه برای یادگیری از داده های مبهم مربوط به مشتری و کشف رویکردهایی که ممکن است برای بازاریابان مفید باشد ، تولید شده است. بنابر این با به کارگیری سایر فناوری های کارآمد در کنار هوش مصنوعی می توان به منظور ارائه پیشنهادها مناسب به مشتریان ایجاد ارزش نمود.

تجزیه و تحلیل کلان داده ها، بازاریابان را قادر می سازد تا راهبرد بازاریابی خود را برای هر مشتری شخصی سازی کنند فرایندی که تحت عنوان بازاریابی مبتنی بر اولویت بندی ویژه هر فرد طبق خصایص و دیدگاه های منحصر بفرد مشتری، ایفای نقش می کند. امروزه چنین اقدامی بیش از هر زمان دیگری ضروری به نظر می رسد. به واسطه ی سیستم یادگیرنده هوش مصنوعی شرکت ها می توانند تصور کنند که آیا یک محصول جدید با ویژگی های خاص به کمک الگوریتم پیشگویانه به موفقیت می رسد یا خیر؟ بنابر این بازاریابان می توانند بسیاری از مراحل ارائه یک محصول جدید را پشت سر بگذارنند.

در اغلب موارد پیش بینی های حاصل از این فناوری نسبت به پژوهش های میدانی تاریخچه ی رفتار مشتری از دقت و سرعت عمل بیشتری برخوردار است. به عنوان مثال پپسی‌کو[[7]](#footnote-7) بر اساس تجزیه و تحلیل رفتار مشتری در رسانه های اجتماعی محصولات نوشیدنی خود را به بازار عرضه می کند. همچنین هوش مصنوعی توانایی ارائه الگوهای خرید برای خرده فروشان آنلاین به منظور ارائه محصولات و محتوای مناسب برای هر مشتری را بر اساس خصوصیات آنها پیشنهاد میکند.

سیستم یادگیرنده هوش مصنوعی به طور مستمر تاریخچه خرید گذشته و جست و جوهای مشتریان را بررسی می کند تا از این طریق یک تقسیم بندی پویا و منحصر بفرد مربوط به خصوصیات مشتری را ایجاد کند.

بسیاری از شرکتها در کنار صنایعی چون انهایزر‌بوش اینبیف[[8]](#footnote-8)، چیس[[9]](#footnote-9) و لکسوس[[10]](#footnote-10) از هوش مصنوعی برای توسعه تبلیغات خود با حداقل حضور نیروی انسانی بهره برده اند. شرکت چیس از هوش مصنوعی برای نوشتن نسخه های تبلیغاتی برای آگهی های دیجیتالی خود به جای نیروی انسانی استفاده کرده است. هوش مصنوعی به همراه پردازش زبان طبیعی، حسگرها، روباتیک و هوش مصنوعی می تواند بازاریابان را در انجام فعالیت های مربوط به مشتری یاری کند که یکی از محبوبترین برنامه ها ی موجود در این زمینه برای خدمات مشتری چت ‌بات[[11]](#footnote-11) است. چندین شرکت به دلیل رویاروئی با چالش های منابع انسانی همچون افزایش هزینه ها و پیری جمعیت حتی الامکان از ربات ها و سایر ابزارهای خودکار به منظور جایگزین کردن نیروی انسانی استفاده کرده اند. به عنوان مثال نستله[[12]](#footnote-12) در ژاپن روبات هائی با قابلیت هوش مصنوعی را به عنوان پیش خدمت های سرو و تحویل قهوه به کار گرفته است. هیلتون[[13]](#footnote-13) در ایالات متحده روبات ها را به عنوان دربان مورد استفاده قرار می دهد در حالی که تسکو[[14]](#footnote-14) در انگلیس با دوربین های تشخیص چهره سعی می کند روبات ها را جایگزین صندوقدارها کند. خرده فروشان می توانند بواسطه ی حسگرها و اینترنت اشیا تجربه دیجیتالی را در کسب و کارهای فیزیکی بازسازی کنند. به عنوان مثال یک دوربین تشخیص چهره در فروشگاه خرده فروشی می تواند آمار جمعیت شناسی خریدار، طبقه بندی خریداران بر اساس سن، جنسیت و میزان درآمد را برآورد کند و بر این اساس تبلیغات مناسب و مرتبط را ارائه دهد. شرکت کولرسازی والگرینز[[15]](#footnote-15) پیشتاز استفاده از این فناوری است. برنامه های واقعیت افزوده مانند برنامه هایی که سفورا[[16]](#footnote-16) یا آیکیا[[17]](#footnote-17) به خریدار این امکان را می دهند تا پیش از خرید محصول آن را امتحان کند. میسیز و تارگت[[18]](#footnote-18) فروشگاه های زنجیره ای خوار و بار فروشی در آمریکا از فناوری های حسگر به منظور مسیریابی داخل فروشگاه استفاده می کنند.

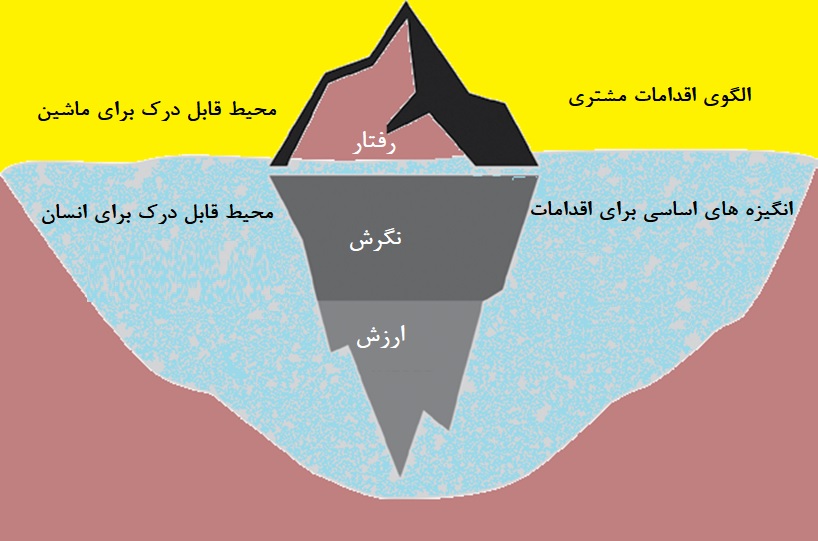
برخی از این فناوری های کاربردی ممکن است برای بازاریابان دور از ذهن و حتی ترسناک به نظر برسند. امروزه میزان مقرون به صرفه بودن و دسترس بودن این گونه فناوری ها مورد بررسی واقع شده است. یک بستر نرم افزاری هوش مصنوعی با منبع نامحدود از گوگل و مایکروسافت اخیرا برای کسب و کار در دسترس مخاطبین قرار گرفته است. گزینه های متنوعی به منظور تجزیه و تحلیل داده های ابری از طریق اشتراک ماهیانه قابل دسترسی است. همچنین بازاریابان می توانند از بین طیف گسترده ای از سیستم عامل های چت بات، انواع مختلف با کاربری آسان را انتخاب کنند که حتی افراد غیر متخصص نیز قادر به استفاده از این فناوری می باشند. بازاریابی 5.0 طبق یک رویکرد استراتژیک بلند مدت به دقت مورد بررسی واقع شده است. شرکت ها می توانند این فناوری ها را با استفاده از نرم افزارها و سخت افزارهای پشتیبان و قابل دسترس در بازار اجرائی کنند. نکته کلیدی این است که شرکت ‌ها باید بازاریابانی داشته باشند که چگونگی طراحی یک راهبرد را درک کرده و فناوری صحیح را برای موارد مختلف استفاده در بازاریابی اعمال کنند.

با وجود بحث های عمیق درباره فناوری توجه به این موضوع مهم است که بشریت باید در مرکز توجه بازاریابی 5.0 قرار گیرد. فناوری آینده برای کمک به بازاریابان در خلق، به اشتراک گذاری، ارائه و ارتقا ارزش در طول سفر مشتری به کار می رود و هدف آن ایجاد یک تجربه جدید مشتری است. شرکتها در دستیابی به این هدف باید یک تعامل متوازن بین هوش انسان و هوش رایانه ای برقرار سازند.



شکل 1-1: تاثیر فناوری آینده در تجربه مشتری

هوش مصنوعی قابلیت کشف الگوهای مبهم رفتاری مشتری از بین کلان داده ها را دارد. بنابر این با وجود قدرت محاسباتی تنها انسان ها قابلیت درک یکدیگر را دارند. بازاریابان نیازمند غربال و تفسیر انگیزه‌ های اساسی برای اقدامات مشتری هستند. دلیل این نیازمندی این است که هوش انسان به طور قابل ملاحظه ای دارای خطا و ابهام است. کسی نمی داند که بازاریابان چگونه رویکردهای متنوع مشتریان را درک می کنند. انسان هنوز نتوانسته است ماشینی بسازد که بتواند ارتباط متناسب با درک انسانی و مشتریان ایجاد کند. از آنجائی که ما نمی توانیم به رایانه ها بیاموزیم آنچه را که نمی دانیم چگونه باید یاد بگیریم، هنوز هم نقش انسان از اهمیت خاصی در بازاریابی 5.0 برخوردار است. بنابر این یکی از بحث های اصلی در بازاریابی 5.0 این است که نیروی انسانی در چه جایگاهی بیشترین مقدار ارزش را در طول سفر مشتری ارائه می دهد.



**شکل2-1: ایجاد ارزش در بازاریابی فناوری محور**

# چگونگی ارتقای بازاریابی توسط فناوری

ظهور رسانه ‌های اجتماعی و موتورهای جستجو و همچنین رشد روز افزون تجارت الکترونیک، بازاریابان را به سمت حوزه ی دیجیتال سوق داده است. بازاریابی دیجیتال مشتریان را به ارتباط در رسانه های دیجیتالی تشویق می کند و فناوری های مربوط به این حوزه می تواند تحولی عظیم در چگونگی فعالیت های تجاری بازاریابان ایجاد کند. پنج اصل مهم به منظور تقویت روش های مختلف اجرای بازاریابی توسط فناوری وجود دارد که عبارتند از:

# اتخاذ تصمیمات آگاهانه بر اساس تجزیه و تحلیل کلان داده ها

یکی از بهترین آثار دیجیتالی شدن استفاده از کلان داده ها است. در شرایط استفاده از فناوری دیجیتال هر گونه تماس با مشتری، جستجوی مرکز تماس و تبادل ایمیل ثبت می شود. افزون بر این هر بار که مشتریان در اینترنت جستجویی را انجام دهند یا محتوایی را در شبکه های اجتماعی به اشتراک می گذارند از خود اثری به جای می گذارند. با چنین منبع غنی از اطلاعات، بازاریابان اکنون می‌توانند تصمیمات لازم را اتخاذ کنندو در سطح فردی و مجزا شرایطی را برای بازاریابی شخصی سازی شده برای مشتریان فراهم سازند.

# پیش بینی نتایج راهبرد و تاکتیک‌ های بازاریابی

هیچ نوع سرمایه گذاری در بازاریابی به طور قطعی نتیجه بخش نیست ولی با تجزیه و تحلیل هوش مصنوعی، اکنون برای بازاریابان امکان پیش‌بینی نتیجه قبل از عرضه محصولات جدید وجود دارد. هدف مدل، کشف الگوی تلاش های

بازاریابان قبلی، درک عوامل تاثیر گذار و توصیه طراحی های بهینه بر اساس یادگیری حاصل شده است. این امر به بازاریابان این امکان را می‌دهد که بدون به خطر انداختن نام‌ های تجاری از شکست‌های احتمالی مصون بمانند.

# کسب تجربه دیجیتالی مفهومی برای دنیای واقعی

ردیابی کاربران اینترنت، بازاریابان حوزه دیجیتال را قادر می سازد تا تجربیات زمینه ای مانند صفحات فرود[[19]](#footnote-19)، تبلیغات مربوطه و محتوای سفارشی را ارائه دهند. این امر برای شرکت های فعال در حوزه دیجیتال نسبت به رقبای خود مزیت قابل توجهی را به ارمغان می آورد. امروزه حسگرها و اینترنت اشیا، کسب و کار ها را قادر می سازد تا درک از ایجاد ارتباط با مشتریان را وارد فضای فیزیکی کرده و تجربه یکپارچه ملموس تری را برای مشتریان فراهم آورد. حسگرها به بازاریابان این امکان را می دهند کسانی که وارد فروشگاه می شوند را شناسائی کرده و بر این اساس راهکار مخصوص به هر فرد را ارائه دهند.

# افزایش توانائی بازاریابان برای ارائه ارزش

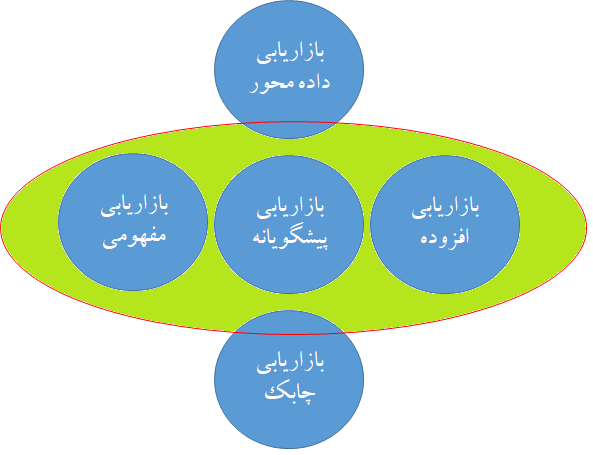
بهتر است که بازاریابان به جای تمرکز در چالش های ماشین و انسان، بر ایجاد همزیستی بهینه بین خود و فناوری های دیجیتالی تمرکز کنند. هوش مصنوعی به همراه پردازش زبان طبیعی می تواند بهره‌وری عملیات رویارویی با مشتری را با در نظر گرفتن وظایف کم ‌ارزش و توانمند سازی پرسنل به منظور تناسب رویکرد آن‌ها بهبود بخشد. چت بات ها می‌توانند مکالمات ساده و با حجم بالا را با یک پاسخ فوری کنترل کنند. واقعیت افزوده و واقعیت مجازی شرکت‌ ها را در ارائه محصولات مورد علاقه مشتربان با حداقل مشارکت انسانی، کمک ‌کنند. بنابر این بازاریابان تنها می توانند در صورت ضرورت، تمرکز خود را بر ارائه تعاملات اجتماعی قرار دهند.

# سرعت بخشیدن در اجرای بازاریابی

اولویت ‌های مشتریان همیشه به طور واضح دائما در حال تغییر است و موجب تحت فشار قرار دادن کسب و کارها برای به دست آوردن سود از فرصت و چشم اندازی کوتاه مدت تر می شود. هنگام مواجهه با چنین چالش هایی شرکت ها سعی می کنند تا از اقدامات استارت‌ آپ های چابک الهام بگیرند. این شرکت ‌های نوبنیان به منظور انجام آزمایش سریع بازار و اعتبار سنجی در زمان مناسب به شدت بر فناوری تکیه می‌کنند. کسب و کارها به جای تولید محصولات یا تشکیل پویش هایی از ابتدای کار، می توانند بر اساس بستر های نرم افزاری با منبع نامحدود ایجاد شوند و برای ورود هرچه سریعتر به بازار از همکاری مشترک بهره مند شوند.

# پنج مولفه ی بازاریابی 5

در نهایت، فناوری بازاریابی را قادر خواهد ساخت که داده محور، پیشگویانه، مفهومی، تقویت ‌شده و چابک باشد. بر اساس روش هایی که فناوری پیشرفته به بازاریابی ارزش و اعتبار می بخشد پنج مولفه اساسی بازاریابی 5.0 قابل تعریف است. بازاریابی 5.0 حول محور 3 مولفه ی بازاریابی پیشگویانه، بازاریابی مفهومی و بازاریابی افزوده متمرکز است. اما این مولفه ها بر اساس دو محور سازمانی بازاریابی داده محور و بازاریابی چابک ایجاد شده اند.



**شکل3-1: پنج شاخص بازاریابی 5**

# بازاریابی داده محور

بازاریابی داده محور، به مجموعه فعالیت های جمع ‌آوری، تجزیه و تحلیل کلان داده ها از منابع داخلی و خارجی مختلف و همچنین ایجاد یک اکوسیستم داده برای هدایت و بهینه ‌سازی تصمیمات بازاریابی اطلاق می شود. بر مبنای اولین اصل بازاریابی ۵ هر تصمیم مجزا باید طبق داده های کافی در دسترس اتخاذ شود.

# بازاریابی چابک

هدف بازاریابی چابک استفاده از تیم ‌های چند منظوره برای مفهوم سازی، طراحی، توسعه و تایید فوری فعالیت های بازاریابی و محصولات است. چابکی سازمانی برای سازگاری با بازار درحال تغییر دومین مولفه ای است که شرکت ها را برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز بازاریابی 5.0 کمک می کند.

# بازاریابی پیشگویانه

بازاریابی پیشگویانه به کاربرد و ایجاد تحلیل های پیشگویانه اطلاق می شود که یادگیری سیستمی حاکم بر این بازاریابی، نتایج فعالیت های بازاریابی را قبل از هر اقدامی پیش بینی می کند. این مولفه به کسب و کارها این امکان را می دهد که به نوعی نحوه عملکرد بازار را پیش بینی کنند و اینکه چگونه بطور پیشگویانه می توان بر بازار تاثیر گذاشت.

# بازاریابی مفهومی

بازاریابی مفهومی شامل فعالیت شناسایی و تعیین مشخصات و همچنین فراهم کردن تعاملات شخصی برای مشتریان با استفاده از حسگرها و رابط‌ های دیجیتال در فضای فیزیکی است. در حقیقت بازاریابی مفهومی عامل کلیدی به منظور شخصی سازی ارتباط بازاریابان با مشتریان است.

# بازاریابی افزوده

بازاریابی افزوده شامل کاربرد فناوری دیجیتال به منظور بهبود بهره وری مشتری مداری بازاریابان به واسطه ی فناوری های مقلد انسان مانند چت ‌بات ها و دستیار مجازی می باشد. این مولفه اطمینان حاصل می کند که بازاریابان سرعت و سهولت ارتباط دیجیتال را با همدلی و تعامل فرد محور ترکیب می‌کنند.

سه مولفه آخر بازاریابی در ارتباط تنگاتنگی با هم هستند و از این رو به صورت مجزا منحصر به فرد نیستند. این مثال را در نظر بگیرید که شرکت X یک مدل پیش‌بینی بازاریابی طراحی می کند که بر اساس آن پیش بینی می شود یک مشتری با ویژگی های جمعیت شناختی خاص احتمالا چه محصولی را خریداری خواهد کرد. برای اینکه این مدل نتیجه بخش باشد، شرکت باید حسگرهای مختلفی را در هنگام فروش فراهم کند، که شامل یک دوربین شناسایی چهره متصل به یک کیوسک دیجیتال باشد. هنگامی که یک مشتری با اطلاعات جمعیتی مناسب به کیوسک نزدیک می‌شود، دوربین تصویری را ثبت کرده و یک سیگنال به صفحه نمایش می ‌فرستد تا یک آگهی متنی را نشان دهد که محصول توصیه ‌شده توسط مدل پیش ‌بینی را ارائه ‌دهد. در عین حال، شرکت X کارمندانی دارد، که جزئی از مدل پیشگویانه هستند و با توانایی خود در زمانی که خدمات مورد ارائه رضایت ‌بخش نیست به مشتری کمک کنند.

# خلاصه فصل اول:

بازاریابی 5.0 بر پایه بازاریابی انسان محور 3.0 و قدرت فناوری بازاریابی 4.0 ایجاد شده است. در واقع این بازاریابی به عنوان استفاده از فناوری‌ های مقلد انسان برای خلق، برقراری ارتباط، ارائه و افزایش ارزش در سفر تجربه مشتری تعریف شده است. این امر با ترسیم مسیر مشتری و شناسایی این که فناوری های بازاریابی در چه جایگاهی قابلیت ارزش‌افزایی داشته و عملکرد بازاریابان انسانی را بهبود می بخشند، آغاز می‌شود. شرکتهائی که از بازاریابی 5.0 استفاده می کنند باید داده محور باشند.

ایجاد یک اکوسیستم داده برای اجرائی کردن نمونه های کاربردی بازاریابی 5.0 از پیش نیازهای ضروری به شمار می رود. این امر به بازاریابان امکان اجرائی کردن بازاریابی پیشگویانه به منظور برآورد بازده بالقوه هر سرمایه گذاری در بازاریابی را فراهم می کند. همچنین بازاریابان را قادر می سازد تا یک فرایند بازاریابی مفهومی و شخصی سازی شده را برای هریک از مشتریان در محل فروش ارائه دهند. در نهایت، بازاریابان می‌توانند بواسطه بازاریابی افزوده یک ارتباط یکپارچه با مشتریان طراحی کنند. تمامی این عناصر اجرایی به چابکی سازمان به منظور ارائه یک پاسخ آنی به تغییرات بازار نیاز دارند.

**فصل دوم**

**تاثیر اختلاف فرهنگی بین نسل ها**

**بر فناوری دیجیتال**

# بازاریابی برای نسل های انفجار جمعیت**[[20]](#footnote-20)** ، X، Y، Z و آلفا

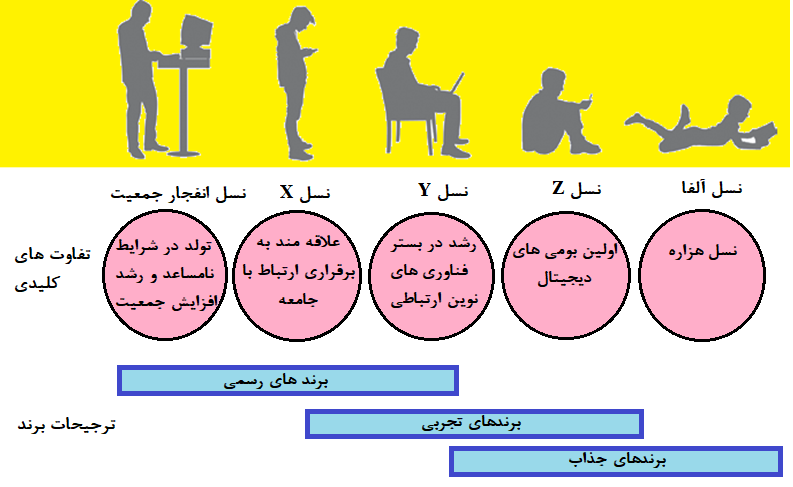
امروزه با توجه به اختلاف فرهنگی بین نسل های مختلف، بازاریابان در سراسر جهان با چالش ارائه خدمات به پنج نسل مختلف نسل انفجار جمعیت (بیبی بومر)، نسل X، نسل Y، نسل Z و نسل آلفا مواجه هستند. چهار نسل اول جمعیت عمده ی نیروی کار را تشکیل می دهند. اغلب بیبی بومرها هنوز هم به عنوان نیروی کار فعالیت می کنند. هر چند که نسل X در سراسر دنیا بیشترین نقش های مدیریتی را بر عهده دارند، در حال حاضر بیشترین نیروی کار را نسل Y تشکیل می دهد و این در حالی است که نسل Z به تازگی وارد بازار کار شده است. این نسل ها از سطوح مختلف درک فناوری برخوردارند. نگاه به بازار از طریق درک نسل های مختلف به بازاریابان کمک می کند تا بهترین راه را برای اجرای بازاریابی 5.0 شناسایی نمایند.

# چالش های ارائه خدمات به 5 نسل مختلف

نسل X در حال حاضر بیشتر نقش ‌های رهبری را در سطح جهانی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، نسل X را در نظر بگیرید که در یک خانواده با والدین شاغل یا مطلقه رشد کرده اند که کمترین میزان توجه به فرزندان را شامل می شود. در نتیجه، آن‌ها بیشتر از نسل ‌های دیگر برای ایجاد توازن بین کار و زندگی ارزش قائل هستند. آن‌ها دنیای با اینترنت و فاقد آن را تجربه کرده اند که به آن ‌ها این اجازه را می دهد تا به خوبی با محیط ‌های کاری سنتی و دیجیتالی سازگار شوند. همچنین هر نسلی دارای اولویت ‌ها و نگرش ‌های متفاوتی نسبت به محصولات و خدمات است که این عامل بازاریابان را مجبور ساخته تا با یک پیشنهاد متفاوت، تجربه مشتری متنوع و حتی تغییر مدل کسب ‌و کار اقدامات لازم را انجام دهند. به عنوان مثال، نسل Y تجربه محصولات متنوع را نسبت به تملک آنها، ترجیح می دهد. آن‌ها تمایل دارند که به جای داشتن خودرو شخصی از اوبر[[21]](#footnote-21) برای حمل و نقل استفاده کنند که این ارجحیت منجر به افزایش انواع خدمات مورد تقاضا شده ‌است. مدل‌های کسب ‌وکار نیز از فروش محصولات به فروش مشترک تغییر یافته ‌اند. نسل Y پخش موسیقی را به خرید یک آلبوم موسیقی ترجیح می‌دهد. با وجود درک نیازهای متمایز نسل‌ های مختلف، اکثر شرکت‌ ها در جایگاه مناسبی برای خدمت به همه نسل نیستند. شرکت ‌ها اغلب درگیر ایجاد پرتفویی از محصولات و خدماتی هستند که امکان سفارشی سازی نسبت به هر نسل را فراهم نمی‌کنند و در تلاش هستند تا با چرخه عمر کوتاه محصول های خاص به منظور نیاز و خواسته های در حال تغییر نسل های مختلف پاسخگو باشند. همچنین شرکت ‌ها باید بین دو هدف به حداکثر رساندن خلق ارزش برای زمان حال و جایگاه یابی برندها برای آینده توازن برقرار کنند.

# خصوصیات پنج نسل مختلف

ما معتقدیم که هر مشتری ویژگی های منحصر بفرد خود را دارد و با پشتیبانی فنی، بازاریابی در نهایت فرد محور شده و از طریق سفارشی کردن و شخصی سازی در سطح فردی تقویت می شود. با این حال، مشاهده کلی تکامل بازاریابی با نگاه به بازار اصلی که شرکت‌ ها در آینده به آن خدمت خواهند کرد، حائز اهمیت خواهد بود. درک تغییر نسل در بازار، اساسی‌ترین راه برای پیش ‌بینی این امر مهم است که بازاریابی به کجا می‌رود.

****

**شکل 1-2: پنج نسل و ترجیحات آن ها**

تقسیم بندی بازار بر مبنای نسل یکی از اساسی ترین روش ها برای طبقه بندی بازار در سطح کلان به شمار می رود. فرض بر این است که گروه جمعیتی که در یک نسل متولد شده و رشد کرده اند مسلما وقایع مشابه و مشخصی را نیز تجربه کرده اند. بنابر این آنها تجارب فرهنگی و اجتماعی مشابهی را به اشتراک می گذارند و به احتمال زیاد از مجموعه ارزش ها، دیدگاه ها و رفتارهای یکسانی نیز برخوردارند. امروزه پنج گروه نسلی شامل بیبی بومر‌ها، نسل X، نسل Y، نسل Z و نسل آلفا در کنار یکدیگر زندگی می کنند.

# نسل انفجار جمعیت: قدرت اقتصادی رو به رشد

بیبی بومرها بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ متولد شده اند. اصطلاح بیبی ‌بومر به نرخ بالای زاد و ولد در ایالات متحده و بسیاری از مناطق دیگر جهان پس از پایان جنگ جهانی دوم اطلاق می شود. با گسترش امنیت و رونق اقتصادی پس از جنگ بسیاری از خانواده ها اقدام به زاد و ولد نمودند، که در آن زمان تبدیل به بازار هدف اصلی بازاریابان شد. بومرهای اولیه که در ابتدای 1960 متولد شدند در یک خانواده نسبتا مرفه تر پرورش یافتند هرچند دوران جوانی آنها با تنش های سیاسی و اجتماعی بیشماری همراه شد. در نتیجه آنها اغلب با جنبش ضد فرهنگی در ایالات متحده و سایر کشورهای غربی در ارتباط هستند. بسیاری از مفاهیمی همچون فعالیت اجتماعی، گرایش به محیط‌زیست و سبک زندگی خودمانی در طول این دوره ظهور کردند. جنبش ضد فرهنگی با افزایش رسانه های اجتماعی به ویژه تلویزیون، تبلیغات و همچنین موج جدیدی از سینمای هالیوود بیش از پیش تقویت شد. برخلاف نسل بومرهای اولیه، بومرهای ثانویه به نسل جونز معروف بودند که دوران نوجوانی آنها در دهه ی 1970 با رکود اقتصادی همراه بود. آن ها با وجود داشتن والدین شاغل، به طور مستقل زندگی می‌کردند و در مشاغل خود تلاش زیادی را بخرج میدادند. این زیر مجموعه نسل بیبی ‌بومرها زمزمه های ظهور نسل X را نشان میداد که با آنها ویژگی های مشابه بسیاری داشتند. بیبی بومر ها بدلیل جمعیت زیاد و رونق اقتصادی پس از جنگ ایالات متحده در دوران رشد، به عنوان یکی از بزرگترین نیروهای اقتصادی قلمداد می شدند. بیبی بومر ها قبل از اینکه جمعیت نسل Y افزایش یابد طی چندین دهه مورد توجه بازاریابان قرار گرفته بودند. امروزه با توجه به اینکه بیبی بومرها زندگی سالم‌ و طولانی تری دارند، بازنشستگی را به تاخیر ‌انداخته و زندگی حرفه‌ای خود را فراتر از سن 65 سالگی ادامه می‌دهند. بیبی بومرها که هنوز نقش‌های اجرایی در شرکت‌ها را بر عهده دارند، اغلب توسط نسل جوان‌ تر به خاطر عدم تمایل آن‌ ها به استفاده از فناوری‌ های جدید مورد انتقاد قرار می‌گیرند.

# نسل X

نسل X یک گروه جمعیتی از مردم است که بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ به دنیا آمده‌اند. آنها بین دو نسل Y و بیبی ‌بومرها قرار دارند. بازاریابان نسل X را نادیده گرفتند و نسبت به این نسل کمتر توجه کردند بنابر این به همین جهت آنها را فرزندان میانی فراموش شده نامیده اند. گروه نسل X آشفتگی دهه ۱۹۷۰ و دهه ۱۹۸۰ را در طول دوران کودکی و نوجوانی خود تجربه کردند اما در یک وضعیت اقتصادی بهتر وارد نیروی کار شدند. با بزرگ شدن در خانواده هایی که والدین هر دو شاغل هستند و یا خانواده های مطلق ، کودکان نسل X زمان کمتری را با خانواده خود سپری کرده اند و بیشتر با دوستان خود در تعامل بودند. نسل X تغییرات عمده فناوری مصرف کننده را تجربه کرد و در سنین جوانی، با دیدن ویدئوهای موسیقی در شبکه MTV و گوش دادن به نوارهای موسیقی در واکمن بزرگ شدند. این نسل در دوران بزرگسالی خود سی ‌دی ها و ام‌ پی تری ها پلیرها را برای گوش دادن به موسیقی را تجربه کردند. مهمتر اینکه ورود آنها به بازار کار موجب رشد سریع اتصالات اینترنتی بود که بدین دلیل آنها به عنوان آغازگران اتصال به اینترنت معرفی شدند. با وجودی که این نسل مورد غفلت بازاریابان واقع شدند اما باید گفت آنها امروزه یکی از موثرترین نسل های نیروی کار به شمار می روند.

نسل X با میانگین تجربه کاری بیست سال و رعایت اخلاق حرفه ای، بیشترین نقش های مدیریتی در کسب و کارهای مختلف را بر عهده دارند. ورود این نسل به شرکت ها زمانی سخت تر شد که بیبی ‌بومرها دوران بازنشستگی خود را به تاخیر می انداختند و بدین جهت نسل ایکس شغل خود را بعد از سن چهل سالگی رها می کردند و سپس کسب و کار دیگری برای خود راه اندازی می کردند و به یک کارآفرین موفق تبدیل می شدند.

# نسل Y

نسل Y به کسانی گفته می شود که در سال های 1981 تا 1996 متولد شدند و مورد توجه ترین نسل در چند دهه اخیر بوده اند. این نسل در یک دوره پر رونق اقتصادی رشد کرده اند. این نسل فرزندان بیبی ‌بومرها هستند به همین دلیل به اکو بومر نیز معروفند. به طور کلی، آن‌ها تحصیل‌کرده و از نظر فرهنگی متنوع ‌تر از نسل‌های قبلی هستند.

آنها اولین نسلی هستند که به طور گسترده ای با شبکه های اجتماعی در ارتباط هستند. برخلاف نسل X که تنها بر حسب ضرورت از اینترنت در محل کار خود استفاده می کردند نسل Y در همان اوایل سنین جوانی از رسانه ‌های اجتماعی و دیگر فناوری‌ های مرتبط با اینترنت استقبال کرد. آن ها در رسانه ‌های اجتماعی، برای ابراز خود بسیار آزاد هستند و اغلب خود را با گروه های سنی مشابه مقایسه کرده و نیاز به کسب اعتبار و تایید از همتایان خود را احساس می‌کنند. در نتیجه، آن ‌ها به شدت تحت‌ تاثیر گفته ها و خرید هم سن و سالان خود قرار دارند. بسیاری از وب گردی ها و خرید های برخط مربوط به این نسل است که غالبا از طریق گوشی های هوشمند انجام می شود. اما آن ‌ها محصولات را به اندازه نسل‌ های قدیمی خریداری نمی‌کنند چرا که آنها تجربه کردن محصولات را نسبت به خرید آنها برتر می دانند و بر جمع ‌آوری ثروت و دارایی تمرکز نداشته و بیشتر بدنبال کسب تجارب زندگی هستند. نسل Y به دلیل تحصیلات عالی، تنوع و قرار گرفتن در معرض محتوای نامحدود، به مراتب دیدگاهی روشنفکرانه و آرمان گرایانه تری دارند. نسل Y همه چیز را به چالش می کشد و همین امر موجب اختلافات آنها با نسل های قدیمی در محل کار می شود که انتظاردارند هنجارها و قوانین را به رسمیت بشناسند.

نسل Y مانند والدین نسل اول خود نیز به دو نسل فرعی تقسیم می شوند که شامل دو گروه می باشند: 1. نسل اولیه Y که در دهه ۱۹۸۰ متولد شدند و در طول بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ و پیامدهای ناشی از آن وارد بازار کار شدند و بنابر این مجبور شدند از یک بازار کار با شرایط سخت به زندگی خود ادامه دهند. برخی از آنها نیز کسب و کار شخصی برای خود راه اندازی کردند. با توجه به تجربه کاری بسیار رقابتی، آن ‌ها تمایل دارند که تمایز واضحی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای ایجاد کنند.

2. نسل ثانویه Y که در دهه ۱۹۹۰ متولد شدند و نسبت به گروه قبل، بازار کار بهتری را تجربه کرده اند. آنها برعکس گروه اولیه نسل Y معتقد به ترکیب جنبه های شخصی و حرفه ای زندگی خود بودند. به عبارت دیگر آنها تنها به دنبال یافتن شغلی بودند که از انجام آن لذت ببرند و شغل مورد نظر آنها باید رضایتبخش باشد.

نسل اولیه Y یک نسل واسط به شمار می رود زیرا آنها با هر دو دنیای دیجیتال و فیزیکی سازگارند و این رفتار آنها شبیه نسل سابق آنها یعنی همان نسل X است. هرچند که نسل جوان Y شباهت بیشتری به نسل Z دارند چرا که آنها اینترنت را در دوران جوانی به کار گرفتند و به طور طبیعی دنیای دیجیتال را به عنوان گسترش یکپارچه دنیای فیزیکی می ‌بینند.

# نسل Z

امروزه بازاریابان توجه خود را به نسل Z، اولین نسل بومیان دیجیتال معطوف کرده اند. نسل Z فرزندان نسل X هستند و کسانی اند که بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۹ به دنیا آمده‌اند. بسیاری از جمعیت نسل Z شاهد مشکلات مالی سایر اعضای خانواده خود بودند و به لحاظ اقتصادی و مالی نسبت به نسل Y آگاهی بیشتری دارند. آنها تمایل به پس انداز پول خود دارند و ثبات اقتصادی را به عنوان یک عامل اساسی در انتخاب شغل خود می دانند. آنها زمانی متولد شدند که اینترنت جریان اصلی زندگی را شکل می داد و به همین دلیل اولین افراد بومی دیجیتال محسوب می‌شوند. این نسل که تجربه‌ای از زندگی بدون اینترنت ندارد، فناوری های دیجیتال را به عنوان بخشی ضروری از زندگی روزمره می ‌بیند. این نسل معمولا از طریق دستگاه های دیجیتالی خود برای مقاصد مختلف از جمله یادگیری، اطلاع از اخبار جدید، خرید برخط و دسترسی به شبکه های اجتماعی به اینترنت وصل می شوند و در نهایت هیچ مرزی بین دنیای برخط و برون خط نمی ‌بینند. نسل Z زندگی روزانه خود را در رسانه های اجتماعی در قالب عکس و فیلم به اشتراک می گذارد. بر خلاف نسل Y که آرمان گرا است نسل Z عملگرا است و بر خلاف نسل Y که علاقه مند به اشتراک گذاری محتوای خاص برای برندسازی شخصی و نقاب گذاری شخصیتی هستند، نسل Z ترجیح می دهد محتوای واقعی (همانگونه که هستند) خود را به تصویر بکشد. بنابر این، نسل Z از برندهایی که تصاویر خیالی تولید می‌کنند و آنقدر رویایی هستند که نمی‌توانند واقعی باشند، متنفر است. از آنجا که تمایل به اشتراک گذاری اطلاعات شخصی در نسل Z نسبتا بیشتر از سایر نسل‌ های قدیمی ‌تر است، آنها بیشتر به دنبال یافتن برندهائی هستند که شامل محتویات شخصی، پیشنهادها و تجربیات مشتری بیشتری باشند.

چون در نسل Z تمایل به اشتراک گذاری اطلاعات شخصی نسبت به سایر نسل های پیشین خود بیشتر است این انتظار وجود دارد که برندها توانایی کنترل و شخصی سازی نحوه مصرف محصولات یا خدمات را برای آنها فراهم کنند. نسل Z به دلیل حجم بالای محتوائی که در معرض آنها قرار گرفته است، سعی دارند صحت و درستی شخصی سازی و سفارشی سازی را مورد ارزیابی قرار دهند.

نسل Z همچون نسل Y بسیار نگران تغییرات اجتماعی و پایداری محیط زیست است. با توجه به عمل‌گرایی نسل Z، به منظور ایجاد تغییرات در تصمیمات روزمره خود اعتماد به نفس بیشتری داشته و برندهایی را ترجیح می‌دهند که تاکید زیادی بر حل مسائل اجتماعی و زیست‌ محیطی دارند. آنها بر این باورند که انتخاب برند از جانب آنها، شرکت ها را مجبور می‌کند تا شیوه‌ های پایداری خود را بهبود بخشند.

نسل Z بدنبال تعامل مداوم از طریق ارتباط با برندها می باشد. آنها انتظار دارند برندها مانند گوشی تلفن همراه و دستگاه های بازی ترغیب کننده باشند و تمایل دارند که شرکت ها همواره در خدمات خود نوآوری داشته باشند و تجارب تعاملی جدید مشتری را در دسترس بگذارند. بنابر این عدم موفقیت در تحقق این انتظار منجر به وفاداری پایین نسبت به برند می‌شود. شرکت‌هایی که نسل Z را هدف قرار می‌دهند باید با چرخه عمر کوتاه محصول سر و کار داشته باشند. امروزه، نسل Z از نسل Y به عنوان بزرگ‌ترین نسل جهانی پیشی گرفته‌است. تا سال ۲۰۲۵ آن‌ ها بیشتر نیروی کار را تشکیل خواهند داد و در نتیجه به مهم ‌ترین بازار برای محصولات و خدمات تبدیل خواهند شد.

# نسل آلفا

نسل آلفا یا فرزندان نسل هزاره شامل افرادی می شود که بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ به دنیا آمده‌اند. آنها به فرزندان اوایل قرن بیست و یکم معروف هستند که این امر باعث می شود آن‌ها به عنوان اولین فرزندان قرن بیست و یکم معروف شوند. آن‌ها نه تنها بومیان دیجیتالی هستند، بلکه به شدت تحت ‌تاثیر رفتارهای دیجیتالی والدین خود (‏نسل Y)‏ و خواهر و برادرهای بزرگ‌ترشان (‏نسل Z) ‏قرار دارند. در دسترس قرار گرفتن اولین آی پد در دسترس کودکان، ظهور این نسل را در سال 2010 رقم زد.

خصوصیات نسل آلفا از سبک فرزند پروری والدین نسل Y خود تاثیر زیادی می پذیرد. با ازدواج در سنین بالاتر، نسل Y تمرکز بیشتری بر فرزند پروری و تحصیلات فرزندانشان دارد. آنها مباحث مالی را به فرزندان خود در سنین کودکی آموزش می دهند وسعی دارند فرزندان خود را در یک محیط بسیار متنوع و پرشتاب پرورش دهند. بنابر این نسل آلفا نه تنها از تحصیلات عالی و مهارت در فناوری های پیشرفته برخوردار هستند بلکه بسیار اجتماعی و دارای تعاملات گسترده می باشند. نسل آلفا از کودکی به طور فعال در حال مصرف محتوا بر روی دستگاه‌ های تلفن همراه است. در مقایسه با نسل های پیشین، نسل آلفا زمان طولانی تری را به مشاهده فیلم و بازی های آنلاین اختصاص می دهد. برخی از آنها برای خود شبکه های یوتیوب و حساب های اینستاگرامی دارند که اغلب از سوی والدین ایشان ایجاد و مدیریت می شوند.

سبک یادگیری این نسل بیشتر علمی و تجربی است. آن ها نه تنها فناوری را به عنوان بخشی مجزا از زندگی خود تلقی نمی کنند بلکه وسیله ای در جهت پیشرفت خود می دانند. نسل آلفا به رشد خود با پذیرش و استفاده از فناوری ‌های مقلد انسان مانند هوش مصنوعی، ربات‌ها و فرمان صوتی ادامه خواهد داد.

امروزه نسل آلفا قدرت پرداخت هزینه های بالا را ندارد اما در حال حاضر تاثیر زیادی بر خرج کردن دیگران دارد. پژوهش های گوگل ایپسوس نشان می دهد که 74% از والدین نسل Y فرزندان نسل آلفای خود را در اتخاذ تصمیمات روزمره زندگی درگیر می کنند. از این گذشته بسیاری از فرزندان عوامل موثری بر رسانه های اجتماعی محسوب می شوند که خود الگوئی برای دیگر کودکان هستند. گزارشی از سوی تجارت ووندرمن تامپسون نشان می دهد که 55% از کودکان در ایالات متحده و بریتانیا علاقه مند به خرید چیزهایی هستند که افراد تاثیرگذار اجتماعی از آن استفاده می کنند.

# مراحل زندگی پنج نسل مختلف

شناخت از آنچه که برای این پنج نسل ضروری است مستلزم بررسی مراحل مختلف زندگی آنهاست. به طور کلی چهار مرحله در توسعه زندگی انسان وجود دارد: 1. مرحله بنیادین 2. مرحله رشد و ترقی 3. مرحله هدایت و راهنمایی 4. مرحله نهایی. هر کدام از این مراحل زندگی به طور معمول حدود ۲۰ سال طول می‌کشد، و وقتی که انسان به مرحله بعدی وارد می شود، اهداف و اولویت‌های زندگی او به طور قابل‌توجهی تغییر می‌کنند.



**شکل 2-2: مراحل زندگی و اولویت های اساسی انسان**

اولین مرحله زندگی مرحله بنیادین است که تمرکز اصلی در این مرحله بر یادگیری است و در بیست سال اول زندگی، فرد هنوز به دنبال کشف و سازگاری بیشتر با محیط خود است. افراد یاد می گیرند که دانش و مهارت نه تنها از طریق آموزش دانشگاهی، بلکه از طریق دوستی و روابط اجتماعی نیز به دست آورند. در این مرحله افراد در جستجوی شناخت و هویت فردی خود هستند.

مرحله دوم مرحله رشد نامیده می‌شود. در این مرحله فرد یادگیری های خود را در شغل و حرفه اعمال می کند و با داشتن شغل مستقل می‌شود. در این دوره فرد در اوج سلامتی خود به سر برده و علاقه مند به ریسک‌پذیری و دنبال کردن رویاهای خود است و به دنبال شروع یک رابطه عاشقانه است.

با ورود به سومین مرحله زندگی که دوره هدایت تلقی می شود تشکیل خانواده می دهد. در این مرحله پس از فراز و نشیب ها و استرس های زیادی که در مرحله دوم به فرد وارد شده تلاش می کند که سبک زندگی سالم تری را برای خود فراهم کند. بیشتر زمان او در این مرحله صرف تربیت و پرورش دیگران می شود و در خانواده نقش والدین را ایفا می کند و در محیط کار به مدیریت و هدایت نسل های جوانتر می پردازد. مشارکت در اجتماع و کمک به جامعه نیز از فعالیت های دیگری است که در این دوره انجام می شود.

در مرحله نهایی زندگی فرد تلاش می کند سن پیری را پذیرفته و سالم تر زندگی کند. این دوره عمدتا در مورد کاهش سلامت و افت روابط اجتماعی است. فرد بیشتر با شروع فعالیت های دلخواه و رضایت بخش خود بر لذت بردن از زندگی تاکید می کند. در این مرحله فرد تجارب زیادی را در زندگی کسب کرده است و قصد دارد آن را به نسل‌های جوان منتقل کند. برای بیبی ‌بومرها گذر از یک مرحله به مرحله دیگر بیست سال به طول می انجامد. امروزه، بیشتر این نسل در مرحله نهایی قرار دارند، آنها برای اینکه زندگی پویا و رضایتبخش تری داشته باشند دوران بازنشستگی خود را به تاخیر می اندازند. نسل X مسیری نسبتا مشابه را در مراحل زندگی خود دنبال می‌کند. بیشتر آن‌ها در حال حاضر در مرحله رشد و ترقی زندگی قرار دارند. بسیاری از آنها موفق به راه اندازی شرکت های نوپا شده اند و در اوایل سن 40 سالگی خود، کسب و کارهای جدید را هدایت می کنند. آنها تمایل به ایجاد توازن بین کار و زندگی دارند و در عین حال به جامعه نیز کمک می کنند.

نسل Y مسیر کمی متفاوت تر را دنبال می کنند. آنها بر جنبه های سنتی زندگی همچون ازدواج و داشتن فرزند متعهد هستند که این امر غالبا در سنین بالا صورت می پذیرد. نسل Y حاضر نیست با همان سرعت بیبی ‌بومرها و نسل X مراحل و سلسله مراتب شغلی را طی کنند. آنها می خواهند با تغییر شغل مکرر یا راه اندازی مشاغل شخصی خود در سنین جوانی خود را سریعتر ارتقا دهند. در نتیجه، آن‌ ها از یک مرحله زندگی به مرحله بعدی با سرعت بیشتری در مقایسه با بیبی بومرها پیشرفت می‌کنند. در حال حاضر تصور می شود که آنها در مرحله رشد و ترقی زندگی خود قرار دارند اما ذهنیت تعدادی از آنها نیز در مرحله هدایت و راهنمایی سیر می کند. آنها در سنین جوانی به توازن کار و زندگی توجه می کنند. سبک رهبری آنها به صورت توانمندسازی دیگران به وسیله هدایتگری است که مبتنی بر اهداف اجتماعی آنهاست.

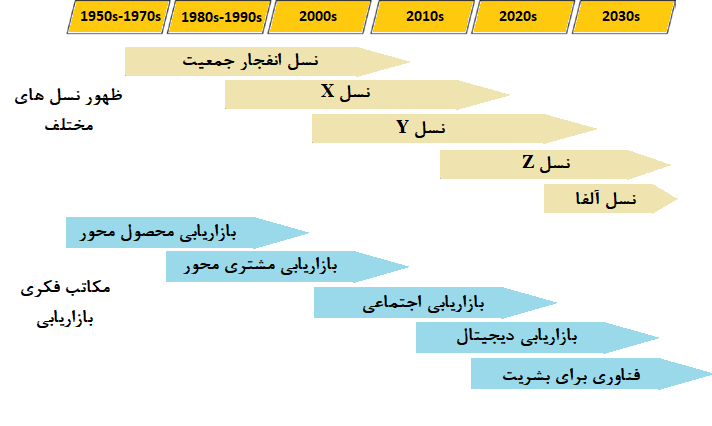
اگرچه زندگی آن‌ ها با فناوری هایی احاطه شده‌است ولی نسل Y تاکید بیشتری بر تعامل انسان با انسان دارد که این مورد سنگ بنای مرحله رشد و ترقی زندگی است.

به نظر می رسد که نسل Z و نسل آلفا به مراتب مراحل زندگی کوتاه تری را تجربه می کنند. آنها در سنین خیلی پائینتر از ذهنیت بالغ تری برخوردار هستند. آنها بسیار ریسک پذیرند و علاقه مند به یادگیری عملی هر چیزی هستند. بنابر این مرحله بنیادین را با مرحله رشد و ترقی تلفیق می کنند. آنها در حالی که کمتر از بیست سال دارند اما مشتاق حضور فعال در اجتماع هستند. رویکرد آنها نسبت به فناوری سطحی نیست. آن‌ها فناوری را به عنوان یک ابزار توانمندسازی ضروری برای انجام سریع و دقیق کارها می‌دانند تا بتوانند بر آنچه واقعا اهمیت دارد تمرکز کنند.

این مراحل کوتاه زندگی مفاهیم مهمی را برای رویکرد بازاریابی به همراه دارد. برای ارائه خدمات به نسل Z و آلفا که دو نسل مهم در دهه آتی محسوب می شوند، فقط کاربرد فناوری عامل مهمی محسوب نمی شود بلکه بیشتر چگونگی استفاده از فناوری برای فعال سازی راهکارهای انسان محور حائز اهمیت است.

# اختلاف فرهنگی بین نسل ها و تکامل مراحل بازاریابی

بازاریابی باید به طور پیوسته در دوره های زمانی مختلف مجددا مورد بازبینی قرار گیرد زیرا به طور مداوم تکامل می یابد تا اینکه با بازار در حال تغییر سازگار شود.



**مراحل 3-2: تکامل بازاریابی بر اساس تقسیم‌بندی پنج نسل مختلف**

# بازاریابی 1.0: محصول محوری

بازاریابی 1.0 یا بازاریابی محصول محور که در دهه ۱۹۵۰ در ایالات‌ متحده آغاز شد، در وهله اول برای خدمت به بیبی ‌بومرهای ثروتمند و والدین آنها ایجاد شد. انگیزه اصلی آنها ساخت محصولات و خدمات مطلوبی بود که در ذهن مشتری ارزش و اعتبار بالائی ایجاد کند. محصولات و خدماتی موفق بودند که نسبت به محصولات رقبای خود از مزیت و خصوصیات کامل تری برخوردار بودند. با وجود مزایای مطلوب برای مشتریان، شرکت ‌ها خواستار قیمت‌های بالاتر برای این محصولات و خدمات در طول یک دوره طولانی هستند. بنابر این مفاهیم اساسی بازاریابی شکل گرفته در این دوره بر توسعه محصول، مدیریت چرخه عمر و 4P بازاریابی (‏محصول، قیمت، مکان، و ارتقا) ‏متمرکز بود و رضایت مشتری از جمله اهداف اساسی شرکت محسوب می شد. با این وجود، بزرگ‌ترین مشکل دوره بازاریابی ۱.۰ این بود که شرکت‌ها اغلب باعث می‌شدند مشتریان محصولاتی را مصرف کنند که به آن نیاز ندارند که به نوبه خود فرهنگ مصرف‌گرایی را ایجاد می کرد.

# بازاریابی 2.0: مشتری محوری

به دنبال جنبش‌ های ضد فرهنگی و ضد مصرف‌گرایی بین اواسط دهه ۱۹۶۰ و اواسط دهه ۱۹۷۰، بازاریابی به سمت مشتری محور گرایش پیدا کرد. این امر با رکود اقتصادی اوایل دهه ۱۹۸۰ تقویت شد، که منجر به کاهش قابل‌توجه قدرت مصرف کنندگان شد. صرفه‌جوئی های نسل های اخیر بیبی بومرها و نسل X یکی از چالش های بزرگ پیش روی بازاریابان بود و در این دوره آنها بر روی بخش بندی بازار، هدفگذاری و جایگاه یابی بازار متمرکز بودند. در این دوره بازاریابان به منظور حفظ مشتریان و جلوگیری از ارتباط آنها با رقبا از رویکرد مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کردند.

# بازاریابی 3.0: انسان محوری

ظهور نسل Y و بحران مالی جهانی در اواخر دهه ۲۰۰۰ تحول قابل ‌توجهی را در بازاریابی ایجاد کرد. با توجه به دسترسی آزادنه این نسل به اطلاعات و وضعیت آشفته، شرکت ها اعتماد کمی نسبت به شرکت های بزرگ با هدف سود داشتند. نسل Y خواستار ایجاد شرایطی بود که شرکت ها محصولات، خدمات و فرهنگ هایی را ارائه کنند که تاثیر مثبتی بر جامعه و محیط زیست داشته باشند. بنابر این عصر بازاریابی انسان محور یا بازاریابی 3.0 ظهور کرد و در این دوره شرکت ها اقداماتی مانند فرهنگ سازی بازاریابی با مسئولیت اجتماعی و اخلاقی در مدل کسب و کار را شروع کردند.

# بازاریابی 4.0: حرکت از بازاریابی سنتی به سمت بازاریابی دیجیتال

نسل Y و تا حدودی نسل Z گرایش به سمت اقتصادی دیجیتالی دارند. ظهور اینترنت همراه، شبکه های اجتماعی و تجارت الکترونیکی مسیر مشتری را برای خرید تغییر داد و بازاریاب ها با برقراری ارتباط و ارائه محصول و خدمات از طریق حضور یکپارچه در همه کانالها خود را با این تغییر سازگار کردند. آنها به تدریج از رویکرد سنتی به سمت بازاریابی دیجیتال حرکت کردند و بازاریابی 4 را اجرا کردند.

# بازاریابی 5.0 فناوری برای بشریت

با افزایش تعداد نسل Z و آلفا، زمان آن فرا رسیده است که بازاریابی مجددا تکامل یابد. هدف و علاقه این دو نسل در دو مسیر قرار دارد. اولین اقدام ایجاد تغییرات مثبت در بشریت و بهبود کیفیت زندگی انسان است و اقدام دوم در پیشرفت فناوری در تمامی ابعاد انسانی خلاصه می شود. بازاریابان برای ارائه خدمات به نسل Z و نسل آلفا، نیازمند سازگاری بیشتر با فناوری پیشرفته به منظور ارتقا کیفیت زندگی انسان هستند. به بیان دیگر بازاریابی 5.0 ترکیبی از بازاریابی 3.0 (انسان محوری) و بازاریابی 4.0 (دیجیتال محوری) است.

# خلاصه فصل دوم

در دهه آینده، نسل X تقریبا کلیه موقعیت ‌های مدیریتی را در دنیای بازاریابی حفظ خواهد کرد. از دیدگاه بازاریابی، آن‌ ها تنها نسلی هستند که بازاریابی ۱.۰، بازاریابی ۲.۰، بازاریابی ۳.۰، و بازاریابی ۴.۰ را در طول مراحل مختلف تجربه کرده‌اند. با پشتیبانی مدیران از نسل Y، نسل X نسلی خواهد بود که ابتکارات بازاریابی شرکت را به منظور ارائه خدمات به نسل آلفا و Z رهبری می‌کند. این دو نسل جوان ‌تر، عوامل شتابدهی برای بازاریابی ۵.۰ خواهند بود که ترکیبی از بازاریابی ۳ و بازاریابی ۴ می باشد. آن‌ ها نگرانی ها زیادی در مورد چگونگی تاثیر فناوری بر کیفیت زندگی دارند. شرکت ‌هایی که در آینده اعتماد نسل Z و آلفا را کسب کنند، در عصر بازاریابی ۵ پیروز خواهند شد.

**فصل سوم**

**بخش بندی فناوری دیجیتال**

# ساخت فناوری شخصی، اجتماعی و تجربی

از سال 2020، نزدیک به پنج میلیارد کاربر اینترنت وجود داشته است و این تعداد همچنان با نرخ یک میلیون کاربر جدید در روز رشد می‌کند. تا سال ۲۰۳۰، بیش از ۸ میلیارد کاربر اینترنت در سطح جهان وجود خواهد داشت که بیش از ۹۰ درصد جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند. عدم دسترسی به اینترنت دیگر بعنوان یک چالش اصلی تلقی نخواهد شد و تقریبا کل جمعیت جهان در حال حاضر تحت پوشش شبکه تلفن همراه هستند. به عنوان مثال اندونزی چهارمین کشور پرجمعیت دنیا بیش از ۲۱۶۰۰۰ مایل از شبکه فیبر نوری زیر دریایی و زمینی را به منظور دسترسی به اینترنت پر سرعت برای افرادی که در بیش از ۱۷۰۰۰ جزیره زندگی می‌کنند فراهم ساخته است. دستگاه‌ های تلفن همراه ارزان، نقاط اتصال یا هات ‌اسپات، وای فای رایگان محرک های اساسی برای دسترسی سیل عظیمی از جمعیت جهانی به اینترنت است.

افزون بر این موضوع، اینترنت دستگاه ها و ماشین ها را به یکدیگر متصل می کند و همه چیز را می توان از راه دور و بطور خودکار بدون نیاز به اپراتورهای انسانی کنترل کرد که این پدیده با عنوان اینترنت اشیا شناخته می شود.

گرچه شرکت های فناوری صدها میلیارد دستگاه اینترنت اشیا را تا سال 2030 پیش بینی کرده اند، اما تحقق این امر بسیار کند انجام می شود. گارتنر[[22]](#footnote-22) برآورد کرد که تنها نزدیک به ۶ میلیارد دستگاه اینترنت اشیا نصب ‌شده در سال ۲۰۲۰، عمدتا به شکل کنتورهای هوشمند برق و نظارت بر امنیت ساختمان وجود دارد. یکی از عوامل رشد این تعداد دستگاه، پیشرفت فناوری5G یا فناوری نسل پنجم تلفن همراه است. فناوری 5G تا صد برابر سریعتر و میزان پشتیبانی آن ده برابر فناوری 4G است که وجود آن این فناوری را برای اینترنت اشیا بسیار کارآمدتر می سازد.

ارتباط انسان با انسان و ماشین با ماشین، زیرساختی بنیادین برای یک اقتصاد کاملا دیجیتال محسوب می شود. چنین فناوری موجب ارتقا سیستم اتوماسیون شده و تولید از راه دور را امکان پذیر می کند و منجر به منسوخ شدن زنجیره تامین سنتی می شود. این امر امکان تعامل یکپارچه بین خریداران و فروشندگان را فراهم کرده و در محل کار، باعث ایجاد هماهنگی بهتر کارمندان و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار می شود و در نهایت بهره‌ وری کارکنان را بهبود می ‌بخشد اما زیرساخت های دیجیتال ضامن وجود یک جامعه کاملا دیجیتال نیست. فناوری های دیجیتال امروزه به طور مداوم برای اهدافی چون ارتباطات و مصرف محتوا به کار می رود. برای رفع شکاف دیجیتالی، شرکت ها و مشتریان آنها باید پذیرای فناوری جدید باشند. با وجود دسترسی یکسان‌ به زیرساخت ‌های دیجیتال، میزان پذیرش آن در صنایع مختلف متفاوت است. صنایع با فناوری پیشرفته، رسانه و سرگرمی، مخابرات و خدمات مالی برخی از اولین پذیرندگان حوزه دیجیتال هستند. از سوی دیگر صنایع ساختمان سازی، معدن، بهداشت و درمان و دستگاه های دولت در این مسیر به کندی در حال حرکت هستند. عوامل زیادی بر اجرای دیجیتالی شدن اثر گذار است. مدیران فعلی کسب و کارها در مورد جایگزین سازی دارائی های فیزیکی با دارایی های دیجیتالی کاملا مردد هستند اما معمولا، یک رقیب نوظهور مجهز به دیجیتال با سرمایه کم ‌تر برای آن ها تهدید جدی محسوب می شود. عامل محرک دیگر به منظور روی آوردن به حوزه ی دیجیتال نیاز به کاهش نیروی کار و وجود هزینه های سربار است که موجب کاهش سودآوری می شود. در صنایع مختلف با افزایش روز افزون هزینه ها تمایل به دیجیتالی شدن عمیق تر می شود. عامل اصلی دیجیتالی شدن اعمال فشار از جانب مشتریان است. هنگامی که مشتریان خواستار کانال‌های دیجیتال برای ارتباطات و معاملات هستند، شرکت‌ها ملزم به تامین آن خواهند بود. هنگامی که مشتریان ارزش زیادی برای تجربه مشتری دیجیتال قائل هستند، کسب ‌وکار برای سرمایه‌گذاری در این حوزه توجیه خواهد شد. به این ترتیب شکاف دیجیتالی از بین می رود. بازار دیجیتال منجر به عملکردهای بهتر بازاریابی می شود و برای شرکت ها امکان استقبال از بازاریابی 5.0 را فراهم می کند.

# مزایا و معایب دیجیتالی شدن

شکاف دیجیتال به دسترسی نابرابر برخی از اعضای جامعه به فناوری دیجیتال اشاره دارد که این شکاف عمدتا بخاطر رویکرد علاقه مندان و منتقدان این حوزه است. یک دیدگاه کاملا دو قطبی در این زمینه وجود دارد که آیا یک دنیای دیجیتال غالبا در بردارنده فرصت یا تهدید است. شکاف دیجیتال به طور مداوم وجود خواهد داشت مگر اینکه خطرات موجود مدیریت شود.



**شکل 1-3: مزایا و معایب تحولات دیجیتالی**

# معایب دیجیتالی شدن

پنج نوع تهدید برای دیجیتالی شدن وجود دارد که باعث ایجاد ترس در بسیاری از مردم می شود.

# اتوماسیون و خطر از بین رفتن بعضی از مشاغل

از آنجائی که بسیاری از مشاغل از فناوری روباتیک و هوش مصنوعی در فرایندهای خود استفاده می کنند، ممکن است خطر از دست دادن شغل وجود داشته باشد. هدف خودکارسازی بهینه ‌سازی بهره‌وری با استفاده از منابع کم‌تر و بهبود قابلیت اطمینان است. اما با این شرایط همه مشاغل نیز در معرض خطر هستند. کارهای تکراری که ارزش کمی دارند و مستعد خطاهای انسانی هستند مستعدترین شرایط را برای فرایند اتوماسیون روباتیک[[23]](#footnote-23) فراهم می کنند. مشاغلی که مستلزم همدلی و خلاقیت انسانی هستند به سختی قابلیت جایگزینی با دستگاه ها و روباتها را دارند. این تهدید همچنین در سطح جهانی برابر نیست. در کشورهای توسعه ‌یافته که در آن هزینه ‌های نیروی کار بیشتر است، استفاده از خودکار سازی بر بهره وری تاثیرگذار خواهد بود. از سوی دیگر، در کشورهای در حال ظهور، توجیه هزینه اجرای اتوماسیون برای جایگزینی نیروی کار انسانی دشوارتر است. این تغییرات رفع شکاف دیجیتالی را به مراتب دشوارتر می کند.

# عدم اعتماد و ترس از ناشناخته ها

دیجیتالی شدن موضوعی فراتر از اتصال افراد از طریق دستگاه های تلفن همراه و رسانه های اجتماعی است و در تمامی ابعاد زندگی انسان از جمله اقتصاد، آموزش، بهداشت و درمان نفوذ کرده است. یکی از ابعاد بنیادین حوزه ی دیجیتال، فناوری هوش مصنوعی است. هدف این فناوری نه تنها تقلید از انسان بوده بلکه در صدد پیشی گرفتن از هوش انسان است. الگوریتم های هوش مصنوعی و مدل های پیشرفته اغلب فراتر از درک انسان هستند. هنگامی که انسان‌ ها کنترل خود را از دست می دهند و مضطرب می شوند از خود حالت دفاعی نشان می دهند. این موضوع بویژه برای مواردی همچون مدیریت مالی، وسائل نقلیه خودکار و درمان پزشکی که مستلزم میزان بالائی از اعتماد هستند حائز اهمیت است. ابعاد اعتماد نقش مهمی در جلوگیری از پذیرش فناوری های دیجیتالی خواهند داشت.

# حریم خصوصی و مسائل امنیتی

هوش مصنوعی از داده ها تغذیه می کند و شرکت ها داده های مورد نیاز را از پایگاه داده های مشتری، تاریخچه معاملات، رسانه های اجتماعی و سایر منابع جمع آوری می کند. سیستم هوش مصنوعی به وسیله کلان داده ها و الگوریتم های پیش بینی به شرکت ‌ها این امکان را می‌دهد تا درک عمیقی از رفتارهای گذشته و آینده مشتری داشته باشند. بسیاری از مشتریان این قابلیت را به عنوان ابزاری برای سفارشی سازی و شخصی سازی تلقی می کنند اما برخی این اقدام را نوعی تجاوز به حریم خصوصی برای کسب منافع تجاری قلمداد می کنند. فناوری دیجیتال تهدیدی را برای امنیت ملی ایجاد می کند. زمانی که فناوری دیجیتال تمامی ابعاد زندگی انسان را پوشش دهد کشورها بیشتر در معرض حملات سایبری خواهند بود. حمله به شبکه اینترنت اشیا می تواند کلیه زیرساخت های دیجیتالی یک کشور را نابود کند. کسب و کارها و کشورها باید بر این نگرانی ‌های امنیتی و حریم خصوصی غلبه کنند که مانعی بزرگ بر سر راه پذیرش فناوری محسوب می شود.

# حباب فیلتر و دوران پس از واقعیت**[[24]](#footnote-24)**

موتورهای جستجو و رسانه های اجتماعی هر دو از رسانه های سنتی به عنوان منبع اصلی اطلاعات در عصر دیجیتال سبقت گرفته اند. آن‌ها قدرت شکل‌ دهی به ادراکات و ایجاد نظرات را دارند. اما یک مشکل طبیعی با این ابزارها وجود دارد و آن هم استفاده از الگوریتم هائی است که اطلاعاتی مربوط به شرح حال های کاربران را فراهم می کنند. نتایج جستجوی شخصی و اطلاعات رسانه های اجتماعی در نهایت موجب تقویت باورهای از پیش موجود همچون ایجاد دیدگاه‌ های قطبی و افراطی می‌شود. آنچه بیشتر موجب نگرانی می شود پیدایش دنیای پس از واقعیت است که در آن تشخیص واقعیت از دروغ بسیار سخت است و در این شرایط اطلاعات کاذب قابلیت گسترش زیادی دارد. این امر بسیار ساده است که با استفاده از قدرت هوش مصنوعی فایل های صوتی و تصویری جعلی ایجاد کرد که کاملا واقعی به نظر برسند. بنابر این باید نتایج ناخواسته فناوری را مدیریت کرد تا شکاف دیجیتالی رفع شود.

# سبک زندگی دیجیتالی و تاثیرات رفتاری

برنامه های گوشی تلفن همراه، رسانه های اجتماعی، خدمات و بازی های آنلاین به طور مداوم ترغیب کننده و درگیر کننده هستند. این ویژگی باعث می شود که افراد ساعت ها زمان خود را با این برنامه ها سپری کنند. این اعتیاد ممکن است بسیاری از افراد را از ایجاد تعامل شخصی، انجام فعالیتهای بدنی و داشتن عادات خواب مناسب منع کند و سلامت عمومی افراد را به خطر می اندازد.

فناوری دیجیتال فعالیت های روزانه از جمله تحویل مواد غذائی به درب منزل، پیدا کردن آدرس ها از طریق نقشه گوگل[[25]](#footnote-25) را بسیار آسان و بدون زحمت می کند که این فرایند ساده سازی سبب وابستگی افراد نسبت به فناوری دیجیتال می شود. موقع تصمیم گیری قضاوت و نظر شخصی را نادیده گرفته و تنها به آنچه که هوش مصنوعی پیشنهاد می کند اعتماد می کنیم. غلبه بر این تاثیرات جانبی رفتاری، چالش مهمی در هنگام جهانی شدن دیجیتالی ایجاد خواهد کرد.

# مزایای دیجیتالی شدن

تمایل به دیجیتالی شدن علی رغم خطرات و تهدیدات مربوط به آن، مزایای بسیاری را برای جامعه فراهم می کند که در ادامه پنج مورد این مزایا مورد بررسی قرار می گیرد.

# اقتصاد دیجیتال و خلق ثروت

اولین و مهمترین موضوع این است که دیجیتالی شدن شرایط اقتصادی را بهبود می بخشد و سبب ارتقا آن میشود که این امر موجب تولید سرمایه های عظیم می شود. دیجیتالی شدن به کسب و کارها این امکان را می دهد که یک بستر و اکوسیستم ایجاد کنند و بدون اینکه مرزهای جغرافیائی و صنعتی بر آن تاثیر بگذارند قادر به انجام معاملات در حجم بالا باشند. فناوری های دیجیتال به شرکتها این امکان را می دهند که نه تنها تجربه مشتری بلکه مدل کسب و کار را نیز ابداع کنند. این رویکرد به شرکت ‌ها کمک می‌کند تا انتظارات رو به رشد مشتریان را برآورده سازند، تمایل به پرداخت آن‌ ها را افزایش دهند، و در نهایت باعث خلق ارزش بهتر شوند. برخلاف مدل های سنتی، مدل های کسب و کار دیجیتال مستلزم دارائی کمتری هستند و از زمان سریعتری برای ارائه به بازار برخوردارند و در نهایت به شدت مقیاس پذیر هستند. بنابر این این امر دستیابی شرکت ها به رشد سریع در یک بازه زمانی کوتاه را فراهم می کند. دیجیتالی شدن در طول تجربه مشتری نیز بهره ‌وری بالاتر و سودآوری بهتر را به دلیل کاهش خطاها و هزینه‌ ها ایجاد می‌کند.

# داده های کلان و استقرار سیستم یادگیرنده

بسترهای دیجیتالی و اکوسیستم ها شیوه های کسب و کار جدیدی را ایجاد کرده اند و به طور یکپارچه ای جایگاه های مختلف مانند شرکتها، مشتریان و سایر ذینفعان را به منظور داشتن ارتباطات و معاملات نامحدود به یکدیگر متصل میکنند. این اکوسیستم ها در بسیاری از صنایع به جای جمع آوری دارائی های فیزیکی، مقدار زیادی داده خام را جمع آوری می کنند که منبع تغذیه هوش مصنوعی برای ایجاد پایگاه دانش گسترده باشد. پایگاه دانش محور دیجیتال، رشد دوره های آزاد انبوه برخط[[26]](#footnote-26) را تسریع می بخشد و آن را با برنامه های آموزشی مجهز به هوش مصنوعی ارتقا می دهد. این فناوری همچنین به افراد این امکان را می دهد تا به صورت مادام العمر مهارت های جدید را بیاموزند تا با عصر هوش مصنوعی همگام باشند.

# زندگی هوشمند و در حال توسعه

در یک دنیای کاملا دیجیتالی، در یک خانه هوشمند زندگی می کنیم که در آن انجام هر اقدامی یا به طور خودکار یا با فرمان صوتی انجام می شود. یک دستیار روبات در کارهای روزمره به ما کمک خواهد کرد. در این شرایط یخچال مجهز به سیستم سفارشدهی خودکار و هواپیمای بدون سرنشین ایفای نقش می کنند. هر زمان که به چیزی نیاز داشته باشیم، می توانیم آن را به صورت سه ‌بعدی چاپ ‌کنیم و یک وسیله نقیله الکتریکی خودکار حاضر است تا ما را هر کجا که می خواهیم برساند. وقتی وقایع مذکور رخ دهند، رابط بین ما و دنیای دیجیتال دیگر به تلفن‌ های همراه ما محدود نخواهد شد. این رابط کاربری به دستگاه های کوچک تر پوشیدنی و یا حتی قابل نفوذ در بدن انسان نیز راه یافته است که یک زندگی پیشرفته را ایجاد کند. به عنوان مثال، نورولینک الون ماسک، در حال ساخت یک تراشه کامپیوتری به منظور ایجاد یک رابط مغز کامپیوتر است که به انسان اجازه می‌دهد تا کامپیوترها را با ذهن خود کنترل کند.

# بهبود سلامتی و افزایش طول عمر

فناوری زیست محیطی پیشرفته قصد دارد طول عمر انسان را افزایش دهد. با استفاده از کلان داده ها در مراقبت های بهداشتی، هوش مصنوعی امکان کشف داروی جدید و دقیق را از طریق تشخیص های شخصی و درمان متناسب با بیماری های مربوط به هر فرد را فراهم می کند. ژنومیک[[27]](#footnote-27) قابلیت های مهندسی ژنتیک را برای پیشگیری و درمان بیماریهای ژنتیکی امکان پذیر می سازد. فناوری عصبی[[28]](#footnote-28) در آستانه کاشت تراشه ای است که قادر است اختلالات مغزی را درمان کند و با کنترل مداوم سلامتی از طریق وسایل پوشیدنی یا قابل برنامه ریزی امکان مراقبت ‌های بهداشتی پیشگیرانه را فراهم کند.

افزون بر این، پیشرفت مشابهی در فناوری مواد غذایی در حال انجام است. ترکیب فناوری زیست محیطی و هوش مصنوعی به دنبال بهینه سازی تولید غذای مناسب برای جلوگیری از سوءتغذیه است. ما همچنین شاهد پیدایش استارت‌ آپ های فناوری محور هستیم که محصولات و خدماتی را برای هدف قرار دادن جمعیت مسن و به منظور مدیریت طول عمر و بهبود کیفیت زندگی ارائه می دهند.

# قابلیت ایجاد پایداری محیط و توسعه روابط اجتماعی

همچنین دیجیتالی شدن در اطمینان از پایداری محیطی نقش مهمی را ایفا می کند. اشتراک وسایل نقلیه الکتریکی و مبادله انرژی خورشیدی به همسایگان اجازه می‌دهد تا برق اضافی را به اشتراک بگذارند که این امر به حفاظت از انرژی کمک شایانی خواهد کرد. هوش مصنوعی در فرایند تولید یک محصول از مرحله طراحی گرفته تا انتخاب مواد به کاهش تولید زباله کمک کند. انسان از طریق هوش مصنوعی اقتصاد را ایجاد می کند که این اقتصاد یک سیکل بسته است و بصورت یک جریان بی انتهاست و مصرف مداوم مواد از طریق استفاده مجدد و بازیافت تحقق پذیر است.

با از بین بردن شکاف دیجیتالی و دستیابی به ارتباط جهانی، یک جامعه دیجیتالی ظهور خواهد کرد که در آن جوامع کم درآمد نیز دسترسی برابری به بازار و دانش فنی خواهند داشت. این عامل باعث بهبود وضعیت معیشت آنها می شود و در از بین بردن فقر موثر خواهد بود. دیدگاه قطبی نسبت به دیجیتالی شدن یک شکاف جدید به شمار می رود. برای به پایان دادن به این شکاف نیازمند آن هستیم که به طورعمیق وارد جنبه انسانی فناوری شویم و در جهان فناوری هائی را مورد استفاده قرار دهیم که موجب بهبود زندگی انسانی می شوند.

# فناوری شخصی

در عصر بازاریابی ۵.۰، مشتریان از کسب و کارها انتظار دارند که آن‌ها را درک کرده و تجربیات منحصربفردی را برای آنان ارائه دهند. در حالی که این شناخت برای شرکت ها تنها با تعداد انگشت شماری از مشتریان ممکن است. این امر در مقیاس بالا و به طورمستمر برای آنها چالش برانگیز خواهد بود. استفاده از فناوری برای مدل سازی پروفایل های خاص مشتری، ارائه پیشنهادها مناسب، فراهم کردن محتوای سفارشی و ارائه تجربیات شخصی ضروری است.

هوش مصنوعی از سه طریق موجب ارتقا هرگونه ارتباط در طول مسیر مشتری می شود: 1. هدف یابی هوشمندانه ای را ممکن می‌سازد بدین معنی که پیشنهاد مناسب را درست در زمان مناسب به مشتریان مورد نظر ارائه می دهد. 2. ارائه محصول بهتر و متناسب را تضمین می کند. شرکت‌ها ممکن است محصولات شخصی سازی شده را فراهم کنند و حتی به مشتریان اجازه سفارشی کردن محصولات خود را بدهند. 3. امکان تعامل بهتر را ایجاد می کند و شرکت ‌ها می‌توانند محتوای مناسب ارائه دهند و ارتباط نزدیکتری با مشتریان ایجاد کنند. استفاده از هوش مصنوعی رضایت و وفاداری مشتریان را بهبود می‌بخشد و به نوبه خود پذیرش مشتری را نسبت به اشتراک گذاری داده ‌ها افزایش می‌دهد. اگر مزایای واقعی شخصی سازی فراتر از تهدید نقض حریم خصوصی باشد، مشتریان تمایل بیشتری به اشتراک گذاری داده‌های شخصی خواهند داشت. مشتریان در صورتی که شخصی سازی فرآیند تصمیم گیری آنها را آسان تر کند با آن موافق هستند و این در حالی است که حتی آنها را قادر می سازد تا بر آن اشراف کامل داشته باشند.

# دقت انتخابی

بری شوارتز در کتاب پارادوکس انتخاب می‌گوید که برخلاف باور عمومی، حذف انتخاب ‌ها اضطراب تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد و رضایتمندی را افزایش می دهد. در واقع انسان ‌ها با دقت انتخابی به دنیا می‌آیند. ما تمایل داریم توجه خود را به سمت محرک ‌های مربوطه هدایت کنیم و محرک‌های غیر مرتبط را از بین ببریم. دقت انتخابی به ما اجازه می‌دهد تا اطلاعات را با محدوده توجه محدود خود فیلتر و پردازش کنیم و بر آنچه مهم است تمرکز کنیم. گزینه‌ های بیش از حد محصول، پیام‌ های تجاری ما را از انجام آنچه که باید ساده باشد، منصرف می سازند. ما انتظار داریم که تصمیم‌گیری پیچیده هرگز نباید کار ما باشد و شرکت‌ها مسئول ساده ‌سازی گزینه ‌ها و ارائه بهترین پیشنهاد هستند. فناوری هوش مصنوعی باید جای فیلتر دقت انتخابی را در ذهن ما بگیرد و در عصر حاضر اطلاعات اضافه را برای تصمیم گیری فیلتر کند. با توجه به وجود پروفایل میلیون ها مشتری و بررسی تاریخچه تجارب مشتری، شرکت ‌ها باید قادر به تطبیق نیازهای خاص مشتری با راه ‌حل باشند . برای مثال الگوریتم های هوش مصنوعی در کالاهای بسته بندی شده برای مشتریان باید قادر باشد نوع دقیق محصول را پیشنهاد داده و تصمیم بگیرد که از کجا آنها را ارسال کند. مدل های هوش مصنوعی در بخش بیمه ممکن است برای شرکتها امکان تناسب و بهینه سازی هزینه کل بسته و قیمت گذاری براساس رفتار گذشته بیمه گذاران را فراهم کند.

# مجوز کنترل و نظارت فردی

یکی از ویژگی های انسان که ریشه در طبیعت او دارد تمایل به کنترل یا احاطه بر خود و محیط اطرافش است. با برخورداری از یک کنترل ادراک شده، نشان داده شده است که حس مسئولیت پذیری در مقابل تصمیمات و پیامد های آن، منجر به بهبود رضایتمندی خواهد شد. بنابر این کسب و کارها باید نشان دهند که فناوری، مشتریان را برای داشتن این نوع کنترل بر تصمیمات خرید خود بهبود می بخشد. محدود کردن انتخاب ‌ها برای مشتریان به این معنا نیست که تنها یک گزینه برای آن‌ها در نظر گرفته شده‌است. هر مشتری خواهان سطح متفاوتی از کنترل بر انتخاب محصول و انتخاب نقطه دسترسی است. فناوری به شرکت‌ ها اجازه می‌دهد تا تمایل خود برای کنترل را پیش‌بینی کنند و تعادل مطلوبی بین شخصی سازی و سفارشی سازی فراهم کنند. این فرآیند باید یک فرآیند تولید مشترک بین مشتریان و شرکت ها باشد که نه تنها شامل انتخاب محصول بلکه در بر گیرنده تجربه کلی مشتری هم باشد. هر مشتری می خواهد در برخورد با محصولات و خدمات مشابه، از مجموعه تجربیات منحصر به فردی برخوردار باشد. هر مشتری قصد دارد مجموعه منحصر به فردی از تجربیات را در هنگام تعامل با محصولات یا خدمات مشابه داشته باشد. ارائه محصولات به صورت مجزا برای مشتری امکان انتخاب یک محصول را فراهم می کند. این موضوع اساسا یک خلق مشترک از تجربیات است که به نوبه خود حس مالکیت از طرف مشتری را افزایش خواهد داد.

# قابلیت اجتماعی شدن فناوری

رسانه‌های اجتماعی نگرش و انتظارات مشتری نسبت به کسب و کارها را تغییر داده ‌اند. اکثر مصرف کنندگان معتقدند که شبکه ‌های اجتماعی آن ‌ها مملو از تبلیغات و نظرات کارشناسان است. تصمیمات خرید در حال حاضر نه تنها توسط ترجیح فردی بلکه توسط تمایل به انطباق اجتماعی هدایت می‌شوند و رسانه‌های اجتماعی نیز در افزایش انتظارات فردی نقش مهمی را ایفا می کنند. انسان ها موجوداتی اجتماعی هستند اما، رسانه‌های اجتماعی تمایلات اجتماعی ما را یک گام فراتر برده‌ اند. در بازاریابی ۵.۰ شرکت‌ها باید با بکارگیری فناوری‌ های اجتماعی در فرآیندهای رویارویی با مشتری به این امر مهم پاسخ دهند. برای کاربردهای درون سازمانی، شرکت‌ ها ممکن است از ابزارهای اجتماعی برای تسهیل ارتباطات کارکنان، به اشتراک گذاری دانش و تقویت همکاری بین آنها بهره مند شوند. فناوری‌ها زمانی مطلوب هستند که ارتباطات اجتماعی را فعال و ارتقا دهند. هوش مصنوعی به شرکت ‌ها این امکان را می‌دهد تا داده‌ های حاصل از ارتباطات اجتماعی را درک کنند. این یادگیری عمیق، راهکارهایی را در مورد چگونگی ایجاد پیام مناسب مطرح می کند و تاثیر رفتارهای مردم در شبکه‌های اجتماعی را آشکار می ‌سازد.

# تسهیل روابط بین فردی

به عنوان انسان، آسیب ‌پذیر و حساس به دنیا می‌آییم و به والدین خود وابسته هستیم تا نیازهای اولیه ما برآورده شود. به تدریج در کودکی خود یاد گرفتیم چگونه با افرادی که اطراف ما هستند ارتباط برقرار کنیم که این امر روشی مستمر برای یادگیری فکری و عاطفی به شمار می رود. هنگام تعامل با دیگران به تبادل ایده ها و تجارب زندگی خود می پردازیم و نیز احساسات و عواطف خود را به طرف مقابل خود منعکس می کنیم. بنابر این به همین دلیل است که مغز انسان خیلی زود ابعاد اجتماعی خود را در ابتدای زندگی آشکار می کند. ماهیت انسان به عنوان موجودات اجتماعی، موفقیت رسانه‌های اجتماعی را به عنوان یک کاربرد فناورانه توضیح می‌دهد. ما علاقه مند هستیم که به تجربیات شخصی دیگران گوش کنیم و تجربیات و ارتباطات باید نه تنها بین شرکت ‌ها و مشتریان بلکه بین خود مشتریان نیز گسترش یابد و تجارت اجتماعی مبتنی بر فناوری، تجارت بین خریداران و فروشندگان در یک بازار دیجیتال را تسهیل ‌کند.

# حرکت بسوی ایده آل گرایی

ما به عنوان موجودات اجتماعی، داستان‌ های زندگی دیگران را مشاهده می‌کنیم و آن ‌ها را با تجارب زندگی خودمان مقایسه می‌کنیم. سایر افراد در شبکه‌ های اجتماعی ما تبدیل به معیارهای ما می‌شوند. هدف ما تقلید از رفتار و سبک زندگی دیگران است، به خصوص آن‌هایی که زندگی‌های به ظاهر هیجان‌انگیزتری دارند. انتظارات شخصی در حال حاضر توسط محیط ‌های اجتماعی تعیین می‌شوند که به طور مداوم بر ما اثر گذاشته و ما را برای رسیدن به اهداف بزرگ‌تر تشویق می‌کنند. فناوری باید به این ترغیب پنهانی تمایلات نهفته در شبکه‌ های اجتماعی دست یابد. شرکت ها باید به جای ارائه پیشنهادها بیشتر به مشتریان، از طریق فناوری هوش مصنوعی به نقش دوستان و خانواده که بر روی مصرف کنندگان اثر گذار هستند نفوذ کنند و در حین استفاده از نفوذ اجتماعی، کسب و کارها باید فراتر از فروش محصولات و خدمات گام بردارند. فناوری ممکن است به ابزاری قدرتمند برای اصلاح رفتار تبدیل شود که فعالیت‌های دیجیتال و در نهایت تغییرات اجتماعی را امکان پذیر سازد.

# قابلیت تجربی فناوری

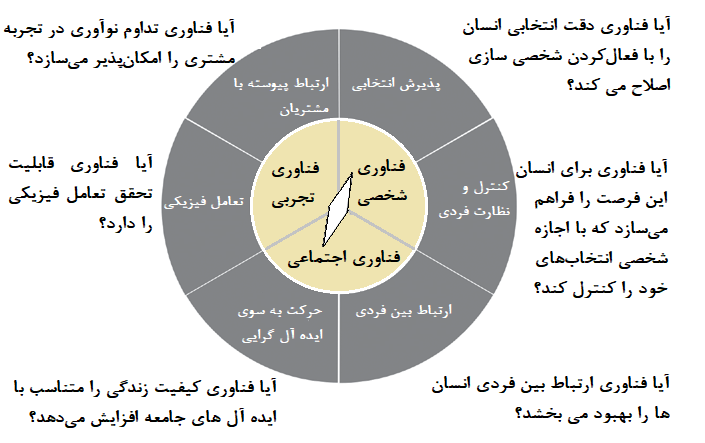
مشتریان شرکت ‌ها را صرفا از نظر کیفیت محصولات و خدمات ارزیابی نمی‌کنند بلکه آن‌ها به سفر مشتری امتیاز می‌دهند، که شامل تمامی فرصت های اثر گذار در حین رویارویی با شرکت است. بنابر این ، نوآوری نه تنها باید بر روی محصولات بلکه بر روی کل تجربه مشتری نیز تمرکز کند. افزون بر ایجاد تمایز محصول، شرکت ‌ها باید ارتباطات را توسعه دهند و خدمات مشتری را بهبود بخشند. توسعه فناوری دیجیتال، تقاضا برای تجربه الکترونیک را ترغیب می‌کند. مشتریان به طور مداوم از یک کانال ارتباطی به یک کانال دیگر روی می آورند و انتظار کسب یک تجربه یکپارچه و سازگار را دارند. کسب و کارها باید تعاملات یکپارچه با فناوری بالا را فراهم کنند. در بازاریابی ۵.۰، فناوری های پشتیبان مانند هوش مصنوعی و بلاک چین نقش مهمی در بهبود یک نتیجه مطلوب بر عهده دارد. از سوی دیگر، فناوری های آشکار مانند حسگرها، روباتیک، فرمان صوتی ، واقعیت مجازی و واقعیت افزوده ممکن است باعث افزایش تاثیر شخصی سازی شده در سفر مشتری شوند.

# ارتقاء تعاملات فیزیکی

یکی از نقاط ضعف ماشین، عدم توانائی آن در ایجاد ارتباطات انسان محور است. روبات های پیشرفته با پوست های مصنوعی همراه با حسگر برای حل این مشکل در حال ساخت هستند. پژوهش های انجام ‌شده توسط متیو هرتنشتاین[[29]](#footnote-29) نشان داد که ما قادر به برقراری ارتباط با دیگران از طریق درک هشت احساس مختلف مانند خشم، ترس، تنفر، غم، همدردی، قدردانی، عشق و شادی هستیم. بنابر این آموزش این احساسات ذهنی به دستگاه‌ هایی که تنها بر الگوهای منطقی، سازگار و قابل‌ سنجش تکیه می‌کنند، پیچیده است. بنابر این ، تحویل محصولات و خدمات هنوز هم ممکن است نیاز به ایجاد تعادل بین تعاملات با فناوری قوی و ارتباطات با درک بالا را داشته باشد. کارهای روزمره و کم اهمیت روزانه باید توسط ماشین ها انجام شوند و به کارکنان اجازه دهد تا زمان بیشتری را صرف فعالیت های مشتری محور کنند. اثربخشی تماس فردی با مشتری به کمک هوش مصنوعی جای پیشرفت داشته و فرصت هایی را برای کارکنان فراهم می کند تا رویکرد ارتباطی خود را تنظیم کنند و راه ‌حل درستی را ارائه دهند.

# ارتباط پیوسته با مشتریان

انسان‌ها تمایل دارند که سطح خوشبختی پایداری داشته باشند. هنگام داشتن یک تجربه مثبت و هیجان ‌انگیز، به طور موقت، رضایتمندی ممکن است که افزایش یابد، اما در نهایت به یک سطح پایه برمی گردد و به طور مشابه، وقتی یک تجربه نا امید کننده و منفی پدیدار شود، رضایتمندی ممکن است از بین برود، اما به سطح اولیه خود باز خواهد گشت. این حالات در روان ‌شناسی، تردمیل لذت نام دارند که این اصطلاح توسط بریکمن و کمبل[[30]](#footnote-30) ابداع شده‌است که در آن رضایت از تجربه زندگی همیشه به سمت سطح پایه خاصی جذب می‌شود. به همین دلیل است که به عنوان مشتری، ما به راحتی کسل می‌شویم و هرگز احساس رضایت نمی‌کنیم و تعامل مداوم را در طول سفر مشتری می‌خواهیم. بنابر این گاها، شرکت‌ها باید تجربه مشتری خود را اصلاح و تجدید کنند تا از جایگزینی رقبا توسط مشتریان جلوگیری شود. ایجاد مداوم یک تجربه جدید از مشتری یک شاهکار چالش برانگیز است و با دیجیتالی شدن، شرکت‌ ها می‌توانند مدت زمان ارائه نوآوری در تجربه مشتری را سرعت بخشند. از چت بات گرفته تا واقعیت مجازی تا کنترل صدا، فناوری های در حال ظهور در حال تغییر چگونگی ارتباط شرکت‌ها با مشتریان هستند. فناوری هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و بلاک چین نیز پشتیبانی را بهبود می‌بخشند و بنابر این تجربه سریع‌تر مشتری را امکان پذیر می‌سازد.



**شکل2-3: ساخت فناوری شخصی، اجتماعی و تجربی**

# خلاصه فصل سوم

حداقل ده سال دیگر به طول می انجامد تا به نفوذ جهانی اینترنت دست یابیم و شکاف دیجیتالی هنوز وجود دارد ولی صرفا دسترسی به فناوری دیجیتال به پایان این شکاف ختم نمی شود. برای تبدیل شدن به یک جامعه کاملا دیجیتالی، باید فن‌آوری‌ ها را در تمام جنبه‌ های زندگی، فراتر از ارتباطات آنلاین و رسانه‌ های اجتماعی به کار گرفت. علی‌رغم ترس‌ها و اضطراب‌ هایی که با دیجیتالی شدن به وجود آمده‌اند، مزایای آن برای بشریت آشکار است. در بازاریابی ۵.۰، کسب و کارها باید به مشتریان نشان دهند که کاربردهای صحیح فناوری می‌ تواند رضایتمندی و خشنودی انسان را بهبود بخشد. فناوری نه تنها امکان شخصی سازی اختیاری را فراهم می کند بلکه رویکردی شخصی برای حل مشکلات آنها را ممکن می سازد. مشتریان باید بپیذیرند که دیجیتالی شدن روابط اجتماعی را از بین نمی برد بلکه بستری را برای ایجاد ارتباطی نزدیک تر بین مشتریان و جوامع آنها فراهم می کند. به منظور فراهم کردن تجربه برتر مشتری ترکیب تعاملات با فناوری پیشرفته و تعاملات فیزیکی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

**فصل چهارم**

**آمادگی پذیرش فناوری**

**دیجیتال سازمان ها**

# انتخاب راهبرد همه جانبه

نسل‌ های جوان ‌تر مشتاق پذیرش فناوری دیجیتال هستند. نسل های Y و نسل Z بزرگ ‌ترین بازار مصرف را در طول تاریخ تشکیل داده اند. به همین جهت کسب و کارها راهبرد ‌های خود را با اولویت ‌های این نسل ‌ها همسو می‌کنند. در عین حال نسل های Y و Z بزرگ ‌ترین جمعیت نیروی کار را تشکیل می دهند و بر سازمان هایی که در آن شاغل هستند اثار چشمگیری را به جای میگذارند. بنابر این آن ‌ها تاثیر عظیمی بر ورود فناوری ‌های دیجیتال دارند. اما برای اینکه سبک زندگی دیجیتالی یک هنجار جدید باشد، این تغییرات باید بطور گسترده در وضعیت اجتماعی و اقتصادی اعمال شود. فرآیند دیجیتالی شدن به سرعت در سراسر جهان در حال وقوع است ولی با چالش هایی رو به رو است. بسیاری از مشتریان هنوز هم به روش‌ های سنتی خرید می کنند و از شیوه خرید خود رضایت دارند. در شرایط فعلی، ویروس کویید 19 همه چیز را تغییر داده و رویکرد جدیدی را در حوزه ی دیجیتال بوجود آورده است.

# کویید 19 به عنوان شتاب‌ دهنده دیجیتالی شدن ​

به دلیل شیوع ویروس کویید 19 کسب و کارهای جهانی به دلیل عدم آمادگی نسبت به چنین شرایطی دچار آسیب جدی شده ‌اند و با کاهش درآمد شدید دست و پنجه نرم می‌کنند. شرکت‌ ها ممکن است در این شرایط خود را در سردرگمی و ابهام به منظور تدوین برنامه مناسب برای بقا و حتی بازگشت قوی ‌تر بیابند. این بیماری جهانی کسب و کارها را تحت فشار قرار داده تا به سرعت دیجیتالی شوند. در زمان قرنطینه و محدودیت ‌های تردد در سراسر جهان، مردم جهان وابستگی شدیدی به فضای آنلاین پیدا کرده اند. به نظر می رسد که این وابستگی نه تنها در حین این بحران جهانی بلکه برای مدتی طولانی پس از آن نیز تغییر کرده باشد. ​از آنجایی که مردم مجبور شدند ماه های زیادی در قرنطینه باشند، آن ها به سبک زندگی دیجیتالی جدید عادت کرده اند. در طی این بحران مردم برای خریدهای روزانه از برنامه های آنلاین استفاده می کنند و بانکداری دیجیتال و پرداخت های بدون پول نقد رشد شدیدی یافته است. مردم از طریق پلتفرم های ویدئو کنفرانس مانند زوم[[31]](#footnote-31) و گوگل میت[[32]](#footnote-32) به صورت آنلاین با یکدیگر ملاقات می کنند. فرزندان در حالی که والدینشان مشغول دورکاری هستند با کمک فضای آنلاین در حین تحصیل هستند. مردم ویدیوهای بیشتری را در یوتیوب و اینستاگرام به اشتراک می گذارند. با توجه به اهمیت روز افزون سلامتی، پزشکان از راه دور با بیماران خود در ارتباط هستند.

**​​ **

**شکل 1-4: دیجیتالی شدن در عصر کویید 19**

کسب و کارها هرگز مانند سابق نخواهند بود و صنایعی که به شکل قابل توجهی بر تعاملات فیزیکی تمرکز می کنند باید راهبردهای خود را مورد تجدید نظر قرار دهند. صنعت خدمات غذائی به منظور جبران افت درآمد خود میزان تحویل غذا را افزایش داده و بدین ترتیب خود را با شرایط این بیماری سازگار کرده است. بسیاری از رستوران ها نیز به آشپزخانه های خدمات از راه دور یا به نوعی مجازی تبدیل شدند که تنها وظیفه آنها تحویل غذا به درب منزل است. از آنجائی که وسایل حمل و نقل عمومی به دلیل شرایط خاص از سوی مردم خطر آفرین تلقی شده است، بنابر این حمل و نقل فردی جایگزین آن گردید و این امکان را فراهم کرده است تا آنها خدمات مورد نظر خود را از طریق برنامه های تلفن همراه سفارش دهند. خودروسازان و فروشندگان به شدت در پلتفرم های فروش آنلاین سرمایه‌گذاری کرده اند تا به تقاضای رو به رشد برای تعاملات دیجیتال ایفای نقش کنند. از این گذشته هر برندی در صنایع مختلف محتوای بازاریابی دیجیتالی خود را ارائه کرده است که هدف آن تعامل با مشتریان از طریق رسانه های اجتماعی می باشد. شرکتها دیگر نمی توانند در دیجیتالی شدن درنگ کنند زیرا بقا و دوام آنها تنها در گرو این امر است. این بحران در واقع آمادگی یا عدم آمادگی بخشهای مختلف بازار و گردانندگان صنعت را برای دیجیتالی شدن آشکار می نماید.

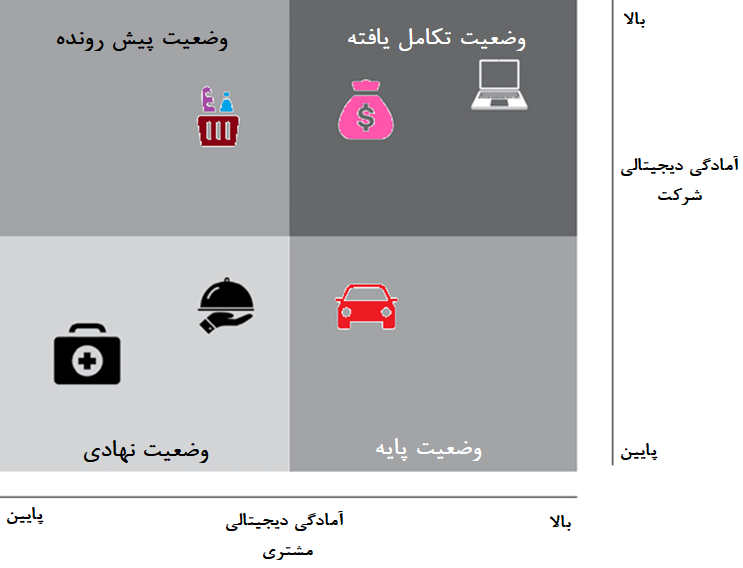


**شکل 2-4: تاثیر کویید 19 بر گروه های مختلف صنعت و مشتریان**

سنت گرایان در حین وقوع این تحولات بیشترین آسیب را می بینند چرا که محدودیت های اجتماعی روند پیش روی آن ها را بشدت تغییر داده است. از سوی دیگر بومیان دیجیتال تحت همین شرایط رشد می کنند. بدین ترتیب، به نظر می‌رسد که شیوع این بیماری مشکلات مهم تری را برای برخی از صنایع ایجاد می‌کند، اگر چه هیچ کسب و کاری از تاثیر آن مصون نیست. به همین ترتیب به نظر می رسد شیوع این بیماری مشکلات بیشتری برای برخی از صنایع ایجاد کند. شغل هائی که مستلزم روابط و تعاملات فیزیکی بیشتری هستند و نیروی کار بیشتری دارند طبیعتا متوجه آسیب بیشتری می شوند. از طرف دیگر صنایعی که دارای فرایندهای کسب و کار کاملا دیجیتال هستند و نیروی انسانی نسبتا کم تری دارند در شرایط بهتری قرار گیرند.

# تفاوت های آمادگی دیجیتالی شدن

میزان متفاوت پذیرش و آمادگی، راهبرد دیجیتالی شدن را برای اجرا، تعیین می‌کند. بنابر این ایجاد یک ابزار تشخیصی برای ارزیابی آمادگی ضروری است. ارزیابی باید هر دو طرف عرضه و تقاضا را در نظر بگیرد. گام اول تعیین این موضوع است که آیا بازار طرف تقاضا تمایل به پذیرش فناوری دیجیتال را دارد یا خیر؟ گام بعدی از طرف عرضه ارزیابی توانایی شرکت ها در دیجیتالی کردن فرایندهای تجاری خود است این دو دیدگاه ماتریسی را تشکیل می‌دهند که موقعیت یک شرکت را در چهار حالت آمادگی دیجیتالی ترسیم می‌کند. برای نشان دادن این چهار نوع پذیرش دیجیتالی در چارچوب مدنظر، پذیرش و آمادگی دیجیتالی شش بخش صنعتی شامل فناوری پیشرفته، خدمات مالی، خرده ‌فروشی، مواد غذایی، خودرو، هتلداری، بهداشت و درمان مورد ارزیابی واقع شده است. شرایط هریک از این بخشها بر اساس موقعیت فعلی آنها می باشد. مشتریان در سایر بازارها ممکن است از آمادگی متفاوتی برخوردار باشند و آمادگی فعالان صنعت در صنایع مختلف ممکن است که متفاوت باشد.

****

**شکل 3-4: آمادگی دیجیتالی صنایع**

# حالت اول: وضعیت پایه

این وضعیت شامل صنایعی است که در حین شیوع این ویروس بیش‌ترین آسیب را دیده‌اند. بسیاری از این شرکت ها باید آمادگی لازم برای مواجهه با بحران ها را کسب کنند زیرا فرآیندهای کسب و کار آنها هنوز هم مستلزم تعاملات فیزیکی است و قابلیت حذف و جایگزینی ندارد. مثال ‌های موجود در این بخش صنایع هتلداری و بهداشت و درمان است که به شدت به تعاملات انسانی وابسته هستند. صنعت هتلداری سال ‌های زیادی است که با دیجیتالی شدن دچار مشکل شده ‌است. سایت ‌های مربوط به مسافرت و پلتفرم های رزرو آنلاین باعث شفافیت در کیفیت خدمات و قیمت‌گذاری شده‌اند. سایت های رزرو آنلاین مانند ایر بی ‌ان ‌بی[[33]](#footnote-33)، هتل های زنجیره ای و بزرگ را تحت فشار قرار داده است. مشتریان از ابزارهای دیجیتالی برای برنامه ریزی و رزرو سفرهای خود و نیز بررسی و پیشنهاد مقاصد جذاب گردشگری استفاده می کنند. اما بخش عمده سفر مشتری به طور قابل ملاحظه ای غیر دیجیتالی است.

دیجیتالی شدن بیشتر در حالت سطحی قرار دارد و هنوز به سطحی تغییر آفرین برای این صنعت تبدیل نشده است. شکل فناوری مورد استفاده در حد اولیه می باشد و از اینترنت بطور عمده برای تبلیغات دیجیتال بازاریابی محتوا و کانال های الکترونیکی استفاده می شود. تعداد اندکی از هتلداران تلاش های گسترده ای برای استفاده از فناوری های پیشرفته مانند روباتیک و اینترنت اشیا انجام داده اند اما واکنش هائی که از سوی مشتریان دریافت کردند حاکی از عدم اشتیاق آن ها بود.

صنعت بهداشت و درمان نیز به همان میزان از آمادگی لازم برای دیجیتالی شدن برخوردار است. هوش مصنوعی از این امکان برخوردار است که در بخش بهداشت و درمان نیز تحول ایجاد کند که بازخوردهای اولیه آن امیدوار کننده بوده است. علی رغم این ظرفیت، ارائه خدمات مراقبت های بهداشتی هنوز هم بسیار سنتی به نظر می رسند که شامل ارتباط فیزیکی می شود. پیش از شیوع کوید 19 معالجه از راه دور در حقیقت گزینه ای برای ارائه دهندگان مراقبت های بهداشتی و بیماران به شمار نمی رفت. پس از پایان یافتن این بحران، یک سوال باقی خواهد ماند که آیا روند دیجیتالی شدن با همین سرعت ادامه پیدا می کند یا خیر. گذشته از موانع پیش روی، این سوال بوجود می آید که آیا علاوه بر آمادگی لازم دیجیتالی سازی زیرساخت های حوزه ی بهداشت و درمان، مشتریان نیز تمایل یکسانی برای استفاده از خدمات پزشکی از راه دور را دارند.

# حالت دوم: وضعیت پیش رونده

این حالت شامل صنایع و شرکت ‌هایی است که با وجود سرمایه‌گذاری در آمادگی دیجیتالی شدن فرآیندهای تجاری خود، در جذب مشتریان مشکل دارند. بخش‌های صنعتی، اکوسیستم‌ های دیجیتال را در خود جای داده اند و مشتریان را تشویق می‌کنند که برای مدتی دیجیتالی شوند. اما بیشتر مشتریان هنوز درگیر سنت گرایی بوده و پذیرش دیجیتال به میزان محدودی است. یک مثال در این حوزه صنعت خرده‌ فروشی است. شرکت آمازون سال ‌های زیادی است که حضور پر رنگی در صحنه تجارت الکترونیک دارد. وال مارت[[34]](#footnote-34) غول خرده فروشی سایت خود را را در حوزه ی تجارت الکترونیک راه اندازی و برای توسعه فعالیت های بازار خود با شرکت شاپیفای[[35]](#footnote-35) همکاری کرد. این حضور پررنگ دو خرده‌ فروش بزرگ این امکان را برای آنها فراهم ساخته است تا در ارائه یک تجربه خوب به مشتری موفق شوند. اگرچه برخی از خرده فروشان بزرگ قابلیت‌های لجیستیکی خود را توسعه می دهند ولی شرکت‌هایی مانند دی اچ ال[[36]](#footnote-36) به منظور تحقق کسب و کار خود در حوزه تجارت الکترونیک سرمایه‌گذاری های هنگفتی کرده اند. رسانه های اجتماعی نیز با فراهم آوردن بستر فروش اجتماعی، به حوزه خرید آنلاین ورود پیدا کرده اند. به عنوان مثال، امروزه تبدیل شدن به اولین خرده ‌فروش بزرگ برای فروش محصولات از طریق اینستاگرام به عنوان یک هدف تلقی می شود. با توجه به وجود انبوه بسترهای آنلاین، داده ها حاکی از آن است که در سه‌ ماهه اول سال ۲۰۲۰، تجارت الکترونیک تنها ۱۲ درصد از کل تجارت خرده ‌فروشی را تشکیل داده است. همچنین آمار حاکی از این است که اگر چه ۸۰ درصد از آمریکایی‌ ها به صورت آنلاین خرید می‌کنند، اما بیشتر آن ‌ها هنوز ترجیح می‌دهند که خرید های خود را در فروشگاه انجام دهند، اما کویید 19 یک شرایطی را ایجاد کرده است که در آن حجم زیادی از خریداران خواهان تجربه سفر دیجیتالی هستند.

# حالت سوم: وضعیت نهادی

این چارچوب برای صنایعی در نظر گرفته می شود که محصولات و خدمات را با تماس فیزیکی و تعاملات حضوری بالایی ارائه می دهند. اغلب اوقات، این صنایع نیز نیروی کار زیادی دارند و در مدیریت کارمندان خود از راه دور با مشکل مواجه هستند. از سوی دیگر، بسیاری از مشتریان آماده دیجیتالی شدن هستند. این دسته از مشتریان عامل اصلی خواهند بود تا شرکت ها به فناوری دیجیتال روی آورند. صنعت خودرو یکی از بخش‌های این چارچوب است. اغلب خریداران خودرو، در حال تحقیق آنلاین هستند و در نهایت از فروشندگان مد نظر خود خرید می‌کنند. مطالعات گوگل کام اسکور[[37]](#footnote-37) نشان می‌دهد که ۹۵ درصد از خریداران خودرو از فضای دیجیتال به عنوان منبع اصلی اطلاعات استفاده می‌کنند، اما بیش از ۹۵ درصد از خریدها هنوز در نمایندگی اتفاق می‌افتد. اما کویید 19 خرید آنلاین خودرو را افزایش داده ‌است. چندین پلتفرم خرید خودرو مانند کاروانا[[38]](#footnote-38) و وروم[[39]](#footnote-39) افزایش خرید آنلاین خودرو را گزارش کرده‌اند. برخلاف صنایع هتلداری و بهداشت و درمان، وقتی خریداران بالقوه پژوهش های قابل توجهی قبل از خرید انجام می دهند بدین معنی است که ارتباط فیزیکی در خرید خودرو غیرضروری بوده و برای مشتری بی اهمیت است. از آنجایی که تجربه استفاده از ماشین به طور فزاینده ای از فناوری پیشرفته برخوردار می شود، فرایند خرید تنها گام اصلی در سفر مشتری است که هنوز سنتی است و بدین جهت خودروسازان و فروشندگان به تازگی شروع به ایجاد زیرساخت های دیجیتال کرده‌اند. گذشته از وجود بسترهای خرید آنلاین خودرو، همچنان بسیاری از خودروسازان و فروشندگان، در فضای آنلاین حضور محدودی دارند. انتظارات مشتری نسبت به دیجیتالی شدن صنعت خودرو نه تنها به یک پلتفرم آنلاین برای ارزیابی آنلاین خودرو و خرید محدود نمی شود بلکه شامل سایر فرایندهای فروش و بازاریابی هم شده است. به عنوان مثال، خریداران بالقوه خودرو بواسطه واقعیت مجازی می‌توانند قابلیت های خودرو را به صورت بصری ارزیابی کنند. مهم‌تر اینکه، هوش مصنوعی می‌ تواند با استفاده از سایر مشخصات و اطلاعات ساخت خودرو سایر ویژگی های جانبی مانند تعمیر و نگهداری و قابلیت ایمنی خودرو را پیش بینی کند.

# حالت چهارم: وضعیت تکامل یافته[[40]](#footnote-40)

این چارچوب در نهایت، شرایطی است که شرکت ها برای رسیدن به آن تلاش می کنند. مشاغل موجود در وضعیت های دیگر باید سعی کنند مشتریان خود را ترغیب کنند و زیرساخت های لازم را برای تبدیل شدن به یک شرکت تکامل یافته دیجیتالی ایجاد کنند. این وضعیت متعلق به صنایعی است که در طی بحران کویید 19 آسیب کمتری را دیده اند که بعنوان مثال میتوان دو صنعت مالی و خدمات با نوآوری بالا را نام برد. این شرکت ها برای دورکاری و انجام امور با رعایت حفظ فاصله اجتماعی بیشترین آمادگی را دارند. این شرکت ها با دیجیتال سازی بخش عمده از جز جدایی ناپذیر خود، صنایع سنتی را به چالش کشیده اند و کویید 19 به راحتی فشار کمتری به آنها وارد کرده است. با وجود این چالش ها شرکت ‌هایی مانند آمازون[[41]](#footnote-41)، مایکروسافت[[42]](#footnote-42)، نتفلیکس[[43]](#footnote-43)، زوم[[44]](#footnote-44) رشد سود بالایی را تجربه کرده‌اند. خدمات مالی دیجیتالی نیز هنگامی که مشتریان از مراجعه به بانک ها خودداری می کنند، رشد چشمگیری داشته و در این شرایط پرداخت های بدون پول نقد یک امر کاملا عادی شده است. با این حال ، بانک ها از مدت ها قبل از شیوع کویید 19، مشتریان خود را به سمت فناوری دیجیتال تشویق کرده اند. امروزه همه بانک های بزرگ امکانات بانکی آنلاین و همراه بانک را به مشتریان ارائه می دهند. مشتریانی که به شعبه بانکی می روند، به دنبال تجربه ای لذت بخش نیستند. بنابر این در بانکداری، انتخاب نوع کانال ارتباطی توسط مشتریان صرفا مبتنی بر راحتی است. بنابر این ، اگر بانکداری دیجیتال بتواند راحتی را برای طیف گسترده‌ ای از مشتریان ایجاد کند، کانال الکترونیکی به اولویت اصلی مشتریان تبدیل خواهد شد. خدمات مالی در حال بررسی استفاده از چت بات ها برای کاهش حجم کار مرکز تماس، بلاک چین برای افزایش امنیت معاملات و هوش مصنوعی برای شناسایی تقلب است. علاوه بر صنایع با نوآوری بالا، ارائه خدمات مالی امروزه به عنوان یکی از دیجیتالی ترین صنایع موجود در حال پیشرفت است

# ارزیابی آمادگی دیجیتالی شدن

این چهار وضعیت دید کلی از میزان آمادگی صنایع خاص برای دیجیتالی شدن ارائه می ‌دهند. اما هر شرکتی، حتی در همان بخش صنعت، ممکن است آمادگی دیجیتالی شدن متفاوتی داشته باشد و در نتیجه خود را در یک وضعیت متفاوت تری نسبت به همتایان خود در ماتریس مذکور بیابد. بنابر این ، هر شرکتی ممکن است ارزیابی خود را براساس توانایی دیجیتالی شدن و تمایل مشتریانش به منظور استفاده از کانال های دیجیتالی انجام دهد.

# راهکارهای ترغیب مشتریان به سمت کانال های ارتباطی دیجیتال

شرکت‌هایی که در وضعیت پایه و پیش رونده قرار دارند، باید مشتریان را به سمت کانال‌های دیجیتال ترغیب کنند. مشتریان این صنایع هنوز هم تعاملات فیزیکی را ارزشمند تلقی میکنند، بنابر این انگیزه کمی برای دیجیتالی شدن دارند. راهبرد های ترغیب مشتریان باید بر ایجاد انگیزه دیجیتالی شدن تمرکز کند در حالی که ارزش بالاتری را از طریق تجربه مشتری آنلاین ارائه می دهد.

# ایجاد انگیزه برای حرکت به سمت فناوری دیجیتال

شرکت‌ها برای ترویج تعاملات دیجیتالی، باید مزایای استفاده از فضای آنلاین را معرفی کنند. آن‌ها ممکن است انگیزه‌ های مثبت و منفی را برای تشویق به سمت فناوری دیجیتال ایجاد کنند. مشوق های مثبت ممکن است به شکل رضایت آنی مانند بازپرداخت پول، تخفیف و تبلیغات مشتری در بستر دیجیتال باشد. مشوق های منفی با انتخاب روش آفلاین در حین تعاملات ممکن است به شکل هزینه های اضافی تحمیل شوند یا در مواردی خاص شرکت ها می توانند حالت آفلاین را برای دسترسی، غیرممکن سازند. گذشته از مشوق‌های مالی، یک شرکت می‌تواند مشتریان را در مورد قابلیت‌ های دیجیتالی خود و چگونگی بهبود روش انجام کسب ‌وکار آگاه سازد.

# معرفی عوامل عدم موفقیت با فناوری دیجیتال

شرکت‌ها باید چالش های مشتری را در طول سفر مشتری شناسایی کرده و با دیجیتالی شدن، آن‌ها را به عنوان مخاطب قرار دهند. تعاملات فیزیکی، با توجه به ناکارآمدی ‌های ذاتی در شناسایی چالش های سفر مشتری، ضعیف هستند. فرآیندهای پیچیده همچنین اغلب منجر به سردرگمی و اتلاف زمان مشتریان می‌شوند. برای مشتریانی که خواستار راه‌ حل ‌های سریع و ساده هستند، فناوری دیجیتال می‌تواند انجام برخی از فرآیندها را به عهده بگیرد. افزون بر این، تعاملات انسانی ریسک بالایی از نظر شکست در ارائه خدمات دارند. کارکنان ناکارآمد، پاسخ‌ های نادرست، عدم برخورد مناسب با مشتریان یکی از مهم‌ ترین علل شکایات و چالش های مشتری است. هنگامی که مشکلات اصلی بروز می‌کنند، به خصوص هنگامی که کسب و کارها افزایش می‌یابد، ایجاد یک کانال دیجیتالی جایگزین کار را برای مشتریان راحت می کند.

# تعاملات فیزیکی مطلوب با فناوری دیجیتال

وقتی تعاملات انسان با انسان ارزش ایجاد می‌کند و هنوز هم مطلوب هستند، کسب و کارها می ‌توانند از ارتباطات دیجیتالی استفاده کنند. مشتریان می توانند از طریق تماس ویدئویی آنلاین با کارکنان شرکت، که می توانند در هر جایی باشند، ارتباط برقرار کنند مثل بانکداری ویدیویی در خدمات مالی و مشاوره پزشکی مجازی از راه دور. این روش باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ ها می‌شود. یک روش پیشرفته تر، استفاده از چت بات ها است که می تواند به جای کارکنان ارائه دهنده خدمات در مشاوره و پاسخ به سوالات ایفای نقش نماید. دستیاران مجازی با فناوری صوتی قادر به اجرای دستورات و پاسخ دادن به سوالات ساده هستند. با وجود برخی محدودیت ها، فناوری پردازش زبان طبیعی، امکان طبیعی بودن مکالمات را فراهم می کند.

# راهبردهای ایجاد ظرفیت دیجیتالی

چالش کسب و کارها در وضعیت های پایه و نهادی ، ساختن قابلیت هایی است که نیازهای مشتریان دیجیتال را برطرف می‌کنند. این شرکت ‌ها باید در زیرساخت ‌های دیجیتال - سخت‌افزار، نرم‌افزار و سیستم‌ های فن‌آوری اطلاعات سرمایه‌گذاری کنند که مبنایی برای ارائه تجربه مشتری دیجیتال خواهد بود و در نهایت باید قابلیت‌ های سازمانی، شامل تخصص دیجیتال، مهارت ‌و فرهنگ چابکی را ایجاد کنند.

# سرمایه‌گذاری در زیرساخت های فناوری دیجیتال

شرکت‌ها باید سرمایه‌گذاری دیجیتال خود را با ایجاد زیرساخت داده‌ های مشتری آغاز کنند. دیجیتالی شدن از تاکتیک ‌های جدید مانند شخصی سازی فردی و بازاریابی پیشگویانه استفاده می‌کند. اما اساس این تاکتیک‌ ها درک سریع و پویا از مشتریان است. بنابر این شرکت ‌ها برای مدیریت و تجزیه و تحلیل کلان داده ها در زمان مناسب به فناوری نیاز دارند. شرکت‌ها همچنین باید فرآیندهای کسب‌وکار خود را تغییر دهند. مجازی ‌سازی صرفا به معنای اتوماسیون فرایندهای فعلی نیست. شرکت‌ها اغلب مجبورند کل کسب ‌وکار موجود را با واقعیت دیجیتالی جدید تطبیق دهند. افزون بر این، شرکت های دیجیتال محور دارایی های فیزیکی خود را جمع آوری کرده اند که باید به دارایی های دیجیتالی تبدیل شوند. با اینترنت اشیا که این دارایی‌ ها را با فناوری دیجیتالی به هم متصل می‌کند، ارزش دارایی‌ ها می‌تواند افزایش یابد.

# توسعه تجربه مشتری دیجیتال

در عصر کویید19، کسب و کارهایی که قادر به ایجاد تجربه دیجیتال برای مشتریان هستند شکوفا خواهند شد. دیجیتالی سازی باید در مرحله اساسی تعامل با مشتری بکارگرفته شود و در تمام نقاط تاثیر بر روی مشتری از بازاریابی تا فروش، توزیع، تحویل محصول، و خدمات فراگیر باشد و همه این نقاط تماس دیجیتالی باید به یک تجربه مشتری یکپارچه تبدیل شوند. اما مهم‌تر اینکه، شرکت ها باید درباره روش ‌های خلق ارزش خود، یا به عبارت دیگر، چگونگی تولید درآمد از تجربه مشتری، تجدید نظر کنند. شرکت‌ها باید مدل‌های تجاری نوظهور مانند مانند اشتراک خدمات، بازار الکترونیکی و یا مدل ‌های جدید تقاضا را در نظر بگیرند.

# ایجاد سازمان دیجیتالی قوی

سازمان ها شاید مهم‌ترین عاملی هستند که موفقیت تحول دیجیتال را تعیین می کنند. کارمندان باید با ابزارهای دیجیتالی برای کار از راه دور و همکاری مجازی با دیگران آمادگی های لازم را کسب کنند. برای تسریع فرآیند یادگیری سازمانی، سازمان ها ملزم به استخدام نخبه های دیجیتالی جدید مانند متخصصان تجزیه و تحلیل داده، طراحان UX و معماران فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند. شرکت‌ها همچنین باید بر فرهنگ تمرکز کنند، که اغلب مانع اصلی برای تحولات دیجیتالی است. آنچه که سازمان ها نیاز دارند یک فرهنگ چابک و همکاری مداوم بین مدیران کسب‌وکار و متخصصان حوزه ی دیجیتال است.

# راهبرد های توانمندسازی رهبری دیجیتال

در مواجهه با افزایش انتظارات مشتریان، شرکت ‌ها در وضعیت تکامل یافته نباید در شرایط ایستا و ساکنی بمانند. مشتریان دیجیتال نسل Y و نسل Z دیگر از رعایت اصول اولیه فناوری دیجیتال توسط سازمان ها راضی نیستند. شرکت‌ها باید فن ‌آوری ‌های پیشرفته ای را در تجربه مشتری اتخاذ کنند.

# پذیرش فناوری آینده

برای شرکت های تکامل یافته، بازاریابی محتوا در رسانه های اجتماعی و بسترهای تجارت الکترونیکی از عوامل جمله عوامل کلیدی محسوب می شوند که بدون آنها رقابت با سایر شرکت ها امکان پذیر نمی باشد و باید با استفاده از هوش مصنوعی برای قدرت بخشیدن به فعالیت ‌های بازاریابی خود ایفای نقش کنند. بعنوان مثال، استفاده از فناوری پردازش زبان طبیعی برای توانمند سازی چت بات ها و دستیاران صوتی[[45]](#footnote-45) است. ترکیبی از هوش مصنوعی ، بیومتریک، حسگرها و اینترنت اشیا می تواند به منظور ایجاد اتصال شخصی سازی شده هر فرد در زمان معین به شرکت ها کمک کند. استفاده از واقعیت افزوده و واقعیت مجازی می تواند اثرگذاری تبلیغات تجاری و معرفی محصولات جدید را تقویت کند. این فناوری ها می توانند تغییر دهنده روند سنتی باشند و پیشگامان این مسئولیت رهبران دیجیتال هستند.

# معرفی تجربه جدید مشتری

با فرآیند دیجیتالی شدن، سرانجام تجربه مشتری با کمترین موانع رو به رو خواهد شد که در آن ارزش ارائه شده بسیار حائز اهمیت است و میتوان آن را تجربه جدید مشتری تلقی نمود. شرکت ها باید بر ارائه تجربه جدید مشتری در سه سطح مختلف اطلاعاتی، تعاملی و همه‌ جانبه تمرکز کنند. هر گاه مشتریان در طی یک گفت و گوی طولانی مدت به دنبال پاسخ باشند شرکت‌ها باید آماده ارائه خدمات باشند.

# بهبود جایگاه شرکت ها به عنوان اولین برند دیجیتالی در ذهن مشتری

یک برند دیجیتال به معنی تخصیص تمام منابع برای ارائه خدمات به مشتریان دیجیتال محور است. این موضوع در مورد یک شرکت فناوری پیشرفته و یا داشتن بهترین زیرساخت فناوری اطلاعات نیست و بیان آن به چشم انداز و راهبرد کلی دیجیتال محوری اشاره دارد. طراحی سیر تجربه مشتری باید حول ایجاد ارتباط بین دنیای فیزیکی و دیجیتال متمرکز شود. در این شرایط ایجاد دارایی‌ های دیجیتال به اولین اولویت تبدیل می‌شود و از همه مهم‌تر، هر فرد و هر فرآیند در سازمان آمادگی پذیرش فناوری دیجیتال را دارد. کویید 19 به مشتریان کمک کرده است که برند های حقیقی دیجیتال را از انواع مختلف تشخیص دهند. تاثیر ناگهانی این بیماری واگیردار باعث عدم آمادگی شرکت ‌ها شده ‌است.

# خلاصه فصل چهارم

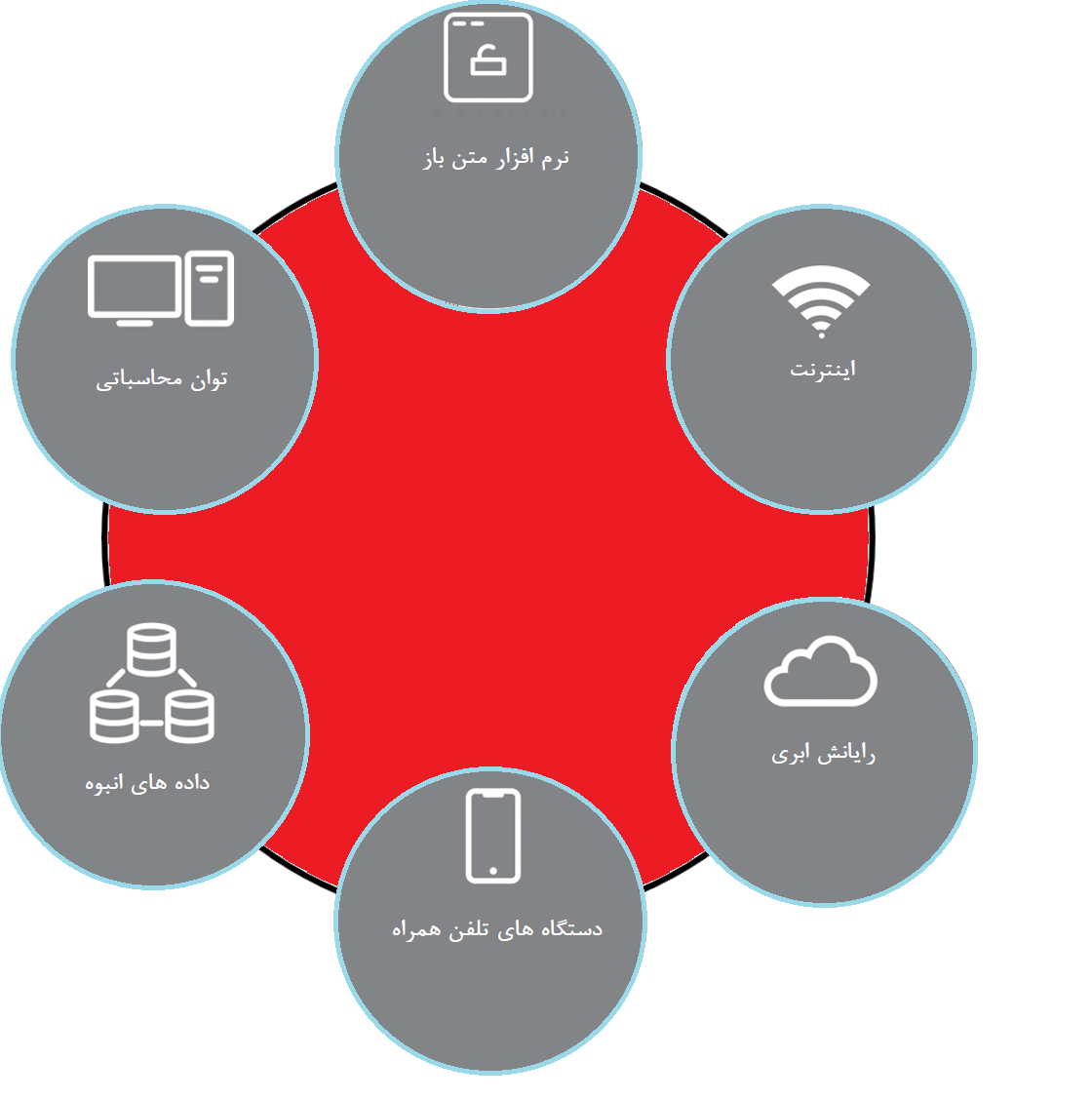
کویید 19 به طور غیر منتظره‌ ای به یک شتاب ‌دهنده توسعه فناوری دیجیتال در سطح جهان تبدیل شده‌است. مشاغل و بازارها به دلیل وجود محدودیت های موجود به شدت تاثیر پذیرفته اند و مجبورندکه به فناوری دیجیتال متکی شوند. این اتفاق زنگ خطری برای شرکت ها شده است تا از تعویق دیجیتالی شدن خود جلوگیری کنند. یک سازمان مجهز به فناوری دیجیتال خود را برای شرایطی آماده می کند که بعد از آن بومیان دیجیتال در سرتاسر جهان بنا به همان شرایط وارد بازار می‌شوند. زمانی که فرایند دیجیتالی شدن مطرح می‌شود، هیچ رویکرد همه جانبه ای وجود ندارد. هر صنعتی و هر زیرمجموعه ای از صنایع مختلف در حالت متفاوتی از بلوغ دیجیتال قرار دارد. اولین گام، ارزیابی آمادگی دیجیتالی پایگاه مشتری است که در آن رقابت زیاد وجود دارد. گام بعدی ارزیابی قابلیت‌ های دیجیتال سازمان است. با توجه به ارزیابی آمادگی پذیرش فناوری دیجیتال، شرکت‌ها ملزم به تدوین و اجرای راهبرد‌ های مختلفی هستند که ممکن است شامل راهبرد ‌های ترغیب مشتریان به سمت دیجیتال محوری و همچنین راهبرد‌ های تحولات دیجیتالی باشد.

**فصل پنجم**

**چشم انداز فناوری آینده**

# حرکت همگام بشر با فناوری

همانند اینکه چگونه شکل اولیه هوش مصنوعی به متفقین کمک کرد تا در جنگ جهانی دوم پیروز شوند، فناوری ها برای شرکت ‌ها فرصتی را فراهم می کند اقداماتی را عملی کنند که قبلا امکان پذیر نبود. فناوری آینده آن دسته از فناوری هایی است که در دهه ی آتی، پایه و اساس بازاریابی 5.0 خواهد بود و شرکت ها را از محدودیت های تجاری گذشته رها می کند. کارهای خسته کننده و تکراری که معمولاً باعث ایجاد خطاهای انسانی می شوند، بصورت خودکار قابلیت انجام شدن دارند. فناوری های از راه دور می‌تواند به شرکت ‌ها در غلبه بر موانع جغرافیایی کمک کند. استفاده از بلاک چین امنیت صنایع حساس به داده مانند خدمات را مالی افزایش می‌دهد. استفاده از روباتیک و اینترنت اشیا ‏نیاز به منابع انسانی در محیط ‌های پر خطر را کاهش می‌دهد. اما مهمتر از همه، فناوری آینده راه را برای یک رویکرد بازاریابی بشردوستانه هموار می کند. واقعیت افزوده و مجازی یا واقعیت ترکیبی[[46]](#footnote-46) برای شرکت ها این امکان را فراهم می سازد که مشتریان پیشنهادهای ارائه شده را تجسم کنند که بعنوان مثال میتوان به ارائه پیشنهادها مطلوب به مشتریان املاک و مستغلات اشاره نمود. لازم به ذکر است که اکثر فناوری ‌های آینده بیش از نیم ‌قرن پیش اختراع شدند. هوش مصنوعی، پردازش زبان طبیعی و روبات ‌های قابل ‌برنامه‌ریزی همه از دهه ۱۹۵۰ وجود داشته ‌اند. کارهای اولیه در مورد تشخیص چهره در دهه ۱۹۶۰ آغاز شد ولی در سال های اخیر رشد چشمگیری داشته است که دلیل آن در تقویت فناوری ‌هایی نهفته ‌است که به اندازه امروز قدرتمند نبودند. رایانه ها آنقدر قدرتمند نبودند و ذخیره سازی اطلاعات همچنان حجیم و گران بود. ظهور فناوری بعدی با بلوغ شش عامل محرک اینترنت، دستگاه های تلفن همراه، نرم افزار متن باز، رایانش ابری، توان محاسباتی و کلان داده ها امکان پذیر است.



**شکل 1-5: شش عامل محرک فناوری آینده**

# توان محاسباتی

پیشرفت روز افزون فناوری، مستلزم وجود سخت افزار قوی تر و در عین حال مقرون به صرفه تر نسبت به گذشته است. افزایش توان محاسباتی، بویژه با پیشرفت واحدهای پردازش گرافیک[[47]](#footnote-47)، امکان استفاده از فناوری هوش مصنوعی را هموارتر کرده است. پیشرفت در فناوری نیمه رسانا و کوچک شدن اندازه پردازنده ها به معنای افزایش توان و مصرف انرژی کمتر است. این دستگاه هوش مصنوعی را قادر می سازد تا کوچک و موضعی باشد و کاربردهایی را که نیاز به پاسخ فوری دارند تقویت کند مانند یک خودرو بدون سرنشین یا یک ربات.

# نرم‌ افزار متن باز

به منظور اجرای یک سخت ‌افزار قدرتمند، یک سیستم نرم‌افزاری با قابیلت های بالا لازم است. شرکت های بزرگی مانند مایکروسافت، گوگل، فیس بوک، آمازون و آی بی ام[[48]](#footnote-48) دارای الگوریتم هوش مصنوعی متن باز هستند که این امر منجر به بهبود و ارتقا سریعتر سیستم ها توسط توسعه دهندگان جوامع جهانی می شود. مدل‌های منبع باز مشابهی در روباتیک، بلاک چین، و اینترنت اشیا در حال استفاده هستند.

# اینترنت

سرنوشت سازترین فناوری که تاکنون اختراع شده، اینترنت است. اتصال شبکه فیبر نوری به منازل مسکونی، فناوری بی سیم 5G نیاز روز افزون به پهنای باند اینترنت را برآورده می ‌سازد. اینترنت علاوه بر میلیاردها انسان، ماشین و دستگاه ‌ها را نیز به یکدیگر متصل می‌کند و همچنین پایه و اساس فن‌آوری‌ های شبکه محور مانند اینترنت اشیا و بلاک چین است. فن آوری های تعاملی مانند واقعیت افزوده، واقعیت مجازی و دستیار صوتی به اینترنت پرسرعت بسیار متکی هستند چرا که به منظور یک عملکرد مطلوب تاخیر در شبکه باید در کمترین میزان ممکن باشد.

# رایانش ابری

دسترسی مشترک به سیستم های رایانه ای ، به ویژه نرم افزار و فضای ذخیره سازی در وب ، برای کاربران امکان فعالیت از راه دور را ممکن می سازد. وجود کویید 19 و دورکاری حاصل از محدودیت های این ویروس باعث می شود رایانش ابری برای کسب و کارها بسیار حیاتی باشد. شرکت‌ هایی که از رایانش ابری استفاده می‌کنند نیازی به سرمایه‌گذاری در سخت ‌افزار و نرم ‌افزار گران ‌قیمت به منظور اجرای برنامه ‌های پیچیده ‌ای مانند هوش مصنوعی ندارند. از آنجایی که زیرساخت های رایانش ابری مرتبا به روزرسانی می شود ، شرکت ها نگران همگام بودن با آخرین فناوری نیستند. پنج شرکت بزرگ آمازون ، مایکروسافت ، گوگل ، علی بابا و آی بی ام در فناوری های هوش مصنوعی و رایانش ابری نسبت به بقیه شرکت ها موفق تر عمل کرده اند.

# دستگاه های تلفن همراه

کاربردهای تلفن های همراه در حد بسیار مطلوبی رشد کرده است به گونه ای که گوشی ‌های هوشمند پیشرفته در حال حاضر به اندازه یک رایانه پیشرفته هستند و به ابزار اصلی تحلیل داده و دسترسی به اینترنت برای اغلب مردم تبدیل شده است و امکان به اشتراک گذاری تجربیات مشتریان را فراهم می کند. امروزه، گوشی ‌های هوشمند در سطح پیشرفته ای هستند تا قدرت تشخیص چهره، دستیار صدا، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده و حتی چاپ سه‌ بعدی را داشته باشند.

# کلان داده ها

فناوری هوش مصنوعی به منظور آموزش ماشین و دستگاه ها نیاز به حجم عظیم و طیف گسترده ‌ای از داده ‌ها دارد و این الگوریتم در حال بروز رسانی است. استفاده روزانه از مرورگرهای وب، ایمیل، رسانه های اجتماعی و برنامه های پیام رسان بالاخص در حین استفاده از تلفن های همراه، انبوهی از داده ها را فراهم می کند. داده های خارجی با ارائه الگوهای روانشناختی و رفتاری، داده های تراکنشی داخلی را تکمیل می کنند. آنچه در مورد داده های مبتنی بر اینترنت جالب است این است که برخلاف داده های پژوهش های بازار سنتی ، می توان داده ها را بصورت آنلاین ، در زمان واقعی و در مقیاس مد نظر جمع آوری کرد. همچنین هزینه ذخیره ‌سازی داده‌ ها در حال کاهش است و ظرفیت ذخیره ‌سازی به سرعت در حال افزایش است که مدیریت حجم بالای اطلاعات را آسان می‌کند. در دسترس پذیری و مقرون به صرفه بودن شش فناوری مرتبط با هم ، بشر را به کاوش در سطوح بعدی فناوری ترغیب می کند.

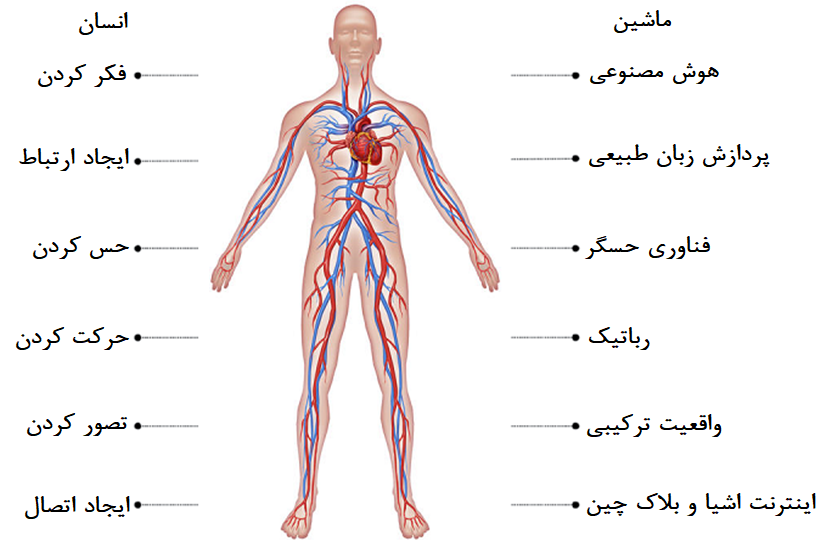
# طراحی مجدد کسب‌ وکار با فناوری آینده

انسان‌ ها موجودات منحصر به فردی هستند که از توانایی شناختی بی‌نظیر برخوردارند. ما قادر به تصمیم‌گیری ‌های سخت و حل مشکلات پیچیده هستیم اما از همه مهم‌تر، ما قابلیت یادگیری از تجارب را دارا هستیم. روشی که مغز ما مهارت ‌های شناختی مانند کسب دانش، یادگیری براساس تجربه زندگی خودمان و توسعه دیدگاه ‌های کل نگرانه را توسعه می‌دهد از طریق یادگیری زمینه‌ای است. نحوه یادگیری انسان ‌ها امری فوق ‌العاده پیچیده است. انسان‌ ها از هر پنج حواس خود محرک های محیطی را دریافت می‌کنند. ما از زبان کلامی و علائم بصری برای آموزش و یادگیری استفاده می کنیم. درک ما از دنیا با لمس کردن، بوییدن و چشیدن افزایش می‌یابد. کل این یادگیری یک فرایند مادام العمر است. در نتیجه انسان می‌تواند با استفاده از محرک ‌های محیطی ارتباط برقرار کرده، حس کند. سال ‌هاست که دانشمندان و فناوری ‌ها ابداع شده درگیر تقلید توانایی ‌های انسانی بواسطه ی ماشین ‌ها هستند. یادگیری ماشینی در هوش مصنوعی تلاش می‌کند تا رویکرد یادگیری زمینه ‌ای انسان را تقلید کند. موتورهای هوش مصنوعی فقط برای یادگیری خودشان طراحی نشده اند. هوش مصنوعی مانند انسان ها باید آموزش ببیند که با استفاده از الگوریتم ها چه چیزهایی را باید یاد بگیرند. در نهایت هوش مصنوعی می تواند الگوریتم ها را درک کند و درک کاملی از داده‌ ها داشته باشد. حسگرها با تقلید از حواس انسان در کمک به یادگیری نقش مهمی را ایفا می کنند. به عنوان مثال، تشخیص چهره و تصویر می‌تواند به ماشین ‌ها کمک کند تا اشیا را براساس مدل یادگیری بصری که انسان ‌ها استفاده می‌کنند، تشخیص دهند. افزون بر این، مهارت های شناختی رایانه ها برای آنها این امکان را فراهم می کند تا ارتباطات اجتماعی را با استفاده از پردازش زبان طبیعی و حرکات فیزیکی، با استفاده از رباتیک تقلید کنند. اگرچه ماشین ها هنوز از هوشیاری و ظرافت در سطح انسانی برخوردار نیستند اما از پایداری و قابلیت اطمینان بهتری برخوردار بوده و یادگیری حجم عظیمی از دانش را در مدت زمان کوتاهی امکان پذیر می کنند.

با این وجود، منحصر به فرد بودن انسان به همین موارد محدود نمی‌شود. انسان‌ها می‌توانند مفاهیم انتزاعی مانند اخلاق، فرهنگ و عشق را درک کنند که هیچ شکل فیزیکی ندارند. این قابلیت تخیل فراتر از استدلال باعث خلاقیت بیشتر انسان می شود و گاهی انسان ‌ها را وادار می‌کند تا از انچه منطقی و معقول به نظر می‌رسد، منحرف شوند. افزون بر این، انسان ‌ها بسیار اجتماعی هستند.

همچنین ماشین‌ ها با سایر قابلیت ‌های انسانی آموزش داده می‌شوند. به عنوان مثال واقعیت افزوده و واقعیت مجازی سعی می کنند با همپوشانی دو واقعیت متفاوت، از تصور انسان تقلید کنند و سعی بر این است که با توسعه اینترنت اشیا و بلاکچین چگونگی ارتباط ماشین ها با یکدیگر بررسی شود.

شش فناوری‌ پیشرفته هوش مصنوعی، پردازش زبان طبیعی، حسگر، رباتیک، واقعیت ترکیبی، اینترنت اشیا و بلاک چین جز فناوری های آینده محسوب می شوند. این فناوری ها با تقلید از توانایی های انسانی، بازاریابی نسل بعدی را تقویت خواهند کرد.

****

**شکل2-5: راه های تقلید از انسان**

# هوش مصنوعی

هوش مصنوعی احتمالاً محبوب ترین فناوری در عصر حاضر است ولی در عین حال دیدگاه سطحی نسبت به آن وجود دارد. برنامه های ساده هوش مصنوعی در حال حاضر به طور گسترده ای برای اتوماسیون کارهای روزانه در صنایع مختلف استفاده می شود. شرکت‌ های خدمات مالی از این فناوری برای ردیابی خودکار تقلب و رتبه بندی اعتباری استفاده می‌کنند. گوگل با استفاده از هوش مصنوعی جستجوهای ممکن را حتی با تایپ کمترین حروف موجود توصیه می‌کند. آمازون از این فناوری برای ارائه توصیه ‌های کتاب، و اوبر برای تعیین قیمت‌گذاری پویای کرایه تاکسی استفاده می کند. هوش مصنوعی در سطحی ترین شکل خود از الگوریتم های رایانه ای برای انجام وظایف خاصی از هوش انسانی، استفاده می‌کند. روشی که رایانه یاد می گیرد مورد نظارت یا عدم نظارت واقع شود. در یادگیری تحت نظارت، برنامه نویسان الگوریتم مد نظر را به شکل های"ورودی – خروجی" یا "در صورت – سپس" قالب بندی می کنند. یک شکل اولیه از این فناوری به عنوان یک سیستم خبره و متخصص شناخته می ‌شود، که در چت بات های خدمات مشتری یافت می شود. در حین استفاده از یک چت بات ساده، مشتریان تنها می‌توانند سوالات را از یک لیست از پیش تعیین ‌شده بپرسند بنابر این شرکت هایی که فرآیندهای تکراری و استاندارد شده ای دارند ممکن است از این سیستم برای اتوماسیون استفاده کنند. در سیستم هوش مصنوعی بدون نظارت, رایانه الگوهای شناخته شده ای را یاد گرفته و کشف می کند و از تاریخچه اطلاعات با کمترین میزان دخالت انسان, تغذیه می کند. هوش مصنوعی داده‌ های بدون ساختار را به اطلاعات ساختاری تحلیل پذیر تبدیل می‌کند. برنامه ‌های کاربردی در زمینه بازاریابی فراوان هستند. یکی از مهمترین آنها تفسیر و استنباط از کلان داده ها است. از طریق پست های شبکه های اجتماعی، سابقه معاملات و سایر داده های رفتاری، هوش مصنوعی می تواند مشتریان را به صورت خوشه ای دسته بندی کند. بنابر این این امر شرکت ها را قادر می سازد تا بر اساس داده های بازار تقسیم بندی و هدف گذاری کنند و این پایه و اساسی است که به شرکت ‌ها اجازه می‌دهد تا سفارشی سازی و شخصی سازی را در توصیه محصول، قیمت‌گذاری و پویش های بازاریابی محتوا فراهم کنند. هنگامی که مشتریان به این پیشنهادها پاسخ می‌دهند، کامپیوتر به یادگیری و اصلاح الگوریتم خود ادامه می‌دهد. شرکت مالی انت[[49]](#footnote-49)، شرکت پرداخت آنلاین علی پی[[50]](#footnote-50) یک شرکت وابسته به علی بابا[[51]](#footnote-51) از هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های پشتیبانی برای خودکارسازی تمام فرآیندهای کسب‌وکار اصلی خود شامل امنیت پرداخت، مشاوره مالی، تایید وام، پردازش ادعای بیمه، خدمات مشتری و مدیریت ریسک استفاده می‌کنند. این سیستم بیمه ماشین را با استفاده از تشخیص تصویر بررسی می کند. مشتریان می‌توانند یک ادعای بیمه خودرو با یک عکس گوشی هوشمند ارائه دهند و موتور هوش مصنوعی تصویر را تحلیل کرده و تعیین می کند که آیا درخواست متقاضی قانونی است یا خیر. فناوری هوش مصنوعی باید با فناوری های دیگر مانند رباتیک، تشخیص چهره، فرمان صوتی، و حسگرها کار کند تا قابلیت ارائه تجربه مشتری مربوط به نسل بعدی را داشته باشد. هوش مصنوعی که در گذشته در انحصار آزمایشگاه های پژوهش های محاسباتی قرار داشت، اکنون در طول زندگی روزمره مشتریان به سطح گسترده ای رسیده است. فناوری هوش مصنوعی قابلیت ایجاد ارزش مطلوبی را برای مشتریان دارد ولی باید به نحو مطلوبی مدیریت شود.

# پردازش زبان طبیعی

این فناوری به منظور آموزش ماشین ها برای تقلید روش ارتباطی انسانی است که شامل زبان نوشتاری و گفتاری است. پردازش زبان طبیعی نقش مهمی در توسعه هوش مصنوعی دارد، به ویژه در مواردی همچون دستیار صوتی که به ورودی زبان نیاز دارند. برای آموزش نکات خاص زبان به ماشین‌ ها، حجم زیادی از مکالمات واقعی ضبط شده مورد نیاز است. گسترده ‌ترین کاربرد هوش مصنوعی برای ربات ‌ها است. از ربات‌ ها نه تنها برای ارائه خدمات بلکه برای فروش نیز استفاده می‌شود که این امر نیاز به کانال های ارتباطی با هزینه بالا مانند مراکز تماس ورودی و بازاریابی تلفنی را کاهش می دهد. شرکت‌ هایی مانند لیفت[[52]](#footnote-52)، سپوهرا[[53]](#footnote-53) و استارباکس[[54]](#footnote-54) در حال حاضر از چت بات ها برای اخذ سفارش و ارتباط با مشتری استفاده می‌کنند. محبوبیت پلتفرم ‌های پیام‌رسان آنلاین، مانند واتس اپ، فیس بوک و وی وچت، از عوامل کلیدی توسعه چت بات ها است. به همین دلیل مردم انتظار دارند که با چت بات ها به همان روشی که با افراد دیگر صحبت می‌کنند ارتباط برقرار کنند. برخلاف چت بات های ساده که تنها قادر به پاسخ سوالات پایه هستند، چت بات ها با نیروی هوش مصنوعی قادر به تفسیر و پاسخ به سوالات دلخواه مشتریان هستند. هوش مصنوعی به چت بات ها اجازه می دهد تا مفهوم و پیام چت را درک کند، اگرچه حاوی ابهاماتی مانند غلط های نوشتاری عامیانه و اختصارات است. چت بات های فوق پیشرفته می‌توانند احساساتی مثل اظهارات طعنه ‌آمیز را درک کنند و آنها قادر به درک متن برای استنباط معنای مورد نظر از کلمات مبهم هستند. با فناوری صدا، ماشین‌ ها در پاسخ به دستورهای کلامی خیلی بهتر عمل می‌کنند. دستیاران صوتی بسیاری همچون آمازون الکسا[[55]](#footnote-55)، اپل سیری[[56]](#footnote-56)، دستیار گوگل[[57]](#footnote-57) و مایکروسافت کورتانا[[58]](#footnote-58) وجود دارند. این برنامه های کاربردی در حال حاضر از قابلیت پاسخگویی به پرسش‌ های ساده و اجرای فرمان ‌ها به چندین زبان برخوردار هستند. نمونه نمایشی گوگل آی او[[59]](#footnote-59) در سال ۲۰۱۸ نشان داد که چگونه یک دستیار مجازی می‌تواند به راحتی مکالمات را به شکل طبیعی انجام دهد. هنگام تماس با یک سالن یا رستوران برای رزرو یک قرار ملاقات، دستیار صدا لحن رباتیک را کنار گذاشته و حتی استفاده از مکث ‌ها را اضافه کرده و بسیار واقعی صحبت می ‌کند. با این پیشرفت اخیر، مشتریان بیشتری شروع به جستجو و خرید از طریق دستیاران صوتی می‌کنند. این دستیاران محصولات را با همدیگر مقایسه کرده و براساس تاریخچه ی تصمیمات نسبت به برندها توصیه های لازم را ارائه می دهند. برای پیش ‌بینی این روش جدید خرید، برندها باید کلان داده ها را به تنهایی جمع ‌آوری کنند تا الگوریتم های خرید را که منعکس‌ کننده اولویت‌ های کاربر است، درک کنند.

# فناوری حسگر

علاوه بر تشخیص متن و گفتار، رایانه ها از تشخیص چهره و تصویر نیز می آموزند. محبوبیت رو به رشد عکس‌ ها و سلفی‌ ها در عصر رسانه ‌های اجتماعی این روند را تقویت می‌کند. به طور خلاصه، آنچه که تشخیص تصویر انجام می‌دهد اسکن کردن یک تصویر و جست و جو کردن در وب یا پایگاه‌ داده برای یک شباهت است. گوگل به عنوان یک موتور جستجوی پیشرفته، قابلیت‌ های تشخیص تصویر را توسعه داده ‌است که به موجب آن مردم می‌توانند با استفاده از تصویر، جستجو خود را انجام دهند. کاربرد تشخیص تصویر بسیار زیاد است. به عنوان مثال با بررسی میلیون ها پست در شبکه های اجتماعی، شرکت ها می توانند عکس افرادی را که محصولات برندهای خاصی را تهیه میکنند، اسکن کند. افزون بر این شرکت ها می توانند افرادی که از برند تجاری رقیب استفاده می کنند را شناسایی کرده و آنها را به استفاده از محصولات خود ترغیب نمایند. این تبلیغات بسیار هدفمند یک راه بسیار موثر برای افزایش سهم بازار است. تسکو[[60]](#footnote-60) در انگلستان برای بهبود برنامه نویسی خود از حسگرهای تشخیص تصویر بسیاری استفاده می کند که نشان می دهد چگونه محصولات خرده فروشی برای تشویق خریدهای بیشتر باید در قفسه ها نمایش داده شود. این سیستم از ربات‌ ها برای عکس گرفتن از محصولات در قفسه ‌ها و تجزیه و تحلیل تصاویر برای شناسایی موجودی و محصولات فروخته شده استفاده می‌کند. قابلیت تشخیص تصویر نیز برای بهبود تجربه مشتری مفید است. به عنوان مثال ، مشتریان ممکن است تصویر محصولی را در قفسه ها اسکن کرده و اطلاعات دقیق مربوط به محصول را از یک موتور هوش مصنوعی دریافت کنند. شرکت تسکو همچنین در نظر دارد تا برای شناسایی سن مصرف کنندگان سیگار و مصرف کنندگان الکل، یک دوربین تشخیص چهره را بر روی پیشخوان ها نصب کند. مورد دیگر استفاده از نرم افزار تشخیص چهره برای بیلبوردهای دیجیتال است. شناسایی مشخصات جمعیتی و وضعیت احساسی مخاطبان می‌تواند به تبلیغ کنندگان در ارائه محتوای مطلوب کمک کند. ثبت پاسخ‌ و حالت چهره ی مشتریان هنگام مشاهده محتوا نیز به تبلیغ کنندگان این امکان را برای شرکت ها فراهم میکند که تبلیغات خود را بهبود بخشند. یکی دیگر از کابردهای مورد علاقه برای استفاده از فناوری حسگر در خودروهای بدون سرنشین است. خودرو های بدون سرنشین به میزان زیادی به حسگر ها وابسته است تا با درک شرایط اطراف، از هوش مصنوعی تغذیه کنند. به طور معمول از چهار نوع سنسور دوربین، رادار، اولتراسوند[[61]](#footnote-61) و لیدار[[62]](#footnote-62) استفاده می شود که در قسمتهای مختلف خودرو برای اندازه گیری مسافت، شناسایی خطوط جاده و تشخیص سایر خودروهای اطراف واقع شده است. همچنین سیستم حاصل از نصب این حسگرها مدت زمان رانندگی، مسافت پیموده شده و بازدهی سوخت و یادآوری سرویس خودرو را نشان می دهد. سیستم های تلماتیک[[63]](#footnote-63) از حسگرهایی برای بهبود در خودرو ها استفاده می کند.

# فناوری روباتیک

در دهه ۱۹۶۰، شرکت ‌های بزرگ در کشورهای صنعتی از ربات‌ها برای اتوماسیون استفاده می‌کردند. ربات ‌های تمام خودکار، به دلیل طبیعت کار فشرده خود، به ویژه در سال ‌های اخیر که هزینه ‌های ربات ‌ها کم ‌تر از دستمزدهای نیروی انسانی افزایش ‌یافته است، بیش‌ترین ارزش صرفه ‌جویی در هزینه های تولید را داشته اند. پیشرفت هوش مصنوعی دامنه فعالیت هایی را که ربات های صنعتی از عهده آن برمی آیند، گسترش داده است. با توجه به انعطاف‌ پذیری بالای ربات‌ ها که منجر به بهره ‌وری بهتر می‌شود، توجیهی برای کسب ‌و کار قوی شرکت ‌ها جهت خودکارسازی فرایندها است. در سال های اخیر ، شرکت ها سعی کرده اند از روبات ها برای جایگزینی انسان در ارتباط با مشتری استفاده کنند. ژاپن با توجه به پیری جمعیت و تمایل به پذیرش تعداد کمی از مهاجران، تمایل زیاد به استفاده از ربات ها دارد. خودروسازان ژاپنی مانند تویوتا و هوندا برای کمک به افراد مسن در حال سرمایه‌گذاری به منظور ساخت روبات ‌های مخصوص مراقبت سالمندان هستند.

شاید یکی از اساسی ترین ازمایش ‌های رباتیک در بخش مهمان ‌نوازی باشد که نقش انسان در ان حیاتی است و ربات ها زمان کارکنان را برای ارائه خدمات خاص به مشتریان آزاد خواهند کرد. ربات ها تنها به شکل انسان ‌نما نیستند. به عنوان مثال ربات مجازی کار با رایانه را به عنوان یک انسان انجام می‌ دهد و از دستورالعمل‌ های خاصی پیروی می‌کند. شرکت ها از روباتیک برای خودکارسازی فرآیندهای تکرار شونده با حجم بالا و بدون خطا استفاده می کنند. به عنوان مثال در مدیریت مالی، صدور فاکتور و پرداخت ها و در مدیریت منابع انسانی، نظارت بر عملکرد کارکنان و پرداخت حقوق و دستمزد با استفاده از رباتیک حائز اهمیت است. در حوزه ی فروش، رباتیک می‌تواند به روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری[[64]](#footnote-64) یکی از رایج‌ ترین موارد این استفاده است. تیم های فروش به راحتی می توانند اسناد بازرگانی و گزارش های کاغذی را به قالب های دیجیتالی تبدیل کرده و در سیستم مدیریت ارتباط با مشتری ذخیره کنند. همچنین رباتیک برای خودکار سازی ارسال ایمیل به مشتریان فروش نیز مفید است.

# واقعیت ترکیبی

در زمینه نوآوری سه ‌بعدی، واقعیت مجازی و واقعیت افزوده یا واقعیت ترکیبی یکی از فناوری های است که مرز بین دنیای فیزیکی و دیجیتالی را روز به روز کمرنگ تر می کند. از آنجایی که هدف تقلید از تخیل انسان است، برنامه های فعلی عمدتاً بر سرگرمی و بازی متمرکز هستند اما برخی از برندها در حال حاضر در واقعیت ترکیبی سرمایه‌گذاری کرده ‌اند تا تجربه مشتری را افزایش دهند. در واقعیت افزوده محتوای دیجیتال تعاملی بر دیدگاه کاربر نسبت به محیط‌های واقعی و جهانی تاکید می‌کند. پوکمان گو[[65]](#footnote-65) یک مثال محبوب از یک بازی تلفن همراه مبتنی بر واقعیت افزوده است، که در آن موجودات خیالی وقتی از طریق صفحه نمایش تلفن همراه دیده می ‌شوند که در فاصله نزدیکی نسبت به ما به نظر می‌رسند. انواع محتوای دیجیتالی از گرافیک بصری و صدا گرفته تا بازخورد لمسی و حس بویایی تکامل ‌یافته اند. واقعیت مجازی برعکس واقعیت افزوده است. واقعیت افزوده به معنی آوردن اشیا دیجیتال به دنیای واقعی است، در حالی که واقعیت مجازی به معنی آوردن انسان به دنیای دیجیتال است. واقعیت مجازی معمولا نمای کاربر را با یک محیط شبیه سازی شده دیجیتالی جایگزین می کند. با استفاده از هدست[[66]](#footnote-66)، کاربران می توانند سوار شدن در خودروهای مختلف یا حضور در یک محیط مهیج را تجربه کنند. همچنین کنسول‌ های بازی همچون سونی[[67]](#footnote-67) و نینتندو[[68]](#footnote-68) دستگاه ‌های واقعیت مجازی را به عنوان وسایل جانبی به مشتریان تحویل می ‌دهند. قابلیت ترکیب دنیای واقعی و دیجیتالی فرصت های نامحدودی را برای ارائه بازاریابی محتوای جذاب فراهم می کند. واقعیت ترکیبی این فرصت را برای شرکت ها ایجاد می کند تا اطلاعات و داستان‌ های بیشتری را به شیوه ‌ای جالب و هیجان ‌انگیز در محصولات خود جای دهند و مشتریان اکنون می‌توانند محصولات را حتی قبل از تصمیم به خرید امتحان ارزیابی کنند. بخش گردشگری می تواند از واقعیت ترکیبی برای ارائه یک تور مجازی برای تشویق مردم به بازدید از مقصد واقعی استفاده کند. خرده فروشان از واقعیت ترکیبی برای امتحان کردن محصولات به صورت مجازی و یا ارائه آموزش ‌های لازم استفاده می‌کنند. به عنوا مثال شرکت آیکیا [[69]](#footnote-69) تصاویر سه‌ بعدی از محصولات خود تولید می‌کند و از واقعیت ترکیبی برای کمک به خریداران بالقوه استفاده می‌کند تا تجسم کنند که چگونه یک قطعه مبلمان در خانه آن ‌ها قرار می‌گیرد.

# اینترنت اشیا و بلاک چین

اینترنت اشیا به اتصال بین دستگاه‌ ها و ماشین هایی مانند تلفن ‌های همراه، لوازم خانگی، خودرو، کنتورهای هوشمند برق و دوربین‌ های نظارتی اشاره می‌کند که با یکدیگر در ارتباط هستند. امروزه می توان از اینترنت اشیا برای تأمین انرژی خانه های هوشمند استفاده کرد. شرکت ها از اینترنت اشیا برای نظارت از راه دور و ردیابی ساختمان های هوشمند و ناوگان استفاده می کنند. اما از همه مهم‌تر، اینترنت اشیا وجود تجربه یکپارچه مشتری را ممکن می ‌سازد. امروزه، سازمان ‌ها در صنایع و کسب ‌وکارهای گوناگون، به‌‌ شکلی فزاینده‌ از قابلیت‌های اینترنت اشیاء بهره می‌گیرند تا کارآمدتر و اثربخش ‌تر عمل کنند. آنها با بهره ‌مندی از دستاوردهای اینترنت اشیاء، به درکی بهتر و شایسته ‌تر از مشتریانشان دست می‌ یابند و می‌توانند خدماتی بهینه‌ تر به آنها ارائه کنند. اینترنت اشیاء فرایند تصمیم ‌سازی و تصمیم‌‌گیری را در سازمان بهبود بخشیده و ارزش کسب‌ و کار را به ‌شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

بلاکچین سیستمی برای ثبت و ضبط داده‌ ها است. این داده ‌ها به عنوان مثال می توانند نمونه تراکنش‌های بانکی یا اسناد مالکیت، قرارها، پیام ‌های شخصی یا دیگر اطلاعات باشند. یک بلوک مانند یک صفحه از یک دفتر است که شامل تمام تراکنش های گذشته است و این زنجیره ی بلوکی معاملات آنلاین امن را تسهیل می‌کند. معروف ‌ترین کاربرد زنجیره ی بلوکی، رمز ارز بیت‌کوین است. ماهیت امن و شفاف ثبت بلاکچین یک عامل بالقوه تغییر دهنده برای بازاریابی است. آی بی ام در همکاری با یونیلور[[70]](#footnote-70)، یک پروژه بلاک چین را آغاز کرد تا شفافیت در ارائه تبلیغات دیجیتال را افزایش دهد. بلاک چین برای ردیابی این زنجیره معاملات از تبلیغ کنندگان تا ناشران و شناسایی ناکارآمدی های موجود استفاده می کند. یک کاربرد مشابه بلاکچین همچنین می تواند به مشتریان کمک کند تا از طریق ثبت سوابق معاملات زنجیره تأمین، صحت ادعاهای بازاریابی مانند تجارت منصفانه را تأیید کند.

# خلاصه فصل پنجم

فناوری آینده برای چندین دهه در حال توسعه بوده است، اما در عین حال غیر فعال است. هر بنیاد و پایه ای با توان محاسباتی، نرم افزار متن باز، اینترنت پرسرعت، رایانش ابری، دستگاه های تلفن همراه و کلان داده های در دسترس است. هدف فناوری پیشرفته تقلید از روش های زمینه ای یادگیری انسان است. از زمان تولد، ما آموزش‌دیده ایم که محیط اطراف خود را حس کنیم و با دیگران ارتباط برقرار کنیم. تجربه زندگی درک شناخت کلی ما از چگونگی فعالیت جهان را تقویت می‌کند. بنابر این وجود این تجربه یکی از اصول یادگیری ماشینی شده و راه را برای هوش مصنوعی هموار می کند. رایانه ها، حسگرها و پردازش زبان طبیعی به همین شیوه آموزش می ‌بینند. داده های انیوه باعث بهبود تجربه زندگی می‌شود. ماشین ‌ها در تلاش هستند تا تخیل انسان را با واقعیت افزوده و واقعیت مجازی شبیه‌ سازی کنند و روابط اجتماعی انسان را با اینترنت اشیا و بلاک چین تکرار کنند. کاربردهای فناوری بعدی برای بازاریابی بسیار مهم است. هوش مصنوعی این امکان را برای شرکت ها فراهم می کند تا تحقیقات بازاریابی را فوری انجام دهند که این امر به نوبه خود به ان ها امکان شخصی سازی سریع را در مقیاس وسیع فراهم می سازد. ماهیت فناوری آینده، تجربه تطبیقی مشتری را ممکن می‌سازد و بازاریابان می‌توانند محتوا، پیشنهادها و تعاملات خود را با احساسات مشتری تطبیق دهند.

**فصل ششم**

**جایگاه حال حاضر بازاریابی**

**مقدمه**

این فصل مروری دارد بر چالش های اساسی حال حاضر پیش روی بازاریابی و این که بازاریابی در ادامه روند تکاملی خود برای رویاروئی با این چالش ها نیازمند یک تحول بنیادی، آغاز سفری پرماجرا و یک انتقال پارادایمی است. طی سال های گذشته نظریه های متعددی در دانش بازاریابی و زمینه های مرتبط توسعه یافته و مطرح گردیده اند که به طور کلی می توان آن ها را در دو جریان اصلی خلاصه نمود. دسته اول بر جایگاه بازار و عوامل خارج از بنگاه تمرکز دارد و دسته دوم بر منابع و قابلیت های داخل بنگاه متمرکز هستند. نظریة سازمان صنعتی[[71]](#footnote-71)، نظریه بازارگرایی[[72]](#footnote-72)، نظریه نهادی[[73]](#footnote-73) و نظریه اقتضایی[[74]](#footnote-74) از مسلط ترین نظریه های دسته اول به شمار می روند. دیدگاه مبتنی بر منابع[[75]](#footnote-75)، نظریه قابلیت های پویا[[76]](#footnote-76)، دیدگاه مبتنی بر دانش[[77]](#footnote-77)، نظریه منبع-مزیت[[78]](#footnote-78)، و نظریة یادگیری سازمانی[[79]](#footnote-79) نیز از نافذترین نظریه های دسته دوم هستند که در دهه های اخیر پژوهش های متعددی را نیز به خود اختصاص داده اند. با وجود توسعه نظریه های پیش گفته، همواره یک پرسش و چالش اساسی در دانش بازاریابی پا بر جا است و آن اینکه چرا با وجود توسعه نظریه های متعدد به شرح پیش گفته هنوز هم بسیاری از بنگاه های کسب و کار در ارایه یک پیشنهاد ارزش[[80]](#footnote-80) برتر برای حل مسائل انسان شکست خورده و جایگاه بازار و رقابت را به رقبای خویش واگذار نموده اند و حتی بازماندگان رقابت نیز در حل بسیاری از مشکلات بشر درمانده اند. هر چند نظریه های پیشین پرده از بسیاری از عوامل موثر در ایجاد ایجاد مزیت رقابتی و ارائه پیشنهاد ارزش برتر را گشوده اند، اما به نظر می رسد عنصر یا عناصر پنهانی وجود دارند که پژوهش های بیشتری را در بافت دانش بازاریابی و زمینه های مرتبط به منظور دستیابی به یک چارچوب مفهومی برای یافتن پاسخی مطمئن تر به پرسش یاد شده، می طلبد.

**رهیافت بازاریابی H2H**

شیوه ای که صحبنظران بازاریابی و مدیران بنگاه های کسب و کار به بازاریابی می نگردند بر پیامد های آن بسیار تاثیر گذار است و پژوهش های اخیر نشان­گر آن است که نیاز به یک تغییر دیدگاه اساسی در این زمینه بسیار مشهود است. رویکرد بازاریابی H2H بیشتر بر این موضوع متمرکز است که ارزش های انسانی اعتماد و خدمت رسانی به دیگران بسیار برای بنیان های اقتصادی فعالیت بشر برتر از تولید کالا ها و محصولات تجملی است. این رویکرد، بازاریابی را با چارچوب دیگری بازنمایی می کند که در آن حل مسائل انسان بر مهندسی و تولید محصولات و کسب سودآوری بنگاه ها مقدم است. بازاریابی H2H سفری است از چارچوب تمرکز بر مصرف گرایی به چارچوب تمرکز بر خدمت رسانی و در پی آن است که تبیین نماید نقش حقیقی تمامیت در بازاریابی با این رویکرد چیست.

موارد زیر نمونه های با اهمیتی است از چالش های کنونی پیش­روی بازاریابان که اصول بازاریابی را به لرزه درآورده است و دانش بازاریابی را مجبور به رهیافت های جدید(حرکت از B2B به H2H) برای رویاروئی با مخاطرات ناشی از آن کرده است:

* افزایش قدرت مشتریان در اثر گسترش اینترنت و تلاش شرکت های فناوری برای تغییر عادات مشتریان با استفاده از محدوده برنامه های کاربردی
* همه گیری ویروس کرونا 2020 ذهن انسان ها را به شدت درگیر خود نموده است و عدم اطمینان های جدی جدیدی را مطرح نموده است. در این راستا دیدگاه بشر نسبت به موجود انسانی و نیازهای   
  اساسی اش در حال تغییر است.
* تولید و توزیع اطلاعات در سراسر جهان، پویایی های جدیدی را در بازارها ایجاد کرده است و مشتریان نسبت به موارد قابل انتخاب و امکانات پیش روی خود آگاه تر شده اند.
* دیجیتالی شدن در درجات مختلف به هر گوشه­ای از جهان سرایت پیدا کرده است و خودکارسازی بازاریابی و استفاده از هوش مصنوعی نیز راه خود را به زندگی همگان باز کرده است.

امروزه رهیافت داستان سرائی به دلیل توان تاثیرگذاری بیشتر، به کرات در ادبیات کسب و کار و بازاریابی جهت تبیین و انتقال مفاهیم مورد استفاده قرار می گیرد. فیلیپ کاتلر و همکارانش(2021) از رویکرد داستان سرائی به شیوه ای که در شکل 1-6 نشان داده شده است برای تبیین نیاز به سفری پر ماجرا و ضرورت یک انتقال پارادایم در بازاریابی استفاده کرده اند.



**شکل 1-6: سرآغاز داستان بازاریابی H2H**

همانگونه که در شکل 1-6 نشان داده شده است، جایگاه حال حاضر بازاریابی به دلایل پیش گفته نیازمند ماجراجویی است و در این مسیر باید به سفری بزرگ دست زد که همان تغییر پارادایم بازاریابی به بازاریابی H2H است. این سفر بزرگ نیازمند تغییر اساسی در عناصر بازاریابی است که خود اقدامی شجاعانه را می طلبد. در این مسیر، بازاریابی در پی دستیابی به یک راه حل مناسب برای معنا بخشیدن به خود در جهان پر مخاطره امروزی است و این داستان و چرخه پایان ماجرا نیست و در فرایندی پویا ادامه می یابد. مسیر مورد نظر بازاریابی H2H در این سفر، حرکت از چارچوب متمرکز بر مصرف گرائی به چارچوب متمرکز بر خدمت رسانی مبتنی بر تمامیت است.

فیلیپ کاتلر و همکاران(2021) در ویرایش اولیه کتاب خود که به زبان آلمانی چاپ و منتشر شده بود به دلیل اینکه در ابتدا در محل دانشگاه کرایست در بنگلور توسعه یافته بود، از واژه "الگوی بنگلور" برای بازاریابی H2H استفاده نمودند. همچنین برای معادل هم معنی H2H از واژه "Mensch Marketing" نیز استفاده گردیده است.

الگوی H2H از روش نوآورانه "تفکر طراحی" برای هرگونه فعالیت بازاریابی بهره برده است. در اولین گام یک ساختار نگرشی انسان­گرا[[81]](#footnote-81) باید منجر به بازاریابی انسان­گرا[[82]](#footnote-82) گردد. در گام دوم یک جعبه ابزار یا یک رهیافت   
فرایند گرا می تواند حتی باعث گردد که بازاریابی فراتر از نیازهای حال حاضر بشر را برآورده سازد. این امر برای مفهوم منطق حاکمیت خدمت[[83]](#footnote-83) که باید در کلیه فعالیت های بازاریابی یکپارچه گردد، نیز صادق است. منطق حاکمیت خدمت نیز انسان گرا است و یک مبنای نظری را برای بازاریابی H2H فراهم می آورد. در سومین گام پیشرفت های دیجیتالی شدن به عنوان یک فرصت بزرگ برای متمرکز کردن بازاریابی به سمت مفهومی ذی نفع گرا تر دیده می شود که نیازمند اقدامی شجاعانه در جهت معرفی عناصر بازاریابی H2H است. همانند هر داستان دیگر، این امر نیازمند یک قهرمان است که در اینجا همان ساختار نگرشی H2H است. شالوده این ساختار نگرشی، اعتماد است که در دنیای اَبَر پیوسته کنونی[[84]](#footnote-84) به مثابه یک وسیله مبادله کلیدی برای هر نوع کسب و کار به شمار می رود. بخش آخر داستان، یعنی راه حل و بازده نیز به بازاریابی عملیاتی ارتباط پیدا می کند که بر فرایند­های H2H و گام های ضروری برای شکل دهی مجدد آمیخته بازاریابی متمرکز است. رهیافت پیش­گفته یک فرایند تکرارشونده­ی مرحله ای مبتنی بر قابلیت های فناورانه از طریق دیجیتالی شدن و اندیشیدن عمیق در بازاریابی H2H است. این رهیافت بازاریابی، شایستگی های بازاریابی مورد نیاز برای خلق و تحویل ارزش به مشتریان و سایر شرکای همکاری کننده را با چالش های جدی مواجه می سازد. در پایان داستان راه حل هایی برای یافتن معنا در دنیای پر دردسری که در آن زندگی می کنیم ارائه می گردد. این امر سبب می گردد که مسیر آینده که همان ساختار نگرشی H2H است برای شرکت های متعددی که به وسیله قهرمان داستان رهبری می شوند، آشکار گردد. بدیهی است که توجیه امکان پذیری این رویکرد نیازمند ارائه الگو­های واقعی موفق در به کار­گیری این رهیافت است.

**وضعیت حال حاضر بازاریابی**

بازاریابی این توان را دارد که وضعیت بهتری را برای دنیا به ارمغان آورد. در طی چند دهه­ی اخیر بازاریابی تغییرات انقلابی متعددی را تجربه نموده است که در اثر آن کیفیت زندگی مردم را بهبود بخشیده است. با این وجود، همه این تغییرات به بهتر کردن اوضاع منجر نشده­اند. در اثر روش­های عمل غیر اخلاقی برخی از بازاریابان بسیار حریص و با تفکر منفعت طلبانه، تصویر ذهنی کارکنان و مشتریان در حدی مخدوش شده است که آن ها عناوینی همانند دروغ گوئی، فریبکاری، آزار­ رسانی، و دستکاری­کردن را به بازریابی نسبت می دهند. برخی افتضاحات علنی شده همانند نتایج پژوهش های بازار گمراه کننده نیز به بدتر شدن این تصویر ذهنی کمک کرده است.

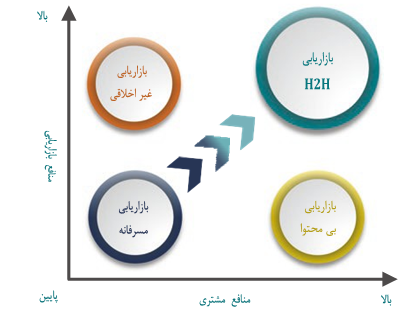
فقدان اعتماد عمومی به سرعت در حال شیوع است که درست در جهت عکس آن چیزی است که بازاریابی در پی دست­یابی به آن است. برند هایی همانند آمازون، ایر بی ان بی، فلیکس باس، مرسدس بنز، سیلزفورس، تسلا، هول فودز مارکت، یا اوبر در صورتی که اعتماد مشتریان به جایگاه قبلی اش باز نگردد، امکان ادامه حیات نخواهند داشت. آمازون بیش از 350 میلیون محصول مختلف را به صورت دیجیتالی در معرض فروش قرار می دهد بدون آن که هیچکس امکان مشاهده فیزیکی آن ها را داشته باشد. دستیابی به این چنین سطحی از اعتماد نیازمند تلاش بسیار گسترده ای از سوی آمازون است. بدون اعتماد تقریباً برای یک شرکت غیر ممکن است که رابطه معناداری با مشتری مبتنی بر یک مبنای انسانی ایجاد کرد. امروزه اعتقاد عموم بر آن است که بازاریابی مصرف کننده به ندرت سر قول خود با مشتری و بازارگرائی باقی است و در پی فریب مشتریان و متقاعد کردن آن ها به گونه ای به ظاهر صادقانه است. به این ترتیب زیاد جای تعجب نیست که مطالعات تجربی حکایت از کاهش اهمیت و اعتبار بخش های بازاریابی داشته باشد، که البته این امر موضوع تازه ای نیست و در قبل هم مصادیقی از این دست را شاهد بوده ایم. نتیجه این کاهش اعتبار و اهمیت، تنزل جایگاه بازاریابی به ایفای تنها نقش "کارکرد شرکتی" آن و از دست رفتن مفهوم با اهمیت تر آن یعنی "مفهوم راهبری شرکتی بازاریابی" است. ایفای مفهوم راهبری شرکتی بازاریابی به معنای یکپارچه سازی و هماهنگ کردن همه زمینه های کارکردی عملیاتی با رویکرد بازارگرائی است و از دست دادن این نقش می تواند بیش از پیش به انزوای بازاریابی و تنزل جایگاه آن به یک ابزاری که فقط نقش آن پشتیبانی فروش های شرکت است، بینجامد و بازایابی را از اهداف و نقش راهبردی­اش دور سازد. برخی از پژوهشگران دیدگاه حداکثر کردن ارزش سهامداران را نیز در ایجاد این وضعیت برای بخش های بازاریابی شرکت ها موثر می دانند زیرا مدیران بنگاه ها در جهت کاهش هزینه ها و افزایش سود آوری در کوتاه مدت، بودجه بخش های بازاریابی را کاهش داده­اند که در اثر آن برداشت ذهنی از شرکت، جایگاه برند و وفاداری مشتری به شدت مخدوش گردیده است.

**بازاریابی به کجا می رود؟**

در حال حاضر دو رویکرد مسلط بازاریابی پیش روی بنگاه ها وجود دارد: رویکرد بازارگرا (بازاریابی کششی) که تنها به پیشرفت های بازار واکنش نشان می دهد و رویکرد منبع گرا (بازاریابی رانشی مبتنی بر فناوری) که بر شکل­دهی پیش­کنشانه به پیشرفت های بازار تمرکز دارد. مدیریت بنگاه های بازارگرا اغلب به این سبب که به جای شکل دادن به توسعه­ی بازار به شیوه ای پیش کنشانه و مبتنی بر رویکردی منبع گرا، فقط به پیشرفت های آن واکنش نشان می دهد، مورد انتقاد قرار گرفته است. بخشی از این نقصان به خود بخش های بازاریابی شرکت­ ها بر می گردد که با صرف بودجه های هنگفت کارایی و اثربخشی پایینی را از خود به جا گذاشته­اند. بخشی از آن نیز به ضعف در حسابداران بنگاه ها و نبود حسابداران حرفه ای و خبره و در نتیجه تخصیص غیر موثر منابع مالی بر می گردد که باعث ایجاد این نگرش گردیده است که بخش بازاریابی بنگاه ها سست عمل نموده و اثربخشی آن ها را مورد تردید قرار داده است. عامل موثر دیگر در ایجاد وضعیت پیش گفته برداشت نادرست از نقش و جایگاه بازاریابی، هم در بین کارورزان و هم دانشگاهیان است. برای اینکه بازاریابی نتایجی اثر بخش داشته باشد، بنگاه ها باید آمیخته درستی مبتنی بر هر دو رویکرد بازارگرا(رانش بازار) و منبع گرا(کشش بازار) را به جای اصرار به فقط یک رویکرد به تنهایی، در دستور کار خود قرار دهند و آن را به عنوان یک ساختار نگرشی نه تنها به بخش بازاریابی بلکه به کل سازمان سرایت دهند.

بازاریابی باید به سوی ایفای نقش و کارکرد محوری ارزش آفرینی به منظور رویاروئی با حل مسائل بلند مدت بازگردد تا بتواند به میزان با اهمیتی روی زندگانی انسان ها تاثیر بگذارد. بازاریابان حتی گاهی با نیت خوب،   
روش­های عمل نادرستی را به کار می بندند. آن ها گاهی از روش هایی استفاده می کنند که به هزینه سایرین برای یک بخش نتایج مثبت به همراه دارد و این همان چیزی است که از آن به عنوان بازاریابی غیر اخلاقی[[85]](#footnote-85) یا بازاریابی بی­محتوا[[86]](#footnote-86) نام برده می شود. وقتی که مشتریان می بازند و سازمان ها برنده می شوند و یا گروهی به هزینه گروهی دیگر منتفع می شوند، منافع بدست آمده کوتاه مدت خواهد بود و با ورود سایر رقبا و یا مراجع وضع کننده مقررات جدید به مسئله همه چیز از دست خواهد رفت. بی پرده ترین مثال در این خصوص افزایش 5000 درصدی داروی داراپریم است که برای درمان ایدز مورد استفاده واقع می شود. در سال 2015، قیمت این دارو برای هر دوز مصرف از 13.5 دلار به 750 دلار افزایش داده شد. اگر ما منافع بلند مدت هم مشتریان و هم شرکت ها را با یک نگرش انسان­گرا مورد توجه قرارداده و روی آن تمرکز نماییم، در واقع آن­گاه وارد دیدگاه بازاریابی H2H شده ایم.

از دیگر روش های نامطلوب بازاریابی که مورد انتقاد قرار گرفته است می توان به ارسال ایمیل های ناخواسته(هرز نامه)، تماس های تلفنی ناخواسته، و بنر های تبلیغاتی و ... نام برد که از آن به عنوان بازاریابی وقفه[[87]](#footnote-87) یا برون­گرا[[88]](#footnote-88) یاد می شود و به جای آن رویکرد بازاریابی مجوز[[89]](#footnote-89) یا درون­گرا[[90]](#footnote-90) پیشنهاد گردیده است که رویکردی مبتنی بر همکاری و دریافت اجازه از افراد برای ارسال هرگونه اطلاعات بازاریابی و ارائه آموزش های لازم به مشتریان است. استفاده از سنجه­های بازاریابی وقفه برون­گرا[[91]](#footnote-91) به علت تحت فشار قرار دادن مشتریان تقریباً به نتایج مثبتی نمی ­انجامد. در عوض بازاریابی مجوز درون­گرا[[92]](#footnote-92) می­تواند با یک رویکرد مبتنی بر همکاری و دریافت اجازه برای ارسال اطلاعات و ارائه آموزش به مشتریان نتایج بسیار مثبت تری را به همراه داشته باشد. بازاریابی H2H با انگیزه­ حذف روش های عمل نادرست پیش گفته، یک گونه­ای اخلاقی و مبتنی بر همکاری برای درگیر کردن مشتری در فرایند هم­آفرینی ارزش در قالب یک تیم به جای ایجاد هزینه برای یکدیگر، را ارائه داده است. شکل6-2 رویکرد بازاریابی H2H را به تصویر می­کشد. شرکت­هایی که رویکرد H2H را مبنای کار خود قرار داده­اند، بر هم آفرینی ارزش با مشارکت مشتریان و در میان گذاشتن پیشنهادهای ارزش به شیوه ای مناسب با مشتریان متمرکز شده­اند.



**شکل 2-6 : گرایش بازاریابی H2H**

همان­گونه که در شکل 2-6 نشان داده شده است، در پارادایم بازاریابی H2H، شرکت ها با ترکیب هر دو رویکرد منبع­گرا و بازارگرا، دستیابی به اهداف بالاتری را هدفگذاری نموده اند زیرا در این پارادایم رویکردهای یاد شده در تناقض با یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم پنداشته می شوند. بنگاه­ها نیاز دارند که شایستگی­های محوری­شان را با استفاده از منابع و فعالیت­های کلیدی­شان شکل داده و توسعه دهند، اما پیشنهاد خدمتی که در نهایت ارائه می نمایند باید هم راستا با بازار باشد. بنگاه­هایی که بازاریابی H2H را مبنای کار خود قرار داده­اند یک تعهد اخلاقی قوی نسبت به کلیه گروه­های ذی­نفع شامل مشتریان، تامین­کنندگان و سایر شرکای کسب و کار، کارکنان، سهامداران و در کل جامعه نشان داده و یک شخصیتی که از آن به عنوان بنگاه های شفیق[[93]](#footnote-93) یاد می­شود، را از خود به نمایش می­گذارند.

یکی دیگر از چالش های اخیر، چالش مدیریت پایداری است که در مباحث اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مطرح گردیده است. در نگاه اول به نظر می رسد پایداری و رشد دو مفهومی هستند که تجمیع آن ها با یکدیگر ناسازگار است. به همین سبب با وجودی که برخی بنگاه ها رشد پایدار را سرلوحه کار خود قرار داده­اند، برخی دیگر در مقابل آن مقاومت ورزیده اند. از این رو دنیای کسب و کار نیازمند قهرمانان پایداری[[94]](#footnote-94) و الگو­های موفقی است که بتوان از طریق آن­ها امکانپذیری رشد پایدار را به اثبات رساند. به این منظور سه راهبرد پیشنهاد گردیده است:

1. راهبرد اول: جدا سازی رشد درآمد از تهی سازی منابع طبیعی بکر از طریق استقرار یک اقتصاد چرخشی که در آن شرکت ها دغدغه پسماند محصولاتشان را داشته باشد. برای محصولات جدید نیز از منابع تجدیدپذیر یا موادی که قابل بازیافت هستند استفاده گردد.
2. راهبرد دوم: کسب و کار ها می توانند محصولات کمتر و بهتری تولید نمایند. در زمانی که از آن به عنوان اقتصاد شراکتی یاد می شود، شرکت­ها می توانند مدل­های کسب و کارشان را تعدیل نموده و مشتریان را تشویق نمایند که محصولات را به اشتراک گذاشته، و یا به صورت کوتاه مدت یا بلند مدت اجاره دهند. این امر سبب می گردد با کسب و کار های پایدارتر، جریان های درآمد جدیدی نیز خلق گردد.
3. راهبرد سوم: بازتعریف رشد. آیا همه چیز در رشد مالی خلاصه می شود؟ در سطح شخصی، رشد   
   جنبه های گوناگونی همانند رشد اجتماعی، و رشد در رفاه را در بر می گیرد. ضروری است که بنگاه ها سایر منظرهای به جز مالی را نیز در نظر بگیرند.

درگیری همه­ی گروه­های ذی­نفع و همکاری آنان اصلی­ترین منبع مزیت رقابتی بنگاه به شمار می رود. در   
ارزیابی­های حال حاضر، پایداری نه یک افزونه بلکه یک ضرورت به شمار می رود. محدوده و اهمیت چالش­هایی که بنگاه­های کسب و کار در حال حاضر با آن رو به رو هستند و یا در آینده مواجه خواهند شد، متعددند. منابع فیزیکی دنیا محدود هستند و پر­هزینه­تر شده­اند، اهمیت مقیاس و خودکارسازی در حال تنزل است، نوآوری های جدید با سرعت بیشتری نسخه برداری می شوند و مسائل اجتماعی با نرخ های هشدار دهنده­ای در حال افزایش هستند. تغییرات تدریجی دیگر پاسخ­گوی این چالش ها نیستند و پیاده سازی موفقیت آمیز یک تفکر سه گانه در خصوص نتایج مورد انتظار که هر سه جنبه اجتماعی، اقتصادی، و بوم شناسی را مبتنی بر مدل ذی­نفع اسپایس (اجتماع، شرکای کسب و کار، سرمایه گذاران، مشتریان، و کارکنان) [[95]](#footnote-95) در نظر گرفته باشد، ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

دستاوردها و پیشرفت های اخیر نشان می دهد که بدون تردید اولویت های مشتریان در حال تغییر هستند. به ویژه در ایالات متحده محصولات پایدار و ارائه خدمات مورد توجه و درخواست نسل های جوان قرار گرفته است. موضوع یاد شده بر سال­های آتی تاثیر بسیار زیادی خواهد گذاشت زیرا نسل های هزاره، متقاضی پایداری به گونه­ای هستند که در آن به بهبود محیطی اولویت داده شود و مشتریان کنجکاو نسبت به پایداری، حتی حاضر هستند که مبالغ اضافی نیز از این بابت بپردازند، اما:

* بسیاری از بازارها(به عنوان مثال اروپا و امریکا) به سطوح بلوغ بالایی دست یافته­اند و ایجاد رشد پایدار در پارادایم های محدود سنتی برای آن ها تقریباً غیر ممکن است.
* از آنجائی که اقتصادهای نوظهور به دنبال دستیابی به استانداردهای بالای زندگی هستند، منابع بیشتری برای برآورده نمودن تقاضای روزافزون و مداوم نیز مورد نیاز است و با خود نوعی الزام را برای اقدام در جهت کسب و کار پایدار به همراه می آورد، زیرا منابع کره زمین محدود هستند.

به هر حال شرکت­ها در عمل چه کاری می توانند انجام دهند؟ شرکت­ها می توانند مسیر مفهوم کسب و کار خود را از گرایش به سهامداران به تمرکز بر ذی­نفعان تغییر دهند. شرکت ها تاثیر مستقیمی بر مشتریان و مصرف­کنندگان خود دارند. این کارکنان شرکت ها هستند که راه­حل ها و خدمات را ارائه می دهند. شرکت به طور مداوم و مستقیم با این گروه­ها در تعامل است. دولت ها بر لایه های مختلف اداری، محلی، منطقه ای، یا ملی تاثیر غیرمستقیم می گذارند. شرکت­ها مالیات می پردازند و از مقررات پیروی می کنند. با این حال رسانه ها و سایر واسطه­ها به طور غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می گیرند. از این گذشته سازمان­های غیر­دولتی(مردم نهاد)[[96]](#footnote-96) نیز تحت تاثیر اقدامات شرکت­ها قرار می گیرند. محافل اجتماعی در واقع به عنوان توانمندسازها عمل می کنند. آنان زیرساخت­ها، خدمات اساسی و غیره را فراهم می کنند. سرمایه­گذاران مبنای مالی و تامین­کنندگان نیز عناصر ضروری و موارد دیگر را فراهم می کنند. تاکید ویژه­ای بر محدود­­کردن سرمایه­گذاران صورت می­پذیرد زیرا شرکت ها به محدوده گسترده تری از ذی نفعان نیاز دارند و با هر یک از نه گروه ذینفع در تعامل هستند. با این رویکرد می توان یک مدل ذی نفع 360 درجه ایجاد کرد (به شکل 3-6 نگاه کنید). اصل موفقیت بر "به حد اکثر رساندن منافع تمامی ذی نفعان به عنوان یک منبع مزیت رقابتی" تکیه دارد.



**شکل 3-6 : مدل ذی نفع 360 درجه**

پایداری، در صورتی شرکت ها را برای دستیابی به مزیت رقابتی توانمند می سازد که آن ها تفکر پایداری را در مسیر درست خود، به شکلی نظام مند و کامل به کار گرفته و آن را به عنوان یک بخش مهم از سازمان خود بپذیرند و پایه هائی را برای رویکرد بازاریابی انسان محور ایجاد کرده باشند.

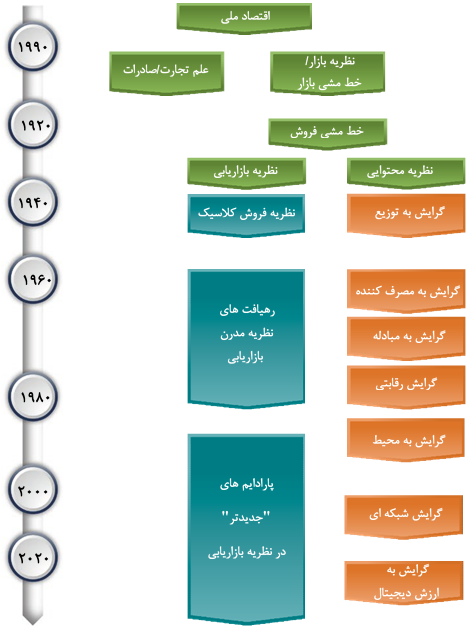
شرکت ها می توانند به طور مستقیم بر مشتریان کسب و کار، مشتریان نهائی، و کارکنان تاثیر بگذارند. آن ها   
می توانند گزینه هایی آگاهانه در مورد پیشنهادهای ارزش خود، فرایندها و روابط ایجاد کنند. همچنین آن ها به طور غیر مستقیم می توانند از طریق لابی­گری، مشارکت های مالی و اخلاقی خود بر رسانه ها، دولت ها و سازمان های مردم نهاد تاثیر بگذارند. افزون بر این، آن ها می توانند به عنوان یک توانمند ساز بر تامین کنندگان، سرمایه گذاران و انجمن های خود تاثیر گذار باشند. بنا بر این کسب و کارهائی که پایداری را به عنوان یک اصل می پذیرند قادرند مشارکت و تعاملی مثبت با سهامداران خود داشته باشند.

ما شاهد هستیم که شرکت ها همیشه در مورد تقاضا برای پذیرش پایداری در حال منازعه هستند. برای مثال شرکت جهانی نستله[[97]](#footnote-97) در مورد عمل استخراج آب در بسیاری از مکان ها با انتقاد های شدیدی مواجه شد. در این مورد شرکت های پراکتر اند گمبل و وال مارت نیز با چنین دردسر هائی روبرو بوده اند. تامین کننده های سیستم ها و قطعات صنعتی مانند شرکت جنرال الکتریک[[98]](#footnote-98)، زیمنس[[99]](#footnote-99) و جانسون کنترلز[[100]](#footnote-100) سعی کردند تاثیر کربن باقی مانده خود را از طریق ساخت دستگاهی موثر و کم مصرف بهبود بخشند. یکی از نمونه های خاص آن شرکت هرنکنشت ای. جی[[101]](#footnote-101) است که تجهیزات معابر زیرزمینی را مهندسی، تولید و راه اندازی می کند. آن ها از طریق تجهیزات تونل زنی، حفاری تونل را مکانیزه کردند و کارائی و ایمنی را ارتقا بخشیدند. اثر آن برای مصرف کننده این بود که کوتاه کردن مسیر باعث صرفه جوئی میلیون ها کیلومتر برای رانندگان شد. متاسفانه عملیات حفر این تونل ها مستلزم صرف انرژی قابل توجهی است. با این گونه سرمایه گذاری های انرژی بر، می توان صرفه جوئی قابل ملاحظه ای داشت. شرکت های پتروشیمی نیز با همین شرایط مواجه هستند. آن ها در حال تولید موادی هستند که به مراتب ماندگارتر و بادوام تر هستند. یک نمونه قوی تر برای این موضوع شرکت لامورال کوتینگز[[102]](#footnote-102) است. آنها یک پلیمر فلوراید ارائه می دهند که می تواند طول عمر فلز، چوب یا سطح پارچه را بیش از 10 برابر افزایش دهد اما فرایند تولید آنها باید بسیار با دقت و سختگیری خاصی دنبال شود تا از آسیب های زیست محیطی جلوگیری شود. این نمونه ها گزینه هائی را برای یکپارچه سازی رویکرد انسان گرایی و پایداری در فعالیت های بازاریابی نشان می دهد.

**نحوه تکامل بازاریابی H2H**

برای آن که مفهوم بازاریابیH2H را به طور کامل روشن کنیم، نگاهی به خط سیر زمانی نحوه تکامل بازاریابی مفید و موثر خواهد بود. تفکر بازاریابی طی 200 سال گذشته پیشرفتی مداوم داشته است. پیش از شکل گیری گرایش بازاریابی، چندین دوره متفاوت از دیدگاه ها و مفاهیم وجود داشته است. از زمان اولین انقلاب صنعتی، اقتصاد های ملی خاستگاه و مبدا بازاریابی علمی و مدرن با جهت گیری تولید بوده اند. پس از سال 1900، یک رویکرد محصول گرا دنبال شد که از یک سو به علم تجارت و صادرات و از سوی دیگر به نظریه بازار و خط مشی بازار انجامید. شکست های تولیدگرائی در دوران رکود بزرگ، زمینه را برای تغییر هموار کرد. گرایش شکل گرفته جدید، فروش محور بود که تا حد مطمئنی حتی تا به امروز نیز جایگاه خوب خود را حفظ نمود، اما به طور کلی زمینه را برای نظریه بازاریابی عمومی فراهم کرد. نظریه فروش کلاسیک در آغاز یک رویکرد نهادگرا بود و سپس به سمت محصول گرائی و کارکرد گرائی متمایل شد. در سال1960 رویکرد های متفاوت نظریه بازاریابی مدرن ظهور کردند. رویکردهای متنوعی وجود داشت: رفتاری، تصمیم گرا، سیستم گرا و موقعیتی.

سپس از سال1980، پارادایم های جدیدتری در نظریه بازاریابی با تاکید بر اقتصاد اطلاعات، گرایش مبتنی بر منبع/شایستگی، گرایش مبتنی بر رابطه، فرایندگرائی، و بازاریابی دیجیتال پدیدار شد. هریبرت مفرت[[103]](#footnote-103) یک مرور جامع و مفصلی را درباره نظریه بازاریابی از ابتدای پیدایش به همراه مباحث متون مرتبط با آن، ارائه کرد.هنوز هم بازاریابی یک دانش جدید و پویا به شمار می رود. در سال 1930 پراکتر اند گمبل، مدیریت برند را به پیشنهادهای خود برای مصرف کنندگان افزود. مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک جک ولش[[104]](#footnote-104) این موضوع را با رویکرد جدیدتر، برای شرکت های صنعتی ارتقا داد. شرکت هائی مانند یاهو، ای. ‌او. ‌ال[[105]](#footnote-105) و گوگل بنیان هائی برای بازاریابی دیجیتال ایجاد کردند که سرعت اعجاب انگیزی به دست آورد و مسیر خود را ادامه داد. در طول این دهه ها دو جنبه دستخوش تغییرات مداوم شدند: یکی نوآوری های در حوزه بازاریابی و دیگری اهمیت یافتن آن در مدیریت بنگاه ها. بازاریابی می بایست به طور مداوم خود را با تغییرات ساختاری بازار وفق داده و عوامل کلیدی موفقیت جدیدی را جهت مربوط بودن، ایجاد کند. این عوامل کلیدی موفقیت جدید و وظائف مشتق از آن ها در کل جایگزین موارد قبلی نگردیده اند بلکه در قالب ساختار های کاری پیچیده تری انباشته شده و سطح شایستگی های بازاریابی را ارتقا بخشیده اند.



**شکل 4-6: تکامل نظریه بازاریابی**

بران[[106]](#footnote-106)  به طور خلاصه نحوه تغییر وظائف بازاریابی و رفتار مشتری را در طول دهه های مشاهده شده ارائه کرده است(به جدول 1-6 نگاه کنید). وی با تجزیه و تحلیل این پیشرفت ها به سه رویداد مهم اشاره می کند:

1. "تفکر در مورد 4P بازاریابی(پارادایم ابزاری)"
2. "تفکر در مورد مزیت رقابتی" (پارادایم رقابت)"
3. "تفکر در مورد بازاریابی رابطه ای(پارادایم رابطه­ای)"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 1-6 : مضامین و رفتار های کلیدی در طول مراحل مختلف بازاریابی | | |
| مراحل | **موضوعات کلیدی** | **رفتار مشارکت کنندگان بازار** |
| دهه1950 | فعال سازی و شکل گیری برند های موجود و توزیع | رفتار واکنشی مشتریان، خرده فروشان و توجه بالاتر به خواسته های مشتریان (بازار فروشنده) |
| دهه1960 | توسعه و اصلاح کانال های فروش | تقاضای غیر قابل بیان مصرف کنندگان، توسعه انواع مختلف  روش های مبادله، ورود رقبای جدید |
| دهه1970 | توسعه تفکیک بیشتر بازار از طریق  بخش بندی بازار | تنوع و تفکیک رفتار های مشتری، مبادله قوی تر(بازار خریدار) |
| دهه1980 | توسعه و حصول اطمینان از مزیت های رقابت راهبردی | افزایش آگاهی مشتری، تشدید رقابت خرده فروشی، رفتار رقابتی شدید |
| دهه1990 | واکنش سریع نسبت به تغییر محیطی | تفکیک در رفتار مشتری، تمرکز زیاد بر خرده فروشی |
| دهه2000 | مدیریت روابط بلندمدت با مشتری | رفتار خرید مبتنی بر سبک زندگی، شدت رقابت، پدیدار شدن تجارت الکترونیک |
| دهه2010 | واکنش به و استفاده از پویائی فناوری و دیجیتالی شدن | تعاملات دیجیتالی در حین خرید، مدل های جدید کسب و کار تامین کنندگان و خرده فروشان |
| دهه2020 | شکل دهی به شبکه های هم آفرینی و  سیستم های زیست محیطی، تمایل  بنگاه ها به موضوعات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی | تعاملات دیجیتالی در کل چرخه زندگی، تاثیر زیاد محافل اجتماعی و محیط فردی |

مقایسه این سه مرحله مهم با فرایند های توسعه در شکل 4-6 و جدول 1-6 نشان داده شده است. فقدان یک پارادایم برای مرحله حال حاضر(مرحله به هم پیوستگی دیجیتال، مرحله خلق ارزش دیجیتال) بسیار برجسته و قابل توجه به نظر می رسد. بازاریابی H2H تفکر در مورد مبادله خدمات خلق شده با مشارکت مشتری را به عنوان یک مرحله مهم جدید همراه با منطق حاکمیت خدمت در نظر می گیرد که توسط وارگو و لاش[[107]](#footnote-107) به عنوان یک پارادایم جدید ارائه شده است و در شرکت­ هائی مانند آی. بی. ام[[108]](#footnote-108)، گلدمن ساکس[[109]](#footnote-109)، مکینزی[[110]](#footnote-110)، کی. ‌پی. ‌ام‌. جی[[111]](#footnote-111)، دویچه بانک آلمان[[112]](#footnote-112)، و همترازان آن ها مورد استفاده قرار گرفت.

امروزه بازاریابی از سوی چندین نمونه توسعه مخرب، که یکی از موارد مسلط آن دیجیتالی شدن و افزایش آگاهی بوم شناسی است، با چالش های جدی رو به رو گردیده است. بحث های همیشگی در اخبار راجع به پایداری گواهی بر این موضوع است و با اولین اثرات مشهود مربوط به گرم شدن کره زمین و وضعیت آلودگی شهرهای سراسر شهر های جهان نیز تایید می گردد. تامین کنندگان انرژی به طور خاص تحت تاثیر این توسعه جدید قرار دارند، و شرکت هایی همانند زیمنس، ای. ‌بی. ‌بی[[113]](#footnote-113)، و جنرال الکتریک، فناوری شبکه هوشمند، توربین های بادی، کاربردهای خورشیدی و از این قبیل را در واکنش به آن ارائه داده اند. حتی شرکت های نفتی نیز آماده تغییر هستند. شرکت بریتیش پترولیوم[[114]](#footnote-114) ، تمرکز کسب و کار خود را تغییر داده و نام شرکت را به فرا نفت و گاز[[115]](#footnote-115) تغییر داد.

از سمت خریداران نیز فرایند خرید تغییر کرده است و در حال حاضر مشتریان مبتنی بر دامنه متنوعی از ارتباطات و از طریق کانال های فروش بین آن ها، به طور مداوم در حال تغییر وضعیت هستند. این موضوع بنگاه ها را با چالش یکپارچه سازی و مدیریت مناسب آن رو به رو کرد. شفافیت اطلاعاتی فراهم شده به وسیله اینترنت، مشتریان بسیار آگاهی را نتیجه داده است که هم به صورت برخط پیشنهاد ها را مقایسه می کنند و هم حساسیت آن ها نسبت به قیمت بیشتر شده است. افزون بر این، تاثیر بافت اجتماعی که تحت واژه اف. فکتور(خانواده، دوستان، طرفداران، پیروان) [[116]](#footnote-116) جمع بندی می شود، بر تصمیم افراد برای خرید، به میزان با اهمیتی افزایش یافته است که موجب کاهش اثرگذاری مستقیم شرکت ها بر مشتریان می شود. این موضوع تغییر تفکر در مورد بازاریابی را ضروری ساخته است و این به هم پیوستگی زیربنای اصلی بازاریابی را که همان "خود بازار" است را تغییر می دهد.

مطالعه "سازمان بازاریابی آتی" این موضوع که دیجیتالی شدن محرک اصلی چالش های اساسی بازاریابی است را تایید می نماید. در مطالعه شرکت کنندگان با پیشینه بازاریابی، در نهایت یافته های پژوهش نشان داد که سه چالش از چهار چالش پیش روی بازاریابان به دلیل تغییر در دیجیتالی شدن ایجاد شده اند. این موضوع شامل انفجار فروش و شبکه های ارتباطی می شود که در نتیجه بازاریابان می بایست با داده های گسترده و سرعت عمومی افزایش یافته سر و کار داشته باشند. به طور کلی بیشتر شرکت کنندگان (60%) رشد را در مربوط بودن بخش های بازاریابی در آینده پیش بینی کرده اند. با وجودی که چشم انداز مربوط بودن در آینده خوشبینانه­ در نظر گرفته شده است، اما باز هم عدم اطمینان بالایی در باره آینده سازمان بازاریابی بیان شده است. 29% از پاسخ گویان بازنگری کامل در ساختارهای بخش های بازاریابی را ضروری دانسته اند، در حالی که 48% از بازاریابان مصاحبه شونده حد اقل تغییرات را به منظور دستیابی به ویژگی مربوط بودن مورد نیاز برای سازمان بخش های بازاریابی ضروری دانسته اند.

همچنین این مطالعه پیش بینی می نماید که متخصصین بازاریابی با تغییرات فناورانه همگام نیستند. حتی آخرین نقش باقیمانده آن ها یعنی ارتباطات بازاریابی نیز با چالش رو به رو شده است. این کارکرد نیز ممکن است از بخش های بازاریابی حذف شود زیرا این تخصص بیشتر از پیش در بخش های فناوری اطلاعات واقع شده است. بنا بر این بازاریابان باید شایستگی ها و مهارت­های خود را به ویژه در فناوری گسترش دهند تا بتوانند استعدادهای بالقوه خود که در محدوده پیشرفت های دیجیتالی شدن است را به عنوان یک اهرم به کار گرفته و از واگذاری این زمینه کاری به بخش های دیگر جلوگیری نمایند.

ما خواننده را فرا می خوانیم تا بازاریابی و بازاریابان را در خصوص تعریف شایستگی های محوری بازاریابی به عنوان یک کارکرد شرکت ها به چالش بکشند. سهم قابل اندازه گیری بازاریابی برای نوآوری های امروزه چیست؟ چرا فرایند های فروش به خوبی تعریف شده­اند و نحوه تاثیر آن ها بر اهداف شرکت ها شفاف است اما فرایند های بازاریابی و اثرات آن مبهم هستند؟

اگر بخواهیم کاوشی ژرف تر در وضعیت فعلی بازاریابی داشته باشیم، به هم پیوستگی، دیدگاه های سنتی در مورد دسترسی و مالکیت را به چالش می کشد. به گفته های چن، مارکس، باردی و اکهارد نظری می افکنیم: مصرف کنندگان ترجیح می دهند به جای خرید و مالکیت چیزها، تنها بدان دسترسی داشته باشند و تمایل به پرداخت برای تجربه و دسترسی گذرا به کالاها را دارند. دیگر مالکیت بیان نهائی تمایلات مصرف کننده نیست. روند متمایل به سوی اقتصاد شراکتی، رفتار و ترجیحات مشتری را تغییر داده است و همزمان همکاری برای ایجاد خدمات یا هم آفرینی خدمات از اهمیت بیشتری نیز برخوردار شده است. ابتدایی ترین نمونه از اقتصاد شراکتی همان خودرو شراکتی (اوبر[[117]](#footnote-117)، لیفت[[118]](#footnote-118)، دی‌دی[[119]](#footnote-119)، گرب[[120]](#footnote-120)، شیر نو[[121]](#footnote-121)، اولا[[122]](#footnote-122)، و از این قبیل) است، که تنها با همکاری قوی مشتری کار می کند و سهم کمتری از وظائف توسط شرکت ها انجام می شود و مواردی همانند انتخاب، بازگرداندن و همچنین تمیز کردن و سوخت گیری همه توسط مشتری انجام می شود. "غیرمادی سازی مصرف، از بین رفتن اهمیت مالکیت، و شکل های جدید استفاده"، به عنوان پیامدی از به هم پیوستگی، اهمیت بیشتری می یابد. از این گذشته ما شاهد افزایش نیازمندی های مشتریان جدید به ویژه افزایش میزان تمایل به کسب دانش و اطلاعات هستیم. از طریق صنعتی سازی و مصرف انبوه، مصرف محصولات به آرامی به یک عادت رایج تبدیل شد. به خاطر تبلیغات و به سبب فرسودگی، در این نقطه تقاضا اشباع نشده است اما در مقام مقایسه ثابت و راکد مانده است. این شرایط فضائی را برای نیازمندی ها و خواسته های جدید شامل دانش و اطلاعات و همچنین خدمات بیشتر ایجاد می کند.

این پیشرفت ها بخشی از "تحول بنیادی جامع اجتماعی در نظام سرمایه داری" را شکل می دهد. آن ها یک مرحله­ی گذار را فرا می خوانند که ما خود را در عصر "تعالی" بیابیم که در آن نیازمندی ها، تمایلات و رویاهای مشتریان به طور اساسی تغییر می کند، و آن ها تمرکز بیشتری بر هدف، شور، و تجربه­ی­ فراتر از نیازهای های مادی دارند. یکی از مهم ترین محرک های این پیشرفت، تغییرات جمعیت شناختی است که در سراسر دنیا رخ داده است. با وجود یک جامعه پیر، موضوعات پرشور و هدف محور تکانه­ی بیشتری پیدا می کند و مسائلی که بر گفتمان و اندیشه اجتماعی مسلط هستند نیز تغییر می­کنند. زمانی که مردم عمر طولانی تری دارند، ارزش ها، ذهنیت ها و آرمان های معنوی آن ها به نسل بعدی منتقل می شود و در آن نهادینه می شوند.

با انتقال از محصول محوری به خدمت محوری، هم­آفرینی تجربه گرای ارزش[[123]](#footnote-123) به یک واقعیت جدید تبدیل  
می شود. همانگونه که از سوی پراهالاد و راماسوامی[[124]](#footnote-124) تشخیص داده شده است، ایجاد ارزش به این طریق، به تجربیات افراد و بافتی که در آن این ارزش ها ایجاد می شوند، وابسته است، آن ها اینچنین بیان می دارند که ایجاد ارزش از طریق تجربه یک مصرف کننده ویژه در یک نقطه خاص از یک زمان و مکان و در بافت یک رویداد خاص تعریف می شود.

آن ها در مقاله خود با عنوان "مرز جدید نوآوری تجربه" این ایده را مطرح می کنند که رشد پایدار در دنیای دیجیتالی نیازمند رویکردی در زمنیه نوآوری است که آن نیز مستلزم رها کردن تثبیت سنتی روی محصولات و خدمات یک شرکت است. مایکروسافت با موفقیت از این شرایط سنتی به شرایط جدید عبور کرد، و آی. بی. ام نیز با تحصیل رِد هَت[[125]](#footnote-125) سعی کرد که خود را بازطراحی نماید. گلدمن، ساکس، دویچه بانک آلمان و بانک آمریکا نیز در حال حرکت به سمت نوآوری در تجربه هستند. در کنار این ترکیب شرکت های بزرگ، فضایی نیز برای شرکت های کوچک با تمرکز بر کاربردهای خاص و ویژه بازارها وجود دارد. هدف از نوآوری در تجربه تنها بهبود محصول یا خدمات نیست بلکه هم آفرینی متشکل از اجتماع شرکت ها، مصرف کنندگان، و شبکه های آن ها است که در آن هدف، تجارب شخصی و قابل تکامل است و محصولات و خدمات به عنوان یک ابزار تا دستیابی به این هدف غایی تکامل پیدا می کنند.

**جدول 2-6 : مقایسه نوآوری سنتی و نوآوری تجربه**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | نوآوری سنتی | نوآوری تجربه |
| تمرکز نوآوری | محصولات و فرایند ها | محیط های تجربه |
| مبانی ارزش | محصولات و خدمات | تجارب هم آفرینی |
| دیدگاه خلق ارزش | * شرکت ارزش ایجاد می کند * تامین محصولات و خدمات با مرکزیت زنجیره تامین * فشار و کشش عرضه   کشش تقاضا برای پیشنهادهای بنگاه | * ارزش به طور مشترک ایجاد می شود * محیط های تجربی برای افراد جهت بازسازی مشترک تجارب بر اساس تقاضای زمینه ای * ارزش آفرینی مشترک فرد محور |
| دیدگاه فناوری | * تسهیل گر ویژگی ها و کارکرد ها * یکپارچه سازی فناوری و سیستم ها | * تسهیل گر تجربیات * یکپارچه سازی تجربه |
| تمرکز  زنجیره های تامین | * پشتیبانی از تامین محصولات و خدمات | * شبکه تجربه جهت پشتیبانی از بازسازی مشترک تجربه شخصی سازی شده |

استدلال های بسیار قوی شناسائی شده است که موید انتقال به سمت تجربه در آینده است. این موضوع در جدول 6-2 نشان داده شده است. بنیادی کردن مفهوم نوآوری در تجربه، در اساس متفاوت از درک چگونگی   
ارزش آفرینی و این موضوع است که شرکت ها در این فرایند چه نقشی ایفا می نمایند. در حالی که پیش از این مشتریان یک نقش منفعل در کسب و کار داشتند، امروزه اقدامات به هم پیوسته و تقویت شده­ی مشتریان به عنوان هم آفرینانِ مشارکت کننده فعال با شرکت ها، شایستگی مشتری را که "تابعی از مهارت و دانش آن ها، اشتیاق آن ها به یادگیری و تجربه، و توانائی ایشان برای مشارکت در یک گفتمان فعال است" را برای شرکت ها فراهم می آورد.

این امر منجر به ایجاد یک تغییر بنیادین در دیدگاه بنگاه ها از این جهت شده است که آن ها خود را "به عنوان خلق کنندگان ارزش" نمی بینند بلکه به عنوان بازیگران مشارکت کننده در فرایند هم آفرینی ارزش می یابند. منطق حاکمیت خدمت بیان می کند که شرکت ها نمی توانند به طور یک جانبه ارزش نهفته در محصولات و خدمات را تولید کنند بلکه می توانند پیشنهادهای ارزشی ارائه دهند که مشتریان از آن ارزش کسب می کنند. هم راستا با این که شرکت های با منطق حاکمیت خدمت فقط می توانند فرصت های تجربی را فراهم آورند، تجربه­ای که از طریق آن مشتری به طور فردی ارزش کسب می کند، به تنهایی نمی تواند از طریق شرکت ها تولید شود بلکه این ارزش از سوی مشتری وارد زندگی می شود.

مثالی که در این ارتباط همگان می توانند به آن مراجعه نمایند شرکت سوئدی آی کیا[[126]](#footnote-126) است. پیشنهادهای آن ها معمولا قطعات مجزای لوازم خانگی هستند که می باید به دست مشتریان روی هم سوار شوند. پیشنهادهای شکیل، و با قیمت منطقی با مشارکت خود مشتریان خلق می شود. شرکت آی کیا به راه اندازی فروشگاه هایش در سراسر دنیا ادامه داده و پیشنهاد های تجارت الکترونیک خود را توسعه داده است. این مجموعه در حال دست یابی به رشدی دو برابر رشد بازار است و برنامه آن تا سال 2025 این است که نیمی از بازار های دنیا را تسخیر کند. پیشرفت های مشابهی را می توان در بسیاری از تامین کنندگان خدمات صنعتی به عنوان شواهد این موضوع بیان نمود که به عنوان شرکت های تولیدی آغاز به کار کردند و اکنون ارائه دهندگان خدمات به شمار می روند، شرکت هایی متعددی همانند: تری ام[[127]](#footnote-127)، آلفا لاوال[[128]](#footnote-128)، آلکاتل[[129]](#footnote-129)، اطلس کوپکو[[130]](#footnote-130)، بوش ریکسروت[[131]](#footnote-131)، دیتاهایکو[[132]](#footnote-132)، فوجیتسو گلوبال[[133]](#footnote-133)، کوکا[[134]](#footnote-134)، ام. سی. کِی اوتوماکائو[[135]](#footnote-135)، آمرون[[136]](#footnote-136)، سینومِیشن[[137]](#footnote-137)، سومیتومو[[138]](#footnote-138) ، تالس[[139]](#footnote-139)، و تتراپک[[140]](#footnote-140). بازاریابان نیازمند درک واقعیت جدید هم آفرینی هستند که بخش یکپارچه بازاریابی H2H به شمار می رود. به خاطر اهمیت قابل توجه هم آفرینی در موفقیت بازار امروز، خدمت گرائی به گونه ای که در منطق حاکمیت خدمت حس می شود، یک صفت مشخصه اساسی دیدگاه H2H به شمار می رود.

اغلب اوقات، بازاریابی تنها در "مرحله انتهایی فرایند نوآوری" درگیر می شود. از بازاریابی کمی پیش از معرفی به بازار دعوت به اقدام می شود، در حالی که باید مسئولیت بیشتری را در نوآوری به ویژه مرحله مبهم آغازین به به عهده گیرد. در ادامه، فرصت های فراهم شده برای بازاریابان در پارادایم بازاریابی H2H، وضعیت حال حاضر و اهم چالش های پیش روی بازاریابان به اختصار بیان می شود:

* رویکرد جدید بازاریابی H2H بر تفکر طراحی محور به عنوان ابزاری برای مشارکت در همه مراحل   
  نوآوری(به ویژه مراحل آغازین آن)، همچنین دیجیتالی شدن و منطق حاکمیت خدمت، تکیه می کند که محیط زاینده ای را برای هم نوآوری های تدریجی(جذب) و هم نوآوری جهشی(اکتشاف) فراهم می‌کند. بازاریابی به خودی خود می تواند از تفکر طراحی محور به عنوان یک ساختار نگرشی و روش نوآوری، نه تنها به دلیل مداخله زود هنگام در نوآوری بلکه به خاطر تمرکز بر مشتری یا به عبارت بهتر رویکرد انسان محور آن، به طور جدی در خصوص مواردی که در قضایای بازاریابی مورد مشابه آن وجود ندارد، یادگیری های وافری را داشته باشد.
* همانگونه که در مطالعات تجربی نیز مستند سازی شده است، بخش های بازاریابی بخشی از اهمیت خود را از دست داده اند.
* بازاریابی به دلیل رفتارهای غیر قابل اعتماد بازاریابان و بخش های مرتبط با آن ها، تصویر ذهنی و شهرت ضعیفی را از خود به جای گذاشته است. بازاریابی بیشتر تحت تاثیر اهداف شرکت پیش می رود که انحراف فزاینده ای با اهداف مشتری و جامعه دارد.
* بازاریابی تحت فشار جدی در خصوص پاسخ دهی مالی و موفقیت مشخص قابل اندازه گیری فعالیت هایش و همچنین فشار مضاعف از سوی مدیر ارشد مالی و سهامداران قرار دارد. همچنانکه کومار[[141]](#footnote-141) اظهار می دارد: "این درخواست [برای اندازه گیری شفاف تر موفقیت] مطرح شده از سوی کل حوزه های سازمان تا حدی به دلیل عملکرد پیشین بازاریابی است که بیشتر بر تملک به جای نگهداری، قیمت به جای ارزش افزوده، مبادلات کوتاه مدت به جای توسعه روابط ماندگار و سودآور تمرکز داشته است.
* کارکرد بازاریابی تنها به نقش ارتباطات آن تنزل یافته است. در این بافت، به هم پیوستگی، چالشی را به بازاریابان تحمیل می نماید، چرا که آن ها را با این مخاطره مواجه می سازد که فقط آخرین کارکردی را که برای آن ها باقیمانده است، یعنی ارتباطات را ببینند. تحول دیجیتالی در اقتصاد می تواند به عنوان عامل رانش، اهمیت فزاینده بخش های بازاریابی به شمار رود. افراد همه با یکدیگر در ارتباط هستند، به مشتریان بیش از پیش اطلاع رسانی می شود و وقتی که نسبت به محصول یا خدمت شک دارند، دیگر به اطلاعات شرکت ها وابسته نیستند. اطلاعات و نحوه تصمیم گیری مردم به طور کلی در حال تغییر است؛ مشتریان می توانند به طور آزادانه تصمیم بگیرند که چه موقع، در چه محلی و به چه اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند که این امر به میزان موثری در حال کاستن نفوذ سنجه های ارتباطی مورد استفاده از سوی بخش های مختلف بازاریابی است.
* بازاریابی همیشه از نبود اعتماد رنج می برد و این موضوع بسیار مخرب است چرا که اعتماد عامل رایج پیشرو در انجام کسب و کار پایدار است.
* بازار کسب و کار جهانی در کل شاهد تجربه نمودن یک انتقال بزرگ از محصول محوری به خدمت محوری است. بنا بر این بازاریابی نیازمند انطباق خود با این تغییرات است.

بنا بر این بازاریابی وظیفه بزرگی در مورد تحول از بازاریابی مداخله ای برون گرا به سوی بازاریابی انسان گرای مبتنی بر اجازه افراد، از دیدگاه محدود توجه به سهامدار تا محبت واقعی انسانی به هر ذی نفع، و از سلطه بر مصرف کنندگان فردی تا هم آفرینی خلاقانه با مشتریان، که همگی در کنار هم تلاشی آگاهانه در جهت سودمندی برای جامعه را دنبال می کنند، بر عهده دارد. شرکت های مشاوره ای و نمایندگی هایی مانند هاب اسپات[[142]](#footnote-142)، اکسنچر[[143]](#footnote-143) و گروه دابلیو پی. پی در حال کمک به انجام این تحول هستند، اما شرکت ها باید بسیار آگاهانه تصمیم بگیرند تا بتوانند به یک شرکت H2H تبدل گردند. فروشگاه­های زنجیره­ای هول فودز مارکت[[144]](#footnote-144)، سیلز فورس[[145]](#footnote-145)، فلیکس‌باس[[146]](#footnote-146) و تسلا[[147]](#footnote-147) به عنوان پیشروان برجسته این تحول شناخته شده اند و نتایج برجسته ای را به جای گذاشته اند. آمازون حدود 13.7 میلیارد دلار برای 400 فروشگاه زنجیره­ای هول فودز مارکت پرداخت کرد و قیمت سهام آن به طور پیوسته نسبت به سایر فروشگاه­های خرده فروشی آمریکا رو به رشد است.

بسیاری ازتصمیم گیرندگان شرکت های آمریکائی، اروپائی و چینی شروع به پیاده سازی این مفهوم یا عناصر آن نمودند. جان دیر[[148]](#footnote-148) سازنده تجهیزات مزرعه و ساخت و ساز، راهکارهائی در حوزه زراعت و راه سازی ارائه داده است. شرکت داروئی سوییسی به نام روش[[149]](#footnote-149) از روش هم آفرینی، شرکت چینی اتوماسیون هوشمند چانگژو[[150]](#footnote-150) نیز راهکار اینترنت اشیا[[151]](#footnote-151) را برای کارایی انرژی یکپارچه سازی کرده است.

جنبش "جمعه ها برای آینده" پایداری را به عنوان یکی از مسائل ضروری و فوری بشریت در مرکز توجه رسانه ها و به تبع آن محور بحث های سیاسی و اجتماعی قرار داده است. افراد جوان خرده می گیرند که نمایندگان فعلی نسل های پیشین در سیاست و اقتصاد درباره مسائلی مانند افزایش فقر، تغییر آب و هوا و کاهش چشمگیر تنوع زیستی بسیار صحبت می کنند در حالی که به هیچیک از این بحث های خود جامه عمل نمی پوشند. بنابراین جوانان به یکی از مسائل اساسی می پردازند: اگر چه آمار، داده ها، و حقایق کافی برای اثبات دو مشکل یاد شده در دست است، باعث تعجب است که تغییری در رفتار افراد ایجاد نمی کند. شاید این موضوع به خاطر دیدگاه جهانی صنعتی غالب بر جهان باشد که معتقد به رشد اقتصادی نامحدود و وجود رابطه مثبت میان افزایش درآمد، افزایش مصرف و خوشبختی است. این موضوع را می توان با ارائه داده ها اثبات نمود. ارتباط میان درآمد بالا و رضایتمندی درپژوهشی که در این باره در ایالات متحده انجام شده است، مورد تایید قرار گرفته است. دو تن از برندگان جایزه نوبل به این نتیجه رسیدند میزان احساس خوشبختی و رضایتمندی در میان آمریکائی ها با افزایش میزان درآمد سالانه آن ها افزایش یافته است، اما در کنار این موضوع باید در نظر داشت در صورتی که درآمد سالانه به بیش از 75000 دلار برسد این درآمد مازاد دیگر موجب ایجاد احساس خوشبختی نمی شود. با وجود این مطالعه، موضع گیری در مورد این که درآمد متوسط در حال رشد محدودیتی ندارد در بیان زیر به روشنی به آن اشاره شده است.

"پنج میلیارد مصرف کننده بالقوه وجود دارد که زندگی آن ها در حد متوسطی در حال رشد است و می خواهند از محصولاتی چون شامپو، موتور سیکلت، نوار بهداشتی و گوشی های هوشمند استفاده کنند."

با اختراع "رد پای اکولوژیک"، سنجه ای که بتوان به وسیله آن میزان مصرف منابع را در سطح فردی، شرکتی و ملی اندازه گیری کرد، میسر شده است. به هر حال، این اندازه گیری ها موجب هیچ گونه تغییر قابل توجه در رفتار افراد، شرکت ها و کشور ها نشده است. در حالی که بسیاری از مردم از اثرات زیانبار مصرف زیاد آگاهند اما به نظر نمی رسد این موضوع جهت تغییر رفتار افراد کافی باشد. اغلب این باور وجود دارد که این "دیگران" هستند نه "من" یا "ما" که مسئول تغییر آب و هوا هستند. در دوران استفاده از تلفن هوشمند به عنوان ابزاری برای دسترسی به فضای ابری خدمات تلفن همراه، افراد به سطح بی سابقه ای از خود محوری رسیده اند. این مشخصه موجب شده است اقداماتی که منفعت عموم مردم در اجرای آن ها است، کمرنگ شوند. بر اساس این ویژگی، همه می خواهند تمامی امکانات را به طور آنی در هر زمان و تا حد ممکن در اختیار خود داشته باشند. اما پایداری مستلزم خود محوری کمتر و عبور از پارادایم انسان محوری به زیست گرائی یا زیست محوری است. اگر چه می توان برای خرید "محصولات پایدارتر" تلاش نمود، اما این محصولات هم نیازمند منابع مورد نیاز خود در بخش های تولید و توزیع هستند و نمی توانند تعادل اکولوژیکی منفی در اثر سطح بالای مصرف را جبران نمایند.

شاید مردم بر این عقیده باشند که فناوری می تواند هرگونه مشکلات انسانی و اجتماعی که در آینده به وجود   
می آید را حل کند. بازاریابی سهم عمده ای ایفا می کند زیرا استفاده از تاکتیک "مثل کبک سر زیر برف کردن"، باعث افزایش مصرف بسیار فراتر از حد می گردد. در این بافت، بازاریابی بیش از آنکه یک راه حل باشد، یک علت است. اخیراً افراد بیشتری خواهان آن هستند که بازاریابی نقشی حیاتی در چارچوب پایداری بر عهده گیرد. اما پژوهش های بازاریابی به ندرت درگیر چنین مباحثی شده است. اگر بازاریابی بر رفتار مصرفی افراطی انسان تاثیر مثبت گذاشته است، بی شک می تواند ابزاری در جهت تشویق رفتار مثبتی بر پایداری بیشتری نیز باشد. تغییر این خود محوری غالب و نگرش مصرف گرائی، چالشی است که بازاریابی می تواند به عنوان یکی از اهداف بزرگ خود برگزیند.

بازاریابی H2H، به منظور رویاروئی با کاستی های حال حاضر، موجود انسانی و راه حل های مرتبط با مسائل او  
(مسائل H2H) را در مرکز توجه قرار داده است: اعتبار، صداقت، تمامیت، همدلی با یکدیگر، آسیب پذیری و گفتمان سازنده با یکدیگر، همچنین پایداری و دیگر مسائلی از این قبیل. پس بیایید جنبه های انسانی بازاریابی را احیا کنیم و با بهره مندی از ثمرات کسب و کاری که هدف عشق ورزی به دیگران را سر لوحه کار خود قرار   
می دهد، دنیا را به مکانی بهتر تبدیل نماییم.

**خلاصه فصل**

پیش از آن که سفری کوتاه به بازاریابی H2H داستان خود داشته باشیم، بیایید آن چه که تاکنون گذشته است را به اختصار بیان کنیم. در واقع ما بازاریابی کنونی را مورد انتقاد قرار داده­ایم و تصویر ذهنی و شهرت ضعیف   
بخش های مختلف بازاریابی در شرکت های سراسر دنیا را به عنوان ضرورت "فراخوان ماجراجوئی" یا بهتر است بگوئیم "فراخوان تحول" مورد استفاده قرار دادیم. ما آموختیم که بازاریابی سنتی شامل اقداماتی می شود که   
می توان به سادگی از آن با نام های بازاریابی مسرفانه، بی محتوا، و غیر اخلاقی یاد کرد. شما به شرکت های شفیق معرفی شدید که در حال تغییر روش ها و اهداف بازاریابی خود هستند. ما اهمیت روز افزون سایر ذی نفعان نسبت به سهامدران شرکت ها، مانند محافل اجتماعی، جامعه به طور کلی و سیاره مان را شناسائی کردیم. پارادایم پایداری و پارادایم صنعتی سنتی با یکدیگر درگیر هستند و یکی از وظایف اصلی بازاریابی H2H رفع این تناقض است. ما سیر تحول نظریه بازاریابی را نشان دادیم که در پایان به "بازاریابی H2H مبتنی بر منطق حاکمیت خدمت" به عنوان پارادایم اصلی برای یک تحول مورد نیاز در بازاریابی، ختم شده است. بازاریابی H2H به روند های اصلی جامعه و تجارت مانند دیجیتالی شدن، افزایش به هم پیوستگی انسان ها که در سیستم های زیست محیطی درونی شده و تجارب هم آفرینی را ایجاد می کند، پاسخ می دهد. سه عامل مهم به طور اساسی بر ایفای نقش های بازاریابی H2H تاثیرگذار هستند: تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت و دیجیتالی شدن هستند که در فصل آتی با جزئیات بیشتری این داستان تشریح خواهد شد.

**فصل هفتم**

**پارادایم جدید: بازاریابی H2H**

**مفاهیم، مؤلفه ها و عوامل تاثیرگذار**

**پارادایم جدید: بازاریابی H2H**

مجله "روانشناسی امروز" در سال 2017 مقاله ای از مارتی نمکو[[152]](#footnote-152) تحت عنوان "بازاریابی آزار دهنده است" ارائه کرد. در این مقاله، نویسنده ادعا کرده است که بازاریابی بسیاری از قوانین روانشناختی را به کار می برد تا شما را ترغیب کند آنچه را که نباید بخرید را خریداری نمایید. او بحران بازاریابی را با ارائه نمونه های متعددی از محصولات و خدمات گرانقیمت مانند شرکت های دارو سازی تشریح کرد که از نیاز بیماران، با تعیین قیمت های بسیار بالا و نامعقول به نفع خود بهره می برند. با توجه به وعده های پوشالی و شیوه های تهاجمی که از بازاریابان می بینیم، "اعتبار" به میزان قابل توجهی از بین رفته است. بخش های بازاریابی شرکت ها نیز "مربوط بودن[[153]](#footnote-153)" خود را از دست داده اند. زیرا حتی آخرین کارکرد باقی مانده برای این بخش ها که همان "ارتباطات[[154]](#footnote-154)" است نیز مطابق استانداردهای دیجیتالی شدن صورت نمی گیرد. با در نظر گرفتن این مسأله پرسش این است که آیا بازاریابی در شکل فعلی آن می تواند به حیات خود ادامه دهد. یا اینکه باید پارادایم خود را تغییر دهد. در فصل حاضر استدلال هایی مطرح می شود مبنی بر این که بازاریابی در شکل فعلی آن نمی تواند پاسخ گوی شرایط جدید فضای کسب و کار باشد و بنابر این تغییر در ساختار نگرشی و حرکت به سوی یک پارادایم جدید برای اینکه بازاریابی اعتبار خود را باز یابد و هنوز در فضای جدید کسب و کار مربوط بماند، یک ضرورت تشخیص داده شده است.

بازاریابی برای بقای خود باید به ایفای نقش اصلی خود که همان آفرینش پیشنهادهای ارزش معنادار است، باز گردد. بازاریابی باید نقشی کلیدی در نوآوری شرکت ها و همچنین در یافتن و درک نگرش ها و رفتار مشتریان ایفا کند. برای این که این موضوع میسر شود، ضروری است که بازاریابان با درگیر نمودن افراد مرتبط همانند کارمندان، مشتریان، و شرکا دوباره با مشتریان تماس مستقیم داشته باشند. بازاریابان ناگزیرند که نقشی با اهمیتی را در فرایند تحول از شرکت های صنعتی به فراهم کنندگان سیستم های خدمات محصول مبتنی بر شایستگی های مشتری، ایفا نمایند. حتی فراتر از این، بازاریابان باید به جای تمرکز بر مشتری، بر انسان محوری تاکید کنند تا از این طریق بتوانند بر کلیه مسائل مردم تمرکز کنند. طراحی مدل تفکر جدید با عنوان "بازاریابی H2H" که در ابتدا به عنوان "مدل بنگلور" معرفی شده بود، تلاشی در این راستا است. . دلیل این نامگذاری، توسعه یافتن مدل در یکی از دانشگاه های بنگلور هند است. مدل یاد شده به طور همزمان پیشرفت های حال حاضر و روندهای پیش رو را یکپارچه می نماید. بر این اساس، مدل H2H مفاهیم فعلی را در قالب یک ساختار نگرشی انسان محور جدید، فرآیند بهبود یافته بازاریابی و رویکردهای پیشرفته مدیریت، یکپارچه نموده و نوعی انتقال پارادایمی را برای کلیه­ تفکرات بازاریابی فراهم می کند.

بازاریابی H2H یک چارچوب نظری است که عوامل تاثیرگذار تفکر طراحی[[155]](#footnote-155)، منطق حاکمیت خدمت[[156]](#footnote-156) و دیجیتالی شدن[[157]](#footnote-157) را با رویکرد تفکر بازاریابی جدید یکپارچه کرده است. تفکر طراحی موجب درک محوریت انسان بر اساس دیدگاه های عمیق مشتری به عنوان یک ساختار نگرشی، و همچنین درک بازاریابی به عنوان یک فرآیند نوآورانه تکرار شونده، می شود. منطق حاکمیت خدمت، سبب ایجاد یک زیربنای نظری برای بازاریابی انسانی از طریق یکپارچه سازی بسیاری از بخش های جدا از هم می شود و بر هم آفرینی ارزش در اکوسیستم های مبتنی بر همکاری تاکید می کند. دیجیتالی شدن، گزینه های جدیدی را در اختیار بازاریاب و مشتری قرار می دهد و امکانات جدیدی را برای همه مشارکت کنندگان در تعاملات و مبادلات بازاریابی، فراهم می آورد. تا جائی که دیجیتالی شدن در مدل H2H تنها به عنوان یک روند در نظر گرفته نمی شود بلکه به عنوان یک توانمند ساز نیز نقش ایفا می کند. مدل بازاریابی H2H این سه عامل را یکپارچه می سازد تا گزینه ای برای یک ساختار نگرشی جدید و اجرا در بازاریابی ارائه دهد.



**شکل 1-7: عوامل تأثیرگذار در مدل بازاریابی H2H**

تا حال حاضر این سه مفهوم به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفتند. پس از تلاش برای درک منطق موجود در این مفاهیم و پیامدهای آن ها، کاتلر و همکاران به این نتیجه رسیدند که ترکیب آن ها مدل جدیدی تحت عنوان بازاریابی H2H ایجاد می کند. امروزه تعداد کمی از شرکت ها به طور مستقیم از این نوع بازاریابی استفاده می کنند. برای نمونه از کاربردهای مهم و قابل توجه، می توان به فروشگاه های زنجیره ای هول فودز مارکت و پاتاگونیا[[158]](#footnote-158) اشاره نمود. هر دو از شرکت های هدف محوری هستند که مشتری گرائی را در مرکز توجه راهبرد خود قرار داده اند. برای مثال هول فودز مارکت با معرفی راهکارها و غذاهای سالم و استقرار استانداردهای کیفی فراتر از الزامات قانونی فعلی دولت، رویکرد منطق حاکمیت خدمت را دنبال کرده است. آن ها از تفکر طراحی برای توسعه و پیشرفت فرآیندها و پیشنهادهای ارزش خود استفاده می نمایند. برای همگام سازی فیزیکی و دیجیتالی پیامِ هدف، توزیع برخط و ارتباطات دیجیتالی به صورت یک راهبرد مورد استفاده قرار می گیرد.

شرکت دیگری که تمایل به بازاریابی H2H دارد کمپانی ایر بی. ‌ان. ‌بی[[159]](#footnote-159) است. این شرکت مدلی از کسب و کار ایجاد کرد که از سطح مبادله ای فراتر رفته و یک لایه عاطفی عمیق میان میزبان کارآفرین و مهمان ماجراجو ایجاد کرده است. این مدل، که به طور کامل دیجیتالی است و از پروژه های تفکر مبتنی بر طراحی است، به طور مستمر خدمات خود را ارتقا می دهد و از این طریق پیوند عاطفی میان میزبان و مهمان را مستحکم می سازد. از دیگر شرکت ها می توان به شرکت حمل و نقل فلیکس‌باس، مجموعه فروشگاه های داروئی آلمان، فروشگاه های چند ملیتی زیبائی و لوازم آرایشی فرانسوی سفورا[[160]](#footnote-160) اشاره کرد. آن ها جنبه های خاصی از مدل بازاریابی H2H را مورد استفاده قرار می دهند. به طور مشابه می توان از شرکت های آمازون[[161]](#footnote-161)، سیلزفورس و اسپاتیفای[[162]](#footnote-162) نام برد که کاملا دیجیتالی هستند و مفاهیم انسانی را به عنوان مفاهیم مورد قبول خود استفاده می کنند. شرکت های سنتی مشابهی نیز همین مدل جدید را به کار گرفته اند. دویچه بانک آلمان، استنلی بلک اند دکر[[163]](#footnote-163)، اس. ای. پی[[164]](#footnote-164)، زیمنس و جنرال الکتریک به طور گسترده از تفکر طراحی استفاده کرده اند تا از این طریق خدمات خود را اصلاح کنند و بیشتر، رویکردهایی انسان محور گرفتند. کاربرد منطق حاکمیت خدمت در دلتا ایرلاینز[[165]](#footnote-165)، شرکت مخابرات فرانسه[[166]](#footnote-166) و نیز زیمنس، دیده می شود. ابتکارات دیجیتالی شدن را می توان در خودکارسازی کارخانه جنرال الکتریک، صنعت بوش، اس. کی. اف[[167]](#footnote-167) و شفلر[[168]](#footnote-168) و بسیاری از سازندگان ماشین های صنعتی یافت.

حتی نمونه های قابل توجهی از دیجیتالی شدن را در صنعت خودرو می توان مشاهده کرد. به عنوان مثال کمپانی تسلا در فناوری های برق رسانی و دیجیتالی شدن پیشرو است. آن ها کلیه سفارشات و فرایند های کاری خود را به صورت برخط انجام می دهند و فروش فیزیکی یا در محل را کاملا کنار گذاشته اند. اسمارت، ماشین کوچک دایملر[[169]](#footnote-169) و جیلی[[170]](#footnote-170) نیز عملکردی مشابه تسلا دارند و به طور مسلم دیگر شرکت ها نیز از شیوه آن ها پیروی می کنند. رونمائی شرکت سونی برای ورود به بازار خودرو با خودرو تولیدی خودش نمونه روشنی است که بر اساس آن می توان دریافت که صنعت خودرو از منطق حاکمیت محصول[[171]](#footnote-171) به منطق حاکمیت خدمت در حرکت است. همچنین در بانکداری، بیمه و تجهیزات سنگین ساخت و ساز، دیجیتالی شدن می تواند پیشرفت های خوبی را برای مشتریان مستقیم، شرکت های ساخت و ساز و زیرساخت ها به همراه داشته باشد.

بازاریابی H2H یک چارچوب مهم و بسیار تاثیرگذار جدید است که برای رویاروئی با پیشرفت های اخیر و   
چالش های حال حاضر پیشنهاد شده است. بیشتر پژوهش های پیشین و بسیاری از شرکت های پیشرفته اهمیت این موضوع را شناسائی کرده اند و در عمل این چارچوب پیشنهادی را به کار گرفته اند.

مدل بازاریابی H2H از دو لایه اصلی تشکیل شده است، لایه اول آن چارچوب مفهومی (مدل بازاریابی H2H) را فراهم می کند؛ که خود شامل سه مفهوم تاثیرگذار تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت و دیجیتالی شدن   
می شود. دومین لایه پیاده سازی تفکر مفهومی را در بازاریابی نشان می دهد. این لایه نیز به نوبه خود شامل سه بخش می شود. بخش اول ساختار نگرشی H2H که به عنوان پیش نیازی برای پیاده سازی موفق بازاریابی H2H در نظر گرفته می شود، دومین بخش شامل مدیریت H2H است که برنامه ریزی راهبردی، همسوئی و کنترل بازاریابی H2H را میسر می کند و در نهایت سومین بخش از لایه دوم شامل اجرای فرایندهای H2H برای عملی کردن بازاریابی H2Hمی شود.



**شكل 2-7: مدل كامل بازاريابي H2H**

مدل بازاریابی H2H در لایه اول خود شامل چارچوب نظری می شود. این مدل بر سه عامل تعیین کننده استوار گشته است: منطق حاکمیت خدمت، تفکر طراحی و دیجیتالی شدن. این مدل پویایی های جدیدی که دیجیتالی شدن در بازاریابی را با خود به همراه می آورد را بررسی می کند. رفتار مشتری تغییر کرده، ارزش های پیشنهادی نیازمند بازنگری هستند و شرکت ها تاثیر رابطه ی متحول شده با مشتریان خود به دارائی های ارزشمند را تجربه می نمایند. همراه با منطق حاکمیت خدمت، این مدل شامل مبانی نظری بازاریابی H2H، تحول بنیادی در درک از ارزش آفرینی، نقش بنگاه و ضرورت مدیریت و کار با شبکه های مبتنی بر همکاری است. مبتنی بر منطق حاکمیت خدمت این شناخت حاصل می شود که ارزش همواره با همکاری مشترک ایجاد می شود و بنگاه ها تنها می توانند پیشنهادهای ارزش را ارائه دهند و نه این که ارزش را در محصولات یا خدمات خود درونی سازند. این انتقال پارادایمی در درک از بازارها و بازیگران اقتصادی و نقش بنگاه ها در هم آفرینی ارزش، به عنوان یکی از ستون های اصلی بازاریابی H2H به شمار می رود.

تفکر طراحی به عنوان دومین عامل تاثیرگذار چارچوب، اصولی برای انسان محوری، ساختار نگرشی تجربی و یک روش شناسی برای رویاروئی با اهمیتِ مورد ادعای بازاریابی برای نوآوری های هدفمند و همکاری واقعی در عمل، فراهم می کند. در حالی که مدل بازاریابی H2H از نفوذ و پیامدهای تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت و دیجیتالی شدن بازاریابی پشتیبانی می نماید، لایه بعدی مدلی را برای یک پاسخ انسان محور به آن(به بازاریابی H2H) فراهم می کند. این لایه سه عامل مهم که از درون قویاً به هم پیوسته هستند را در بر می گیرد و لایه های مدیریتی متفاوتی را به منظور شکل دهی مبنای بازاریابی H2H، بازنمایی می کند.



**شکل 3-7 : عناصر بازاریابی H2H مرتبط با هریک لایه های مدیریتی متفاوت**

ساختار نگرشی(هنجاری) H2H یکی از پیش نیازهای اصلی برای اجرای مدیریت عملیاتی و راهبردی به شمار می رود. این نگرش در دو بعد ظاهر می گردد: در بعد فردی تحت عنوان صفات شخصیتی و در سطح سازمانی با عنوان فرهنگ شرکتی. ساختار نگرشی رهنمود سازمان برای نحوه تفکر و عمل شخصی است که برای همه افراد در یک شرکت عمل می کند و صفات شخصیتی عمومی یک متفکر طراحی را (تجربی، دلسوزانه، و انسان محور) با درک خدمت مبتنی بر منطق حاکمیت خدمت (که در آن ارزش با مشارکت مشتری هم آفرینی شده است) و تفکر به هم پیوستگی و "تماس انسانی" در یک دنیای دیجیتال، به یکدیگر پیوند می زند. این دیدگاه به منظور کاربرد موفق بازاریابی H2H ایجاد شده است: جهت گیری های راهبردی (مدیریت H2H) و اجرای عملیاتی (فرایند H2H).

مدیریت H2H، اهمیت راهبردی مدل کلاسیک بخش بندی-هدفگذاری- جایگاه یابی[[172]](#footnote-172) را نادیده نمی گیرد. این رویکرد بر مدیریت هماهنگ برند، تجربه انسان های درگیر، و شهرت برند یا شرکت در محافل اجتماعی مرتبط، تاکید می نماید. این مدل رویکرد بخش بندی-هدفگذاری- جایگاه یابی را از طریق استفاده از خدمات شرکت برای حل مسائل مردم، با برندسازی پیوند می دهد تا به پرسش اساسی "چرا"، و پرسش های نه چندان ساده­ترِ "چه چیزی" و "چگونه" بر اساس دایره طلائی سایمون سینک[[173]](#footnote-173)، پاسخ دهد. در زمانی که برندها دموکراتیک شده اند، و در جائی که در آن شرکت ها نفوذ خود را بر برند از دست داده اند، مدیریت H2H از طریق تاکید بر هم آفرینی برند با مشارکت مشتری، این پیشرفت ها را با آغوش باز پذیرا شد. مدیریت اعتماد نیز نیازمند نوسازی تکانه است. مدیریت تجربه مشتری[[174]](#footnote-174) مسیر خاص خود را در جهتی جدید پیدا نموده است، زیرا ارائه تجربه­ای بی نقص در تمامی نقاط تماس مشتری، خواه دیجیتال یا به صورت فیزیکی، اهمیت قابل توجهی پیدا کرده است.

سرانجام بخش مدیریت شهرت، ابزاری را برای تقویت و محافظت از شهرت، که وظیفه ای بسیار مهم در جهان با شفافیت بالا و اعتماد پائین است، فراهم می کند. مسئولیت اجتماعی شرکتی[[175]](#footnote-175) مستلزم بازنگری است زیرا در دنیای امروز، خود بزرگ بینی سنتی- که در قالب تبلیغ گسترده کمک های سطحی، تعاملات کوتاه مدت، و تلاش های بشردوستانه متجلی می شود، بسنده نیست، حرف کافی است! عمل باید کرد!

فرایند H2H، ساختار نگرشی H2H و ابزارهای مدیریت راهبردی H2H را از طریق رویکردی بسیار منعطف، تجربی و تکرار شونده، تکمیل می کند که می تواند به طرق گوناگون بازاریابی انسان محور را به طور عملیاتی پیاده سازی نماید. ویژگی خاص آن نسبت به بازاریابی 4P، مشخصه تکراری بودن آن است و این که نقطه شروع آن همیشه با مسائل انسانی که باید حل شوند، همراه است. افزون بر این، رویکرد یاد شده به روشنی، فرآیند بازاریابی را با مدیریت یکپارچه می کند و بازاریابی را با مهندسی و توسعه کسب و کار پیوند می دهد.

با پارادایم بازاریابی جدید، سفر از طریق بازاریابی H2H با پیاده سازی بهبود یافته تفکر پیشرفته بازاریابی به پایان نمی رسد. در واقع آن چشم انداز آینده بازاریابی را ارائه می کند، جائی که کسب و کار پایدار محور توجه اصلی است و بازاریابی H2H با پیشنهاد چگونگی مشارکت شرکت ها در تحول اجتماعی سرمایه داری به آن ها یاری می رساند.

بعد از تغییر وضعیت به بازاریابی H2H و تعهد به فلسفه آن، شرکت ها می توانند با مبدل شدن به عوامل تغییر پیش کنشانه، سهم مثبتی در حل مسائل انسان ها داشته باشند. آن ها از روابط مبتنی بر اعتماد قویتر نفع   
می برند، که نه تنها برای آنها منفعت قابل توجهی به همراه دارد بلکه مسئولیت زیادی را نیز بر عهده آن ها   
می گذارد. از آنجائی که جامعه به طور فزاینده ای برای کمک به مشکلات موجود به شرکت ها متوسل می شود، رویه عمل بازاریابی H2H و کنش گری برند ضرورتی الزام آور خواهد بود. به ویژه، آینده نزدیک در بردارنده پیچیدگی های بالقوه ای است که پرسش های بسیار دشواری را برای شرکت ها و جوامع مطرح می سازد. بازاریابی H2H در این دوران دشوار رهنمود هایی را ارائه می دهد.

**مدل بازاریابی H2H: سه عامل موثر**

منطق های ارزشمند تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت و دیجیتالی شدن یک نقطه شروع برای ایجاد بازاریابی H2H به شمار می روند. آن ها دیدگاه را در مورد ارزش آفرینی در نوآوری و پیاده سازی خدمات، برای شرکت های انسان محور گسترش دادند. از آن جائی که بسیاری از اصول اساسی که منطق حاکمیت خدمت و تفکر طراحی را برجسته می کنند، بسیار مشابه هستند و دیجیتالی شدن ارتباط فوری و چند سویه را گشوده است، روش جدید تفکر نیز امکان پذیر خواهد بود. همه این مفاهیم برگرفته از پیشینه و مکان های متفاوت هستند، اما همه آن ها به طور عمیقی با ایجاد ارزش و اهمیت درک انسان ها در گیر هستند. تعداد انگشت شماری از شرکت ها برخی از این مفاهیم را به کار گرفته اند که از این میان می توان به شرکت های اپل[[176]](#footnote-176)، مایکروسافت[[177]](#footnote-177)، آی. بی. ام، اینفوسیس[[178]](#footnote-178) و هول فودز اشاره نمود.

مدل بازاریابی H2H از طریق یکپارچه سازی تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت و دیجیتالی شدن، فرصتی برای "مدل بازاریابی انسان به انسان" فراهم کرده است. تفکر طراحی ، منطق حاکمیت خدمت و دیجیتالی شدن مفاهیم اساسی لایه اول از مدل بازاریابی H2H را شکل می دهند که نقش یک چارچوب نظری برای بازاریابی H2H را ایفا می کنند. شرکت ها و سازمان هائی که این مفهوم را به کار می گیرند می توانند یک تفاوت در سیاره زمین و ساکنان آن ایجاد کنند. آن ها می توانند به عنوان یک بسته راهنمائی برای آینده، یاری دهنده و سودمند باشند. این موضوع هم در مورد بازاریابی شرکتی[[179]](#footnote-179) و هم بازاریابی شرکت به مصرف کننده[[180]](#footnote-180) خواه ارائه دهنده محصول باشند، و یا خدمات یا نرم افزار، صدق می کند.

ساتیا نادلا[[181]](#footnote-181) از شرکت مایکروسافت می گوید: "ما شرکتی هستیم که به مردم امکان می دهد کارهای بیشتری انجام دهند، بازی کنند، سرگرم شوند و خلاق باشند. بنا­ بر این به تعبیری ما خودمان را "شرکتی با تمایل به مشارکت بیشتر" می دانیم. گوگل خود را شرکت "بدجنس نباشیم" می نامد. ایلان ماسک از تسلا می گوید: "شما می خواهید آینده ای داشته باشید که در آن همه چیز بهتر باشد".

بازاریابی H2H سه مولفه دارد که شامل ساختار نگرشی، فرآیند و مدیریت می شوند. این سه مولفه کاملاً به هم وابسته و مرتبط هستند. از این گذشته این سه مولفه در مدل بازاریابی H2H ایجاد شده اند و این به آن معناست که عوامل تاثیرگذار به طور مستقیم بر این سه عامل اثر می گذارند. به زبان ساده تر دیجیتالی شدن، تفکر طراحی و منطق حاکمیت خدمت نتایج روشنی برای بازاریابی به عنوان یک کل و نیز هر یک از جنبه های بازاریابی H2H در بر دارد.



**شکل 4-7: عوامل تاثیرگذار سه گانه موجود در درون مدل بازاریابی H2H**

از همان ابتدا، تفکر مبتنی بر طراحی ابزار مفیدی برای شرکت های بسیار نوآور که با آغوش باز ساختار نگرشی جدید این مفهوم را پذیرفتند، فراهم آورد. از این گذشته، این بافت ریشه عمیق در حل مسائل انسان و همچنین پیوند بین فرهنگ های مختلف سازمانی دارد. منطق حاکمیت خدمت به عنوان "نظریه مبنایی" برای بازاریابی در نظر گرفته می شود. هر چند که پذیرش آن در اروپا بسیار کند صورت گرفته است.

برای درک بهتر فرایند دیجیتالی شدن، باید به طور خاص روی فرصت هائی برای تغییر رفتار مشارکت کنندگان بازار تاکید شود. بازاریابی باید تحول دیجیتالی خود را دنبال کند تا تحت تاثیر تبعات منفی دیجیتالی شدن قرار نگیرد، این تحول نباید به عنوان یک تهدید بلکه یک فرصت در نظر گرفته شود. دیجیتالی شدن به بازاریابی این فرصت را می دهد تا دانش عمیقی در مورد یک انسان با ذهنیت دیجیتالی و رفتار تغییر یافته خرید به دست آورد.

افزون بر این، دیجیتالی شدن فرصتی خوب برای طراحی و همچنین تجربه بی واسطه مشتریان در طول کل سفر مشتری فراهم می آورد. اگر بازاریابی این یافته ها را به شکلی خلاقانه و بین رشته ای، و بر اساس شایستگی های مدیریت داده ها و با استفاده از تجزیه و تحلیل، برای پیشنهاد های ارزش شرکت مورد استفاده قرار دهد، در این صورت اهمیت بازاریابی دوباره قابل افزایش خواهد بود.

**تفکر طراحی**

در سال های اخیر تفکر طراحی از اهمیت شایانی برخوردار شده و از سوی بسیاری از شرکت ها مورد استفاده قرار گرفته است. شرکت آی. بی. ام این رویکرد را پذیرفته و بیش از 10000 تن از کارمندان خود را با این روش آموزش داده است. بسیاری از شرکت ها مانند پراکتر اند گمبل، آی. بی. ام ، و دویچه بانک آلمان از آن برای مقابله با تغییر سریع محیط که در آن رفتار چابک و سازگار با فناوری های جدید برای بقا ضروری است، استفاده کردند. اجرای تغییرات حیاتی در فرایند حل مسئله به گونه ای که توسط منطق حاکمیت خدمت پیشنهاد شده است، از دیدگاه بسیاری از افراد برای مربوط باقی ماندن و قرار گرفتن در راس رقابت، گزینه ای است که ارزش بررسی را دارد. شرکت های مبتکر مانند ایر بی. ‌ان. ‌بی، به طور مستمر به دنبال راهی برای ایجاد جریانی ثابت و قابل اعتماد از دیدگاه های جدید هستند. به عنوان مثال با استفاده از کلان داده ها، آن ها به اطلاعات بیشتری راجع به مشتریان خود دسترسی دارند اما برای استفاده مطلوب از آن ها در تلاش هستند، زیرا این موضوع به بینش انسانی واقعی نیاز دارد. داده ها می توانند الگو هائی را نشان دهند اما تفسیر یافته ها و الهام گرفتن از یک خدمت یا محصول نوآورانه و جدید مستلزم درک انسانی، و ترکیب نمودن تجزیه و تحلیل با تفکر شهودی و خلاق است. تفکر طراحی از سوی بسیاری به عنوان پلی بین زمینه های تحلیلی، خلاقانه و شهودی است.

احیای برند سبک بوربری[[182]](#footnote-182) نمونه خوبی در این ارتباط است. شرکت کسب و کار خود را با یک مدل مبتنی بر راهبری برند و مشتری محور همسو کرده است. بوربری میراث شرکتی و ارزش های محوری برند خود را بازیابی کرد. تغییرات در مدل کسب و کار بوربری نیاز به تجدید و همسو سازی راهبرد زنجیره تامین از طریق تقویت و بازسازی فعالیت های تولیدی در انگلستان با هدف پشتیبانی از جایگاه یابی مجدد برند بوربری به عنوان یک نمونه ناب انگلیسی همراه با تمرکز مجدد بر محصولاتی که میراث شرکت محسوب می شوند، را نشانه گرفت.

هدف تفکر طراحی اغلب بهبود رویکرد نسبت به نوآوری هاست که منجر به راه حل های انسان محور همراه با تجربه ارتقا یافته مشتری، مانند محصولات، خدمات یا مدل های کسب و کار جدید می شود. بسیاری از شرکت ها از این رویکرد به شکلی موفقیت آمیز استفاده کرده اند. تفکر طراحی به عنوان بخش قابل توجهی از موفقیت ایر بی. ‌ان. ‌بی به شمار می رود، به ویژه که آن ها فرهنگ تجربه نمودن را بنا نهادند: "این زمانی بود که آنها به خود اجازه دادند تغییرات بی نظیری را در کسب و کار را تجربه کنند و خود را از آنچه "گودال اندوه" نامیده بودند، بیرون بیاورند. شرکت آی. بی. ام از به کارگیری این روش به نتایج خوبی دست یافت. بانک آمریکا استنلی بلک اند دکر و بسیاری دیگر نیز از این روش پیروی نمودند.

تفکر طراحی یک رویکرد نظام مند و انسان محور برای حل مشکلات انسان در تمامی جنبه های زندگی است. این رویکرد از ملاحظات سنتی مانند شکل و طرح فراتر می رود و بر خلاف رویکردهای علمی و مهندسی سنتی که به یک وظیفه فقط از دیدگاه قابلیت حل فنی مسئله می نگرد، در رویکرد فرایندی تفکر طراحی، شرایط و نیازمندی های کاربر، و اختراعات با جهت گیری کاربر نیز بسیار محوری هستند. یادآوری این موضوع بسیار مهم است که تفکر طراحی انسان محور، تمرکز بر نیازمندی های کاربر، و تاکید بر نوآوری را مورد خطاب قرار می دهد که آن را از دیدگاه کلاسیک نسبت به طراحی متمایز می کند. این تعریف به روشنی ارتباط با بازاریابی را به عنوان یک ساختار نگرشی(با محوریت مشتری) نشان می دهد. تیم براون[[183]](#footnote-183) مدیر ارشد اجرائی شرکت مشاوره طراحی و نوآوری[[184]](#footnote-184) در مقاله خود با عنوان تفکر طراحی که در مجله کسب و کار هاروارد[[185]](#footnote-185) چاپ شد، این موضوع را این گونه توصیف می کند:

روشی است که طیف کاملی از فعالیت های نوآوری را سرشار از ارزش های اخلاقی طراحی انسان محور می نماید. منظور این است که نوآوری تحت تاثیر درک کامل، و از طریق مشاهده مستقیم آنچه مردم در زندگی شان می خواهند و نیاز دارند و آنچه که در ارتباط با روش ویژه تولید، بسته بندی، بازاریابی، فروش، و پشتیبانی محصولات، می پسندند یا نمی پسندند، تقویت می شود. او به روشنی به اهمیت در مرکز توجه قرار دادن مسائل و نیازهای انسان اشاره می کند. وی در ادامه بیانات خود به طور ویژه زیر بر این موضوع تاکید می کند:

به بیان ساده، تفکر طراحی یک نظم فکری است که از حساسیت و روش های طراح برای انطباق نیازهای مردم با آنچه که از نظر فناوری امکانپذیر است و آنچه که راهبردهای ماندگار کسب و کار می تواند به ارزش مشتری و فرصت بازار تبدیل کند، استفاده می نماید.

زمانی که راجع به امکان پذیری فناوری و ماندگاری راهبرد کسب و کار صحبت می کنیم، تیم براون به سه گانه های نوآوری پیشنهاد شده از سوی شرکت مشاوره نوآوری و طراحی اشاره می کند. این مفهوم بیان می کند که یک ایده جدید در صورتی یک نوآوری ارزشمند محسوب می گردد که بین سه عامل هم گرایی وجود داشته باشد: منظر انسانی، دیدگاه فناورانه، و نیز جنبه کسب و کار. همان گونه که در زیر نیز بدان اشاره شده است، همپوشانی مثبت این عوامل سه گانه بسیار اهمیت دارند:

* اساس هرگونه فرایند نوآوری باید مسئله واقعی مردم باشد. این مسئله نقطه شروعی برای تمامی ملاحظات دیگر خواهد بود.
* با در نظر گرفتن مسئله انسانی، راه حل پیشنهادی برای آن مسئله آزمون می شود تا با عامل اول از عوامل سه گانه برای یک نوآوری ارزشمند که همان *مطلوب بودن* است، انطباق داشته باشد.
* آیا این راه حل برای مشتریان راه حل مطلوبی است؟ آیا راه حل در بردارنده پیشنهاد ارزش موجه برای مسئله مورد نظر است؟ به منظور دستیابی به آن چه که نیاز واقعی مشتری است، یک تغییر جدی در نحوه نگاه به نیاز مشتری در این جا ضروری است.
* شرط دیگری که می باید برآورده شود *امکان پذیری* است. آیا راه حل ارائه شده کار می کند؟ آیا شرکت از قابلیت های عملیاتی کافی برای اجرای راه حل پیشنهادی برخوردار است؟
* اگر اینچنین است، ضروری است که از *ماندگاری* راه حل ارائه شده از منظر کسب و کار نیز اطمینان حاصل شود، به این معنا که راه حل سودآور و پایدار نیز باشد. راه حل ارائه شده چه هزینه هائی را تحمیل می کند؟ و منافع اقتصادی آن چیستند؟

این عوامل سه گانه نباید تحت عنوان یک چک لیست سلسله مراتبی در نظر گرفته شوند بلکه بیشتر به عنوان یک جهت گیری به هنگام ارزیابی ظرفیت نوآورانه یک ایده، در نظر گرفته می شوند. در صورتی که یکی از این سه عامل برآورده نشوند، ممکن است ریسک های احتمالی مرتبط در این رابطه و هزینه های اجرا افزایش یابند. تنها توصیه ای که می توان ارائه داد این است که کار با آزمون و کنترل *مطلوبیت* یک ایده شروع شود، زیرا نادیده گرفتن این مرحله ممکن است باعث هدر رفتن میزان زیادی از منابع گردد.

**تفکر طراحی به عنوان یک ساختار نگرشی**

با نگاهی به مفهوم عملی و مدیریتی تفکر طراحی، دو گونه نمود برای این مفهوم قابل تشخیص است: تفکر طراحی به عنوان یک ساختار نگرشی، فلسفه یا فرهنگ و تفکر طراحی به عنوان یک روش و یک جعبه ابزار. تفکر طراحی به عنوان یک ساختار نگرشی چندین مولفه اصلی را هدف خود قرار داده است که این رویکرد را توصیف می کند. در ابتدا، این ساختار نگرشی به نوعی فرهنگ شرکتی اشاره دارد که در آن نوآوری ها توسط مردم و برای مردم در یک سبک انسان محور ایجاد می شوند.



**شکل 5-7: نوآوری سه گانه**

در بازاریابیH2H، ساختار نگرشی نیز نقشی جدائی ناپذیر را بازی می کند. بنابر این ساختار نگرشی که باید مبنای متفکر طراحی را شکل دهد به عنوان یک پایه مورد استفاده قرار می گیرد و به همین جهت ساختار نگرشی H2H شرکت از نسلی به نسل های بعد انتقال می یابد. یکی از اصول اساسی تفکر طراحی این است که با مطلوبیت برای انسان آغاز می شود، و در بیشتر موارد کاربر یک راه حل، پیش از امکان سنجی فنی و سازمانی، و همچنین سودآوری مورد بحث قرار می گیرد

یک متفکر طراحی باید یک سری ویژگی های شخصیتی معین و الگوهای فکری ویژه به شرح زیر داشته باشد:

همدردی: او باید بتواند مسائل را با عینک و از نگاه سایر ذی نفعان ببیند.

تفکر ترکیبی: باید این توانائی را داشته باشد که فراتر از تفکرات عادی و تحلیلی برود و تمامی جنبه ها و   
منظر های یک مسئله را در نظر بگیرد.

*خوشبینی:* اعتقاد به اینکه تقریباً همیشه یک راه کار بهتر از آنچه در حال حاضر ارائه شده است، وجود دارد.

تجربه گرایی: کنار گذاشتن مسیرهای شناخته شده برای تغییر و کاوش مشکل در راه های جدید(جستجوی مسیرهای خارج از چارچوب های موجود).

همکاری: مسائل پیچیده مزمن، محصولات و خدمات نیازمند یک ائتلاف مبتنی بر همکاری میان رشته ای بین افراد است.

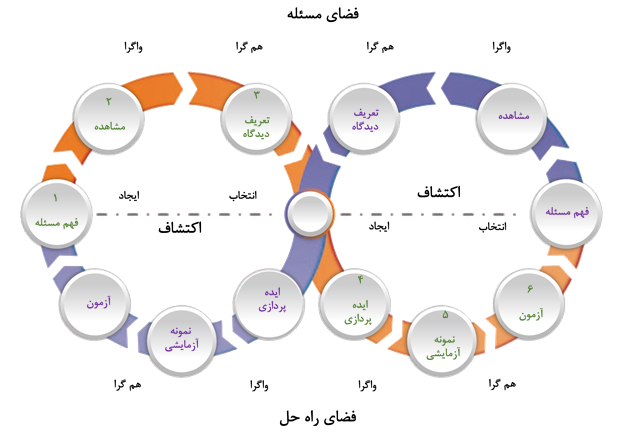
**جدول 1-7 : چارچوب بندی مدل تفکر طراحی**

|  |  |
| --- | --- |
| مضامین مشخصه | برچسب های جایگزین |
| کاربر محور | جهت گیری کاربر، محوریت انسان |
| چارچوب بندی مسئله | کشف مسئله |
| تجسم | ملموس سازی، نمونه سازی |
| تجربه گرایی | تکرار و آزمون، عمل گرائی |
| تنوع | همکاری، دیدگاه سیستمی |

از آنجائی که تعاریف و رویکردهای ادبیات پژوهش به میزان قابل توجهی متفاوت بودند، کارلگِرِن[[186]](#footnote-186) با انجام یک بررسی از طریق مصاحبه تجربی، به منظور تسهیل امر پژوهش و مقایسه پذیری، یک چهارچوب نظری برای تفکر طراحی پیشنهاد کرد. این چارچوب یک منظر کارکردی به منظر شخصی صفات شخصیتی متفاوت متفکر طراحی افزود. بر اساس این مطالعه، چارچوب تفکر طراحی مشتمل بر پنج مضمون مشخصه و برچسب های جایگزین متناظر با آن به گونه ای که در جدول 1-7 نشان داده شده است شناسایی شده است.

**تفکر طراحی به عنوان یک روش و جعبه ابزار**

زمانی که موضوع به کاربرد عملی می رسد سه عامل برای موفقیت بسیار مهم هستند: تیم های بین رشته ای پروژه، اجرای مکرر فرایند تفکر طراحی، و اختصاص یک فضای کاری برای تجربه نمودن و خلاقیت. طراحی های فرایندی متفاوتی برای این منظور پیشنهاد شده است، در اینجا، طراحی فرایندی اچ. پی. آی که به وسیله موسسه طراحی هاسو پلاتنر[[187]](#footnote-187) به همین منظور پیشنهاد شده است، ارائه و تشریح می گردد.



**شکل 6-7: فرآیند تفکر طراحی و مدل الماس دوگانه**

**فهم مسئله:** در آغاز کل فرایند نوآوری، فهم و کشف مسئله و فضای مرتبط با آن قرار دارد که تمامی جنبه ها و عوامل تاثیر گذار را در بر می گیرد.

**مشاهده:** بخش اصلی جستجو برای بینش ذی نفعان با پژوهش های کیفی انجام می شود که شامل همراهی با کاربران، مشاهده رفتار آن ها و گسترش دیدگاه به گونه ای می شود که نه تنها بر مسئله اصلی تمرکز می کند بلکه تمامی جنبه های جانبی موضوع را نیز در بر گرفته به گونه ای که بتواند منبع الهام گیری برای پیشرفت های دیگر قرار گیرد.

**تعریف دیدگاه:** برای رسیدن به اتفاق نظر، تیم یک گروه موقتی و کامل از کاربران تشکیل می دهد و برای آن یک شخصیت ایجاد می کند. سپس یک بیانیه دیدگاه[[188]](#footnote-188) برای این شخصیت تنظیم می شود.

**ایده پردازی:** در مرحله گذار از شناسائی یک مسئله به یافتن راه حل آن، ایده هائی برای نزدیک شدن به مسئله تولید می شود. هدف این نیست که یک ایده کامل به دست آید بلکه در عوض گسترده ترین فرصت ممکن برای راه حل ایجاد گردد. خلق ایده ها می تواند به کمک بارش فکری فعال و خوب تدارک دیده شده و طرح پرسش های درست صورت پذیرد. ایده های خلق شده باید در قالب بصری با استفاده از داستان سرایی، طراحی و سایر ابزارهای عینی ساختن، ارائه شوند. پس از ساختار دهی به ایده ها، تعهدآورترین آن ها از منظر جنبه هائی مانند مطلوبیت، امکان سنجی و ماندگاری مورد بررسی قرار می گیرند که در این میان باید به عامل مطلوبیت برای ارزیابی ماهیت انسان محوری تفکر طراحی به طور ویژه تاکید گردد.

**نمونه آزمایشی:** پس از آنکه ایده ها از سوی تیم جمع بندی و اولویت بندی شدند، یکی از این ایده ها انتخاب می شود و به یک الگوی ساده برای آزمون کارکردهای مهم تبدیل می شود.

**آزمون:** در مرحله نتیجه گیری، باید نمونه به منظور تبادل دیدگاه ها و دریافت بازخورد های جدید به کاربران ارائه شود. بر اساس بازخورد دریافتی اصلاحات لازم انجام پذیرفته و فرایند تا هنگام دستیابی به یک نتیجه رضایتبخش تکرار خواهد شود.

یک بعد دیگر، برای فراهم کردن اطلاعاتی با جزئیات بیشتر در مورد فرایند می تواند مورد استفاده قرار گیرد. این بعد اضافی، فرایند را به دو حوزه تقسیم می کند: فضای مسئله و فضای راه حل. اکتشاف هر دو حوزه در آغاز با الگو های تفکر واگرا همراه است و به دنبال آن حرکت هم گرا شکل می گیرد. اولین الگوی تفکر واگرا با مسئله اولیه شروع می شود: یک مشکل از تمامی زوایا مورد بررسی قرار می گیرد و تمامی جنبه های آن تحلیل می شوند تا یک برداشت جامع از نقطه شروع تا مرحله پایانی به دست دهد. مراحل واگرا مستلزم آن است که اعضای تیم از ذهنی باز و آماده برای تجربه برخوردار باشند. تحلیل داده های جمع آوری شده مرحله هم گرا را آغاز می کند، مرحله ای که در آن دیدگاه ها و نظریه های راجع به یک مسئله به نتیجه می رسد و یک انتخاب صورت می گیرد.

سپس دوباره یک وا گرائی دیگر رخ می دهد، که از نقطه اطلاعات جمع بندی شده، گروه کاربر مربوطه، شخصیت، و بیانیه های نقطه نظرات شروع می شود و با تولید ایده های چندگانه دنبال می شود. فرایند مرحله نمونه اولیه با انتخاب یک ایده از میان ایده های متنوع خلق شده برای نمونه سازی، پایان می یابد. در عمل متفکران طراحی به ویژه آن هائی که مسئول هماهنگی پروژه های تفکر طراحی هستند، همیشه باید تعامل میان فرایند های واگرای اکتشافی، و زمان های فشرده انتخاب و نتیجه گیری را در نظر بگیرند. فرایند نارنجی رنگ شکل 6-7 نشانگر اولین تکرار و فرآیند آبی رنگ آن دومین مرحله تکرار را نمایش می دهد. این موضوع می بایست به ما یادآور شود که فرایند نوآوری در پروژه طراحی تفکر کاملاً پویا و تکراری است.

السباخ[[189]](#footnote-189) و استیگلیانی[[190]](#footnote-190) پیوند مشخصی را بین فرهنگ سازمانی شرکت و کاربرد ابزار تفکر طراحی شناسائی کردند. آن ها دریافتند که کاربرد موثر ابزار تفکر طراحی در سازمان ها تاثیر عمیقی بر فرهنگ سازمانی می گذارد. به طور مشابه یافته های آن ها نشان داد که فرهنگ های سازمانی(به طور هم مثبت و هم منفی) بر ابزارهای تفکر طراحی تاثیر گذار هستند.

**تفکر طراحی برای بازاریابی جدید**

دلیل این که تفکر طراحی بخشی از چارچوب نظریه بازاریابی H2H را تشکیل داده و مبنای اساسی توسعه ساختار نگرشی H2H به شمار می رود، رویکرد انسان محور آن نسبت به نوآوری است. بر این اساس کاربرد موفقیت آمیز تفکر طراحی در گیر با دو جنبه یکپارچگی است: از یک سو می توان آن را به عنوان یک روش شناسی معرفی کرد و از طرف دیگر برای آن که به عنوان یک راه حل کاربردی نتیجه لازم را بدهد، ضروری است که به عنوان یک چارچوب نگرشی پیاده سازی شود.

در گذشته طراحی نیز همانند بازاریابی در مراحل پایانی فرایند توسعه، یعنی زمانی که بخش اساسی از کارهای مرتبط با نوآوری پیش از آن انجام شده بود، دخالت داده می شد و فقط نقش آن ها این بود که شکل و شمایل بهتری به ایده بدهند. به هر حال، با پا به عرصه گذاشتن تفکر طراحی این نقش در حال تغییر است. طراح جدید دیگر در قید و بند شرایط دوره سنتی محدود نشده است، زیرا تیم طراحی دانش متخصصین بخش های مختلف را ترکیب می کند. در حالی که در گذشته طراحی به عنوان تاکتیک مورد استفاده واقع می شد، در حال حاضر برای مشتری ایده هایی که از قبل به گونه ای ماهرانه روی آن ها کار شده است، جذابیت روز افزون یافته است و به همین دلیل طراحی نقشی راهبردی یافته است، به این معنا که از بخش طراحی درخواست می شود که ایده هایی را شکل دهد که بهتر بتواند نیازهای مشتری را برآورده سازد. همچنین از آنجائی که تفکر طراحی فضای بیشتری را برای نوآوری فراهم آورده است، پیوند عمیقی با انتقال به سمت خدمت محوری و منطق حاکمیت خدمت خورده است.

بازاریابی باید این حرکت فزاینده را به منظور بازیابی جایگاه خود در "مرحله آغازین مبهم نوآوری" دنبال کند و پاسخ عملیاتی موثری برای رویاروئی با انتقال از محوریت محصول به سمت خدمت گرائی و تغییر از نوآوری تدریجی به سمت یک توازن در نوآوری های تدریجی و جهشی، داشته باشد. همراه با مهندسی و طراحی، بازاریابی می تواند با استفاده از دانش ویژه و قابلیت های خود در ایجاد نوآوری جهشی همکاری داشته باشد.



**شکل 7-7 : نقش بازاریابی برای نوآوری های با معنا**

به دلیل اَبَر رقابت ها[[191]](#footnote-191)، امروزه شرکت ها به دنبال نوآوری های جهشی هستند تا از این طریق بقای خود را تضمین کنند. بیشتر صنایع متنوع استقرار یافته، نوآوری های تدریجی را مدیریت نموده و از محصولات و خدمات موجود خود به گونه ای سودآور بهره می برند. تمرکز آن ها بر مهندسی است که بیشتر مسئولیت عملکرد فنی یک محصول را بر عهده داشته و سر و کار چندانی با خدمات ندارد. اما قدرت واقعی بازاریابی و طراحی در خدمت نهفته است. در حالی که نقش طراحی شکل دهی صحیح محصول/خدمت است، بازاریابی باید در زیر سطح آگاهی کاوش کند و نیاز های پنهان و خواسته های برآورده نشده کاربران را تامین کند. پرسش "چرایی"، یک اصل مهم در این فرایند است و بازاریابی نباید تا هنگامی که پرسش مطرح شده پاسخ داده نشده است، دست از کار بکشد. این اکتشاف نیازمند تخصص در حوزه های روانشناسی، جامعه شناسی و علوم اعصاب است. افزون بر کاربرد روش های دیجیتالی مانند علم تحلیل کلان داده ها، باید در شمار شایستگی های مهم بازاریابی قرار گیرد. با استفاده از تفکر طراحی، بازاریابی H2H از روش و ساختار نگرشی قدرتمندی برخوردار است که تفکر انسان محوری را وارد عمل می کند و قادر است تمام روح خود را به شرکت سرایت دهد. در طول سال های پیشین، تفکر طراحی جایگاه محکمی در مورد توسعه محصول پیدا کرد. در دیگر فرآیند های شرکت نیز این رویکرد یک عامل حرکت فزاینده است. به ویژه در تیم های فروش، نیاز قابل توجهی به این موضوع احساس می شود.

ترکیب روش های کیفی به ویژه روش های پژوهش قوم نگاری که در تفکر طراحی به کار می روند با روش های پژوهش بازار کمی که در بازاریابی استفاده می شوند، یک ضرورت محسوب می شود. همراه با امکانات جدیدی که از طریق پیشرفت های اخیر در علم تحلیل داده و کاربرد هوش مصنوعی فراهم شده است، بازاریابی می تواند دوباره اعتبار خود را به عنوان یک نقش یکپارچه در فرآیندهای نوآوری بدست آورد.

**منطق حاکمیت خدمت**

وارگو و لاش یک انتقال پارادایم اساسی که مستلزم بازنگری فرایند بازاریابی است را پیشنهاد دادند؛ قبلاً در سال 1999، این فهم حاصل شد که: "ماهیت سازمان شبکه ای، انواع نظریه های مفید برای درک آن و فشار بالقوه سازمان مصرف، همه گویای آن هستند که ممکن است یک انتقال پارادایمی برای بازاریابی چندان دور از انتظار نباشد. افزون بر این، شت و پاراواتیار[[192]](#footnote-192)به هنگام بیان این موضوع که: "یک پارادایم جایگزین بازاریابی لازم است، پارادایمی که بتواند پاسخ گوی ماهیت مستمر روابط میان فعالان حوزه بازاریابی باشد"، به تمرکز بر رابطه اشاره کرده اند.

در سال 1999، وارگو و لاش منطق حاکمیت نوین خود که آن را منطق حاکمیت خدمت برای بازاریابی نامیدند، ارائه کردند که بیانگر یک انتقال پارادایمی به سمت رویکردی منطقی است که به طور ذاتی ماهیت رابطه ای داشته، از هم آفرینی ارزش استقبال کرده، و تفکر در درون یک شبکه و فراتر از آن از یک منظر بوم شناسی را پیشنهاد می کند. رویکرد بازاریابی H2H با نظریات وارگو و لاش موافق است و آن ها را به عنوان یک زیربنای مفهومی می پذیرد.

منطق حاکمیت خدمت مقابل منطق حاکمیت محصول قرار می گیرد و تکامل آن در نتیجه انتقال از یک مدل مبادله با محوریت کالا به یک مدل مبادله خدمت محور، صورت پذیرفته است. مولفان یاد شده بر این اعتقاد هستند که یک تجدید نظر در نحوه نگاه به کالاها و خدمات ضروری است و چنین استدلال کردند که این یک تمایز منسوخ شده است زیرا کالا تنها نوع دیگری از خدمت محسوب می شود. در این دیدگاه مشتریان کالاها و خدمات را خریداری نمی کنند، بلکه پیشنهاد هائی را خریداری می کنند که ارائه کننده خدمات و مولد ارزش هستند. تقسیم بندی سنتی بین خدمت و محصول مدت زیادی است که از رونق افتاده است انتقال تمرکز بر خدمات در واقع یک انتقال از منظر تولید کننده به سمت منظر مصرف کننده محسوب می شود. تفاوت های قابل توجه بین منطق حاکمیت خدمت با منطق حاکمیت محصول در شکل 8-7 نمایش داده شده است.



**شكل 8 -7: انتقال از منطق حاكميت كالا به منطق حاكميت خدمت**

این تغییر پارادایم در دنیای واقعی کسب و کار نیز اتفاق افتاده است. بسیاری از شرکت های موفق جدید از نظر وارگو و لاش تنها شرکت های خدمت محور هستند. اگر به گوگل نگاهی داشته باشیم مشاهده خواهیم کرد که تمامی آنچه ارائه می کند تنها شامل خدمات است. ممکن است آن ها برخی پیشنهادهای نرم افزاری نیز مانند گوگل هوم[[193]](#footnote-193) یا نست[[194]](#footnote-194) داشته باشند اما عامل محرک همه این شرکت ها پیشنهاد های خدمات آن ها هستند. گوگل کروم[[195]](#footnote-195) تا حدی حضور محسوس در دستگاه محاسباتی نیز دارد اما قابلیت های جستجو، هدایت، و ارتباطات آن سودمندی پیشنهاد های گوگل را تعیین می کند. فیس‌بوک[[196]](#footnote-196)، واتس اپ[[197]](#footnote-197) و زوم[[198]](#footnote-198) نیز به همین روش به مشتریان خود خدمت رسانی می کنند.

شرکت های سنتی نیز در حال انتقال به سمت منطق حاکمیت خدمت هستند. تحول بنیادی کسب و کار در بسیاری از صنایع از ماشین سازی گرفته تا تجهیزات الکتریکی و تجهیزات سنگین ساختمانی به بالاترین سطح خود رسیده است. با وجود فناوری های دیجیتالی پیشرفته و توانائی های بهبود یافته، آن ها می توانند بازده بهتری را نیز تضمین کنند. شرکت جنرال الکتریک پیشنهاد های خود را از تجهیزات "ژنراتور، مبدل ها، کابل ها، کنترل ها و غیره" به خدمات نصب، نگهداری، و راه اندازی تسهیلات گسترش داده است. آن ها حتی یک گام فراتر گذاشتند و اعلام کردند که آمادگی دارند حتی خدمات مربوط به تجهیزات رقبا و یا شرکت هائی که از بازار خارج شده اند را نیز انجام دهند. از 95 میلیارد دلار درآمدی که این شرکت در سال 2019 به دست آورد بیش از 45% آن درآمد حاصل از ارائه خدمات بود.

در شرکت آی. بی. ام تغییر جهت گیری خدمات نتیجه بخش بود. این انتقال بعد از سال 2014 روی داد یعنی زمانی که این شرکت بخش رایانه های شخصی خود را به لنوو[[199]](#footnote-199) واگذار کرد. سرورها، امکانات ذخیره سازی و بسیاری از مولفه های سخت افزاری نیز به دنبال آن واگذار شدند. سپس آی. بی. ام به ارائه دهنده راه حل های نرم افزاری سفارشی سازی شده تبدیل شد و خدمات "بر حسب تقاضا" را پیشنهاد کرد. در آن زمان درآمد سالانه آن ها در سطح 100 میلیارد دلار متوقف شده بود اما با رویکرد جدید سودآوری آن ها به اندازه چشم گیری رشد کرد. در حال حاضر شرکت آی. بی. ام امور مربوط به داده های حیاتی و حساس شرکت های بزرگ و دولتی از بانکداری گرفته تا سیستم های بیمارستانی را بر عهده دارد. بسیاری از این کسب و کارها از مدل های کسب و کاری استفاده می کنند که مبتنی بر "یک خدمت" هستند و درآمدی ثابت و منظم ایجاد نموده و بسیاری از آن ها مانند خدمات ابری[[200]](#footnote-200)، کاملاً قابل اندازه گیری هستند. شرکت ها به دنبال سرمایه گذاری در این مسیر هستند و تحصیل شرکت رد هت از طریق آی. بی. ام، و پلتفرم باز سیستم لینوکس[[201]](#footnote-201) مسیر آینده را به خوبی نشان می دهد.

**پیش فرض های بنیادین در حوزه منطق برتری خدمت**

منطق برتری خدمت بر یازده پیش فرض بنیادین[[202]](#footnote-202)بنا نهاده شده است: در معرفی اولیه، وارگو و لاش هشت   
پیش فرض بنیادین را ارائه کردند و در سال 2008 برخی اصلاحات و همچنین دو پیش فرض جدید به آن اضافه شد. سپس در سال 2016 یک پیش فرض بنیادین جدید دیگر، همچنین مشخصه ها، به آن افزوده شدند و پنج مورد از پیش فرض ها نیز به عنوان اصول موضوعه تعیین گردیدند. در جدول 2-7 پیش فرض های بنیادین حال حاضر، پیش فرض های پیشین، و نحوه تکامل آن ها مرور شده است. منطق حاکمیت خدمت، تعریفی متفاوت از برداشت سنتی از خدمات ارائه می دهد: خدمت در منطق حاکمیت خدمت، به عنوان کاربرد شایستگی های تخصصی در قالب دانش و مهارت ها از طریق کردار، فرآیندها و عملکردها به نفع یک موجودیت دیگر یا خود آن موجودیت تعریف می شود.

بر پایه تعریف کنستانتین و لاش[[203]](#footnote-203)، وارگو و لاش بین منابعِ عملوند[[204]](#footnote-204) "منابعی که به منظور ایجاد یک اثر، عملیات یا اقدامی بر روی آن ها انجام می گیرد" و منابع عامل[[205]](#footnote-205)"منابعی که جهت اقدام بر روی یک عملوند (و سایر منابع عامل) مورد استفاده قرار می گیرند، تمایز قائل شده اند. آن ها به این موضوع، به عنوان یک مشخصهِ انتقال از *منطق حاکمیت محصول*، که در درجه اول بر منابع یا کالاهای عملوند به عنوان واحد اصلی مبادله و مشتریان به عنوان عملوندی که بازاریابان بر روی آن ها اقدام نموده، آن ها را بخش بندی نموده، در آن ها نفوذ می نمایند و ... ، به سوی *منطق حاکمیت خدمت*، که در آن هدف از مبادله، بهره­مندی از دانش و مهارت های طرف مقابل است، نگاه کرده اند و مشتری یک منبع عملوندی درگیر با تولید مشترک خدمت محسوب می شود.

از این منظر، دیدگاه نسبت به محصولات نیز تغییر کرده است. پیش از این، محصولات (منابع عملوند) تنها به عنوان کالاهای نهائی در نظر گرفته می شدند در حالی که در رویکرد منطق حاکمیت خدمت، کالاها حامل منابع عامل یعنی همان مهارت ها و دانش موجود در کالاها هستند. بنابر این می توان گفت در نقش یک وسیله نقلیه ای عمل می کنند که کارکردی واسطه ای را به عهده دارند. آن ها (کالاها) دو منبع عامل یعنی دانش مربوط به کالاها و دانش مربوط به مشتریان را با یکدیگر پیوند می دهند.

**جدول 2-7: پیش فرض های بنیادین مربوط به منطق حاکمیت خدمت**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| فرضیات بنیادین | 2004 | 2008 | 2016 |
| 1 | کاربرد دانش و مهارت های تخصصی واحد بنیادین مبادله است | خدمات واحد بنیادین مبادله است | بدون تغییر  اصل موضوعه |
| 2 | مبادله غیر مستقیم واحد بنیادین مبادله را ایجاد می نماید | مبادله غیر مستقیم واحد اصلی بنیادین را ایجاد می نماید | بدون تغییر |
| 3 | کالاها، مکانیزم های توزیع برای فراهم کردن خدمت هستند | بدون تغییر | بدون تغییر |
| 4 | دانش منبع بنیادین مزیت رقابتی به شمار می رود | منابع عامل منبع بنیادین مزیت رقابتی هستند. | منابع عامل، منبع بنیادین مزیت راهبردی هستند. |
| 5 | همه اقتصادها خدمت محور هستند | بدون تغییر | بدون تغییر |
| 6 | مشتری همیشه مشارکت کننده در تولید محسوب می شود | مشتری همیشه در آفرینش ارزش مشارکت دارد | ارزش به طور مشترک به وسیله چندین بازیگر خلق می شود ایجاد می شود که همیشه ذینفع در آن نقش ایفا می کند  اصل موضوعه |
| 7 | یک کسب و کار تنها می تواند پیشنهادهای ارزش ارائه دهد | شرکت نمی تواند تحویل دهنده ارزش باشد و فقط می تواند  پیشنهاد های ارزش را ارائه دهد | بازیگران نمی توانند تحویل دهنده ارزش باشد اما می توانند در ایجاد و ارائه پیشنهاد ارزش مشارکت داشته باشند |
| 8 | دیدگاه خدمت محور، مشتری گرا و رابطه ای است | دیدگاه خدمت محور، در ذات خود مشتری گرا و رابطه ای است | دیدگاه خدمت محور، در ذات خود ذی نفع گرا و رابطه ای است |
| 9 |  | همه فعالان اقتصادی و اجتماعی یکپارچه ساز منابع هستند | بدون تغییر  اصل موضوعه |
| 10 |  | ارزش همیشه به طور منحصر به فرد و پدیدارشناسی توسط ذینفع تعیین می شود. | بدون تغییر  اصل موضوعه |
| 11 |  |  | ارزش آفرینی مشترک از طریق نهادهای ایجاد شده از سوی بازیگران و ترتیبات نهادی هماهنگ می شود  اصل موضوعه |

در این جا به تشریح بیشتر هریک از این پیش فرض ها می پردازیم:

**پیش فرض بنیادین1: خدمت مبنای بنیادین مبادله محسوب می شود**

در راستای تعریفی که پیش از این ارائه شد، وارگو و لاش اظهار داشتند که خدمت مبنای بنیادین در مبادله در مفهوم اقتصادی آن است. در سال 2008، واژه "واحد" به "مبنا" تغییر کرد تا از این طریق استفاده از واژه منطق حاکمیت محصول به طور کامل کنار گذاشته شود. با توجه به اینکه دو یا چند بازیگر خدمت را مبادله می کنند، این پیش فرض بیشترین اهمیت را در مبادله به منبع عامل اختصاص می دهد.

**پیش فرض بنیادین2: مبادله غیر مستقیم مبنای بنیادین مبادله را می پوشاند**

منطق حاکمیت خدمت مدعی است که به سبب افزایش تقسیم کار(مکتب تیلور) ناشی از فرایند صنعتی شدن، از آنجایی که بازیگران مدت زیادی با یکدیگر در تماس مستقیم با یکدیگر نیستند، مبادله طولانی مدت خدمت با خدمت امکان پذیر نیست. همچنین به هنگام تبیین پولی فرایند های مبادله، جایگزینی متقابل خدمت با پول به عنوان ذخیره ای برای خدمت عمل می کند، و به عنوان واسطه ای برای مبادله مورد استفاده قرار می گیرد.

به دلیل افزایش تخصص گرایی که متخصصانی خرد را همراه با "عملکردی با تمایل فزاینده به سوی حرفه هایی با دامنه مهارت محدود تر" ایجاد نموده است ،کارمندان ارتباط مستقیم خود را با مشتری را از دست داده اند، چرا که آن ها تنها محصول را به مرحله پردازش تخصصی بعد از خود و نه به مشتری، انتقال می دهند. مهم تر این که آن ها مفهوم این که چه کاری را و برای چه کسی انجام می دهند را نیز گم کرده بودند. از دیدگاه منطق حاکمیت خدمت، ساز و کارهای مبادله غیر مستقیم که به وسیله پول فراهم گشته است، نظام های بازاریابی عمودی، و سازمان های بزرگ یک مبانی بنیادین اساسی برای مبادله در اختیار دارند، که همان *مهارت در برابر مهارت* و *خدمت در برابر خدمت* است.

**پیش فرض بنیادین3: محصولات، ساز و کارهای توزیع برای فراهم آوری خدمت هستند**

در روش سنتی منطق حاکمیت محصول، فرض بر این است که محصولات نشان دهنده ارزش "ایجاد شده" توسط شرکت ها هستند. شرکت ها محصول را با ارزش ذاتی تولید می کنند و آن را به مشتری که مصرف کننده آن ارزش است، می فروشند. بنابر این نقش مصرف کننده به نابود کننده ارزش کاهش می یابد. در رویکرد منطق حاکمیت خدمت، کالاها به عنوان یک ساز و کار توزیع برای منابع عاملِ فراهم کنندگان خدمت، و محصولات به عنوان "دانش محصور شده" یا همان خدمات ارائه شده در ظاهری دیگر هستند.

**پیش فرض بنیادین4: منابع عامل، منبع بنیادین منفعت راهبردی هستند**

امروزه شرکت ها و سایر سازمان ها دیگر نمی توانند بر منابع عملوند (ماشین ها، کارخانه های تولیدی، و غیره) برای به دست آوردن منفعت راهبردی تکیه کنند. درعوض منابعی مانند دانش و مهارت ها عوامل تعیین کننده به شمار می روند. این پیش فرض در طول سال ها اصلاح شد و از "مزیت رقابتی" به "منفعت راهبردی" تغییر کرد تا توجه را از گرایش صرف به رقابت به سمت ایجاد برترین پیشنهاد های ارزش برای مشتری تغییر دهد. بعد از این یک بنگاه تنها باید منظر رقابتی را در نظر بگیرد زیرا بدون مرحله اولیه پیشنهاد ارزش، هیچ مبادله ای نیز صورت نخواهد گرفت. بر حسب اتفاق، "منفعت راهبردی" کاربرد مهم مفهوم سازی خدمت برای خدمت در منطق حاکمیت خدمت را برجسته می کند، به این معنی که ارائه دهنده خدمت با فرض متقابل بودن مبادله خدمت، نقش "ذی نفع" را نیز دارد.

**پیش فرض بنیادین 5: همه اقتصاد ها خدمت محور هستند**

شناسایی این نکته که خدمت مبنای بنیادین مبادله بین بازیگران اقتصادی است(پیش فرض1) به این معنا است که امروزه اقتصادهای ملی به عنوان اقتصادهای خدمت محور در نظر گرفته می شوند. این موضوع می تواند به عنوان نمود اولین پیش فرض بنیادین در مقیاس جهانی آن تفسیر شود. به نظر می رسد یک تصور اشتباه رایج در مورد منطق حاکمیت خدمت این است که اقتصادهای ملی در حال تبدیل به اقتصادهای خدماتی هستند. استدلال مورد استفاده در این قضیه از این نظر مخدوش است که این دیدگاه هنوز هم جهان را در درون پارامترهای منطق حاکمیت محصول(با استفاده از تعریف منطق حاکمیت محصول از خدمت و اقتصادهای خدماتی) به تصویر می کشد، در حالی که از منظر منطق حاکمیت خدمت، زیربنای همه مبادلات بر خدمت مبتنی است. اقتصادهای خدماتی پدیده جدیدی نیستند که اخیرا پا به عرصه وجود گذاشته باشند. با تجزیه موضوع به مقیاس های کوچکتر، وارگو و لاش استدلال کردند که نه تنها "همه اقتصاد ها خدماتی هستند" بلکه "تمام کسب و کارها نیز کسب و کارهای خدماتی" هستند.

**پیش فرض بنیادین6: ارزش با مشارکت چندین بازیگر هم آفرینی می شود و در این هم آفرینی همیشه ذی نفع نقش ایفا می کند**

منطق حاکمیت خدمت بر خلق ارزش(هم آفرینی ارزش) به عنوان نتیجه همکاری تولید کننده و مشتری تاکید می کند. پیش فرض بنیادین ششم را نباید به عنوان یک بیانیه هنجاری از "شرکت هائی که می بایست در هم آفرینی ارزش با همکاری مشتری مشارکت داشته باشند" پنداشت، بلکه باید آن را یک بیانیه اثباتی، و توصیفی از فرایند ایجاد ارزش واقعی "که در آن ارزش همواره هم آفرینی می شود" پنداشت و به همین سبب امری الزام آور بوده و اختیاری نیست. به طور خلاصه، مشتری در آغاز یک منبع عامل(مشارکت کننده در تولید) است تا یک منبع عملوند("هدف") و می توان در کل زنجیره ارزش و خدمت جهت اقدام بر روی منابع عملوند او را درگیر نمود.

**پیش فرض بنیادین 7: بازیگران نمی توانند تحویل دهنده ارزش باشند اما می توانند در آفرینش و ارائه پیشنهاد های ارزش مشارکت داشته باشند**

در آغاز، این پیش فرض به آن معنی است که شرکت ها می توانند تنها پیشنهاد کننده یک ارزش باشند و نه تولیدکننده آن. این موضوع منجر به یک تغییر بنیادین در دیدگاه نسبت به شرکت ها شده است چرا که آن ها دیگر به عنوان تولیدکننده ارزش در نظر گرفته نمی شوند بلکه بیشتر آن ها به عنوان بازیگرانی نگریسته می شوند که در فرایند هم آفرینی ارزش مشارکت دارند. در سال 2008 این برداشت نادرست که کار شرکت ها با خلق ارزش پس از ارائه پیشنهاد ارزش پایان می یابد، نیازمند شفاف سازی تشخیص داده شد. "بیشتر، مقصود از پیش فرض هفتم بیان این موضوع بود که یک شرکت نمی تواند به طور یک جانبه و به تنهایی ارزش آفرینی نموده یا تحویل دهنده ارزش باشد". به همین سبب پس از آن، در نسخه پیش نویس سال 2008 این ایده طرح ریزی شد: " یک شرکت نمی تواند تحویل دهنده ارزش باشد، بلکه تنها می تواند پیشنهادهای ارزش را ارائه دهد". سپس در نسخه فعلی(2016) واژه "شرکت" با واژه "بازیگر" جایگزین شد تا از این طریق منطق حاکمیت خدمت را تا درک و تجزیه و تحلیل شبکه های خلق ارزش و اکوسیستم های خدماتی گسترش دهد.

**پیش فرض بنیادین 8: یک دیدگاه خدمت محور به طور ذاتی ذی نفع گرا و رابطه ای است**

در پیش فرض اولیه، این چنین بیان شده بود که یک دیدگاه خدمت محور، مشتری گرا و مبتنی بر رابطه است. دیدگاه خدمت محور "یک مدلی از جدائی ناپذیری پیشنهاد دهنده و مصرف کننده را ارائه می دهد". در سال 2008، این موضوع نیز افزوده شده که مشتری گرائی و ویژگی رابطه ای از مشخصه های ذاتی دیدگاه خدمت محور به شمار می روند تا بیان نماید که شرکت هائی که مبتنی بر روش خدمت محور فکر و عمل می کنند، به این نتیجه خواهند رسید که همیشه باید مشتری گرا و رابطه گرا باشند. در رویکرد منطق حاکمیت محصول، بنگاه ها برای برقراری تماس با مشتری مجبور بودند به گونه ای فعال تلاش نمایند، اما در رویکرد منطق حاکمیت خدمت این ایده به عنوان یک پیش فرض در نظر گرفته شده است.

در نسخه فعلی واژه "مشتری" با "ذی نفع" جایگزین شده است زیرا در منطق حاکمیت خدمت تنها روابط با مشتری در نظر گرفته نمی شود، بلکه سایر ذی نفعان نیز مهم هستند. "ذی نفع" بحث را بر روی دریافت کننده حال حاضر خدمات و مرجع هم آفرینی ارزش متمرکز می کند."

**پیش فرض بنیادین 9: همه بازیگران اجتماعی و اقتصادی یکپارچه ساز منابع هستند.**

این پیش فرض در ابتدا بخشی از مجموعه اصلی پیش فرض ها را تشکیل نمی داد، اما پس از آن در سال 2006 به پیش فرض ها افزوده شد. در اینجا "بازیگر" معرفی شده است تا نشان دهد که رابطه ای بیش از رابطه دوگانه میان مشتری و تامین کننده در میان است. ویژگی شبکه ای بیان شده در پیش فرض نهم سبب شد که "یک تغییر از تفکر تک بعدی در خصوص نقش های محدود و از پیش تعیین شده *تولیدکننده* / *مصرف کننده* ، یا *بنگاه ها* / *مشتریان* به سمت بازیگران عمومی تر که می توان آن را یک رویکرد *بازیگر* به *بازیگر*[[206]](#footnote-206) نامید، را شاهد باشیم."

**پیش فرض بنیادین 10: همیشه ارزش به گونه ای منحصر به فرد و پدیدار شناسانه از سوی ذی نفع تعیین می شود**

پیش فرض دهم ماهیت ارزش و خلق آن را پیشنهاد می کند: *تنها* ذی نفع مبادله، ارزش را تعیین می کند؛   
شرکت ها نمی توانند ارزش پیشنهاد های خود را برای یک مشتری منحصر به فرد تعریف کنند؛ بنابر این بر اساس استفاده مشتریان مختلف، محصول یا خدمت یکسانی که شرکت پیشنهاد می دهد، می تواند نتایج متفاوتی را از نظر خلق ارزش را برای آن ها ایجاد نماید.

**پیش فرض بنیادین 11: هم آفرینی ارزش از طریق نهادهای ایجاد شده توسط بازیگران و ترتیبات نهادی، هماهنگ می شود**

از آنجایی که دیدگاه منطق حاکمیت خدمت توجهش را از رابطه دوگانه مشتری-بنگاه به اکوسیستم های خدماتی توسعه داد، وارگو و لاش به ضرورت وجود فرآیندهای تبادل خدمت در این سیستم ها به منظور تنظیم شدن با نهادهای خدمت گرا، پی بردند. این پیش فرض، بعداً منطق حاکمیت خدمت را در مسیری یکپارچه می سازد که جهت گیری آن در نهایت به سمت "کلان نظریه" بازار خواهد بود.

**ارزش آفرینی در منطق حاکمیت خدمت**

اگر بپذیریم که ارزش در یک فرایند همکاری گونه به صورت مشترک ایجاد می شود و تنها از طریق ذی نفع تعیین می گردد، در این بخش توالی زمانی مراحل خلق ارزش به گونه ای که در شکل 9-7 نمایش داده شده است، به ترتیب ارائه می گردد.

**شكل 9-7 : توالی زمانی مراحل ارزش آفريني در منطق حاکمیت خدمت**

منطق برتری خدمت میان دو نوع درگیری ذی نفع که به طور موقت در لحظه­ صورت پذیرفتن یک مبادله تحت عنوان "تراکنش" از هم جدا می شوند، تمایز قائل می شود. اولین نوع درگیری تحت عنوان مشارکت کننده در تولید طبقه بندی می شود: اولین درگیری به صورت اختیاری، مشارکت مشتری در خلق و طراحی پیشنهاد ارزش است. در این حالت، مشتری نقش فعالی را در توسعه خواص پیشنهاد ارزش بر عهده می گیرد که زیر مجموعه نوآوری های باز قرار گرفته، یا این که مشتری بخش هائی از فرایند کار را با خدمت رسانی به خود[[207]](#footnote-207) انجام می دهد. در حالی که این نوع از درگیری به طور کامل اختیاری است، در بخش آخر درگیری در هم آفرینی ارزش این گونه نخواهد بود.

ارزش به تنهایی، با "استفاده­ی" ذی نفع از پیشنهاد ارزش تعریف می شود که پیامد آن جایگزینی "ارزش به هنگام استفاده" با "ارزش به هنگام مبادله" خواهد بود. این امر در مرحله­ی هم آفرینی ارزش روی می دهد در حالی که مشارکت در تولید "یک گزینه راهبردی برای فراهم نمودن ارزش به هنگام استفاده" محسوب می شود.

توسعه منطق حاکمیت خدمت همراه با درک در حال تغییر از نقش مشتری در فرایند خلق ارزش و موازنه قدرت بین مشتری و بنگاه در طی زمان دست به دست گشته است.



**شکل 10-7 : نقش در حال تغيير مشتری در ارزش آفرینی**

این تحول در درک مشتری پیش از این توسط پراهالاد و راما سوامی و قبل از معرفی منطق حاکمیت خدمت در سال 2004، تشخیص داده شد که پیش درآمدی برای پیشرفت های بعدی شد. افزون براین، بسته به هر بازیگر منفرد و بافت مورد نظر، خلق ارزش نیز به صورتی بسیار منحصر به فرد توصیف شده است. برداشت منحصر به فرد از ارزش در یک بافت خاص، به این اشاره دارد که تامین کننده نیازمند اطلاعات درباره بافت کاربر به منظور برآورد نمودن ارزش منفرد یک پیشنهاد ارزش برای آن کاربر می باشد.

**اکوسیستم های خدماتی**

با افزایش شفافیت و سرعت اینترنت؛ کارگران، فروشندگان، مشتریان و سایر ذی نفعان به طور فزاینده ای در زمان واقعی به هم پیوسته اند و همچنین اقتصادها و جامعه به گونه ای فزاینده با ساختارهای شبکه ای مشخص می گردند. اهمیت و تاثیر شبکه ها و سیستم های ارتباطی را نمی توان با منطق حاکمیت کالا که مرحله ای و منفک از هم است، تبیین نمود. در مقابل منطق حاکمیت خدمت که طرفدار سیستم مبتنی بر همکاری و تفکر شبکه ای است می تواند تبیین بهتری برای این شرایط ارائه دهد. منطق حاکمیت خدمت به طور خاص به منظر اکوسیستم خدماتی گرایش دارد که به عنوان "یک سیستم خود بسنده، خود تنظیم شونده، و یکپارچه ساز منابع بازیگران تعریف می شود که از طریق ترتیبات نهادی مشترک و خلق ارزش متقابل از طریق مبادله خدمات، به یکدیگر پیوند می خورند".

مانند اکوسیستم های دنیای زیست شناسی، اکوسیستم های خدماتی نیز در نتیجه تعامل بازیگران درگیر با مبادله خدمت به منظور حل مسائل "بومی" خود، ظهور پیدا می کنند. در طول زمان، سهم مبادلات موفق و سودمند شانس زیادی برای تکرار و تبدیل به یک ساختار سیستمی را دارد. اکوسیستم شامل بازیگرانی می شود که به طور مداوم خود را انطباق داده و واکنش نشان می دهند و فرایندهای خود تنظیم کننده آن ها را دوباره شکل می دهد. آن ها اغلب بخشی از اکوسیستم های دیگر را شکل داده و یا این که به آن ها مرتبط می شوند. خانواده، یک نمونه از آن است: که به تنهایی اکوسیستم خدماتی خود را با بازیگران ترکیب کننده منابع، شکل می دهد اما در عین حال نیز در اکوسیستم های دیگر درونی سازی شده و بخشی از آن اکوسیستم ها را برای مثال محیط اطراف و کشور، تشکیل می دهد

ایده­ی شناسایی ارزش و خدمت در درون ساختار شبکه، جدید نیست و پیش از این در حوزه بازاریابی و مدیریت زنجیره تامین، آنجا که فرآیندهای مبادله و بازیگران ارتباطی تنگاتنگ با یکدیگر داشته و با هم پیوند خورده اند، مورد بحث واقع شده است. منطق حاکمیت خدمت جنبه های جدیدی به مفهوم سازی شبکه اضافه کرد که یکی از بارزترین آن ها در ارتباط با عنصر پیوند دهنده در درون ساختار شبکه ها بود. بر اساس رویکرد منطق حاکمیت خدمت، پیوندهای یاد شده بیشتر ماهیت مبادله خدمت برای خدمت دارند تا پیوند های منابع، کارکنان یا جریان محصول. با وجودی که به خاطر پیچیدگی زیاد، درک موضوع دشوار است، اما دیدگاه اکوسیستم تصویر دقیق تری از واقعیت را ارائه می دهد. تنها موضوع مهم و قابل توجه در اینجا ارتباطات و پیوند ها نیستند بلکه "جریان ها و مبادلات" میان بازیگران نیز به همین اندازه اهمیت دارند که دیدگاه اکوسیستم دید جامع تری از آن به دست می دهد.

نهادها و ترتیبات نهادی راهنمای اصلی در فهم دیدگاه اکوسیستم خدماتی به شمار می روند. "اکوسیستم های خدماتی مستلزم نهادهای مشترک (قواعد) هستند تا از این طریق فعالیت های میان بازیگران را هماهنگ کند و به طور موثری نقش خود را ایفا کنند. بر اساس تعریف اسکات[[208]](#footnote-208)، نهادها در منطق حاکمیت خدمت، سازمان هایی به مفهوم رایج آن نیستند بلکه بیشتر قواعد، هنجارها، و باورهای ابداع شده توسط انسان ها هستند که انجام یک عمل را فعال ساخته یا آن را محدود می کنند و زندگی اجتماعی را تا حدی معنادار و قابل پیش بینی می کنند. این دقیقا چیزی است که نورث[[209]](#footnote-209) در قیاس با ورزش، آن را "قوائد بازی" می نامد. ترتیبات نهادی مجموعه ای از نهادهای به هم پیوسته هستند.

دیدگاه نهادی برای پاسخ دهی رفتارهای غیر منطقی بازیگران مورد نیاز بود. نهادها کمک می کنند تا بازیگران بدون انجام تلاش های شناختی لازم، تصمیمات منطقی تری بگیرند. شرکت ها و به ویژه بازاریابی باید ویژگی های اکوسیستم های خدماتی و منظر نهادی مرتبط با آن را تشخیص دهد. میزان انطباق پذیری، هنجارها، ارزش ها، و همچنین اصول حاکمی که برای رقابت موفقیت آمیز در یک محیط اکوسیستم اهمیت زیادی دارند، ممکن است بسته به بافت فرهنگی و جغرافیائی بسیار متفاوت باشند.

همچنین دیدگاه اکوسیستم ویژگی ارتباطی منطق حاکمیت خدمت را برجسته می کند: زیرا بازیگرانی که به صورت تو در تو و تنگاتنگی در اکوسیستم خدماتی قرار گرفته اند، ارتباط ضعیفی با یکدیگر دارند" آن ها می بایست به طور مداوم سایر بازیگران را به مشارکت و مبادله خدمات دعوت کنند. آن ها این کار را از طریق ایجاد پیشنهاد های ارزش معقول که مبادله را سبب می شوند، انجام می دهند. بنابر این بیشتر ارتباطات مقدم بر مبادلات هستند تا عکس آن. به عنوان مثال، آمازون به مشتری مداری افراطی برای مدیریت ارتباط با مشتریان و اکوسیستم مرتبط با آن ها معروف و مشهور است. از سوی دیگر ممکن است از برخی تامین کنندگان که از آمازون برای توزیع محصولات خود استفاده می نمایند(یا ممکن است در آینده بخواهند برای توزیع خدمات خود استفاده نمایند)، درخواست گردد نظرشان را راجع به آمازون بیان نمایند. ممکن است پاسخ هایی داده شود که مورد انتظار نباشد. سطح خدمات برای تامین کنندگان ضعیف است و همین موضوع در مورد مدیریت روابط میان تامین کنندگان و آمازون نیز صادق است. وقتی تامین کنندگان به منظور اجتناب از استفاده از آمازون شروع به استفاده از اکوسیستم های خود می کنند، همین موضوع می تواند در آینده به مسئله مهمی برای آمازون تبدیل شود. در اینجا پیام مهم این است که یک شرکت نباید تنها بر یک بازیگر "مشتری" و یک اکوسیستم تمرکز کند بلکه تمامی اکوسیستم های مربوط به ذی نفعان را باید در نظر بگیرد.

این ایده رابطه محور در منطق حاکمیت خدمت، پایه و اساس گرایش H2H در بازاریابی H2Hرا بنا می نهد. هرگونه تراکنش کسب و کار در انتهای کار خود از طریق پیوستگی انسان با انسان تعیین می شود و یک مرکز توزیع دیگر در اکوسیستم شرکت را شکل می دهد. استقرار چنین اکوسیستم خدماتی باید وظیفه اصلی بخش های بازاریابی باشد. در این روش، گونه ای از بازاریابی ایجاد می شود که از یک سو از طریق تمرکز بر تعاملات انسانی بیشتر، به صورت انسانی شکل گرفته و از سوی دیگر از طریق اعمال فشار برای ارائه پیشنهاد ارزش متقاعد کننده که بدون آن رضایت کامل سایر بازیگران غیر ممکن است، نوعی رقابت و پیشرفت ایجاد می کند. شرکت فلیکس باس از آغاز کار خود این قوانین را به کار گرفت. آنها آینده جنبایی[[210]](#footnote-210) )حمل و نقل( را شکل می دهند. بسیاری از عوامل به شرکت آلمانی فلیکس موبیلیتی[[211]](#footnote-211) کمک نموده است تا به عنوان پیشگام اصلی ارائه دهنده خدمات حمل و نقل در اروپا ظاهر شود. مدل کسب و کار منحصر به فرد این شرکت، گرایش به ارائه خدمت تمام و کمال را با فناوری دیجیتال همراه با شرکت حمل و نقل سنتی ترکیب نموده است. شرکت فلیکس باس در پی ایجاد تنوع، با افزودن خدمات راه آهن، به یک ارائه دهنده خدمات حمل و نقل کامل و جامع تبدیل شد و توانست چالش های ناشی از ورود به بازار آمریکا را نیز پشت سر بگذارد.

**انتقال عملی از منطق حاکمیت محصول به منطق حاکمیت خدمت**

جدول 3-7 مرحله انتقالی را نشان می دهد که باید بر آن فائق آمد تا به منطق حاکمیت خدمت رسید. انتقال بین این دو دیدگاه با استفاده از جدول یاد شده بسیار قابل درک است. همان طور که این جدول نیز نشان می دهد، تبیین منطق حاکمیت خدمت بدون اتکا به واژه شناسی منطق حاکمیت محصول، مشکل است. افزون بر این، مفاهیم انتقالی می تواند به عنوان یک مسیر و توصیه عملی برای شرکت هائی به کار رود که هنوز هم به رویکرد منطق حاکمیت محصول وابسته هستند و با این پرسش مواجه هستند که انتقال به رویکرد حاکمیت خدمت چگونه امکان پذیر است.

**جدول 3-7 : مفاهیم انتقالی در مسیر حرکت از منطق حاکمیت محصول به منطق حاکمیت خدمت**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| مفاهیم منطق حاکمیت محصول | مفاهیم انتقالی | مفاهیم منطق حاکمیت خدمت |
| کالاها | خدمات | خدمت |
| محصولات | پیشنهادها | تجربیات |
| ویژگی/خصیصه | منفعت | راه حل |
| ارزش افزوده | مشارکت در تولید | هم آفرینی ارزش |
| حداکثر سازی سود | مهندسی مالی | بازخورد / یادگیری مالی |
| قیمت | تحویل ارزش | پیشنهاد ارزش |
| سیستم های تعادلی | سیستم های پویا | سیستم های سازگار پیچیده |
| زنجیره تامین | زنجیره ارزش | شبکه/منظومه ارزش آفرینی |
| ترفیع | ارتباطات بازاریابی یکپارچه | گفتگو |
| به بازار | بازار به | بازار همراه با |
| گرایش محصول | گرایش بازار | گرایش خدمت |

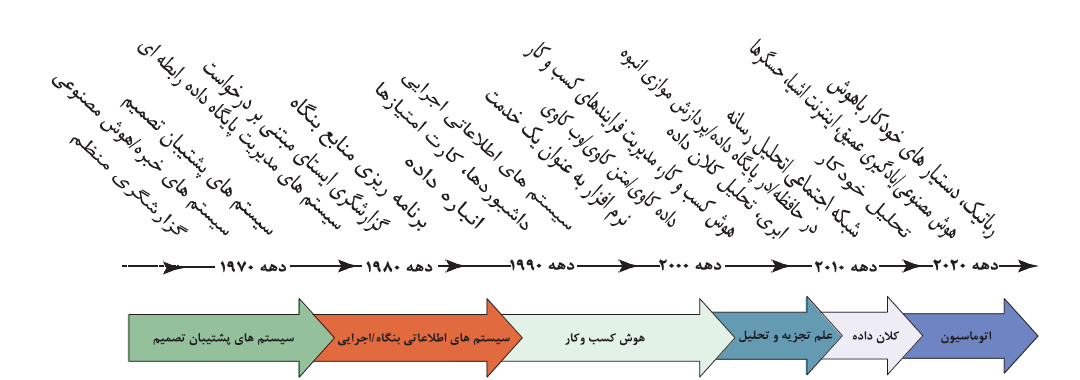
از چند سال اندک پیش از این، تعدادی از شرکت ها به ایجاد اکوسیستم پیرامون پیشنهادهای خود روی آورده اند. یکی از نمونه های مهم اکوسیستم اینتل[[212]](#footnote-212) است. در طول بیست سال گذشته اینتل شبکه­ای به همراه شرکا و ذی نفعان ایجاد کرد که به واسطه کسب منفعت متقابل ذی نفعان، هریک از آن ها به رشد اکوسیستم کمک می کنند. همه چیز با کامپیوتر شخصی آغاز شد اما سفارشی سازی صنعتی، الکترونیک هوا فضا، مواد شیمیائی، حمل و نقل و و غیره را نیز در بر گرفت. در هر برنامه ای که در آن به قدرت و توان کامپیوتر نیاز بود اینتل نیز در آن حرفی برای گفتن داشت. در بسیاری از موارد، فرایندها در ماشین ها و تجهیزات تعبیه شده بودند اما خطوط میان شرکا از سخت افزار به نرم افزار و سپس به خدمات مبهم بودند که این امر به شبکه اجازه می داد که به طور مداوم گسترش یابد و انواع جدیدی از مشارکت ایجاد نماید. متعاقب آن اکوسیستم اینتل با استفاده از برنامه های کاربردی ابری[[213]](#footnote-213) که گستره آن به سراسر جهان از جمله سیستم های ماهواره ای گسترش یافته بود، رونق دیگری یافت.

اکوسیستم اینتل نه تنها شامل شرکای صنعتی می شود بلکه دولت ها، موسسات تحقیقاتی، دانشگاه ها، و سازمان های غیر انتفاعی را نیز در بر می گیرد. شرکا از قابلیت ها و تخصص خود از طریق همکاری با یکدیگر نفع می برند. یکی از مثال های آشکار در این مورد برنامه های کاربردی در زمینه اینترنت اشیا[[214]](#footnote-214) هستند. تنها یک برنامه کاربردی مربوط به انبار را در نظر بگیرید که در آن سازمان محل ذخیره سازی خود به هوش مشارکتی در زمینه طراحی ها، سازه ها، عملیات و لجستیک به داخل و خارج نیاز دارد. در بسیاری از موارد، نوآوری انتها به انتها لازم است که تنها از طریق یک اکوسیستم مشارکتی رویاروئی با آن امکان پذیر است.

هوش مصنوعی در حال حاضر باعث سرعت بخشیدن به صنایع، پژوهش و تجارت در سراسر جهان شده است. اینتل این پیشرفت ها را از بسیاری از زوایا در اکوسیستم تقویت کرده است. ضرورت دارد که سایر نوآوری ها نیز با یک اکوسیستم پویا یکپارچه شوند که باید قابلیت اندازه گیری داشته و بتوان نسبت به پایداری آن ها نیز امیدوار بود تا چابکی را افزایش داده و بهبود بازده روی سرمایه گذاری را نتیجه دهند. سپ[[215]](#footnote-215) و آی. بی. ام[[216]](#footnote-216) نیز افزون بر عضویت در بخشی از اکوسیستم اینتل، اکوسیستم های خاص خود را نیز ایجاد نموده اند. ادوبی[[217]](#footnote-217) و جنرال الکتریک نیز به طور مشابه همین کار را انجام دادند. دامنه و میزان تلاش این شرکت ها متفاوت است ولی تلاش آگاهانه آن ها برای ایجاد اکوسیستم مختص به خودشان، اثبات کننده این چنین تفکر مفهومی است.

**دیجیتالی شدن**

توانایی راهبری فناوری های مخرب صنعت و درک اصول تحول، برای بقای بنگاه ها بسیار حیاتی است. برای شرکت ها، غنیمت شمردن فرصت هایی که ماهیت و تاریخچه فناوری های تحول ساز را کشف می نماید، یک ضرورت به شمار می رود. شرکت های آی. اُ. ال[[218]](#footnote-218)، بلک بری[[219]](#footnote-219) ، کامادُر [[220]](#footnote-220)، کداک[[221]](#footnote-221)، نت اسکیپ[[222]](#footnote-222)، و نوکیا[[223]](#footnote-223) از نمونه های ناموفقی از این دست هستند. از آمازون و گوگل می توان پی برد که تحولات پیوسته دیجیتالی شدن چه پیامدی دارد و به کجا خواهد انجامید. اغلب، واژه های دیجیتالی شدن[[224]](#footnote-224) و پردازش رقمی[[225]](#footnote-225) به عنوان مترادف یکدیگر برای تبیین مفهوم تحول رقمی مورد استفاده قرار می گیرند. به نظر می رسد در حال حاضر این ها واژه های رایج و آشنایی هستند، هرچند که تعریف و درک موضوع، و پیامدهای آن باهم متفاوت است. به بیان ساده، به فرآیند تبدیل داده های آنالوگ[[226]](#footnote-226) به داده های دیجیتال، هم مانند تبدیل اطلاعات روی کاغذ به داده، رقمی کردن یا پردازش رقمی گفته می‌شود. دیجیتالی ‌شدن به طور تلویحی، برای کاربرد داده ها در فرآیندهای دیجیتال، و تحول دیجیتال برای استفاده از داده ها و فرآیندهای دیجیتال در مدل‌های جدید کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرد. در اثر تحول دیجیتالی انتقال های بزرگی می تواند شکل گیرد، به عنوان مثال، در حال حاضر می‌توان کنترل تسهیلات محلی را از راه دور پایش نمود و تمامی زنجیره تامین را یکپارچه ساخت. اصطلاح خاص صنعت 4.0، به کاربرد تحول دیجیتال در ساخت و کاربرد های مرتبط با آن اشاره دارد. در گفتمان های سیاسی و اقتصادی کلماتی نظیر کلان داده ها، رایانش ابری، و اصطلاحات دیگر همه تحت عنوان واژه های مترادفی در زیر مجموعه دیجیتالی شدن در گفتمان سیاسی و اقتصادی به کار می روند. شکل 11-7 روند تکاملی رویکرد هایی که در طی زمان در فرایند تحول دیجیتال نقش داشته اند را مجسم می نماید.

****

**شکل 11-7 : روند تکامل سیستم های پشتیبان تصمیم، هوش کسب و کار، علم تجزیه و تحلیل، و هوش مصنوعی**

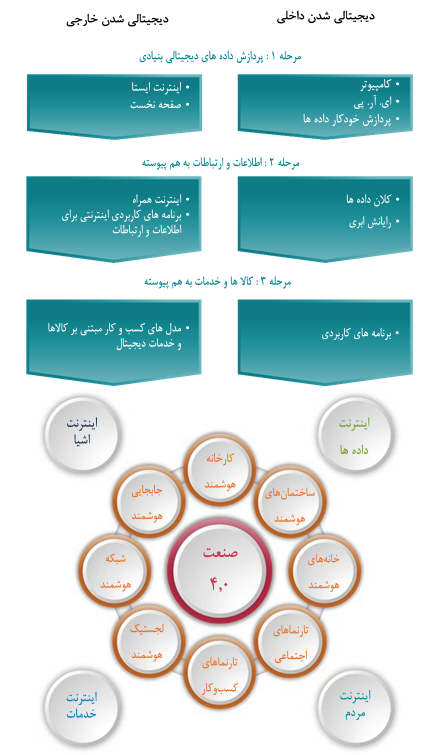
**دیجیتالی ‌شدن، عاملی برای تحول عملکرد**

تنها تبدیل اطلاعات به شکل دیجیتال را نمی توان دیجیتالی شدن نامید. عامل تعیین کننده این است که در حال حاضر اطلاعات موجود دیجیتال می‌تواند توسط سیستم ها و ماشین ها پردازش شود و به طور کاربردی مورد استفاده قرار گیرد. تاثیر دیجیتالی شدن با استفاده هدفمند و شبکه سازی اطلاعات پردازش شده در قالب دیجیتال، انجام می پذیرد. این فرآیند فضاهای جدیدی برای شرکت ها، مدل های نوین کسب و کار، و ظرفیت هایی برای پیشرفت های جدید فناوری و نوآوری هایی که در انتظار بهره برداری هستند را نمایان می‌کند. همه گیری ویروس کرونا باعث شتاب بسیار زیاد این پیشرفت ها شده است؛ در عرض چند هفته می توان پیشرفت های جدید فناوری را شاهد بود. در دفاتر بهداشتی و مراکز درمانی از برنامه های کاربردی دیجیتال استفاده می‌شود. در دوره قرنطینه، اکثر مردم کارها را در خانه انجام می دهند و از خدمات برخط برای امور روزمره استفاده می‌کنند. حتی کسانی که از خدمات برخط(بانکداری، خرید، و برقراری ارتباط با خانواده و دوستان) خودداری کرده بودند، اکنون در دوره ی قرنطینه، مجبور شدند که استفاده از این خدمات را امتحان کنند، و محتمل است که به خاطر سهولت آن ، برخی از آن ها به استفاده از این روش در آینده ادامه دهند.

ولف و استروشن[[227]](#footnote-227) مفهوم دیجیتالی سازی را در یک تعریف دقیق خلاصه می کنند: زمانی که ارائه خدمات آنالوگ به طور کامل یا بخشی از آن با ارائه خدمات در یک مدل قابل کنترل دیجیتال و رایانه ای جایگزین شود، دیجیتال سازی انجام می پذیرد. به عبارت دیگر دیجیتال سازی، به کارگیری فناوری های دیجیتالی به طرق گوناگون در مدل های کسب و کار در حال تغییر، با هدف درآمد زایی و خلق ارزش های نوین است. در نتیجه تغییر دیجیتالی، چالش هائی برای شرکت ها ایجاد می شود. مدیران خود را در رویاروئی با بازارهای بسیار رقابتی، چابک، و به سرعت در حال تغییر می بینند که در این وضعیت نوآوری دیجیتال برای مربوط ماندن یک الزام خواهد بود. به لطف کالایی شدن مداوم، عوامل ابتدایی متمایز کننده پیشنهاد های ارزش در حال حاضر کالاهای استاندارد شده هستند، و بنا بر این به نوعی اثر متمایزکنندگی پیشنهاد های ارزش از دست رفته است.

**مراحل دیجیتالی شدن**

برای وصف مسیر توسعه دیجیتالی شدن، از یک مدل گام به گام استفاده می شود که به طور معمول مستلزم طی کردن دو یا سه مرحله می باشد. این مراحل عبارتند از: پردازش بنیادی داده های دیجیتال، اطلاعات و ارتباطات به هم پیوسته، و محصولات و خدمات به هم پیوسته. این مراحل به همراه مشخصه های محیط صنعت 4.0 در شکل 12-7 نشان داده شده اند و همان گونه که در شکل مشاهده می گردد تمام مراحل به تفکیک دیجیتالی شدن خارجی و داخلی در شکل ارائه گردیده اند.



شکل 12-7 : گام های تکاملی دیجیتالی شدن و محیط صنعت 4.0

در سال 1991 همه چیز با ظهور اینترنت و صفحه نخست اینترنتی در سِرن[[228]](#footnote-228)، سازمان پژوهش های هسته ای اروپا شروع شد. کامپیوتر ها ایستا بودند و هدف پردازش خودکار داده ها بود. یکی از برنامه های کاربردی رایج،   
برنامه ریزی منابع سازمانی[[229]](#footnote-229) بود. حدود 10 سال بعد، اینترنت همراه پا به عرصه وجود گذاشت، و اطلاعات و ارتباطات برنامه های تارنمای 2.0 را شکل داد. رسانه های اجتماعی داخلی استقرار یافتند و برنامه های رایانش ابری[[230]](#footnote-230) و کلان داده ها [[231]](#footnote-231) توسعه یافتند. در سال 2011 صنعت 4.0 به منظور استفاده در صنایع داخلی و خارجی آلمان ایجاد شد. برنامه های کاربردی تلفن های همراه هوشمند و مدل های کسب و کار بر اساس محصولات و خدمات دیجیتالی به جریان اصلی راه یافتند و صنعت 4.0 در بسیاری از صنایع انتشار یافته و جاری سازی شد. این راه حل ها بر پایه برنامه های رایانه ای موجود بنا نهاده شده بودند، اما در حال حاضر با به هم پیوستگی متقابل، منافع بسیار زیادی قابل تحقق است. مراحل تکاملی نشان داده شده در شکل 12-7 به شرح زیر هستند:

**مرحله اول: مبانی پایه ای پردازش داده ها**

در مرحله اول پایه های زیرساختی دیجیتالی سازی واقع می شوند که امکان پذیری انتقال داده ها و ایجاد توانایی لازم برای اجرای فرآیند را فراهم می آورند. به این منظور ضروری است که نیازمندی های پایه های ارتباطی، نرم افزارها و سخت افزارهای اساسی فراهم گردد.

**مرحله دوم: اطلاعات و ارتباطات به هم پیوسته**

این مرحله بر زیرساخت های اساسی حاصل از گام اول بنا نهاده می شود. بخش اصلی و بسیار مهم مرحله دوم، شامل به هم پیوستگی داخلی درونی و بیرونی، جمع آوری داده ها و ارتباطات است. در این مرحله وجود یک راهبرد پیاده سازی شده در عرصه شرکت که بتواند همه واحدهای کسب و کار را به یک سمت هدایت کند، ضروری است. فرایند به هم پیوستگی جامع این مرحله باید برای درهم شکستن واحد های منفرد سازمانی و یکپارچه سازی منسجم واحد های کسب و کار، مورد استفاده قرار گیرد. افزون بر این به هم پیوستگی موفقیت آمیز، یک پیش شرط ضروری برای ورود به مرحله بعد نیز به شمار می رود.

**مرحله سوم: محصولات و خدمات به هم پیوسته**

از دیجیتال سازی، به عنوان عامل توانمند ساز چهارمین انقلاب صنعتی یاد می شود. درحال حاضر شاهد ظهور دوره جدیدی هستیم که توسط سیستم های فیزیکی سایبری[[232]](#footnote-232) آغاز شده است، " اشیاء هوشمندی که از طریق فناوری اینترنت به هم پیوسته اند. به عنوان مثال در زمینه فناوری تولید، این امر می تواند ماژول های فرایندی منفرد، همچنین کارخانه ها و تجهیزات یا محصولات هوشمند منفرد را شامل گردد.

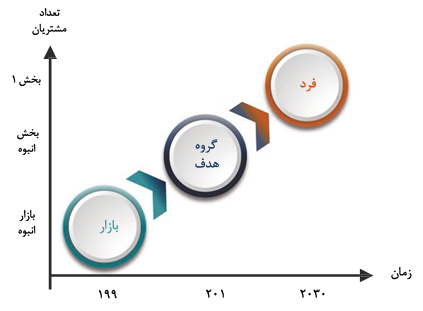
بنا بر این بعد از مرحله دوم که همان داده ها، اطلاعات، و ارتباطات به هم پیوسته است؛ مرحله سوم در بهترین حالت، پیوند بین جهان فیزیکی و دیجیتال (سایبر) است. انتظار می رود این توسعه پیامدهای مخربی برای اقتصاد، ایجاد مدل های جدید کسب و کار، از بین بردن مدل های منسوخ شده، پیشرفت در تعیین ارزش پولی داده ها، و انعطاف پذیری و بهره وری در تولید را به همراه داشته باشد.

به طور کلی، توسعه صنعت در حال نزدیک شدن به دیدگاه صنعت 4.0 است. درحال حاضر برخی از شرکت ها به مرحله ی سوم تکامل دیجیتال رسیده اند، و در جهت توسعه فناوری به سمت کارخانه هوشمند و دنیای خدمات هوشمند گام هایی برداشته شده است. هنوز هم تحول دیجیتال در نقطه آغازین خود قرار دارد و هنوز فاصله زیادی تا تکمیل ظرفیت ترکیب دنیای فیزیکی و دیجیتال وجود دارد. ارائه دهندگان تجهیزات الکتریکی پیشرو در جهان مانند جنرال الکتریک، زیمنس، ای. بی. بی، هیتاچی[[233]](#footnote-233) و شانگهای الکتریک[[234]](#footnote-234) این چالش را پذیرفته و این انقلاب را رهبری کرده اند. جنرال الکتریک شرایطی را فراهم میکند که انواع راه حل ها امکان پذیر شود. زیمنس نیز تلاش می کند شریک تحول دیجیتال باشد. آن ها از انعطاف پذیری فرآیند تولید حمایت می کنند و فناوری های آینده را در ارائه راه حل های خود یکپارچه می کنند. این شرکت ها معتقدند که با ارائه فناوری ها و راه حل ها برای مشتریان خود یک برتری رقابتی را تضمین می کنند.

سرعت تغییر فناوری همیشه شتاب آور و فوق العاده است. این بیانگر نیاز به سازگاری سریع صنعت است. اکثر شرکت ها برای واگذاری مسئولیت تحول دیجیتال به مدیر بازاریابی و در موارد نادر به مدیر اطلاعات اعتماد می کنند. این موضوع بیانگر مسئولیتی هست که بخش های بازاریابی در این زمینه دارند. بازاریابی باید از اهمیت خود در تحول دیجیتال در شرکت آگاه شود و باید مطابق آن عمل کند. برای آغاز نمودن کار، باید این تغییر در ساختار نگرشی آن ها نهادینه گردد. به این سبب است که دیجیتالی شدن به عنوان یکی از عوامل موثر در چارچوب مفهومی پارادایم بازاریابی H2H انتخاب شده است.

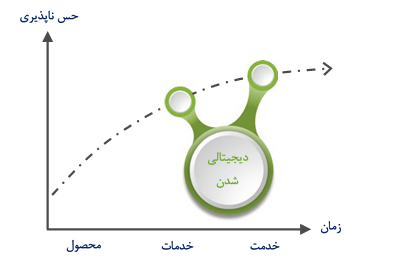
**تاثیر دیجیتالی شدن بر بازاریابی**

دیجیتالی شدن از جنبه های متعددی بازاریابی را تحت تاثیر قرار داده است. اول اینکه در دنیای دیجیتال، سنجش پیشنهاد ارزش بر اساس یک برند جدید، طراحی، یا یک فناوری خاص، اهمیت بیشتری پیدا می کند. این موضوع شرکت ها را وادار به واکنش و تقویت پیشنهادهای ارزش خود کرده است. همچنین آن ها باید در خصوص   
مدل های جدید کسب وکار نیز اندیشه کنند. استاندارد سازی کالاها رو به فزونی است و کالاها در حال از دست دادن اثر تمایزی خود هستند. این فرآیند در بسیاری از صنایع، در روابط شرکت با مصرف کننده[[235]](#footnote-235) و همچنین شرکت با شرکت[[236]](#footnote-236) قابل رؤیت است. به طور کلی نیاز به خدمات شخصی و فردی سازی شده در حال افزایش است که این امر نشان از درخواست برای یک رویکرد فردی سازی شده از سوی شرکت ها است.



**شکل 13-7 : فردگرایی در نتیجه دیجیتالی شدن**

تاثیر دوم و مهم دیگر دیجیتالی شدن بر بازاریابی، افزایش گرایش به سمت مادیت زدایی است. در فرآیند مادیت زدایی، محصولات و خدمات به نرم افزار و برنامه تبدیل می شوند. نمونه هایی که در حال حاضر برای این پدیده صدق می کند، کلیدها، اسناد شناسایی، پول، بلیط (پرواز، سینما، قطار و...) و از این قبیل هستند. مادامی که اشیاء فیزیکی به نرم افزارها و برنامه ها تبدیل شوند، نتایج مهمی نیز رخ می دهد. در واقع در محصولات و خدمات تغییری رخ نمی دهد، اما کل زنجیره ارزش آن از بین می رود. شکل 14-7 این وضعیت را نمایش می دهد.



**شکل 14-7 : دیجیتالی شدن عامل رانش مادیت زدایی**

یکی از پیامد های اقتصاد شراکتی، انتقال تمرکز از منطق حاکمیت محصول به سمت منطق حاکمیت خدمت برای استفاده مشترک و کارآمدتر از منابع (همانند به اشتراک گذاری خودرو) است که خود فرآیند مادیت زدایی را بیشتر می کند. افزون بر این به همراه یکی از عوامل اصلی تغییر یعنی اینترنت اشیا، تغییرات عمیق و ساختاری در تحول دیجیتالی رخ داده است. در این زمینه، لند[[237]](#footnote-237) معتقد است اینترنت اشیا وجود خارجی ندارد و اینترنت خدمات درست تر است، به همین سبب واژه اینترنت اشیا تا حدودی گمراه کننده است. لند به آن یک ماشین جهانی می گوید، یک زیرساخت عظیم مبتنی بر ارتباط ماشین ها، محصولات و دستگاه هایی که با فرستنده ها و حسگرها به هم متصل می شوند. بنگاه هایی که قصد موفقیت در این ساختار ها را دارند، به جای فکر کردن به محصولات فیزیکی، لازم است روی نرم افزار و خدمات تمرکز کنند. مادی سازی به طور مستقیم بر بازاریابی تأثیر می گذارد. یکی از وظایف بازاریابی H2H برای جبران مادیت زدایی پیشنهاد ارزش، ارائه آن به صورت جامع و به گونه ای است که بتوان آن را حس نمود. همراه با واقعیت مجازی و افزوده، می توان محصولات و خدمات جدید را در معرض دید گذاشت، و برای مشتری قابل فهم کرد. حتی بهتر از آن، فناوری ها این امکان را برای شرکت ها مهیا می کند تا محصولات و خدمات پیچیده ای را که پیش از این تبیین آن ها امکانپذیر نبوده را توصیف کنند و حتی با وجودی که ویژگی نامحسوس بودن رو به افزایش است، به صورت میدانی از خدمت به مشتری خود پشتیبانی کنند.

سومین تاثیر دیجیتالی شدن بر بازاریابی، تغییر رفتار مصرف کننده جدید در فضای دیجیتالی است. مشتریان امروزی موفق شده اند از نفوذ شرکت ها اجتناب کنند، زیرا دیگر مبنای تصمیم گیری در خرید، تنها ارزش های برند و ارتباطات برند نیستند. تعامل و ارتباط بین مشتریان، که به طور اساسی بنگاه ها را از فرایند خارج می سازد، پارامتر مرتبط در خصوص بیشتر تصمیم های خرید محسوب شود. این انتقال نقطه­ی آغازین اطلاعات فراوانی است که در دسترس مشتریان است. مصرف­کنندگان در گذشته فقط به مارک های تجاری اعتماد می کردند، اما در حال حاضر در زمان واقعی و به صورت همراه به داده ها دسترسی دارند.

فرایند خرید سنتی در تجارت خرده فروشی ایستا، به طور ضمنی بیانگر آن است که مشتری ابتدا یک فروشنده را انتخاب می کند، سپس در نقطه فروش که با نقطه تصمیم یکی است، محصولات را با اطلاعاتی که دارد با هم مقایسه می کند و نتیجه گیری می کند که کدام محصول به بهترین شکل نیازش را رفع می کند و تصمیم نهایی را می گیرد.

اینترنت این ترتیب سنتی را تغییر داده است. درحال حاضر مشتری به طیف وسیعی از کالاها و خدمات دسترسی دارد. از این مهم تر مشتری پیش از آن که زمانی را صرف پیدا کردن خدمات یا محصولات کند، برای رفع احتمالی مشکل خود، به طور پویا به اطلاعات فزاینده ای برای رفع مسائل انسانی خود دسترسی دارد و قبل از اینکه به جستجوی محصولات و خدماتی بگردد که مسئله اش را حل می کند، در ارتباط با آن ها بینشی را کسب کرده است. ذهنیت دیجیتالی جدید به طور کلی حکایت از یک تغییر در رفتار خرید دارد. همان گونه که در شکل7-15 نشان داده شده است، هاینمان[[238]](#footnote-238) این رفتار جدید را با عبارات اجتماعی، محلی، و همراه نام نهاده است که اغلب با عنوان اختصاری سولومو[[239]](#footnote-239) نشان داده می شود.



**شکل 15-7 : ساختار نگرشی سولومو(اجتماعی، محلی، همراه)**

این بدان معنی است که افرادی که در دنیای رسانه های اجتماعی هستند، امکان بومی سازی توسط تلفن های همراه هوشمند و سایر فناوری ها را دارند و از تلفن همراه هوشمندی که "همیشه روشن" است به عنوان دسترسی به اکوسیستم اینترنت استفاده کنند. نقل مکان فرآیند خرید به دنیای دیجیتال تأثیر با اهمیتی روی سفر مشتری از دنیای واقعی به دنیای دیجیتال داشته است.

مفهوم اجتماعی، در اینجا، به اهمیت روزافزون شبکه های اجتماعی اشاره دارد، جایی که اکثر کاربران برخط جوامع دیجیتالی را تشکیل می دهند، و در آن فعالیت هایی نظیر گفتگو، پاسخ به پرسش ها و به اشتراک گذاری مطالب طبقه بندی شده، در حال انجام است. در نتیجه، بیشتر فرآیند تصمیم گیری بر اساس نظرات دیگران تعیین می شود. اتصال تلفن همراه برای مشتریان امروزی دسترسی فوری به انواع اطلاعاتی را امکان پذیر می کند که در آن ها غنی سازی و تسهیل زندگی خود را می یابند. افزون بر این، سهم قابل توجهی از خرید، امروزه توسط تلفن همراه و در سامانه انجام می شود. مشتریان با استفاده از تلفن های هوشمند خود در محل فروش، به دنبال رتبه بندی، بررسی و سایر اطلاعات مفید برای تصمیم گیری در مورد خرید می گردند، که ممکن است آن ها را وادار به خرید نهایی محصول به صورت برخط نماید. آخرین ویژگی این مفهوم به ردیابی مداوم کاربران دیجیتال از طریق سیستم موقعیت یابی جهانی جی. پی. اِس[[240]](#footnote-240)، و مزایای خدمات مبتنی بر مکان، مانند جستجوی محلی بهینه شده برای محصولات یا خدمات، اشاره می کند.

هاینمان، ذهنیت اساسی "همیشه در تماس بودن" بومیان هوشمند را مشابه با بومیان دیجیتال، توصیف می کند. آن ها کاربران مهمی هستند که علاقه وافری به فناوری و اینترنت دارند که مبتنی بر چهار رکن است: پیش نیاز فنی ساختار نگرشی، که به معنای حضور همیشگی در برقراری ارتباط است. این امکان ارتباط مستمر بیشتر از طریق تماس مداوم با سایر کاربران شبکه اجتماعی و پیشنهادهای برخط که در هر زمان به سهولت در دسترس هستند، حاصل می شود. همیشه در تماس بودن، که بخش اصلی ساختار نگرشی سولومو است. از آنجا که اینترنت و تلفن های هوشمند جزء جدایی­ناپذیر از زندگی بومی های هوشمند را شکل می دهد، از این رو اهمیت زیادی به رویاروئی شهودی، شخصی سازی و دسترسی آسان به کارکردهای مفید از طریق برنامه های کاربردی (کارآمدی سولومو) داده شده است. همچنین، آن ها انتظار دارند اطلاعات و خدمات برخط در هر لحظه، جدای از زمان و مکان در دسترس باشد. زندگی روزمره با پر کردن اوقات فراغت عاری از رسانه پیشین، با استفاده از تلفن های هوشمند (کارایی سولومو) سرگرم کننده تر شده است. افزون بر این، افراد بومی هوشمند از طریق رسانه های جمعی به طور مداوم در ارتباط با یکدیگر هستند و با دوستان، همکاران و سایر کاربران محافل برخط ارتباط فعال دارند(ارتباطات سولومو). بومی هوشمند به خاطر نگرانی از دست دادن اعلان ها و محتوای جدید ارسالی از طرف هم پیشگان تمایل دارند که همیشه حاضر باشند. همگرایی سولومو ترکیبی از کارکردها، محتویات و کانال های مختلف را در یک دستگاه واحد توصیف می کند. تلفن همراه هوشمند، امروزه موضوعات مربوط به همه زمینه های زندگی را در بر می گیرد، ممکن است برای کار یا برای استفاده شخصی، یا خرید، کسب اطلاعات و یا اهداف سرگرمی مورد استفاده واقع شود. فیس بوک و واتس اپ در دنیای غرب، وی چت در چین و یاندکس در روسیه رایج است.

بازاریابی مدرن باید این ساختار نگرشی، اطلاعات متغیر و رفتار تصمیم گیری بومیان هوشمند را در نظر داشته باشد. برای دستیابی به این هدف، باید از همه مدل های رفتار خرید که تاکنون شکل گرفته اند، همراه با امکانات جدید دیجیتالی شدن برای درک بهتر مردم استفاده شود.

چهارمین تاثیر دیجیتالی شدن بر رابطه جدید بین تامین کننده و مشتری متمرکز است.با کمک اطلاعات دیجیتال، تحصیل آن، و پردازش آن(کلان داده ها و علم تجزیه و تحلیل)، تامین کنندگان قادر هستند اطلاعات عمیقی در خصوص نیازها و خواسته های پنهان مصرف کنندگان خود به دست آورند تا پیشنهادهایی را ارائه دهند که حتی خود مصرف کننده هم تصورش را نمی کند. آمازون با سیستم پیشنهادهای خود خدمات بسیار خوبی را به مشتریان ارائه می دهد. آن ها محصول را به صورت ناخواسته ارسال نمی کنند، اما از طریق خریدهای قبلی و جستجوها، به اولویت های اولیه ی مشتریان خود پی برده و از آن آگاه هستند. اتسی[[241]](#footnote-241) نیز رویکرد مشابهی را استفاده می نماید، اما افزون بر این، آن را بر روحیه کارآفرینی اجتماع فروشندگان خود نیز استوار نموده است.

مصرف کننده همچنین از به هم پیوستگی فزاینده و شفافیت منفعت برده و به یک شریک آگاه و توانمند تبدیل می شود. وقتی مشتری به طور فعال درگیر فرآیند تولید می شود، نقش مشتری تغییر می کند و او را به یک مشتری، یک مصرف کننده و تولید کننده تبدیل می کند و برای شرکت ارزش ایجاد می کند. مصرف کننده می تواند از بسیاری جهات نقش تولید کننده را بر عهده بگیرد. او می تواند با تولید ایده ها، آزمون مفاهیم و نمونه های اولیه و درگیر شدن به عنوان کاربر اصلی در هنگام معرفی محصول یا خدمت به بازار (به نام نوآوری باز) از تولیدکنندگان در فرآیند نوآوری حمایت کند. به عنوان یک جایگزین دیگر، او می تواند محصول نهایی را مطابق با خواسته های خود طبقه بندی کند(سفارشی سازی انبوه[[242]](#footnote-242)).

در هر دو روش نوآوری باز و سفارشی سازی انبوه، مشارکت جریان بالا دستی در نظر گرفته می شود. به این معنا که در فعالیت های مشارکتی قبل از اتمام فرایند تولید، مصرف کننده نقش یک مشارکت کننده در فرایند خلق ارزش را به عهده می گیرد، در حالی که شرکت برای ایجاد یک پیشنهاد ارزش، نقش عامل خلق کننده اصلی را به عهده دارد. در مشارکت پایین دستی، این نحوه تخصیص نقش، تغییر می یابد. مصرف کننده نقش خالق را بر عهده می گیرد و شرکت فقط نقش حمایت و همکاری در ارزش آفرینی را به عهده دارد. در این حالت، مشتریان خود را متعهد به معرفی و توصیه محصول می کنند. هنگامی که مشتری از محصول استفاده می کند، ارزش آن تعریف و خلق می شود، در حالی که شرکت به طور فعال در مزایای آن شریک است.

**دیجیتالی شدن برای بازاریابی بهتر**

پیام اصلی به بازاریابی برای تحول دیجیتال این است که نباید تحت تاثیر اهداف کوتاه مدت بنگاه تخریب شود و باید از تقلیل آن به فقط کارکرد ارتباطات خودداری نمود. به طور همزمان، بازاریابی باید مهارت های دیجیتالی کسب کند تا ارتباط آن با مشتریان با دانش حفظ شود(مشتریان با ذهنیت دیجیتالی، تولید کننده-مصرف کننده) و بخش بازاریابی در زمینه­ی شایستگی های دیجیتال، از سایر بخش های مرتبط شرکت خود عقب نماند.

بازاریابان باید پویایی مشتریان و بنگاه های تازه ملحق شده را درک کنند و به این موضوع نیز واقف باشند که به هم پیوستگی، بنیان اصلی بازاریابی که همان "خود بازار" است را تغییر می دهد. در کسب وکار، بازاریابی واقعی نقشی اساسی در تحول دیجیتال دارد، زیرا مسئولیت اصلی در ارتباط با دیجیتالی شدن بیشتر بر عهده مدیر ارشد بازاریابی[[243]](#footnote-243) و بخش وی است. اما پرسش این است که آیا او می تواند انتظارات را برآورده کند؟ با وجود همه پیشرفت های در دیجیتالی شدن، هنوز عامل انسانی باید در مرکز توجه برنامه های بازاریابی باقی بماند. جدای از همه رضایت مندی ها در مورد آنچه که می توان دیجیتالی کرد، شرکت ها باید به یاد داشته باشند که برای چه چیزی، برای چه کسی و چرا، کاری را انجام می دهند. فقط در این صورت است که می توان از دیجیتالی شدن به صورت معناداری برای منافع مردم استفاده کرد.

در بهار سال 2020، به خاطر بحران کرونا، خرده فروشان برخط بزرگی مانند آمازون، علی بابا، مرکادولیبر[[244]](#footnote-244) و فلیپ کارت[[245]](#footnote-245)، سهم بازار خود را در بازار بسیار گسترش دادند. آنها بیش از 50 درصد سهم بازار خود را از فروش 4 تریلیون دلار در سراسر جهان، به دست آوردند. خرده فروشان سنتی سعی کردند ترکیبی از فروش های فیزیکی و پیشنهادهای برخط داشته باشند تا بتوانند هنوز مربوط باقی بمانند. متخصصانی مانند اتسی، گلاما[[246]](#footnote-246)، فایر باکس[[247]](#footnote-247)، ایندوچینو[[248]](#footnote-248)، بایکس دایرکت[[249]](#footnote-249) و غیره طیف محصول خاصی را ارائه داده و سعی در افزایش تعاملات با مشتریان خود داشتند. همچنین در کشورهای کوچکتر مانند استرالیا، ویتنام و غیره، سرانجام فروش آنلاین بخشی از زندگی عادی آن ها شد.

**خلاصه فصل**

در این فصل عوامل تاثیر گذار بر پارادایم بازاریابی H2H شامل تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت، و دیجیتالی شدن به عنوان لایه اول و چارچوب مفهومی مدل بازاریابی H2H مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین تشریح شد که مدل کامل بازاریابی H2H، افزون بر عوامل تاثیر گذار پیش گفته که چارچوب مفهومی آن را تشکیل می دهند، نیازمند یک لایه دیگر است که نقش پیاده سازی این چارچوب مفهومی را در مدل کامل بازاریابی H2H ایفا می نماید. سپس مولفه های لایه دوم یاد شده شامل مدیریت، ساختار نگرشی، و فرایند نیز مورد بررسی قرار گرفته و جایگاه آن ها در مدل تبیین گردید. در ادامه اجزای چارچوب مفهومی مدل به همراه شواهد اجرای آن در محیط کنونی کسب و کار به تفصیل بیشتری مورد بحث قرار گرفته و تشریح گردیده است.

فصل هشتم

**الگوی ارائه پیشنهاد ارزش مبتنی بر**

**تمامیت در راستای پارادایم بازاریابی H2H**

**مقدمه**

پارادایم H2H، یک انتقال از چارچوب متمرکز بر مصرف گرائی به چارچوب متمرکز بر خدمت رسانی مبتنی بر تمامیت است. افزون بر تاکید بر تمامیت به عنوان جوهره اصلی پارادایم بازاریابی H2H، تمرکز متوازن بر کلیه ذی نفعان به جای تنها تمرکز بر مشتری، و توجه به مفهوم رشد پایدار نیز از جمله مفاهیم زیرساختی هستند که پارادایم بازاریابی H2H بر آن تاکید می نماید. بر این اساس کاتلر و همکاران(2021) یک مدل دو لایه ای برای بازاریابی H2H ارائه نموده اند که لایه اول آن چارچوب مفهومی مدل، متشکل از سه عامل تفکر طراحی، منطق حاکمیت خدمت، و دیجیتالی شدن و لایه دوم عوامل موثر بر پیاده سازی این چارچوب مفهومی شامل مؤلفه های ساختار نگرشی، مدیریت، و فرایند را تشریح می نماید. با وجود معرفی پارادایم بازاریابی H2H، شاید به سبب زمان اندک سپری شده از زمان معرفی آن، اگر نگوئیم هیچ، مدل های اندکی در پرتو آن توسعه یافته است که مفاهیمی همانند تمامیت، تمرکز بر کلیه ذی نفعان، و مفهوم پایداری را در خود یکپارچه کرده باشد.

**ضرورت توسعه الگوی یکپارچه**

بنگاه های کسب و کار با پویا شدن، پیچیده تر شدن و تشدید فرآیند رقابت چه در عرصه‌ داخلی و چه بین المللی، در جهت حفظ و یا بهبود جایگاه بازار و مزیت رقابتی، بایستی فرایند های بازار خود را با رویکرد انعطاف پذیری و چابکی به گونه ای بازمهندسی نمایند تا بتوانند چه در عرصه‌ ملی و چه بین المللی در بازار های هدف نه تنها در کوتاه مدت بلکه به صورت پایدار موفق عمل نمایند. اما شواهد تجربی نشانگر آن است که بسیاری از بنگاه های کسب و کار حتی با وجود ادعای استفاده از دانش و فناوری های نوین، در عمل نتوانسته اند قابلیت ها و فرایند های بازار خود را با فرایند های عملیاتی و زنجیرۀ تامین کسب و کار به گونه ای یکپارچه سازند که بتوانند منابع واجد ظرفیت لازم را به مزیت رقابتی در جایگاه بازار مبدل نمایند. بنابر این ارائه یک مدل جامع و یکپارچه مبتنی بر تمامیت که تبیین دقیقی از نحوه‌ ایجاد، پیکربندی و یکپارچه سازی مناسب قابلیت های بازاریابی، عملیاتی، زنجیره‌ تامین، همچنین سایر عوامل تاثیر گذار بر رابطه بین منابع واجد مزیت، قابلیت های پیش گفته و در نهایت مزيت رقابتي پايدار و عملکرد برتر ارائه نماید، یک ضرورت محسوب می شود.

یافته های پژوهش جامع انجام شده توسط مورگان(2012)، بر آن دلالت دارد که توسعه یک مدل جامع برای تبیین نحوه پیوند و ارتباط قابلیت های کسب و کار با عملکرد برتر پایدار هم برای دانشگاهیان و هم مدیران بنگاه های کسب و کار بسیار واجد اهمیت است و یکی از دغدغه های اصلی پژوهشگران در زمینه های بازاریابی و مدیریت راهبردی بوده است. در همین ارتباط طی دهه های گذشته مدل های متعددی مبتنی بر مبانی نظری مختلف، توسعه یافته و پیشنهاد شده است. با این وجود بررسی ادبیات موضوع، به ویژه پژوهش اخیر مورگان، فنگ، و ویتلر(2018)، موید آن است که شمار پژوهش هایی که در مدل پیشنهادی خود به تبیین بنیادی نحوه‌ ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت های بازاریابی پرداخته باشند، بسیار اندک بوده است. همچنین تجارب مدیران بنگاه ها نشانگر آن است که با وجود مدل های متعدد توسعه یافته تا کنون، هنوز هم بسیاری از مدیران بنگاه ها در عرصه داخلی و همچنین بین المللی در توسعه قابلیت های بازاریابی و سایر قابلیت های سازمانی که منجر به ایجاد مزيت رقابتي پايدار و عملکرد برتر بنگاه گردد، ناتوان مانده اند. از این رو، در این فصل سعی بر آن است یک چارچوب مفهومی یکپارچه ارائه گردد که بتواند پژوهشگران و مدیران بنگاه های کسب و کار را در خصوص اینکه مفاهیم و سازه های اساسی جهت ایجاد و توسعه قابلیت های بازاریابی و سایر قابلیت های سازمانی چیستند و چگونه پیکربندی می شوند، همچنین، چگونگی پیوند قابلیت های پیش گفته با مزيت رقابتي پايدار و عملکرد برتر کسب و کار، یاری دهد.

**منابع، قابلیت ها، شایستگی ها و مزیت رقابتی**

از نظر حسابداری هر گونه حقوق نسبت به منافع اقتصادی آتی یا سایر راه های دستیابی مشروع به آن منافع که در نتیجه معاملات یا سایر رویدادهای گذشته به کنترل بنگاه درآمده باشد به عنوان دارائی بنگاه شناسایی و تعریف می شود. از دیدگاه ادبیات مزیت رقابتی، منابع[[250]](#footnote-250)، دارائی های یک سازمان (خواه در صورت های مالی بنگاه شناسایی شده یا شناسایی نشده باشند) یا همان درون دادهای فرآیند خلق ارزش برای ذی نفعان هستند و بنا بر این عناصر سازنده بنگاه محسوب می شوند و شامل انواع مشهود(ماشین آلات، تجهیزات، فاینانس، و محل استقرار)؛ منابع انسانی(تعداد، دانش، مهارت ها و انگیزه آن ها) و نامشهود(فن آوری های نامشهود همانند حق اختراع و حق نسخه برداری، فرهنگ و شهرت) می شوند. قابلیت ها به توانایی بهره برداری بنگاه از منابع اطلاق می گردد و شامل فرآیندها و روتین های سازمانی می شود که با برقراری تعامل در بین منابع بنگاه، درون دادها را به بروندادها مبدل می نماید. هنگامی که قابلیت ها به طور پیاپی تغییر می کنند و تجدید پیکربندی می شوند تا با شرایط نامطمئن محیطی خود را منطبق سازند، به آن ها قابلیت های پویا[[251]](#footnote-251) می گویند. شایستگی[[252]](#footnote-252)، یک یکپارچگی و هماهنگی بین وظیفه ای قابلیت ها است. شایستگی محوری[[253]](#footnote-253)، مجموعه ای از شایستگی های در گستره بین بخش ها در سراسر شرکت است. وقتی که مجموعه قابلیت ها و/یا شایستگی های محوری در عرصه رقابت برتر هستند، به شایستگی برجسته[[254]](#footnote-254)(متمایز) تبدیل می شوند. مزیت رقابتی[[255]](#footnote-255) نیز توانایی یک بنگاه برای خلق ارزش برتر نسبت به رقباست(ویلن، هانگر، هافمن، و بامفورد؛ 2018).

از دیدگاه ادبیات مزیت رقابتی، منابع (دارائی های مشهود و نامشهود) ارزشمند بنگاه هنگامی که کمیاب باشند، تقلیدپذیری آن ها دشوار باشد، و بنگاه نیز به خوبی برای بهره برداری از آن ها سازمان دهی شده باشد، شرایط لازم برای دستیابی به مزیت های رقابتی پایدار و خلق ارزش و عملکرد برتر و پایدار تر را در مقایسه با رقبا خواهند داشت. این مفهوم در ابتدا در کارهای ورنرفلت(1984)، یافت شده است که پس از وی توسط بارنی(1991) با ارائه چارچوب "وی رین"[[256]](#footnote-256) و پس از آن "وی ریو"[[257]](#footnote-257) عملیاتی شد. بارنی(1991) در ابتدا برای منابع ویژگی های ارزشمندی، کمیابی، دشواری تقلیدپذیری و غیرقابل جایگزین بودن را تبیین نمود که به عنوان چارچوب وی رین معروف شد و سپس با ادغام ویژگی های دشواری تقلید پذیری و غیر قابل جایگزین بودن تحت عنوان دشواری تقلیدپذیری و اضافه نمودن ویژگی سازماندهی که تحت عنوان وی ریو معروف است، چارچوب مطرح شده را بهبود داد.

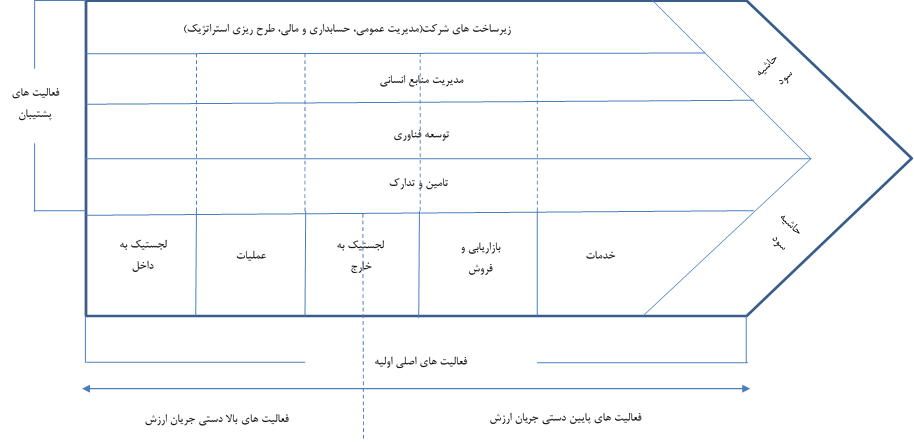
**منابع بنگاه**

منابع دارایی های تحت کنترل یک بنگاه هستند که به عنوان درونداد قابلیت های سازمانی عمل می نمایند و بنابر این به طور بالقوه توانایی ایجاد منافع اقتصادی را دارا می باشند(گرنت،1991؛ میلر و شمسی، 1996). هانت (2013) منابع را به عنوان موجودیت های مشهود و نامشهود[[258]](#footnote-258) در دسترس بنگاه تعریف می نماید که آن را قادر می سازد یک پیشنهاد بازار کاراتر و یا موثرتری ایجاد نماید که برای بخشی از قسمت های بازار ارزش ایجاد می نماید. هانت (2013) منابع را تحت عنوان دانش، مالی، فیزیکی، قانونی، انسانی، سازمانی، اطلاعاتی، رابطه ای و منابع مرتبط با شهرت سازمان، طبقه بندی می نماید. بنابر این از دیدگاه بازاریابی، منابع بازاریابی را می توان به عنوان موجودیت های مشهود و نامشهود در دسترس بازاریابان و سایر کارکنان سازمان تعریف نمود که وقتی به وسیله قابلیت های بازاریابی بنگاه مبدل می گردند، می توانند برونداد های ارزشمندی را خلق نمایند(مورگان،2012؛ هانت، 2013). بارنی و کلارک (2007)، با معرفی نظریه مبتنی بر منابع، بر این اعتقاد هستند از آنجایی که انواع مختلف منابع، اثرات رقابتی متفاوتی روی بنگاه ها دارند، همه منابع بنگاه دارای شرایط بالقوه ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیستند و برای این منظور باید چهار خصیصه شامل: ارزشمند بودن، کمیابی، دشوار بودن تقلید پذیری، و وجود سازمان دهی مناسب برای بهره برداری از آن ها که تحت عنوان چارچوب وی ریو[[259]](#footnote-259) معروف هستند، را داشته باشند. مهمترین منابع بنگاه ها را می توان در انواع زیر دسته بندی نمود:

* دانش و خرد
* مالی
* فیزیکی
* قانونی
* انسانی
* سازمانی(ساختارها، سیستم ها، فرایند ها و…)
* اطلاعاتی
* رابطه ای
* شهرت سازمانی

**قابلیت های زنجیره ارزش**

تحلیل زنجیره ارزش که توسط پورتر(1985) مطرح گردیده است کمک شایانی به توسعه و پیکربندی مناسب منابع، قابلیت ها و شایستگی های بنگاه می نماید. زنجيره‌ ارزش[[260]](#footnote-260) يك شركت دسته بندي فعاليت هايي است كه براي مشتريان خلق ارزش مي نمايد و در نهایت منجر به سود آوري براي شركت مي گردد. همان گونه كه در شكل 1-8 نشان داده شده است، مايكل پورتر فعاليت هاي زنجيره ارزش شركت كه سرانجام منجر به ايجاد حاشيه سود براي شركت مي گردد را در دو دسته‌ی فعاليت هاي اصلي يا اوليه و فعاليت هاي پشتيباني تقسيم نموده است. فعاليت هاي اصلي يا اوليه نيز خود به دو بخش فرعي فعاليت هاي بالادستي جريان ارزش[[261]](#footnote-261) و فعاليت هاي پايين دستي جريان ارزش[[262]](#footnote-262) مجزا گرديده اند. اين فعاليت ها نيز خود هر يك در سطوح مختلف راهبردی، مديريتي و عملياتي شركت صورت مي پذيرد. در هريك از مراحل زنجيره ارزش فرصتي جهت ايجاد مزيت رقابتي يا اجراي فعاليت ها بهتر يا متفاوت از رقبا وجود دارد. اگر شركت داراي اين چنين مزيت رقابتي باشد و اين مزيت پايدار باشد آنگاه حتي در صورت نامساعد بودن ساختار صنعت و پايين بودن متوسط سود آوري آن، دستیابی به نرخ هاي بازده‌ی بالا امکان پذیر است. در ادبيات رقابت، ارزش مبلغي است كه خريداران مشتاق هستند براي آن چه كه شركت به آن ها ارائه مي دهد، پرداخت نمايند. زنجيره‌ ارزش هم شامل عوامل رانش هزينه و هم عوامل رانش ارزش است. عوامل رانش، عوامل زير ساختي هستند كه تشريح مي كنند كه چرا هزينه ها/ارزش ايجاد شده



**شکل 1-8 : زنجیره ارزش یک بنگاه تولیدی**

به وسيله‌ی فعاليت هاي يك بنگاه متفاوت از رقبا است. اساساً يك بنگاه وقتي سود آور خواهد بود كه ارزش ايجاد شده آن فراتر از هزينه هاي آن باشد(هولنسن، 2017).

بر این اساس قابلیت های زنجیره ارزش را می توان به شرح زیر شناسایی و طبقه بندی نمود:

* قابلیت های اصلی زنجیره ارزش:
  + قابلیت های بازاریابی
  + قابلیت های عملیاتی
  + لجستیک به داخل و خارج
  + خدمات
* قابلیت های پشتیبانی زنجیره ارزش:
  + زیرساختی:
    - طرح ریزی راهبردی
    - مدیریت عمومی
    - مدیریت حسابداری و مالی
    - سیستم های اطلاعاتی
  + منابع انسانی
  + توسعه فن آوری
  + تامین و تدارک

**رقابت پذیری راهبردی**

رقابت پذیری راهبردی[[263]](#footnote-263) هنگامی حاصل می شود که بنگاه یک راهبرد ارزش افزا را فرمول سازی و پیاده سازی نماید. راهبرد، یک مجموعه یکپارچه و هماهنگ شده از تعهدات و اقدامات طراحی شده جهت بهره برداری از شایستگی های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی است. یک بنگاه هنگامی به مزیت رقابتی دست می یابد که نسبت به رقبا ارزش برتری را برای مشتری به گونه ای خلق نماید که رقبا ناتوان از انجام مشابه آن باشند یا به این نتیجه برسند که انجام آن به اندازه ای هزینه بر است که هزینه های دستیابی به آن، منافع حاصل را توجیه نمی نماید. بنا بر این راهبرد ارزش افزایی بنگاه تعیین می کند که مزیت رقابتی تا چه حد پایدار خواهد ماند. خلق ارزش فراتر از رقبا برای مشتری به مفهوم حصول بازده فراتر از بازده میانگین است. بازده میانگین، بازده ای است که یک سرمایه گذار انتظار دارد در سرمایه گذاری های با ریسک مشابه به دست آورد. بازده فراتر از میانگین یا همان ارزش افزوده اقتصادی[[264]](#footnote-264)، بازده ای است که یک سرمایه گذار انتظار دارد فراتر از بازده میانگین به دست آورد. بنا بر این عملکرد برتر کسب و کار هنگامی حاصل می شود که یک بنگاه بتواند با فرمول سازی و پیاده سازی یک راهبرد ارزش افزا، مزیت رقابتی پایداری را ایجاد نماید که دستیابی به بازده های فراتر از میانگین(ارزش افزوده اقتصادی) را فراهم آورد(هیت، آیرلند، هاسکیسون؛ 2017).

**قابلیت ها و شایستگی های سازمانی**

هال (1993)، منابع و قابلیت های بنگاه را به چهار دستة کارکردی[[265]](#footnote-265) (وظیفه ای)، فرهنگی[[266]](#footnote-266)، موقعیتی[[267]](#footnote-267) و تنظیم کننده[[268]](#footnote-268) طبقه بندی نمود. قابلیت های کارکردی و فرهنگی همانند تبلیغات و تولید با نقص صفر، بر شایستگی ها یا مهارت ها مبتنی هستند؛ در حالي كه قابليت هاي موقعيتي و تنظيم كننده به دارائي هائي كه بنگاه ها مالك آن هستند، مرتبط هستند. بنابر اين، دو قابليت اول با "نحوة انجام"، در حالي كه دو قابليت ديگر با "داشتن" مرتبط هستند. هال مدعي است كه مزيت رقابتي نه تنها از شايستگي هاي متمايز يعني مهارت ها، بلكه از دارائي هاي مشهود و نامشهود حاصل مي شود و اين دو ديدگاه را ميتوان تحت مفهوم قابليت ها، با يكديگر تركيب نمود.

دي (1994)، در چارچوبي بازارگرا، منابع مزيت رقابتي و عملكرد برتر پايدار را بر مي شمارد و قابليت هاي سازمان بازار گرا را به سه دستة فرآيند هاي بيرون به درون[[269]](#footnote-269)، درون به بيرون[[270]](#footnote-270) و يكپارچه ساز(پوششي[[271]](#footnote-271))، تقسيم بندي نمود. فرآيند هاي بيرون به درون روي ويژگي هاي خارجي همانند حس بازار، پيوند با مشتري، پيوند با كانال هاي توزيع و پايش فن آوري تاكيد دارد. سپس بنگاه با استفاده از اطلاعات حس شده از بازار و مشتريان، از قابليت هايی همانند مديريت منابع مالي، كنترل هزينه، توسعة فن آوري، لجستيك يكپارچه، فرآيند هاي ساخت و تبديل، مديريت منابع انساني و بهداشت محيط و ايمني در جهت پاسخگويي به نياز ها و خواسته هاي مشتري و بازار استفاده مي نمايد. فرآيند هاي يكپارچه ساز، نقش پشتيباني و يكپارچه سازيِ فرآيند هاي درون به بيرون را با بيرون به درون، ايفا مي نمايند. سپس، ورهیس و مورگان (2003)، طبقه بندی جدیدی برای قابلیت های بازاریابی ارائه دادند و آن ها را به مجموعه قابلیت های معماری و تخصصی تقسیم بندی نمودند. افزون بر این، گرینلی (2005) قابلیت های سازمان های بازارگرای دی(1994) را توسعه داد و قابلیت شبکه سازی[[272]](#footnote-272) را به چارچوب دی اضافه نمود. از نظر گرینلی (2005)، قابلیت شبکه سازی برای مدیریت اثر بخش روابط با تامین کنندگان و شرکای راهبردی کسب و کار، به کار می رود. این قابلیت ها مهارت ها و دانش کلی مورد نیاز، همانند تجمیع تخصص شرکای راهبردی، تسهیم نمودن اعتماد متقابل با شرکای راهبردی و تسهیم نمودن تعهد متقابل و اهداف با شرکای راهبردی، را شامل می شود.

**قابلیت های بازاریابی[[273]](#footnote-273)**

وبستر(1992)، با در نظر گرفتن سه سطح متمایز راهبرد، یعنی سطح بنگاه[[274]](#footnote-274)، کسب و کار (واحد های کسب و کار راهبردی[[275]](#footnote-275)) و وظیفه ای[[276]](#footnote-276) (عملیاتی)، بر این اعتقاد است که بازاریابی به عنوان یک کارکرد یا وظیفه سه نقش خاص ایفا می نماید: بازاریابی به عنوان فرهنگ، بازاریابی به عنوان راهبرد، و بازاریابی به عنوان تاکتیک. اهمیتی که به هریک از این نقش ها داده می شود با توجه به سلسله مراتب راهبرد و سطوح سازمانی متفاوت است. بازاریابی به عنوان فرهنگ، مجموعه ای از ارزش ها و باورهای راجع به اهمیت محوری مشتری در نظر گرفته می شود که سازمان را راهنمایی می کند، و در ابتدا از مسئولیت های مدیران در سطح بنگاه کسب و کار و مدیران واحد های راهبردی کسب و کار محسوب می شود. بازاریابی به عنوان یک راهبرد، در سطح واحد های راهبردی کسب و کار مورد تاکید است، یعنی جائی که روی بخش بندی، تعیین بازارهای هدف و جایگاه یابی تصمیم گیری می شود و نحوه رقابت بنگاه در کسب و کارهای منتخب آن را تعیین می گردد. در سطح عملیاتی، مدیران بازاریابی باید روی تاکتیک های بازاریابی همانند 4P یعنی محصول، قیمت، ترفیع، و توزیع که با عنوان آمیخته بازاریابی معروف هستند، متمرکز شود. هر سطحی از راهبرد و هر بعدی از بازاریابی باید در بافت سطح قبلی توسعه یابد. هنگامیکه بازاریابان در سطوح راهبرد از بالا به پایین سیر می کنند، در واقع آن ها از فرمول سازی راهبردها به سمت جاری سازی راهبردها حرکت می کنند.

در دهه های اخیر، اهمیت قابلیت های بازاریابی و تاثیر آن روی عملکرد کسب و کار بسیاری از پژوهشگران و دانشگاهیان را در دانش بازاریابی به خود جذب نموده است. مورگان، اسلوتگراف و ورهیس(2009)، مدعی هستند که پیوند دادن فعالیت های بازاریابی و استفاده از منابع، با عملکرد مالی و ارزش بنگاه به صورت یک اولویت آشکار در میان صاحبنظران دانشگاهی بازاریابی درآمده است و بنگاه ها منابع با اهمیتی را روی ایجاد، نگهداشت و توسعة قابلیت های بازاریابی سرمایه گذاری نموده اند به گونه ای که پژوهش های اخير در حد بسیار بالایی دانش راجع به پیوند بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد بنگاه را افزایش داده است. افزون بر این، در سال های اخیر مدیران به طور مستمر در پی اثبات اثر بخشی منابع تخصیص یافته برای دارایی ها و مخارج بازاریابی بوده اند (یانگ 2009).

ورهیس(1998)، قابلیت های بازاریابی را به عنوان "فرآیند های یکپارچه ای که جهت به کار بستن دانش جمعی، مهارت ها و منابع بنگاه به منظور برآورده ساختن نیاز های مرتبط با بازار کسب و کار، که بنگاه را قادر می سازد در خصوص محصولات و خدماتش ارزش افزایي داشته باشد، خود را با شرایط بازار تطبیق دهد، از مزیت فرصت های بازار بهره مند شود و با تهدیدات رقابتی رویارو شود"، تعریف می نماید. احمد، کریستال و پاگل (2014)، نیز قابلیت های بازاریابی را توانایی استفاده موثر از درونداد ها و منابع، همانند منابع مالی و پایگاه موجود مشتری جهت ایجاد فروش های مورد انتظار، تعریف کرده اند. هدف قابلیت هاي بازاریابی ایجاد حداکثر تاثیر مثبت روی ارزش اقتصادی خلق شده بوسیله بنگاه از طریق افزایش تقاضا (اثرات مقداری) و یا قیمتی است که مشتریان تمایل به پرداخت آن دارند (اثرات قیمتی).

**چارچوب ها و طبقه بندی قابلیت های بازاریابی**

ورهیس و مورگان (2005)، با استفاده از بهینه کاوی-كه توسط بنگاه ها به عنوان یک فرآیند یادگیری مبتنی بر بازار جهت ارتقاء سطح مزیت رقابتی شان مورد استفاده واقع مي شود، هشت قابلیت بازاریابی شامل توسعه محصول، قیمت گذاری، مدیریت کانال، ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، طرح ریزی بازاریابی و پیاده سازی بازاریابی، را شناسایی کردند. جامع ترین پژوهش در ارتباط با قابلیت های بازاریابی به وسیله مورگان(2012) صورت پذیرفته است. وی معتقد است که تلاش های اندکی جهت یکپارچه سازی دیدگاه های مختلف به منظور فراهم آمدن یک چارچوب روشن، جامع، و مبتنی بر نظریه که بازاریابی را با عملکرد کسب و کار پیوند دهد، صورت پذیرفته است. او این شکاف با اهمیت در ادبیات بازاریابی را خطاب قرار داد و دیدگاه های نظری ساختار-اجرا-عملکرد، دیدگاه مبتنی بر منابع، و قابلیت های پویا در مدیریت راهبردي را به همراه مفهوم سازی های نظری بازاریابی راهبردی و یافته های تجربی، جهت توسعة یک مدل مفهومی برای پیوند دادن منابع، قابلیت ها و راهبرد بازاریابی با عملکرد کسب و کار استفاده نمود. مورگان (2012)، فرآیند های مبتنی بر دانش قابلیت های بازاریابی را در چهار دسته قابلیت های پویا[[277]](#footnote-277)، معماری[[278]](#footnote-278)، تخصصی[[279]](#footnote-279)، و بین وظیفه ای[[280]](#footnote-280)، طبقه بندی نموده است. جدول 1-8 ابعاد فرآیند های مبتنی بر دانشِ قابلیت های بازاریابی را بر اساس طبقه بندی مورگان (2012) توضیح می دهد.

**جدول 1-8 : ابعاد فرایند های مبتنی بر دانش قابلیت های بازاريابي بر اساس طبقه بندی مورگان (2012)**

|  |  |
| --- | --- |
| قابلیت های اصلی | قابلیت های فرعی |
| پویا | * یادگیری از بازار * تجدید پیکربندی منابع * توسعة قابلیت ها |
| معماری | * طرح ریزی راهبردی بازاریابی * پیاده سازی راهبرد بازاریابی |
| بین وظیفه ای | * مدیریت برند * مدیریت رابطه با مشتری * توسعة محصول جدید |
| تخصصی | * مدیریت محصول * مدیریت قیمت گذاری * مدیریت کانال * ارتباطات بازاریابی * فروش * پژوهش بازاریابی |

سپس، دهدشتی شاهرخ ، ناطق، و احسانی(1396) نیز در پژوهش خود در شرکت های صنایع غذایی و با الگوبرداری از طبقه بندی مورگان(2012) ، قابلیت های بازاریابی را در چهار دسته قابلیت های بازاریابی راهبردی، عملیاتی، پویا و بین وظیفه ای طبقه بندی نموده اند که به نوعی همان طبقه مورگان(2012) است با این تفاوت که از عنوان قابلیت های راهبردی به جای قابلیت های معماری، و قابلیت های عملیاتی به جای قابلیت های تخصصی استفاده گردیده است. آن ها همچنین قابلیت شبکه سازی را که پیش از این توسط گرینلی(2005) شناسایی شده بود به دسته قابلیت های بین وظیفه ای و قابلیت ترفیعات فروش را به قابلیت های عملیاتی افزودند.

**جدول 2-8 : ابعاد فرایند های مبتنی بر دانش قابلیت های بازاريابي**

|  |  |
| --- | --- |
| قابلیت های اصلی | قابلیت های فرعی |
| پویا | * یادگیری از بازار * تجدید پیکربندی منابع * توسعة قابلیت ها |
| معماری | * طرح ریزی راهبردی بازاریابی * پیاده سازی راهبرد بازاریابی |
| بین وظیفه ای | * مدیریت برند * مدیریت رابطه با مشتری * توسعة محصول جدید * شبکه سازی * مدیریت تجربه مشتری |
| تخصصی | * مدیریت محصول * مدیریت قیمت گذاری * مدیریت کانال * ارتباطات بازاریابی * فروش * پژوهش بازاریابی * ترفیعات فروش |

**قابلیت های بازاریابی بین المللی**

مورگان، فنگ و ویتلر (2018)، مدعی هستند که تمایل پژوهشی فزاینده ای در ادبیات بازاریابی بین الملل در ارتباط با قابلیت های بازاریابی بین المللی وجود دارد، اما روشن نیست که آیا و چگونه، تفکر و پژوهش در مورد قابلیت های بازاریابی بین الملل با بافت بازار داخلی تفاوت دارد. جهت کشف پاسخ این پرسش، آن ها مطالعات و پژوهش های مرتبط با قابلیت های بازاریابی را در نافذ ترین مجلات پژوهشی در حال انتشار در زمینه بازاریابی بین المللی مورد بررسی قرار دادند. آن ها این بررسی را با دیدگاه های گردآوری شده از مصاحبه با مدیران اجرائی شرکت های درگیر با درجات متفاوتی از بازاریابی بین الملل، تکمیل کردند و سرانجام قابلیت های بازاریابی خاصِ شناسایی شده در بازاریابی بین المللی را با ادبیات عمومی بازاریابی مقایسه کرده و دریافتند که فقط هفت قابلیت بازاریابی خاص در مطالعات بازار های بین المللی وجود دارد و بنابر این به طور بالقوه می توان آنها را تحت عنوان قابلیت های بازاریابی بین المللی در نظر گرفت:

1) قابلیت نوآوری محصول فراملیتی در شرکت های چند ملیتی[[281]](#footnote-281)، که همان قابلیت عمومی توسعه محصول است، با اين تفاوت که محصولات جدیدی را برای برآورده ساختن نیاز ها در عرصه بازار های چندین کشور تولید می کند؛

2) قابلیت مدیریت برند جهانی که در مقابل قابلیت مدیریت برند در بازار های داخلی قرار می گیرد؛

3) قابلیت های جذب و اکتشاف[[282]](#footnote-282) مرتبط با بازار های خارجی که کاربردی از همان قابلیت كلي جذب و اکتشاف، برای بازار های غیر داخلی است؛

4) قابلیت پشتیبانی مشتری بین المللی که گسترش و استفاده از قابلیت عمومی پشتیبانی مشتری، برای بازار های بین المللی است؛

5) قابلیت انطباقی[[283]](#footnote-283)؛ و 6) شایستگی بازار محلی[[284]](#footnote-284) که معادل کاربرد توانایی استفاده از قابلیت های عمومی تر حس بازار و پاسخگویی به بازار در بازار های داخلی برای جایگاه های بازار کشور های مختلف می باشد؛ و

7) مدیریت رابطة با مشتري جهانی[[285]](#footnote-285) که کاربرد قابلیت عمومی مديريت رابطة با مشتري، در بازار های جهانی است.

**پایداری بنگاه، عملکرد برتر و مزیت رقابتی**

بنگاه کسب و کار هنگامی می تواند پایدار باشد که بتواند نسبت به رقبا بطور متوازن در سه زمینه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی عملکرد برتری را برای گروه های کلیدی ذی نفع بر جای بگذارد. عملکرد برتر نسبت به رقبا در ابعاد پیش گفته، مستلزم وجود مزیت های رقابتی است که نسبت به رقبا فرصت و توان برتری را برای خلق ارزش در هر سه بعد پیش گفته و برای کلیه گروه های ذی نفع دارا باشند. مزیت های رقابتی بنگاه وقتی پایدار خواهند بود که امکان دستیابی به آن ها برای رقبا دشوار باشد. دستیابی رقبا به مزیت های رقابتی بنگاه وقتی دشوار خواهد بود که این گونه مزیت ها بر منابع، قابلیت ها و شایستگی هایی مبتنی باشند که دارای ویژگی های "وی ریو" که پیش از این به آن ها اشاره شد، باشند و رابطه علی بین منابع، قابلیت ها و شایستگی های پیش گفته با مزیت های رقابتی بنگاه مبهم و پیچیده باشد. به عبارت دیگر، بنگاه های کسب و کار به منظور پایداری باید ترکیب متوازنی از مزیت های رقابتی را به گونه ای ایجاد، حفظ و توسعه دهند که بتواند برتر از رقبا بر ترکیب بهینه ای از کلیه گروه های ذینفع متمرکز باشد و برای آن ها خلق ارزش نماید. بنا بر این یک از چالش های پایداری بنگاه، تعیین حد مشروعیت فنی-اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و سیاسی-حقوقی است که بنگاه باید به آن دست یابد و حدی که مزیت های های رقابتی و عملکرد بنگاه باید بر هریک از گروه های ذی نفع کلیدی متمرکز باشند تا منجر به پایداری بنگاه گردد. بنابر این تحلیل موثر ذی نفعان بنگاه و تعیین تاثیر آن ها بر گستره زمانی زندگی بنگاه، از اهیمت ویژه ای برخوردار است(هچ و کانلیف، 2013؛ هیت، آیرلند و هاسکیسون، 2017).

**مزیت رقابتی: مفهوم، تعریف، و مبانی نظری**

بررسی پیشینه موضوع موید آن است که مفهوم مزیت رقابتی پیشینه‌ ای طولانی دارد و مبانی نظری مسلط متعددی در این خصوص در طی زمان در ادبیات موضوع مدیریت راهبردی، راهبرد بازاریابی و نظریه های سازمانی توسعه و تکامل یافته اند. در ابتدا ایگور آنسف(1965)، مزیت رقابتی را مشخصه های متمایز یا خواص ویژة بازارهای منفرد محصول که به یک بنگاه جایگاه رقابتی قدرتمندی را اعطا می نماید، تعریف کرده است. سپس مایکل پورتر(1985) مفهوم مزیت رقابتی در راهبرد کسب و کار را در کتاب ارزشمند خود با همین عنوان، معرفی نمود. از نظر پورتر(1985)، مزیت رقابتی، توانایی یک بنگاه جهت ایجاد ارزش برتر برای خریداران است که با پیشنهاد قیمت های پایین تر نسبت به رقبا برای منافع یکسان، یا فراهم آوردن منافع منحصر بفردی که جبران قیمت های بالاتر را می نماید، محقق می گردد. پتراف و بارنی(2003) نیز مزیت رقابتی را توانایی یک بنگاه برای خلق ارزش اقتصادی فراتر از رقیب نهایی(سربسر) در بازار محصولی می دانند که بنگاه در آن رقابت می نماید.

سیگالاس و پکا-اکونومو(2013)، دو جریان علمی را در ارتباط با مفهوم مزیت رقابتی شناسایی کرده اند. جریان اول بر عملکرد کسب و کار متمرکز است و مزیت رقابتی را بر حسب شاخص های عملکردی همانند سودآوری نسبی بالا، بازده های فراتر از متوسط، شکاف منفعت-هزینة برتر در عملکرد مالی ، منافع اقتصادی، منافع تفاضلی مثبت مازاد بر هزینه فرصت، و تفاضل مقطعی در حاشیه بین تقاضای بازار محصول و هزینه نهایی تعریف می نماید. جریان دوم بر منابع و قابلیت های بنگاه، یعنی عوامل ایجاد کنندة مزیت رقابتی متمرکز است. سیگالاس(2015)، مدعی است که مزیت رقابتی یک سازة مشاهده ناپذیر است و بنا بر این بطور ذاتی پیچیده است و به خاطر ماهیت مکنون آن، شناسایی آن دشوار است. با این وجود، وی بر این اعتقاد است که مزیت رقابتی معادل منابع ایجاد کننده آن همانند موانع تحرک منابع، جایگاه های بازار، و همچنین منابع و قابلیت های متمایز بنگاه نیست. افزون بر این، مزیت رقابتی معادل عملکرد برتر مالی و عملیاتی فراتر از متوسط بنگاه به گونه ای که آمیت و شومیکر(1993) می انگارند، نیز نیست. بنا بر این از نظر مفهومی منابع مزیت رقابتی، مزیت رقابتی، و عملکرد برتر بنگاه با یکدیگر متفاوت هستند. به همین سبب، سیگالاس، پکا-اکونومو و گئورگوپولوس(2013)، مزیت رقابتی را بهره برداری از فرصت های بازار و خنثی سازی تهدایدات رقابتی می دانند که در بازده های فراتر از متوسط صنعت متجلی می شود. بنا به اعتقاد آنان، این تعریف همه مشخصات مکنون در مفهوم مزیت رقابتی را یکپارچه می سازد و بطور کامل مفهوم مزیت رقابتی را از منابع ایجاد کننده آن و عملکرد برتر بنگاه جدا می سازد (سیگالاس،2015).

سلیمی و همکاران(1398)، با مبنا قراردادن و تلفیق تعریف ارائه شده توسط پورتر(1985)، پتراف و بارنی (2003) و سیگالاس (2015)، و تکمیل آن با افزودن واژه های پایدار و متوازن، و همچنین منظور نمودن جنبه های اجتماعی و زیست محیطی افزون بر جنبه اقتصادی، و ارائه مصداق های مرجع همانند هزینه فرصت، رقیب نهایی، و متوسط صنعت، تعریف زیر را در ارتباط با مزیت رقابتی پایدار ارائه نمودند:

مزیت رقابتی پایدار، توانایی یک بنگاه جهت خلق ارزش پایدار و متوازن از جنبه های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی فراتر از رقیب نهایی، به منظور بهره برداری از فرصت های بازار و خنثی سازی تهدایدات رقابتی است که در بازده های پایدار فراتر از یک مرجع(همانند هزینه فرصت، رقیب نهایی، متوسط صنعت، و...) متجلی می شود.

مبانی نظری که موضوع خلق مزیت رقابتی و بهره برداری از آن را مورد خطاب قرار داده اند را میتوان در دو دسته اصلی تقسیم بندی نمود. دسته اول بر جایگاه بازار و عوامل خارج از بنگاه تمرکز دارد و دسته دوم بر منابع و قابلیت های داخل بنگاه متمرکز هستند. نظریة سازمان صنعتی[[286]](#footnote-286)، نظریه بازارگرایی[[287]](#footnote-287)، نظریه نهادی[[288]](#footnote-288) و نظریه اقتضایی[[289]](#footnote-289) از مسلط ترین نظریه های دسته اول به شمار می روند. دیدگاه مبتنی بر منابع[[290]](#footnote-290)، نظریه قابلیت های پویا[[291]](#footnote-291)، دیدگاه مبتنی بر دانش[[292]](#footnote-292)، نظریه منبع-مزیت[[293]](#footnote-293)، و نظریة یادگیری سازمانی[[294]](#footnote-294) نیز از نافذترین نظریه های دسته دوم هستند که در دهه های اخیر پژوهش های متعددی را به خود اختصاص داده اند. جدول 3-8 خلاصه ای از این مبانی نظری را تشریح می نماید.

**جدول 3-8: مهمترین مبانی نظری موجود در ارتباط با ایجاد مزیت رقابتی بنگاه**

|  |  |
| --- | --- |
| نظریه  سازمان صنعتی | تمرکز بر ساختارهای بازار و موانع تحرک(موانع ورود به و خروج از بازار) دارد. این نظریه بر نظریه بنگاه، نظریه سنتی ساختار-اجرا-عملکرد و نظریه بازی ها مبتنی است. یک بنگاه زمانی می تواند به مزیت رقابتی دست یابد که به طریقه ای به یک جایگاه انحصاری مبتنی بر اندازه، صرفه جویی نسبت به مقیاس، سهم بازار قوی، محصولات منحصربفرد، اندازه شبکه و از این مانند دست یافته باشد و کنترل قیمت گذاری و بهای تمام شده را در جایگاه بازار بدست آورده باشد(کیوز و پورتر، 1977؛ سیگالاس، 2015). |
| نظریه بازارگرایی | نیروهای رقابتی(تهدید رقبای جدید، قدرت چانه زنی تامین کنندگان، قدرت چانه زنی خریداران، تهدید محصولات جایگزین، و شدت رقابت) و قدرت تعیین کنندگی آن ها از نظر ساختاری، عامل رانش رقابت در صنعت است.  انتخاب های رقابتی راهبردی(رهبری هزینه، تمایز، و تمرکز بر یک جایگاه ویژه بازار) بر اساس رقابت در صنعت صورت می پذیرد و جایگاه های بازار برتری را تعیین می کنند که مزیت رقابتی را نتیجه می دهد. راهبردهایی که ساختارهای بازار را تغییر می دهند می تواند همانند یک شمشیر دو لبه عمل نماید، زیرا یک بنگاه به این طریق به همان آسانی که ممکن است ساختارهای بازار و سود آوری را بهبود دهد، ممکن است آن ها را نابود سازد. انتخاب های راهبردی را می توان با فعالیت های زنجیرة تامین، عملیاتی کرد و محقق نمود(پورتر، 1985). |
| نظریه نهادی | بنگاه ها در میان یک چارچوبی از هنجارها، ارزش ها، و مفروضات بدیهی انگاشته در مورد اینکه رفتارهای مناسب و قابل پذیرش بنگاه چه هستند، فعالیت می نمایند. انتخاب های اقتصادی، نه تنها بوسیله محدودیت های فن آورانه، اطلاعاتی و سود بنگاه، که مورد تاکید مدل های نئوکلاسیک هستند ، بلکه تحت تاثیر محدودیت های ساخته شده بصورت اجتماعی همانند هنجارها، عادات، و رسوم اجتماعی که منشا آن ها بطور خاص انسانی است، تحت فشار هستند. دیدگاه نهادی تاکید دارد که انگیزه های رفتار انسانی به فراتر از بهینه سازی اقتصادی و به توجیه اجتماعی و تعهدات اجتماعی توسعه پیدا می کند(زوکین و دی ماگی یو، 1990). سازمان ها نه تنها به منابعی همانند مواد اولیه، سرمایه، نیروی کار، دانش، و تجهیزات؛ بلکه منابعی همانند مشروعیت اجتماعی-فرهنگی، و سیاسی-قانونی که دورنمای حیات سازمان را ارتقا می دهد، نیازمند هستند(هچ و کانلیف، 2013). |
| نظریه اقتضایی | متغیرهای اقتضایی، متغیر های پاسخ، و متغیر های عملکردی، مبانی نظریه پردازی در نظریه اقتضایی هستند.  متغیر های اقتضایی معرف مشخصات موقعیتی هستند و معمولا نسبت به بنگاه برون زا هستند و در اغلب موارد فرصت کنترل یا دستکاری آن ها در بهترین حالت، محدود یا غیر مستقیم است. در مقابل، متغیر های پاسخ اقدامات سازمانی یا مدیریتی هستند که در پاسخ به عوامل جاری یا قابل پیش بینی اقتضایی صورت می پذیرد. متغیر های عملکردی سنجه های وابسته ای هستند که جنبه های خاص اثربخشی را که برای ارزیابی تناسب بین متغیر های اقتضایی و متغیر های پاسخ مناسب هستند را برای موقعیت مورد نظر، بازتاب می دهند. موقعیت(مزیت) رقابتی و عملکرد برتر پایدار (متغیر های عملکرد) زمانی حاصل می گردد که بین متغیر های اقتضایی(همانند عوامل محیطی، طراحی سازمان، راهبرد های سازمان و ...) و متغیر های پاسخ(اقدامات مدیریت) تناسب لازم وجود داشته باشد(زیتهامل، واراداراجان، و زیتهامل، 1988؛ دونالدسون، 2001). |
| دیدگاه  مبتنی بر منابع | منابع منحصر بفرد مشهود و نامشهود یک بنگاه (منابع ارزشمند و کمیابی که تقلید پذیری آن ها دشوار است و سازماندهی مناسب برای بهره برداری از آن ها انجام شده است) شا مل منابع مالی، فیزیکی، انسانی، و رابطه ای، و قابلیت های منحصر بفرد بنگاه(شایستگی های منبعث از مجموعه ای از منابع پیش گفته) به عنوان منابع اصلی مزیت رقابتی محسوب می شوند(بارنی، 1991). |
| نظریه  قابلیت های پویا | افزون بر سودمندی منابع منحصر بفرد برای بنگاه های مالک چنین منابعی، بنگاه ها نیازمند قابلیت های تکمیلی به منظور به کار بستن منابع در دسترس به طریقه ای هستند که با شرایط پویای بازار پیش رو انطباق داشته باشد تا مزیت رقابتی حاصل گردد و باعث تحرک عملکرد کسب و کار بنگاه در طی زمان گردد. نظریه قابلیت های پویا، منابع را به عنوان موجودی دارایی های مشهود(همانند ماشین آلات و تجهیزات) و نامشهود(همانند دانش و شهرت سازمانی) در دسترس بنگاه در نظر می گیرد، در حالی که قابلیت ها فرآیند هایی هستند که بنگاه به وسیله آن ها منابع جدید را تحصیل می نماید و منابع در دسترس را به پیشنهاد های ارزش در جایگاه بازار مبدل می نماید(مورگان، 2012). |
| دیدگاه  مبتنی بر دانش | از آنجایی که منابع دانش بنگاه به دارایی های فکری بنگاه وابسته هستند، تقلید آن ها برای رقبا مشکل است؛ بنا بر این، یک بنگاه قادر است از طریق منابع دانش حاصل از دارایی های دانش بنگاه به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. منابع دانش سازمان، دارایی های دانشی و قابلیت های فرآیند های دانش بنگاه را شامل می شوند. قابلیت های  فرآیند های دانش بنگاه(شامل تحصیل دانش، تبدیل دانش، بهره برداری از دانش و نگهداشت دارایی های مرتبط با دانش) باعث تقویت و ارتقاء سایر قابلیت های سازمانی می شود و در نهایت منجر به مزیت رقابتی پایدار می گردد(گلد، مالهترا و سگارس، 2001؛ وو و چن، 2014). |
| نظریة  منبع- مزیت | رقابت، یک فرآیند مداوم برهم زنندة تعادل است که بیانگر تقلای میان بنگاه ها برای کسب مزیت نسبی در منابعی است که منجر به مزیت رقابتی در جایگاه بازار می گردد و می تواند عملکرد برتر بنگاه را در بر داشته باشد(هانت، 2013). |
| نظریة یادگیری سازمانی | یادگیری سازمانی قابلیت یک سازمان جهت پردازش دانش سازمان و تعدیل رفتارش برای انعکاس یک موقعیت شناختی جدید با هدف بهبود عملکرد بنگاه است(جرز گومز، سس پداس-لورنته و واله-کابررا، 2005). یادگیری سازمانی،‌ دانش سازمان را با ایجاد انگیزش جهت خلق، انتقال، و کاربرد دانش به گونه ای که بتواند به طور مستمر رویه ها و رفتارهای سازمانی را بهبود بخشد، در فرآیندهای سازمان نهادینه می نماید(وو و چن، 2014). |

**عملکرد برتر کسب و کار[[295]](#footnote-295)**

در مطالعة تاثیر قابلیت های سازمانی از قبیل قابلیت های بازاریابی، مدیریت دانش، هوشمندی کسب و کار، و زنجیرة تامین بر عملکرد بنگاه، بررسی ادبیات پژوهش موید آن است که با توجه به اهداف پژوهش، پژوهشگران از برخی از انواع شاخص های مالی یا غیر مالی استفاده نموده اند(به عنوان نمونه، پورتر، 1985؛ سریواستاوا، شروانی و فاهی، 1998؛ ورهیس و مورگان، 2003؛ کراسنیکوف، 2007؛ مورگان، اسلوتگراف و ورهیس، 2009، یانگ، 2009؛ اوکاس و ویرواردنا، 2009؛ مورگان، 2012؛ احمد، کریستال و پاگل، 2014؛ کامبوج، گویال و رحمان، 2015؛ مورگان، فنگ، و ویتلر، 2018).

ما(2000)، بین مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر تمایز قائل شده است و تاکید می کند که لزوماً مزیت های رقابتی بنگاه به عملکرد برتر منجر نمی شوند و بر عکس در برخی شرایط نیز ممکن است عملکرد بنگاه ناشی از مزیت های رقابتی آن نباشند. ما(2000) خاطر نشان می سازد که عواملی همانند شوک های محیطی، دخالت دولت، و بخت و اقبال عواملی هستند که ممکن است روی عملکرد بنگاه که ناشی از مزیت های رقابتی آن نباشد تاثیر بگذارند. او همچنین مدعی است که گاهی مزیت ها به صورت گسسته هستند و این گونه مزیت ها نمی توانند به اندازه مزیت های ترکیبی روی عملکرد تاثیر گذار باشند. افزون بر این گاهی بنگاه ها به دلایل مختلف مزیت هایشان را فدای اهداف دیگری می نمایند که در این شرایط منافع قابل تصور از مزیت های رقابتی از دست خواهد رفت.

مشابه با تعریف مزیت رقابتی پایدار، سلیمی و همکاران (1398) مبتنی بر تعریف ارائه شده توسط ویگینز و روفلی، (2002) و با افزودن واژه های متوازن و پایدار و همچنین جنبه های اجتماعی و زیست محیطی افزون بر جنبه اقتصادی و همچنین ارائه مصداق های مرجع همانند هزینه فرصت، رقیب نهایی، و متوسط صنعت، تعریف زیر را برای عملکرد برتر کسب و کار ارائه نمودند:

عملکرد برتر کسب وکار به عنوان بازده های مثبت، متوازن و پایدار اقتصادی(مالی، غیر مالی)، اجتماعی، و زیست محیطی فراتر از یک مرجع(به عنوان مثال، هزینه فرصت، رقیب نهایی، متوسط صنعت، و...) تعریف می گردد.

**عوامل محیطی[[296]](#footnote-296)**

پنسور(1959)، بر این اعتقاد است که در تحلیل روابط بین منابع بنگاه و عملکرد، در نظر گرفتن عوامل محیطی بسیار واجد اهمیت است، زیرا عوامل محیطی الزامات متفاوتی را برای تحلیل منابع بنگاه ایجاب می نماید. جاورسکی و کوهلی(1993)، با در نظر گرفتن بافت های مرتبط با مشتری، رقابت و فن آوری؛ سه نوع شرایط محیطی تاثیرگذار بر عملکرد بنگاه شامل تلاطم بازار، شدت رقابت و تلاطم فن آوری را شناسایی کردند. هچ و کانلیف(2013) تلاطم(عدم اطمینان محیطی) را تعامل بین پیچیدگی و نرخ تغییرات تعریف می نمایند، که پیچیدگی نیز خود به تعداد و تنوع عوامل محیطی اشاره دارد، در حالی که نرخ تغییر بیانگر آن است که محیط و کلیة عوامل آن تا چه حد در حال تغییر هستند. بر اساس نظر پورتر(1985)، شدت رقابت به درجة رقابت در صنعت برمی گردد و همان گونه که جاورسکی و کوهلی(1993) بیان می کنند، در بازارهایی که شدت رقابت فشرده است، مشتریان بدیل های متعددی جهت برآورده ساختن نیازهایشان پیش روی خود دارند و همان گونه که پورتر(1985) پیشنهاد می نماید، بنگاه ها باید بطور نزدیک نیازها و خواسته های مشتریان را به طور مستمر پایش نموده و پاسخ دهند تا اطمینان حاصل کنند که پیشنهادهایشان نسبت به رقبا بهتر هستند. ژائو و لای(2010) بر این اعتقاد هستند که شدت رقابت، رقابت بطور کلی، تقلید رقابتی و جنگ های قیمتی را در بر می گیرد. یافته های سانگ و مونوتویا-ویس(2001)؛ آیزن هارت و مارتین، 2000؛ نودا و کولیس(2001)؛ و سانگ، دروگ، هانوانیچ، و کالانتون(2005) نیز موید تاثیر شرایط محیطی متلاطم بر مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه است. کیم، شین و مین(2016) نیز بر نقش هدایتگر قابلیت های راهبردی بازاریابی برای تحرک منابع فناوری در جهت دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه محصول جدید صحه می گذارد و تایید می کند که این نقش و تاثیر گذاری در صورت وجود عدم اطمینان های محیطی و فناوری اهمیت بیشتری پیدا می کند.

یک عامل محیطی دیگر موثر بر فرایند های کسب و کار بنگاه ها، میزان تمامیت شرکای کسب و کار و بخش های حاکمیتی است. هر اندازه میزان تمامیت طرف های تاثیرگذار به شرح پیش گفته بیشتر باشد، شرایط برابر برای رقابت بهتر فراهم می گردد و از توزیع رانت نادرست در بین رقبای کسب و کار جلوگیری خواهد شد. بر عکس با کاهش میزان تمامیت طرف های تاثیرگذار، شرایط رقابت برابر مختل می گردد و شرایط ایجاد و بهره مندی از رانت تبعیض فراهم می گردد. تمامیت در این جا به این مفهوم است که طرف های یاد شده تا چه اندازه حقایق مرتبط با کسب و کار درک نموده و بر همان اساس گفتار و رفتار خود را شکل می دهند و این که تا چه حد بین پندار، گفتار و رفتار آن ها سازگاری وجود دارد.

از نظر سطوح لایه های محیطی نیز می توان سه لایه محیطی مجزا را برای بنگاه های کسب و کار متصور شد. اولین لایه محیطی محیط صنعت است. دومین لایه محیط کلان ملی است و سومین لایه محیط جهانی(بین المللی) است. محیط صنعت به طور معمول از طریق مدل پورتر تحلیل می شود و محیط های ملی و بین المللی نیز دارای جنبه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست محیطی، و قانونی است و بر اساس این عوامل در سطح ملی یا بین المللی تحلیل می شود.

**هوشمندی کسب و کار[[297]](#footnote-297)**

هوشمندی کسب و کار، توانایی یک بنگاه جهت استفادة معنی دار از داده های گردآوری شده در عملیات روزمره کسب و کار است(کیمبل و میلولی داکیس، 2015). ایرینی و برتا(2012) هوشمندی کسب و کار را به عنوان مجموعه ای از برنامه های کاربردی اقتصادی مورد استفاده جهت تحلیل داده های بنگاه برای تبدیل آن ها به اطلاعاتی تعريف مي كنند که به اتخاذ تصمیمات مدیران کمک می نماید. هوشمندی کسب و کار می تواند نقش بسیار موثری در بهبود عملکرد سازمان از طریق شناسایی فرصت های جدید، برجسته نمودن تهدیدهای بالقوه، آشکار نمودن دیدگاه های جدید کسب و کار و ارتقاء فرآیند های تصمیم سازی، ایفا نماید(ژیا و گنگ، 2014؛ کوالسزیک و بوکسمان، 2014). یافته های رام، ژانگ و کورونیوس(2016)، مبین آن است که راه حل های کنونی هوشمندی کسب و کار بیشتر بر تحلیل داده های داخلی بنگاه متمرکز بوده اند، اما با پیشرفت فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی و گسترش اینترنت، جمع آوری و تحلیل داده های حجیم و ناهمگن ساختاریافته و ساختار نیافته، هم از منابع داخلی و هم خارجی امکان پذیر شده است که چالش ها و فرصت های جدیدی را برای هوشمندی کسب و کار فراهم آورده است. همچنین یافته های البشیر، کولیر، و داورن(2008)، بر این نکته تاکید دارد که هوشمندی کسب و کار در ابتدا بر تصمیم سازی راهبردی تاکید داشته است اما در حال حاضر دامنة آن به سطوح عملیاتی و همچنین کلیة فعالیت های زنجیرة ارزش گسترش پیدا کرده است. یافته های پژوهش ها در ارتباط با هوشمندی کسب و کار، همچنین بیانگر تاثیر مثبت آن بر کیفیت تصمیم گیری و عملکرد بنگاه است(به عنوان نمونه وکسیک، باخ و پاپوویک، 2013؛ ایشیک، جونز، و سیدرووا، 2013؛ فان، لائو، و ژائو، 2015؛ وایدر و اوسی میتز، 2015؛ فینک، یوگِو و ایون، 2017).

**مدیریت دانش[[298]](#footnote-298)**

ادبیات پژوهش دربردارندة مطالعات متعددی است که مدیریت دانش را به عنوان یک قابلیت سازمانی شناسایی نموده و تاثیر آن را بر قابلیت های فرایند های کسب وکار، قابلیت های بازاریابی و عملکرد بنگاه مورد بررسی قرار می دهد. اسکاربرو و سوان (1999)، مدیریت دانش را فرایند یا رویة خلق، اکتساب، تسخیر، تسهیم و استفاده از دانش در هر جایی که باشد، جهت ارتقا سطح یادگیری و عملکرد سازمان ها تعریف می نمایند. مطالعات انجام شده، مويد تاثیر مثبت مدیریت دانش بر سایر قابلیت های سازمانی و عملکرد بنگاه می باشد(به عنوان نمونه گلد، مالهترا، و سگارس، 2001؛ چوانگ2004؛ لی،کیم، و کیم، 2012؛ وو و چن،2014؛ تسنگ، 2014؛ تسای، لیائو و سو، 2015؛ ژانگ و ژو، 2018). در ادامه برخی از پژوهش های انجام شده در این ارتباط مرور می شود.

وو و چن2014) در پژوهشی با عنوان "عملکرد بنگاه با جهت گیری مدیریت دانش: نقش قابلیت فرایند های کسب و کار و یادگیری سازمانی"، با دیدگاهی مبتنی بر دانش به بررسی تاثیر دارائی و قابلیت فرایند دانش بر عملکرد بنگاه پرداختند و از قابلیت فرایندهای کسب و کار بعنوان متغیر میانجی بین دارائی و قابلیت مدیریت دانش و عملکرد بنگاه استفاده نمودند. همچنین نقش یادگیری سازمانی در تعدیل رابطۀ بین متغیر دارائی و قابلیت دانش و قابلیت فرایند های کسب و کار را مورد بررسی قرار دادند. سازه های مورد استفاده جهت قابلیت فرایند کسب و کار شامل قابلیت های بیرون به درون، درون به بيرون و یکپارچه ساز(پوششی)[[299]](#footnote-299) بوده اند و جهت جمع آوری داده های تجربی از روش زمینه یابی استفاده گردید. جامعه آماری متشکل از 1000 شرکت تولیدی فهرست شده در بورس اوراق بهادار تایوان بوده است. همچنین از روش حداقل مربعات جزئی که یک فن مدل سازی معادلۀ ساختاری است، جهت تخمین مدل استفاده شده است. نتایج پژوهش تاثیر دارائی ها و قابلیت دانش و نقش میانجی قابلیت فرایند کسب و کار را بر عملکرد بنگاه مورد تایید قرار داده است. همچنین یادگیری سازمانی بر رابطۀ بین دارائی و قابلیت دانش با قابلیت فرایند کسب و کار تاثیر مثبت داشته است.

تسنگ (2014)، در پژوهش خود با عنوان " تاثیر قابلیت های دانش و مدیریت رابطه با تامین کننده بر عملکرد شرکت" نشان داد که قابلیت های مدیریت دانش، ایجادکننده ، توسعه دهنده و همچنین عامل نگهداشت رابطه با تامین کننده و تاثیر گذار بر عملکرد مالی و غیر مالی شرکت هستند. در این پژوهش داده ها براساس پرسشنامه گردآوری شده و از روش های تحلیل آماری داده ها برای اندازه گیری تاثیر روابط فوق استفاده گردیده است. همچنين رابطه با تامین کننده بعنوان متغیر میانجی استفاده شده است که بر رابطۀ بین قابلیت های مدیریت دانش و عملکرد شرکت، تاثیر مثبت می گذارد.

جردن(2012) در پژوهش خود با عنوان "تاثیر ایجاد دانش سازمانی بر عملکرد بنگاه"، شرکت های تولیدی مختلف ایالات متحده امریکا را مورد بررسی قرارداده است و از قابلیت های عملیاتی به عنوان متغیر میانجی که بر رابطه بین دانش سازمانی و عملکرد بنگاه تاثیر گذار است، استفاده نمود. سازه های مورد استفاده درخصوص ایجاد مدیریت دانش شامل موارد زیر بوده است:

1. اجتماعی کردن: تبدیل دانش پنهان به دانش پنهان دیگر
2. ترکیب: تبدیل دانش صریح به دانش صریحی دیگر
3. بیرونی سازی: تبدیل دانش پنهان به دانش صریح
4. درونی سازی: تبدیل دانش صریح به دانش پنهان

جردن(2012) در ارتباط با متغیر میانجی قابلیت های عملیاتی نیز سازه های بهبود عملیاتی، نوآوری عملیات، تجدید پیکربندی عملیات، همکاری عملیاتی، سفارشی سازی عملیات و پاسخگوئی عملیاتی که از تعاریف نظری پژوهش وو ، ملنیک و فلین(2010) اقتباس گردیده بودند، استفاده کرد. عملکرد عملیاتی شرکت نیز بر اساس پژوهش وو، ملنیک و فلین(2010)، در چهار بعد بهای تمام شده، کیفیت، تحویل و انعطاف پذیری مورد ارزیابی قرار گرفته است. روایی و پایایی سازه ها با استفاده از تحلیل عاملی تاييدي انجام شد. در این پژوهش 182 پرسشنامه دریافت گردید که نهایتاً 173 مورد آن قابل پذیرش تشخیص داده شد. جهت تحلیل داده ها نیز از رگرسیون چندگانه استفاده گردید. به جز فرضیه تاثیر بیرونی سازی دانش بر عملکرد بنگاه سایر فرضیات پژوهش تایید شدند و دلایل احتمالی عدم تایید فرضیه تاثیر بیرونی سازی دانش بر عملکرد بنگاه نیز ارائه گردیدند.

چوانگ(2004) ، در پژوهش خود با عنوان "دیدگاه مبتنی بر منابع در خصوص قابلیت مدیریت دانش و مزیت رقابتی" از دیدگاه مبتنی بر منابع جهت بررسی رابطۀ بین قابلیت مدیریت دانش و مزیت رقابتی استفاده نمود. پرسشنامه ها از 177 بنگاه بزرگ کشور تایوان مورد آزمون و تحلیل قرار گرفتند. در این پژوهش چهار سازه شامل قابلیت مربوط به منبع فنی، قابلیت مربوط به منبع ساختاری، قابلیت مربوط به منبع فرهنگی و قابلیت مربوط به منبع انسانی دانش مورد استفاده قرار گرفتند. برای ارزیابی روایی و پایائی سازه ها ار روش تحلیل عاملی، مقدار ویژه و آلفای کرونباخ استفاده شده است. روش مورد استفاده برای تحلیل داده ها تحلیل رگرسیون بوده است و نتایج پژوهش تاثیر مثبت قابلیت های مربوط به منبع ساختاری، منبع فرهنگی و منبع انسانی دانش را بر مزیت رقابتی تایید نموده است.

**یادگیری مستمر سازمانی[[300]](#footnote-300)**

یادگیری سازمانی در سال های اخیر از دیدگاه های مختلفی از جمله روانشناسی(یادگیری فردی با گرایش به سمت خردگرایی)، جامعه شناسی(یادگیری اجتماعی و با تمرکز بر تعهد رابطه ای) و همچنین نظریه سازمان با یک دیدگاه راهبردی و به عنوان منبع تنوع میان سازمان ها و یک امکان برای ایجاد مزیت رقابتی، مورد مطالعه قرار گرفته است. یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند پویای مبتنی بر دانش دیده می شود که حرکت به سطوح مختلف عمل را از فردی تا گروهی و سازمانی و برعکس امکان پذیر می سازد. جرز گومز، سسپداس-لورنته، و واله-کابررا (2005)، یادگیری سازمانی را به عنوان قابلیت سازمان جهت پردازش دانش یا به عبارت دیگر خلق، اکتساب، انتقال، و يكپارچه سازي دانش، و تعدیل رفتار سازمان جهت بازتاب موقعیت شناختی جدید با رویکرد بهبود عملکرد، تعریف نموده اند. از دیدگاه آنان، چهار شرط جهت توسعه­ی موثر قابلیت یادگیری لازم است: تعهد مدیریت؛ دیدگاه سیستمی؛ بازبودن، شفافیت و تجربه گرایی؛ و در نهایت تسهیم و یکپارچه سازی دانش. همچنین روش های متعددی جهت تعریف رابطة مدیریت دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. یک دیدگاه این است که یادگیری سازمانی سعی در کمک به بهبود درک سازمان ها و فعالیت های آن ها دارد که این دیدگاه تقریباً به مفهوم فراهم کردن شرایط استفاده از دانش سازمانی است. دیدگاه دیگر سعی دارد که یادگیری سازمانی را به عنوان تسهیل­گر مدیریت دانش، مفهوم سازی نماید. در این دیدگاه یادگیری سازمانی در پی آن است به سازمان کمک نماید که دانش سازمان را در داخل فرآیند های سازمانی از طریق ایجاد انگیزش لازم برای خلق، انتقال، و کاربرد دانش به گونه ای درونی نماید كه بهبود مستمر رویه ها و رفتار های سازمانی را در بر داشته باشد. در این دیدگاه یادگیری سازمانی به عنوان یک تعدیل گر برای رابطة بین هوشمندي كسب و كار و مدیریت دانش با قابلیت های فرآیندی سازمان نگریسته می شود(وو و چن، 2014).

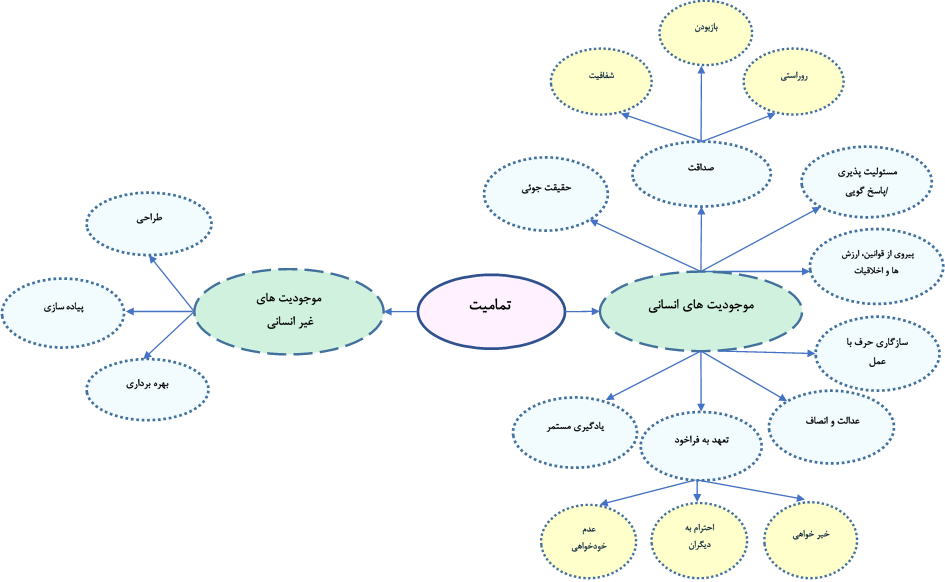
**تمامیت[[301]](#footnote-301)**

اغلب مطالعات انجام شده در ارتباط با مفهوم تمامیت، بر یک دیدگاه کلی و یا استفاده از آن در مقوله رهبری متمرکز است، و اگر نگوییم هیچ، مطالعات اندکی در خصوص این مفهوم در چاچوب قابلیت های سازمانی، قابلیت های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه، یافت می شود. اغلب مطالعات انجام شده در این ارتباط به کارهای مايكل جنسن(2009) و همکارانش در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد بر می گردد. جنسن(2009)، تمامیت را به عنوان حالت یا شرایط دارا بودن کلیت، کامل بودن، عدم شکستگی، آسیب ناپذیری، سالم بودن و در شرایط کامل قرار داشتن، تعریف نموده است. جنس(2009) بر این اعتقاد است که یک موجودیت انسانی هنگامی تمامیت دارد که به حرف، قول یا تعهدش عمل نماید و اگر به دلایلی خارج از کنترلش (نامناسب یا غیر ممکن) نتواند به حرفش عمل نماید، روی حرفی که زده است بماند و در حد توانش آسیبی که از این بابت به دیگران وارد کرده است را جبران نماید. همچنین جنسن(2009)، اعتقاد دارد که تمامیت یک مفهوم اثباتی[[302]](#footnote-302) و نه هنجاری[[303]](#footnote-303) است و صرفاً به موجودیت های انسانی[[304]](#footnote-304)(فرد، گروه، سازمان و جامعه) محدود نمی شود و در ارتباط با موجودیت های غیر انسانی[[305]](#footnote-305) همانند اشیا، فن آوری ها و سیستم ها نیز صادق است و تمامیت این گونه موجودیت ها را در قالب سه بُعد شامل تمامیت در طراحی[[306]](#footnote-306)، تمامیت در پیاده سازی[[307]](#footnote-307) و تمامیت در بهره برداری[[308]](#footnote-308) مطرح می نماید. شر و جنسن(2007)، بر این اعتقاد هستند که بر اساس اصل هستی شناسانه­ی تمامیت[[309]](#footnote-309)، در همان حدی که تمامیت تنزل پیدا می کند، مجموعة فرصت های در دسترس برای کارآمدی[[310]](#footnote-310) و عملکرد نیز تنزل پیدا می کند.

مارتين، کیتینگ، رسیک، زابو، وان و پنگ(2013)، در پژوهش خود با عنوان "مفهوم تمامیت رهبری" طی یک مطالعۀ تطبیقی به بررسی موضوع در فرهنگ کشورهای آنگلوساکسون، آسیائی و آلمانی پرداختند. در این پژوهش تاکید شده است که مفهوم تمامیت رهبری بیشتر در سطح فردی مورد توجه قرار گرفته است و پژوهش های انجام شده در این ارتباط در سطح سازمانی یا اجتماعی بسیار اندک بوده است. هدف اساسی این پژوهش یافتن پاسخ این پرسش این بوده است که ادراک مفهوم تمامیت رهبری در بین فرهنگ های مختلف چگونه است و آیا در فرهنگ های مورد مطالعه خصیصۀ ها و رفتارهایی وجود دارد که بین همه مشترک باشد و یا بر عکس، موارد منحصر بفردی در هریک این فرهنگ ها یافت می شود یا خیر. پاسخ دهندگان به پرسش ها این پژوهش 186 نفر از مدیران بومی کشورهای ایرلند، آلمان، اتریش، چین و هنگ کنگ بودند که به طور تمام وقت به کار در این کشورها مشغول به كار بودند. پرسشنامه های مورد استفاده از نوع باز بودند و از روش تحلیل موضعی داده گرا برای تعیین محتوای آشکار و پنهان مفهوم استفاده گردید. نتایج آشکار نمود که در کلیه­ی فرهنگ های مورد مطالعه، خصیصه ها و رفتار های صداقت، انصاف و عدالت، سازگاری حرف با عمل، توجه و احترام به دیگران، سازگاری ارزش ها با رفتار، رهنمون شدن از طریق ضوابط اخلاقی/ ارزشی قوی فردی در بین همۀ فرهنگ های مورد مطالعه مشترک بوده و موضوعات حس مسئولیت پذیری برای/ نسبت به دیگران، پیروی از قوانین و مقررات و باز بودن و شفافیت در اغلب آن ها و غیر سلسله مراتبی بودن و خود پسند نبودن فقط در یکی از آن ها مورد توجه بوده است. همچنین فراوانی آن ها به ترتیب از بالاترین به پایین ترین فراوانی بدین شرح بوده است: صداقت، سازگاری ارزش ها با رفتار، انصاف و عدالت، سازگاری حرف با عمل، رهنمون شدن از طریق ضوابط اخلاقی/ ارزشی قوی فردی، حس مسئولیت پذیری برای/ نسبت دیگران، توجه و احترام به دیگران، پیروی از قوانین و مقررات، باز بودن و شفافیت، غیر سلسله مراتبی بودن و خود پسند نبودن.

آلن شِر، پژوهشگر مرکز ای. ال. اس و جنسن استاد دانشکده بازرگانی کسب و کار هاروارد (2007)، نیز در پژوهش خود با عنوان "مدلی جدید برای رهبری" به تشریح دیدگاه های خود در خصوص مدل جدید رهبری مورد نظرشان پرداختند و چهار جنبه اساسی برای آن قائل شدند. چهار جنبه اساسی مدل آن ها شامل ایجاد چشم انداز، ایجاد تعهد در سایرین نسبت تحقق چشم انداز، ایجاد سیستمی برای تشخیص سریع عوامل شکننده تحقق چشم انداز و مدیریت عوامل شکننده بوده است. آن ها همچنین بر روی تمامیت بعنوان رکن اساسی و زیرساخت این مدل تاکید ورزیدند و به تشریح مفهوم آن پرداختند.

سلیمی، صنایعی و انصاری (1398)، نیز در پژوهش خود برای دستیابی به یک الگوی یکپارچه و جامع برای توسعه قابلیت های بازاریابی و ایجاد مزیت های رقابتی پایدار به این نتیجه رسیدند که تمامیت زیربنای بنیادین توسعه قابلیت های بازاریابی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. نتایج یافته های این پژوهش نشان می دهد که تمامیت هم در خصوص موجودیت های انسانی صادق است و هم موجودیت های غیر انسانی. در ارتباط با موجودیت های انسانی مضامینی که می تواند نشان دهنده تمامیت یک فرد باشند عبارتند از حقیقت جویی، یادگیری مستمر، صداقت، سازگاری حرف با عمل، تعهد به فراخود، عدالت و انصاف، مسئولیت پذیری و پاسخ گو بودن، و عمل نمودن به قوانین و ارزش هایی است که یک فرد مدعی پیروی از آن هاست. در ارتباط با موجودیت های غیر انسانی همانند اشیا و سیستم ها تمامیت از سه جنبه بررسی شده است: تمامیت در طراحی، تمامیت در پیاده سازی، و تمامیت در بهره برداری که پیش از آن نیز توسط جنسن(2009) نیز شناسایی شده بودند. شکل 2-8 مضامین مرتبط با تمامیت موجودیت های انسانی و موجودیت های غیر انسانی را به تصویر می کشد. آن ها همچنین سه گروه یا بخش را شناسایی کردند که تمامیت آن ها بر مزیت رقابتی پایدار و عملکرد شرکت تاثیر گذار است: 1. رهبران و سایر کارکنان کسب و کار، 2) شرکای کسب و کار، و 3. بخش های حاکمیتی. در این پژوهش، تمامیت از منظر داخلی و خارجی نیز بررسی شده است. تمامیت داخلی بنگاه ها به تمامیت رهبران و کارکنان کسب و کار و تمامیت کلیه اشیا و سیستم های داخلی بنگاه بر می گردد و از منظر خارجی نیز تمامیت شرکای کسب و کار و بخش های حاکمیتی بر ایجاد مزیت های رقابتی و عملکرد بنگاه تاثیرگذار هستند.



**شکل 2-8 : مضامین مرتبط با موجودیت های انسانی و موجودیت های غیر انسانی**

**یکپارچگی سازمانی، سیستم های بنگاه، و زنجیره تامین[[311]](#footnote-311)**

مطالعات یکپارچگی سازمانی بیشتر به مطالعات لاورنس و لورش(1967) بر می گردد که آن را تحت عنوان همکاریِ جمعیِ مورد نیاز جهت دستیابی به تلاش های متحدالشکل تعریف نموده اند. هچ و کانلیف(2013) نیز یکپارچگی سازمانی را به عنوان هماهنگی فعالیت ها از طریق پاسخگویی، قواعد، رویه ها، نقش های همکاری گونه، تیم های بین وظیفه ای یا از طریق تماس مستقیم تعریف نموده اند. جامعه شناسان بریتانیایی، برنز و استاکر و نظریه پردازان امریکایی لاورنس و لورش بر این اعتقاد بودند که عوامل محیطی بهترین شکل سازمانی را ایجاب می نماید. بر اساس دیدگاه سیستم های باز کتز و کان، ساختار سازمان در ابتدا به توجه به نیازهای فنی شکل می گیرد و سپس تحت تاثیر فشار های محیطی جهت تفکیک و فشارهای داخلی جهت یکپارچگی، تغییر می یابد(بورل و مورگان، 1979؛ هچ و کانلیف؛ 2013).

از دیدگاه سیستم های بنگاه نیز یکپارچگی به این مفهوم است که همه­ی داده های مربوط به یک مجموعه محدود شده و بسته فرآیند های کسب و کار در نرم افزار کاربردی یکسانی پردازش شود(یکپاچگی بزرگ) و یا این که این امکان فرآهم گردد که برنامه های کاربردی که هرگز قرار نبوده است با هم کار کنند، از طریق استفاده از واسط هایی جهت تبادل اطلاعات، با یکدیگر کارکنند(یکپارچگی کوچک) و یا ترکیبی از این دو روش(رویکرد ترکیبی). سپ[[312]](#footnote-312) و اوراکل[[313]](#footnote-313)، دو نمونه از راه حل ها برای یکپارچگی از نوع اول است، و یکپارچگی نقطه به نقطه، پایگاه داده به پایگاه داده، یکپارچگی انباره داده، یکپارچه سازی برنامه های کاربردی بنگاه، یکپارچگی سرورهای برنامه های کاربردی، و یکپارچه سازی کسب و کارها با یکدیگر، نمونه هایی از یکپارچه سازی نوع دوم هستند. اتصال کسب و کارها[[314]](#footnote-314) با یکدیگر معمولاً از طریق انتقال داده ها(و نه منطق فرآیند کسب و کار) و از طریق یک سری میثاق های استاندارد توافق شده همانند تبادل الکترونیکی داده ها[[315]](#footnote-315)، زبان نشانه گذاری توسعه پذیر[[316]](#footnote-316) و از این قبیل صورت می پذیرد و بنا بر این می توان آن را به عنوان نوع سومی از یکپارچه سازی به نام یکپارچگی از طریق تبادل داده یا یکپارچگی بنگاه گسترش یافته در نظر گرفت(گولج، 2006).

لی، کوون و سِوِرَنس(2007)، در پژوهش خود با عنوان "رابطۀ بین عملکرد زنجیرۀ تامین و درجۀ پیوند میان تامین کننده، بنگاه و مشتری" به بررسی رابطۀ بین عملکرد زنجیرۀ تامین و درجۀ پیوند میان تامین کننده، بنگاه و مشتری پرداختند. در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه(400 پرسشنامه) توزیع شده در بین مدیران عامل و ارشد سازمان های مورد مطالعه، استفاده شده است. در این پژوهش برای 9 فرضیۀ مورد استفاده از 9 مدل (معادله) استفاده گردیده است و پس از آزمون مدل، نقش هریک از عوامل در تبیین روابط مرتبط با پیوند تامین کننده ، بنگاه و مشتری با عملکرد ، اندازه گیری شده است.

ژائو، هو، فلین و ینگ(2008)، یکپارچگی رنجیرة تامین را درجه ای که یک سازمان به طریقه ای راهبردی با شرکای زنجیرة تامین همکاری می نماید و فرآیند های داخل سازمان و بین سازمان ها را با هدف دستیابی کارا و موثر به جریان محصولات، خدمات، اطلاعات، پول و تصمیمات به منظور فرآهم آوردن حداکثر ارزش برای مشتریان مدیریت می نماید، تعریف می کنند. بررسی ادبیات پژوهش موید تاثیر یکپارچگی فرآیند کسب و کار بر عملکرد مالی و غیر بنگاه است(برای نمونه، لای، راگو-ناتان، راگو-ناتان، و سوبا رائو، 2004؛ لی، کوون و سورنس، 2007؛ چن، داوگرتی و لندری، 2009؛ ژائو، هو، سان و ژائو، 2012؛ چانگ، الینگر، کیم و فرانکی، 2016). همچنین، اغلب پژوهش های انجام شده سه بعدِ یکپارچگی با تامین کننده، یکپارچگی داخلی و یکپارچگی با مشتری را مورد تاکید قرار داده اند (برای نمونه، لی، کوون و سورنس، 2007؛ ژائو، هو، سان و ژائو، 2012؛ چانگ، الینگر، کیم، و فرانکی، 2016).

کامبوج ، گویال و رحمان (2015) در پژوهش خود با عنوان "دیدگاه مبتنی بر منابع[[317]](#footnote-317) در خصوص قابلیت های بازاریابی ، عملیاتی و عملکرد شرکت"*،* براساس دیدگاه مبتنی بر منابع ، یک مدل مفهومی ارائه دادند که در آن نحوه تاثیرگذاری قابلیت های بازاریابی بر قابلیت های عملیاتی و روش های عمل در زنجیره تامین و همچنین مزیت رقابتی و عملکرد مالی در شرکت های تولیدی و خدماتی هندی فهرست شده در فوربس، مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، متغیر قابلیت های بازاریابی به عنوان متغیر مستقل، و متغیر های قابلیت های عملیاتی، زنجیره تامین و مزیت رقابتی بعنوان متغیرهای میانجی مورد استفاده قرار گرفتند و از تحلیل عاملی برای ارزیابی روایی و پایائی سازه ها و سپس معادلات ساختاری و آزمون میانجی استفاده شده است. سازه های مورد استفاده در خصوص متغیر قابلیت های بازاریابی از نتیجه بهینه کاوی ورهیس و مورگان(2005) اقتباس گردیده است و شامل قیمت گذاری، توسعه محصول، مدیریت کانال توزیع، ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، طرح ریزی بازاریابی و پیاده سازی آن می شود. در تعیین سازه ها برای قابلیت عملیاتی نیز از پژوهش تن، کانان، جایارام، و ناراسیمهان (2004) استفاده شده است و مشتمل بر طراحی و توسعه محصول جدید، سیستم تولید بهنگام و قابلیت مدیریت کیفیت جامع، بوده است. نتایج پژوهش، مدل مفهومی را مورد تایید قرار داده و بر این موضوع که قابلیت های بازاریابی و عملیاتی بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی شرکت تاثیر مثبت با اهمیتی دارند صحه گذاشته و همچنین نقش مدیریت زنجیره تامین بعنوان یک متغیر میانجی تاثیر گذار نیز مورد تایید قرار گرفت.

یافته های چن، داوگرتی و لندری (2009)، در پژوهشی با عنوان "یکپارچه سازی فرایند زنجیرۀ تامین"، نیز موید تاثیر یکپارچگی زنجیره تامین به عنوان یک متغیر میانجی بر رابطه بین اولویت های راهبردی بنگاه ها (گرایش بهای تمام شده و گرایش مشتری) و قابلیت های زنجیره تامین و همچنین تاثیر این قابلیت ها بر عملکرد بازار و مالی بنگاه است. همچنین ژائو، هو، سان و ژائو(2012)، در پژوهش خود با عنوان " تاثیر ریسک زنجیره تامین بر یکپارچگی زنجیره تامین و عملکرد بنگاه" یک مدل مفهومی را ارائه نمودند که در آن تاثیر ریسک های تحويلِ مرتبط با تامین کننده و ریسک تغییر پذیری تقاضا بر یکپارچگی با تامین کننده، یکپارچگی داخلی و یکپارچگی با مشتری به عنوان متغیر های میانجی و همچنین تاثیر یکپارچگی زنجیره تامین( تامین کننده- داخلی- مشتری) بر عملکرد شرکت (دستیابی به برنامه زمانبندی تولید، عملکرد رقابتی و رضایت مشتری) مورد بررسی قرار گرفت. داده های مورد نیاز پژوهش مشتمل بر 317 شرکت تولیدی مرتبط با صنایع ماشین آلات، برق و حمل ونقل از 10 کشور، از مجموعه داده های مرتبط با پروژۀ اچ. پی. ام که در سال 2005 توسط تیمی از پژوهشگران کشورهای ایالات متحده، آسیا، استرالیا و اروپا اجرا شده بود، استخراج گردید. نتایج پژوهش موید آنست که ریسک های زنجیرۀ تامین مانعی برای تحقق یکپارچگی زنجیره تامین هستند و یکپارچگی زنجیره تامین نيز توانمند ساز عملکرد شرکت به شمار می رود.

**الگوی مبتنی بر تمامیت برای توسعه قابلیت های بازاریابی و مزیت رقابتی پایدار**

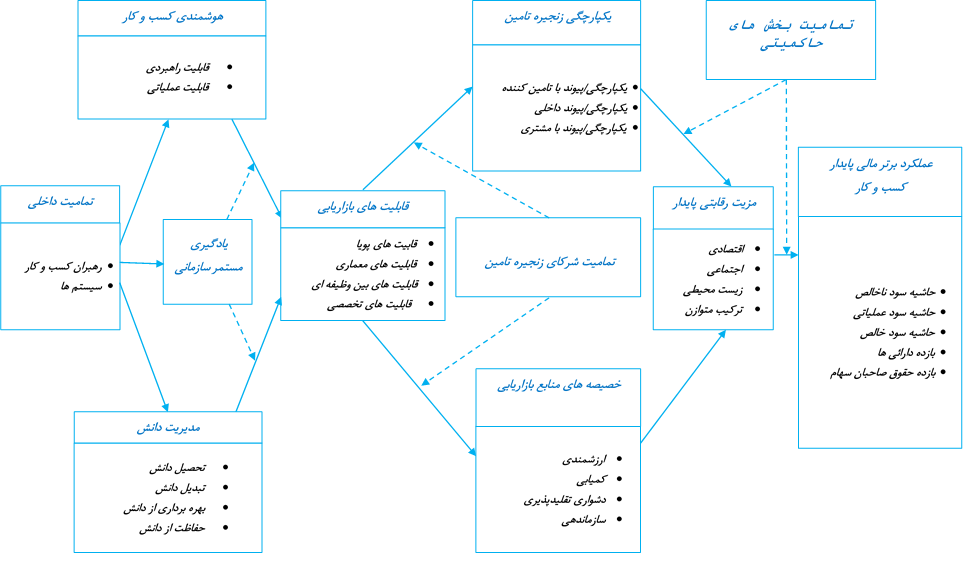
الگویی که در این بخش تشریح می گردد، یک الگوی مبتنی بر تمامیت برای ایجاد و توسعه قابلیت های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر و پایدار کسب و کار است که افزون بر یکپارچه سازی مفهوم تمامیت به عنوان یک عامل تاثیر گذار بنیادین داخلی و محیطی بنگاه، به مفهوم پایداری نیز توجهی شایان نموده است و بر منافع کلیه گروه های ذی نفع به گونه ای متوازن نیز تاکید دارد. همان گونه که در فصل ششم تشریح شد، این مفاهیم در پارادایم بازاریابی H2H بسیار مورد تاکید قرار گرفته اند. از آنجایی که زمان چندانی از معرفی پارادایم بازاریابی H2H توسط فلیپ کاتلر و همکاران(2021) سپری نشده است، توسعه الگو های موثر بر پایه این پارادایم برای بازاریابان چه در عرصه دانشگاهی و چه کسب و کار یک ضرورت به شمار می رود.

یک بنگاه کسب و کار هنگامی می تواند به عملکرد برتر پایدار دست یابد که بتواند با تکیه بر مزیت های   
رقابتی­ پایدار خود در مقایسه با رقبا به گونه ای متوازن برای کلیه گروه های ذی نفع و از جنبه های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، پیشنهاد ارزش برتری را ارائه داده و ارزش بیشتری خلق نماید. بنگاه ها هنگامی می توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید که این مزیت ها مبتنی بر منابع و قابلیت هایی با شند که 1) ارزشمند باشند، 2)کمیاب باشند، 3) تقلید آن ها بسیار دشوار باشد، و 4) سازماندهی مناسب برای بهره مندی از آن ها فراهم شده باشد. افزون بر این، منابع و قابلیت های پیش گفته باید با قابلیت های زنجیره تامین بنگاه نیز به خوبی یکپارچه شده باشند. همچنین مزیت های رقابتی باید تمامی گروه های ذی نفع را از جنبه های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به گونه ای متوازن پوشش دهند.

منابع و قابلیت های مورد نیاز برای ایجاد مزیت های رقابتی با ویژگی های پیش گفته زمانی ایجاد می گردند که یک بنگاه دو قابلیت پیش آیند دیگر را در خود درونی و تثبیت کرده باشد. این قابلیت های عبارتند از 1) مدیریت دانش که تحصیل، تبدیل، بهره برداری، و حفاظت از دانش مورد نیاز برای ایجاد قابلیت ها را فراهم می سازد و 2) هوشمندی کسب و کار که سبب می گردد یک بنگاه به طور مستمر با استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی داده های درونی و بیرونی را رصد و پایش نموده و اطلاعات، دانش و خرد مورد نیاز را مبتنی بر پایش داده ها، هم در سطح عملیاتی و هم راهبردی جهت ایجاد قابلیت های پیش گفته فراهم نماید. بدیهی است که یادگیری مستمر سازمانی هم به طور مستقیم در فرایندهای مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار نقش داشته و هم به عنوان یک شتاب دهنده در استفاده از قابلیت های هوشمندی کسب و کار و مدیریت دانش برای ایجاد سایر قابلیت های سازمانی، ازجمله قابلیت های بازاریابی نقش ایفا می نماید.

مدیریت دانش، هوشمندی کسب و کار و یادگیری مستمر سازمانی هنگامی در یک بنگاه کسب و کار شکل می گیرد که یک بنگاه دارای تمامیت داخلی باشد. تمامیت داخلی بنگاه نیز خود همانگونه که پیش از این تشریح گردید دارای دو جنبه تمامیت موجودیت های انسانی(رهبران و سایر کارکنان) و تمامیت موجودیت های غیر انسانی یک بنگاه(تمامیت در طراحی، پیاده سازی و بهره برداری از اشیا و سیستم ها) است. تمامیت عنصر پنهانی است که در چارچوب های یکپارچه مدل های کسب و کار و بازاریابی نادیده گرفته شده است و به همین سبب رهبران اغلب بنگاه های کسب و کار شاهد این موضوع هستند که با وجود تلاش های گسترده در ارتباط با سایر مولفه ها، به دلیل عدم توجه به مفهوم تمامیت، از ایجاد قابلیت ها و مزیت های رقابتی پایدار در مانده اند.

نکته با اهمیت دیگر این است که جهت ایجاد و توسعه مزیت های رقابتی و عملکرد برتر پایدار هر چند که تمامیت داخلی بنگاه نقش اساسی، آغازین و بنیادی را ایفا می کند، اما نباید از نقش بسیار تاثیر گذار دو طرف تاثیر گذار دیگر که همان شرکای کسب و کار و بخش های حاکمیتی( شامل کلیه قوا و نهاد های تاثیر گذار حاکمیتی) هستند، غافل بود. تمامیت طرف های پیش گفته نیز به نوبه خود عامل مهم در شتاب دهی یا کند نمودن و یا حتی توقف تلاش مبتنی بر تمامیت داخلی بنگاه ها جهت ایجاد و توسعه قابلیت ها، مزیت رقابتی و عملکرد پایدار خواهد داشت و بنابر این هرگونه نقصان در تمامیت طرف های پیش گفته که ما آن ها را تمامیت بیرونی می نامیم نقش بسیار تاثیر گذاری را در ارتقا یا مخدوش ساختن توسعه قابلیت ها، مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه ها هم در سطح ملی و هم بین المللی خواهد داشت. بنابر این الگوی یاد شده نقطه آغازین توسعه قابلیت ها، مزیت رقابتی و عملکرد برتر پایدار را در وهله اول در گرو تمامیت رهبران، سایر کارکنان و سیستم های بنگاه می داند که در غیاب آن آسیب پذیری یک بنگاه افزایش یافته و هر گونه تلاشی در سایر زمینه ها ثمر چندانی نخواهد داشت. افزون بر این همان گونه که پیش تر نیز تشریح شد، میزان تمامیت شرکای کسب و کار و بخش های حاکمیتی نیز نقش بسیار تاثیر گذار و با اهمیتی را بر ایجاد و توسعه یا کند ساختن و یا حتی خنثی سازی قابلیت ها، مزیت رقابتی و عملکرد برتر یک بنگاه خواهد داشت. شکل 3-8 چارچوب مفهومی این الگو را تبیین می نماید.

****

**شکل 3-8 : الگوی مبتنی بر تمامیت جهت ایجاد و توسعه قابلیت های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر پایدار**

**خلاصه فصل**

در این فصل تلاش بر این بود که یک الگوی یکپارچه و جامع جهت ایجاد و توسعه قابلیت های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر پایدار مبتنی بر مفاهیم بنیادین مورد تاکید در پارادایم بازاریابی H2H از جمله تمامیت، تمرکز بر کلیه گروه های ذی نفع و در نظر گرفتن مفهوم پایداری بنگاه ارائه دهیم. بر این اساس در ابتدا به تفکیک، مفاهیم این الگو شامل منابع، قابلیت ها، مزیت رقابتی، تمامیت، یکپارچگی، عوامل محیطی تاثیر گذار و... تشریح شدند، سپس ارتباط و نحوه تاثیر گذاری آن ها بر یکدیگر مفاهیم در قالب یک الگوی یکپارچه به گونه ای که بتواند هم برای دانشگاهیان و هم مدیران و کارورزان بنگاه های کسب و کار مورد استفاده واقع گردد، تشریح شده است.

**Reference**

Blatt, M., & Sauvonnet, E. (Eds.). (2017). Wo ist das Problem? Mit Design Thinking Innovationen entwickeln und umsetzen (2nd ed.). München: Franz Vahlen.

Bruhn, M., & Kirchgeorg, M. (Eds.). (2018). Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kotler, F. (2021). H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing. Switzerland: Springer.

Kotler, F. Kartajaya, H & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0 Technology for Humanity. New Jersey: John Wiley.

Precht, R. D. (2018). Jager, Hirten, Kritiker: Eine Utopie für die digitale Gesellschaft (6th ed.). München: Goldmann.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). Designed for digital: How to architect your business for sustained success (Management on the Cutting Edge).

Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). Brand activism: From purpose to action (Kindle edition).

Salimi, A. Sanayei, A & Ansari, A. (2020).An Integrity-based Conceptual Framework for Creating, Maintaining and Developing Marketing Capabilities, Sustained Competitive Advantage and Superior Business Performance**.** Journal of Business Management. (3) 12, 594-626**.**

Schlotmann, R. (2018). Digitalisierung auf mittelstنndisch: Die Methode “Digitales Wirkungsmanagement”. Berlin: Springer.

Schwab, K. (2019). Davos Manifesto 2020: The Universal purpose of a company in the fourth industrial revolution. World Economic Forum.

Sanayei, Ali. (2020). Electronic Commerce a Managerial Perspective. Edition. Tehran: Dibagaran Tehran Publications.

Sanayei, Ali. (2019). Internet of Things: The Future of Market. Tehran: Iran Marketing Publications

1. Baby Boomers [↑](#footnote-ref-1)
2. Generation X [↑](#footnote-ref-2)
3. Human Mimicking Technologies [↑](#footnote-ref-3)
4. NLP [↑](#footnote-ref-4)
5. Augmented Reality (AR), [↑](#footnote-ref-5)
6. virtual reality (VR), [↑](#footnote-ref-6)
7. PepsiCo [↑](#footnote-ref-7)
8. AB InDev [↑](#footnote-ref-8)
9. Chase [↑](#footnote-ref-9)
10. Lexus [↑](#footnote-ref-10)
11. Chatbots [↑](#footnote-ref-11)
12. Nestle [↑](#footnote-ref-12)
13. Hilton [↑](#footnote-ref-13)
14. Tesco [↑](#footnote-ref-14)
15. Walgreens' [↑](#footnote-ref-15)
16. Sephora [↑](#footnote-ref-16)
17. IKEA [↑](#footnote-ref-17)
18. Macy's and Target [↑](#footnote-ref-18)
19. Landing Page [↑](#footnote-ref-19)
20. Baby Boomer [↑](#footnote-ref-20)
21. Uber [↑](#footnote-ref-21)
22. Gartner [↑](#footnote-ref-22)
23. Robotic Process Automation (RPA). [↑](#footnote-ref-23)
24. Filter Bubble and the Post-Truth Era [↑](#footnote-ref-24)
25. Google Map [↑](#footnote-ref-25)
26. Massive Open Online Courses (MOOCs) [↑](#footnote-ref-26)
27. Genomics [↑](#footnote-ref-27)
28. Neurotechnology [↑](#footnote-ref-28)
29. Matthew Hertenstein [↑](#footnote-ref-29)
30. Brickman and Campbell [↑](#footnote-ref-30)
31. Zoom [↑](#footnote-ref-31)
32. Google Meet [↑](#footnote-ref-32)
33. Airbnb [↑](#footnote-ref-33)
34. Walmart [↑](#footnote-ref-34)
35. Shopify [↑](#footnote-ref-35)
36. DHL [↑](#footnote-ref-36)
37. Google-comScore [↑](#footnote-ref-37)
38. Carvana [↑](#footnote-ref-38)
39. Vroom [↑](#footnote-ref-39)
40. Omni [↑](#footnote-ref-40)
41. Amazon [↑](#footnote-ref-41)
42. Microsoft [↑](#footnote-ref-42)
43. Netflix [↑](#footnote-ref-43)
44. Zoom [↑](#footnote-ref-44)
45. Voice Assistant [↑](#footnote-ref-45)
46. Mixed Reality [↑](#footnote-ref-46)
47. GPU [↑](#footnote-ref-47)
48. IBM [↑](#footnote-ref-48)
49. Ant [↑](#footnote-ref-49)
50. AliPay [↑](#footnote-ref-50)
51. Alibaba [↑](#footnote-ref-51)
52. Lyft [↑](#footnote-ref-52)
53. Sephora [↑](#footnote-ref-53)
54. Starbucks [↑](#footnote-ref-54)
55. Amazon Alexa [↑](#footnote-ref-55)
56. Apple Siri [↑](#footnote-ref-56)
57. Google Assistant [↑](#footnote-ref-57)
58. Microsoft Cortana [↑](#footnote-ref-58)
59. Google I/O [↑](#footnote-ref-59)
60. Tesco [↑](#footnote-ref-60)
61. Ultrasound, [↑](#footnote-ref-61)
62. Lidar [↑](#footnote-ref-62)
63. Telematics [↑](#footnote-ref-63)
64. CRM [↑](#footnote-ref-64)
65. Pokemon Go [↑](#footnote-ref-65)
66. Headset [↑](#footnote-ref-66)
67. Sony [↑](#footnote-ref-67)
68. Nintendo [↑](#footnote-ref-68)
69. IKEA [↑](#footnote-ref-69)
70. Unilever [↑](#footnote-ref-70)
71. Industrial Organization Theory [↑](#footnote-ref-71)
72. Market-Led Theory [↑](#footnote-ref-72)
73. Institutional Theory [↑](#footnote-ref-73)
74. Contingency Theory [↑](#footnote-ref-74)
75. Resource-Based View(RBV) [↑](#footnote-ref-75)
76. Dynamic Capabilities Theory [↑](#footnote-ref-76)
77. Knowledge-Based View(KBV) [↑](#footnote-ref-77)
78. Resource-Advantage(R-A) Theory [↑](#footnote-ref-78)
79. Organizational Learning Theory [↑](#footnote-ref-79)
80. Value Proposition [↑](#footnote-ref-80)
81. Human-Centered Mindset [↑](#footnote-ref-81)
82. Human-Centered Marketing [↑](#footnote-ref-82)
83. Service-Dominant Logic(S-DL) [↑](#footnote-ref-83)
84. Hyper-Connected [↑](#footnote-ref-84)
85. Unethical Marketing [↑](#footnote-ref-85)
86. Inane Marketing [↑](#footnote-ref-86)
87. Interruption Marketing [↑](#footnote-ref-87)
88. Outbound Marketing [↑](#footnote-ref-88)
89. Permission Marketing [↑](#footnote-ref-89)
90. Inbound Marketing [↑](#footnote-ref-90)
91. Interruptive Outbound Marketing [↑](#footnote-ref-91)
92. Permission/Inbound Marketing [↑](#footnote-ref-92)
93. Firms of Endearment [↑](#footnote-ref-93)
94. Sustainability Champions [↑](#footnote-ref-94)
95. SPICE (Society, Partners, Investors, Customers, Employees) [↑](#footnote-ref-95)
96. Non-government Organizations (NGOs) [↑](#footnote-ref-96)
97. Nestle Global [↑](#footnote-ref-97)
98. General Electric (GE) [↑](#footnote-ref-98)
99. Siemens [↑](#footnote-ref-99)
100. Johnson Controls [↑](#footnote-ref-100)
101. Herrenknecht AG [↑](#footnote-ref-101)
102. Lamoral Coatings [↑](#footnote-ref-102)
103. Heribert Meffert [↑](#footnote-ref-103)
104. Jack Welch [↑](#footnote-ref-104)
105. Application Oriented Language [↑](#footnote-ref-105)
106. Bruhn [↑](#footnote-ref-106)
107. Vargo and Lusch [↑](#footnote-ref-107)
108. International Business Machines (IBM) [↑](#footnote-ref-108)
109. Goldman Sachs [↑](#footnote-ref-109)
110. McKinsey [↑](#footnote-ref-110)
111. KPMG [↑](#footnote-ref-111)
112. Deutsche Bank [↑](#footnote-ref-112)
113. ABB [↑](#footnote-ref-113)
114. British Petroleum (BP) [↑](#footnote-ref-114)
115. Beyond Petroleum [↑](#footnote-ref-115)
116. F-Factor (Family, Friends, Fans, Followers) [↑](#footnote-ref-116)
117. Uber [↑](#footnote-ref-117)
118. Lyft [↑](#footnote-ref-118)
119. DiDi [↑](#footnote-ref-119)
120. Grab [↑](#footnote-ref-120)
121. Share Now [↑](#footnote-ref-121)
122. Ola [↑](#footnote-ref-122)
123. Experiential co-creation of Value [↑](#footnote-ref-123)
124. Prahalad and Ramaswamy [↑](#footnote-ref-124)
125. Red Hat [↑](#footnote-ref-125)
126. Ikea [↑](#footnote-ref-126)
127. 3M [↑](#footnote-ref-127)
128. Alfa Laval [↑](#footnote-ref-128)
129. Alcatel [↑](#footnote-ref-129)
130. Atlas Copco [↑](#footnote-ref-130)
131. Bosch Rexroth [↑](#footnote-ref-131)
132. DATAIKU [↑](#footnote-ref-132)
133. Fujitsu Global, [↑](#footnote-ref-133)
134. KUKA [↑](#footnote-ref-134)
135. MCK AUTOMAÇÃO [↑](#footnote-ref-135)
136. Omron [↑](#footnote-ref-136)
137. Sinomation [↑](#footnote-ref-137)
138. Sumitomo [↑](#footnote-ref-138)
139. Thales [↑](#footnote-ref-139)
140. Tetra Pak [↑](#footnote-ref-140)
141. Kumar [↑](#footnote-ref-141)
142. HubSpot [↑](#footnote-ref-142)
143. Accenture [↑](#footnote-ref-143)
144. Whole Foods Market [↑](#footnote-ref-144)
145. Salesforce [↑](#footnote-ref-145)
146. FlixBus [↑](#footnote-ref-146)
147. Tesla [↑](#footnote-ref-147)
148. John Deere [↑](#footnote-ref-148)
149. Roche [↑](#footnote-ref-149)
150. Changzhou [↑](#footnote-ref-150)
151. Internet of Things [↑](#footnote-ref-151)
152. Marty Nemko [↑](#footnote-ref-152)
153. Relevance [↑](#footnote-ref-153)
154. Communication [↑](#footnote-ref-154)
155. Design Thinking (DT) [↑](#footnote-ref-155)
156. Service-Dominant Logic (S-DL) [↑](#footnote-ref-156)
157. Digitalization(D) [↑](#footnote-ref-157)
158. Patagonia [↑](#footnote-ref-158)
159. Airbnb [↑](#footnote-ref-159)
160. Sephora [↑](#footnote-ref-160)
161. Amazon [↑](#footnote-ref-161)
162. Spotify [↑](#footnote-ref-162)
163. Stanley Black and Decker [↑](#footnote-ref-163)
164. System Applications and Products(SAP) [↑](#footnote-ref-164)
165. Delta Airlines [↑](#footnote-ref-165)
166. (société française du radiotelephone (SFR) [↑](#footnote-ref-166)
167. SKF [↑](#footnote-ref-167)
168. Schaeffler [↑](#footnote-ref-168)
169. Daimler [↑](#footnote-ref-169)
170. Geely [↑](#footnote-ref-170)
171. Goods-Dominant Logic (G-DL) [↑](#footnote-ref-171)
172. Segmenting-Targeting-Positioning (STP) [↑](#footnote-ref-172)
173. Simon Sinek [↑](#footnote-ref-173)
174. Customer Experience Management (CXM) [↑](#footnote-ref-174)
175. Corporate Social Responsibility (CSR) [↑](#footnote-ref-175)
176. Apple [↑](#footnote-ref-176)
177. Microsoft [↑](#footnote-ref-177)
178. Infosys [↑](#footnote-ref-178)
179. Business-to-Business (B2B) [↑](#footnote-ref-179)
180. Business-to-Consumer (B2C) [↑](#footnote-ref-180)
181. Satya Nadella [↑](#footnote-ref-181)
182. Burberry [↑](#footnote-ref-182)
183. Tim Brown [↑](#footnote-ref-183)
184. Design and Innovation Consulting Firm(IDEO) [↑](#footnote-ref-184)
185. Harvard Business Review(HBR) [↑](#footnote-ref-185)
186. Carlgren [↑](#footnote-ref-186)
187. Hasso Plattner Institute of Design(HPI) [↑](#footnote-ref-187)
188. point of view (POV) [↑](#footnote-ref-188)
189. Elsbach [↑](#footnote-ref-189)
190. Stigliani [↑](#footnote-ref-190)
191. Hyper-Competition [↑](#footnote-ref-191)
192. Sheth and Parvatiyar [↑](#footnote-ref-192)
193. Google Home [↑](#footnote-ref-193)
194. Nest [↑](#footnote-ref-194)
195. Google Chrome [↑](#footnote-ref-195)
196. Facebook, [↑](#footnote-ref-196)
197. WhatsApp [↑](#footnote-ref-197)
198. Zoom [↑](#footnote-ref-198)
199. Lenovo [↑](#footnote-ref-199)
200. Cloud Services [↑](#footnote-ref-200)
201. Linux system [↑](#footnote-ref-201)
202. fundamental premises (FP) [↑](#footnote-ref-202)
203. Constantin and Lusch [↑](#footnote-ref-203)
204. operand resources [↑](#footnote-ref-204)
205. operant resources [↑](#footnote-ref-205)
206. Actor-to-Actor(A2A) [↑](#footnote-ref-206)
207. Self-Service [↑](#footnote-ref-207)
208. Scott [↑](#footnote-ref-208)
209. North [↑](#footnote-ref-209)
210. Mobility [↑](#footnote-ref-210)
211. Germany-based FlixMobility GmbH [↑](#footnote-ref-211)
212. Intel [↑](#footnote-ref-212)
213. Cloud Applications [↑](#footnote-ref-213)
214. Internet of Things (IOT) [↑](#footnote-ref-214)
215. SAP [↑](#footnote-ref-215)
216. IBM [↑](#footnote-ref-216)
217. Adobe [↑](#footnote-ref-217)
218. AOL [↑](#footnote-ref-218)
219. Blackberry [↑](#footnote-ref-219)
220. Commodore [↑](#footnote-ref-220)
221. Kodak [↑](#footnote-ref-221)
222. Netscape [↑](#footnote-ref-222)
223. Nokia [↑](#footnote-ref-223)
224. Digitalization [↑](#footnote-ref-224)
225. Digitization [↑](#footnote-ref-225)
226. analogue [↑](#footnote-ref-226)
227. Wolf and Strohschen [↑](#footnote-ref-227)
228. CERN [↑](#footnote-ref-228)
229. Enterprise Resource Planning (ERP) [↑](#footnote-ref-229)
230. Cloud Computing [↑](#footnote-ref-230)
231. Cloud Computing and Big Data [↑](#footnote-ref-231)
232. cyber-physical systems (CPS) [↑](#footnote-ref-232)
233. Hitachi [↑](#footnote-ref-233)
234. Shanghai Electric [↑](#footnote-ref-234)
235. B2C [↑](#footnote-ref-235)
236. B2B [↑](#footnote-ref-236)
237. Land [↑](#footnote-ref-237)
238. Heinemann [↑](#footnote-ref-238)
239. SoLoMo [↑](#footnote-ref-239)
240. Global Positioning System(GPS) [↑](#footnote-ref-240)
241. Etsy [↑](#footnote-ref-241)
242. Mass Customization [↑](#footnote-ref-242)
243. Chief Marketing Officer (CMO) [↑](#footnote-ref-243)
244. MercadoLibre [↑](#footnote-ref-244)
245. Flipkart [↑](#footnote-ref-245)
246. Glamour [↑](#footnote-ref-246)
247. Firebox [↑](#footnote-ref-247)
248. Indochino [↑](#footnote-ref-248)
249. BikesDirect [↑](#footnote-ref-249)
250. Resources [↑](#footnote-ref-250)
251. Dynamic Capabilities [↑](#footnote-ref-251)
252. Competency [↑](#footnote-ref-252)
253. Core Competency [↑](#footnote-ref-253)
254. Distinctive Competency [↑](#footnote-ref-254)
255. Competitive Advantage [↑](#footnote-ref-255)
256. Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non-Substitutable (VRIN) [↑](#footnote-ref-256)
257. Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Organization (VRIO) [↑](#footnote-ref-257)
258. Tangible And Intangible Entities [↑](#footnote-ref-258)
259. Valuable (V), Rare (R), Imperfectly Imitable (I), And Organization (O), VRIO Framework [↑](#footnote-ref-259)
260. Value Chain [↑](#footnote-ref-260)
261. Upstream Value Chain [↑](#footnote-ref-261)
262. Downstream Value Chain [↑](#footnote-ref-262)
263. Strategic Competitiveness [↑](#footnote-ref-263)
264. Economic Value Added (EVA) [↑](#footnote-ref-264)
265. Functional [↑](#footnote-ref-265)
266. Cultural [↑](#footnote-ref-266)
267. Positional [↑](#footnote-ref-267)
268. Regulatory [↑](#footnote-ref-268)
269. Outside-In Processes [↑](#footnote-ref-269)
270. Inside-Out Processes [↑](#footnote-ref-270)
271. Spanning [↑](#footnote-ref-271)
272. Networking Capability [↑](#footnote-ref-272)
273. Marketing Capabilities(MC) [↑](#footnote-ref-273)
274. Corporate [↑](#footnote-ref-274)
275. Strategic Business Units(SBUs) [↑](#footnote-ref-275)
276. Functional(Operational) [↑](#footnote-ref-276)
277. Dynamic [↑](#footnote-ref-277)
278. Architectural [↑](#footnote-ref-278)
279. Specialized [↑](#footnote-ref-279)
280. Cross-Functional [↑](#footnote-ref-280)
281. Multinational Corporations’ (MNC’s) Transnational Product Innovation Capability [↑](#footnote-ref-281)
282. Overseas Market–Related Exploitative And Explorative Capabilities [↑](#footnote-ref-282)
283. Adaptive Capability [↑](#footnote-ref-283)
284. Local Market Competence [↑](#footnote-ref-284)
285. Global Account Management [↑](#footnote-ref-285)
286. Industrial Organization Theory [↑](#footnote-ref-286)
287. Market-Led Theory [↑](#footnote-ref-287)
288. Institutional Theory [↑](#footnote-ref-288)
289. Contingency Theory [↑](#footnote-ref-289)
290. Resource-Based View(RBV) [↑](#footnote-ref-290)
291. Dynamic Capabilities Theory [↑](#footnote-ref-291)
292. Knowledge-Based View(KBV) [↑](#footnote-ref-292)
293. Resource-Advantage(R-A) Theory [↑](#footnote-ref-293)
294. Organizational Learning Theory [↑](#footnote-ref-294)
295. Superior Business Performance(SBP) [↑](#footnote-ref-295)
296. Environmental Conditions(EC) [↑](#footnote-ref-296)
297. Business Intelligence(BI) [↑](#footnote-ref-297)
298. Knowledge Management(KM) [↑](#footnote-ref-298)
299. Spanning [↑](#footnote-ref-299)
300. Continuous Organizational Learning(OL) [↑](#footnote-ref-300)
301. Integrity [↑](#footnote-ref-301)
302. Positive [↑](#footnote-ref-302)
303. Normative [↑](#footnote-ref-303)
304. Human Entities [↑](#footnote-ref-304)
305. Non-Human Entities [↑](#footnote-ref-305)
306. Design [↑](#footnote-ref-306)
307. Implementation [↑](#footnote-ref-307)
308. Usage [↑](#footnote-ref-308)
309. Ontological law of Integrity [↑](#footnote-ref-309)
310. Workability [↑](#footnote-ref-310)
311. Organizational, Enterprise, and Supply Chain Integration [↑](#footnote-ref-311)
312. SAP [↑](#footnote-ref-312)
313. Oracle [↑](#footnote-ref-313)
314. Business to Business(B2B) [↑](#footnote-ref-314)
315. Electronic Data Interchange(EDI) [↑](#footnote-ref-315)
316. Extensible Markup Language(XML) [↑](#footnote-ref-316)
317. Resource Based View(RBV) [↑](#footnote-ref-317)