

# صرف فرهنگی و مدل‌های تجاری تلفیقی



مجموعه مقالات



به کوشش حمیدرضا شش جوانی



مرکز پژوهش‌های صنایع فرهنگی و خلاق  
Center for Cultural and Creative Industries

[www.casima.ir](http://www.casima.ir)





## شناختن



عنوان: مصرف فرهنگی و مدل‌های تجاری تلفیقی

مدیر پژوهش: حمیدرضا شش‌جوانی  
ناظر: دفتر تحقیق و نوآوری کاسیما

تاریخ شروع: خرداد ماه ۱۳۹۶

تاریخ اتمام: بهمن ماه ۱۳۹۶

همکاران:

لیلا میرصفیان، سمیرا بختیاریان

طراحی گرافیک: استودیو مرکزی

از سری گزارش‌های راهبردی مرکز پژوهش‌های صنایع فرهنگی و خلاق که با حمایت مالی شرکت ارتباطات هوشمند امین به انجام رسیده است.





## فهرست

:

آیا موبایل نسلی از مارا تباہ کرده؟

V



آیا مصرف فرهنگی اعتیاد آور است؟

۳۵



مدل‌های کسب و کار اجتماعی

۳۹



مدل‌های پیش‌بینی رفتار مشتریان

۸۷



تبليغ و بازاریابی برای نسل Z

۱۳۷





# آیا موبایل نسلی از ما را تباہ کرده؟



نوشته‌ی جین ام توینگ

Jean M. Twenge



سال پیش یک روز تابستان حوالی ظهر، به آنانازنگ زدم، دختری سیزده ساله که در هوستون تگزاس زندگی می‌کند. آناناکه از یازده سالگی آیفون داشته، تلفن را جواب داد. به نظر میرسید تازه از خواب بیدار شده است. دربارهٔ ترانه‌ها و برنامه‌های تلویزیونی محبوبش حرف زدیم و ازش پرسیدم دوست دارد با دوستانش چه کاری انجام دهند. گفت: «می‌رویم مرکز خرید.» یاد روزهای مدرسه‌ی راهنمایی خودم در دهه‌ی ۱۹۸۰ افتادم که خوشم می‌آمد چند ساعتی بدون پدرمادر با دوستانم خرید کنیم؛ پرسیدم: «پدرمادرت می‌رسانندت؟» جواب داد: «نه، با خانواده‌ام می‌روم.» «با مادرم و برادرام می‌روم و کمی پشت سرشان راه می‌روم. فقط باید به مادرم بگویم که کجاداریم می‌روم. باید هر ساعت یا نیم ساعت خبر بدهم.»

این گردش‌های مرکز خرید چندان رایج نیستند، حدود ماهی یک بار. اغلب، آنا و دوستانش وقتی شان را، بدون مراقب، با گوشی‌هایشان با هم می‌گذرانند. برخلافِ نوجوانانِ نسلِ من که ممکن بود تمام بعداعز ظهر را با حرف‌های بیهوده پشتِ تلفن‌های کابلی بگذرانند، این‌ها با اسنپ‌چت حرف می‌زنند، اپلیکیشنی برای گوش‌های هوشمند که به کاربران امکان می‌دهد عکس‌ها و ویدیوهای بفرستند که زود ناپدید می‌شوند. حواس‌شان را جمع می‌کنند تا اسنپ‌استریک‌هایشان را بیشتر کنند - اسنپ‌استریک‌ها نشان می‌دهند چند روز پشت سر هم با دوستانشان در اسنپ‌چت ارتباط داشته‌اند. گاهی برای ثبت تصاویر خنده‌دار خاص دوستانشان

تصویرِ مانیتور را ذخیره می‌کنند. آتنا گفت: «حق السکوتِ خوبی است.» (چون سنش زیرِ سنِ قانونی است، اسمِ واقعی اش را به کار نمی‌برم). به من گفت بیشتر تابستان را تنها در اتاقش با تلفن‌ش گذرانده بوده است. گفت که نسل او دیگر همین طوری هستند. «ما هیچ گزینه‌ی دیگری برای شناختِ زندگی بدون آنی فون یا آی‌پد نداشتم. فکر کنم گوش‌هایمان را بیشتر از آدم‌های واقعی دوست داشته باشیم.»

وقتی دانشجوی ۲۲ ساله‌ی دکتری روانشناسی بودم پژوهش درباره‌ی تفاوت‌های نسلی را آغاز کردم و حوالا ۲۵ سال است که مشغول این کار هستم. معمولاً، ویژگی‌هایی که برای تعریف یک نسل به کار می‌روند آرام‌آرام و طیفی پدیدار می‌شوند. باورها و رفتارهایی که از قبل در حال افزایش بودند فقط به افزایش خود ادامه دادند. برای نمونه، هزارهای‌ها (متولدان آغازدهه‌ی ۱۹۸۰ تا اوایل ۲۰۰۴) نسلی بسیار فردگرا هستند اما فردگرایی مشغول رشد بوده است از زمانی که نسل انفجار جمعیت (بی‌بومرهای متولدین سال‌های ۱۹۶۴ تا ۱۹۴۶) جان گرفت، کم‌جان شد و دست کشید. قبل‌به نمودارهای خطی روندهای عادت داشتم، نمودارهایی که شبیه تپه‌ها و دره‌های کم ارتفاع بودند. سپس بررسی نسل آتنا را شروع کردم.

حدود ۲۰۱۲ سال، متوجه تغییرات شدید در رفتار و حالات عاطفی نوجوانان شدم. شبیه‌های ملایم نمودارهای خطی تبدیل شدند به کوههای پرشیب و صخره‌های قائم و بسیاری از ویژگی‌های نسل هزاره رو به ناپدیدی بودند. در همه‌ی تحلیل‌های درباره‌ی داده‌های نسلی که برخی شان به دهه‌ی ۱۹۴۰ می‌رسند، هیچ وقت چیزی مثل این ندیده بودم.

استقلال که برای نسل‌های گذشته جذابیتی چنان شدید داشت برای نوجوانان امروز اهمیت کم‌تری دارد.

اول تصور کردم این‌ها انحراف‌هایی گذرا باشند اما روندها طی چندین سال و در مجموعه‌ای از پیمایش‌های ملی ماندگار بودند. تغییرات نه فقط در مقدار بلکه در نوع نیز دیده می‌شدند. بزرگ‌ترین تغییر میان هزاره‌ای‌ها و پیشینیان شان شیوه‌ی نگرش‌شان به جهان بود؛ تفاوت نوجوانان امروز با هزاره‌ای‌ها نه فقط در شیوه‌ی نگرش‌شان بلکه در شیوه‌ی گذراندن وق است. تجربیات روزمره‌شان تفاوتی بنیادین دارد تجربیات نسلی که تنها چند سال پیش از آن‌ها نوجوانی را پشت سر گذاشتند.

در سال ۲۰۱۲ چه شد که به چنین تغییرات شدیدی در رفتار انجامید؟ پس از رکود بزرگ بود، رکودی که رسماً از ۲۰.۹ تا ۲۰.۷ طول کشید و اثری ناخوشایندتر بر هزاره‌ای‌ها گذاشت که به دنبال یافتن جایی در اقتصاد درب و داغان بودند. اما درست زمانی بود که نسبت امریکایی‌هایی که گوشی هوشمند داشتند از ۵۰٪ گذشت. هرچه پیمایش‌های سالانه‌ی نگرش و رفتار نوجوانان را دقیق‌تر بررسی کردم، و هرچه با نوجوانانی مثل آتنا بیشتر حرف زدم، روشن تر شد که نسل آن‌ها نسلی است که با گوش‌های هوشمند و با خیزش هم‌زمان رسانه‌های اجتماعی شکل گرفته است. اسم‌شان را نسل آی (iGen) می‌گذارم. اعضای این نسل، متولدین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲، دارند با گوش‌های هوشمند بزرگ می‌شوند، پیش از آغاز دبیرستان حساب اینستاگرام دارند و زمان پیش از وجود اینترنت را به خاطر نمی‌آورند. هزاره‌ای‌ها نیز با وب بزرگ شدن‌داما حضور وب در زندگی‌شان این اندازه نبود، که همیشه در دست‌شان باشد، شب و روز، در حالی که بزرگ‌ترین اعضای نسل آی در آغاز نوجوانی بودند که آی‌فون در سال ۲۰۰۷ معرفی شد و دانش‌آموز دبیرستان بودند که آی‌پد در سال ۲۰۱۰ وارد بازار شد. پیمایش بیش از ۵۰٪ نوجوان امریکایی در سال ۲۰۱۷ نشان داد که از هر چهار نوجوان سه تا شان آی‌فون دارند.

پس از ظهور گوشی هوشمند و، دخترخاله‌اش، تبلت به سرعت نگرانی‌هایی درباره‌ی آثار زیان‌آور «زمان دیدمانیتور» به وجود آمد. اما تأثیر این دستگاه‌ها کامل اندازه‌گیری نشده و فراتر از نگرانی‌های معمول درباره‌ی کم شدن بازه‌ی زمانی توجه است. پیدایش گوشی هوشمند همه‌ی جنبه‌های زندگی نوجوانان را عوض کرده است، از ماهیت تعامل اجتماعی‌شان گرفته تا بهداشت روانی‌شان. این تغییرات روی جوانان همه جای کشور و انواع خانوارها تأثیر گذاشته است. روندها بین نوجوانان فارغ از سطح فقر و ثروت‌شان، پیشینه‌ی قومی‌شان، چه در شهرها، حومه‌ها و چه در شهرهای کوچک پدیدار شدند. هرجا تجهیزات مخابراتی موبایل وجود داشته باشد، نوجوانانی هستند که به گوشی‌های هوشمندشان وابسته‌اند.

شاید این موضوع برای آن دسته از ما که نوجوانی آنالوگ‌تری را با اشتیاق به یاد می‌آوریم غریب و ناخوشایند باشد. اما هدف مطالعات نسلی این نیست که تسلیم نوستالژی شیوه‌ی زندگی گذشته شوند؛ این است که درکی از شیوه‌ی زندگی کنونی ارائه دهند. بعضی از تغییرات نسلی مثبت اند، بعضی منفی، و بسیاری از این

تغییرات هم منفی هستند و هم مثبت. نوجوانان امروز که در اتاق‌های اشان راحت‌ترند تا در ماشین یاد رمهمانی، از نوجوانان همه‌ی نسل‌های پیش‌امنیت‌فیزیکی بیش‌تری دارند. در مقایسه با نسل‌های پیش‌شین، احتمال این که گرفتار تصادف رانندگی شوند کم‌تر است، گرایش کم‌تری به الكل دارند و در برابر مشکلات وابسته به شرب خمر کم‌تر آسیب می‌بینند.

اما از نظر روان‌شناسی آسیب‌پذیرتر از هزاره‌ای‌ها هستند: افسردگی و خودکشی نوجوانان از سال ۲۰۱۱ افزایش شدید یافته است. اغراق نیست اگر نسل آی را در آستانه‌ی بدترین بحران بهداشتی روانی طی ده‌ها سال بدانیم. ریشه‌ی بخش بزرگی از این وضعیت را می‌توان در موبایل‌هایشان دید.

ممکن است رویدادی برجسته مانند جنگ، پیشرفت فناوری، کنسرت آزاد روی زمین‌گل، نقشی بزرگ در شکل‌دهی به گروهی از نوجوانان بازی کند، اما هیچ عامل واحدی این چنین نمی‌تواند نسلی را تعریف کند. شیوه‌های فرزندپروری پیوسته تغییر می‌کنند، مانند برنامه‌ی درسی مدارس و فرهنگ، و همه‌ی این‌ها مهم هستند. اما خیزش دوگانه‌ی گوشی هوشمند و رسانه‌های اجتماعی لرزه‌ای چنان بزرگ پذیرد آورده که بزرگی اش را مدت زیادی است ندیده‌ایم، اگر اصلاً دیده باشیم. شواهد محکمی وجود دارد مبنی بر این‌که دستگاه‌هایی که در دست جوانان گذاشته‌ایم آثار عمیقی در زندگی‌شان گذاشته است و آن‌ها را واقعاً ناراحت کرده است.

در اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ بیل ییتس، عکاس، از پیست اسکیت سوییت‌هارت در تمپای فلوریدا مجموعه‌ای عکس گرفت. دریکی از این عکس‌ها نوجوانی بلوزش را درآورده و یک بطی بزرگ نوشابه‌ی الكلی را در کمر شلوارش گذاشته است. در عکسی دیگر پسری حداقل دوازده ساله است که سیگاری بر لب دارد. پیست جایی بود که بچه‌ها می‌توانستند از پدرمادرشان دور شوند و در دنیای خودشان باشند، می‌توانستند بنوشنند، سیگار بکشند و در صندلی عقب ماشین‌هایشان کنار هم باشند. در این تصاویر سیاه‌سفید، نوجوانان نسل بیبی‌بومر به دوربین بیل ییتس خیره می‌شوند، با اعتماد به نفسی که زاییده‌ی انتخاب کردن است، انتخاب آنچه خودشان خواسته‌اند، حتی اگر، شاید به خصوص اگر، پدرمادرشان آن انتخاب‌ها را درست نمی‌دانستند.

پانزده سال بعد، سال‌های نوجوانی خودم که ازنسل ایکس (نسل پس از بیبی) بومرها و پیش از هزاره‌ای‌ها) هستم، سیگار کشیدن بخشی از حال و هوای خیال انگیزش را از دست داده بود اما استقلال هنوز اهمیت داشت. با دوستانم برنامه ریزی کردیم که در اولین فرصت گواهینامه‌ی رانندگی مان را بگیریم؛ طوری تنظیم کردیم که روز تولدِ شانزده سالگی مان آزمون گواهینامه بدھیم و از آزادی نویافته‌مان برای رهایی از محدوده‌های محله‌مان استفاده کنیم. پدرمادرمان می‌پرسیدند: «کی می‌آیی خانه؟» جواب می‌دادیم: «کی باید خانه باشم؟»

اما استقلال که برای نسل‌های پیش جذابیت شدیدی داشت برای نوجوانان امروز اهمیت کمتری دارد چنان‌که احتمال‌کمتری دارد بدون پدرمادرشان از خانه بیرون بروند. تغییر شگفت‌انگیز است: دانش‌آموزان کلاس دوازدهم در سال ۲۰۱۵ کمتر از کلاس هشتمی‌های سال ۲۰۰۹ از خانه بیرون می‌رفتند.

نوجوانان امروز دیگر کمتر قرار می‌گذارند. نخستین مرحله‌ی نزدیک شدن، که نسل ایکس «دوست داشتن» می‌نامیدند (مثلًاً «ئه، دوست داره!»)، بچه‌های امروز «حرف زدن» می‌نامند - که گزینه‌ی کنایه‌آمیزی است برای نسلی که پیامده‌ی رابه گفت‌وگوی واقعی ترجیح می‌دهد. پس از این که دو نوجوان مدتی «حرف زدن» شاید با هم قرار بگذارند. اما فقط حدود ۵۶ درصد سال آخری‌های سال ۲۰۱۵ قرار ملاقات گذاشتند؛ در نسل بیبی‌بومرو ایکس این رقم ۸۵ درصد بود.

کاهش قرار گذاشتن با دیگران کاهش فعالیت جنسی را به همراه می‌آورد. بیشترین کاهش در میان کلاس نهمی‌ها بوده که شمار نوجوانان فعال جنسی‌شان نسبت به سال ۱۹۹۴ چهل درصد کاهش یافته است. متوسط نوجوانان امروزی اولین هم‌خوابی‌شان در بهار سال یازدهم تحصیل است که یک سال کامل نسبت به نسل ایکس دیرتر روی می‌دهد. کم شدن هم‌خوابی نوجوانان نقش مؤثری داشته در آنچه بسیاری افراد یکی از مثبت‌ترین روندهای سال‌های اخیر می‌دانند: نرخ فرزندآوری نوجوانان در سال ۲۰۱۶ به پایین‌ترین سطح خود در تاریخ رسید و از بالاترین سطح معاصر خود در سال ۱۹۹۱، ۶۷ درصد پایین آمد.

حتی رانندگی که نمای استقلال نوجوانی در فرهنگ عموم امریکا بوده است، جذابیت خود را برای نوجوانان امروز از دست داده است. تقریباً همه‌ی دانش‌آموزان

دبیرستانی نسل بیبی بومرگواهینامه‌ی رانندگی شان را تابه‌ار سال آخر دبیرستان شان گرفته بودند؛ بیش از یک چهارم نوجوانان امروز تا پایان دبیرستان هنوز گواهینامه نگرفته‌اند. در نظر بعضی هاشان پدرمادر آن قدر رانندگان خوبی هستند که نیاز فوری به گواهینامه وجود ندارند. دانشجویی ۱۸ ساله در سن دیگو به من گفت «پدرمادرم من را همه جا می‌برند برای همین همیشه یکی رانندگی می‌کرد.» «گواهینامه ام را نگرفتم تا وقتی که مادرم بهم گفت دیگر نمی‌تواند من را برساند.» او شش ماه بعد از تولد ۱۸ سالگی اش گواهینامه گرفته بود. نوجوانان طی گفت و گوهای پیاپی اعلام کردند که پدرمادرشان بسیار سرزنش شان کرده‌اند تا گواهینامه گرفتند - موضوعی که برای نسل‌های گذشته تصویرناکردنی بوده است.

استقلال رایگان نیست - برای بنزین یا بطری نوشابه باید پول توی جیب آدم باشد. در دوره‌های قدیم تربچه‌های زیادی کار می‌کردند، مشتاقِ تأمین مالی آزادی شان بودند یا اینکه پدرمادر تشویق شان می‌کردند تا ارزش یک دلار را بفهمند. اما نوجوانان نسل آی آن قدر کار نمی‌کنند (یا مصرف پول شان را آن قدر مدیریت نمی‌کنند). او اخیر دهه‌ی ۱۹۷۰، ۷۷ درصد سال آخری‌های دبیرستان طی سال تحصیلی در ازای پول کار می‌کردند؛ تا نیمه‌ی دهه‌ی ۲۰۱۰ فقط ۵۵ درصد کار می‌کردند. تعداد سال هشتمنی‌هایی که در ازای پول کار می‌کنند به نصف رسیده است. این کاهش‌ها در رکود بزرگ شدت گرفت اما اشتغال نوجوانان به رقم گذشته برنگشته به رغم آن که دسترس پذیری شغل‌ها به رقم گذشته بازگشته است.

البته به تعویق انداختن مسئولیت‌های بزرگ‌سالی نوآوری نسل آی نیست. نسل ایکس در دهه‌ی ۱۹۹۰ نخستین کسانی بودند که نشانه‌های سنتی بزرگ‌سالی را به تعویق انداختند. جوانان نسل ایکس تقریباً درست همان اندازه‌ی جوانان نسل بیبی بومر رانندگی می‌کردند، می‌نوشیدند و قرار می‌گذاشتند و نوجوانان شان بیش تر هم خوابی داشتند و باردار می‌شدند. اما نسل ایکس پس از گذراندن سال‌های نوجوانی دیرتر از نسل قبل شان ازدواج کردند و دیرتر زندگی شغلی شان را آغاز کردند.

نسل ایکس همه‌ی محدودیت‌های پیشین نوجوانی را عقب‌تر برده؛ بزرگ‌سالی را زودتر آغاز کردند و دیرتر به پایان برند. دوره‌ی نوجوانی دارد دوباره کوتاه می‌شود، روندی که با هزاره‌ای‌ها آغاز شده و در نسل آی ادامه یافته است؛ اما کوتاه شدن این دوره

فقط به خاطرِ آغازِ دیرتر آن است. در بسیاری از رفتارها - نوشیدن، قرار گذاشتن، بدون سرپرست وقت گذراندن - هجده ساله‌های امروز بیشتر مثل پانزده ساله‌های قبل و پانزده ساله‌ها بیشتر مثل سیزده ساله‌ها عمل می‌کنند. امروز دوران کودکی درست تا دبیرستان ادامه می‌یابد.

چرا کودکان امروز برای پذیرفتن مسئولیت و لذت‌های بزرگ‌سالی این قدر صبر می‌کنند؟ تغییرات اقتصاد و فرزندداری به حتم نقش دارند. در اقتصاد اطلاعات که به تحصیلات بالاتر بیشتر از سابقه‌ی کار زودهنگام پاداش می‌دهد، شاید پدرمادرها بخواهند بچه‌هایشان را به خانه ماندن و درس خواندن ترغیب کنند تا گرفتن کار نیمه‌وقت. در عوض به نظر می‌رسد نوجوانان از این وضعیت خرسند باشند - نه به این خاطر که خیلی درس خوان هستند، به این خاطر که زندگی اجتماعی شان وابسته به گوشی‌شان است. نیازی ندارند از خانه بیرون بروند تا با دوستانشان وقت بگذرانند.

اگر نوجوانان امروز نسل درس خوان‌ها بودند درداده‌ها می‌دیدیم. اما دانش‌آموزان کلاس هشتم، دهم و دوازدهم در دهه‌ی ۲۰۱۰ در واقع نسبت به نوجوانان نسل ایکس در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ وقت کمتری برای درس و مشق می‌گذارند. (دانش‌آموزان سال آخر دبیرستان که چهار سال کالج را پیش رو دارند تقریباً به اندازه‌ی نسل پیش خود وقت صرف درس و مشق می‌کنند). زمانی که سال آخری‌ها صرف فعالیت‌هایی مانند باشگاه‌های دانش‌آموزی، ورزش و تمرین می‌کنند در سال‌های اخیر کم تغییر کرده است. اگر این را در کنار کاهش کار در ازای پول قرار دهیم، به آن معناست که نوجوانان نسل آی نسبت به نوجوانان نسل ایکس وقت آزاد بیشتری دارند، نه کمتر.

پس دارند با این همه وقت چه می‌کنند؟ سرگوشی‌هایشان هستند، توی اتاق‌شان و اغلب مضطرب.

یکی از موارد کنایه‌آمیز زندگی نسل آی این است که نسبت به گذشتگان‌شان وقت بسیار بیشتری را زیر سقف مشترک با پدرمادرشان می‌گذراند اما به سختی بتوان گفت که نوجوانان امروز نسبت به نسل پیش به پدرمادر خود نزدیک‌ترند. آتنا می‌گفت «دوستانم را با خانواده‌هایشان دیده‌ام - با خانواده‌هایشان حرف نمی‌زنند. وقتی سرشان توی گوشی است فقط می‌گویند باشد باشد مهم نیست. به خانواده‌هایشان

اهمیتی نصی‌دهند.» آتنا مثل هم‌سالانش، در بی‌توجهی به پدرمادرش استاد شده‌تا بتواند به حواسش راروی گوش‌متمرکز کند. بیشتر تابستان را در تماس با دوستانش گذرانده اما تقریباً همه‌ی این تماس‌ها با پیام‌دهی یا اسنپ‌چت بوده است. می‌گفت «بیش از این که با آدم‌های واقعی باشم با گوشی‌ام بوده‌ام. روی تختم انگار جای بدنم حک شده.»

او در این مورد هم نمونه‌ی معرف هم‌سالانش است. تعداد نوجوانانی که تقریباً هر روز با دوستانشان دورهم جمع می‌شوند از سال ۲۰۱۵ بیش از ۴۰٪ درصد کم شده است؛ این کاهش اخیراً شیب بیشتری داشته است. موضوع این نیست که کمتر مهمانی می‌گیرند بلکه وقت کمتری را در کنار هم می‌گذرانند. این کاری است که بیشتر نوجوانان در گذشته انجام می‌دادند: بچه‌های کم‌درآمد، بچه‌های ثروتمندان، نابغه‌های تک‌بعدی، نمره‌چهاردهی‌ها و نمره‌بیستی‌ها. پیسیت اسکیت، زمین‌بسکتبال، استخر محل، پاتوق‌های نزدیکی، همگی جای خود را به فضاهای مجازی اپلیکیشن‌ها و وب داده‌اند.

شاید فکر کنید نوجوانان این همه وقت در این فضاهای تازه می‌گذرانند چون خوشحال‌شان می‌کند، اما بیشتر داده‌ها نشان می‌دهند چنین نیست. پیمایش نظارت بر آینده، به سفارش مؤسسه‌ی مصرف مواد، که طوری تنظیم شده تا معرف سطح ملی باشد، از سال ۱۹۷۵ هر سال از دانش‌آموزان کلاس‌دوازدهم بیش از هزار سؤال می‌پرسیده و پیمایش کلاس‌هشتمی‌ها و دهمی‌ها را از سال ۱۹۹۱ آغاز کرده است. این پیمایش از نوجوانان می‌پرسد چقدر خوشحال هستند و چقدر از وقت آزادشان را صرف فعالیت‌های مختلف می‌کنند، فعالیت‌های غیرمانیتوری مانند تعامل اجتماعی حضوری و نرم‌ش، و نیز در سال‌های اخیر فعالیت‌های مانیتوری مانند استفاده از رسانه‌های اجتماعی، پیام‌دهی، و گشتن‌وب. نتایج بسیار روشی است: نوجوانانی که بیش از متوسط وقت خود را صرف فعالیت‌های مانیتوری می‌کنند احتمال ناراحتی‌شان بیشتر است و آن‌هایی که بیش از متوسط وقت خود را به فعالیت‌های غیرمانیتوری می‌پردازند احتمال شادی‌شان بیشتر است.

هیچ استثنای وجود ندارد. همه‌ی فعالیت‌های مانیتوری با شادی کمتر در ارتباط اند و همه‌ی فعالیت‌های غیرمانیتوری با شادی بیشتر. کلاس هشتمی‌هایی که در هفته ۱۰ ساعت یا بیشتر به رسانه‌های اجتماعی می‌پردازنند نسبت به آن‌هایی که وقت کمتری

با این رسانه‌ها می‌گذرانند ۵۶ درصد بیشتر ابراز ناراحتی می‌کنند. باید اعتراف کرد که ۱۰ ساعت در هفته زمان بسیار زیادی است. اما آن‌هایی که شش تا نه ساعت در هفته با رسانه‌های اجتماعی می‌گذرانند هم نسبت به آن‌ها که مدتی حتی کمتر به این رسانه‌ها اختصاص می‌دهند ۴۷ درصد بیشتر ابراز ناراحتی می‌کنند. خلاف این موضوع درباره‌ی تعامل حضوری صدق می‌کند. آن‌هایی که بیش از متوسط وقت خود را در حضور و همراهی دوستانشان می‌گذرانند، در مقایسه با آن‌هایی که کمتر از متوسط وقت خود را همراه و دوستان هستند، ۲۰ درصد کمتر ابراز ناراحتی می‌کنند.

هرچه نوجوانان زمان بیشتری به مانیتور نگاه کنند، احتمال بروز نشانگان افسردگی در آن‌ها بیشتر است.

اگر قرار بود برای گذران دوره‌ی نوجوانی به شادی توصیه‌ای کنیم، توصیه‌ای واضح و مشخص می‌بود: گوشی را بگذارید زمین، لپ‌تاپ را خاموش کنید و کاری بکنید - هر کاری - که با مانیتور سروکار نداشته باشد. البته این تحلیل‌ها یک راست ثابت نمی‌کنند که زمان سپری شده در برابر مانیتور ناراحتی را ایجاد می‌کند؛ این امکان هست که نوجوانان ناراحت وقت بیشتری را آنلاین می‌گذرانند. اما پژوهش‌های تازه نشان می‌دهند که زمان سپری شده در برابر مانیتور، به ویژه استفاده از رسانه‌های اجتماعی، واقعاً موجب ناراحتی می‌شوند. یکی از پژوهش‌ها از دانشجویان کالجی که صفحه‌ی فیسبوک داشتند خواست تادر پیمایش کوچکی طی دو هفته شرکت کنند. در روز پنجم بار پیام متنی می‌گرفتند و حال خود و میزان استفاده از فیسبوک را گزارش می‌کردند. هرچه بیشتر از فیسبوک استفاده می‌کردند ناخوشتر بودند، اما احساس ناخوشی موجب استفاده بیشتر از فیسبوک نمی‌شد.

سایت‌های شبکه‌ی اجتماعی مانند فیسبوک قول می‌دهند مارا به دوستان وصل کنند. اما طبق داده‌های نوجوانان نسل آی نسلی بی‌قرارند که احساس تنها‌یی می‌کنند. نوجوانانی که هر روز به سایت‌های شبکه‌ی اجتماعی سر می‌زنند اما دوستانشان را کمتر می‌بینند بیشترین احتمال موافقت با این گزاره‌هارا دارند: «خیلی وقت‌ها احساس تنها‌یی می‌کنم»، «اغلب احساس می‌کنم ترکم کرده‌ام» و «اغلب می‌گوییم کاش دوستان خوب بیشتری داشتم». احساس تنها‌یی نوجوانان در سال ۲۰۱۳ افزایش شدیدی یافت و از آن زمان همان قدر بالا مانده است.

این همیشه بدان معنی نیست که در سطح فردی بچه‌هایی که وقت بیشتری را آنلاین می‌گذرانند نسبت به آن‌هایی که وقت کمتری آنلاین هستند احساسِ تنهایی بیشتری دارند. به طور متوسط، نوجوانانی که وقت بیشتری را در رسانه‌های اجتماعی می‌گذرانند وقت بیشتری هم در حضور دوستانشان هستند - نوجوانانی که بسیار اجتماعی هستند در هر دو فضا اجتماعی‌ترند و آن‌ها که کمتر اجتماعی هستند در هر دو فضا چنین‌اند. اما در سطح نسلی وقتی نوجوانان زمان بیشتری را به گوشی‌های هوشمند و زمان‌کمتری را به تعامل‌های اجتماعی حضوری اختصاص می‌دهند احساسِ تنهایی بیشتر به چشم می‌خورد.

افسردگی نیز همین طور است. بار دیگر می‌توان گفت که آثارِ فعالیت‌های مانیتوری بسیار واضح است. هرچه نوجوانان زمان بیشتری به مانیتور نگاه کنند، احتمال بروز نشانگان افسردگی در آن‌ها بیشتر است. کلاس هشتمی‌هایی که کاربر پراستفاده‌ی رسانه‌های اجتماعی هستند خطرِ ابتلا به افسردگی‌شان ۲۷ درصد بیشتر است، اما آن‌هایی که بیشتر از نوجوان معمول ورزش می‌کنند، در مراسمِ مذهبی شرکت می‌کنند یا حتی مشقشان را انجام می‌دهند خطرِ ابتلا را تا اندازه‌ی چشمگیری کاهش می‌دهند.

احتمال وجود عواملِ خطرِ خودکشی، مانند برنامه‌ریزی برای خودکشی، در نوجوانانی که سه ساعت در روز یا بیشتر با دستگاه‌های الکترونیک کار می‌کنند ۳۵ درصد بیشتر است. (این رقم بسیار بیشتر از خطر مرتبط با تماشای تلویزیون، برای نمونه، بیشتر است). بخشی از داده‌ها غیرمستقیم اما به شکلی خیره‌کننده خوب و بد انزوای روبرو شد بچه‌هارانشان می‌دهد: از سال ۲۰۰۷، میزان قتل در میان نوجوانان کاهش یافته اما میزان خودکشی افزایش یافته است. چنان‌که نوجوانان وقت کمتری را با هم می‌گذرانند، احتمالِ کشتن یک‌دیگر در آن‌ها کم و احتمال کشتن خودشان افزایش کرده است. در سال ۲۰۱۱، برای نخستین بار طی ۲۴ سال قبل، خودکشی نوجوانان بیشتر از قتل نوجوانان بود.

افسردگی و خودکشی علل بسیاری دارند؛ روشن است که فناوری بیش از حد تنها دلیل آن نیست. نرخ خودکشی نوجوانان در دهه ۱۹۹۰، خیلی پیش از این که گوشی‌های هوشمند به صحنه بیایند، حتی از این مقدار هم بیشتر بود. اما امروز چهار برابر امریکایی‌ها داروی ضد افسردگی می‌خورند که اغلب در درمان افسردگی

شدید اثرگذار است، نوعی از افسردگی که پیوند محکمی با خودکشی دارد.

میان گوشی‌های هوشمند و نا آرامی روانشناختی آشکاری که این نسل احساس می‌کند چه رابطه‌ای وجود دارد؟ با قدرتی که رسانه‌های اجتماعی در پیوند دادن بچه‌ها طی شباهنگی روز دارند، به نگرانی دیرین نوجوانان درباره‌ی رها شدن نیز دامن می‌زنند. نوجوانان امروز ممکن است مهمانی‌های کمتری شرکت کنند و زمان کمتری کنارِ دوستانشان باشند، اما وقتی دورهم جمع می‌شوند این گردهمایی‌هارا یک سره ثبت می‌کنند - در این پیش‌پیش‌پیش -، اینستاگرام، فیس بوک. آن‌ها که به گردهمایی دعوت نشده‌اند کاملاً از آن‌گاه اند. از این روست که تعداد نوجوانانی که احساس رهاشدگی می‌کنند به بیشترین سطح خود در تاریخ در میان گروه‌های سنی رسیده است. افزایش احساس رهاشدگی هم، مثل احساس تنها، سریع و چشمگیر بوده است.

این روند در میان دختران به خصوص پرشیب بوده است. تعداد دخترانی که در سال ۲۰۱۵ احساس رهاشدگی می‌کردند نسبت به سال ۲۰۱۰ چهل و هشت درصد افزایش یافته است، در حالی که این رقم در پسران ۳۷ درصد است. دختران بیشتر سراغ رسانه‌های اجتماعی می‌روند و به همین دلیل فرصت بیشتری دارند تا با دیدن گردهمایی‌های دوستان یا هم‌کلاسی‌هاشان بدون آن‌ها، احساس تنها و کنارگذاشتگی کنند. رسانه‌های اجتماعی به نوجوانی که مطلب پست می‌کند هم مالیات روانی تحمیل می‌کنند، هنگامی که بی‌قرار به انتظار تأیید گرفتن در نظرات و لایک‌هاست. آتنا می‌گفت وقتی تصویری در اینستاگرام پست می‌کند: «اضطراب دارم که بقیه چی فکر می‌کنند و چی می‌خواهند بگویند. وقتی برای یک تصویر تعداد خاصی لایک نمی‌گیرم اذیت می‌شوم.»

افزایش نشانگان افسردگی در نوجوانان امروز هم دختران را بیشتر هدف گرفته است. نشانگان افسردگی در پسران از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵، ۲۱ درصد و در دختران ۵۰ درصد رشد کرده است، یعنی بیش از دو برابر پسران. افزایش خودکشی نیز در دختران مشخص‌تر است. با این که خودکشی در هر دو جنس افزایش یافته است، در سال ۲۰۱۵، نسبت به سال ۲۰۰۷، دختران ۱۲ تا ۱۴ ساله سه برابر بیشتر و پسران هم‌سنیان دو برابر بیشتر خودکشی کردند. البته میزان خودکشی پسران هم‌چنان بیشتر است، تا حدی به این دلیل که از روش‌های کشنده‌تری استفاده می‌کنند، اما

دختران با ادامه‌ی روند خود رفته‌رفته این فاصله را پر می‌کنند.

پیامدهای حادتر برای دختران نوجوان را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که احتمال بیشتری دارد گرفتار آزار اینترنتی شوند. پسران بیشتریک‌دیگر را آزار جسمانی می‌دهند، در صورتی که دختران بیشتر با تضعیف کردن روابط یا جایگاه اجتماعی دیگری وی را آزار می‌دهند. رسانه‌های اجتماعی به دختران راهنمایی و دبیرستان سکویی می‌دهد تا سبک تهاجم مطلوبشان را پیاده کنند و با این کار بی‌وقفه دختران دیگر را طرد کنند و کنار بگذارند.

البته شرکت‌های رسانه‌های اجتماعی از این مشکلات آگاه اند و تا اندازه‌ای تلاش کرده اند جلوی آزار اینترنتی را بگیرند. اما، دست‌کم می‌توان گفت که، انگیزه‌های متنوع آن‌ها مجموعه‌ای به هم پیچیده است. یکی از اسناد فیس بوک که تازگی رو شد نشان می‌داد این شرکت سعی کرده توانایی خود را در تعیین حال عاطفی نوجوانان براساس رفتار آن‌ها در محل و نیز تشخیص «لحظاتی که جوانان به تقویت اعتماد به نفس نیاز دارند» به شرکت‌های تبلیغاتی بفروشد. فیس بوک پذیرفت که این سند واقعی است اما پذیرفت که «ابزارهایی» پیش‌نهاد می‌دهد «که افراد را براساس حال عاطفی‌شان هدف می‌گیرد».

درژوییه‌ی سال ۱۴۱۴، دختری سیزده ساله در شمال تگزاس از بوی سوختن چیزی از خواب بیدار شد. گوشی‌اش بیش از حد داغ شده و توی ملافه‌ها ذوب شده بود. اخبار ملی خبر را گزارش کردند و خوانندگان را ترساندند که ممکن است گوشی‌هاشان خود به خود دچار احتراق شود. اما از نظر من، گوشی شعله‌ور تنها جنبه‌ی غافلگیرکننده‌ی داستان نبود. از خودم پرسیدم چرا آدم باید گوشی‌اش را موقع خواب توی تخت بگذارد؟ نمی‌شود موقع خواب دروب گشت و گذار کرد. چه کسی می‌تواند در فاصله‌ی چند سانتی از گوشی لرزان به خوابی عمیق برود؟

از روی کنجکاوی از دانشجویان دوره‌ی لیسانسم در دانشگاه ایالتی سن دیگو پرسیدم وقتی خواب هستند گوشی‌شان را چه کار می‌کنند. پاسخ‌هاشان مشخصات و سواست را نشان می‌دهد. تقریباً همگی با گوشی می‌خوابند، آن را زیر بالش‌شان، روی تشك، یا دست‌کم جایی می‌گذارند که بتوانند با دراز کردن دست برش دارند. درست قبل از این که بخوابند رسانه‌های اجتماعی را دنبال می‌کنند و به محض این

که بیدار می‌شوند سراغِ گوشی می‌روند (مجبورند)، چون از ساعتِ زنگ‌دار گوشی برای بیداری‌اش استفاده می‌کنند). آخرین چیزی که پیش از خواب و او لین چیزی که پس از بیداری می‌بینند گوشی‌شان است. اگر در نیمه‌ی شب از خواب بیدار شوند، عاقبت سراغِ گوشی‌شان می‌روند. بعضی‌ها شان از زبان اعتیاد برای توصیف موضوع استفاده می‌کردند. یکی شان درباره‌ی نگاه کردن به گوشی در رخت‌خواب گفت: «می‌دانم نباید این کار را بکنم اما نمی‌توانم جلوی خودم را بگیرم». دیگران گوشی را بخشی افزون بر بدن‌شان می‌دانستند یا حتی شبیه به معشوق: «از این که گوشی‌ام را موقعِ خواب نزدیک‌تر به خودم می‌گذارم آرام می‌شوم».

شاید گوشی هوشمند مایه‌ی آرامش باشد اما خوابِ نوجوانان را کاهش داده است: بسیاری از آن‌ها بیشتر شب‌ها کمتر از هفت ساعت می‌خوابند. کارشناسان خواب می‌گویند نوجوانان باید حدود نه ساعت در شب بخوابند؛ نوجوانی که شب‌ها کمتر از هفت ساعت می‌خوابد کم‌خوابی شدید دارد. نوجوانان سال ۲۰۱۵ نسبت به سال ۱۹۹۱ پنجاه و هفت درصد بیشتر کم‌خواب بوده‌اند. زسال ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵، طی تنها چهار سال، تعداد نوجوانانی که هفت ساعت نخوابیدند ۲۲ درصد بیشتر شد.

این افزایش زمان‌بندی تردید برانگیزی داشت: زمانی شروع شد که بیشتر نوجوانان گوشی هوشمند گرفتند. بر اساس نتایج دو پیمایش ملی، نوجوانانی که سه ساعت یا بیشتر با دستگاه‌های الکترونیک کار می‌کنند نسبت به آن‌ها که کمتر از سه ساعت با این دستگاه‌ها می‌گذرانند، ۲۸ درصد بیشتر احتمال دارد که شب‌ها کمتر از هفت ساعت بخوابند و نوجوانانی که سایت‌های رسانه‌های اجتماعی را هر روز دنبال می‌کنند احتمال کم‌خوابی‌شان نوزده درصد بیشتر است. تحلیل مطالعات مریوط به استفاده از دستگاه‌های الکترونیک در کودکان نتایج مشابهی نشان می‌دهد: کودکانی که درست پیش از خواب از دستگاه رسانه‌ای استفاده می‌کنند احتمال بیشتری دارد که کمتر از حد مطلوب و بد بخوابند و دوبرابر بیشتر احتمال دارد که در طول روز خواب آلود باشند.

کودک نوپای خودم را که نگاه می‌کنم، سنش آن قدر کم است که به زحمت راه می‌رود اما با اعتماد به نفس با آی پد کار می‌کند.

به نظر می‌رسد دستگاه‌های الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی توان به خصوص

بالایی در آشتن خواب دارند. نوجوانانی که بیش از معمول کتاب و مجله‌های خواندن احتمال کم‌خوابی‌شان اندکی کمتر است - موضوع این است که خواندن مثل لالایی آن‌ها را به خواب می‌برد یا این که می‌توانند هنگام خواب کتاب را کنار بگذارند. تماشای تلویزیون به مدت چند ساعت در روزهم رابطه‌ی ضعیفی با کم‌خوابی دارد. اما جذابیت گوشی‌های هوشمند بیش از آن است که در برابر ش مقاومتی کنند.

کم‌خوابی با مسائلِ فراوانی پیوند دارد، از جمله استدلال و تفکر مشوش، آسیب‌پذیری در برابر بیماری، افزایش وزن و فشار خون بالا. در خلق و خو نیز اثر می‌گذارد: افرادی که به اندازه‌ی کافی نمی‌خوابند مستعدِ افسردگی و اضطراب هستند. البته باز هم پی‌گیری مسیرِ دقیق علیت دشوار است. ممکن است گوشی‌های هوشمند موجب کم‌خوابی شده باشند که به افسردگی انجامیده یا این که گوشی‌ها موجب افسردگی شده باشند که به کم‌خوابی انجامیده است. یا شاید عاملِ دیگری موجب شده هم افسردگی و هم کم‌خوابی افزایش یابد. اما احتمالاً زیاد است که گوشی هوشمند با نورِ آبیاش که در شب می‌درخشد نقشی زیان‌بار ایفا کند.

هم‌ستگی میان افسردگی و استفاده از گوشی هوشمند چنان بالاست که می‌شود نتیجه گرفت پدرمادران بیشتری باید به کودکان‌شان بگویند گوشی را کنار بگذارند. آن‌طور که نیک بیلتن، نویسنده‌ی حوزه‌ی فناوری، گزارش می‌دهد این سیاستی است که برخی از مدیران اجرایی سیلیکون ولی دنبال می‌کنند. حتی استیو جابز میزان استفاده‌ی کودکانش را از دستگاه‌هایی که خود به وجود آورد محدود می‌کرد.

مسئله‌ی مهم فقط این نیست که بچه‌ها چه تجربه‌ای از نوجوانی پیدا می‌کنند. تأثیر حضور پیوسته‌ی گوشی‌های هوشمند به احتمال زیاد آن‌ها را تا بزرگسالی دنبال می‌کند. نیمی از افرادی که دچار دوره‌های افسردگی می‌شوند، در سینین بالاتر نیز دوباره افسردگی می‌شوند. نوجوانی زمان مهمی برای پرورش مهارت‌های اجتماعی است؛ وقتی نوجوانان وقتی کمتری را چهره به چهره با دوستانشان می‌گذرانند فرصت کمتری هم برای تمرین این مهارت‌ها پیدا می‌کنند. درده‌های بعد ممکن است بزرگسالانی را ببینیم که بدانند ایموجی مناسب‌یک وضعیت چیست اما ندانند در آن وضعیت چه حالت چهره‌ای باید داشته باشند.

متوجه هستم که محدود کردن فناوری آن هم برای نسلی از کودکان که به

عجیب‌غیری بودن در همه‌ی ساعات عادت کرده‌اند درخواستی غیرواقع‌بینانه است. سه دختر من در سال‌های ۰۰.۶، ۰۰.۹ و ۰۱.۲ به دنیا آمدند. هنوز آن قدر سن ندارند که ویژگی‌های نوجوانان نسل آی را نشان دهند اما به همین زودی بی‌واسطه شاهد بوده‌ام که رسانه‌های نو در زندگی‌شان چقدر ریشه دواینده است. کودک نوپای خودم را که نگاه می‌کنم، سنس آن قدر کم است که به زحمت راه می‌رود اما با اعتماد به نفس با آی پد کار می‌کند. دیده‌ام که بچه‌ی ۶ ساله‌ام یک گوشی برای خودش می‌خواهد. شنیده‌ام که دختر ۹ ساله‌ام درباره‌ی تازه‌ترین اپلیکیشن‌هایی بحث می‌کرده که بتوانند کلاس چهارم را راحت پشت سر بگذارند. بیرون کشیدن گوشی از دست بچه‌هایمان دشوار خواهد بود، دشوارتر از تلاش‌های غیرواقع‌بینانه‌ی نسل پدرمادرم وقتی می‌خواستند بچه‌هاشان MTV را خاموش کنند و بروند کمی هوای تازه بخورند. اما ترغیب نوجوانان به استفاده‌ی مسئولانه از گوشی مسئله‌ی مهم‌تری است و منافعی در پی خواهد داشت، حتی اگر تنها کارمن القای اهمیت می‌انه روی به آن‌ها باشد. پس از حتی دو ساعت یا بیشتر استفاده‌ی روزانه از دستگاه‌های الکترونیکی آثار چشمگیری بر بهداشت ذهنی و زمان خواب پدید می‌آید. نوجوان معمول حدود دو ساعت و نیم در روز به استفاده از دستگاه‌های الکترونیکی می‌گذراند. بعضی محدودیت‌های ملایم می‌توانند جلوی گرفتاری کودکان به عاداتِ خطرناک را بگیرند.

در گفت‌وگوهایم با نوجوانان نشانه‌های امیدبخشی یافتم مبنی بر این که بچه‌ها خودشان دارند برخی از مشکلات‌شان را به گوشی همیشه حاضر نسبت می‌دهند. آتنا می‌گفت وقتی کنار دوستانش است به جای این که او را ببینند گوشی‌هاشان را نگاه می‌کنند. گفت «دارم سعی می‌کنم با هاشان درباره‌ی چیزی حرف بزنم، و آن‌ها راستش به صورتم نگاه نمی‌کنند.» «دارند به گوشی‌هاشان نگاه می‌کنند یا به ساعت مچی اپل‌شان.» پرسیدم: «چه حسی دارد وقتی سعی می‌کنی چهره به چهره با کسی حرف بزنی و بهت نگاه نمی‌کند؟» گفت «یک جورهایی آزارنده است» «آزارنده است. می‌دانم نسل پدرمادرم این کار را نمی‌کردند. شاید دارم درباره‌ی چیزی حرف می‌زنم که برایم خیلی مهم است، اصلاً حتی گوش هم نمی‌کنند.»

یک بار گفت پیش دوستی بوده که داشته به دوست پرسش پیام می‌داده است. «داشتم سعی می‌کردم با هاش درباره خانواده‌ام و جریان‌های خانه حرف بزنم، بعد

او این جوری بود که آهان آره مهم نیست، برای همین گوشی‌ش را از دستش گرفتم و پرتش کردم به دیوار.»

نتوانستم جلوی خنده‌ام را بگیرم. گفتم «والیبال بازی می‌کنی؟» «دست و بازوی خیلی خوبی داری.» جواب داد: «نه.»

# آیا مصرف فرهنگی اعتباد آور است؟



نوشته‌ی بروک ال. جکسون

Brooke L. Jackson



## آرتساھولیک: آیا مصرف فرهنگی اعتیادآور است؟

اصطلاح اعتیاد نگرش منفی را برمی‌انگیزند و معمولاً آغاز یا پایانش با یک داستان غم‌انگیز همراه است. به طور معمول اعتیاد با مصرف کالاهای مضر، سبک زندگی آسیب‌زا و رفتارهای خود تخریبی در یک سبد قرار می‌گیرند. به همین دلیل زمانی که برخی پژوهش‌های آکادمیک در خصوص صنعت فیلم‌های فرانسوی را مطالعه کردم که در آنها از عبارت «صرف فرهنگی اعتیاد آور است» استفاده کرده بود، بابت انتخاب این واژه بسیار آزرده شدم. اگرچه همه ما شنیده‌ایم که مردم درباره «اعتبادشان» به موسیقی زنده، فیلم، کتاب یا فیسبوک صحبت می‌کنند، اما من همه آنها را به حساب مبالغه گذاشته‌ام. هرچند اگر روی این عبارت عمیق‌تر فکر کنیم، می‌بینیم که ایده «اعتباد فرهنگی» آن‌چنان غریب و بعید نیست. در واقع، فهم اعتیاد در بستر فرهنگ و دیگر کالاهایی که بالقوه اعتیاد‌آورند، می‌تواند ایده مولدی باشد تا به ایجاد مشارکت و حضور و نیز افزایش گستره فرهنگ معاصر بیشتر بیندیشیم.

اقتصاددانان (از جمله گری بکروکوین مورفی از دانشگاه شیکاگو) برای اعتیاد عقلانی<sup>۱</sup> مدل پیچیده‌ای طراحی کرده‌اند که گرایش‌های افراد معتقد به کالاهای سودمند و مضر را توضیح می‌دهد و اثرات اعتیاد در آنها را بررسی می‌کند. اگر این پژوهش را در بستر مدیریت هنر و موسیقی در نظر بگیریم، می‌توانیم به سوی ایده‌هایی راجع

1. Gary Becker and Kevin Murphy of the University of Chicago

2. Rational Behavior

به بهره‌برداری از ماهیت اعتیادآور این کالاهای بسیار سودمند رهنمون شویم.

### صرف فرهنگی: چرا مصرف می‌کنیم؟

غالب پژوهش‌ها از طریق فلسفه‌پردازی یا نظریه‌سازی کمک کرده‌اند تا این پرسش را مطرح کنیم که «چرا انسان‌ها به سوی مصرف فرهنگ سوق داده‌اند؟» و بتوانیم آن را توضیح دهیم. اخیراً در خصوص تأثیر هنر و موسیقی بر حیطه‌شناختی انسان‌ها، اکتشافاتی انجام شده است. با تعمق در پژوهش‌شی که توسط دانیل لویتان<sup>1</sup> نویسنده کتاب «این مخز شما در مواجهه با موسیقی است» و با تعمق در دیگر پژوهش‌هایی که توسط دیگر دانشمندان عرصه شناختی، روانشناسی و فلسفه انجام شده، ما برآن هستیم در خصوص اینکه ۱. آیا هنر، موسیقی و فرهنگ برای انسان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارند و اعتیادآورند؟ و ۲. چرا این پدیده، فرصت‌های بالقوه را بررسی کنیم و توضیحاتی را ارائه دهیم.

نخست توضیحاتی را ارائه می‌دهیم راجع به: تاریخچه و نظریه‌هایی که در خصوص صرف فرهنگی وجود دارند و ۲. پاسخ به این پرسش که چرا انسان‌ها فرهنگ (به عنوان مثال هنر و موسیقی) را مصرف می‌کنند. سپس من خلاصه‌وار الگوهای اعتیاد عقلانی به کالاهای مفید و مضر را توضیح می‌دهم و نهایتاً در خصوص کاربردها و فرصت‌هایی که «اعتیاد عقلانی» می‌تواند برای هنرها و مدیران فرهنگی به وجود آورد، اندیشه‌ها و مسائل خودم را ارائه خواهم داد.

تمام رشته‌های مرتبط با فرهنگ، عرایض سودمندی ارائه داده‌اند که هر کدام از زاویه نگاه خود اهمیت هنر، آموزش هنر، موسیقی، رقص، ادبیات و تئاتر را در دنیای مدرن توضیح داده‌اند. این قبیل توضیحات (به خصوص زمانی که برای دریافت مساعدت‌های مالی، در حمایت از هنر و برنامه‌های هنری ارائه می‌شوند) به دنبال تحریک احساسات و تخیلات هستند و مدام دستاوردهایی که از طریق هنر می‌توان کسب کرد را تکرار می‌کنند. بدون اینکه وارد عرایض شخصی خودم شوم، باید بگوییم که عرایض مذکور شامل این موارد می‌شود: ایجاد اجتماعات، برساخت هویت، گسترش خلاقیت، برانگیختن نوآوری، بازکردن ذهن، شالوده

شکنی از فرضیه‌ها و تشویق و انگیزش پیشرفت فردی، ارتقای جامعه، ارتقای ملی، پیشرفت جهانی و حتی فراتراز آن. نوشه‌های و گفته‌های فاخر و ارزشمند در این زمینه می‌توانند آتش علاقه به هنر را مشتعل کنند و به سمت پروژه‌های جدید ترغیب کنند، اما با تمام این اوصاف به نظر می‌رسد بیشتر مردم به صورت غریزی اهمیت فرهنگ را درک می‌کنند. در مواردی که افراد و گروه‌های مردم با تمام این بحث‌ها و داستان‌های متقاعد کننده مخالف باشند، دلایل دیگری برای توجیه اهمیت هنرها ایجاد می‌شوند مانند: نقش هنرها در رشد اقتصادی، نقش موسیقی در افزایش یادگیری مؤثر علوم دیگر و ... حتی با اینکه پژوهش‌های جدید از ابزار اندازه‌گیری بسیار جالبی برای مطالعه تأثیرات هنر استفاده می‌کنند، باز به نظر می‌رسد هیچ چیز نمی‌تواند حق مطلب آنچه ما از اهمیت تجربه هنری درک کرده‌ایم را ادا کند. چرا شیفتۀ مصرف فرهنگ هستیم؟

انسان‌های طول تاریخ زنگیره‌ای از توضیحات را برای احساسات اعجاب‌انگیزی که هنر می‌تواند به وجود بیاورد، ارائه کرده‌اند. گاهی اوقات یک امر ماء‌الطبیعه یا وساطت معنوی می‌تواند تنها گواه (بر اثبات قدرت تاثیرگذار هنر) باشد. برای قرن‌ها، هنر و فرهنگ به مذهب وابسته بود: انسان‌ها، خدا یا خدایان را برای آفرینش توازن و هماهنگی‌های زیبا می‌ستودند و به خاطر پدیده‌های شوم شیطان را نکوهش می‌کردند. احاطه شده در یک معماری پر عظمت که دیوارهایش با تصاویر آبرنگی و آینه‌کاری منقش شده، با گوش‌دادن به بهترین موسیقی که به دست ماهرترین موسیقی‌دانان در آن طین‌انداز است، واژه‌هارا می‌سرودند و می‌شنیدند و به وجود می‌آمدند. گاهی اوقات روح، مارا با خود می‌برد.

امثال ما که بُعد علمی و تجربه‌گراییمان، استدلال به شدت باورگراییمان را مغلوب می‌کند، می‌توانیم به علوم اجتماعی، علوم شناختی، اقتصاد عقلانی و تکاملی روی آوریم. صاحب نظران هریک از این رشته‌ها، پژوهش‌های گسترده‌ای انجام داده‌اند درخصوص اینکه چرا انسان‌ها هنر، فرهنگ و موسیقی را مصرف می‌کنند. تعجبی ندارد اگر بگوییم که به نظر می‌رسد در خصوص اینکه چرا انسان‌ها ناگزیرند فرهنگ را مصرف کنند، شواهد علمی زیادی وجود دارد، به عنوان مثال عملکرد اجتماعی و تکامل اجتماعی.

دانیل لویتان در کتاب «This is your Brain on Music» می‌نویسد: «انسان‌ها

برای تعامل و فعال‌سازی جامعه نیازمند پیوندهای اجتماعی هستند و موسیقی یکی از آن پیوندهای اجتماعی است» در کتاب استیون تپرا با نام «Engaging Art» نوشته شده که کشف فرهنگ و هنر جدید، فرایندی است اجتماعی.

لویتان این بحث را فراتر می‌برد و معتقد است نیاز ما به موسیقی می‌تواند یک عامل تکاملی و فراگشته قلمداد شود و اضافه می‌کند که اگر داروین زنده بود احتمالاً با این ایده موافقت می‌کرد. موسیقی بخشی از طبیعت ماست، نه به گونه‌ای که مشاهده‌گر منفعل آن باشیم، بلکه موسیقی در طبیعت‌مان حضور دارد تا مشارکت‌کننده‌ای فعال باشیم. لویتان خاطرنشان می‌کند «اندیشیدن به کنسرت موسیقی که در آن گروهی از نوازنده‌های حرفه‌ای حضور داشته باشند و برای مخاطبان مشتاق برنامه اجراکنند، در طول تاریخ ارزش ناشناخته‌ای داشته است. واکنش به جیمز براون<sup>۱</sup> یعنی دست‌زدن، رقصیدن و هوراکشیدن با طبیعت ما انسان‌ها بیشتر صدق می‌کند».

از آنجا که در تاریخ بشری موسیقی پیش‌تر از کشاورزی وجود داشته است و کلاً هر فعالیتی که ارزش‌طبعی پایینی داشته باشد، برای طولانی مدت باقی نمی‌ماند (و ارزش تکامل و نجات را ندارد)، بعید به نظر می‌رسد که موسیقی تنها به خاطر اینکه لذت‌بخش است تاکنون باقی مانده باشد. همانند آواز پرنده‌گان که موقفيت‌شان در جفت‌گیری به میزان گسترش صدای آوازشان بستگی دارد، لویتان نشان می‌دهد که موسیقی می‌تواند برای انسان‌ها نقش بیولوژیک و تحول‌بخش را ایفا کند. لویتان در پاسخ به هر کسی که موسیقی را فعالیتی لذت‌بخش اما غیرضروری می‌انگارد، بحث‌های متعددی را بیان می‌کند و مثال‌هایی که می‌زندگاهی احمد‌قاوه‌اند، مانند همان مثالی که راجع به ستاره‌های موسیقی راک می‌زند و می‌گوید آنها می‌خواهند نظرزنان خیلی بیشتری را جذب کنند و نه در صدمتوسطی از مردان را. باروری و زایش می‌تواند به رقص و آواز اعتبار دهد تا این طریق به استقامت و تناسب بیولوژیکی کمک کند و به طور غریزی به جفت‌های نشان می‌دهد که تووانایی تهیه غذا و آشیانه را دارند (یعنی اگر انسان برای کار روی مهارت‌های بی‌ارزشی مانند موسیقی و هنر زمان کافی داشته باشد، از ملزمومات بسیار سودمندی برای بقا برخوردار است). همچنین

1. Steven Tepper

2. James Brown

او به مطالعه‌ای اشاره می‌کند که نشان داده خلاقیت از زنان پیروزتر است؛ زنان در اوج باروری به خلاق بودن بیشتر گرایش دارند تا به مردان بیچاره.

مهم است که بیندیشیم چگونه فعالیت‌های دیگری که برای بقای حیات ضروری به نظر می‌رسند مانند غذا خوردن و آمیزش جنسی، می‌توانند لذت‌بخش نیز باشند. ما آموخته‌ایم این فعالیت‌های را در مدارکوتاه در نظر بگیریم و آنها را مستقیماً به پاداش مرتبط کنیم؛ برخی هر وئین مصرف می‌کنند، برخی نیز بدون اینکه قصد بچه دار شدن داشته باشند، آمیزش جنسی انجام می‌دهند و او می‌گوید: «سیستم لیمبیک کانون لذت است که البته تفاوت‌های تشخیص نمی‌دهد».

حقیقتاً به نظر می‌رسد که هنر، موسیقی و فرهنگ «درون م وجود دارد، پس باید در مورد آن صحبت کنیم» از طریق فرهنگ، ما روشن‌فکری روحی را تجربه می‌کنیم، رشد فیزیکی را تجربه می‌کنیم و مسیر تکامل برایمان هموارتر می‌شود و در فهم دنیای پیرامون خود و نقشی که در آن داریم کمک و راهنمایی دریافت می‌کنیم. دلیل هرچه که باشد، نمی‌توانیم انکار کنیم که هنر، موسیقی و فرهنگ، به نوعی، در وجود بشر نقش مهمی ایفا می‌کنند و ما منصب شده‌ایم تا از تجربیات فرهنگی‌مان، لذت استخراج کنیم.

### اعتباد، وسوسه و سیالیت (خلسه و نشئگی)<sup>۱</sup>

### «چگونه اعتیاد، عادت ایجاد می‌کند» شکسپیر، دو شاهزاده و رونایی

دانیل لویتان روی مغز انسان پژوهش‌هایی انجام داد و چگونگی ترشح دوپامین به عنوان سیستم پاداش دهنده مغز را مطالعه کرد. دوپامین انتقال دهنده عصبی است که احساس لذت تولید می‌کند. ترشح دوپامین زمانی اتفاق می‌افتد که معتاد مواد مخدر مصرف می‌کند، قمار باز شرط را برآورده می‌شود وغیره. تازگی‌ها دانشمندان علوم اعصاب در حوزه شناختی، نقش دوپامین در موسیقی را کشف

1. short-circuit

2. Flow

کرده‌اند. احساسات و تجربه‌های لذت‌بخشی که از طریق موسیقی القا می‌شود، حاصل آن است که ما انتظار اتمان را هنرمندانه دستکاری کرده‌ایم. این پدیده برای مثال از طریق ترفندها و تغییر رویه‌های غیرمنتظره اتفاق می‌افتد، مانند زمانی که «هایدن از نوای فریبنده‌اش استفاده می‌کند»<sup>1</sup> و می‌گوید برایش «وسوسه» به همراه داشته است. موسیقی و هنر می‌توانند ترفندها و احساساتی به وجود آورند که با ذهن و بدن انسان بازی می‌کند و هایدن تنها کسی نیست که از این طریق وسوسه شده باشد. در واقع، همان گونه که در حال هویدا شدن است، بسیاری از مردم به این تجربه معتقد شده‌اند.

دیوی تروزبی<sup>2</sup> در مجله «Economic Literature» می‌نویسد: «افزایش در صرف هنری فرد در حال فعل، می‌تواند به افزایش صرف هنری او در آینده منجر شود». او می‌گوید صرف نسبی هنر در طول زمان افزایش پیدا می‌کند. علت این پدیده به خاطر تغییر ذائقه‌ها نیست، بلکه به خاطر افت قیمت سایه است (بالاترین قیمتی که فرد می‌پردازد تا بتواند از یک منبع محدود بیشتر برداشت کند)؛ قیمت سایه زمانی افت می‌کند که فرد به تجربه، درک و سرمایه‌های انسانی مرتبط با هنرنیازمند می‌شود (تروزبی ۱۹۹۴). قیمت سایه صرف هنری شخص خودم، در گذر زمان به شدت کاهش پیدا کرد. به همین دلیل به ندرت پیش می‌آید که هزینه تماشای یک نمایش یا مخارج ساختن موسیقی ذهن مرا مشغول کند. محدودیت‌های منابع را با کاستن از هزینه‌های «غیرضروری» مانند هزینه‌های خرید و رستوران رفتن جبران می‌کردم (هرچند که اتفاقاً همین کارها در زمرة امور اعتیاد آور قرار می‌گیرند). در اواخر قرن بیستم، اقتصاددانی به نام آلفرد مارشال<sup>3</sup> مشاهده کرد که ذائقه موسیقی خوب، ذائقه‌ای اکتسابی است که در گذر زمان و تحت تأثیر استمرار مجاورت با موسیقی خوب به دست می‌آید. او می‌نویسد: «درنتیجه، مورد استثنای وجود ندارد؛ هر اندازه فرد بیشتر موسیقی گوش کند، ذائقه‌اش در جهتی که به آن تمایل دارد قوی ترمی شود» (مارشال ۱۸۹۰). این ایده پرسشی در ذهن ما به وجود می‌آورد: آیا «پرورش ذائقه» واقعاً معنای «اعتیاد» را می‌دهد؟

طی دهه‌های گذشته اقتصاددان‌ها درخصوص تقاضا و اعتیاد عقلانی مطالعات

1.David Throsby

2.Alfred Marshall

متعددی انجام داده‌اند و موسیقی و فرهنگ را جزو اعتیادهای سودمند محسوب کرده‌اند. در دهه ۱۹۸۰، بکرومورفی در خصوص اعتیاد عقلانی مدل پیچیده‌ای ارائه کردند. هرچند طرز تلقی و توصیف من راجع به کارکردهای تقاضاهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و نیز راجع به بهره‌وری<sup>۱</sup> بسیار محدود است، اما آنها ایده‌های جالبی ارائه می‌دهند در خصوص اینکه چرا برخی افراد تمایل دارند به محصولات خاصی (اعم از مفید و مضر) اعتیاد داشته باشند.

«اعتیاد شدید به یک کالا مستلزم این است که مصرف فعلی فرد شدیداً تحت تأثیر مصرف گذشته فرد قرار گرفته باشد». مردم می‌توانند به الكل، کوکائین و سیگار معتاد شوند، اما در عین حال می‌توانند به کار، خوردن، موسیقی، تلویزیون، خرید و ... نیز اعتیاد پیدا کنند. بکرومورفی دریافته‌اند که وقایع زودگذر می‌توانند برای همیشه افراد عاقل را درگیر کالاهای اعتیادآور کنند. برای مثال، برخی مردم در نتیجهٔ فشار همسالان در دوران نوجوانی یا تحت تأثیر استرس ناشی از جنگ، موقتاً به الكل یا مواد مخدر معتاد می‌شوند. در مطالعاتی که در خصوص اعتیاد انجام‌شده، دریافته‌اند:<sup>۲</sup> جایی که مصرف بیشتر کالا، مصرف آینده را افزایش می‌دهد، رفتارهای هم‌افزاينده<sup>۳</sup> وجود دارد و <sup>۴</sup> جایی که میزان مصرف در گذشته بیشتر بوده، مصرف فعلی کمتر رضایت‌بخش است و به این حالت شکیبایی<sup>۵</sup> می‌گویند.

بکرومورفی تصریح می‌کنند که برخی کالاهای خاص فقط برای عده‌ای اعتیادآورند، نه برای همه و برخی از مردم می‌توانند به برخی کالاهای اعتیاد پیدا کنند، نه به همه آنها. در این صورت بسیار ساده‌انگارانه است تصور کنیم که یک کالا قطعاً<sup>۶</sup> یا لزوماً قابلیت اعتیادزایی برای همه مردم را داشته باشد و می‌توان گفت جستجو برای یافتن «شخصیت‌های مستعد به اعتیاد»<sup>۷</sup> کارایی چندانی ندارد. جالب اینجاست که آنها دریافته‌اند افزایش «تمایلات کنونی» و افزایش در «روند استهلاک سرمایه مصرفی»، تقاضا برای کالاهای مضر را افزایش می‌دهد اما همین دو عامل تقاضا

1. Utility Derivation

2. Reinforcement Behaviour

3. Tolerance

4. Addictive Personalities

برای مصرف کالاهای سودمند را کاهش می‌دهد. این پدیده نشان می‌دهد فرد معتاد به الكل یا مواد مخدر لحظه‌گرا و در پی لذت‌های آنی<sup>۱</sup> است و بر خلاف آنها افراد مذهبی، کسانی که یوگا کار می‌کنند و علاقه‌مندان به موسیقی به آینده‌نگری علاقه‌مند<sup>۲</sup> هستند. پژوهش‌های قدیمی‌تر نشان داده‌اند که گروه‌های آینده‌بین به کسب آگاهی‌های بیشتری تمایل دارند.

تجربه‌های زودگذر، تروماتیک و پراسترس می‌توانند در احتمال ابتلای افراد به اعتیاد، تغیراتی ایجاد کنند. «از سرگیری اعتیادهای مضر (اعتیاد به خوردن، سیگار، قمار و مشروبات الكل) و اعتیادهای مفید (مذهب و یوگا) معمولاً در شرایط اضطراب، تنش، حساس نامنی ناشی از بلوغ، طلاق، ازدست دادن شغل و ... مشاهده شده است». تجربه‌های بزرگ زندگی و وقایع استرس‌زا مانند طلاق، بیکاری، مرگ عزیزان می‌تواند به مصرف آسیب‌زای کالاهای اعتیادآور منجر شود. بر خلاف این قضیه، در افرادی که utility function مشابه دارند، احتمال ابتلا به اعتیاد متفاوت است، چرا که آنها تجربه‌های متفاوتی دارند (بکرو مورفی ۱۹۸۸).

اعتیاد کاملاً این توانایی را دارد که به تجربه‌های سودمند و مفید شکل بدهد. در دهه ۱۹۹۰، چیکسنت‌میهایی<sup>۳</sup>، راجع به «سیالی» مزبلی نوشت که اشاره داشت به وضعیت روان‌شناختی‌ای که در آن فرد تماماً در لذت، خلاقیت یا فرایند کاری که انجام می‌دهد غوطه‌ور است (چیکسنت‌میهایی، ۱۹۹۱). نوشته او با نتیجه‌گیری ارسطو‌آغاز می‌شود: مرد و زن، همگی به دنبال شادی‌اند. او ایده‌های زیادی را به محرك فرهنگی مرتبط می‌کند، مانند «سیالی موسیقی»، «لذت نگاه‌کردن»، رسیدن به سیالی از طریق حرکات فیزیکی و کنترل آنها، مانند رقص، دویدن، هنرهای رزمی و یوگا. از دیدگاه او تجربه‌های هیجان‌انگیز و خاص انسان‌ها نیز در این دسته جای می‌گیرد؛ تجربیاتی که هنگام تماشای اثرهای فاخر یا گوش دادن به اثر موسیقایی پرشکوه رخ می‌دهند و انسان را در احساس همه‌جانبه‌اش غرق می‌کند.

توصیف احساس وجود و سرخوشی<sup>۴</sup> بسیار مشابه توصیفاتی است که درباره اوج

1. Present Oriented

2. Future Oriented

.3Csikszentmihalyi

.4ecstasy

صرف مواد مخدر و شرکت در مراسم مذهبی ارائه می‌شود. با در نظر داشتن این مطلب، بیشتر به نظر می‌رسد که سیال شدن به هروسیله‌ای، احتمال اعتیاد به «چیزهای خوب» را در ماتقویت می‌کند و این اعتیاد، خود عاملی است که مارا به سوی سیال شدن سوق می‌دهد. همچنین بکرو مورفی ابزارهای مختلف لذت‌جویی (و چیزهایی که بالقوه اعتیادآور هستند) را با هم قیاس کردند و نشان دادند که چگونه هروئین، کوکائین، قمار و کالاهای اعتیادآور مضر معمولاً غیرقانونی هستند اما دسترسی به کالاهای اعتیادآور سودمند مانند مذاهب خاص یا انواع موسیقی، به ندرت ممنوع است. چیزهای مهمی در خصوص این تجربه‌ها وجود دارد: از همه آنها احساس لذت خیلی زیادی به ما دست می‌دهد و تمام آنها قابلیت اعتیادآور بودن را دارند. پژوهش‌های در خصوص مفهوم «سیالی» همچنان ادامه دارد و سایر پژوهش‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که «سیالی» با وسوسه و اعتیاد نقطه اشتراک دارند.

دو اقتصاددان به نام‌های چو و تینگ<sup>۱</sup> نیز اعتیاد عقلانی را مطالعه کرده‌اند اما آنها دریافته‌اند که تجربه سیالی در اثنای مصرف کالا، اورا بیشتر به سمت اعتیاد تغییب می‌کند. آنها رفتار افراد در هنگام انجام بازی‌های رایانه‌ای را مطالعه کرده‌اند، کاری که طی انجام آن سیالی اتفاق می‌افتد و بسیاری به آن معتاد می‌شوند. آنها نوشتند «نتایج مدل ساختار معادلات نشان داد که تکرار فعالیت‌های مورد علاقه تأثیر متوسطی بر اعتیاد دارد که این قضیه با نظریه اعتیاد عقلانی هم راستاست. هرچند، تجربه سیالی (شرایط احساسی‌ای که بالذات وزوال ادارک همراه است) تأثیرشدیدتر و بیشتری بر اعتیاد دارد. از این قضیه می‌توان نتیجه گرفت احتمال محتادشدن در مشتریانی که سیالی را تجربه کرده‌اند، بیشتر است». تابه‌حال از فرهنگ و هنرها استفاده‌های موفقیت‌آمیزی شده تا اعتیاد آسیب‌زا به دیگر کالاهای مضر درمان شوند؛ همانند جویدن آدامس یا یوگا که به عنوان جایگزینی برای سیگار استفاده می‌شود. فرهنگ و هنرها به عنوان عامل درمان‌کننده برای درمان محتادان و ترک مواد مضراعتیادآور به کار گرفته می‌شوند و به نتایج مثبت و امیدوار کننده‌ای منتهی شده‌اند. حتی اگر افراد به این صورت محتاد شوند، اعتیادشان در راستای مصرف سودمند است» (چو و تینگ ۲۰۱۳).

## فرصت‌هایی برای مدیران فرهنگ و هنرها

«موسیقی ... بزرگترین وسوسه انسان است» دانیل لویتان، This is Your Brain on Music

«می‌رقصم چون نمی‌توانم نرقصم، رقصیدن شیوه‌ای ارزندگی است و در عین حال عادتی است شبیه به یک بیماری کشنده. با این حال تصمیم برترک این عادت ندارم» پاول تیلور، Why I Make Dances

در خصوص شیوه‌هایی که هم مخاطبان و هم مشارکت‌کنندگان را در آن بسترپرورش دهیم، فهم دو گزینه می‌تواند کاربردهایی داشته باشد: ۱. ماهیت نیاز انسان‌ها به هنر، و ۲. شیوه‌ای که افراد رفتار می‌کنند و می‌توانند به فرهنگ معتاد شوند. در خصوص بهره‌برداری از اعتیاد، صنعت فرهنگ و هنر نمی‌توانند شبیه دیگر مدل‌های تجاری باشند (مثل روشهای صنعت تنباق و قمار فعالیت می‌کنند)، علتیش هم در این است که کالاهای سودمند اعتیادآور در قیاس با کالاهای مضر اعتعیادآور ظرافت‌های بیشتری دارد. در هر حال ما نمی‌خواهیم چنین کاری را انجام دهیم، اما فهم ماهیت معتادکنندهٔ صرف فرهنگی و اینکه چرا و چگونه برخی از مردم معتاد می‌شوند، می‌تواند به طور بالقوه سودمند باشد.

نخست، به یاد داشته باشیم که تعامل متقابل میان صرف حال و آینده در میان کالاهای اعتیادآور بیشتر است. مدل اعتیاد عقلانی بکر و مورفی نشان می‌دهد چنانچه ذائقهٔ هنری به صرف گذشته وابسته باشد، توضیح محتمل و معقولی برای rightward shift منحنی تقاضای long run وجود دارد. محدوده‌ای که باید آن را موشکافی کرد می‌تواند این باشد که اعتیاد فرهنگی چگونه است؟ و ماهیت اعتیاد چیست؟ برای مثال آیا افرادی وجود دارند که شدیداً به موسیقی کلاسیک وابسته باشند؟ آیا گوش‌دادن به موسیقی کلاسیک به صرف بیشتر موسیقی کلاسیک منجر می‌شود؟ آیا صرف بیشتر موسیقی کلاسیک مسیری است که افراد را به سمت صرف تئاتر یا کلاس رقص هدایت می‌کند؟

آنچه پیچیده‌تر است فهم این است که کدام فعالیت‌ها به عنوان اعتیاد «سودمند» و کدام به عنوان اعتیاد «مضر» محسوب می‌شوند. می‌دانیم که اعتیاد به هروئین و الكل جزو اعتیادهای مضر است و از دیگر سوی، مشاهدهٔ رفتار صرف‌کنندگان و

واکنش نسبت به آن به راحتی انجام می‌شود. اما چه چیزی به واقع سودمند است؟ دویدن مردم را خوشحال می‌کند و در آنها احساس «سیالی» به وجود می‌آورد، حال اگر دویدن را عامل اعتیادزای سودمند و بی‌ضرری تلقی کنیم، قطعاً شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مردم در اثر تمرین‌های ورزشی بیش از حد به خود آسیب رسانده‌اند یا جان خود را از دست داده‌اند. گاهی اوقات میزان مصرف بیش از حد افزایش پیدا می‌کند مردم می‌توانند انگیخته شوند، وسوس شوند و از حد کنترل خارج شوند (هیرشممن ۱۹۹۲<sup>1</sup>). آیا مصرف کالاهای فرهنگی نخبگانی می‌تواند مفید قلمداد شود و بالعکس آیا مصرف فرهنگ عامه، تلویزیون، شبکه‌ای اجتماعی MySpace و غیره در گروه اعتیادهای مضر قرار می‌گیرد؟ بسیار مهم است به ذهن بسپاریم که ثابت شده افراد آینده‌نگر، مایل‌اند تحصیل کرده‌تر باشند و احتمال اعتیادشان به کالاهای سودمند بیشتر است.

کاربرد مهم اعتیاد فرهنگی می‌تواند این باشد که هر ورود و مقدمه‌ای به فرهنگ می‌تواند در آینده مصرف بیشتر را به همراه داشته باشد. چو و تینگ نشان دادند که حتی تکرار فعالیت‌های مورد علاقه تأثیر متوسطی بر اعتیاد دارد. آیا مصرف هر نوعی از «فرهنگ» (شعر، نقد، کنسرت راک) می‌تواند در آینده، مصرف در دیگر حوزه‌های مختلف فرهنگ را افزایش دهد؟ اگر چنین است بحث دیگری مطرح می‌شود که عرصه فرهنگ از هر دو زاویه زمان و پول نامحدود است و می‌تواند پیشرفت کند.

در نهایت، همان‌گونه که چو و تینگ نشان دادند، زمانی اعتیاد می‌تواند اتفاق بیفتد که فرد در حین تجربه و فعالیتش سیال شدگی را تجربه کند. دستیابی به سیالیت معمولاً چیزی است که ما به عنوان تجربه انگیزانده در فرهنگ و هنر با آن سرو کار داریم. سیالیت، بخشی از تأثیری است که بسیاری از مدیران هنری و هنرمندان آرزو دارند مخاطبانشان از محتوایی که ارائه می‌دهند، تجربه کنند و این تجربه کلید بزرگی است که مردم را در سیستم [فضای مصرف و مشارکت فرهنگی] نگاه می‌دارد. همانند لویتان، من نیز حس سیالیت را تجربه کردم؛ زمانی که موسیقی زنده را تجربه کردم، زمانی که در تئاتر نقشی را ایفا می‌کردم یا حتی زمانی که کتابی را می‌خواندم احساس سیالیت به من دست داد و به همین ترتیب مصرف فرهنگی ام

طی سالیان افزایش پیدا کرد. همچنین، پس از آنکه جریان را تجربه کردم بسیار به آن وابسته شدم، مثل دونده‌های ماراتن. دویدن جزو اعتیادآورهای مفید قلمداد می‌شود. این تجربه مثبتی است که بسیاری افراد خواهان و مشتاق تکرارش هستند.

اگر یقین بدانیم که هنر، موسیقی و فرهنگ اعتیادآورهای مفید هستند، در آن صورت نخستین چیزی که هنرمندان و مدیران باید انجام دهند، تمرکز براین پدیده است که مردم را درگیر سیستم کنند. اگر مردم ذاته هنر و موسیقی داشته باشند، همان گونه که لویتان نشان داد، احتمال ایجاد تجربه مثبت در آنها بیشتر است. این در دست هنرمندان و مدیران فرهنگی است که به مخاطبانشان کمک کنند تا غرق شوند و سپس تجربه مثبت آنها را به سوی سیال شدن هدایت کنند. همچنین اگر فردی رخدادهای حاد زندگی، آسیب یا تنش‌های زودگذر را تجربه کند، احتمال اعتیادش به فرهنگ بیشتر می‌شود. حوزه دیگری که باید بیشتر مطالعه شود چیزی است که به عنوان رخداد زودگذر در نظر گرفته می‌شود: آیا الزوماً باید تنش منفی و ناخوشایندی اتفاق افتاده باشد یا افراد طی وقایع زودگذر بسیار شادکننده هم می‌توانند به فرهنگ و هنر وابسته شوند؟ این وقایع می‌تواند ازدواج، بچه‌دارشدن، ترفيع‌گرفتن یا بازنیسته شدن را شامل شود. از ترکیب تمام این عناصر با هم دیگر می‌توانیم تجربه مثبتی را برای همه به وجود آوریم و در پی آن صرف فرهنگی و مشارکت فرهنگی و اندازه کل ظرفیت فرهنگی را افزایش دهیم.

# مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی



نوشته‌ی سوتیا کیم آلتر

Sutia Kim Alter



## مقدمه

آنچه کارآفرینی اجتماعی را متمایز می‌کند، قابلیت آن در ترکیب علاقه اجتماعی با فعالیت‌های تجاری، برای ایجاد تغییر اجتماعی است. دنیای کارآفرینی ماهیتی تلفیقی دارد؛ بخشی از آن تجاری و بخش دیگر ش اجتماعی است؛ همین تلفیقی بودنش موجب ظهور نسل جدیدی از کاروران، کارآفرینان اجتماعی و شکل‌گیری مجموعه جدیدی از سازمان‌ها یعنی شرکت‌های اجتماعی درآمده است. افراد با تفکرستی براین باورند که تولید ارزش اجتماعی، کاری است ناسودبر یا غیرانتفاعی و تولید ارزش اقتصادی کاری سودآور است. کارآفرینی اجتماعی این دو گزاره را کنار هم می‌آورد، علیق اجتماعية و سازوکارهای بازار را به هم پیوند می‌زند و از طریق مؤسسه‌های نوین به تولید ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی مبادرت می‌ورزد.

کسب‌وکار اجتماعی با دو نیروی محرکه راه‌اندازی می‌شود. نخست، برای ایجاد تغییر اجتماعی مطلوب از راه حل‌های نوآورانه، کارآفرینانه و مبتنی بر سرمایه‌گذاری بهره می‌برد. دوم، پایداری سازمان و خدماتش نیازمند متنوع سازی جریان تأمین مالی به شیوه‌های گوناگون است که خلق فرصت‌های درآمدزا را نیز شامل می‌شود. کسب‌وکار اجتماعی الگوی غیرانتفاعی تازه‌ای را پیش رو می‌نهد که هدفش تولید ارزش پایدار برای مردم و برای تمام جهان است.

سال‌های آغازین کارآفرینی اجتماعی با نوآوری‌های چشمگیر و فوق العاده‌ای شناخته می‌شود که به نوبه خود چشم‌انداز متفاوتی از کسب‌وکارهای اجتماعی پدید آورده‌اند. با این وجود، الگوهای جدید در حال پدیدارشدن‌اند. طبقه‌بندی و سازمان‌دهی مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی، در این عرصه نوظهور، چارچوب مفهومی مشترکی فراهم کرده است. الگوهای کسب‌وکار اجتماعی: ۱. مسیرها و پیش‌نمونه‌هایی برای تکثیر و تولید ارائه می‌دهند، ۲. برای تولید ارزش رویکردهای خلاقانه‌ای پیش‌رو می‌نهند، ۳. از طریق ارائه برنامه‌های عملیاتی پیش‌ساخته (بلوپرینت‌ها) کیفیت طرح‌هارا ارتقا می‌دهند و ۴. افراد را به سوی خلق روش‌های جدید برای انجام مأموریت‌های غیرانتفاعی ترغیب می‌کنند.

برخی، علت اصلی پیدایش کسب‌وکار اجتماعی را به تغییر انتظارات سهامداران سازمان‌های غیرانتفاعی نسبت می‌دهند؛ انتظارات آن‌ها به‌گونه‌ای تغییر کرده که مایل‌اند هم‌زمان با ایجاد تأثیر اجتماعی در ابعاد کلان‌تر، منابع مالی خود را نیز متنوع سازند. در سال‌های اخیر سازمان‌های غیرانتفاعی را موشکافانه بررسی کرده‌اند. این سازمان‌ها تحت فشارند تا: خدمات حرفه‌ای‌تر و با کیفیت‌تری ارائه دهند، تأثیر اجتماعی‌شان را افزایش دهند و در برابر نتایج پاسخگو باشند. افزون براین، حمایت منابع سنتی، دولتی و خیریه‌های روبرو به کاهش است، در حالی‌که رقابت بر سر منابع موجود در حال افزایش است که می‌توان نتیجه گرفت منابع مالی محدود ند اما تعداد سازمان‌های غیرانتفاعی زیادند. در چنین وضعیتی سرمایه‌گذاران در خصوص اعطای کمک‌های مالی به عنوان سرمایه‌گذاری اجتماعی، حساب شده‌تر از قبل عمل می‌کنند و انتظار دارند به سود پیش‌بینی‌پذیر و قابل محاسبه‌ای دست پیدا کنند. در نتیجه فشاری مالی‌ای که بر سازمان‌های غیرانتفاعی اعمال می‌شود، کاروران به سوی کشف روش‌های دیگری برای تأمین بودجه و هم‌چنین یافتن شیوه‌های برنامه‌ریزی مؤثرتری ترغیب می‌شوند. مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی دریافت‌هایی که برای رقابت با دیگران همان‌گونه که باید در آمد اجتماعی شایان توجهی کسب کنند، باید به مشتریان خدماتی با کیفیت برتر ارائه دهند. آن‌ها به این مسئله نیز واقف‌اند که بقای سازمان‌شان در گروی افزایش یا جای‌گزینی کمک‌های مالی با سایر روش‌های تأمین بودجه است. برای دستیابی به این اهداف، کاروران کسب‌وکار غیرانتفاعی ناگزیر شده‌اند رویکردهای سنتی خود را به پارادایم‌های تازه تغییر دهند.

خلاصه آن‌که نیاز باعث شده تا کسب‌وکارهای اجتماعی به سوی نوآوری حرکت کنند.

در نتیجه استفاده از پارادایم‌های جدید، سازمان‌های غیرانتفاعی استوارتر، خلاق‌تر و کارآفرین ظهر کرده‌اند. تلفیق ابزارها و فعالیت‌های تجاری در قالب سازمان‌های غیرانتفاعی به شکل‌گیری نوعی ظرفیت سازمانی منجر شده است؛ ظرفیتی که می‌تواند سطح کارایی سازمان‌های غیرانتفاعی را ارتقا دهد و قدرتشان را برای اثرباری بر تغییرات مستمر بیشتر کند. پارادایم کسب‌وکار اجتماعی سازوکاری در اختیار سازمان‌های غیرانتفاعی می‌گذارد تا تأثیر اجتماعی‌شان را عميق بخشد. روش‌هایی وجود دارند که این سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مأموریت‌های خود را تقویت کنند، گسترش دهند یا بر تعداد مأموریت‌ها بیفزایند؛ این روش‌ها عبارت‌اند از: الف. ایجاد تأثیرات اجتماعی معنادارتر، ب. دستیابی به مشتریان بیشتر، و پ. متنوعسازی خدمات اجتماعی. علاوه بر این، کسب‌وکار اجتماعی چارچوبی سازمانی را پیش روی مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی قرار می‌دهد تا بتوانند برای تأمین بودجه، منبعی مستقل ایجاد کنند. درآمد کسب‌شده و اهرم مالی<sup>۱</sup> از طریق اداره منابع تجارت محور، کاروران را قادر می‌سازد سرمایه‌گذاری‌های جدید و مرتبط با برنامه‌ای<sup>۲</sup> انجام دهند و از تداوم فعالیت<sup>۳</sup> شرکت‌شان اطمینان حاصل کنند.

## رابطه مأموریت و پول

نقطه سؤال برانگیزه رکسب‌وکار اجتماعی به ویژگی‌های اهداف دوگانه‌اش مربوط می‌شود؛ یعنی در ا. عمق و گستردگی تأثیر اجتماعی‌ای که می‌خواهیم به دست آوریم و ۲. میزان درآمدی که می‌خواهیم کسب کنیم. مأموریت از دل برنامه‌های غیرانتفاعی پدید می‌آید و نیروی محرکه تولید ارزش‌های اجتماعی است. نیازهای مالی و فرصت‌های بازار نیز از درون مدل‌های اقتصادی پدید می‌آیند و نیروی محرکه

۱. به معنی قرض کردن پول به منظور چندبرابر کردن درآمد حاصل از دادوستد

2. Programme-Related Investment [Program-Related Investments (Pris) Allow Private Foundations To Move Beyond Grant-Making And Provide A Way For Private Foundations To Make Impact Investments, Which Generate Social Impact As Well As Financial Return].

3. Ongoing Concern [A Going Concern Is A Business That Functions Without The Threat Of Liquidation For The Foreseeable Future, Usually Regarded As At Least Within 12 Months].

ارزش‌های اقتصادی هستند. از این‌رو در کسب‌وکار اجتماعی پول و مأموریت مانند دی‌ان‌ای در هم‌تنیده‌اند، اما همیشه همتای یکدیگر نیستند. تمام کسب‌وکارهای اجتماعی هردو نوع ارزش (اجتماعی و اقتصادی) را تولید می‌کنند، اما انگیزه تصمیم‌گیری برای راه‌اندازی کسب‌وکار اجتماعی، یا دستاوردهای مالی است یا مزایایی که برنامه‌ها به سازمان غیرانتفاعی مادر<sup>۱</sup> ارائه می‌دهند. هدف کسب‌وکار اجتماعی از راه اولویت بخشی به مقاصد اجتماعی و مالی مشخص می‌شود و این هدف است که تعیین می‌کند کارورز وارد کدام‌یک شود: کسب‌وکار اجتماعی به منزله استراتژی برنامه‌ای یا کسب‌وکار اجتماعی به منزله استراتژی مالی.

از دیدگاه برنامه، کسب‌وکار اجتماعی به طرح یکی از ضروری‌ترین مسائلی می‌پردازد که سازمان‌های غیرانتفاعی با آن مواجه‌اند: یعنی چگونگی دستیابی به تأثیر مستمر. در اینجا نویسنده سازمان‌ها رو به سه دسته تقسیم کرده و جای کسب‌وکارهای اجتماعی رو در هر دسته توضیح داده. دسته‌اول: در سازمان‌هایی که بین مأموریت تجاری و اجتماعی هماهنگی زیادی وجود دارد، کسب‌وکار اجتماعی برنامه متعارفی است که [در ساختار سازمان] جای می‌گیرد. مثلاً، در سازمان‌های توسعه اقتصادی، فعالیت برنامه‌ها حول محور اشتغال‌زایی و تولید ثروت حرکت می‌کند و در آن‌ها روابط متقابل تجاری و اجتماعی واضح و آشکار است. مأموریت و مقاصد سازمان‌های رفاه اجتماعی که بر توسعه اشتغال یا انتقال از رفاه به کار<sup>۲</sup> متمرکزند، با روش برنامه‌ریزی کسب‌وکار اجتماعی به خوبی جفت‌وجور می‌شود. سازمان‌های کشاورزی فرصت‌های زیادی پیشنهاد می‌دهند تا برنامه‌های کشت مستمر محصولات زراعی را با کسب‌وکارهای اجتماعی مرتبط با فراوری محصولات غذایی و تجارت منصفانه<sup>۳</sup> قهوه و کاکائو تلفیق کنند. در این موارد، کسب‌وکارهای اجتماعی در رأس مأموریت سازمان قرار دارند و در حکم استراتژی برنامه برای تأمین بودجه خودگردان<sup>۴</sup> عمل می‌کند؛ استراتژی‌ای که ضمن نیل به اهداف مأموریت،

1. Non-For-Profit Parent Organization

2. Welfare-To-Work Transition [A Phrase Used In Britain And The US For Government Programmes That Are Aimed At Reducing The Number Of People Who Are Unemployed And Receiving Money From The State, By Creating Jobs For Them Or Training Them For Work].

3. Fair Trade [Fair Trade Is A Social Movement Whose Stated Goal Is To Help Producers In Developing Countries Achieve Better Trading Conditions And To Promote Sustainable Farming].

4. Self-Funding Programme Strategy

به طور هم‌زمان خودکفایی مالی را افزایش می‌دهد.

دسته دوم: در برخی سازمان‌ها فرصت به کارگیری شیوه‌های کسب‌وکار اجتماعی، برای اجرای برنامه‌ها کمتر به چشم می‌خورد. در این موارد کسب‌وکار اجتماعی فعالیتی مکمل است که ضمن درآمدزایی، مأموریت و برنامه‌های سازمان را غنی می‌کند اما اساساً ماهیت‌باشید بروزگردانی اجتماعی عمل نمی‌کند. برای مثال، ممکن است سازمان غیرانتفاعی فرهنگی و هنری برای منفعت خود و مشتریان هنرمندانش کالاهای هنری بفروشد، اما در اصل، مأموریت و برنامه‌های سازمان بر پاسداری فرهنگی از هنرهای دستی سنتی متمرکز است. ممکن است سازمانی محیط‌زیستی که توجه‌اش معطوف به احیای جنگل‌هاست، برای کسب درآمد جانبی کسب‌وکار طبیعت‌گردی برگزارکند و هم‌زمان درباره حفظ منابع طبیعی به مردم آموزش دهد و اعضای انجمن را در مشاغل دیگری به کارگیرد که برای محیط‌زیست کم‌ضررتر باشند. بنابراین منافع حاصل از مأموریتی که از جانب این کسب‌وکار به دست می‌آید، خود منجر به توسعه مأموریت می‌شود و در نتیجه فعالیت‌های سازمان به سطحی فراتراز احیای جنگل‌ها ارتقا پیدا می‌کند. کسب‌وکارهای اجتماعی می‌توانند برای ارتقا و توسعه برنامه‌های سازمانی و استحکام مأموریت به کارگرفته شوند اما در جایی که کسب‌وکارهای اجتماعی با مأموریت‌های سازمانی همخوانی بازی ندارند، انگیزه‌های مالی می‌توانند عامل تغییر کننده شروع یک کسب‌وکار باشند. در چنین وضعیتی فعالیت‌های کسب‌وکار اجتماعی مرتبط با مأموریت‌اند اما در عین حال به عنوان راهبردی برای تأمین بودجه محسوب می‌شوند؛ به گونه‌ای که هم بودجه برنامه‌های اجتماعی را تأمین می‌کنند و هم به تقویت مأموریت می‌انجامند.

دسته سوم سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها هیچ فرصت منطقی برنامه‌ریزی برای به کارگیری کسب‌وکار اجتماعی وجود ندارد. این سازمان‌ها کسب‌وکارهای اجتماعی را بدون توجه به نفع اجتماعی، به عنوان بخشی تکمیلی و پشتیبان می‌پذیرند. در این موارد، کسب‌وکارهای اجتماعی ارتباطی با مأموریت سازمان ندارند و صرفاً به عنوان راهبردی برای تأمین بودجه محسوب می‌شوند.

بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی، در پی راه‌اندازی کسب‌وکارهای اجتماعی هستند چرا که آن را ابزاری برای رسیدن به خودکفایی می‌دانند، خودکفایی‌ای که از طریق درآمدزایی حاصل می‌شود. اهداف مالی کسب‌وکارهای اجتماعی در

سازمان‌های گوناگون، متفاوت است. مقاصد مالی کسب‌وکار اجتماعی، به‌طور پیش‌فرض، نه سودرسانی است (به معنای تولید درآمد خالص برای تأمین بودجه سازمان مادر)؛ و نه تدوام و پایایی (به معنای حفظ نقطه سربه‌سری<sup>۱</sup> و تأمین هزینه برنامه‌های اجتماعی). ارزش کسب‌وکارهای اجتماعی فقط در سودآوری آن‌ها خلاصه نمی‌شود؛ آن‌ها می‌توانند به یکی از روش‌های زیرکارآیی و اثربخشی سازمان را بهبود بخشد

کاهش نیاز به بودجه اهدایی

تهیه پایگاهی مطمئن‌ترو متنوع‌تر برای تأمین منابع مالی، یا  
تقویت کیفیت برنامه‌ها از طریق افزایش نظم بازار<sup>۲</sup>

برای بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی، کسب‌وکارهای اجتماعی به مثابه راهبردی هستند برای: الف. متنوع‌سازی تأمین مالی، ب. کاهش اتكابه خیرین، و پ. بازیابی هزینه‌های برنامه یا پرداخت کمک‌هزینه به برنامه‌های اجتماعی. کسب‌وکار اجتماعی راهی است برای کاهش کاستی‌های برنامه و به کارگیری مؤثرتر منابع. ممکن است سازمان‌هایی که در پی متنوع‌سازی درآمد خود هستند، با استفاده از استانداردهای مؤسسه‌های انتفاعی، برای خود اهداف مالی متعددی تعیین کنند. مثلاً، ممکن است برنامه‌ای که پیش‌تر ۱۰۰ درصد بودجه‌اش از طریق کمک‌هزینه تأمین می‌شده و اکنون ۴۰ درصد مخارجش را با کسب درآمد تأمین می‌کند، برای بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی یک موفقیت به شمار آید. سازمان‌هایی که از کسب‌وکار اجتماعی برای متنوع‌سازی درآمدشان استفاده می‌کنند، برای به کارگیری مدل‌های مأموریت‌محور مناسب‌ترند.

خودکفایی مالی زمانی حاصل می‌شود که درآمد حاصل شده، پاسخگوی مخارج اداره سازمان و اجرای برنامه‌های اجتماعی باشد و از کمک‌های مالی خیرین بی‌نیاز شود. دستیابی به چنین وضعیتی اصلاً آسان نیست؛ اغلب سازمان‌ها برای رسیدن به چنین جایگاهی باید در کنار برنامه‌های غیرانتفاعی شان، تجارتی پول‌ساز راه بیندازنند. ترجیح برخی از سازمان‌هایی که به دنبال خودکفایی کامل‌اند، کسب‌وکارهای

1. Break-Even [Is The Point At Which Total Cost And Total Revenue Are Equal].

2. Markt Discipline

اجتماعی غیرمأموریت‌گرا است؛ اما کسب‌وکارهای اجتماعی‌ای که تولیدکنندگی کمتری دارند و بیشتر بر دستیابی به سود اجتماعی متمرکزند، کسب‌وکارهای غیرمأموریت‌گرا بیشترین ظرفیت سوددهی را ارائه می‌دهند.

سایر سازمان‌ها، وارد کسب‌وکارهای اجتماعی می‌شوند تا به طور تمام‌وکمال از منابع‌شان استفاده کنند و هزینه‌هایشان را کاهش دهند. مقاصد مالی و مقاصد برنامه‌ای درهم تنیده شده‌اند. کسب‌وکار اجتماعی به این سه طریق موجب صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شوند: ۱. به اشتراک‌گذاری عملکردهای پشت صحنۀ سازمانی (بک آفیس)، ۲. کارآمدسازی سیستم‌ها، و ۳. افزایش کارآیی عملیاتی با هدف ارتقای توان اجرایی. اهرم‌مالی قراردادنِ دارایی‌های سازمان‌های غیرانتفاعی که منابع مالی را افزایش می‌دهند و از این طریق موفق به درآمدزایی می‌شوند. اساس و بنیان کسب‌وکارهای اجتماعی را یکی از این دو نوع دارایی فراهم می‌کنند: دارایی‌های ملموس (مانند امکانات و تجهیزات) یا دارایی‌های نامشهود (مانند نظام به کارگیری روش‌ها، روابط، سرقفلی و تخصص‌ها). درآمد نامحدود به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که مخارج برنامه را جبران کنند و به سرمایه‌گذاری داخلی در پروژه‌هایی بپردازنند که بودجه‌شان به سختی فراهم می‌شود، مانند پایلوت برنامه‌ها و پرداخت هزینه‌های سربار.

جدا از هدفی که کسب‌وکار اجتماعی دنبال می‌کند، مأموریت اجتماعی، بنیان و اساس سازمان غیرانتفاعی مادراست که در [شکل گیری] خصوصیات و فعالیت‌هایش نقشی محوری ایفا می‌کند. ویژگی‌های ارزش‌آفرینی در تاروپود کسب‌وکار اجتماعی تنیده شده است و به همین دلیل هدف و مأموریت در آن نیز رابطه‌ای جدایی‌ناپذیر دارند. روابط متقابل فعالیت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی از جانب هدف کسب‌وکار اجتماعی دیکته می‌شود و به مأموریت‌های سازمان مادر وابسته هستند. بنابراین نظام طبقه‌بندی براساس رابطه‌ای که کسب‌وکارهای اجتماعی با مأموریت [سازمان] دارند، یکی از فاکتورهایی است که نوع کسب‌وکار اجتماعی را مشخص می‌کند (شکل ۱-۱).



شکل ۱-۱. انواع کسبوکارهای  
اجتماعی براساس رابطه‌ای  
کسبوکار اجتماعی با مأموریت  
سازمان

در کسبوکارهای اجتماعی ای که مأموریت محور هستند، فعالیت‌های تجاری، مهم‌ترین مأموریت اجتماعی سازمان مادر است. این قبیل کسبوکارها با یک هدف مشخص ایجاد می‌شوند: پیشبرد مأموریت با استفاده از مدل تأمین منابع مالی خودگردان<sup>۱</sup> (بسته ۱-۱).

### بسته ۱-۱: نمونه‌ای از کسبوکار اجتماعی مأموریت محور

مأموریت انجمن پیزان<sup>۲</sup> در مناطق روستایی هایتی<sup>۳</sup> چنین تعریف شده بود: «برپایی کسبوکارهای تعاونی در سطح اجتماع با هدف پیشرفت اقتصادی کشاورزان». مأموریت این انجمن پشتیبانی از برنامه‌های اجتماعی اش است: مشاوره در تصمیم‌گیری‌ها؛ از انتخاب صنعت مناسب گرفته تا چگونگی طراحی مدل‌های تجاری. این انجمن از کسبوکار اجتماعی در حکم راهبردی برای خلق فرصت‌های اقتصادی برای مشتریان (کشاورزان هایتی) استفاده می‌کند؛ بدین صورت که به اشتغال‌زایی، بازارگشایی و حمایت از خوداشتغالی می‌پردازد. کشاورزان هایتی در چهار موقعیت از کسبوکار اجتماعی انجمن پیزان بهره‌مند می‌شوند: به عنوان کارمند، صاحب تجارت، مشتری و عضوی از اجتماع. این کسبوکارها از وظایف

1. Markt Discipline

2. نام این سازمان برای آن که ناشناس بماند تغییر داده شده است) [Paysan] به معنی کشاورز کوچک است [

3. کشوری است که یک سوم غربی جزیره هیسپانیولا را در شمال دریای کارائیب تشکیل می‌دهد.

مشکل اجتماعی دیگری نیز کاسته‌اند: مسئله نامنی غذایی درهاییتی و از همین باب توانسته‌اند به تأثیر اجتماعی دست پیدا کنند.

درهاییتی مرکزی، منابع غذایی مطمئن نیستند، درخصوص زراعت مستمر<sup>۱</sup> دانش اندکی وجود دارد و کشاورزان به نهادهای کشاورزی دسترسی ندارند؛ ازین‌رو بیشتر اوقات مردم گرسنه‌اند. انجمن پیزان به منظور بررسی این مسئله و انجام مأموریتش سه کسب‌وکار تعاونی مأموریت‌محور تأسیس کرد:

۱. تأسیس نانوایی که به پخت و فروش نان سنتی هایتی بپردازد؛ ۲. تأسیس فروشگاهی که نهادهای کشاورزی را بفروشد؛ و ۳. ساختن مزرعه. نانوایی محل ایجاد بیست و چهار شغل برای اعضای انجمن فراهم کرده و منبع غذایی مطمئنی برای جامعه است. فروشگاه، زراعت مستمر و تولید غذا را افزایش می‌دهد و به تبع آن خوداشتغالی (زراعت) پا به پای اشتغال‌زایی افزایش پیدا می‌کند. تجارت سوم ساخت مزرعه‌ای ۰ هکتاری است که به کاشت محصول و تولید آذوقه دام اشتغال دارد؛ در پی این اقدام دامداری رونق پیدا می‌کند، برای اهالی منطقه غذا فراهم می‌شود و بیش از صد شغل ایجاد می‌شود. در مجموع، سه تجاری که انجمن پیزان به راه انداخته است، حدود ۰۰ جایگاه شغلی برای کشاورزان محلی ایجاد کرده و برای جمعیت آن منطقه کالاها و خدمات اساسی فراهم آورده است. کسب‌وکارهای اجتماعی از نظر مالی خودکفا هستند، یعنی نه تنها مخارج خود را تأمین می‌کنند بلکه درآمد مازادی دارند که انجمن پیزان آن را برای پرداخت کمک‌هزینه به برنامه‌هایی چون سوادآموزی، ترویج و حمایت‌گری<sup>۲</sup>، پرداخت وام‌های کوچک و آموزش کشاورزی صرف می‌کند.

در کسب‌وکارهای اجتماعی ای که با مأموریت در ارتباط‌اند (مرتبط‌با‌مأموریت)، فعالیت‌های تجاری به مأموریت سازمان یا خدمات اجتماعی ربط پیدا می‌کنند. این کسب‌وکارها ویژگی هم‌افزایی دارند؛ یعنی برای برنامه‌ها ارزش اجتماعی ایجاد

1.Sustainable Farming

۲. [به معنای تأثیرگذاری بر سطح آگاهی و تغییر باور عمومی و یا کسب حمایت از گروه‌های موثر و قانون‌گذار، به منظور حل یک مشکل اجتماعی است]

می‌کنند و باهدف پرداخت کمک‌هزینه برای مخارج برنامه یا هزینه‌های اجرایی، درآمدزاوی می‌کنند (بسته ۲-۱۰).

#### بسته ۲-۱۰: نمونه‌ای از کسب‌کار اجتماعی مرتبه‌بامأموریت

سازمان خدمات سالمندان آیونا<sup>۱</sup> مصدقی از سازمان‌های غیرانتفاعی است که نوعی کسب‌وکار اجتماعی مرتبه‌بامأموریت راه‌اندازی کرده است با نام «اسنسال الدرکر<sup>۲</sup>». آیونا «ایجاد شده تا افراد سال‌خورده را برای داشتن زندگی مستقل و آبرومندانه توانمند کند». این سازمان به کمک کادر متخصص، نیروهای داوطلب و نیز باهمکاری نزدیک با سایر سازمان‌ها، به منظور رفع نیاز سالمندان و خانواده‌هایشان خدمات و برنامه‌هایی را به آن‌ها ارائه می‌کند. آیونا با عرضه خدمات مراقبتی رایگان و یارانه‌ای به سال‌خورده‌گان کم‌درآمد و اشنگتن دی‌سی، مأموریت خود را پیش می‌برد. این خدمات مراقبت و نظارت روزانه، رسیدگی به وضعیت سلامتی، آموزش رایانه، فعالیت‌های تفریحی، مشاوره، تهیه غذا و ... برای افراد مسن را شامل می‌شوند.

آیونا خدمات اجتماعی اش را تجاری‌سازی کرد تا اسنسال الدرکر (ارائه‌دهنده خدمات ویژه به سالمندان) را راه‌اندازی کند؛ در واقع این کسب‌وکار اجتماعی، اسبابی بود برای درآمدزاوی و حمایت از فعالیت‌های برنامه‌ای سازمان. «اسنسال الدرکر» بهترین خدمات خود را به سال‌خورده‌گان متوسط و پردرآمد ساکن در منطقه کلان شهری و اشنگتن می‌فروشد. به لحاظ خدمات، آیونا و اسنسال الدرکر تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند؛ تفاوت‌شان در نوع بازاری است که هریک در آن فعالیت می‌کنند. اسنسال الدرکر کسب‌وکاری اجتماعی است که فعالیت‌هایش به مأموریت آیونا مربوط می‌شود. باید به این نکته توجه کرد که مأموریت آیونا به وضعیت اقتصادی مشتریان سال‌خورده‌اش وابسته نیست اما با گسترش فعالیت‌های خود و عرضه خدمات ویژه به مشتریان پردرآمد، این امکان را می‌یابد که سال‌خورده‌گان بیشتری را زیر پوشش بگیرد و تأثیر اجتماعی اش را افزایش دهد.

1. Iona

2. Essential Eldercare

اسنصال الدرکر به عنوان مرکزی درآمدزا درون آیونا، سازمان غیرانتفاعی مادر، ساختار یافته است. کسب‌وکار اجتماعی و غیرانتفاعی اهرم‌مالی‌ای هستند برای کسب‌دارایی و ارتقای هم‌افزایی. برای مثال، کارکنان اجتماعی و متخصصان مراقبت از سال‌خوردگان بر اساس نیاز مشتری، در آیونا یا اسنصال الدرکر مشغول به کار می‌شوند و از امکانات بک‌آفیس به صورت اشتراکی استفاده می‌کنند؛ امکاناتی نظیر پذیرش، دریافت سفارش، حسابداری و هزینه‌های مربوط به آن. اسنصال الدرکر از مکان، تجهیزات درجه یک، شناخته‌شدگی و حسن شهرت برنده آیونا در فروش محصولات خود بهره‌مند می‌شود. روابط متقابل مالی و برنامه‌ای میان آیونا و اسنصال الدرکر در مأموریت اسنصال الدرکر عنوان شده: «عرضه بی‌کم و کاست و دل‌سوزانه خدمات مراقبتی ویژه به خانواده‌ها. اسنصال الدرکر بارفع نیاز مشتریان پردرآمد، ظرفیت و درآمدی مازاد ایجاد می‌کند و آن را صرف ارائه خدمات به سال‌خوردگان آسیب‌پذیری می‌کند که از نظر اقتصادی و اجتماعی محروم‌ترند».

تجاری‌سازی خدمات اجتماعی، یکی از آشکال رایج کسب‌وکارهای مرتبط با مأموریت قلمداد می‌شود. برای نمونه سازمانی را در نظر بگیرید که خدمات خانواده ارائه می‌دهد و برای کودکان خانواده‌های کم‌درآمد که در برنامه مراقبت روزانه<sup>۱</sup> سازمان شرکت کرده‌اند، غذای رایگان تهیه می‌کند. این سازمان با بهره‌مندی از آشپزخانه صنعتی، قادر متخصصان تغذیه و آشپزان خود تجارت تهیه غذا به راه می‌اندازد و خدمات اش را به بخش دادوستدنهادهای اجتماعی (مانند مدارس، مهدکودک‌ها، سازمان‌های مراقبت از سال‌خوردگان) عرضه می‌کند؛ این بخش‌ها غالباً خود مایل و قادر به پرداخت هزینه این خدمات هستند.

از دیگر آشکال کسب‌وکارهای اجتماعی مرتبط با مأموریت، توسعه مأموریت است. برای نمونه یک سازمان توسعه اقتصادی مختص زنان را در نظر بگیرید که با ارائه خدمات مشاوره‌ای به کسب‌وکارهای کوچک از زنان خود سرپرست حمایت

1. Day Care Programmes [Is The Care Of A Child During The Day By A Person Other Than The Child's Legal Guardians, Typically Performed By Someone Outside The Child's Immediate Family. Day Care Is Typically An Ongoing Service During Specific Periods, Such As The Parents' Time At Work].

می‌کنند. این سازمان با ایجاد کسب‌وکار اجتماعی نگهداری از کودکان، مأموریت خود را توسعه می‌دهد و در عین حال به مشتریانش (زنان خودسرپرست) کمک می‌کند تا وقت بیشتری برای انجام کارهایشان داشته باشند. لازم به ذکر است که هزینهٔ کسب‌وکار نگهداری از کودکان، متناسب با سطح درآمد<sup>۱</sup> مشتریان دریافت می‌شود.

کسب‌وکار نامرتبط با مأموریت به دنبال توسعهٔ مأموریت نیست، بلکه در صدد است تا با درآمدزایی، برنامه‌های اجتماعی و هزینه‌های عملیاتی سازمان را پوشش دهد. ممکن است فعالیت‌های تجاری گرایشی اجتماعی داشته باشند، ارزش تبلیغاتی یا تجاری به خود بدهند، در صنعتی مرتبط با سازمان غیرانتفاعی مادری یا خدمات آن فعالیت کنند، اما نکته اینجاست که پتانسیل سودآوری، انگیزهٔ اصلی راه‌اندازی کسب‌وکار اجتماعی نامرتبط با مأموریت است (بسته ۱۰-۳).

### بسته ۱۰-۳: نمونه‌ای از کسب‌وکار اجتماعی نامرتبط با مأموریت

«کودکان رانجات دهید» نام سازمانی غیرانتفاعی است که با هدف «ایجاد تغییرات حقیقی و مستمر برای کودکان نیازمند» راه‌اندازی شده است. این سازمان در کنار فعالیت‌های غیرانتفاعی سنتی مانند گردآوری اعانه و جذب کمک مالی برای حمایت از کودکان، کسب‌وکار اجتماعی صدور مجوز برای شرکت‌ها را نیز به راه انداخته است. مجوز برای شرکت‌های فعال در صنایع کالاهای مصرفی و برپایهٔ اهداف سودآور دوچاره صادر می‌شود؛ به این صورت که سود افزوده<sup>۲</sup> به شرکت‌ها می‌رسد و مقری قابل ملاحظه‌ای هم صرف اقدامات «کودکان را نجات دهید» در سراسر جهان می‌شود. شرکت‌هایی که به این طریق مجوز می‌گیرند از لوگوی «کودکان رانجات دهید» استفاده می‌کنند. در ضمیمهٔ هر یک از مجوزها مأموریت و کار سازمان بیان شده است. شرکت‌هایی که از «کودکان را نجات دهید» مجوز گرفته‌اند نام‌نوشان این سازمان برای ۱. برجسته‌سازی نام خود در سطح جامعه و ۲. جذب مشتریانی که به وضعیت اجتماع حساس‌اند، استفاده می‌کنند. نخستین

1. Sliding-Scale Fee-Based [Sliding Scale Fees Are Variable Prices For Products, Services, Or Taxes Based On A Customer's Ability To Pay].

2. Increased Profit

قرارداد اعطای مجوز در سال ۱۹۹۶، برای تولید کراوات‌های بسته شد که به آثار هنری کودکان منقسش بودند. از آن زمان تاکنون «کودکان را نجات دهید» با حدود سی شرکت قرارداد اعطای مجوز بسته است و محصولات فراوانی از طریق خردۀ فروشان بزرگ و شبکه‌های خرید و فروش تلویزیونی توزیع شده‌اند.

این درست است که کسب‌وکار صدور مجوز ربطی به برنامه‌های آموزشی، بهداشتی و تأمین امنیت اقتصادی و سلامت جسمانی «کودکان را نجات دهید ندارد»، اما درآمدی نامحدود (۴/۵ میلیون دلار در سال ۲۰۰۳) تولید می‌کند و میلیون‌ها دلار ارزش بازار را در اختیار سازمان قرار می‌دهد.

## مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی

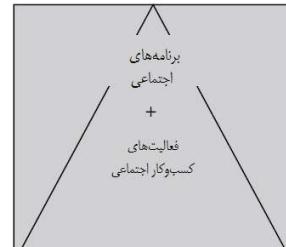
کسب‌وکارهای اجتماعی برای برآورده کردن اهداف خود، یعنی تولید ارزش اجتماعی و اقتصادی، طراحی می‌شوند. به‌طور معمول فرایند طراحی با تصوری ذهنی در خصوص کسب‌وکار اجتماعی آغاز می‌شود؛ تصوری که اهداف را در تطبیق با مأموریت کسب‌وکارهای اجتماعی بیان می‌کند. در خصوص اینکه کسب‌وکارهای اجتماعی چگونه ارزش آفرین می‌شوند، ایده‌هایی وجود دارد؛ این ایده‌ها ابتدا مفهوم‌سازی شده و سپس به مدل تبدیل می‌شوند. معمولاً<sup>۱</sup> به مطالعات بازار رجوع می‌کنیم تا بتوانیم فاکتورهای درونی و بیرونی‌ای را تحلیل کنیم که راجع به ابعاد کاربردی مدل، اطلاعاتی را در اختیارمان قرار دهند. فاکتورهایی نظیر: نیروهای مؤثر بر بازار<sup>۲</sup>، سرمایه‌گذاری ثابت<sup>۳</sup>، دارایی‌های موجود، فرصت‌ها و تهدیدها، سهولت اجرا، پتانسیل سودآوری، نقاط ضعف و قوت سازمانی، نیازها و قابلیت‌های بالقوه مشتریان، بستر حقوقی و.... همان‌گونه که پیش تر گفته شد، بر اساس درهم‌تنیدگی برنامه‌های اجتماعی و فعالیت‌های تجاری، کسب‌وکارهای اجتماعی در یکی از این سه دسته اصلی قرار می‌گیرند: کسب‌وکارهای اجتماعی درونی<sup>۴</sup>، کسب‌وکارهای اجتماعی تلفیقی<sup>۵</sup>، کسب‌وکارهای اجتماعی بیرونی<sup>۶</sup>.

1. Market Forces
2. Investment Capital
3. Embedded
4. Integrated
5. External

## کسبوکار اجتماعی درونی

در کسبوکارهای اجتماعی درونی<sup>۱</sup>، فعالیت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی با هم یکی شده‌اند. فعالیت‌های کسبوکار درون عملیات و برنامه‌های اجتماعی سازمان جای گرفته‌اند. کاروران این کسبوکار را با هدف به نتیجه رساندن مأموریت سازمان‌شان ایجاد می‌کنند. در این جامعیت هدف سازمان غیرانتفاعی (مشتریان) همان دریافت‌کنندگان کسبوکارند، مانند: بازار هدف، ذی‌نفعان مستقیم و مالکان و کارمندان. هزینه برنامه‌های اجتماعی به صورت خودگردان، از درآمدهای کسبوکار تهیه می‌شود؛ به همین خاطر کسبوکار اجتماعی درونی می‌تواند استراتژی برنامه‌ای مستمر نیز باشد. میان فعالیت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی رابطه کامل وجود دارد، بدین صورت که مزایای مالی و اجتماعی هم‌زمان به دست می‌آیند (شکل ۲-۱۰).

شکل ۲-۱۰ کسبوکار اجتماعی درونی



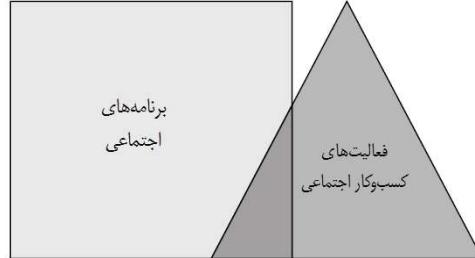
## کسبوکار اجتماعی تلفیقی

در این نوع کسبوکار<sup>۲</sup>، برنامه‌های اجتماعی و فعالیت‌های تجاری با یک‌دیگر هم‌پوشانی دارند و اغلب دارای ویژگی‌های برنامه، هزینه‌ها و دارایی مشترک‌اند. فعالیت‌های کسبوکار با عملیات سازمانی تلفیق می‌شوند. سازمان‌های غیرانتفاعی به راه اندازی کسبوکار تلفیقی مبادرت می‌ورزند تا: ۱. سازوکاری برای تأمین بودجه فراهم کنند و آن را با هدف پشتیبانی مالی از عملکردها و فعالیت‌های اجتماعی شان به کار گیرند؛ ۲. از آن به عنوان وسیله‌ای برای توسعه یا تقویت مأموریت استفاده کنند؛ لازم به ذکر است که در برخی مواقع هردو هدف او توأمان دنبال می‌شوند.

1. Embedded Social Enterprise.  
2. Integrated Social Enterprise

به دو روش می‌توان از کسب‌وکارهای اجتماعی تلفیقی برای توسعه یا تقویت مأموریت سازمان بهره جست: الف. با ایجاد بازار پولی 'جدید، یا ب. با عرضه خدمات جدید به مشتریان فعلی. در این کسب‌وکار مشتریان سازمان غیرانتفاعی از درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری در برنامه‌های اجتماعی بهره‌مند می‌شوند، اما لزوماً در عملیات کسب‌وکار دخیل نیستند. این نوع از کسب‌وکارهای اجتماعی، دارایی‌های شرکت را اهرم مالی قرار می‌دهند تا از این طریق بنیان تجاری خویش را ایجاد کنند؛ مقصود از دارایی‌های شرکت: تخصص، محتوا، روابط، نام تجاری یا زیرساخت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی رابطه هم‌افزایی جریان دارد، بدین صورت که این دو بر ارزش مالی و اجتماعی هم‌دیگر می‌افزایند (شکل ۱۰-۳).

شکل ۱۰-۳ کسب‌وکار اجتماعی تلفیقی



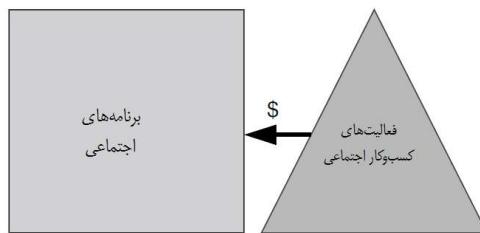
## کسب‌وکار اجتماعی بیرونی

در این نوع کسب‌وکار<sup>۱</sup>، برنامه‌های اجتماعی از فعالیت‌های تجاری مجزا هستند. فعالیت‌های کسب‌وکار خارج از عملیات و برنامه‌های سازمان‌اند. هدف سازمان‌های غیرانتفاعی از راه‌اندازی این کسب‌وکار، تأمین بودجه برنامه‌های اجتماعی یا هزینه‌عملیاتی یا هردوی آنهاست. در اینجا، هم‌راستایی مأموریت با فعالیت‌های تجاری و تلاش برای کسب منافع اجتماعی، پیش‌نیاز فعالیت‌های تجاری نیستند. مشتریان سازمان‌های غیرانتفاعی به‌طور غیرمستقیم از درآمد نفع می‌برند و به‌ندرت در عملیات کسب‌وکار اجتماعی بیرونی دخیل‌اند. سوددهی این کسب‌وکارها لزوماً از

1. fee-paying market

.External Social Enterprise .۲

طريق ايجاد اهرم مالي، تقسيم هزينه ها ياهم افزايی برنامه هانیست؛ از اين رو برای نيل به هدفشان حتماً باید سودآور باشند. ميان فعالیت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی رابطه‌ای حمایت‌گرانه وجود دارد و بودجه نامحدودی در اختیار سازمان غیرانتفاعی مادر قرار می‌دهند (شکل ۱۴-۱).

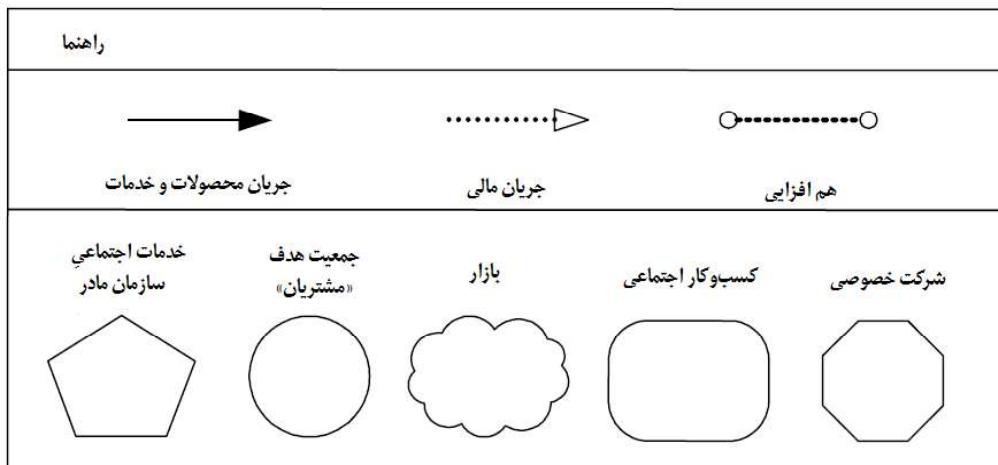


## مدل‌های عملیاتی

تاکنون، هفت الگوی عملیاتی کسب و کارهای اجتماعی ثبت شده و توسط کاروران در سرتاسر جهان به کار گرفته شده‌اند؛ این الگوها با «رویکرد از عمل تا نظریه»<sup>۱</sup> شناسایی شده‌اند. در ادامه با نگاهی عملیاتی، ویژگی‌های هر هفت مدل کسب و کار اجتماعی توصیف خواهند شد؛ ویژگی‌هایی نظیر: ۱. رابطه میان فعالیت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی، ۲. هدف،<sup>۲</sup> ۳. رابطه کسب و کار با مأموریت سازمان،<sup>۳</sup> ۴. مقوله اصلی‌ای که هریک در آن جای می‌گیرند. در نمودارِ هریک مدل‌های از کسب و کارهای اجتماعی، چگونگی تولید ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی نشان داده خواهد شد. همچنین، در ادامه همین بخش چگونگی ارتقا و ترکیب مدل‌ها برای رسیدن به بیشترین میزان تولید ارزش نیز توصیف خواهد شد. شکل ۱-۵ راهنمایی است که نشان می‌دهد چگونه از نمادها برای تفسیر جریان‌های مالی و تولیدی مربوط به: الف. کسب و کار اجتماعی، ب. سازمان مادر، پ. بازاروت. مشتریان استفاده کنیم.

1. External Social Enterprise.

شکل ۵-۱۰ راهنمای  
تفسیر نمودارهای  
کسب‌وکارهای  
اجتماعی

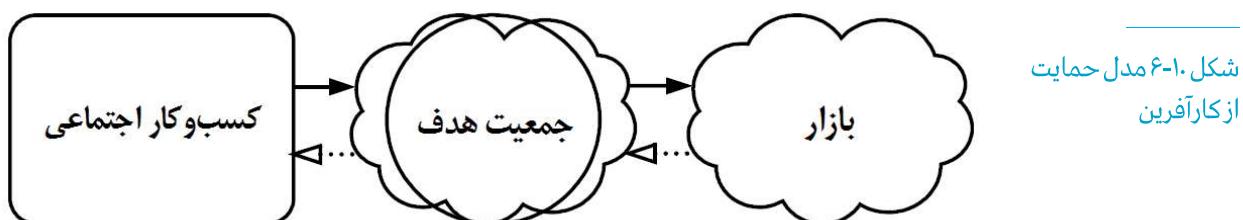


با اینکه تاکنون مدل‌های معین و گوناگونی برای کسب‌وکار اجتماعی شناخته شده‌اند. اما باید درنظر داشته باشیم که حوزه مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی حوزه‌ای خام است و نمونه‌های نوآورانه زیادی هستند که مدل‌های کنونی را به چالش می‌کشند. هدف از ارائه مدل‌هایی که توصیف خواهیم کرد، اجبار کاروران به استفاده از شیوه‌های از پیش تعیین شده نیست، بلکه راهنمایی است که خوانندگان را با عرصه کسب‌وکارهای اجتماعی آشنا می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا در سایه مفهومی کلان، حالتهای مختلف را بیاموزند و از یکدیگر تمیز دهند.

## شماره یک: مدل حمایت از کارآفرین

این مدل کسب‌وکار اجتماعی 'خدمات مالی و حمایت تجاری را به جمعیت هدف (یعنی شرکت‌های کوچک و خوداستغال‌ها) می‌فروشد و سپس این افراد محصولات و خدماتشان را در بازار آزاد به فروش می‌رسانند. مدل حمایت از کارآفرین، مدلی درونی است؛ برنامه اجتماعی اش همان تجارت است و مأموریتش چنین تعریف شده: تأمین امنیت مالی مشتریان از طریق حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه آنها. خودکفایی مالی کسب‌وکار با فروش خدمات به مشتریان فراهم می‌گردد و درآمد حاصل صرف هزینه توزیع خدمات و مخارج عملیاتی می‌شود. در مدل حمایت از

کارآفرین چنانچه درآمد مازادی تولید شود، آن را صرف تأمین و ارائه خدمات اجتماعی کمکی از قبیل آموزش بهداشتی، بیمه و ... برای مشتریان می‌کنند (شکل ۴-۱۰).



مدل حمایت از کارآفرین دو مزیت دارد: ۱. قدرت آن در دسترسی به مشتریان زیاد است؛ ۲. از آنجاکه در این مدل شیوه تأمین مالی خودگردان نهادینه شده است، از قابلیت تدوام و پایدار ماندن برخوردار است. ماهیتِ مأموریت محور این مدل کسب و کار نمی‌گذارد رسالت‌ش از کانون توجه خارج شود و همین ویژگی‌هاست که به موفقیت و گرایش به سوی سرمایه‌گذاری‌های خرد' انجامیده است؛ این مدل نمونه‌ای حقیقی از یک کسب و کار اجتماعی است که خدمات مالی را در اختیار کارآفرینان کم‌سرمایه قرار می‌دهد. با اینکه مدل حمایت از کارآفرین مقاصد کلیدی متعددی دارد، اما کاربردش خاص است و به توسعه اقتصادی یا برنامه‌های حمایت از اشتغال و کارآفرینی محدود می‌شود. مشتریان این مدل کسب و کار، افرادی کم‌درآمد و محروم هستند که در عین حال می‌باشند پول بپردازند. به همین دلیل ادامه این کسب و کار بدون توجه به مقیاس دشوار است.

سازمان‌های توسعه اقتصادی از جمله مؤسسه‌های مالی کوچک، کسب و کارهای کوچک و متوسط و نیز برنامه‌های توسعه تجاری، همگی از مدل حمایت از کارآفرین استفاده می‌کنند. تجارت معمول این سازمان‌ها عبارت است از: مؤسسه‌های مالی، مشاوره‌های مدیریتی و سایر بنگاه‌های خدمات حرفه‌ای، خدمات فناوری و ارائه محصولات که به حمایت از کارآفرینان می‌پردازند (بسته ۱۰-۴).

#### بسته ۱۴- نمونه‌ای از مدل حمایت کارآفرین

پروموهرا<sup>۱</sup>، سازمان بین‌المللی توسعه امور زنان، در سال ۱۹۹۰ تأسیس شده است تا زنان را در بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی خویش توانمند کند. این سازمان برای برآورده کردن مأموریت خود، مؤسسه‌های مالی کوچکی را راه‌اندازی کرده است که به زنان کم‌درآمد وام‌های کوچک سرمایه در گردش<sup>۲</sup> (۵۰ تا ۳۰۰ دلار؛ ۲۹ تا ۱۷۱۴ یورو) پرداخت می‌کنند. این زنان سرمایه‌شان را صرف فعالیت‌های تولیدی مانند (تجارت) خرد و فروشی یا تولید در مقیاس کم می‌کنند و سپس محصولات خود را در بازار می‌فروشند. به دلیل ریسک فروش<sup>۳</sup> و هزینه بالای دادوستد برای خدمت‌رسانی به جمعیت هدف پروموهرا، این زنان فقیر به اعتبار و خدمات پس‌انداز در مؤسسات مالی رسمی، دسترسی ندارند. درنتیجه به راحتی طعمه نزول خواران می‌شوند. پروموهرا به زنان در زمینه توسعه تجاری و مدیریت آموزش می‌دهد و در زمینه رونق بخشیدن به تجارت‌های کوچک و افزایش درآمد به آن‌ها کمک می‌کند طوری که بتوانند امنیت اقتصادی خود و خانواده‌شان را تأمین کنند. ضمن اینکه پروموهرا با این اقدامات، خدمات مالی خود را نیز افزایش می‌دهد. این سازمان به ارائه آموزش‌های بهداشتی نیز می‌پردازد و خدمات بهداشتی را در اختیار زنان و خانواده‌هایشان می‌گذارد.

حوزه فعالیت پروموهرا در چهار کشور بولیوی، نیکاراگوئه، پرو و مکزیک است. این سازمان تا مارس ۲۰۰۵ به صد هزار مشتری آموزش و اعتبار ارائه کرده است که ۹۸٪‌شان را جمعیت زنان کم‌درآمد تشکیل می‌دهند. مجموع وام‌های اعطای شده شش‌ونیم میلیون دلار (۳,۸ میلیون یورو) بوده که کمتر از یک درصد آن بابت دیرکرد اقساط دریافت شده است. مدل مالی سازمان شبیه به مدل مالی بانک است: به تمامی وام‌های اخراج بهره تعلق می‌گیرد و سپرده‌های پس‌انداز به عنوان اهرم مالی برای پرداخت وام‌های بعدی استفاده می‌شوند. توزیع بهره بانکی میان تعداد

1. Pro Mujer [پرو موجر "پرستاری زنان را برای زنان" پرستاری زنان را برای زنان]

2. Small Working Capital Loans

3. Perceived Risk [Is The Uncertainty A Consumer Has When Buying Items, Mostly Those That Are Particularly Expensive].

زیادی از افراد، مدل حمایت از کارآفرین (یعنی مؤسسه مالی کوچک) را، به لحاظ مالی، پایدار کرده است. این درآمد، هزینه‌های مالی و عملیاتی را پوشش می‌دهد و به عنوان ذخیره زیان وام استفاده می‌شود. نرخ بهره با در نظر گرفتن این موارد محاسبه می‌شود: هزینه سرمایه و هزینه عملیاتی، مقررات و قیمت رقبا. از آنجا که پرومومه‌مشتریان بسیار کم درآمدی دارد، تلاش می‌کند، بدون اینکه تداومش را به خطر اندازد، ارزان‌ترین خدمات مالی ممکن را ارائه دهد.

سنجدش تأثیر پرومومه نشان داده مشتریان آن قادرند درآمد خود را ( تنها با گذشت دو سال از آغاز برنامه ) به دو برابر افزایش دهند. آن‌ها هم‌چنین بیش از پیش پیگیر مراقبت‌های بهداشتی برای خود و فرزندانشان می‌شوند. گذشته از این، میزان تصدی‌گری و مشارکت مشتریان در اجتماع روبرو به افزایش است و آن‌ها در تلاشند تا توانایی تصمیم‌گیری شان را افزایش دهند. هم‌چنین سه مؤسسه از چهار مؤسسه مالی کوچکی که تحت حمایت پرومومه است، به خودکفایی رسیده‌اند و به خاطر شفافیت در اداره امور مالی چندین جایزه دریافت کرده‌اند.

## شماره دو: مدل واسطه بازار

در مدل واسطه بازار<sup>۱</sup>، کسب‌وکار اجتماعی فرصت توسعه محصولات، دسترسی به بازار و خدمات اعتباری را در اختیار جمعیت هدف (یعنی تولیدکنندگان کوچک مانند افراد، بنگاه‌ها، یا تعاونی‌ها) قرار می‌دهد. مدل واسطه بازار مدلی درونی است و برنامه اجتماعی اش به تجارت اختصاص یافته است. مأموریت این مدل تأمین امنیت مالی برای مشتریانش است؛ بدین صورت که مشتریان را در توسعه و فروش محصولات شان در بازارهای با ارزش زیاد<sup>۲</sup> حمایت می‌کند. این نوع کسب‌وکار اجتماعی محصولات مشتریان را با قیمتی عادلانه خریداری می‌کند و در حاشیه به فروش<sup>۳</sup> می‌رساند. درآمد این کسب‌وکار از محل کمیسیون یا سود توزیع کالا، تأمین می‌شود و آن را برای مخارج عملیاتی و هزینه برنامه‌ها مصرف می‌کند (شکل ۷-۱۰).

1. Market Intermediary Model
2. High Value Market
3. Sells At Margin



شکل ۷-۱. مدل واسطه  
بازار

مزایای این مدل همانند مزایای مدل حمایت از کارآفرین است، یعنی: الف. قابلیت مقیاس‌پذیری 'دارد'؛ ب. می‌تواند تأثیر اجتماعی ایجاد کند؛ پ. مأموریت را تقویت کند و ت. به صورت خودگردان منابع مالی اش را تأمین کند. کاربرد مدل واسطه بازار محدود به تولید کنندگان است و بازاریابی محصولات ساخت مشتریان به علت اشباع بازار، کیفیت پایین یا ناهماهنگ محصولات وجود کالاهای کارخانه‌ای با دشواری همراه است. در بیشتر اوقات، کیفیت لازم برای محصولات بازاری را نمی‌توان با کالاهای نامتمرکزی تأمین کرد که از طریق مدل واسطه بازار ارائه می‌شوند؛ و به همین دلیل ممکن است کسب‌وکار، مقیاس عملکرد را فدای خدمت به مشتریان کند و به مدل اشتغال‌زایی تبدیل شود.

این مدل کسب‌وکار را تعاوی‌های عرضه کالا، از قبیل سازمان‌های تجارت منصفانه، گروه‌های کشاورزی و تولید صنایع دستی به کار می‌گیرند. تجارت رایج در این تعاوی‌ها تأسیس برخی شرکت‌های بازاریابی و بنگاه کالاهای مصرفی است که به فروش غذای آماده و فرآورده‌های کشاورزی می‌پردازند (بسته ۵-۱۰).

#### بسته ۵-۱ نمونه‌ای از مدل واسطه بازار

پیش‌ترها زندگی مردم بومی آئتا (واقع در لوزان فیلیپین) تنها بر ماهی فراوان، طبیعت و کشاورزی آن هم در حد بخورونمیر متکی بود. مصائب این مردمان فقیر که در کوهستان زندگی می‌کردند با فوران آتش‌فشان کوه پیناتوبو در ابتدای دهه

##### 1. Scalability

۲. مدل‌های کسب‌وکار مقیاس پذیر مدل‌هایی هستند که پتانسیل ایجاد رشد اقتصادی در سازمان را دارند [۱]

۱۹۹ آغاز شد. فوران آتش‌فشن جامعه و منابع طبیعی اش را زیر خاکست و سنگ‌های آتش‌فشنی مدفون کرد. بحران گرسنگی باعث شد بسیاری از این مردم برای یافتن کار به شهر مهاجرت کنند. از آنجا که تخصص، تحصیلات و درک شهری کافی نداشتند، به عنوان کارگر از آن‌ها بهره‌کشی می‌شد و در فلاکت زندگی می‌گذرانند. افرادی که کوهستان را رها نکرده بودند از اندک منابع باقی‌مانده استفاده کردند تا زنده بمانند. در این حین، کارآفرینان مانیل به فواید سنگ‌های بی‌شمار جاماند از آتش‌فشن پی برند؛ سنگ‌پامی تواست در کارخانه‌های پارچه‌بافی برای تولید پارچهٔ جین «سنگ‌شوی شده» به کار رود.

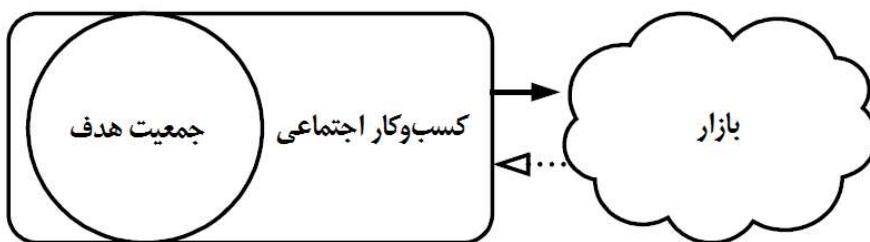
مردم آئتا با کمک انسستیتوی فن‌آوری آسیا<sup>۱</sup> کسب‌وکار اجتماعی بازرگانی راه انداختند تا گرد هم آیند، تجارت کنند و سنگ‌پاهارا به کارخانه‌های پارچه‌بافی فیلیپین بفروشند. این تعاونی بازرگانی موفق به تجاری‌سازی فرایندی شد که سابقاً به طور غیررسمی انجام می‌گرفت و طی آن دلال‌ها با پرداخت پول بسیار کمی به اهالی آئتا از آن‌ها سنگ‌پامی خریدند و با فروش آن به بخش خصوصی، سودی کلان به جیب می‌زدند. در نتیجهٔ ایجاد کسب‌وکار و تجاری‌سازی این فرایند دلال‌های آئتا اکنون دیگر درآمدی مناسب دارند. این شیوهٔ امرار معاش آن‌ها را به ماندن در اجتماع خود تشویق می‌کند و اتکایشان را به فعالیت‌های ویران‌گرزیست محیطی کم می‌کند.

## شماره سه: مدل اشتغال‌زا

این مدل کسب‌وکار اجتماعی<sup>۲</sup> با فروش کالا و خدمات در بازار آزاد، برای جماعت هدف خود فرصت‌های کاری و آموزش شغلی فراهم می‌آورد. جماعت هدف را افرادی تشکیل می‌دهند که موائع بسیاری برای اشتغال دارند از جمله معلولان، افراد بی‌خانمان، جوانان در معرض خطر و مجرمان پیشین. مدل اشتغال‌زا مدلی درونی است و برنامهٔ اجتماعی اش به تجارت اختصاص دارد و مأموریت آن عبارت است از: افزایش مهارت‌ها و توسعهٔ فرصت‌های شغلی برای مشتریان.

اساسِ تجارت در مدل اشتغال‌زایی بر متناسب بودن مشاغل و همچنین، تداوم فعالیت تجاری استوار است. بخشی از این مدل را خدمات اجتماعی از قبیل آموزش مهارت‌های نرم (انسانی)، فیزیوتراپی، مشاوره سلامت روانی یا اسکان موقت تشکیل می‌دهند. هدف از انجام این کارها فراهم کردن محیط کاری حمایتگرانه برای مشتریان است. در مدل اشتغال‌زایی، کسب‌وکار اجتماعی با فروش محصولات و خدمات خود به خودکفایی مالی می‌رسد و درآمد حاصل از آن صرف پرداخت مخارجی از این دستمی‌شود: الف. هزینه‌های عملیاتی مربوط به تجارت مانند پرداخت مزد معیشت به مشتریان و ب. مخارج اجتماعی اضافی ناشی از استخدام جمعیت هدف (شکل ۸-۱).

شکل ۸-۱. مدل  
اشغال‌زایی



مدل اشتغال‌زایی از هر تجارتی که بتواند انتظارات اجتماعی و مالی اش را برآورده کند، کمک می‌کیرد و از همین رو، زحمت طراحی کسب‌وکار از ابتدایی ترین مرحله را به دوش نمی‌کشد. با این حال، ممکن است خود را گام به گام با کسب‌وکارهای مشابه قیاس کند (بنچ‌مارک) و از استانداردهای صنعت آن‌ها استفاده کند.

در مدل تجاري تغییراتی ایجاد می‌شوند، مانند: «مریبان شغلی»، ساعت‌کاری‌اندک و تعبیه ایستگاه‌های کاری برای رفع نیازهای فیزیکی [افراد کم‌توان]. این تغییرات ماهیتاً اجتماعی‌اند و با ویژگی‌های مرکزی سازمان غیرانتفاعی هم‌خوانی دارند. مدل اشتغال‌زایی مأموریت محور است و تأثیر مستقیمی بر مشتریان می‌گذارد؛ البته به علت رابطه معکوس میان استخدام مشتریان و تداوم فعالیت، این مدل قیاس‌پذیر نیست. ممکن است هزینه‌های راه‌اندازی اولیه و پیش‌نیازهای تجارتی سازی بر حسب نوع تجارت گران تمام شوند و همین امر بسیاری از کاروران احتمالی را از انتخاب این مدل بازمی‌دارد. کسب‌وکارهای اشتغال‌زایی علاوه بر رقابت ناگزیر با بخش خصوصی،

متحمل هزینه‌های اجتماعی مربوط به استخدام مراجعان می‌شوند. این مسائل ادامه فعالیت در بازار را به مبارزه‌ای سخت بدل می‌کند.

مدل اشتغال‌زایی در سازمان‌های توانبخشی<sup>۱</sup> و سازمان‌های جوانان کاربرد گسترده‌ای دارد. همچنین، این مدل در برخی سازمان‌های غیرانتفاعی به کار می‌رود و برای کمک به ۱. زنان کم‌درآمد، ۲. بازپروری معتادان، ۳. افرادی که پیش‌تر بی‌خانمان بوده‌اند و ۴. نیازمندان به خدمات بهزیستی، خدمات اجتماعی ارائه می‌دهد. تجارت‌های معمول در این مدل عبارت‌اند از: شرکت‌های خدمات فضای سبز، سرایداری، کافه‌ها، کتاب‌فروشی‌ها، دست‌دوم فروشی‌های خیریه، مونتاژکاری، نانوایی‌ها، کارهای چوبی و تعمیرات مکانیکی (بسته ۶-۱۰).

#### بسته ۶-۱. نمونه مدل اشتغال‌زایی

تاریخ طولانی جنگ و ویرانی در کامبوج معلولان، محرومان و آوارگان فراوانی به جا گذاشت که در پیداکردن شغل دچار مشکل بودند. برای بسیاری از زنان کامبوجی چاره اقتصادی دیگری جزورود به تجارت جنسی باقی نبود. بچه‌ها به دام مشاغل کم‌درآمد می‌افتدند چراکه خانواده‌هاشان توان فرستادن آن‌هارا به مدرسه نداشتند. افرادی که به امید زندگی بهتر، از روستا به مناطق شهری مهاجرت کردند بودند، عاقبت‌شان به سکونت غیرقانونی و تأمین زندگی در حد بخورونمیر آن هم از طریق زباله‌گردی ختم شد. بسیاری از کامبوجی‌هایی که در جنگ ناقص العضو یا ناتوان شده بودند در اثر تبعیض، از بازار کار کاملاً کنار گذاشته شدند. وضعیت موجود، موجب پدید آمدن نیروی کار مازاد در کامبوج شده بود، با این همه مؤسسه‌های کمی برای کمک به این افراد در جهت یافتن شغلی مناسب آموزش فنی ارائه می‌کردند.

فناوری، برای افراد فقیر و به حاشیه رانده شده فرصتی فراهم کرده تا شغلی ابتدایی را آغاز کنند، تجربه کاری ارزشمند به دست آورند، مهارت‌های قابل عرضه به بازار را فرآگیرند و در عین حال دستمزدی مناسب کسب کنند. دیجیتال دیتا<sup>۲</sup>

1. Disabled-Focused

2. Digital Divided Data

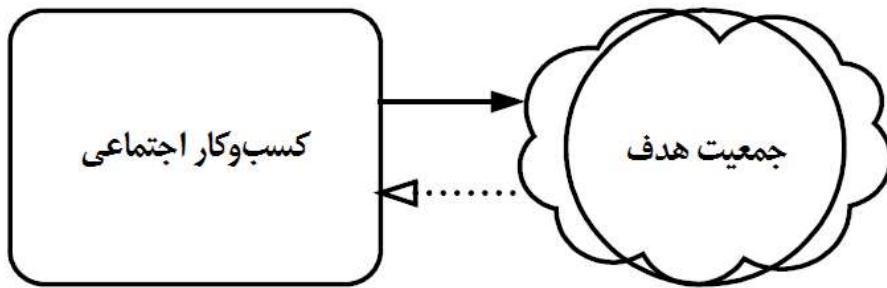
نوعی کسب‌وکار اجتماعی استغال‌زا برپایه فناوری است که به افراد محروم در کامبوج آموزش‌های فنی و حرفه‌ای ارائه می‌دهد. مشتریان این کسب‌وکار را قربانیان زمین‌های می‌گذاری‌شده، زنان ستم‌دیده، مهاجران روستایی و یتیمان تشکیل می‌دهند. این افراد از طریق کسب‌وکار دیجیتال دیتا، در زمینه رایانه و فناوری آموزش می‌بینند تا برای مشاغل ابتدایی در حوزه فناوری، شایستگی لازم را پیدا کنند.

کسب‌وکار دیجیتال دیتا بابت واردکردن داده‌های دانشگاه‌ها و شرکت‌های تجاری با آن‌ها قرارداد می‌بندد. در پی عقد این قراردادها، دیجیتال دیتا می‌تواند: ۱. برای مشتریانش در حین کارآموزی دستمزد تهیه کند؛ ۲. درآمدی کسب می‌کند که از محل آن هزینه‌های مرتبط با آموزش، کارآموزی و معاش را پرداخت کند. سه آیتم سودا رایانه، کارآموزی همراه با حقوق و آموزش باعث می‌شود کارآموزان در آینده فرصت‌های شغلی تخصصی‌تر و پردرآمدتری به دست آورند.

## شماره چهار: مدل هزینه در برابر خدمات

این مدل کسب‌وکار، خدمات اجتماعی 'خود را تجاری‌سازی می‌کند و سپس آن‌ها را به‌طور مستقیم به جمعیت هدف، یعنی به افراد، مؤسسه‌ها، اجتماع‌ها می‌فروشد یا به شخص ثالث. مدل هزینه در برابر خدمات، مدلی درونی است و برنامه اجتماعی‌اش، تجارت است. مأموریت آن بر ارائه خدمات اجتماعی به مشتریانی استوار است که با همان بخش کاری در ارتباط هستند. این نوع از کسب‌وکار اجتماعی، با هزینه‌ای که در برابر خدمات خود دریافت می‌کند به خودکفایی مالی می‌رسد. سازمان درآمد حاصل را در حکم سازوکاری برای بازیابی هزینه‌ها به کار می‌گیرد تا بتواند مخارج ارائه خدمات و تجاری‌سازی مانند مخارج بازاریابی و حسابداری را پردازد. ممکن است مازاد درآمد (سود خالص) صرف اعطای کمک‌هزینه به برخی برنامه‌های اجتماعی شود که خود قادر سازوکار بازیابی هزینه‌ها هستند (شکل ۹-۱).

شکل ۹-۱. مدل هزینه  
درباره خدمات



اجرای این مدل آسان است. این آسانی هم مزیت تلقی می‌شود و هم عیب. دریافت هزینه در قبال خدمات اجتماعی، مدت‌هاست که به عنوان ابزاری برای بازگرداندن سرمایه به سازمان‌های غیرانتفاعی استفاده می‌شود و لازم نیست ایده «به راه‌انداختن تجارت» به ذهن متبدادر شود، ایده‌ای که بسیاری از مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی از آن بیزارند. به همین خاطر بسیاری از سازمان‌ها مدل هزینه در برابر خدمات را فعالیتی برای کسب درآمد می‌دانند و نه تجارتی سودآور. در مدل هزینه در برابر خدمات، بسیاری از فعالیت‌ها حتی هنگامی که برای تجارت به کار گرفته می‌شوند، مزایای مالی اندکی تولید می‌کنند و قادر به تأمین هزینه‌های خدمات نیستند چه رسد به آن که بخشی از هزینه‌های سازمان مادر را تأمین کنند. همچون مدل حمایت کارآفرین، در اینجا نیز جمعیت هدف اغلب با کمبود پول مواجه‌اند و اشخاص ثالث (مثلًا شرکت‌های بیمه) که می‌توانند عامل تداوم کسب و کارهای اجتماعی باشند، عمدها در کشورهای صنعتی یا در صنایع خاصی محدود شده‌اند. ماهیتِ مأموریت محور این مدل نوعی امتیاز محسوب می‌شود؛ با این وجود، در صورت موفقیت مالی ممکن است مأموریت را بیازماید و نزاعی درون سازمانی ایجاد کند. از سوی دیگر این مدل، کاربردهای بالقوه بسیاری دارد که از حیطه کارکردهای سازمان‌های غیرانتفاعی نیز فراتر می‌رود. سازمان‌های عضوپذیر، اتحادیه‌های بازرگانی، مؤسسه‌های آموزشی، پارک‌ها، اماكن تفریحی، موزه‌ها، بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که معمولاً این مدل را به کار می‌بنند (بسته ۷-۱).

## بسته ۷-۱. نمونه مدل هزینه در برابر خدمات

کمتر از ۵ درصد کتاب‌های موجود در دسترس افرادی قرار داد که دچار «ناتوانی خواندن»<sup>۱</sup> هستند، مانند نابینایان یا افراد کند ذهن<sup>۲</sup> و این امر مانعی بزرگ در مسیر سوادآموزی است. تنها راهی که این افراد می‌توانند از کتاب‌ها بهره‌مند شوند، ارسال تصویر صفحات کتاب به رایانه و استفاده از فناوری تبدیل متن به صدا یا خط بریل است. پیشگامان بنتک<sup>۳</sup> که سازمانی غیرانتفاعی واقع در درجه سیلیکون<sup>۴</sup> است و به تولید فناوری تبدیلی می‌پردازد، این کاستی را فرصتی مناسب یافت تا کسب‌وکار اجتماعی جدید خود، به نام بوک‌شیر<sup>۵</sup>، را به راه اندازد.

بوک‌شیر که خدماتش را با دریافت حق اشتراک ارائه می‌دهد، کتابخانه آنلاین جامعی را در اختیار افراد کم‌توان گذاشته است؛ در حال حاضر، بسیاری از آن‌ها از نرم‌افزار کتاب‌خوانی‌ای استفاده می‌کنند که بنتک آن را تولید کرده است. بوک‌شیر با کسب معافیت ویژه از قوانین کپی‌رایت در ایالات متحده، اجازه دارد متون مختلف را میان آن دسته از ساکنان ایالات متحده توزیع کنند که به ناتوانی یادگیری، اختلال بینایی یا معلولیت حرکتی دچارند. بوک‌شیر امکاناتی فراهم کرده تا هزاران نفر بتوانند که کتابشان را اسکن کنند و در اختیار افراد کم‌توان بگذارند. این کار دو مزیت دارد: ۱. احتمال انجام کارهای تکراری و تلاش‌های مضاعف را زیین می‌برد، ۲. کتاب‌های موجود را سریع تراز سایر تولیدکنندگان و با هزینه‌ای اندک در دسترس مشتریان خاصش قرار می‌دهد. با استفاده از نرم‌افزار بوک‌شیر مشترکان می‌توانند کتاب‌هارا در دو فرمت مختلف دانلود کنند: خط بریل دیجیتال و کتاب‌های صوتی. با گذشت کمتر از سه سال از آغاز فعالیتش، بوک‌شیر توانسته بیش از ۳۰ هزار کتاب دیجیتال ارائه کند.

بوک‌شیر مدل هزینه در برابر خدمات را به کار می‌گیرد. افراد برای ثبت‌نام ۲۵ دلار و بابت حق اشتراک سالانه ۵۰ دلار می‌پردازند. بوک‌شیر در سال ۲۰۱۴ امکان کاربری

1. Print Disability

2. Learning Disabled

3. Benetech Initiative

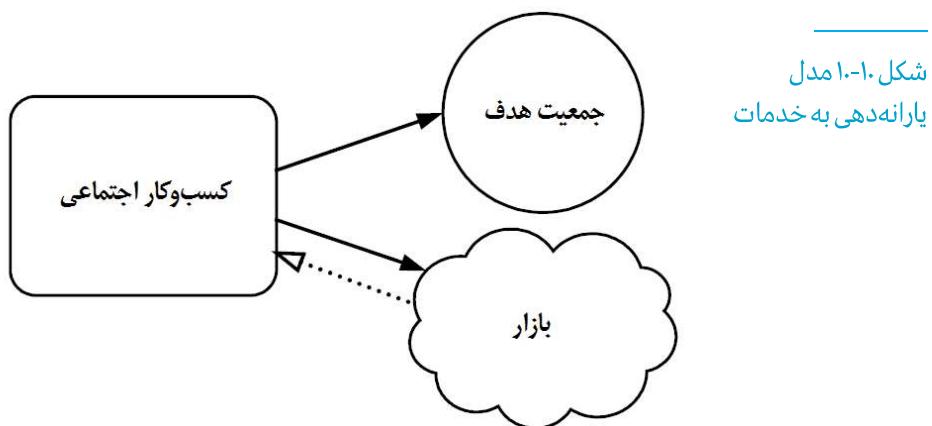
4. ناحیه‌ای است در غرب کالیفرنیا در سانتا کلارا کانتی که مرکز مهم صنایع تولیدی الکترونیکی و رایانه‌ای به شمار می‌آید.

5. Bookshare.Org

گروهی یا دسترسی سازمانی را ارائه کرد. بدین ترتیب مدارس یا گروه‌ها می‌توانستند تعدادی کتاب از پیش تعیین شده خریداری و دانلود کنند و مستقیماً در اختیار دانش‌آموزان نیازمند بگذارند. درآمد حاصل از بوک‌شِر صرف مخارج مربوط به توسعه مجموعه کتاب‌ها و ارائه خدمات جدید به کاربران می‌شود. در مدل تجاری بوک‌شِر، عامل تداوم فعالیت‌ها، مقیاس است. در سال ۲۰۲۰، تعداد ۶۲۸ نفر عضو بوک‌شِر بودند و در سال ۲۰۱۴ به بیش از دو هزار نفر رسیدند. شمار اعضا به سرعت رو به افزایش است. انتظار می‌رود تجارت بوک‌شِر با داشتن ۱۰ هزار عضو، به نقطه سریعه سر برسد.

### شماره پنجم: مدل یارانه‌دهی به خدمات

در این مدل از کسب‌وکار اجتماعی<sup>۱</sup> محصولات یا خدمات به بازار خارجی فروخته می‌شود و درآمد حاصل صرف تأمین بودجه برنامه‌های اجتماعی می‌شود. مدل یارانه‌دهی به خدمات مدلی تلفیقی است. بدین صورت که فعالیت‌های تجاری و برنامه‌های اجتماعی همپوشانی دارند و هزینه‌ها، دارایی‌ها، درآمد و عملیات‌شان با هم دیگر مشترک است؛ در برخی موارد حتی ویژگی برنامه‌های این دو نیز با هم یکی است (شکل ۱۰-۱).



در ابتدا، فعالیت‌های تجاری به مثابه سازوکار تأمین بودجه به کارگرفته می‌شوند و دستور اجرای آن از مأموریت اجتماعی جداست؛ اما به هر حال، فعالیت‌های تجاری اغلب مأموریت محورند و با هدف توسعه و ارتقای مأموریت سازمان انجام می‌شوند. سازمان‌های غیرانتفاعی که از مدل یارانه‌دهی به خدمات استفاده می‌کنند، کسب‌وکارهای فراوان و گوناگونی را به کار می‌بندند؛ بیشتر آن‌ها از طریق اهرم‌مالی قراردادن دارایی‌ها، بنیان و اساس کسب‌وکارشان را می‌سازند. اهرم‌مالی قراردادن دارایی‌های مادی ممکن است به ایجاد کسب‌وکارهایی بینجامد که با برنامه‌های اجتماعی سازمان مطابقت خیلی کمی دارند؛ اما علی‌رغم این قضیه، تجاری‌سازی خدمات اجتماعی به کسب‌وکارهایی ختم می‌شود که مأموریت‌ها را تقویت می‌کنند. در این مدل، عایدی و سود کسب‌وکار از طریق ۱. اهرم‌مالی و ۲. پرداخت اشتراکی مخارج تأمین می‌شود و در پی آن درآمدی نامحدود به دست می‌آید؛ درآمدی که صرف یارانه‌دهی به خدمات اجتماعی سازمان مادر یا تأمین کل مخارج آن می‌شود.

مزیت مدل یارانه‌دهی به خدمات در کاربردهای گسترده‌ای است که به سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه می‌دهد. همچنین، نوع سازمان، تجارت، بخش یا مشتریان، کارایی این مدل را محدود نمی‌کنند. می‌توان این مدل را به طور استراتژیک به کار گرفت تا برنامه‌های اجتماعی را تجاری‌سازی کرد و متعاقباً، از این طریق تأثیر اجتماعی را افزایش داد. باید دقت داشت پیش از آنکه سازمان بخواهد از مدل یارانه‌دهی به خدمات استفاده کند، باید در ارائه خدمات اجتماعی اش مهارت کافی داشته باشد زیرا ناگزیر است روی برنامه‌های اجتماعی اش و حتی ورای آن‌ها اقداماتی پُربریسک انجام دهد. حتی در زمانی که برنامه‌ها قوی و منسجم باشند، استفاده از این مدل می‌تواند به وضع مالیات برای کارکنان و ارزیابی مأموریت منجر شود. گذشته از این‌ها، برای استفاده از مدل یارانه‌دهی به خدمات سازمان باید صاحب دارایی و درآمد چشمگیری باشد، آن‌قدر که بتواند از پس اقدامات پُربریسک برآید.

نمونه‌های معمولی مدل یارانه‌دهی به خدمات که به تجاری‌سازی خدمات اجتماعی یا دارایی‌های نامشهود می‌پردازند عبارت‌اند از: مشاوره، رایزنی، لجستیک (آمادگاری)، بازاریابی یا آموزش اشتغال. کسب‌وکارهایی که زیرساخت و

دارایی‌های سرمایه‌ای<sup>۱</sup> را به کار می‌گیرند شامل این گزینه‌ها می‌شوند: لیزینگ، مدیریت دارایی، خرده‌فروشی محصولات، حمل و نقل، خدمات تکثیر و چاپ (بسته ۸-۱).

#### بسته ۸-۱. نمونه مدل یارانه‌دهی به خدمات

آنکا<sup>۲</sup> در مناطقی از بزرگ‌لیل فعالیت می‌کند؛ مناطقی که ۸۰٪ درصد جمعیتش بی‌سواهدند. این سازمان غیرانتفاعی به کودکان، بزرگ‌سالان و فعالان اجتماعی خدمات تعلیمی و آموزشی ارائه می‌دهد. حین اجرای برنامه‌هایش، آنکا متوجه شکاف آموزشی‌ای میان خود و فعالان اجتماعی شد، شکافی مدیریت و سازمان‌دهی مناسب منابع را دچار اشکال می‌کرد. برای رفع این شکاف، آنکا محصولات آموزش تولید کرد و آن را در اختیار رهبران جنبش کارگری قرارداد. همچنین آنکا دریافت که بیرون از جمیعت هدف، تقاضای فراوانی برای این محصولات وجود دارد؛ پس این فرصت را غنیمت شمرد تا محصولاتش را بفروشد، از محل فروششان درآمد مازاد کسب کند و آن را صرف برنامه‌های سوادآموزی‌اش کند. بدین ترتیب، آنکا کسب و کاری اجتماعی به راه انداخت با نام ادیتورا اکسپرساو<sup>۳</sup>. این کسب و کار شامل یک انتشارات و یک اتاق پایاپای می‌شد که وظیفه تهیه مواد آموزشی برای مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی و فعالان اجتماعی را برعهده داشت. ادیتورا اکسپرساونشریات، نوارهای صوتی و کتاب خود را در بزرگ‌لیل و بازارهای خارجی به فروش می‌رساند. این کسب و کار اجتماعی، مأموریت آنکارا گسترش داده است، یعنی مأموریت آنکارا فراتر از سوادآموزی پیش بُرده است و مسیر ایجاد تغییر اجتماعی را برایش هموار کرد. ادیتورا اکسپرساونه عنوان بخشی از سازمان، با آنکا تلفیق شده است. این کسب و کار در سال ۲۰۰۵ تعداد هفت هزار کتاب به فروش رساند، در سال ۲۰۱۴ نیز بیش از ۴۵۰ عدد کتاب فروش رفته بود. درآمد حاصل صرف این سه چیز می‌شود: ۱. استارت‌اپ انتشارات، ۲. مخارج عملیاتی چاپ و نشر و ۳. یارانه‌دهی به برنامه‌هایی که هدف‌شان مبارزه با بی‌سوادی در میان مشتریان آنکاست.

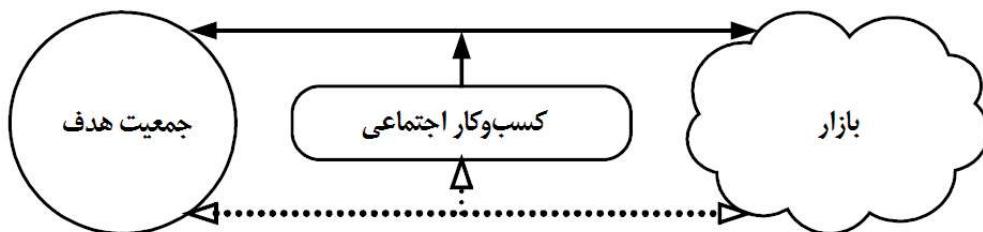
1. Capital Assets [It Includes All Kinds Of Property, Movable Or Immovable, Tangible Or Intangible, Fixed Or Circulating]

2. Associacao Nacional De Cooperacao Agricola (Anca)

3. Editora Expressao Popular (Popular Expression Press)

## شماره شش: مدل پیوند بازار

این مدل کسب‌وکار اجتماعی 'روابط جمعیت هدف' (یعنی تولیدکنندگان کوچک، بنگاه‌های محلی و تعاونی‌ها) را با بازار خارجی تسهیل می‌کند. در اینجا کسب‌وکار اجتماعی به مثابه واسطه‌ای میان خریداران و تولیدکنندگان عمل می‌کند، به این صورت که اطلاعات بازار را در اختیار افراد می‌گذارد و در ازای این خدمت دستمزد دریافت می‌کند (شکل ۱۱-۱).



شکل ۱۱-۱. مدل پیوند  
بازار

مدل پیوند بازار می‌تواند درونی یا تلفیقی باشد (به تیتر «مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی» رجوع کنید). چنانچه مأموریت کسب‌وکار حول محور برقراری ارتباط میان مشتریان و بازار بچرخد و برنامه‌های اجتماعی نیز این هدف را پشتیبانی کند، این مدل درونی است؛ یعنی برنامه اجتماعی همان تجارت است و درآمد حاصل از فعالیت‌های کسب‌وکار به صورت خودگردان، صرف تأمین بودجه برنامه‌های اجتماعی می‌شود. از سوی دیگر، تجاری‌سازی خدمات اجتماعی سازمان یا دارایی‌های استقراضی، مانند روابط تجاری، نیز به ایجاد کسب‌وکار اجتماعی (با الگوی پیوند بازار) می‌انجامد و درآمد حاصل صرف اعطای کمک‌هزینه برای خدمت‌رسانی به دیگر مشتریان می‌شود. در چنین شرایطی، برنامه‌های اجتماعی و فعالیت‌های تجاری همپوشانی دارند که نشان می‌دهد از مدل تلفیقی پیروی می‌کنند.

برخلاف بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی، مشتری مدل پیوند بازار، بخش خصوصی است؛ بخشی که جذب درآمد زیادی دارد. این امر موجب می‌شود ادامه فعالیت کسب‌وکار به راحتی صورت گیرد. با اینکه گستره مشتریان محدود به

تولیدکنندگان است، اما دستیابی به تأثیر مقیاس‌پذیر، ممکن و شدنی است.

ممکن است برخی اتحادیه‌های بازرگانی، سازمان‌های شبکه‌ای و تعاونی‌ها بخواهند علاوه بر سایر فعالیت‌هایشان، واردامورواردات و صادرات، تحقیقات بازار و خدمات کارگزاری<sup>۱</sup> شوند، در این صورت، مدل پیوندی بازار فرصت‌های خوب تلفیق‌شدن را در اختیارشان قرار می‌دهد. همچنین، برای سازمان‌هایی که در کشورهای در حال توسعه مستقر هستند و با شرکت‌های غربی در ارتباط‌اند، این مدل بسیار کارا و سودمند است. تجارت، نوعی صنعت رابطه محور است، از این رو موانع ورودی به همراه موانع معمول مربوط به سوءتفاهم فرهنگی میان سازمان‌های غیرانتفاعی و شرکت‌های خصوصی پیش روی طرف خریدار قرار می‌گیرند (بسته ۹-۱).

#### بسته ۹-۱. نمونه مدل پیوند بازار

برای روستاییان آفریقای جنوبی، فرصت‌های اقتصادی اندکی وجود دارد؛ درآمد سالانه بسیاری از آن‌ها کمتر از ۱۰۰ دلار (۵۸ یورو) است. در این ناحیه برشمشاغل زراعی و کشاورزی تأکید زیادی می‌شود و این در حالی است که ۶۵ درصد زمین‌های این ناحیه خشک و بایره‌ستند، تجارت محصولات کشاورزی برای جمعیت آسیب‌پذیر این منطقه شغلی پُربریسک قلمداد می‌شود، به لحاظ زیست‌محیطی نیز آن مناطق برای فعالیت‌های کشاورزی مناسب نیستند و با تمام این اوصاف تجارت محصولات کشاورزی در روستاهای آفریقای جنوبی فعالیتی سودآور محسوب نمی‌شود. در بازار ۴۵ میلیارد دلاری فرآورده‌های طبیعی جهان گزینه‌های اشتغالی دیگری نیز وجود دارد اما بیشتر آن‌ها دور از دسترس روستانشینان آفریقایی قرار گرفته‌اند. فرآورده‌های طبیعی به دست آمده از گونه‌های گیاهی آفریقا، کاربردهای زیادی دارند، از قبیل: آشامیدنی‌ها، روغن‌های آرایشی، فرآورده‌های مراقبتی و بهداشتی، چای‌های گیاهی، مرباها، مکمل‌های غذایی و فرآورده‌های درمانی. از آنجا که این فرآورده‌ها فقط در طبیعت بکر رشد می‌کنند، تولیدکنندگان روستایی به راحتی از عهدۀ کاشت و برداشت‌شان برمی‌آیند.

فیتوترید آفریقا<sup>۱</sup> نوعی اتحادیه بازرگانی غیرانتفاعی است که با هدف توسعه اقتصادی آفریقای جنوبی، به ترویج تولید پایدار و تجارت منصفانه می‌پردازد. هدف اصلی فیتوترید توسعه مشارکت تجاری میان تولیدکنندگان روستایی و خریداران است؛ خریدارانی که معمولاً از شرکت‌های فراورده‌های طبیعی اروپا هستند. برای نیل به این هدف، کسب‌وکار اجتماعی تولیدکنندگان روستایی هفت کشور جنوب آفریقا را مستقیماً به عرضه کنندگان، خریداران، ناظران کنترل کیفیت و متخصصان توسعه محصولات وصل می‌کند. در کنار این، فیتوترید به مشتریان خود در عقد قراردادهای صادراتی کمک می‌کند و برای آگاهی از اطلاعات تحقیق و توسعه در زمینه فراورده‌های طبیعی آفریقا امکان استفاده از اتاق پایاپایی را در اختیارشان می‌گذارد.

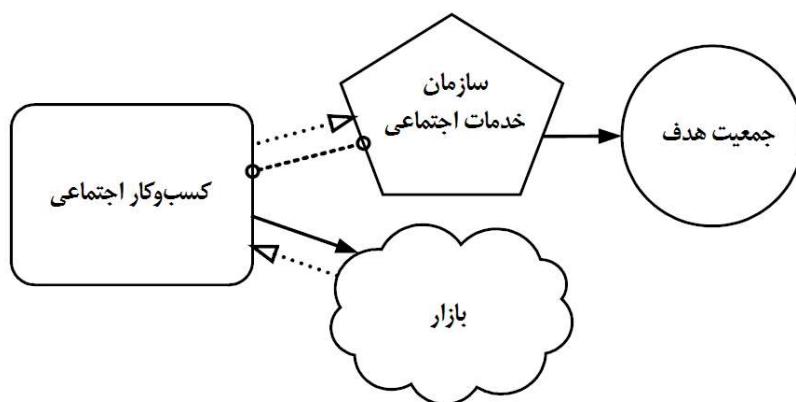
فیتوترید با مشارکت سازمان غیرانتفاعی دیگری، به نام سمپسون<sup>۲</sup>، کسب‌وکار پُرریسکی را آغاز کرد. هدف این کسب‌وکار عبارت است از: ارتقای نوعی از نظام تولید روستایی که با چندگونگی زیستی سازگار باشد. روغن مارولا از گونه‌ای گیاه بومی تهیه می‌شود که برای حفظ اکوسیستم نواحی خشک، ضروری است. پیش‌بینی شده که تجاری سازی محصولات جدید مارولا سالانه برای ۸ تا ۱۰ هزار تولیدکننده روستایی، حدود ۸ تا ۱۲ میلیون دلار (۴,۶ تا ۷ میلیون یورو) درآمد داشته باشد. این امر به اجتماعات روستایی انگیزه می‌دهد تا در مدیریت مستمر اکوسیستم مناطق خشک سرمایه‌گذاری کنند. اگر این کسب‌وکار ایجاد نشده بود، جامعه روستایی زیر فشار اقتصادی ناچار بود جنگل‌ها را به زمین‌های زراعی تبدیل کند. در فرایند این مشارکت، سمپسون در تولید مستمر مارولا و روغن‌گیری آن به تولیدکنندگان روستایی کمک می‌کند و فیتوترید امکان پیوند بازار و تجاری سازی محصولات را فراهم می‌آورد.

1. Phytotrade Africa [پی‌تی‌تی‌اکسپریس‌افریکا]

2. South African Marula Oil Producers Network (Samopn)

## شماره هفت: مدل حمایت سازمانی

این مدل کسب‌وکار اجتماعی<sup>۱</sup> را می‌توان تقریباً برای هر تجارتی به کار بست و خدمات و محصولات آن را به بازار خارجی، تجارت‌ها، عامه‌ مردم و در برخی موارد مشتریان غیرانتفاعی فروخت. مدل حمایت سازمانی مدلی بیرونی است؛ یعنی فعالیت‌های تجاری آن از برنامه‌های اجتماعی اش جداست. شاید خود کسب‌وکار دارای ویژگی‌های اجتماعی باشد، اما مدل حمایت سازمانی را در حکم سازوکاری برای تأمین بودجه برنامه‌ها و پرداخت هزینه‌های عملیاتی سازمان مادر به کار می‌گیرد. به همین خاطر سازمان‌های غیرانتفاعی فعالیت تجاری را بر اساس توان مالی خود انتخاب می‌کنند؛ معیارهایی که لزوماً ارتباطی به مأموریت ندارند (شکل ۱۰-۱).



شکل ۱۰-۱ مدل حمایت سازمانی

مزایای این مدل همانند مزایای مدل یارانه‌دهی به خدمات است: ۱. کاربرد گسترده آن میان سازمان‌های غیرانتفاعی و ۲. متنوع بودن سازمان‌های تجاری‌ای که می‌توان مدل را روی آن پیاده کرد. کاستی اصلی این مدل دشواری اجرای آن در سازمان‌های غیرانتفاعی است. مدل‌های موفق حمایت سازمانی می‌بایست بخش عمددهای از بودجه سازمان مادر را تأمین می‌کنند، از این رو کسب‌وکار باید بسیار سودآور باشد. مشکلات مربوط به کارکنان و مأموریت مدل حمایت سازمانی شبیه به مدل یارانه‌دهی به خدمات است، با این تفاوت که در مدل حمایت سازمانی، عمق و شدت مشکلات بیشتر است. بهترین کارآیی این مدل در سازمان‌های رشدی‌افته و آگاه به امور تجاری است (بسته ۱۰-۱).

### بسته ۱۰-۱ نمونه مدل حمایت سازمانی

ساکنان بخش وسیعی از نواحی روستایی گواتمالا به دارو و خدمات اولیه بهداشتی دسترسی ندارند. برای خدمات رسانی موانع وجود داشت، از قبیل: طبیعت کوهستانی، جاده‌های اندک، نظام ضعیف توزیع کمک‌های بهداشتی، پرواز شهری متخصصان پزشکی و منابع ناچیز برای تأمین بودجه کلینیک‌های پزشکی. به منظور رفع این مشکل، پارالاسالولد<sup>۱</sup>، که از سازمان‌های ملی سلامت است، زنجیره‌ای از داروخانه‌های روستایی را تأسیس کرد. کسب‌وکار اجتماعی داروخانه با دو هدف طراحی شده است: نخست: توزیع پایدار کمک‌های بهداشتی در نواحی روستایی؛ دوم: درآمدزایی برای اعطای کمک‌هزینه به کلینیک‌های روستایی. پارالاسالولد داروهارا سفارش می‌دهد و به صورت عمده عرضه می‌کند. این داروهارا به دفاتر مرکزی اش در گواتمالا سیتی می‌فرستد و از آن جامیان داروخانه‌های روستایی توزیع می‌کند.

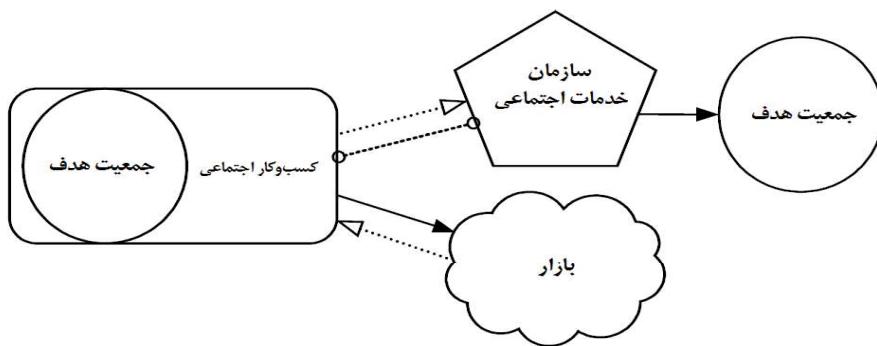
شرکت‌های بزرگ داروسازی ایالات متحده، بُرندگرایی در مصرف دارو را تبلیغ می‌کنند و پارالاسالولد تلاش می‌کند از طریق ایجاد کمپین‌های آموزشی ای که استفاده از داروهای عمومی ارزان قیمت را ترویج می‌کنند، بر ضد این بُرندگرایی فعالیت کند. برای کاهش مخارج سنگین خدمت‌رسانی به نواحی روستایی، مدل تجاری پارالاسالولد نظام‌های کارا و ساده‌ای را به کار می‌بندد، مانند خریداری مرکز، مدیریت موجودی، پردازش سفارش‌ها و تحويل آنها. سود حاشیه‌ای داروخانه‌های روستایی ۲۵٪ درصد است که صرف پرداخت مخارج کلینیک‌های بهداشتی در جوامع روستایی می‌شود. کسب‌وکار داروخانه‌های روستایی پارالاسالولد تاکنون موجب شده یکی از مناطق طی چهارپنج سال بتواند بودجه کلینیک محلی خود را تأمین کند بی‌آنکه از منبعی بیرونی یارانه دریافت کرده باشد. در حال حاضر پارالاسالولد چهل و سه داروخانه روستایی را اداره می‌کند و از این طریق به ۱۳ منطقه محروم در گواتمالا خدمت‌رسانی می‌کند.

## مدل‌های ترکیبی

کسب‌وکارهای اجتماعی برای یافتن فرصت در بازارهای تجاری و بخش‌های اجتماعی، مدل‌های عملیاتی را با هم ترکیب می‌کنند. مدل‌های عملیاتی، عناصر اصلی و سازنده هستند و می‌توان آن‌ها را به‌گونه‌ای کنار هم قرار داد که سازمان را به بهترین شکل به مقاصد دوگانه‌اش (یعنی فعالیت در بخش تجاری و اجتماعی) برساند. ترکیب مدل‌ها به علت‌های متفاوتی صورت می‌گیرد، از جمله: الف. تسهیل رشد کسب‌وکار یا برنامه‌های اجتماعی، ب. افزایش درآمد با ورود به بازارها و تجارت‌های جدید و ج. تعمیق یا گسترش تأثیر اجتماعی از طریق پوشش تعداد بیشتری از نیازمندان یا پیدا کردن جمعیت هدف جدید. مدل‌های ترکیبی کسب‌وکار اجتماعی، وقتی در سطح کسب‌وکار اجتماعی پیاده می‌شوند «مدل مرکب»<sup>۱</sup> و وقتی در سطح سازمان مادر اجرا می‌شوند «مدل مختلط»<sup>۲</sup> خوانده می‌شوند.

## مدل مرکب

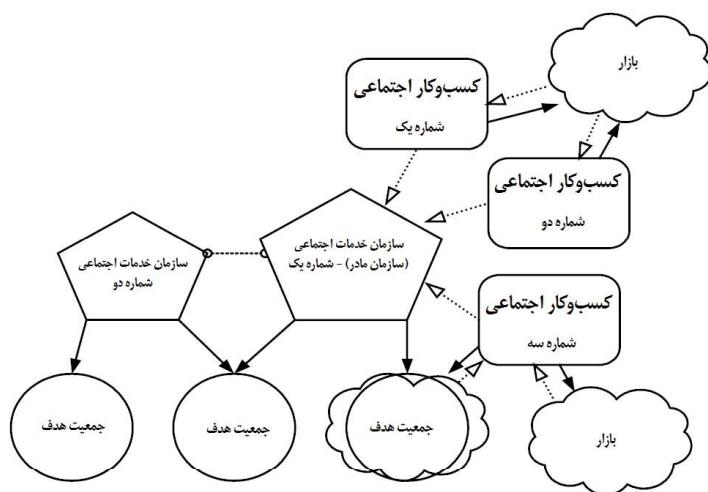
در مدل مرکب، دو یا چند مدل عملیاتی با هم ترکیب می‌شوند و یک کسب‌وکار اجتماعی را به وجود می‌آورند. هدف از ترکیب مدل‌ها، درآمدزایی و دستیابی به تأثیر مطلوب است. مدل‌های عملیاتی‌ای که در زمرة مدل‌های تلفیقی یا بیرونی قرار می‌گیرند، می‌توانند مزایای مالی بیشتری به همراه داشته باشند. از دیگر سو در مدل‌های درونی کسب‌وکار، بازگشت [سرماهه] اجتماعی بیشتر است. مدل‌های مرکب ابزاری برای رسیدن به تعادل پایدار به شمار می‌آیند، به خصوص هنگامی که فرصت‌های مالی همخوانی دقیقی با نیازهای اجتماعی نداشته باشند. ترکیب مدل‌ها می‌تواند در دستیابی به اهداف رشد و متنوعسازی مقاصد سازمان مؤثر باشد، اما باید توجه داشت که مرکب‌سازی مدل‌های کسب‌کاراگر با برنامه‌ریزی و مدیریت دقیق همراه نباشد، می‌تواند به از هم‌گسیختگی سازمان منجر شود. شکل ۱۳-۱ نمونه معمولی مدل مرکب را نشان می‌دهد: مدل اشتغال‌زاوی در ترکیب با مدل حمایت سازمانی.



شکل ۱۳-۱ مدل مرکب

## مدل مختلط

بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی به اجرای عملیات‌های چندواحدی (مختلط) می‌پردازند و هر کدام از این واحدهای عملیاتی برنامه‌های اجتماعی و اهداف مالی خاص خود را دارند. هر یک از واحدهای مدل مختلط ممکن است در این امور به هم مرتبط باشند: جمعیت هدف، بخش اجتماعی، رسالت، بازارها یا قابلیت‌های بنیادین. سازمان‌های غیرانتفاعی‌ای که از مدل‌های مختلط استفاده می‌کنند، دو ماهیت تجاری و اجتماعی را باهم ترکیب می‌کنند تا خدمات اجتماعی‌شان را متنوع‌سازی؛ ۲. روی فرصت‌های تجاری و اجتماعی جدید سرمایه‌گذاری کنند (شکل ۱۴-۱).



شکل ۱۴-۱ مدل مختلط

استفاده از مدل مختلط در دو گونه از سازمان‌های بزرگ و چند بخشی؛ در این سازمان‌ها معمولاً برای هر بخش فنی، دپارتمان یا شرکت خواهر<sup>۱</sup> مجازی را اختصاص داده‌اند، مانند شرکت یا دپارتمان آموزش، سلامت، توسعه اقتصادی و ...؛ ۲. در سازمان‌های غیرانتفاعی بالغ که کسب‌وکارهای اجتماعی موفقی را راه اندازی کرده‌اند. برای مثال، موزه‌ها علاوه بر نمایش آموزنده هنر، می‌توانند تجارت اینترنتی<sup>۳</sup> انتفاعی راه بیندازند و در عین حال فعالیت‌های مهارت‌آموزی و پژوهشی داشته باشند و کمک‌هزینه زیادی را به آن اختصاص دهند (Dees ۱۴-۱). نمودار شکل ۱۱-۱ پیچیدگی مدل مختلط کسب‌وکار اجتماعی را نشان می‌دهد و به معنای اनطباق آن با قاعده‌یا قانونی خاص نیست.

#### بسته ۱۱-۱ نمونه مدل مختلط

سازمان غیرانتفاعی هلت‌اکسیس<sup>۳</sup> (نام، مکان و جزئیات این سازمان را برای حفظ ناشناختگی آن تغییر داده‌ایم) سازمانی عضو‌پذیر در نیوانگلند است. این سازمان از تأمین‌کنندگان خدمات بهداشت عمومی و کلینیک‌های بهداشتی تشکیل شده است. این سازمان به افراد بیمه‌نشده و فقرا، از طریق سه بخش مرتبط اما مجزا خدماتی ارائه می‌کند. هلت‌اکسیس، بخش اول و سازمان مادر است که فعالیتش را بروکالت و اعمال نفوذ مرکز کرده تا بتواند قانون را به منظور تضمین بهداشت برای افراد محروم و آسیب‌پذیر تغییر دهد. بخش دوم، هلت منجمنت<sup>۴</sup>، شرکت خواهر و غیرانتفاعی هلت‌اکسیس است که به کلینیک‌های بهداشتی و تأمین‌کنندگان خدمات بهداشت عمومی، مراقبت‌های بهداشتی و خدمات مشاوره مدیریت ارائه می‌دهد. ساختار سوم، هلت نتورک<sup>۵</sup>، شرکت خواهر و انتفاعی است که کاملاً در مالکیت هلت‌اکسیس قرار دارد. هلت نتورک، تجارت خرید عمده<sup>۶</sup> است که داروهای عمده، لوازم اداری، لوازم جراحی پزشکی و خدمات آزمایشگاهی را با

1. Subsidiary

2. Catalogue Business [Direct Selling Method In Which Merchandise From Several Vendors, Or Several Items From The Same Vendor, Are Presented To Prospective Buyers Via Mail Or Internet]

3. Health Access For All

4. Public Health Management Service

5. Health Access Network

6. Group Purchasing

تخفیف و به نرخ عمدۀ فروشی خریداری می‌کند و با اندکی افزایش قیمت که بسیار کمتر از قیمت خردۀ فروشی است، به کلینیک‌های مجموعه می‌فروشد.

میزان فروش سال گذشته هلت نتورک ۲۶ میلیون و ۳۷ هزار دلار و درآمد آن با بت رشد تجاری و سرمایه‌گذاری اجتماعی در سازمان غیرانتفاعی مادر پس از کسر مالیات، برابر با یک میلیون و ۵۶۴ هزار و ۵۶۶ دلار بود. هلت نتورک ۷۳۶ هزار و ۹۳۵ دلار این مقدار را در اختیار شرکت خواهر غیرانتفاعی (هلت منجمنت) و سازمان مادر (هلت اکسپرس) گذاشت تا بودجه و کالت و فعالیت‌های کمک فنی و بالاسری را تأمین کند. در همان سال خریداری لوازم و خدمات پزشکی و دارویی تخفیف خورده، از طریق هلت نتورک، موجب شد مجموع کلینیک‌ها ۹۶ میلیون و ۸۳۷ هزار و ۳۰۷ دلار پس انداز کند. این پس‌انداز آن‌ها را قادر می‌سازد به بیمه‌شدگان فقیر و افرادی که بیمه‌اندکی دارند خدمات بیشتری ارائه کنند.

## بهسازی مدل‌ها

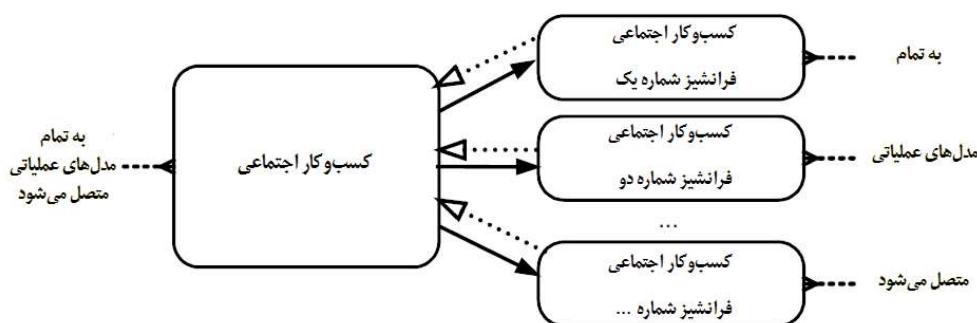
### مدل امتیاز اتحادی (فرانشیز)

مدل امتیاز اتحادی از طریق نشان‌دادن مشکلات ناشی از مقیاس‌بزیری و تولید انبوه، کسب‌وکار اجتماعی را تقویت می‌کند. سازمان «مدل ثبت‌شده کسب‌وکار اجتماعی» خود را ثبت می‌کند، سپس به سایر سازمان‌های غیرانتفاعی می‌فروشد و بدین ترتیب امتیاز استفاده از آن را برای شان فراهم می‌نماید. اعطای امتیاز موجب می‌شود سازمان‌ها بتوانند از مزیت مقیاس (صرفه به مقیاس)<sup>۱</sup> استفاده کرده و از این طریق به سود یا استمرار در فعالیت‌هایشان دست پیدا کنند. اعطای امتیاز، تکثیر انبوه را ممکن می‌کند و این امر به گسترش مقیاس (یعنی پوشش جغرافیایی) یا تعمیق آن (میزان مشتریان) می‌انجامد. بدین ترتیب مدل امتیاز اتحادی، مقیاس‌بزیری (یعنی تولید ارزش اجتماعی و اقتصادی از طریق تکثیر) را افزایش می‌دهد. برای مثال کافه‌ای که افراد کم‌توان را استخدام می‌کند، فقط با استخدام دوازده کم‌توان یا کمتر، می‌تواند به سوددهی برسد. این در حالی است که اگر کسب‌وکار اجتماعی کافه مدل امتیاز

1. Economy Of Scale

انحصاری را به کار گیرد، می‌تواند از طریق دیگر بازارها، برای صدها کم‌توان استغلال ایجاد کند (شکل ۱۵-۱۰).

شکل ۱-۱۵ مدل امتیاز  
انحصاری



خریداران هزینهٔ فرانشیز را پرداخت می‌کنند و در ازای آن از فروشنده مدل کسبوکار اجتماعی، روش‌شناسی و پشتیبانی فنی مداوم دریافت می‌کنند. خرید امتیاز موجب می‌شود سازمان غیرانتفاعی به جای نگرانی دریاره این که با چه تجارتی شروع کند، چه محصولاتی بفروشد یا وارد کدام بازارها شود، فعالیت خود را بر اجرای عملیات کسبوکاری ثبیت شده متمرکز کند. وقتی سازمانی امتیاز انحصاری اش را اگذار می‌کند، در واقع برای خود کسبوکار اجتماعی جدیدی راه‌اندازی کرده و صنعت و مهارت‌های تجاری اش را الهرم مالی قرارداده است. در مقابل اعطای فرانشیز، سازمان فرصت‌های جدید برای ایجاد تأثیر اجتماعی پیدا می‌کند و برای کسب درآمد، منابع جدیدی کسب می‌کند. هر کسبوکار اجتماعی موفق و قابل تکثیری، از هر مدلی که پیروی کرده باشد، پتانسیل تبدیل شدن به فرانشیز را دارد. (بسته ۱۲-۱).

#### بسته ۱۲-۱ نمونه مدل امتیاز انحصاری

اکسیون سنترو<sup>۱</sup> خرد در آمریکای لاتین است که تلاش کرد در سال ۱۹۹۹ برنامه آموزشی پایداری را در مقیاس گسترده و با قابلیت تکثیرپذیری ایجاد کند. به علت قدرت خرید پایین جمعیت هدف، مخارج بالای عرضه خدمات آموزشی، و ناتوانی برنامه‌ها در تعیین صرفه به مقیاس، شمار خدمات آموزشی مداوم که

کارآفرینانِ خرد کم درآمد را هدف قرار دهد، ناچیز است. آموزش که به مثابه راهبرد بازاریابی برای فروش سایر خدمات به کارمی رود، اغلب کالای زیان‌ده سازمان‌هاست زیرا مخارج بالای توسعه به ندرت با دریافت دستمزد جبران می‌شود. این مشکل در بازارهایی حادتر می‌شود که مشتریانش منابع مالی ناچیزی دارند و اغلب یادگیری تجربی را به آموزش غیررایگان ترجیح می‌دهند. ۷۵ درصد بازار اکسیون‌سنترو ضعیف و مشغول کسب‌وکارهای بخورونمیراست. به نظر می‌رسد بیشتر مشتریان با سلیقه‌ای که دارند، پول خود را صرف دارایی یا اعتبار سودآور کنند. اکسیون‌سنترو به این مطلب پی برد که نیاز اجتماعی به آموزش برای کمک به کارآفرینانِ خرد سودآوری تجارت‌شان را افزایش می‌دهد و درآمد کلانی نصیب‌شان خواهد کرد.

به نظر می‌رسید امر ناممکن، ضروری شده باشد: مدلی کارآمد و کم خرج برای توزیع و بازاری که برای خرید آموزش پول داشته باشد. اکسیون‌سنترو با هدف قرار دادن مؤسسه‌ها، نه افراد، و همچنین با ایجاد مدلی برای توزیع برنامه آموزشی نوآورانه‌اش، محدودیت‌های بازار را پشت‌سرگذاشت. امتیاز Dialogo de Gestiones (DdG)، شامل راهبردی برای دسترسی به میزان تولید مطلوب و ارائه مؤثر، و همچنین مدلی با سوددهی مداوم است. DdG در ازای دریافت اهزار دلار، برنامه آموزشی اکسیون‌سنترو را با امتیازی سه‌ساله در اختیار مؤسسه‌ها می‌گذارد. در مقابل، مؤسسه‌ها به این حقوق دست می‌یابند: حق استفاده از برنامه، دوره «آموزش مربیان»، طرح تجاری، نظام ارزیابی، به روزرسانی برنامه‌ها، پشتیبانی فنی در طول کار، جامعه‌آن‌لاین امتیازداران و خدمات پشتیبانی مجازی. بازار هدف اصلی TDdG مؤسسه‌های مالی کوچک بودند: البته DdG برای برطرف کردن خطر احتمالی و تأمین تقاضاهای پیش‌بینی نشده، بازار خود را گسترش داد و به فروش امتیاز به سازمان‌های غیردولتی (NGOs)، دانشگاه‌ها، اتاق‌های بازرگانی و تجارت‌های خصوصی نیز پرداخت.

نتایج شگفت‌انگیزی به دست آمد. Dialogo de Gestiones تا ماه می سال ۲۰۰۳ با فروش برنامه آموزشی در چهارده کشور آمریکای لاتین، ۴۱ امتیاز را در اختیار مشتریان خود گذاشت و به تربیت بیش از پانصد مربی و آموزش‌یار پرداخته است: ۸۱ هزار و ۴۳۰ کارآفرین خرد که ۶۹ درصد آن‌ها رازنان و ۲۰ درصدشان را افراد فقیر در بر می‌گرفتند. خودکفایی عملیاتی DdG تا ماه اکتبر سال ۲۰۰۳، بدون محاسبه هزینه

تحقیق و توسعه، ۶۶ درصد و با محاسبه هزینه تحقیق و توسعه و تولید، ۵۲ درصد بوده است. علاوه بر دستمزدی که در ازای امتیاز پرداخت می‌شود، باقی‌مانده درآمد با فروش مواد آموزشی به دست می‌آید. میانگین سود ۲۲ درصد است که در برخی کشورها به ۵ درصد نیز می‌رسد.

### مدل مشارکت خصوصی غیرانتفاعی

این مدل کسب‌وکار اجتماعی 'یا نوعی شراکت تجاری با سوددهی دوچاره است یا کسب‌وکار پربریسکی است که مشترکاً میان شرکتی انتفاعی و سازمانی غیرانتفاعی صورت می‌گیرد. روابط، میان این دو در عرصه تجاری شکل می‌گیرد و به گونه‌ایست که هر یک از شرکا در مشارکت و سود جستن از آن اقدام پربریسک سهیم هستند. چنین شراکتی کسب‌وکار اجتماعی غیرانتفاعی را از طریق افزایش تداوم فعالیت‌ها و ایجاد تأثیر اجتماعی، تقویت می‌کند. در این مدل، تداوم فعالیت‌ها و تأثیر اجتماعی به دو شیوه افزایش داده می‌شوند. نخست، شیوه مستقیم: در این شیوه مدل تجاری به گونه‌ای طراحی می‌شود که بتوان به مشتریان بیشتری دسترسی پیدا کرد. دیگری، شیوه غیرمستقیم: در این شیوه نیز برای اجرای برنامه‌های اجتماعی، پشتوانه مالی ایجاد می‌شود.



سود بخش خصوصی نیز از این طرق به دست می‌آید: ارتقای چهره و وجهه اجتماعی آن تجارت، افزایش وفاداری مشتریان، کاهش هزینه‌ها (در بخش نیروی کاریا در واحد تحقیق و توسعه)، نفوذ به بازارهای جدید، جذب مشتریانی که هشیاری اجتماعی بیشتری دارند و ...؛ تمامی این‌ها به فروش و سود بیشتر می‌انجامند (شکل ۱۰-۱۳ و بسته ۱۰-۱۶).

### بسته ۱۳-۱ نمونه مدل مشارکت خصوصی غیرانتفاعی

هلادوس<sup>۱</sup> شرکت بستنی‌سازی پیش‌رفته‌ای است در جمهوری دومینیکن که علاقه‌اش به تنوع بستنی، موجب پدید آمدن طعمی تازه (طعم ماکادامیا<sup>۲</sup>) شد که کمک به محیط زیست کشور را نیز به همراه داشت. هلادوس<sup>۱</sup> با سازمان محیط‌زیستی غیرانتفاعی به نام پلان‌سی‌پرا<sup>۳</sup> شریک شد. ایده تجاری، بهره‌مندی از اطلاعات و دارایی هر یک از شرکا برای سرمایه‌گذاری بود، طوری که مهارت صنعت بستنی‌سازی هلادوس<sup>۱</sup> و تلاش‌های پلان‌سی‌پرا برای حفظ محیط‌زیست به هم پیوند خوردن. کسب‌وکار اجتماعی حاصل موجب می‌شد کشاورزان محلی بتوانند درخت ماکادامیا را پرورش دهند و با فروش بستنی‌های خوشمزه زمین‌های کشاورزی را احیا کنند. بهترین گزینه برای احیای جنگل‌ها و حفظ منابع طبیعی، درختان ماکادامیا هستند که در زمین‌های غیرحاصل خیز ترا رتفاع پانصد متر هم رشد می‌کنند. در این شراکت، پلان‌سی‌پرا کشاورزان را در پرورش دانه ماکادامیا رهبری و هماهنگ می‌کند و هلادوس<sup>۱</sup> به تولید و فروش بستنی‌های ماکادامیا می‌پردازد. کسب‌وکار اجتماعی، بابت هردو بستنی‌ماکادامیا یک پزو به دست می‌آورد تا بودجه حفظ این درختان را تأمین کند. کشاورزان محلی نیز برای فرآورده‌های این درختان مشتری ثابت پیدا می‌کنند. هلادوس<sup>۱</sup> مشتریان خود را درباره حفظ محیط‌زیست و اهمیت پرورش ماکادامیا آگاه می‌کند. پلان‌سی‌پرا درآمد حاصل از کسب‌وکار اجتماعی را صرف ترویج، تبلیغ و توسعه برنامه ماکادامیا خود می‌کند. شراکت برای تمامی افراد حاضر طرحی موفق و جذاب به شمار می‌رفت: هلادوس<sup>۱</sup> فروش خود را افزایش داد؛ پلان‌سی‌پرا بیش از ۱۴ هزار هکتار زمین را با درختان ماکادامیا احیا کرد و کشاورزان از درآمد بیشتر و فرآورده‌های پر فروش منتفع شدند.

1. Helados Bon

2. درختی است که از مغز/هسته فندق مانند آن برای طعمدهی استفاده می‌کنند.م.

3. Plan Sierra

## الگوهای جدید کارآفرینی اجتماعی

در سال‌های آغازین، همان اندازه که کارآفرینی اجتماعی با نوآوری کاروران شناخته شدند، به همان اندازه نیز پرازو عده‌های اشتباه بوده‌اند. این فصل نشان داد بیشتر مدل‌های عملیاتی کسب و کار اجتماعی به مأموریت سازمان غیرانتفاعی مادر خود مربوط‌اند. جنبهٔ فنی مدل‌ها نشان می‌دهد که فعالیت‌های تجاری می‌توانند به تقویت و توسعهٔ مأموریت و فعالیت‌های اجتماعی کمک کنند. با این حال، بیشتر قابلیت کسب و کار اجتماعی به مثابهٔ ابزاری برای تکمیل مأموریت و تأثیر اجتماعی، تحت الشعاع سودای تصور آن به عنوان ابزاری برای تأمین بودجه قرار می‌گیرد.

کسی هست که تا به حال، با اندیشه «پول راحت» فریب نخورده باشد؟ درخت بودجه که از میوه‌دادن بازیستد، اما همچنان رقابت بر سر هر میوه آن وجود داشته باشد، آن زمان است که سازمان‌های غیرانتفاعی برای یافتن روش‌های دیگر تأمین بودجه فشار زیادی حس می‌کنند. با این همه، شاید بتوان گفت اینکه کسب و کار اجتماعی راجام مقدس<sup>1</sup> تأمین بودجه می‌خوانند، تبلیغ مبالغه‌آمیزی است. راه‌اندازی کسب و کار اجتماعی به مثابهٔ ابزار تأمین بودجه، برای بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی هدف راهبردی معتبری است. اما ممکن است برای بسیاری دیگر جست‌وجویی گمراهانه و دست‌نیافتنی باشد.

شاید انگیزهٔ مالی، نخستین محرك سازمان‌های غیرانتفاعی برای به راه‌اندازی کسب و کار اجتماعی باشد. البته مطالعه نمونه‌های عملیاتی شده، مقاصد مختلفی را نشان داده است. پژوهشی دربارهٔ کسب و کارهای اجتماعی<sup>2</sup> در سال ۲۰۰۶ نشان داد: ۷۸ درصد کسب و کارهای اجتماعی مأموریت محور بوده‌اند، ۱۶ درصد مرتبط با مأموریت بوده‌اند و تنها ۳ درصد ارتباطی به مأموریت نداشته‌اند.

گذشته از این، تنها یکی از پنج تأثیر اساسی کسب و کار اجتماعی که کاروران به آن اشاره کرده‌اند بر محور پول قرار داشت. مهم‌ترین تأثیر کسب و کار اجتماعی ورود فرهنگ کارآفرینی به سازمان مادر است، سپس خودکفایی، و سومین تأثیر توانایی جذب و حفظ کارمندان است. برنامه‌ریزی اجتماعی برای کاروران دشوار است، اما رهبران سازمان‌های غیرانتفاعی همیشه از این مسئله غافل می‌مانند که راه‌اندازی

1. Holy Grail

2. WB&A Market Research 2002

تجارت از آن هم دشوارتر است. در یک کسب‌وکار اجتماعی، هر اندازه که تفاوت میان ویژگی‌های تولید ارزش اقتصادی از ویژگی‌های تولید ارزش اجتماعی بیشتر باشد، راه‌اندازی و تداوم آن می‌تواند دشوارتر باشد.

علت وجودی فعالیت غیرانتفاعی، تغییر اجتماعی است. تأثیر اجتماعی، مشوق کاروران برای انجام فعالیتشان است؛ از این منظر، کسب پول محرك است و در تأمین بودجه اهداف اجتماعی ابزاری ضروری به حساب می‌آید. مسئله بیش از آن که به حفظ اسطوره پول مربوط شود به از دست دادن فرصتی برای انجام مأموریت مربوط است. نویسنده‌ای خاطرنشان می‌کند که کسب‌وکار اجتماعی تنها به شرطی ارزشمند است که شیوه‌ای کارآمد برای تأمین یا اجرای مأموریت سازمان باشد.

تأمین بودجه، جزء ضروری کسب‌وکار اجتماعی است، اما به عنوان گزاره ارزشی، آن قدرها اعتبار ندارد. تئوری و عمل هردو نشان داده‌اند کسب‌وکارهای اجتماعی زمانی موفق هستند که در درجه اول، برای تکمیل مأموریت و در درجه دوم برای کسب پول اجرا شوند. تحقق صحیح کسب‌وکار اجتماعی و آینده آن در گرو دو چیز است: ۱. توان نظام روشی کسب‌وکار اجتماعی برای محقق‌کردن مأموریت سازمانی و تقویت سازمان غیرانتفاعی؛ ۲. توانایی کسب‌وکار اجتماعی برای ایجاد تأثیر اجتماعی از طریق ویژگی تولید ارزش‌های دوگانه (ارزش اقتصادی و اجتماعی).

زیبایی کارآفرینی اجتماعی این است که فعالیت‌های تجاری برای تأثیر بر تغییر اجتماعی نه فقط پول، بلکه امکانات بیشتری را هم فراهم کنند. الگوهای تازه باید بر مأموریت، به عنوان اساس کسب‌وکار اجتماعی، تأکید کنند و مدل‌های عملیاتی با بیشترین تأثیر اجتماعی را کانون توجه خود قرار دهند. در واقع، کارآفرینی اجتماعی باید از آنچه که هست فراتر رود تا بتواند برای سازمان‌های غیرانتفاعی، تغییرات فرهنگی و توانایی کسب سود افزوده فراهم آورد. برای اینکه بتوان کسب‌وکار اجتماعی را به عنوان نظامی سازمان دهنده به کار گرفت، می‌بایست از ابزار و استراتژی‌های مشخص استفاده کرد. کسب‌وکار اجتماعی به عنوان نظام سازمان دهنده به کاروران کمک می‌کند تا: الف. آنچه باید را به نحو بهتری انجام دهد؛ ب. نوآوری داشته باشند؛ پ. تأثیر و کارایی‌شان را افزایش دهند و ت. عملکردشان را ارتقا دهند. در فرایند ظهور پارادایم‌های جدید، مدل‌های قدیمی کسب‌وکار اجتماعی متتحول می‌شوند، تکامل پیدامی کنند و از دل آن‌ها مدل‌های جدید کسب‌وکار ظهور می‌کنند.



# مدل‌های پیش‌بینی رفتار مشتریان



نوشته‌ی سوتیا کیم آلترا

Sutia Kim Alter



## مقدمه

با توجه به تکامل سیستم‌های فناوری اطلاعات، میزان اطلاعاتی که سازمان‌های خدمات مالی درباره افراد نگهداری می‌کنند و همچنین سرعت پردازش این اطلاعات به صورت چشمگیری افزایش یافته است. یکی از پیامدهای این پیشرفت، تغییر پارادایم در شیوه مدیریت روابط با مشتری توسط سازمان‌ها است. در گذشته، زمانی که با جمعیتی بزرگ سروکار داشتیم، شیوه استاندارد چنین بود که مردم را به چند گروه نسبتاً همگن تقسیم می‌کردند، سپس برای هر گروه استراتژی مدیریت ارتباط مشابهی را به کار می‌گرفتند. به عنوان مثال در نظر بگیرید کارمند بیمه منازل قصد دارد برای به دست آوردن مشتریان جدید یک کارزار تبلیغاتی راه بیندازد. ممکن است دپارتمان بازاریابی، براساس دیدگاه شخصی، مخاطبین هدف را خانواده‌های کارمندان اداری دارای فرزند تشخیص داده باشد. استراتژی تبلیغاتی این دپارتمان چنین خواهد بود: ارسال نامه‌ای مشابه به تمامی خانواده‌ها در شهرک‌های طبقه متوسط، جایی که تصور می‌شود بیشتر مخاطبین هدف شرکت در آنجا سکونت داشته باشند. برخی از نامه‌ها برای مخاطبین مورد نظر ارسال می‌شوند، اما بیشتر نامه‌ها هدر خواهند رفت زیرا برای افراد مجرد، بیکار، یا افراد کم‌درآمدی که به صورت اتفاقی در شهرک‌های طبقه متوسط زندگی می‌کنند نیز ارسال می‌شود. از طرفی، خانواده‌های کارمندان اداری که در بخش مرکزی شهرها یا انجمان‌های روستایی زندگی می‌کنند هم بخشی از فرصت‌های از دست رفته خواهند بود چراکه خارج از منطقه هدف زندگی می‌کنند.

در طرف دیگر طیف، جایی که باید روابط مشتری به صورت مورد به مورد مدیریت شوند، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چگونه به یک فرد رسیدگی شود یک فرایند دشوار، زمان برو و پرهزینه بود. مثال بارزی برای این مورد زمانی است که یک فرد می‌خواهد از بانک خود وام بگیرد. این فرایند با درخواست قرار ملاقات با مدیر شعبه محلی بانک آغاز می‌شود و ممکن است فرد مجبور شود چندین هفته تا فرا رسیدن نوبتش برای قرار ملاقات صبر کند. مشتری در حالی که بهترین لباس‌هایش را پوشیده است برای ملاقات حاضر می‌شود تا تصویر خوبی از خود نشان دهد و مدیر بانک سؤالاتی در مورد شرایط شخصی و مالی اش می‌پرسد تا در مورد ریسک اعتباری ارائه وام تصمیم بگیرد.

اگر مدیر بانک احساس کند که فرد، به احتمال زیاد، وجهی که وام می‌گیرد را پس خواهد داد و ارائه وام به منزله سرمایه‌گذاری خوبی است، فرد وام را دریافت خواهد کرد. با این حال، اگر مدیر بانک نخواهد وام را اعطای کند هیچ الزامی برای انجام این کار نیست. درخواست دریافت وام بسیاری از مردم رد شده است، به دلیل جنسیت‌شان، به دلیل اینکه به گروه اقلیت تعلق داشته‌اند یا ساده‌تر از آن، به دلیل اینکه مدیر بانک دل و دماغ خوبی نداشته و تمایلی به اعطای وام نداشته است. حتی اگر وام اعطای شده باشد، زمان صرف شده از درخواست اولیه تا دریافت وجه، زمان زیادی بوده است.

امروزه در صنعت خدمات مالی اکثر تصمیمات مربوط به رسیدگی به مردم توسط سامانه‌های تصمیم‌گیری کامپیوتری و به صورت خودکار اتخاذ می‌شوند. این سامانه‌ها با استفاده از اطلاعات جغرافیایی جمعیت‌شناسی موجود مربوط به افراد، به صورت مورد به مورد آنها را ارزیابی می‌کنند. مداخله انسانی در چنین تصمیماتی تنها در موارد استثناء رخ می‌دهد. در قلب این سامانه‌های تصمیم‌گیری مدل‌های پیش‌بینی برگرفته از فرمول‌های ریاضی قرار دارند که از اطلاعات مردم و رفتار گذشته آنها برای پیش‌بینی نحوه رفتار احتمالی آنها در آینده استفاده می‌کنند. تصمیمات مربوط به نحوه برخورد با افراد بر مبنای پیش‌بینی‌هایی که از طریق مدل‌های پیش‌بینی به دست آمده، اتخاذ می‌شوند. امروزه، شرکت‌های بیمه‌گر برای پیش‌بینی احتمال پاسخ افراد حاضر در فهرست نامه‌نگاری آنها به نامه‌های تبلیغاتی از مدل واکنش استفاده می‌کنند. اگر مدل پیش‌بینی کند که فرد به احتمال

زیاد با درخواست نرخ بیمه به نامه تبلیغاتی پاسخ می‌دهد، صرف نظر از محل زندگی یا گروه اجتماعی اقتصادی‌ای که به آن تعلق دارد، نامه‌ای که به طور ویژه برای آن فرد طراحی شده است، به صورت خودکار برای وی ارسال می‌شود. علاوه براین، شرکت‌های ارائه‌دهنده وام از مدل‌های امتیازدهی اعتباری (مدل شایستگی اعتباری<sup>۱)</sup>) استفاده خواهند کرد تا احتمال این را پیش‌بینی کنند که متقاضی وام درخواستی بازپرداخت خواهد کرد یا خیر. وام‌ها تنها به افرادی پیشنهاد می‌شود که طبق پیش‌بینی‌های مدل قابل اطمینان هستند و به احتمال موجب افزایش سودها می‌شوند. تقاضای وام افرادی که طبق پیش‌بینی‌های مدل امتیازدهی اعتباری قابل اطمینان نیستند، رد خواهند شد.

به کارگیری سامانه تصمیم‌گیری خودکار مزیت‌های بسیاری را به همراه می‌آورد. یکی از مزیت‌ها این است که سامانه‌ها تصمیمات بهتری را اتخاذ می‌کنند و نسبت به همتایان انسان خود بسیار سریعتر و مقرن به صرفه‌تر هستند. این امر موجب می‌شود تا تصمیم‌ها در زمان واقعی اتخاذ شوند مثلاً زمانی که فرد در فروشگاه است، پشت تلفن یا آنلاین منتظر پاسخ است. دومین مزیت این است که به جای برآوردهای مبهم در مورد رفتار کلی جمعیت‌های بزرگ، این سامانه‌ها امکان اتخاذ تصمیمات مناسب بر اساس گرایش‌ها و شیوه‌های رفتار هر فرد را فراهم می‌کنند. مزیت دیگر سامانه‌ها این است که در تصمیمات خود منسجم هستند. اگر اطلاعات مشابه را دوبار در این سامانه‌ها وارد کنید، همیشه به همان تصمیم خواهند رسید. این ویژگی است که تصمیم‌گیرنده‌گان انسانی قادر به دستیابی به آن نیستند. این سامانه‌ها اگر به درستی طراحی شوند، از لحاظ جنسیت، نژاد یا خصیصه‌های دیگری که توسط جامعه ناخوشایند تلقی می‌شوند، هیچ گرایش تبعیض‌آمیزی نشان نمی‌دهند. سامانه‌های تصمیم‌گیری خودکار، تصمیم‌گیری متمرکز را نیز تسهیل می‌کنند. به این معنا که اگر تغییرات به استراتژی سازمان برای رسیدگی به مشتریان اعمال شود، به سرعت می‌توان آنها را به سامانه تصمیم‌گیری اعمال کرد. این ویژگی باعث می‌شود که دیگر نیازی به هماهنگ‌سازی تغییرات اعمال شده به استراتژی تصمیم‌گیری در سراسر شعبه‌ها، اداره‌ها یا مناطق مختلف نداشته باشد.

تعجبی ندارد که ارزش سامانه تصمیم‌گیری خودکار برای سازمان‌هایی که از آنها بهره‌مند بسیار زیاد است. یک سازمان خدمات مالی سالانه تصمیماتی با ارزش میلیاردها دلار می‌گیرد، که صرفاً بر اساس پیش‌بینی‌های مدل‌های پیش‌بینی اتخاذ شده‌اند. بنابراین، تلاش‌های شایان توجهی صورت می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود، مدل‌های پیش‌بینی‌ای که در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند با بهترین توان خود کار کنند.

## ۱- ادامه و محتوا

هدف این نوشه‌ته عبارت است از توضیح نحوه توسعه مدل‌های پیش‌بینی رفتار مشتری و به کارگیری آنها توسط سازمان‌های بزرگ خدمات مالی مانند بانک‌ها، مؤسسات مالی (شرکت‌های پس‌انداز و اعطای وام) و شرکت‌های بیمه‌گر. با این حال، قبل از اینکه بحث را پیش‌بریم، باید دو موضوع را روشن و آشکارا توضیح دهیم. اولاً، این نوشه‌های است در مورد توسعه و به کارگیری مدل‌های پیش‌بینی رفتار مشتری در محیط‌های تجاری. این نوشه‌ده در مورد تکنیک‌های پیش‌بینی نیست. تفاوت این دو چیست؟ در کلاس‌های درس معمولاً ۸۰ تا ۹۰ درصد از زمان کلاس صرف توضیح فرایندهای ریاضی یا آماری‌ای می‌شود که از روش‌هایی مانند رگرسیون لجستیک و تحلیل تفکیکی پشتیبانی می‌کند؛ روش‌هایی که برای ساخت مدل‌های رفتار مشتری استفاده می‌شوند. به ندرت بیشتر از ۱۰ تا ۲۰ درصد از زمان کلاس (و گاهی اوقات هیچ بخشی از این زمان) صرف بررسی مسائل گستردگتری می‌شود که محرك توسعه مدل و استفاده از آن در دنیای واقعی هستند. در بخش تجاری عکس این قضیه صدق می‌کند. در این بخش به طور معمول، بیشتر از ۸۰ درصد از تلاش‌هایی که صرف ارائه موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدل‌سازی می‌شوند، مربوط به مسائل تجاری هستند. این شامل صرف زمان برای انجام کارهایی از این قبیل است: تدوین طرح پروژه برای تعیین زمان و منابع مورد نیاز برای انجام پروژه، ارزیابی هزینه مورد نیاز برای انجام پروژه، تعیین انواع رفتارهایی که مدل باید پیش‌بینی کند، توافق در مورد محل جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای ساخت مدل، پیروی از الزامات حسابرسی و حقوقی، تولید مستندات، به کارگیری مدل در کسب‌وکار و تعیین نحوه نظارت بر عملکرد مدل پس از به کارگیری برای حصول اطمینان از اینکه

کارش را طبق انتظار انجام داده یا خیر. تنها در صدق کمی از منابع پژوهه صرف کارکردن با تکنیک‌های آماری می‌شوند که برای ساخت مدل استفاده می‌شوند. برای مثال، یک بانک معمولی زمانی بین ۱۲ تا ۱۶ ماه را صرف توسعه و به کارگیری مجموعه جدیدی از مدل‌های امتیازدهی اعتباری ای می‌کند که برای برآورد شایستگی اعتباری متقاضیان دریافت محصولاتی مثل کارت‌های اعتباری استفاده می‌شوند. با این حال، کمتر از چند روز یا چند هفته زمان صرف مدل‌سازی می‌شود.

موضوع دومی که می‌خواهم شرح دهم این است که این نوشه در مورد روش است. متن این نوشه نظری نیست و مقصود از نوشه آن نیز بررسی مقالات علمی مربوط به موضوع نیست. به مطالب نظری و آکادمیک مربوطه ارجاع‌هایی داده می‌شود، اما هدف اولیه این نوشه شرح مراحل مورد نیاز برای ارائه مدل‌های پیش‌بینی قابل استفاده و با کیفیت در چارچوب‌های زمانی واقع‌گرایانه است و بر اساس تجربه شخصی خودم از کار در حوزه خدمات مالی نوشه شده است. تکنیک‌ها و روش‌های تحلیل، مدل‌سازی و پیش‌بینی داده‌های پیچیده‌ای وجود دارند (و همواره انواع بیشتری در حال توسعه هستند)، که ممکن است در برخی شرایط در مقایسه با روش‌های مورد بحث در اینجا، به نتایج نسبتاً بهتریا به لحاظ نظری به نتایج مناسب‌تری دست یابند. با این حال، با توجه به میزان تلاشی که برای توسعه، اجرا و نگهداری چنین راهکارهایی نیاز است، در عمل تعداد اندکی از سازمان‌ها از آنها بهره می‌گیرند. نسبت سود به هزینه بالا نیست. در سازمان‌هایی که از چنین روش‌هایی استفاده می‌کنند، توجیه استفاده از آنها اغلب مورد پرسش قرار می‌گیرد. در برخی موارد فشارهای سیاسی و مردمی که می‌خواهند بگویند آنها و سازمانی که آنها را استخدام کرده است، جدیدترین فناوری‌هارا در اختیار دارند موجب می‌شود که تصمیم به استفاده از یک تکنیک مدل‌سازی مشخص گرفته شود و دلیل اصلی استفاده از آنها وجود یک مدل تجاری مناسب برای انجام این کار نیست. علاوه بر این، من با مثال‌هایی مواجه شده‌ام که به نظر می‌رسید یک روش ساخت مدل بسیار بهتر از دیگری عمل کند، اما با بررسی دقیق‌تر مشخص شد که تفاوت به دلیل اشتباهاتی در نحوه ساخت یا استفاده از روش‌های ضعیف برای تأیید اعتبار نتایج بوده است. بعد از تصحیح اشتباهات، تفاوت‌ها اغلب ناپدید می‌شوند یا آنقدر کوچک هستند که در عمل بی‌اهمیت هستند. به یاد داشته باشید که به شرط

یکسان بودن بقیه عوامل، راه حل‌های ساده بهترین راه حل‌ها هستند؛ یعنی اصل «تیغ اوکام<sup>۱</sup>» حاکم است.

با توجه به نکات ذکر شده، مخاطبین این نوشه دو گروه هستند. گروه اول کسانی هستند که سازنده مدل نیستند، اما دوست دارند اطلاعات بیشتری در خصوص ساخت و کاربرد مدل‌های رفتار مشتری کسب کنند. شاید با سازندگان مدل‌ها همکاری می‌کنید یا آنها مدیریت می‌کنید و احساس می‌کنید که باید در مورد آنچه انجام می‌دهند، اطلاعات بیشتری داشته باشید. چنانچه جزو این دسته از مخاطبان هستید، تأکید می‌کنم که برای درک مطالب این نوشه لازم نیست در زمینه آمار یا ریاضیات مدرک داشته باشید. فرمول‌ها یا معادلاتی در این نوشه ارائه شده‌اند، اما استفاده از ریاضیات در پایین‌ترین سطح است و به نظر می‌رسد که کوشیده‌ام آنها رابه زبان ساده و با فرض اینکه خوانند دانش قبلی زیادی ندارد، توضیح دهم. اگر موفق شوید این فصل مقدمه را بدون مشکل بگذرانید، نباید مشکلی با هیچ یک از مطالب ارائه شده در فصل‌های آتی داشته باشید.

گروه دوم افرادی با پیش‌زمینه فنی هستند که ممکن است اکنون یا در آینده در ساخت مدل مشارکت داشته باشند، اما تجربه عملی زیادی در خصوص نحوه ساخت مدل‌ها در محیط‌های تجاری ندارند. شاید جزو فارغ‌التحصیلانی باشید که مشغول کار در اولین شغل خود هستید یا جزو اساتیدی باشید که می‌خواهند در خصوص توسعه و به کارگیری مدل‌ها در بخش خدمات مالی اطلاعات بیشتری کسب کنند. برای این دسته از خوانندگان، باید بگوییم که مدعی نیستم مطالب این نوشه از لحاظ نظری جدید باشند، اما امیدوارم در خصوص جنبه‌های عملی توسعه و استفاده از مدل رهنمون‌های خوبی ارائه کنم.

در خصوص ساختار نوشه، در باقی مانده این فصل ایده مدل<sup>۲</sup> پیش‌بینی معرفی می‌شود که در ادامه برای سادگی بیشتر با عنوان «مدل» به آن اشاره می‌کنم. در این نوشه امور مقابل پوشش داده شده‌اند: ۱. انواع رفتاری که مدل‌ها پیش‌بینی می‌کنند، ۲. انواع مختلف مدل‌هایی که می‌توان توسعه داد، ۳. مراحل اصلی‌ای که در پژوهش‌های مدل‌سازی وجود دارند. در فصل ۲ تا ۸ به فرایندهای کلیدی دخیل

در توسعه مدل پرداخته می‌شود که با برنامه‌ریزی پروژه شروع می‌شود، پس از آن نمونه‌سازی، آماده‌سازی داده، تحلیل داده، پیش‌پردازش و مدل‌سازی داده بررسی می‌شوند. در فصل ۹ به مسئله سویه‌داربودن نمونه‌گیری<sup>۱</sup> پرداخته می‌شود. سویه‌داربودن نمونه‌گیری زمانی رخ می‌دهد که اطلاعات رفتاری برخی نمونه‌ها، به دلیل تصمیماتی که پیش‌تر در خصوص آنها گرفته شده، گم می‌شوند. این مسئله می‌تواند منجر به ایجاد مدل‌های تابع<sup>۲</sup> (سوگیرانه) شود، مگر اینکه اقدامات اصلاحی مناسبی اتخاذ شوند. فصل ۱۰ نیز به این امور می‌پردازد: اجرای مدل‌ها و چگونگی نظارت بر مدل‌ها، پس از اجرا و اینکه بینیم مدل‌ها چقدر صحیح کارشان را انجام می‌دهند. در فصل آخر راجع به موضوعات مختلفی بحث می‌شود از جمله روش آزمون روایی (validity) نمونه‌های کوچک و شیوه‌های «ترکیب» مدل‌ها که از طریق تلفیق چندین مدل با یکدیگر رفتارها را پیش‌بینی می‌کنند.

## ۱-۲- کاربردهای مدل‌ها

سازمان‌های خدمات مالی به پیش‌بینی رفتارهای مختلف بسیاری علاقه دارند. رایج‌ترین رفتارهایی که برای پیش‌بینی شان از این مدل‌ها استفاده می‌شود به طور خلاصه در جدول ۱-۱ ارائه شده‌اند.

من مدعی نیستم که جدول ۱-۱ فهرستی دقیق و کامل از تمامی انواع مدل‌های مورد استفاده در صنعت خدمات مالی را ارائه می‌کند، اما احتمالاً ۹۵ درصد مدل‌های مورد استفاده امروزی را پوشش می‌دهد.

مدل	مدل‌های طبقه‌بندی	رفتاری که مدل پیش‌بینی می‌کند:
واکنش		احتمال اینکه فرد به فعالیت مستقیم بازاریابی مانند ارسال نامه پاسخ دهد. تنها افرادی به عنوان مخاطبین هدف فعالیت تعیین می‌شوند که طبق پیش‌بینی مدل به احتمال زیاد پاسخ می‌دهند.

1. Sample Bias  
2. Sub-Optimal

احتمال اینکه فرد به مشتری تبدیل شود. برای مثال، این احتمال وجود دارد که فردی که به نامه واکنش نشان داده و نرخ بیمه را درخواست کرده است، در آینده نرخ بیمه‌ای که برای وی ارسال شده است را پذیرد.	تبدیل
احتمال اینکه فرد وجهی که بدھکار است را بازگرداند. از مدل‌های این چنین برای تصمیم‌گیری در مورد ارائه اعتبار به شکل وام‌های شخصی، کارت‌های اعتباری، رهن‌ها و وام‌های خرید ماشین استفاده می‌شود.	شاپیستگی اعتباری (امتیازدهی اعتباری/ احتمال قصور در پرداخت)
احتمال اینکه درخواست‌نامه اعتبار یا ادعای حق بیمه جعلی باشد. مدل‌های کلاهبرداری نیز به صورت گسترده برای پیش‌بینی اینکه معامله کارت اعتباری جعلی است یا خیر، استفاده می‌شوند.	کلاهبرداری
احتمال اینکه مشتری به شرکت رقیب بپیوندد یا موفق به تمدید قرارداد نشود.	از دست دادن مشتری (ابقا/رویگردانی)
احتمال اینکه مشتری کارت اعتباری در هر دوره گزارش حساب، مانده حساب را دور بزند (مانده حساب را به طور کامل پرداخت نکند).	دورزننده
احتمال اینکه فرد پس از موفق نشدن به پرداخت یک یا چند بازپرداخت برنامه‌ریزی شده، بدھی‌های عقب افتاده یک موافقت‌نامه اعتباری را پردازد.	بازیابی (مجموعه‌ها)
احتمال اینکه فرد بر علیه سیاست بیمه خود، مطالبه‌ای قانونی داشته باشد.	ریسک بیمه
مدل‌های رگرسیون	
زمانی که صرف می‌شود تا فرد به یک مکاتبه بازاریابی پاسخ دهد.	زمان پاسخ
درآمد خالص فرد پس از پرداخت قبوض، اجاره رهن و غیره در نظر گرفته می‌شود. از این نوع مدل برای بررسی این موضوع استفاده می‌شود که آیا افرادی که درخواست خط اعتباری جدیدی را دارند قادر به بازپرداخت بدھی‌های خود هستند یا خیر.	استطاعت مالی
درآمدی که فرد طی بازه زمانی مشخصی به دست می‌آورد.	درآمد
میزان سود مالی مشتری برای شرکت در طول عمر رابطه.	ارزش عمر مشتری
مقداری پولی که فرد هنگام قصور در پرداخت یک موافقت‌نامه اعتباری بدھکار است. این مدل برای محصولاتی همانند کارت اعتباری، پیش پرداخت‌های بیشتر که پیش از وقوع قصور ارائه می‌شوند را در نظر می‌گیرند.	حریمه عدم پرداخت
زیان به بار آمده از مشتری که بدھی‌های خود به یک موافقت‌نامه اعتباری را نمی‌پردازد، در این مدل حریمه عدم پرداخت در زمان قصور و بازیابی‌هایی که پس از وقوع قصور صورت می‌کیرند، در نظر گرفته می‌شوند.	زیان ناشی از عدم پرداخت
زیان ناشی از اینکه مشتری علیه سیاست‌های بیمه مطالباتی را اقامه می‌کند.	زیان ناشی از مطالبه

با توجه به جدول ۱-۱ مشاهده خواهید کرد که مدل‌ها به دو دسته تقسیم شده‌اند: مدل‌های طبقه‌بندی و مدل‌های رگرسیون. از مدل‌های طبقه‌بندی برای پیش‌بینی احتمال وقوع رفتارهای بخصوص مشتری استفاده می‌شود. برای مثال، مدل واکنش‌پیش‌بینی می‌کند تا چه میزان احتمال دارد فردی که نامه بازاریابی برای وی ارسال می‌شود و او را به خرید محصول ترغیب می‌کند، به آن پاسخ می‌دهد. مدل امتیازدهی اعتباری پیش‌بینی می‌کند که آیا فرد اقساط وام خود را پرداخت می‌کند یا خیر و مدل کلاهبرداری پیش‌بینی که آیا فرد اقدام به کلاهبرداری می‌کند یا خیر. خروجی‌ای که مدل تولید می‌کند در هر یک از این موارد (یعنی امتیاز اعتباری) را می‌توان به عنوان احتمال اینکه آن فرد رفتار مدنظر را انجام می‌دهد یا خیر تعبیر کرد.

از مدل‌های رگرسیون برای پیش‌بینی کمیت‌ها، یعنی حجم بزرگ چیزی استفاده می‌شود. به طور معمول، خروجی این مدل یک معیار مالی است: میزان مبلغ قابل هزینه توسط مشتری (مدل درآمد)، میزان سود قابل انتظار از یک مشتری در طول عمر رابطه‌شما با وی (مدل ارزش عمر مشتری) یا میزان زیان قابل انتظار هنگام قصور یک فرد برای بازپرداخت یک موافقت‌نامه اعتباری (مدل زیان ناشی از عدم پرداخت).

با توجه به تفاوت‌های موجود میان مدل‌های طبقه‌بندی و رگرسیون، مدل‌های طبقه‌بندی بیشترین کاربرد را دارند. مدل‌های امتیازدهی اعتباری جزو اولین مدل‌های طبقه‌بندی بودند که به صورت گستردگی در محیط‌های تجاری استفاده شدند و سرآغاز آنها به دهه ۱۹۱۴ میلادی بازمی‌گردد (دوراند<sup>۱</sup>، ۱۹۴۱؛ واندرلیک<sup>۲</sup>، ۱۹۵۶). با پیدایش فناوری‌های جدیدتر، کاربرد مدل‌های رگرسیون و طبقه‌بندی برای بازاریابی مستقیم و بیمه نیز متقابلاً افزایش یافت. امروزه در جامعه، خدمات مالی از مدل‌های پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده در زمینه‌های ارزیابی اعتبار، بازاریابی مستقیم و نرخ‌گذاری بیمه به طور گستردگی استفاده می‌شود.

1. Durand  
2. Wonderlic

### ۱-۳-۱ ماهیت و شکل مدل‌های رفتار مصرف‌کننده

واژه‌نامه فشرده انگلیسی آکسفورد برای واژه «مدل» هفت تعریف ارائه کرده است. تعریف به کار رفته در این نوشه چنین است: «توصیف ریاضی ساده‌سازی شده از یک سامانه یا فرایند، که برای کمک به محاسبات و پیش‌بینی‌ها استفاده می‌شود». به عبارت دیگر، مدل یک معادله (تابع) یا مجموعه‌ای از معادلات است که نحوه رفتار احتمالی یک فرد یا چیزرا تحت مجموعه‌ای از شرایط مشخص برآورد می‌کند. مدل می‌تواند اشکال مختلف بسیار زیادی را داشته باشد، بدین ترتیب بهتر است با یک مثال شروع کنیم. مدل شماره یک، مدل طبقه‌بندی است که احتمال درخواست حق بیمه از طرف فرد را برآورده می‌کند.

$$\text{امتیاز} = +0.350$$

$$-0.005 \times \text{سن راننده (به سال)}$$

$$+ 0.003 \times \text{عمر وسیله نقلیه (به ماه)}$$

مدل ۱

$$+ 0.098 \times \text{مطالبات پیشین در طول ۵ سال گذشته}$$

امتیاز مدل به صورت تابعی متشکل از یک عدد ثابت  $.350$ ، سه متغیر پیشگو و سه وزن محاسبه می‌شود. متغیرهای پیشگو شامل این موارد هستند: سن راننده، عمر وسیله نقلیه‌ای که باید بیمه شود و تعداد مطالبات پیشین از طرف راننده در طول پنج سال گذشته. وزن‌های مربوطه به ترتیب  $.003$ ،  $.098$  و  $.005$  هستند. خروجی مدل (یا همان امتیاز) احتمال اینکه فرد مطالبه یا مطالباتی برای دریافت حق بیمه ماشینش در طول ۱۲ ماه آینده داشته باشد را تعیین می‌کند. بدین ترتیب برای فردی که ۴۰ سال عمر دارد، سه سال از عمر ماشینش می‌گذرد (یعنی ۳۶ ماه) و در طول پنج سال گذشته یک بار درخواست دریافت حق بیمه داشته است، امتیاز به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned}
 & +0.350 \\
 & -0.005 \times 40 \\
 & +0.003 \times 36 \\
 & +0.098 \times 1 \\
 & = 0.356
 \end{aligned}$$

برای فردی که خصوصیات دیگر دارد، امتیاز متفاوت خواهد بود. سؤال خوبی که در اینجا می‌توان پرسید این است که امتیاز  $^{356}_0$ . به چه معناست؟ مدل طبقه‌بندی احتمال وقوع یک رفتار بخصوص مشتری، مانند درخواست حق بیمه را می‌سنجد. در خصوص مدل شماره یک رویداد، مورد توجه درخواست حق بیمه توسط فرد است. در این مثال، امتیاز  $^{356}_0$ . به این معناست که احتمال برآورده شده برای اینکه فرد در طول ۱۲ ماه آتی مطالبه‌ای داشته باشد  $^{356}_0$ . است. اگر بخواهیم آن را به شکل دیگری شرح دهیم، شناس اینکه او مطالبه‌ای داشته باشد مقداری بیشتر از یک سوم است.

اجازه دهید مثال دیگری را بررسی کنیم. مدل ۲ یک مدل رگرسیون است که ارزش مطالبات بیمه‌ای را پیش‌بینی می‌کند، آیا درخواست حق بیمه‌ای باید ارائه شود:

$$\text{امتیاز} = +3780\$$$

$$+67.34 \times \text{سن راننده (به سال)}$$

$$-37.65 \times \text{سن وسیله نقلیه (به ماه)}$$

$$-1088.9 \times \text{مطالبات پیشین در طول ۵ سال گذشته}$$

امتیاز همانند مدل ۱، با یک مقدار ثابت، سه متغیر پیشگوی قبلی و سه وزن محاسبه می‌شود. با این حال، این بار مدل به جای احتمال درخواست حق بیمه، برآورده از مقدار مطالبه را ارائه می‌کند. بدین ترتیب برای فردی که ۴۰ سال عمر دارد، سه سال از عمر ماشینش می‌گذرد (یعنی ۳۶ ماه) و در طول پنج سال گذشته یک بار درخواست دریافت حق بیمه داشته است، امتیاز  $14,29,30$  است. اگر بخواهیم به نحو دیگری آن را توضیح دهیم، مدل پیش‌بینی می‌کند که برای فردی با این خصوصیات، ارزش هر مطالبه  $14,29,30$  دلار خواهد بود.

مدل شماره یک از نوع مدل طبقه‌بندی است که احتمال اینکه فرد در طول ۱۲ ماه آتی درخواست بیمه داشته باشد را پیش‌بینی می‌کند و مدل شماره دو از نوع مدل‌های رگرسیون است که ارزش هر بار درخواست حق بیمه یا اینکه باید درخواستی ارائه شود را برآورد می‌کند. هر مدل را می‌توان به صورت جداگانه برای اهداف مختلف استفاده کرد، اما از این دو مدل با هم می‌توان برای برآورد مبلغی که فرد باید به عنوان بهای بیمه پردازد استفاده کرد. کل هزینه مورد انتظار از اعطای بیمه به یک فرد با ضرب امتیازهای دو مدل درهم به دست می‌آید؛ یعنی، احتمال مطالبه که از مدل ۱ به دست آمده است را در هزینه مطالبه که از مدل ۲ به دست می‌آید ضرب می‌کنیم. مثال قبل را ادامه می‌دهیم: طبق برآورد، احتمال یک مطالبه  $14,29,30$  است و ارزش یک مطالبه، در صورت وقوع،  $14,29,30$  دلار برآورد شد. بنابراین، ارزش مورد انتظار مطالبه‌ها در ۱۲ ماه آینده اینگونه محاسبه می‌شود:

$$0.356 \times 4,029.30\$ = 1,434.43\$$$

این بدان معناست که اگر شرکت بیمه قصد داشته باشد از اعطای بیمه سود ببرد، باید حداقل هزینه اعطای بیمه  $14,29,30$  دلار به علاوه هزینه کارهای اداری را از مشتری دریافت کند.

### ۱-۳-۱ مدل‌های خطی

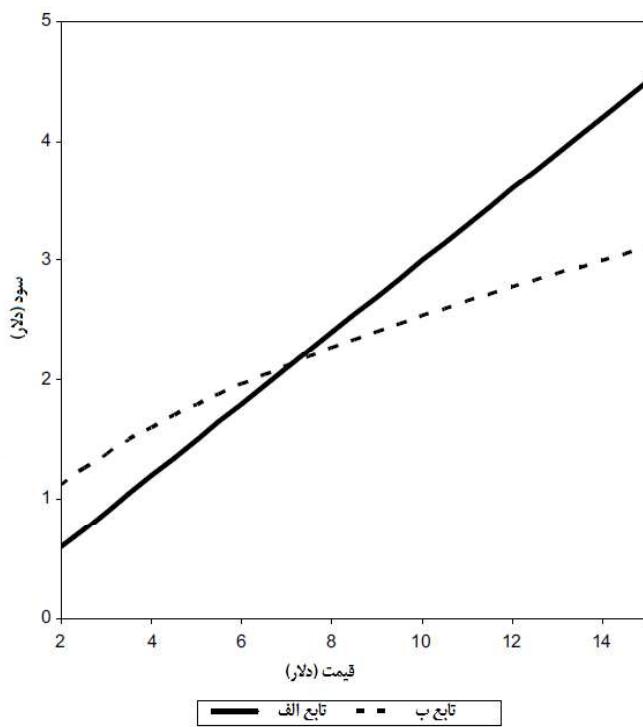
یکی از روش‌های بررسی مدل‌ها، نمایش روابط موجود میان آیتم‌های مختلف داده‌هاست. این روابط شامل رابطه میان ارزش متغیرهای پیشگوی که شرایط فعلی

یک فرد مانند سن، اشتغال، و وضعیت سکونت وی را توصیف می‌کنند و متغیر وابسته‌ی شوند، یعنی رفتاری که متعاقباً از خود بروز می‌دهند، مانند مطالبه حق بیمه. مدل‌های ۱ و ۲ که در بخش قبل معرفی شدند، مثال‌هایی از مدل‌های خطی هستند. برای اینکه یک مدل، خطی تلقی شود، روابط به دست آمده از مدل باید دو الزام را برآورده کنند: تغییر در ارزش متغیر پیشگو به ایجاد تغییر در امتیاز مدل منجر می‌شود و این تغییر از یک نسبت ثابت پیروی می‌کند. دوتابع زیر را در نظر بگیرید:

$$\text{الف) سود} = \text{قیمت} \times 0.30\$$$

$$\text{ب) سود} = \text{قیمت} \times \sqrt{0.80\$}$$

شکل ۱-۱ نمودار این دوتابع را نشان می‌دهد:



همان‌طور که در شکل ۱-۱ برای تابع الف نشان داده شده است، یک واحد افزایش در قیمت همواره منجر به همان افزایش در سود می‌شود. اگر قیمت از ..۳ دلار به ..۴

دلار افزایش یابد، افزایش در سود برابر با  $3\%$ ، دلار خواهد بود. به همین ترتیب، اگر قیمت از  $4\%$  دلار به  $5\%$  دلار افزایش یابد، سود نیز  $3\%$ ، دلار افزایش می‌یابد. این رابطه به صورت گرافیکی با یک خط مستقیم نشان داده می‌شود و گفته می‌شود که رابطه میان قیمت و سود خطی است. رابطه تابع ب رانمی توان با یک خط مستقیم نشان داد. یک واحد افزایش در قیمت، با توجه به قیمت فعلی منجر به افزایش متفاوتی در سود می‌شود. اگر قیمت از  $3\%$  دلار به  $4\%$  دلار افزایش یابد، سود از  $1,39\%$  دلار به  $1,40\%$  دلار افزایش می‌یابد؛ یعنی سود  $1,40\%$ . دلار افزایش می‌یابد. اگر قیمت از  $4\%$  دلار به  $5\%$  دلار افزایش یابد، سود از  $1,60\%$  دلار به  $1,79\%$  دلار افزایش می‌یابد؛ یعنی سود  $1,79\%$ . دلار افزایش می‌یابد. در خصوص تابع ب گفته می‌شود که بین قیمت و سود رابطه غیرخطی وجود دارد.

الزام دوم برای خطی بودن تابع این است که: تابعی که اثرات چندین متغیر پیشگو را با هم ترکیب می‌کند تا به امتیاز مدل برسد، باید افزایشی باشد. دو تابع زیر را در نظر بگیرید:

$$\text{ج) سود} = (\text{قیمت}) * 0.30\$ + (\text{هزینه تبلیغات}) * 0.50\$$$

$$\text{د) سود} = (\text{قیمت}) * 0.50\$ + (\text{هزینه تبلیغات}) * 0.30\$$$

در خصوص تابع ج اثرات قیمت و هزینه تبلیغات بر سود افزایشی هستند. با این حال، در خصوص تابع د اثرات مضری هستند. در تابع ج سود، تابعی خطی است از قیمت و هزینه تبلیغات. با این حال، در خصوص تابع د، رابطه میان قیمت و تبلیغات با سود، غیرخطی است. به طور کلی تر، یک مدل خطی را می‌توان به این شکل نوشت:

$$S = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

که در آن:

- $S$  خروجی ای است که توسط مدل تولید شده؛ یعنی، معیاری برای ارزش است که شما سعی دارید با توجه به ارزش‌های متغیرهای پیشگو آن را پیش‌بینی کنید.  $S$  با جمع‌بستان  $a$  بادیگر جمله‌های معادله به دست می‌آید. نامیدن  $S$  به عنوان «امتیاز» مدل شیوه‌ای رایج در صنایع است و از این پس این سنت نام‌گذاری اتخاذ می‌شود.

- a یک مقدار ثابت است، و می‌تواند دارای ارزش مثبت یا منفی باشد.
- $x_1 \dots x_k$  مجموعه‌ای از k تعداد متغیر پیشگو (مستقل) هستند. مثال‌هایی از متغیرهای پیشگوی معمولی: سن افراد، زمانی که در محل سکونت فعلی خود زیسته‌اند یا درآمد آنها.
- b1 ... bk وزن هستند، که با عنوان «ضریب‌های پارامتر ۱» که به تک‌تک متغیرهای پیشگو اختصاص پیدا می‌کنند. این وزن‌ها نشان می‌دهند که هر متغیر پیشگو تا چه میزان، مثبت یا منفی، به امتیاز(های) مدل می‌افزاید.

از مدل خطی می‌توان برای طبقه‌بندی یا رگرسیون استفاده کرد و محبوب‌ترین مدلی است که برای پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده استفاده می‌شود. مدل خطی دو مزیت اصلی دارد: اول اینکه به کارگیری بسیاری از تکنیک‌های قابل استفاده برای ساخت آنها ساده و سریع است. دوم اینکه عملکرد آنها شفاف است. منظور من از شفاف این است که با در نظر گرفتن اندازه و بزرگی (اهمیت ۲) ضریب‌های پارامترها (bs) خیلی ساده می‌توان دریافت که مدل می‌تواند چه روابطی را به دست آورد و متغیرهای پیشگو چه اثری بر امتیاز نهایی می‌گذارند.

عیب اصلی مدل‌های خطی این است که روابط موجود میان داده‌های آنها به صورت خطی نشان می‌دهند. اگر روابط میان داده‌ها خطی باشند اشکالی وجود ندارد. از طرف دیگر، در راستای ایجاد مجموعه‌ای از متغیرهای پیشگوی جدید می‌توان تغییراتی اعمال کرد که روابط تقریباً خطی با رفتار مورد نظر را نشان دهند. با این حال، اگر روابط مبنایی به شدت غیر خطی باشند و امکان رسیدگی به این غیر خطی بودن از طریق تغییر داده‌ها وجود نداشته باشد، امکان درک کامل روابط در مدل خطی وجود ندارد. در نتیجه، پیش‌بینی‌های ارائه شده توسط این مدل ضعیف خواهند بود.

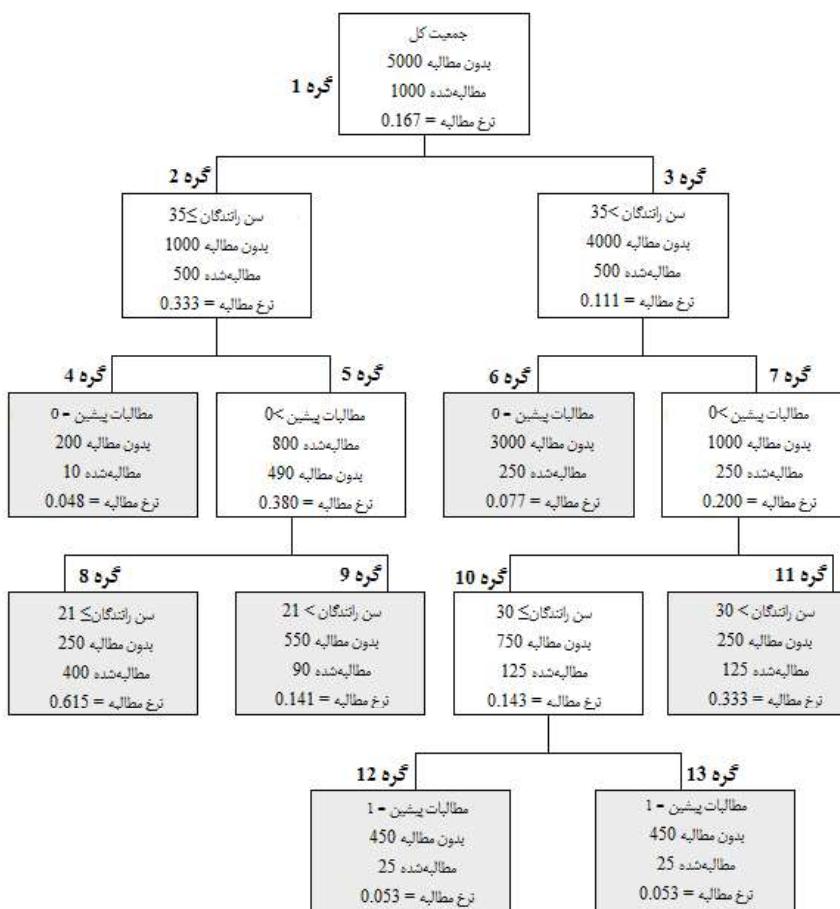
---

1. Parameter Coefficients

2. Magnitude

### ۲-۳-۱ درخت طبقه‌بندی و رگرسیون (کارت)۱

یکی دیگر از مدل‌های محبوب درخت طبقه‌بندی و رگرسیون (کارت) است. از مدل کارت همانند مدل‌های خطی می‌توان برای طبقه‌بندی و رگرسیون استفاده کرد. مدل کارت با تقسیم یک جمعیت به بخش‌های کوچک و کوچکتر، با استفاده از قواعد تقسیم بر اساس ارزش متغیرهای پیشگو ایجاد می‌شود. افراد حاضر در بخش‌های مختلف رفتارهای مختلف نشان می‌دهند و راجع به چگونگی رفتار با دیگران تصمیم‌گیری می‌شود. این تصمیم‌گیری بر اساس ویژگی‌های سگمنت نهایی‌ای است که افراد پس از اعمال قوانین تقسیم‌بندی درون آن قرار می‌گیرند. مثالی از مدل کارت که احتمال مطالبه حق بیمه را پیش‌بینی می‌کند در شکل ۲-۱ نشان داده شده است.



شکل ۲-۱ مدل درخت طبقه‌بندی و رگرسیون

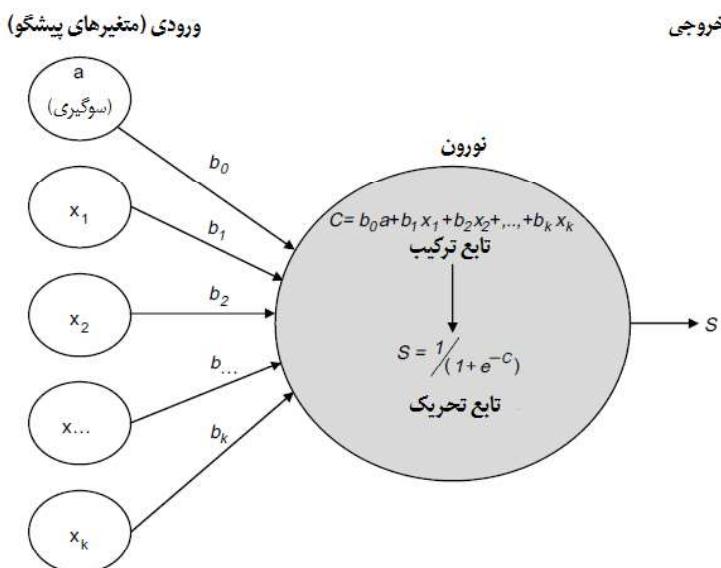
در شکل ۱-۲ یک جمعیت آماری نشان داده شده است. این جمعیت متشکل از ۶هزار نفر است که بیمه دریافت کرده‌اند و عملکرد مطالبه آنها برای مدت ۱۲ماه تحت نظر گرفته شده است. گره ۱ عملکرد مطالبه برای کل جمعیت آماری متشکل از ۶هزار نفر را قبل از اعمال قواعد تقسیم نشان می‌دهد. پنج هزار نفر مطالبه‌ای نداشتند و یک هزار نفر مطالبه داشتند. میانگین نرخ مطالبه (بخشی از جمعیت که مطالبه داشتند) حدود ۱۶۷،۰ است (۱۰۰/۴...). درخت از سمت بالا به پایین «رشد» می‌کند. هریک از قسمت‌های درخت به یکی از متغیرهای پیشگویی که در زمان درخواست بیمه وجود داشتند، اختصاص داده شده است مانند سن راننده، عمر و سیله نقلیه و تعداد مطالبات پیشین. در این مثال، جمعیت ابتدا بر اساس سن راننده به دو گروه (افراد حاضر در گره ۲ و ۳) تقسیم می‌شوند. افرادی که سن آنها ۳۵ سال یا کمتر است در گره ۲ قرار می‌گیرند و افرادی که سن آنها بیشتر از ۳۵ است در گره ۳ قرار می‌گیرند. همان طور که شکل ۱-۲ نشان می‌دهد، احتمال اینکه راننده‌های جوان‌تر در گره ۲ مطالبه‌ای داشته باشند در مقایسه با راننده‌های مسن‌تر در گره ۳ برابر بیشتر است.

فرایند تقسیم تکرار می‌شود، و گره‌های ۲ و ۳ (که گره‌های مادر نامیده می‌شوند) هر کدام به دو گره فرعی (بچه) تقسیم می‌شوند. فرایند زمانی متوقف می‌شود که تعداد بسیار اندکی در گره مادر وجود داشته باشد و تقسیم بیشتر آنها منطقی نباشد یا زمانی که هیچ تفاوتی میان گروه‌ها مشاهده نشود؛ یعنی نرخ مطالبه در تمامی گره‌های بچه با نرخ مطالبه گره والد برابر باشد. از اصطلاح «گره» برای توصیف هریک از بخش‌های درخت و از اصطلاح «گره‌های برگ» برای توصیف بچه‌ها استفاده می‌شود. ویژگی‌های گره برگی که افراد در آن قرار می‌گیرند، تصمیمات مربوط به نحوه رسیدگی به آن فرد را تعیین می‌کنند. با وجود اینکه درخت به آن صورت امتیازی را تولید نمی‌کند، امتیاز گره برگی که فرد در آن قرار گرفته به عنوان میانگین نرخ مطالبه (یا هر ارزشی که قصد پیش‌بینی آن را داریم) در نظر گرفته می‌شود. در شکل ۱-۲ گره‌های برگ با سایه خاکستری نشان داده شده‌اند. بنابراین فرد ۳۶ ساله‌ای که ۳۶ ماه از عمر ماشینش می‌گذرد و در گذشته یک مطالبه داشته است، از درخت به سمت پایین آمده و در گره ۱۱ قرار می‌گیرد. امتیاز اختصاص یافته با این گره ۳۳۳،۰ است.

درک و توضیح مدل کارت، همانند مدل‌های خطی آسان است. کارت نیز گونه‌ای از مدل‌های غیرخطی است. این بدان معناست که مدل‌های کارت می‌توانند روابط غیرخطی موجود را نشان دهند.

### ۳-۳-۱ شبکه‌های عصبی مصنوعی

شبکه‌های عصبی مصنوعی شکل سوم مدل‌هاست. در روزهای اولیه تحقیق در مورد مدل شبکه‌های عصبی مصنوعی، شباهت‌های بسیاری میان این مدل و عملکرد مغز انسان مشاهده شد و بدین ترتیب برخی از واژگان مورد استفاده برای توصیف شبکه‌های عصبی مصنوعی از واژگان زیست‌شناسی برگرفته شده‌اند. شبکه عصبی مصنوعی از تعدادی واحد سازنده به نام «نورون» تشکیل شده است. عملکرد یک نورون در شکل ۱-۳ نشان داده شده است.



شکل ۱-۳ نورون

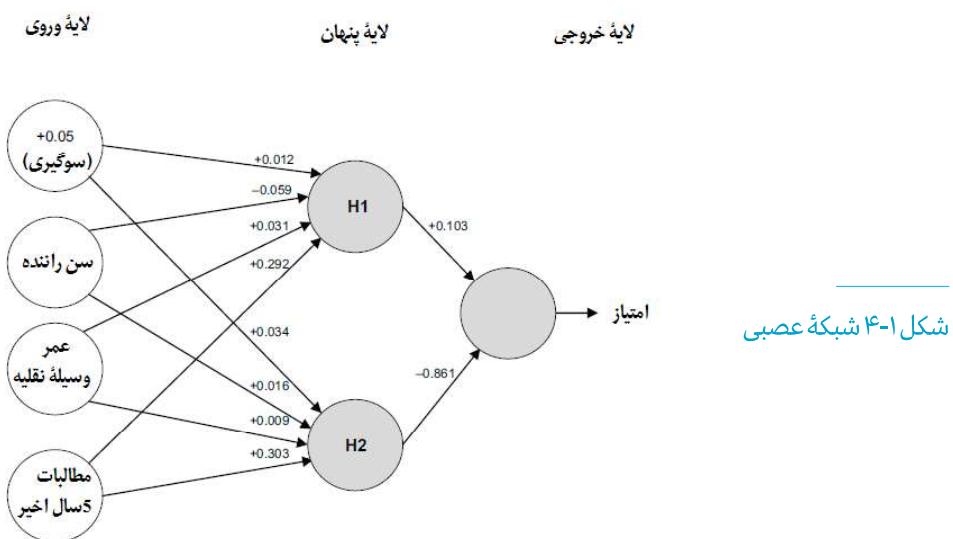
عملکرد نورون در دو مرحله صورت می‌گیرد: در مرحله اول از تابع برای ترکیب متغیرهای پیشگو (ورودی‌ها در شکل ۱-۳) و وزن‌ها استفاده می‌شود. در واژگان شبکه این تابع «تابع ترکیب ۱» نامیده می‌شود. تقریباً در تمام موقع تابع ترکیب،

مدل خطی فرم زیر است که به مدل معرفی شده در بخش ۱-۳-۱ شباهت بسیار زیادی دارد:

$$C = b_0 a + b_1 x_1 + b_2 x_2 +, \dots, + b_k x_k$$

تنها تفاوت میان این دو این است که در این مدل وزن  $b$  وجود دارد، که به عدد ثابت اختصاص یافته است. در مرحله دوم ارزش تولید شده توسطتابع ترکیب، یعنی  $C$  با استفاده از تابع تحریک ۱ تغییر می‌یابد. هدف تابع تحریک این است که مقدار تولید شده توسط تابع ترکیب را به گونه‌ای تغییر دهد که در دامنه‌ای ثابت، معمولاً تا ۱، یا ۱-تا +۱ قرار گیرد. توابع تحریک مختلف بسیاری وجود دارند، اما در شکل ۱-۳-۱ از تابع فعال‌سازی لجستیک که تابع مشهوری است، استفاده شده. ارزشی که از تابع تحریک به دست می‌آید همان امتیاز خروجی نورون هاست.

اگر استاندارسازی ناشی از عملکرد تابع تحریک را کنار بگذاریم، دامنه تولید شده توسط نورون از هر لحظه با امتیاز تولید شده توسط مدل خطی برابر است. مزیت اصلی استفاده از این روش زمانی مشاهده می‌شود که نورون‌ها با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا یک شبکه عصبی مصنوعی را ایجاد کنند. مثالی از شبکه عصبی مصنوعی که برای پیش‌بینی احتمال مطالبات حق بیمه استفاده شده، در شکل ۱-۴ نشان داده شده است.



شکل ۱-۴ شبکه عصبی

شکل ۱-۴ مثالی از رایج‌ترین شکل شبکه عصبی مصنوعی در صنعت خدمات مالی را نشان می‌دهد. این مدل شامل ۳ لایه است: لایه ورودی، لایه پنهان و لایه خروجی. لایه ورودی حاوی هیچ نورونی نیست، اما شامل متغیرهای پیشگویی است که به شبکه ارائه می‌شوند و برای هر متغیر پیشگویک ورودی وجود دارد. تعداد نورون‌ها در لایه پنهان به مسئله مدنظر مابستگی دارد، امام معمولاً از ۲۰ (همانند این مثال) تا ۲۵ متغیره استند که تعداد متغیرهای پیشگوی در لایه ورودی است. لایه خروجی حاوی یک نورون منفرد است. ورودی‌های ارائه شده به نورون موجود در لایه خروجی، موجود در لایه خروجی همان امتیاز نهایی است که توسط مدل تولید شده است. عملکرد شبکه‌ای که در شکل ۱-۴ نشان داده شده است را می‌توانید به شکل سه مدل خطی جداگانه در نظر بگیرید. دو نورون موجود در لایه پنهان هر کدام از طریق تابع ترکیب یک مدل خطی را تولید می‌کنند. سپس خروجی‌ها از طریق تابع تحریک تغییر می‌یابند و این موجب شکل‌گیری اجزاء مدل خطی سوم می‌شود که با تابع ترکیب در نورون لایه خروجی نشان داده می‌شود. بنابراین برای رانندۀ ۴۰ ساله‌ای که پیشتر در موردش حرف زدیم، برآورد احتمال اینکه مطالبه‌ای داشته باشد به این صورت محاسبه می‌شود:

برای نورون پنهان H1:

$$\text{تابع ترکیب} = 0.05 * 0.012 - 0.059 * 40 + 0.031 * 36 + 0.292 * 1 = -0.951$$

$$\text{تابع تحریک} = 1/(1+e^{-0.951}) = 0.279$$

برای نورون پنهان H2:

$$\text{تابع ترکیب} = 0.05 * 0.034 + 0.016 * 40 + 0.009 * 36 + 0.303 * 1 = 1.269$$

$$\text{تابع تحریک} = 1/(1+e^{-1.269}) = 0.781$$

برای نورون لایه خروجی:

$$\text{تابع ترکیب} = 0.103 * 0.279 - 0.861 * 0.781 = -0.643$$

$$\text{تابع تحریک} = 1/(1+e^{-0.643}) = 0.344$$

بنابراین برآورد مدل از احتمال مطالبه برابر با ۳۴۴٪ است. بزرگترین مزیت شبکه‌های عصبی مصنوعی توانایی آنها برای مدل‌سازی مشکلاتی است که ماهیتاً و به شدت غیر خطی هستند و بنابراین نمی‌توان آنها را توسط مدل‌های خطی مانند مدل‌های مورد بحث در بخش ۱-۳ به خوبی نشان داد. از اواسط دهه ۱۹۸۰، هیجان بسیار زیاد، تحقیقات عملی گستردگی و تبلیغات وسیعی در مورد این ساختارهای «مخزمانند» وجود داشته است که چگونه می‌توانند مسائل پیچیده را حل کنند و انواع مختلف رفتار را به دقت بسیار بالا پیش‌بینی کنند. شبکه‌های عصبی مصنوعی پیش‌بینی را در برخی حوزه‌ها بهبود می‌بخشند و در مقایسه با بسیاری اشکال دیگر مدل‌ها مزایای شایان توجهی دارند. با این حال، شواهد در خصوص عملکرد این مدل در پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده در خصوص خدمات مالی زیاد امیدوار کننده نیستند. برخی شواهد نشان می‌دهند که شبکه‌های عصبی در مقایسه با مدل‌های خطی و درخت‌های تصمیم‌گیری، می‌توانند پیش‌بینی‌های بهتری ارائه کنند، البته حاشیه این تفاوت بسیار کم، اما به لحاظ آماری مهم، است (وست ۱ و همکاران، ۱۹۹۷؛ بائیسنز ۲ و همکاران، ۲۰۰۲؛ کیم ۳ و همکاران، ۲۰۰۵). با این وجود، بسیاری از مطالعات تجربی که به بازاریابی مستقیم، امتیازدهی اعتباری و ریسک بیمه می‌پردازند، دریافته‌اند که عملکرد شبکه‌های عصبی تقریباً با مدل‌های خطی یکسان است، یا حتی به صورت حاشیه‌ای بدتر است (کینگ ۴ و همکاران، ۱۹۹۵؛ آرمینگر ۵ و همکاران، ۱۹۹۷؛ زهاوی و لوین ۶، ۱۹۹۷؛ وست ۷، ۲۰۰۴...؛ ویان ۸ و همکاران، ۲۰۰۲؛ بائیسنز ۹ و همکاران، ۲۰۰۳؛ لیندر ۱۰ و همکاران، ۲۰۰۴). با نتیجه‌گیری از مطالعات تحقیقاتی مختلف می‌توان دریافت که هیچ شکلی از مدل‌ها از لحاظ توانایی پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده به صورت جهانی از دیگری بهتر نیست و بسیاری از رویکردهای مختلف برای مدل‌سازی رفتار مصرف‌کننده،

1. West

2. Baesens

3. Kim

4. King

5. Arminger

6. Zahavi and Levin

7. West

8. Viaene

9. Baesens

10. Linder

نتایج بسیار مشابهی را برای بسیاری از مسئله‌ها تولید می‌کنند. بنابراین، انتخاب شکل مدل اغلب به عواملی همچون سادگی و توضیح‌پذیری مدل بستگی دارد و نه توانایی پیش‌بینی و تناسب نظری مدل. در مقایسه با مدل‌های خطی و مدل‌های کارت، شبکه‌های عصبی مصنوعی پیچیدگی‌تر است. این پیچیدگی منجر به هزینه‌های بیشتر از لحاظ تلاش مورد نیاز برای توسعه و پیاده‌سازی آنها در محیط‌های عملیاتی است. درک اینکه مدل شبکه عصبی مصنوعی چگونه تصمیمات‌ش را می‌گیرد نیز به دلیل ماهیت اتکای متقابل نورون‌ها و وزن‌ها در شبکه دشوار است. این بدان معناست که معمولاً در حوزه‌هایی که به مدل‌های توضیح‌پذیر نیاز دارند، از این مدل برای تصمیم‌گیری استفاده نمی‌شود. برای مثال، در کشور آمریکا و اندیشه‌گان باید دلایل واضحی ارائه کنند که چرا درخواست یک فرد برای دریافت اعتبار را رد کرده‌اند. اگر تصمیم برای اعطای وام بر اساس امتیاز اعتباری تولید شده از مدل خطی که احتمال بازپرداخت را پیش‌بینی می‌کند، اتخاذ شده باشد می‌توانیم به آسانی به علامت و بزرگی وزن‌های مدل نگاهی بیندازیم تا دریابیم که هر یک از متغیرهای پیشگو چگونه بر امتیاز اعتباری متقاضی اثر می‌گذارند. به همین ترتیب، می‌توانیم به تقسیم‌های موجود در مدل کارت نگاهی بیندازیم و به درکی مشابه بررسیم. شبکه‌های عصبی مصنوعی این درک شهودی را ارائه نمی‌کنند. نتیجه کلی این است که تنها در اقلیت کوچکی از سامانه‌های تصمیم‌گیری «بک اند ۱» در صنعت خدمات مالی، مانند تشخیص کلاهبرداری از شبکه‌های عصبی مصنوعی استفاده می‌شود (هندری<sup>۲</sup>، کروک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

## ۱-۱۴. اساخت مدل

روابط میان متغیرهای پیشگو و متغیرهای وابسته در مدل‌های خطی و شبکه عصبی مصنوعی توسط وزن‌های موجود در مدل و در مدل‌های کارت توسط تقسیم‌های موجود در درخت نشان داده می‌شوند. مدل ۱ که در بخش ۳-۱ معرفی شد روابط میان متغیرهای پیشگو (سن راننده، عمر و سیله نقلیه‌ای) که باید بیمه شود و تعداد

1. Back end  
2. Hand  
3. Crook

مطالبه‌های پیشین توسط راننده) و احتمال مطالبات حق بیمه را توصیف می‌کند. برای مثال، رابطه میان سن راننده و احتمال اینکه راننده مطالبه بیمه‌ای داشته باشد، با وزن ۰..۵ نشان داده می‌شود. این بدان معناست که با هر سال افزایش سن راننده، احتمال مطالبه با مقدار ۰..۵ افزایش می‌یابد. روابط مشابه با وزن‌های مرتبط با دو متغیر پیشگوی دیگر توصیف می‌شوند.

وظيفة محوری تمامی پروژه‌های مدل‌سازی تعیین این است که کدامیک از متغیرهای پیشگوی مهم هستند و وزن‌های مرتبط با هر یک از متغیرها (یا در مدل کارت، تقسیم‌ها) چه مقداری باید باشند؛ فرایندی که به صورت رایج «برآورد پارامتر<sup>۱</sup>» یا «ساخت مدل<sup>۲</sup>» نامیده می‌شود. به طور معمول، ساخت مدل با اعمال «داده‌کاوی<sup>۳</sup>» بر نمونه‌ای معرف از داده‌ها صورت می‌گیرد. معمولاً از اصطلاح داده‌کاوی در توصیف روش‌های مورد استفاده برای بررسی مجموعه‌های عظیم و پیچیده از داده‌ها، به منظور شناسایی روابط مهم میان داده‌ها استفاده می‌شود. داده‌کاوی یک حوزه مطالعاتی بسیار وسیع است که از بسیاری رشته‌های دیگر شامل ریاضیات، آمار و هوش مصنوعی تشکیل شده است. ساخت مدل‌های پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده تنها یکی از حوزه‌های کاربرد داده‌کاوی است؛ داده کاوی کاربردهای بسیار دیگری نیز دارد.

به طور معمول، آنچه مردم به آن علاقه دارند پیش‌بینی نحوه رفتار مصرف‌کننده در آینده بر اساس اطلاعات موجود در مورد آنها در زمان حال است. بنابراین، داده‌های مورد استفاده برای ساخت مدل‌های باید از گذشته به دست آیند تا امکان استنباط در طول زمان فراهم شود. مدل مطالبه بیمه، احتمال اینکه فرد متقاضی بیمه در مدت ۱۲ ماه آینده مطالبه حق بیمه داشته باشد را پیش‌بینی می‌کند. این بدان معناست که به منظور به دست آوردن نمونه‌ای از داده که برای ساخت مدل مناسب باشد، باید اطلاعات مربوط به افرادی که ۱۲ماه گذشته یا قبل تر بیمه دریافت کرده‌اند را جمع‌آوری کنیم تا اطلاعات مربوط به دوازده ماه رفتار مطالبه را برای تحلیل در اختیار داشته باشیم.

- 
1. Parameter Estimation
  2. Model Construction
  3. Data Mining

نیاز به داده‌های تاریخی دو پیامد مهم دارد. اول اینکه، اگر سازمان قصد داشته باشد مدل‌های پیش‌بینی رفتار مصرف کننده را ایجاد کند، باید در طول مدت زمان کافی، مقدار کافی از داده را جمع‌آوری کند تا امکان ساخت مدل‌های باکیفیت فراهم شود. در طول تاریخ، نبود داده یکی از بزرگ‌ترین مانع‌ها بر سر راه ساخت مدل‌های بهتر بوده است و با وجود اینکه سامانه‌های فناوری اطلاعات موسسات مالی بزرگ در طول چند سال گذشته شاهد پیشرفت قابل ملاحظه‌ای بوده‌اند، بسیاری از سازمان‌ها همچنان به مقدار کافی از داده‌ها دسترسی ندارند. در نتیجه، عملکرد مدل‌های آنها به اندازه کافی خوب نیست. دوم: تصور بنیادی در این نوع پیش‌بینی چنین است که آینده همانند گذشته است؛ یعنی، روابط موجود در نمونه‌های تاریخی که برای توسعه مدل استفاده می‌شوند در طول زمان ثابت باقی می‌مانند و هنگام به کارگیری مدل همچنان معتبر هستند. اگر روابط موجود در داده‌ها از زمانی که نمونه‌گیری آغاز شده، به طرز چشمگیری تغییر کنند، قدرت پیش‌بینی مدل به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد.

در بردهای از زمان آگاهی کامل از نظریه ریاضیات که مبنای تکنیک ساخت مدل است برای حصول اطمینان از به کارگیری مدل به نحو صحیح امری ضروری بود که می‌توانست شمارا و اداره نوشتگان کدهای کامپیوتربازی‌های برنامه‌نویسی مانند Fortran یا C کند. امروزه چنین دانشی تنها در صورتی ضروری است که فرد قصد تحقیق یا مطالعه برای دریافت مدرک در زمینه‌های آمار یا ریاضیات کاربردی را داشته باشد. اکثر نرم‌افزارهای آماری، مانند SAS و SPSS<sup>1</sup>. رابط کاربری را فراهم می‌کنند که بر سیستم عامل ویندوز مبتنی است و با اشاره و کلیک عمل می‌کند<sup>۱، ۲</sup>. مدل‌ها را به صورت خودکار تولید می‌کنند و<sup>۳</sup>. تمامی محاسبات مورد نیاز را انجام می‌دهند. آنچه برای توسعه دهنده‌گان مدل مهم است این است که از حساسیت‌ها و محدودیت‌های تکنیک‌های مدل‌سازی درک درستی داشته باشند. همچنین این افراد باید دانش کافی برای تفسیر اطلاعات عیب‌یابی تولیدشده توسط مدل را داشته باشند و چنانچه اطلاعات عیب‌یابی نشان داد که مدل به بی‌راهه می‌رود، مهارت کافی برای انجام اقدامات لازم را داشته باشند.

---

1. Windows-based point and click interfaces

تشبیهی مناسب در این زمینه، رانندگی کردن با ماشین است. در گذشته در اوایل قرن نوزدهم ماشین‌ها ابتدایی و غیرقابل اطمینان بودند. اگر صاحب ماشین بودید کاملاً منطقی بود که راجع به جزئیاتِ نحوه عملکرد موتور ماشین اطلاعات کافی داشته باشید تا بتوانید آن را راه بیندازید و به مقصد خود برسید. بدون این اطلاعات ماشین شما مطمئناً خراب می‌شدو اگر خود نمی‌توانستید این مشکل آن را برطرف سازید، لنگ می‌ماندید. در قرن بیست و یکم ماشین‌ها بسیار قابل اطمینان هستند. امروزه، اکثر مردم هیچ اطلاعاتی در مورد تعمیر موتور ندارند و میزان اطلاعات افراد درباره نحوه عملکرد ماشین‌شان ارتباط بسیار کمی با مهارت آنها در رانندگی دارد. اگر چرا غهشداری بر روی داشبورد ماشین ظاهر شود، متوجه می‌شوید که مشکلی وجود دارد و باید هرچه سریع‌تر آن را برطرف سازید. اگر ماشین شما خراب شود با امداد خودرو یا یک مکانیک محلی تماس می‌گیرید. در خصوص استفاده از مدل دیدگاهی وجود دارد که گاهی جدل آمیز است: در پایان مهم نیست که چگونه مدل را ساخته‌اید. سؤال کلیدی این است که عملکرد آن چگونه است؟ اگر عملکرد آن بر حسب انتظار باشد، شاید فرایند مورد استفاده برای تولید آن اهمیتی نداشته باشد.

## ۱-۵ معیارهای عملکرد

یک بخش بسیار مهم از ساخت مدل، ارزیابی نحوه عملکرد آن است، یعنی مدل باید ارزیابی شود که مشخص شود تا چه میزان اهداف تجاری سازمان سفارش‌دهنده آن را برآورده می‌کند. در خصوص پژوههای مدل‌سازی، چندین معیار عملکردی مختلف وجود دارد، اما معیارهایی که با اختلاف زیاد بیشترین توجه را به خود جلب می‌کنند به این دو مورد ارتباط دارند: ۱. به دقت پیش‌بینی بر اساس تفاوت میان آنچه مدل پیش‌بینی کرده است و ۲. آنچه در واقع رخداده است. در این مرحله این نکته باید کاملاً درک شود که امتیاز تولید شده توسط مدل تنها گمانه/برآورده از آنچه است که در آینده رخ خواهد داد. من تا به حال به مدل پیش‌بینی رفتار مصرف‌کنندگانی برخورده‌ام که همیشه پیش‌بینی‌های عالی را ارائه کند. همیشه خطاهایی صورت خواهند داد؛ به این معنی که، همواره درجه‌ای از اختلاف میان پیش‌بینی و واقعیت وجود دارد. به طور کلی، هرچه میزان خطاكمر باشد، عملکرد مدل بهتر است.

رانندۀ چهل ساله‌ای را در نظر بگیرید که بیمه ماشین دریافت کرده است و پس آن مطالبه حق بیمه داشته است. اکنون احتمال اینکه رانندۀ بیمه مطالبه‌ای داشته باشد، ۰.۱ است. در خصوص مدل خطی (مدل ۱) که در بخش ۱-۳ معرفی شد، برآورد وقوع مطالبه تنها ۰.۳۵۶ بود. اختلاف بین پیش‌بینی و واقعیت برابر است با:

$$1 - 0.356 = 0.644$$

در خصوص مدل کارت که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، برآورد ۰.۳۳۳ بود، و اختلاف میان پیش‌بینی و واقعیت برابر است با:

$$1 - 0.333 = 0.667$$

و در خصوص شبکه عصبی مصنوعی اختلاف برابر است با:

$$1 - 0.344 = 0.656$$

به نظر می‌رسد که مدل خطی مناسب‌ترین مدل باشد زیرا اختلاف (خطا) در این مدل در مقایسه با مدل کارت و شبکه عصبی مصنوعی کوچک‌تر است. با این حال، در عمل نتیجه‌گیری راجع به دقیقت پیش‌بینی مدل تنها با استفاده از یک یا دو مثال غیر ممکن است، بلکه، به صدها مورد آزمایش نیاز است تا در خصوص عملکرد مدل یا انتخاب مدل از میان چند مدل مختلف، به نتیجه‌گیری رسید.

معیارهای خطای که بر اساس تفاوت میان مقادیر واقعی و پیش‌بینی به دست می‌آیند محبوب هستند اما معیارهای دیگری نیز وجود دارند. از میان این معیارها می‌توان به معیارهای رتبه اشاره کرد، که اندازه خطاهای در آنها مهم نیست. مهم این است که امتیاز مدل فرد را نسبت به دیگر افراد حاضر در جمعیت آماری در جای صحیح قرار دهد (توماس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). برای مثال، خرده‌فروشان اغلب موافقت‌نامه‌ای را با تأمین‌کننده اعتبار طرف سوم منعقد می‌کنند تا اعتباری که مشتریان برای خرید کالاهایی همچون تلویزیون، مبلمان و ماشین ظرف‌شویی استفاده می‌کنند را تأمین کنند. خرده‌فروش خود اعتبار را تأمین نمی‌کند. خرده‌فروش به عنوان بخشی از موافقتنامه، تأمین‌کننده را ملزم می‌کند که برای مثال، به حداقل ۸۰ درصد از مشتریان اعتبار اعطای شود. بنابراین، تأمین‌کننده اعتبار

دوست دارد که مشتریان به ترتیب ریسک اعتباری رتبه‌بندی شوند تا به لحاظ ریسک اعتباری، ۸۰ درصد بهتر شناسایی شوند. درخواست‌های این افراد متقاضی اعتبار پذیرفته می‌شود و درخواست‌های ۲۰ درصد باقی‌مانده رد می‌شود. در صورتی که مدل، امکان شناسایی ۸۰ درصد بهتر از لحاظ ریسک اعتباری را فراهم کند، دقت پیش‌بینی‌های فردی بی‌اهمیت است. در فصل هشتم با جزئیات بیشتری درباره رتبه‌بندی و دیگر معیارهای عملکرد بحث می‌شود.

اگر از دیدگاه گستردگه‌تر تجاری به قضیه نگاه کنیم، معیارهای دیگری نیز وجود دارند که نهایتاً نحوه عملکرد مدل را ارزیابی می‌کنند. یکی از فاکتورها زمان و هزینهٔ صرف شده برای توسعه و به کارگیری مدل است. به ندرت اتفاق می‌افتد که کسب‌وکاری تصمیم به اجرای پروژه مدل‌سازی بگیرد و تنها هدف آن به حداکثر رساندن توانایی پیش‌بینی مدل، بدون درنظر گرفتن هزینهٔ یازمان صرف شده باشد. بلکه، اغلب اوقات بودجه‌ای مشخص به پروژه اختصاص می‌یابد و انتظار می‌رود که پروژه در بازهٔ زمانی مشخصی تحويل داده شود. اگر این به معنای ارائه راه حلی ساده باشد که از لحاظ فنی مطلوبیت داشته دارد، حواشی و جزئیات را حذف می‌کند اما سروقت و مقرون به صرفه انجام می‌شود، موفقیت بزرگتری تلقی می‌شود نسبت به راه حلی که به لحاظ فنی پیچیده و به لحاظ نظری صحیح است اما ف سروقت انجام نمی‌شود و هزینه‌هاییش از بودجهٔ اصلی فراتر می‌رود.

در برخی محیط‌ها مدل‌ها باید ساده و قابل توضیح باشند. باید به صورت شفاف و واقع‌بینانه بتوان توضیح داد که چرا این مدل با توجه به متغیرهای پیشگو، امتیاز مشخصی را تولید می‌کند. همچنین، در مواردی که تعداد مخاطبین زیاد است مدل‌های ساده به فهم نحوه عملکرد مدل کمک می‌کنند. راهکارهای پیچیده مدل‌سازی به این معنی هستند که فهم آن تنها به چند فرد متخصص محدود می‌شود. این ویژگی باعث می‌شود مدیران ارشد نتوانند در خصوص معتبر بودن یا متناسب بودن مدل‌هایی که کارمندانشان ارائه کرده‌اند، آگاهانه تصمیم‌گیری کنند. شایان ذکر است که یکی از نتیجه‌گیری‌های «گزارش ترنر<sup>۱</sup>» در مورد علل بحران بانکداری جهانی، ۷۰.۲ و ۸۰.۲ این بود که:

«علاوه بر این، پیچیدگی بسیار زیاد ریاضیاتی که برای اندازه‌گیری و مدیریت ریسک استفاده شد، ارزیابی و قضاوت درباره ریسک‌های پذیرفته شده را برای مدیران ارشد و هیئت مدیره پیچیده‌تر کرده است. پیچیدگی ریاضیات؛ درنهایت؛ نه تنها مانع از ریسک نشد، بلکه تضمین‌های کاذبی را نیز ارائه کرد...» (سازمان خدمات مالی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۲۲).

جنبیش به راه افتاده در نظام بانکداری، برای استفاده از مدل‌های بسیار پیچیده‌پیش‌بینی ریسک، موفقیت‌آمیز نبود، چون مردم عادی قادر به درک آنها نبودند.

در برخی محیط‌ها ضریب پارامترهای متغیرهای پیشگو در مدل باید با آنچه به قضاوت مدیریت ارشد دهنیت عمومی نامیده می‌شود، مطابقت داشته باشد. دیدگاه عموماً پذیرفته شده در صنعت اعتبار مصرف‌کننده این است که هرچه فرد سابقه بیشتری در شغلش داشته باشد، ارزش اعتباری اش بالاتر است. مدیر اعتبار توقع دارد که این رابطه در مدل امتیازدهی اعتباری خطی، با ضریب پارامتری ثابت نشان داده شود. با مساوی بودن دیگر پارامترها، هرچه فرد سابقه بیشتری در شغلش داشته باشد امتیاز بالاتری کسب می‌کند. اگر عکس این رابطه مشاهده شود. یعنی ضریب پارامتر «مدت زمان استغال» منفی باشد. احتمالاً مدل فوراً رد می‌شود. این صرف‌نظر از هرگونه شواهد آماری دال بر درست بودن رابطه مشاهده شده است. توسعه‌دهنده مدل مجبور می‌شود مدل را مجدداً با مجموعه متفاوتی از ضریب‌های پارامتر بسازد، حتی اگر این امر منجر به ساختن مدلی شود که به لحاظ توانایی پیش‌بینی جزو مطلوب‌ترین‌ها نباشد.

#### ۴-۱ مراحل پروژه توسعه مدل

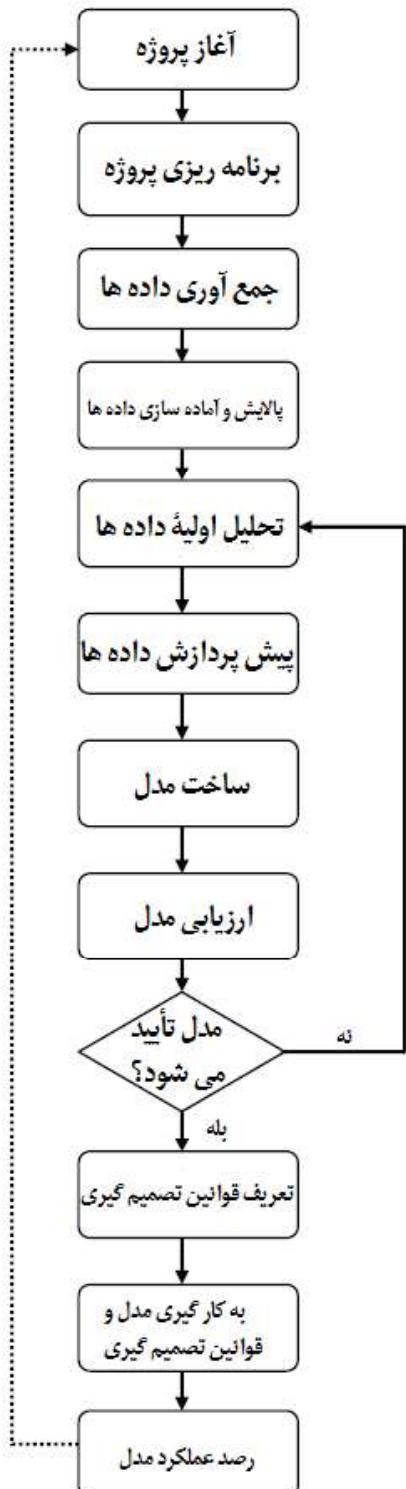
پروژه توسعه مدل شامل تعدادی مراحل است که در شکل ۱-۵ نشان داده شده‌اند.

پروژه مدل سازی زمانی آغاز می‌شود که یک مسئول تشخیص می‌دهد که به مدل جدیدی نیاز است و اجازه آغاز فرایند توسعه را صادر می‌کند. در پروژه‌های «تکی<sup>۲</sup>» در مقیاس کوچک مانند تولید فهرست نامه‌نگاری شامل چند هزار اسم، وظیفه

1. Financial Services Authority

2. One-off

شکل ۱-۵ کراحل پروژه توسعه مدل



توسعه مدل می‌تواند به تحلیل‌گر یا سوپریورایزر<sup>۱</sup> شرکت محول شود. برای پروژه‌های بزرگ‌تر که شامل مدل‌هایی می‌شوند که هر روزه برای تصمیم‌گیری‌هایی با ارزش میلیون‌ها دلار به کار گرفته می‌شوند، مانند مدل‌های مورد استفاده برای ارزیابی ریسک اعتباری یا میل به مطالبه. تصمیم برای توسعه مدل منحصرًا توسط مدیریت ارشد گرفته خواهد شد.

پس از راهاندازی و به اجراء آمدن پروژه، مرحله بعدی بهره‌گیری از رویکرد برنامه‌ریزی پروژه برای تعیین دقیق آنچه باید انجام شود، مدت زمان، هزینه مورد نیاز و افراد دخیل در پروژه است. برنامه‌ریزی پروژه شامل این موارد می‌شود اما فقط به این‌ها محدود نمی‌شود: شناسایی ذینفعان، تعریف اهداف پروژه، تولید طرح پروژه، مستندسازی ریسک‌ها و مشکلات، شناسایی منابع داده، به توافق رسیدن در مورد فرایند آماری که برای ساخت مدل و تنظیم معیارهای سنجش موفقیت پروژه استفاده می‌شود.

مقدار داده‌هایی که وارد فاز برنامه‌ریزی

پروژه‌می‌شوند به ماهیت پروژه و رویکرد مورد استفاده سازمان توسعه‌دهنده مدل برای مدیریت پروژه بستگی دارد. در بسیاری از سازمان‌های بزرگ به فرایند رسمی مدیریت پروژه مانند پرینس دو (PRINCE II) نیاز خواهد بود. این مورد بیشتر در مواردی صدق می‌کند که پروژه به عنوان پروژه‌ای با ریسک مالی بسیار بالا شناخته شود و امکان داشته باشد که پروژه به صورت نادرست اجرا شود. در چنین شرایطی ممکن است برنامه‌ریزی پروژه چند هفته یا حتی چند ماه طول بکشد و تمامی الزامات در سند رسمی الزامات کسب‌وکار (که قبل از ادامه پروژه باید توسط ذینفعان پروژه به امضاء برسد) ثبت شوند. در دیگر شرایط، که مدل اهمیت کمتری برای کسب‌وکار دارد یا پروژه ساخت آن نسبتاً کوچک است، ممکن است استفاده از سبک مدیریت پروژه تک‌موردی<sup>1</sup> یا «توسعه سریع نرم‌افزار»<sup>2</sup> مطلوب‌تر باشد. تشریفات اداری و کاغذ‌بازی‌های مرتبط با آن در پایین‌ترین سطح نگه داشته می‌شوند و گاهی اوقات الزامات پروژه تنها شامل مجموعه‌ای از ایمیل‌ها است که جزئیات مسئولیت‌های افراد، شامل مسئولیت‌هایی که در طول پیشرفت پروژه بوجود می‌آیند را شرح می‌دهند.

بعد از اتمام فاز برنامه‌ریزی، وظیفهٔ بعدی جمع‌آوری داده‌هایی است که برای ساخت مدل استفاده خواهد شد. داده‌ها ممکن است از منابع داخلی و خارجی مختلفی سرچشمه بگیرند و این داده‌ها باید ترکیب شوند تا پایگاه داده‌ای یگانه را برای اهداف مدل‌سازی ایجاد کنند. اگر مجموعه داده‌ها بزرگ باشند، باید نمونه‌گیری انجام شود تا مدیریت داده‌ها امکان‌پذیر شود و بتوان آنها را در زمان مطلوب پردازش کرد. سپس داده‌ها باید آماده شوند: یعنی قالب‌بندی و مرتب شوند تا به داده‌های مفقود، دارای خطأ و غیر منسجم رسیدگی شود. پس از آن، داده‌های مقدماتی تحلیل می‌شوند تا الگوهای روابط مهم شناسایی شوند و امکان تفسیر داده‌ها از دیدگاه تجاری فراهم شود. در این مرحله خطاهای بسیاری از روابط کاذب در داده‌ها شناسایی و به آنها رسیدگی می‌شود. سپس می‌توان داده‌ها را پیش‌پردازش کرد (تغییرداد) تا به فرمت مناسب برای ارائه به نرم‌افزار درآیند و برای ساخت مدل مورد استفاده قرار گیرند.

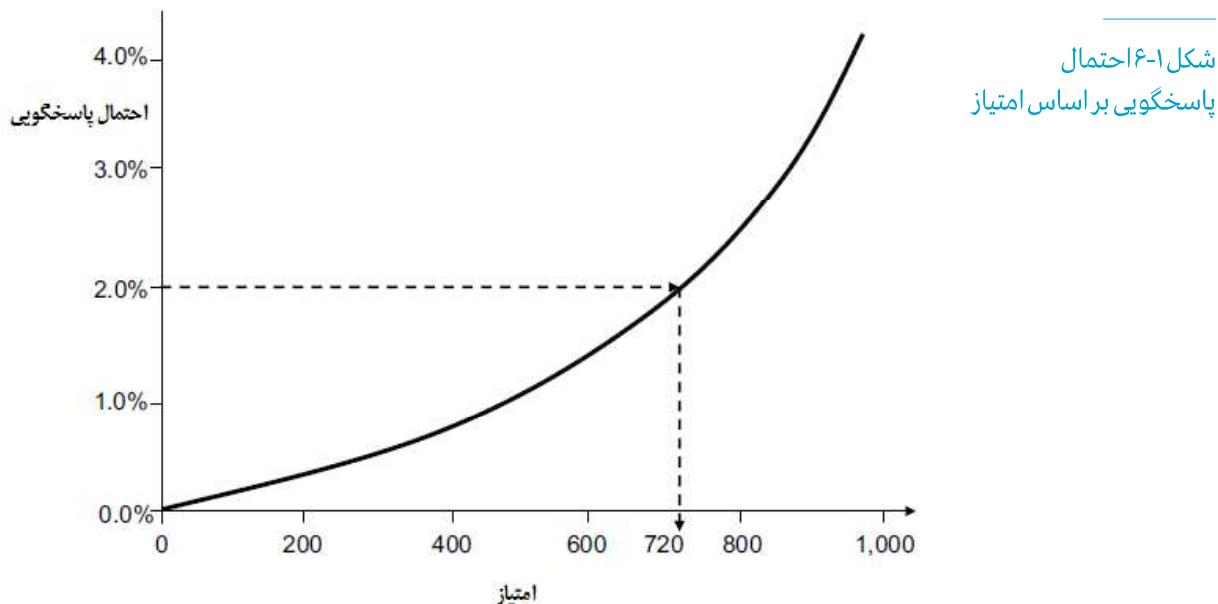
1. Ad-hoc

2. Rapid Application Development (RAD)

پس از اینکه مدل ساخته شد، توانایی آن برای پیش‌بینی رفتارها باید ارزیابی شود. این ارزیابی شامل معیارهای آماری درخصوص نحوه عملکرد مدل در پیش‌بینی رفتار مورد نظر است، اما دیگر ویژگی‌های مدل، مانند ساختار مدل و میزان ثبات آن در طول زمان نیز حائز اهمیت خواهد بود. ساخت و ارزیابی مدل فرایندهای تکراری هستند. ممکن است با توجه به نتایج ارزیابی مدل، به تغییر روش‌های مورد استفاده برای پیش‌پردازش داده‌ها و ساخت مدل نیاز باشد. سپس مدل بازبینی شده ایجاد خواهد شد. این فرایند، شاید بارها تکرار شود تا توسعه دهنده مدل قانع شود که مدل به اندازه کافی خوب است و الزامات کسب و کار را برآورده می‌کند.

هنگامی که مدل نهایی به دست آمد، می‌توان قواعد تصمیم‌گیری که نحوه استفاده مدل را تعیین می‌کنند را مورد ملاحظه قرار داد. اصولاً، این به معنی تعریف امتیازهای جداگانه، یعنی اقدامات مختلفی است که در صورت بالاتر یا پایین تریبون امتیازهای فرد از یک امتیاز بخصوص انجام می‌شوند. این امتیازها سپس با قواعد (سیاست) کسب و کاری ترکیب می‌شوند که برای لغو قواعد مبتنی بر امتیاز در شرایط بخصوص استفاده شوند. مدلی را در نظر بگیرید که واکنش به نامه‌نگاری را پیش‌بینی می‌کند و بر اساس آن هرچه امتیاز بالاتر باشد احتمال واکنش نشان دادن فرد بالاتر است. رابطه میان امتیاز مدل و احتمال واکنش در شکل ۶-۱ نشان داده شده است.

اگر الزام کسب و کار این است که تنها ارسال نامه به افرادی که احتمال واکنش آنها بالاتر از ۲۰ درصد است مقرر باشد و خواهد بود، آنگاه با توجه به شکل ۶-۱ می‌توان دریافت که قاعدة تصمیم‌گیری، ارسال نامه به افرادی با امتیاز ۷۶۰ یا بیشتر است و به افرادی که امتیاز آنها کمتر از ۷۶۰ باشد نامه ارسال نمی‌شود. طبق سیاست سازمان، به افراد زیر ۱۸ سال نیز نباید نامه ارسال شود (سن قانونی در بسیاری از کشورها). بنابراین، قاعدة لغو سیاست ۱ نیز تعریف شده است، که طبق آن، صرف نظر از امتیاز افراد، نباید به کسانی که زیر ۱۸ سال سن دارند نامه ارسال شود.



هنگامی که قواعد تصمیم وضع شدند، می‌توان قواعد مدل و تصمیم را به اجراد ر آورد. گاهی اوقات مدل‌های مستقل برای اهداف تک‌مورد و ویژه ساخته می‌شوند، مدل‌های کلاس درس اغلب در این زمینه ارائه می‌شوند. در عمل، مهم‌ترین مدل‌هایی که توسط سازمان‌های خدمات مالی استفاده می‌شوند نقش پشتیبانی از فرایندهای تصمیم‌گیری روزمره آنها را دارند و به عنوان بخشی از سامانه تصمیم‌گیری خودکار به کار گرفته می‌شوند. این بدان معناست که برای استفاده از مدل، باید بازیرساخت کسب و کار سازمان ادغام شود. یک سامانه پردازش درخواست<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید که توسط یک بانک برای پردازش درخواست‌های اعتبار جدید استفاده می‌شود (شکل ۱-۷).

در شکل ۱-۷، پردازش زمانی آغاز می‌شود که مشتری درخواست اعتباری را از طریق رابط کاربری مشتری<sup>۲</sup> ارسال می‌کند. رابط کاربری مشتری تمامی افراد و سامانه‌های دخیل در مکاتبه با مقاضی را در برمی‌گیرد و به عنوان رابطی میان مقاضی و سامانه پردازش درخواست عمل می‌کند. نقش اصلی رابط کاربری مشتری، جمع‌آوری

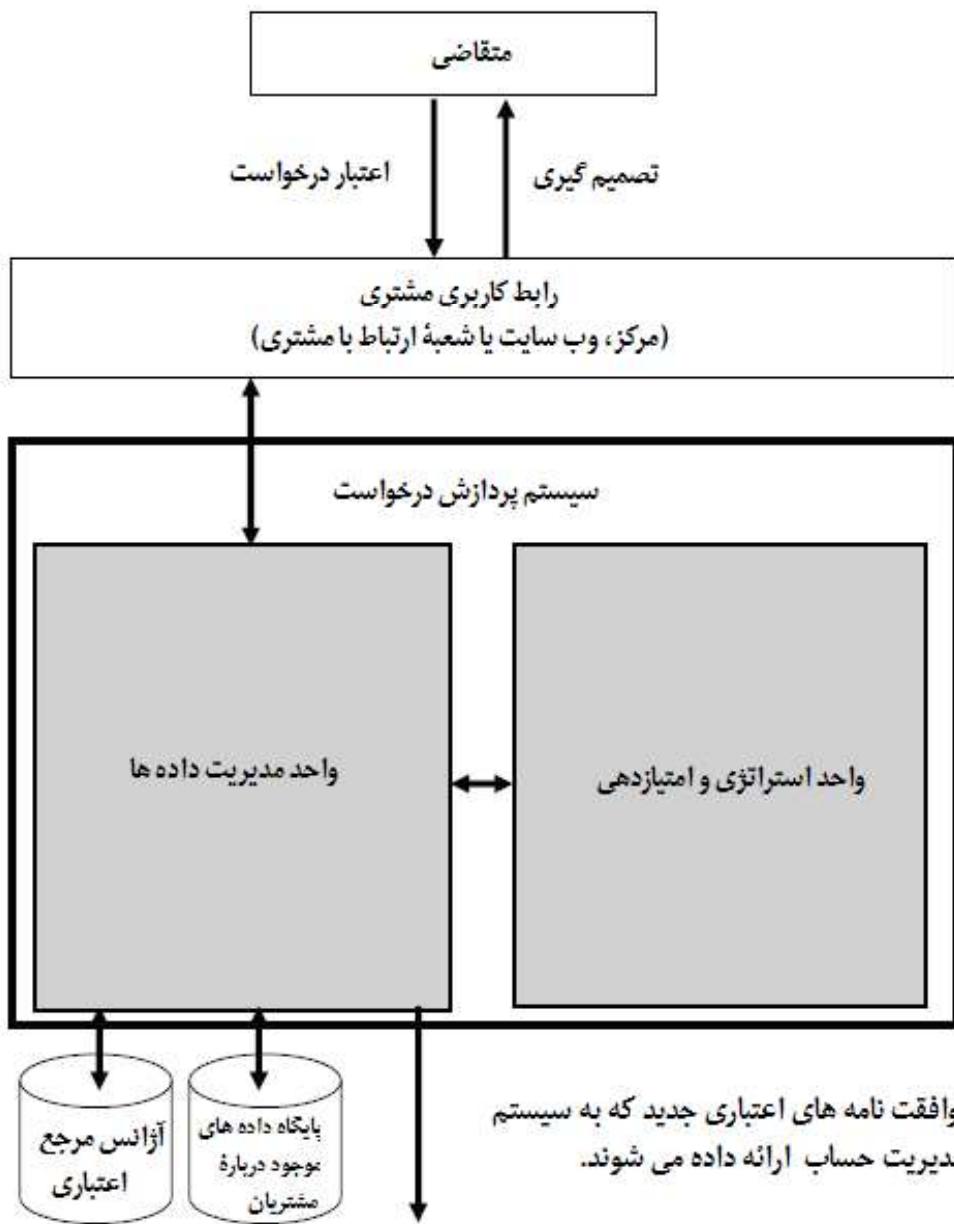
1. Application Processing System

2. Customer Interface

اطلاعات متقاضی و ارائه اطلاعات مربوط به وضعیت درخواستش است. رابط کاربری مشتری می‌تواند مرکز پردازش داده‌ای باشد که فرم‌های کاغذی درخواست را دریافت می‌کند، سپس کارکنان جزئیات ارائه شده در فرم را وارد سامانه پردازش درخواست می‌کنند. در خصوص متقاضیانی که (به عنوان یک روش جایگزین) درخواست خود را از طریق تلفن ارائه می‌کنند، رابط کاربری مشتری اپراتوری خواهد بود که مشخصات متقاضی را از طریق پایانه کامپیوتری آنها دریافت می‌کند. در صورتی که فرد به واحد خدمات مشتریان شعبه محلی خود مراجعه کند، فرایند مشابهی رخ خواهد داد. اگر درخواست از طریق اینترنت ارائه شود، وب‌سایت رابطی را فراهم می‌کند که داده‌هارا مستقیماً به سامانه پردازش درخواست ارسال می‌کند.

در سامانه پردازش درخواست، دو سامانه فرعی وجود دارد. واحد مدیریت داده مسئولیت جمع‌آوری داده‌ها از منابع داخلی و خارجی مختلف، مانند پایگاه داده مشتریان فعلی سازمان و گزارش‌های اعتباری به دست آمده از سازمان‌های مرجع اعتبار را بر عهده دارد. سپس داده‌ها به شیوه‌ای کارآمد و زمانبندی شده به بخش‌های تجاری که به آن نیاز دارند، ارائه می‌شوند. سامانه فرعی امتیازدهی و استراتژی از این داده‌ها (که توسط توسط واحد مدیریت داده ارسال شده) برای محاسبه امتیازها و تصمیم‌گیری راجع به نحوه رسیدگی به درخواست‌ها استفاده می‌کند. سپس، این تصمیمات به واحد مدیریت داده ارجاع می‌شوند تا به آنها عمل شود. در خصوص درخواست‌هایی که پذیرفته شده‌اند، واحد مدیریت داده جزئیات متقاضی را به سامانه مدیریت حساب ارسال می‌کند تا حسابی ایجاد شود. اطلاعات مربوط به شرایط و موافقت‌نامه اعتباری نیز به رابط کاربری مشتری بازگشت داده می‌شوند تا مشتری را در جریان امور قرار دهند.

شکل ۱-۷ مدل پردازش  
درخواست برای ارزیابی  
اعتبار



به کارگیری یک مدل در سامانه‌ای مانند آنچه در شکل ۱-۷ نشان داده شده، کار کم‌اهمیتی نیست. خصوصاً این مسئله زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که مدل، شامل اقلام داده‌ای جدیدی باشد که پیشتر از طریق رابط کاربری گرفته نشده‌اند.

و ملزم هستیم در سامانه‌ها و رابطه‌ای کاربری تغییر ایجاد کنیم و به کارکنانی که از سامانه‌ها استفاده می‌کنند، آموزش دهیم. معمولاً فرد یا تیمی که مسئولیت پیاده‌سازی مدل را بر عهده دارد، همان فردی نیست که مدل را ایجاد کرده است. این بدان معناست که باید مستندات مناسبی ایجاد شوند تا بتواند ساختار مدل و قواعد تصمیماتی که اعمال خواهد شد را به مسئول پیاده‌سازی مدل توضیح دهند. سامانه‌پردازش درخواست، برای درخواست‌های اعتباری یا پیشنهادهای قیمت بیمه جدید در سامانه‌های تجاری حیاتی هستند که سالانه مسئولیت تصمیماتی به ارزش میلیون‌ها یا حتی میلیاردها دلار را بر عهده دارند. بنابراین، مدل باید به صورت صحیح پیاده‌سازی شود. در نتیجه پیش از استفاده عملی از مدل به آزمایش‌های گسترده‌ای نیاز است. در خصوص بسیاری از بانک‌ها، اغلب ممکن است زمانی که برای فرایندهای آزمایش و حسابرسی مرتبط با مدل‌های امتیازدهی اعتباری صرف می‌شود، بیشتر از دیگر مراحل پروژه باشد.

زمانی که مدل در حال استفاده است، این فرایندها هنوز به پایان نرسیده‌اند. تمامی مدل‌های پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده در طول زمان بدتر می‌شوند، به این معنی که در بردهای از زمان تصمیم به کنار گذاشتن مدل فعلی و توسعه مدلی جدید گرفته خواهد شد. بنابراین، عملکرد مدل باید مدام تحت نظارت قرار گیرد تا نقطه‌ای که توسعه مدل جدید توجیه‌پذیر است تعیین شود. تنها استثناء در صورتی است که مدل برای هدفی تک موردی ساخته شود که برای کسب و کار حیاتی نیست. حتی با این وجود، عملکرد مدل باید ارزیابی شود تا اطمینان حاصل کنیم که: مدل طبق انتظار عمل می‌کند و چه تجربیاتی را می‌توانیم کسب کنیم و در پروژه‌های مدل‌سازی بعدی به کار بیندیم.

شایان ذکر است که شکل ۱-۵ چشم‌اندازی از فرایند توسعه مدل را نشان می‌دهد که تا حدودی آرمان‌گرایانه است. در عمل، ممکن است با تحلیل بیشتر اطلاعات جدید، هر مرحله چندین بار بازبینی شوند. حتی اگر پروژه‌ای به خوبی برنامه‌ریزی شده بیاد، ممکن است در پایان روز تغییراتی در الزامات تجاری به وجود بیاید که فرایندهای انجام شده، مجدداً اجرا شوند.

## ۷-۱ خلاصه

تمامی مؤسسات مالی بزرگ از مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر ریاضیات استفاده می‌کنند تا بتوانند رفتار صرف‌کنندگان را بر اساس اطلاعاتی که راجع به آنها جمع‌آوری کرده‌اند، پیش‌بینی کنند. سپس درخصوص نحوه رسیدگی به یک فرد بر اساس پیش‌بینی‌های ارائه شده، تصمیمات لازم گرفته می‌شوند.

مدل‌های رفتار صرف‌کننده را می‌توان به دو نوع تقسیم کرد: طبقه‌بندی و رگرسیون. مدل‌های طبقه‌بندی احتمال نشان‌دادن رفتارها را پیش‌بینی می‌کنند. مثال: مدل‌های واکنش که احتمال واکنش یک فرد به نامه‌نگاری را پیش‌بینی می‌کنند و مدل‌های امتیازدهی اعتباری که احتمال بازپرداخت وام توسط یک فرد را پیش‌بینی می‌کنند. مدل‌های رگرسیون بزرگی (اهمیت) رفتار را برآورد می‌کنند. مثال‌های از این مدل‌ها: مدل‌های ارزش عمر رابطه با مشتری که ارزش مالی فرد و منفعت تبدیل شدن فرد به مشتری را برآورد می‌کنند و مدل‌های برآورد زیان ناشی از عدم پرداخت که زیان به بارآمد بارآمد به دلیل قصور فردی در بازپرداخت وام را برآورد می‌کنند.

مدل‌های مختلف بسیاری وجود دارند که می‌توان از آنها برای پیش‌بینی رفتار استفاده کرد. برای مثال می‌توان به درخت‌های طبقه‌بندی و رگرسیون، شبکه‌های عصبی مصنوعی و مدل‌های خطی اشاره کرد. از میان این مدل‌ها، مدل‌های خطی با اختلاف فاحش محبوب‌ترین مدل‌ها هستند. این محبوبیت را می‌توان به این حقیقت نسبت داد که: این مدل‌ها پیش‌بینی‌های دقیقی را تولید می‌کنند، توسعه و به کارگیری آنها ساده است و تعیین نحوه اثرباری هر یک از متغیرهای پیشگوی امتیاز مدل با بررسی ساده پارامترهای مدل نسبتاً آسان است.

ضریب‌های پارامتر (وزن‌ها) در مدل، استحکام رابطه میان متغیرهای پیشگوی منفرد و رفتار مد نظر را نشان می‌دهند. ساخت مدل تکنیک‌های بسیار مختلفی دارد که با به کارگیری روش‌های ریاضی متعددی به ما کمک می‌کند تصمیم‌گیریم ضریب‌های پارامتر چه باید باشد (یا اینکه تقسیم‌بندی‌ها در مدل کارت چگونه باشد).

تمامی تکنیک‌های ساخت مدل، بر اساس تحلیل داده‌های تاریخی هستند که برای

وضع روابط مهم صورت می‌گیرند. بنابراین، یکی از مهمترین الزامات برای ساخت مدل‌هایی که با دقت نحوه رفتار احتمالی افراد در آینده را پیش‌بینی می‌کنند، داشتن اطلاعاتی با کیفیت از دوره تاریخی اخیر است.

در محیط‌های کسب‌وکار، جنبه‌های فنی پروژه ساخت مدل که با برآورد ضریب‌های پارامتر مدل مرتبط هستند، تنها بخشی کوچک و البته بسیار مهم از پروژه را شکل می‌دهند. در خصوص بسیاری از پروژه‌ها و مخصوصاً پروژه‌هایی که دارای اهمیت استراتژیک هستند، اکثراً وقایت زمان و منابع مورد نیاز برای ارائه پروژه صرف دیگر کارها، مانند تعیین دامنه و تعریف الزامات پروژه، جمع‌آوری و درک داده‌ها، تعیین قواعد تصمیم‌گیری که براساس امتیاز مدل اعمال می‌شوند، مستندسازی برای اهداف حسابرسی داخلی و خارجی و پیاده‌سازی مدل در سامانه‌های عملیاتی سازمان می‌شوند.



# تبليغ و بازاریابی

## برای نسل Z



نوشته‌ی سمیرا بختیاریان

Samira Bakhtiarian



## تبلیغ برای نسل Z

نسل Z یا نسل اینترنت، نام گروهی از مردم است که از سال ۱۹۹۰ تا سال ... ۲۰۰۰ میلادی و بعد از آن زاده شده‌اند (متولدین دهه‌های ۷۰ و ۸۰ شمسی). اعضای نسل Z عمده‌تاً فرزندان دهه پنجاهی‌ها هستند؛ هرچند که ممکن است والدین آن‌ها جزء جوان‌ترین بیبی‌بومرها یا جزء مُسن‌ترین اعضای دهه شصتی‌ها باشند. جمعیت نسل Z حدود ۷۶ میلیون نفر در جهان است. این نسل هرگز در زمانی که اینترنت وجود نداشته زندگی نکرده‌اند. برای این نسل هرگز محدودیت زمانی در برقراری ارتباط و محدودیت دسترسی به اطلاعات وجود نداشته است. در گزارش حاضر شیوه‌های تبلیغ و بازاریابی برای نسل Z معرفی شده‌اند. این گزارش به دو بخش تقسیم شده است، در بخش نخست خلاصه سه پژوهش مرتبط با بازاریابی کودکان و نوجوانان ارائه شده است و در بخش دوم گزاره‌هایی که برای تبلیغ و بازاریابی کودکان و نوجوانان باید مدنظر قرار داد، ارائه شده‌اند.

## بخش اول

### کودکان به مثابه مشتری: تبلیغ و بازاریابی [۱۳]

#### مقدمه

پیش‌ترها تصور براین بود که اگر مردم را به حال خودشان رهانیم، خیلی سریع به خریدار تبدیل نمی‌شوند. به همین دلیل تبلیغ‌کنندگان استراتژی خاصی را به کار می‌برند: نقاط ضعف و کاستی مشتریان را شناسایی می‌کنند و سعی می‌کنند کالاهایشان را به عنوان ابزاری معرفی کنند که به مشتری کمک می‌کند تا حس منفی‌شان را التیام بخشنند. این استراتژی بیش از حد انتظار پیروز بود.

امروزه اما در کنار والدین، کودکان و نوجوانان نیز قدرت خرید پیدا کرده‌اند. نوجوانان به الگوی خرید والدین‌شان شکل می‌دهند. در زمینه خرید کالا، اگر بخواهیم روی نوجوانان تأثیر بگذاریم، نخست باید والدین آنها را تحت تأثیر قرار دهیم.

گروه کودک و نوجوان مصرف رسانه‌ای زیادی دارند و از تکنولوژی‌های نوین نیز استقبال زیادی می‌کنند، به همین دلیل تبلیغ‌کنندگان می‌باشد روی هر دورسانه (تلوزیون و رسانه‌های جدید) متمرکز باشند، این شیوه مؤثری است که بتوانند به خانه و زندگی کودکان راه پیدا کنند. سهم شیوه‌های نوین بازاریابی از بودجه تبلیغاتی در قیاس با انواع تبلیغاتی که از رسانه‌های سنتی ارسال می‌شود، کم اما رو به افزایش است. برای مثال تبلیغ روی بازی‌های آنلاین رو به افزایش است. در آمریکا سال ۲۰۰۷، ۷۷ میلیون دلار روی بازی‌های آنلاین خرج می‌شد و در سال ۲۰۰۸، ۲۳ میلیون دلار در همین زمینه خرج می‌شد.

برای تبلیغات (چه در رسانه‌های سنتی، چه در رسانه‌های تعاملی) از تکنیک‌های مختلفی استفاده می‌شود. این تکنیک‌ها عبارت‌است از:

شیوه stealth marketing: پیام تبلیغاتی را پنهان می‌کنند تا مخاطب متوجه نشود چیزی در حال تبلیغ شدن است. فلسفه این شیوه تبلیغاتی این است که وقتی مشتریان به چیزی گاردنداشته باشند خیلی راحت می‌شود آنها را قانع کرد تا چیزی

را خریداری کنند و تبلیغ کنندگان با محو کردن مرز بین محتوا (فیلم، داستان، ...) و تبلیغ سعی می کنند این گارد احتمالی را از بین برند. البته این شیوه فقط در مورد محتواهای اینترنتی و آنلاین پاسخ می دهد، در تلویزیون باید بین محتوای تبلیغی و محتوای برنامه ای تفکیک قائل شویم. **Viral marketing** شیوه مکمل stealth است. در ادامه به **viral marketing** خواهیم پرداخت.

**شیوه تبلیغی Repetition:** خیلی ساده یک تبلیغ مدام تکرار می شود (اسم و پیام تبلیغاتی). این روش باعث می شود مشتریان با برنده آشنایی پیدا کنند و این احتمال خرید و استفاده از آن کالا را بالا می برد.

تأکید روی یک ویژگی چشمگیر و خاص: این روش کمک می کند تا نظر کودک به یک ویژگی خاص جلب شود و به تبلیغات توجه کند، مثل: حرکت و جنبش، سرعت و ریتم بالا، افکت صدا و موسیقی بلند.

**Product placement:** استفاده از یک محصول در برنامه تلویزیونی، جوری که به نظر نرسد این یک تبلیغ است. همیشه به این شکل نیست که ما از چهره ها استفاده کنیم تا محصولمان را برجسته کنیم. گاهی محصول خودش به یک چهره یا نقش اول تبدیل می شود و مابقی چهره ها در خدمت آن قرار می گیرند. مثال: در یک برنامه چند شخصیت محبوب، طی داستانی، بر سریک غذا از برنده ایکس، با هم رقابت می کردند. این کار آشنایی مشتری با محصول را افزایش می دهد. نمونه دیگر این است که در پیج هایی که مخصوص نوجوانان است از لوگوی محصول مدنظر استفاده کنند.

**Viral marketing:** در این تکنیک تبلیغاتی، نام برنده به صورت شفاهی و دهان به دهان می چرخد. یکی از روش های viral استفاده از Alpha Kids است. آلفا کیدزها بچه هایی هستند که قدرت رهبری و مدیریت دارند.

**Online interactive agents:** استفاده از ربات ها یا بات ها که پاسخ مراجعین را می دهند.

**Tracking software and spyware:** شرکت هایی که می خواهند بدانند چه کسی از سایت شان دیدن می کند تا متوجه شوند تبلیغات شون چقدر متمرث مر بوده است.

## تفاوت‌های رشدی در یادگیری کودکان از رسانه‌ها

یکی از حوزه‌های کلیدی در پژوهش‌هایی که تأثیرات رسانه بر کودکان را بررسی می‌کنند: تحلیل تغییر توانایی‌های کودکان (در گذر سال‌ها) در فهم پیام‌های بازرگانی، به ویژه فهم مقصود اصلی این پیام‌هاست.

تا پیش از ۸ سالگی، کودکان تصور می‌کنند پیام‌های بازرگانی ساخته می‌شوند تا به آنها در تصمیم‌گیری برای خرید کمک کنند. کودکان زیر ۸ سال نمی‌دانند پیام‌های بازرگانی طراحی شده‌اند تا آنها را برای خرید یک محصول، قانع کنند.

تغییراتی که در فهم کودکان از پیام‌های بازرگانی، به مرور زمان، رخ می‌دهد به بهترین شکل در نظریه‌های رشد شناختی (theories of cognitive development) توضیح داده شده‌اند.

روانشناسان رشد و پژوهشگران حوزه ارتباطات و بازاریابی، برای توضیح اینکه کودکان در سنین مختلف چه فهمی از محتواهای تلویزیونی دارند، از سه مرحله‌ای که ژان پیازه عنوان کرده استفاده می‌کنند:

مرحله پیش‌عملیاتی (preoperational stage)

عملیات عینی (Concrete operational stage)

عملیات انتزاعی یا صوری (formal operational stage)

### دوره پیش‌عملیاتی:

آتا ۷ سال: در این مرحله ادراک کودکان به گونه‌ای است که تنها به شکل ظاهری محصول توجه می‌کنند. در این مرحله، کودکان بزرگ‌تر دارای تفکر animistic هستند، یعنی ذهن آنها به گونه‌ای است که باور دارند که اجسام یا رویدادها و شخصیت‌های کارتونی، همگی واقعی هستند.

کودکان در این مرحله نمی‌توانند مقصود اصلی پیام‌های بازرگانی را تشخیص دهند و به همین دلیل نمی‌توانند تصمیم‌های آگاهانه‌ای درخصوص نیاز و خرید کالاها داشته باشند.

### مرحله‌ی عینی:

۷ تا ۱۱ سال: درک واقعی از جهان پیرامونشان را آغاز می‌کنند. برای مثال آنها می‌فهمند دستکاری کردن یک اسباب بازی، ویژگی‌های بنیادین آن را تغییر نمی‌دهد. ذهن آنها می‌تواند فراتر از پیام بازرگانی حرکت کند. در این سنین کودکان متوجه می‌شوند که هدف اصلی تولیدکنندگان پیام بازرگانی، فروش محصولات است.

### مرحله‌ی صوری:

۱۱ سال به بالا: افراد در این سنین قدرت استدلال انتزاعی پیدا می‌کنند، انگیزه تبلیغ‌کنندگان را متوجه می‌شوند و حتی نگرش منفی به آنها اتخاذ می‌کنند. براساس مدل پیازه، دبورا ژان درخصوص اجتماعی کردن مشتریان، مدل سه مرحله‌ای ارائه داده است:

- مرحله ادراکی (Perceptual): ۳ تا ۷ سال. ویژگی این مرحله، محدودیت‌های ادراکی است. یعنی کودکان تنها روی یک بُعد محصول یا رویداد تمرکز دارند و همین قضیه مهارت‌های تصمیم‌گیری‌شان را محدود می‌کند.
- مرحله تحلیلی (Analytical): ۷ تا ۱۱ سال. در مرحله تحلیلی، کودکان قدرت تحلیل ابعاد مختلف محصول، در آن واحد، را پیدا می‌کنند. دانش آنها دربارهٔ تکنیک‌های تبلیغاتی و برندها پیچیده‌تر می‌شود.
- مرحله بازتابی (Reflective): ۱۱ تا ۱۶ سال. در این سنین آنها درک بالغانه‌ای راجع به محصولات و امور بازاریابی دارند. با تمام این اوصاف، چنانچه محصول برای مشتری جذابیت کافی را داشته باشد، آنها تحت تأثیر تبلیغات، محصول را خریداری می‌کنند.

واکنبرگ و کانتور<sup>۱</sup> با ترکیب‌کردن چندین رویکرد نظری، مدلی طراحی کردند که نشان می‌دهد کودکان در سنین مختلف چگونه به مشتری تبدیل می‌شوند:

- مرحله اول (تا ۲ سالگی): کودکان در این سنین نیازهایی دارند، اما به مشتریان حقیقی تبدیل نشده‌اند، زیرا در انتخاب محصولات هدفمندانه عمل نمی‌کنند.
- مرحله دوم (تا ۵ سالگی): در این سنین کودکان نق می‌زنند، بحث می‌کنند، درخواست و تقاضا می‌کنند تا محصولی که می‌خواهند، برایشان خریداری شود. در این سنین آنها بُعد اقتصادی پیام بازرگانی را دریافت نمی‌کنند و فقط روی ابعاد جذاب محصول متمرکزند. در این سنین کودکان نمی‌توانند برای مدت زمان زیادی محصول را از ذهنشان دور نگه دارند [و به ابعاد دیگر پیام تبلیغاتی پردازند، به بیان دیگر محصول در مرکز توجه آنها قرار می‌گیرد]. این ویژگی کودکان ۲ تا ۵ ساله را در برابر تبلیغات بهشت آسیب‌پذیر می‌کند. در پایان این مرحله کودکان برای اینکه به کالای مورد علاقه‌شان برسند، گفت‌وگوی مؤثر را جایگزین نق‌زدن و بهانه‌گیری می‌کنند.
- در سال‌های آغازین مدرسه (تا ۸ سالگی)، کودکان به مرحله ماجراجویی و اولین خریدهایشان می‌رسند. آنها می‌توانند میان آنچه تخیلی است و آنچه واقعیت دارد، تفاوت قائل شوند. دامنه توجه آنها افزایش پیدا می‌کند و نخستین خریدهای مستقل شان را تجربه می‌کنند.
- در مرحله نهایی (تا ۱۲ سالگی): دانش‌آموزان ابتدایی به نظر همسالانشان وابستگی نشان می‌دهند. آنها قدرت تحلیل انتقادی درباره انتخاب محصول را پیدا می‌کنند. همچنین درک آنها از احساسات دیگران افزایش پیدا می‌کند.

از اين مرحله به بعد هرچه سن کودک بيشتر می‌شود، تمایلش به اسباب‌بازی‌ها کم می‌شود و به سمت خريد وسایل ورزشی و موسیقی و ... گرايش بیشتری نشان می‌دهد. همچنین، بچه‌ها در اين سن انتخاب تکممحصولی ندارند و برای براوردن نيازهایشان جست‌وجو می‌کنند، محصولات را ارزیابی می‌کنند و با رقبايشان مقایسه می‌کنند.

افزون بر اين‌ها، نظريه‌های وجود دارند که نشان می‌دهد در فضای رسانه‌های تعاملی، چگونه پیام‌های تبلیغاتی روی کودکان تأثير می‌گذارد. اين نظريه‌ها با استفاده از نظريه‌های رشدي پیاژه و ويگوتسکي ارائه شده‌اند. پیاژه و ويگوتسکي هردو براین باورند که دانش از طريق تعامل میان آموزش‌بيننده (knower) و [فرد يا چيز] آموخته (known) به دست می‌آيد. چنین تعاملی میان فرد و محتواهای رسانه‌اي از جمله پیام‌های تبلیغاتی نيز اتفاق می‌افتد، اما در باره تعامل با تكنولوژي‌های تعاملی جدید قضيه کمی متفاوت است. تكنولوژي‌های جدید امكان کنترل و مبادله بیشتری را در اختیار فرد قرار می‌دهند. ايجاد دیالوگ و نوبت‌بودن (turn taking) منطق اين تكنولوژي‌هاست. به اين صورت که کودک پاسخ می‌دهد، کامپيوتر پاسخ‌را می‌دهد، دوباره کودک پاسخ می‌دهد و چرخه به همين شكل ادامه دارد. افزون بر اين با کودک مکالمه‌اي شکل می‌گيرد که با هر پاسخ او به سوي يك محتواي متفاوت هدايت می‌شود. يادگيري براساس: پاسخ‌های مشروط (ادامه به شرط پاسخ‌گويی)، پاسخ‌دهی به کاريبر و نوبتی صحبت‌كردن است. ماهیت گفت‌وگو به سن کودک بستگی دارد. برای مثال، ممکن است بچه‌های زير ۸ سال باور کنند که با يك شخصيت کارتوني (برند) تعامل دارند، در حالی که کودکان ۸ سال به بالاتفاق میان چيزهای واقعی و تخيلي را تشخيص می‌دهند.

### تبليغات برای کودکان از طريق تكنولوژي‌های تعاملی

تكنولوژي‌های تعاملی می‌توانند بر مبنای فعالیت کودکان ساخته شوند و بر خلاف رسانه‌های سنتي مثل تلویزيون، حدود و ثغور مشخصی دارند. به همين دليل سистем تولید پیام در آن متفاوت است. تكنولوژي‌های تعاملی «با هوش»

هستند، به این معنا که می‌توانند دانش‌یادگیرنده را بررسی کنند و پیام‌های ارسالی را با سطح دانش او تطبیق دهند.

ارائهٔ پیام غیرمستقیم در خصوص محصول می‌تواند ضمیر ناخودآگاه کودکان را درگیر کند و یادگیری ناخودآگاه ایجاد کند. برای مثال وقتی محصولی را در یک محتوا پنهان می‌کنیم، درست است که کودک آن محصول را تشخیص نمی‌دهد، اما راجع به آن نگرش مثبتی در ذهن‌ش ایجاد می‌شود.

یکی از تفاوت‌هایی که در بازاریابی از طریق تلویزیون و شبکه‌های اجتماعی تعاملی وجود دارد در فاصلهٔ میان تبلیغ و خرید نهفته است. زمانی که کودک تبلیغ تلویزیونی را می‌بیند تازمانی که کالای مدنظر به دست او می‌رسد فاصلهٔ زمانی زیادی سپری می‌شود؛ قانع‌کردن والدین، رفتن به مغازه، پرداخت پول و .... اما زمانی که کالا در شبکه‌های اجتماعی عرضه می‌شود کودک می‌تواند با یک کلیک به سایت خرید هدایت شود و سفارشش را انجام دهد.

## کودکان چگونه تبلیغات را پردازش می‌کنند؟

برای اینکه کمپین‌های تبلیغاتی تأثیرگذار باشند می‌بایست: ۱. کودکان را با پیام درگیر کنند؛ ۲. کاری کنند که کودک به آن محصول علاقه‌مند شود؛ ۳. محصول را به خاطرشن بسپارد. افزون بر این، هرچقدر کودک بیشتر متوجه پیام اقناعی مندرج در تبلیغات بشود، احتمال موفق بودن آن تبلیغ بیشتر می‌شود.

توجه: حرکات شاد و بشاش، افکت صدا و موسیقی بلند برای کودکان جذاب است. این المان‌ها می‌توانند در تبلیغ استفاده شوند و توجه کودکان را به خود جلب کنند. در میان این المان‌ها وزن اهمیت موسیقی بیشتر از تصویر است.

تشخیص و به خاطر سپردن: در تبلیغات از روش‌های شنیداری و تصویری زیادی استفاده می‌شود تا بتواند کاری کنند محصول در ذهن مخاطب ماندگار شود.

در پژوهشی نشان داده شده است که تبلیغات دیداری شنیداری در ذهن کودکان ماندگارترند و تبلیغات دیداری و سپس شنیداری صرف در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

استفاده از ویژگی‌های گوش‌نواز (شبیه به چشمگیر) مانند جینگلزها و تکرار آن می‌تواند مؤثر باشد. ترانه‌های جذاب و ریتمیک بودن موسیقی نیز به خاطر سپردن آن را تسهیل می‌کند و محصول را در ذهن کودک ماندگارتر می‌سازد.

تکرار یکی دیگر از روش‌هایی است که محصول را در ذهن کودک ماندگار می‌کند. یکی دیگر از مزایای تکرار این است که مقاومت بزرگترها در خصوص خرید محصول را کاهش می‌دهد. در اینجا پژوهشگران پرسش مهمی را مطرح می‌کنند: کدام بُعد تبلیغاتی مشتری را به سمت درخواست محصول هدایت می‌کند؟ یافته‌های پژوهشگران نشان داده است که تکرار، درخواست کودکان برای خرید (خوراکی، نوشیدنی یا اسباب‌بازی خاص) را افزایش می‌دهد.

فهم هدف تبلیغاتی: بچه‌های زیر ۸ سال توان درک پیام تبلیغی را ندارند، فقط از طریق تبلیغات متوجه می‌شوند که محصولات متنوع و جذابی وجود دارد که می‌توانند آن را خریداری کنند [که می‌توان نتیجه گرفت تکنیک تمرکز بر ابعاد جذاب کالا می‌تواند برای کودکان زیر ۸ سال، تکنیک مناسبی باشد].

## آثار نامطلوب تبلیغات

تبلیغات می‌توانند آثار نامطلوبی روی کودکان بگذارند، درگیری والدین با کودک را افزایش می‌دهند، بدینی ایجاد می‌کنند، چاقی کودکان و پیداکردن نگرش مادی (زودتر از سن مقرر، مصرف کننده چیزی شدن) از دیگر پیامدهای نامطلوب آن است.

نق‌زن و بهانه‌جویی کودکان برای خرید یک کالا (nag factor): در کودکانی که بیشتر در معرض پیام‌های تبلیغاتی هستند و heavy viewer در نظر گرفته می‌شوند، ۲۱٪ است و در کودکانی که کمتر در معرض پیام‌های بازرگانی هستند و light viewer در نظر گرفته می‌شوند، ۹٪ است.

در پژوهشی نیز اثبات شده است که بین دیدن پیام‌های بازرگانی و نق‌زن برای خرید وسایل رابطه مستقیم وجود دارد.

واکنبرگ و کانتور مدلی ارائه کردند که در آن pester power تاکتیک موفق کودکان ۱۴ تا ۶ سال، برای مقاعده کردن والدینشان بود.

کودکان ۱۲ سال به بالا متوجه هدف پیام تبلیغاتی می‌شوند؛ برای مثال آنها متوجه می‌شوند که از یک چهره معروف استفاده شده تا پیام‌شان را تبلیغ کنند. در این سینم ممکن است حتی به پیام تبلیغاتی بدین شوند اما با این وجود اگر از نظر آنها محصول «جالب» به نظر برسد، آن را خریداری می‌کنند. این قضیه به طور ضمنی القامی کند که حتی اگر تشخیص ندهند کالا همان چیزی است که به نظر می‌رسد اما باز آن را خریداری می‌کنند.

### نقش میانجی‌گرانه‌والدین

والدین می‌توانند شیوه‌ واکنش و پاسخ‌دهی کودکان به تبلیغات را شکل دهند و از این طریق بر میزان اثربخشی تبلیغات تأثیر بگذارند.

### شیوه‌های نظارتی والدین در صرف رسانه‌ای

- Coviewing: فقط در تماشای محتوا همراهی‌شان می‌کنند و در خصوص محتوا چیزی به آنها نمی‌گویند (No Information).
- Active mediation or Instructive Guidance در Active mediation or Instructive Guidance خصوص محتوای رسانه‌ای با کودکانشان صحبت می‌کنند و بیشتر جنبه آگاه‌سازی دارد (Reasoning).
- Restrictive mediation خانواده‌ها صرف کودک را محدود می‌کنند (Power Assertion).

پژوهش‌های اندکی در این حوزه انجام شده است اما همان تعداد اندک نشان داده‌اند که شیوه میانجی‌گری محدود کننده و مشارکت فعالانه، تقاضای کودکان به کالاهای تبلیغ شده را کاهش می‌دهند. باز هم باید توجه داشت که وقتی کالا خیلی جذاب باشد هیچ‌یک از اشکال میانجی‌گری تأثیر ندارد، اما در موقع دیگر شیوه میانجی‌گری فعال (استدلال) تا حدی تأثیرگذار است. زمانی که محصول بسیار جذابی داشته باشیم، مادران روی انتخاب فرزندان پسرونوذ کمتری دارند و

این قضيه به نوع نظارت مادره هیچ ارتباطی ندارد. مادرانی که از روش استدلالی بهره می‌گيرند، می‌توانند تصميم پرسشان، مبتنی بر انتخاب محصول نسبتاً جذاب را تحت تأثير قرار دهند. بچه‌هایی که والدینشان از روش اعمال محدوديت استفاده می‌کنند، به نسبت سایر بچه‌ها خواسته‌های كمتری دارند، زیرا آنها آموخته‌اند که معمولاً با خواسته‌هایشان موافقت نمی‌شود.

## دو پژوهش دیگر در زمینه بازاریابی برای کودکان و نوجوانان

### پژوهش اول:

يافته‌های پژوهش Ytv Kids and Tweens Report در سال ۲۰۰۸ نشان داد [۵]:

- بچه‌ها ۷۶٪ روی تصميم‌گيري در خريد نرم‌افزار و ۶۰٪ روی خريدهای کامپيوتری تأثيرگذار هستند.
- روی انتخاب نوع سرگرمی ۹۸٪ تأثيرگذار هستند.
- باید توجه داشت بچه‌ها هم خود قدرت خريد دارند و هم روی خريد والدين تأثيرگذار هستند.
- تک‌فرزندي بودن و فاصله سنی فرزندان با يكديگر، شاغل‌بودن هر دو والد باعث شده تا برای فرزندانشان مبالغ بيشتری را هزينه کنند.
- والدين احساس گناه می‌کنند از اينکه ناچارند برای فرزندانشان وقت كمتری بگذارند، به همين دليل سعی می‌کنند material رو جايگزين حضور خودشان کنند.

## پژوهش دوم:

مطالعه‌ای کتابخانه‌ای انجام شده و ادبیات پیشین در خصوص «تأثیر بازاریابی و تبلیغات دیجیتال بر کودکان» بررسی شده است و به این نتایج دست یافته‌اند [۸]:

- دو نوع نگرش به ارتباطات دیجیتال در حوزه کودکان وجود دارد: تبلیغاتی که از کانال‌های دیجیتال و مجازی ارائه می‌شوند، به تبلیغاتی که از طریق رسانه‌های سنتی می‌شوند، شباهت زیادی دارند. با این وجود، بازاریابی دیجیتال کمتر شناخته شده است و پتانسیل آسیب‌زا بودن برای کودکان را دارد. از سوی دیگر، از نظر کسب‌وکارهای جدید، بازاریابی دیجیتال نه تنها قدرتمند است بلکه لزوماً برای کودکان آسیب‌زا نیست.
- کودکان اهل قبرس به برندهای معروف توجه ویژه‌ای دارند.
- مهم‌ترین عواملی که نگرش کودک به برنده را تحت الشعاع قرار می‌دهد، برادر و خواهر بزرگ‌تر یا دوستان صمیمی‌اش هستند.
- رفتار برنده (یعنی تقاضا و خرید محصول). مهم‌ترین عاملی که بر رفتار برنده تأثیر می‌گذارد، نگرشی است که به آن محصول دارند.
- سن عامل مهمی است که بر تصمیم‌بهر خرید اثر می‌گذارد، برنده‌گرایی و احتمال خرید از یک برنده، در کودکان سنین بالاتر نسبت به کودکان کم‌سال‌تر بیشتر است.

## بخش دوم

### بازاريابي برای نسل Z

همانطور که پيشتر آمد، نسل Z یا نسل اينترنت، نام گروهی از مردم است که از سال ۱۹۹۰ تا سال ... ۲۰ ميلادي و بعد از آن زاده شده‌اند (متولدين دهه‌های ۷ و ۸ شمسی). اعضای نسل Z عمدهاً فرزندان دهه پنجاهی‌ها هستند؛ هرچند که ممکن است والدین آن‌ها جزء جوان‌ترین بیبی‌بومرها یا جزء مُسن‌ترین اعضای دهه شصتی‌ها باشند. جمعیت نسل Z حدود ۷۰ میلیون نفر در جهان است [۱۱]. هرگز در زمانی که اينترنت وجود نداشته زندگی نکرده‌اند. برای اين نسل هرگز محدودیت زمانی در برقراری ارتباط و محدودیت دسترسی به اطلاعات وجود نداشته است. بر اساس پژوهش‌هایی که عمدهاً متعلق به آمریکا هستند، تا سال ۲۰۲۰ حدود ۴۶٪ رصد از مشتريان متولدين نسل Z هستند [۹].

#### انتظارات و نگرش نسل Z به محصولات و خدمات

- نسل Z فيلترهای پرسرعت، قاطع و بسيار انتخابگری دارند، چيزی که بازاريابان هرگز با آن مواجه نبوده‌اند [۹].
- برای نسل Z مهم است که يك برنز چگونه می‌تواند به او کمک کند.
- نسل Z‌ها به دنبال آن هستند که به اينفلوئنسر تبدیل شوند.
- ميانگين زمان توجه برای نسل Z، ۸ ثانие است و ما باید كل داستان را در ۸ ثانие برایشان تعریف کنيم.
- بهتر است امکاناتی را در اختیار نسل Z قرار دهيم که بتوانند خود را خلاقانه به نمایش بگذارند.

- نسل Zی‌ها گفته‌اند ترجیح می‌دهند در تبلیغات آدم‌های معمولی را ببینند، نه سلبریتی‌ها را. آنها ستاره‌های یوتیوب و اینفلوئنسرها اینستاگرام را به سایرین ترجیح می‌دهند.
- نسل Z به شدت open mind هستند، باید با آنها جوری صحبت کرد همه افشار و گروه‌ها را با هم درگیر کند.
- نسل Z اکثراً روحیه رقابتی دارند و کمتر مشارکت‌جو هستند.
- بیشتر دوست دارند راجع به آینده بدانند، نه گذشته.
- واقع‌گرا هستند و بیشتر از دیگر نسل‌ها به آینده می‌اندیشند.
- ۶۶% آنها بیش از یک device در اختیار دارند.
- بر اساس پژوهش IBM، نسل Z خرید حضوری را به خریدهای آنلاین ترجیح می‌دهند.
- نسل Zی‌ها تمایل دارند سریع و آسان چیزی را به دست بیاورند و اگر به خواسته خود نرسند به راحتی از آن رد می‌شوند. به همین دلیل، چیزی که خیلی کند Load می‌شود را نمی‌پسندند و از تمام رسانه‌ها بالاترین کیفیت را انتظار دارند [۱۲].
- به نسبت نسل‌های قبلی بیشتر از اپلیکیشن‌های پیام‌رسان استفاده می‌کنند [۱۲].

### شیوه‌های تبلیغاتی مؤثر برای کودکان و نوجوانان (نسل Z)

الف. تبلیغ روی پلتفرم موسیقی: دو چیز را در خصوص نوجوانان باید به خاطر سپرده‌اند: ۱. موسیقی دوست دارند؛ ۲. پول زیادی در اختیار ندارند. یکی از راه‌های تبلیغ

این است که از طریق تبلیغ روی ورژن‌های رایگان موسیقی تبلیغ کنیم [۶]. البته از آنجا که در ایران خرید موسیقی چندان رایج نیست، به احتمال زیاد این گزینه کارایی برای تبلیغات محسوب نمی‌شوند.

ب. آنها را درگیر کنیم: به جای تبلیغات مجازی روی تبلیغات واقعی متمرکز شویم، برویم سراغ مکان‌هایی که نوجوانان و کودکان زیادی در آنجا حضور دارند مثل مدارس، باشگاه‌ها و ... . چنانچه والدین هم در آنجا حضور داشته باشند و شاهد لذت‌بردن فرزندانشان باشند، حاضرند با اطمینان خاطر بیشتری پول پرداخت کنند [۶]. اگر بازاریابان و تبلیغات‌چیان پول و سرمایه خود را برای برقراری ارتباط، درگیرکردن (engage) و ایجاد رابطه معنادار دوسویه به کار گیرند، بسیار مفید تر و بالرتش تراز آن است که از سیستم‌های بازاریابی، تبلیغات و ارتباطات سنتی (ارتباط تک‌سویه) استفاده کنیم. وصل شدن (connection) نقطه عطف روابط انسانی است. به همین خاطر ارزش دارد که روی تعامل سرمایه‌گذاری کنیم، نقاط تعامل را شناسایی کنیم و رابطه صحیح را ایجاد و آغاز کنیم. اگر بتوانیم با مخاطبانمان «دوست» شویم، آنگاه می‌توانیم آنها را به طرز دیوانه‌واری وفادار (zombie) (loyalist) کنیم [۹].

پ. باید با نوجوانان صادق باشیم تا بتوانیم اعتماد آنها را جلب کنیم. حتی زمانی که ما نوجوانان را هدف قرارداده‌ایم، با والدین قدرتمندی مواجهیم که می‌توانند دسترسی فرزندانشان را محدود کنند. در این صورت باید ثابت کنیم لایق اعتماد والدین هستیم [۶].

ت. کوتاه، موجز، مختص و مفید باشیم: آنقدر سوژه، کاراکتر، تصویر اینستاگرامی و ... وجود دارد که باعث شده کانون توجه آنها به چیز خاصی محدود نشود. جمله‌های بلند، توضیحات طولانی، blocks of copy نمی‌توانند پیام ما را آسان و شفاف ارسال کنند. استفاده از تصاویر، گرافیک، جمله‌های کوتاه و ... فرمول موفقی است که بتوان سریع و مؤثر روی نوجوانان تأثیر گذاشت [۶].

ث. کنچکاوی آنها را برانگیزید: چیزی که توجه نوجوانان را جلب می‌کند، آن است که آنها را بخندانند، بگریانند، به فکر و ادارشان کنند یا حس تماسخر آنها را برانگیزید. از همین رو محصلوی که برای نوجوانان ساخته می‌شود باید به اوضاع و زمان حقیقی

نزدیک باشد. استفاده از صدا و تصویر ضروری است تا به لحاظ بصری آنها درگیر کند. محتوایی که بتواند احساسات نوجوانان را برانگیزد، پادشاه محتوا است [۶].

ج. شبکه‌های اجتماعی جدید را هدف قرار دهید: به شبکه‌های اجتماعی ای که کودکان و نوجوانان بیشتر استفاده می‌کنند، توجه ویژه‌ای داشته باشید. این شبکه‌ها می‌توانند کانال‌های دسترسی خوبی باشند. اگر محصول یا ایده‌ای فوق العاده باشد، نامش به سرعت می‌پیچد و فراگیر می‌شود [۶].

ج. مرتبط و ارتباط پذیر باشید: تبلیغات کودکان باید بتواند تخیل و دنیای درونشان را درگیر کند. برای مثال زمانی که یک نوع چای برای کودکان تبلیغ می‌شود باید از شخصیت‌های کارتونی مشهور... استفاده کند تا مجوز خود را بشناسند [۶]. برای نوجوانان social currency مهم‌ترین چیز است. کسی که در حوزه نوجوانان فعالیت می‌کند باید حتماً و حتماً در خصوص ترندهای شبکه‌های اجتماعی آگاهی داشته باشد [۶].

ح. به سرعت پاسخ دهید: زمانی که از بازاریابی برای کودکان و نوجوانان سخن می‌گوییم باید بدایم که شبکه‌های اجتماعی جایی هستند که بیشترین تعداد مشتریان در آنجا حضور دارند. در بازاریابی از طریق شبکه‌های اجتماعی باید سریعاً اقدام کنیم، یعنی مخاطب را سریع درگیر ماجرا کنیم و در زمان حقیقی، با سرعت به پرسش‌ها پاسخ دهیم و فیدبک ارائه کنیم. اینکه در دسترس باشیم به مخاطبانمان کمک می‌کند تا اشتراک ذهنی ایجاد کنیم [۶].

خ. ویدئوهای آنلاین و قابل اشتراک آپلود کنیم. کودکان و نوجوانان سریعاً به ویدئوها پاسخ می‌دهند. تولید ویدئوهای جذاب و انتشار آن از شبکه‌های اجتماعی یک کار موفق است. زمانی که کودکان راجع به ویدئوها با همسالانشان صحبت کنند، می‌توان تضمین کرد که والدین نیز در این باره، آگاه خواهند شد [۶].

د. برای بازاریابی و تبلیغ موفق نسل Z، بسیار مهم است که با رهبران اندیشه آنها آشنایی داشته باشیم، چراکه از قدرت نفوذ و اثرگذاری زیادی در سبک زندگی و نوع صرف نسل Z برخوردارند. رهبران نسل Z:

- با میم‌کالچر<sup>۱</sup> آشنا هستند
- از اینترنت زیاد استفاده می‌کنند
- روحیه رقابتی بسیار بالایی دارند [۱۱].

### تبليغات برای نوجوانان چگونه باید باشد

- پیام باید موجز و کوتاه باشد (مثل ویدئو و اينفوگرافيك).
- نسل Z به دنبال پیامهای صادقانه است. اين نسل از مشارکت‌کردن و مواجه‌شدن با چالش‌ها نمی‌هراسد.
- مسئولیت اجتماعی، هموار بودن مسیر گفت‌وگو برای نوجوانان، شفافیت و صداقت با آنها بسیار مهم است.
- همکاری متداول و متقابل: نسل Z به همکاری و مشارکت علاقه زیادی نشان می‌دهد.
- القای حس هدفمندی: برای نسل Z بسیار مهم است که ردپای برنده‌ی که استفاده می‌کنند را در جامعه مشاهده کنند. همین قضیه باعث شده تا صاحبان صنایع بر قضیه «مسئولیت اجتماعی» تمرکز بیشتری پیدا کنند. در واقع برای شناخت مشتریان سه پرسش کلی مطرح می‌شود: ۱. پول‌های آنها چگونه خرج می‌شود؟ ۲. هدف برنده‌ی آنها چیست؟ ۳. چرا

۱. اگر هر نوعی از رسانه‌های اجتماعی را تا به حال استفاده کرده باشد، احتمالاً قبلًا با میم (meme) برخورد داشته اید. میم‌ها (meme) ایده‌ها و مفاهیمی هستند، که با به اشتراک گذاری به صورت آنلاین و از شخص دیگر گسترش پیدا می‌کنند. میم‌ها (meme) می‌توانند تصویر، ویدئو، و حتی کلمات و عبارات باشند.

باید مشتری برای محصول یا خدمات آنها ارزش قائل شود؟  
(برای بازاریابی نسل Z، پرسش سوم از همه مهم‌تر است) [۳].

### راهکارهایی برای بازاریابی کودکان و نوجوانان

باید توجه داشت که بازاریابی به کالاهای خدمات نمی‌پردازد، بلکه بر حوصله برقراری ارتباط با مشتری و ایجاد پیوندهای احساسی متمرکز است [۳].

#### ۱. استفاده از توانایی بهستوه‌آوردن (pester power)

بازاریابان به جای اینکه مستقیماً سراغ والدین (بهویژه مادران) بروند، کاری می‌کنند که کودک با اصرارهای مکرر شدید را تسلیم پیروی از خواسته‌های او کنند. این کار با استفاده از pester power انجام می‌گیرد. توانایی بهستوه‌آوردن یعنی قدرت کودکان برای رسیدن به خواسته‌هایشان از طریق نقزدن و اجبار خانواده [۵]. غالباً بحث‌های بازاریابی در حوزه کودکان برای این است که بتوانیم pester power ایجاد کنیم چون افراد فعلی در حوزه تبلیغات می‌دانند توانایی بهستوه‌آوردن می‌توانند چه تأثیرات شگفت‌انگیزی داشته باشد [۵]. از دیدگاه فعالان حوزه بازاریابی pester power به دو بخش تقسیم می‌شود:

الف. غرزوی‌های مکرر (persistance): التمس و اصرار و نقزدن‌های تکراری

ب. نقزدن برای پرستیز و مهم جلوه‌کردن (importance): در این شیوه، بچه‌ها روی عذاب و جدانی که والدین برای نداشتن وقت کافی برای بچه‌هایشان دارند، مانور می‌دهند و آنها را وادار می‌کنند تا بهترین چیزها را برایشان فراهم کنند.

۲. تزویج روان‌شناسی و بازاریابی: تبلیغ‌کنندگان بازاریابان باید بدانند چه چیزهایی بچه‌ها را می‌انگیزاند و ترغیب می‌کند. برای فهم این موضوع بازاریابان با کمک پژوهشگران، روان‌شناسان و تبلیغ‌کنندگان باید نیازهای رشدی، احساسی و اجتماعی<sup>۱</sup> افراد در سنین مختلف را شناسایی کنند. در همین راستا، پژوهش‌هایی که الف. رفتار کودکان، ب. زندگی فانتزی، پ. کارهای هنری و ت. رویاهای و آرزوهای کودکان را تحلیل کرده‌اند، می‌توانند مفید باشند [۵].

1. developmental, emotional and social needs

۳. برای اسم برنده وفاداری ایجاد کنیم از این طریق که: برای برنده تصویر ایجاد کنیم. پیام بازاریابی قوی تولید کنیم. کودکان از شش ماهگی به بعد می‌توانند تصویر برنده را شناسایی کنند. وفاداری به نشان تجاری (brand loyalty) از دو سالگی به بعد می‌تواند اتفاق بیفتد و تازمانی که وارد مدرسه بشوند، بیش از صد logo رو می‌توانند تشخیص دهند [۵].

۴. Buzz or street marketing: بین بچه‌ها تیپ پیشرو یا آن که بیش از بقیه به چشم می‌آید را پیدا کنیم (alfa kidez)، محصول را به او ارائه کنیم تا استفاده کند، بقیه بر اساس انتخاب او تشویق می‌شوند که آن را خریداری کنند [۵].

۵. استفاده از مدارس: شبکه‌های رسانه‌ای متعدد باعث شده‌اند تا متوسط اندازه مخاطبان کاهش پیدا کند و به همین دلیل بازاریابان به سراغ مدارس رفته‌اند تا از این طریق حجم مخاطبانشان را افزایش دهند. بازاریابی در مدارس که به شیوه‌های مختلف انجام می‌شود:

الف. به مدارس تکنولوژی ارائه می‌دهیم و در عوض از آنها می‌خواهیم تا برنده شرکت را برجسته کنند و به آن اعتبار بخشنند.

ب. با برندهای دیگری که در مدارس نفوذ دارند (برند خوراکی‌ها، مواد آموزشی و...) وارد مذاکره می‌شویم و از آنها می‌خواهیم برنده مارا تبلیغ کنند.

پ. به عنوان اسپانسر event‌ها وارد مدارس می‌شویم.

ت. همراه با محصولات، خوراکی‌ها و نوشیدنی‌های مورد علاقه کودکان را در مدرسه ارائه می‌دهیم.

ث. گردش علمی و تفریح‌های مرتبط با محصول مد نظر مان را به مدارس ارائه دهیم [۵].

۶. اینترنت بخشی از فرهنگ نوجوانان است. والدین نمی‌توانند مطلع شوند که چقدر بچه‌هایشان تبلیغات آنلاین دریافت می‌کنند. برخلاف رسانه‌های رسمی، اینترنت قوانین و مقرراتی را برای تبلیغات ارائه نکرده است. از طریق تکنولوژی‌های پیچیده و ... می‌توان اطلاعات خوبی از نوجوانان گرفت و از آنها برای پژوهش استفاده کرد و سپس، برای آنها تبلیغات مخصوص و منحصر به فردی ارائه کرد. برای کودکان

در سینمای پایین‌تر، باید بر مبنای محصولات و نام برنده، شرکت‌ها محیط تعاملی و درگیرکننده ایجاد کنند و از این طریق به وفاداری برنده برسند [۵].

### بازاریابی برای نسل Z از طریق شبکه‌های اجتماعی

- اینفلوئنسرها روی کودکان و نوجوانان قدرت نفوذ زیادی دارند [۱۴].
- استراتژی رایج درخصوص بازاریابی برای کودکان این است که ویژگی کودکانی که کمی بزرگتر از جامعه هدف ما هستند را بررسی کنیم، چرا که برای مثال: یک کودک ۹ ساله، به چیزهایی که برای یک کودک ۱۲ ساله است بیشتر علاقه دارد، در نتیجه تولیدکننده باید روی ۱۱ ساله‌ها تمرکز کند [۱۴].
- در تبلیغات شبکه‌های اجتماعی مانند فیسبوک و ... بهتر است «والدین» کودک را هدف قرار دهیم [۱۴].
- استفاده از تبلیغاتی که تلاش می‌کنند از طریق ایجاد رابطه میان افراد و برنده، با مشتریان رابطه برقرار کنند (توضیحش رو بنویس)
- یکی از مؤثرترین روش‌ها، بازاریابی ویروسوار است که از طریق انتشار برنده در میان گروه دوستان و همسالان اتفاق می‌افتد.
- بازاریابی سرگرمی‌های بزرگسالان برای کودکان [۵].

## نکاتی که در تبلیغات و بازاریابی برای نسل Z باید مورد توجه قرار داد

- برای اینکه کاملاً با ویژگی‌های نسل Z آشنا بشیم باید نحوه خریدکردن، استفاده از تکنولوژی، باورها، آنچه از یک برنده انتظار دارند را خیلی خوب بشناسیم، آنچه از تجربه خرید انتظار دارند را برآورده کنیم [۲].
- عموماً سلامتی، موفقیت‌مالی و رابطه‌ها عوامل شادی‌آفرین هستند و برای ۴٪ از متولدین نسل Z، رسانه‌های اجتماعی ابزار شادی‌آفرینی هستند [۹].
- برای اینکه بتوانیم به طرز مؤثری با نسل Z ارتباط برقرار کنیم، می‌بایست در آنها احساس ترفع و غرور به وجود آوریم، جوری که احساس کنند قهرمان و مفید هستند [۹].
- برای اینکه بتوانیم نظر مشتریان نسل Z را به خود جلب کنیم، باید تأثیر خود را به آنها ثابت کنیم. نسل Z دغدغه آینده خویش را دارد. ۶٪ آنها می‌خواهند شغلی داشته باشند که دنیا را تحت تأثیر قرار دهند. ۸٪ آنها مایل هستند محصولاتی بخرند که تأثیرات اجتماعی و محیطی دارد. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که نه تنها برنده می‌بایست اثر داشته باشد، بلکه باید بتواند این اثر را نشان دهد. برای مثال کمپانی boxed water ادعا کرده است تا سال ۲۰۲۰ یک میلیون اصله درخت می‌کارد و خریدارانش می‌دانند با خرید هر بطری آب از این کمپانی، به پروژه درختکاری و حفظ کره زمین کمک کرده‌اند. به بیان دیگر، باید به مشتریان نسل Z چیزی فروخت که فکر کنند از این طریق دنیا را بهتر می‌کنند. برپا کردن کمپین‌های خلاقانه‌ای که بتواند چنین ارزش‌های را ایجاد کند نیز راه مناسبی برای دسترسی هر چه بیشتر به نسل Z است [۹].

نسل Z تا قبل از ۱۵ سالگی، به طور متوسط ۲۰هزار پیام را دریافت کرده‌اند. از این رو، به طور طبیعی آموخته‌اند تا پیام‌ها را کدگشایی کنند. کلید اینکه بتوانیم با آنها ارتباط مؤثری برقرار کنیم این است که برایشان پیامی تولید کنیم که قادر به درک آن باشند. برای دسترسی به این مقصود، GIF‌ها یکی از بهترین ابزارها هستند. گیف‌ها بسیار کوتاه هستند و با شیوهٔ تصمیم‌سازی نسل Z همسان و سازگارند.

[۹]

- نکتهٔ دیگری که در بازاریابی و تبلیغات برای نسل Z باید مدنظر داشته باشیم این است که «واقعی» باشیم. برای نسل Z تمام برندها گناهکارند مگر آنکه بی‌گناهی‌شان ثابت شود. صداقت، شفافیت و فهم‌پذیری‌بودن برندهای برای این نسل بسیار مهم است و اگر این ویژگی‌ها را داشته باشیم و به مشتری نسل Z اثبات کنیم، می‌توانیم بگوییم به سوی معنادارکردن روابط حرکت کرده‌ایم [۹].

- می‌بایست برای نسل Z ارزش‌آفرینی کرد. باید کاری کرد که آنها فکر کنند داریم به آنها کمک می‌کنیم، نه اینکه مجبورشان می‌کنیم تا کالای ما را خریداری کنند [۱۲].

- همه جا باشیم و تبلیغات خود را به یک پلت فرم یا محتوای خاص محدود نکنیم [۱۲].

- برای نسل Z باید از قدرت میکرو اینفلوئنسرها باید استفاده کنیم [۱۲].

- اطلاعات را جوری رائه دهیم که فهمش برای مخاطب آسان باشد [۱۲].

- روی تصاویر، اینفوگرافیک‌ها و ویدئوها تأکید زیادی

بگذاريم [۱۲].

- فرصت‌ها و امکانات زیادی در اختیارشان قرار دهیم تا بازخورد ارائه دهنده، نظراتشان را به اشتراک بگذارند، محتوای خودشان را تولید کنند و احساس مشارکت کنند [۱۲].



- به جای حرف‌زنن شان دهید که برنده شما چگونه در دنیا تغییر ایجاد می‌کند و چرا ارزش دارد تا توجه دیگران را به خود جلب کند [۱].

### نباید ها در خصوص بازاریابی نسل Z

- تصور نکنید دامنه توجه نسل Z کوتاه است: آنها تمرکز زیادی دارند و عادت کرده‌اند با چند کلیک به جواب پرسش‌های خود برسند. به همین خاطر خیلی سریع چیزی که برایشان مفید هست را شناسایی می‌کنند و روی آن دقت می‌کنند [۱].

- از پلتفرم‌های اجتماعی به عنوان خیابان یک طرفه استفاده نکنید: به جای اینکه فقط محصولات را از طریق شبکه‌های اجتماعی تبلیغ کنیم، باید از این فضا برای شنیدن صدای آنها استفاده کنیم و استراتژی بازاریابی و شیوه تولید محصولاتمان را با علائق آنها مطابقت دهیم [۱].

- این تصور را نداشته باشیم که نسل Z خواهان جدیدترین فناوری روز دنیاست: درست است که نسل Z با فناوری‌ها آشنا هستند، اما به این معنا نیست که آنها فقط با فناوری‌های جدید خوشحال می‌شوند. بلکه هرچیزی برای آنها تجربه خوشایندی ایجاد کند برایشان در اولویت است [۱].

- نباید از جایگاه متکلم وحده (ارتباطات تک‌سویه) با

مشتری‌ها حرف زد، بلکه باید از حرف‌زدن استفاده کنیم تا با مشتریانمان پیوند برقرار کنیم [۹].

نباید تظاهر کنیم که به نوجوانان نزدیک شده‌ایم، مثلاً ناشیانه از اصطلاحات آنها استفاده کنیم، چون در آن صورت جعلی و کم‌هوش به نظر می‌رسیم. بهترین راه برای نزدیک‌شدن به نسل Z این است که ترندهای متعلق به سینین آنها را بشناسیم و راههای خاص و جذابی پیدا کنیم که با استفاده از ترندها، با نسل Z رابطه برقرار کنند. نوجوانان دوست دارند با آنها همچون بزرگترها رفتار کنیم [۹].

- با تبلیغ‌هایی که برایشان جذاب نیست و به آنها تحمیل می‌شود، نباید وقت نسل Z را بگیریم. نسل Z پنج صفحه نمایش در اختیار دارد: تلویزیون، گوشی هوشمند، لپ‌تاپ، دسکتاپ و تبلت. آنها به محض اینکه احساس کنند چیزی برایشان جذاب نیست، روی صفحه‌ای دیگر مرکز می‌شوند [۱۰].

- نسل Z دوست ندارند راجع به تغییرات دنیا حرف بزنند، آنها می‌خواهند خودشان در دنیا تغییر ایجاد کنند [۱۰].

- نسل Z به دنبال این است که خودش چیزی را بسازد، کاری کند یا به هر طریقی برای خودش برنده ایجاد کند. بسیاری از نسل Z‌ها رقیب هستند، نه مصرف‌کننده. پس برای اینکه بتوانیم به آنها چیزی بفروشیم نباید از آنها چیزی درخواست کنیم، بلکه باید نشان دهیم که می‌خواهیم کمک‌شان کنیم و مسیری که در پیش‌گرفته‌اند را هموار کنیم.

- نسل Z به‌طور ذاتی توانایی فهم زبان غیرکلامی اینترنت را دارند. مثلاً اگر ظاهر سایت ما قدیمی باشد، دیگر مهم نیست چه می‌گوییم، آنها مطالب ما را نمی‌خوانند. نسل

Z به ظواهر توجه می‌کند و اول از همه با چشمش تصمیم می‌گیرد. پس بدیهی است که اگر غیرحرفه‌ای و out of style به نظر برسیم، نمی‌توانیم توجه آنها را جلب کنیم.



### نتیجه‌گیری

گزارش پیش‌رو در خصوص یک پرسش محوری تدوین شده: «شیوه‌های تبلیغ و بازاریابی برای کودکان و نوجوانان چگونه باید باشد؟». برای پاسخ به این پرسش منابع مختلفی را مطالعه کردیم و از برایند آن دریافتیم که تصمیم‌گیری کودکان و نوجوانان (نسل Z) تا حد زیادی تحت تأثیر خواهند بود و برادر بزرگتر، دوستان و همسالانشان قرار دارد، از این رو استفاده از رهبران اندیشه (برای نوجوانان)، آلفاکیدزها (برای کودکان)، اینفلوئنسرها و بهویژه میکرواینفلوئنسرها می‌تواند شیوه مؤثر و موفقی در تبلیغ و بازاریابی محصول باشد. همچنین دریافتیم که نسل Z بسیار مشتاق‌اند که کنشگر باشند؛ آنها نمی‌خواهند یک محصول را مصرف کنند، بلکه انتظار دارند که محصول در رسیدن به اهداف، کمکشان کند. نسل Z تا پیش از ۱۵ سالگی در معرض بیش از ۳۰۰ پیام رسانه‌ای قرار می‌گیرند، همین باعث شده تا محتواهایی که به لحاظ بصری برایشان جذاب نباشد را به راحتی کنار بگذارند و حوصلهٔ پیام‌های طولانی را نداشته باشند. به همین دلیل برای تبلیغ و بازاریابی، بهتر است از ifif‌ها و ویدئوها استفاده کنند و در ۸ ثانیهٔ نخست پیام خود را منتقل کنند.

### منابع:

- 1.<https://bstro.com/marketing-generation-z/>
- 2.<https://www.cukeragency.com/blog/201710/07//marketing-generation-z/>
- 3.<https://www.entrepreneur.com/article/2719993>.
- 4.<http://mashable.com/201115/12//marketing-to-kids-tips/>
- 5.<http://mediasmarts.ca/digital-media-literacy/media-issues/marketing-consumerism/how-marketers-target-kids>

6.[https://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/9-tips-for-marketing-to-k\\_b\\_4682018.html](https://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/9-tips-for-marketing-to-k_b_4682018.html)

7.<https://www.wfanet.org/priorities/public-affairs/marketing-to-children/>

8.<https://www.slideshare.net/vuthuydung5076379/a-literature-review-on-digital-marketing-and-advertising-to-children>

9.[https://www.huffingtonpost.com/deep-patel/5-tips-for-marketing-to-g\\_b\\_11228510.html](https://www.huffingtonpost.com/deep-patel/5-tips-for-marketing-to-g_b_11228510.html)

10.<https://www.forbes.com/sites/deeppatel/201710-/01/05/tips-for-marketing-to-gen-z-consumers/#46654d963c50>

11.<http://www.businessinsider.com/experts-are-marketing-to-generation-z-20177>

12.<https://bstro.com/marketing-generation-z/>

13. Calvert.s. (2008). children as consumers: advertising and marketing. *The Future of Children*, VOL. 18 / NO. 1 / Spring.



