



دانشگاه صنعتی امیرکبیر
(پلی تکنیک تهران)



فصلی مدیریت، علم، فناوری و نوآوری

مدیر کبیر

نشریه علمی دانشجویی دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر



- ◀ نقشه راه بازاریابی
- ◀ نقشه راه بازاریابی دیجیتال
- ◀ معرفی دوره‌های بازاریابی دیجیتال
- ◀ مصاحبه
- ◀ سنجش‌های عملکردی
- ◀ رفتار مصرف کننده از ابتدا تا انتها
- ◀ قاره متعارض
- ◀ ده حقیقت در مورد بازاریابی پس از کرونا
- ◀ تحول دیجیتال
- ◀ پر بازدیدترین بازارگاه‌های جهان
- ◀ سواد رسانه‌ای
- ◀ اینفوگرافی مدیران عامل
- ◀ داستان کسب و کار
- ◀ معرفی کتاب نسل امین الضرب
- ◀ معرفی کتاب تست مامان
- ◀ مطالعات موردی (اوبر فرایت)
- ◀ مطالعات موردی (نایک)

به نام خدا

مدیر کبیر

نشریه علمی دانشجویی دانشکده مدیریت دانشگاه امیر کبیر

شناسنامه



صاحب امتیاز: انجمن علمی MBA دانشگاه صنعتی امیرکبیر

مدیر مسئول: صدف اشتری

سردبیر: اشکان فراهانی

دوره نشر: فصلنامه

شماره دوم - بهار ۱۴۰۰

هیئت تحریریه (به ترتیب حروف الفبا)

صدف اشتری | محمدرضا ایلخانی | کسری دواتگران | گلستان سلطانی | امیرمحمد شادمهری | شکیباشعبانی
سیدمحمد صادقی | محمدعلی عبدالعلی‌زاده | اشکان فراهانی | پویان فیاضی | فائزه نائب‌زاده | حمیدرضا نیازی

تیم مصاحبه

کسری دواتگران | مهدی فروغی

ویراستار

محمدعلی عبدالعلی‌زاده | اشکان فراهانی

اینفوگرافی

شکیباشعبانی

صفحه آرا و طراح جلد

حسین قربانی

فهرست مطالب

۶	نقشه راه بازاریابی
۸	نقشه راه بازاریابی دیجیتال
۱۴	معرفی دوره‌های آموزش رایگان در حوزه دیجیتال مارکتینگ
۱۶	مصاحبه
۲۰	سنجش‌های عملکردی KPI در بازاریابی
۲۸	رفتار مصرف کننده از ابتدا تا انتها
۳۴	قاره متضاد
۳۴	۱۰ حقیقت در مورد بازاریابی پس از همه‌گیری
۵۰	تحول دیجیتال چیست؟
۵۳	امپراطوری‌های تجارت الکترونیک: نقشه‌ای از بازار گاه‌های (marketplace) آنلاین برتر دنیا
۵۶	سواد رسانه‌ای
۶۰	بهترین مدیران عامل در جهان در سال ۲۰۱۹ به انتخاب مجله HBR
۶۱	داستان کسب و کار با شاهین فاطمی، بنیان‌گذار برند درسا
۶۵	معرفی کتاب نسل امین‌الضرب
۶۶	معرفی کتاب تست مامان
۶۹	مطالعه موردی (case study): استراتژی بازاریابی شرکت اوبر فرایت
۷۳	مطالعه موردی (case study): استراتژی بازاریابی شرکت نایک

نقشه راه بازاریابی

صدف اشتری - محمدرضا ایلخانی

در دنیای پویا و همیشه در حال تغییر کنونی، همه کسب و کارها برای اطمینان از سودآوری خود، نیازمند بازاریابی هوشمندانه هستند. بازاریابی از مهم‌ترین بخش‌های هر کسب و کاری است و لزوم بازاریابی برای کسب و کارها مانند لزوم سوخت برای موتور است. یک مدیر بازاریابی مثل CEO یک کسب و کار باید هوشیار و چابک باشد و با چابکی و تطبیق پذیری و کاملاً هوشمندانه فرآیندهای بازاریابی را هماهنگ و رهبری کند.

بنیان و لایه زیرین تمامی فعالیتهای بازاریابی، به دست آوردن دید درست از بازار است. اگر مشتری را بررسی نشده و اقدام به توسعه محصول شود، موفقیت تقریباً غیر ممکن میشود. هر کسب و کاری به محیط صنعتی که در آن مشغول به کار است باید نگاه کند و تحقیقات بازار انجام دهد تا ببیند چه کاری میتواند برای رفع دغدغه مشتریان انجام دهد. تحقیقات بازار باید متناسب با کسب و کار به صورت دوره‌ای انجام شود و تنها یک بار انجام دادن آن کافی نیست. این تحقیقات با متدولوژی‌های متنوع انجام میشود؛ مانند focus group، مطالعات میدانی چون پرسشنامه، تست محصول MVP و بررسی داده‌های بازار مانند comment mining (که با پایش نظرات کاربران روندها را شناسایی میکند) و بررسی کسب و کارهای دیگر در صورت دسترسی. روش تحقیقات بازار باید با توجه به محصول و جامعه مخاطب انتخاب شود.

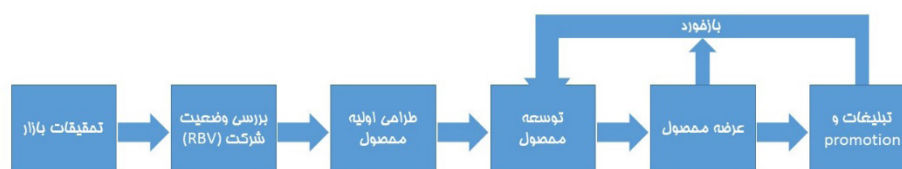
گام دوم نگاه RBV به کسب و کار و وضع کنونی است. پس از آن که نیاز مشتریان در گام پیشین برای تیم بازاریابی مشخص شد، اکنون زمان آن است که توان و منابع کسب و کار مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود انجام چه کارهایی برای پاسخگویی به نیاز مشتریان در توان است. در این بخش می‌توان با توجه به دیدی که از بازار در گام قبلی به دست آمد و دیدی که از شرکت به دست می‌آید یک ماتریس SWOT تشکیل داد و استراتژی بازاریابی را بر این اساس تدوین کرد.

گام سوم، طراحی یک محصول براساس دید کلی‌ای است که به دست آمده است و گام چهارم توسعه این محصول است. باید دقت داشت که توجه به بازار و تحقیقات بازار چون به صورت دوره‌ای انجام می‌شوند هر بار اطلاعات تازه‌ای را آشکار می‌کنند که در مراحل سوم و چهارم می‌توان از این اطلاعات استفاده کرد و مدام محصول را به ایده‌آل مشتریان نزدیک‌تر کرد.

در گام بعدی با توجه به منابع محدود شرکت، استراتژی‌ای برای عرضه به بازار (Launch) تدوین می‌شود و سپس محصول Launch می‌شود. کل این فرآیند باید چابک و تطبیق‌پذیر باشد و پس از این بازخوردی که نسبت به محصول از مشتریان دریافت می‌شود در نظر گرفته شده و محصول دوباره توسعه می‌یابد و این حلقه ادامه دارد.

در گام آخر با توجه به محصول و این که در چه مرحله‌ای از چرخه عمرش قرار دارد، فعالیتهایی برای دیده شدن بیشتر محصول و اصطلاحاً Viral شدن انجام می‌پذیرد. البته در صورت انجام درست و با دقت مرحله اول، محصول به خودی خود و از طریق تبلیغات دهان به دهان دیده میشود و نیازی به فعالیتهای تبلیغاتی بسیار نیست. در این مرحله

باید با توجه به فیدبک مشتریان متوجه شد که چه ویژگی‌هایی باید به محصول اضافه کرد تا برا مشتریان جذاب باقی بماند و اطمینان حاصل کرد که تمام اعضا جامعه هدف، محصول را دیده‌اند. در صورتی که هنوز اشخاصی از محصول بی‌اطلاعند باید راه‌های مناسب تبلیغات برای آن‌ها را پیدا کرد.



مدیران بازاریابی نیاز است مجموعه‌ای از مهارت‌های نرم و سخت را داشته باشند تا بتوانند این مسیر را به راحتی طی کنند. مهارت CRM یا همان مدیریت روابط با مشتری، یکی از ضروری‌ترین مهارت‌های یک مدیر بازاریابی است. داشتن CRM قوی به شرکت کمک میکند تا داده‌های دقیقی از بازار هدف داشته باشد و محصولات جدید متناسب با نیاز بازار توسعه بدهد. برای مثال ساختن یک کانال معتبر و موفق در پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی می‌تواند تبدیل به یکی از دارایی‌های نامشهود و با ارزش شرکت شود. همچنین میتوان بازاریابی برای محصولات جدید را به صورت مستقیم انجام داد و با مشتریان وارد مذاکره شد.

مدیران بازاریابی نیاز است تا توانایی رهبری خوبی داشته باشند و تیم بازاریابی را به خوبی هدایت کنند و بسازند. داشتن تفکر طراحی، آشنایی با مباحث بازاریابی دیجیتال، اجرا و پایش برنامه‌های بازاریابی، ارزش آفرینی و شناخت KPI های بازاریابی و تهیه گزارش‌های دقیق، آشنایی با مفاهیم قیف بازاریابی و سفر مشتری و به کار بردن آن‌ها برای انجام هر چه بهتر فرآیندها و مراحل بازاریابی، همه از مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر بازاریابی هستند.

نقشه راه بازاریابی دیجیتال

محمدعلی عبدالعلی زاده

در رد بازاریابی دیجیتال و ستایش بازاریابی!

هنگامی که قرار است در مورد اصطلاحات نسبتاً تازه مانند دیجیتال مارکتینگ حرف بزنیم، باید جوانب احتیاط را رعایت کنیم. چرا که این حوزه، جوان است و جویای نام. به همین دلیل هر زمان ممکن است تغییراتی در آن به وجود بیاید و معادلات را بر هم زند. چون این مفهوم همبستگی زیادی با فضای دیجیتال و فناوری اطلاعات دارد، احتمال وقوع چنین تغییراتی بیشتر هم می‌شود.

بنابراین پیشنهاد می‌کنم این نوشته‌ها را متناسب با همین زمان یعنی بهار سال ۱۴۰۰ شمسی بخوانید و در نظر داشته باشید که چیزی که در این متن می‌آید، الزاماً درست‌ترین و کامل‌ترین نیست. هدف از این نوشته این است که مسیر بازاریابی و بازاریابی دیجیتال اندکی روشن شود.

اگر این متن و این نقشه بتواند نگاه شما را به حوزه‌ی بازاریابی و بازاریابی دیجیتال اندکی تغییر دهد، رسالت خود را انجام داده است.

اول از همه، بازاریابی!

مسیر بازاریابی دیجیتال از بازاریابی می‌گذرد. به این معنا که اگر شما اصول بازاریابی را ندانید، بازاریابی در فضای دیجیتال نتوانید! کسی که دیجیتال مارکتر است اما بازاریابی نمی‌داند، در اصل اپراتور ابزارهای دیجیتال مانند شبکه‌های اجتماعی، ایمیل و .. است. بازاریابی دیجیتال بخشی از بازاریابی است که کسب و کارها متناسب با نیاز خود، از آن بهره می‌گیرند. اصول بازاریابی ریشه‌ی این درخت بزرگ است. پس بهتر است این ریشه را قوی کنیم تا بتوانیم میوه‌ی بهتری از این درخت برداشت کنیم.

پس بیایید در ابتدا یک نگاه کلی به بازاریابی بیندازیم و گام‌هایش را برشماریم. فرایند بازاریابی از همان لحظه‌ی نخست که ایده‌ی ارائه‌ی خدمت یا محصول در ذهن ما شکل می‌گیرد، آغاز می‌شود و تا زمانی که فرد محصول ما را خریداری می‌کند، ادامه دارد.

حتی می‌توان پارافراتر گذاشت و نقطه‌ی شروع بازاریابی را زمانی تعریف کرد که ما به دنبال نیازهای پاسخ‌داده‌نشده‌ی مخاطب هستیم. یعنی یک قدم قبل از توسعه‌ی محصول! و نقطه‌ی پایان بازاریابی را بعد از خرید و در زمان وفادارسازی مشتری و حفظ رضایت او تعریف کرد. بنابراین همانطور که می‌بینید، هر جا که مخاطب حضور داشته باشد، بازاریابی نیز به صورت جدی حضور دارد و نقش‌آفرینی می‌کند. بر همین اساس اگر بخواهیم نقشه‌ی راه بازاریابی را تعریف کنیم می‌توانیم به صورت زیر عمل کنیم:

برای اینکه کمی بهتر با جایگاه بازاریابی دیجیتال آشنا شویم، بهتر است با تعریف آن آشنا شویم. تعاریف بازاریابی دیجیتال زیاد هستند اما در این نوشته، به سراغ تعریف وبسایت معتبر هاب‌اسپات خواهیم رفت:

بازاریابی دیجیتال به همه‌ی ابزارها و فعالیت‌هایی گفته می‌شود که برای بازاریابی محصولات و خدمات در فضای دیجیتال (اینترنت، موبایل، ابزارهای دیجیتال و...) مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس همانطور که در تعریف بالا به آن اشاره شد، بازاریابی دیجیتال، بخشی از بازاریابی است که در فضای دیجیتال قابل انجام است. باز هم تاکید بر این نکته ضروری است که بازاریابی دیجیتال، بدون فهم درست و کامل بازاریابی، ناقص و ابتر است!

با توجه به مطالبی که در متمم آمده است، می‌توان گام‌های بازاریابی را این‌گونه تعریف نمود:

۱- آشنایی با مفهوم ارزش و ارزش‌آفرینی

۲- تعریف بازاریابی و حوزه‌های کاربرد بازاریابی

۳- تحول بازاریابی

۴- تحلیل مشتریان

۵- بخش‌بندی بازار

۶- توسعه محصول جدید (NPD)

۷- طراحی برنامه بازاریابی

۸- مدیریت ارتباط با مشتری

نقشه راه بازاریابی دیجیتال

حال در هر کدام از گام‌های بالا، برای پیشبرد اهداف خود، می‌توانیم از ابزارهای مختلفی که در فضای دیجیتال وجود دارد بهره‌مند شویم. عادل طالبی در تعریف بازاریابی دیجیتال می‌گوید:

بازاریابی دیجیتال، انتخاب و استفاده‌ی هوشمندانه و خلاقانه از ابزارهای دیجیتال برای رسیدن به اهداف بازاریابی است. پس مهم‌ترین کار در تدوین نقشه‌ی راه بازاریابی دیجیتال، شناخت ابزار مختلف و کارکردهای آنان است. پس بیایید نگاهی دقیق‌تر به ابزارهای مختلف در بازاریابی دیجیتال داشته باشیم:

۱- وبسایت:

یکی از مهم‌ترین ابزارهای هر بازاریابی دیجیتال، وبسایت است. در راه‌اندازی یک وبسایت، بازاریاب دیجیتال باید در سه حوزه تسلط داشته باشد.

اولین بخش دامنه است. بازاریاب دیجیتال باید بداند که چه دامنه‌ای برای کارش مناسب است. اصلاً دامنه‌های **ir** با **com** با سایر دامنه‌ها چه فرقی دارد. آیا اصلاً قبل از اینکه اسم برند انتخاب شود، باید به خالی بودن نام دامنه و شبکه‌های اجتماعی‌اش توجه کرد؟ آیا دامنه‌ی **ir** به علت تحریم‌ها، برای ما محدودیت ایجاد نمی‌کند؟ چه مدل اسمی در دامنه برای مخاطب راحت‌تر است؟ آیا بهتر است دامنه‌های همسان را خریداری کنیم یا خیر؟ همه‌ی این‌ها از مواردی است که یک بازاریاب دیجیتال باید به آن پاسخ دهد!

دومین بخش هاست است. ما برای وبسایت خود به چه هاستی نیاز داریم؟ اصلاً هاست‌ها چه انواعی دارند چه معایب

و مزایایی دارند؟ بازاریاب دیجیتال باید در مورد این موارد اطلاعات کلی داشته باشد. می‌پرسید چرا؟ فرض کنید می‌خواهید یک کمپین بزرگ در کانال‌های مختلف بازاریابی اجرا کنید و صدها هزار بازدید کننده به سایت خود بیاورید. اگر ندانید که هاستتان قدرت پذیرش این بازدیدکنندگان را دارد یا نه، به راحتی می‌توانید پول کمپین را دور بریزید!

بخش آخر هم محتواست. اصلا وبسایت ما قرار است چه گونه باشد؟ فروشگاهی باشد، پلتفرمی باشد یا محتوایی؟ CMS چیست؟ کدام CMS را برای وبسایتمان انتخاب کنیم؟ به سراغ اینماد برویم یا خیر؟ این‌ها از جمله تصمیماتی هستند که یک بازاریاب باید به آن‌ها بیندیشد!

۲- شبکه‌های اجتماعی:

شبکه‌های اجتماعی نیز از جمله ابزارهای بسیار مهم برای رسیدن به اهداف بازاریابی است. یک بازاریاب دیجیتال باید با انواع شبکه‌های اجتماعی، تفاوت مخاطب‌ها در هر شبکه‌ی اجتماعی، محدودیت‌های شبکه‌های مختلف و بحث‌های فنی آن آشنا باشد تا بتواند از هر شبکه، به خوبی بهره‌برداری کند. آیا استراتژی ما در اینستاگرام، باید با استراتژی ما در توییتر یکسان باشد؟ پیام ما در هر شبکه باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ این‌ها سوال‌هایی است که باید برایشان جواب داشته باشید!

۳- پلتفرم‌ها و مارکت پلیس‌ها:

آیا واقعا نیاز است که برای فروش محصولمان، در همان ابتدای کار، سایت خودمان را علم کنیم؟ آیا نیاز است که درگیر مسائل پیچیده و فنی وبسایت شویم و از صفر شروع کنیم؟ بهتر نیست که وارد وبسایت‌هایی شویم که از قبل شناخته شده‌اند و در آن‌جا شروع به محصول فروشمان کنیم؟ نمونه‌اش دیجیکالا، باسلام، ایسام، دیوار و ... ما به عنوان یک بازاریاب دیجیتال باید پلتفرم‌ها و مارکت پلیس‌های مختلف در هر حوزه را بشناسیم و تصمیم بگیریم که برای شروع، لازم است وارد این پلتفرم‌ها شویم یا خیر. بسیاری از مواقع ورود به پلتفرم، جریان درامدی قابل توجهی را به سمت کسب و کارمان روانه می‌کند و ما می‌توانیم با همین جریان درامدی، به رشد و توسعه‌ی بیشتر کسب و کار خود کمک کنیم. پس شناخت پلتفرم‌ها و مارکت پلیس‌ها را پشت گوش نیندازید!

۴- بازاریابی محتوایی:

ست گادین درباره‌ی بازاریابی محتوا می‌گوید:

بازاریابی محتوایی تنها چیزی است که از بازاریابی مانده است!

اگر اغراق پشت این جمله را کنار بگذاریم، می‌توانیم متوجه شویم که چقدر این حوزه برای یک بازاریاب اهمیت دارد. یک بازاریاب دیجیتال باید با این حوزه و بخش‌های مختلفش مانند استراتژی محتوا، تولید انواع محتوا، مدیریت محتوا و... آشنایی خوبی داشته باشد تا بتواند با استفاده از محتوا، مخاطب‌ها را مورد نظر را جذب نماید. در کسب و کارهایی که محصولات نسبتا پیچیده تولید می‌کنند، بازاریابی محتوایی اهمیت بسیار بیشتری پیدا می‌کند.

۵- بازاریابی در موتورهای جستجو:

۲ نکته‌ی مهم در این رابطه قابل ذکر است. اول شناختن انواع موتور جستجو است! به لطف گوگل، هنگامی ما اسم موتور جستجو را میاوریم، اولین چیزی که به ذهنمان میرسد گوگل است. اما در کنار گوگل، بهتر است با سایر موتورهای جستجو آشنا شویم. یوتیوب، آپارات، دیجیکالا و .. در درون خودشان یک موتور جستجو دارند که بسیاری از افراد برای جستجو از آن‌ها بهره می‌برند. خوب است که ما به عنوان بازاریاب با این موارد هم آشنا باشیم.

نکته‌ی دوم در مورد تفاوت SEO و SEM است. هر دوی این موارد در حیطه‌ی بازاریابی در موتورهای جستجو قرار می‌گیرند. اما در SEM ما به گوگل پول می‌دهیم تا ما را همان بالا نشان دهد. تا زمانی که به گوگل پول بدهیم ما را آن بالا نشان می‌دهد و هنگامی که پولمان تمام شود دیگر نشان داده نمی‌شویم! ابزار مهم در این حوزه، Google Ads است. در SEO ماجرا فرق می‌کند! ما در SEO تلاش می‌کنیم که به صورت ارگانیک رتبه‌های بالا را تصاحب کنیم و در معرض دید مخاطبان قرار بگیریم. SEO نیز از جمله بخش‌های پرطرفدار بازاریابی دیجیتال است که برای یادگرفتن عمیق و دقیقش باید وقت و انرژی بگذارید!

۶- تبلیغات کلیکی

اگر بابت هر کلیکی که مخاطب برای رسیدن به سایت ما انجام می‌دهد، پولی پرداخت کنیم، در اصل در حال انجام دادن تبلیغات کلیکی هستیم. تبلیغات بنری در سایر وبسایت‌ها، رپورتاژ آگهی در سایت‌های خبری و گذاشتن لینک برای وبسایت خودمان، تبلیغات اینفلوئنسرها و گذاشتن لینک در استوری، حتی تبلیغات در گوگل هم جزوی از تبلیغات کلیکی به حساب می‌آیند. ما به عنوان یک بازاریاب باید با انواع تبلیغات کلیکی آشنا باشیم و در شرایط مختلف با توجه به مخاطب و میزان تاثیرگذاری، از آن‌ها بهره‌مند شویم.

۷- بازاریابی اشتراکی در فضای دیجیتال (Affiliate Marketing)

معمولاً بازاریابی اشتراکی به دلیل کاهش هزینه‌ها در بازاریابی، مورد توجه بسیاری از افراد قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که این حوزه، به تدریج در حال باز کردن جای خود در ایران است. پس پیشنهاد می‌کنم آن را جدی بگیرید و بر روی آن مطالعات عمیقی انجام دهید. این حوزه از حوزه‌هایی است که در آن خلا وجود افراد متخصص حس می‌شود. شاید آن فرد متخصص شما باشید! پس اگر علاقه دارید می‌توانید در این حوزه فعال باشید

۸- بازاریابی مستقیم در فضای دیجیتال

در برخی از روش‌های بازاریابی دیجیتال، شما به صورت مستقیم با مخاطب نهایی خود گفتگو می‌کنید به همین دلیل به این روش‌های، بازاریابی مستقیم گفته می‌شود. از جمله‌ی این روش‌های می‌توان به بازاریابی از طریق ایمیل، اس ام اس، نوتیفیکیشن و .. اشاره نمود. آشنایی با هر کدام از این ابزارها برای بازاریاب دیجیتال بسیار واجب است.

۹- مدیریت ارتباط با مشتری در فضای دیجیتال (CRM)

اگر به اوایل متن مراجعه کنید، متوجه می‌شوید که این گام در نقشه‌ی راه بازاریابی نیز گنجانده شده است. به طور

کلی پس از اینکه شما محصولی را به مشتری می‌فروشید، نباید رهاش کنید و باید ارتباط خودتان را با او حفظ نمایید. هر نوع اقدامی که در این راستا انجام می‌شود جزو حوزه مدیریت ارتباط با مشتری قرار می‌گیرد. حال اگر این اقدامات در فضای دیجیتال و با استفاده از ابزارهای دیجیتال انجام شوند، مدیریت ارتباط با مشتری در فضای دیجیتال را شکل می‌دهند.

ارتباط موثر با مشتری، زمینه‌ای را برای تکرار خرید و وفادارسازی مشتری ایجاد می‌کند پس باید در این حوزه نیز به شناخت خوب و عمیقی دست پیدا کنیم.

۱۰- ابزارهای تحلیلی و آماری در فضای دیجیتال

قطعا همه‌ی شما از اهمیت داده و داده‌کاوی باخبر هستید و تکرار کردن آن توضیح اضافات است. به عنوان یک بازاریاب دیجیتال باید به ابزارهای تحلیل داده در فضای دیجیتال اشراف داشته باشید. ابزارهایی نظیر گوگل آنالیتیکس، گوگل دیتا استودیو و .. می‌توانند به ما در تحلیل داده‌های بازاریابی و فهم بهتر رفتار مخاطب کمک بسیاری بکنند. پس خوب است که به شناخت خوبی از این ابزارها دست پیدا کنیم.

۱۱- بهبود تجربه‌ی کاربری

تجربه‌ی کاربر در فضای دیجیتال یا همان UX نیز از جمله حوزه‌های جدید است که خوب است درباره‌ی آن بدانید. این حوزه شامل بخش‌های مانند کاربرپژوهی، معماری اطلاعات، طراحی تعاملی و .. میشود و خوب است که یک بازاریابی دیجیتال با آن‌ها آشنایی داشته باشد. البته این نکته نیز قابل ذکر است که تجربه‌ی کاربری، با بخش بعد یعنی بهبود نرخ تبدیل نیز رابطه‌ی تنگاتنگی دارد.

۱۲- بهبود نرخ تبدیل

نرخ تبدیل یا همان Conversion Rate از جمله بخش‌های بسیار مهم در کسب‌وکارهای رشد یافته است. نرخ تبدیل فاکتوری است که به صورت‌های مختلف محاسبه می‌شود. مثلا مهم‌ترین نرخ تبدیلی که که کسب و کارها وجود دارد این است:

چند درصد از بازدیدکنندگان، محصول ما را خریده‌اند.

حال فرض کنید ۸ درصد از افرادی که سایت ما را می‌بینند، از ما خرید می‌کنند. برای اینکه میزان فروش را افزایش دهیم، دو راه پیش رویمان وجود دارد: راه اول این است که با هزینه کردن در حوزه‌ی بازاریابی و تبلیغات، تعداد بازدیدکنندگان خود را افزایش دهیم، که این اتفاق منجر به افزایش فروش هم می‌شود!

اما راه دوم این است که ما درصد نرخ تبدیل را بهبود ببخشیم! برای بهبود نرخ تبدیل لازم است که با UX و نقشه‌ی سفر مشتری و AB Testing و .. آشنا باشیم. در صورتی که بتوانیم نرخ تبدیلمان را بهبود ببخشیم، می‌توانیم با هزینه‌ی کمتری به فروش بیشتر دست پیدا کنیم و این به معنای سود بیشتر است! پس خوب است که یک بازاریاب به این حوزه نیز اشراف داشته باشد.

خب! به نظر می‌آید که تا همینجا کافی باشد. خوب است در آخر نیز به یک نکته‌ی بسیار مهم اشاره کنیم و بحث را به پایان برسانیم.

آیا باید همه‌ی حوزه‌های نام برده شده را به صورت کامل و دقیق بلد باشیم؟ اگر بخواهم در یک کلمه به این سوال پاسخ بدهم، می‌گویم خیر! اما اگر بخواهم به طور دقیق‌تر به این سوال پاسخ دهم، بهتر از در ابتدا با مدل T در پرورش دانش و تخصص آشنایتان کنم. ما باید در دوران معاصر، تخصص و مهارت‌های خود را به صورت T گسترش دهیم. به این معنا که از بسیاری حوزه‌ها کم و بیش چیزی بدانیم و در حوزه‌های معدودی، بسیار عمیق و تخصصی آموزش بینیم. چرا که در حال حاضر بسیاری از نوآوری‌ها در مرز بین رشته‌ها رخ می‌دهد و به همین دلیل نیاز است که ما نوکی به حوزه‌های مختلف بزنییم. اما در چند حوزه متخصص شویم.

در حوزه‌های مختلف بازاریابی دیجیتال نیز می‌توان از همین مدل بهره برد. یعنی ما می‌توانیم از ۱۲ حوزه‌ی بالا، یک یا دوتای آن‌ها را انتخاب کرده و در آن‌ها متخصص شویم و با بقیه‌ی حوزه‌ها، تا حد قابل قبولی آشنا باشیم. این اتفاق باعث می‌شود تا نگاه ما به بازاریابی، به یک نگاه سیستمی تبدیل شود و بتوانیم دید عمیق‌تری از فرایندهای مختلف آن داشته باشیم!

منتظر چه هستید؟ همین الان فرصت خوبیست تا نقشه را در دستتان بگیرید و به کشف و شهود در سرزمین بزرگ بازاریابی بپردازید!

منابع: متمم، وینار نقشه راه بازاریابی دیجیتال عادل طالبی

معرفی دوره‌های آموزش رایگان در حوزه دیجیتال مارکتینگ

شکیبا شعبانی

یکی از بهترین راه‌های یادگیری دیجیتال مارکتینگ، دنبال کردن دوره‌های آموزش آنلاین است. دوره‌هایی که مورد تایید افراد متخصص این حوزه باشند، کیفیت لازم را داشته و از طرفی هزینه زیادی نداشته باشند. به همین دلیل سعی شده در این مطلب به معرفی بهترین دوره‌های آنلاین رایگان در این حوزه بپردازیم.

1- Google Digital Marketing Courses



اگر به تازگی با دیجیتال مارکتینگ آشنا شدید و به دنبال یادگیری ایده‌های خوب این حوزه هستید، دوره دیجیتال مارکتینگ گوگل، یکی از بهترین دوره‌های آنلاین است. در این دوره سعی شده است تا با استفاده از ویدیوها و مطالب کوتاه و جذاب، آموزش از پایه صورت گیرد. طول دوره ۴۰ ساعت تعریف شده و برای هر درس، آزمونی تعریف شده که پس از قبولی در آزمون می‌توان به درس بعدی دسترسی پیدا کرد. نکته قابل توجه این است که در صورت قبولی در آزمون نهایی، می‌توانید مدرک معتبر این دوره را از گوگل دریافت کنید.

2- SEMRUSH Academy



یکی از شرکت‌های تولید ابزارهای دیجیتال مارکتینگ، شرکت SEMrush است. این شرکت تلاش کرده تا با ایجاد دوره‌های آموزشی، خدمات مفیدی به کاربران خود و سایر افراد ارائه دهد. در این دوره‌ها سعی شده است تمامی

آموزش‌های لازم برای دیجیتال مارکتینگ توسط بهترین افراد متخصص شرکت در این حوزه پوشش داده شود. نکته جالب در مورد این دوره‌ها این است که شرکت سعی کرده در این دوره‌ها ابزارهای خود را نیز به کاربران آموزش دهد و افرادی که از این دوره‌ها استفاده می‌کنند علاوه بر یادگیری این حوزه، از آموزش ابزارهای آن نیز بهره‌مند خواهند شد.

3- Hub Spot Online Marketing Courses



شرکت Hub Spot یکی دیگر از شرکت‌های پیشرو در حوزه توسعه نرم‌افزارها و ابزارها در حوزه دیجیتال مارکتینگ است. به همین دلیل استفاده از دوره‌های این شرکت با توجه به تخصص آن می‌تواند گزینه خوبی برای یادگیری باشد. دوره‌های این شرکت نیز توسط بهترین متخصصان این حوزه تدریس می‌شود. پس از تکمیل دروس می‌توانید مدرک آن را نیز به صورت رایگان دریافت کنید.

4- Word Stream's PPC University



دانشگاه PPC یکی دیگر از منابع رایگان در اختیار است. این دانشگاه که توسط شرکت Word Stream به منظور تقویت مهارت‌های بازاریابی دیجیتال ساخته شده است، شامل دوره‌هایی برای افراد مبتدی تا سطوح پیشرفته است. از دیگر مزیت‌های آن، دسترسی به وبینارها و مقالات برای تقویت دیجیتال مارکتینگ است.

5- Alison

Alison اولین ارائه دهنده دوره‌های گسترده آنلاین و یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های آموزشی با ۱۹ میلیون کاربر است. دوره‌های موجود در این پلتفرم، در طول سالیان، استاندارد سازی شده و کاملاً رایگان هستند. وجود دوره‌های مختلف در حوزه مارکتینگ و فروش، ارائه مدرک در پایان دوره از دیگر مزایای این پلتفرم آموزشی است.



مصاحبه

کسری دواتگران

با ورود کرونا در اواخر سال ۹۸ و قرنطینه‌های متعدد در کشور بسیاری از استارت‌آپ‌ها چه در مقیاس بزرگ و چه در مقیاس کوچک آسیب دیدند. در این میان اما استارت‌آپ‌هایی نیز بودند که با تجدید نظر در استراتژی‌های خود توانستند سربلند از این بحران بیرون بیایند و به قولی تهدیدات را به فرصت تبدیل کردند.

بیمیتو و ازکی یکی از استارت‌آپ‌های صنعت بیمه در کشور است که توانسته رشد خوبی را در این مدت تجربه کند. در ادامه با مهدی فروغی CMO بیمیتو و ازکی درباره صنعت بیمه و چالش‌های بوجود آمده در این مدت و نحوه برخورد بیمیتو و ازکی با این چالش‌ها صحبت می‌کنیم:

حجم بازار بیمه در ایران حدوداً چقدر است و بازیگران اصلی این حوزه چه کسانی هستند؟

حجم بازار بیمه در سال ۹۹ حدوداً ۷۰ هزار میلیارد تومان بود و احتمالاً این بازار در سال ۱۴۰۰ تقریباً ۳۰-۳۵ درصد افزایش پیدا می‌کند. البته چون هنوز آمارهای سال ۱۴۰۰ منتشر نشده خیلی دقیق نمی‌توان در این مورد صحبت کرد. از نظر آنلاین و آفلاین بازار تقریباً ۱٪-۱،۵٪ بازار آنلاین است و بخش‌های عمده بازار هنوز آفلاین هستند؛ به همین دلیل رقبای ما بخش‌های آفلاین بازار و هر شکل از فروش بیمه آفلاین هستند. در بازار آنلاین نیز رهبر بازار ازکی و بیمیتو هستند.

با چه موانع یا مشکلاتی در گذشته یا الان در صنعت بیمه مواجه شده‌اید؟

یکی از بحث‌های خیلی جدی در صنعت بیمه زیر ساخت فنی است. اقتصاد ایران همانطور که اقتصاد دانان می‌گویند سه ضلع اصلی دارد: بورس، بانک و بیمه. متأسفانه صنعت بیمه همیشه زیرساخت‌هایش از دو صنعت دیگر عقب‌تر بوده البته باید به این نکته توجه کرد که این زیرساخت‌ها خیلی پیچیده هستند و فضای بیمه‌ای کشور از فضای بانکداری پیچیده‌تر است: به همین دلیل زیرساخت‌های فنی صنعت بیمه در کشور عقب‌تر هستند. نتیجه عقب بودن این زیرساخت‌ها برای کسانی که می‌خواهند در فضای آنلاین کار کنند این است که اگر شما بخواهید روی زیرساخت‌های موجود سوار شوید و از وب سرویس‌ها استفاده کنید مجبور هستید از صفر شروع کنید و تمام مراحل توسعه را خودتان انجام دهید.

بحث بعدی نیز که بازارها درگیر آن هستند بحث رفتار مصرف کننده است. زمانی که بیمیتو و ازکی شروع به کار کردند رفتار مصرف کننده کاملاً آفلاین بود و بیمیتو و ازکی در این سال‌ها توانست این رفتار را تا حدودی تغییر دهد اما سهم بازار نشان دهنده این است که بخش عمده‌ای از این رفتار کماکان رفتار آفلاین است.

به طور مثال چه وب سرویس‌هایی رو مجبور بودید خودتان توسعه دهید؟

این بحث تا حدودی فنی است ولی بطور کلی وقتی فردی تصمیم می‌گیرد بیمه‌ای را خریداری کند گام نخستش استعلام قیمت است یعنی فرد با وارد کردن اطلاعات مورد نظر می‌تواند قیمت بیمه‌های مختلف را مشاهده کند. گام

دوم انتخاب یکی از بیمه‌های مورد نظر و پرداخت آن بیمه است و در نهایت هم بیمه خریداری شده برای فرد صادر می‌شود. دو مرحله اصلی در این فرآیند وجود دارد: استعلام و صدور بیمه. برای این دو مرحله وب سرویس یا API مناسبی وجود ندارد که بتوان از آن استفاده کرد در نتیجه مجبور بودیم در روند توسعه محصول علاوه بر کارهای دیگری که درگیر آن‌ها هستیم قسمت‌هایی مانند استعلام قیمت و تبدیل فرمول‌های بیمه‌ای به وب سرویس را خودمان بسازیم و ساختن این وب سرویس‌ها یا API روند پیچیده و سختی بوده و هست.

آیا مشابه خارجی همچین وب سرویس‌هایی وجود داشته که بتوان از آن‌ها استفاده کرد تا روند توسعه محصول تسریع شود؟

خیر. وجود نداشته حتی بعد از اینکه بیمیتو و ازکی این وب سرویس‌ها را توسعه دادند، این وب سرویس‌ها و API را به جاهای دیگری ارائه دادیم.

اسفند دو سال پیش بود که ازکی و بیمیتو ادغام شدند. این ادغام شدن چه چالش‌هایی را برای بخش مارکتینگ بیمیتو و ازکی بوجود آورد؟

این ادغام بطور کلی کار خوبی بود. خیلی از ادغام‌هایی که سال‌های اخیر در فضای استارت‌آپی کشور انجام شده بدلیل وضعیت اقتصادی شرکت‌ها بوده و به همین دلیل این ادغام شدن اجباری بوده زیرا راه دیگری برای شرکت‌ها وجود نداشت. درباره بیمیتو و ازکی قضیه برعکس بوده یعنی هر دو مجموعه دو سال خیلی خوب را پشت سر گذاشته‌اند که رشد دو شرکت در این دو سال خوب بود؛ یعنی خودشان را از بازار بیمه و رقیب‌های آنلاین جدا کرده بودند و هر روز بزرگ‌تر می‌شدند. با توجه به مذاکراتی که بین دو شرکت انجام شد فهمیدیم که هزینه‌های بازاریابی دو شرکت در راستای مقابله با یکدیگر است! نتیجه مذاکرات ادغام شدن این دو برند بود و تصمیم گرفته شد بجای رقابت با یکدیگر با بازار سنتی رقابت کنیم. همچنین بخاطر نزدیکی ارزش پیشنهادی دو شرکت مذاکرات زود به نتیجه رسید و تیم‌ها با یکدیگر ادغام شدند. البته تیم‌ها فرهنگ، فرآیند و زیرساخت‌های مختلفی داشتند در نتیجه ادغام کردن دو تیم با این شرایط کار سختی بود. نکته مهم در این فضا ورود کرونا به کشور و تغییر نحوه تعامل ما با تیم‌ها در دوران کرونا بود. بیشتر گفتگو با تیم‌ها و تغییر فرآیندها در غالب اسکایپ انجام شد و این روند ادغام را سخت‌تر می‌کرد.

الان وضعیت تیم‌ها چگونه است؟ آیا در این مدت ساختاری که مد نظر دو سازمان بود شکل گرفت؟

بله. تقریباً ۴-۵ ماه طول کشید تا تیم‌ها ادغام شوند و در یک راستا کار کنند. همچنین مشکلاتی ابتدا در ادغام تیم‌ها وجود داشت کم کم رفع شد. ورود کرونا را می‌توان اتفاقی مثبت برای صنعت بیمه تلفی کرد. کرونا بر صنایع مختلف تاثیر متفاوتی گذاشت مثلاً در صنعت توریسم چه استارت‌آپ‌ها چه شرکت‌های آنلاین با مشکلات خیلی جدی روبرو شدند ولی در صنعتی مانند خرده فروشی (retail) اکثراً خوشحال بودند. در صنعت بیمه نیز با شروع کرونا مردم با اقبال بیشتری سمت خرید آنلاین بیمه آمدند. اتفاق خوبی که برای ازکی و بیمیتو افتاد آمادگی سازمان برای ورود به فضایی بود که در دوره کرونا بوجود آمده بود. هدف از ادغام دو برند رفتن به سمت جنگ با بازار سنتی بیمه بود و دقیقاً یک عامل ماکرو خوب برای اینکه افراد از سمت بازار سنتی به بازار آنلاین حرکت کنند در بازار بیمه رخ داد. خوشبختانه مذاکرات انجام شده نیز قبل از جدی شدن مسئله کرونا و قرنطینه بود و سازمان توانست از فرصت پیش

آمده بهترین استفاده را ببرد.

تاثیر کرونا روی صنعت بیمه چه بود؟ وضعیت سگمنت‌های مختلف بیمه تو دوره کرونا چگونه بود؟

اتفاقی که در صنعت بیمه و در سطح شرکت‌های بیمه افتاد این بود که چون تصادفات جاده‌ای عملاً کاهش پیدا کرده بود ضریب خسارت (شرکت‌های بیمه وقتی پول را دریافت می‌کنند و خسارت می‌دهند آن بخشی که خسارت می‌دهند تقسیم بر حق بیمه‌هایی که گرفته‌اند برابر ضریب خسارت) در دوره کرونا خیلی بهتر شده بود و شرکت‌های بیمه خیلی کمتر خسارت می‌دادند به همین دلیل خوشحال بودند. بحثی که در رفتار مصرف کننده رخ داد این بود که مردم بدلیل شرایط اقتصادی که بوجود آمده بود و ادامه پیدا کرد بیمه‌های اختیاری را کمتر خریدند و گرایش به سمت خرید بیمه‌های اجباری بیشتر شده بود. اتفاق دیگری که ناشی از کرونا بود تعریف نوعی از بیمه‌ها بود که خاص این شرایط هستند: مثل بیمه کرونا و این هم نیازی بود که مردم داشتند و حتی قبل از اینکه محصول وارد بازار شود دنبال آن بوده‌اند. شرکت‌های بین‌المللی بیمه در دنیا نیز این نیاز رو پوشش دادند و بیمه کرونا را ایجاد کردند.

کمپین‌های بازاریابی در دوران کرونا چه تغییری کرده است؟

با شروع پندمی کرونا مقاله‌ای در HBR چاپ شد که خلاصه مقاله این بود که در همه‌گیری که شروع شده انتظار مردم از کسب و کارها بیشتر شده است؛ مثلاً یکی از انتظارات این بود که در این شرایط نباید روندهای عادی کسب و کار را طی کرد و اگر کسب و کاری ظرفیتی دارد که می‌توان با آن به عموم کمک کرد باید از این ظرفیت استفاده کنید. مثلاً صفحه اینستاگرام مرسدس بنز در زمان همه‌گیری شروع کرد توصیه‌های بهداشتی را به اشتراک گذاشت. استفاده این شرکت‌ها از رسانه و قرار دادن رسانه در اختیار جامعه نکته مهمی در بازاریابی این شرکت‌ها بود. در فضای ازکی و بیمیتو با شروع کرونا تعدادی از کمپین‌هایی را که برنامه ریزی کرده بودیم کنسل کردیم بدلیل انتظاری که از سمت برند وجود داشت. بیمیتو و ازکی هم با توجه به رسانه‌هایی که در اختیار داشتند کارهایی انجام دادند که می‌تونست برای مردم امیدوار کننده باشد و یکسری توصیه‌های بهداشتی را به اشتراک گذاشتیم. از سمت دیگر یکسری فعالیت‌هایی که از جنس performance بود را تقویت کردیم. یعنی در فضای تک یا مارکتینگ برنامه‌ریزی‌هایی که کرده بودیم را سرعت دادیم. دلیل این افزایش سرعت همان وجود نیاز در جامعه بود. وقتی افراد از همه کانال‌های مختلف می‌شنوند که نباید از خانه بیرون رفت برند ما آنجا باید خیلی خوب عمل کند. یعنی این انتظار از برند ما وجود دارد. در این راستا برنامه‌های توسعه‌ای که داشتیم خیلی سریع‌تر پیش بردیم به این خاطر که بتوانیم به این جنس انتظارات پاسخ بدهیم. در بحث مارکتینگ نیز بودجه‌هایی که برای تخفیف و ... در نظر گرفته بودیم، سریع‌تر اجرا کردیم تا هم نیازی که بوجود آمده بود را تامین کنیم و هم بتوانیم از فرصتی که بوجود آمده بود استفاده کنیم.

در بحث توسعه کسب و کار در دوره کرونا بیشتر سعی کردید کسب و کار را گسترش دهید و افراد جدیدتری جذب کنید یا سعی کردید فرکانس یوزرهایی که قبلاً جذب کرده بودید را بهتر کنید؟!

این دو رویکرد در کنار هم بوده ولی وزن توسعه و جذب یوزر جدید بیشتر بوده است. مسئله‌ای که در فضای بیمه وجود دارد این است که سررسید بیمه‌ها یکساله است و بازار به گونه‌ای است که یوزر نمی‌تواند فرکانس بالایی داشته

باشد. مثلاً بیمه خودرو دارای دو نوع ثالث و بدنه هست یا اینکه افراد برای خود یا خانوادشان بیمه درمانی خریداری کنند یا مثلاً بیمه آتش سوزی برای خانه؛ با توجه به سگمنت‌های بیمه‌ای، اگر افراد رفتار کاملاً بیمه‌ای از خود نشان دهند باز هم فرکانس بالایی ندارند. در نتیجه بیشتر سمت فضای توسعه بودیم.

اینفلونسر مارکتینگ تقریباً وزن خوبی در استراتژی مارکتینگ از کی و بیمیتو داشته، دلیل استفاده از این رویکرد چه چیزی بود؟

مسئله این است که ما خیلی با تغییر رفتار مصرف کننده روبرو هستیم و یکی از کانال‌های خوب مارکتینگ سوشیال مدیا هست و بسیاری کمپین‌های اینفلونسری می‌تواند تاثیرگذار باشد و از کی و بیمیتو نیز کمپین‌های اینفلونسر مارکتینگ متفاوتی داشتند. با توجه به بازخوردهای خوبی که در این مدت گرفتیم ادامه دادیم. البته سوشیال و اینفلونسر مارکتینگ صنعت به صنعت متفاوت است. یک سری صنایع در لحظه می‌توانند جواب *performance* بگیرند و یک سری صنایع خیلی می‌توانند به برندینگ آن‌ها کمک کند در یک سری صنایع هم هیچ تاثیری ندارد. البته ما نسبت به کسب و کارهایی که اینفلونسر مارکتینگ انجام می‌دهند کمتر این نوع مارکتینگ را انجام داده‌ایم ولی ظرفیت در فضای سوشیال هنوز زیاد است.

در بین اینفلونسرها نیز بیشتر به ماکرو اینفلونسرها مراجعه می‌کنید. دلیل خاصی برای این موضوع وجود دارد؟

خیر فقط ماکرو اینفلونسرها نیستند، عملاً ترکیبی از اینفلونسرها وجود دارد ولی چون *reach* بیشتری از ماکروها می‌گیرید خیلی به چشم می‌آیند. به طور کلی در یک کمپین اینفلونسری مانند فضای سرمایه‌گذاری شما باید پرتفوی تشکیل بدهید. یعنی با ماکرو اینفلونسرها *reach* زیاد درست کنید و با میکروها فرکانس را بالا ببرید یا از آن فضایی که آن‌ها به یوزرهایشان نزدیک‌تر هستند و قدرت اینفلونسر بهتری دارند استفاده کنید.

مرسی جناب فروغی از وقتی که گذاشتید اگر نکته‌ای مد نظرتون هست ممنون میشم اضافه کنید.

تشکر می‌کنم از اینکه قابل دونستید و امیدوارم صحبت‌هامون مفید بوده باشه برای خوانندگان این مصاحبه.

سنجه‌های عملکردی KPI در بازاریابی

امیرمحمد شادمهری

KPI چیست و انواع KPI در بازاریابی

به قلم امیرمحمد شادمهری - مدیر کمپین اسنپ فود - دی ماه ۱۳۹۹

مقدمه:

این مقاله ابتدا به تعریف شاخص کلیدی عملکرد (KPI) و توضیحی درباره اهمیت آن می‌پردازد و سپس چند KPI مهم در زمینه مالی را تشریح و پس از آن به KPIهایی از جنس مارکتینگ اشاره می‌کند. لازم به ذکر است که خواندن این مقاله به تنهایی برای یک مدیر بازاریابی کافی نیست اما به او دید خوبی نسبت به ابعاد مختلف بازاریابی و کسب و کار می‌دهد. در این مقاله به KPIهایی که بیشتر جنس دیجیتال مثل KPIهای مربوط به SEO یا رفتار کاربر ها در وبسایت، KPIهای اپلیکیشن، گوگل ادز و... دارد، اشاره نمی‌کند.

KPI چیست؟

کی پی آی یا شاخص کلیدی عملکرد (Key Performance Indicator)، معیاری برای شناخت عملکرد شما در رسیدن به یک هدف است. به عنوان مثال شما در فکر دوبرابر کردن تعداد سفارشات خود در طی یک ماه آینده هستید. برای رسیدن به این هدف، شما تعدادی KPI دارید و برای رسیدن به هدف، باید این KPIها را به حد مطلوبی برسانید. از جمله‌ی این KPIها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

تعداد یوزر ورودی، نرخ تبدیل افراد، میزان نصب اپلیکیشن و...

نکته‌ی مهم دیگری که در رابطه با KPIها باید به آن توجه شود، کمی بودن آنهاست. شاخص‌های کلیدی عملکرد معمولاً از جنس عدد هستند و معمولاً ماهیت کیفی ندارند.

KSF چیست؟

KSF یا همان عوامل کلیدی موفقیت (Key Success Factor)، عواملی هستند که سازمان به کمک آنها، به vision خود می‌رسد. مثلاً برای موفق شدن در صنعت سوپرمارکت آنلاین و رسیدن به ویژن، یک عامل کلیدی موفقیت، میزان سفارش است. رسیدن به بیش از ۱۰۰۰ سفارش در کلان‌شهرهای ایران و ۵۰۰۰ سفارش در تهران می‌تواند یک KSF مهم در این حوزه باشد.

OKR چیست؟

OKR یا اهداف و نتایج کلیدی (Objectives and Key Results)، چارچوبی است که به شما در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده کمک میکند و مسیر درست را به شما نشان می‌دهد. OKR نوعی GPS است که راهنمای شما در مسیر است. OKR هدف نیست، KPI نیست، KSF هم نیست! OKR یک چارچوب است که در داخل

خود یک هدف (Objective) را تعیین می‌کند و هر هدف تعدادی Key Result دارد. KPI ها در دل این Key Result ها قرار دارند.

به عنوان مثال هدف شما رهبر بازار شدن در صنعت سوپرمارکت آنلاین است. شکل زیر این هدف را به نتایج کلیدی کوچک‌تری تقسیم کرده است. حال برای هر یک از این نتایج کلیدی، می‌تواند شاخص‌های کلیدی عملکرد یا همان KPI تعریف گردد.



چرا باید از KPI در کسب و کارها استفاده کنیم؟

- به مدیران و افراد مجموعه کمک میکند تا سطح عملکرد خود را ارزیابی کنند.
- به استراتژیست‌ها و مدیران مجموعه کمک میکند تا بدانند کجای نقشه راه قرار دارند و چقدر از برنامه را پیش رفتند.
- نقص‌های نقشه راه را در میانه ماجرا نشان میدهد و به ما در تدوین استراتژی‌های جدید جهت تعیین اهداف و OKR ها کمک می‌کند.
- در تعیین حقوق و دستمزد موثر است.
- با تعریف KPI برای سازمان، سازمان از حالت گنگی خارج می‌شود و افراد به وظایف خود واقف می‌شوند.

از کجا بدانیم KPIهایی که تعریف کرده‌ایم؛ خوب هستند یا نه؟

باید به کلمه Key در KPI باید توجه ویژه‌ای داشته باشید. اساساً باید متریک‌هایی را به عنوان KPI تعیین کنید که برای رشد سازمان و مدیران مهم هستند. تعدد تعریف KPI به صلاح سازمان‌ها نیست پس لطفاً از آن دوری کنید! سنجه‌ها، شاخص‌های مختلفی هستند که شما به صورت کمی می‌توانید اندازه‌گیری‌شان کنید. KPIهایی که تعیین می‌کنیم در اصطلاح باید Responsive باشند. به چه معنا؟ به این معنا که در زمان بروز مشکل برای کسب و کار، این شاخص‌ها باید به کمک ما بیایند و به ما برای یافتن مشکل کمک کنند. همچنین KPIهای تعیین شده از سوی تیم‌های مختلف سازمان و مدیریت باید قابل فهم و ساده باشند. تعیین KPI های پیچیده، به معنای بهتر بودن آن شاخص نیست!

اگر بخواهیم یک اصطلاح قراردادی و حقوقی برای این قسمت بکار ببریم؛ باز نبودن KPI است. KPI‌های تعیین شده نباید باز باشند که بتوان برداشت‌های متفاوت کرد. **KPI ها باید دقیق و شفاف باشند.**

چرا به KPI‌های تعیین شده توسط خودمان! نمی‌رسیم؟

- ۱- ممکن هست هدف تعیین شده دور از انتظار و غیر واقعی تنظیم شده باشد.
- ۲- تیم‌های استراتژی معمولاً کارهای مختلفی را انجام می‌دهند و چون واحدهای مختلف سازمانی ندارند، کارهای زیادی به آن‌ها تحمیل می‌شود و آن‌ها را از بررسی KPI‌ها و حرکت به سمت آن دور می‌کنند!
- ۳- تجزیه و تحلیل و همچنین تخمین اشتباه توسط افرادی که مستقیماً KPI‌ها را تدوین می‌کنند.
- ۴- پافشاری بر روی KPI‌های قبلی در هنگامی که استراتژی‌های کسب و کار تغییر کرده است!

شاخص‌ها از چه جنسی هستند؟

- کمی / کیفی: مثلاً رسیدن به یک عدد فروش در روز در یک سرویس Food-based شاخص کمی است اما بررسی نظرات کاربران در یک نظرسنجی و میزان رضایت آن‌ها از خدمت، شاخص کیفی هست.

- **Actionable**: مثلاً تعداد دالود و نصب اپلیکیشن

- **Leading / Lagging**: این دو متریک به دید مدیران و سرمایه‌گذاران نسبت به پروژه و کسب و کار بسیار کمک می‌کند. منظور از Lagging شاخص‌هایی است که تاریخچه شرکت و عملکرد را نشان می‌دهد. مثلاً سود تجمعی حاصل از مشتریان قبلی.

Leading شاخصی است که روند شرکت را در آینده نشان می‌دهد، مثلاً روند رشد فروش طی ۶ ماه اخیر و پیش‌بینی آن در ۶ ماه آتی.

انواع شاخص‌های کلیدی عملکرد در بازاریابی:

(۱) **Conversion Rate**: یعنی نرخ تبدیل. به عنوان مثال اگر هدف شما نهایی کردن فاکتور در یک سوپر مارکت آنلاین می‌باشد و از ۱۰۰۰ نفر ترافیک ورودی فقط ۲۰ نفر به هدف شما برسند، در این صورت:

$$CR = 20/1000 = 2\%$$

در اینجا می‌توان با کارهایی از قبیل بهینه‌سازی کمپین‌ها یا بهینه‌سازی قیف فروش، نرخ تبدیل را بالا برد که به این عمل **CRO = Conversion Rate Optimization** گفته می‌شود.

(۲) قبل از اینکه به ادامه KPI‌های مهم در بازاریابی بپردازیم بهتر است نگاهی به چند KPI مهم در حوزه مالی برای درک بهتر کسب و کار توجه کنیم:

(۱-۲) **Revenue** یا درآمد: منظور از **Revenue** کل دریافتی یک شرکت حاصل از فروش کالا و خدمات خود است.

(۲-۲) **Gross Profit** یا سود ناخالص: هنگامی که از **Revenue** کل شرکت، هزینه تولید کالا یا خدمات را کم کنیم سود ناخالص بدست می‌آید. این KPI برای بعضی صنایع و در بعضی شرایط می‌تواند منفی باشد مثلاً در صنایعی که در ابتدا باید زیرساخت فراهم شود و بعد از آماده کردن زیرساخت، درآمدزایی شروع می‌شود.

۳-۲) **Gross Margin** یا حاشیه سود ناخالص: از تقسیم سود ناخالص به درآمد کل حاشیه سود ناخالص به دست می‌آید.
۴-۲) **Net Profit** یا سود خالص:

$\text{Total Revenue} - \text{Cost of Goods} - \text{Total expense of business}$.

۵-۲) **ARPU = Average Revenue per User** یعنی به ازای هر کاربر، شرکت چقدر درآمد کسب کرده است (در یک مدت زمان مشخص)

نکته مهم:

اگر حجم کل فروش یک شرکت تجارت الکترونیک را بر تعداد کل سفارش‌ها تقسیم کنیم **AOV** بدست می‌آید (در ادامه مطرح خواهد شد) اما اگر حجم کل فروش را بر تعداد مشتریانی که سفارش ثبت کرده‌اند تقسیم کنیم **ARPU** را محاسبه کرده ایم (در یک بازه زمانی مشخص)

۶-۲) **Burn Rate** یا نرخ سوخت سرمایه: مجموع هزینه‌هایی که شرکت در یک ماه از قبیل هزینه کارمندان، اجاره، تجهیزات و ... در برابر سرمایه موجود، دارد.

مثلا شرکتی را فرض کنید که ۷۰ میلیون تومان **Revenue** تولید می‌کند و ۱۲۰ میلیون تومان هزینه اجاره و حقوق کارمندان و .. می‌دهد. نرخ سوخت معادل در ماه ۵۰ میلیون تومان است.

انواع هزینه در یک کسب و کار:

معمولا برای یک کسب و کار دو نوع هزینه متصور می‌شوند:

۱) **Fixed Costs**: یعنی هزینه‌های ثابتی که تغییر نمی‌کنند مثل هزینه سرور، هزینه اجاره ماهیانه، حقوق کارمندان و ...

۲) **Variable Cost**: یعنی هزینه‌هایی که در ماه‌های مختلف می‌توانند متفاوت باشند مانند هزینه حمل و نقل، بسته بندی، طراحی و ...

۷-۲) **Runway**: یک **KPI** در حوزه پیش بینی بقا و یا شکست کسب و کار است. به این منظور که با در نظر گرفتن سرمایه موجود، درآمد شرکت و نرخ سوخت سرمایه، پیش بینی کنید که تا چه مدت کسب و کار سرپا می‌ماند.

ادامه **KPI** های مربوط به بازاریابی

۳) **LTV**: یا **Lifetime Value** یعنی ارزش طول عمر مشتری که یکی از مهمترین **KPI**ها برای بررسی رضایت مشتری و وفاداری آنان است. روش‌های متفاوتی برای محاسبه **LTV** وجود دارد که به طور خلاصه یکی از آنها را دنبال می‌کنیم.

$\text{LTV} = \text{Customer Lifetime} (1 / \text{Churn}) * \text{Value added per customer}$

۱- منظور از **Churn** همان ضریب سوختن مشتری یا ریزش مشتری است. **Customer Lifetime** یعنی میانگین طول عمر مشتری. اگر ما بتوانیم ضریب سوختن مشتری یا ترک مشتری رو بدست بیاوریم، به راحتی با معکوس کردن آن، میتوانیم پارامتر اول را محاسبه کنیم. برای محاسبه این قسمت باید دوره مشخصی را در نظر گرفت. مثلا دوره‌های سه ماهه یا شش ماهه!

برای محاسبه Churn Rate چه باید کرد؟

برای محاسبه این شاخص یک فرمول آماده داریم که به این صورت است:

$$\frac{\text{USERS LOST THIS MONTH}}{(\text{USERS AT START OF MONTH} + \text{USERS ADDED THIS MONTH})} = \text{MONTHLY CHURN RATE}$$

۲- ارزش افزوده ای که مشتری ایجاد می کند:

Value added per customer = Revenue per customer * Profit margin per customer

منظور از Profit margin همان حاشیه سود ناخالص است که پیش‌تر به توضیح آن پرداختیم. نکته: در کسب و کارهای آنلاینی مثل سوپرمارکت آنلاین یا دلیوری غذا؛ این شاخص را میتوان به صورت Average محاسبه کرد که در این صورت داریم:

Average value added per customer = ARPU * APM (Average Profit Margin)

نکته مهم:

دوره زمانی با توجه به جنس کسب و کار می تواند متغیر باشد. برای یک سوپرمارکت آنلاین اگر دوره زمانی را یک ماهه در نظر بگیریم می تواند مناسب باشد ولی برای یک کسب و کار در حوزه دلیوری غذا احتمالاً بازه‌ی زمانی را باید هفتگی در نظر گرفت و برای یک کسب و کار در حوزه رژییم آنلاین که طول مدت آن ۲۱ روزه است، بازه‌ی زمانی را باید ۲۱ روزه در نظر بگیریم.

۴) CAC: هزینه به ازای هر جذب مشتری را (CAC) Customer Acquisition Cost می گویند. یکی از مهمترین KPIها در بازاریابی که مقایسه آن با LTV برای فعالیت های بازاریابی شما می تواند بسیار مهم باشد. برای محاسبه آن به تفکیک کانال های تبلیغاتی (بدون در نظر گرفتن ورودی های ارگانیک) و در یک بازه زمانی مشخص داریم:

$$\text{CAC} = \text{Marketing Cost} / \text{Number of Acquired Customer}$$

نکته مهم:

اگر CAC شما از LTV بالاتر باشد یعنی هزینه جذب یک مشتری از میزان ارزشی که آن مشتری در طول یک بازه مشخص تولید می کند بیشتر است و این یعنی ادامه کسب و کار شما به صلاح نیست! یا باید ادامه ندهید یا نوع فعالیت و چنل های تبلیغاتی خود را عوض کنید.

نکته مهم ۲:

بررسی CAC در بهینه سازی کانال‌های تبلیغاتی و حذف و اضافه آن‌ها بسیار کمک کننده است.
 (۵) MAU: کاربران فعال منحصر به فرد در ماه یا Monthly Active Users که از Analytics هم در وب هم در اپلیکیشن قابل رویت است.

(۶) DAU: کاربران فعال منحصر به فرد در روز یا Daily Active Users که از Analytics هم در وب هم در اپلیکیشن قابل رویت است.

(۷) Retention Rate: نرخ بازگشت افراد (نرخ ماندگاری) در یک دوره زمانی مشخص. این نرخ بازگشت را هم می‌توان به مشتری ربط داد و هم به کاربرهای سایت یا اپلیکیشن و ...

(۸) Bounce Rate: نرخ پرش یعنی درصد افرادی که وارد لندینگ یا وبسایت شما می‌شوند و بدون هیچ گونه اقدامی از لندینگ شما خارج می‌شوند. بر اساس تحقیقات انجام شده، وبسایت‌های محتوایی نرخ پرشی بین ۴۰ تا ۶۰ درصد و خرده‌فروشی‌های آنلاین، نرخ پرشی بین ۱۰ تا ۴۰ درصد را تجربه می‌کنند.

(۹) RP (Repeated Purchase) یا Repurchase Rate: برای گرفتن اولین سفارش یا خرید باید بودجه زیادی صرف بازاریابی و تبلیغات انجام بشود اما سفارش‌های بعدی بیشتر به تجربه‌ی نخست کاربر بستگی دارد. تکرار خرید یکی از مهمترین KPIها برای تیم بازاریابی و مدیران عامل است. تکرار در خرید از دو منظر قابل بررسی است. هم از منظر مشتری و هم از منظر سفارش. در نگاه اول ما به دنبال این هستیم که مشتری دوباره خرید کند و در نگاه دوم دنبال این هستیم که سفارش دوباره تکرار شود.

(۱۰) CPR: هزینه به ازای ثبت نام یا Cost Per Registration.

(۱۱) CPL: هزینه به ازای جذب سر نخ یا Cost Per Lead (شماره تلفن، ایمیل و...)

(۱۲) CPI: هزینه به ازای هر نصب اپلیکیشن یا Cost Per Install.

شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه‌ی محصول

تا الان KPI های مهم مربوط به حوزه‌ی مالی و بازاریابی را بررسی کردیم. از اینجا به بعد KPIهای مربوط به Product محصول را محصول می‌کنیم.

(۱) TAM یا Total Addressable Market: میزان کل نیاز بازار برای یک محصول یا سرویس.

(۲) Network Effect: اثر شبکه‌ای یعنی تاثیری که مشتری بر ارزش کالا، خدمت یا کسب و کار می‌گذارد. مصداق بارز اثر شبکه‌ای، بحث تلفن است. اگر تعداد افرادی که از تلفن استفاده می‌کنند بیشتر شود، برای افراد بهتر است. اگر شما تنها دارنده تلفن باشید هیچ بهره‌ای از آن نخواهید برد مگر با اضافه شدن افراد و این یعنی اثر شبکه‌ای.

(۳) Virality Rate یا قانون همه‌گیری: این نرخ را معمولاً با ارزش K یا K-value محاسبه می‌کنند. K-value یعنی میل و رغبت یک کاربر برای تشویق بقیه جهت استفاده از محصول یا خدمت.

$K\text{-value} = \text{Average number of invitations from current user} * \text{Conversion Rate of}$

invitations

IF K-value < 1 → May not exist

IF k-value ~ 1 → Stable

IF k-value ~ 1.2 → Strong

IF K-value > 1.4 → Growth

۴) **NPS** یا **Net Promoters Score**: معیاری برای بررسی میزان وفاداری و رضایت مشتریان فعلی شماست. برای

اندازه‌گیری NPS باید گام‌های زیر را طی کنید:

۴-۱) این سوال را از مشتریان خود بپرسید:

چقدر احتمال دارد که محصولات یا خدمات ما را به آشنایان خود معرفی کنید؟

۴-۲) از آن‌ها درخواست کنید از ۰ - ۱۰ امتیاز بدن.

۴-۳) افرادی که به شما امتیاز ۹ و ۱۰ می‌دهند، مبلغ‌های (promoter) شما هستند.

۴-۴) افرادی که به شما امتیاز ۰ تا ۶ می‌دهند، برای شما تبلیغات منفی انجام می‌دهند!

۴-۵) در نهایت برای محاسبه NPS:

$$NPS = Promoters \% - Decorator \%$$

معمولا NPS بیشتر از ۵۰ برای کسب و کارها مطلوب است.

چند نکته مهم:

۱- در محاسبه NPS باید مراقب باشید که دچار سوگیری نشوید! مثلا نباید این سوال را از افرادی که مدت‌ها از

محصولات و خدمات شما استفاده می‌کنند، بپرسید.

۲- طراحی اشتباه در نظرسنجی یا پرسشنامه میتواند در انتخاب افراد تاثیر داشته باشد. سعی کنید امتیازات را به

صورت افقی قرار دهید.

۵) **Customer Focus**: یعنی یک یا تعدادی از مشتری‌های شما چه مقدار درآمد نسبت به درآمد کل شما را تولید

می‌کنند. مثلا ممکن است بخش زیادی از درآمد شما توسط یک یا دو مشتری تامین شود. در صورتی که مشتری‌ها

متوجه این موضوع شوند، قدرت چانه‌زنی پیدا می‌کنند و می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شما تاثیرگذار

باشند.

۶) **ASP** یا **Average Sale Price** که برابر با **AOV** یا همان **Average Order Value** است. به این KPI،

اندازه‌ی سبد (Basket Size) نیز گفته می‌شود.

۷) **Order Velocity**: میانگین مدت زمان بین دو سفارش از یک مشتری را **Order Velocity** می‌گویند. با

استفاده از روش‌های اتوماسیون بازاریابی و استفاده از پیام‌های درست، میتوانیم این KPI را در یک وبسایت مثل

دلیوری غذا یا سوپرمارکت آنلاین کاهش دهیم. البته در کسب و کاری مانند سوپرمارکت آنلاین؛ احتمالا با کاهش

یافتن **Order Velocity**، **ASP** هم کاهش می‌یابد که باید دید برای مدیران کسب و کار کدام KPI مهم‌تر است.

۸) **ASC یا Average Sale Cycle**: میانگین مدت زمان بین تماس اولیه‌ی مشتری با کسب و کار تا ثبت سفارش را ASC می‌گویند.

ASC در کسب و کارهای مختلف درجه اهمیت متفاوتی دارد. در کسب و کارهایی که حالت فریمیوم دارند، ASC نقش به‌سزایی در سنجش عملکرد بیزنس دارد.

۹) **قدرت خرید مشتری**: به این معنی هست که به چه میزان مشتری شما در یک بازه زمانی مشخص، می‌تواند از محصول یا خدمت شما خریداری کند. این KPI برای سرمایه‌گذاران خطرپذیر، یک سنجه مهم به شمار می‌آید چرا که می‌توانند برآوردی از بازار هدف از منظر حجم خرید داشته باشند.

سخن پایانی:

اگر مقاله براتون مفید بود، می‌تونین اون رو به اشتراک بذارین تا بقیه هم ازش استفاده کنن. در صورتی که سوالی از مقاله دارین یا می‌خواین که بیشتر بدونین و مشاوره بگیرین، راه گپ و گفت بازه..

رفتار مصرف کننده از ابتدا تا انتها

محمدعلی عبدالعلی زاده

ابتداییه...

سلام! من محمدعلی عبدالعلی زاده زاده هستم. و قصد دارم در این نوشته (که هی می گویم و میسازمش) درباره ی چم و خم رفتار مصرف کننده برایتان بگویم! اولین موضوعی که دوست دارم درباره اش با شما صحبت کنم این است:

در مسیر یادگیری رفتار مصرف کننده، چه دانش ها و مهارت هایی به کارمان می آید؟

به نظر بنده، هنگامی که قرار است با موضوع جدیدی روبرو شویم. پاسخ به چنین سوالی می تواند ما را با ابعاد دقیق تر و گستردگی موضوع مورد نظر آشنا کند. این گونه است که می توانیم دقیق تر متوجه شویم که آیا این موضوع دل خواه من هست یا خیر. آقای سولمون در کتابش به این نکته اشاره می کند که برای درک مفهوم رفتار مصرف کننده، بهتر از ابتدا با واژه ی مصرف کننده آشنا شویم. مصرف کننده به چه معناست؟ راستش را بخواهید اگر این سوال را دو سال پیش از من می پرسیدید اولین چیزی که به ذهنم می آمد، افرادی دارای اعتیاد بودند! احتمالاً شما هم چنین چیزی به ذهنتان رسیده است، اما بیایید از امروز مصرف کننده را جوری تعریف کنیم که حتی مبتلایان با اعتیاد را هم شامل شود :

مصرف کننده شخصی است که نیاز یا آرزویی دارد که برای برطرف شدن آن نیاز، یا رسیدن به آن آرزو، رفتارهایی را انجام می دهد. این رفتارها در سه گانه ی خرید، استفاده و دور انداختن محصول / خدمت توسط مصرف کننده رخ می دهد.

حال اگر عبارت بالا را از آخر به اول بخوانید انگار تعریف رفتار مصرف کننده را هم می دانید یعنی :

رفتارهایی که شخص در سه گانه ی خرید، استفاده و دور انداختن محصول / خدمت برای رفع نیازها یا رسیدن به آرزوهایش انجام می دهد.

بیایید یک مثال کوچک بزنم و به سراغ ادامه ی بحث بروم : حدود یک سال پیش بود که من از طریق سرچ یک کلید واژه ی نسبتاً تخصصی، با متمم آشنا شدم. صفحه اش را باز کردم و تصمیم به مطالعه ی آن محتوا گرفتم. به میانه ی محتوا که رسیدم با پیغام محدودیت دسترسی مواجه شدم و فهمیدم که برای دسترسی کامل به محتوا، باید اشتراک تهیه کنم! یک برو بابا در ذهنم گفتم و سایت را بستم. این ماجرا گذشت و باز هم از طریق جست و جوی گوگل گذرم به متمم خورد. من نیاز داشتم تا درباره ی موضوعات تخصصی یاد بگیرم و انگیزه هایی مانند رشد شخصی یا استفاده

از این آموزش‌ها در کسب‌وکار خودم در من وجود داشت. به همین دلیل، اینبار تصمیم گرفتم که «برو بابا» نگویم و بیشتر به سایت نگاه کنم. دوره‌های آموزشی بسیار جذابی داشت و چیزی بود که من به دنبالش بودم. سایت را زیر و رو کردم اما باز هم اشتراک تهیه نکردم! هنوز قانع نشده بودم که ۲۷ هزار تومان ناقابل را برای یک ماه پرداخت کنم. چرا که حس می‌کردم این هم مانند بقیه چیزی برای ارائه ندارد. برای همین باز هم سایت را بستم (البته دیگر برو بابا نگفتم!) مدتی بعد از دو دوست مختلف، در دو زمان و دو مکان مختلف، تعریف متمم را شنیدم و همان موقع بود که تصمیم گرفتم بروم و اشتراک یک ماه‌اش را بخرم! (پیش از خرید) فرایند خرید اشتراک هم بسیار راحت بود و با ۳ کلیک، می‌توانستی کار را تمام کنی (در حین خرید) پس از خرید و استفاده از دوره‌های آموزشی، چنان تجربه‌ی خوبی از این سایت نصیبم شد که می‌توانم خودم را طرفدار پروپاقرص متمم بنامم (پس از خرید) دیدید؟ همه‌ی این‌ها با هم رفتار من برای خرید یک دوره را تشکیل داد. این رفتارها جزئی جدا نشدنی از زندگی ما هستند و برای هر خریدی این سه‌گانه تکرار می‌شود. سه‌گانه‌ای که برای من، از سه‌گانه‌ی ارباب حلقه‌ها و سه‌رنگ کیشلوفسکی هم جذاب‌تر است!

شاید با این تعریف، اهمیت شناخت رفتار مصرف‌کننده، اندکی روشن باشد. شناخت رفتار مصرف‌کننده مهم است. چرا که منجر به انتخاب‌هایی می‌شود که برای تمام ذی‌نفعان مفید است. من به عنوان فروشنده‌ی کفش در یکی از میدان‌های شلوغ تهران، اگر رفتار مصرف‌کننده‌ای که وارد مغازه‌ی من می‌شود را بهتر درک کنم. می‌توانم ساز و کاری متناسب با رفتار او ایجاد کنم و رضایت او و سود خودم را افزایش دهم. البته این را هم بگویم که شناخت رفتار مصرف‌کننده، محدود به بنگاه‌های اقتصادی نیست. اهمیت شناخت رفتار مصرف‌کننده در بنگاه‌های غیرانتفاعی و حتی در دولت‌ها به همان اندازه مهم و حیاتی است. و در نهایت فراموش نکنید که من و شما هم، مصرف‌کننده هستیم و شناخت این رفتار، می‌تواند ما را نسبت به انگیزه‌ها، تصمیم‌ها و انتخاب‌هایمان آگاه‌تر کند و به ما کمک کند تا با نگاهی روشن‌تر، دست به اقدام بزنیم.

سخن در این باره زیاد است و من هم نمی‌خواهم تمامش را اینجا بگویم! بالاخره اول راه است و باید یک چای بنوشید تا خستگی از تنتان در برود! برای همین مقاله‌ام را با پاسخ‌دادن به سوال دیگری ادامه می‌دهم.

در مسیر یادگیری رفتار مصرف‌کننده، چه دانش‌ها و مهارت‌هایی به کارمان می‌آید؟

از شیر مرغ تا جان آدمیزد! همین خصیصه، این موضوع را چالش‌برانگیز، ترسناک و در عین حال جذاب می‌کند. بیایید تا این شیرمرغ‌ها و جان‌های آدمیزاد را برایتان شرح دهم. رفتار مصرف‌کننده یک فیل در تاریکی است و هر کدام از دانش‌های بالا، به ما کمک می‌کند تا بیشتر با فیل مورد نظر آشنا بشیم. هر چه ذهنمان به دانش‌ها و نقطه‌نظرهای مختلف آشناتر باشد، طبعا فیل هم واضح‌تر خواهد بود!

دانش‌هایی که برای شناخت رفتار مصرف‌کننده نیاز داریم به شرح زیر هستند:

۱- روانشناسی تجربی: هدف روانشناسی تجربی، مطالعه‌ی رفتار افراد تحت شرایط مختلف و از طریق آزمایش و تجربه است. این دانش در حوزه‌ی رفتار مصرف‌کننده به ما کمک می‌کند تا بفهمیم نقش محصول / خدمت ما چگونه توسط مشتری درک و برداشت می‌شود؟ از آن چه می‌آموزد و چگونه آن را به خاطر می‌آورد. فرض کنید من صاحب امتیاز مجله‌ی رفتار زرد هستم. این دانش به من کمک می‌کند تا متوجه شوم تا برداشت مخاطب از طراحی یا چینش مجله‌ی من چیست و مخاطبان بیشتر به چه بخش‌هایی علاقه دارند.

۲- روانشناسی بالینی: سروکار این دانش بیشتر با اصول روانشناختی در امر تشخیص و درمان مشکلات رفتاری و عاطفی است. این دانش در حوزه‌ی رفتار مصرف‌کننده به ما کمک می‌کند تا بفهمیم محصول / خدمت ما چه تاثیری در پارامترهای مربوط به سلامت روان افراد خواهد گذاشت؟ برای مثال در مجله‌ی رفتار زرد، این دانش کمک می‌کند تا بفهمیم آیا این مجله، تاثیری مثبت بر عزت‌نفس مصرف‌کنندگان دارد یا خیر؟

۳- اقتصاد خرد: این دانش به ما کمک می‌کند تا متوجه شویم مصرف‌کننده‌ها، بر چه اساسی منابع مالی خود را به یک محصول / خدمت تخصیص می‌دهند و چگونه می‌توان میزان تخصیص منبع را افزایش یا کاهش داد. برای مثال دغدغه‌ی من در مجله‌ی رفتار زرد این است که بدانم افراد، چه مبلغی را برای خرید مجله در طول ماه اختصاص می‌دهند و چه عواملی بر این مبلغ تاثیر مثبت یا منفی دارد؟

۴- روانشناسی اجتماعی: این دانش به بررسی رفتار افراد در نهادهای اجتماعی مانند گروه‌ها می‌پردازد و در حوزه‌ی رفتار مصرف‌کننده به ما کمک می‌کند تا بفهمیم محصول / خدمت چگونه می‌تواند در رفتار فرد در گروه یا جمع تاثیر بگذارد. برای مثال در مجله‌ی رفتار زرد برای من دانستن این موضوع مهم است که آیا ایجاد فشار جمعی می‌تواند افراد را به سمت خرید سوق دهد؟ یا آیا می‌توانم از پدیده‌ی هم‌نوایی با جمع (خواهی نشوی رسوا، هم‌رنگ جماعت شو) برای فروش بیشتر مجله‌هایم استفاده کنم؟

از این جا به بعد، ممکن است دانش‌هایی که نام می‌برم به نظرتان عجیب و غریب بیاید. راستش را بخواهید برای خودم هم همینطور است! اما خیالتان تخت. تلاش می‌کنم تا راجع بهشان بیشتر بخوانم هرچه که به نظرم به درد من و شما می‌خورد را دی همین سایت به اشتراک بگذارم. پس توصیه‌ی من این است که تعجب نکنید اما رها نکنید!

۵- جامعه‌شناسی: با کمک از ویکیپدیا، جامعه‌شناسی، علم شناخت جامعه و همچنین ساختارها، روابط درون آن، نهادهای آن و واقعیت‌های اجتماعی است. خب این دانش به چه کار ما می‌آید؟ فرض کنید من دوست دارم بدارم صحبت‌ها و نظرات در مورد مجله‌ی من با چه الگویی و از طریق چه کانال‌هایی منتشر می‌شود. با متوجه شدن این موضوع می‌توانم به اقداماتی فکر کنم که از این الگوها برای تمایل مصرف‌کننده به استفاده‌ی بیشتر از مجله‌ی رفتار

زرد استفاده کنید.

۶- اقتصاد کلان: اقتصاد کلان در رفتار کلی مصرف کننده‌ها تاثیر مهمی می‌گذارد. همین ایران را در نظر بگیرید. تحریم‌ها چه تاثیری بر رفتارهای شما گذاشته است. آیا قبلا محصولی در سبد خریدتان بوده که الان نباشد؟ این مسئله برای یک کسب و کار می‌تواند بسیار مهم باشد چرا که حیات یا مماتش می‌تواند وابستگی زیادی به تغییرات این چینی در اقتصاد کلان و به تبع آن، رفتار مصرف کننده داشته باشد! همانطور که میدانیم این مسئله در ایران بسیار پررنگ‌تر از کشورهای دیگر است و باید به آن توجه کنیم!

۷- دموگرافی: همیشه در بررسی رفتار مصرف کننده، باید دموگرافی را مد نظر قرار بدهیم. چرا که یک محرک یکسان می‌تواند تاثیرات متفاوتی بر هر یک از افراد ایجاد کند. برای مثال من در مجله‌ی رفتار زرد، مطلبی را به چاپ می‌رسانم که تاثیر بسیار مثبتی بر ۲۰ ساله‌ها دارد اما افراد ۴۰ سال به بالا را عصبانی می‌کند! یا مطلبی چاپ می‌کنم که منجر می‌شود افراد با دهک درآمدی بالا، تصمیم بر خرید اشتراک مجله‌ی رفتار زرد بگیرند! پس یادتان نرود. دموگرافی را در گوشه‌ی ذهنتان قرار دهید.

۸- تاریخ: احتمالا با خودتان فکر می‌کنید شوخی‌ام گرفته! با خود می‌گویید که دیگر دانشی نبود که بحساباند به رفتار مصرف کننده. خب در یک کلام می‌گفتی همه چیز دان باشید دیگر. این همه بحث و جدل برای چه بود. راستش خودم هم با خواندن این مورد همین فکرها از سرم گذشت. اما بعد که کمی فکر کردم. دیدم آقای سولومون (نویسنده‌ی کتاب رفتار مصرف کننده) پر بیراه هم نمی‌گوید. تاریخ به ما یک قدرت خاص می‌دهد! قدرت پیش‌بینی. باز هم فرض کنید که من صاحب امتیاز مجله‌ی رفتار زرد هستم. اگر بدانم در گذر زمان، تجسم افراد درباره‌ی موضوعات مختلفی نظیر برابری زن و مرد، مذهب، اخلاق و .. چگونه تغییر کرده است و علاوه بر این که می‌توانم رفتارهای ناشی از این طرز تفکر را شناخته و از آن‌ها جهت افزایش سود خودم استفاده کنم، می‌توانم به پیش‌بینی این تغییرها در دوران پیش‌رو هم پردازم. و خب این ابزار، وسوسه برانگیز است!

۹- انسان‌شناسی: این دیگر آخری است! قول می‌دهم! با استفاده از این دانش می‌توانیم متوجه شویم که محصول / خدمت ما چگونه بر باورها و اعتقادات افراد اثر گذار است. اصلا چه عواملی می‌تواند در باور مردم تغییر ایجاد کند. این تغییرات به چه رفتارهایی منجر می‌شود؟ آیا از این رفتارها می‌توان به نفع کسب و کار خود استفاده کرد؟

این هم از این دانش‌ها! خرده چیزهای دیگری هم بود که به آن اشاره نکردم و احساس می‌کنم فعلا نیازی هم نیست که به آن‌ها اشاره کنم. فراگرفتن دانش‌هایی که در بالا گفتم، ما را برای رسیدن به آرمان شهر شناخت رفتار مصرف کننده مهیا می‌کند! اما خب واقعا نیازی نیست که شروع به فراگیری همه‌ی این‌ها کرد. پیشنهاد آقای سولومون و من! این است که از دانش‌هایی شروع کنیم که مستقیما با انسان سر و کار دارند (میکرو) و بعدا به سراغ آن‌هایی

برویم که دید کلان تری دارند (ماکرو) شکل زیر به شما کمک می کند تا متوجه شوید کدام دانش میکروترین و کدام ماکروترین است!

عوامل تاثیرگذار بر رفتار مصرف کننده چه هستند؟

خب! به بخش جذاب ماجرا رسیده ایم! در این مورد قرار است خیلی مفصل و مبسوط صحبت کنیم! اما نه فقط در این پست بلکه در پست های بسیار فراوان و متنوع. خب بیایید در ابتدا درباره ی عوامل درونی حرف بزنیم. عوامل زیر از جمله عوامل درونی مهمی هستند که بر رفتار مصرف کننده تاثیر می گذارند:

ادراک: ادراک به چه معناست؟ ادراک یعنی طوری که هر فرد، اتفاق جهان بیرونی را دریافت و تفسیر می نماید. سخن در مورد ادراک زیاد است. همین ادراک، خطاهای بسیار ایجاد می کند و باعث بروز رفتارهای متنوعی در مصرف کننده می شود که سر فرصت، به آن خواهیم پرداخت.

یادگیری و حافظه: یادگیری به این معناست که انسان چگونه اطلاعات را ذخیره می کند و با چه فرایندی، این اطلاعات را به دانش خود درباره ی جهان اطراف اضافه می کند. همین یادگیری و حافظه، می تواند تاثیر مهمی در رفتار افراد ایجاد نماید. درباره ی یادگیری و حافظه در علوم شناختی، بسیار صحبت می شود و من هم در این وبسایت. با کمک از منابع معتبر، تلاش می کنم که در این باره به صورت نسبتا مفصلا صحبت کنم.

انگیزه: به چه دلیل ما برخی کارها را انجام می دهیم؟ اصلا انگیزه به چه معناست؟ چه چیزهایی به ما انگیزه میدهد؟ شاید برای برخی از این سوالها، پاسخ هایی در ذهن داشته باشید اما بدانید و آگاه باشید که انگیزه، عاملی بسیار مهم و تاثیر گذار در رفتارهای انسانی است. فهمیدن درست انگیزش و عوامل انگیزشی، نه تنها در فهم رفتار مصرف کننده، که در دانش رفتار سازمانی و حتی در تعامل با سایرین می تواند بسیار موثر واقع شوند. انگیزه و مدل های انگیزشی بحثی دراز و صد البته زیبا است که تلاش می کنم اندک اندک به این موضوع بپردازم.

هویت: ما چه تعریفی نسبت به خودمان داریم؟ خودمان را چگونه می بینیم؟ خودمان را چگونه تعریف می کنیم؟ اینکه ما در موضوعات مختلف (مانند فرهنگی، دینی، شخصی و ..) از خود چه تعریفی داشته باشیم، منجر به تولید انواع هویت می شود. انواعی مانند ۱. هویت فردی ۲. هویت خانوادگی ۳. هویت ملی ۴. هویت دینی ۵. هویت اجتماعی ۶. هویت فرهنگی ۷. هویت تمدنی ۸. هویت ج.نسی چیزهای دیگر. جالب است بدانید همین دید و نظری که ما نسبت به خودمان داریم، تاثیر مستقیمی بر رفتار ما خواهد گذاشت. تاثیر بر روی خواسته های ما و خرید کردن های ما! در جاب خود به صورت بسیار مفصل در این باره صحبت خواهیم کرد.

شخصیت شناسی: به نظر این مبحث برای خیلی ها جذاب است! راستش برای خودم هم همینگونه است! این که بر اساس معیارهای مختلفی بدانی در چه دسته ی شخصیتی قرار می گیری و چه ویژگی ها و خصوصیات داری

سرگرم کننده است! در این بین ممکن است بسیاری شبیه به خودت را پیدا کنی و باب حرف زدن و صحبت هم فراهم شود! اما در اینجا قصد دارم از زاویه‌ی دیگری به این مسئله نگاه کنم. به نظر شما تفاوت شخصیت‌ها، بر روی رفتار آدم‌ها تاثیر می‌گذارد؟ خوب بله قطعاً همینطور است! در اینجا می‌خواهیم چگونگی این تاثیر را بفهمیم. برای مثال بفهمیم افرادی که فلان تیپ هستند چه رفتاری در خرید آنلاین از خودشان نشان می‌دهند! جالب است نه؟ به نظر من این از اولی جالب‌تر هم هست. در آینده سعی می‌کنم مفصل‌تر در این باره صحبت کنم.

ارزش‌های درونی: ارزش‌های درونی‌تان چه هستند؟ آن‌ها را چگونه اولویت‌بندی می‌کنید؟ آیا امنیت برایتان مهم‌تر است یا لذت‌جویی؟ رسیدن به موفقیت را ترجیح می‌دهید یا رسیدن به قدرت؟ به نظرم نیاز به توضیح نباشد که تفاوت در این اولویت‌ها، به راحتی می‌تواند تفاوت در رفتارها به عنوان مشتری را رقم بزند. هر کس بر اساس اولویت‌هایش رفتارهای مختلفی را از خود نشان می‌دهد که منجر به خرید محصولات مختلفی نیز می‌شود! صحبت درباره‌ی این موضوع نیز اهمیت دارد که در مقالات دیگر به آن خواهیم پرداخت!

انتهاییه ...

احساس خوبی دارم. حس می‌کنم به عنوان پذیرایی، سفره‌ی نسبتاً آبرومندی را روبرویتان پهن کرده‌ام. امیدوارم شما هم لذتش را برده باشید.

قاره متضاد

حمیدرضا نیازی

۱۰ نمودار که نشان می‌دهند کووید-۱۹ چگونه بر مصرف‌کنندگان در اروپا تاثیر می‌گذارد.

۱۲ نوامبر ۲۰۲۰



مصرف‌کنندگان اروپایی با سرعت - و با اولویت‌های جدید که شامل ایمنی شخصی و ارزش‌های اجتماعی است - در حال خروج از قرنطینه هستند. مصرف‌کنندگان اروپایی در پاسخ به کووید-۱۹ سریع عمل کرده‌اند. آثار انزوای اجباری و عدم اطمینان اقتصادی در همه زمینه‌های زندگی، از نحوه کار و خرید اروپایی‌ها تا نحوه گذران اوقات فراغت، مشهود است. این تغییرات که با هم مشاهده

شده‌اند، پنج روند ایجادشده در سراسر قاره را تشکیل می‌دهند:

- تغییر به ارزش

- پرواز به دیجیتال

- تجارت مراقبت‌کننده

- شوک به وفاداری

- اقتصاد خانگی

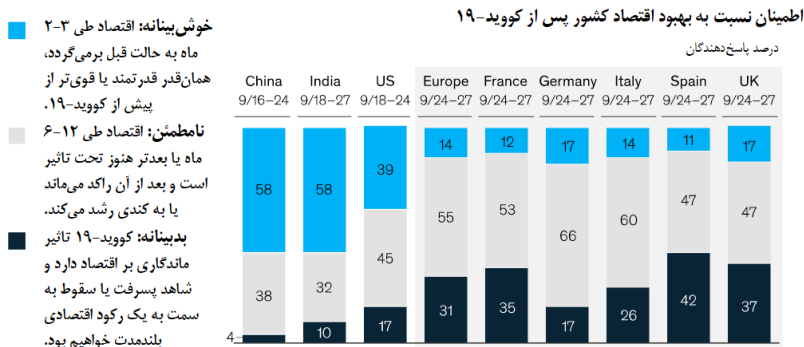
گرچه این روندها در سرتاسر قاره قابل مشاهده است، اما در نحوه واکنش کشورهای مختلف و گروه‌های سنی در برابر بحران نیز تنوع قابل توجهی وجود دارد. در نمودارهای بعدی، ما هم به تصویر بزرگ نگاه خواهیم کرد و هم به چشم‌گیرترین نقاط پرت.

تغییر به ارزش

۱. اروپایی‌ها نسبت به بهبود اقتصادی کم‌تر خوش‌بین هستند

در قلب پاسخ اروپا به بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ معمایی وجود دارد. در حالی که بسیاری از دولت‌ها استراتژی‌هایی برای کاهش آثار بحران در کشورهای خود پیدا کرده‌اند، اما مصرف‌کنندگان همچنان بدبین هستند. ۳۱٪ از اروپاییان معتقدند که کووید-۱۹ تأثیر پایدار بر اقتصاد خواهد داشت، درحالی‌که این میزان در چین تنها ۴٪ و در ایالات متحده ۱۷٪ است. حتی اگرچه برخی از محدودیت‌های شدیدتر در بسیاری از کشورهای اروپایی برداشته شده است، اعتماد به نفس مصرف‌کننده به آرامی بهبود می‌یابد. میزان آن در سپتامبر، در همان سطح مارس بود.

در اروپا بدبینی نسبت به بقیه دنیا بیشتر وجود دارد.



پرسش: سطح اطمینان شما از شرایط اقتصادی بعد از کووید ۱۹ چگونه است؟ نمردهی از ۱ به معنای بسیار خوشبینانه تا ۶ بسیار بدبینانه. اگر جمع اعداد ۱۰۰ نیست به خاطر گرد کردن است.

Source: McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

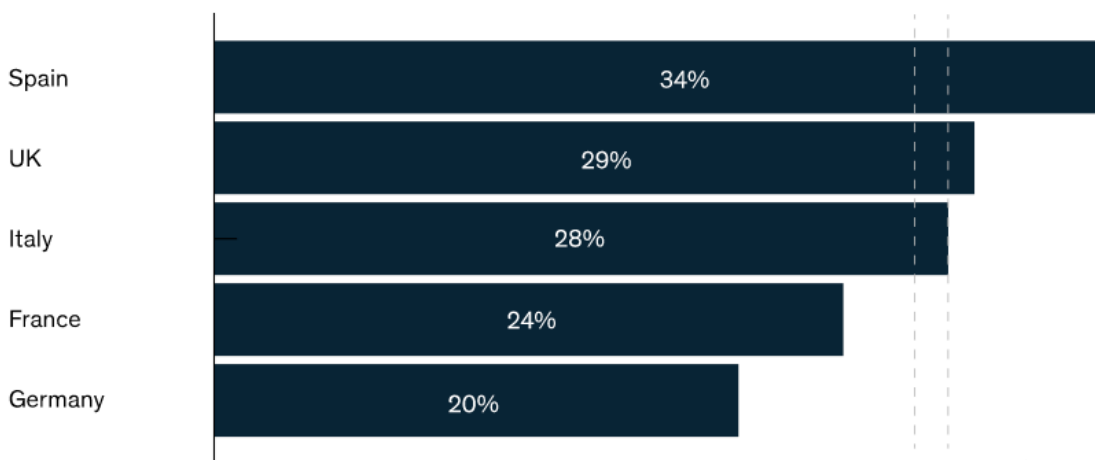
۲. معاملات در جهت پس انداز پول در کشورها در حال تغییر است

خرید منطقه‌ای است که به شدت تحت تأثیر عدم اطمینان مداوم مصرف‌کننده قرار می‌گیرد. بیش از یک‌سوم مصرف‌کنندگان اروپایی به دنبال راه‌هایی برای پس انداز پول هستند و ۲۷٪ به‌طور خاص به دنبال گزینه‌های مقرون به‌صرفه‌تر برای محصولات و برندهایی هستند که معمولاً می‌خرند. خریداران در پرتغال و اسپانیا بیش‌تر تمایل به معامله دارند، در حالی که پاسخ‌دهندگان در آلمان و فرانسه به‌طور قابل توجهی کم‌تر این کار را می‌کنند. به‌طور متوسط تمایل اروپا به معاملات، مشابه نرخ مشاهده‌شده در سایر نقاط جهان است.

نرخ معاملات تجاری در اروپا متغیر است.

تغییر به سمت محصولات کم‌تر گران برای پس انداز پول

درصد پاسخ‌دهندگانی که گفتند این کار را در دوران کووید-۱۹ بیش‌تر انجام می‌دهند.



Europe 27% China 28%
US 27%

پرسش: کدام مورد بهتر توصیف می‌کند که شما هرچند وقت یک‌بار گزینه‌های زیر را انجام می‌دهید؟ پاسخ‌های احتمالی: کم‌تر انجام دادن از زمان شروع کرونا؛ انجام دادن با همان مقدار قبلی از زمان شروع کرونا؛ بیش‌تر انجام دادن از زمان شروع کرونا.

Source: McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

پرواز به سمت دیجیتال

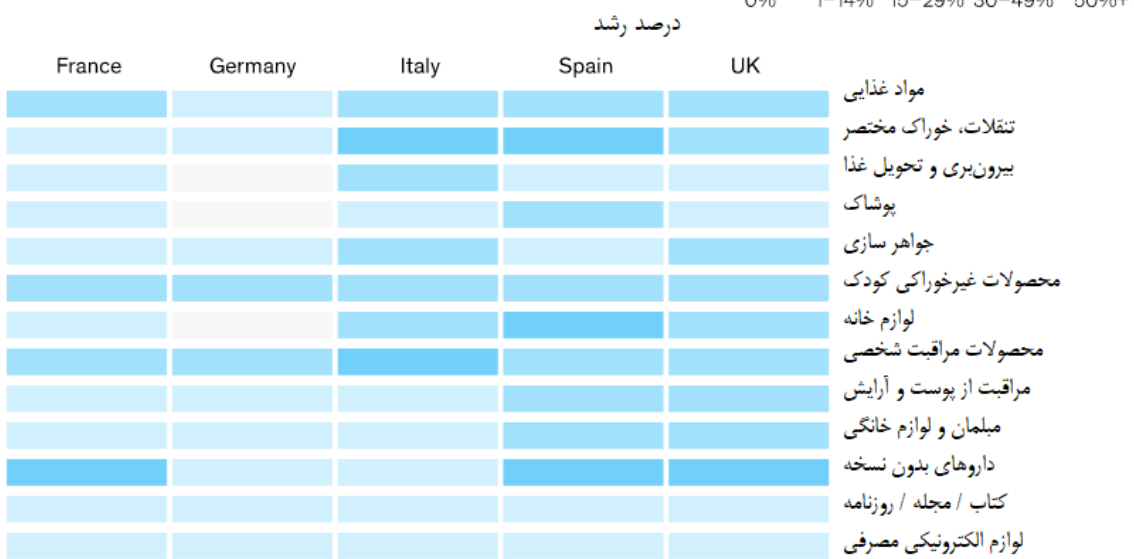
۳. پذیرش دیجیتالی شدن در سراسر اروپا به سرعت در حال افزایش است، اما با تغییرات شگفت آور

در پاسخ به تعطیلی خرده‌فروشی و سایر محدودیت‌ها، اروپاییان از مزایای پیشنهادی دنیای دیجیتال، از سرگرمی و ارتباطات گرفته تا خرید و تحویل رستوران، بیش‌تر استفاده می‌کنند. به‌طور متوسط، اروپا از نظر رشد آنلاین مورد انتظار از ایالات متحده عقب است. رشد متوسط در بین گروه‌ها برای اروپا ۱۰ تا ۲۵ درصد است، در حالی که برای ایالات متحده ۲۰ تا ۴۰ درصد است.

وقتی نوبت به خرید می‌رسد، اسپانیا و انگلستان در صدر تغییر جهت آنلاین در میان گروه‌ها، از جمله مواد غذایی هستند. در مقابل، مصرف‌کنندگان آلمانی تمایلی به انجام خریدهای آنلاین بیش‌تر ندارند. در جنوب اروپا، مسئله دسته‌بندی‌هاست. به‌عنوان مثال، مصرف‌کنندگان در ایتالیا از سفارش تنقلات و محصولات مراقبت شخصی به‌صورت آنلاین راضی هستند، در حالی که در مورد داروهای بدون نسخه در مقایسه با مصرف‌کنندگان اسپانیایی مردد هستند. به نظر می‌رسد که امکان دیدن کالا در برخی از دسته‌ها برای خریداران خاص بسیار مهم است. همچنین برخی از خریداران از تجربه خرید آنلاین خود راضی نیستند. شکایات متداول شامل طولانی تحویل و از دست رفتن فرجه تحویل است.

سازگاری دیجیتال وجود دارد، اما تفاوت‌های غافلگیرکننده‌ای هست.

رشد خریداران محصولات آنلاین



پرسش اول: قبل از شرایط کووید ۱۹ کدام بخش از خریدهای شما در این قسمت‌ها آنلاین بود و کدام بخش فیزیکی؟
 پرسش دوم: زمانی که شرایط کووید ۱۹ فروکش کند، فکر می‌کنید کدام بخش از خریدهای شما در این قسمت‌ها آنلاین باقی می‌ماند و کدام قسمت فیزیکی خواهد بود؟
 پاسخ‌دهندگانی که اعلام کردند خرید آنلاین انجام نداده‌اند و قصد ندارند در دو هفته آینده این کار را انجام بدهند به‌عنوان کسانی که خرید آنلاین انجام نمی‌دهند دسته‌بندی شدند.

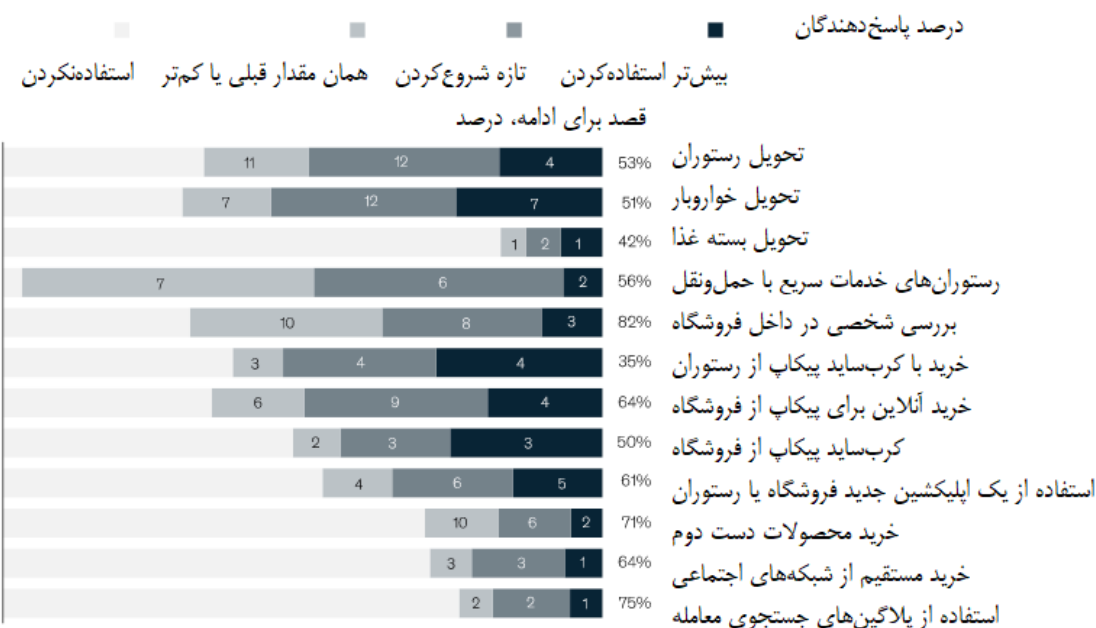
Source: McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

۴- برخی از سرویس‌های دیجیتالی و چندکاناله، استفاده شدید مشتریان موجود را مشاهده می‌کنند، در حالی که دیگران بیش‌تر کاربران اول را جذب می‌کنند.

در حالی که برخی از پیشنهاد‌های دیجیتالی، مانند پخش آنلاین و تحویل رستوران، افزایش استفاده از مشتریان فعلی را مشاهده می‌کنند، دیگران مانند تحویل مواد غذایی و کرب‌ساید پیکاپ^۱ رستوران، با افزایش تعداد کاربران بار اولی مواجه شده‌اند. ارائه‌دهندگان خدمات در دسته دوم اکنون باید با حفظ و بهینه‌سازی رضایت خریداران از خدمات جدید، مشتریان جدیدی را که در حین قرنطینه به دست آورده‌اند حفظ کنند. قصد مصرف‌کنندگان برای ادامه استفاده از خدماتی که در طول بحران شروع به استفاده از آن‌ها کرده‌اند، در کشورها متفاوت است. به‌عنوان مثال در اسپانیا، ۵۹٪ از پاسخ‌دهندگان قصد دارند از تحویل رستوران استفاده کنند، در حالی که این در آلمان فقط ۴۱٪ است.

اروپایی‌هایی که در دوران کووید-۱۹ عادات‌های جدیدی پیدا کرده‌اند، شامل تحویل خواروبار و اپلیکیشن‌های فروشگاه/رستوران

آیا هیچ‌کدام از موارد زیر را از زمان شروع کووید-۱۹ استفاده کرده یا انجام داده‌اید؟



پرسش اول: آیا از زمان شروع شرایط کووید-۱۹ هیچ‌کدام از موارد زیر را استفاده کرده یا انجام داده‌اید؟

اگر پاسخ بله است، کدام بهتر استفاده یا انجام این موارد را توصیف می‌کند؟

پاسخ‌های احتمالی: تازه شروع کرده‌ام؛ بیش‌تر استفاده می‌کنم؛ تقریباً برابر با قبل از کووید-۱۹ استفاده می‌کنم؛ کم‌تر استفاده می‌کنم.

پرسش دوم: در مقایسه با اکنون، آیا پس از فروکش کردن شرایط کرونایی، گزینه‌های زیر را بیش‌تر، کم‌تر یا هیچ‌وقت استفاده کرده یا انجام می‌دهید؟

پاسخ‌های احتمالی: متوقف خواهیم کرد؛ کاهش می‌دهم؛ همین‌طور ادامه می‌دهم؛ افزایش می‌دهم.

شمار پاسخ‌دهندگانی که همین‌طور ادامه می‌دهم و افزایش می‌دهم را انتخاب کرده‌اند در میان کاربران جدید یا افزایش‌یافته نشان داده شده است.

Source: McKinsey & Company COVID-19 Europe Consumer Pulse Survey 9/24-9/27/2020, n = 5,338 (Italy, France, Germany, Spain, UK), sampled and weighted to match European general population 18+ years.

1- curbside pickup

تجارت مراقبت کننده

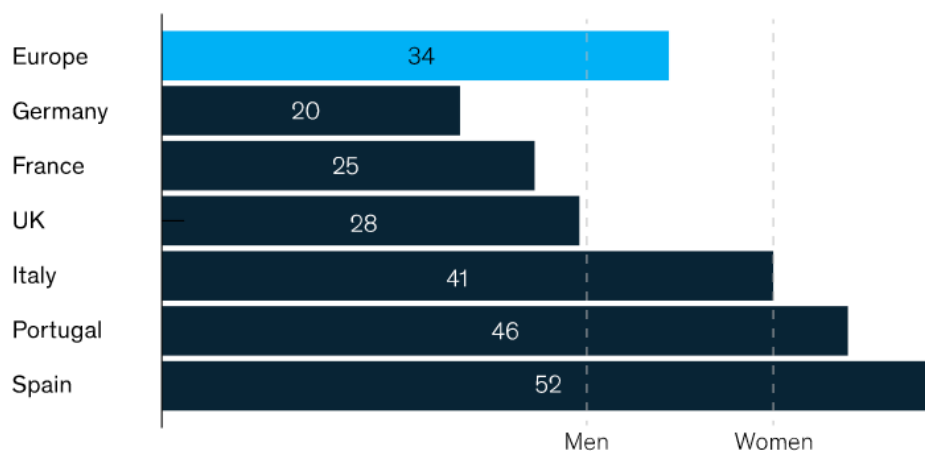
۵- نگرانی‌هایی که رفتارهای خریداران را تحریک می‌کند

در هنگام مشکلات اعتماد اغلب به‌عنوان یک ویژگی متمایز و به‌عنوان عاملی در خرید، مهم‌تر می‌شود. این تاثیر در نحوه واکنش اروپاییان به بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ نیز مشهود است. به‌طور متوسط، بیش از یک‌سوم می‌گویند که اکنون هدف یک برند برای آن‌ها مهم‌تر از اهداف قبل از بحران است. این روند به‌ویژه در جنوب اروپا، جایی که هر مصرف‌کننده ثانویه‌ای بیش‌تر بر روی هدف یک برند تمرکز دارد، بارزتر است. در سراسر کشورها، زنان و مصرف‌کنندگان جوان با شدت بیشتری به برندهای ارزش‌محور پاسخ می‌دهند. نگرانی‌های اصلی مصرف‌کنندگان در مورد آگاهی از ارزش‌ها شامل توسعه پایدار، محصولات بدون آزمایش بر روی حیوانات و رفتار منصفانه با کارمندان شرکت است.

انگیزه‌های خرید در حال تغییر هستند.

اهداف گسترده‌تر برند اکنون برای من مهم‌تر هستند.

درصد پاسخ‌دهندگان موافق/به‌شدت موافق



پرسش: چگونه محدودیت‌های کووید-۱۹ روش خرید شما را تغییر داده است؟ سطح موافقت خود را با جمله زیر اعلام کنید. با این تفکر که برنامه‌های شما بعد از محدودیت‌ها ادامه خواهد یافت (و واکنشی موجود نیست): هدف غایی یک برند اکنون برای من مهم‌تر است مثلاً رفتار بهتر با کارکنان، تلاش برای توسعه پایدار و ...

۶. گرایش مصرف‌کنندگان به برندهای کوچک‌تر در حال افزایش است

اروپایی‌ها در جستجوی شرکت‌های ارزش‌محور به کجا مراجعه می‌کنند؟ حتی قبل از شروع بحران، آن‌ها به این سمت تمایل داشتند که شرکت‌های کوچک‌تر از شرکت‌های بزرگ قابل اعتمادتر هستند، پیش‌داوری‌ای که به‌عنوان اثر Goliath نامیده می‌شود. به‌عنوان مثال در فرانسه، فاصله اعتماد بین شرکت‌های کوچک و بزرگ ۲۲٪ است، در حالی که میانگین جهانی فقط ۸٪ است (۲۰۱۹).

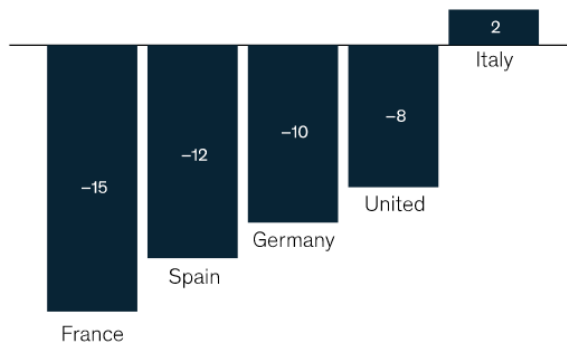
در طول بحران، این نگرش در قصد مصرف‌کنندگان برای خرید کم‌تر از برندهای بزرگ آشکار شده است. در بسیاری از کشورهای اروپایی مانند فرانسه و اسپانیا، خریداران از برندهای بزرگ به سمت برندهای کوچک‌تر فاصله می‌گیرند. تا حدی این گرایش ممکن است مربوط به میل به «حمایت از مشاغل محلی» باشد؛ یکی از ده دلیل اصلی تلاش برای رفتارهای جدید خرید. در هر صورت، شرکت‌های بزرگ اروپایی باید تلاش خود را برای تاکید بر هدف خود در کسب

یا جلب اعتماد مجدد مصرف‌کنندگان، دوبرابر کنند.

مصرف‌کنندگان از برندهای بزرگ گریزان هستند.

ترجیح برندهای بزرگ ملی به برندهای کوچک‌تر

درصد پاسخ‌دهندگانی که این کار را بیش‌تر/کم‌تر انجام می‌دهند



پرسش: کدام بهتر توصیف می‌کند که شما این کار را هر چند وقت یکبار انجام می‌دهید؟
خرید از برندهای ملی بزرگ بیش از برندهای کوچک‌تر

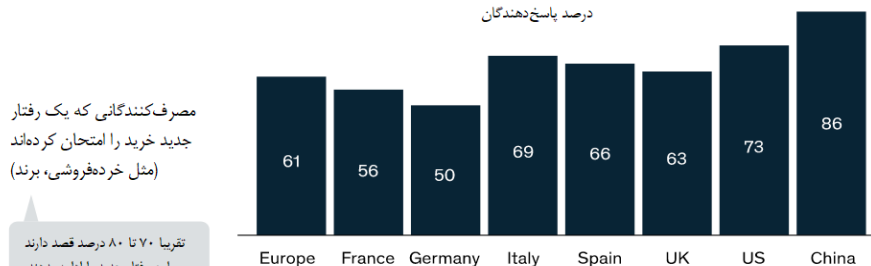
شوک به وفاداری

۷. تقریباً از هر سه اروپایی دو نفر در حال تغییر برند، خرده‌فروش یا روش خرید هستند.

با افزایش فشار اقتصادی، مصرف‌کنندگان به دنبال راه‌های جدید برای تامین هزینه‌های زندگی خود هستند. در عین حال، خریداران به دنبال به حداقل رساندن خطر ابتلا به عفونت هم هستند. دوسوم خریداران می‌گویند که اخیراً برند، خرده‌فروشی یا روش خرید جدیدی را امتحان کرده‌اند. دلایلی که ذکر کرده‌اند شامل قیمت، راحتی و ایمنی است. در حال حاضر بسیاری از خریداران، فروشگاه‌های کم‌تر شلوغ یا دارای صف‌های کوتاه‌تر را نسبت به بقیه ترجیح می‌دهند. از بین کسانی که در بحران استفاده از فناوری خودآزمایی را آغاز کرده‌اند، ۸۲٪ اظهار داشتند که قصد استفاده از آن را دارند. برای خرده‌فروشان این بدان معنی است که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید پرداخت سریع می‌تواند نتیجه بدهد. به‌طور کلی، اروپایی‌ها نسبت به مصرف‌کنندگان در ایالات متحده و چین تا حدودی تمایل به انجام رفتارهای جدید خرید ندارند. آلمانی‌ها به‌خصوص در مورد مکان و نحوه خرید محافظه‌کار هستند.

بیش از ۶۰ درصد مصرف‌کنندگان اروپایی رفتار خرید خود را تغییر داده‌اند، بسیاری از آن‌ها به خاطر راحتی و ارزش‌ها

مصرف‌کنندگانی که از زمان کووید-۱۹ رفتارهای جدید خرید را امتحان کرده‌اند
درصد پاسخ‌دهندگان



مصرف‌کنندگانی که یک رفتار جدید خرید را امتحان کرده‌اند (مثل خرده‌فروشی، برند)

تقریباً ۷۰ تا ۸۰ درصد قصد دارند این رفتار جدید را ادامه بدهند.

پرسش: از زمان شروع شرایط کرونایی (مثلاً در ۳ ماه گذشته) کدام گزینه را انجام داده‌اید؟
گزینه‌ها: روش خرید جدید؛ برند متفاوت؛ خرده‌فروش/فروشگاه/وبسایت متفاوت؛ پراپوت لیبل/برند/فروشگاهی؛ و روش خرید جدید دیجیتال.

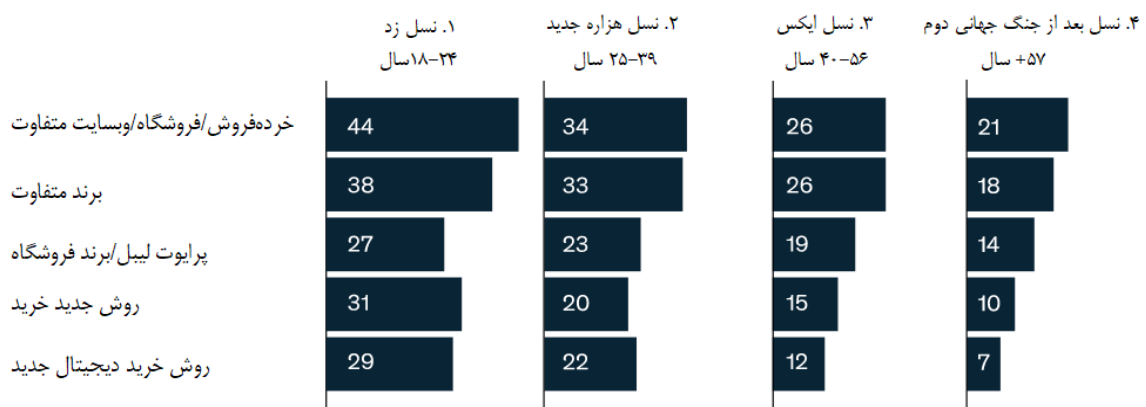
Source: McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

۸. سعی در رفتارهای جدید خرید بیش تر در بین مصرف کنندگان جوان دیده می شود.

اعضای نسل Z (۱۸ تا ۲۴ سال) و نسل هزاره جدید (۲۵ تا ۳۹ ساله) گفتند که رفتارهای خرید جدید را خیلی بیش تر از پاسخ دهندگان مسن تر امتحان کرده اند. به ویژه خریداران نسل Z به دلیل مزایای دوبرابر راحتی و ایمنی، خرید دیجیتال را با تمام وجود پذیرفته اند.

مصرف کنندگان جوان تر با احتمال بیش تری رفتارهای جدید خرید را امتحان می کنند، شامل برندها و فروشگاههای جدید

آیا هیچ یک از موارد زیر را از شروع کووید-۱۹ استفاده کرده اید؟
درصد پاسخ دهندگان



پرسش: از زمان شروع شرایط کرونایی (مثلا در ۳ ماه گذشته) کدام گزینه را انجام داده اید؟

Source: McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

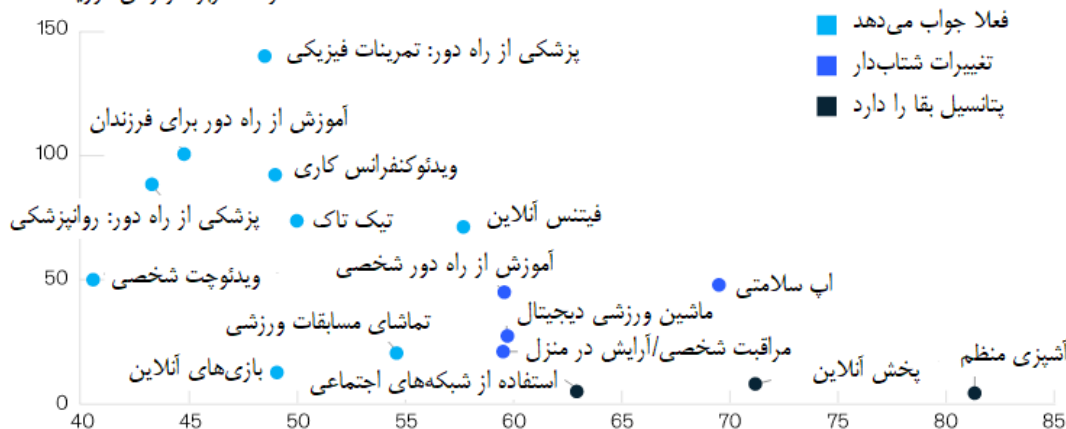
اقتصاد خانگی

۹. فعالیت های مستقر در خانه همچنان در حال تکثیر هستند.

همانطور که آشکار شد همه گیری به آن سرعتی که خیلی ها انتظار داشتند از بین نمی رود. اروپایی ها انتظار دارند که زمان زیادی را در خانه سپری کنند. فعالیت های برتر شامل پخت و پز و پخش آنلاین است. تمرکز بر فعالیتهای مستقر در خانه احتمالا ادامه خواهد یافت. ۶۳٪ از مصرف کنندگان می گویند که به فعالیتهای منظم خارج از خانه خود برنگشته اند و نیمی از مصرف کنندگان بسیار نگران از سرگیری فعالیتهایی هستند که نیاز به مجاورت با دیگران دارد، مانند رویدادهای بزرگ یا سفر با هواپیما. مصرف کنندگان آمریکایی حتی بیش تر از اروپایی ها نگران خطرهای مرتبط با فعالیتهای خارج از خانه هستند.

عادات‌های جدید پخش آنلاین، آشپزی و شبکه‌های اجتماعی در دوران بحران که احتمالاً در درازمدت باقی می‌مانند.

رشد کاربرد از زمان کووید-۱۹



قصد برای استفاده بعد از کووید-۱۹

درصد کاربران جدید یا افزایش‌یافته که می‌خواهند فعالیت را بعد از کووید-۱۹ ادامه بدهند.

رشد کاربرد به صورت درصد محاسبه شده است از پاسخ‌دهندگانی که جواب داده‌اند کاربرد جدید هستند نسبت به پاسخ‌دهندگانی که گفته‌اند از محصول/سرویس قبل از کووید-۱۹ استفاده می‌کرده‌اند.
پرسش: نسبت به حال، آیا وقتی شرایط کرونایی فروکش کند موارد زیر را بیشتر، کم‌تر یا هیچ‌وقت استفاده کرده یا انجام خواهید داد؟
پاسخ‌های احتمالی: متوقف خواهیم کرد؛ کاهش می‌دهم؛ همین‌طور ادامه می‌دهم؛ افزایش می‌دهم.
عدد نشان‌دهنده کاربرانی که «همین‌طور ادامه می‌دهم» و «افزایش می‌دهم» را انتخاب کرده‌اند، به‌عنوان کاربران جدید یا افزایش‌یافته است.

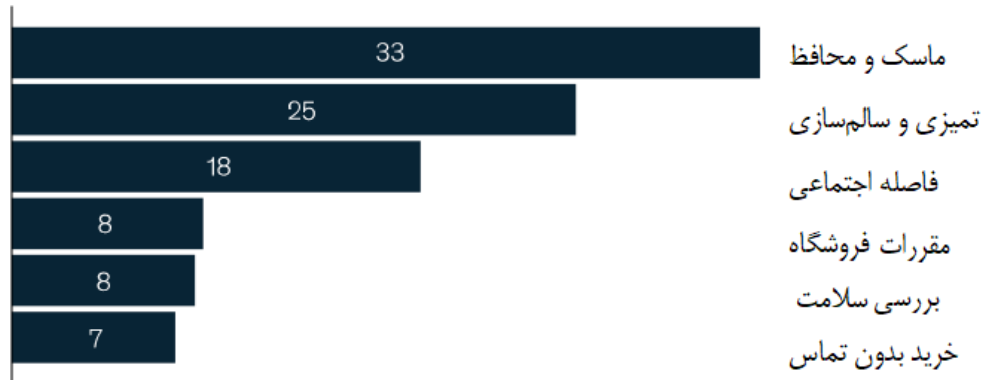
Source:McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

۱۰. مصرف‌کنندگان اگر احساس امنیت کنند، مایل به خرید در فروشگاه‌ها هستند.

اتخاذ و حفظ تدابیری برای ایمن نگه‌داشتن کارمندان و مصرف‌کنندگان در هنگام شیوع بیماری برای اطمینان به مصرف‌کنندگان امری حیاتی است. طبق نظرسنجی ما، بیش از ۸۰٪ از مصرف‌کنندگان اروپایی نگران خطر ابتلا به عفونت هستند، و مایل هستند بیش‌تر شاهد ماسک، محافظ، اقدامات ضدعفونی‌کننده و فاصله فیزیکی در فروشگاه‌ها باشند. گرچه هیچ چیز بیش‌تر از پایان همه‌گیری نمی‌تواند اعتماد و اطمینان مصرف‌کنندگان اروپایی را به‌طور کامل جبران کند، اما اجرای چنین اقدامات ایمنی قابل مشاهده‌ای می‌تواند کمک زیادی به محافظت و اطمینان خاطر آن‌ها از ادامه بحران کند.

مواردی که در ادامه، اولویت مصرف کنندگان خواهند بود برای این که تصمیم بگیرند از کجا خرید کنند.

اولویت‌ها در هنگام تصمیم برای مکان خرید درصد پاسخ‌دهندگانی که برای آن‌ها این معیار مهم‌ترین است.



پرسش: زمانی که محدودیت‌ها برداشته شوند کدام‌یک از عامل‌های زیر جهت حضور در این مکان‌ها شما مهم‌تر خواهد بود؟ از پاسخ‌دهندگان خواسته شد مهم‌ترین را انتخاب کنند.

دسته‌بندی‌های زیر در هر لیست حضور دارند: تمیزی و سالم‌سازی - افزایش پاکیزگی، فیلتراسیون هوای پیشرفته، وجود منابع سالم‌سازی در فروشگاه؛ بررسی سلامت - بررسی سلامت مشتری و کارکنان در ورودی (برای مثال دمای بدن)؛ ماسک و محافظ - مشتریان و کارکنان ماسک و دستکش بپوشند، مانع پلاستیکی بین مشتری و مسئول صندوق؛ خرید بدون تماس - کربساید پیکاپ، استفاده کم‌تر مسئول صندوق از پول نقد، تحویل بدون تماس، خرید آنلاین برای پیکاپ از فروشگاه؛ فاصله‌گذاری اجتماعی - محدودیت تعداد مشتریان، فاصله‌گذاری در صف مشتریان، کاهش فعالیت کارکنان در ساعات خرید؛ مقررات فروشگاه - عدم تست محصول توسط مشتری، راهروهای یک‌طرفه در فروشگاه، ساعات خرید مخصوص خریداران پرخطر.

Source: McKinsey & Company COVID-19 Consumer Pulse Survey, September 2020

درباره نویسنده‌ها:

مارکو کاتنا، همکار دفتر مک کینزی در میلان؛ اریک هازان، همکار ارشد دفتر پاریس؛ میان اورتگا، مدیر استراتژی و عملیات در دفتر مادرید؛ جولیا کاتارینا، اشمیت مدیر اجرایی در دفتر دوسلدورف و دنیس اسپیلکه، همکار ارشد در دفتر کلن.

نویسندگان می‌خواهند از Martino Zizioli و Reinhold Barchet، Peter Saffert، Yvonne Staack برای مشارکت‌های خود در این مقاله تشکر کنند.



۱۰ حقیقت در مورد بازاریابی پس از همه‌گیری

نویسنده: جانت بالیس؛ ۱۰ مارس ۲۰۲۱

حمیدرضا نیازی



به راحتی می‌توان گفت که سال ۲۰۲۰ شبیه هیچ سال دیگری نبود و مطمئناً ۲۰۲۱ هم به حالت عادی سابق بر نمی‌گردد؛ بنابراین در کنار آن که بازاریاب‌ها به فکر ساخت برندها در این سال و بعد از آن هستند، چه عوامل دیگری را باید از همه‌گیری یاد بگیریم؟ برای کمک به رشد سریع شرکت‌ها چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟ و بازاریابی چگونه در عصر کووید-۱۹ دوباره تعریف می‌شود؟

پرسیدن و پاسخ‌دادن به این سوال‌ها برای موفقیت در بازاریابی در ماه‌ها و سال‌های آینده حیاتی است. در طول چند ماه گذشته آن‌چه را که از دو دهه کار در رسانه و بازاریابی آموخته‌ایم، با آن‌چه در طول این تنها سال همراه با تغییرات بزرگ آموخته‌ایم مقایسه می‌کنیم. به‌طور خاص ما ده روش را شناسایی کرده‌ایم که با آن‌ها همه‌گیری، حقایق حیاتی راجع به بازاریابی را به چالش می‌کشد و مجموعه جدیدی را از قوانین پیش روی ما می‌گذارد.

۱. حقیقت قدیمی: بازاریابی با شناخت مشتری آغاز می‌شود.

حقیقت جدید: بازاریابی با شناخت سگمنت مشتری آغاز می‌شود.

بحران کووید-۱۹ آن‌چه را که قبلاً می‌دانستیم تقویت کرده است: این که برندها باید با شرایط کاملاً محلی و دقیق ارتباط برقرار کنند، مصرف‌کنندگان خاص را بر اساس شرایط آن‌ها و بیش‌ترین ارتباط با آن‌ها هدف قرار دهند.

این به معنای درک واقعی وضعیت زمین، کشور به کشور، ایالت به ایالت و کد پستی به کد پستی است. برای برخی از مشاغل مانند بانک‌ها، رستوران‌ها یا خرده‌فروشان، این حتی ممکن است به معنای طراحی ارتباطات فروشگاه به فروشگاه باشد.

فراتر از جغرافیا، ما یاد گرفته‌ایم که پیام‌های بازاریابی در کنار داده‌های دموگرافیک جمعیتی، مانند سن و جنسیت باید با اشخاص و مطابق با شرایط و ارزش‌های فردی مرتبط باشند. ایجاد یک ارتباط شخصی و انسانی در هر پیام تجاری مستلزم تعریف بخش‌هایی از مصرف‌کننده است که افراد را بر اساس ابعاد مختلفی که بر رفتار خرید آن‌ها تاثیر می‌گذارد توصیف کند؛ از روان‌شناسی آن‌ها گرفته تا ویژگی‌های نگرشی.

شاخص EY Future Consumer، که از زمان آغاز همه‌گیری، پنج موج تحقیق با ۱۴۵۰۰ نفر در ۲۰ کشور انجام داده است، پنج گروه مختلف از مصرف‌کنندگان را شناسایی کرده است:

- ابتدا مقرون‌به‌صرفه بودن (۳۲٪ از مصرف‌کنندگان): زندگی در حد توان و بودجه خود، تمرکز کم‌تر بر روی برندها و بیش‌تر بر عملکرد محصول.

- ابتدا سلامتی (۲۵٪): محافظت از سلامتی و خانواده، انتخاب محصولی که برای آن‌ها ایمن است و به حداقل رساندن خطرهای موجود در خرید.

- ابتدا سیاره زمین (۱۶٪): تلاش برای به حداقل رساندن تاثیر بر محیط و خرید برندهایی که اعتقادات آن‌ها را نشان می‌دهد.

- ابتدا جامعه (۱۵٪): همکاری در جهت منافع بیش‌تر، خرید از سازمان‌هایی که به نظر آن‌ها صادقانه و شفاف هستند.

- ابتدا تجربه (۱۲٪): زندگی در لحظه برای استفاده بیش‌تر از زندگی، اغلب باعث می‌شود آن‌ها از محصولات، برندها و تجربیات جدید استقبال کنند.

استفاده از تقسیم‌بندی مشتری و شخصیت‌ها می‌تواند بینش عمیق‌تری در استراتژی‌های رسانه‌ای و رویکردهای خلاقانه بازاریابی ایجاد کند. علاوه بر آن، این بینش‌ها را می‌توان برای اطلاع کامل از سفر مشتری انجام داد.

۲. حقیقت قدیمی: شما در حال رقابت با رقبای خود هستید.

حقیقت جدید: شما در حال رقابت با آخرین تجربه مشتری خود هستید.

انتظارات مصرف‌کننده قبل از کووید-۱۹ در حال افزایش بود. نسل Z^۱ با فناوری بزرگ شده و این به‌طور یکپارچه در زندگی آن‌ها ادغام شده بود. شرکت‌های «مستقیم به مصرف‌کننده»^۲ (مانند Glossier یا Parachute) پیش از این ما را با داشتن اطلاعات شخصی بسیار ماهرانه، منتظر سطح شخصی‌سازی بیش‌از حد کرده بودند؛ اما با ورود ویروس کرونا، تحول دیجیتال یک‌شبه سرعت گرفت. این به نوبه خود، انتظارات مصرف‌کننده را از لحاظ آن‌چه شرکت‌ها می‌توانند با تجربه دیجیتالی بیش‌تری برای انجام دهند، به‌طور سرسام‌آور افزایش داد. همان‌طور که کارلا حسن، مدیر ارشد بازاریابی سیتی در اوایل تابستان سال گذشته توضیح داد، مشتری انتظاراتی بیش از یک معامله دیجیتال یکپارچه دارد. اکنون که شرکت‌ها داده‌های شخصی خود را دارند، تجربه‌های پیش‌بینی‌شده و شخصی را در کل سفر مشتری می‌خواهند.

۱- نسل زد یا زومرها که با نام‌های نسل نت و نسل اینترنت نیز شناخته می‌شود، نام گروهی است که از اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل ۲۰۱۰ زاده شده‌اند.

2- Direct-to-consumer

شرکت‌ها باید سه استراتژی را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که تجربه‌هایشان انتظارهای روزافزون مشتریان‌شان را برآورده می‌کند:

- امتیازهای برند را به یک KPI کلیدی برای سازمانی که کاملاً با مشتری سروکار دارد تبدیل کنید، در حالت ایده‌آل و با استفاده از تجزیه و تحلیل در لحظه.
- برای پشتیبانی از موارد مهم در طول سفر مشتری، پایگاه داده و فناوری مناسب ایجاد کنید.
- اهداف فردی و جمعی را در طول سفر مشتری تراز کنید تا هرگونه قطع ارتباط بین بخش‌های عملکردی مانند بازاریابی، فروش و خدمات مشتری برای مصرف‌کننده نهایی شما نامرئی باشد.

۳. حقیقت قدیمی: مشتریان امیدوارند آن چه را که می‌خواهند داشته باشید.

حقیقت جدید: مشتریان انتظار دارند شما دقیقاً همان چیزی را که می‌خواهند داشته باشید.

ما باید به ارزش‌های جدید پیرامون تجربه‌های مشتری - در دو زمینه B2C و B2B - پردازیم. مصرف‌کنندگان امروز انتظار دارند که هر تجربه‌ای بدون اصطکاک، پیش‌بینی‌کننده، مرتبط و متصل باشد. به عبارت دیگر آن‌ها فقط در مورد دستیابی به خواسته‌های خود نگران هستند و اصرار دارند که هیچ چیز مانع آن‌ها نشود.

ایجاد این تجربه‌ها شرکت‌ها را ملزم می‌کند داده‌ها و فناوری را در هسته اصلی سازمان خود قرار دهند. این احتمالاً به معنای ایجاد درجه‌ای از ترکیب یادگیری ماشین و/یا هوش مصنوعی است. چرا؟ از آن‌جا که داده‌ها ما را قادر می‌سازند تا تجربه‌های مرتبط‌تری را در یک یا چند بعد از C4 ایجاد کنیم:

- محتوا (که می‌تواند در تجربه‌هایی مانند ایمیل یا برنامه‌های تلفن همراه ارائه شود)؛
- تجارت (مانند خرده‌فروشی فیزیکی، تجارت الکترونیکی یا تجربه ترکیبی)؛
- جامعه (مانند دعوت از خریداران B2B در یک نمایشگاه تجاری مجازی یا میزبانی یک وبینار در مورد تعمیر خانه برای مصرف‌کنندگان) و

- راحتی (مانند ارائه کوپن به مصرف‌کنندگان یا بهره‌مندی از یک برنامه وفاداری).

امروزه، بیش‌تر C4ها با رویکردهای «متناسب با همه» تحویل داده می‌شوند، اما از آن‌جا که مصرف‌کنندگان به‌طور فزاینده‌ای به شخصی‌سازی بیش‌تر می‌پردازند، شرکت‌ها برای تیز کردن تصمیم‌گیری و ایجاد ارتباط بیش‌تر با مشتری خود، باید از داده‌ها و اطلاعات بیش‌تری استفاده کنند؛ تعاملات برای ایجاد ارتباط‌های انسانی قوی‌تر با برندهای آن‌ها.

۴. حقیقت قدیمی: قضاوت مشتری درست مثل قرار ملاقات است.

حقیقت جدید: قضاوت مشتری دقیقاً مانند دوست‌یابی آنلاین است.

برای مدت‌زمان طولانی، بازاریابی عمدتاً در مورد خرید انبوه یا هدفمند با بهترین نرخ در رسانه‌ها و امید به تبدیل آن بود؛ بنابراین در واقع مثل این بود که به هر تعداد مهمانی یا میخانه^۱ بروید به این امید که فرد خاصی را پیدا کنید. این دنیای خودانگیختگی، سرزندگی و صریحاً برخوردهای رودررو بود.

وارد فضای دوست‌یابی آنلاین از طریق برنامه‌ها شوید. اکنون یافتن تطابق کامل شما ممکن است کم‌تر مربوط به شانس

و بیش‌تر مربوط به داده‌ها و الگوریتم‌ها باشد. در دنیای بازاریابی، ما شاهد تغییر از بازاریابی برند به سمت ایجاد دسترسی به بازاریابی عملکرد برای تولید ورودی^۱ هستیم. شتاب همه‌گیر کانال‌های دیجیتالی این روند را تشدید می‌کند. با این وجود، در حالی که بازاریابی عملکرد از موقعیتی مهم و قدرتمند در این ترکیب برخوردار است، مدیران برجسته بازاریابی تشخیص می‌دهند که یک توازن خوب در بازاریابی برند و عملکرد است که بهترین نتیجه را می‌دهد و آن‌ها باید به‌سختی در مقابل قضاوت‌های جانبدارانه نسبت به آن چه به‌راحتی کمی می‌شود مبارزه کنند. بسیاری از آن‌ها تیم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) خود را بیش از هر زمان دیگری به تیم‌های رسانه‌ای خود نزدیک کرده‌اند تا روند کار را با سهولت بیش‌تری مشاهده کنند و کارآیی‌ها را دریابند. CRM که اساساً از داده‌های اول‌شخص یا داده‌های مشتری که متعلق به شرکت است تامین می‌شود (البته با رضایت مشتری)، نیروی محرکه ابتکارهایی مانند کوپن، شخصی‌سازی یا بازاریابی از طریق ایمیل است.

با این حال، همین داده‌های اول‌شخص می‌تواند به تولید کارآیی بیش‌تر در رسانه‌ها، به‌ویژه رسانه‌های دیجیتال و سایر قالب‌های آدرس‌پذیر کمک کند و به شرکت‌ها امکان می‌دهد به‌صورت یک‌به‌یک هدف قرار دهند. با کاهش ارزش داده‌های شخص ثالث در حالی که مرورگرهای کلیدی تغییرات اساسی را تا ژانویه ۲۰۲۲ آغاز می‌کنند، بازاریاب‌ها در زمینه مهندسی «قرار»های آنلاینی که می‌خواهند ادامه دهند با یادگیری روش‌های جدید مورد نیاز برای استفاده از قدرت داده‌های خود و ایجاد استراتژی‌های جدید برای مشارکت با منتشرکنندگان بهتر می‌شوند. حتی با تغییر استراتژی‌های هدف‌گیری (یا قرار ملاقات) با قوانین جدید بازی، برای شرکت‌ها مهم خواهد بود که فضا را برای بازاریابی برند و عملکرد باز بگذارند، زیرا استراتژی‌های پایین قیف هدف‌های بالای قیف را هدایت می‌کنند و برعکس. به زبان ساده: آن‌ها با هم بهتر کار می‌کنند.

۵. حقیقت قدیمی: مشتریان باید در قلب استراتژی بازاریابی شما بنشینند.

حقیقت جدید: مشتریان باید در قلب سفر مشتری شما بنشینند.

مفهوم مشتری‌مداری خیر جدیدی نیست. با این حال، بخش‌های عملکردی که با مشتری تعامل دارند اغلب به‌دلیل سیاست، چارت‌های سازمانی، فناوری‌ها یا جغرافیا قطع می‌شوند. سوال این است: چگونه می‌توانیم این قطع ارتباط‌های داخلی را از مشتری پنهان کنیم، به‌طوری تصور کند کل آن‌ها در شرکت یکپارچه هستند؟ شاید برای همه ما پیش آمده که با خدمات مشتری‌ای تماس گرفته‌ایم یا با نماینده مرکز تماس یا ربات چتی صحبت کرده‌ایم که با همان اطلاعات مکان خرده‌فروشی کار نمی‌کند - و برعکس.

باید به یاد داشته باشیم که بازاریابی اغلب تازه شروع رابطه با مشتری است. به عنوان مثال، در زمینه B2C، ما درگیر سفر آن‌ها می‌شویم، آن‌ها را به فروش مستقیم یا غیرمستقیم تبدیل می‌کنیم، و سپس امیدواریم که آن‌ها را حفظ کنیم تا تبدیل به طرفدار شوند و به‌طور بالقوه از افزایش و فروش متقابل استقبال کنند. بازاریابی باید در متن کامل سفر مشتری و به سمت پایان دیده شود و در صورت امکان برای اتصال نقاط کار کند.

واقع‌بینانه نیست که باور کنیم مدل عملیاتی برای همه عملکردهای روبروشونده با مشتری می‌تواند یا باید به همان مکان گزارش شود. این تصور که سازمان‌دهی مجدد همه را حل می‌کند یک تصور غلط است. بسیار مهم‌تر است که

متفکرانه به مدل عملیاتی نگاه کنیم و فرایندها، فناوری‌ها، استعدادها، مدل‌های داده و KPI را طوری در نظر بگیریم که راه‌های صحیحی را برای همسویی عینی با نیازهای مشتری پیدا کنیم؛ سپس بر این اساس تغییر ایجاد کنیم.

۶. حقیقت قدیمی: روابط مهم است.

حقیقت جدید: روابط همه چیز است.

ناگفته نماند که ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد با مشتری بسیار حیاتی است. به‌عنوان مثال تبلیغات نوید یک برند را می‌دهد و سپس تحقق این وعده بر عهده محصول، خدمات و تجربه مشتری است. اما کووید-۱۹ تاکید ویژه‌ای بر روابط، به‌ویژه در فروش B2B داشته است. در مواجهه با یک فضای فروش مجازی، تیم‌های دارای روابط موجود توانسته‌اند با استفاده از قدرت روابط قبلی خود، جریان درآمد را حفظ کنند. در مقابل، جستجوی مشتری‌های جدید نیاز به مجموعه مهارت‌های تکامل‌یافته‌ای دارد که به فروش راه‌حل‌ها و نه محصولات متمرکز هستند.

در هر دو مورد، اعتماد و صداقت برای پیش‌برد حرکت بازار اساسی است. برای رهبران فروش و بازاریابی در سازمان‌های B2B، این امر نیاز به بازسازی جدی استعدادها برای شناسایی افراد مناسب برای حرکت در این دنیای جدید از تعاملات آنلاین دارد؛ جهانی که کم‌تر به جذابیت (و حتی حساب هزینه) و بیش‌تر به آن بینش‌ها و راه‌حل‌ها وابسته است. اعتماد توسط کسانی ایجاد می‌شود که به نیازهای مشتری گوش می‌دهند و سپس راه‌حلی برای رفع این نیازها دارند.

در یک زمینه B2C، اعتماد نیز نقش فوق‌العاده‌ای دارد. این مبنایی برای مبادله ارزش بین یک شرکت و یک مصرف‌کننده است. از آن‌جا که شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به داده‌های شخصی که با رضایت مصرف‌کنندگان به دست می‌آورند اعتماد می‌کنند، نه تنها باید از مقررات مربوط به حریم خصوصی مصرف‌کننده پیروی کنند و از ایمن بودن داده اطمینان حاصل کنند، بلکه این فرصت را دارند که با طراحی رابط‌های شفاف برای کنترل حریم خصوصی وفاداری و تمایز بیشتری ایجاد کنند. مصرف‌کنندگان اگر بدانند که توافق می‌کنند چه چیزی را با شرکت‌ها به اشتراک می‌گذارند، می‌توانند انتخاب‌های بهتری داشته باشند و این شفافیت باعث اعتماد بیش‌تر می‌شود.

۷. حقیقت قدیمی: چابکی یک فرآیند فناورانه است.

حقیقت جدید: چابکی یک رویکرد بازاریابی مدرن است.

سال‌هاست شنیده‌ایم که توسعه فناوری به‌جای رویکردهای «آبشار» متوالی یا خطی، از چرخه‌های چابک سود می‌برد. کووید-۱۹ یک روند برگشت‌ناپذیر برای بازاریابی ایجاد کرد تا ذهنیتی کاملاً زیرک را بپذیرد. با بروز بحران، شرکت‌ها به سرعت متوجه شدند وقتی که پیام آن‌ها اشتباه است یا زنجیره تامین‌شان در موقعیت تحویل نیست، بلافاصله یک بحران تبلیغات و یا روابط عمومی ایجاد می‌شود. یک تبلیغ تجاری را تصور کنید که افراد در کنار هم جمع شده‌اند و برای مثال فاصله اجتماعی را رعایت نمی‌کنند. ناگهان، روندهای خلاقانه قدیمی و چرخه‌های بودجه سالانه احساس عدم تجانس می‌کردند، و دیگر تمام پویایی‌های روش سنتی محدودکننده بودند.

خوشبختانه نتیجه این بحران ایجاد تفکری چابک در بازاریابی است که احتمالاً دائمی خواهد بود. این شامل شنیدن

مداوم صدای مشتری و سنجش تقاضا، نه تنها به نفع بازاریابی بلکه برای کل شرکت است تا احساسات مصرف‌کننده را تحریک کند. در همین حال از نظر عملیاتی، این به معنای چرخه تصمیم‌گیری سریع‌تر و انعطاف‌پذیری بیش‌تر در زمینه‌های اصلی مانند خلاقیت، بودجه‌بندی و رسانه است.

۸. حقیقت قدیمی: نام تجاری شما باید پشت محصولات عالی باشد.

حقیقت جدید: نام تجاری شما باید پشت ارزش‌های بزرگ باشد.

همه‌گیری واقعا وفاداری به برند را به چالش کشید. EY Future Consumer Index نشان داد که ۶۱٪ از مصرف‌کنندگان، بسته به دسته‌بندی‌شان، تمایل به در نظر گرفتن یک محصول دارای برچسب سفید دارند، چه رسد به تغییر نام تجاری. این پویایی همراه با آگاهی و فعالیت روزافزون مصرف‌کننده که در جریان ناآرامی‌های اجتماعی سال ۲۰۲۰ به وجود آمده است، باید برندها را بر ارزش‌هایی که بیان می‌کنند بسیار متمرکز کند.

در حقیقت، مضامین کلیدی حاصل از تحقیقات EY نشان می‌دهد که گرچه کیفیت، راحتی و قیمت هنوز برای انتخاب مصرف‌کننده بسیار مهم است، عواملی مانند توسعه پایدار، اعتماد، تامین اخلاقی و مسئولیت اجتماعی به‌طور فزاینده‌ای برای چگونگی انتخاب محصولات و خدمات توسط مصرف‌کنندگان مهم هستند. بازاریابی فرصتی برای آموزش مجموعه گسترده‌تری از مدیران ارشد (یا حتی هیئت‌مدیره) بر اساس اهمیت ارزش‌های تجاری در هنگام تمایز در یک بازار پس از همه‌گیری است که در آن ترجیحات برند مورد تجدیدنظر قرار گرفته است.

۹. حقیقت قدیمی: شما برای ایجاد موفقیت در بازاریابی مدرن به مجموعه فناوری مناسب نیاز دارید.

حقیقت جدید: شما برای ایجاد موفقیت در بازاریابی مدرن به توازن مناسب عوامل (از جمله بسته فناوری^۱) نیاز دارید. با تکثیر فراوان فناوری‌های تبلیغاتی و بازاریابی، تمرکز بر اصطلاح «بسته فناوری» به عنوان یک تغییردهنده تمام بازی برای بازاریابی آسان بوده است. با این وجود، داشتن ماشین فراری که با آن فقط می‌توانید ۴۰ مایل در ساعت رانندگی کنید، کاربرد چندانی ندارد. برای این که معماری فناوری شما نتیجه‌بخش باشد، باید با مقیاس کافی در داده‌ها مطابقت داشته باشد تا به موفقیت برسد، در موارد صحیح استفاده شود تا نتیجه بدهد و رویکرد صحیحی به توانایی‌های انسانی داشته باشد. این مورد اخیر شاید مهم‌ترین باشد. توانایی انسانی شامل درک چگونگی استفاده از داده‌ها و فناوری‌ها در سراسر سازمان است؛ یعنی اطمینان حاصل شود که افراد مهارت‌های مناسبی برای به‌کارگیری موثر و روش مناسبی جهت اندازه‌گیری در ایجاد انگیزه برای نوآوری و موفقیت دارند. بدون یک تعادل خوب در فناوری، داده، توانایی انسانی و موارد استفاده، بازده مطلوب سرمایه‌گذاری برای فناوری در بازاریابی محقق نخواهد شد.

۱۰. حقیقت قدیمی: بازاریابی برای رشد مهم است.

حقیقت جدید: بازاریابی در مرکز برنامه رشد تمام مدیران ارشد قرار دارد.

بدون شک، زمانی بازاریابی یک مرکز هزینه در شرکت‌هایی بود که مسئولیت اصلی آن‌ها به‌حداکثر رساندن بازده سرمایه‌گذاری بود. در دوره‌های سخت که نتایج مطلوب به خطر بیفتد، بازاریابی اغلب یکی از اولین مناطقی است که

حذف می‌شود.

با این حال در طی همه‌گیری، جایگاه بازاریابی در بین مدیران ارشد به‌عنوان محرک تحول دیجیتال، رهبر اصلی سفر مشتری و صدای مصرف‌کننده ارتقا یافته است. همه اینها برای سایر رهبران اجرایی از اهمیت بالایی برخوردار است. بدون درک چشم‌انداز بازار، در مواقع خوب و بد، مدیران نمی‌توانند با تهدیدها و فرصت‌های موجود سازگار شوند و در آینده با موفقیت حرکت کنند.

کووید-۱۹ فرهنگ رهبری فوری برای همکاری فوری متمرکز بر نیاز فوری به انعطاف‌پذیری را ایجاد کرده است. در حال حاضر بازاریابی این فرصت را دارد تا نقش محوری مداوم را در این گفتگو به دست آورد و از این طریق برنامه رشد و نوآوری گسترده‌تر سازمان را هدایت کند.

هنر و علم

ما به‌عنوان بازاریاب، محکوم به ایجاد ترکیبی ممتد از هنر و علم هستیم. ما باید تعادل کامل انسان و اتوماسیون را به دست آوریم تا در آینده راه را برای تجزیه و تحلیل بهتر و استقرار مناسب هوش مصنوعی باز کنیم. ما باید از داده‌ها به‌عنوان سوخت استفاده کنیم، اما به صنعت داستان‌گویی احترام بگذاریم تا ارتباطات معنادار انسانی برقرار کند. ما باید در مرز درستی بین بازاریابی برند و بازاریابی اجرایی حرکت کنیم، و بدانیم که در حال حاضر نسبت به آنچه می‌توانیم به راحتی آن را کمی کنیم قضاوت جانبدارانه داریم. ما باید بفهمیم که روی چه چیزی باید تمرکز شود و چه چیزی باید به صورت سفارشی ساخته شود، و مشخص کنیم که ثبات به کجا کمک می‌کند و کجا مانع می‌شود. این حقایق جدید بازاریابی، تلفیق استراتژی‌ها، عملیات و فناوری‌های لازم برای رشد در دنیای پس از کووید-۱۹ را شامل می‌شوند. استقبال از آن‌ها نشان‌دهنده مسیر پس از پایان همه‌گیری و موفقیت درازمدت است. برای شرکت‌ها و بازاریاب‌هایی که به روش‌های گذشته عادت کرده‌اند، یک دوره تعدیل در پیش است. با این وجود حتی در این زمان پرهیاهو، می‌توانیم در مورد ساده‌ترین و حساس‌ترین حقیقت اطمینان داشته باشیم: ما باید چشم‌انداز مشتری را در حال حاضر، بعدها و فراتر از هر چیز در اولویت قرار دهیم.

نظرهای منعکس‌شده در این مقاله متعلق به نویسنده است و لزوماً منعکس‌کننده نظرهای سازمان جهانی EY^۱ یا شرکت‌های عضو آن نیست.

نویسنده: جانت بالیس؛ ایشان متخصصان مشاور EY در قاره آمریکا را با تمرکز بر دستور کار مشتری و رشد درآمد، از جمله تعالی تجاری، تجربه مشتری و نوآوری محصول، هدایت می‌کند. همچنین رهبر مدیران ارشد بازاریابی در EY است. وی همچنین به‌عنوان یک شریک در Betaworks، ناشر The Huffington Post و EVP رسانه فروش و بازاریابی در Martha Stewart Living Omnimedia خدمت کرده است. بالیس در هیئت‌مدیره جهانی انجمن بازاریابی موبایل و آکادمی علوم و هنرهای تلویزیونی بین‌المللی حضور دارد و همچنین مشاور ابتکار دیجیتال دانشکده بازرگانی هاروارد است.

۱- ارنست اند یانگ (به انگلیسی Ernst & Young) شرکت خدمات حرفه‌ای بریتانیایی و یکی از چهار حسابرس بزرگ در سطح بین‌المللی است. این شرکت در ۱۴۰ کشور جهان فعالیت حرفه‌ای دارد و دفتر مرکزی آن در شهر لندن مستقر است.

تحول دیجیتال چیست؟

سید محمد صادقی

با بروز بحران جهانی کرونا و تغییراتی که به دنبال آن بر سبک زندگی عامه مردم، محیط‌های کاری و دیگر جنبه‌های روزمره افراد تحمیل شد، مسائل متعددی در این حیطه‌ها مطرح گردیدند که گرچه از قبل پراهمیت پنداشته میشدند اما در بسیاری مواقع همتی برای پیاده‌سازی آنها به چشم نمی‌خورد.

یکی از این مسائل پراهمیت برای کسب و کارها، بحث تحول دیجیتال بود. در واقع مواجهه با این بحران سبب شد تا سازمانها تلاش مضاعفی برای در نظر گرفتن رویکرد دیجیتال در کسب و کارهای خود به کار گیرند و این مسئله را در کانون توجه خود قرار دهند. البته که این تحول مهم برای کسب و کارها تنها به واسطه ظهور ویروس کرونا برای بنگاهها لازم الاجرا نیست بلکه لزوم اقدام در راستای آن به دلیل تغییرات پارادایم‌های تکنولوژیکی و مدیریتی در زمان حاضر است. در یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۹، ریسک تحول دیجیتال به عنوان نگرانی شماره ۱ برای درک بهتر این موضوع بهتر است مطالبی در قالب یک تاریخچه ارائه گردد. در واقع میتوان گفت که با تغییراتی همچون انقلابهای صنعتی در علم مدیریت نیز تغییر رویکردهایی در گذشته بوده است که انقلاب صنعتی چهارم هم از این قاعده مستثنی نخواهد بود.

انقلاب صنعتی دوم و ظهور الکتریسیته و در پی آن استفاده گسترده از آن در محیط‌های صنعتی، منجر شد تا بسیاری صنایع، به سمت تولید انبوه (Mass Production) حرکت کنند. از همین رو در این زمان مسائلی همچون مدیریت کیفیت و مدیریت بهره‌وری تبدیل به نقطه تمرکز علم مدیریت شدند. در ادامه در دهه پایان قرن بیستم و ورود علم الکترونیک و دیجیتال به محیط‌های صنعتی و ابزارهای مورد استفاده، رویکرد ارائه محصولات به مرور از تولید انبوه به سمت سفارشی‌سازی انبوه (Mass Customization) رفت. به همین دلیل در مدیریت نیز، مسائلهای مانند مدیریت استراتژیک بسیار مهم انگاشته شد و به ادبیات غالب مدیریتی در این بازه تبدیل شد.

اما در سالهای اخیر با پدیده‌هایی روبه‌رو شده ایم که آنها را اجزای انقلاب صنعتی چهارم مینامند. مواردی همچون هوش مصنوعی (AI)، کلان‌داده‌ها (Big Data) و اینترنت اشیا (IOT) از جمله مهمترین تغییرات تکنولوژیکی سالهای اخیر هستند این فناوریهای به روز، امکان تغییر رویکرد از سفارشی‌سازی انبوه به فرآشخصی سازی (Hyper Personalization) در محصولات را فراهم آورده اند. رویکرد مدیریت متناظر با این تغییرات در این دوره همان تحول دیجیتال خواهد بود. در واقع سه تکنولوژی هوش مصنوعی، داده‌ها و پردازش آنها و اینترنت اشیا زمینهای را فراهم می‌سازند که کسب و کارهای ما بتوانند تغییرات لازم را در محصول و خدمت خود به نحوی ایجاد کنند که آن محصول و خدمت به طور ویژه برای مشتری طراحی شده باشد.

حالا وقت آن است که بگوییم تحول دیجیتال در سازمانها یعنی چه؟

شاید بهتر باشد برای پاسخ به این سوال، نام کاملتری برای این پدیده در نظر بگیریم تا بتوان درک بهتری نسبت به آن پیدا کرد. «تحول دیجیتال مدل کسب و کار» در واقع تحول دیجیتال تغییری اساسی در شیوهی رساندن ارزش

پیشنهادی خود به مشتریانش است که این راه رساندن ارزش از طریق تکنولوژیهای بر پایه دیجیتال میسر شده است. به عبارت دیگر تحول دیجیتال شامل بازنگری در مدل کسب و کار با استفاده از فناوریهای دیجیتال است. برای درک بهتر کسب و کارهایی مانند آژانسها و سوپرمارکتها را در نظر بگیرید که در سالهای اخیر کسبوکارهایی بر پایه ارزش پیشنهادی آنها و با کمک فناوریهای دیجیتال و بازنگری در مدل کسبوکاری آنها پدید آمده اند که از شیوهی متفاوتی را برای رساندن این ارزش به مشتریان خود بهره برده اند.

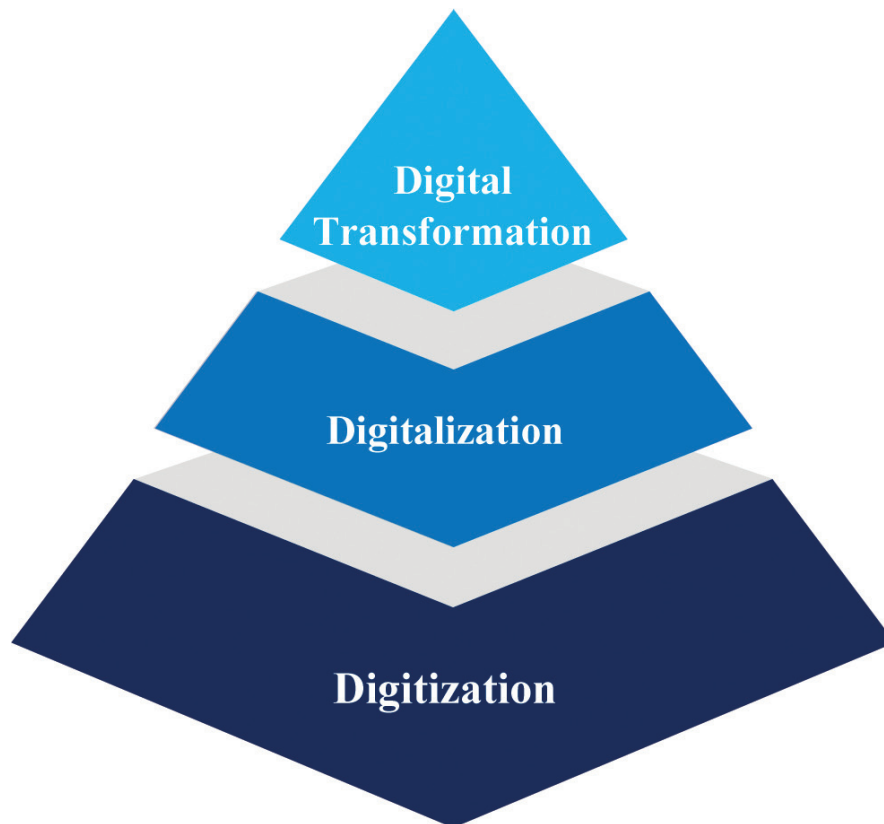
به همین علت است که حتی ساختارهای مدل کسب و کاری جدیدی بر پایهی همین تحول به وجود آمده است که با وجود شباهتهایی به مدل‌های رایج آن (مانند مدل استروالد) اما به طور ویژه برای کسب و کارهای این دوران طراحی شده اند. مانند مدل‌های کسب و کار پرلتفرمی و همچنین مدل‌های کسب و کار بر پایهی اینترنت اشیا. به تناسب همین موضوع، باید یادآوری کرد که بازنگری در مدل کسب و کار، نیازمند تلاش و پشتیبانی بین واحدی در سازمانها است و واحدهای مختلف مانند مارکتینگ، منابع انسانی، مالی و عملیات همگی باید در این تحول نقش ایفا کنند.

اما یکی از نکات مهم دیگری که باید به آن اشاره کنیم، تفاوت مفاهیم **Digitization**، **Digitalization** و **Digital transformation** است. این تفاوت هم از جنبه **terminology** اهمیت دارد و هم از این نظر که این سه مفهوم در واقع مراحل انجام تحول دیجیتال هستند.

Digitization، بیانگر فعالیتی است که طی آن، مستندات غیر دیجیتال را به دیجیتال تبدیل میکنیم. برای مثال اینکه مستندات کاغذی را اسکن کنیم تا آنها را به صورت دیجیتال ذخیرهسازی کنیم مصداق **Digitization** است. نمونه رایج دیگر این موضوع تبدیل فرمها و لیستهای مورد استفاده در شرکت به فایل‌های اکسل است (که در اینجا دادههای فیزیکی به صورت رقمی و دیجیتالی در محیط دیجیتالی ذخیره میشود). ارقامی‌سازی (که به نظر معادل فارسی مناسبی برای این اصطلاح باشد)، پایه و اساس آغاز کار در مسیر تحول دیجیتال است ولی هنوز راه زیادی برای طی مسیر وجود دارد.

مرحله بعدی، **Digitalization**، با استفاده از دادههای دیجیتالی‌شده (که از مرحله قبل حاصل شده اند)، دست به خودکارسازی فرایندها بزنیم. نمونهی آن، استفاده از سامانههای مدیریت فرایند کسب و کار است.

اما در تحول دیجیتال، با استفاده از دادههای تولیدشده در مرحله دیجیتالی‌شده و فرایندهای اتوماتیکشده در مرحلهی دیجیتالی‌زیشن، همچنین با بهره بردن از تکنولوژیهای همچون هوش مصنوعی و تحلیل کلان دادهها، دست به تغییر مدل کسب و کار میزنیم.

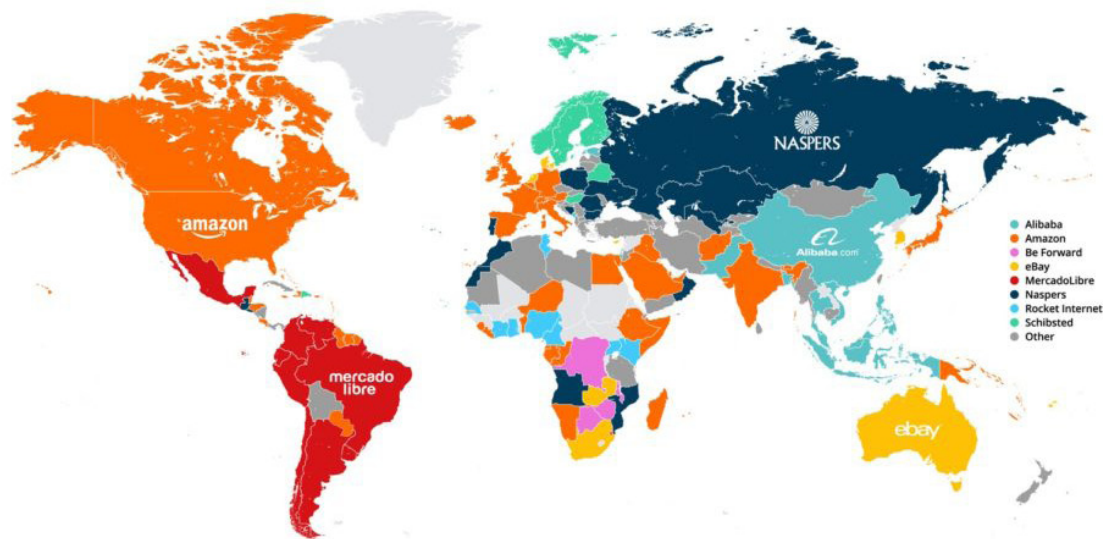


شاید تا اینجای بحث تصور شود که تحول دیجیتال، در مورد استفاده از تکنولوژی است. طبق تحقیقات ارائه شده در مجله کسب و کار هاروارد، ۷۰ درصد از پیشگامان ورود به عرصه تحول دیجیتال همچنان موفق به کسب نتیجه نشده‌اند و از مجموع ۱,۳ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری در این بخش، ۹۰۰ میلیارد دلار آن به هیچ نتیجه‌ای منجر نشده است. اما اگر تحول دیجیتال در مورد استفاده از تکنولوژی است، پس چرا این سرمایه‌گذاریها با شکست مواجه شده‌اند؟

نکته مهم در این مورد این است که تکنولوژی تنها به عنوان ابزار مورد استفاده در این مسیر است نه کلید موفقیت در تحول دیجیتال. در عوض داشتن دید استراتژیک و توجه به ابعاد مدیریت تغییر در مسیر پیاده‌سازی تحول دیجیتال، رویکرد صحیح برای رسیدن به موفقیت در این عرصه است و از این بین مهمترین نقش را طرز فکر افرادی که در این مسیر با تحول دیجیتال روبه‌رو هستند، ایفا میکند.

امپراطوری‌های تجارت الکترونیک نقشه‌ای از بازارگاه‌های (marketplace) آنلاین برتر دنیا

صدف اشتری



در سال ۲۰۱۸، وبسایت websitebuilderexpert.com گزارشی درباره بازارگاه‌های آنلاین برتر دنیا منتشر کرد. بر اساس داده‌های Alexa Internet، ۵۰ وبسایت از ۱۷۴ کشور با بیشترین تعداد بازدید انتخاب شدند و وبسایت‌های مربوط به بازارگاه‌های آنلاین از بین آن‌ها انتخاب شدند تا مشخص شود چه بازارگاهی انتخاب اول چه کشوری است. این گزارش چالش این بازارگاه‌ها برای به دست گرفتن قدرت در نقاط مختلف جهان را نشان می‌دهد. Amazon با تحت تصرف داشتن ۵۸ کشور در صدر این جدول قرار دارد. جمعیت آنلاین این وبسایت ۱,۲ میلیارد نفر است. با توجه به نقشه، آمریکای شمالی و تقریباً بیشتر کشورهای اروپایی تحت سلطه Amazon هستند و البته با تملک Souq در سال ۲۰۱۷ بازار خاورمیانه را نیز به دست آورد. Amazon ورود به بازار اروپا را از سال ۱۹۹۸ با ورود به انگلستان آغاز کرد و به تدریج زیرساخت‌های لازم برای توزیع در این قاره را ایجاد کرد به طوری که تا زمان انتشار این مقاله ۱۳۰۰ واحد انبار در سرتاسر اروپا دارد. علاوه بر بهره‌وری از لاجستیک مناسب در این قاره Amazon خدماتی مثل Amazon Fresh، Amazon Prime Now، Amazon Prime و Amazon Business را پس از ارائه اولیه در آمریکا، در اروپا نیز به مشتریان عرضه کرده است. نوآوری و تنوع بینظیر خدمات و کالاهای Amazon، مشتری مداری و UX فوق‌العاده آن، سرویس AWS که ۳۲ درصد سهم بازار جهانی ۱۳۰ میلیارد دلاری زیرساخت‌های ابری را دارد، استفاده از تکنولوژی‌های به روز و قیمت‌های پایین که هر شرکتی نمیتواند رقیب آن باشد، همه از عوامل موفقیت Amazon هستند.

اما Amazon بی‌رقیب نیست، Alibaba با ۱,۰۷ میلیارد جمعیت آنلاین و پربازدیدترین بازارگاه در ۱۵ کشور دنیا، مقام دوم را میان بازارگاه‌های دنیا از آن خود کرده است. Alibaba حضوری گسسته‌تر از Amazon دارد و شامل زیر شاخه‌های زیادی میشود. Taobao و Lazada آسیای شرقی را در اختیار دارند، به این صورت که Taobao در چین و Lazada در مالزی، تایلند، ویتنام و فیلیپین پربازدیدترین بازارگاه‌ها هستند که Alibaba صاحب هر دوی آن‌هاست. همچنین Alibaba در صدر سهامداران Tokopedia است که بازارگاه منتخب اندونزی است. البته Alibaba تنها به دنبال بازار آسیا نیست و AliExpress یک از دیگر زیرمجموعه‌های آن است که جز پلتفرم‌های برتر در غرب است.

Ming Zeng که مدیر استراتژی Alibaba (chief strategy officer) - CSO است، باور دارد علت رشد و موفقیت Alibaba کسب و کاری هوشمند بودن است. به اعتقاد او Alibaba پلتفرمی است که کاری که Google، Amazon، eBay، PayPal، FedEx می‌دهد. Alibaba با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید، هماهنگی شبکه و هوش داده و با به کار گیری هزاران کسب‌وکار چینی، یک اکوسیستم سریع‌تر، هوشمندتر و کارا تر ایجاد می‌کند.

Alibaba و Amazon با تفاوت بسیار دو امپراطوری بزرگ تجارت الکترونیک جهان هستند و جمعیت‌های میلیاردی آنها چشمگیر است. پس از این دو بازارگاه MercadoLibre سومین بازارگاه برتر جهان است که در صدر بازارهای ۹ کشور قرار دارد. MercadoLibre بازارگاه آنلاین بومی آمریکای جنوبی است که ۳۴۱ میلیون جمعیت آنلاین دارد و تا کنون اجازه ورود Amazon و Alibaba و دیگر رقبای خارجی به بازار آمریکای جنوبی را نداده است. این بازارگاه از ابتدا همواره در حال تملک (acquisition) استارت‌آپ‌ها بوده که شامل ۱۵ تملک اصلی در حوزه‌های تجارت الکترونیک، پردازش پرداخت، راه حل‌های نرم‌افزاری و تبلیغات آنلاین بوده است. پس از تملک کارکنان با استعداد این استارت‌آپ‌ها به کار خود در آنها ادامه می‌دهند و MercadoLibre از نبوغ آن‌ها بهره‌مند میشود. همچنین MercadoLibre در بسیاری از استارت‌آپ‌های نسل بعدی آمریکا لاتین سرمایه‌گذاری میکند. به نظر میرسد MercadoLibre با تملک و سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های اکوسیستم فناوری با تهدید ورود رقبایی چون Amazon و Alibaba دست و پنجه نرم میکند. البته Amazon اعلام کرده است که قصد ورود به بازار آمریکا جنوبی را دارد و قصد دارد از برزیل این کار را شروع کند. MercadoLibre برای بقا باید در مقابل فشار Amazon تاب بیاورد.

به جز این سه غول بزرگ، بازارگاه‌های دیگری هستند که سهم بازار خود را دارند و در تلاشند تا رقبا را کنار بزنند. eBay همچنان در ۸ کشور، از جمله استرالیا، پربازدیدترین بازارگاه است و صاحب ۵ پلتفرم است که در صدر بازارهای بومی خود قرار دارند؛ مانند بازارگاه marktplaats.nl که با وجود Amazon در اروپا، در صدر بازارگاه‌های هلند قرار دارد، البته Amazon در سال ۲۰۲۰ تازه به بازار هلند وارد شده است و باید دید در آینده چه پیش می‌آید. Naspers که یک گروه از آفریقا جنوبی و صاحب OLX و Avito است، بیشتر شوروی سابق را توسط این دو پلتفرم در دست دارد. کشورهای اسکانندیناوی نیز تحت سلطه گروه Schibsted هستند که صاحب بازارگاه‌های

آنلاین زیادی است. به طور کلی Schibsted در ۱۳ کشور اروپایی حاضر است، اما تمرکز آن بر اسکاندیناوی است. در ۶ کشور آفریقایی پربازدیدترین بازارگاه، Be Forward است که یک بازارگاه ژاپنی برای خرید و فروش ماشین است. به نظر میرسد در آینده برای کسب بازار هند و آفریقا جنگی بین بازارگاه‌ها باشد. هند شاهد رشد تجارت الکترونیک (ecommerce) با سرعتی بیش از کشورهای دیگر است و آفریقا تنها پلتفرم بومی Jumia که مشابه Amazon برای آفریقا است، را دارد که مالک آن Rocket Internet آلمانی است. در آفریقا بازاری بالقوه به اندازه یک میلیارد مشتری در انتظار بازارگاه‌هاست. به همین دلیل پیشبینی میشود جدال آینده بازارگاه‌ها بر سر تصرف بازار هند و آفریقا باشد.

منابع:

<https://ecommercenews.eu/the-most-visited-online-marketplaces-by-country/>

<https://www.websitebuilderexpert.com/ecommerce-website-builders/age-of-ecommerce-empires/>

<https://www.startupeuropesummit.com/why-amazon-dominates-europe/>

<https://www.marklogic.com/blog/amazon-beating-retailers/>

<https://ecommercenews.eu/amazon-in-europe/>

<https://www.nathanlustig.com/how-mercadolibre-dominates-latin-americas-e-commerce-industry/>

<https://hbr.org/2018/09/alibaba-and-the-future-of-business>

سواد رسانه‌ای

اشکان فراهانی

یکی از مشکلات بشر تا حدود یک قرن پیش کمبود منابع اطلاعاتی و دسترسی به اطلاعات بوده است؛ اما امروزه یکی از مشکلات بشر مدفون شدن در زیر منابع اطلاعاتی است!

با ابداع اینترنت در دهه ۶۰ میلادی^۱ و فراگیر شدن آن به مرور زمان، دسترسی به منابع اطلاعاتی برای بشر راحت و راحت‌تر شد؛ به طوری که اکنون با چند کلیک ساده می‌توان از اتفاقاتی که هم اکنون در هر جای کره زمین در حال رخ دادن است خبر دار شد. همانند هر پدیده دیگری در جهان، ظهور و پیشرفت اینترنت و به تبع آن دسترسی به اطلاعات، هم می‌تواند خوب باشد و هم بد؛ این ما هستیم که با چگونه استفاده کردن خود از این فضا، خوب و بد بودن را معنی می‌کنیم. به‌عنوان مثال ظهور اینترنت و شکل گرفتن شبکه‌های علمی بر بستر وب، کمک شایانی به پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی می‌کند، در عین حال با استفاده از همین تکنولوژی شایعات بی‌پایه و اساس نیز بیشتر و سریعتر در جامعه پخش می‌شود. به همین علت است که امروزه گونه جدیدی از سواد به نام «سواد رسانه‌ای» در کنار سواد عاطفی، سواد ارتباطی، سواد مالی و ... مطرح می‌گردد.



در بالا آماری کلی در ارتباط با کاربران اینترنت مشاهده می‌شود اما این همه وقت در فضای مجازی صرف چه چیزی

1- <https://b2n.ir/invint>

می‌شود؟ آمار و ارقامی که در زیر آماده است، فعالیت‌هایی است که در هر دقیقه در فضای مجازی در سال ۲۰۲۰ میلادی صورت گرفته است.

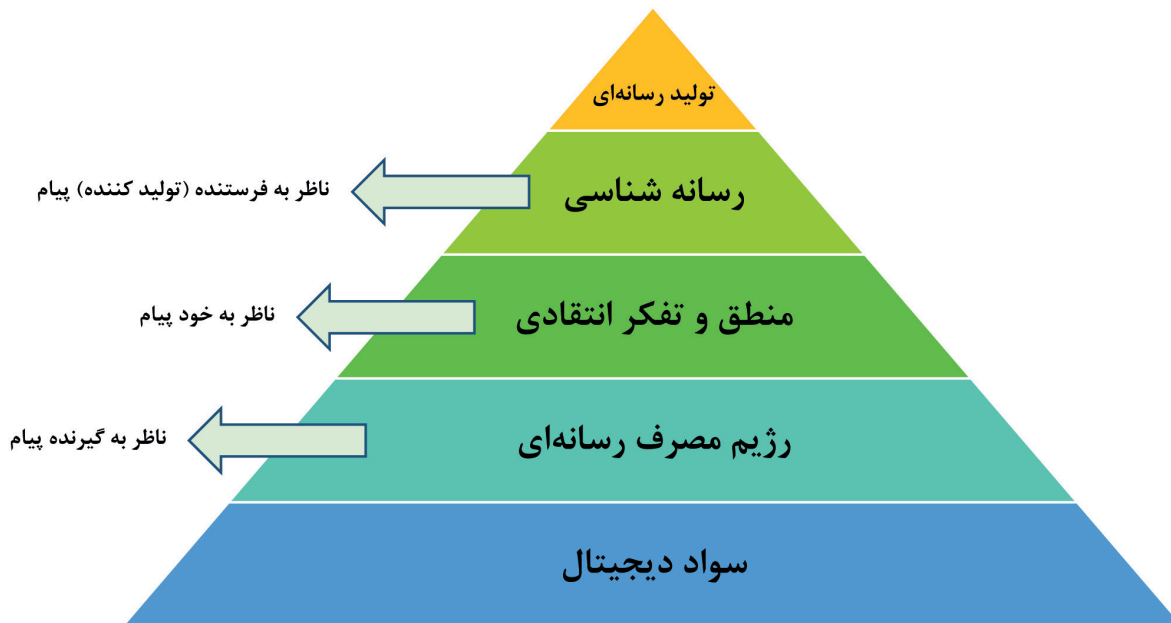


تا حالا توجه کرده‌اید این حجم از پیام‌های رد و بدل شده، چه چیزهایی می‌باشند؟ بخشی از آن‌ها سلام و احوال پرسشی‌های ساده و برخی دیگر نیز هماهنگ کردن زمان یک قرار کاری هستند اما حجم زیادی از این پیام‌ها بازنشر اطلاعاتی است که دیگران تولید کرده‌اند (در اینجا فقط منظور صرفاً اخبار متنی نیست. بلکه بازنشر کردن ویدیوهای تبلیغاتی یا سرگرمی و ... نیز در مورد توجه است). برخی از این اطلاعات صحیح و برخی دیگر نادرست (اطلاعات دروغ^۱، غلط^۲ و لطمه‌رسان^۳) هستند.

ابتدا انسان ابزارها را می‌سازد، سپس این ابزارها هستند که انسان‌ها را می‌سازند. (مارشال مک لوهان) با توجه به اینکه مانند مجلات علمی معتبر، مرجعی برای رسیدگی به درست یا نادرست بودن این پیام‌ها وجود ندارد،

- 1- Dis-information
- 2- Mis-information
- 3- Mal-information

بررسی صحت این مطالب با خود خواننده است و دقیقا همینجاست که سواد رسانه‌ای اهمیت می‌یابد.



در بخش رسانه‌شناسی، ما به فرد یا افرادی که یک پیام را تولید کردند دقت می‌کنیم. در واقع سعی می‌کنیم هدف و سلیقه رسانه مورد را نظر شناسی کنیم تا بهتر بتوانیم پیام آن را بررسی کنیم. مثلا یک پیج اینستاگرام که متعلق به یک کسب و کار فروش قهوه است، به صورت مداوم از فواید قهوه و مضرات دیگر نوشیدنی‌ها (مانند چای) می‌گوید، هدفشان بهبود کیفیت زندگی یا سلامت ما نیست و مشخصا در حال تاثیرگذاری بر ناخودآگاه ما، جهت افزایش فروش محصولاتش است. یا اگر یک رسانه متعلق به یک گروه که طرفداری گیاه‌خواری هستند باشد، احتمالا به صورت فیلتر شده و یک طرفه سعی در انتشار اطلاعات علمی در این زمینه دارد؛ همین اتفاق در مورد رسانه‌های سیاسی نیز می‌افتد. اگر آن‌ها متعلق به دسته و گروه خاصی باشند با سلیقه خود سعی در فیلتر و انتشار اخبار به صورت یک طرفه دارند. دقت کنید که در این نوشته سعی بر این است صرفا نسبت به این اتفاقات آگاه شویم، رسانه‌های مورد استفاده خود را آگاهانه‌تر انتخاب کنیم و بحث درست و نادرست یا خوب و بد بودن این فعالیت‌ها نیست.

در مرحله تفکر انتقادی ما خود پیام را مورد بررسی قرار می‌دهیم که سعی در بیان چه چیزی دارد؟ هدفش چیست؟ ارزشی که پشت این پیام است چیست؟ رابطه اقتصادی بین منتشر کننده پیام و محتوای آن چیست؟ (متعلق به یک کسب و کار است؟ توسط یک جریان سیاسی خاص حمایت می‌شود؟ بابت انتشار و تبلیغ این طرز تفکر از سمت فردی حمایت مالی شده است؟) آیا اهداف سیاسی و ایدئولوژیک پشت این پیام است؟ پیامدهای فرهنگی بلندمدت ارزش تبلیغ شده چیست؟ چرا در این زمان خاص منتشر شده است؟ و ...

در مرحله رژیم مصرف رسانه‌ای ما بر خود تمرکز می‌کنیم که این پیام چگونه توجه ما را به خود جلب کرده است؟ (استفاده از موسیقی، ترس، رقابت، نژاد، عواطف، جاذبه‌های جنسیتی و ...)

برای فهم بهتر مسئله، به مثال‌های زیر دقت کنید:

- هنگامی که روابط دیپلماتیک ایران و عربستان دچار تنش بود، خبری مبتنی بر پرتاب کفش از سوی اعراب سعودی به سمت زائران ایرانی در فضای مجازی پخش شد؛ با بررسی بیشتر مشخص شد این پیام صحت ندارد و فیلم مذکور برای چندین سال قبل است و در آن زمان هم صرفاً تحت عنوان دعوی شیعیان و وهبایان مدینه منتشر شده است و جزئیاتی از ملیت این افراد در دسترس نیست!^۱

- گه‌گاهی خبر حذف شدن نام کوروش و هخامنشیان از کتاب درسی تاریخ مطرح می‌شود. با بررسی بیشتر مشخص می‌شود این شایعه واقعیت ندارد و صرفاً برای برانگیختن احساسات ملی و با اهداف سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرد.^۲

- برخی از اخبار هم با استفاده از شیوه بمباران اطلاعاتی سعی در این دارند تا پیام خود را به ظاهر معتبر ارائه دهند در حالیکه اگر همان اطلاعات را جستجو کنید به چیز معتبری نمی‌رسید. مثلاً در فضای مجازی پیامی پر از اسامی دانشمندان و پژوهشکده‌ها همراه با سال و ... منتشر شده است که ادعا می‌کند اگر فردی سکتی کرده است می‌توان با فرو کردن سوزن در لاله گوش و سر ۱۰ انگشت او، زندگی را به او بازگرداند در حالیکه هیچ منبع علمی تاکنون علمی بودن همچین ادعایی را اثبات نکرده است.^۳

- سال‌ها پیش نیز شایعه‌ای مبنی بر ورشکسته شدن بانک پارسیان مطرح شد که گرچه صحت نداشت اما باعث خروج ارقام بزرگی از این بانک شد!^۴

1- <https://b2n.ir/mena>

2- <http://shayeaat.ir/post/50/> & <http://chap.sch.ir/books/994>

3- <https://b2n.ir/sekt>

4- <https://b2n.ir/prsi>

بهترین مدیران عامل در جهان در سال ۲۰۱۹ به انتخاب مجله HBR

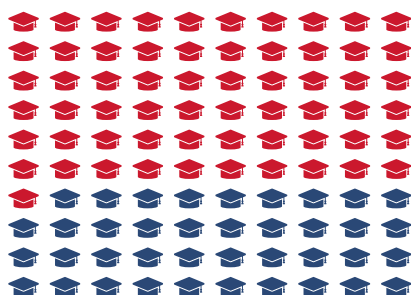
شکیبا شعبانی

“

نکته قابل توجه این است که این لیست براساس معیارهای عملکرد عینی مدیران است و برخلاف سایر رتبه‌بندی‌ها که صرفاً به معیارهای انتزاعی و یا کوتاه مدت توجه میشود.

”

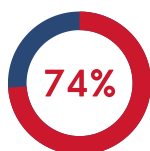
مجله HBR همه ساله لیستی از بهترین مدیران عامل جهان براساس عملکرد آنها در حوزه مالی، اجتماعی، زیست محیطی و حاکمیتی از بین مدیران عامل در سرتاسر دنیا اعلام میکند. پس از بررسی اطلاعات مشخص شده در لیست اعلام شده، اطلاعات زیر استخراج شده‌اند.



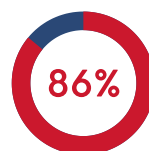
61 درصد از مدیران برتر فارغ التحصیل رشته مدیریت کسب و کار هستند



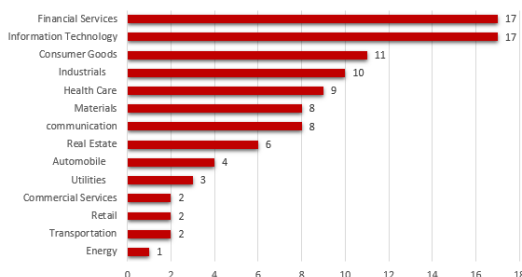
12 درصد از مدیران برتر آسیایی هستند



74 درصد شرکتهایی که مدیران برتر در آنها مشغول به کار هستند، بعد از سال 2000 تاسیس شده‌اند



86 درصد از مدیران برتر، از درون سازمان رشد کرده و به رده مدیریتی رسیده‌اند



پراکندگی مدیران برتر شرکتها به تفکیک صنایع

منبع: The Best-Performing CEOs in the World
From the Magazine: November–December 2019

داستان کسب و کار با شاهین فاطمی، بنیان‌گذار برند درسا

گلستان سلطانی

از فروش جاسوئیچی تا هویت سازی درسا

آشنایی با برند درسا

احتمالاً این روزها کمتر کسی پیدا می‌شود که اسم برند درسا به گوشش نخورده باشد، همانطور که می‌دانید برند درسا یکی از بزرگ‌ترین تولید کنندگان محصولات چرمی در ایران است. این برند ایرانی و شناخته شده، بعد از گذشت حدوداً سه دهه، امروزه به یکی از محبوب‌ترین و باکیفیت‌ترین برندهای ایرانی در حوزه مد و فشن تبدیل شده است. از طرفی همیشه داستان به وجود آمدن برندهای معروف، یکی از موضوعات جذاب برای طرفداران این برندها به حساب می‌آید.

اما داستان درسا از کجا شروع شد؟

از آنجایی که خانواده فاطمی تجربه‌ای در زمینه مد و پوشاک نداشتند، شاهین فاطمی بر حسب یک اتفاق وارد این وادی شد. در یکی از مصاحبه‌هایش داستان شروع کسب و کار را اینگونه تعریف می‌کند:

من شاید بر حسب یک اتفاق وارد این وادی شدم چون خانواده‌ام تجربه‌ای در این زمینه نداشتند. دوستی داشتم که در خانه‌اش به صورت دستی محصولات چرمی تولید می‌کرد. ایشان ۱۰-۱۲ جاسوئیچی تولید کرده بود که من گفتم بده این‌ها را برایت بفروشم. تعجب کرده بود ولی من به هر طریقی توانستم آن‌ها را بفروشم. خیلی خوشحال شده بودم. آن موقع چشم اندازم، "درسا" و مسئله برندینگ نبود بلکه فقط به دنبال این بودم که یک چیزی بسازم. عاشق ساختن بودم و یادم است وقتی بچه بودم هم رادیو تعمیر می‌کردم. خلاصه به دوستم گفتم تو دوباره جاسوئیچی بساز تا من بفروشم. ایشان هم ۱۰-۲۰ جاسوئیچی دیگر ساخت و من فروختم. در ادامه به دوستم گفتم بیا یک کارگاه اجاره کنیم. گفت مگر دیوانه شده‌ای؟ ده جاسوئیچی فروخته‌ای و به فکر راه انداختن کارگاه افتاده‌ای؟! گفتم وقتی توانسته‌ایم ۱۰ جاسوئیچی بسازیم، شاید بتوانیم بیشتر هم بسازیم. خلاصه دوستم را متقاعد کردم که می‌شود این کار را انجام داد ولی مسئله این بود که کجا را به‌عنوان کارگاه در نظر بگیریم. یک دوست دیگری داشتیم که پشت بام خانه‌شان پر از خرت و پرت بود. رفتیم از مادر ایشان خواهش کردیم نصف آن پشت بام را به ما اجاره بدهند و ما پول اجاره را هم به ایشان بپردازیم. ایشان هم به خاطر دوستی من با پسرشان لطف کردند و قبول کردند. من و دوستم خیلی خوشحال شدیم. رفتیم پشت بام آن خانه را تمیز کردیم و یک کارگاه ۱۵ متری برای خودمان درست کردیم؛ کارگاهی که نه دستشویی داشت، نه آب و نه حمام. کار کردن در آنجا خیلی سخت بود ولی به هر حال ما شوق داشتیم. آن موقع ۱۹ سال داشتم و سرباز بودم. در دوران سربازی با دوستی به نام امیر کاظم پورمحمدی آشنا شدم. آقای پورمحمدی که در کنار من یکی از بنیان‌گذاران برند "درسا" است، کار دوخت بلد بود که من از ایشان خواهش کردم با من شریک شود. ایشان گفت من به این شغل اعتقادی ندارم ولی به تو و آن عشق و انرژی‌ای که در صورت و حرف‌هایت هست باور دارم و به همین خاطر با تو شریک می‌شوم. در نتیجه من و

آقای پورمحمدی کارمان را شروع کردیم و آن دوستی که جاسوئیچی درست می‌کرد، راهش از راه من جدا شد. در نتیجه من و امیر کاظم پورمحمدی کارمان را دو نفره شروع کردیم و تمام پشت بام خانه دوستم را هم اجاره کردیم و کارگاهمان شد یک کارگاه ۳۰ متری. با هم جشن گرفته بودیم که یک کارگاه ۳۰ متری داریم و به مرور خوشحالی‌مان بیشتر هم شد چون موفق شدیم طبقه پایین آن ساختمان و بعدها کل ۴ طبقه ساختمان را بگیریم و با ۲۰۰ پرسنل شروع به کار تولید کنیم. من بعد از سربازی با همسرم آشنا شدم و ازدواج کردم. پدر خانمم شرط کرده بود که برای ازدواج با دختر ایشان حتماً باید لیسانس بگیرم که من رفتم مهندسی صنایع خواندم. آن موقع کمی هم تنبل بودم ولی بعدها متوجه شدم عقل و دانش باید همراه با هم پیش بروند. حتی مدتی بعد رفتم مدرک‌های MBA و DBA هم گرفتم. من معتقدم انسان‌ها باید از نظر مغزی، روحی و جسمی رشد کنند و اگر این سه اتفاق نیفتد، حتماً یک جایی لطمه می‌بیند.

برند «درسا» چه زمانی تأسیس شد؟

این برند با نام «درسا» از اوایل دهه ۸۰ شروع به کار کرد ولی پیشینه‌ای که در دهه ۷۰ داشت هم مرتبط با «درسا» است و فقط آن موقع اسم برند مشخص نبود و به‌طور کلی مسئله برندسازی در کشور جا نیفتاده بود. فعالیت برند «درسا» را می‌توان به سه دوره تقسیم کرد: دوره و دهه اول که مربوط به دهه ۷۰ می‌شود را با نام دوره تولید معرفی می‌کنند، چون در آن موقع تمام عشق و نگاه درسا به تولید بود و فقط به دنبال این بودند که تکنولوژی روز را وارد ایران کنند و در امر تولید به کار بگیرند. سال ۷۸ موفق شدند بزرگ‌ترین کارخانه چرمی را در جاجرود تهران تأسیس کنند که دو هزار متر فضای تولید آن بود و ۸ ساختمان داشت. تأسیس آن کارخانه در سن ۲۷-۲۸ سالگی برای فاطمی یک پیروزی بود ولی متأسفانه نتوانست آن کارخانه را نگه دارد. چون هر چه که داشتند را فروخته بودند و وقتی وارد کار شدند، دیگر پولی برایشان باقی نمانده بود که برای خرید مواد و پرداخت دستمزد به کارکنان کارخانه بپردازند. ۱۸۰ میلیون تومان برای آن کارخانه هزینه کرده بودند که آن موقع پول هنگفتی بود. دوران سختی پیش آمد و مجبور شدند کارخانه را تعطیل کنند و دوباره به محل قدیمی کارشان برگشتند.

ورشکستگی درسا را چگونه متحول کرد؟

با ایجاد کارخانه برای خودشان دوست و اعتبار ایجاد کرده بودند و با مدیران کارخانه‌های دیگر ارتباط خوبی داشتند. به همین خاطر بعد از این که کارخانه ورشکسته شد، بعضی از این کارخانه‌ها با آن‌ها همکاری کردند. در واقع فاطمی یک فرهنگ جدید را شروع کرد و بعضی از ماشین‌آلات کارخانه را به تولیدی‌های دیگر داد تا آن‌ها برایشان تولید کنند. یعنی خودشان کار طراحی و مدیریت مواد را انجام دادند و دوخت و دوز را به تامین‌کنندگان سپردند. دهه اول دهه ۷۰ را تقریباً به همین شکل به پایان رساندند ولی در دهه دوم مسیر کارشان به سمت دیگری رفت. در ابتدای دهه ۸۰، مرزها باز شده بود و مردم به خارج از کشور سفر می‌کردند و از سوی دیگر، عصر ارتباطات آغاز شده بود و اینترنت کم کم داشت خودی نشان می‌داد. بنابراین توقع مردم از محصول، فراتر از کیفیت معمول شده بود و آن‌ها چیزی بیش از این می‌خواستند. در نتیجه فاطمی به چیزی فراتر از تولید محصول فکر کرد و تاکید داشت که اگر درسا می‌خواهد موفق شود و پیشرفت کند، باید به موضوعی فراتر از محصول، دوخت و چرم فکر کند. تحقیقات

کردند و مشاوره گرفتند تا این که متوجه شدند یک کلمه‌ای به نام «برند» وجود دارد. آن موقع آقای پشنگ، یکی از تولیدکننده‌های قدیمی کشور به فاطمی گفت که می‌شود برای محصولی که تولید می‌کنید، اسم گذاشت و محصول را به‌عنوان یک برند ایرانی به بازار معرفی کرد. این طور شد که فاطمی بر حسب اتفاق، اسم «درسا» را برای برندشان انتخاب کرد و کارشان را از ابتدای دهه ۸۰ آغاز کردند.

چگونه شاهین فاطمی درسا را از سایر برندهای ایرانی متمایز کرد؟

دو دهه پیش که برند درسا ثبت شد، شاهین فاطمی یک اسم ایرانی را روی برند گذاشت. در آن زمان اینکار خیلی جسورانه بود و همه از این موضوع تعجب کردند که مگر می‌شود مردم برند ایرانی بخرند؟ شاهین فاطمی در طی مصاحبه‌ای این موضوع را اینگونه بیان کرد که از یک جایی به بعد چیزی در درونمان گفت که مخاطب ایرانی، برند ایرانی می‌خواهد. باید با اندیشه‌ای جدید به برند ایرانی هویت و معنا بدهیم تا به عنوان اندیشه‌ای جدید در جامعه، مردم کشورمان، برند ایرانی را دوست داشته باشند و خواهان آن باشند. در آن زمان که شاهین فاطمی این تصمیم را گرفت، ۸۰ درصد مشتری‌هایش را از دست داد. در حدود ۵ سال پیش درسا با سواروسکی با هدف ورود به بازار جهانی و ری برندینگ درسا قرارداد بست. فاطمی در جواب سواروسکی که درسا چه چیزی را می‌خواهد به مردم دنیا نشان دهد، گفت: هویت ایرانی. درسا در دهه چهارم تاسیس نه به دنبال تولید محصول و فروش بلکه به دنبال نشان دادن هویت ایرانی به کل دنیاست. به همین خاطر به عنوان هدف در دهه چهارم، تمام برند را از نو طراحی و مفهوم درسا و طراحی‌های آن را بهبود دادند. یکی از قدم‌های اولیه‌ای که برای درسا در نظر گرفته شد، باز طراحی لوگو درسا با ریشه‌ی اصیل فونت فارسی و با شعار توسعه خط دال بود. فاطمی معتقد است که این لوگو شاید نوظهور به نظر برسد اما برای آینده طراحی شده است.

شاهین فاطمی تاکید می‌کند که از دلایلی که درسا ریسک به این بزرگی را پذیرفت این بود که معتقد است نسل آینده ایران جستجوگر ریشه‌ها و هویت ایرانیست و درسا باید پیش‌تازانه به سمت این خواسته و اندیشه حرکت کند.

چشم انداز درسا

چشم اندازی که درسا برای برند خود در نظر دارد، پیدا کردن هویت بین‌المللی است. الان برندهای قوی، دیگر ملی نیستند و هویت بین‌المللی پیدا کرده‌اند. بنابراین باید خواسته‌ها و قوانین برند هم جهانی باشد تا پایدار بماند. برند «درسا» امیدوار است در سال ۱۴۰۰ که وارد دهه چهارم فعالیت می‌شود، بتواند به یک شرکت بین‌المللی تبدیل شود. فاطمی مدت‌هاست این انگیزه را دارد همچنین گامی را بردارد و به همین خاطر به‌عنوان اولین برند در خاورمیانه، لایسنس برند سواروسکی را گرفتند و مدیرعامل سواروسکی را اخیراً به تهران دعوت کردند. فاطمی که یک زمانی دغدغه این را داشت که مگر ممکن است برند ایرانی شکل بگیرد، حالا با لوکس‌ترین برند اروپایی قرارداد پارتنرشپ بسته‌است. قرارداد پارتنرشپ با نمایندگی خیلی فرق می‌کند. همه می‌توانند نمایندگی سواروسکی را بگیرند ولی این که با سواروسکی قرارداد ببندند و به جای آن‌ها تولیدکنند خیلی مهم است. برند «درسا» تنها برند خاورمیانه در بخش جواهرات و چرم است که توانسته لایسنس برند سواروسکی را بگیرد.



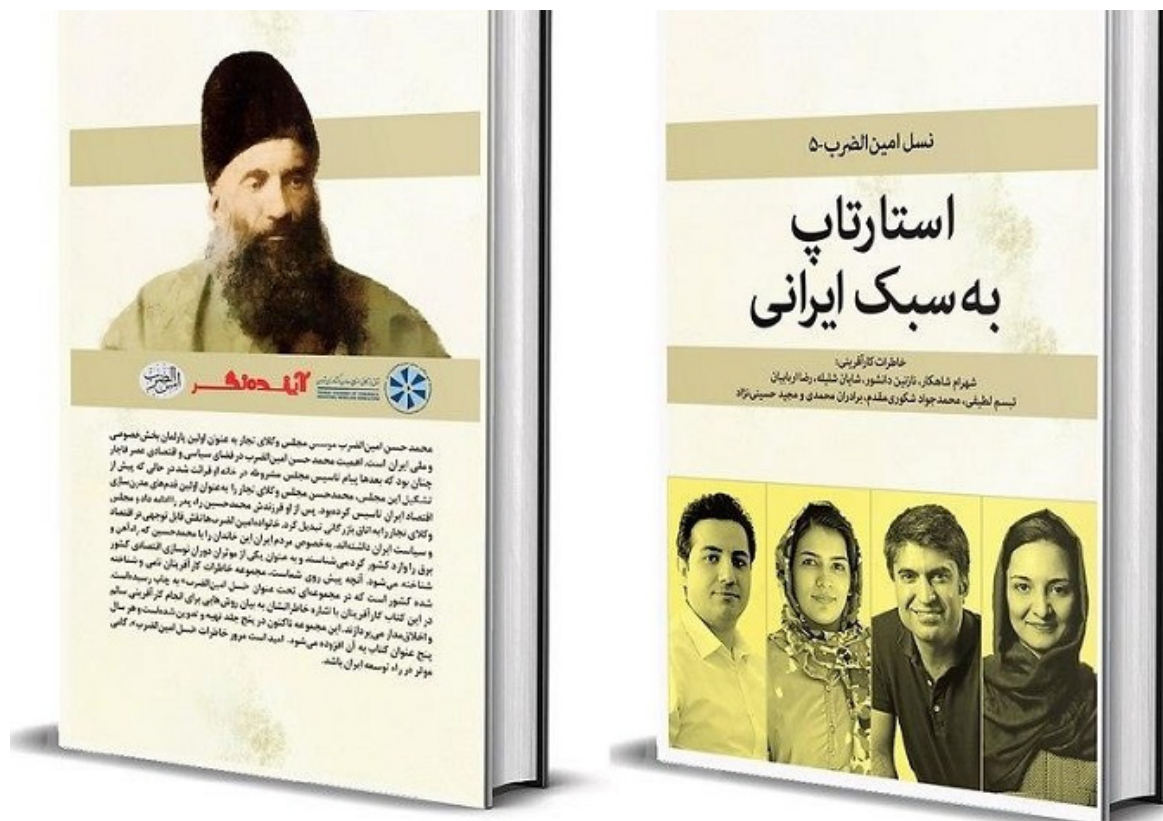
DORSA
LEATHER & LUXURY

معرفی کتاب نسل امین الضرب

شکیبا شعبانی

در اقتصادهای توسعه یافته یک اصل به درستی و دقت فهم شده است، اینکه می‌توان از گذشته بسیار آموخت و برای آینده با اتکا به همان تجربیات قدیمی، برنامه‌هایی کمتر مخاطره‌آمیز برنامه ریزی کرد. سوال اساسی این است که نسل امروز اقتصاد ایران تا چه اندازه از تجربیات و دانش قبل‌تر از خود بهره می‌برد؟ آیا اساساً تجربیات گذشته در اقتصاد ایران به دانش تبدیل می‌شود؟ آیا خاطرات گذشتگان اقتصادی ما می‌تواند چراغ راه آینده باشد؟

پاراگراف بالا، بخشی از پیشگفتار کتاب نسل امین الضرب است. این مجموعه پنج جلدی توسط اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران منتشر شده است. در این مجموعه به مرور زندگینامه ۲۴ کارآفرین و چهره موثر اقتصادی پرداخته شده است و هدف آن مرور داستانی زندگینامه مشاهیر اقتصادی معاصر کشور است. به نظر می‌رسد دغدغه اصلی نویسندگان کتاب، نگرانی از عدم آگاهی جوانان و کارآفرینان کشور نسبت به سرگذشت بزرگان اقتصادی آن است. از دیدگاه آنان در ایران، موضوع زندگینامه نویسی و زندگینامه خوانی اهمیت چندانی نداشته و شاید به همین دلیل است که در اقتصاد ایران، برخی تجربیات ناصواب به صورت چرخه‌ای تکرار می‌شوند.



معرفی کتاب تست مامان

پویان فیاضی

تست مامان کتابیه که همه دغدغه و نگرانی نویسنده کتاب رو روی موضوع اعتبار سنجی ایده برای توسعه مشتری و لین استارتاپ نشون میده.

این کتاب به ما آموزش میده چطور سوالات هوشمندانه درباره ایده مون بپرسیم که حتی نزدیکترین افراد زندگیمون هم نتونن در مورد ایده ما احساسی جواب بدن و اینکه چطور اطلاعات درست و مفید رو شناسایی کنیم و اطلاعات غلط رو ارزش کم کنیم.

شاید واسه کسانی که تجربه مصاحبه و گفتگو با مشتری رو داشتن پیش اومده که بعد کلی حرف زدن و سوال پرسیدن با این مواجه شدن که مشتری یه عالمه فیدبک مثبت داده ولی بعد از اتمام مراحل تولید محصول در نهایت مشتری مایل به خرید اون محصول نبوده... چرا؟

کتاب تست مامان برای رفع این سوال آمده

دو دیالوگ متفاوت با مشتری

فصل اول کتاب با یه دیالوگ بین پسر و مامان شروع میشه .

در این دیالوگ داستانی پسر میخواد ایده خودشو با مصاحبه اعتبارسنجی کنه.

(۱) شکست در تست مامان:

پسر: مامان من یه ایده دارم... امکانش هست برات تعریف کنم؟

مامان: البته پسر عزیزم.

پسر: شما از آپدیتون زیاد استفاده میکنید درسته؟ پس شاید مایل باشید که یه اپلیکیشن بخرید که کتاب آشپزی به صورت دیجیتال رو آپدیتون باشه...

مامان: خب...

پسر: تازه قیمتش هم نصف کتابای چاپیه و ارزون تره .

مامان: اممم

پسر: حتی من این امکان رو بهش اضافه میکنم که غذا های مورد علاقت رو با دوستات به اشتراک بذاری.

مامان: آره پسر عالییه راست میگی قیمتشم که خیلی خوب میشه... آفرین به پسر خودم .

و اینگونه شد که زندگی کارآفرین جوان ما با سوالات کاملاً غلطی که پرسید به فنا رفت و هرچه سرمایه داشت صرف ایده خام با اطلاعات غلط شد.

۲) پیروزی در تست مامان:

پسر: مامان راستی از آپید جدیدت راضی هستی؟
 مامان: اره پسرم خیلی...هر روز دارم ازش استفاده میکنم.
 پسر: یادته آخرین باری که دستت گرفتی چه استفاده‌ای ازش کردی؟
 مامان: اره دنبال هتل مناسب برای سفر می گشتم .
 پسر: اپ‌های روی آپیدت رو از کجا پیدا میکنی؟
 مامان: در قسمت اپ‌های هفته‌ روزنامه‌ای که میخونم .
 پسر: اها درسته...راستی مامان، این کتاب آشپزی توی قفسه جدیده؟ از کجا اومده؟
 مامان: اینو میگی عزیزم؟ امسال واسه عیدی برام آوردن حتی نگاش هم نکردم...نمی دونم این چه عیدیه آخه من تو این سن برای غذا درست کردن کتاب میخوام؟
 پسر: پس آخرین کتاب آشپزی که خریدی کی بوده؟
 مامان: چون پدرت به دلیل شرایطش باید غذاهای سالم‌تر می خورد حدود ۳ ماه پیش یه کتاب آشپزی گیاهی خریدم که باهاش غذاهای سالم درست کنم.

این دیالوگ که روش درست استفاده از تست مامان بود چند نتیجه مهم رو برای پسر داشت:

- ۱) افراد مسن‌تر دیگر به کتاب‌های آشپزی و دستورها احساس نیاز نمی کنند .
- ۲) شاید بشه روی هدیه دادن این کتاب ها خوشبین بود .
- ۳) افراد با تجربه و مسن اگر لازم بشه برای مواردی مانند بیماری و خوردن غذای سالم کتاب میخرند.

سوالات خوب...سوالات بد...

به طور کلی کتاب تست مامان سوالات خوب و بد رو درباره ارزیابی ایده از هم تفکیک میکنه؛ به عنوان مثال...

سوالات بد:

فکر میکنید ایده ما خوبه؟

شما حاضرید محصولی که از ایده ما تولید میشه رو بخرید؟

چقدر برای محصول ما هزینه می کنید؟

سوالات خوب:

روند کارتون رو میشه توضیح بدید؟

آخرین بار چه زمانی بود که با این مشکل مواجه شدید؟

راه حل خودتون برای حل این مشکل چی بود؟

چرا این ویژگی‌های محصول برای شما اهمیت دارد؟

و مرتبا در مصاحبه بخوایید که براتون مثال بزنه و از تجربیاتش براتون بگه...
و به عنوان سوالات آخر
به نظرتون بعد از شما با چه کسانی صحبت کنم؟
و به نظر شما سوالی مونده که نپرسیده باشم؟
سوالاتی که در مصاحبه پرسیده میشه باید بر مبنای گذشته و تجربیات مشتری باشه نه آینده چون مشتریان به راحتی درباره آینده به شما دروغ میگن
مثلا اگه ما یه ایده برای کنترل کالری و رژیم غذایی افراد با اپ داشته باشیم...
سوال غلط: اگه یه اپ باشه برای کنترل رژیم و تغذیه سالم ازش استفاده خواهی کرد؟
سوال درست: در سه ماهه گذشته از چه راه حلی برای کنترل رژیم غذایی خودتون استفاده کردید؟
لپ کتاب!

تست مامان میگه با پرسش‌های مناسب می‌تونیم خیلی از ایده‌های اشتباه رو قبل از اینکه مشکلی به وجود بیارن پیدا کنیم و خیلی از مشکلات ایده رو اصلاح کنیم
درواقع تست مامان میگه صحبت با مشتری برای ارزیابی ایده به طور پیش فرض به جهت اشتباه کشیده میشه و این وظیفه ماست که با تست مامان سوالات مناسب در مواقع مناسب بپرسیم که بتونیم مشتری رو برای کسب اطلاعات درست هدایت کنیم
پرسیدن سوالات خوب (فصل ۱ و ۳) دوری از اطلاعات بد (فصل ۲)، برگزاری جلسات به صورت دوستانه (فصل ۴)، اصرار به تعهد و پیشرفت (فصل ۵)، چارچوب‌بندی جلسه (فصل ۶)، بخش‌بندی مشتریان (فصل ۷)، آماده‌سازی و مرور کردن (فصل ۸)، یادداشت برداری (فصل ۸)، مهارت‌های کلیدی‌ای هستن که کتاب تست مامان بهشون می‌پردازه.



مطالعه موردی (case study): استراتژی بازاریابی شرکت اوبر فرایت

اشکان فراهانی

کیس استادی یک فرصت برای توسعه مهارت‌های تحلیلی و حل مساله فراهم می‌آورد و همچنین اجازه می‌دهد تا دانشجویان از دانش و مهارت‌های جدید خود در حل مسائل چالشی بصورت کاربردی استفاده کنند. همچنین کیس استادی در گسترش مهارت‌ها، افزایش یادگیری و حفظ تشبیت این مهارت‌ها نقش بسزایی ایفا می‌کند. روش کیس استادی ممکن است برای شما جدید باشد و شما را دچار سردرگمی و استرس نمایید. اما تجربه نشان داده است یادگیری به روش کیس استادی جذابیت خاص خود را دارد و دانشجویان را با دنیا و مسائل واقعی کسب و کار آشنا می‌ند که این امر علاقه دانشجویان را نسبت به این روش آموزشی بتدریج افزایش می‌دهد. وقتی دانشجویان توان تحلیل مسائل واقعی کسب و کار را پیدا نموده و از محیط سنتی کلاس‌های درس که عمدتاً حول محور مباحث انتزاعی است فاصله می‌گیرد به اهمیت و کاربردی بودن آموزش به روش کیس استادی اعتقاد پیدا می‌کند. بر همین اساس در ادامه می‌خواهیم کیس شرکت اوبر فرایت و استراتژی بازاریابی این شرکت رو بررسی کنیم:

نگاهی به بازار حمل و نقل بار در آمریکا

با توجه به ماهیت اقتصاد آمریکا یعنی تولیدی بودن آن، اقتصاد این کشور وابستگی زیادی به صنعت حمل و نقل بار دارد. داده‌ها نشان می‌دهد که ناوگان باربری ۷۱ درصد از کل بار را در آمریکا جابجا می‌کند و تقریباً ۶ درصد از تمام مشاغل تمام وقت این کشور در صنعت حمل و نقل است. در این صنعت میلیون‌ها راننده استخدام شده و سالانه صدها میلیارد دلار درآمد کسب می‌کنند. طبق آمار انجمن باربری آمریکا (American Trucking Associations) که در سال ۲۰۲۰ منتشر شده است، بیش از ۳,۶ میلیون راننده کامیون در این کشور مشغول به فعالیت هستند. وجود درآمد سالانه ۷۰۰ میلیارد دلار در این صنعت، سبب تشویق شرکت‌های واسطه برای سرمایه‌گذاری در این بخش شده است. یکی از آن‌ها، شرکت اوبر (Uber) است که به واسطه تجربه خود در امر حمل و نقل و لجستیک، تصمیم به تاسیس شرکت اوبر فرایت (Uber Freight) در آمریکا نمود.

ابتدا در مورد شرکت اوبر و شرکت‌های زیر مجموعه آن مثل اوبر فرایت صحبت می‌کنیم و سپس مختصراً در مورد این شرکت استارت‌آپی آمریکایی توضیحاتی می‌دهیم.

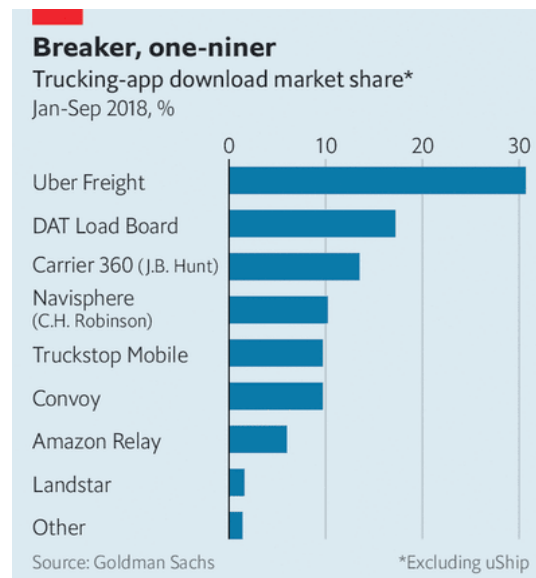
شرکت اوبر خدمات آنلاین شامل حمل و نقل و تاکسی داخل شهر، تحویل غذا (Uber Eats)، تحویل بسته، پیک، حمل بار، اجاره دوچرخه برقی و اسکوتر موتوری است که به صورت اوبر فور ایکس معرفی شده است؛ این شرکت در سانفرانسیسکو مستقر است و در بیش از ۹۰۰ کلان شهر در سراسر جهان فعالیت دارد. این یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها در اقتصاد گیگ است. (اقتصاد گیگ به نوعی از کسب و کارهای امروزه گفته می‌شود که در آن نیروی کار به صورت آزاد و مستقل کار می‌کند و درآمد کسب می‌کند؛ مثال خارجی آن اوبر و مثال داخلی آن اسنپ و تپسی است) طبق آمارها Uber ماهانه بیش از ۹۳ میلیون کاربر فعال در سراسر جهان دارد، در ایالات متحده ۷۱٪ سهم

بازار برای اشتراک تاکسی سواری و ۲۲٪ سهم بازار تحویل غذا را از آن خود کرده است. اوبر نخستین شرکت نوپا در جهان است که بیشترین و گران‌ترین سهام را دارد. پس از تغییراتی که در اوبر انجام شد از تاریخ ۲۰۱۷ برابر دارا خسروشاهی به عنوان مدیر عامل اجرایی آن برگزیده شد. ایشان سابقاً مدیر عامل اجرایی ایکسپدیا بودند.

اوبر فریت (Uber Freight)

شرکت اوبر فریت در سال ۲۰۱۷ به منظور ارتباط مستقیم شرکت‌های حمل و نقل و رانندگان آن‌ها با موسسات ترابری راه اندازی شد و این امر به شرکت‌های حمل و نقل اجازه داد تا بدون هیچ زحمتی رزروهای خود را انجام دهند. در بیانیه تاسیس این شرکت آمده است: "Uber Freight را با هدف ارتقا شفافیت، سادگی و قابلیت اطمینان برای روند جابجایی کالا به هر نقطه‌ای از کشور راه اندازی کردیم. ما برای ساده‌تر و سریع‌تر رزرو کردن، راه حل‌هایی با هدف اینکه پرداخت‌ها دردسر کمتری داشته باشد تهیه کرده‌ایم"

همانطور که در بالا گفته شد سالانه حدود ۷۰۰ میلیارد دلار در بخش حمل و نقل بار در آمریکا هزینه می‌شود که مقدار بسیار بزرگی است. Uber از شرکت Uber Freight به عنوان سومین شرکت مهم این کمپانی نام برده است. در عمل، تنها ۷۲ میلیارد دلار از این ۷۰۰ میلیارد دلار سهم شرکت‌های واسطه بوده و مابقی آن سهم شرکت‌های کامیون ساز است. بنابراین سهم «واسطه‌های دیجیتالی» بسیار ناچیز است. Uber نیاز به تسلط بر این بازار برای رقابت با ۹ میلیارد دلار درآمد حاصل از سرویس اشتراک خودرو در سال ۲۰۱۸ داشت. همونطور که گفته شد Uber Freight بعد از سرویس تاکسی و سرویس تحویل غذا سومین شرکت مهم این کمپانی می‌باشد. شرکت Uber Freight تقریباً ۳ درصد از درآمد این شرکت (Uber) را در سال ۲۰۱۸ به خود اختصاص داد، اما رزروها تا حدود ۴۵٪ در سال افزایش یافت، سریع‌تر از هر بخش دیگری.



The Economist

استراتژی بازاریابی اوبر فریت چیست؟

اوبر فریت بازار خود رو به دو بخش تقسیم کرده است: شرکت‌های حمل و نقل بار و رانندگان آن‌ها (Carriers) و صاحبان محموله (Shippers).

هدف اوبر فریت احیای مجدد یک صنعت و کمک به حمل و نقل یکپارچه و بدون زحمت در سراسر آمریکا است. اولین قدم آن‌ها برای دستیابی به این هدف، توانمندسازی شرکت‌های حمل و نقل و رانندگان آن‌ها، با استفاده از تکنولوژی برای کمک به آن‌ها برای موفقیت بوده است. اوبر فریت اپلیکیشنی را با کمک داده‌های شرکت‌های حمل و نقل طراحی کرد که در آن تجربه کاربری هر راننده در سفرهای قبلی، نوع بارهایی سفرهای پیشین و ... جمع آوری و استفاده شده بود. این داده‌ها به راننده‌های کامیون کمک می‌کند تا بتوانند بهترین محموله برای حمل را انتخاب کنند. آقای Driegert رئیس شرکت اوبر فریت به خود می‌بالد که هیچ رقیبی نمی‌تواند با نرم‌افزار یا داده‌های ترافیکی خود که با لجستیک کامیون مطابقت داشته باشد، با شرکت Uber Freight رقابت کند. او معتقد است که با به رسمیت شناخته شدن و آگاهی از علامت تجاری اوبر فریت باید به رانندگانی که مایل به همکاری با این شرکت نیستند، کمک کند.

استراتژی مهم شرکت اوبر فریت تمرکز بر تسهیل حمل و نقل جاده‌ای که دغدغه بسیاری از رانندگان است می‌باشد. آن‌ها با استفاده از داده‌های لجستیک و و اپلیکیشن خود بر روی موارد زیر تمرکز کرده‌اند:

- Hassle-free booking - آسان‌سازی فرآیند رزرو بار یا محموله برای رانندگان و شرکت‌های حمل و نقل

- Free quick pay - پرداخت سریع

- Know before you go - که باعث شده است رانندگان بتوانند سابقه شرکت صاحب بار را مشاهده کرده و

از نظرات رانندگان دیگر درباره این شرکت بهره ببرند. این ویژگی به رانندگان کمک می‌کند که بهترین محموله که کمترین هزینه را برای آن‌ها در پی دارد انتخاب کنند.

موارد گفته شده از مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی شرکت اوبر فرایت است که بر روی آن‌ها بیشترین تمرکز را داشته است. آن‌ها سعی کرده‌اند با ارتقاء این خدمات و بالابردن رضایت رانندگان از این خدمات، سهم بیشتری از بازار حمل و نقل بار در آمریکا را کسب کنند.

اما شرکت اوبر در بخش صاحبان بار (Shippers) نیز سرمایه‌گذاری‌هایی انجام داده است تا این افراد تمایل به استفاده از خدمات Uber Freight را داشته باشند.

بستر جدید Uber Freight به صاحبان بار اجازه می‌دهد که قیمت فوری بار را از قبل ببینند، فقط با چند کلیک درخواست مناقصه بدهند و حمل و نقل بار خود را از ابتدا تا انتها دنبال کنند. این پلتفرم در همکاری نزدیک با شرکت‌های حمل و نقل ساخته شده است تا بتواند فرایندی را تکمیل کند که انجام آن‌ها معمولاً ساعت‌ها طول می‌کشد.

تمرکز بر موارد گفته شده و ارتقای آن‌ها سبب شده که اوبر بتواند در مدت کوتاهی رشد کرده و سهم زیادی از این بازار را در دست بگیرد.

اما وجود شرکت‌های رقیب مانند آمازون که تجربه زیادی در تحویل بار و داشتن سرمایه بسیار بیشتر نسبت به Uber، رقیبی بسیار مهم برای Uber Freight در آینده خواهند بود. به همین منظور Uber سعی کرد سرویسی جدید در حمل و نقل جاده‌ای به نام کامیون خودران یا Autonomous Truck را عملیاتی کند. تریلرهای خودران اوبر دارای راننده پشت فرمان هستند تا در صورت رخ دادن حادثه‌ای غیر منتظره، وارد عمل شوند. بدیهی است که هدف این طرح بیرون کشیدن انسان از صندلی راننده در زمان کنونی خواهد بود و اوبر معتقد است که با این کار رانندگان کامیون را از کار اخراج نخواهد کرد. این شرکت هنوز هم به انسان نیاز دارند تا تحویل کالاهای محلی را انجام دهند و در بسیاری از موارد کامیون خودران را هدایت و کنترل کنند.

Uber به عنوان قطب حمل‌ونقل بر این باور است که کامیون‌های خودران قادر هستند تریلرهای معمولی را از سرویس‌دهی خارج کنند و جایگزین آن‌ها شوند. در این طرح رانندگان انسانی برای تحویل سفارش‌های محلی به مقصد، پشت فرمان کامیون خودران قرار می‌گیرند؛ ولی در بزرگراه‌ها فناوری خودران به‌تنهایی کنترل کامیون را بر عهده دارد. از آن‌جا که بسیاری از رانندگان در معرض خواب‌آلودگی پشت فرمان قرار دارند و می‌تواند منجر به تصادف شود، امید است که با بهره‌گیری از فناوری خودران حمل‌ونقل به صنعت ایمن‌تری تبدیل شود. در نهایت تحلیل‌گران معتقدند کامیون‌های خودران ارزان‌تر از استفاده از نیروی انسانی هستند؛ زیرا کامیون‌های نیمه تریلر مجهز به فناوری پیشرفته خودران نیازی به توقف برای استراحت یا خوابیدن نخواهند داشت. این سرویس قادر خواهد بود هزینه‌های ناشی از حمل و نقل جاده‌ای را کاهش دهد و سبب افزایش استفاده از Uber Freight در این زمینه گردد.

متن فوق، برگرفته از مقاله Economist در سال ۲۰۱۸ و همچنین وبسایت و وبلاگ رسمی شرکت اوبر فرایت است.

مطالعه موردی (case study): استراتژی بازاریابی شرکت نایک

فائزه نائب زاده

نایکی که امروزه به عنوان یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان پوشاک و تجهیزات ورزشی در جهان شناخته می‌شود، در اصل در سال ۱۹۶۲ توسط Bill Bowerman و Philip Knight تحت نام Blue Ribbon Sport در ایالات متحده آمریکا تاسیس شد. هدف از تاسیس این شرکت توسط بوورمن و نایت وارد کردن کفش‌های ورزشی ارزان قیمت از ژاپن به آمریکا بود.

نایکی یکی از دو تولیدکننده برتر پوشاک و لوازم ورزشی می‌باشد و با شرکت آدیداس آلمانی در رقابت می‌باشد. نام کمپانی نایکی از نام الهه پیروزی در یونان باستان گرفته شده است. داستان فیلیپ نایت

در اواخر دهه ۱۹۵۰ فیل عضو تیم دوی دانشگاه ارگان بود. در آن زمان کفش‌های دو در آمریکا از مواد بازیافتی کمپانی‌های پلاستیک سازی ساخته می‌شد. قیمت یک جفت کفش جدید تنها ۵ دلار بود، ولی این کفش‌ها بیشتر از یک مسابقه دوی پنج مایلی دوام نمی‌آوردند و این امر باعث جرقه این بیزینس در ذهن فیلیپ شد. بعدها هنگامی که دانشجوی تحصیلات تکمیلی رشته ام بی ای (MBA) دانشگاه استنفورد شد، درسی درباره گسترش تجارت‌های کوچک اخذ کرد. موضوع یکی از تکالیف، ایجاد یک تجارت کوچک بود.

با توجه به تجربه دوران دانشجویی‌اش به عنوان یک ورزشکار، فیلیپ نایت تولید و فروش کفش‌های ورزشی با کیفیت بهتر را به عنوان موضوع انتخاب کرد. به منظور کاهش هزینه‌ها کشور ژاپن را برای تولید در نظر گرفت.

فیلیپ بعد از پایان تحصیلات تکمیلی به ژاپن سفر کرد. تحت تأثیر مارک تایگر قرار گرفته بود. به سرعت با رییس شرکت تماس گرفت و با او درباره تجربه تلخش در رابطه با کفش‌های آمریکایی صحبت کرد. آن‌ها به منظور بررسی امکان داد و ستد تجاری با هم ملاقات کردند و بلافاصله بعد از آن فیلیپ امتیاز پخش کفش‌های تایگر در غرب آمریکا را بدست آورد.

فیلیپ در مدتی که منتظر رسیدن نمونه‌ها بود، به عنوان حسابدار مشغول کار شد. همچنین در دانشگاه ایالت پورتلند به تدریس پرداخت. با وجود تجربه‌ای که از پروژه دوران تحصیل خود بدست آورده بود، فیلیپ به این نتیجه رسید که هنوز درباره کفش‌های ورزشی چیزی نمی‌داند. به همین دلیل، اوقات فراغت خود را صرف شناخت هر چه بیشتر این تجارت کرد.

یک سال بعد، زمانی که نمونه‌ها دریافت شد، او طرح تجاری خود را آماده کرده بود و توانسته بود با رابط‌های مهمی در آمریکا آشنا شود. یکی از این رابط‌ها بیل بوورمن بود، مربی افسانه‌ای تیم دوی دانشگاه اورگن. فیلیپ امیدوار گرفتن یک تایید از جانب بوورمن بود ولی بوورمن کار بهتری برای او انجام داد. او موافقت کرد که شریک فیلیپ شود.

این دو در ۲۵ ژانویه سال ۱۹۶۴ طی یک توافق غیر رسمی شرکت ورزش‌های روبان آبی را تشکیل دادند و هر کدام از آن‌ها به مبلغ ۵۰۰ دلار سرمایه گذاری کردند.

طی ۵ سال بعد، بیل مشغول ارتقا طراحی کفش‌های خودشان شد و فیل نمونه‌های وارداتی ژاپنی را در پشت وانت خود به مسابقات دو میدانی، می‌برد و می‌فروخت. در این فاصله هر دو نفر کار روزانه خود را حفظ کردند. هیچ کدام از آن‌ها پس انداز و یا حقوقش را در معرض ریسک قرار نداد. آن‌ها کم‌کم شروع ناچیز خود را به یک تجارت کوچک، با ۴۵ نفر کارمند و فروشی نزدیک به ۱ میلیون کفش در سال تبدیل کردند.

این شرکت برنامه‌ای برای فروش کفش‌های دست دوم بجای ایجاد زباله با کفش‌های دست دوم و کسب درآمد اضافه از این راه را انجام داده است. این شرکت در ۱۵ فروشگاه ایالات متحده برنامه‌ای برای تمیز کردن و فروش مجدد کفش‌هایی که طی دو ماه اول توسط مشتریان بازگردانده شده‌اند این فرایند برای مهار زباله در نظر گرفته شده به نام ریفریش لقب گرفته است و قصد دارد این کار رو در شهرهای بیشتری گسترش دهد؛ این کار باعث جلوگیری از مصرف‌گرایی - که در آمریکا مرسوم است - می‌شود. تحلیلگر بلومبرگ می‌گوید این کار بسیار فراتر از فروش کفش کتانی است این حرکتیست برای کسب درآمد از محل زباله‌ها.

نکته جالب اینجاست که بعضی کفش‌های این شرکت اسم دارند؛ مثل ایر مکس، ایر فورس و کورتز که تقریباً هر سال شرکت در این راستا نوآوری دارد که تبدیل به ترند سال می‌شود. حتی این کمپانی به شما اجازه می‌دهد تا از طریق وبسایت، کفش ایر فورس مورد علاقه خودتان را طراحی کنید و اسم خودتان را نیز روی کفش بنویسید و با هر رنگ‌بندی که دوست دارید سفارشتان را ثبت کرده و کفش اختصاصی خودتان خریداری کنید.

نایک به خاطر شعار "فقط انجامش بده" یا "Just do it" معروف است و این عبارتی است که به درستی نحوه کار فیلیپ نایت را به عنوان یک کارآفرین منعکس می‌کند. او همیشه فرصت‌ها را غنیمت می‌شمارد، تمایل به شکست دارد و فراتر از محدودیت‌های متداول عمل می‌کند.

این شعار در سال ۱۹۸۸ در یک جلسه آژانس تبلیغاتی مطرح شد. بنیانگذار آژانس Wieden + Kean + Dan Wieden، الهام‌بخش شعار Nike («فقط این کار را انجام بده» یا let's do it) را آخرین گفته‌های گری گیل‌مور می‌داند: «بیا بید این کار را انجام دهیم. سهم خود را از تجارت کفش ورزشی داخلی آمریکای شمالی از ۱۸ درصد به ۴۳ درصد (از ۸۷۷ میلیون دلار به ۹٫۲ میلیارد دلار فروش جهانی) از ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۸ افزایش دهیم.»

در انتها اشاره به کتاب خاطرات بنیانگذار شرکت نایکی آقای فیلیپ نایت خالی از لطف نیست. این کتاب به اسم شو داگ (Shoe dog) که ترجمه فارسی آن با اسم کفش باز قابل دسترسی است، پرفروش‌ترین کتاب نیویورک تایمز و بهترین کتاب مدیریتی سال ۲۰۱۶ به انتخاب آمازون شده و همچنین جز ۵ کتاب مورد علاقه بیل گیتس در سال ۲۰۱۶ هست.

این کتاب یادآور مفاهیمی نظیر ریسک‌پذیری و مرز شکنی است. فردی متفاوت از آن‌ها. دلیل این تفکر این است که رسانه‌ها مدت مدیدی کارآفرین را به عنوان رویاپردازی شجاع نشان می‌دادند که حاضر است تقریباً همه چیز را برای رسیدن به هدفش قربانی کند. چه داستان مربوط به افراد عصر صنعت باشد نظیر کارنگی، راکو فلر و یا ملون و یا نمونه‌ای امروزی باشد مثل ری کراک و یا ویکتور کرام، به هر حال این داستان‌ها مورد توجه و استقبال مردم هستند.

شواهدی نیز این مدعا را تایید می‌کند. ری کراک مؤسس مک دونالد گفته معروفی دارد که «اگر ریسک پذیر نیستید باید خود را از کسب و کار کنار بکشید.»

ویکتور کیام رییس و مدیر اجرایی محصولات رمینگتون این مطلب را طور دیگری بیان می‌کند «کارآفرینان ریسک پذیرند. آن‌ها حاضر هستند در جایی که اعتبار و یا سرمایه‌شان در معرض خطر است برای حمایت از یک ایده و یا سازمان ریسک کنند.»

ولی رویکرد همه کارآفرینان به کسب و کار چنین بی‌پروا نیست. برخی از آنان راه‌های محافظه‌کارانه‌تری را انتخاب می‌کنند مثل نمونه‌ای که خواندیم..

برای دریافت آخرین اخبار انجمن علمی مدیریت دانشگاه امیرکبیر
به کانال تلگرامی @AUTMBA مراجعه فرمایید.