

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ON



4

حرکت از بازاریابی سنتی به دیجیتال

نسل چهارم بازاریابی ▶

فیلیپ کاتلر - ایوان ستیاوان - هرماوان کارتاجایا

حمیدرضا ایرانی - مصطفی اسماعیلی مهیاری





فیلیپ کاتلر، از استادان بنام علم بازاریابی، همواره کوشیده است تا پارادایم‌های اساسی در حوزه بازاریابی را بیان کند و کتاب‌های بسیاری در این باره نوشته است. کتاب نسل سوم بازاریابی (۲۰۱۰) از آن جمله است که کاتلر در آن به ارزش‌های انسانی، فرهنگ و هرآنچه سبب بازاریابی انسان محور می‌شود پرداخته است. ناگفته پیداست که پارادایم‌های بنیادی در بازاریابی تابع متغیرهای اقتصاد کلان، محیط‌های اقتصاد کلان و رفتار مصرف‌کننده در زمان و مکان معین است.

در این عصر، پیشرفت‌های فناورانه و توسعه فناوری اطلاعات در بازارهای کنونی موجب تغییر پارادایم‌ها شده است. امروز، رسانه‌های اجتماعی بیش از شبکه‌های تلویزیونی بیننده دارد و مشتریان به جای اعتماد به تبلیغات برندها، با هم‌تایان خود در بستر رسانه‌های اجتماعی به تبادل اطلاعات و گفت‌وگو می‌پردازند و به یکدیگر بیش از تولیدکنندگان اعتماد دارند. امروز، صدای مشتری رساتراز قبل شده و میزان نفوذ آن در دیگران و قدرت تأثیر آن بر شرکت‌ها بیش از گذشته شده است. امروز، بیش از اینکه نگران باشیم که محصولمان موردپسند مشتری است یا نه، باید دغدغه نشان دادن شخصیت واقعی برندمان، توجه به علایق و حیطه اجتماعی اطراف مشتری و بازارهای بی‌مرزی را داشته باشیم که، دیر یا زود، کسب‌وکار ما را به خود درگیر می‌کنند. بنابراین، ضروری است که بیاموزیم چگونه متناسب با این شرایط عمل کنیم و درحقیقت، آموزه‌های بازاریابی نسل چهارم را اجرا کنیم.

در نسل چهارم بازاریابی، به مسائلی همچون تولید محتوا و بازاریابی محتوا، بازاریابی همه‌کاناله، و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی پرداخته می‌شود.

کتاب نسل چهارم بازاریابی، علاوه بر کمک به خواننده برای درک اهمیت تغییر بازارهای امروزی و ضرورت تحول بازاریابی سنتی به بازاریابی دیجیتال، پارادوکس و الزاماتی را بیان می‌دارد که چشم مخاطب را به روی روند پیش رو باز می‌کند و در نهایت، با ارائه نمونه‌هایی، چگونگی اجرای این پارادایم نوین را آموزش می‌دهد. انتشارات آریانا قلم نیز در ادامه انتشار کتاب نسل سوم بازاریابی و کتاب‌های دیگری که این فضا را هدف گرفته است، از جمله کتاب **قلاب**، کتاب **نسل چهارم بازاریابی** را با اطلاع ناشر و نویسنده منتشر می‌کند. در پایان، امیدوارم این کتاب موجب توسعه ارتباط هرچه بیشتر کسب و کارها و مشتریان‌شان شود.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

تقدیرهای انجام شده از کتاب



«امروزه دنیای تکنولوژی به سرعت به پیش می‌رود به حدی که هر تغییر تغییر دیگری را شتاب می‌بخشد. در چنین محیطی ضروری است تا پایه و مرجعی برای یاری‌رسانی به بازاریابان برای پیدا کردن مسیر روبه‌جلوشان داشته باشیم. نسل چهارم بازاریابی بنیان علمی جدیدی را بنا کرده و نقطه شروع و منبع ارزشمندی برای همه کسانی است که تلاش دارند تا آینده دیجیتال و ابزارهای بسیار و همراه را بسازند و درک کنند.»

هوارد تولمان^۱، مدیرعامل مرکز کارآفرینی چیکاگولاند^۲/۱۸۷۱

«اینترنت و فناوری اطلاعات به سرعت بازاریابی را تغییر می‌دهند. این کتاب برای بازاریابی در عصر جدید به ما دید می‌بخشد.»

هرمان سیمون^۳، مؤسس و رئیس هیئت مدیره سیمون-کاجرو شرکا^۴

«کاتلر و همکارانش به صورتی زیبا توانسته‌اند تکنولوژی‌های دیجیتال امروز، بازار تعاملی و نقش جدید بازاریابی را ترکیب کنند.»

دان شولتز^۵، استاد بازنشسته (مشغول به تدریس) ارتباطات بازاریابی یکپارچه، مدرسه مدیل در دانشگاه نورث وسترن

-
1. Howard Tullman
 2. Chicagoland Entrepreneurial Center
 3. Hermann Simon
 4. Simon-Kucher & Partners
 5. Don Schultz

«هیچکس همانند فیلیپ کاتلر به نبض بازاریابی آشنا نیست. توانایی او در شناخت و تفسیر روندها و تحولات جدید بازاریابی به حقیقت تحسین برانگیز است. با نسل چهارم بازاریابی، کاتلر و همکارانش برای باری دیگر به گشودن مسیر جدیدی در راه موفقیت بازاریابی یاری می‌رسانند. این قطعاً همان کتاب بازاریابی است که شما امسال حتماً باید بخوانید.»

کوین لین کالر^۱، استاد بازاریابی دانشگاه ای.بی. اوزبورن، مدرسه بازرگانی تاک^۲

«هیچکس شایسته‌تر از فیلیپ کاتلر، پدر بازاریابی، برای مستندسازی تغییرات عظیمی که امروز در این رشته در حال وقوع‌اند نیست. آینده بازاریابی دیجیتال است و این کتاب راهنمای شماست.»

ال ریس^۳، نویسنده کتاب جایگاه‌یابی: نبردی برای ذهن شما^۴

«از آنجایی که دنیای بازاریابی به شکل روزافزون با دگرگونی‌های دیجیتال درگیر است، نسل چهارم بازاریابی چارچوبی هیجان‌انگیز را به همراه مثال‌هایی برای متخصصان فراهم می‌آورد.»

نیرمالیا کومار^۵، استاد بازاریابی مدرسه بازرگانی لندن

«با وجود اینکه شصت سال است که مشغول مشاوره بازاریابی‌ام، همیشه با تنوع و سرعت تغییرات تحت تأثیر قرار گرفته‌ام. بنابراین خوشحالم که معلم بازاریابی، فیلیپ کاتلر، که نسل اول بازاریابی را در بیش از چهار دهه پیش آغاز کرد، با خدمت علمی مهم دیگری به نام نسل چهارم بازاریابی هنوز

1. Kevin Lane Keller

2. E.B. Osborn Professor of Marketing, Tuck School of Business

3. Al Ries

4. *Positioning: The Battle for Your Mind*

5. Nirmalya Kumar

در کنار ماست - کتابی که راهنمایی است برای مدیریت تغییرات امروز، به خصوص آنهایی که با انقلاب در فناوری اطلاعات و ویژگی‌های در حال تغییر مصرف‌کنندگان ایجاد شده‌اند.»

والتر ویرا^۱، مشاور بازاریابی، مؤلف، استاد مدعو،
رئیس پیشین مجمع بین‌المللی مؤسسات مشاوره مدیریت^۲

«راهنمایی بی‌نظیر برای دگرگونی‌هایی که افق پیش رو را دستخوش تغییر می‌کنند تا شیوه‌های بازاریابی را به چالش بکشند. بازاریابان سردرگم یاد خواهند گرفت تا جابه‌جایی‌های قدرت و احتمالات اتصال دیجیتال را تشخیص دهند و آنها را به مزیت تبدیل کنند.»

جورج اس. دی^۳، استاد بازنشسته جفری تی. بویسی،
مدرسه وارتن دانشگاه پنسیلوانیا

1. Walter Vieira

2. International Council of Management Consulting Institutes

3. George S. Day



در سال‌های اخیر، فناوری مشتریان را قدرتمندتر ساخته و از سویی دیگر دسترسی شرکت‌ها به آنها را آسان‌تر کرده است. این تحول در دنیای فناوری و در پی آن بازاریابی شیوه‌های کسب و کار را متحول کرده است. با توجه به این تحولات انقلابی، نیاز به نقشه راهی برای فائق آمدن بر چالش‌های نوظهور در زمینه بازاریابی ضروری به نظر می‌رسد. کتاب پیش رو سعی دارد تا این مهم را به انجام رساند. در این راه، نویسندگان برجسته کتاب، با ژرف‌نگری، تحولات اخیر در علم بازاریابی را معرفی می‌کنند و راهکارهایی به همراه ابزارهای متناسب با این راهکارها آموزش می‌دهند. راهکار مورد نظر آنها تلفیق بازاریابی سنتی و دیجیتال است.

اگر به صورت کلی وظیفه بازاریابان را «راهنمایی مشتریان در نقشه سفر مشتری از آگاه به مدافع» و وظیفه مدیران را «شناسایی مسیرهای خریدی که مشتریان طی می‌کنند و ایجاد سنجه‌های شفاف در این مسیر» بدانیم، چالشی دیگر ایجاد سنجه‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد بازاریابان و مدیران است. برای حل این موضوع نیز، کتاب با اقتباس از مدل پنج ای سنجه مناسبی به دست می‌دهد.

این کتاب همچنین روندهای کنونی و آینده بازاریابی را بیان می‌کند و برای فعالان کسب و کار و دانشگاهیان بینش‌هایی فراهم می‌آورد. به همین دلیل، کتاب حاوی واژه‌های تخصصی فراوانی در حوزه بازاریابی است که بسیاری از آنها به تازگی وارد این حوزه شده‌اند، واژه‌هایی از قبیل netizens, gamification و omni-channel. بنابراین، تا به امروز معادل دقیقی برای آنان در فارسی وجود

نداشته است. از همین رو، سعی ما بر آن بوده تا معادل‌های مناسبی در فارسی برای آنها ایجاد کنیم تا مفاهیم به صورت ملموس‌تری برای خوانندگان تداعی شود. همچنین هرچا لازم بوده است در پانوشت توضیحاتی داده شده و تمام پانوشت‌ها از مترجمان است.

با این تفاسیر، این کتاب هم برای مدیران و هم برای محققان بازاریابی و هم دانشجویان و درکل برای عاشقان بازاریابی بسیار جذاب خواهد بود و ایده‌های مفیدی برای خواننده به ارمغان خواهد آورد.

در پایان، از تمامی کارکنان انتشارات آریانا قلم به خصوص سرکار خانم محمدی و جناب آقای معین فر به خاطر همکاری‌های ارزنده‌شان قدردانی می‌کنیم. امیدواریم این اثر مورد استقبال فرهیختگان حوزه بازاریابی قرار گیرد و نظرات و بازخوردهای ارزشمند خود را از ما دریغ نکنند.

دگران‌که دارد ز یزدان سپاس

بود دانشی مرد نیکی شناس

حمیدرضا ایرانی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، پردیس فارابی

Hamidrezairani@ut.ac.ir

مصطفی اسماعیلی مهباری

دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، پردیس فارابی

mesmaeilimahyari@yahoo.com



۱۷	پیشگفتار
۲۱	بخش ۱: روندهای اصلی شکل دهنده بازاریابی
۲۳	فصل ۱: جابه‌جایی قدرت به مشتریان متصل
۲۶	از انحصاری به غیرانحصاری
۳۱	از عمودی به افقی
۳۴	از فردی به اجتماعی
۳۶	خلاصه: افقی، غیرانحصاری و اجتماعی
۳۹	فصل ۲: تناقض‌های بازاریابی مشتریان متصل
۴۱	شکستن اسطوره‌ی اتصال
۵۲	خلاصه: بازاریابی در میان تناقض‌ها
۵۳	فصل ۳: خرده‌فرهنگ‌های دیجیتالی تأثیرگذار
۵۶	جوانان: دستیابی به سهم ذهنی
۶۰	زنان: رشد سهم بازار
۶۳	نت‌وندان: گسترش سهم قلبی
۶۷	خلاصه: جوانان، زنان و شهروندان اینترنتی
۶۹	فصل ۴: نسل چهارم بازاریابی در اقتصاد دیجیتال
۷۲	حرکت از بازاریابی سنتی به بازاریابی دیجیتال
۷۹	یکپارچگی بازاریابی سنتی و دیجیتال
۸۰	خلاصه: تعریف بازاریابی در اقتصاد دیجیتال

بخش ۲: چارچوب‌های جدید برای بازاریابی در اقتصاد دیجیتال ۸۳

- ۸۵ فصل ۵: مسیر جدید مشتری
- ۹۵ حرکت از آگاهی به دفاع: منطقه O_p
- ۹۹ خلاصه: آگاهی، جذابیت، پرسش، عمل و دفاع
- ۱۰۱ فصل ۶: شاخص‌های بهره‌وری بازاریابی
- ۱۰۳ معرفی پارو بار
- ۱۰۵ تجزیه پارو بار
- ۱۱۰ بالا بردن بهره‌وری
- ۱۲۴ خلاصه: نسبت عمل خرید و نسبت دفاع برند
- ۱۲۵ فصل ۷: نمونه‌های اصلی صنعت و بهترین شیوه‌ها
- ۱۲۶ چهار نمونه اصلی صنعت
- ۱۳۵ چهار شیوه عالی بازاریابی
- ۱۳۹ خلاصه: یادگیری از صنایع مختلف

بخش ۳: کاربردهای بازاریابی تاکتیکی در اقتصاد دیجیتال ۱۴۱

- ۱۴۳ فصل ۸: بازاریابی انسان محور برای جاذبه برند
- ۱۴۵ درک انسان‌ها با استفاده از مردم‌شناسی دیجیتال
- ۱۴۹ ساخت شش ویژگی برندهای انسان محور
- ۱۵۵ خلاصه: وقتی برندها به انسان تبدیل می‌شوند
- ۱۵۷ فصل ۹: بازاریابی محتوا برای کنجکاوی برند
- ۱۵۷ محتوا تبلیغ جدید است، هشتگ تگ‌لاین جدید
- ۱۶۲ بازاریابی محتوا، گام به گام
- ۱۷۵ خلاصه: خلق گفت‌وگوها با محتوا
- ۱۷۷ فصل ۱۰: بازاریابی همه‌کاناله برای تعهد به برند

- ۱۷۷ ظهور بازاریابی همه‌کاناله
- ۱۸۶ گام‌به‌گام بازاریابی همه‌کاناله
- ۱۹۱ خلاصه: یکپارچه‌سازی بهترین کانال‌های آفلاین و آنلاین
- ۱۹۳ فصل ۱۱: بازاریابی درگیرکننده برای پیوند احساسی با برند
- ۱۹۴ افزایش تجربیات دیجیتال با اپلیکیشن‌های موبایل
- ۱۹۸ دادن راه‌حل‌هایی برای مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی
- ۲۰۴ ایجاد رفتارهای دلخواه با استفاده از بازی‌گونه‌سازی
- ۲۱۱ خلاصه: اپلیکیشن‌های موبایل، ...
- ۲۱۳ **سخن پایانی**
- ۲۱۳ عامل شگفت‌انگیزی چیست؟
- ۲۱۴ لذت، تجربه، درگیری: عامل شگفت‌انگیزی
- ۲۱۵ آیا شما برای عامل شگفت‌انگیزی آماده‌اید؟
- ۲۱۷ **واژه‌نامه فارسی به انگلیسی**
- ۲۲۱ **واژه‌نامه انگلیسی به فارسی**



از نسل سوم بازاریابی به نسل چهارم بازاریابی

در طی شش سال گذشته، بازاریابانی که ما با آنان در سراسر جهان دیدار داشتیم دنباله نسل سوم بازاریابی را از ما جویا بودند. با توجه به پویایی های بازاریابی، بسیاری انتظار داشتند که نسل چهارم بازاریابی در دست تهیه باشد. در نسل سوم بازاریابی، ما درباره جابه جایی های اصلی از بازاریابی محصول محور (نسل اول) به بازاریابی مشتری محور (نسل دوم) و در نهایت به بازاریابی انسان محور (نسل سوم)^۱ صحبت کردیم. ما در نسل سوم بازاریابی مشاهده کردیم که مشتریان در حال تبدیل به انسان هایی کامل با ذهن، قلب و روح اند. بنابراین، ما درباره این بحث می کنیم که آینده بازاریابی در خلق محصولات، خدمات و فرهنگ های سازمانی ای نهفته است که با اشتیاق ارزش های انسانی را پذیرا باشند و آن ارزش ها را در خود نشان دهند. از زمانی که کتاب در سال ۲۰۱۰ منتشر شد، بسیاری از بازاریابان از اصول نسل سوم بازاریابی استفاده کرده اند. از کتاب نسل سوم بازاریابی در سطح جهانی استقبال شد به گونه ای که غیر از زبان انگلیسی به ۲۴ زبان دنیا ترجمه شد.

یک سال پس از اینکه آن کتاب منتشر شد، ما موزه نسل سوم بازاریابی را در او بود بالی^۲ بنا کردیم. این موزه با حمایت صمیمانه سه تن از شاهزادگان او بود ساخته شد: جوکورد جی پودرا سوکاواتی، جوکورد جی اوکا سوکاواتی و جوکورد

1. human-centric marketing (3.0)

2. Ubud, Bali

جه راکا سوکواتی. او بود، با رایحه معنویت خود، قطعاً مکان بسیار مناسبی برای اولین موزه بازاریابی از این نوع است. ما در این موزه موارد الهام بخش بازاریابان، شرکت ها و کمپین های بازاریابی ای را که روح انسانی را با آغوش باز پذیرایند گردآوری کرده ایم. محتوای موزه در فضایی مدرن و با استفاده از صفحات نمایش متعدد سازمان یافته است. در سال های اخیر، این موزه با تکنولوژی های پیشرفته ای مانند واقعیت افزوده و واقعیت مجازی به روز شده است.

قطعاً از زمان نگارش نسل سوم بازاریابی اتفاقات بسیاری، به ویژه از نظر پیشرفت های تکنولوژیکی، رخ داده است. تکنولوژی هایی که امروز شاهد آنهایم جدید نیستند. اما آنها در سال های اخیر در حال هم گرای بوده اند و اثرات به هم پیوسته آن هم گرای شیوه های بازاریابی در سراسر جهان را خیلی تحت تأثیر قرار داده است. روندهای جدید در حال نشئت گرفتن از اینها: اقتصاد «اشتراکی»^۱، اقتصاد «زمان حاضر»^۲، یکپارچگی همه کاناله^۳، بازاریابی محتوا^۴، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی^۵ و بسیاری از چیزهای دیگر.

ما باور داریم که هم گرای تکنولوژی در نهایت به هم گرای بین بازاریابی دیجیتال و بازاریابی سنتی خواهد انجامید. در جهانی با تکنولوژی بالا، افراد مشتاق تماس بالا هستند. هرچه ما بیشتر اجتماعی می شویم، بیشتر خواهان چیزهایی هستیم که مخصوص خودمان ساخته شده اند. با پشتیبانی تحلیل های داده های عظیم، محصولات و خدمات شخصی سازی شده تر می شوند. در اقتصاد دیجیتال، مهم ترین کار بهره برداری از این تناقض هاست. در عصر گذار، رویکرد جدید بازاریابی مورد نیاز است. بنابراین، ما نسل چهارم بازاریابی را حاصل طبیعی نسل سوم بازاریابی معرفی می کنیم. فرض

1. sharing economy

2. now economy

3. omnichannel integration

4. content marketing

5. Social Customer Relationship Management (social CRM)

اصلی این کتاب این است که بازاریابی باید با ماهیت در حال تغییر مسیرهای مشتری در اقتصاد دیجیتال سازگاری پیدا کند. نقش بازاریابان هدایت مشتریان در سراسر گذار آنان از آگاهی تا دفاع است.

بخش اول این کتاب حاصل مشاهدات ما از جهانی است که در آن زندگی می‌کنیم. با پذیرش سه جابه‌جایی قدرتی که در حال شکل‌دهی به جهان مایند آغاز می‌کنیم. با بررسی اینکه چگونه اتصال به شکل بنیادی زندگی انسان را تغییر داده است پیش می‌رویم. به علاوه، نگاهی عمیق به خرده‌فرهنگ‌های دیجیتال اصلی جوانان، زنان و شهروندان اینترنتی‌ای که به منزله بنیان اصلی برای گروه کاملاً جدیدی از مشتریان عمل می‌کنند خواهیم انداخت.

بخش دوم و اصلی این کتاب درباره این بحث می‌کند که بازاریابان چگونه می‌توانند با درک مسیرهای مشتری در عصر دیجیتال بهره‌وری را بالا ببرند. این بخش مجموعه جدیدی از شاخص‌های بازاریابی و راه کاملاً جدید نگریستن به شیوه‌های بازاریابی مان را معرفی می‌کند. ما همچنین در چند صنعت مهم عمیق خواهیم شد و فراخواهیم گرفت که چگونه ایده‌های نسل چهارم بازاریابی را در آن صنایع اجرا کنیم.

در نهایت، بخش سوم تاکتیک‌های اصلی نسل چهارم بازاریابی را با جزئیات توضیح می‌دهد. ما با بازاریابی انسان‌محور آغاز می‌کنیم، که هدف آن انسانی کردن برندها با ویژگی‌های انسان‌گونه است. سپس بازاریابی محتوا را با جزئیات بیشتر برای ایجاد گفت‌وگوی میان مشتریان بررسی خواهیم کرد. به علاوه، ما توضیح خواهیم داد که بازاریابان برای فروش بیشتر چگونه می‌توانند بازاریابی همه‌کاناله را اجرا کنند. در نهایت، مفهوم درگیری مشتری در عصر دیجیتال را به دقت بررسی خواهیم کرد.

۱. advocacy: به صحبت یا نوشتن در حمایت از برند یا محصولی و پخش تبلیغات شفاهی مثبت به دیگر افراد در فضای آنلاین گفته می‌شود.

در اصل، نسل چهارم بازاریابی عمیق شدن و وسیع شدن بازاریابی انسان محور را برای پوشش همه جنبه های گذر مشتری توضیح می دهد. ما امیدواریم بینش ها و الهام هایی از این کتاب بگیرید و برای تعریف دوباره بازاریابی در سال های پیش رو به ما پیوندید.



روندهای اصلی
شکل دهنده بازار یابی

بخش یک



جابه جایی قدرت به مشتریان متصل

چارلی فراست^۱ نظریه پرداز توطئه‌ای بود که عمیقاً باور داشت تمدن بشری در سال ۲۰۱۲ به پایان خواهد رسید. تعدادی از زمین‌شناسان نیز در سال ۲۰۰۹ پی بردند که امکان تحقق نظریه فراست وجود دارد. آنان متوجه شدند که هسته زمین در آستانه انفجار قرار دارد و فاجعه‌ای برای جهان به بار خواهد آورد. بنابراین رهبران جهان برای دستیابی به راه‌حل گرد هم آمدند و در نهایت تصمیم گرفتند تا کشتی‌های غول‌پیکری همانند کشتی نوح بسازند تا بتوانند گروه‌های منتخبی از جمعیت جهان را نجات دهند. هدف آن بود که نجات‌یافتگان این کشتی‌ها تمدن جدید را آغاز کنند.

این داستان کاملاً تخیلی است و از فیلم ۲۰۱۲ برگرفته شده است. اما بسیاری از صحنه‌های این فیلم نماد تغییراتی است که ما امروزه در حال تجربه آنها هستیم.

1. Charlie Frost

این فیلم نشان می‌دهد که چگونه استانداردهای قدیمی تمدن - استانداردهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مذهبی - در حال از میان رفتن اند و مجموعه‌ای از استانداردهای اجتماعی افقی‌تر و غیرانحصارطلبانه‌تر جایگزین آنها می‌شوند و نشان می‌دهد که چگونه رهبران کشورهای ابرقدرت غربی مجبور شدند تا خودمحوری خویش را کنار بگذارند و با دیگران همکاری کنند. حتی آنها مجبور شدند تا برای ساخت آن کشتی‌های غول‌پیکر به چین تکیه کنند. این کشتی‌ها نماد جهان جدیدی بودند که در آن مردمان گوناگون فارغ از مرزهای جغرافیایی و جمعیت‌شناختی با یکدیگر متصل بودند.

امروزه، ما در جهان کاملاً جدیدی زندگی می‌کنیم. آن ساختار قدرتی که ما پیش از این می‌شناختیم هم‌اکنون با تغییرات ناگهانی و شدیدی روبه‌روست. اینترنت، که اتصال و شفافیت را برای زندگی ما به ارمغان آورده است، عامل اصلی این جابه‌جایی قدرت است.

ما شاهد اینیم که چگونه قدرت‌های انحصارطلب تسلیم نیروی غیرانحصارطلبی^۱ می‌شوند. گروه جی ۷، که گروهی انحصاری از ملت‌های قدرتمند است، نمی‌تواند بحران‌های مالی جهانی را خود به تنهایی حل کند. آنان مجبور شدند تا گروه جی ۲۰ را، که شامل چین و هند و اندونزی است، نیز درگیر مسئله کنند. هم‌اکنون قدرت اقتصادی به صورت غیرانحصاری‌تری پخش می‌شود. برای شرکت‌های بزرگ دشوار است تا نوآوری را در سازمان‌های انحصاری خود پرورش و رشد دهند. شرکت‌هایی مانند آمازون و مایکروسافت در نهایت نیازمند آن شدند که شرکت‌های کوچک و درعین حال با نوآوری بالاتر مانند اسکایپ و زاپوز^۲ را تحت مالکیت خود درآورند. حتی میلیاردرهایی چون بیل گیتس و مارک زاکربرگ از ضرورت غیرانحصارطلبی اقتصادی آگاه بودند. آنان ثروت خود را به ترتیب از طریق سازمان‌های خیریه بنیاد بیل و ملیندا گیتس

1. inclusivity
2. Zappos

و استارت‌آپ: اجوکیشن^۱ (هم‌اکنون بخشی از چان زاکربرگ اینیشتیو^۲ است) به فقرا بخشیدند.

همچنین امروزه مشاهده می‌کنیم که چگونه ساختارهای قدرت عمودی را نیروهای افقی تر تضعیف کرده‌اند. برای مثال، این را در نظر بگیرید که «ایالات متحده فیسبوک»^۳ با جمعیت ۱/۶۵ میلیارد نفر در صدر پرجمعیت‌ترین کشورهای جهان است. همچنین در حال حاضر می‌بینیم که افراد برای آگاهی از اخبار فوری به توییتر و شهروندان خبرنگار^۴ مراجعه می‌کنند، در حالی که در گذشته، شبکه بزرگ تلویزیونی ای همانند سی‌ان‌ان کانال اصلی دسترسی به اخبار بود. حتی یوتیوب هم در برابر هالیوود موفق بوده است. پیمایش مجله وراثتی^۵ نشان داد که برای افراد ۱۳ تا ۱۸ سال، افراد مشهور یوتیوب محبوب‌تر از ستاره‌های هالیوودند. شرکت بزرگ سرگرمی سونی با یوتیوب همکاری کرد تا نشان دهد که نیروهای عمودی نمی‌توانند برای نیروهای افقی مانعی ایجاد کنند. فیلم سینمایی مصاحبه^۶، که سونی آن را درباره کره شمالی با بن‌مایه کم‌دی ساخته بود، در واکنش به حمله سایبری ادعایی کره شمالی برای نخستین بار در یوتیوب به نمایش تجاری درآمد.

جابه‌جایی قدرت افراد را نیز تحت تأثیر قرار داده است. امروزه، قدرت در اختیار افراد نیست، بلکه در اختیار گروه‌های اجتماعی قرار گرفته است. دیکتاتورها را مردم و بارهبرانی ناشناخته سرنگون کردند. سرمایه‌داران وال‌استریت با جنبش اعتراضی اشغال وال‌استریت دچار آشفتگی شده‌اند. برای فرد برتر سال ۲۰۱۴ مجله تایم، به جای باراک اوباما، رئیس‌جمهوری ایالات متحده، یا نارندرا مودی^۷، نخست‌وزیر هند، مبارزان با بیماری ابولا برگزیده شدند.

1. Education
2. Chan Zuckerberg Initiative
3. United States of Facebook
4. citizen journalists
5. *Variety*
6. *The Interview*
7. Narendra Modi

این جابه‌جایی‌ها جهان ما را به سرعت تغییر داده است. در جهانی که نیروهای اجتماعی، غیرانحصارطلب و افقی درحال سبقت گرفتن از نیروهای فردی، عمودی و انحصاری‌اند، جوامع مشتریان قدرتمندتر از هر زمان دیگری شده‌اند. هم‌اکنون صدای آنان رساتر شده است. دیگر از شرکت‌ها و برندهای بزرگ هراسی ندارند. آنان دوست دارند تا داستان‌های خوب و بد دربارهٔ برندها را با دیگران به اشتراک بگذارند.

گفت‌وگوهای اتفاقی دربارهٔ برندها دارای اعتبار بسیار بالاتری از کمپین‌های تبلیغاتی هدفمند است. حلقه‌های اجتماعی به منابع اصلی تأثیرگذاری تبدیل شده‌اند و از ارتباطات بیرونی بازاریابی و حتی ترجیحات فردی برتری یافته‌اند. مشتریان تمایل دارند تا در هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ انتخاب برندها از راهنمایی افراد مشابه خود استفاده کنند. گویی مشتریان با استفاده از حلقه‌های اجتماعی، با ایجاد حصاری امن در برابر ادعاهای دروغین برندها و حقه‌های کمپینی آنان، از خود دفاع می‌کنند.

● از انحصاری به غیرانحصاری

آن روزهایی که انحصارطلبی خود هدف محسوب می‌شد سپری شده است. غیرانحصارطلبی نام بازی جدید است. در سطح کلان، جهان از قدرتی مطلق درحال حرکت به سوی ساختاری با قدرت‌های متعدد است. ابرقدرت‌ها، عمدتاً کشورهای اتحادیهٔ اروپا و آمریکا، دریافته‌اند که قدرت اقتصادی درحال جابه‌جایی به سایر نقاط جهان و به‌ویژه آسیاست، که در طی سال‌های اخیر رشد ثابتی کرده است. مهم است که یادآور شویم که باوجود این، ابرقدرت‌های غربی کماکان قدرتمند خواهند بود؛ ملت‌های دیگرند که درحال کسب قدرت بیشتری‌اند. قدرت اقتصادی دیگر متمرکز نیست و میان دیگر کشورها با برابری بیشتری تقسیم می‌شود.

این تغییر جهت اقتصادی بیشتر به دلیل ویژگی جمعیت‌شناختی افراد در بازارهای نوظهور است: جمعیتی جوان‌تر، سازنده‌تر و از نظر سطح درآمد در حال رشد. این مسئله تقاضای بالایی را برای محصولات و خدمات ایجاد کرده، که در نتیجه محرکی برای رشد اقتصادی است. با وجود این، داده‌های اخیر نشان می‌دهد که ممکن است ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تنها دلیل برای این موضوع نباشد.

از نظر نوآوری، بازارهای نوظهور در جهت بهتری در حال حرکت‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده^۱ اخیراً روبرت لیتان^۱ نشان می‌دهد که نوآوری در ایالات متحده در حال کاهش و افول است. تعداد استارت‌آپ‌ها فقط ۸ درصد از کل شرکت‌ها در این کشور را تشکیل داده، در حالی که ۳۰ سال قبل، این مقدار تقریباً ۱۵ درصد بوده است. در داده‌های لیتان، تعداد ورشکستگی‌ها از تعداد استارت‌آپ‌ها پیشی گرفته است.

این خط سیر برای آسیا به‌گونه‌ای معکوس است. براساس گزارش سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۲، در سال ۲۰۱۹ در مخارج مرتبط با نوآوری، چین اتحادیه اروپا و آمریکا را پشت سر خواهد گذاشت. در سال ۲۰۱۲، کره جنوبی پیشروترین کشور در زمینه نوآوری شد، با هزینه‌ای بیش از ۴ درصد از تولید ناخالص داخلی^۳ این کشور بر تحقیق و توسعه.

در پی کاهش نفوذ اقتصادی، نفوذ سیاسی جهان غرب نیز روبه‌افول است. قدرت نظامی که پیش‌تر عامل مؤثری برای نفوذ بود به آرامی جای خود را به رویکردهایی ملایم‌تر همانند حمایت اقتصادی و دیپلماسی می‌دهد. برای مثال، چین توانسته است کماکان نفوذ عمیق خود در آفریقا را به دلیل حمایت این کشور از گسترش حکومت‌های بهتر و توسعه پایدارتر در این قاره حفظ کند.

1. Litan

2. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

3. GDP

کسب وکارها نیز خود به سمت وسویی غیرانحصاری در حال حرکت اند. تکنولوژی با اتوماسیون و مینیاتورسازی^۱ هزینه محصولات را کاهش می دهد و به شرکت ها این فرصت را می دهد تا به بازارهای نوظهور نیز عرضه خدمت کنند. نوآوری های بازارساز^۲ در تمام بخش های کسب وکار توانسته اند محصولات ارزان تر و ساده تری را برای مردم فقیر، که در گذشته به آنان «بازار قابل حذف»^۳ گفته می شد، به ارمغان بیاورند. محصولات و خدماتی که در گذشته انحصاری بودند هم اکنون در بازارهای بزرگ در سراسر جهان در دسترس قرار دارند. خودروی ۲۰۰۰ دلاری تاتا نانو^۴ و عمل جراحی مروارید چشم ۱۶ دلاری سیستم مراقبت های چشم آراویند^۵ مثال های مناسبی اند.

شکل معکوس بالا نیز وجود دارد. با نوآوری معکوس^۶، می توان محصولات جدید را توسعه داد و پیش از آنکه در جای دیگری فروخته شوند، به بازارهای نوظهور معرفی کرد. مقرون به صرفه بودن و توجه به قیمت در محصولات در حال توسعه امروزی به منبعی جدید برای تمایز تبدیل شده اند. مثالی معروف برای این موضوع جی ایز مک ۴۰۰ است، که ماشین نوار قلبی است که با بتری کار می کند و قابل حمل است و برای عرضه خدمت به روستائیان در مناطق روستایی هند طراحی شد. این دستگاه در نقاط دیگر نیز با تأکید بر قابلیت حمل آسان در حکم تمایز اصلی و هسته ای آن عرضه شد.

شفافیت ایجاد شده به وسیله اینترنت کارآفرینان در کشورهای نوظهور را قادر می سازد تا از هم تیان خود در کشورهای توسعه یافته الهام بگیرند. آنها در حال ساخت کسب وکارهای تقلیدی اند که در اجرا بومی سازی می شوند. برای مثال،

-
1. miniaturization
 2. disruptive
 3. non-market
 4. Tata Nano
 5. Aravind Eye Care System
 6. reverse innovation
 7. GE's Mac 400

فیلیپ‌کارت دات‌کام^۱ در هند برگرفته از آمازون است و دیسدوس اندونزی برگرفته از گروپون است، علی‌پی در چین برگرفته از پی‌پال است و گرب در مالزی از اوبر برگرفته شده است. مشتریان در این کشورها از خدماتی با کیفیت استفاده می‌کنند بی‌آنکه مجبور باشند برای اینکه شرکت‌های آمریکایی در کشورهایشان کارخانه تأسیس کنند انتظار بکشند.

دیوار میان کشورها در حال محو شدن است. هم‌گرایی و یکپارچگی بین دو یا چند صنعت در حال تبدیل شدن به روند است. صنایع می‌توانند برای رسیدن به یک مشتری یا باهم رقابت کنند یا هم‌افزایی و همکاری کنند. در بیشتر موارد، آنها هم‌افزایی را انتخاب می‌کنند.

بسیاری از مراکز درمانی با بسترهای گردشگری یکپارچه شده‌اند. بنابراین هزینه مراقبت‌های بهداشتی و تعطیلات بهینه می‌شود. بیماران فرامرزی^۲ بریتانیا عرضه خدمت به حدود ۱۱ میلیون گردشگر پزشکی را در ۲۰۱۳ تخمین زده است. پرمتمقاضی‌ترین مراقبت‌های پزشکی و مقصدهای درمانی شامل دندان‌سازی در کاستاریکا، عمل‌های قلب در مالزی و جراحی‌های زیبایی در برزیل بوده‌اند.

در بعضی از بازارهای نوظهور که کاربرد تلفن همراه برای انجام دادن پرداخت‌ها بسیار زیاد است، بخش ارتباطات از راه دور با بخش خدمات مالی همکاری می‌کند و کانال‌های پرداختی را برای خرید کالاها و خدمات فراهم می‌آورد. مثالی معروف برای این زمینه ام-پسا^۳ است، که شرکت ارتباطات سیار^۴ انتقال پول در کنیا است.

همچنین در بعضی از صنایع تثبیت شده، تمییز خرده‌بخش‌ها از هم دشوار خواهد بود. در صنعت خدمات مالی، هم‌اکنون خطوطی که بانکداری، تأمین

1. Flipkart.com

2. Patients Beyond Borders (www.patientsbeyondborders.com)

3. M-Pesa

4. mobile-based

مالی، بیمه، مدیریت صندوق و دیگر خرده‌بخش‌های صنعت را از هم جدا می‌کنند در حال محوشدن‌اند، که برای مؤسسات مالی یافتن راه‌های جدیدی برای متمایز ساختن خود را الزامی می‌سازد. یکپارچگی عمودی در یک صنعت نهادهای کسب‌وکاری را ایجاد می‌کند که در ایفای نقش‌های جامع و کاملی از تأمین مواد گرفته تا تولید و توزیع درگیر می‌شوند و تعریف آن را که هر شرکت دقیقاً در چه صنعتی فعال است دشوار می‌سازد.

در سطوح کلان‌تر نیز، افراد از غیرانحصارطلبی اجتماعی استقبال می‌کنند و به دنبال آن‌اند. غیرانحصارطلبی به معنای شبیه یکدیگر بودن نیست، بلکه به معنای زندگی در کنار یکدیگر به صورت هماهنگ با وجود همه تفاوت‌هاست. در دنیای آنلاین، رسانه‌های اجتماعی چگونگی ارتباط افراد با یکدیگر را بازتعریف کرده‌اند، که افراد را قادر می‌سازد روابط خود را بدون موانع جغرافیایی و جمعیت‌شناختی بسازند. اثر رسانه‌های اجتماعی به همین جا ختم نمی‌شود. این رسانه‌های اجتماعی همکاری‌های جهانی در نوآوری را نیز تسهیل می‌کنند. برای مثال، ویکی‌پدیا را در نظر بگیرید، که تعداد بی‌شماری از افراد ایجادش کرده‌اند، یا اینوسنتیو^۱، که چالش‌های مرتبط با تحقیق و توسعه را اعلام و بهترین راه‌حل‌ها را درخواست می‌کند. در واقع، همه رسانه‌های اجتماعی‌ای که رویکرد جمع‌سپاری^۲ دارند مثال‌هایی مناسب برای غیرانحصارطلبی اجتماعی‌اند. رسانه‌های اجتماعی محرک غیرانحصارطلبی اجتماعی‌اند و به مردم حس تعلق به جوامعشان را می‌دهند.

غیرانحصارطلبی اجتماعی نه تنها به صورت آنلاین بلکه به شکل آفلاین نیز رخ می‌دهد. از مفهوم شهرهای غیرانحصاری -شهرهایی که از گوناگونی ساکنانشان استقبال می‌کنند- اغلب به عنوان مدل مناسبی برای شهرهای پایدار نام برده می‌شود. مشابه مفهوم رسانه‌های اجتماعی، مفهوم شهرهای

1. InnoCentive
2. crowd-sourcing

غیرانحصاری در این باره بحث می‌کند که وقتی شهرها اقلیت‌هایی را که عقب افتاده‌اند پذیرا می‌شوند و به آنها حس پذیرفتگی^۱ می‌دهند، در نهایت شهرها از این کار سود خواهند برد. غیرانحصارطلبی اجتماعی می‌تواند در قالب تجارت منصفانه، توجه به گوناگونی در استخدام‌ها و توانمندسازی زنان نیز نمایان شود. این شیوه‌ها تفاوت‌های انسانی در جنسیت، نژاد و جایگاه اقتصادی را با آغوش باز پذیرا می‌شوند. برندهایی همانند بادی شاپ با ارزش‌هایی همانند «حمایت از تجارت جامعه»^۲ و برنامه‌هایی همانند «توقف خشونت در خانه»^۳ تعهد راسخی به غیرانحصارطلبی اجتماعی ایجاد می‌کنند.

● از عمودی به افقی

جهانی‌سازی میدان بازی برابری را برای همگان به وجود آورده است. دیگر رقابت‌پذیری شرکت‌ها با اندازه، کشور مبدأ و مزیت‌های گذشته‌شان تعیین نخواهد شد. شرکت‌های کوچک‌تر، جوان‌تر و محلی این شانس را دارند تا با شرکت‌های بزرگ‌تر، قدیمی‌تر و جهانی‌تر رقابت کنند. در نهایت، زمانی خواهد رسید که هیچ شرکتی به طور مطلق بر دیگر شرکت‌ها چیرگی نخواهد داشت. هر شرکتی می‌تواند رقابت‌پذیرتر شود، اگر بتواند به جوامع مشتریان و شرکا برای خلق مشترک ارزش^۴ و به رقبا برای هم‌رقابتی^۵ متصل شود.

جریان نوآوری که زمانی عمودی بود (از شرکت‌ها به بازار) به صورت افقی درآمده است. در گذشته، شرکت‌ها باور داشتند که نوآوری باید از درون شرکت سرچشمه بگیرد؛ بنابراین، زیرساخت‌های تحقیق و توسعه قدرتمندی ایجاد می‌کردند. آنها در نهایت پی بردند که میزان نوآوری داخلی‌شان هرگز آن قدر سریع نبوده است که بتوانند در بازار کنونی که دائماً در حال تغییر است

1. acceptance

2. support community trade

3. stop violence in the home

4. co-creation

5. co-opetition