

## تاثیر متقابل جهتگیری بازاریابی سبز داخلی و استراتژیک بر مزیت رقابتی

### ۱. مقدمه

برداشتن موانع بر سر راه رابطه بین استراتژی زیست محیطی شرکت و رقابتی بودن شرکت برای پژوهشگران کسب و کار، سیاست گذاران و فعالان کنونی حوزه از اهمیت بسیاری برخوردار است. یک اقتصاد سبز که دارای ویژگیهای مصرف کم کربن، صرفه جویی در منابع و شمول اجتماعی است، هدف برنامه زیست محیطی سازمان ملل نیز می باشد. علیرغم تقاضا برای رویکردهای ریشه ای و کلی گرا فراتر از رویکردهای ثابت تکنولوژی و نوآوری در محصول، هنوز تنش درک شده اما حل نشده ای بین بازاریابی سبز و مزیت رقابتی وجود دارد. عدم تمایل به پیروی از جهتگیری بازاریابی سبز، مشارکت جهانی با اقدامات کسب و کار پایدار را تضعیف کرده و ضرر و ریسک همکاری را بدتر می کند. علیرغم هزینه های بالقوه، صدمه و پیامدهای زیست محیطی دارای هزینه، صدمه و پیامدهای زیست محیطی تولید و مصرف خطی سنتی سبب شده اند تا شرکت های نوآورتر تمرکز خود را به تولید پاک، طراحی برای محیط زیست و کارایی، تغییر دهند و استراتژیهای اقتصادی مدور<sup>۱</sup> با صرفه جویی در منابع مانند بازیافت مواد و سازگاری مجدد محصولات را دنبال نمایند. اقتصاد مدور همچنین در بسته اقتصادی مدور اتحادیه اروپا و قوانین چین، جای داده شده است. هیچ جایگزینی برای توسعه پایدار وجود ندارد و با این حال بسیاری از شرکت ها متقاعد شده اند که رقابتی بودن آنها، در صورت گرایش به محیط زیست، از بین خواهد رفت. علاوه بر این، تحقیقات بسیاری در بازاریابی هنوز داده محور هستند تا نظریه محور. این مسئله مانع از پیشرفت شده و منجر به درک گسسته از نگرانیهای زیست محیطی در بازاریابی می شود. خلایق نیز در مورد رویکرد نظری متقن جهت ارائه درک کلی از تعامل بین بازاریابی سبز و رقابتی بودن، وجود دارد. چنین پیشرفتی در دانش نه تنها نشان دهنده حمایت نظری از بررسی های عملی آینده است، بلکه مشروعیتی را برای روبرو شدن با مقاومت مدیران در مقابل اتخاذ جهت گیری بازاریابی سبز فراهم می کند. مقاله حاضر به این خلا نظری می پردازد.

در طول چند دهه گذشته، محققان بطور فزاینده ای بر بازاریابی زیست محیطی/سبز تمرکز کرده اند که اکنون مفهومی حیاتی در ادبیات بازاریابی/مدیریتی است. پژوهش ها نشان می دهد که استراتژی زیست محیطی منجر به افزایش ارزش به سازمان ها شده است، اما برای دستیابی به الزامات نسبت به پایداری، نیازمند تلفیق در استراتژی شرکتی است. علاوه بر این، چندین مطالعه بر اهمیت کاربرد یک استراتژی زیست محیطی که می تواند مزیت رقابتی قوی و سوددهی را در طولانی مدت به همراه داشته باشد، تاکید کرده اند. علیرغم رویکردهای تحقیقاتی استراتژی زیست محیطی، از لحاظ عملی آگاهی کمی درباره رابطه بین استراتژی بازاریابی سبز کنونی و رقابتی بودن شرکت وجود دارد. هرچند تحقیقات گذشته رابطه بین بازاریابی سبز/ رقابتی و عملکرد کسب و کار را

<sup>۱</sup>Circular Economy (CE)

شناسایی کرده اند، جالب اینکه مطالعات اندکی مزیت رقابتي زیست محیطی را بررسی نموده اند. با در نظر گرفتن اینکه مزیت رقابتي یک هدف استراتژیک و طولانی مدت است، بررسی آن تحت رویکرد بازاریابی سبز استراتژیک، یکی از خلاها و فرصت های تحقیقاتی برجسته است.

مقاله حاضر به دنبال مشخص کردن و تصحیح رابطه بین بازاریابی سبز داخلی و استراتژیک و رقابتي بودن شرکت، و دستیابی به تأثیرات نظری و مدیریتی متعدد است. اولاً، شواهد مربوط به اهمیت تلفیق زیست محیطی شرکت ها و فشار ذینفعان برای اتخاذ استراتژی بازاریابی سبز را، تعمیم می دهد. دوماً، با تعمیم درک ما از رابطه بازاریابی سبز-رقابتي بودن، و نشان دادن تأثیر رویکرد کل گرایانه بازاریابی سبز در مورد مزیت رقابتي، به خلا دانش موجود می پردازد. بررسی حاضر با تأیید تأثیر میانجی بازاریابی سبز استراتژیک بر عملکرد مالی از طریق مزیت رقابتي، دانش ما را با تأکید بر تأثیر مثبت دوگانه بازاریابی سبز استراتژیک بر رقابتي بودن و عملکرد مالی، تعمیم می دهد. در نهایت، مطالعه حاضر در عین بررسی تأثیرات واسطه ای جهت گیری بازاریابی سبز داخلی بر رابطه بین مزیت رقابتي و بازاریابی سبز استراتژیک، بررسی های گذشته را با تحلیل نحوه تأثیر متقابل بازاریابی سبز استراتژیک و داخلی بر مزیت رقابتي برای اولین بار و نشان دادن ارزش بررسی عناصر مختلف استراتژی بازاریابی سبز بر مزیت رقابتي، تعمیم می دهد. یافته ها از فرهنگ درونی حمایت می کنند که در آن فعالیتهای سازمانی بطور مستقیم تحت تأثیر اصول بازاریابی سبز قرار دارند. برای مدیران، تأثیر مثبت بر رقابتي بودن و سود طبق مطالعات انجام شده، نشان دهنده ارزش تعهد به سرمایه گذاری طولانی مدت در اقدامات مربوط به بازاریابی سبز، و جایگاه متمایز ناشی از این امر، است. یافته ها همچنین نشان می دهد که برای تحریک عملکرد بهبود یافته در آینده، مدیران باید از فشار ذینفعان برای تعهد و تعالی بازاریابی سبز استفاده کنند. مهمتر اینکه، نتایج تأثیر متقابل اقدامات بازاریابی سبز استراتژیک و داخلی را نشان می دهند که بر اهمیت استراتژی و افراد نسبت به رقابتي بودن شرکت تأکید دارند. در نهایت، ساختار مفهومی آزموده شده بصورت عملی، شاهد ملموسی از مزیت رقابتي پایدار ناشی از اتخاذ رویکرد بازاریابی سبز کلی، به مدیران می دهد. این موارد می تواند تنش حل نشده و درک شده توسط مدیران بین بازاریابی سبز و رقابتي بودن شرکت را حل کند.

## ۲. مروری بر پیشینه مطالعاتی و مطرح کردن فرضیات

پژوهش حاضر با روشن کردن روابط کنونی اما توصیف نشده، بر پیشینه مطالعاتی بازاریابی سبز تأثیر خواهد داشت. جدول ۱ مروری بر پژوهش های گذشته مرتبط در این زمینه است که نیاز به فراهم کردن ساختار تحقیقاتی کنونی را نشان می دهد که رویکردی استراتژیک به رابطه بین بازاریابی سبز و مزیت رقابتي را فراهم می نماید. مطالعات قبلی بیشتر بر استراتژی بازاریابی سبز/زیست محیطی و رابطه آن با نتایج عملکرد شرکتی غیر از رقابت شرکتی، تمرکز کرده اند. مطالعات اندکی رابطه بین استراتژی سبز/زیست

محیطی و مزیت رقابتی را بررسی کرده اند، اما بدون در نظر گرفتن نقش بازاریابی سبز استراتژیک و بدون لحاظ اقدامات بازاریابی سبز داخلی معطوف به کارکنان. علاوه براین، برخی از یافته های پیشینه مطالعاتی، رابطه بین فشار ذینفعان و استراتژی سبز/زیست محیطی و نیز رابطه مثبت مزیت رقابتی با تولید سبز و نوآوری روند، را در نظر گرفته اند.

ساختار نظری این مقاله بر اساس تئوری جهت گیری بازاریابی سبز و مفاهیم مسئولیت اجتماعی شرکتی، فشار زیست محیطی ذینفعان، مزیت رقابتی و عملکرد مالی، ساخته شده است. این مطالعه از دیدگاه شرکتی بر بازاریابی سبز تمرکز کرده و همچنین اقدامات داخلی و استراتژیک مدرن سازمان نسبت به استراتژی بازاریابی سبز کلی را لحاظ نموده است. برای تعیین مفاهیم نحوه تناسب و رابطه درونی این عوامل مختلف، مروری کلی بر پیشینه مطالعاتی در بخش بعدی ارائه می شود.

## ۲.۱. جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک

په آتی (۱۹۹۵) بازاریابی سبز را «روند مدیریت کلی مسئول شناسایی، پیش بینی و برآورده کردن نیازهای مشتریان و جامعه، به شکل سودآور و پایدار» تعریف کرده است، در حالیکه بانجری و همکاران (۲۰۰۳) سبز بودن بازاریابی استراتژیک را با کاربرد نظری و عملی بازاریابی تحلیل کرده است. به همین ترتیب، پولونسکی و روزنبرگ (۲۰۰۱) ساختار مفهومی جدیدی را با تمرکز بر رویکرد بازاریابی استراتژیک و سطوح سلسله مراتبی آن معرفی کرده است. بطور کلی، بازاریابی سبز استراتژیک به اقدامات و سیاست های طولانی مدت و مدیریتی خصوصاً متمرکز بر استراتژی زیست محیطی شرکتی، استراتژی های زیست محیطی فعال، و ذینفعان زیست محیطی بیرونی اشاره می کند. منون و منون (۱۹۹۷) بازاریابی با نفوذ زیست محیطی را به عنوان دیدگاه چندگانه ذینفعان درباره بازاریابی سبز تعریف کرده است و آن را «روند تنظیم و کاربرد فعالیت های سودآور زیست محیطی با هدف ایجاد سود با ارائه تبادلاتی که اهداف عملکرد اجتماعی و اقتصادی شرکت را برآورده می کنند» دانسته است. اقدامات زیست محیطی کارآفرینانه استراتژیک، نشان دهنده مسئولیت اجتماعی و تمایل به هماهنگ کردن فعالیت های بازاریابی با انتظارات سهام داران کنونی و آینده، هستند. علاوه براین، تصمیمات بازاریابی زیست محیطی کارآفرینانه، فعالیت های طولانی مدت و شرکتی را برای پایداری زیست محیطی، در تلاش برای تلفیق اهداف زیست محیطی و تمایل به رویکردهای استراتژیک دستیابی به مزیت رقابتی در درون کسب و کار و بازار، خلق می کنند. در نهایت، پاپاداس و همکاران (۲۰۱۷) پیشینه مطالعاتی را خلاصه کرده و جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک را تا حدی که بر اساس آن سازمان اجبار محیطی را در تصمیمات بازاریابی استراتژیک خود اتخاذ نماید، تعریف می کند. به عنوان مثال، مشارکت و همکاری با سازمانهایی که سیاست های زیست محیطی مربوطه را دنبال می کنند می توانند اقدام بازاریابی سبز استراتژیک را شکل دهند.

بانجری (۲۰۰۲) تلفیق ارزشهای سبز در استراتژی شرکتی را پاسخی می داند به کسانی که جهت گیری بازاریابی سنتی برای افزایش فروش و به حداکثر رسانی سود، را به چالش می کشند. تحقیقاتی که ایدئولوژی مصرف تصاعدی را زیر سوال می برند، نحوه تضاد بین پایداری و مسئولیت را تشخیص داده اند. این امر شرکت ها را به گسترش بازه بازاریابی خود و در نظر گرفتن حفاظت از ذینفعان اجتماعی و محیط زیست طبیعی را در میان اهداف بازاریابی استراتژیک خود، به عنوان سه گانه عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، ملزم می کند. فعالیت زیست محیطی از این جهت گیری حمایت می کند زیرا اتخاذ استراتژیهای حفاظت محیط زیست را فراتر از سازگاری قانونی، پیش می برند. مسئولیت اجتماعی شرکت، فشارهای زیست محیطی ذینفعان و جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک

موضوع مسئولیت اجتماعی شرکتی توجه زیادی را در پیشینه مطالعاتی دانشگاهی همگام با نقش فزاینده ای که در کسب و کار بازی می کند، به خود جلب کرده است. سیاست مسئولیت اجتماعی شرکتی بطور فزاینده ای، شامل اقداماتی مانند ترغیب مزیت های محصولات دوستدار محیط زیست و توسعه آگاهی زیست محیطی می شوند. بنابراین، مسئولیت اجتماعی شرکتی به یکی از رفتارهای زیست محیطی شرکتی اساسی در تصمیم گیری تبدیل شده است.

برداشت رایج و غالبی که از افراد از مسئولیت اجتماعی شرکت دارند، برگرفته از مفهوم انتظارات ذینفعان است، که نقش اساسی در بازاریابی استراتژیک دارد. علاوه بر این، ذینفعان بازاریابی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و بازاریابی را به معنی تعمیم کارکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی در یک سازمان تلقی می کنند. پوندار و گولوب (۲۰۰۷) مسئولیت اجتماعی شرکتی را ابزار استراتژیک دانسته اند که تمرکز از بازاریابی مشتری را به بازاریابی شرکتی معطوف می کنند. این ایده در پیشینه مطالعاتی بازاریابی جدید نیست، زیرا کوتلر و بوی (۱۹۶۹) برای اولین بار تلاش کردند تا ابعاد اجتماعی را در مفهوم بازاریابی لحاظ کنند. این امر منجر به تعریف مفهوم «بازاریابی کلی» شامل دیدگاه ذینفعان از بازاریابی و جنبه های مسئولیت اجتماعی مشترک، گردید. بنابراین، سازمانی که تحقیقات حفاظت زیست محیطی و پایداری را مدنظر قرار دهد، نیازمند رویکرد بازاریابی استراتژیک پایدار و سازمانی است. فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکتی می توانند مزیت هایی را برای سازمان فراهم کرده و سایر اهداف شرکتی مهم مانند بازاریابی مشتری و کارکنان را تسهیل نمایند. علاوه بر این، منگو و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که جهت گیری شرکت نسبت به محیط زیست طبیعی به منابع استراتژیک درونی مانند مسئولیت اجتماعی شرکتی و تعهد زیست محیطی مربوط است. شرکتهایی که چنین جهت گیری را اتخاذ کرده اند، اهمیت محافظت از محیط زیست و تلفیق ارزشهای زیست محیطی در درون برنامه ریزی بازاریابی استراتژیک را تشخیص داده اند. بنابراین اینگونه فرض می شود که:

**فرضیه ۱:** مسئولیت اجتماعی مشترک رابطه مثبتی با جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک دارد.

بویسه و وربک (۲۰۰۳) نشان دادند که فشار ذینفعان منجر به انگیزه معناداری برای سازمان ها در جهت اتخاذ اقدامات زیست محیطی می شود. بر اساس نظریه سازمانی، مشارکت ذینفعان برای ایجاد و پایه ریزی مشروعیت اجتماعی در شرکت ها از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین، زمانی که فشارهای زیست محیطی سهام داران وجود دارد، بهبود مشروعیت اجتماعی در چشم سهام داران می تواند میزان اعمال استراتژی زیست محیطی فعال توسط شرکت ها را تعدیل کند. علاوه بر این، مطالعات انجام شده در گذشته به این نتیجه رسیدند که شرکت ها براساس ذینفعانی که برایشان مهم هستند، پاسخ های زیست محیطی مختلفی خواهند داشت. پیشینه مطالعاتی بازاریابی/مدیریت سبز گروه های ذینفع مختلفی را فهرست می کند که سازمان ها باید قبل از طراحی استراتژی بازاریابی سبز، در نظر بگیرند. این گروه ها عبارتند از کارکنان، سرمایه گذاران، تامین کنندگان، قانون گذاران، عوامل دولتی، ذینفعان، رقبا و عموم مردم و نیز گروه های زیست محیطی، رسانه و اتحادیه های کار.

بطور کلی، ذینفعان می توانند از لحاظ تاثیر بر اتخاذ اقدام زیست محیطی استراتژیک، داخلی یا خارجی باشند. بویژه، کارکنان به عنوان ذینفعان اصلی داخلی، عاملان اصلی فعالیت های زیست محیطی فعال یک سازمان هستند. بدنه های قانونگذار و دولت ذینفعان خارجی هستند و معمول به فشارهای اجباری مربوط می باشند. شرکت ها ممکن است اقدامات زیست محیطی فعالی را برای پرداختن به چنین فشارهای انجام دهند، که همچنین می تواند بصورت اقدامات استراتژیک داوطلبانه برای فعالیتهایی مانند جلوگیری از آلودگی یا جنگل زدایی، باشد. با اعمال اقدامات استراتژیک زیست محیطی، سازمانها می توانند با دستگاه های دولتی مشارکت کنند. فشار ذینفعان خارجی دیگر از سوی سازمان های غیردولتی و جوامعی مانند گروه های زیست محیطی، گروه های مجاور، رسانه و اتحادیه های کاری اعمال می شود. ذینفعان همچنین بر اتخاذ اقدامات زیست محیطی تاثیر دارند زیرا تامین کنندگان را ملزم به انجام اقدامات خاص و بهبود عملکرد زیست محیطی شان می نمایند.

همچنین شرکتهای باید نحوه تاثیر عواملی مانند توسعه محصول، ترکیب تبلیغاتی، خدمات حمایتی، روندهای تولید و محصول، تحقیقات و توسعه، خرید مواد و دفع زبالهها، بر منافع ذینفعان در استراتژیهای بازاریابی را لحاظ کنند. در نهایت، مطالعات پیشین نشان دادند که پاسخ زیست محیطی به سهام داران را می توان روی طیفی از استراتژی زیست محیطی دسته بندی کرد و در نتیجه فشار از سوی ذینفعان تاثیر مثبت بر تراکم و شدت این استراتژی دارد. بنابراین، فرض می کنیم که:

**فرضیه ۲.** فشارهای زیست محیطی ذینفعان رابطه مثبتی با جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک دارد.

۲،۲. جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک، مزیت رقابتی و عملکرد مالی

حفظ زیست کره جهان کاری اجباری برای محافظت از منابع محدود است. همچنین محافظت از محیط زیستی فرصتی را برای کسب و کارها در تمام بخش ها در جهت نوآوری فراهم می کند. بنابراین، شرکت ها در استراتژیهای زیست محیطی (مانند کاهش اثر کربن، سیستم های لجستیک معکوس) سرمایه گذاری می کنند تا با مسائل زیست محیطی مانند تغییر اقلیم و جنگل زدایی مقابله نمایند. با این حال، شرکت ها رویکردهای مدیریتی مختلفی برای مواجهه با چالش های زیست محیطی را بکار می برند که اغلب بصورت خطی از رفتارهای واکنشی به رفتارهای فعال، دسته بندی می شود. در عمل، رفتارهای واکنشی اقدامات کوتاه مدتی هستند که استراتژی شرکتی نسبت به قوانین زیست محیطی اتخاذ می کند درحالیکه رفتارهای فعال شرکت ها را به حرکت فراتر از حداقل انتظار و کاربرد اقدامات استراتژیک داوطلبانه برای محافظت و حفظ محیط زیست طبیعی، ملزم می کند. بنابراین، چنین اقدامات استراتژیکی میزان تعهد یک سازمان به برخورد با مسائل زیست محیطی از طریق توسعه اقدامات فعال، را نشان می دهد.

تحقیقات گذشته نشان می دهد که استراتژی زیست محیطی فعال، به شرکتهای مزیت رقابتی می دهد زیرا امکان کاربرد قابلیت های نادر، منحصربفرد و پیچیده را فراهم می کند که به تمایز شرکت کمک می کند. **پورتر و ون درلیند<sup>۲</sup>** (۱۹۹۵) پیشنهاد کرده اند که مزیت رقابتی تحت تاثیر عملکرد زیست محیطی ناشی از نوآوری یا اتخاذ مدل مدیریت زیست محیطی استراتژیک، قرار دارد. به عنوان مثال، مطالعات پیشین نشان داده اند که نوآوریهای روند سبز و یا محصولات سبز رابطه مثبتی با ایجاد مزیت رقابتی دارند. علاوه بر این، استراتژی زیست محیطی فعال شامل اعمال روندهای استراتژیک مانند تحقیق و توسعه محصولات سبز و سیستم های بازیافت می شود.

جدای از تمایز، قابلیت های بالا با مزیت های هزینه ای نیز مرتبط هستند. کاهش هزینه ها ممکن است به دلیل کاهش مصرف انرژی و آب و یا حتی اتخاذ برنامه های بازیافت، منجر به صرفه جویی در سازمان شود. علاوه بر این، مزیت های مربوط به هزینه ممکن است با افزایش پذیرش محصولات سبز، از دستیابی به اقتصاد مقیاس حاصل شوند. در نهایت، اقدامات بازاریابی سبز استراتژیک مانند مشارکت و همکاری با ذینفعان اصلی در حفظ محیط زیست طبیعی منجر به مزیت رقابتی هزینه ای می شود.

همچنین، مطالعات پیشین وجود مزیت رقابتی حاصل از کاربرد رویکرد بازاریابی سبز استراتژیک از طریق کاهش هزینه و اقدامات نوآورانه را تایید می کنند. بنابراین، فرض می شود که:

**فرضیه ۳ الف.** جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک تاثیر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد.

تحقیقات گذشته نشان می دهد که استراتژیهای زیست محیطی منجر به بهبود عملکرد مالی شرکت می شود. یک توضیح بالقوه برای رابطه مثبت بین استراتژی زیست محیطی، مزیت رقابتی و عملکرد

<sup>۲</sup>Porter & Van der Linde

مالی اینست که مدیریت زیست محیطی از طریق دسته بندی موقعیت های مبتنی بر هزینه و متمایز کننده، منبع مزیت رقابتی پایدار برای برخی شرکت ها می باشد. خصوصاً، مطالعات گذشته از تاثیر تعدیل کننده مزیت رقابتی بر رابطه بین استراتژی بازاریابی سبز و عملکرد مالی، حمایت می کنند.

علاوه بر این، پیشینه مطالعاتی نشان می دهد که هنگام مداخله مدیریت زیست محیطی در روند برنامه ریزی استراتژیک، تاثیر مثبت بر عملکرد مالی شرکت وجود دارد. مطالعات اندکی نشان داده اند که استراتژی بازاریابی سبز تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی دارد. در نهایت، تاثیر مثبت مزیت رقابتی بر عملکرد مالی در مطالعات مختلف حوزه مدیریت/بازاریابی تایید شده است. به عنوان نمونه، مک گویر و همکاران (۱۹۸۸) رابطه مثبتی بین شهرت شرکت و سود مالی یافتند درحالیکه شهرت تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی نیز دارد. بنابراین اینگونه فرض می شود که:

**فرضیه ۳ ب.** جهت گیری استراتژی بازاریابی سبز، از طریق مزیت رقابتی تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی دارد.

۲،۳. نقش تعدیل کننده جهت گیری بازاریابی سبز داخلی

جهت گیری بازاریابی سبز شامل توزیع ارزشهای زیست محیطی در سراسر سازمان برای ایجاد فرهنگ سبز سازمانی گسترده تر می شود. چنین اقداماتی شامل آموزش کارکنان، تلاش برای افزایش آگاهی زیست محیطی در داخل سازمان، و فعالیت های رهبری سازمانی می شود. گسترش دانش و لحاظ کردن فرهنگ سازمانی در کل سازمان، کارکنان را به توسعه مهارت ها و فعالیت ها برای اعمال استراتژیهای زیست محیطی موفق تشویق می کند. آموزش و تعلیم آگاهی زیست محیطی در کل سازمان می تواند قهرمانهای زیست محیطی را برای سازمان بیافریند.

از منظر انگیزه درونی، رفتارهای مدیریتی ارشد در شرکت های فعال زیست محیطی شامل موارد زیر می شود: ارتباط و پرداختن به مسائل زیست محیطی حساس؛ پایه گذاری برنامه ها و سیاست های زیست محیطی، پاداش به کارکنان برای بهبود زیست محیطی و استفاده از منابع سازمان برای اقدامات زیست محیطی. جهت گیری بازاریابی سبز داخلی، شرکت ها را ملزم به همسو کردن استراتژی بازاریابی سبز خود با رفتار کارکنانی می نماید که انتظار می رود این استراتژی را اعمال نمایند. به عبارت دیگر، یک استراتژی بازاریابی سبز است که به فرهنگ زیست محیطی مرتبط است و باید در کل سازمان نفوذ کند. بطور کلی، استراتژی بازاریابی سبز نشان دهنده سطحی از توزیع ارزش زیست محیطی شرکت از سوی ذینفعان داخلی است.

بر اساس نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع، یک فرهنگ شرکتی بهبود یافته را می توان یکی از منابع کلیدی تعمیم و تولید مزیت رقابتی پایدار دانست. بنابراین، اخلاق و اصول زیست محیطی شرکت نشان دهنده فرهنگ شرکتی برتر برای دستیابی به توسعه پایدار است. چن (۲۰۰۸) مفهوم سرمایه انسانی سبز را به عنوان افزایش دانش، مهارت، نوآوری و قابلیت های کارکنان برای دست یابی به

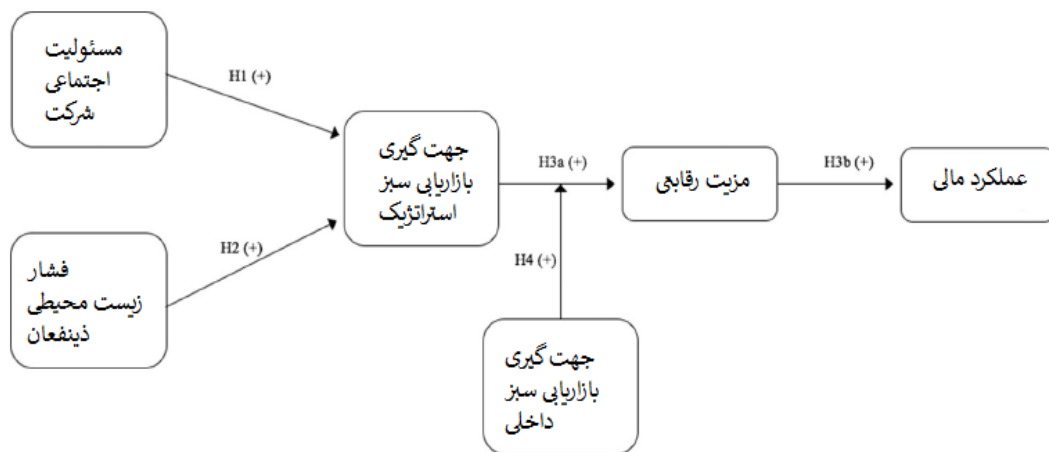
اهداف سازمان در مورد محافظت از محیط زیست یا نوآوری سبز، معرفی می کند. همچنین، یک فرهنگ زیست محیطی قوی به سازمانها کمک می کند تا استراتژیهای بازاریابی زیست محیطی خود به سمت نتایج عملکرد کسب و کار را بهبود بخشند.

در نهایت، ایجاد فرهنگ پایداری در میان کارکنان، مشارکت موثرتر آنان در کل روند مدیریت کیفیت و تولید نوآورانه را تشویق و ترغیب می کند. گوپتا و کوما (۲۰۱۳) پیشنهاد کرده اند زمانیکه اقدامات سبز بخشی از فرهنگ شرکت شوند، فرصت هایی را برای عملکرد برتر نسبت به کارکرد مختلف سازمان مانند بازاریابی و مدیریت فراهم می کنند. به عنوان نمونه، اقدامات سبز داخلی به تیم مدیریت کمک می کند تا هریک از کارکنان را به اتخاذ اقدامات سبز و بهره بردن از نتایج آن از لحاظ سود بیشتر حاصل از کاهش هزینه ها، ترغیب نمایند. این امر منجر به کاربرد موثر منابع و مدیریت پسماندها می شود که به ایجاد تمایز از طریق بهبود شهرت شرکت توسط بازاریابان کمک میکند. تحقیقات جهت گیری بازاریابی سبز داخلی را یک بعد جهت گیری بازاریابی سبز مجزا تعریف می کنند، بدین معنی که می تواند بصورت جداگانه، اگر نه در هم زیستی با سایر ابعاد استراتژی بازاریابی سبز، مانند جهت گیری بازاریابی استراتژیک، عمل کند. بنابراین اینگونه فرض می شود که:

**فرضیه ۴.** تاثیر مثبت جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک بر مزیت رقابتی، با بزرگتر شدن جهت گیری بازاریابی سبز داخلی، مثبت تر می شود.

شکل ۱. ساختار مفهومی بررسی را نشان می دهد که از چهار بخش اصلی تشکیل شده است: مقدمات (مانند مسئولیت اجتماعی شرکتی و فشار زیست محیطی ذینفعان)، جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک، نتایج عملکرد (مانند مزیت رقابتی و عملکرد مالی)، و جهت گیری بازاریابی سبز داخلی به عنوان میانجی

شکل ۱. ساختار مفهومی



جدول ۱. مدل اندازه گیری

سازه	بارهای استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد
<b>مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)</b> $\alpha = 0.930, CR = 0.925, AVE = 0.641$			
شرکت ما در فعالیتهایی با هدف محافظت و بهبود کیفیت محیط زیست مشارکت می کند			
شرکت ما برنامه های ویژه ای را برای به حداقل رساندن تاثیر منفی آن بر محیط زیست طبیعی بکار می برد			
شرکت ما کارکنان خود را به مشارکت در فعالیت های داوطلبانه تشویق می کند			
شرکت ما در کمپین ها و پروژه ها تبلیغ رفاه اجتماعی شرکت می کند			
شرکت ما از سازمان های غیر دولتی فعال در حوزه های مسئله زا حمایت می کند			
شرکت ما در جهت خلق زندگی بهتر برای نسل بعدی سرمایه گذاری می کند			
هدف شرکت ما رشد پایدار با درنظر گرفتن نسل آینده است.			
<b>فشار زیست محیطی ذینفعان (SEP)</b> $\alpha = 0.864, CR = 0.868, AVE = 0.529$			
فشار مشتریان			
فشار دولت			
فشار ذینفعان			
فشار کارکنان			
فشار جامعه/سازمانهای غیر دولتی			
فشار رقبا			
<b>جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک (SGMO)</b> $\alpha = 0.937, CR = 0.937, AVE = 0.623$			
ما در برنامه های تحقیقات و توسعه برای ایجاد خدمات/محصولات دوستدار محیط زیست سرمایه گذاری می کنیم			
دپارتمان/واحد جداگانه ای را با تخصص مسائل زیست محیطی برای سازمان خود خلق کرده ایم			
ما در فناوری کم کربن برای پردازش محصولات خود سرمایه گذاری کرده ایم			
در شبکه های کسب و کار زیست محیطی مشارکت کرده ایم			
از سیاست زیست محیطی خاصی برای انتخاب شرکای خود استفاده می کنیم			

		در گفتگو با ذینفعان خود درباره جنبه زیست محیطی سازمان خود مشارکت داریم
		تلاش می کنیم تا منابع انرژی قابل بازیافت را برای خدمات/محصولات خود بیابیم
		در میان سایر بازارهای هدف، هدف ما مشتریان آگاه از لحاظ محیط زیستی هستند
		از تحقیق بازار برای تشخیص نیازهای سبز در بازار استفاده می کنیم.
		<b>مزیت رقابتی (CA)</b> $\bar{a} = 0.887, CR = 0.886, AVE = 0.566$
		کیفیت محصولات یا خدماتی که شرکت ارائه می کند بهتر از محصولات و خدمات رقبا است
		شرکت قابلیت بیشتری در زمینه تحقیقات و توسعه نسبت به رقبا دارد
		شرکت قابلیت مدیریتی بهتری نسبت به رقبا دارد
		سوددهی شرکت بهتر است
		تصویر شرکتی سازمان بهتر از رقبا است
		رقبا به سختی می توانند جایگاه مزیت رقابتی شرکت را بگیرند
		<b>عملکرد مالی (FP)</b> $a = 0.933, CR = 0.936, AVE = 0.749$
		سوددهی شرکت
		رشد فروش
		نتایج اقتصادی شرکت
		سود قبل از کسر مالیات
		سهم بازار
		<b>جهت گیری بازاریابی سبز داخلی (IGMO)</b> $a = 0.918, CR = 0.917, AVE = 0.616$
		ارائه هایی را برای کارکنان خود ترتیب می دهیم تا در مورد استراتژی بازاریابی سبز خود به آنها اطلاع رسانی کنیم
		کارکنان ما به ارزش زیست محیطی سازمان باور دارند
		رفتار زیست محیطی نمونه تشخیص داده شده و پاداش می گیرد
		ما کمیت های زیست محیطی را برای اعمال حسابرسی های داخلی در مورد عملکرد زیست محیطی تشکیل می دهیم
		فعالیت های زیست محیطی توسط کاندیدها در روند استخدام تاثیر مثبت دارند

			جایزه رقابت زیست محیطی داخلی را ایجاد کرده ایم که رفتار محیط زیست دوستانه را تشویق می کند
			کارکنان خود را به استفاده از محصولات/خدمات محیط زیست دوست تشویق می کنیم

## ۵. بحث

با توجه به اهمیت پایداری در بازار رقابتی امروز، تاثیر تحقیقات ما سه گانه است: (۱) با طراحی روش پژوهشی متقن، برای اولین بار اعمال رویکرد استراتژیک برای بازاریابی سبز و رابطه مثبت آن با مزیت رقابتی را نشان دادیم؛ (۲) با لحاظ کردن تحقیقات گذشته در این زمینه، ساختار کنونی برای بازاریابی سبز استراتژیک را بر اساس عملکرد کسب و کار واقعی فراهم کرده و مطالعات اولیه خود را باتوجه به محرک ها و نتایج تعمیم دادیم و (۳) با آزمودن مقیاس بازاریابی سبز استراتژیک به عنوان میانجی رابطه بین مزیت رقابتی و جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک، نقش میانجی افراد نسبت به توسعه مزیت رقابتی پایداری را مشخص کردیم. این نتایج یک سری کاربردهای مدیریتی و نظری دارند که در ادامه تحلیل شده است.

### ۵/۱ کاربردهای نظری

از آنجاییکه مطالعه حاضر تلاشی نوین برای الف) بررسی معنای بازاریابی سبز استراتژیک بر رقابتی بودن و ب) آزمایش عملی این رابطه تحت منشور اقدامات بازاریابی سبز داخلی است، مطالعه حاضر تاثیر معناداری بر توسعه حوزه بازاریابی سبز/زیست محیطی دارد. بطور کل، نتایج این بررسی چهار پیش فرض عمده را برای بهبود نظری ارائه می دهند. اولاً، مطالعه ما یافته های مطالعات قبلی را با توجه به انگیزه های بازاریابی سبز استراتژیک تعمیم می دهد. یافته های ما از رویکرد تلفیق زیست محیطی شرکتی که برای موفقیت رقابتی حیاتی است، حمایت می کند. نتایج ما همچنین مطالعات قبلی درباره رابطه مثبت بین فشار ذینفعان با استراتژی بازاریابی سبز را تایید می کنند. علاوه بر این، با بررسی تاثیر فشار زیست محیطی ذینفعان بر جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک، این بررسی حمایت بیشتری از تاثیر فشار زیست محیطی ذینفعان در شکل دادن به استراتژی بازاریابی سبز طولانی مدت، فراهم می کند.

دوماً، نتایج ما با ارائه بررسی بروز و گسترده درباره عملکرد اعمال استراتژی بازاریابی سبز، مطالعات گذشته درباره رابطه بین رقابتی بودن و بازاریابی سبز را توسعه می دهند. مهمتر اینکه، چون مطالعات عملی گذشته به کاربردهای عملی فعالیت های بازاریابی سبز تکیه دارند، مطالعه حاضر فراتر از این جریان پژوهشی رفته و برای اولین بار تاثیر رویکرد بازاریابی کلی و سبز بر مزیت رقابتی را با مورد خطاب قرار دادن خلا پژوهشی حیاتی در پیشینه مطالعاتی، مورد بررسی قرار می دهد.

سوما، تایید تاثیر میانجی جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک بر عملکرد مالی از طریق مزیت رقابتی، از مطالعات پیشین مربوط به تاثیر چنین استراتژی‌هایی بر نتایج عملکرد، حمایت می‌کند. مطالعه حاضر همچنین یک گام پیشتر رفته و بر تاثیر مثبت دوگانه بازاریابی سبز استراتژیک بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی تاکید می‌کند. به این معنی که، یافته‌های ما با تاکید بر اهمیت اتخاذ استراتژی سبز در جهت دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد مالی بهتر، نظریه بازاریابی سبز را می‌سازد.

چهارم، بر اساس این یافته‌ها، تاثیر میانجی جهت گیری بازاریابی سبز داخلی و رابطه بین مزیت رقابتی-جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک را بررسی نمودیم. هرچند، تحقیقات قبلی درباره رابطه مثبت استراتژی زیست محیطی شرکتی و رقابتی بودن وجود دارد، تاثیر متقابل بازاریابی سبز استراتژیک و داخلی بر رقابتی بودن در گذشته مطالعه نشده است. با در نظر گرفتن اینکه، استراتژی بازاریابی سبز کنونی باید شامل کل سازمان در هر مرحله ای باشد، یافته‌های ما بیشتر این دیدگاه را با تحمیل نقش میانجی و تعدیل کننده جهت گیری بازاریابی سبز داخلی، لحاظ می‌کنند. بویژه، مطالعه حاضر بر ارزش بررسی تاثیر عناصر مختلف استراتژی بازاریابی سبز بر رقابتی بودن سایه می‌اندازد. در حالیکه، تحقیق در این زمینه به تمرکز بر جنبه‌های خاصی از استراتژی بازاریابی سبز و کاربردهای مالی/بازاریابی آن محدود است، نتایج نشان می‌دهد که هریک از دو بعد جهت گیری بازاریابی می‌توانند تاثیر مثبت مشترک بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی داشته باشد.

## ۵/۲. کاربردهای مدیریتی

یافته‌ها کاربردهای مختلفی برای فعالان حوزه کسب و کار دارند. اولاً، جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک بازتابی از ارزش تعهد طولانی مدت و سرمایه گذاری در اقدامات بازاریابی سبز است و با توجه به رابطه مثبت آن با رقابتی بودن و سوددهی، می‌توان از آن به عنوان ابزار کسب و کار استراتژیک استفاده کرد. به عنوان مثال، اقدامات بازاریابی سبز مانند سرمایه گذاری در فناوری کم کربن و پروژه‌های تحقیقات و توسعه را می‌توان هدف بالقوه در برنامه پنج ساله کسب و کار یک سازمان در نظر گرفت. همچنین، چنین تصمیمات استراتژیکی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا خود را از رقبای متظاهر به محیط زیست دوستی که صرفاً ژست‌های مصنوعی برای بهبود تصویر شرکت خود می‌گیرند، متمایز نمایند.

دوماً، نتایج ما نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند پیشگام جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک باشد، هرچند که مورد دوم نیازمند رویکردی متفاوت است زیرا شامل امور بازاریابی استراتژیک می‌شود. در عمل، این بدین معنی است که مسئولیت اجتماعی شرکتی برای طراحی و اعمال استراتژی بازاریابی سبز لازم است اما کافی نیست. با توجه به ذینفعان، فشار عمده برای تغییر اقدامات و عملکرد بازاریابی ممکن است از سوی گروه‌های مختلف وارد شود. به عنوان مثال، مشتریان امروزی تعهد زیست محیطی و نقش شرکت را مد نظر قرار داده و میزان انجام مسئولیت

های زیست محیطی توسط شرکت را مورد سوال قرار می دهند. یافته های ما نشان می دهد که فشار ذینفعان سبب اتخاذ رویکرد بازاریابی سبز استراتژیک می شود که در عوض تاثیر مثبتی بر عملکرد دارد. به این ترتیب، مدیران باید این فشارها را به فرصتی برای رضایت ذینفعان و تعالی بازاریابی سبز تبدیل کنند.

سوما، ساختار مفهومی که از لحاظ عملی آزموده شده است، دیدگاه کلی به مدیران درباره نحوه اقدامات جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک می دهد که می تواند مزیت رقابتی را بر اساس تمایز بهبود دهند. بویژه، از آنجاییکه جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک ممکن است به آسانی توسعه نیابد، و براساس نتایج این بررسی، فعالیت های بازاریابی سبز مانند مشارکت در شبکه های کسب و کار زیست محیطی (مانند توسعه همگرایی، مشارکت در پروژه های تحقیقاتی) می تواند به توسعه مزیت های رقابتی پایدار کمک کند. در عمل، یک سازمان در صورت اتخاذ جهت گیری استراتژیک، می تواند سبز و رقابتی باشد. این فرضیه کاربردهای خود را برای مدیران سطح C که به دنبال تسریع تغییر در درون استراتژی زیست محیطی شرکتی، دارد. شرکتهایی که پایداری را مدنظر دارند باید تغییرات جدی در عملکرد بازاریابی استراتژیک خود بدهند تا جهت گیری بازاریابی سبز را برای دنبال کردن جهت گیری بازاریابی سبز و در نهایت دستیابی به اخلاقیات و عملکرد کاری برتر، اتخاذ نمایند. به عنوان مثال، سرمایه گذاری در توسعه محصولات زیست محیط دوست می تواند به شرکت در ایجاد قابلیت های تحقیقات و توسعه بهتر از رقبای خود و حفظ مزیت رقابتی، کمک کند.

در نهایت، یافته های ما اثرات متقابل بین اقدامات بازاریابی سبز داخلی و استراتژیک را نشان داده و دیدگاه پویایی به مدیران درباره اتخاذ رویکرد مورد استفاده برای دست یابی به سطح بالای رقابت، می دهد. این مطالعه نشان می دهد که استراتژی و افراد هنگام دنبال کردن مزیت های رقابتی زیست محیطی اهمیت پیدا می کنند. بنابراین، یک جهت گیری استراتژیک که عنصر سرمایه انسانی را دربر می گیرد گسترده تر از استراتژی زیست محیطی است. با این حال چنین هدفی باید با ارزشهای شرکت همسو باشد، با کسب و کار اصلی آن مرتبط بوده و البته تاثیرات فردی را از اعضای شرکت بگیرد. به این منظور، اقدامات بازاریابی سبز داخلی می توانند تاثیر استراتژی بازاریابی سبز بر مزیت رقابتی را تقویت کند. به عنوان نمونه، پاداشهایی که رفتار و انگیزه های زیست محیط دوست را تقویت می کند، می تواند به توسعه قابلیت های مدیریتی بهتر در داخل سازمان و ایجاد فرهنگی که سازمان را از رقبایش متمایز می کند، کمک کند. به این ترتیب، سازمان ها می توانند با تبدیل هر کارمند به یک قهرمان سبز، دانش و قابلیت زیست محیطی را خلق کنند.

۵/۳. محدودیت ها و تحقیقات آینده

نتایج این بررسی باید در سایه محدودیت های خاصی تفسیر شود. اولاً، اقدامات بازاریابی سبز با خصوصیات منحصر بفرد خود، بطور فزاینده ای متن ویژه تلقی می شوند، که نشان می دهد بررسی نحوه عملکرد ساختار پیشنهادی در محیط های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی

و سیاسی مختلف خصوصا با مقایسه متن ها، می تواند از لحاظ روش شناسی مفید باشد. دوما، اگرچه نمونه بررسی رضایت بخش است، میدانیم که حوزه های دیگری مانند B2B و خدمات، تاثیرات زیست محیطی منفی دارند؛ این موضوع محدودیت بالقوه دیگری برای این بررسی ایجاد می کند. بنابراین، پیشنهاد می شود که مطالعات آینده بر انواع مختلف شرکت، بخش ها یا صنایع خاص (مانند B2B در صنایع غذایی در مقابل خودرو) متمرکز شود تا نتایج مقابله ای در موقعیت های مختلف حاصل شود. به عنوان مثال بررسی تعدیل تاثیر بازاریابی سبز استراتژیک بر عملکرد کسب و کار توسط شهرت زیست محیطی صنعتی، جالب خواهد بود. همچنین، به نامتناسب بودن نمونه این بررسی از این لحاظ که عنوان شغلی شرکت کنندگان به ما اجازه نمی داد تا نتایج ارزشمندی مربوط به تاثیر موقعیت شغلی پاسخ دهندگان بر نقش و تاثیر جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک بدست بیاوریم، واقف هستیم. تحقیقات آینده می توانند تاثیر مثبت احتمالی وجود دپارتمان مستقل مسئولیت اجتماعی شرکتی و جایگاه مدیریتی آن بر نقش جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک و تاثیر آن بر نتایج سازمانی را بررسی کنند.

علاوه بر این، رابطه جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک بر مزیت رقابتی شواهدی را برای شرکت ها در مورد یک راه برای دستیابی به مزیت رقابتی ارائه می کنند اما این مسئله به هیچ وجه مشخص نیست. نتایج مزیت رقابتی و عملکرد کلی تحت تاثیر عوامل مختلفی هستند و بنابراین نمی توان در یک بررسی،

کاملا بدانها پرداخت. تحقیقات بیشتر می تواند سایر محرک های مزیت رقابتی و اهمیت آنها در مقایسه با بازاریابی سبز استراتژیک را بررسی نماید. علاوه بر این، تحقیقات آینده می توانند بر بررسی هزینه های استراتژی بازاریابی سبز (مانند هزینه تولید پاک) و تاثیر آنها بر عملکرد شرکتی، تمرکز کنند.

از دیدگاه روش شناسی، مقیاس فشار زیست محیطی ذینفعان به عنوان مدل مقیاس بازاریابی را با تکیه بر معیار جاوایس و همکاران (۲۰۰۳) (مانند موضوع مشترک، مقدمات و پیامدهای احتمالا مشابه، همبستگی های درون موردی معنادار) مشخص کردیم. همچنین تصمیم ما بر اساس مثال نحوه مشخص کردن مقیاس توسط سایر محققان در متن تحقیق مشابه، گرفته شد. با این حال، با توجه به اینکه مقیاس فشار زیست محیطی ذینفعان می تواند برخی از معیارهای تخصیص مدل اندازه گیری تکوینی را برآورده کند، بررسی بهترین مدل پیشنهادی مخصوص این سازه در تحقیقات آینده، مفید خواهد بود.

بر اساس مطالعات پیشین، پیشنهاد می شود که منابع کسادی می توانند محرک بالقوه برای اتخاذ جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک و داخلی باشند زیرا سرمایه گذاری زیست محیطی اغلب به عنوان صرف هزینه زیاد با بازگشت طولانی مدت، تلقی می شود. شرکت هایی با منابع کم گاهی اوقات مشتاق به انجام چنین سرمایه گذاریهایی هستند. علاوه بر این، تحقیقات گذشته نشان می دهد که فعالیت های تاکتیکی (مانند استفاده از مواد بازیافتی، سیاست های قیمت گذاری سبز) این امکان را به مدیران می دهند که: الف)

تصویر برند سبز شرکت خود را در کوتاه مدت بهبود دهند و ب) استراتژی بازاریابی سبز خود را طبق تغییرات زیست محیطی خارجی و داخلی تطبیق دهند. بنابراین، مطالعات آینده را به بررسی تاثیر میانجی و تعدیل کننده این اقدامات تاکتیکی و کوتاه مدت بازاریابی سبز بر رابطه بین عملکرد و استراتژی بازاریابی سبز که ممکن است به عنوان ابزار تنظیم کننده استراتژی بازاریابی سبز اصلی و طولانی مدت عمل کند، تشویق می کنیم.

در نهایت، با توجه به اینکه هدف کلی هر بازاریابی سبزی کاهش تاثیرات زیست محیطی سازمانی است، مطالعات آینده باید مقیاس مورد توافق، جهانی و عینی از عملکرد زیست محیطی (مانند تحلیل دقیق چرخه زندگی، انتشار گاز دی اکسید کربن) را برای شناسایی تاثیرات زیست محیطی اساسی در نظر بگیرد و امکان مقایسه بین مزیت های استراتژی بازاریابی سبز برای محیط زیست طبیعی را فراهم نماید. ما به عنوان محققان بازار همیشه به کشف تاثیر استراتژی بازاریابی سبز از منظر کسب و کار علاقه مند هستیم، هرچند که انگیزه اصلی ما در این زمینه باید حفظ طبیعت باشد.