

دانشگاه علمی کاربردی فرهنگ و هنر واحد ۴۸

پروژه تحقیقاتی نقش نسل Z (شهروندان دیجیتال) در تحول کسب و کارها

نام درس: پروژه

نام استاد: جناب آقای علیرضا طوسی

دانشجو: رضا کشوردوست

شماره دانشجویی: ۴۰۴۲۳۸۰۱۷۱۷۰۱۷۲

رشته و مقطع تحصیلی: کاردانی مدیریت کسب و کار

نیمسال تحصیلی: نیمسال دوم ۱۴۰۴-۱۴۰۵

چکیده پروژه:

امروزه ورود نسل Z به عنوان بومیان و شهروندان اصیل دیجیتال به عرصه بازار و نیروی کار، کسب و کارها را با یک تغییر پارادایم عمیق مواجه کرده است. مسئله اصلی این پروژه، شناسایی شکاف همگامی کسب و کارهای سنتی با ساختارهای سه گانه نسل Z است؛ شکافی که در سه حوزه کلیدی؛ منابع انسانی (چالش جذب و نگهداشت نیروی کار جوان با فرهنگ های سلسله مراتبی)، بازاریابی (ناکارآمدی شیوه های تبلیغاتی سنتی در برابر الگوی تصمیم گیری این نسل) و مدل های درآمدی (عدم انعطاف پذیری فرآیندهای فروش در زیست بوم دیجیتال) بروز کرده و بقای میان مدت سازمان ها را به خطر انداخته است.

بر این اساس، تحلیل هم زمان ابعاد این شکاف سه گانه و تدوین یک نقشه راه عملیاتی برای بازآفرینی سازوکارهای سنتی در راستای پایداری و رشد در بازار جدید است. در نهایت، مهم ترین نتیجه و راهکار ارائه شده در این تحقیق نشان می دهد که مواجهه مقطعی و سطحی با نسل Z کارساز نیست، بلکه کسب و کارها نیازمند به کارگیری چارچوب بازآفرینی سه بعدی هستند. این راهکار شامل گذار به مدیریت چابک و انعطاف پذیر در منابع انسانی، حرکت به سمت بازاریابی اصالت محور و روایت گری در برندینگ، و بازطراحی مدل های کسب و کار به سمت ساختارهای پلتفرمی، اشتراکی و داده محور است.

لازم به ذکر است که در انتها یک کسب و کار واقعی را مورد تحلیل و بررسی قرار داده ایم.

فهرست

مقدمه	صفحه ۳
بیان مسئله	صفحه ۴
نسل Z شهروندان دیجیتال	صفحه ۵
الگوهای کسب و کارهای سنتی	صفحه ۸
واکاوی شکاف پارادایمیک	صفحه ۱۱
جمع‌بندی و راهکار	صفحه ۱۳
CASE STUDY	صفحه ۱۷
نتیجه‌گیری	صفحه ۲۰
منابع	صفحه ۲۱

جهان کسب‌وکار در دهه‌های اخیر همواره تحت تأثیر تحولات فناوری بوده است، اما ورود نسل Z (متولدین اواخر دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ میلادی / ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۱ خورشیدی) به عنوان نخستین نسل از بومیان اصیل دیجیتال (**Digital Natives**)، پدیده‌ای فراتر از یک تغییر ساده دموگرافیک یا تکنولوژیک است. این نسل در دنیایی متولد شده و رشد یافته که اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و ارتباطات آنی، نه یک ابزار جانبی، بلکه بخش جدایی‌ناپذیر از زیست روزمره و هویت آن‌ها را تشکیل می‌دهد. از این رو، حضور هم‌زمان نسل Z در بازار به عنوان نیروی کار نوین و مشتریان پیشرو، تمامی مفاهیم کلاسیک مدیریت و تجارت را دستخوش بازتعریف کرده است.

اهمیت و ضرورت بررسی این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که نسل Z طی سال‌های آینده، سهم عمده‌ای از نیروی کار فعال و قدرت خرید در جوامع مختلف (از جمله ایران) را به خود اختصاص خواهد داد. رفتارهای شغلی، الگوهای ترجیح مصرف‌کننده و ارزش‌های ذهنی این نسل، مانند مطالبه شفافیت، تمایل به انعطاف‌پذیری، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، و نیاز به پاسخگویی آنی، به شدت با الگوی ساختارهای سنتی در تعارض است. کسب‌وکارهایی که نتوانند خود را با این تحول سریع و همه‌جانبه وفق دهند، نه تنها در جذب و نگهداشت استعدادهای جوان دچار بحران خواهند شد، بلکه به مرور سهم بازار و جذابیت برند خود را نیز در برابر رقبای چابک‌تر از دست خواهند داد.

با در نظر گرفتن این چشم‌انداز، این پروژه تحقیقاتی بر آن است تا مسئله شکاف همگامی کسب‌وکارهای سنتی با ساختارهای سه‌گانه نسل Z را مورد بررسی قرار دهد. مسئله اصلی، عدم انعطاف‌پذیری و صلب بودن فرآیندهای مدیریتی موجود در برابر ویژگی‌های زیستی و رفتاری شهروندان دیجیتال است. این تحقیق با نگاهی جامع، ابعاد مختلف این شکاف را در سه محور حیاتی شامل (مدیریت منابع انسانی چالش‌های فرهنگ سازمانی) و انگیزش (بازاریابی و برندینگ، تغییر الگوی تصمیم‌گیری خرید و مدل‌های درآمدی) (ضرورت تحول دیجیتال و پلتفرمی شدن) واکاوی نموده و در نهایت، راهکارهای عملیاتی و مستند برای بازآفرینی این سازوکارها ارائه خواهد کرد.

بیان مسئله

در محیط کسب و کار امروز، پارادایم‌های حاکم بر سرمایه انسانی و رفتار مصرف‌کننده دستخوش تحولی بنیادین شده‌اند. در یک سوی این معادله، نسل Z قرار دارد؛ نسلی بومی دیجیتال (Digital Native) که با ویژگی‌هایی همچون سرعت بالا، ساختارشکنی، معنمحوری، نقدپذیری صریح و مطالبه‌گری شفاف شناخته می‌شود. این نسل نه تنها الگوی متفاوتی از مصرف و وفاداری به برند را ارائه می‌دهد، بلکه به عنوان نیروی کار وارد سازمان‌ها شده و انتظارات متفاوتی از فرهنگ کاری، انعطاف‌پذیری و سبک رهبری دارد.

در سوی دیگر این معادله، کسب و کارهای سنتی قرار دارند که شالوده و استخوان‌بندی آن‌ها بر پایه الگوهای مدیریتی قرن بیستم، نظیر ساختارهای هرمی صلب، کنترل حضوری، ارتباطات یک‌طرفه و بازاریابی مبتنی بر ادعاهای رسمی بنا شده است.

مسئله اصلی و چالش حیاتی، شکاف پارادایمی و اصطکاک ساختاری (میان این دو جریان) است. عدم انطباق منطق رفتاری نسل Z با زیرساخت‌های صلب کسب و کارهای سنتی، زیست‌بوم اقتصادی را با خطر تخلیه سرمایه انسانی (استعفای خاموش، ریزش نخبگان) و انقراض تدریجی برندها (پیری بازار، فقدان اصالت در چشم مشتری جدید) مواجه ساخته است. ادامه این روند، نه یک ناهماهنگی ساده اداری، بلکه یک تهدید جدی برای بقای شرکت‌های اصیل است.

از این رو، پژوهش حاضر با هدف ریشه‌یابی این گسست و ارائه راهکارهای علمی و عملیاتی جهت پر کردن آن طراحی شده است. برای تبیین دقیق و عمیق مسئله، این پروژه ابتدا به واکاوی خصوصیات بنیادین نسل Z پرداخته، سپس پارادایم حاکم بر کسب و کارهای سنتی را تشریح می‌کند و در نهایت با تحلیل یک نمونه واقعی (شرکت عقاب)، الگویی برای گذار از این بحران ارائه خواهد داد.

نسل Z شهروندان دیجیتال

واکاوی زیست بوم و ویژگی‌های بنیادین نسل Z (شهروندان دیجیتال)

برای تحلیل درست شکاف‌های ساختاری در دنیای مدیریت امروز، پیش از هر چیز باید نسلی را بشناسیم که چرخه بازار و سرمایه‌های انسانی را دستخوش بازتعریف کرده است. نسل Z (متولدین ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۱) هم‌اکنون در بازه سنی ۱۶ تا ۲۹ سال قرار دارند و به سرعت در حال تبدیل شدن به بدنه اصلی نیروی کار و موتور محرک تقاضا در بازار هستند. برخلاف نسل‌های پیشین که فناوری را در دوران رشد یا بلوغ خود آموختند، نسل Z نخستین نسلی است که در فضای متصل اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های هوشمند متولد شده و رشد یافته است. این زیست دیجیتال، زیربنای تمامی ویژگی‌های دموگرافیک، روان‌شناختی و رفتاری آن‌ها را شکل داده و آن‌ها را کاملاً از نسل پیش از خود، یعنی نسل Y (میلنیال‌ها) متمایز ساخته است. اگر نسل Y نسلی مهاجر دیجیتال بود که دوران پیش از اینترنت را لمس کرده و همچنان به آرمان‌گرایی، مدرک‌گرایی، ساختارهای رسمی و پیشرفت خطی در سازمان باور داشت، نسل Z نسلی بومی دیجیتال و به شدت واقع‌بین است. در حالی که یک کارمند نسل Y تعادل کار و زندگی را در اضافه‌کاری کمتر در ازای حقوق و عنوان شغلی بهتر می‌دید، یک کارمند نسل Z دورکاری، ساعت کاری شناور و حفظ سلامت روان را حق بدیهی خود می‌داند و حاضر است عنوان‌های دهان‌پرکن شغلی را فدای انعطاف‌پذیری کند؛ چرا که اگر نسل Y برای جلب رضایت سازمان‌ها یا برندها تلاش می‌کرد تا خود را با ضوابط سنتی منطبق کند، نسل Z انتظارات خود را به سازمان‌ها دیکته می‌کند.

برجسته‌ترین مؤلفه شناختی این نسل که پیامد مستقیم زیست دیجیتال آن‌هاست، روحیه ساختارشکنانه و واسازی الگوهای مسلط در تمام ابعاد زندگی است. این نسل به هیچ‌وجه (وضع موجود) را به عنوان یک امر مسلم نمی‌پذیرد و تمایل دارد تمام ساختارهای تثبیت‌شده از سلسله‌مراتب کاری گرفته تا الگوهای مصرف و خط‌قرمزهای رسمی را به چالش بکشد. آن‌ها القاب اداری و عناوین مدیریتی را مقدس نمی‌دانند و فرآیندهای اداری، نامه‌نگاری‌های پیچیده و جلسات طولانی سنتی را دور می‌زنند تا مستقیم، رک و از طریق ابزارهای چابک دیجیتال حرف اصلی را بزنند. همین ساختارشکنی در الگوی وفاداری آن‌ها به برندها نیز دیده می‌شود؛ اگر برندی با سابقه پنجاه‌ساله رفتاری غیراخلاقی یا غیرشفاف نشان دهد، نسل Z بدون هیچ ملاحظه‌ای آن برند را در فضای آنلاین بایکوت کرده و به سراغ برندی تازه‌کار اما اصیل می‌رود.

دسترسی دائمی به منابع بی‌کران اطلاعاتی و ابزارهای هوشمند از نخستین سال‌های زندگی، روحیه استقلال فکری و حقیقت‌یابی را در این نسل نهادینه کرده است. آن‌ها داده‌ها را به سرعت ارزیابی می‌کنند، ادعاهای بدون پشتوانه را نمی‌پذیرند و برخلاف گذشته، کمتر تحت تأثیر توصیه‌های سنتی، الگوی رفتاری والدین یا مشاوره‌های ناکارآمد اطرافیان قرار می‌گیرند. این استقلال فکری باعث شده تا اخلاقیات و باورهای این نسل، نه بر پایه سنت‌های سینه‌به‌سینه یا خرافات، بلکه بر مبنای منطق، واقع‌بینی و تبادلات فرهنگی جهانی شکل بگیرد. در مقام مقایسه، در حالی که نسل Y برای انتخاب مسیر تحصیلی، خرید یا تصمیمات کلان زندگی همچنان به مشاوره‌های خانواده، اعتبار دانشگاه یا توصیه‌های بزرگان فامیل وزن زیادی می‌داد، نسل Z با یک جستجوی چنددقیقه‌ای در داده‌های آنلاین یا بررسی تجربیات کاربران واقعی جهانی، مسیر خود را مستقلاً انتخاب می‌کند. از سوی دیگر، مشاهده مداوم الگوهای موفقیت سریع در شبکه‌های اجتماعی، نوعی ذهنیت چابک و تمایل به دستیابی به ثروت و موفقیت در زمان کوتاه را در آن‌ها ایجاد کرده است؛ رویکردی که آن‌ها را به سمت حل مسائل از مسیرهای نوآورانه و میان‌برهای خلاقانه هدایت می‌کند. برای نمونه، برخلاف نسل Y که ثبات شغلی و ارتقای پله‌پله در یک سازمان رسمی را طی بیست یا سی سال فضیلت می‌دانست، نسل Z درآمدزایی از مسیرهای نوظهور مانند فریلنسری بین‌المللی، بازارهای مالی دیجیتال، کریتور اقتصادی (تولید محتوا) یا راه‌اندازی پروژه‌های چابک را ترجیح می‌دهد و در برابر فرآیندهای کند، زمان‌بر و کاغذبازی‌های اداری بسیار کم‌حوصله است.

در بعد روان‌شناختی، ارزش‌های بنیادین نسل Z حول محورهایی چون آزادی عمل، صداقت، تجربه زیسته، سلامت و رشد مداوم می‌چرخد. برای این نسل، انگیزه‌های درونی بسیار قوی‌تر از محرک‌های بیرونی صرف عمل می‌کنند. آن‌ها در زندگی شخصی، الگوی مصرف و مسیر شغلی خود به دنبال معنا هستند و تمایل دارند رفتارهایشان با ارزش‌های فردی‌شان هم‌راستا باشد. این معناخواهی مستقیماً در رفتارهای مصرفی آن‌ها انعکاس می‌یابد؛ به عنوان مثال در حوزه الگوی مصرف، نسل Y لوکس‌گرایی، نمایش پرستیژ و خرید از برندهای مطرح بین‌المللی را نشانه موفقیت اجتماعی قلمداد می‌کرد، اما نسل Z ترجیح می‌دهد از برندهای محلی یا اصیلی خرید کند که بسته‌بندی دوستدار محیط‌زیست دارند، از پلاستیک کمتر استفاده می‌کنند یا بخشی از درآمد خود را صرف امور اجتماعی و حمایتی می‌کنند. همچنین در الگوی خرید و تصمیم‌گیری، در حالی که نسل Y تحت تأثیر تبلیغات رسمی بیلборدی، تیزرهای چندمیلیاردی تلویزیونی یا توصیه فروشنده متخصص قرار می‌گرفت، برای نسل Z نظر افشاشده یک کاربر ساده در شبکه‌های اجتماعی (UGC)، نقد بی‌تعارف یک آنباکسر مستقل یا ویدیوهای واقعی تجربه مصرف، بسیار معتبرتر از کل ادعاهای تبلیغاتی یک سازمان است.

در نهایت، همین پارادایم فکری، تعاریف این نسل از محیط کار و شغل ایده‌آل را نیز در مقایسه با نسل قبل بازآفرینی کرده است. نسل Z به هیچ عنوان با ساختارهای صلب، سلسله‌مراتبی و مدیریت‌های کنترل‌محور سنتی همراهی نمی‌کند. آن‌ها خواستار محیط‌های کاری چابک با ساختار افقی هستند که در آن امکان دسترسی مستقیم به مدیران، ابراز صریح نظرات و امنیت روان‌شناختی وجود داشته باشد. در اینجا نیز یک مقایسه شفاف با نسل Y وجود دارد: یک کارمند نسل Y حاضر بود ساعت‌های طولانی اضافه کاری را تحمل کند یا رفتارهای نادرست مدیر بالادستی را نادیده بگیرد تا ارتقای شغلی، پرستیژ سازمانی یا حقوق بالاتر به دست آورد؛ اما یک کارمند نسل Z اگر احساس کند سلامت روانش در خطر است یا شفافیت و احترامی وجود ندارد، به سرعت دست به (استعفای خاموش) می‌زند یا سازمان را ترک می‌کند. برای نسل Z، انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار، ارزیابی بر اساس خروجی ملموس به جای ساعت زدن حضوری، و همچنین وجود فرصت‌های مداوم برای یادگیری و به‌کارگیری ابزارهای مدرن از ارکان اصلی انتظارات شغلی است؛ به طوری که او ترجیح می‌دهد با ابزارهای هوش مصنوعی کارش را در چهار ساعت تمام کند و مابقی زمان را صرف یادگیری یا زیست شخصی کند، در حالی که ساختار سنتی که هنوز با ذهنیت نسل‌های قبل اداره می‌شود اصرار دارد که او حتماً هشت ساعت پشت میز بنشیند و حتی اگر کاری ندارد، ادای پرکار بودن را درآورد.

واکاوی ساختار و الگوی زیستی کسب‌وکارهای سنتی (پارادایم تثبیت‌شده)

در سوی دیگر این معادله، کسب‌وکارهای سنتی قرار دارند؛ سازمان‌هایی که شالوده اصلی آن‌ها در دهه‌های گذشته و بر پایه مفاهیم مدیریت کلاسیک قرن بیستم شکل گرفته است. این کسب‌وکارها عمدتاً بر مفاهیمی چون پایداری، پیش‌بینی‌پذیری، کنترل متمرکز و مقیاس‌پذیری خطی بنا شده‌اند. منطق حاکم بر این سازمان‌ها بر این فرض استوار است که بازار محیطی نسبتاً باثبات است و می‌توان با تکیه بر تجربیات گذشته، دستورالعمل‌های صلب و فرآیندهای استانداردشده، موفقیت آینده را تضمین کرد. اگرچه این پارادایم در دوران خود باعث خلق ثروت، توسعه زیرساخت‌ها و شکل‌گیری برندهای بزرگ و ملی شد، اما در مواجهه با تحولات شتابان عصر جدید، خصوصیات زیربنایی آن به نقطه اصطکاک با محیط پیرامون تبدیل شده است.

نخستین و برجسته‌ترین ویژگی این سازمان‌ها، ساختار سلسله‌مراتبی هرمی و فرهنگ کنترل‌محور است. در این الگوی مدیریتی، قدرت، تصمیم‌گیری و اطلاعات در رأس هرم تمرکز یافته و به صورت یک‌طرفه و دستوری به لایه‌های پایین‌تر سرایت می‌کند. این تمرکز قدرت، خود را در نمادها و نشانه‌های زیست روزمره سازمانی بازنمایی می‌کند:

- تک‌افزارهای رفتاری و کلامی قدرت: نوع رفتار بالادستی با پایین‌دستی غالباً فرمایشی، دستوری و با لحنی از بالا به پایین است. در این فرهنگ، صدا زدن افراد صرفاً با نام خانوادگی (فامیلی) به همراه القابی چون (آقای/خانم...) یا عناوین مدیریتی، ابزاری نمادین برای حفظ فاصله طبقاتی، عدم صمیمیت و تحکیم مرزهای سلسله‌مراتب است.
- کد پوشش و ضوابط رسمی (**Dress Code**): الزام به پوشش به شدت رسمی و یک‌دست (مانند کت و شلوار، مقنعه و مانتوهای اداری تیره و قالب‌بندی‌شده) به عنوان نماد انضباط، جدیت و تمکین در برابر نرم‌های سازمانی تلقی می‌شود؛ در حالی که هرگونه پوشش کژوال، راحتی فردی یا تنوع‌طلبی ظاهر، نشانه بی‌احترامی به محیط کار قلمداد می‌گردد.
- مناسک احترام و حفظ ظاهر: روابط سازمانی بر پایه اطاعت از مرجعیت قدرت و احترام به القاب اداری تنظیم شده و ارزیابی عملکرد افراد نه بر اساس خروجی‌های خلاقانه یا چابکی در حل مسئله، بلکه بر مبنای میزان انطباق با مقررات، حضور فیزیکی مداوم و رعایت تشریفات اداری صورت می‌گیرد. در چنین بستری، ابراز نظر صریح، تفکر ساختارشکن یا زیر سؤال بردن فرآیندهای قدیمی از سوی نیروهای عملیاتی، غالباً به عنوان بی‌انضباطی یا تهدیدی برای ثبات سازمان تلقی می‌شود.

در بعد مدل ارتباطی، بازاریابی و برندینگ، کسب‌وکارهای سنتی با یک فقر مفهوم‌شناسی عمیق روبه‌رو هستند. ریشه این مسئله به دوران شکل‌گیری آن‌ها بازمی‌گردد؛ زمانی که انحصار بازار، بالا بودن تقاضا نسبت به عرضه و غیبت رقابتی جدی، فروش محصولات آن‌ها را بدون نیاز به ابزارهای مدرن تضمین می‌کرد. به همین دلیل، در ذهنیت مدیران این سازمان‌ها هیچ اعتقاد بنیادینی به مفهوم (برندینگ) چه در بعد داخلی (**Internal Branding**) و چه در بعد خارجی (**External Branding**) وجود ندارد:

- در بعد داخلی (**Internal Branding**) سازمان هیچ‌گاه برای انتقال هویت، ارزش‌ها و مأموریت برند به بدنه کارمندان تلاش نمی‌کند و آن‌ها را از فلسفه وجودی شرکت آگاه نمی‌سازد. کارمندان صرفاً مجریان بی‌اطلاعی هستند که باید وظایف روزمره را انجام دهند، بدون آنکه احساس تعلق هویتی به برند داشته باشند.
- در بعد خارجی (**External Branding**) برندینگ نه به عنوان خلق ارزش پایدار، اصالت و تمایز در ذهن مخاطب، بلکه به عنوان یک هزینه تشریفاتی و غیرضروری دیده می‌شود.
- تقلیل بازاریابی به ابزارهای فروش سنتی: در این دیدگاه سنتی، کل فرآیند بازاریابی به دادن تخفیف به بنکدار، عامل توزیع یا مصرف‌کننده نهایی تقلیل یافته است. تصور آن‌ها بر این است که تنها راه تحریک بازار، کاهش قیمت یا اعطای امتیازات مالی مقطعی است. زمانی هم که دست به ارتباط می‌زنند، بر الگوی ارتباط یک‌طرفه متکی هستند؛ یعنی انتشار تیزرهای آرمانی یا بیلبوردهای رسمی که در آن سازمان در مقام دانای کل پیامش را به سمت خریدار شلیک می‌کند، بدون آنکه پذیرای بازخورد، نقد یا ایجاد تعاملی واقعی باشد.

از نظر عملیات و انعطاف‌پذیری سازمانی، کسب‌وکارهای سنتی دچار (اینرسی یا لختی ساختاری) هستند. فرآیندهای تصمیم‌گیری در این شرکت‌ها به دلیل نیاز به تأییدهای متعدد، جلسات طولانی اداری و کاغذبازی‌های پیچیده، بسیار کند و زمان‌بر است. این سازمان‌ها تمایل شدیدی به حفظ وضع موجود دارند و تغییر در محصولات، خدمات یا رویه‌ها را با اکراه و صرفاً پس از افت شدید سهم بازار می‌پذیرند. علاوه بر این، ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوظهور در چنین سیستم‌هایی معمولاً به عنوان (ابزارهای تشریفاتی یا کمکی) دیده می‌شوند، نه عنوان شالوده و قلب محاطی عملیات؛ به همین دلیل، دیجیتالی‌شدن در این شرکت‌ها غالباً در حد مکانیزه کردن همان فرآیندهای کاغذی قدیمی باقی می‌ماند و به تحول واقعی در مدل کسب‌وکار منجر نمی‌شود.

علاوه بر مفاهیم مدیریت کلاسیک، برای درک عمیق‌تر چرایی مقاومت شدید کسب‌وکارهای سنتی در ایران، باید به یک ریشه جامعه‌شناختی و ساختاری بومی نیز توجه داشت. بخش عمده‌ای از سازمان‌ها و شرکت‌های بخش خصوصی قدیمی در ایران، الگو و گرده‌برداری مستقیمی از ارگان‌ها و سازمان‌های دیوان‌سالار (بوروکراتیک) دولتی هستند. در دهه‌های گذشته، به دلیل سیطره اقتصاد دولتی و نفتی، ارگان‌های دولتی تنها ساختارهای مستقر، پایدار و پاسخ‌دهنده در کشور محسوب می‌شدند. موفقیت و بقای بلندمدت این نهادهای دولتی در طی سالیان متمادی، این باور نادرست را در ذهنیت بنیان‌گذاران بخش خصوصی ایجاد کرد که تنها راه اداره پایدار یک مجموعه، تبدیل آن به یک ساختار شبه‌دولتی است. به همین دلیل، کسب‌وکارهای سنتی ایران رفتارهایی نظیر تمرکز شدید قدرت، کاغذبازی‌های فرسایشی، انضباط‌های شکلی و سخت‌گیرانه (مانند تعصب بر ساعت زدن دقیق)، محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری، و ارتباطات یک‌طرفه و دستوری را مستقیماً از فرهنگ اداری-دولتی وام گرفتند. از آنجا که این الگوی بوروکراتیک در دهه‌های گذشته به دلیل انحصار بازار و کم بودن رقابت، پاسخگوی نیازهای آن دوران بود، نوعی تصلب سنتی و رسوب مدیریتی در این شرکت‌ها شکل گرفت؛ به‌طوری که مدیران آن‌ها لزومی برای تغییر رویه و رویکرد خود احساس نکردند. امروزه، اصطکاک اصلی دقیقاً از همین نقطه آغاز می‌شود: نسلی چون نسل Z که با فرهنگ شبکه‌ای و چابک جهانی رشد کرده، ناگهان وارد ساختاری می‌شود که زیرپوست بخش خصوصی آن، همچنان همان قوانین و رفتارهای خشک و کند دیوان‌سالاری دولتی نیم‌قرن پیش جریان دارد.

در نهایت، همین الگوی فکری، فرهنگ منابع انسانی و جانشین‌پروری این سازمان‌ها را شکل داده است. کسب‌وکارهای سنتی وفاداری را در ماندگاری طولانی‌مدت و سکوت در برابر ناکارآمدی‌ها معنا می‌کنند و مسیر ارتقای شغلی را فرآیندی خطی، کند و مبتنی بر قدمت حضور در سازمان می‌دانند، نه شایستگی‌های آنی و قدرت حل مسئله. این سازمان‌ها متکی بر تجربیات انباشته‌شده مدیران قدیمی خود هستند؛ تجربیاتی که اگرچه در گذشته کارساز بوده، اما در مواجهه با پیچیدگی‌های رفتار مصرف‌کننده جدید و ابزارهای تکنولوژیک، کارایی خود را از دست داده است. نتیجه این رویکرد، ایجاد محیطی بسته‌است که در آن نوآوری فرسوده شده، آموزش‌های به‌روز نادرست تلقی می‌شوند و سازمان به تدریج دچار پیری و ناهمگونی با زیست‌بوم مدرن می‌گردد.

واکاوی شکاف پارادایمیک (The Paradigm Gap) و چشم‌انداز پیامدهای تداوم آن

مواجهه نسل Z با کسب‌وکارهای سنتی در ایران، صرفاً یک اختلاف‌نظر ساده میان دو نسل یا یک اصطکاک رفتاری زودگذر نیست؛ بلکه تلاقی دو پارادایم زیستی، ذهنی و ارزشی کاملاً متعارض است. در یک سو، سازمانی قرار دارد که بر پایه ثبات، دیوان‌سالاری، تمرکز قدرت، پنهان‌کاری، و فرآیندهای کند سنتی بنا شده، و در سوی دیگر، نسلی ایستاده که شالوده فکری‌اش حول چابکی، استقلال، شفافیت، معناخواهی و زیست در فضای شبکه‌ای شکل گرفته است. این گسست ساختاری، نقطه‌عطف ناهمگونی در فضای مدیریت کشور است که اگر فهم و مدیریت نشود، سازمان‌های سنتی را با بحران‌های پیش‌رونده و مرگ تدریجی روبه‌رو خواهد ساخت.

شکاف میان این دو جهان‌بینی را می‌توان در چهار عارضه کلیدی و سناریوی ناشی از تداوم وضع موجود واکاوی کرد:

۱. بحران جذابیت کارفرمایی و قحطی سرمایه انسانی (Talent Drought)

در صورت تداوم کنترل‌گری، الزام به تشریفات اداری خشک و بی‌توجهی به انگیزش‌های درونی، کسب‌وکارهای سنتی به سرعت جذابیت کارفرمایی (Employer Attractiveness) خود را برای نخبگان نسل Z از دست می‌دهند. نسل جدید حاضر نیست سلامت روان، استقلال فکری و زمان خود را قربانی ماندگاری در سازمان‌های کند کند.

- پیامد تداوم: سازمان‌های سنتی با پدیده قحطی استعداد و رسوب نیروهای کم‌انگیزه روبه‌رو خواهند شد. جذب نیروهای نوآور و متخصص برای این شرکت‌ها تقریباً غیرممکن شده و ساختار انسانی آن‌ها دچار پیری سنتی و فرسودگی دانش می‌شود؛ وضعیتی که خروج سازمان از چرخه‌های نوآوری را تسریع می‌کند.

۲. شیوع استعفای خاموش و کاهش شدید بهره‌وری (Quiet Quitting)

نسل Z برخلاف نسل Y که در برابر فشارهای سازمانی واکنش‌های انفعالی یا تحمل طولانی‌مدت نشان می‌داد، در صورت مواجهه با محیط‌های صلب و عدم امکانی برای ابراز نظر، رویه استعفای خاموش را در پیش می‌گیرد. آن‌ها نیرو و خلاقیت اصلی خود را از سیستم سلب کرده و تنها به اندازه حداقل‌های ارزیابی رسمی (کمترین

انرژی برای اخراج نشدن) کار می‌کنند تا زمان و توان ذهنی خود را صرف پروژه‌های شخصی، فریلنسری یا یادگیری‌های مستقل کنند.

- پیامد تداوم: سازمان سنتی دچار یک توهم بهره‌وری می‌شود؛ مدیران تصور می‌کنند به دلیل حضور فیزیکی ۸ ساعته کارمندان پشت میز، کارها در جریان است، اما در واقعیت، ارزش افزوده خلاقانه به صفر رسیده، هزینه‌های پنهان پرسنلی اوج می‌گیرد و سیستم از درون تهی می‌شود.

۳. گسست هویتی برند و لغو مشروعیت نزد مصرف‌کنندگان آینده (Brand Legitimacy Loss)

شکاف میان این دو پارادایم تنها محدود به حوزه منابع انسانی نیست، بلکه مستقیماً به بازار و رفتار مصرف‌کننده سرایت می‌کند. بدنه نسل Z هم‌زمان که نیروی کار جدید است، بخش اصلی بازار مصرف‌کنندگان آینده را نیز تشکیل می‌دهد. وقتی یک کسب‌وکار سنتی بر تبلیغات یک‌طرفه، ادعاهای آرمانی، بی‌توجهی به مسئولیت‌های اجتماعی و تقلیل بازاریابی به تخفیف اصرار می‌ورزد، توسط این نسل غیرارگانیک، غیراصیل و فاقد صداقت تشخیص داده می‌شود.

- پیامد تداوم: برندهای سنتی به تدریج مشروعیت هویتی خود را در ذهن نسل جدید از دست می‌دهند. با انقراض یا کاهش قدرت خرید نسل‌های قدیمی‌تر، این سازمان‌ها متوجه می‌شوند که بدون ایجاد ارتباط عاطفی و ارزش‌محور با نسل Z، هیچ پایگاهی در بازار آینده ندارند و سهم بازارشان به سرعت توسط رقبای چابک‌تر و متعهدتر بلعیده می‌شود.

۴. زوال تدریجی برند و تله نابودی (The Legacy Trap)

اصرار بر فرآیندهای دیوان‌سالارانه و عدم اعتقاد به برندینگ داخلی و خارجی، سازمان سنتی را در تله افتخارات گذشته گرفتار می‌کند. مدیران سنتی با تکیه بر سودآوری‌های سابق و سهم بازار تاریخی خود، تحولات رفتاری نسل جدید را رفتارهای هیجانی یا زودگذر تلقی می‌کنند و از بازآفرینی مدل کسب‌وکار خود سر باز می‌زنند.

- پیامد تداوم: این عدم انطباق در نهایت به زوال تدریجی برند (Brand Decoupling) منجر می‌شود؛ نقطه‌ای که در آن فاصله میان فناوری‌ها و رویه‌های سازمان با نیازها و ارزش‌های بازار آن قدر زیاد می‌شود که هیچ اقدام اصلاحی یا بودجه تبلیغاتی سنگینی قادر به جبران آن نخواهد بود.

جمع‌بندی مبانی و ورود به راهکارهای گذار (Strategic Solutions)

تا اینجای پژوهش، با واکاوی ویژگی‌ها و رفتارهای نسل Z، کالبدشکافی ساختار کسب‌وکارهای سنتی و تبیین ریشه‌های بومی و دیوانسالارانه آن‌ها، ابعاد شکاف پارادایمیک میان این دو جهان‌بینی را تحلیل کردیم. همچنین دیدیم که تداوم این وضعیت و اصرار بر رویه‌های گذشته، سازمان‌های سنتی را با بحران‌های جبران‌ناپذیری چون قحطی استعداد، استعفای خاموش، لغو مشروعیت برند و در نهایت زوال تدریجی در بازار مواجه می‌سازد.

اکنون سوال کلیدی این است: چگونه می‌توان این گسست ساختاری را ترمیم کرد و کسب‌وکارهای سنتی را به محیطی زیست‌پذیر، جذاب و هم‌افزا برای نسل Z تبدیل ساخت؟

برای جلوگیری از پیامدهای مخرب ذکرشده، سازمان‌های سنتی باید مأموریت تحول خود را در ۴ محور اصلی و ساختاری زیر پیاده‌سازی کنند:

۱. بازآفرینی ساختار مدیریتی: گذار از (سلسله‌مراتب صلب) به (چابکی افقی و امنیت روان‌شناختی)

بزرگ‌ترین نقطه اصطکاک در بدنه داخلی، فرهنگ کنترل‌محور و دستورهای از بالا به پایین است. برای حل این مسئله، سازمان سنتی باید معماری مدیریتی خود را اصلاح کند:

- تخت‌سازی ساختار و ایجاد تیم‌های چابک (Flat & Cross-Functional Teams): سازمان باید لایه‌های فرسایشی تایید و بوروکراسی اداری را کاهش دهد. تشکیل تیم‌های کوچک، خودگردان و بین‌رشته‌ای برای پروژه‌های نوآوری، به نیروی نسل Z اجازه می‌دهد بدون گیر افتادن در پیچ‌و‌متخ‌های اداری، مستقیماً با مسئول پروژه در ارتباط باشد و خروجی ملموس خلق کند.
- نهادینه‌سازی امنیت روان‌شناختی (Psychological Safety): ایجاد بستری که در آن ابراز نظر صریح، نقد رویه‌های قدیمی و حتی شکست در آزمایش مسیرهای جدید مجازات نداشته باشد. مدیران ارشد باید از نقش کنترل‌گر و دانای کل به نقش تسهیل‌گر و مربی (تغییر موقعیت دهند).
- جایگزینی مدیریت بر مبنای خروجی (OKRs) به جای تعصب بر حضور فیزیکی: ارزیابی عملکرد باید از ساعت زدن و انضباط شکلی به ارزیابی خروجی‌های ملموس و شاخص‌های کلیدی عملکرد

(OKR) منتقل شود. اعطای انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار (شناور بودن ساعت کاری یا مدل‌های هیبریدی)، حس اعتماد را به نسل جدید منتقل کرده و بهره‌وری واقعی آن‌ها را آزاد می‌کند.

تحول در فرهنگ منابع انسانی: گذار از (کنترل نمادین) به (شایسته‌سالاری و تجربه زیسته)

حفظ رفتارهای نمادین قدرت (مانند خطابات خشک اداری، کد پوشش اجباری و ارتقای صرفاً مبتنی بر قدمت) به فرار نخبگان سرعت می‌بخشد. راهکارهای این بخش عبارتند از:

- اصلاح نشانه‌شناسی و فرهنگ ارتباطی (**Culture & Communication**) : حذف فاصله‌گذاری‌های مصنوعی و تشریفات زائد کلامی. جایگزینی لحن‌های فرمایشی با گفت‌وگوهای برابر، تسهیل صدا زدن افراد با نام کوچک یا ایجاد محیطی بدون القاب اداری خشک، احساس همدلی و هم‌سطح بودن را در سازمان ایجاد می‌کند.
- پوشش انعطاف‌پذیر و انسانی‌سازی محیط کار (**Casual & Human-Centric Workplace**): برداشتن الزامات سخت‌گیرانه کد پوشش رسمی (کت‌وشلوار و لباس‌های اداری تیره) و جایگزینی آن با پوشش کژوال و حرفه‌ای؛ این اقدام ساده اما نمادین، پیام روشن سازمان برای پذیرش تنوع فردی و راحتی نیروهاست.
- منتورینگ معکوس (**Reverse Mentoring**) و مسیر رشد سریع: باز کردن راه برای ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی و قدرت حل مسئله (نه فقط سنوات خدمت). همچنین اجرای مدل منتورینگ معکوس که در آن نیروهای جوان نسل Z به مدیران ارشد سنتی آموزش‌های تکنولوژیک، ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل رفتار مصرف‌کننده جدید را یاد می‌دهند، حس ارزشمندی و تأثیرگذاری پایدار در آن‌ها ایجاد می‌کند.

۲. نوسازی پارادایم بازاریابی و برندینگ: گذار از (تخفیف‌محوری) به (هویت‌سازی، رابطه پایداری و خلق تداعیات برند)

بازاریابی سنتی باید نگاه خود را به کلی تغییر دهد. اصرار بر تبلیغات یک‌طرفه یا تقلیل بازاریابی به تخفیف، دیگر بر نسل Z اثری ندارد. راهکار بازآفرینی برندینگ در سه سطح زیر تعریف می‌شود:

- خروج (کیفیت) از فهرست مزیت‌های رقابتی: کسب‌وکارهای سنتی باید درک کنند که در دنیای رقابتی امروز، کیفیت محصول دیگر یک مزیت رقابتی (Competitive Advantage) محسوب نمی‌شود، بلکه یک شرط لازم و پیش‌فرض اولیه برای ورود به بازار است. امروزه هیچ برندی نمی‌تواند بدون کیفیت بقا داشته باشد؛ بنابراین مانور دادن روی کیفیت به عنوان پیام اصلی برند، نشانه فقر تمایز است.

- بازتعریف رویکرد ارتباطی و خلق تصویر برند (Communication, Brand Image & Associations): برندهای سنتی باید به جای ادعای کیفیت، بر روی هویت‌سازی (Identity Building)، طراحی تصویر برند (Brand Image) و خلق تداعیات ذهنی مثبت (Brand Associations) سرمایه‌گذاری کنند. برند باید یک کاراکتر زنده، دارای جهان‌بینی و ارزش‌های اخلاقی مشخص باشد.

مثال جهانی: برند **Nike** سال‌هاست که در ارتباطات خود محصولانش را صرفاً با ویژگی‌های فنی یا جنس پارچه تبلیغ نمی‌کند؛ بلکه با شعار و مفاهیمی چون **Just Do It** یا حماسه شجاعت فردی، تداعی‌کننده اراده، غلبه بر محدودیت‌ها و انگیزه در ذهن مخاطب است. یا برند **Dove** که تصویر برند خود را نه بر صابون و شوینده، بلکه بر تداعی زیبایی واقعی و عزت‌نفس زنان بنا کرده است.

- ایجاد رابطه عمیق (Relationship Building) با مخاطب نسل **Z**: نسل **Z** به عنوان مشتری، خریدار یک بیلبرد یا پیام تبلیغاتی نیست؛ بلکه خواستار ارتباط دوسویه، شفاف و رفاقت‌گونه است. برندها باید از یک‌طرفه‌گویی دست کشیده و به سمت ساخت رابطه (Relationship)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و شنیدن صدای مخاطب در شبکه‌های اجتماعی روی آورند.

مثال جهانی: برند **Apple** با ایجاد زیست‌بوم کاربری و حفظ ارتباط مداوم با مشتریان، یک جامعه وفادار (Brand Community) ساخته است که در آن مشتریان احساس می‌کنند عضو یک قبیله فکری خاص هستند، نه فقط خریدار یک گوشی تلفن همراه.

۳. تحول در مدل‌های درآمدی و ساختار دیجیتال: گذار از (فروش سنتی) به (پلتفرم‌های درآمدی دیجیتال)

کسب‌وکارهای سنتی اغلب در تله مدل‌های فروش قدیمی (مانند اتکای صرف به بنکداری، نمایندگی‌های فیزیکی یا توزیع مویرگی سنتی) گرفتار شده‌اند. برای همگام‌شدن با زیست‌بوم جدید، تجدیدنظر در مدل‌های درآمدی الزامی است:

- دیجیتالی‌شدن شالوده عملیات (**Digitalization of Business Model**): دیجیتالی‌شدن نباید صرفاً در حد داشتن یک وب‌سایت یا صفحه اینستاگرام باقی بماند. کسب‌وکار سنتی باید تمام فرآیندهای زنجیره ارزش خود از تامین و انبارداری تا سفارش‌گیری و پشتیبانی را هوشمند و دیجیتالی کند.
- ایجاد کانال‌های مستقیم فروش به مصرف‌کننده (**D2C - Direct to Consumer**): اتکای مطلق به واسطه‌ها و کانال‌های توزیع سنتی باید جای خود را به ایجاد کانال‌های دیجیتال مستقیم، پلتفرم‌های E-commerce اختصاصی و فروش آنلاین بدهد. نسل Z خریدی را می‌پسندد که سریع، بی‌دردسر، شفاف و با چند کلیک در بستر وب یا اپلیکیشن انجام شود.
- تنوع‌بخشی به مدل‌های درآمدی (**New Revenue Streams**): کسب‌وکارهای سنتی باید از فروش تک‌محصولی فیزیکی به سمت مدل‌های جدید درآمدی حرکت کنند؛ مدل‌هایی مانند ارائه اشتراک (**Subscription Models**)، خدمات ارزش‌افزوده دیجیتال، شخصی‌سازی محصول برای مشتری (**Customization**)، و ایجاد پلتفرم‌های هم‌افزا. این کار نه تنها پایداری مالی ایجاد می‌کند، بلکه سازمان را در برابر نوسانات بازار سنتی رویین‌تن می‌سازد.

Case study

برای درک بهتر، ملموس‌تر شدن و بررسی عملیاتی مفاهیمی که تا به اینجا درباره آن‌ها صحبت کردیم، به سراغ یک نمونه واقعی و اصیل در بوم کسب‌وکار داخلی رفتیم. بررسی تئوری‌ها زمانی به ارزش کاربردی می‌رسد که در بدنه واقعی صنعت و در مواجهه با چالش‌های بازار لمس شود.

از همین رو، به سراغ شرکت عقاب رفتیم و با مدیر مارکتینگ این برند به مصاحبه نشستیم. عقاب به عنوان یک برند خصوصی ایرانی با قدمتی بیش از ۸۰ سال، از جمله سازمان‌های باصالتی است که ضرورت به‌روزرسانی رویکردها، نوسازی ساختار عملیاتی و بازآفرینی ارتباط خود را با نسل‌های جدید به درستی احساس کرده است.

در ادامه، حاصل این گفت‌وگوی عمیق و روند تحول استراتژیک این برند در قالب یک مطالعه موردی (Case Study) ارائه شده است:

کیس‌استدی جامع و یکپارچه: بازآفرینی استراتژیک برند عقاب و خلق برند زومر (Zoomer)

الگوی عملیاتی یک سازمان اصیل ایرانی در مواجهه با تحول پارادایمیک و گسست بین‌نسلی

۱. مسئله‌شناسی و رویکرد پژوهش داده‌محور بومی

پروژه مطالعاتی شرکت عقاب از سال ۱۴۰۱ با هدف آسیب‌شناسی ارتباط برند با نسل‌های مختلف آغاز شد. نقطه عطف این تصمیم، خروج از داده‌های تعمیم‌یافته بین‌المللی و حرکت به سمت تحقیقات میدانی عمیق و بومی بود؛ چرا که نرخ تغییرات رفتاری، نفوذ فناوری و زمینه‌های فرهنگی در ایران، نیازمند ابزارهای سنجش اختصاصی است.

این سازمان با اجرای یک متدولوژی ترکیبی شامل ۴,۰۰۰ پرسشنامه میدانی و ۳۶ جلسه فوکوس‌گروپ، رفتار مصرف‌کننده را کالبدشکافی کرد. نتایج اولیه نشان داد که عقاب در میان نسل‌های X و Y از بالاترین سطح اعتماد، نفوذ و تصویر مثبت برخوردار است؛ اما در مواجهه با نسل Z یک گارد ذهنی و فاصله ارتباطی وجود دارد. نسل جدید، عقاب را برندی اصیل، باکیفیت و نوستالژیک می‌شناخت که به واسطه حضور تاریخی سر سفره

خانواده‌ها حس مثبت عاطفی منتقل می‌کرد، اما به دلیل تصویر سنتی، محصولات آن را متناسب با سبک و الگوی زندگی امروزی خود ارزیابی نمی‌کرد.

تیم پژوهش برای تحلیل دقیق‌تر، نسل Z را به دو گروه سنی ۱۳ تا ۱۸ سال (دارای ویژگی‌های نزدیک به نسل آلفا) و بالای ۱۸ سال تقسیم و با تفکیک جنسیتی، مصاحبه‌های عمیق کیفی را برگزار کرد. حاصل این داده‌ها، کشف یک جای خالی بزرگ بود: عقاب اعتبار کاملی داشت، اما فاقد زبان ارتباطی و سید محصول مستقیمی بود که بتواند گارد ذهنی نسل Z نسبت به برندهای قدیمی را بشکند.

۲. معماری برند و خلق برند فرزند زومر (Zoomer)

برای پاسخ به این مسئله، استراتژی (معماری برند چتری Endorsed Brand) و خلق یک برند فرزند جدید انتخاب شد تا ضمن حفظ اعتبار و سرمایه نمادین سازمان مادر، هویتی تازه و جذاب برای نسل Z شکل گیرد.

نام‌گذاری و هویت‌سازی بدون انحراف (Unbiased Focus Group)

فرآیند انتخاب نام با بررسی بیش از ۱۵۰ عنوان و ارزیابی ریشه‌های معنوی آن‌ها در زبان‌های مختلف آغاز شد. جلسات فوکوس‌گروپ بدون مداخله یا ایجاد انحراف‌های کیفی برگزار گردید و در نهایت نام زومر (Zoomer) تصویب شد. این نام علاوه بر بازتاب اصطلاح رایج این نسل در ادبیات جهانی (Zoomers)، تداعی‌کننده دقت، فوکوس عمیق و نگاه جزئی‌نگر این گروه سنی است. همچنین فرم بصری حروف (OO) در نام زومر، تداعی‌کننده چشمان تیزبین عقاب است که پیوند میان برند مادر و فرزند را به شکلی هوشمندانه تثبیت می‌کند. لوگوتایپ و تایپوگرافی نیز پس از عبور از فیلتر برندبوک و تست‌های چندمرحله‌ای بازار تعیین شد.

تمایز در بسته‌بندی و فرمولاسیون متناسب با ارزیابی حسی

برای شکستن الگوهای روتین، عقاب به جای استفاده از ظروف پت گرد موجود در بازار، اقدام به طراحی و ساخت قالب‌های ظرف کاملاً اختصاصی نمود تا تمایز ملموسی روی شلف ایجاد کند. در بخش محصول، دو گروه (کرم کنجد) و (کره بادام‌زمینی) به عنوان محصولات دارای بالاترین پتانسیل کشش انتخاب شدند. فرمولاسیون این محصولات (مانند طعم کرم کنجد بیسکوییتی) طی آزمون‌های ارزیابی حسی (Sensory Evaluation) دستخوش اصلاحات جزئی شد تا با ذائقه نسل Z همخوان شود. همچنین محصول جدید (کره بادام‌زمینی کاکائویی) به عنوان یک کالا با فرمولاسیون اختصاصی طراحی و عرضه گردید.

۳. اصل کیفی به عنوان شرط لازم (Must-Have) و پایبندی به سلامت

عقاب کیفیت، سلامت و فرمولاسیون استاندارد را نه به عنوان یک مانور تبلیغاتی، بلکه به عنوان یک خط قرمز ساختاری و غیرقابل مذاکره تعریف کرده است. این سازمان بر این باور است که نسل Z به شدت نسبت به اصالت، سلامتی و کیفیت حساس است؛ بنابراین برند زومر تعهد کیفیت سازمان مادر را کاملاً حفظ کرده است، به طوری که حتی در صورت بروز محدودیت‌های تولیدی یا هزینه‌های بالا، سازمان حاضر به عبور از خطوط قرمز کیفی و سلامتی خود نیست.

۴. تحول درون‌سازمانی و چابک‌سازی منابع انسانی

اقدام استراتژیک عقاب به خروجی‌های بازار محدود نمانده، بلکه شالوده درون‌سازمانی را نیز تغییر داده است. برای پشتیبانی از برند زومر و حفظ ارتباط پایدار با نسل جدید، سازمان عقاب استراتژی تحول داخلی خود را بر (ارتقای چابکی، انعطاف‌پذیری فرآیندها و بازآفرینی سیستم منابع انسانی) متمرکز کرده است. این سازمان با فراهم کردن بستر حضور و جذب نخبگان نسل Z در بدنه اجرایی و مدیریتی خود، فرهنگ سازمانی را با روحیه، سرعت و نیازمندی‌های این نسل همسو ساخته است تا نوآوری به فرآیندی مستمر در درون سازمان تبدیل شود.

نتیجه گیری

مطالعه موردی شرکت عقاب و خلق برند زومر، شاهدهی عینی و ملموس بر این واقعیت است که اصالت و قدمت، منافاتی با چابکی و نوآوری ندارد. بزرگترین خطری که سازمان‌های کهنه‌کار و اصیل را تهدید می‌کند، گرفتار شدن در تله افتخارات گذشته و نادیده گرفتن اهرم‌های تحول در رفتار مصرف‌کننده است.

تجربه استراتژیک عقاب چند درس مدیریتی کلیدی را برای بدنه صنعت و کسب‌وکارهای سنتی ایران به همراه دارد:

۱- تحقیقات داده‌محور بومی به جای حدس و گمان: مواجهه با نسل جدید نیازمند ابزارهای دقیق سنجش، رفتارشناسی بومی و شنیدن بدون واسطه صدای مخاطب است

۲- معماری هوشمندانه برند (**Brand Architecture**): پاسخ به نیازهای نسل Z لزوماً به معنای تخریب تصویر نوستالژیک برند مادر نیست؛ بلکه می‌توان با خلق برندهای فرزند چابک، میان اعتبار گذشته و هنجارهای جدید پل زد.

۳- تطبیق ساختار درون‌سازمانی با خروجی‌های بازار: هیچ تحول برندی در بازار پایدار نخواهد ماند، مگر آنکه ساختار منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در درون به سمت چابکی، پذیرش نسل جدید و انعطاف‌پذیری حرکت کند.

در نهایت، الگوی (عقاب-زومر) نشان می‌دهد که اگر سازمان‌های سنتی ایران با شجاعت پذیرش تغییر، رویکرد پژوهش‌محور و انعطاف در ساختار منابع انسانی به استقبال آینده بروند، نه تنها دچار زوال نخواهند شد، بلکه می‌توانند سرمایه نمادین خود را به نسل‌های بعدی منتقل کرده و رهبری بازار را در دهه‌های پیش‌رو حفظ کنند.

منابع معتبر و قابل استناد این بخش

مصاحبه اختصاصی با مدیریت مارکتینگ شرکت حلوای عقاب

رضایی، محمد؛ و همکاران ۱۴۰۱

(بررسی الگوی رفتاری و ترجیحات مصرف نسل Z در بازار ایران) فصلنامه علمی—پژوهشی مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، دوره ۱۴، شماره ۲ (پژوهش دانشگاهی در زمینه جامعه‌شناسی مصرف و گسست بین‌نسلی در بازار ایران)

روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید ۱۴۰۰

مدیریت بازاریابی تهران: انتشارات سمت کتاب پایه دانشگاهی در تحلیل بازار و رفتار مصرف‌کننده در ایران

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*

(مرجع اصلی در زمینه معماری برند، برند چتری، خلق تداعیات برند و سنجش ارزش ویژه برند)

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.

(، بازاریابی چابک و دیجیتالی‌سازی Z مرجع تخصصی بازاریابی و رفتارشناسی نسل)

Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.

(مرجع مدیریت تصویر برند، اصالت برند و شکستن گارد ذهنی مخاطب)

McKinsey & Company. (2023). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies.* McKinsey Quarterly.

(گزارش جامع مک‌کنزی درباره ویژگی‌های رفتاری، حقیقت‌جویی و شفافیت‌خواهی نسل Z)

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *Unifying Generation Z: The Influence of Gen Z on Consumption Patterns.* McKinsey & Company.

(بررسی الگوهای مصرف نسل Z و تاثیر آن بر برندهای سنتی)

Harvard Business Review (HBR). (2022). *How Legacy Brands Can Connect with Younger Consumers.* HBR Press.

(راهکارهای عملیاتی برای خروج برندهای کهنه‌کار از تله افتخارات گذشته)

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.* Portfolio.

(در مواجهه با نیروهای نسل جدید OKR مرجع مدیریت بر مبنای خروجی و مدل)