

## پیشگفتار

این کتاب با ارائه مثال‌های کاربردی در دنیای واقعی، نحوه استفاده از یک رویکرد کل‌نگرانه را برای تجارب خلق برند و بهبود عملکرد تجاری نشان می‌دهد. این کتاب یکی از بهترین راهنماها برای مدیریت موفق تجارب برند می‌باشد.

حفظ تناسب برند با نیاز مشتری از طریق متمایز سازی محصول و ارائه قیمت‌های رقابتی، یکی از محرک‌های مهم برای تجارب خلق برند می‌باشد. تجارب خلق برند موجب می‌شود که مدیران ارشد و مدیران اجرایی تجارب متناسب و منحصر به فردی را در راستای اهداف تجاری شرکت ارائه دهند.

تحقق این امر از طریق بهره‌برداری از انگیزه‌ها و تمایلات احساسی مشتری، برقراری ارتباط با مشتری و مشارکت مشتری در بهبود عملکرد برندها امکان‌پذیر می‌گردد.

برندها با استفاده از این کتاب یاد می‌گیرند که به جای فروش مستقیم محصولات و خدمات با ویژگی‌های مورد نظر خود، با اتصال درست به مشتری‌ها و ذی‌نفعان خود برای تاثیرگذاری و رقابت در بازار آشنا شوند.

این کتاب با استفاده از ابزارهای آزمون و خطا و نمونه‌های آزمایشی و همچنین، ترکیب بینش‌های کارشناسان با مثال‌های دنیای واقعی منجر به ارائه تجارب برندی می‌شوند که مورد علاقه سازمان‌ها است و به ارائه نتایج بلندمدت کمک خواهد کرد.

نویسنده این کتاب دارای تجربه ۲۰ ساله در زمینه مدیریت پروژه‌های تجارب خلق برند در انگلستان، خاورمیانه، آسیای جنوب شرقی و ژاپن می‌باشد. او در حال حاضر مدیر یک شرکت مشاوره بازاریابی در انگلستان می‌باشد.

## فهرست مطالب

### ۱- مقدمه ای بر موضوع حفظ تناسب تجارب برند با نیازهای مشتری

این کتاب به چه افرادی کمک خواهد کرد؟

منظور از تجربه برند چیست؟

چرا باید تجربه برند را بسازیم؟

ساختاربندی این کتاب چگونه خواهد بود؟

## ۲- طرح کلی تجربه برند به عنوان یک ابزار مدیریتی کاربردی

طرح کلی تجربه برند چگونه به شما کمک خواهد کرد؟

مراحل سه گانه طرح کلی تجربه برند

بهره برداری حداکثری از طرح کلی تجربه برند

نتیجه گیری

## بخش اول: محیط تجربه برند

### ۳- درک ذی نفعان خود

تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان

کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها

تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور

مدیریت انتظارات ذی نفعان

نتیجه گیری

### ۴- تعدیل و تنظیم چشم انداز خود

استقبال از شفاف سازی

اتخاذ نگرش کل نگرانه

ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت

صبور بودن

پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند

نتیجه گیری

### ۵- در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول

برقراری یک رابطه عاطفی

تسهیل کردن هم آفرینی

ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری

نتیجه گیری

### ۶- اتخاذ یک رویکرد داده محور

کسب بینش های محکم

اندازه گیری کل نگرانه

نتیجه گیری

۷- خلاصه: محیط تجربه برند

بخش دوم: مبانی تجربه برند

۸- ارزش های برند

منظور از ارزش های برند چیست؟

چرا ارزش یک برند را ارائه دهیم؟

چگونه می توان ارزش های برند بزرگی را ایجاد کرد؟

نتیجه گیری

۹- جوهره برند

منظور از جوهره برند چیست؟

چرا جوهره برند مهم است؟

چگونه می توان جوهره برند خود را تعریف کرد؟

آیا جوهره برند، یک شعار است؟

نتیجه گیری

۱۰- وعده برند

منظور از وعده برند چیست؟

چگونه می توان بین مزایا و ویژگی ها تفاوت قائل شد؟

انواع مزایا

نتیجه گیری

۱۱- موضع گیری برند

منظور از موضع گیری برند چیست؟

رقبای خود را تعیین کنید.

چگونه می توان یک بیانیه موضع گیری را نوشت؟

نتیجه گیری

## ۱۲- شخصیت برند

منظور از شخصیت برند چیست؟

چرا باید به برندها شخصیت دهیم؟

نتیجه گیری

## ۱۳- خلاصه: محیط و مبانی تجربه برند

### بخش سوم: فعال سازهای تجربه برند

## ۱۴- رفتار کارمندان

رفتار کارمندان و تجارب برند

استخدام

القاگری در ذهن کارکنان

آموزش

ارزیابی

پاداش

مصاحبه پایان خدمت

نتیجه گیری

## ۱۵- ارتباطات

ارتباطات و تجارب برند

ارتباطات داخلی برند

فریب رسانه های جمعی را نخورید.

محتوای گفتگو و مکالمات را درک کنید.

قدرت اجتماعات

مراقب زبان برند خود باشید.

بیشترین استفاده را از تلفن همراه ببرید.

داستان هایی را برای برند بسازید.

به دنبال بازی وار سازی باشید.

نتیجه گیری

#### ۱۶- طراحی

طراحی و تجارب برند

طراحی چند حسی

طراحی خدمات

نتیجه گیری

#### ۱۷- خلاصه: محیط ، مبانی و فعال سازهای تجربه برند

بخش چهارم: اندازه گیری تجارب برند

#### ۱۸- شروع کار با اندازه گیری تجارب برند

دستیابی به معیارهایی برای ارزیابی تصویر کلی و نقاط تماس برند و مشتری

نتیجه گیری

#### ۱۹- اتخاذ یک رویکرد کلی نگرانه برای اندازه گیری تجارب برند

خطرات تمرکز منحصر به فرد بر روی معیارهای مالی

جمع آوری معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارمندان، برند و امور مالی

نتیجه گیری

#### ۲۰- چگونگی اندازه گیری علمی تجارب برند

درک زیرساخت ها، ابعاد، مقیاس ها و شاخص ها

کاربردهای عملی اندازه گیری های علمی

نتیجه گیری

#### ۲۱- ملاحظات پایانی: تجارب خلق برند در مسیر حفظ تناسب برند با نیاز مشتری

یادداشت آموزنده ای در مورد هدف از برند سازی

## **فصل اول: مقدمه ای بر موضوع حفظ تناسب تجارب برند با نیازهای مشتری**

کداک، بلک باستر، سیرز و وول ورث، برندهای سنتی ای هستند که ناپدید شده اند یا جذابیت خود را از دست داده اند. آن ها در حین دوره اوج خود، شکست ناپذیر و تقریباً نابودنشده‌ای، به نظر می رسیدند و در بازارهای داخلی، مورد تحسین، احترام و حتی علاقه مندی واقع می شدند.

اما، دلیل اینکه چرا همه چیز خراب شد، ساده است. آن‌ها نتوانستند وابستگی مشتری‌ها را به خود حفظ کنند و به همین دلیل، مشتریان آن‌ها به جاهای دیگری رفتند. سرنوشت آن‌ها تفاوت شدیدی با شرکت‌های موفق‌تری مانند آمازون، اپل و گوگل داشت که امروزه با ارزش‌ترین برندهای جهانی را ارائه می‌کنند. این برندها رشد و توسعه پیدا می‌کنند و انگیزه اصلی موفقیت آن‌ها را تجارب خلق برند تشکیل می‌دهد. شرکت‌های اپل، آمازون و گوگل، تنها شرکت‌هایی نیستند که اهمیت تجارب برند را درک کرده‌اند. یک شرکت نوشابه‌سازی برای ارائه یک تجربه شخصی‌سازی شده، به مصرف‌کنندگان اجازه می‌دهد که بطری‌های نوشابه را با نام خود سفارش دهند. شرکت پورشه با برگزاری مراسمی به نام روزهای اتومبیل‌رانی در مسیر مسابقه سیلوراستون، به مالکان جدید خودرو اجازه می‌دهد که شور و شغف سوار شدن در خودروی جدید خود را تجربه کنند. شرکت رد بول یک دوره مسابقات اتومبیل‌رانی با خودروهای عجیب و غریب را در سراسر جهان سازماندهی کرده است تا تجاربی را ارائه دهد که بسیار سرگرم‌کننده بوده و میزان سوخت و ساز آدرنالین خون در بدن را افزایش می‌دهد. همچنین، انبار نوشیدنی گینس در شهر دوبلین به افراد اجازه می‌دهد تا مزه برند نوشیدنی دارای میراث و تاریخچه منحصر به فرد را تجربه کنند. این برندها برای مدهای زودگذری که مطابق با جهت جریان باد، تغییر جهت می‌دهند، احترام قائل نیستند. آن‌ها می‌دانند که آنچه آن‌ها را مرتبط‌نگه می‌دارد، چیستی کارها نیست، بلکه چگونگی انجام کارها است. به عبارت دیگر، آن‌ها تجارب برند را می‌سازند. اما، تجارب خلق برند، کار مشکلی است و چالشی محسوب می‌شود که بسیاری از مدیران اجرایی ارشد، با آن مواجه شده‌اند. دانستن اینکه از کجا باید شروع کرد و چگونه ابتکارات ساختن تجربه برند را ساختار بندی کرد، مشکل دیگری است که خواندن این کتاب در حل آن به شما کمک خواهد کرد.

## این کتاب به چه کسانی کمک خواهد کرد؟

- ۱- افرادی که در حوزه برند، بازاریابی، طراحی تجربه یا خدمت برند و شغل‌های مرتبط دیگر مانند مخابرات یا فعالیت‌های خلاقانه مشغول به کار هستند. این کتاب در زمینه‌های زیر به شما که مدیر ارشد بازاریابی، مدیر ارشد یا مدیر اجرایی شرکت هستید، کمک خواهد کرد.

- رهبری اقدامات مربوط به ساختن تجربه برند با اعتماد به نفس بیشتر
- توسعه یک طرح توجیهی قوی برای تجربه ساختن برند برای بررسی شدن در اتاق هیات رئیسه
- اعمال طیف وسیعی از بینش ها، ابزارها، الگوها و فنون پیشرفته و در عین حال کاربردی برای استفاده کردن فوری از آن ها

- دفاع از طرح های پیشنهادی برای ساختن تجربه برند خود با اعتماد به نفس بیشتر
  - نمایش علمی ارزش فراهم شده برای کسب و کار شما از طریق تجارب برندی که می سازید.
- ۲- مدیران اجرایی که همکاری نزدیکی با تیم های برند دارند.** این مدیران شامل مدیر عامل و مدیران بخش های منابع انسانی، امور مالی، امور خدمات مشتری، فن آوری اطلاعات، فروش و همچنین، مدیران راهبردی یا عملیاتی می باشند.

دانش، ابزارها، فنون و بینش کارشناسان ارائه شده در این کتاب، به شما کمک خواهند کرد :

- با افرادی که اصولاً مسئول تجارب خلق برند هستند، به نحو پرتمرتری کار کنید.
- از نقشی که تیم شما در ساختن تجربه برند ایفا می کند، قدردانی کنید.
- در مکالمات مربوط به تجربه برند که در سازمان شما ممکن است اتفاق بیفتد، اعتماد به نفس بیشتری را احساس کنید.

این یک فهرست طولانی است و به همین دلیل، ارائه تجارب برند، وظیفه همه ما می باشد. مهم نیست که شما مدیر عامل یا مستخدم یک شرکت باشید. شما دارای نقشی هستید که در تجارب خلق برند باید آن را ایفا کنید.

## منظور از تجارب برند چیست؟

تجارب برند را می توان به عنوان نقاط تماس هماهنگ، به دقت مرتب شده و برگزیده بین برند و مشتری تعریف کرد که البته شامل ذی نفعانی که در حین پیشرفت پروژه، درگیری احساسی با برند شما را تجربه می کنند، نیز می شوند.

برای فراهم ساختن یک تجربه برند، لازم است که نقاط تماس به دقت مرتب شده باشند. همچنین، مشتری ها و سایر ذی نفعان باید در هر بخش از تجربه برند شما، به صورت گام به گام پیشرفت کنند تا شما بتوانید در حل یک



مشکل، دستیابی به یک هدف و انجام کارهای مربوطه، به آن ها کمک کنید. این باید هدف نهایی شما از تجارب خلق برند باشد.

مشتری ها یا سایر ذی نفعان باید با کمترین تلاش یا اختلاف نظر، از یک نقطه تماس به نقطه تماس بعدی جابه جا یا منتقل شوند. ایجاد اختلال در گردش تجربه بین نقاط تماس در داخل یا بین کانال ها، دلیل خوبی را برای رفتن ذی نفعان به یک جای دیگر فراهم می سازد. تجارب آن ها باید به هم پیوسته باشد و این امر مستلزم هماهنگی میان نقاط تماس می باشد.

تجارب خلق برند، یک تلاش گسترش یافته در سطح سازمان است که شامل بخش های خدمات به مشتری، منابع انسانی، فروش، امور مالی و بخش های عملیاتی و غیره می باشد. ساختن تجربه برند فقط متعلق به بخش های مربوط به برند یا بازاریابی نیست، بلکه شامل هر کسی در سازمان می شود. این امر مستلزم هماهنگی بین نقاط تماس در سرتاسر سازمان می باشد.

شما باید نقاط تماس را شناسایی کنید و سپس روی نقاط تماس به دقت انتخاب شده، تمرکز کنید. تعداد مطلق نقاط تماس تجربه برند ممکن است بیش از حد گردد. هرچه انتخاب ها کمتر باشد، بهتر است. به طوریکه، اگر بخشی از تجربه برند ارزش مناسبی را ارائه ندهد، باید آن را حذف کرد. اگر چنین حذفی انجام نشود، شلوغی و هزینه افزایش خواهد یافت و از شفافیت تجاربی که ارائه می دهید کاسته خواهد شد. آنچه که باعث ارائه جادو خواهد شد، شیوه ترکیب نقاط تماس برای خلق تجربه کلی می باشد. این امر موجب می شود که تجارب منحصر به فردی ارائه شوند و رقابت با آن ها سخت گردد.

شما باید ذی نفعان را به لحاظ عاطفی با برند خود درگیر سازید، زیرا اصولاً این عواطف ما هستند که باعث انگیزه انتخاب می شوند. با این حال، این امر به معنای نادیده گرفتن فرایندهای منطقی و شناختی نمی باشد. به هر حال، عواطف، نقش مهمی را در تعداد زیادی از جلسات هیات مدیره ایفا می کنند که در بیشتر مواقع نادیده گرفته می شود.

تمرکز بر چگونگی درگیر شدن ذی نفعان با برند شما مهم است، زیرا مشتری ها در انتخاب های خود منفعل نیستند و آن ها در جستجوی تجارب همه جانبه ای هستند که در آن ها بتوانند شرکت کنند یا نقش فعالی را ایفا کنند و با دوستان خود، در آن ها شریک شوند. آن ها همچنین از طریق درگیر شدن با یک برند در جستجوی فرصت هایی برای ارزیابی صحت ادعاهای آن برند می باشند.

شما باید مراقب کل تجربه سفر باشید، زیرا تجربه کاملی که ارائه می دهید، به خوبی تجربه ضعیف ترین نقطه تماس شما می باشد. هنگام تجارب خلق برند لازم است که ذی نفعان با برند شما درگیر شوند. همچنین، به عنوان بخشی از تجربه برندی که می سازید، ضرورت دارد که ذی نفعان به جای توجه به تجملات و تزئینات لوگو یا نشانه های دیداری برند شما به جوهره برند شما متصل شدند که شامل ارزش ها، جوهره برند، وعده، موضع و شخصیت برند شما می باشد.

در این کتاب از واژه ذی نفع برای تفاوت قائل شدن میان تجربه برند و تجربه مشتری استفاده شده است. این یک نکته ظریف اما مهمی است که هنگام خواندن این کتاب باید چشم انداز شما را تنظیم کند. تجارب برند و تجارب مشتری با یکدیگر در ارتباط هستند، اما تجارب برند، تور وسیعتری را که شامل طیفی از ذی نفعان می شود را مورد پوشش قرار می دهند. ذی نفعان علاوه بر مشتری ها شامل جوامع محلی، کارکنان، تامین کنندگان و غیره نیز می شوند. افراد تمایل دارند که از واژه های تجربه برند و تجربه مشتری به جای یکدیگر استفاده کنند. این امر باعث می شود که چشم انداز شما محدودتر شود و مانع از توجه شما به گروه های ذی نفع مهمی می شود که از طریق تجاربی که می سازید، باید با آن ها درگیر شوید.

در ادامه مطالعه این کتاب متوجه خواهید شد که برخی از تحقیقات و آمارها به تجربه مشتری اشاره می کنند. تجربه مشتری زیر مجموعه ای از تجربه برند می باشد. هدف از تالیف این کتاب این بوده که با ارائه طرح کلی ساختن تجربه برند از طریق اصول آزمایش شده به شما کمک کند تا تجارب برند را به طیف وسیعی از ذی نفعان که شامل مشتری ها نیز می شوند، ارائه دهید. برای پشتیبانی از این هدف، دامنه ای از مطالعات موردی و بینش کارشناسان در سازمان های مختلف ارائه شده که نشان دهنده چگونگی کاربرد اصول ساختن تجربه برند می باشد.

## چرا تجارب برند را بسازیم؟

### تجارب برند منجر به ایجاد انگیزه برای ارزیابی عملکرد برند می شوند.

عملکرد برند در این حوزه شامل مواردی مانند درآمد زایی، آگاهی از برند و تداومی آن، طرفداری از برند، کیفیت درک شده، شهرت، رضایت و وفاداری نسبت به برند می باشد. همچنین، برای تقویت تجربه شما نسبت به برند، مطالعات موردی، منابع اضافی و آمارهایی در مورد برند ارائه شده است.

پیتر والشه در بخش بینش کارشناس به طور خلاصه و بر پایه بیش از یک دهه جمع آوری اطلاعات جهانی نشان می دهد که تجربه برند چگونه منجر به تحریک ارزش گذاری برند می شود.

## بینش کارشناس

به گفته پیتر والشه، تجربه مثبت برند نقش مهمی در موفقیت مالی شرکت ها دارد. تحلیل انجام شده روی ۱۰۰ برند ارزشمند و برتر جهانی نشان می دهد که تجربه ضعیف برند در واقع منجر به ایجاد تاخیر در رشد شرکت ها خواهد شد.

جنبه هایی از قبیل منحصر به فرد بودن تجربه برند در برآورده ساختن نیازهای مصرف کننده و ارتباطات آنلاین که این روزها بسیار مهم شده است، اجزای سازنده معیارهای ارزیابی تجربه برند را تشکیل می دهند.

### پنج عامل مهم در سلامتی یک برند

تجربه برند در انزوا صورت نمی گیرد. همانطور که عوامل بسیاری در سلامتی انسان نقش دارند، عوامل فراوانی نیز وجود دارند که به سلامت یک برند کمک می کنند. تحلیل ها نشان می دهند که پنج ویژگی کلیدی زیر در هر برند سالم، قوی و با ارزشی وجود دارند:

- ۱- برندها باید **نوآور** باشند، یعنی اینکه در بخش خود به عنوان رهبران پیشرویی مشاهده شوند که تغییرات اساسی ایجاد می کنند.
  - ۲- آن ها باید **خلاق** باشند و تبلیغات قوی و به یادماندنی ای را انجام دهند.
  - ۳- آن ها **تجربه برند** بزرگی را فراهم می کنند که پاسخگوی نیازهای مصرف کنندگان بوده و در هر زمان و مکانی که مصرف کنندگان به آن نیاز داشته باشند، موجود خواهد بود.
  - ۴- آن ها دارای یک حس قوی **هدفمندی** برند هستند که زندگی افراد را بهتر خواهد کرد.
  - ۵- مصرف کنندگان با گذشت زمان، حس قوی **عشق** ورزیدن به برند را در خود پرورش خواهند داد.
- وقتی که یک برند دارای تمام این پنج ویژگی باشد، نیروی حیات سالمی خواهد داشت، اما اگر فاقد یکی از این ویژگی ها باشد، در معرض خطر آسیب دیدن سلامتی برند خود و عملکرد ضعیف در بازار قرار خواهد گرفت. همچنین، اگر یک برند در هر پنج ویژگی فوق، نا موفق شود، به عنوان یک برند بدقواره، طبقه بندی خواهد شد. برخی از مشهورترین و با ارزش ترین برندها در جهان مانند گوگل، دیسنی و استاربوکس، امتیاز بالایی را در زمینه پنج ویژگی فوق کسب کرده اند.

طی یازده سال گذشته، برندهایی که دارای نیروی حیات سالم بوده اند، ۲۲۵ درصد رشد داشته اند، در حالیکه برندهای ناخوش به میزان ۱۰ درصد افول پیدا کرده اند.

کنتار میلوارد براون یک نمایندگی جهانی پیشرو می باشد که در زمینه های اثربخشی تبلیغات، ارتباطات راهبردی، رسانه و تحقیقات مربوط به ارزش برند، دارای تخصص می باشد.

## **دوام شادی حاصل از تجربه برند برای افراد از مالکیت برند بیشتر است.**

به گفته وان بوون و جیلوویچ:

پاسخگویی از گروه های وابسته به توازن جمعیت نشان داده اند که خریدهای تجربی که با هدف اولیه کسب تجربه زندگی انجام می شوند، افراد را بیش از خریدهای مادی خوشحال می کنند.

همچنین، منتظر شدن برای یک تجربه، بیش از منتظر شدن برای تملک یک دارایی مادی لذت بخش است، زیرا دوپامین (انتقال دهنده عصبی اولیه که از پاداش و لذت در مغز انسان ها خبر می دهد) زمانی آزاد می شود که ما منتظر یک هیجان مثبت شویم.

به گفته کومار، کیلینگزورث و جیلوویچ:

مشتری ها از انتظار بردن، ارزش دریافت می کنند و چنین ارزشی برای خریدهای تجربی بیش از خریدهای مادی می باشد.

تحقیقات در سطح جزئی تر به این موضوع اشاره می کنند که خریدهای مادی و تجربی هر دو منجر به شادی زودگذر در حین مصرف کالا یا خدمات می شوند. اما، این امر به شیوه های مختلفی انجام می شود. احساس مالکیت یک کالا منجر به شادی زودگذر تکرار شونده ای می شود و این در حالی است که تجربه یک کالا منجر به شادی زودگذر عالی تری می شود. این موضوع در عمل نشان می دهد که آیا شما هنگام تجارب خلق برند، به دنبال کمیت شادی یا کیفیت شادی هستید؟

**تجارب برند منبع تقریباً نامحدودی از متمایز سازی می باشند.**

از سال های پیش، برندها تلاش می کردند تا از طریق ویژگی های فیزیکی محصول، برای محصول خود تمایز قائل شوند. خودروها تمرکز خود را روی پنجره های برقی، پنجره طاق، صندلی های چرمی، چرخ های ساخته شده از آلیاژهای فلزی و سیستم های صوتی قرار دادند. بانک ها نیز روی نرخ های بهره، افزایش تعداد دستگاه های خودپرداز و طراحی کارت اعتباری تمرکز کردند. این راهبرد، مسئله دار می باشد، زیرا یک محصول فیزیکی دارای تعداد محدودی از ویژگی ها می باشد. وقتی که شما از تمام این ویژگی ها در محصول خود استفاده می کنید، محصول پیشنهادی شما کاملا مشابه محصول رقبا می شود و تنها راه برای رقابت پذیر ماندن شما این است که از راهبردهای کاهش هزینه ها استفاده کنید. اما، وقتی که سود ناخالص شما از بین می رود، باید برخی از ویژگی ها را فدا کرد و این باعث می شود که کیفیت تجربه ارائه شده، آسیب ببیند. در بلند مدت، هیچ کس برنده نخواهد شد. این امر تفاوت شدیدی را با تجربه برند دارد که منابع فراوانی را برای متمایز سازی فراهم می کند. به عنوان مثال، یک بانک را در نظر بگیرید. وقتی که شما وارد یک شعبه می شوید، چه چیزی را در برداشت اول خود تجربه می کنید؟ مورد استقبال واقع شدن از طرف اعضای کارمندان، مشتری هایی که با تکیه دادن به مبل راحتی، فکر می کنند در خانه خود هستند. یک دیوار متحرک، پخش موسیقی در محیط و غیره؟ این فقط یک نقطه تماس است که فرصت های زیادی را برای متمایز سازی برند شما فراهم می کند. اکنون، این نقطه تماس را به بخش های دیگر تجربه خرید از خرده فروشی مانند ایستادن مشتری در صف و برقراری رابطه با صندوق دار و ترک شعبه بانک، گسترش دهید و فرصت های بیشتری را برای متمایز سازی برند خود پیدا کنید. سپس، کانال های دیجیتالی، اجتماعی، تلفنی و کانال های دیگر را به ترکیب بازاریابی تجربی خود اضافه کنید تا شاهد رشد فزاینده فرصت های متمایز سازی برند خود باشید.

بانک تی دی از طریق تفریحگاه های پنی آرکادس، یک نقطه تماس به شدت سرگرم کننده را ارائه می دهد که به مشتری ها اجازه می دهد تا سکه های خود را در شعبه های بانک سپرده گذاری کنند و جوایزی را نیز برنده شوند. این کار باعث می شود که فعالیت خسته کننده سپرده گذاری سکه ها، تبدیل به یک تجربه سرگرم کننده و تعاملی شود.

**تجارب برند به هماهنگی در امر مدیریت تعداد رو به افزایش نقاط تماس که سازمان ها جهت دستیابی به آن، باید تقلا کنند، کمک می کنند.**

نگاهی به پنج سال پیش خود بیندازید و راجع به تعداد زیاد شبکه های سنتی و رسانه های دیجیتالی موجود در آن زمان، فکر کنید. اکنون، رسانه های جمعی و موبایل را به این ترکیب اضافه کنید. تعداد نقاط تماس بالقوه یک برند به سرعت در حال افزایش است و علایمی از کوتاه آمدن را نشان نمی دهد. برندهایی که اهمیت تجارب خلق برند را درک می کنند، چنین تغییر و پیشرفتی را با آغوش باز می پذیرند. وقتی که صحبت از شناسایی کانال های مربوطه و به دنبال آن، ارائه تجربه های برند در داخل یا بین سازمان می شود، برندها شروع به تعیین مبانی تجربه برند می کنند که منجر به اطلاع رسانی، هدایت و تمرکز تصمیمات آن ها خواهد شد.

### **تجارب برند منجر به تسهیل بخشیدن به تعاملات بین فردی می شوند.**

روسای بازاریابی به شدت روی دیجیتالی شدن تعاملات متمرکز شده اند و در برخی موارد، آن را به عنوان چاره ای برای کلیه بیماری های تجربه برند خود در نظر می گیرند. اگرچه جذابیت دیجیتالی شدن قابل درک است، اما شما نباید اهمیت افرادی را که در تلاش های ساختن تجربه برند شما سهیم هستند، نادیده بگیرید. در یک مطالعه مشخص شد که ۷۸ درصد از مصرف کنندگان خدمات مالی معتقد بودند که باید از پشتیبانی های ایجاد شده توسط رایانه استقبال کرد و حدود دو سوم از آن ها هنوز برای تعامل با افراد دیگر ارزش قائل هستند که ۶۸ درصد از آن ها طرفدار رسیدگی به شکایت ها و ۶۱ درصد طرفدار توصیه در مورد محصولات پیچیده هستند که این دو مورد، فقط از طریق تعاملات بین فردی حاصل خواهد شد.

تداوم بخشیدن به متمایز سازی برند، از طریق کارکنان محقق خواهد شد. وقتی که شرکت ها برای گسترش استفاده از شیوه های دیجیتالی جدید برای درگیر شدن با مشتری ها و معامله کردن با آن ها هجوم می آورند، هیچ چیز مهمتر از ایده های ساده متمایز کننده برند شما نمی باشد.

به گفته بکی بروک و جان لویس:

شما باید پذیرای دنیای فن آوری و دیجیتال باشید، اما نباید به آن اجازه دهید که شما را رهبری کند. شما باید جلو بفتید و پیش قدم شوید. انسان ها همواره خواستار تبادلات انسانی هستند و دانستن این موضوع، بهترین راه برای اتصال به یک سطح عمیقتر دوستی میان افراد می باشد. تعاملات انسانی همچنان به عنوان مهمترین انگیزه دهنده وفاداری محسوب می شوند و بخش بزرگی از انرژی ما صرف آن ها می شود.

برندها برای خود کارسازی تجارب برند خود، شروع به سرمایه گذاری فزاینده ای بر روی فن آوری کرده اند. شرکت بی بی در حال آزمایش یک پمپ گاز به نام مایلز با استفاده از هوش مصنوعی می باشد. شرکت های سافت بانک و آی بی ام برای ساختن رباتی به نام پیر، مشارکت کرده اند و شرکت بربری نیز از ربات هایی برای اجرای امور خود استفاده کرده است. با این حال، تحقیقات نشان می دهند که ربات های مکالمه کننده، قادر به برآورده ساختن انتظارات مشتری نمی باشند، زیرا آن ها به طبیعت های ویژه افراد و ظرافت های موجود در رفتار انسان ها توجهی نمی کنند. چنین فن آوری هایی تلاش می کنند که با استفاده از شیوه همدلی، ویژگی های احساسی ما را شناسایی کنند و سپس پاسخ های مناسبی را به آن ها بدهند. این شیوه ها شامل احساس شدید ناکامی مشتری در پشت تلفن، رسیدگی به امور سرمایه گذاران ناشکیبا در جلسات برگزار شده با سهام داران یا کاهش نگرانی های مربوط به افزایش آلودگی های صوتی از طریق برگزاری جلساتی با اعضای جوامع محلی می باشند. اگرچه، پیشرفت های جدید در زمینه تشخیص چهره و توانایی هوش مصنوعی برای تشخیص حالت عاطفی ما از طریق تن صدا، می تواند آینده موفق را در زمینه پاسخگویی به این چالش داشته باشد، هنوز به چنین آینده ای دست پیدا نکرده ایم.

جوهره بین فردی بازارهای تجارت به تجارت بدین معناست که تماس شخصی در هنگام تجارب خلق برند دارای ارزش ویژه ای می باشد. این موضوع در بازارهای خدماتی تجارت به تجارت مانند خدمات مشاوره ای و حرفه ای که روی مفهوم "انسان ها با انسان ها تجارت می کنند" تمرکز دارد، آشکارتر است.

### ساختار این کتاب چگونه بنا شده است؟

این کتاب حول محور طراحی کلی تجربه برند (فصل ۲) بنا شده است. طرح کلی تجربه برند، یک ابزار مدیریتی کاربردی است که به شما کمک می کند تا رویکرد خود برای تجارب خلق برند را هدایت و ساختاردهی کنید. این طرح کلی، مبتنی بر تجربه ۲۰ ساله برند سازی جهانی و انجام تحقیقات تجاری و دانشگاهی است و از طریق استفاده گسترده در سازمان های مشتری، اعتبار سنجی شده است.

طرح کلی تجربه برند شامل سه مرحله زیر می باشد:

- ۱- محیط تجربه برند
- ۲- مبانی تجربه برند
- ۳- توانمند سازهای تجربه برند

محیط تجربه برند (بخش اول) دربرگیرنده شرایطی است که هنگام توسعه و تعیین مبانی تجربه برند خود، باید مراقب آن‌ها باشید. این محیط شامل چهار عنصر درک ذی‌نفعان، تعدیل و تنظیم چشم‌انداز خود، در نظر گرفتن فوت و فن ارائه و اتخاذ یک رویکرد داده‌محور برای تجارب خلق برند می‌باشد.

مبانی تجربه برند (بخش دوم) شامل دارایی‌های ناملموس برند مانند ارزش، جوهره برند، وعده، موضع و شخصیت می‌باشند. آن‌ها از طریق توانمندسازهای تجربه برند، تجارب برندی که می‌سازید را اطلاع‌رسانی و هدایت می‌کنند.

توانمندسازهای تجربه برند (بخش سوم) سه ابزاری هستند که برای زنده نگه داشتن مبانی تجربه برند خود می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید و شامل رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی می‌شوند.

در فصل بعدی، راجع به این مراحل به طور کامل، بحث می‌شود.

تا پایان بخش سوم، شما قادر به درک روابط ترتیبی، تکراری و کاربردی بین محیط تجربه برند، مبانی تجربه برند و توانمندسازهای تجربه برند، خواهید بود. در نتیجه، شما در موضع خوبی برای ساختن تجربه برند قرار خواهید داشت که به حفظ وابستگی به برند شما کمک خواهد کرد.

بخش چهارم این کتاب، تعدادی توصیه عملی را برای چگونگی اندازه‌گیری تجارب برند به شیوه علمی، جامع و سختگیرانه، فراهم می‌سازد. اگرچه اندازه‌گیری، فعالیتی نیست که مستقیماً به ساختن تجربه برند کمک کند، اما با استفاده از آن می‌توانید نتایج تلاش‌های خود در چارچوب یک قالب ذهنی مبتنی بر اندازه‌گیری، بیان کنید. این کار باعث افزایش اعتبار تجربه برند شما و قدرت نفوذ کلامی شما در اتاق‌های برگزاری جلسات خواهد شد.

همراه با این کتاب، مجموعه‌ای از جعبه ابزارهای مخصوص ساختن تجربه برند ارائه شده است. این‌ها گنجینه‌ای از ابزارهایی هستند که اثربخشی آن‌ها از گذشته اثبات شده و شامل تکنیک‌ها و الگوهای استفاده شده برای مشتریانی از سراسر دنیا می‌باشند. این الگوها به شما کمک می‌کنند تا راجع به تجارب خلق برند در زمینه سازمان خود به شیوه‌های ساختاریافته، کاربردی و بسیار مناسب، فکر کنید. شما می‌توانید از این الگوها هم به صورت انفرادی و هم به صورت تیمی استفاده کنید. هدف نهایی من این است که به شما کمک کنم تا تجارب برند خود را با اعتماد به نفس و اعتقاد راسخ بیشتری بسازید.



این کتاب شامل تعدادی از بینش های کارشناسان به صورت مطالعات موردی مختصر می باشد که توسط مدیران اجرایی ارشد و مدیران برندهای دارای سهام معتبر، رهبران فکری بسیار باتجربه، کارآفرینان الهام بخش و اعضای هیات علمی دانشگاه های پیشرو در سراسر جهان، نوشته شده است. من بسیار خوشحال هستم که این افراد در نوشتن بخشی از این کتاب سهیم هستند، زیرا آن ها ایده هایی را زنده کرده اند که من همیشه تلاش می کردم تا آن ها را به شیوه های منحصر به فرد، آموزنده و سرگرم کننده ای بیان کنم.

وقتی که صحبت از تجارب خلق برند می شود، مهم است این موضوع را درک کنیم که یک اندازه واحد، برای همه مناسب نمی باشد. هر سازمان و برندی، منحصر به فرد می باشد. به همین دلیل، فرایند تجارب خلق برند را نمی توان از طریق یک قانون جهانی بیان کرد. این امر باعث اشتباه گرفتن سادگی با ساده سازی می شود. این کتاب، شما را از طریق طرح کلی تجربه برند هدایت خواهد کرد. اما، اینکه شما چگونه طرح کلی تجربه برند را در بافت سازمان خود اعمال کنید، بستگی به ویژگی های منحصر به فرد سازمان شما و فرهنگ سازمان، بازارها، محیط رقابتی و چالش های ویژه ای که با آن ها مواجه می شوید، خواهد داشت. به همین دلیل، طرح کلی تجربه برند به جای اینکه بیش از حد تجویزی باشد، آزادی تفکر در داخل یک چارچوب مشخص را برای شما فراهم می سازد.

لذت و افتخار کار کردن با بسیاری از افراد در سازمان های جهانی نصیب من شده است. آن ها برای اطمینان از اینکه در مسیر درستی قرار دارند، از من دعوت کرده اند که در مورد ایده های خود با آن ها صحبت کنم، کارگاه های آموزشی ای را برگزار کنم و آن ها را نصیحت، ارشاد و رهبری کنم. ما همچنین قبل از ارائه توصیه های خود، از طرح کلی تجربه برند برای نظارت بر تجارب برند مشتری ها استفاده کرده و راهکارهای اندازه گیری تجارب برند را به عنوان مبنایی برای اندازه گیری پیشرفت آن ها به کار برده ایم. سوالات، مسائل پیچیده و کمک های مشتری ها الهام بخش بوده و شکل ویژه ای را به این کتاب بخشیده است و در اینجا از تلاش های آن ها قدردانی می شود.

امیدوارم که از خواندن این کتاب لذت ببرید و از بینش های آن برای تجارب خلق برند و حفظ وابستگی به برند خود استفاده کنید. برای دریافت توصیه، راهنمایی، پشتیبانی یا سهیم ساختن افکار و واکنش های خود در مورد چگونگی کاربرد طرح کلی تجربه برند در عمل، با ما در تماس باشید.

## فصل دوم: طرح کلی تجربه برند: یک ابزار مدیریتی کاربردی

در بخش مقدمه، اشاره ای به زمینه های مورد بحث این کتاب شد. مدیران اجرایی ارشد می دانند که تجارب برند مسیری را برای حفظ وابستگی به برند خود تامین می کنند، اما آن ها برای ساختن تجربه برند خود با مشکلاتی مواجه هستند. این کتاب به حل این مشکل کمک می کند. این کتاب همچنین به تشریح تجارب برند می پردازد، به طور خلاصه بیان می کند که چرا باید آن ها را بسازیم و به تفصیل شرح می دهد که این کتاب چگونه در تجارب خلق برند به شما کمک خواهد کرد. همانطور که در شکل ۲-۱ نشان داده شده است، این فصل به معرفی طرح کلی تجربه برند می پردازد که به عنوان یک ابزار مدیریتی کاربردی برای هدایت گام به گام شما در مسیر فرایند تجربه سازی برند، طراحی شده است.

### طرح کلی تجربه برند چگونه به شما کمک خواهد کرد؟

طرح کلی تجربه برند، ستون فقرات این کتاب را تشکیل می دهد:

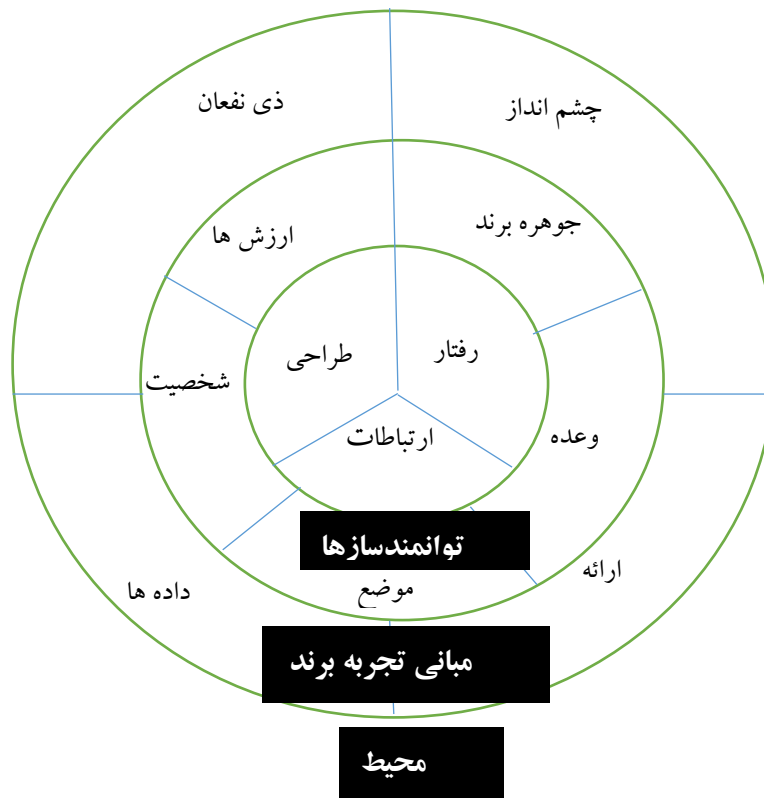
- به شما کمک می کند تا رویکرد خود برای تجارب خلق برند را سازمان دهی و مرتب کنید.
- چارچوب جامعی را فراهم می کند که به شما کمک می کند تا:
  - توسعه افکار اولیه مربوط به ساختن تجربه برند خود را سازمان دهی کنید.
  - در مورد تجارب خلق برند در بافت سازمان خود به شیوه ای کاربردی و مناسب، فکر کنید.
  - ابتکارات مربوط به ساختن تجربه برند را به شیوه هایی که متناسب با ساختار سازمانی و سبک رهبری شما باشند، رهبری کنید.
- برای گسترش و عمیق کردن تفکر خود از طریق مبانی تجربه برند و سپس، توانمندسازهای تجربه برند، شما را به چالش می کشاند.
- شامل تعدادی جعبه ابزار کاربردی می شود که شما می توانید برای اقدام به تجارب خلق برند به صورت انفرادی یا گروهی، فوراً از آن ها استفاده کنید.

قبل از اینکه وارد جزئیات طرح کلی تجربه برند شویم، بسیار مهم است که این ابزار مدیریت کاربردی را در زمینه راهبرد شرکتی و راهبرد مربوط به برند و بازاریابی جای دهیم. من تاکید می کنم که ساختن تجربه برند یک فعالیت بازاریابی مستقل و خوداتکا نیست و همواره باید با راهبرد شرکتی و برند و بازاریابی، سازگار شود.

در این مرحله، باید توجه داشت که تلاش های شما برای ساختن تجربه برند، باید در شرایط اندازه گیری تجربه برند، اتفاق بیفتد. همانطور که در بخش چهارم اشاره خواهد شد، این امر مستلزم آن است که:

- قبل از شروع به ساختن تجربه برند خود، معیارهای مربوط به کارکنان و برند و معیارهای مالی را جمع آوری کنید تا طیف همه جانبه ای از اندازه گیری های مبتنی بر خط مبنا را داشته باشید.
- مدیریت مجدد اندازه گیری های مشابه را در فاصله های زمانی معین انجام دهید تا بتوانید ارزش کاری که ارائه می کنید را نشان دهید.

شکل ۱-۲: اندازه گیری تجربه برند بر اساس معیارهای مالی و معیارهای برند و کارکنان



## مراحل سه گانه طرح کلی تجربه برند

طرح کلی تجربه برند به سه مرحله محیط تجربه برند (بخش اول)، مبانی تجربه برند (بخش دوم) و توانمندسازهای تجربه برند (بخش سوم) تقسیم بندی می شود.

محیط تجربه برند بیانگر شرایطی است که مدیران اجرایی ارشد در هنگام توسعه و تعیین مبانی تجربه برند باید مراقب آن ها باشند. محیط تجربه برند شامل چهار بخش زیر می باشد:

۱- درک ذی نفعان خود

۲- تعدیل و تنظیم چشم انداز خود

۳- در نظر گرفتن فوت و فن ارائه

۴- اتخاذ یک رویکرد داده محور

جدول ۱-۲ نشان می دهد که چگونه هر یک از این چهاربخش شامل موضوعاتی از قبیل شناسایی مشخصات ذی نفعان، استقبال از شفافیت، برقراری ارتباط عاطفی و به دست آوردن بینش های قوی می باشد.

جدول ۱-۲: محیط تجربه برند: بررسی اجمالی و پایه ای آن ها

آشنایی شما با محیط تجربه برند شامل موارد زیر می شود:	این امر مهم است، زیرا شما باید:
<b>درک ذی نفعان خود</b>	
۱- نوشتن شرح حال مختصر ذی نفعان	برای تجارب خلق برند مربوطه، ذی نفعان کلیدی را شناسایی و با آن ها همدمی کنید.
۲- کمک به ذی نفعان برای انجام کارها	درک کنید که چگونه برند شما به ذی نفعان مهم برای حل مسائل یا به پایان رساندن موفقیت آمیز وظایف خاصی که به آن ها مربوط می شود، کمک خواهد کرد.

۳- تشویق کردن ذی نفعان به مشارکت در کارها	این موضوع را درک کنید که ذی نفعان از برندها انتظار دارند که به شیوه های مناسبی با آن ها در تعامل باشند و فقط برای خودشان صحبت نکنند.
۴- مدیریت انتظارات ذی نفعان	صحبت های خود را به طیف گسترده ای از ذی نفعان انتقال دهید.
<b>تعدیل و تنظیم چشم انداز خود</b>	
۱- استقبال از شفافیت	پذیرید که در دنیای دیجیتالی امروز، جایی برای پنهان شدن برندها وجود نخواهد داشت.
۲- اتخاذ یک رویکرد همه جانبه در سازمان	این موضوع را درک کنید که انتقال تجارب برند مربوطه، وظیفه همه افراد سازمان شما می باشد.
۳- رقابت بیشتر از طریق ارزش افزایی و نه از طریق قیمت	این موضوع را درک کنید که بیشتر ذی نفعان تصمیمات خود را بر اساس ارزش و نه قیمت اتخاذ می کنند.
۴- صبور بودن	به خاطر داشته باشید که ساختن یک برند و تجارب مربوطه، ممکن است طول بکشد.
۵- پذیرش امکان از دست دادن کنترل	پذیرید که برندها دیگر نمی توانند کنترل کاملی بر چگونگی درک شدن از سوی مشتری داشته باشند.
<b>در نظر گرفتن فوت و فن ارائه</b>	
۱- ایجاد یک پیوند عاطفی	برند خود را با یک رابطه عاطفی پیوند دهید، زیرا تصمیم گیری های ما در درجه اول تحت تاثیر عواطف ما قرار دارند.
۲- تسهیل بخشیدن به هم آفرینی	فرصت هایی را که ذی نفعان برای ایجاد ارزش مربوطه برای خودشان دارند، تسهیل بخشید.
۳- ارائه تجارب مشتری محور	این موضوع را درک کنید که ذی نفعان از برندها انتظار دارند که تجارب مربوطه را هر وقت، هر جا و هر گونه که خودشان می خواهند، به آن ها ارائه دهید.
<b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b>	

تصمیمات مربوط به تجربه برند را بر اساس بینش قوی کمی و کیفی و نه از طریق داستان ها انجام دهید.	۱- بینش های قوی کسب کنید.
هنگام اندازه گیری عملکرد برند، نیاز به جمع آوری معیارهای مالی و معیارهای مربوط به کارکنان، برند را درک کنید.	۲- اندازه گیری همه جانبه ای را انجام دهید.

مرحله دوم از ساختن تجربه برند شامل تعیین مبانی آن می باشد. این ها بخش های ناملموس تجربه برند شما را تشکیل می دهند و در شرایط محیطی تجربه برند، باید توسعه پیدا کنند و تعیین شوند. مبانی تجربه برند به عنوان دارایی های قوی برند محسوب شده و شامل موارد زیر می باشند:

- ارزش های برند
- جوهره برند
- وعده برند
- موضع برند
- شخصیت برند

این ها مفاهیم مهمی هستند که برای ساختن تجربه برند در مقیاس بالا و به شیوه ای منسجم باید آن ها را درک کنید. برخی از همکاران شما ممکن است آن ها را به عنوان اصطلاحات مخصوص یک برند در نظر بگیرند و این می تواند خطرناک باشد. اصطلاحات مخصوص یک برند ممکن است منجر به سایه افکنی بر روشنی شوند و کاری کنند که حس بیگانگی به افراد دست بدهد یا بدتر از آن اینکه، ابزار سیاسی ای فراهم شود که دشمنان از طریق آن بتوانند پروژه شما را مختل کنند. در جدول ۲-۲ مبانی تجربه برند به شیوه ای کاربردی توضیح داده شده است.

جدول ۲-۲: مبانی تجربه برند که با اصطلاحات کاربردی توضیح داده شده است.

مبانی تجربه برند	که از طریق پاسخگویی به این سولات، در عمل توضیح داده شده اند.	نمونه ای از ویژگی های درونی برندها یا کیفیت فعالیت های تفریحی بیرونی آن ها
------------------	--	--

ارزش ها	برند خود را چگونه در چهار یا پنج لغت توصیف می کنید؟	الهام بخش، قابل اطمینان، با انگیزه و واقع بین
جوهره برند	اگر از شما خواسته می شد که برند خود را در دو یا سه لغت خلاصه کنید، چه می گفتید؟	برتری فعالیت های تفریحی بیرونی
وعده	برند شما به جز ویژگی های منحصر به فرد، دارای چه مزایایی می باشد؟	تمام لباس های ما از بافت طبیعی ساخته شده اند که این به معنای سبک وزنی و گرم کنندگی بالای آن ها می باشد.
موضع یابی	تفاوت شما با رقبای اصلی تان در چیست؟	اعتقاد به این موضوع که همه می توانند رقابت کنند و از فعالیت های رقابتی بیرون از منزل، لذت ببرند.
شخصیت	اگر بخواهید برند خود را در یک شخص توصیف کنید، آن شخص که خواهد بود؟	جسیکا انیس - هیل

تعریف مبانی تجربه برند در شرایط محیطی آن مهم است و می تواند به برند شما کمک کند که در گوش ذی نفعان طنین انداز شود و پایه هایی را برای چگونگی توانمندسازی تجربه برند شما تشکیل دهد.

توانمندسازهای تجربه برند، ابزارهایی هستند که مبانی تجربه برند شما را زنده می کنند. آن ها شامل رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی می باشند. آن ها مهم هستند، زیرا به ذی نفعان شما کمک می کنند که به شیوه های ملموس و قابل احساسی به درک روشنی از مبانی تجربه برند شما، دست پیدا کنند. توانمندسازهای تجربه برند در جدول ۲-۳ به طور خلاصه بیان شده است.

جدول ۲-۳: نگاه اجمالی به توانمندسازهای تجربه برند و دامنه کاربرد آن ها

توانمندسازها	دامنه کاربرد
--------------	--------------

رفتار کارکنان	فرایندهای منابع انسانی که شامل استخدام، انگیزش، آموزش، ارزیابی، پاداش و مصاحبه پایان خدمت می باشد.
ارتباطات	رسانه های سنتی و روابط عمومی مانند تلویزیون، رادیو و چاپگرها، ارتباطات داخلی، محتوای رسانه های جمعی، تلفن همراه، استوری و بازی وارسازی
طراحی	طراحی چند حسی که شامل کلیه احساسات سازنده تجارب برند مانند دیدن، چشیدن، لمس کردن، شنیدن و بوییدن می باشد. طراحی خدمات که شامل توجه به شخصیت مشتری، نقشه های همدلی با مشتری، مسیر یاب های سفر مشتری، استفاده از سناریوهای کاربردی، الگوسازی خدمات / تجربه برند و استوری می باشد.

### بهره برداری حداکثری از طرح کلی تجربه برند

حل و فصل کردن این فرایند سه مرحله ای محیط، مبانی و توانمند سازهای تجربه برند، به شما کمک خواهد کرد که تجارب برندی را که به ذی نفعان شما مربوط می شود، توسعه دهید، تعیین کنید و ارائه دهید. به عنوان مثال، شما در موضع تجربه برند (به عنوان بخشی از مبانی تجربه برند) باید به ذی نفعان کلیدی توجه کنید، پیوند عاطفی برقرار کنید، هم آفرینی ایجاد کنید و بر پایه بینش داده محور استوار شوید. (به عنوان بخشی از محیط تجربه برند) و موضع خود را از طریق رفتار کارکنان، ارتباطات خود و طراحی نقشه کار، زنده کنید. (توانمند سازهای تجربه برند)

محیط تجربه برند، یک فهرست بازبینی سختگیرانه نیست که در آن، هر قلم کالایی به میزان مساوی روی هر یک از مبانی تجربه برند تاثیر بگذارد. من شاهد بوده ام که برخی از مشتری ها و شرکت کنندگان کارگاه های آموزشی در هنگام تلاش برای برقراری قوانین سخت گیرانه و تجویزی برای هدایت تصمیم گیری های خود، دچار مشکل شده اند. برقراری چنین قوانینی برای طرح کلی تجربه برند یا هر چارچوب دیگری، امکان پذیر نمی باشد، زیرا هر یک از سازمان ها و شرایط محیطی آن ها، منحصر به فرد می باشند.



من شما را تشویق می‌کنم که رویکرد نرم و انعطاف‌پذیری را اتخاذ کنید و از طرح کلی تجربه برند برای هدایت خود در سفر ساختن تجربه برند استفاده کنید. محیط تجربه برند را به عنوان موقعیتی در نظر بگیرید که در داخل آن، می‌توانید مبانی تجربه برند خود را تعیین کنید. پس از تعیین مبانی تجربه برند خود، می‌توانید از توانمندسازهای تجربه برند- رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی نقشه کار- برای دمیدن روح تازه به تجارب برند خود استفاده کنید. ارزش حقیقی طرح کلی تجربه برند در کلیت آن قرار دارد و نه در بخش‌های آن. مهم این است که شما به جای انداختن نگاه اجمالی به توانمندسازهای تجربه برند و عبور از آن‌ها که برای صرفه‌جویی زمانی انجام می‌شود، هر سه مرحله را با هم مورد حل و فصل قرار دهید.

دنبال کردن این رویکرد ترتیبی به شما کمک خواهد کرد تا:

- در مورد چگونگی مطرح شدن برند شما (مبانی تجربه برند) در بازار امروز (محیط تجربه برند) فکر کنید. این موضوع به شما کمک خواهد کرد که تجاربی را بسازید که صدای آن‌ها در گوش ذی‌نفعان طنین‌انداز شوند.
- اصول روشنی را گسترش دهید که منجر به تنظیم، هدایت و شکل‌دهی به نحوه ارائه برند شما از طریق توانمندسازهای تجربه برند شوند. این امر به شما کمک می‌کند تا تجارب برندی که می‌سازید را با سرعت و حجم بالاتری ارائه دهید.
- تجارب خود را با محتواهایی بسازید که توسط افراد متفکر و از طریق مبانی تجربه برند، اطلاع‌رسانی شده باشند.

با یک نگاه اجمالی، برخی از ایده‌های موجود در طرح کلی این کتاب، ممکن است آشنا به نظر برسند، با این حال، چگونگی ترکیب این ایده‌ها برای ایجاد طرح کلی تجربه برند هنوز ناشناخته می‌باشند. به همین دلیل، پیشنهاد می‌کنم که تمام فصل‌های این کتاب را بخوانید. واژه‌هایی از قبیل ارزش‌ها، جوهره برند و شخصیت در زبان روزمره تجربه برند استفاده می‌شوند، اما وقتی که وارد عمق بیشتری از آن‌ها می‌شوید، به اختلافات آن‌ها با مفاهیم مورد استفاده در زندگی روزمره و همچنین، سطحی بودن آن‌ها پی خواهید برد. ما اگر بخواهیم که تجارب برند را بسازیم، نیازمند درک مشترک این اصطلاحات کلیدی هستیم تا تجارب برندی که می‌سازیم، دارای عمق، معنا و محتوا باشند.

تعداد زیادی از اصطلاحات برند مانند ارزش ها، جوهره و موضع برند، ناملموس هستند. این امر موجب شده تا این اصطلاحات، تبدیل به چیزی شبیه یک جانور غیرقابل اعتماد و دیر فهم شوند که کار کردن با آن ها به شیوه های مستقیم و در عمل مشکل است. این کتاب با متصل کردن مبانی تجربه برند و توانمندسازهای تجربه برند، به حل این مشکل کمک می کند.

اگرچه گرایش برای یکسان فرض کردن تجارب برند با تجارب مشتری و به خصوص با طراحی تجربه کاربر وجود دارد، فرایند ساختن تجربه برند، دربرگیرنده چیزهای بسیار بیشتری نیز می باشد. فکر کردن به تجارب برند از لحاظ رفتار، ارتباطات و طراحی نقشه کار، افق دید شما را وسیع تر می کند و وقتی که صحبت از تجارب خلق برند می شود، سطح فرهیختگی شما را بالا می برد.

اگرچه مراحل طرح کلی تجربه برند به صورت ترتیبی می باشند، شما برای اطمینان از عملی بودن فرایند تجارب خلق برند، نیاز به اتخاذ رویکرد تکرارپذیرتری دارید. به عنوان مثال، با هدایت شدن از سوی محیط تجربه برند، شما ممکن است برند خود را بر اساس آنچه که در جدول ۲-۲ طراحی کرده اید، تعریف کنید. اما وقتی که صحبت از توانمندسازی مبانی تجربه برند شما از طریق رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی نقشه کار می شود، متوجه شوید که این مبانی، بازگوکننده دقیق برند شما نمی باشند. اگر چنین اتفاقی بیفتد، عقل سلیم حکم می کند که مبانی تجربه برند خود را در شرایط محیطی تجربه برند، مورد بازنگری قرار دهید. به این ترتیب، مبانی تجربه برند شما به شیوه ای واقع بینانه و از طریق توانمندسازهای مختلف تجربه برند شما، زنده خواهند شد. نگران این موضوع نباشید، زیرا این یک بخش کاملاً عادی از فرایند ساختن تجربه برند است و ارزش وقت گذاشتن را دارد. پذیرش این رویکرد جامع و تکراری به شما کمک خواهد کرد تا در مورد تصمیم گیری های مربوط به تجربه برند، اعتماد به نفس خود را افزایش دهید، زیرا تجارب برند خود را بر پایه اساس محکمی بنا کرده اید.

## نتیجه گیری

در این فصل، طرح کلی تجربه برند به طور خلاصه معرفی شده است که شامل سه مرحله زیر می باشد:

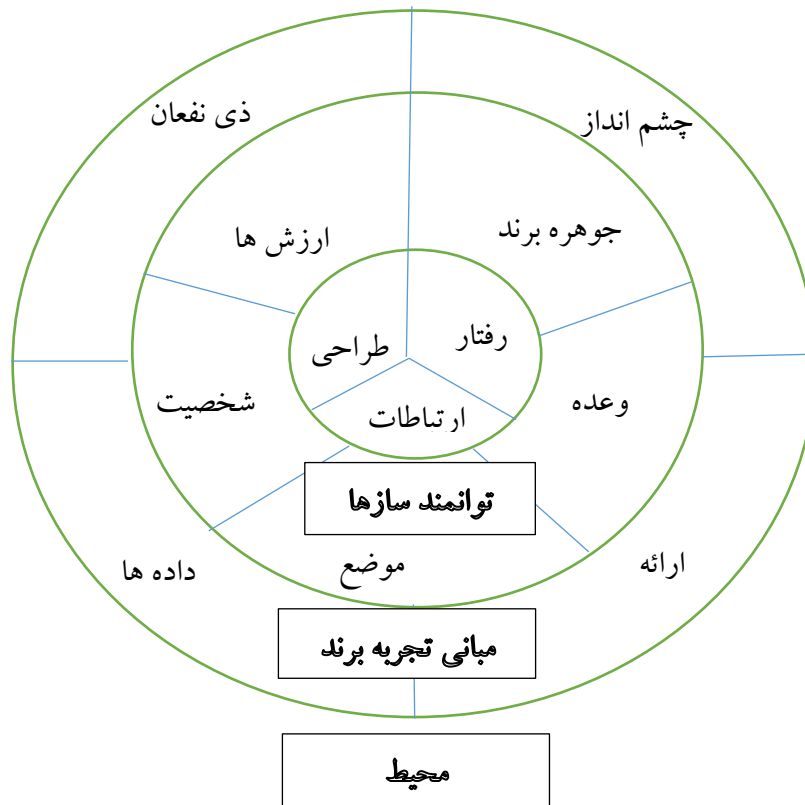
- ۱ - محیط تجربه برند که شامل شرایط محیطی ای می شود که مبانی تجارب برند شما در داخل آن ها بیان شده است.
- ۲ - مبانی تجربه برند که شامل بلوک محافظتی ای می باشد که تجربه برند شما بر اساس آن ساخته شده است.
- ۳ - توانمندسازهای تجربه برند که ابزارهایی برای زنده ساختن مبانی تجربه برند شما هستند.

ما از این ابزارهای مدیریتی سه مرحله ای و کاربردی، برای ساختاردهی به رویکرد شما در زمینه تجارب خلق برند استفاده خواهیم کرد و توصیه های قابل اجرایی را در زمینه چگونگی بهره برداری حداکثری از طرح کلی تجربه برند برای توسعه، معرفی و ارائه تجارب برند مربوطه، بیان خواهیم کرد. ما همچنین طرفدار اتخاذ یک رویکرد نرم، منعطف و کل نگرانه برای استفاده از طرح کلی تجربه برند هستیم.

## بخش اول

محیط تجربه برند

شکل P1.1: طرح کلی تجربه برند با تمرکز بر روی محیط تجربه برند  
اندازه گیری تجربه برند بر اساس معیارهای مالی، برند و کارکنان



محیط تجربه برند شرایطی را فراهم می سازد تا در داخل آن، مبانی تجربه برند خود را توسعه دهید و معرفی کنید. (بخش دوم) درک محیط تجربه برند اولین مرحله از طرح کلی تجربه برند را تشکیل می دهد. (شکل P1.1) بخش اول شامل چهار فصل می باشد و چهار عنصر محیط تجربه برند را پوشش می دهد. این عناصر شامل موارد زیر می باشد:

- درک ذی نفعان خود
- تعدیل و تنظیم چشم انداز خود
- در نظر گرفتن فوت و فن ارائه
- اتخاذ یک رویکرد داده محور

## فصل سوم: درک ذی نفعان خود

چهار عنصر محیط تجربه برند شامل درک ذی نفعان خود، تعدیل و تنظیم چشم انداز خود، در نظر گرفتن فوت و فن ارائه و اتخاذ یک رویکرد داده محور می باشد.

تمرکز این فصل روی درک ذی نفعان برند واقع شده و شامل موارد زیر می باشد:

- نوشتن شرح حال مختصر ذی نفعان
- کمک به ذی نفعان برای انجام کارها
- تشویق ذی نفعان برای مشارکت در کارها
- مدیریت انتظارات ذی نفعان

درک ذی نفعان خود به شما کمک خواهد کرد تا نکاتی از جمله اینکه تجارب برند را برای چه افرادی می سازید، این تجارب را چگونه باید ارائه دهید، تجارب را باید در کجا ارائه دهید و اینکه تجارب شما چگونه به ذی نفعان مختلف کمک خواهد کرد را مورد ملاحظه قرار دهید. شما با مجهز شدن به چنین بینش هایی، در موقعیت خوبی برای ارائه تجارب مربوطه که در گوش ذی نفعان مهم طنین انداز خواهد شد، قرار خواهید گرفت.

### نوشتن شرح حال مختصر ذی نفعان

سازمان ها تحت تاثیر تعداد فزاینده ای از ذی نفعان قرار دارند. جدول ۱-۳ طیفی از ذی نفعانی را که برندها با آن ها در تماس خواهند بود را شناسایی می کند و مثال هایی از تجاربی را که گروه های مختلف ذی نفعان از برندها انتظار خواهند داشت که ارائه دهند را فراهم می سازد.

جدول ۱-۳: نمونه هایی از تجارب مرتبط با ذی نفعان

ذی نفعان	نوع تجربه ای که برای این گروه از ذی نفعان، خواهید ساخت.
مشتری های فعلی یا آتی	<ul style="list-style-type: none"><li>• تجربه آن لاین با استفاده از رایانه رو میزی یا تلفن همراه</li><li>• تجربه خرده فروشی (مراکز خرید، پاپ آپ و غیره)</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وقایع تجربه شده ای برای آموزش خریداران، نمایندگی های فروش، توزیع کنندگان یا سایر واسطه ها و شرکایی که بین سازمان شما و مشتری نهایی قرار دارند.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امکانات انگیزشی یا آموزشی برای تربیت کارکنان و افزایش مشارکت آن ها</li> <li>• برگزاری نمایشگاه های استخدای همراه با ارائه تجارب برند از سوی کارفرمایان، برای جذب و مشارکت کارکنان بالقوه</li> <li>• طرح های کارآموزی که منجر به ورود افراد جوان به محیط های کاری می شود و آن ها را به مهارت های ارزشمند مجهز می سازد.</li> <li>• روزهای تعطیلی شرکت برای قدردانی از تلاش کارکنان، افزایش روحیه تیمی و ایجاد همکاری میان وظایفی که به صورت مستقل و جداگانه انجام می شدند.</li> </ul>	<p>کارکنان فعلی یا آتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویدادهایی برای کسب آگاهی از انتظارات تامین کنندگان از لحاظ سطح خدمت دهی، هزینه ها، اصول اخلاقی و غیره که باعث می شود که یادبگیرید چگونه رابطه نزدیکتری را با آن ها برقرار کنید و در نهایت، تجربه بهتری را به مشتریان یا ذی نفعان دیگر خود ارائه دهید.</li> <li>• برگزاری جلسات آموزشی مشترک که در آن ها می توانید از ارزش ها و مبانی تجارب برند یکدیگر آگاه شوید تا بتوانید به درک مناسبی</li> </ul>	<p>تامین کنندگان</p>

<p>از رویکرد یکدیگر برای معامله کردن، دست پیدا کنید.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تجربه رویدادهای صنعتی که با استفاده از آن ها بتوانید بر اساس استانداردها یا بهترین دستورالعمل های اخلاقی که به نفع صنعت و جامعه هستند، همکاری کنید.</li> </ul>	<p>رقبا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>رویدادها و موقعیت های ایجاد شده در نمایشگاه های تجاری که نشان می دهد تجارب برند شما چگونه یکدیگر را تکمیل می کنند.</li> <li>ایجاد محتواهای در رابطه با رهبری فکری مشترک از طریق همایش های مجازی که روی ارزشی که سازمان های شما می توانند از طریق همکاری مشترک ارائه دهند، تاکید می کند.</li> </ul>	<p>سازمان هایی که شما می توانید با آن ها همکاری و مشارکت کنید.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری جلساتی برای گوش دادن به نگرانی های اعضای اتحادیه و در میان گذاشتن طرح های راهبردی به شیوه ای باز و شفاف</li> </ul>	<p>اتحادیه های تجاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>دعوت کردن از دولت ملی / محلی برای نمایش تجارب برند شما به منظور تقویت سرمایه گذاری داخلی</li> </ul>	<p>دولت ها / سیاستمدارها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>به روز رسانی های فصلی یا سالیانه سرمایه گذاران برای تهیه خلاصه ای از اینکه بودجه ها چگونه سرمایه گذاری شده اند و بازگشت سرمایه چگونه حاصل شده است و همچنین خلاصه ای از طرح های مربوط به آینده</li> </ul>	<p>سرمایه گذاران فعلی / بالقوه / سهامداران و تحلیل گران</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• سازماندهی مجموعه ای از پرسش های آن لاین که برای به اشتراک گذاشتن بینش های بازار از سوی هر طرف و انجام پیش بینی هایی که نشان دهنده رهبری فکری در بازار هستند، انجام می شوند.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعوت شدن به نمایشگاه های مطبوعاتی برای نمایش تجربه های جدیدی که شما در شرف عرضه آن ها به بازار هستید.</li> <li>• تامین اطلاعات شفاف و آموزنده ای در مورد صنعت که رسانه ها می توانند در مقالات یا گزارش های خود از آن ها استفاده کنند.</li> <li>• دعوت از افراد با نفوذ و برجسته در رسانه های جمعی به رویدادهای ویژه ای که برای شروع به توسعه رابطه با این افراد و جوامع محلی آن ها انجام می شود.</li> </ul>	<p>رسانه های محلی، ملی یا بین المللی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه تجارب آموزشی برای درگیر شدن جامعه محلی با برند شما و نشان دادن اینکه شما چگونه می توانید کمک سازنده ای به جوامع محلی کنید.</li> <li>• برگزاری جلساتی در ساختمان شهرداری که برای کاهش نگرانی های مربوط به شلوغی یا آلودگی هوا در ساختمان ها یا نگرانی های مربوط به طرح گسترش کارخانجات انجام می شوند.</li> </ul>	<p>جوامع محلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نزدیک شدن به گروه های فشار یا دعوت از آن ها برای سهم شدن در بینش های بازار و شروع گفتگو که به منظور ساختن روابط</li> </ul>	<p>گروه های لابی (فشار)</p>

<p>مبتنی بر درک متقابل و سود مشترک انجام می شود.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویدادهای دولتی که داوطلبان را دعوت به استخدام شدن در چنین سازمان هایی می کنند.</li> <li>• آموزش داوطلبان برای درک این موضوع که چگونه می توانند کمک های مالی را به شیوه ای که با مبانی تجربه برند شما سازگار باشد، جمع آوری کنند.</li> </ul>	<p>داوطلبان مشارکت در سازمان های خیریه و مذهبی</p>

سیم داری یک شرکت چندملیتی مالزیایی با سرمایه گذاری ۱۱.۷۴ میلیارد دلاری در بازار می باشد. این شرکت دارای ۱۲۳۴۱۰ کارمند از بین ۲۶ کشور دنیا است که بخش هایی از قبیل کشت و زرع، تجهیزات صنعتی و صنعت اتومبیل را پوشش می دهند. همانطور که در جدول ۲-۳ در مورد طرح کلی گزارش سالیانه ۲۰۱۶ به طور خلاصه بیان شده ، مقیاس بزرگ سازمانی این شرکت بدین معناست که این شرکت باید به شناسایی، درک و درگیری با طیف وسیعی از ذی نفعان پردازد.

این فصل روی مشتری ها تمرکز می کند، زیرا آن ها مهمترین گروه ذی نفعان آشنا را تشکیل می دهند. با این حال، ابزارها و الگوهایی که در اینجا معرفی شده اند را به سادگی می توان برای سایر ذی نفعان از قبیل کارکنان، شرکا یا سرمایه گذاران بالقوه نیز به کار برد.

جدول ۲-۳: ذی نفعان شرکت سیم داری

چگونه می توانیم ذی نفعان را درگیر سازیم؟	ذی نفعان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمایش بازیگران سیار و برگزاری کنفرانس های سرمایه گذاری منطقه ای</li> <li>• برگزاری جلسات گروهی و رو در رو</li> </ul>	<p>سرمایه گذاران</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری جلسات عمومی سالیانه، محاسبه نتایج فصلی و برگزاری نشست هایی برای اطلاع رسانی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری نمایش های تجاری و نمایشگاه ها</li> <li>• عرضه محصولات جدید</li> <li>• مشارکت مستقیم مشتری ها و نظرسنجی از آن ها</li> <li>• بازدیدهای مستقیم به سایت ها و کارخانه های اداره شده به صورت گروهی</li> </ul>	مشتری ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد رابطه با آن ها و برگزاری جلساتی برای شبکه سازی</li> <li>• طرح های توسعه فروشندگان</li> </ul>	تامین کنندگان / شرکای تجاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارکنان ساختمان شهرداری و رویدادها و فعالیت های وابسته به آن ها</li> <li>• تمرکز مباحثات گروهی بر روی موضوعات مورد هدف و بررسی مشارکت کارکنان</li> </ul>	کارکنان فعلی و بالقوه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت جمعی و کمک رسانی به جوامع</li> <li>• طرح های توسعه اجتماعی</li> <li>• مشارکت های راهبردی</li> </ul>	جوامع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت های منظم، برقراری ارتباط و گفتگو</li> <li>• مشاوره در مورد موضوعات نظارتی</li> </ul>	دولت ها / مقامات / قانون گذاران
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنفرانس های میز گردی در مورد صنعت</li> <li>• مشارکت های راهبردی</li> <li>• مشارکت های مستقیم</li> </ul>	جامعه مدنی / سازمان های مردم بنیاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی مشارکت ذی نفعان</li> </ul>	سایر ذی نفعان (رسانه ، اعضای هیات علمی، صنعت و انجمن)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• به روز رسانی های دوره ای طرح های توسعه شرکت، رویدادهای کلیدی و انتشار خبرهای رسمی</li> <li>• برگزاری جلسات گروهی و رو در رو</li> </ul>	
---	--

تهیه شرح حالی از مشتری های هدف، منجر به تسهیل بخشیدن به همدلی می شود. این امر شما را قادر می سازد که جهان را از طریق چشم های مشتری های خود ببینید. شما با داشتن چنین چشم اندازی می توانید سبک زندگی مشتری های خود و نوع تجاربی که به آن ها مربوط می شود را درک کنید. این کار همچنین به شما کمک می کند تا احساس خود را در مورد اینکه آیا شما واقعا بخشی از بازار هدف مشتری هستید یا اینکه خود را به اشتباه این گونه فرض کرده اید، مورد آزمایش قرار دهید. این امر مهم است، زیرا احتمال کمی وجود دارد که بازار هدف مشتری بسیار سودآور باشد. تهیه شرح حال مشتری به تمام افراد سازمان شما کمک می کند تا به درک مشترکی از بخش های مشتریان هدف خود دست پیدا کنند. وقتی که همه افراد سازمان شما به درک مشابهی از اینکه مشتریان آن ها چه کسانی هستند و با چه چالش هایی رو به رو هستند و اینکه تجارب برندی که می سازید چگونه برای مقابله با چالش های آن ها کمک خواهد کرد، دست پیدا کنند، قادر به ارائه تجارب برندی خواهید بود که همواره ارتباط بیشتری با مشتری خواهند داشت.

هشتاد و یک درصد از شرکت ها می گویند که بینش جامعی نسبت به مشتری های خود دارند. اما فقط سی و هفت درصد از مصرف کنندگان می گویند که خرده فروشان، آن ها را درک می کنند.

برای جمع آوری شرح حال مشتریان هدف خود، فکر خوبی است که سوالات طراحی شده در جدول ۳-۳ را از خود پرسید.

جدول ۳-۳: نمونه ای از شرح حال ذی نفعان

<b>اجزای تشکیل دهنده شرح حال ذی نفعان</b>	<b>پاسخگویی به این سوالات به شما کمک می کند تا:</b>
سن، جنسیت، وضعیت تاهل، درآمد، سطح تحصیلات و شغل ذی نفعان	قبل از اینکه وارد جزئیات بیشتر شوید، در یک سطح بالاتر در مورد شخصیت ذی نفعان تامل کنید.

<p>سلايق، نگرش ها، درآمد خالص، علايق و چشم اندازهای فرهنگي محلي يا بين المللي آن ها را درك كنيد.</p>	<p>آن ها برای صرف شام كجا می روند؟</p>
<p>از علاقه مندی آن ها نسبت به برندهای طبیعی، محلي يا بين المللي آگاه شوید و از رفتار خرید آن ها، پی به درآمد خالص و ارزش های زیربنایی آن ها ببرید.</p>	<p>آن ها برای خریدهای خوارو بار كجا می روند؟</p>
<p>از بین قطعه های موسيقي كه در رویدادهای شركت، فضای كسب و كار شما يا هنگام انتظار ذی نفعان برای پاسخگویی به تلفن، پخش می شوند، موسيقي مورد علاقه خود را انتخاب كنيد.</p>	<p>آن ها چه نوع موسيقي ای را دوست دارند؟</p>
<p>نوع سبك زندگی آن ها مانند فعال، راحت و مبتنی بر تربیت درست را به عنوان پایه ای برای ارزیابی چگونگی ارتباط شما با سبك زندگی آن ها درك كنيد.</p>	<p>آن ها در زمان تعطیلات كجا می روند؟</p>
<p>برای ارتباطات موثرتر برند خود در داخل و بین كانال های مربوطه كه به ذی نفعان هدف مربوط می شوند، برنامه ریزی كنيد.</p>	<p>آن ها چه برنامه های تلویزیونی را مشاهده می کنند و از چه وبگاه هایی بازدید می کنند؟</p>
<p>تجاری را شناسایی كنید كه می توانند آن ها را مشغول كنند مانند تجارب فرهنگي، ورزشي، آرام كننده، پنهانی، پیچیده و فرهیخته</p>	<p>آن ها چه سرگرمی هایی را دوست دارند؟</p>
<p>ورزش های مورد علاقه آن ها را درك كنید تا در صورت نیاز، برند خود را از طریق حمایت های مالی یا رویدادهای تجربي مربوطه دیگر، با ذی نفعان در يك سطح قرار دهید.</p>	<p>آن ها چه ورزش هایی را انجام می دهند یا تماشا می کنند؟</p>
<p>علايق آن ها برای سرگرم شدن را درك كنید تا بتوانید گفتگوهای خود را بر روی فیلم ها یا انواع رسانه های دیگر مربوطه متمرکز سازید.</p>	<p>آن ها چه فیلم هایی را تماشا می کنند؟</p>

<p>سطح درآمد ذی نفعان، محل و چگونگی برقراری ارتباط با آن ها و نوع برندهای روستایی یا شهری مورد علاقه آن ها را شناسایی کنید.</p>	<p>آن ها در کجا زندگی می کنند؟</p>
<p>رویکرد فلسفی آن ها به زندگی را درک کنید و ببینید که آیا فلسفه برند شما با رویکرد آن ها انطباق دارد یا خیر.</p>	<p>نوع نگاه آن ها به زندگی چگونه است؟ به عنوان مثال، آیا آن ها معتقدند که ما فقط یک بار زندگی می کنیم یا اینکه بخت متعلق به افراد شجاع است یا اینکه همواره یک طرف می برد و طرف دیگر بازنده می شود؟</p>
<p>تجاری که می سازید را با شرایط آن ها تطبیق دهید تا به فکر این گروه از ذی نفعان مهم تحت مراقبت خود باشید.</p>	<p>آیا ذی نفعان از ناتوانی های جسمی، ذهنی یا غیره رنج می برند یا خیر؟</p>
<p>چگونگی خرید ذی نفعان خود (مانند خرید آن لاین از طریق رایانه رو میزی و تبلت یا خرید آف لاین از خرده فروشی ها و واسطه ها) را تعیین کنید تا بتوانید تلاش های خود را بر روی کانال های مربوطه متمرکز سازید.</p>	<p>آن ها از چه کانال هایی خرید می کنند؟</p>
<p>محل تشکیل اجتماعات را کشف کنید و با ذی نفعان خود به شیوه دیجیتالی ارتباط برقرار کنید. از محل توزیع محتوا، محل تمرکز فرایندهای آن لاین و شرایط تاثیرگذاری از طریق فعالیت های بازاریابی ذی نفعان آگاه شوید و تجارب خود را از طریق فن آوری های مربوطه ارائه دهید.</p>	<p>پاتوق های آن ها برای بهره برداری از رسانه های اجتماعی در چه مکان هایی قرار دارند؟ آن ها از چه فن آوری هایی استفاده می کنند؟</p>
<p>این موضوع را درک کنید که به عنوان بخشی از تلاش های شما برای ساختن تجربه برند، به مشارکت چه افرادی نیازمندید.</p>	<p>چه کسانی بر انتخاب های آن ها تاثیر گذارند؟ شرکا، ستاره های مشهور، رهبران کسب و کار یا افراد با نفوذ در رسانه های جمعی؟</p>
<p>تجاری را بسازید که مزایای ارزشی مربوطه را ارائه دهند.</p>	<p>آن ها در جستجوی چه ارزش های معنوی ای هستند؟</p>

داستان هایی از برند شخصی خود را بسازید تا از طریق حکایت های عنوان شده در آن ها، ذی نفعان شما بتوانند با برند شما همدردی کنند.	چه داستان هایی، زندگی آن ها را شکل داده اند؟
تجارب برندی را بسازید که به لحاظ احساسی به زندگی ذی نفعان مربوط می شوند، مانند تجاربی در رابطه با خانواده، محافل اجتماعی، پیشرفت های شغلی، سلامتی عاطفی	چه هیجاناتی ( از قبیل ترس، عزت نفس، پذیرش، آرامش ذهنی، رقابت پذیری یا غرور) ذی نفعان را به تصمیم گیری تشویق می کنند؟
تجاربی را ارائه دهید که آن ها را قادر به دستیابی به انگیزه های خود در زندگی می سازد.	چه چیزی در زندگی به آن ها انگیزه می بخشد؟ ( حمایت خانواده، مرتبه شخصی، سلامتی)
تجارب برند خود را در موقعیتی قرار دهید که به حل مشکلات و تسکین نگرانی های آن ها کمک کند.	چه چیزی آن ها را نگران و در شب ها بیدار می سازد؟
آن دسته از ارزش های برند را که به آن ها مربوط می شود، تعریف کنید.	ارزش های آن ها چه هستند؟

توجه به نکات فوق به شما کمک خواهد کرد تا ذی نفعان کلیدی خود را به شیوه دقیق و ظریف تری درک کنید، زیرا شما دیگر به آن ها فقط به چشم یک مشتری، سرمایه گذار یا یکی از اعضای جامعه محلی نگاه نمی کنید، بلکه شرایط زندگی آن ها را نیز مورد ملاحظه قرار می دهید. شما همچنین از نگرش آن ها به زندگی آگاه می شوید. وقتی که صحبت از تجارب خلق برند مربوطه می شود، همدلی به شما کمک خواهد کرد تا ایده های خود را شکل دهید.

اگرچه بخش بندی مشتری بر اساس سن، جنسیت و سایر ویژگی های جمعیت شناسی، یک امر عادی است، اما من شما را تشویق می کنم که کاوش گری عمیق تری را انجام دهید و تا انتهای جدول ۳-۳ به کاوش خود ادامه دهید. تمرکز بر سن، جنسیت و ویژگی های جمعیت شناسی و بخش بندی بازار به این شکل، کاملاً ابتدایی است و این در حالی است که نسل هزاره سوم در حال تبدیل شدن به خریداران بالغی می باشند.

شما از اینکه چگونه برخی از این سوالات به برند شما مربوط می شوند، ممکن است شگفت زده شوید. این مثال ها به شما کمک می کنند که از موارد زیر آگاه شوید:

## چرا باید علایق مشتری را درک کرد؟

وقتی که شرکت دل می خواست با مدیران تجاری ارشد تاثیرگذار بر تصمیمات خرید فن آوری ارتباط برقرار کند، این مدیران، یک برنامه کاربردی را توسط سیستم عامل های آیفن و اندروید برای شرکت دل گسترش دادند که از یک بازی گلف تعاملی تقلید می کرد. اعضای شرکت دل نیز مدیران اجرایی را برای حضور در مسابقات گلف در تگزاس دعوت کردند. پس از گذشت چند ماه، برند دل، رشد ۳۳ درصدی در زمینه ادراک مشتری ها از خود به عنوان رهبر بازار در صنعت فن آوری اطلاعات تجربه کرد.

## چرا باید سبک زندگی مشتری ها را درک کرد؟

اگر سبک زندگی موجود یا رویایی یک مشتری را درک کنید، می توانید برند خود را در چارچوب آن، متمرکز سازید. برند اعلاای خنک کننده ای به نام یتی به جای تمرکز گفتگوها بر محصولات خود، روی ماجراجویی های در هوای آزاد مانند مسابقات ماهیگیری و قایقرانی با کایاک تمرکز کرده است. شما از طریق تمرکز بر سبک های زندگی و تجارب مربوط به مشتریان خود، می توانید برند خود را با سبک زندگی مشتری های هدف، تطبیق دهید و همچنین، تقاضای موجود برای محصولات خود را افزایش دهید و درها را به روی کالاها، خدمات و تجارب موجود در داخل جوهره برند یتی باز کنید.

## مشتری ها از چه کانال های رسانه ای جمعی و فن آوری هایی استفاده می کنند؟

شرکت تولید کننده آب گازدار لاکرویکس متوجه شد که ۵۵ درصد از مشتری های آن لاین ۱۸ تا ۲۹ ساله آن، قادر به کار کردن با نرم افزار اینستاگرام هستند. آن ها با در نظر گرفتن چنین بینشی، کاربران را به تولید عکس هایی در محیط اینستاگرام تشویق کردند که دارای ۱۱۵۰۰۰ دنبال کننده بود. با ظهور نسل هزاره سوم که به شدت وابسته به فن آوری است، می توان از اهمیت بسیار بالای درک رسانه های جمعی و خصوصا فن آوری آگاه شد.

## آن ها دارای چه ارزش هایی هستند؟

تحقیقات نشان می دهد که انسان ها بر اساس ارزش های خود به ارزیابی برندها می پردازند. اگر شما ارزش های ذی نفعان را درک کنید، می توانید به دنبال ذی نفعانی بگردید که ارزش های آن ها با ارزش های شما انطباق داشته باشند تا بدین وسیله بتوانید مبنایی را برای اتصال عمیق تر عاطفی به یکدیگر فراهم کنید. پویش بانک سنگاپور در زمینه توسعه ارزش ها، به شرح حال افراد ثروتمندی می پردازد که باورهای ریشه ای خود را فراموش نکرده اند. به



عنوان مثال، این پویش نشان می دهد که افراد پولداری وجود دارند که به قدری متواضع هستند که برای تعویض چرخ خودروی لیموزین خود به شوفر خود کمک می کنند. این امر حامل پیام آشکاری است و آن این است که اگر شما با وجود پولدار بودن، متواضع باشید، بانک سنگاپور متعلق به شما خواهد بود. این، یک راه موثر برای تسهیل در امر همسان پنداری با ارزش های برندهای دیگر خواهد بود که با نقل داستان هایی توسط مشتری های فعلی و بالقوه می تواند محقق شود.

در زمینه جمع آوری شرح حال ذی نفعان، می توان داستان های شخصی را با بینش درونی تکمیل کرد. (فصل ۶ را ببینید) تحقیقات نیلسن این موضوع را تأیید می کند. اطلاعات جمع آوری شده از سوی ذی نفعان نشان می دهند که نسل X ها در مقایسه با نسل هزاره Y، وقت بیشتری را صرف کار کردن با رسانه های اجتماعی می کنند. به طوریکه وقتی در خیابان قدم می زنید، با نگاه سرسری متوجه می شوید که افراد زیادی موبایل های خود را روی گوش خود قرار داده اند و این نتیجه ای است که افراد کمی آن را پیش بینی می کردند. به همین دلیل، بهتر است که فرضیات خود را مورد بازبینی و چالش قرار دهید تا به دیدگاه ها و تعصبات شخصی خود اجازه ندهید که قضاوت شما را تحت تاثیر قرار دهند.

طرح اولیه شرح حال ذی نفعان لازم نیست که یک اثر هنری باشد، اما تجسم مشتری ها در آن ضروری است. این امر علاوه بر اینکه یک فعالیت سرگرم کننده است، به شما اجازه می دهد که با درک یک مشتری هدف بتوانید به تقسیم بندی شخصیت مشتری ها پردازید و به آنچه که در مورد مشتری تجسم کرده اید، جنبه واقعی و ملموس ببخشید. این کار مهمی است، زیرا وقتی که مشتری شما یک شخص و نه یک کمیت قابل شمارش است، کارکنان می توانند به درک مشترکی از آن ها دست پیدا کنند و ویژگی های آن ها را بازگو کنند و به جهان از طریق چشم های آن ها نگاه کنند. اتخاذ چنین رویکرد همدلانه ای، راه را برای رسیدن به بینش های درونی شکل دهنده، الهام بخش و بهبود دهنده تجارب برندی که می سازید، هموار خواهد ساخت. در شکل ۲-۳ برخی از ویژگی های شخصیتی افراد مبتلا به بیماری عفونت خونی در یکی از بیمارستان های انگلستان ارائه شده است.

ما به مشتری های خود کمک کرده ایم تا از تقسیم بندی شخصیتی به شیوه های مختلفی استفاده کنند. یکی از این شیوه ها عبارت از پیدا کردن مکانی در اداره مشتری ها برای نمایش مجسمه ای به اندازه شخص زنده برای تمام شخصیت ها می باشد تا ویژگی های شخصیتی مشتری ها را در جلوی ذهن همه قرار داده شوند. این امر خصوصا برای واحدهای امور مشتری، مراکز تماس با مشتری یا سازمان هایی که در آن ها به رویکرد مشتری محور نیاز است،

مفید واقع خواهد شد. شیوه بعدی، عبارت از در نظر گرفتن این شخصیت ها در کتابچه های برند می باشد که هم منجر به راهنمایی آژانس های خارجی خواهد شد و هم برای آموزش کارکنان از آن ها استفاده خواهد شد. به عنوان مثال می توان به کارکنان خرده فروشی آموزش داد تا تقسیم بندی های شخصیتی مشتری ها را درک کنند و همچنین می توان آن ها را تشویق کرد که تجارب موجود خود را با بخش های مختلف بازار سازگار کنند.

شکل ۲-۳: مثالی از شخصیت های برند

شخصی شبیه روجر: رئیس مراقبت های بهداشتی ( غیر بالینی)	
نوع شخصیت	با هوش، دارای تجربه بالا در زندگی، دارای هوش تجاری، چنین روسای هیات مدیره ای بدبختی ها و از دست رفتن شغل هایی را تجربه می کنند که مثل ابر همیشه بارانی پدیدار می شوند.
فشارها	در برآورده ساختن تقاضای خدمات، ایجاد توازن میان کیفیت، مراقبت ایمن، ثبات پولی و پرداختن به تغییرات پایدار، با چالش های زیادی مواجه هستند.
هیجان ها	در مورد اینکه کارها ممکن است به درستی پیش نروند و منجر به از دست رفتن تعهد شخصی یا آسیب دیدن شهرت آن ها شوند، احساس خطر و نگرانی می کنند.
شخصی شبیه ناتالی: فرد تازه کار در زمینه حرفه مراقبت های بهداشتی	
نوع شخصیت	متوجه بیماری های عفونی می شود، اما آن را تشخیص نمی دهد. مشتاق یادگیری بیشتر نسبت به جنبه های کاربردی برای درمان چنین بیمارانی می باشد.
فشارها	در مورد فشارهای زمانی مربوط به داخل و بیرون از محیط کار، با چالش هایی مواجه هستند. آن ها به جای اختصاص زمانی برای رسیدگی به مشکلات، ممکن است احساس کنند که انگار در آتش هستند و همیشه عجله دارند. همچنین ممکن است تعارض هایی بین دیدگاه آن ها نسبت به آنچه که درست است و دیدگاه های مقامات ارشد آن ها وجود داشته باشد.
هیجان ها	در مورد اینکه کارها ممکن است به درستی پیش نروند و منجر به از دست رفتن تعهد شخصی یا آسیب دیدن شهرت آن ها شوند، احساس خطر و نگرانی می کنند.
شخصی شبیه دونالدسن: به دنبال منافع حرفه خودش می باشد.	
نوع شخصیت	فرد جاه طلب و دارای هوش سیاسی می باشد. دارای ارزش های محوری قوی است، اما به دنبال حفظ منافع خود می باشد. گاهی اوقات، منافع خود را مقدم بر منافع بیماران ترجیح می دهد.

فشارها	مسئول تشکیل جلسات مکرر هستند و از اینکه دائما باید از ایده خود دفاع کنند، احساس خستگی می کنند. فشارهای خارجی ممکن است آن ها را وادار کند که تصمیماتی بگیرند که بر خلاف عقل سلیم می باشد.
هیجان ها	از اینکه طرح های پیشنهادی آن ها به نفع خودشان است و ارزش های محوری آن ها را منعکس می کند، هیجان زده هستند. آن ها همچنین ممکن است طرح های پیشنهادی خود را به روز رسانی کنند.
شخصی شبیه رن: رئیس مراقبت های بهداشتی بالینی یا در صحن بیمارستان است.	
نوع شخصیت	خود را وقف توجه و مهربانی به بیماران می کند. او با حفظ ارزش های حرفه خود، سعی می کند که مراقبت های بهداشتی ایمن و مطمئن را انجام دهد.
فشارها	او علاوه بر تضمین استانداردهای بالای کیفی و ایمنی، تلاش خواهد کرد که به نیروی کاری خسته و نا امید، انگیزه بخشد. در اثر فشارهای ناشی از هدف های مالی و بار پذیرش بیماران ممکن است از پای درآید.
هیجان ها	از طریق یافتن فرصت های واقعی برای بهبود نتایج خصوصا در صورتی که این فرصت ها از پایین به بالا هدایت شوند، هیجان زده می شود. موفقیت منجر به غرور و رضایت خاطر او خواهد شد.
شخصی شبیه نیوتن ام پی: طرفدار حکومت پارلمانی	
نوع شخصیت	فرد متعهدی است که مسیر حرفه ای خود را با هدف ایجاد تمایز، آغاز می کند. هر کاری که صحیح است را تا زمانی ادامه می دهد که آثار منفی بر شهرتش وارد نشود.
فشارها	تحت فشار حجم کاری قرار دارد و دائما تلاش می کند تا توازن را میان نیازهای هیات رئیسه و تعهد موجود به گروه ها و کمیته ها و آرای شخصی، برقرار کند.
هیجان ها	واقعا می خواهد که کار درست را انجام دهد، اما وقتی که متوجه می شود که کار درست در فهرست منافع شرکا قرار ندارد، نا امید می شود. احساسات خود را کنترل می کند و آزادانه و در ملا عام خودنمایی نمی کند.
شخصی شبیه ریان: فردی است که تحت تاثیر بیماری عفونی واقع شده و درگیر آن شده است.	
نوع شخصیت	قبلا هرگز چیزی در مورد بیماری عفونی نشنیده است. شاید این برای اولین باری باشد که پس از مرگ چند نفر، چیزی را راجع به آن می شنود. او علاقه مند است که چیزهای بیشتری راجع به بیماری عفونی بداند و به دیگران کمک کند.

فشارها	ممکن است که تعارضی میان انجام کار خوب و انتظارات مختلف اعضای خانواده و سرزنش های آن ها ایجاد شود.
هیجان ها	هیجان و انگیزه این را دارد که مطمئن شود این اتفاق برای کس دیگری نمی افتد. به دلیل همین نگرانی است که نمی تواند با دیگران ارتباط برقرار کند و با آن ها همکاری کند.
شخصی شبیه پرندگان خشمگین: فردی است که تحت تاثیر بیماری عفونی واقع شده و خشمگین شده است.	
نوع شخصیت	قبلا هرگز چیزی در مورد بیماری عفونی نشنیده است. شاید این برای اولین باری باشد که پس از مرگ چند نفر، چیزی را راجع به آن می شنود. او نسبت به مراقبت های بهداشتی مشکوک است و از لحاظ سیاسی در سطح منطقه، فعال است و تمایل دارد که با گروه های تشکیل شده در جهت منافع بیماران، همکاری کند.
فشارها	با احساس گناه برانگیخته می شود. خانواده ممکن است تمایل او به جستجوی غرامت را تشدید و تقویت کند. او همچنین ممکن است مجبور شود که به دنبال اقامه دعوی، سرزنش یا رسانه ای کردن فرد خاطی بگردد.
هیجان ها	ممکن است احساس گناه کند. به دنبال اطلاعات و پاسخ ها بگردد. اما اغلب معذرت خواهی طرف مقابل را می پذیرد. با گذشت زمان ممکن است راضی شود و دوستی زودگذری را ایجاد کند.

می توان استدلال کرد که اهمیت شرح حال ذینفعان در بازارهای بی تو بی (تجارت به تجارت) تقریباً به اندازه شرح حال آن ها در بازارهای بی تو سی (تجارت به مصرف کننده) است. این امر به دلیل اهمیت روابط بین فردی می باشد که مشخصه بازارهای بی تو بی است. با استفاده از الگویی که در جدول ۳-۳ ارائه شد، شما می توانید شرح حال ذی نفعان کلیدی از قبیل مشتری های تجاری، تامین کنندگان یا سایر شرکای کانال توزیع را در برندهای بی تو بی نیز تهیه کنید.

تحقیقات انجام شده توسط گوگل، شاخص های جالبی را ارائه می کند که به بازارهای بی تو بی مربوط می شوند. یافته های آن ها نشان می دهد که مشتری های تجاری مایلند که هزینه اضافی ای را بابت تجارت با برندهایی که باعث بهبود وجهه شخصی آن ها می شوند و مزایای شغلی آن ها مانند تولید ارزش شخصی را افزایش می دهند، پرداخت کنند. به عبارت دیگر آن ها به دنبال منافع می گردند که از تجارت با برندها برای آن ها حاصل خواهد شد که از جمله آن ها می توان به پیشرفت شغلی، تحت تاثیر قرار دادن رئیس خود یا نمایش مهارت خود به شرکا

اشاره کرد. جمع آوری شرح حال جامع ذی نفعان به شما کمک می کند تا چنین مزایایی را درک کنید. بنابر این، هنگام تجارب خلق برند برای بازارهای بی تویی، باید مراقب چگونگی کمک به افراد برای دستیابی به این اهداف یا تمام کردن کارها برای آن ها باشید.

## کمک به ذینفعان برای تمام کردن کارها

مبادی و صحت اعتبار نقل قول مشهور هنری فورد مبنی بر اینکه: "اگر از مردم می پرسیدم که چه می خواهند، آن ها می گفتند که اسبان سریعتر می خواهیم" به چالش کشیده شده است. با این حال، ارزش دیدگاه وی همچنان پابرجا مانده است. اگر چندین دهه از آن زمان به سرعت پشت سر می گذاشتیم، آیا آن وقت می دانستیم که منظور هنری فورد، سیستم آی پاد یا فیس بوک بوده است؟ اکنون واضح است که این سیستم ها را باید مدت ها پیش عرضه می کردیم. اما علت عرضه نشدن آن ها این بود که در حین تحقیقات بازار، از مشتری ها یا ذی نفعان، سوال درستی را نمی پرسیدیم.

به گفته استیو جابز:

در بسیاری از مواقع، تا چیزی را به مردم نشان ندهید، آن ها نمی دانند که چه می خواهند؟

معمولا تمرکز تحقیقات بر روی شناسایی و برآورده ساختن نیازها و خواسته های مشتری ها واقع می شود. پرسیدن چنین سوالاتی فایده ندارد، زیرا به جز کاربران خیره یا کارشناسان صنعت، در بیشتر مواقع مشتری ها واقعا نمی دانند چه چیزی می خواهند یا چه نیازی دارند. این موضوع خصوصا وقتی اتفاق می افتد که صحبت از آن دسته از ویژگی های جزئی یا کارکردی می شود که نقاط کانونی بیشتر تحقیقات را تشکیل می دهند. راه حل این است که متوجه شوید آن ها سعی می کنند که چه کارهایی را تمام کنند و وقتی که این موضوع را درک کردید، در موقعیت خوبی برای ساختن تجارب مربوطه قرار خواهید گرفت.

داروی زلجانز که توسط شرکت فایزر و برای درمان بیماری روماتیسم مفصلی عرضه شده، نمونه ای از یک برند است که روی کمک به مشتری ها برای تمام کردن کارها تمرکز می کند. شرکت فایزر پس از انجام تحقیقات گسترده به این نتیجه رسید که یکی از کارهای مهمی که بیماران سعی می کنند آن را تمام کنند، لذت بردن از لحظه هایی است که افرادی که هیچ درد مزمنی ندارند، حتی فکر تجربه کردن آن ها را هم نمی کنند. این لحظه ها شامل بالا رفتن از پله ها، شنا کردن، انجام یوگا، کمک کردن به معشوق خود برای بستن گردن بند یا حتی ایستادن روی

نک پا برای در آغوش گرفتن شریک خود می باشند. چنین سناریوهایی به پویش تمام کردن کارها اضافه می شوند که این امر منجر به آگاهی ۲۴ درصدی از برند زلجانز، فراخوانی ۲۵ درصدی برند زلجانز، احتمال ۲۴ درصدی بحث بیماران با پزشکان خود در مورد این دارو، رعایت حال ۷۵ درصدی مصرف کنندگان این دارو و افزایش ۹۵ درصدی حجم تجویز این دارو خواهد شد.

رویکرد کارهایی که باید تمام شوند، برای اولین بار توسط پروفیسور کلیتن کریستنسن از مدرسه کسب و کار هاروارد مطرح شد و متعاقبا توسط افراد دیگری مانند استفان وونکر و تیمش به عنوان گروه مشاوره دهنده در زمینه بازارهای جدید، توسعه پیدا کرد. ایده اصلی آن ها این بود که می توان کالاها، خدمات، برندها، تجارب برند و غیره را برای کمک به افراد به منظور تمام کردن کارهای خود، به کار گرفت. اکنون به عبارتی، این سوالات مطرح می شوند که افراد در زندگی خود تلاش می کنند که به چه چیزی دست پیدا کنند؟ برای تمام کردن چه کارهایی تلاش می کنند؟ برای حل چه مسائلی تلاش می کنند؟ وقتی که شما این موضوعات را درک کردید، مسئولیت شما این است که تجاربی را بسازید که به ذی نفعان کمک کنند تا کارهای خود را تمام کنند. مشتری ها فکر می کنند که زبان "کارهایی که باید تمام شوند" تا حدودی سخت و دشوار است و من دقیقا به همان علت است که آن را دوست دارم. این زبان باعث جذب شما می شود و شما را قادر به تفکر عمیقتری راجع به این موضوع می کند که یک ذی نفع مشخص به دنبال چه چیزی می باشد و اینکه شما چگونه می توانید به او کمک کنید تا به آن دست پیدا کند.

کاری که شخص می خواهد آن را تمام کند، می تواند منطقی، عاطفی یا ترکیبی از این دو باشد. در اینجا نمونه هایی از کارهایی که ذی نفعان مختلف خواستار کمک به انجام و تمام کردن آن ها هستند، آورده شده است:

- بچه ها والدین خود را سرد و بی عاطفه بدانند. (والدین شاغل)
- رئیس خود را تحت تاثیر قرار دهند. (مدیر حسابداری)
- مورد اعتماد جامعه محلی واقع شود. (تولید کننده مواد شیمیایی)
- نشان دادن به شریک خود که او را دوست دارید. (دوست پسر یا دختر)
- دادن وعده های غذایی سالم و مقوی به بچه های خود (والدین یا پرستارها)
- به خودشان ثابت کنند که فرد موفق هستند. (استخدام فارغ التحصیل ها)
- بازنشستگی زودرس (رئیس هیات مدیره)

- ارائه تجارب برند با استفاده از نحوه ای از رفتار کارکنان که باعث لذت بردن مشتری ها می شود. ( رئیس هیات بازاریابی یا رئیس بخش منابع انسانی)

شما با مجهز شدن به چنین بینشی، می توانید تجارب برندی را بسازید که به افراد کمک کند تا کارهای ویژه خود را تمام کنند و شما همچنین می توانید که این تجارب را با تجارب ذی نفعان خود، مرتبط سازید. بینش کارشناسی ۱-۳ که توسط استفن وونکر ارائه شده به طور اجمالی نشان می دهد که خودروی مینی چگونه با تلاش زیاد و از طریق شناسایی کارهایی که یک بخش خاص مشتری تلاش می کرد آن ها را تمام کند، موقعیت مناسبی را برای عرضه یک خودروی کوچک با کیفیت بالا پیدا کرد.

بینش کارشناسی ۱-۳: خودروی مینی چگونه از تفکر " کارهایی که باید تمام شوند " برای ایجاد انگیزه لازم برای بهبود عملکرد برند استفاده کرد.

خودروهای کوچک، خسته کننده و بی فایده هستند. این یک بخش غیر قابل احتراز، اما ناخوشایند در زمینه تجارت خودرو بود که منطق صنعت خودروسازی در طی دهه ۱۹۹۰ را تشکیل می داد.

وقتی که محصول مینی دوباره متولد شد، این خودرو به شکل انکارناپذیری کوچک، اما به شدت مفید بود. خودروی مینی یک اعجوبه در تجارت خودرو بود که مشتری ها حاضر بودند مبالغ اضافی ای را نیز بابت آن پردازند و این خودرو را که فقط دارای دو شاسی مختلف اولیه بود، خریداری کنند.

رمز موفقیت خودروی مینی این بود که سازندگان آن، تحقیقات عمیق خود را روی آنچه که افراد سعی می کردند با این خودرو به آن ها دست پیدا کنند- کارهایی که باید تمام شوند- متمرکز می کردند، نه فقط آن دسته از نیازهای خاصی که خودرو باید برآورده می ساخت. لنزهای کارهایی که باید تمام شوند، شرکت مینی را قادر ساخت که نه تنها روی چیزهایی که مشتری ها به دنبال آن هستند، تمرکز کنند، بلکه به چرایی آن ها نیز توجه کنند. در حالیکه رقبا سعی می کردند بازار خود را از لحاظ برآورده ساختن فهرست تقریباً نامحدودی از ویژگی های کارکردی توصیف کنند، تیم خودروی مینی متوجه شد که رقابت اصلی بازار بر سر تولید موتور و سپا یا وسائل نقلیه بزرگتری مانند خودروی پریوس می باشد. لنزهای چرایی و خصوصاً تمرکز بر خود اظهاری مشتری ها موجب شد که برند مینی به فضای ذهنی مشتری ها علاقه خاصی نشان دهد و قلمروی سلیقه های فردی آن ها در دریای تولید انبوه را از آن خود بداند.

شرکت مینی با درک کارهایی که باید تمام شوند - نه فقط نیازهای مشتری - محیط بازار خود را دوباره تعریف کرد و مسیری را برای عملکرد شخصی خود تعیین کرد که امکان پرداخت هزینه اضافی از سوی مشتریان را فراهم می ساخت. علاوه بر این، شرکت مینی نه تنها خواسته های کارکردی خریداران را برآورده می ساخت، بلکه نیازهای عاطفی شدیدی را که مشتری ها مایل به پرداخت پول خوبی بابت آن ها بودند را نیز تامین می کرد.

تحقیقات انجام شده توسط ساعتچی و مامزنت نشان می دهد که برندهای موفق و مرتبط با بازار، به هفت شیوه زیر به مادر خود کمک می کنند. مادرها نیز جذب برندهایی می شوند که از ویژگی های زیر برخوردار باشند.

- حساسیت نسبت به زمان: به مادر خود کمک کنند تا چند ثانیه اضافی دیگر از یک کار را کم کند و باعث اجرای یکدست بقیه کارها شود.
- جادوگری: بتوانند به مادرها کمک کنند تا برای سرگرم کردن بچه های خود، در آخرین دقیقه خرگوش را از داخل جعبه بیرون آورند.
- انعطاف پذیری: به مادرها کمک کنند تا برنامه های زمانی اشغال شده خود را سازماندهی کنند و در زمان های لازم، انعطاف پذیر باشند.
- بازیگری: این اعتماد به نفس را به مادرها بدهند که هنگام صحبت کردن درباره مراقبت از بچه های خود، احساس کنند که کار درستی را انجام می دهند تا بتوانند نمایش خود را برای افرادی که می شناسند، اجرا کنند.
- مراقبت: قبل از اینکه مادرها چیزی را درخواست کنند، برندها به طور غریزی درک کنند که چه چیزی برای آن ها خوب است.
- صداقت: به مادرها کمک کنند تا وقتی که دور بچه های خود هستند، با خود راحت و صادق باشند.
- بهسازی: با توانمندسازی و حمایت از زندگی مادرها، به آن ها خدمت کنند.

وقتی که با کارهای مختلفی که مادرها سعی در تمام کردن آن ها دارند، آشنا شدید، نوع تجارب و شیوه ای که تجارب باید ارائه شوند، برای شما آشکار می شود. برای کمک به افزایش حساسیت زمانی در کارها، می توان از ماشین لباسشویی که لباس ها را به سرعت شستشو می دهد و خشک می کند، استفاده کرد و لباس ها را آماده اتو زدن کرد و به این ترتیب، زمان زیادی را برای آماده کردن بچه ها برای رفتن به مدرسه، حفظ کرد. برای کمک به جادوگری مادرها می توان از یک برند تولید کننده محتوا برای ایمیل کردن اطلاعات ویدئویی آموزنده یا اطلاعات



خواندنی در زمان های مهم روز استفاده کرد تا در حین زمانی که مادرها مشغول آماده کردن وعده های غذایی عصرانه هستند، بچه های آن ها سرگرم بمانند. این طرز تفکر، مغایرت زیادی با شروع کردن از شناسایی خواسته ها، نیازها و ویژگی های مشتری دارد که مادرها ممکن است با آن ها آشنایی نداشته باشند. آن ها همچنین ممکن است که علاقه ای به استفاده از فناوری های جدید را نداشته باشند. آن ها فقط می خواهند که بچه های خود را سرگرم نگه دارند تا بتوانند روی آماده سازی وعده غذایی عصرانه تمرکز کنند.

من در حدود سال ۲۰۰۲، مسئول انجام خدمات مبتنی بر مکانیابی یک دوست در یک شرکت بزرگ ارائه دهنده خدمات ارتباط از راه دور با تلفن همراه بودم و برای تمرکز بر خواسته ها یا نیازهای مشتری به جای کارهایی که آن ها دوست دارند انجام شوند، مقصر شناخته شده بودم. تحقیقات کیفی یا کمی گسترده و پرهزینه در سراسر اروپا نشان می دهد که خدمات دوست یابی ما که مکانیابی یک دوست نامیده می شود، با استقبال خوبی در سراسر اروپا مواجه شده است. مکانیابی یک دوست موجب می شود که مشتری ها موقعیت مکانی دوستان خود را با گرفتن اجازه از آن ها شناسایی کنند و این کار را قبل از یافتن یک مکان ایمن برای تشکیل جلسه که آدرس و موقعیت مکانی آن بر روی نقشه، به دوستان مربوطه ارسال خواهد شد، انجام دهند. با وجود هزینه های بالای سرمایه گذاری بعدی که برای توسعه این برنامه کاربردی صرف شد، این خدمات در آزمایش های قبل از راه اندازی با شکست مواجه شدند. این امر برای شرکت ما به شدت شرمنده کننده بود. اشتباه ما ساده بود و آن این بود که سوالات نادرست زیر را از مشتری ها پرسیده بودیم.

- آیا در نظر گرفتن فاصله مکانی ۲۰۰ متری برای تعیین محل دوستان شما کافی است؟
  - وقتی که موقعیت مکانی دوستان خود را شناسایی کردید، آیا علاقه مند تعیین محلی برای تشکیل جلسات راحت و ارسال آدرس و نقشه آن به دوستان خود هستید؟
  - آیا وجود رستورانی در محل برای پیدا کردن مکان های ایمن برای تشکیل جلسه، مفید خواهد بود؟
- ماهیت نوآورانه خدمات مبتنی بر محل، بدین معناست که مشتری ها نمی توانند خدمات را تجسم کنند یا از تناسب آن با زندگی خود آگاه شوند و مطمئن نیستند که آیا فاصله مکانی فراهم شده، قابل قبول خواهد بود یا خیر. بنابراین، آن ها ایده ای در مورد ویژگی های مورد نیاز را ندارند. ما برای حل این مساله فکر کردیم که فهرستی از ویژگی ها را ارائه دهیم تا مشتری ها بتوانند مرتبط ترین ویژگی های خدماتی را انتخاب کنند. اما این حرکت بدی بود، زیرا مشتری ها می گفتند که همه آن ویژگی ها را می خواهیم. بعد از تفکر بسیار، به این نتیجه رسیدیم که این،

یک کلاس پیشرفته برای یادگیری این موضوع بود که چگونه تجارب برند را از اول طراحی نکنیم. ما اول باید کارهایی را که مشتریان هدف سعی می کردند تمام کنند، درک می کردیم تا بتوانیم تجاربی را بسازیم که پیرامون این کارها باشند. ما بعدها متوجه شدیم که مشتری ها می خواستند دوستانی را پیدا کنند و برای ملاقات با آن ها در قلمرو محلی، تماس بگیرند. ارسال ساده پیامک کوتاه به یک کد کوتاه برای شناسایی محل دوستان خود، کفایت می کرد. آن ها نیازی به استفاده از نقشه ها، مسیر راه ها یا رستوران ها برای پیدا کردن محل نداشتند. ما با کمک پیشش گروهی به دست آمده از مصاحبه ها، تصمیم گرفتیم که هنگام تمام شدن استفاده از خودروی میان برد مرسدس، خودروی رلزوویس را عرضه کنیم.

شما با استفاده از چارچوب ساده ای که شامل سه مرحله زیر می باشد، می توانید کارهایی را که مشتری ها خواستار تمام شدن آن ها هستند، شناسایی کنید:

۱- شرایط / موقعیت

۲- نگرانی یا انگیزه

۳- کارهایی که باید تمام شوند.

این مراحل را می توان با استفاده از الگوی زیر به هم پیوند داد. وقتی که (شرایط / موقعیت) من می خواهم (نگرانی / انگیزه)، پس می توانم (کارهایی که باید تمام شوند). به عنوان مثال، وقتی که من پول نقد ندارم (شرایط / موقعیت) می خواهم مطمئن شوم که پول کافی برای رفت و آمد به دور شهر را داشته باشم. (نگرانی) تا بتوانم بدون استرس زندگی کنم. (کارهایی که باید تمام شوند). وقتی که این کار تکمیل شد، شما می توانید تجارب هدفی را بسازید که مشتری ها را قادر به رفت و آمد مجانی کند و استرس ناشی از بی پولی را کاهش دهد.

راه دیگری برای شناسایی کارهایی که مشتری نیاز به تمام کردن آن ها را دارد، پاسخ به سه سوال چه کسی، چه چیزی و چرا می باشد. شما می توانید از الگوی زیر برای پاسخ به این سوالات استفاده کنید. من (چه کسی) می خواهم (چه چیزی) تا بدین وسیله چه کاری را تمام کنم. (چرا) به عنوان مثال، من به عنوان مدیر ارشد بازاریابی بلند پرواز (چه کسی) می خواهم تیم خود را به دانش تجارب برند پیشرفته مجهز کنم (چه چیزی) تا بتوانم عملکرد مالی برند خود را بهبود دهم و احترام مدیر ارشد مالی در اتاق هیات رئیسه را به خود جلب کنم. (چرا) چنین بینشی منجر به شکل دهی مجدد تجارب ارائه شده توسط یک نمایندگی می شود تا در نهایت، عملکرد مالی مدیر ارشد بازاریابی بهبود پیدا کند و احترام مدیر ارشد مالی جلب شود.

وقتی که شما شروع به پذیرش چشم انداز "کارهایی که باید تمام شوند" می کنید، امکان ظهور شفافیت ایجاد می شود. دستگاه پخش صوتی آی پاد به مشتری های خود کمک می کند تا کل مجموعه سی دی های صوتی خود را در حین راه رفتن با خود حمل کنند. وب سایت ایر بی ان بی به مشتری ها کمک می کند تا با وجود سفرهای زیاد به خارج از خانه خود، مانند یک فرد محلی زندگی کنند. شبکه اجتماعی فیس بوک نیاز اساسی ما به برقراری ارتباط با دیگران را برآورده می سازد. اگر شما بر اساس چنین شیوه انتزاعی ای فکر کنید، نوع تجارب مورد نیاز برای پرداختن به بازار آشکار می شود. متاسفانه، بیشتر برندها روی نیازها و خواسته هایی تمرکز می کنند که از طریق اضافه کردن ویژگی های کارکردی به محصول برآورده خواهند شد. این امر منجر به ایجاد نوآوری های نامرتبط و غیر ضروری روی ویژگی های محصول می شود که شفافیت تجاربی که می سازید را کدر خواهد کرد و مانع از مداخله افراد ذی نفع خواهد شد.

### **تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور**

ماهیت به شدت مرتبط و پیچیده محیط تجاری امروز، ایجاب می کند که برندها با گستره متنوعی از ذی نفعان تعامل داشته باشند. روزهای تمرکز صرف بر مشتری ها و صحبت نکردن با افرادی غیر از آنها، مدت هاست که سپری شده است. برندها نیاز به این دارند که از طریق تجارب همه جانبه و مرتبط، با ذی نفعان ارتباط برقرار کنند. این چالشی است که بسیاری از برندها، خصوصا برندهای شرکتی برای حفظ وابستگی ذی نفعان به تجارب برند خود با آن مواجه می شوند. هری نیر و رفیزا غزالی در بخش بینش کارشناس، به طور خلاصه نشان می دهند که چالش نوآوران جوان در شرکت "سیم داری" چگونه توانسته است با مشارکت نسل هزاره سوم در ارائه دستورالعمل های نوآوری و توسعه پایدار، این موضوع را مورد توجه قرار دهد.

### **بینش کارشناس ۲-۳: شرکت سیم داری چگونه توانست، نسل هزاره سوم را به مشارکت در توسعه پایدار از طریق نوآوری دعوت کند.**

مشارکت در زمینه توسعه پایدار بخش مهمی از فعالیت های شرکت سیم داری<sup>۱</sup> می باشد. ایجاد توازن میان ملاحظات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به شرکت سیم داری این اجازه را می دهد که با دعوت ذی نفعان به مشارکت و توانمندسازی آن ها به عنوان بخشی از دستورالعمل های خود، ارزش پایداری را به ذی نفعان خود ارائه

---

<sup>1</sup> سیم داری یک شرکت چند ملیتی و یک بازیگر مهم در اقتصاد مالزی است که دارای کسب و کارهایی در بخش های قابل رشد کلمبیدی مانند کشت و کار، تجهیزات صنعتی، موتورها، املاک و تدارکات می باشد که در ۲۶ کشور فعالیت می کند.

دهند. چالش نوآوران جوان سیم داری موجب شد که افراد نوجوان تشویق شوند که از توسعه پایدار ناشی از نوآوری، استقبال کنند. در ماه مارس ۲۰۱۶، در مجموع ۱۶۸ شرکت کننده، در کارگاه های آموزشی منطقه ای که در چهار منطقه مختلف مالزی برگزار شد، حضور یافتند. آن ها همچنین در مراسم افتتاحیه ای که با حضور رئیس جمهور مالزی، برگزار شد، اقدام به برگزاری کارگاه های آموزشی ملی کردند.

تیم رایین فود که متشکل از چهار نوجوان ۱۶ ساله اهل مالزیای شرقی بود، با معرفی طرحی برای کاهش تلفات غذایی، به مقام قهرمانی مراسم افتتاحیه چالش نوآوران جوان سیم داری ۲۰۱۶ دست پیدا کردند. این بازارگاه آن لاین تعاملی منجر به اتصال بازارهای بزرگ و هتل ها به بانک های غذایی سراسر مالزی می شد تا بدین وسیله غذای اضافی را بتوان از طریق موسسات خیریه و سازمان های مردم نهاد، بین افراد نیازمند توزیع کرد.

بنیاد سیم داری که تامین کنند بودجه پروژه چالش نوآوران جوان سیم داری می باشد، با بنیاد کمک های غذایی که یک بانک غذایی پیشرو در مالزی بود و با شرکت تسکو که برنامه های کاربردی را توسعه می بخشید، همکاری نزدیکی داشت. برنامه کاربردی غذای رایین فود در سال ۲۰۱۶ راه اندازی شد و نشان داد که چگونه می توان ایده پردازی های خارجی و داخلی و همچنین نظارت بر نوآوری، اجرا و تجاری سازی آن را ترکیب کرد تا بدین وسیله، نوآوران و کارآفرینان فردا را درگیر برنامه کار توسعه پایدار امروز کرد. چالش نوآوران جوان سیم داری همچنین این اجازه را به شرکت سیم داری می دهد تا به توسعه منابع انسانی ملی کمک کند. به این ترتیب، افراد جوان نه تنها می توانند اعتماد به نفس، خلاقیت و کارگروهی را پرورش دهند، بلکه در معرض توانمندی های تفکر طراحی، نوآوری، رهبری و کارآفرینی قرار می گیرند. مهمتر اینکه، آن ها می توانند به درک عمیق تری از توسعه پایدار دست پیدا کنند و نقش مهم توسعه پایدار در دنیای تجاری امروز را برجسته سازند.

سازمان های غیر انتفاعی، غیر دولتی و خیریه باید با گروه های متنوعی از سهامداران در ارتباط باشند تا صدایشان به گوش آن ها برسد. تجارب برند نقش مهمی را برای انجام این کار ایفا می کنند. به عنوان مثال، انجمن بیماری های عفونت خونی در انگلستان، به مدیریت روابط ذی نفعان با گروه های زیر می پردازد.

- روسای بخش مراقبت های بهداشتی ( شامل هیئت امنا، روسای بخش های غیر بالینی و نظری) مانند انجمن های خدمات مراقبت بهداشتی در سطح ملی
- افراد شاغل در بخش مراقبت های بهداشتی که در جایگاه پایتتری هستند مانند پرستاران یا پزشکان

- رئیس هیات های پزشکی مانند پزشک ارشد در انگلستان
- روسای بخش مراقبت های بهداشتی (شامل روسای بخش های بالینی و تجربی) مانند جراحان یا متخصصان بیهوشی

- طرفداران رژیم پارلمانی که در شکل ۳-۳ راجع به آن ها توضیح داده شده است.
- افراد متاثر از بیماری عفونت خونی که مشارکت جو و حمایت کننده هستند.
- افراد متاثر از بیماری خونی که عصبانی و نگران هستند.

شکل ۳-۳: جرمی هانت که وزیر امور خارجه در بخش سلامت و خدمات اجتماعی است، در حال گفتگو با ذی نفعان در مورد بیماری عفونی است.

دولت ها متوجه نقشی شده اند که تجارب خلق برند در کشورهای تحت اداره آن ها ایفا می کند. دکتر وفا ابو اسنیانه در بخش بینش کارشناس، نمونه جالبی ارائه می کند که نشان می دهد شورای اجرایی دولت دویی چگونه با ذی نفعان داخلی و خارجی درگیر شده است تا بتواند طرح های دولتی مشتری محورتری را به مردم دویی ارائه دهد.

### بینش کارشناس ۳-۳: دولت دویی چگونه تجارب مشتری محور می سازد؟

مدل خدمات دولتی دویی با اهداف اولیه افزایش مشتری محوری و بهبود کارایی خدمات و تشویق به اجرای طرح های دولتی خلاقانه و هوشمندانه، به بازار معرفی شد. مراحل آغازین، توسعه و ارائه آن به مشتری با چهار اصل مداخله مشتری، دولت متصل شده به اینترنت، نوآوری و مصرف عاقلانه هدایت می شود.

این اصول، تشکیل دهنده سه مولفه اساسی از مدل خدمات دولتی دویی می باشد که نهادهای دولتی را قادر به ارائه خدمات دولتی با کیفیت بالا می سازد.

۱- **مولفه ارائه خدمت:** شامل هفت چشم انداز بحرانی برای طراحی و ارائه مدل خدماتی می باشد که شامل بینش های مشتری، خدمات درستی، تحقق خدمات، تجربه مشتری، ارائه دهندگان خدمت، فرهنگ بهبود خدمت و همچنین ارائه نتایج کارا و اثربخش می باشد.

۲- **اندازه گیری خدمات:** شامل مجموعه ای از ابزارهای یکپارچه برای اندازه گیری کارایی و اثربخشی خدمت با تمرکز بر محوریت مشتری می باشد. این ابزارها به سازمان ها اجازه می دهند که عملکرد داخلی

و خارجی خود را مورد آزمایش قرار دهند و مبنای محکمی را برای مدیریت ارشد فراهم می کند تا بتواند تصمیم های آگاهانه ای را با اطلاعات و تجارب موجود انجام دهد.

۳- **فرایند بهبود خدمات:** شامل استفاده از یک ابزار استاندارد برای بهبود مستمر و نوآوری در خدمات می باشد.

مدل خدمات دولتی دویی در این شهر، بسیار تاثیرگذار بوده است. این مدل در ظرف کمتر از سه سال، توسط بیش از ۳۰ نهاد دولتی مورد قبول واقع شده است. این مدل که در مقیاس بزرگ ایجاد شده، اما دارای فروش اولیه تدریجی است، به جا انداختن یک فرهنگ مشترک بهبود خدمت در داخل دولت، کمک کرده است. نهادهای دولتی با استفاده از مدل خدمات دولتی دویی، بیش از ۳۰۰ طرح راهبردی را برای بهبود خدمات به مرحله اجرا درآورده اند و صرفه جویی هزینه ای صدها میلیون درهم (واحد پولی امارات) را ایجاد کرده اند و تجربه مشتری را به شیوه های مختلفی بالا برده اند.

مدل ها همچنین ثابت کرده اند که:

- بخش دولتی با قراردادن مشتری ها در مرکز فرایندهای ارائه خدمات دولتی، قادر به افزایش تجربه مشتری می باشد.
- کارایی و تجربه مشتری را می توان به طور همزمان بهبود داد و نیازی نیست که یکی از آن ها فدای دیگری شود.
- ماشین آلات دولتی لزوماً منسوخ نیستند و فرصت اجرای پیشرفته ترین راه حل ها بر روی آن ها با وجود بوروکراسی و کاغذ بازی اداری همچنان وجود دارد.

اگرچه برای موضوع مشارکت ذی نفعان می توان یک کتاب نوشت، اما فقط در بقیه این فصل است که بر روی موضوع مشارکت دو گروه مهم از ذی نفعان یعنی مشتری ها و کارکنان تمرکز شده است.

### نقش مشتری ها

روزهایی که مشتری ها، پیام های دستوری را بدون چون و چرا می پذیرفتند، مدت هاست که سپری شده است. مشتری ها موجودات منفعلی نیستند. آن ها از برندها انتظار دارند که با آن ها در تعامل باشند. آن ها انتظارات بالایی

دارند. آن‌ها همچنین تیزبین، وابسته، شکاک و پرتوقع هستند. برای برقراری ارتباط با مشتری‌ها به شیوه‌های مناسب شما باید تجارب شخصی سازی شده و دلنشینی را بسازید.

هشتاد و یک درصد از تصمیم‌گیران در مورد تجربه مشتری معتقدند که دخالت دادن مستقیم مشتری‌ها برای ساختن تجربه مشتری مهم است. با این حال، تنها ۵۷ درصد واقعا این کار را انجام می‌دهند.

شرکت نایک به ارتباطات برند خود با نایک دات کام خاتمه داد، زیرا نقش فعالی را در آن ایفا نمی‌کرد. در حال حاضر، شرکت نایک برای تشویق به مشارکت اجتماعی برند خود، از هشتگ جاست دو ایت (Just do it) یا هشتگ‌های متمرکزتر از آن در پایان ارتباطات از راه دور با برند خود استفاده می‌کند. این شرکت، اخیرا برای تسهیل در مشارکت مشتری، سیستم نایک کانکت را عرضه کرده که امکان دسترسی طرفداران بسکتبال به تجارب شخصی سازی شده و زنده را از طریق تلفن همراه فراهم می‌سازد.

شرکت استاربوکس بیست سال است که مسابقات هنر رنگ آمیزی فنجان قرمز را اجرا کرده است. در این مسابقات، از مشتری‌ها دعوت می‌شود که فنجان قرمز ساده‌ای را از انبار بردارند و کار هنری شخصی خود را از طریق RedCupArt ≠ به اشتراک بگذارند. همچنین، بهترین طراحی‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی استاربوکس به اشتراک گذاشته خواهند شد. شرکت موندلز از فرهنگ توپ را محکم در حلقه فروبردن در ورزش بسکتبال حمایت می‌کند که این امر، بستری را برای خودنمایی بازیکن‌های دارای این مهارت فراهم می‌سازد.

شرکت‌های تی موبایل و سامسونگ یک رویداد تبلیغاتی را در محله تایمز اسکوئر اجرا کرده‌اند که در آن، از بازدیدکنندگان دعوت شده تا از غرفه‌های واقعیت مجازی که برای آزمایش هدست واقعیت مجازی سامسونگ و تجربه تولید تصاویر سه بعدی از ورزش‌هایی مانند اسکی تدارک دیده شده‌اند، بازدید کنند. شرکت تولیدکننده لباس‌های بارانی بربری، به مشتری‌های خود اجازه می‌دهد که عکس‌هایی از خود را که در آن‌ها، لباس بارانی بربری را پوشیده‌اند، به اشتراک بگذارند. این رویکرد، منجر به شروع مکالمات اجتماعی در رسانه‌های جمعی شده است. این رویکرد همچنین، دارای هماهنگی ظریفی با راهبرد شرکت بربری می‌باشد که نسل هزاره سوم را مورد هدف قرار می‌دهد، یعنی همان نسلی که عاشق مشارکت با جوامع محلی حول محور منفعت مشترک تولید لباس‌های بارانی شیک و لوکس انگلیسی می‌باشند.

اهمیت مشارکت برند برای نسل هزاره سوم، منجر به این می‌شود که وارد مرحله تمرکز دقیقتری شویم. اولین گروهی که با فن آوری‌های دیجیتالی رشد کرده‌اند، بیش از یک چهارم از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند. تا

جایی که مردم زنده به یاد دارند، نسل هزاره سوم در دوره ای پرورش یافته که یکی از بدترین رکودهای اقتصادی در آن اتفاق افتاده است و به همین دلیل، آن ها نسبت به بسیاری از برندهای جهانی که مسئول سختی های اقتصادی متحمل شده آن ها هستند، بدبین هستند. تجارب برندی که منجر به تسهیل مشارکت نسل هزاره سوم می شوند، در پاسخگویی به این چالش ها، مفید واقع خواهند شد، زیرا آن ها فرصتی را برای برندها فراهم می کنند که مبانی تجارب برند خود را به شیوه های شفاف، قابل اعتماد و تعاملی بیان کنند. این موضوع برای نسل هزاره سوم که قبل از خرید کالا و وابسته شدن به یک برند، خواستار ارزیابی صحت ادعاهای آن برند هستند، از جذابیت بالایی برخوردار است. برای مثال، می توان به برند کفش تامز شوز اشاره کرد که کفش هایی را برای کمک به بیماران آسیب پذیر طراحی کرده و از این راه، به مشتری های خود کمک کرده تا در داستان و ارزش های بشر دوستانه این برند، سهم شوند.

## درک اهمیت کارکنان

تجارب بزرگ برندها از داخل کارکنان ساخته می شود. بنابراین، مهم است که کارکنان را در فرایند ساخت تجارب برند مشارکت دهید. اتخاذ این رویکرد به کارکنان کمک می کند تا این احساس به آن ها دست دهد که بخشی از تجارب برندی هستند که سازمان ها وارد بازار می کنند و اینکه به آن تجارب تعلق دارند. کارکنان به عنوان معتبرترین سخنگوها در مورد طیفی از مسائل از جمله طرز برخورد با مشتری ها، انجام رویه های تجاری، نوآوری و مسائل اجتماعی، محسوب می شوند. این امر موجب می شود که آن ها به یکی از دارایی های با ارزش برند تبدیل شوند و به همین دلیل مهم است که آن ها در فعالیت ساختن تجربه برند، درگیر شوند و مشارکت کنند. کارکنان نسبت به مشتری ها از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. اگر شما نیروی کاری شادی را داشته باشید، آن ها خودشان مراقب مشتری های شما خواهند بود.

یک شرکت تامین کننده مالی متوجه شد که برای اینکه بتواند تجارب محکمی را برای مشتری های خود ارائه دهد، باید به جنبه رفتاری تجربه خود، توجه بیشتری نشان دهد. مرحله اولیه این پروژه عبارت از اجرای مجموعه ای از کارگاه های آموزشی در کل بازارهای اروپایی است که هدف از برگزاری آن ها، آموزش و مشارکت کارکنان در فرایند تعریف ارزش های برند است که با بیرون کشیدن همزمان دیدگاه های آن ها در مورد ارزش های فعلی و آرمانی شرکت، همراه می شود. ما در مرحله بعدی پروژه، تحقیقات کمیت پذیری را با مشارکت گروه های بزرگتری از کارکنان انجام دادیم تا به اعتبارسنجی دیدگاه های بیان شده آن ها در حین برگزاری کارگاه های



آموزشی پردازیم. لازم به ذکر است که تمرکز این تحقیقات بر چگونگی زنده کردن ارزش های برند از طریق رفتار کارکنان در نقاط تماس کلیدی و در حین تجربه مشتری واقع شده است.

سازمان هایی که از این طریق برای مشارکت کارکنان خود وقت صرف می کنند، تقریباً استثنایی هستند و نرمال نمی باشند. با این حال، این سازمان ها پاداش ها را جمع آوری می کنند، زیرا ارزش های آن ها در سراسر سازمان درک می شوند.

وقتی که شرکت آدیداس سهم بازار خود را به شرکت نایک واگذار کرد، می خواست که جایگاه خود را به یک برند خلاق تغییر دهد. شرکت آدیداس برای دستیابی به این هدف، اقدام به انجام پروژه هایی مانند طراحی کفش های آینده کرد که به مشتری ها اجازه می داد تا کفش دلخواه خود از لحاظ طرح سه بعدی کف آن، سفارش دهند. قبل از اینکه شرکت آدیداس بتواند تغییرات ایجاد شده بر روی کفش خود را به بازار معرفی کند، از طریق یک برنامه متمرکز داخلی برای تغییر جایگاه شرکت خود، به آموزش و استخدام ۵۵۰۰۰ کارمند پرداخت.

به عنوان بخشی از اقدامات بازسازی برند توسط مجموعه کلوپ های بهداشتی جهانی در استرالیا، تیم این مجموعه به مراسم ویژه پرده برداری از انبارهای موجود در حومه شهرهای ملبورن و سیدنی دعوت شد. هنگام ورود، رئیس برند شروع به نمایش یک برند جدید با نام سیزل ریل کرد که با یک نمایش ویدئویی دنبال شد که در آن، کارکنان به طور ناآگاهانه به توصیف ارزش های برند و معنای آن ها برای شرکت خود می پرداختند. سپس، کل گروه، یک تجربه یوگای سی دقیقه ای را با هدف تاکید بر تمرینات گروهی انجام دادند. پس از این کلاس، مدیر عامل استرالیایی مجموعه کلوپ های بهداشتی جهانی، به جزئیات بیشتری در مورد برند جدید و معنای آن برای شرکت خود از نظر نحوه رفتار با کارکنان و پاداش دهی به آن ها پرداختند.

مد برند پوشاک زارا که دارای روند تغییر سریعی می باشد، کارکنان را تشویق به نگه داشتن انگشت خود بر روی نبض روندهای تغییر سریع مد در بازار کرده است. این شرکت به کارکنان و مدیران فروشگاه ها آموزش می دهد که هنگام مدیریت پرس و جوهای مشتری و چگونگی رفتار با کارکنان در بخش تولید کارخانه، نسبت به روندهای تغییر سریع مد مورد نظر مشتری، حساس باشند. برند زارا، کارکنان فروشگاه های خود را تقویت و تشویق می کند که بینش های خود را در مورد نحوه برش، بافت، مد یا جنس لباس، ارائه دهند. در این رابطه، کارکنان زارا بینش های خود را به کارکنان دفاتر مرکزی زارا بازخورد می دهند تا در مورد پیشبرد یا تجاری سازی پیشنهادات آن ها، تصمیم گیری شود.

تحقیقات انجام شده توسط آی بی ام نشان می دهد کارشناسان تجربه مشتری که لقب نخبگان را به آن ها نسبت می دهند، کارکنان را به عنوان انگیزه دهندگان اصلی موفقیت در نظر می گیرند و آن ها را در فرایند تجربه برند مشارکت می دهند. مطالعات دیگر نیز نشان می دهند که مشارکت کارکنان، اثر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند. به طور خاص تر، سازمان هایی که در آن ها مشارکت کارکنان بالاتر است، در مقایسه با سازمان هایی که مشارکت کارکنان در آن ها پایینتر است، از ویژگی های زیر برخوردار هستند:

- در آمد خالص سالیانه آن ها دو برابر است.
- عایدی آن ها برای سهامداران در طی یک دوره پنج ساله، هفت برابر است.
- رشد در آمدی ۲.۵ برابری را تجربه می کنند، سودآوری آن ها برای مشتری ۱۲ درصد بالاتر است و میزان بهره وری سازمان ۱۸ درصد بالاتر خواهد بود.

این موضوع با یافته های تحقیقات دیگری نیز سازگار است که نشان می دهند کارکنان به شدت متعهد نسبت به کارکنانی که سطح تعهد آن ها پایینتر است، ۵۷ درصد بیشتر تلاش می کنند، عملکرد آن ها ۲۰ درصد بهتر است و احتمال ترک سازمان برای آن ها کمتر است.

با وجود مدارک قوی ای که از مشارکت کارکنان حمایت می کنند، بیشتر تجارب برند هنوز برای افزایش سرعت، از بیرون به داخل ساخته می شوند، به طوریکه این تجارب از طراحی و ابلاغ کارها شروع می شوند و فکر مشارکت دادن کارکنان، بعد از مرحله طراحی، به ذهن می رسد. من به شما توصیه می کنم که خلاف این کار را انجام دهید. اگر کارکنان درگیر نشوند و نقشی را که در ارائه تجربه برند دارند، درک نکنند، نسبت به تجارب برند، بی علاقه و حتی رنجیده خاطر، خواهند شد و تعهد خالصانه ای را از خود نشان نخواهند داد.

## مدیریت انتظارات ذی نفعان

بسیاری از برندها فقط وعده می دهند، اما کار زیادی انجام نمی دهند. مثلا، آن ها می گویند که ما در آمد شما را دو برابر خواهیم کرد یا اینکه هزینه های عملیاتی شما را پنجاه درصد کاهش خواهیم داد و یا اینکه تضمین می کنیم محصول شما فردا به دستتان برسد. تحقیقاتی که توسط یوگف در سال ۲۰۱۳ انجام شده، نشان می دهد که چنین وعده هایی یکی از مشکلات ویژه شرکت های بزرگ است. دادن وعده های بیش از حد، اما عمل نکردن به آن ها در حکم خودکشی تجربه برند است. اما این سوال مطرح می شود که چرا بسیاری از برندها مرتکب چنین اشتباهی می شوند؟ شاید به این دلیل که برندها نمی خواهند مشتری ها یا ذی نفعان دیگر خود را نا امید کنند.

بهبتر از همه این است که واقع بین بود و انتظارات مشتری را مدیریت کرد. اگرچه این کار منجر به ناکامی کوتاه مدت مشتری ها می شود، اما شما در بلندمدت شما می توانید دلخوری و آزرده گی مشتری ها را به حداقل برسانید و مشتری های هوادار بیشتری را جذب کنید.

چند وقت پیش، از شرکت ما خواسته شده بود که گزارش سالیانه ای را برای یک بانک بزرگ در خاورمیانه تهیه کنیم. برای انجام این کار، ما نیاز به این داشتیم که دستورالعمل های این بانک را از طریق پست، جمع آوری کنیم. این کار معمولاً مشکلی را ایجاد نمی کرد، اما شرایط به گونه ای بود که کشور مشتری، آشوب های مدنی جدی ای را تجربه می کرد. ما فقط پس از سه روز و با کمال شگفتی، نامه ای را دریافت کردیم که از طرف پست بین المللی دی اچ ال فرستاده شده بود. من به مسئولان پستی گفتم که از رسیدن بسته پستی به دست خود خوشحال هستم و انتظار نداشتم که آن را به این سرعت دریافت کنم. پاسخ آن ها این بود که "ما کار خود را به صورت مضاعف انجام می دهیم و محصول خود را پیش از موعد تحویل می دهیم." ارائه چنین تجربه برندی برای سازمانی به اندازه دی اچ ال، گواهی بر ارتباطات داخلی قوی این سازمان و تلاش فراوان این سازمان برای مشارکت دادن کارکنان خود می باشد.

## نتیجه گیری

ما در این فصل به دقت بررسی کردیم که چگونه می توان عنصر محیط تجربه برند را درک کرد. این عنصر شامل جمع آوری شرح حال ذی نفعان، فکر کردن راجع به اینکه تجربه برند شما چگونه می تواند به ذی نفعان در تمام کردن کارها کمک کند، تشویق ذی نفعان به مشارکت در کارها و مدیریت انتظارات آن ها می باشد.

آشنا کردن خود با ذی نفعان، یکی از مولفه های مهم محیط تجربه برند می باشد. وقتی که شما دانستید که ذی نفعان شما چه کسانی هستند، کجا می روند، چه کارهایی را باید در زندگی خود تمام کنند، چگونه می توان آن ها را تشویق به مشارکت در کارها کرد و انتظارات آن ها را مدیریت کرد، در موقعیت خوبی قرار خواهید گرفت تا تجارب برندی را بسازید که بیشتر به آن ها مربوط می شوند و این کار را خصوصاً با تعدیل و تنظیم چشم انداز خود، می توانید انجام دهید.

## فصل چهارم: تعدیل و تنظیم چشم انداز خود

من در فصل سوم، خلاصه ای از اهمیت درک ذی نفعان خود را برای ساختن تجربه برندی که به آن ها مربوط شود بیان کردم. این فصل به شما کمک می کند تا چشم انداز خود را در رابطه با جنبه های کلیدی محیط تجربه برند، تعدیل و تنظیم کنید. این فصل به طور خلاصه، دلایل مهم بودن عوامل زیر را هنگام تجارب خلق برند، بیان می کند:

- استقبال از شفافیت
- اتخاذ نگرش کل نگرانه
- ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش به جای رقابت از طریق هزینه
- صبور بودن
- پذیرش احتمال از دست دادن کنترل خود

درک این موضوعات به شما کمک خواهد کرد تا مبانی تجربه برند مرتبطی را برای ذی نفعان خود تعریف کنید، زیرا چشم انداز شما به تدریج با عوامل قابل مشاهده ای که محیط تجربه برند را شکل می دهد، سازگار خواهد شد.

### استقبال از شفافیت

ذی نفعان و به خصوص نسل جدید به شدت مجذوب برندهایی می شوند که به طور شفاف نشان می دهند آن ها چه کسانی هستند، طرفدار چه چیزهایی هستند و اینکه چرا زنده هستند. به نظر می رسد که این روند تداوم خواهد یافت و حتی با ظهور نسل هزاره سوم که اصرار بر درستی و راستی دارند، تشدید خواهد شد. در نتیجه، برندها نیاز به این دارند که به شیوه صریح و شفافی معامله کنند تا ذی نفعان بتوانند قضاوت آگاهانه ای را در مورد موضوعات تجاری انجام دهند و در نهایت متوجه شوند که آیا تجارب برندها به آن ها مربوط می شود یا نه. به طور همزمان، مدتی است که اعتماد به شرکت ها در سازمان های مردم نهاد، رسانه ها، دولت و مقامات رسمی آن، کسب و کارها و مدیرعامل شرکت ها، ضعیفتر شده است. عدم اعتماد مصرف کننده به رسانه های جمعی به دلیل پیدایش اخبار ساختگی را به این ترکیب اضافه کنید. با ترکیب این عوامل، برندها مجبور می شوند که رو راست و صادق باشند و شفافیت را مورد کانون تمرکز خود قرار دهند.

رسانه های جمعی داستان ها را با سرعت برق به اطلاع توده مردم می رسانند. امروزه، برندها استانداردهای اجتماعی در سطح بسیار بالایی را حفظ کرده اند و جایی برای پنهان شدن ندارند. وقتی که سوخت لازم به آتش رسانه های جمعی اضافه شود، خاموش کردن شعله های آن مشکل خواهد شد.

به عنوان مثال، در نوامبر ۲۰۱۵ کانال های خبری گزارش کردند که شرکت فولکس واگن متوجه بی نظمی هایی در نرم افزار انتشار سوخت نصب شده در خودروهای خود شده است. رسوایی ایجاد شده پیامدهای مهمی برای برند فولکس واگن به همراه داشت، به طوریکه سهام آن از ۲.۵ پوند در آوریل ۲۰۱۵ به ۰.۹۵ پوند در اکتبر ۲۰۱۵ کاهش یافت. همچنین معلوم شد که شرکت ژاپنی تولید کننده خودروی میتسویشی در مورد کارایی سوخت خودروی خود غلو می کند و این امر موجب شد که اولین زیان شرکت میتسویشی در ۸ سال اخیر اتفاق بیفتد. همچنین، مدارک کشف شده منجر به انجام تحقیقات گسترده ای در مورد فساد در رقابت های جهانی فوتبال شد. این امر موجب شد که وزارت دادگستری آمریکا در دسامبر ۲۰۱۵، نه مقام رسمی فیفا و پنج مقام اجرایی فیفا را به اتهام اخاذی، توطئه و فساد، بازداشت کند و شانزده عضو رسمی دیگر فیفا را نیز متهم کند. این ها فقط چند نمونه از بی صداقتی و عدم شفافیت در جهان است و این فهرست رو به افزایش است. هیلتن باربور در بخش بینش کارشناس به طور خلاصه توضیح می دهد که چرا وقتی صحبت از شفافیت می شود، برندهای دیگر به درجه ای از خلافتکاری سقوط می کنند.

### **بینش کارشناس ۱-۴: چرا شفاف سازی، ستون فقرات تجارب برند است؟**

شفاف سازی یعنی اینکه انتظار داشته باشید که تمامی عملیات تجاری شما، با بررسی دقیق مشتری ها یا سایر ذی نفعانتان انجام شود. دیگر کافی نیست که یک محصول یا خدمت بزرگ ارائه دهیم بلکه چگونگی ارائه این خدمت یا محصول نیز به همان اندازه مهم است.

از شرکت نستل در مورد مبارزه مستمر آن با سازمان طرفدار محیط زیست موسوم به صلح سبز پرسید. این مبارزه از فرایند منبع یابی برای روغن نخل از جنگل های انبوه مناطق گرم و پر باران شروع شده و تا موضوع تشکیل پرونده های قضایی توسط شهرداری ها بر سر مالکیت آب زیرزمینی ادامه پیدا کرده است. همچنین، طرز برخورد کارگرانی که آیفن های بسیار گران قیمت شما را می سازند را می توان مورد بررسی دقیق قرار داد و لازم به ذکر است که جایگاه سازمان شما از لحاظ جنسیت و نژاد می تواند منجر به جلب یا نابودی اعتماد مشتری شود.

برای آن هایی که هنوز با مفهوم شفاف سازی مبارزه می کنند، مورد زیر را در نظر بگیرید. ما در دنیای زندگی می کنیم که در آن، دسترسی به اطلاعات و تمایل به ابراز وجود، هرگز به این بزرگی و روشنی نبوده است. کشف روش های سازمانی با استفاده از جستجو در گوگل، به صورت فوری انجام می شود. پیدا کردن وسواس نسبت به چراهای سازمان شما امری عادی است، اما مهمتر این است که نحوه ارائه محصول یا خدمت در سازمان شما به اندازه چراها روشن و شفاف باشد.

برند ها بر اثر شفاف سازی مجبور به پاسخگویی خواهند شد و این می تواند برای آن ها نگران کننده باشد. بزرگنمایی خطاهای برندها در انظار عمومی موجب می شود که آن ها احساس آسیب پذیری کنند. اما لزوما هم به مقوله شفاف سازی نباید با دیده تحقیر نگاه کرد. تعداد فزاینده ای از برندها از شفاف سازی استقبال می کنند. آن ها از شفاف سازی به عنوان یک رکن بنیادی برای تجارب خلق برند خود استفاده می کنند و این امر منجر به رونق کسب و کار آن ها می شود. به عنوان مثال، در آثار تاریخی پاتاگونیا ( منطقه ای در آمریکای جنوبی) مزارع، کارخانه های نساجی و کارخانه های دیگری که در سطح جهان با آن ها همکاری می کردند، شفاف سازی شده اند تا بدین وسیله شاهد کاهش آثار منفی یک برند بر اجتماع و محیط زیست باشیم. هر بار که شرکت تامز اقدام به فروش کفش، عینک، قهوه یا کیف می کند، به عنوان بخشی از ابتکارات برند خود، یک جفت کفش یا عینک را به اشخاص نیازمند، هدیه می دهد. همچنین، شرکت یونیلور بچه ها را به یکی از کشتزارهای دارای نشان برتر در کانادا دعوت می کند تا با شیوه تولید سس مایونز با نام تجاری هلمان آشنا شوند. شرکت یونیلور همچنین به عنوان بخشی از پویش " با ما رشد کنید "، امکان دسترسی بدون محدودیت بچه ها به یکی از تامین کنندگان گوجه فرنگی در آمریکای لاتین را فراهم می سازد.

مدیر ارشد برند پروکتر اند گمبل به نام مارک پریچارد نمونه ای از مدیران ارشدی است که موضوع شفاف سازی را جدی می گیرد. او اصرار می ورزد که کلیه شرکا، بسترها و نمایندگی ها باید شفافیت بیشتری را در اطلاعات ارائه شده در رسانه ها نشان دهند. شرکت پروکتر اند گمبل انتظار داشت که تا پایان سال ۲۰۱۷ تمامی نمایندگی های آن از یک گواهینامه شخص ثالث معتبر استفاده کنند تا ثابت شود که این نمایندگی ها از استانداردهای اعمال شده از سوی شورای رتبه بندی شفافیت رسانه ای پیروی می کنند و اینکه تمامی شرکای رسانه های دیجیتال برای مقابله با کلاه برداری، گروه هایی را برای پاسخگویی به اعتماد ایجاد شده، تشکیل خواهند داد.

ظهور فن آوری زنجیره بلوکی که دارای پایگاه های داده عظیم، پذیرا، تمرکز زدایی شده و شراکتی می باشد، در نهایت باید منجر به شفاف سازی برند شود. اطلاعات رمز گذاری شده ای که وارد یک زنجیره بلوکی می شوند، تنها زمانی می توانند اصلاح شوند که کلیه ذی نفعان در مورد اعمال برخی از تغییرات در آن ، به توافق برسند. همچنین، هرگونه تغییری که در زنجیره بلوکی صورت بگیرد، به طور خودکار ثبت می شود تا شما بتوانید ببینید که چه تغییراتی و در کجا و توسط چه کسی اتفاق افتاده است. دوباره تاکید می شود که این فناوری منجر به تسهیل در امر شفاف سازی خواهد شد.

برخی از مثال های کاربردی زیر نشان می دهند که فن آوری زنجیره بلوکی چگونه می تواند به ارائه تجارب برند شفاف تر کمک کند.

- مشتری ها فرصت خواهند داشت که سالم بودن کالاهای لوکس را بررسی کرده و محصولات تقلبی را شناسایی کنند.
- برای کمک به افزایش شفاف سازی رسانه ها ، می توان از برندها پرسید که می خواهند آگهی های تبلیغاتی خود را در کدامیک از رسانه ها به صورت آنلاین پخش کنند.
- جوامع محلی می توانند بررسی کنند که آیا پسماندهای سمی از کارخانه ها به شیوه مسئولانه ای دور ریخته می شوند یا اینکه توسط برخی از شرکت ها برای دستیابی به اهداف خود، بازیافت می شوند.
- زنجیره های تامین را می توان قادر ساخت که کالاها و خدمات خود را با استفاده از قراردادهای هوشمند و بر اساس پرداخت ها یا انجام تعهدات قراردادی ویژه برای شرکای مورد نظر ، توزیع کنند.
- دولت ها می توانند به قراردادهای عمومی دسترسی پیدا کنند و فرایند مناقصه را با استفاده از زنجیره بلوکی مدیریت کنند.

این مثال ها همچنین تنوع ذی نفعانی که یک برند می تواند داشته باشد را مورد تاکید قرار می دهد و اهمیت اتخاذ نگرش کل نگرانه در زمان تجارب خلق برند را نشان می دهد. همچنین، لازم به ذکر است که چنین ذی نفعانی فقط شامل مشتری ها نمی شوند.

## اتخاذ نگرش کل نگرانه

سازمان هایی که در سطح جهانی فعالیت می کنند، متوجه شده اند که تجارب خلق برند وظیفه ای همگانی است. تحقیقات نشان می دهد که باتجربه ترین برندها برای تجارب خلق برند خود، از یک رویکرد بین وظیفه ای استفاده می کنند که در آن هر یک از کارکردهای برند، بازاریابی، منابع انسانی، فروش، خدمات رسانی به مشتری، واحدهای اجرایی، فناوری اطلاعات، تسهیلات و غیره در کلیه سطوح سازمان، نقشی را ایفا می کنند. از آنجایی که واحدهای منابع انسانی، امور اجرایی، مدیریت تسهیلات یا امور مشتری بعید است فکر کنند که تجارب خلق برند بخشی از وظیفه آن ها است، این امر می تواند چالش هایی را ایجاد کند. تحقیقات انجام شده توسط مدیران اجرایی انگلیسی، آلمانی و فرانسوی نشان می دهد که اتخاذ یک رویکرد کل نگرانه چه مشکلاتی را در عمل می تواند ایجاد کند. ۵۳ درصد از شرکت ها دارای راهبرد جامع به روشنی بیان شده ای برای تجربه مشتری نیستند که از بازاریابی فراتر رود و واحدهای تجاری مختلفی را شامل شود. این در حالی است که ۴۸ درصد از شرکت ها احساس می کردند که واحدهای مختلف برای ارائه یک تجربه مشتری کل نگرانه به اندازه کافی با هم همکاری نمی کنند.

مسئولیت و رهبری تجربه ارائه شده به مشتری از حوزه های تفکیک شده سنتی مانند مدیر ارشد بازاریابی و واحد بازاریابی فراتر رفته و شامل کارکردهای مختلف شده است.

هارون الکی در بخش بینش کارشناسی خود بیان می کند که شرکت آمازون چگونه یک رویکرد کل نگرانه برای تجارب خلق برند را اتخاذ کرده که حتی شامل رهبری تجارب ارائه شده به مشتری از طرف کارکنان همکار نیز می شود. شرکت های زیادی نیز برای موفق شدن از راهبردهای این شرکت پیروی کرده اند.

**بینش کارشناس ۲-۴: نگرانی در مورد مشتری چگونه به شرکت آمازون کمک می کند که تجارب برند خود را بسازند.**

تجربه برند آمازون توسط ۱۴ اصل هدایت می شود. شما می توانید این ۱۴ اصل را در پوسترها، دیوارهای اتاق جلسات و کتابچه های راهنما ببینید. اما همین اصول را می توانید در مکالمات روزمره کارکنان نیز بشنوید.

نگرانی در مورد مشتری یکی از مهمترین اصول رهبری تجارب برند می باشد. وقتی که شما با یک تیم ۳۰۰۰ نفری کار می کنید، نمی توانید فقط نگران مشتری نهایی باشید و فرض کنید که بقیه افراد نیز می توانند نقشی که در ارائه تجارب برند دارند را به خوبی درک کنند. این اصل بسیار ساده می باشد و بر اساس آن، هر یک از کارکنان باید



معنای نگرانی مشتری را درک کنند و آن را بپذیرند و از نقشی که این نگرانی در ارائه تجربه کلی برند دارند، قدردانی کنند.

برای دستیابی به این هدف، یادآوری می شود که درک ما از مشتری فقط به مشتری نهایی محدود نمی شود. با توجه به تعداد زیادی از افراد که برای ارائه تجربه برند با هم جمع می شوند، می توان گفت که دامنه مشتری ها بسیار وسیع تر است و شامل موارد زیر می شود:

- تیم های خدمت رسانی به مشتری که مسئول رسیدگی به پرسش های مشتری هستند.
- شرکایی که مسئول رسیدگی به سفارش های مشتری نهایی هستند.
- شرکای بخش تدارکات که بسته ها را تحویل مشتری می دهند.
- فروشندگان
- تامین کنندگان
- سایر کارکردهای حمایتی در مرکز خدمت رسانی به مشتری

ما در شرکت آمازون معتقدیم که اگر برای مشتری های داخلی، سنگ تمام بگذاریم و مانع ها را از میان برداریم، می توانیم خدمات بهتری را به مشتری های نهایی خود ارائه دهیم. اتخاذ چنین طرز فکری باعث درک بهتر ما از مشتری می شود و نقش حیاتی ای را در ارائه تجارب برند، ایفا خواهد کرد.

به عنوان یک مشتری در تمام سفر بسیار مهم است که خود را با همکاران اجرایی ارائه کننده تجربه مهمانی واقعی برای مشتری سازگار کنیم.

هدف هر یک از کارکنان این است که تجربه مهمانی برای مشتری و احساس او نسبت به برند را بهبود دهند.

بیش کارشناسی لینداهون به طور خلاصه نشان می دهد که بزرگترین بانک مالزی به نام می بانک چگونه توانسته است که یک رویکرد کل نگرانه را برای ساختن تجربه برند برای موسسات کوچک تا متوسط (SMES) اتخاذ کند. این رویکرد شامل هماهنگی مجموعه ای از فعالیت ها و کارکردهای متنوعی است که حوزه های ارتباطات، خرده فروشی، استخدام، فرایند و محصول را پوشش می دهد.

## بینش کارشناس ۳-۴: تجارب خلق برند کل نگرانه برای شرکت های کوچک تا متوسط در می بانک

راهبرد بانکداری خرد شعبه می بانک در سنگاپور برای شرکت های کوچک تا متوسط (کسب و کارهایی که درآمد حاصل از فروش آن ها از ۲۰ میلیون دلار سنگاپور کمتر است) حول تمایل به ارائه یک تجربه سریع، ساده و بدون زحمت برای مشتری شکل گرفته است. ما برای ارائه چنین تجربه ای از یک رویکرد چند مرحله ای استفاده کرده ایم. مدل کسب و کار حمایتی ما به طور روشن به کارکنان ما ابلاغ شده است تا آن ها بتوانند نیاز به ارائه چنین تجربه ای که نیازهای داخلی شرکت های کوچک تا متوسط گردشگری را تامین می کند را درک کنند.

در این رویکرد، کل سفر مشتری به دقت برنامه ریزی می شود تا ما بتوانیم تجارب سریع، ساده و بدون زحمتی را به مشتری ارائه دهیم. این امر مستلزم آن است که درک جامعی از چگونگی تعامل با مشتری در شرکت های کوچک تا متوسط و نحوه برخورد آن ها با برند ما صورت بگیرد. ما برای ایجاد اعتماد و وفاداری، به دنبال توسعه روابط عاطفی عمیق با مشتری های شرکت های کوچک تا متوسط هستیم تا بتوانیم فروش و سودآوری خود را افزایش دهیم.

ما همچنین اهمیت زیادی به استخدام کارکنانی در بخش ارتباط رو در رو با مشتری می دهیم که به لحاظ ژنتیکی قادر به ارائه تجربه عاطفی باشند و از این طریق به مشارکت سازنده و تعامل با مشتری های ما کمک کنند. به عنوان مثال، شبکه شعبه های ما به گونه ای بهینه سازی شده است که مشتری های شرکت های کوچک تا متوسط با مراجعه به هر شعبه ای بتوانند نیازهای اولیه خود به خدمات بانکی را به صورت راحت و سریع برآورده سازند. آن ها دیگر محدود به بازدید از مراکز تجاری از پیش تعیین شده نمی باشند.

برای تسهیل و تسریع در فرایند تائید وام از طریق طراحی رویه های سریع و کارا در ذهن، فرایندهای اصلی مورد نیاز برای تائید وام، مهندسی مجدد شده اند. همچنین اسناد مورد نیاز برای فرایندهای تائید وام و استخدام کارکنان جدید، استانداردسازی و ساده سازی شده اند. این امر موجب شده تا برنامه های کاربردی مورد نیاز برای تائید وام به یک فرایند بی زحمت و بی دردسر برای مشتری ها تبدیل شوند.

محصولات و خدماتی که ما وارد بازار می کنیم، معمولاً از پیش سفارشی سازی شده، از پیش بسته بندی شده و مبتنی بر یک راه حل می باشند. هدف ما این است که راه حل های پولی سریع و ساده ای را برای بخش های به روشنی تعریف شده مشتری در شرکت های کوچک تا متوسط، ارائه دهیم. در مسیر سفر مشتری، ارتباطات تبلیغاتی

و بازاریابی دقیقی در مکان های مناسب برقرار می شوند. سبک انتخاب شده برای این ارتباطات، تصویری بوده و دارای اطلاعات پیچیده ای نمی باشد و در آن ها از اطلاعات تصویری برای خواندن آسان و درک بهتر مطالب استفاده شده است.

این ها تنها نمونه های اندکی از چگونگی کمک های می بانک سنگاپور برای ارائه تجارب سریع، ساده و بدون زحمت برای مشتری می باشد.

سی آی ام بی یکی از بانک های پیشرو در مالزی است که گستره عملیات آن شامل اتحادیه بازارهای آسیای جنوب شرقی (آسه آن) می شود. این بانک دارای ۱۲ میلیون مشتری و ۴۰۰۰۰ کارمند است. مدیر ارشد عملیات سی آی ام بی به نام محمد آدم عبدالله در یک کارگاه آموزشی در خصوص نقشه سفر مشتری که شامل کارکنانی از بخش های کارکردی مختلف سی آی ام بی مانند فن آوری اطلاعات، امور اجرایی و منابع انسانی می شد، به طور خلاصه نشان داد که تائید برخی از وام های مربوط به املاک تجاری، دو و نیم ماه طول می کشد. برای کاهش این زمان به کمتر از یک ماه، سی آی ام بی پروژه مهندسی مجدد فرایندهای تجاری را شروع کرد و نشان داد که کارکنانش دارای کمربند سبز در زمینه سیستم تولید چابک می باشند. اجرای این پروژه به سی آی ام بی کمک کرد تا فرایندهای تائید وام را مهندسی مجدد کند، کارایی را افزایش دهد و میزان پسماندها در بین کارکردها را کاهش دهد. ارائه چنین تجربه بهبود یافته ای بدون برخورداری شرکت سی آی ام بی از نگرش کل نگرانه و بین کارکردی، غیر ممکن بود.

سخن گفتن از توسعه یک طرز فکر میان کارکردی که در دل اتخاذ نگرش کل نگرانه قرار دارد، از عمل کردن به آن آسانتر است. بر اساس تجربه شخصی خودم، مواردی مانند خواهش های نفسانی، قدرت، فرمانروایی، سیاست، خیره سری و حماقت محض، نقش مهمی را در این زمینه ایفا می کنند. چنین ویژگی هایی در نهایت منجر به رفتارهای مدیریتی تدافعی، خود بینانه و جداکننده فرد از دیگران می شوند که همواره زیان آور هستند. تجارب برند قادر به رشد کردن در چنین محیط هایی نیستند. وقتی که شما افرادی از واحدهای دیگر را به کار می گیرید، شفاف هستید و به دنبال کمک های سازنده همکاران خود می گردید، پاسخ ها مثبت می شوند. افراد دوست دارند احساس کنند که ارزش کار آن ها در بخش های دیگر نیز درک می شوند. از زمان های دور و به لحاظ سیاسی، بخش هایی مانند بازاریابی، امور مشتری و منابع انسانی نقش کمتری را در سازمان ها ایفا کرده اند. بنابراین، بهتر است که نیروهای مختلف را با هم ترکیب کرد.

ما کارهای زیادی را از منظر یک برند می توانستیم انجام دهیم، زیرا دارای بودجه سالیانه ۱۲ میلیون پوندی بودیم و می توانستیم آن را صرف تبلیغات سنتی کنیم. ما یکی از سه شرکت بزرگ خرج کننده برای تبلیغات رادیویی بودیم. ما برای جلوگیری از انحطاط شرکت خود، مجبور شدیم که از لحن پرخاشگرانه ای برای انتقال پیام خود استفاده کنیم. در هر صورت شرکت ما در اصل یک شرکت فروش محور بود و بر اساس کاهش قیمت ها اداره می شد.

رقابتی که صرفاً بر اثر قیمت انجام شود، می تواند یک راهبرد خطرناک باشد. شما قیمت ها را کاهش می دهید. سپس رقیب شما تلافی می کند و او هم قیمت ها را کاهش می دهد. شما دوباره قیمت ها را کاهش می دهید و در نتیجه، قیمت ها با یک شیب تند، سیر نزولی پیدا می کنند. رویکرد مبتنی بر کاهش قیمت ها موجب می شود که شما به تعداد ناچیزی از گزینه های رقابتی محدود شوید، زیرا وقتی که بادبان ها را به یک سمت هدایت می کنید، تغییر مسیر آن ها مشکل خواهد بود.

این امر به شدت مغایر با رویکرد مبتنی بر ارزش افزایی می باشد. اگر شما ذینفعان خود را درک کنید، می توانید منابع ارزش زا برای آن ها را شناسایی کنید و آماده دریافت پولی از جانب ذی نفعان خود باشید. علاوه بر این، از آنجایی که تعداد نسبتاً نامحدودی از منابع ارزش زای بالقوه وجود دارد، شما با طیف وسیعی از مسیرهای راهبردی برای انتخاب کردن از میان آن ها رو به رو خواهید شد.

ما در فاصله زمانی بین پاییز ۲۰۰۹ و بهار ۲۰۱۴ بدترین دوره رکود از سال ۱۹۳۰ را تجربه کردیم. در طی این مدت، برخی از فروشگاه های انگلیسی وارد جنگ قیمت ها شدند. فشارهای قیمتی باعث شد که آن ها به جای ارزش افزایی مجبور به کاهش هزینه ها شوند و این کاهش هزینه ها را در زنجیره های عرضه مورد هدف قرار دهند.

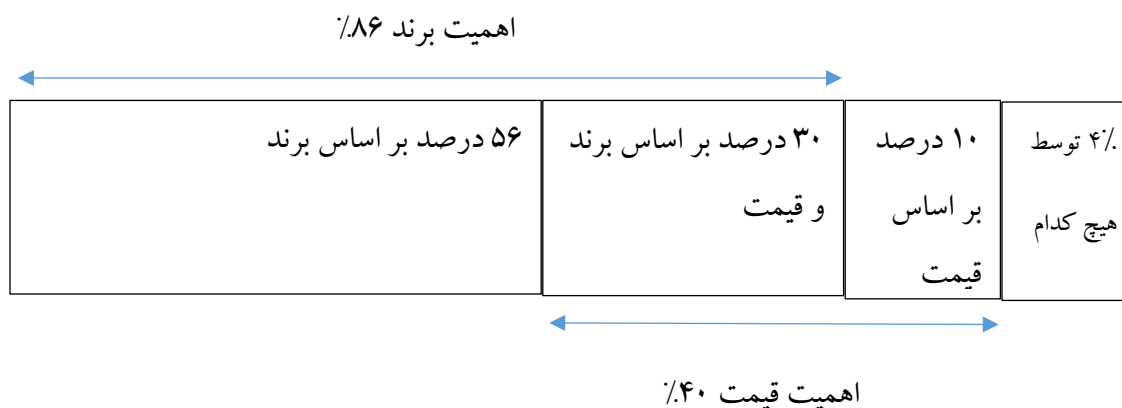
ریانیر به عنوان مسئول تامین بودجه شرکت های هواپیمایی به رقابت های هزینه ای در طی دوره رکود شدید جهانی ادامه داد. تمرین های کاهش هزینه ای این شرکت منجر به از دست رفتن مشتری های آن شد و باعث شد که این شرکت در سال ۲۰۱۳ هشدارهایی را در خصوص کاهش سود به سرمایه گذاران خود صادر کند.

در انتهای دیگر این طیف و در فاصله زمانی بین سپتامبر ۲۰۰۹ و ژانویه ۲۰۱۴ ارزش سهام شرکت اپل از ۲۵ دلار به ۷۷ دلار افزایش یافت.

با وجود تفاوت موجود میان صنایع مختلف، این مثال‌ها نشان می‌دهند که حتی در طی دوره‌های سخت تامین مالی مشتری‌ها چگونه توانسته‌اند تصمیم‌گیری‌های خرید خود را بر اساس عواملی غیر از قیمت محصول انجام دهند.

اهمیت برند در مقایسه با قیمت در تحقیقات گسترده انجام شده توسط کاننار میلوارد براون مورد تأیید واقع شده است. (شکل ۲-۴ را ببینید.) این تحقیقات نشان می‌دهد که چگونه ۵۶ درصد از مصرف‌کنندگان تصمیمات خرید خود را تنها بر اساس برند انجام می‌دهند و این در حالی است که فقط ۱۰ درصد از آن‌ها تصمیمات خود را فقط بر اساس قیمت انجام می‌دهند.

شکل ۲-۴: اهمیت برند در مقایسه با قیمت



درست است که موضوع قیمت نقش مهمی را در برخی از بازارها نسبت به بازارهای دیگر ایفا می‌کند، اما حتی در چنین بازارهایی سازمان‌ها می‌توانند از عواملی مانند میراث به جای مانده، شهرت، شفافیت زنجیره تامین و خدمات پس از فروش خود که به بالا بردن قیمت‌ها کمک می‌کنند، برای تجربه برند خود ارزش آفرینی کنند. به عنوان مثال، شرکت بریتیش گس با هدف تلاش برای عرضه منابع ارزش آفرین و خدمت محور که منجر به ایجاد فاصله‌ای بین این شرکت و رقبای قیمت محور آن خواهد شد، اقدام به معرفی محصولات اینترنتی، کنتورهای هوشمند و طرح پاداش دهی به کارکنان کرده است. برندهای خرده‌فروشی از قبیل الدی و لیدی، سهم بزرگی از بازار را بر اساس راهبرد قیمت محور و غیر تجملاتی خود به دست آورده‌اند. درک این نکته مهم است که حتی در بازارهای حساس به قیمت، موضوع قیمت بخشی از ارزش شرکت را تشکیل می‌دهد، ولی خودش به ندرت به عنوان یک ارزش در نظر گرفته می‌شود.

## صبور بودن

با یک نگاه سرسری به ارزشمندترین برندهای جهانی (جدول ۱-۴) معلوم می شود که بیشتر این برندها چگونه در اثر کار سخت به این موقعیت دست پیدا کرده اند. به عنوان برخی از این شرکت ها می توان به آی بی ام، کوکاکولا، ای تی اند تی، ویزا و مک دونالد اشاره کرد. درست است که برندهایی مانند گوگل، فیس بوک و آمازون طی دوره زمانی کوتاهی به رشد نجومی دست پیدا کرده اند، اما آن ها استثنا می باشند.

برندها باید صبور بودن را تمرین کنند. رشد یک برند فقط نیاز به زمان دارد.

این یک حقیقت شرم آور است که ساختن یک برند و تجربه کردن آن، فرایند زمان بری است. طنین انداختن ارزش های برند شما در گوش ذی نفعان به روش های معنا دار، نیاز به زمان دارد. همچنین، موقعیت یابی برند شما به منظور ایجاد اتحادهایی میان برند شما و گروه هایی که برند شما در آن فعالیت می کنند، نیاز به زمان خواهد داشت.

ساختن تجاربی که برند شما را قادر به سازگاری با تغییرات ساختاری و فرهنگی مورد نیاز در سازمان کند، نیاز به زمان دارد. وقتی که مشتری های شما تصمیم بگیرند که تجارب برند شما را در مرکز فعالیت های خود قرار دهند، ساختاردهی مجدد فعالیت های خود را به جای تمرکز برکانال ها، خطوط تولید یا صنایع عمودی، پیرامون ذی نفعان یا بخش های مشتری متمرکز خواهند ساخت. این تغییر دارای پیامدهای فرهنگی قابل توجهی است. شکل دهی یک سازمان حول تجارب برند، به طرز فکر متفاوتی نیاز خواهد داشت که تمرکز آن به جای محصولات یا بازارهای عمودی، بر روی ذی نفعان واقع خواهد شد.

جدول ۱-۴: ارزشمندترین برندهای جهانی

رتبه بندی در سال ۲۰۱۷	دسته	برند	کشور خاستگاه	منطقه	ارزش برند در سال ۲۰۱۷ به میلیون دلار	درصد تغییر نسبت به سال ۲۰۱۶
۱	فن آوری	گوگل	ایالات متحده	آمریکای شمالی	۲۴۵۵۸۱	۷٪
۲	فن آوری	اپل	ایالات متحده	آمریکای شمالی	۲۳۴۶۷۱	۳٪
۳	فن آوری	میکروسافت	ایالات متحده	آمریکای شمالی	۱۴۳۲۲۲	۱۸٪
۴	خرده فروشی	آمازون	ایالات متحده	آمریکای شمالی	۱۳۹۲۸۶	۴۱٪
۵	فن آوری	فیس بوک	ایالات متحده	آمریکای شمالی	۱۲۹۸۰۰	۲۷٪

۷٪	۱۱۵۱۱۲	آمریکای شمالی	ایالات متحده	ای تی اند تی	تامین کننده خدمات ارتباط از راه دور	۶
۱۰٪	۱۱۰۹۹۹	آمریکای شمالی	ایالات متحده	ویزا	پرداخت ها	۷
۲۷٪	۱۰۸۲۹۲	آسیا	چین	تسننت	فن آوری	۸
۱۸٪	۱۰۲۰۸۸	آمریکای شمالی	ایالات متحده	آی بی ام	فن آوری	۹
۱۰٪	۹۷۷۲۳	آمریکای شمالی	ایالات متحده	مک دونالدز	فست فود	۱۰
-۴٪	۸۹۲۷۹	آمریکای شمالی	ایالات متحده	وریزون	تامین کننده خدمات ارتباط از راه دور	۱۱
۴٪	۸۷۵۱۹	آمریکای شمالی	ایالات متحده	مارلبرو	تنباکو	۱۲
-۳٪	۷۸۱۴۲	آمریکای شمالی	ایالات متحده	کوکا کولا	نوشابه	۱۳
۲۰٪	۵۹۱۲۷	آسیا	چین	علی بابا	خرده فروشی	۱۴
۰٪	۵۸۴۲۴	آمریکای شمالی	ایالات متحده	ولز فارگو	بانک های منطقه ای	۱۵
۱۷٪	۵۸۲۷۵	آمریکای شمالی	ایالات متحده	یو پی اس	تدارکات	۱۶
۱٪	۵۶۵۳۵	آسیا	چین	موبایل چین	تامین کننده خدمات ارتباط از راه دور	۱۷
۶٪	۵۲۰۴۰	آمریکای شمالی	ایالات متحده	دیزنی	سرگرمی	۱۸
-۷٪	۵۰۲۰۸	آمریکای شمالی	ایالات متحده	جی ای	شرکت اختلاطی	۱۹
۸٪	۴۹۹۲۸	آمریکای شمالی	ایالات متحده	مستر کارد	پرداخت ها	۲۰

ایجاد چنین تغییرات ساختاری و فرهنگی در مراحل برنامه ریزی، اجرا و ریشه گرفتن، نیاز به زمان دارد. این بدین معناست که شما در هنگام تجارب خلق برند، باید صبور باشید.

من متوجه شده ام که برای صبور بودن باید زمان کافی در اختیار داشت و این چیزی است که بیشتر مدیران عامل شرکت ها اجازه آن را به مدیران ارشد بازاریابی نمی دهند. مدیران ارشد بازاریابی برای ارائه میزان بازگشت سود سرمایه گذاری به مدیر عامل شرکت خود، از یک روز قبل، تحت فشار هستند. من برای رسیدگی به چنین چالشی، پیشنهادهای زیر را به شما ارائه می کنم:

- به همکاران خود در مورد مفهوم تجارب برند و نحوه کمک کردن آن ها به سازمان خود، آموزش دهید.
- افراد اغلب نمی دانند که چه چیزهایی را نمی دانند. تا زمانی که شما در مورد اهداف سازمان و ریزه کاری های تجارب خلق برند به آن ها توضیح ندهید، یک طرز فکر کوتاه مدت بر افراد غالب خواهد شد. برداشتن چنین گامی به مدیریت انتظارات مشتری کمک خواهد کرد.
- همکاران خود را درگیر کنید تا آنها به فرایند ساخت تجربه برند و مالکیت آن علاقه مند شوند. در این رابطه، همه باید از فرایند ساخت تجربه برند حمایت کنند.
- در سراسر سازمان خود به جستجوی حامیان و طرفداران تجربه برند خود بپردازید که جان تازه ای به کار شما خواهند بخشید. طرفداران شما می توانند با افراد بدبینی که سعی می کنند روحیه کاری شما را تضعیف کنند و برای این کار، دلیلی به جز دستور کار شخصی یا سیاست های اداری ندارند، مقابله کنند.
- با مطالعه موردی شرکت های رقیب، از دلایل موفقیت آن ها آگاه شوید. این امر باعث افزایش تمرکز ذهنی مدیران اجرایی می شود.
- به طور خلاصه نشان دهید که چگونه می توانید یک رویکرد علمی برای تجارب خلق برند را اتخاذ کنید. این امر باعث القای روحیه اعتماد در افرادی خواهد شد که به جای خود برند فقط به ارقام توجه می کنند.
- کمک به مشتری برای تجربه کردن بردهای سریع را به عنوان بخشی از کار ساختن تجربه برند شناسایی کنید. برای شناسایی نقاط تماسی که باعث تحریک عملکرد می شوند، از تکنیک های آماری مانند رگرسیون یا مدل معادلات ساختاری استفاده کنید. برای اثبات ارزشی که تجارب برند می توانند ارائه دهند، روی چنین بردهای سریعی تمرکز کنید. افراد دوست دارند که در کار خود موفق شوند و تجربه بردهای سریع برای مشتری در این امر به شما کمک خواهد کرد.

من بر اساس تجربه شخصی خود دریافتم که بی صبری یکی از دلایل اصلی شکست پروژه های تجربه برند است. هجوم بردن برای انجام این پروژه ها دارای زیان های بسیاری است، زیرا جلب حمایت مدیران ارشد و پشتیبانی های



سازمانی وسیعتر، به ندرت از همان اول، انجام می شود و شما باید زمانی را صرف همراه کردن افراد سازمان با خود، کنید. شکست در انجام این کار به معنای حاکم شدن سردرگمی در سازمان، دنبال کردن تجارب قطعه قطعه شده و نتایج ناامید کننده برای عملکرد برند خواهد بود.

## پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند

رهبران، مدیران و مقامات اجرایی که فکر می کنند کاملاً قادر به کنترل تجارب برندی هستند که ارائه می دهند، در اشتباه هستند. به عنوان مثال، برند بربری را در نظر بگیرید. اگرچه بربری یک برند نمادین برای سبک زندگی تجملاتی انگلیسی است، اوباش گران بازی فوتبال دوست دارند که هنگام درگیر شدن در اقدامات آشوب گرانه، چهره خود را با شال گردن های بربری پوشانند. برند بربری کار زیادی را در این مورد نمی تواند انجام دهد. وقتی که این شرکت کار خود را شروع کرد، ارتباطات برند خود با دنیای بیرون را با استفاده از مجلات، روزنامه ها، رادیو یا تلویزیون به شکل هنرمندانه ای توسعه بخشید و آن را تا حد زیادی کنترل کرد. ظهور رسانه های جمعی همه چیز را تغییر داده است. پیام های برند که زمانی جزء اموال عمومی و تحت مالکیت دولت ها بود را اکنون می توان با سرعت وحشتناکی اصلاح و حتی تحریف کرد. این امر موجب می شود که برندها با چالش های زیادی مواجه شوند.

چگونگی برداشت عمومی از برندها دیگر در کنترل کامل مدیران شرکت ها نیست. برای کار کردن با توسعه های صورت گرفته در این زمینه، بازاریاب ها می توانند از نرم افزارهای نظارت کننده بر رسانه های جمعی یا بازاریابی تاثیرگذار استفاده کنند تا بتوانند در جهانی کار کنند که در آن باید کنترل های کمتری را پذیرفت، ولی کاملاً هم از آن ها دست نکشید.

نرم افزار نظارت کننده بر رسانه های جمعی، توانمندی جاسوسی را به برندها می بخشد و این اجازه را به آن ها می دهد تا با گوش دادن به مکالمات آن لاین مربوط به برند خود، احساس آن ها نسبت به برند خود را درک کنند. سپس، مدیران انجمن ها می توانند مکالمات را به سمت حمایت از مبانی تجربه برند خود، هدایت کنند.

شرکت نستل یک گروه شتاب دهنده اطلاعات (DAT) در مراکز فرماندهی خود در ووی سوئیس در سال ۲۰۱۱ را ایجاد کرد. این گروه دارای یک اتاق کنترل هستند که در فرایندهای جمع آوری اطلاعات از شبکه های اجتماعی، روی اطلاعات دریافتی از برندهای نستل، نظارت می کنند تا بتوانند مکالمات را در جهت هدایت کنند که از مبانی تجربه برند آن ها به شیوه مطلوب حمایت شود. این امر ممکن است به عنوان یک کار مخفیانه به نظر برسد و من تا

حد زیادی با این موضوع موافق هستیم. با این حال، این همان کاری است که برندهای در سطح جهانی برای درگیر کردن مشتری ها و هدایت مکالمات به سمت آنچه که در مورد برند آن ها در انجمن های آنلاین در حال اتفاق افتادن است، انجام می دهند.

بازاریابی تاثیر گذار، راه دیگری را برای اعمال کنترل ماهرانه بر برداشت عمومی از برند فراهم می سازد. این امر مستلزم آن است که برندها با افرادی کار کنند که از طریق ایجاد محتوا و هدایت کاربران در کانالهای رسانه اجتماعی، انجمن هایی از دنبال کننده های مجازی بسیار فعال را ایجاد کرده اند.

تاثیر گذاران اجتماعی از چنان اعتبار، اعتماد، قدرت و منابع ناشی از حضور در شبکه های اجتماعی برخوردار هستند که بیشتر برندها آرزوی آن را دارند و احساس بی طرفی برندهای دیگر می تواند به برند شما کمک کند تا دوباره کنترل انجمن ها را در دست بگیرید. ارزش بازاریابی تاثیر گذار خصوصا در بین نسل هزاره سوم معلوم شده است، به طوریکه ۳۴ درصد از آن ها دارای سن ۱۸ تا ۳۴ سال هستند و فقط ۱۲ درصد از آن ها دارای سن بالاتر ۵۵ سال هستند. ۳۴ درصد نسل هزاره سوم می گویند که گرفتن تائید از تاثیر گذاران اجتماعی بر روی احساس وفاداری آن ها نسبت به برند یا شرکت خود تاثیر گذار بوده است.

بازاریابی تاثیر گذار از طریق مشارکت با برندهایی که آن را در داخل تجارب قابل ارائه خود جای می دهند، به آهستگی مورد پذیرش واقع می شود.

شرکت گوگل آزمایشگاه هایی را برای همکاری با تاثیر گذاران اجتماعی ایجاد کرده است تا از این طریق آن ها به شکل دهی برداشت مثبت مصرف کنندگان از برندهایی که تحت مالکیت شرکت هایی مانند بی ام وه و جانسن اند جانسن هستند، کمک کند. شرکت آمازون شعبه هایی را برای پرداخت هزینه های مربوط به کارمزد فروش ایجاد کرده است. شرکت آمازون همچنین دارای طرح های تاثیر گذار منحصر به فردی برای ارزیابی برنامه های کاربردی خود از طریق پی گیری تعداد دنبال کننده های صفحات مجازی، سطح مشارکت کاربران، کیفیت محتوایی و ایجاد وابستگی می باشد.

شرکت نایک از طریق همکاری با قهرمان های ورزشی مانند زیمون بیلز و تاثیر گذاران فرهنگی مانند اف کی آ توئنگز، با نسل هزاره جدید در ارتباط می باشد. در این میان، شرکت آدیداس اقدام به اتخاذ رویکردی کرده که مستلزم تشکیل گروه های کوچکی از طرفداران برند دارای تماس های بسیار زیاد، برای پیام رسانی به برنامه های کاربردی ای از قبیل فیس بوک مسنجر، واتس آپ و لاین می باشد. گروهی که آدیداس تشکیل داد، شامل ۱۰۰-

۲۵۰ علاقه مند فوتبال ۱۶ تا ۱۹ ساله از سراسر جهان بود که قبل از شروع بازی می توانستند محتواها و پیام های منحصر به فردی که دریافت کرده بودند را با اعضای جامعه به اشتراک بگذارند. همچنین از آن ها برای ملاقات با بازیکنان و به اشتراک گذاشتن عکس آن ها در رسانه های اجتماعی دعوت شده بود. این امر باعث افتخار اعضای جامعه می شد و باعث می شد که آن ها به جای تبدیل شدن به یک مصرف کننده منفعل، احساس کنند که عضو فعال و ارزشمندی در جامعه خود هستند.

برند هوآوی که یکی از برندهای مخابراتی چین می باشد از ۱۱ تاثیر گذار کلیدی فن آوری برای شرکت در کنفرانس مربوط به هوآوی که در سپتامبر ۲۰۱۶ در شانگهای چین برگزار می شد، دعوت به عمل آورد. حدود ۲۰۰۰۰ نفر در این رویداد حاضر شدند که این رقم تاکنون به ۴.۶ میلیون نفر رسیده است. وقتی که برند لوازم آرایشی استی لاند در تصمیم گرفت که با ارائه برند استی ادیت ، خود را با نیازهای کانال های جواتر سازگار کند، یکی از شخصیت های تلویزیونی را فراخواند تا اطلاعات محرمانه مربوط به لوازم آرایشی را در اختیار ۷۵ میلیون دنبال کننده صفحات مجازی اینستاگرام قرار دهد.

شرکت تاکو بل برای تشویق جمعیت جواتر به آزمایش غذای مخصوص مکزیکی چالوپا ، از تاثیر گذاران خرد دعوت کرد که غذای ویژه مکزیکی را امتحان کنند، از غذاها عکس بگیرند و تصاویری را برای جامعه خود به اشتراک بگذارند. آیسلند به عنوان یک خرده فروش غذای منجمد با پنجاه شرکت مادر همکاری می کند. این تاثیر گذاران خرد، شخصیت های معروفی نیستند، بلکه فقط بخشی از اعضای جامعه هستند که به غذاهای مکزیکی علاقه دارند.

برخی از افراد ممکن است احساس کنند که بازاریابی تاثیر گذار، یک حقه بازی، دسیسه یا حتی اقدامی فریبنده است. این امر قابل درک است، زیرا بسیاری از افراد هنوز اطلاعی از مفهوم و چگونگی کار کردن با آن ندارند. با این حال، بازاریابی تاثیر گذار در بسیاری از موارد، تفاوتی با روابط عمومی سنتی ندارد که در آن، نمایندگی ها اطلاعاتی را در قالب مطالب مطبوعاتی برای چاپ در روزنامه ها در اختیار روزنامه نگاران قرار می دادند. بیش از نیمی از خواننده ها از این موضوع آگاه نبودند و فکر می کردند که کاغذها فقط حاوی محتواهای است که دارای ارزش خبری هستند. این یک بحث اخلاقی است که شما باید آن را در راستای مبانی تجربه برند خود، مورد بررسی قرار دهید. با این حال، یادآوری می شود که بازاریابی تاثیر گذار، یکی از روش هایی است که برندها برای اعمال کنترل غیر مستقیم بر تجارب برند خود، می توانند آن را مورد آزمایش قرار دهند.

مارک دی سوما در بخش بینش کارشناسی خود، رویکرد دیگری را پیشنهاد می کند که مبتنی بر یک نظام اعتقادی است و برندها می توانند از آن برای حفاظت از کنترل موجود بر تجارب برند خود استفاده کنند.

## **بینش کارشناس ۴-۴: برندها چگونه می توانند پاسخگوی از کنترل خارج شدن تجارب برند خود باشند.**

امروزه چه کسی مالک یک برند است؟ بسیاری از مدیران برند معتقدند که خودشان مسئول آن هستند. شغل آن ها این اختیار را به آن ها می دهد که نحوه تجربه شدن برند خود را به دقت بسازند. این امر زمانی به خوبی موثر واقع خواهد شد که مصرف کنندگان، خوب بازی کنند و از تجاربی که در شرکت های اپل استور، هل فودز یا ریتز کارلتن برای آن ها مهیا شده است، کاملاً لذت ببرند. اما اتفاق مهم زمانی می افتد که گروه هایی از مدیران خود را مالک برند می دانند و با دیدگاه هایی که یک برند از آن ها حمایت می کند، موافق نیستند. به عنوان مثال، مورد کفش های ورزشی پر طرفدار را در نظر بگیرید که از سوی گروه های راست افراطی به عنوان کفش رسمی پذیرفته شده است یا مورد دزدی کامیون های تولید شده توسط یکی از سازندگان وسایل نقلیه در سطح جهان را در نظر بگیرید که در تصاویر ویدئویی منتشر شده توسط یگ گروه تروریستی، خبر ساز شده است. بدین وسیله، برند مربوطه قطعاً مورد توجه واقع می شود، اما دریافت این توجه هرگز موافق با خواسته های برند نبوده است و با ارزش های آن سازگار نمی باشد.

راه حلی که در اینجا پیشنهاد می شود این است که تمام برندها برای ارائه تجارب خاص به مشتری، باید خود را با یک نظام اعتقادی روشن همراه کنند. این امر ممکن است مانع از دزدی برند توسط دیگران نشود، اما حداقل مدارکی ارائه می دهد مبنی بر اینکه برند مورد نظر با دزدی موافق نیست.

## **نتیجه گیری**

شما برای تجارب خلق برند مناسب، باید چشم انداز خود را با محیط تجربه برند، تعدیل و تنظیم کنید. این امر مستلزم استقبال از شفاف سازی، اتخاذ یک رویکرد کل نگرانه، ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق هزینه، صبور بودن و پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند، می باشد. اگر شما در هنگام توسعه و تعریف مبانی تجربه برند خود، مراقب این موارد باشید، در موقعیت خوبی برای تجارب خلق برند مناسب تری قرار خواهید گرفت.

## فصل پنجم

### در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول

من در فصل قبلی به طور خلاصه توضیح دادم که شما چگونه می توانید چشم انداز خود در زمینه محیط تجربه برند را با استفاده از تعداد کمی از مسائل کلیدی، تعدیل و تنظیم کنید تا از این طریق بتوانید مبانی تجربه برند مناسب تری را توسعه دهید و تعریف کنید. این امر مستلزم استقبال از شفاف سازی، اتخاذ نگرش کل نگرانه، ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق هزینه، صبور بودن و پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند می باشد.

این فصل که کمتر انتزاعی می باشد، به جستجوی جزئیات مربوط به فوت و فن ارائه تجربه برند در زمینه محیط تجربه برند می پردازد. این فصل شامل سه موضوع زیر می باشد:

- برقراری یک رابطه عاطفی
- تسهیل بخشیدن به هم آفرینی
- ارائه تجارب کانال همه کاره

صرف زمانی برای یادگیری فوت و فن ارائه محصول در این مرحله ارزش آن را دارد و به شما کمک می کند تا ذهن خود را بر روی برخی از قابلیت های کاربردی مربوط به تجارب خلق برند، متمرکز سازید.

### برقراری یک رابطه عاطفی

ما دوست داریم فکر کنیم که انسان های معقول و منطقی ای هستیم که گزینه ها را شناسایی و سبک و سنگین می کنیم و پیامدهای هر یک از آن ها را مورد ارزیابی قرار می دهیم و سپس، تصمیم گیری های قابل اطمینان و سنجیده شده و منطقی ای را انجام می دهیم. با این حال، تصمیماتی که ما می گیریم عمدتاً تحت تاثیر عواطف ما می باشند. به همین دلیل است که برقراری یک رابطه عاطفی در زمان تجارب خلق برند از اهمیت بالایی برخوردار است.

اهمیت موضوع عاطفه در تصمیم گیری به سال های بسیار دور و زمانی که فلاسفه قدیمی چینی مانند کنفسیوس و منشنس به اهمیت موضوع عاطفه در تصمیم گیری ها پی برده بودند، بر می گردد. آثار ادبی تاثیرگذار آنتونیو داماسیو و همکاران وی به طور خلاصه نشان می دهد که رفتار انسان ها عمدتاً تحت تاثیر عواطف و احساسات آن ها می

باشد و اینکه افکار منطقی دنبال کننده عواطف هستند. همچنین، پروفیسور دان آریلی و دانیل کهنمان که یکی از برندگان جایزه نوبل است، بر اهمیت عنصر عاطفه در تصمیم گیری تاکید کرده اند. تحقیقات نشان می دهد که برقراری یک رابطه عاطفی با ذی نفعان به آن ها ارزش می بخشد. در یکی از تحقیقات معلوم شده که ارزش یک مشتری با پیشرفت در مسیر جاده یک رابطه عاطفی عمیق با برند، به تدریج افزایش خواهد یافت. تحقیقات دیگر نیز بر تاثیر مثبت مضامین خلاقانه و عاطفی در مقایسه با مضامین واقع بینانه و منطقی در خصوص مطلوبیت برند تاکید کرده اند. چنین یافته هایی با تحقیقات دیگری که نشان می دهد سودآوری تبلیغات دارای مضامین عاطفی تقریباً دو برابر (۳۱ درصد در مقابل ۱۶ درصد) تبلیغات دارای مضامین منطقی است، سازگاری دارد. مطالعه دیگری نیز نشان می دهد که یک همبستگی آماری مثبت و معنی داری ( $r=0.59$ ) میان برندهای احساسی و مطلوبیت ادراک شده وجود دارد و تبلیغاتی که پاسخ احساسی به آن ها دارای امتیاز بالاتر از سطح متوسط بوده، منجر به افزایش ۲۳ درصدی حجم فروش شده اند.

بنگاه هایی که با بنگاه های دیگر معامله می کنند شامل انسان ها می باشند و انسان ها هم عاطفه دارند. ارزشی که احساسات و عواطف در تجارب خلق برند دارند، به بازارهای بنگاه به بنگاه محدود نمی شوند. تحقیقات انجام شده در گوگل در خصوص ماهیت شخصی بازارهای بنگاه به بنگاه نشان داد که مشتری های بنگاه به بنگاه چگونه از لحاظ احساسی با برندهای بنگاه به بنگاه در ارتباط هستند. این تحقیقات به مقایسه برندهای غیر مرتبط با برندهای دیگر با برندهایی که دارای ارتباط قوی با برندهای دیگر هستند، می پردازد. نتایج این تحقیقات نشان دهنده ارزش حاصل از ارتباط قوی با برندهای دیگر می باشد که شامل موارد زیر می شود:

- توجه ۱۵ درصدی برای برندهای غیر مرتبط، در مقابل توجه ۷۹ درصدی به برندهای دارای ارتباط قوی با برندهای دیگر
- خرید ۵ درصدی از برندهای غیر مرتبط، در مقابل خرید ۶۴ درصدی از برندهای دارای ارتباط قوی با برندهای دیگر
- تمایل ۲ درصدی برای پرداخت مبلغ اضافی به برندهای غیر مرتبط در مقابل تمایل ۶۰ درصدی برای پرداخت مبلغ اضافی به برندهای دارای ارتباط قوی با برندهای دیگر

بیشتر برندهای بنگاه به بنگاه از مسیر تجربه برند مشابهی پیروی می کنند. آن ها به جای تمرکز بر عواطف مشتری، بر روی قیمت و ویژگی های کارکردی محصول تمرکز می کنند. منطقی و استدلال آن ها برای اتخاذ چنین رویکردی،

به استفاده مشتری ها از ماتریس "هزینه، کیفیت و ویژگی کاربردی" مربوط می شود که مبنای تصمیم گیری آن ها را تشکیل می دهد. این ابزارها به افراد کمک می کنند که تصمیم گیری های بی طرفانه و منطقی ای را انجام دهند.

شما برای مقابله با چنین وضعیتی، باید عواطف مشتری های هدف را که انگیزه آن ها برای تصمیم گیری را شکل می دهد، درک کنید و سپس، تجارب برندی را بسازید که با کانال های ارتباطی مربوط به مشتری های هدف سازگار باشند.

انواع عواطفی که انگیزه معاملات بنگاه به بنگاه را تشکیل می دهند، به لحاظ کیفی متفاوت با عواطفی هستند که انگیزه بازارهای بنگاه به مصرف کننده را تشکیل می دهند. بازارهای معاملات بنگاه به بنگاه به واسطه سرمایه گذاری های پیچیده، پر خطر، دارای ارزش بالا و بلندمدت توصیف می شوند. این امر به معنی برنده شدن تجاربی است که خطر را کاهش می دهند، امنیت ایجاد می کنند، اطمینان خاطر مجدد می دهند، آرامش ذهنی ایجاد می کنند و باعث افزایش اعتبار شخصی و سازمانی می شوند. به عنوان مثال، شرکت آی بی ام با اشاره به این موضوع که تاکنون شخصی به دلیل خرید از آی بی ام اخراج نشده است، احساس ترس را در مشتری را از بین برد و اظهار داشت که با جلب اعتماد مشتری ها به سمت خود، می تواند چنین مشکلاتی را برطرف کند. اخیرا سایر برندهای در سطح جهانی مانند جنرال الکتریک شروع به اتخاذ یک رویکرد احساسی تر کرده اند و این در حالی است که برند کاتریلار در بسیاری از موقعیت ها هنوز از ویژگی های دوام و استحکام بالا برای توصیف محصولات خود استفاده می کند.

من در یکی از چند سال گذشته، هفته ای را صرف برگزاری کلاس های آموزشی پیشرفته در خصوص راهبرد برند خود برای یکی از تولید کنندگان پیشروی لیزر در سطح جهان کردم. من قبل از هر چیز، نگران آشنا نبودن شرکت کنندگان با اصطلاحات فنی بازار و پایین بودن سابقه علمی آن ها بودم. در پایان روز اول، شرکت ما توانست محصولات استثنایی پیچیده ای را به فروش رساند که دارای طیف وسیعی از قابلیت های کاربردی بودند. اما، مشتری ما فقط روی ویژگی های فنی مانند پارامترها تمرکز کرده بود. وقتی که من در پایان آن شب به همکاران آن ها مراجعه کردم تا وبگاه آن ها را مورد بررسی مجدد قرار دهم، به این موضوع برخورد کردم که همگی آن ها از رویکرد مشابهی پیروی کرده بودند، تا جایی که در بیشتر صفحات اول آن ها تصویر یک لیزر دیده می شد. بازار بسیار پیشرفته تولید کنندگان لیزر، روی کارکرد لیزر تمرکز کرده و پیشنهاد خود را بر این اساس، به محصول تبدیل کرده بودند. ما در روز بعد، اقدام به کشف این موضوع کردیم که چگونه می توان از روش های احساسی تری، به

مشتری های هدف نزدیک شد. به عنوان مثال، می توان به مشتری ها نشان داد که محصول آن ها چگونه می تواند به پروفیسورهای برجسته کمک کند تا به انجام تحقیقات خود بپردازند و خود را نامزد دریافت جایزه نوبل کنند. جوال هریسون در بخش بینش کارشناس توضیح می دهد که برخی از برندهای بنگاه به بنگاه چگونه از قدرت عاطفه که دارای تاثیرات زیادی است، بهره برداری می کنند.

## بینش کارشناس ۱-۵:

### برندهای بنگاه به بنگاه چگونه از طریق تجارب احساسی برنده می شوند.

احساسات همواره یکی از بخش های مهم بازاریابی بنگاه به بنگاه بوده است. اما تا همین اواخر، بیشتر برندهای بنگاه به بنگاه برای درک اهمیت و چگونگی گسترش احساسات، مجبور بودند که به سختی تلاش کنند. برندهای بنگاه به بنگاه برای فهرست کردن ویژگی های برتر محصول خود که دارای جزئیات طاقت فرسایی است، از منطق و عقلانیت استفاده می کردند.

در عصر رادیو و تلویزیون که دارای کانال های بازاریابی یک به چند است، از احساسات برای تمرکز بر موارد منفی استفاده می شد، به گونه ای که در صورت اقدام نکردن ممکن بود اتفاقا بدی بیفتد. به عنوان مثال، ممکن بود که یک رقیب از آن ها سبقت بگیرد یا به خاطر تغییرات قانونی، قدرت رقابت پذیری خود را از دست بدهند. آن ها از اهرم احساسی ترس استفاده می کردند.

اما، امروزه که در عصر رسانه جمعی به سر می بریم، نقش عواطف در تجارت بنگاه به بنگاه برعکس شده است. به گونه ای که برندها روی پیام های مثبت تکیه می کنند و چیزهای جالب، هیجان انگیز، بامزه، با حال و غیره را با دیگران به اشتراک می گذارند. شرکت های آی بی ام، لنوو، هوتسوت و میکرو فوکوس نمونه های خوبی از این شرکت ها هستند. آن ها قوی، محکم و قابل اعتماد هستند. انتخاب گزینه های منطقی باعث می شود که شما در رسانه جمعی غیر قابل مشاهده شوید. ما در تجارت بنگاه به بنگاه و بنگاه به مصرف کننده، شاهد انجام اقداماتی با لحن صدای غیر رسمی تر، دوستانه تر و صمیمانه تر هستیم.

درک اختلافات ظریف، اما عمیقی که برای تحریک یک رابطه عاطفی با مشتری های تجارت بنگاه به بنگاه در مقایسه با مشتری های تجارت بنگاه به مصرف کننده مورد نیاز است، یکی از عوامل کلیدی در تعیین موفقیت برندهای بنگاه به بنگاه در قرن بیست و یکم محسوب می شود.



وقتی که صحبت از تجارب خلق برند می شود، عاطفه به عنوان یک برگ برنده محسوب می شود. با این حال، نمی توان نقش شناخت یا تفکر را خصوصا در طی مراحل اولیه تصمیم گیری، دست کم گرفت. به عنوان مثال، اگر شما از یک برند آگاهی نداشته باشید، هنگام انتخاب یک گزینه، چیزی به ذهنتان نخواهد رسید. با تمام صحبت هایی که در مورد عاطفه و برندها می شود، من به شما توصیه می کنم که این نکته را به خاطر داشته باشید.

برای درک این موضوع که چرا تصمیمات ما عمدتا با عواطف تحریک می شوند، شما باید دو منطقه به شدت مرتبط مغز یعنی قشر جلوی پیشانی و سیستم لیمبیک را درک کنید.

قشر جلوی پیشانی که در جلوی مغز ما واقع شده، کارکردهای شناختی مغز مانند تصمیم گیری، ارزیابی، منطق، حافظه کوتاه مدت، قدرت استدلال، کنترل و حل مساله را مورد توجه قرار می دهد. سیستم لیمبیک شامل مجموعه پیچیده ای از ساختارهای مغز می شود که در عمق مغز ما واقع شده و از کارکردهای متنوعی مانند حس بویایی، انگیزه، شهود، انگیزه ناگهانی، حافظه بلند مدت و عواطف، حمایت می کند. این واقعیت که سیستم لیمبیک مسئول رسیدگی به حافظه بلند مدت و عواطف می باشد، در زمان صحبت در مورد تجارب خلق برند، اهمیت ویژه ای پیدا می کند، زیرا وقتی که ما تصمیم گیری می کنیم، بخش جلوی مغز ما (قشر جلوی پیشانی) راه ورود به خاطره ما را پیدا می کند و هنگامی که ما به خاطره خود دسترسی پیدا می کنیم، مغز ما یک تکانه الکتریکی به سیستم لیمبیک ارسال می کند که منجر به یادآوری عاطفه مرتبط با آن برند می شود. وقتی ما تصمیم گیری می کنیم، آنچه که روی انتخاب ما تاثیر می گذارد، خاطره برند نیست، بلکه احساسی است که ما در رابطه با یک برند، در خاطر خود احساس می کنیم. این یک نکته پیچیده و در عین حال مهم است.

در مورد آخرین باری که برای صرف شام بیرون رفتید، فکر کنید. آیا پیشخدمت گستاخ رستوران باعث شده بود که شما احساس ناراحتی کنید؟ آیا قیمت غذا بیش از حد گران بود، به طوریکه احساس کردید که پول زیادی را پرداخت کرده اید؟ آیا مگسی که روی سوپ شما نشسته بود، باعث شد که احساس کنید رستوران مربوطه غیر بهداشتی است؟ در واقع، آنچه که باعث می شود شما دوباره به این رستوران مراجعه کنید، رستوران را به دیگران پیشنهاد کنید یا در روز بعد، نامه شکایت آمیزی به رستوران بفرستید، خاطره پیشخدمت، غذا یا مگس نیست، بلکه احساسی است که هنگام به یادآوردن تجربه آن ها، به شما دست می دهد. به همین دلیل است که بهترین برندهای جهانی به سختی تلاش می کنند تا احساسات خوبی را در مورد برند خود در ذهن مشتری ها ایجاد کنند.

به عنوان مثال، شرکت کوکاکولا احساس شادی را برای مشتری ایجاد می کند. شرکت ولوو به مشتری، احساس امنیت می بخشد. شرکت هالمارک به مشتری ها کمک می کند که احساس کنند مورد عشق و محبت واقع شده اند.

شرکت ریتز کارلتن احساس خاص بودن را به مشتری می بخشد. شرکت ارمنی احساس شیک پوشیدن را به مشتری می بخشد. این فهرست ادامه دارد، اما در تمامی این برندها، می توان به اهمیت برقراری یک رابطه عاطفی به عنوان بخشی از تلاش های انجام شده برای ایجاد تجربه برند، پی برد.

## تسهیل کردن هم آفرینی

به گفته بنجامین فرانکلین:

افراد بیشتر با چیزهایی متقاعد می شوند که خودشان بتوانند آن ها را کشف کنند.

از روزهایی که در آن ها تجارب برند استاندارد ساخته می شد، زمان طولانی ای می گذرد. اما، آنچه که امروزه به برندها جذابیت می بخشد، توانمندسازی و خودمختاری یک برند است.

ذی نفعان به خصوص نسل هزاره سوم، جذب برندهایی می شوند که آن ها را قادر به هم آفرینی تجارب شخصی خود در حین همکاری با یک برند سازد تا بدین وسیله آن ها خود را مالک آن برند، بدانند. پنجاه و چهار درصد از پاسخگویان ۱۸-۳۴ ساله در مقایسه با سی و چهار درصد از پاسخگویان بالای ۵۵ سال، می گویند که داشتن فرصتی برای شخصی سازی محصولاتی که می خرند که با هدف ایجاد چیز منحصر به فردی انجام می شود، روی احساس کلی وفاداری آن ها نسبت به یک برند یا شرکت، تاثیرگذار است. استدلال آن ها این است که افراد در مورد چیزهایی که می خرند، می خواهند فرصت تصمیم گیری داشته باشند. من بر اساس تجارب خود در زمینه گفتگوهای گروهی و مطالعات قوم نگاری برای برندهای جوان محور به این نتیجه رسیدم که به نظر می رسد این روند گزینشی برای تصمیم گیری نسل جوان هزاره سوم همچنان ادامه داشته باشد. شما با مجهز شدن به زمینه های مربوطه زیر می توانید به ذی نفعان خود کمک کنید تا کارهای خود را تمام کنند.

- مجهز شدن به امکاناتی مانند ارسال پیام های خوش آمدگویی و دعوت از طرف خرده فروشان برای تشویق به کشف جایگزین های ممکن یا صفحات نخست وب سایت ها که مشتری ها را برای ایجاد تجارب ترغیب می کنند.
- مجهز شدن به ابزارهایی مانند کیوسک های سلف سرویس در بخش پذیرش فرودگاه یا انتخاب آن لاین شکل خودروی حامل شما به فرودگاه
- مجهز شدن به دانش از طریق خودآموز ویدئویی آن لاین، برجسته سازهای نکات کلیدی یا گزارش هایی که باعث به اشتراک گذاشته شدن دانش های مربوطه می شوند.

شما می توانید از موارد فوق به عنوان بخشی از تجارب برندی که می سازید، استفاده کنید تا بدین وسیله، از توانایی و اعتماد به نفس لازم برای تجارب خلق برند از طرف خودتان برخوردار شوید.

شرکت سوئدی لوازم منزل آیکیا یکی از شرکت های پیشرو در زمینه هم آفرینی می باشد. اصطلاح " اثر آیکیا" برای تاکید بر این موضوع ساخته شده که مشتری های آن به دلیل زمان و تلاش کم مورد نیاز برای مونتاژ کردن لوازم منزل، علاقه خاصی را نسبت به محصولات این شرکت از خود نشان می دهند.

تجربه آیکیا نشان می دهد که این شرکت از استعداد لازم برای ساختن تجربه برند برخوردار است. شما برای این منظور وارد یک انبار بزرگ کالا می شوید. چرخ دستی خود را تکان می دهید و سعی می کنید از همه فرار کنید. لوازم منزل مورد نیاز خود را خریداری می کنید و سپس آن ها را بار خودروی خود می کنید. سپس، به سمت منزل حرکت می کنید و ممکن است با همسر خود در مورد آنچه خریداری کرده اید، دعوا کنید. سپس، لوازم منزل را به سمت خانه خود بر روی زمین می کشید. سپس، لوازم منزل را مونتاژ می کنید. آن گاه می نشینید و از شاهکار خود لذت می برید.

استعداد شرکت آیکیا به یک بینش ساده مربوط می شود. آن ها از تمایل عمیق افراد برای احساس موفقیت، غرور، حس مالکیت و کسب دستاوردهای بزرگ بهره برداری می کنند. این واقعیت که چنین فرایندی می تواند خسته کننده و برای برخی ها ناخوشایند باشد، مهم نیست. زیرا وقتی که شما عقب می ایستید و لوازم منزلی که مونتاژ کرده اید را تحسین می کنید، احساس خوبی به شما دست می دهد و علت آن این است که نقش فعالی را در ایجاد ارزشی که تجربه می کنید، ایفا کرده اید. شرکت آیکیا اخیرا در واقعیت مجازی خود، اقدام به افزایش توانایی خود در زمینه هم آفرینی کرده است که به مشتری ها اجازه می دهد تا از طریق فن آوری های واقعیت مجازی بتوانند در فرایند طراحی آشپزخانه ایده آل، هم آفرینی کنند. این امر باعث افزایش عمق پیوند آیکیا با مشتری ها و تثبیت جایگاه این شرکت در زنجیره ارزش با استفاده از ارزش آفرینی در مرحله طراحی و مونتاژ خواهد شد.

تعدادی از برندهای دیگر نیز ارزش حاصل از هم آفرینی را درک کرده اند. در برند نایک آی دی، شما می توانید کفش های دلخواه خود را ایجاد کنید. برند آدیداس به مشتری های خود اجازه می دهد تا از ابزار طراحی اسنپ چت برای طراحی کفش های مخصوص خود استفاده کنند. آن ها از دنبال کنندگان شبکه اینستاگرام خود، خواسته اند که در ایجاد محتوا به آن ها کمک کنند. آن ها از بهترین آفریننده ها دعوت کردند تا برای عکس برداری حرفه ای در کانال اینستاگرام خود، مدل شوند. این پویش منجر به خلق ۷۱۰۰۰ دنبال کننده شد. شما می توانید خودروی آودی منحصر به فرد خود را به صورت آنلاین طراحی کنید. در همین حال، خودروی منحصر به فرد پورشه این

فرصت را در اختیار مشتری ها قرار می دهد تا خودروی خود را به صورت سفارشی و شخصی سازی شده، طراحی کنند. شرکت بربری بسپک به مشتری ها اجازه می دهد تا کت های سفارشی طراحی کنند. در همین حال، برند شینولا، تاثیرگذاران محلی و سلیقه سازها را به دلیل ناآشنایی با راهنمایی های شهری که بعدا در کانال های اجتماعی، وبگاه ها و وبلاگ های آن ها منتشر خواهد شد، به چالش کشیده است. شرکت اورآ مسابقه ای را برای تشویق علاقه مندان به کلوچه، به منظور سهیم ساختن ایده های خود در مورد برند اورآ ترتیب داده است. اعمال رهبری به شما اجازه می دهد که کیف دستی خود را با سفارشی سازی بند، پرچ کاری ویژه و افزودن مونوگرام منحصر به فرد خویش به آن، شخصی سازی کنید. ایده های لگو، بستر آن لاینی را فراهم می کنند که طرفداران لگو در آنجا بتوانند پیشنهادهای خود در مورد محصول را برای عرضه به بازار ارائه دهند. شرکت هوافضای رلز رویس دارای درگاه آن لاینی است که امکان دسترسی مشتری ها به مجموعه ای از خدمات حمایتی مانند توتال کر، لایف، فلکس و سلکت کر را فراهم می سازد تا آن ها بتوانند با نوع حمایت های مرتبط با موتور هواپیما که همراه با پیشرفت محصول در چرخه عمر خود مورد نیاز خواهد بود، سازگار شوند.

این برندهایی که در سطح جهانی فعالیت می کنند، نیاز به واگذاری برخی از مسئولیت ها در زمان تجارب خلق برند را درک می کنند. آن ها با فراهم ساختن امکانات، ابزارها و دانش های مورد نیاز مشتری ها برای ایجاد تجارب شخصی خودشان، به آن ها قدرت و اختیار می بخشند. تسهیل بخشیدن به هم آفرینی منجر به ایجاد تجارب شخصی ای می شود که شخصی تر، مرتبط تر و با ارزش تر خواهند بود. این کار همچنین منجر به اعمال فشار بر مشتری برای پذیرش برخی از هزینه های تولید می شود. هم آفرینی منجر به افزایش سودآوری نیز می شود، زیرا دیگر لازم نیست که برندها افرادی را برای انجام کارها استخدام کنند. این یکی از مزایای مهم هم آفرینی است که رهبران و مدیران زیادی می توانند از آن بهره برداری کنند.

مدیران عمومی و اجرایی نگران واگذاری مسئولیت تجارب خلق برند به مشتری ها یا سایر ذی نفعان هستند. آن ها به سختی می توانند از دست این نگرانی رها شوند. نگرانی آن ها از این است که مشتری ها ممکن است تجاربی را ایجاد کنند که مغایر با ارزش ها، شخصیت، جایگاه و سایر مبانی تجربه برند آن ها باشد و باعث انحراف تجاربی شوند که شرکت ها می خواهند ارائه دهند. این تجارب، سرمایه های ارزشمندی برای برندها هستند که در اینجا قصد بحث کردن راجع به آن ها را نداریم.

برندها برای رسیدن به سطحی از کنترل در واگذاری ها، نیاز به فراهم ساختن آزادی عمل کافی برای ذی نفعان به منظور شخصی سازی تجربه خود در محدوده پارامترهای مبانی تجربه برند خود را دارند. به عنوان مثال، برند نایک

آی دی طیف گسترده ای از کفش های ورزشی و گزینه های دیگر را فراهم ساخته است که مشتری ها می توانند از آن ها برای سفارشی سازی کفش های خود استفاده کنند. با این حال، رنگ کفش های آن ها باید به دقت انتخاب می شد تا کمتر شاهد وقوع یک فاجعه مد باشیم.

ما چند سال پیش، در شرکت ویولنگتس خود، درگاهی را برای یک شرکت مدیریت بر سرمایه ایجاد کردیم که مشتری های خود را قادر به مدیریت پرتفولیوی سرمایه گذاری خود می ساخت. وقتی که پرتفولیوی مشتری ها بیش از حد خطرناک یا نامتعادل می شد، ایمیلی به مدیر حسابداری شرکت فرستاده می شد که بر اساس آن به مشتری پیشنهاد می شد که نیاز به دعوت مودبانه از یک مشاور برای مشورت دادن دارد. به این ترتیب، برند ما هم به تسهیل کننده و هم به بازدارنده تجربه برند تبدیل می شد. مسئولیت دشوار ایجاد یک تجربه برند به عهده مشتری است که توسط برند ما به دقت مورد نظارت واقع می شود.

در بخش بینش کارشناس، اعضای تیم بازاریابی اوردوی عمان، مثال جالبی را ارائه کرده اند که چگونگی درگیر شدن برند مخابراتی پیشروی این کشور با جامعه جوان را به منظور هم آفرینی تجربه مربوط به راه اندازی مجدد برند شبایه نشان می دهد.

## **بینش کارشناس ۲-۵: تیم بازاریابی اوردوی عمان چگونه اقدام به هم آفرینی تجربه با یک بازار جوان کرد؟**

شبایه نام یک برند محصول متعلق به تیم بازاریابی اوردوی عمان است که بخش جوان را در بازار مخابرات این کشور مورد هدف قرار داده است. هدف از این برند، ایجاد محصولی بوده است که به الهام بخشیدن به جامعه جوان عمان که یک نسل مقاوم در برابر بازاریابی سنتی است، کمک کند. اصطلاح شبایه در عربی به معنای جوان است در عمان به طور گسترده ای برای اشاره به رفتار برخاسته از نیروی جوانی استفاده می شود. این برند برای اولین بار در روزهای اولیه فعالیت تیم بازاریابی اوردو راه اندازی شد. با این حال، شهرت این برند در حد متوسط بود و به همین دلیل، مدیریت این شرکت در سال ۲۰۱۶ تصمیم گرفت که از طریق نوسازی و راه اندازی مجدد برند شبایه با این مشکل مقابله کند.

تیم شبایه تصمیم گرفت که از مشارکت مشتری ها استفاده کند و مجموعه ای از نظرسنجی ها را اجرا کند و در آن ها سوالاتی را در مورد اهداف، رفتار و اولویت های شرکت مخابرات پیرسد. نظرسنجی ها نشان داد که بخش جوان جامعه نیاز به خدمات ساده، شفاف و مقرون به صرفه دارد. تدبیر اتخاذ شده این بود که از جامعه جوان عمان خواسته شود تا در ایجاد محصول مشارکت کنند تا بدین وسیله نسبت به آن دلبستگی داشته باشند. تیم اوردو از یک خوش

نویس عمانی تقاضا کرد تا یک نوع لوگوی متمایز کننده برای برند ایجاد کند و تعدادی از هنرمندان مختلف عمانی برای ارائه نسخه شخصی خود از لوگو انتخاب شدند. راهبرد آن‌ها حول محور هم‌آفرینی ساخته شده بود و تصور آن‌ها این بود که بهترین راه برای مرتبط ساختن برند با جوانان این است که آن‌ها را در توسعه محصول و گفتگوهای مرتبط با برند، مشارکت دهیم.

تیم اوردو از هنرمندان دعوت کرد تا در ایجاد لوگو، ساختن هویت بصری و طراحی کلیه نقاط تماس با برند مشارکت کنند. ما از جوان‌ها می‌خواستیم که دنیای خود را به ما نشان دهند و برند شباییه را به عنوان محصول برگزیده و شریک سبک زندگی خود انتخاب کنند.

برخی از هنرمندان از فضای لوگو فراتر رفتند و نقاشی روی بوم کاملی را برای برند ترسیم کردند که در پویش‌هایی از قبیل بسته بندی سیم کارت، طراحی نمای خودرو، کالاها و بسته‌های پرسی و محتوای آن‌لاین، تبدیل به نوعی سرمایه ارتباطی می‌شد. به هر حال، این برندی بود که توسط نیروی جوان و برای استفاده آن‌ها ایجاد شده بود. اثربخشی برند شباییه بسیار فراتر از چیزی بود که انتظار می‌رفت. به طوریکه، کلیه برندهای هدف، از زمان راه اندازی شدن برند شباییه در ژوئای ۲۰۱۶ ورشکسته شدند، اما برند شباییه پس از گذشت شش ماه، سهم بزرگی از بازار بخش جوان را تصاحب کرد.

### **ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری**

مشتری‌ها می‌دانند که برندها قادر به تصرف و تجزیه و تحلیل حجم عظیمی از اطلاعات برای درک سبک زندگی، علایق و عادت‌های خرید آن‌ها هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر چه مشتری‌ها انتظار یکپارچگی کامل تجارب برند را ندارند، اما انتظار ارائه تجاربی را دارند که در مکان، زمان و کیفیتی که می‌خواهند، به شدت شخصی سازی شده باشد. این بدین معناست که برندها مسئولیت دارند که دیدگاه مجزایی را به هر مشتری داشته باشند و تجارب یکپارچه و منسجمی را بسازند که به آن‌ها اجازه دهد به آرامی در بین کانال‌ها حرکت کنند. برای این منظور، برندها باید تجارب از قبل مجزا شده را یکپارچه سازند و با تجربه شهودی که از طریق موبایل، تبلت و دسک تاپ حاصل می‌شود، کارها را برای مشتری تمام کنند.

اما سخن گفتن راجع به ساختن تجارب یکپارچه برای مشتری، آسان تر از عمل کردن به آن می‌باشد. ۴۰ درصد از برندها با این موضوع که تجربه مشتری‌های آن‌ها در بین کانال‌ها فاقد انسجام کافی است، موافق هستند و ۳۷ درصد از مدیران اجرایی گفته‌اند که تا پایان سال ۲۰۱۷ موضوع تنظیمات دیجیتال و فیزیکی را در اولویت تجربه برند خود قرار خواهند داد.

شکل ۴-۵ نمونه ای از تجربه یکپارچه برای مشتری توسط اوه لین را نشان می دهد. اوه لین نام یک دانشجوی خوره فن آوری و دارای ارتباطات اجتماعی قوی است که می خواهد بلیط هواپیما را رزرو کند. این جدول نشان می دهد که تجارب برند ارائه شده در هر کانال را چگونه می توان با هم ترکیب و تکمیل کرد تا یک کل بزرگتر ایجاد شود. سفر مشتری به ترتیب مستلزم انجام کارهای زیر می باشد:

- مکالمات معمولی با دوستان در مراسم های جشن در مورد سفر آتی
  - انجام جستجوی مقدماتی و معمولی با تلفن همراه در مورد یک برنامه کاربردی سفر
  - پی بردن به جزئیات بیشتری از یک مغازه خرده فروشی که در هنگام عبور از مغازه و در حین خرید با دوستان اتفاق می افتد.
  - انجام جستجوی مفصل تر به صورت آن لاین که با رایانه رومیزی و برای مقایسه قیمت ها انجام می شود.
  - درخواست خدمت رسانی به مشتری که برای روشن کردن موضوعاتی که برای مشتری نا معلوم است انجام می شود.
  - دریافت تائید اجتماعی که از طریق وبلاگ ها و سایت هایی مانند تریپ ادوایزر که با استفاده از تلفن همراه قابل دسترسی است، انجام می شود.
  - خرید بلیط هواپیما به صورت آن لاین
- از طرف دیگر، سفر مشتری که منجر به تمام شدن همان کارها می شود، به ترتیب شامل انجام کارهای زیر است:
- پی بردن به جزئیات بیشتری از یک مغازه خرده فروشی که در هنگام عبور از مغازه و در حین خرید با دوستان اتفاق می افتد.
  - انجام جستجوی مقدماتی و معمولی با تلفن همراه که به صورت آن لاین انجام می شود.
  - درخواست خدمت رسانی به مشتری که برای روشن کردن موضوعاتی که برای مشتری نا معلوم است انجام می شود.
  - مکالمات معمولی با دوستان در یک مراسم جشن در مورد سفر آتی که برای دریافت تائید اجتماعی انجام می شود.
  - انجام جستجوی مفصل تر به صورت آن لاین که با رایانه رومیزی و برای مقایسه قیمت ها انجام می شود.
  - دریافت تائید اجتماعی که با تلفن همراه و از طریق وبلاگ ها و سایت هایی مانند تریپ ادوایزر انجام می شود.

- انجام خرید نهایی از طریق وبگاه شرکت هواپیمایی یا مراجعه به یک مغازه خرده فروشی

شکل ۴-۵: خرید بلیط هواپیما با مثالی از یک تجربه یکپارچه

وضعیت تجربه برند فکر خرید بلیط هواپیما برای تعطیلی آتی						ذی نفع اوه لین (دانشجوی ماجراجو، خوره فن آوری)
	مرور آن لاین شبکه های اجتماعی برای کسب تائید اجتماعی					رسانه های جمعی
خرید نهایی آن لاین			تحقیقات مفصل رایانه ای			وب سایت های قابل دسترسی از طریق رایانه یا تلفن همراه
				برداشتن بروشور در مراکز خرید		مغازه خرده فروشی
		درخواست از امور مشتری برای پاسخگویی به پرسش ها یا نگرانی ها				مرکز تماس با مشتری
					انجام تحقیقات اولیه	برنامه های کاربردی تلفن همراه
						برون خطی (آفلاین) مکالمه معمولی با دوستان



این سناریو به وضعیت ایده آلی اشاره می کند که در آن، ذی نفع مربوطه از طریق یک نقطه تماس به نقطه تماس دیگر حرکت می کند. اما تجارب یکپارچه در واقعیت، تکراری، قطعه قطعه شده و پیچیده هستند. آن ها همیشه خطی نیستند و نقاط تماس را می توان به صورت موازی نیز تجربه کرد و این روندی است که خصوصا در نسل هزاره سوم بیشتر مشاهده می شود. به عنوان مثال، مشتری ممکن است با تیم امور مشتری تماس بگیرد و قبل از بازدید از مغازه خرده فروشی شما، وارد برنامه کاربردی تلفن همراه شما شود و بعد از اینکه فکرهای خود را کرد، به صورت آنلاین یا از طریق برنامه کاربردی تلفن همراه شما، خرید خود را انجام دهد. در یک سناریوی دیگر، مشتری ممکن است وارد مغازه شود و به مطالعه مختصر سایت یک شخص ثالث به صورت آن لاین پردازد و از طریق دوستان خود به بررسی این موضوع پردازد که آیا تاکنون کسی در شبکه اجتماعی خود، محصول مورد نظر را خریده است یا خیر. چالشی که در اینجا مطرح می شود در رابطه با درک این موضوع است که ذی نفعان در کجای سفر کلی قرار دارند و این که صرف نظر از اینکه ذی نفعان چه مسیری را دنبال می کنند، در آن لحظه چه کارهایی را می خواهند به اتمام برسانند. استفاده از نقشه های سفر مشتری راه حلی را برای این مشکل فراهم می سازد که در فصل ۱۶ و در بخش طراحی خدمات توضیح داده خواهد شد.

برندهای خرده فروشی تجملاتی اهمیت ارائه تجارب یکپارچه را به سرعت درک کرده اند. در یکی از مغازه های بربری واقع در خیابان رجنت، برچسب های بازشناسی از طریق امواج رادیویی به محصولات منتخب اضافه شده تا به ایجاد محتواها چند رسانه ای سفارشی برای محصولات، کمک شود. همچنین، آینه ها تبدیل به صفحاتی برای نمایش فیلم خام و تصاویر ویدئویی منحصر به فرد شده اند. فن آوری ماهواره ای امکان پخش زنده وقایع رخ داده در مغازه را فراهم می سازد و کارکنان می توانند از برنامه های کاربردی آی پد برای سفارشی سازی تجربه مشتری استفاده کنند. شرکت تیفانی از برنامه اسنپ چت برای ایجاد یک مهمه در بازار و جذب مصرف کنندگان در زمان بازگشایی مغازه بازسازی شده بورلی هیلز استفاده کرد. برنامه اسنپ چت آن ها منجر به ترغیب مشتری ها برای مشاهده یک سفر مجازی شد و نمایش جشن بازگشایی این مغازه از طرف شرکت هایی مانند ریز ویترا سپون، کات هادسن و هاله بری مورد قدردانی واقع شد.

مشتری ها به بانک های که در چارک بالایی ارائه سفر یکپارچه برای مشتری قرار داشتند، اعتماد کردند که این میزان ۳۰ درصد بیشتر از اعتماد به بانک هایی بود که در چارک پایینی ارائه سفر یکپارچه قرار داشتند.

در زمینه بازار زیبایی، شرکت سفورا توانست نقاط تماس بین شبکه ای را در سراسر سفر کلی مشتری، به خوبی تحسین برانگیزی ترکیب کند. این برند در داخل مغازه خود امکان استفاده مشتری ها از خودآموزهای آنلاین استفاده از لوازم آرایش چهره را در ایستگاه هایی به نام کارگاه های آموزشی زیبایی فراهم می ساخت و در همین حال، از نرم افزارهای تشخیص چهره سه بعدی در برنامه کاربردی و وب سایت خود استفاده می کرد که به کاربران اجازه می داد که تصویر چهره خودشان را که با لوازم آرایش چهره دیجیتالی به صورت فوری تغییر پیدا می کرد مشاهده کنند. مشتری ها پس از خرید لوازم آرایشی، یک صفحه پی گیری کننده برند ارائه شده را دریافت می کردند که حاوی وضعیت سفارش آن ها و توصیه ها و محتواها آموزشی بود که موجب می شد که آن ها در مورد خریدهای خود، در گیر و هیجان زده بمانند.

برندهای لوازم آرایشی مانند اس کی تو و لورال، از علاقه مصرف کنندگان چینی به خرید اقلامی در حین سفرهای خارجی خود، به سرعت بهره برداری کردند. وب سایت چینی اس کی تو، جزئیاتی از مغازه های معاف از مالیات خود را که در آنجا مشتری ها می توانستند محصولات چینی را در خارج خریداری کنند، ارائه کرد و همچنین امکان اتصال به نقشه های وب سایت چینی بایدو را برای نمایش اینکه این مغازه ها در کجا قرار دارند، فراهم ساخت. این برند چینی، همچنین فهرستی از مغازه های معاف از مالیات خود را برای جمع کردن محصولات در انبار برای استفاده آتی، تهیه کرد.

پویش کتک زنی شو یور کالر که توسط دکتر دره مطرح شد، نمونه دیگری از کلاس آموزشی پیشرفته برای تجربه سفر یکپارچه بود. این پویش با تبلیغات تلویزیونی ای شروع شد که قیافه گرفتن ستاره هایی را نشان می داد که به یک پویش کتک زنی آگاه کننده نیاز داشتند. سپس، از مصرف کنندگان دعوت شد که برای طراحی یک پوشش پروفایل سفارشی از طریق طراحی تبلیغات تلویزیونی، به صفحه فیس بوک پویش کتک زنی مراجعه کنند تا بدین وسیله به خلاقانه ترین طرح ها جوایزی اهدا شود. پویش کتک زنی در ظرف یک روز و با اجازه دادن به عابرین پیاده برای قیافه گرفتن در یک غرفه عکس برداری پیشرفته، مسئولیت اجرای کتک زنی در میدان تایمز را به عهده گرفت. عکس ها و توضیحات مربوط به آن ها بر روی یکی از سه تابلوی اعلانات دیجیتالی واقع در میدان تایمز، نور افکنی می کرد. پویش شو یور کالر، منجر به افزایش ۷۶ درصدی کتک زنی در بین دنبال کننده های اینستاگرام دکتر دره و افزایش ۵۷ درصدی تعداد مشترکین وب سایت اشتراک ویدئویی یوتیوب شد.

با ارزش ترین برندهای جهانی مانند آمازون و میکرو سافت نیز مانند نمونه های نامبرده با ایجاد اکوسیستم ها به سطح عمیقتری از یکپارچگی در بین کانال ها دست پیدا کرده اند. این کار باعث یکپارچگی تجاری شده که ارتباط نزدیکی با برند برتر خود ندارند. برند آمازون پرایم، امکان دسترسی نامحدود مشترکین به سفارش های آمازون، فیلم های نامحدود و پخش قسمت هایی از برنامه های تلویزیونی (گروه برنامه های ویدئویی)، پخش موسیقی (گروه برنامه های موسیقی)، ارائه غذاهای ضروری روزانه (گروه انبار غذای آمازون) و توزیع پوشاک (گروه کمد لباس های آمازون) به مبلغ ۷۹ پوند در سال را فراهم می سازد.

در پرتفولیوی مصرف کننده میکروسافت، برندهایی مانند ویندوز، سرفس و ایکس باک، یکی شده اند تا تجربه یکپارچه ای را برای مشتری به عنوان بخشی از اکوسیستم مربوطه ارائه دهند. غول اینترنتی چینی به نام تسنت در حال ساختن اکوسیستمی است که دربرگیرنده تجاری مانند برنامه کاربردی پیام رسانی فوری (کیو کیو)، شبکه اجتماعی (وی چت)، پرداخت آن لاین (تنبی)، بازی و پخش موسیقی (کیو کیو میوزیک) باشد. تجارب یکپارچه ای که این اکوسیستم ها ارائه می کنند، با کمک به آسانتر کردن کار و زندگی برای مشتری ها، آن ها را مورد حمایت قرار می دهد.

برای ساختن تجارب یکپارچه، لازم است که حوزه هایی مانند واقعیت مجازی (VR)، واقعیت افزوده شده (AR) و اینترنت اشیا (IoT) را مورد ملاحظه قرار داد. شرکت آ او دی به عنوان بخشی از جشن تولد ۵۰ سالگی خود، تجربه واقعیت مجازی برگشتن به موقع به خانه با خودرو را ایجاد کرد در آن، مسافران می توانستند خاطره رانندگی مجازی را تجربه کنند. همچنین، تجربه بازی تاج و تخت، مخاطبان را وارد دنیایی از بازی کرده است که در آن، می توانند حرکت کنند و با استفاده از تیر و کمان با دنیای مجازی ارتباط برقرار کنند. شرکت گوگل دی دریم یک صفحه کلید بی سیم در تلفن همراه خود دارد که به گوشی متصل شده است تا افراد بتوانند کنترل بیشتری بر تجاری داشته باشند که درگیر آن ها می شوند. یافته های اولیه نشان می دهند که تجارب واقعیت مجازی در بلندمدت، بیش از تجارب دو بعدی و حتی ۳۶۰ درجه ای، جذابیت احساسی برای مخاطبان ایجاد می کند.

ظهور اینترنت اشیا موجب شد که مشتری ها شدیداً به دنبال تجارب برندی بگردند که تجارب فیزیکی و دیجیتالی را به صورت یکپارچه ای ترکیب کنند. مشتری ها از برندها انتظار دارند که تجارب برندی را بسازند که خانه ها، خودروها، کار و سایر فضاها و اشیای فیزیکی را به هم متصل کند. به عنوان مثال، شرکت بی ام دلبو با همکاری گاراجیو، مجموعه ای از برنامه های کاربردی را عرضه کرده است که قادر به خودکار سازی وظایفی مانند تنظیم

سیستم گرمایش مرکزی به منظور مناسب بودن دما هنگام ورود به منزل، باز کردن در گاراژ در زمان توقف خودرو و بستن در آن در زمان ترک منزل می باشند. چنین توسعه هایی منجر به ایجاد فرصت های جدیدی برای ساختن تجربه برند خواهند شد.

## نتیجه گیری

شما برای تجارب خلق برند مربوطه باید فوت و فن های ارائه تجربه برند را مورد ملاحظه قرار دهید. این فوت و فن ها شامل فکر کردن راجع به چگونگی برقراری یک رابطه عاطفی، تسهیل هم آفرینی و ارائه تجارب یکپارچه می باشند. در نظر گرفتن فوت و فن های ارائه محصول، شما را تشویق به فکر کردن راجع به جزئیات مهم مربوط به محیط تجربه برند می سازد که به آگاه شدن شما از نحوه توسعه و تعریف مبانی تجربه برند خودتان کمک خواهد کرد.

## فصل ششم: اتخاذ یک رویکرد داده محور

در فصل قبل، خلاصه ای از نقشی را که تنظیم و تعدیل چشم انداز خود به عنوان بخشی از محیط تجربه برند، ایفا می کند، ارائه کردم و تاکید کردم که ایفای این نقش، مستلزم برقراری یک رابطه عاطفی، تسهیل بخشیدن به هم آفرینی و ارائه تجارب یکپارچه می باشد. این فصل به بررسی چهارمین و آخرین عنصر محیط تجربه برند که اتخاذ یک رویکرد داده محور است، می پردازد.

از آنجایی که داده ها نقش بسیار مهمی را در توسعه و ارائه تجارب برند ایفا می کنند، در این فصل به اهمیت دو موضوع زیر پرداخته می شود که عبارتند از:

- کسب بینش های محکم
- اندازه گیری بر اساس کل نگری

این امر به شما کمک می کند که برای تجارب خلق برند، طرح های توجیهی قوی تری را در اتاق هیات رئیسه ارائه دهید و موضع معتبرتر، آگاهانه تر و دفاعی تری را در بین مدیران ارشد و مدیران اجرایی اتخاذ کنید. این امر همچنین بدین معناست که تصمیماتی که شما در خصوص تجارب برند اتخاذ می کنید، به جای اینکه مبتنی بر داستان های شخصی باشند، بر پایه بینش های بی طرفانه استوار خواهند بود.

### کسب بینش های محکم

من بر اساس تجربه شخصی خود دریافتم که در اتاق هیات رئیسه، از آمار و ارقام استقبال زیادی می شود. اما تا جایی که بودجه و زمان اجازه می دهد، بهتر است که از رویکرد تلفیقی که بینش های کمی و کیفی را ترکیب می کند، استفاده شود. رویکرد تلفیقی باعث جبران نقطه ضعف های هر یک از بینش ها می شود و چشم انداز شفاف تری را فراهم می سازد و به تائید کردن نتایج یا به چالش کشاندن آن ها کمک می کند.

### بینش کمی

جمع آوری داده های کمی، من را به یاد فیلم غربی "خوب، بد، زشت" با هنرپیشگی و کارگردانی کلینت ایستوود می اندازد. بخشی از جمع آوری داده ها در این فیلم خوب بود، اما متأسفانه بیشتر آن ها بد و زشت بوده است. یکی از مشکلات ویژه جمع آوری داده ها، به روش های نمونه برداری ناکافی و همچنین، پرسش ها، مقیاس ها یا پاسخ

های جانبدارانه مربوط می شود. این امر مشکل زا خواهد بود، زیرا حتی معتبرترین ابزارهای تحلیل کننده داده های کمی، قادر به رفع مشکل پرسش و پاسخ های جانبدارانه نیستند. برای مرور روش های بسیار کاربردی و جامع برای پاسخگویی به این مسئله، به شما پیشنهاد می کنم که بخش طراحی پرسشنامه در کتاب دیلمن و همکاران را بخوانید.

وقتی که داده های کمی از طریق پرسشنامه یا سایر ابزارها جمع آوری شد، شما می توانید از روش های آماری پیشرفته برای اضافه کردن سخت گیری های علمی به فعالیت های مربوط به ساختن تجربه برند خود، استفاده کنید. جدول ۱-۶ بخشی از روش های آماری مورد استفاده را توضیح می دهد، به شما نشان می دهد که چگونه می توانید از آن ها کمک بگیرید و همچنین، تعدادی از نمونه های کاربردی را برای برانگیختن خلاقیت شما فراهم می سازد. لطفا توجه داشته باشید که این روش ها را می توان به شیوه های مختلفی استفاده کرد و به همین دلیل، مثال های ارائه شده صرفا توضیح دهنده هستند.

بیشتر روش های خلاصه شده در جدول ۱-۶ از آماره های استنباطی ای استفاده می کنند که به شما کمک می کند تا با سطوح اطمینان آماری مشخصی، از داده های "نمونه تکمیل شده" برای نتیجه گیری در مورد کل جمعیت استفاده کنید. این امر منجر به جبران نقطه ضعف عمده بیشتر تحلیل داده هایی می شود که در آن ها بینش ها به جای توجه به جمعیت، فقط بر اساس داده های تکمیل شده استوار می باشند. توانایی نتیجه گیری از داده های تکمیل شده برای کل جمعیت با سطوح اطمینان آماری مشخص بسیار مهم است و چشم انداز کامل تر و شفاف تری را در مورد تصویر تجربه برند ارائه می کند و میزان واقع شدن تجربه برند شما در معرض خطر سرمایه گذاری را کاهش می دهد.

شما لازم نیست که خودتان این روش ها را اعمال کنید، اما اگر از آن ها آگاه باشید، می توانید نمایندگی های تحقیقاتی خارجی یا گروه های تحقیقاتی داخلی را به شیوه محکم تر، جامع تر و متمرکزتری انتخاب و به دیگران توصیه کنید. شما همچنین با پرسیدن سوالاتی در مورد روش های آماری مورد استفاده در شرکت ها، قادر به شناسایی نمایندگی های خارجی شایسته تری خواهید بود. استفاده از این روش ها همچنین به شما کمک خواهد کرد که احترام بیشتری را کسب کنید و از قدرت نفوذ در اتاق هیات رئیسه برخوردار شوید. استفاده از این روش خصوصا برای دریافت بودجه از مدیران ارشد مالی که تمایل زیادی به استفاده از داده های آماری دارند و محکم به آن ها می چسبند، مفید واقع خواهد شد.

شرکت هتلداری بین‌المللی گروه هتل‌های بین‌قاره‌ای (IHG) از رویکرد داده‌محور برای اطلاع‌رسانی در مورد تلاش‌های خود برای تجربه ساختن برند استفاده کرد. از میان ۲۴۰ ویژگی مربوط به اقامت در یک هتل، آن‌ها دریافتند که حدود ۲۰ درصد از ویژگی‌ها هیچ‌گونه ارزش قابل توجهی را به تجربه مهمان اضافه نمی‌کنند، اما ۴۰ درصد از ویژگی‌ها بین ۰.۱ تا ۰.۵ دلار به ازای هر شب اقامت در هتل و ۴۰ درصد از آن‌ها بین ۰.۵ تا ۲ دلار به ازای هر شب اقامت در هتل را به ارزش تجربه مهمان اضافه می‌کنند. هرچند که تاثیر هر یک از این ویژگی‌های فردی تجربه شده بر روی مجموعه‌ای از حدود ۴۰۰۰ هتل و نیم میلیون اتاق و بیش از ۱۰۰ میلیون مهمانی شبانه در سال، ناچیز می‌باشد، تفاوت چند دلاری به ازای هر شب اقامت در هتل، می‌تواند به افزایش قابل توجه درآمد هتل‌ها کمک کند. IHG از میان مجموعه ۲۴۰ واحدی ویژگی‌های تجربه برند، ویژگی‌های بارزی را ترکیب کرده است که از میان آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تجربه صبحانه بهینه‌سازی شده به ارزش ۱.۵ تا ۴ دلار به ازای هر شب از اقامت
- آماده کردن کامل سرویس بهداشتی به ارزش ۳ تا ۷ دلار به ازای هر شب از اقامت
- اتاق آشپزخانه مجهز شده به ارزش ۳ تا ۷ دلار به ازای هر شب از اقامت
- برداشت اولیه مشتری از رستوران در ۱۰ دقیقه اول تجربه آن، به ارزش ۴ تا ۷ دلار به ازای هر شب از اقامت
- خوش آمدگویی تمام‌عیار از مشتری به ارزش ۳ تا ۶ دلار به ازای هر شب از اقامت

آلوارو گالارت در بخش بینش کارشناس، به طور خلاصه نشان می‌دهد که چگونه از یک رویکرد داده‌محور برای تجارب خلق برند در باغ وحش بارانگیلای کلمبیا استفاده کرده است و بن‌لئوب در بخش بینش کارشناس، در مورد داده‌محور بودن تجارب ساخته شده توسط شرکت میکروسافت به طور خلاصه توضیح می‌دهد.

جدول ۱-۶: استفاده از روش‌های آماری پیشرفته برای تجارب خلق برند

روش	به شما کمک می‌کند	کاربردهای عملی
رگرسیون	متغیرهایی را که بر نتایج مورد نظر تاثیر گذار هستند، شناسایی کنید.	شناسایی این که کدامیک از نقاط تماس باعث تحریک معیارهایی از قبیل درآمد، وابستگی، طرفداری یا تمایل به پرداخت اضافه بها می‌شوند.

<p>رگرسیون به شما کمک می کند تا نقاط تماس مهم را شناسایی کنید تا بتوانید تلاش های خود را روی آن ها متمرکز سازید. ما در شرکت خود از رگرسیون برای کمک به یک شرکت مالی در زمینه شناسایی ارزش هایی استفاده کرده ایم که باعث تحریک معیارهای ارزش برند آن شده است.</p>		
<p>ثابت کنید که آیا رضایت نسبی از لحاظ درآمد ها باعث تحریک وفاداری می شود یا بر عکس. وقتی که شما به درکی از روابط تصادفی دست پیدا می کنید که باعث تحریک درآمد زایی می شوند، می توانید تلاش های خود را روی آن حوزه ها متمرکز سازید.</p>	<p>روابط تصادفی بین متغیرها و نتیجه مورد نظر را درک کنید.</p>	<p>مدل سازی معادلات ساختاری</p>
<p>توجه کنید که کدامیک از متغیرها منجر به تحریک نتیجه مورد نظر از لحاظ فروش، درآمد زایی یا تمایل به پرداخت اضافه بها می شوند. به گفته بسیاری از محققان برند، شبکه بیضی نسبت به رگرسیون و مدل سازی معادلات ساختاری، راه بهتری برای مدل سازی تحلیل انگیزه خریدار می باشد، زیرا باعث کاهش مشکلات ناشی از همبستگی میان متغیرهای مستقل می شود و پاسخگوی اثرات متقابل میان متغیرها در تحلیل های صورت گرفته می باشد. همچنین، از جلوه های دیداری موجود در شبکه های بیضی در اتاق هیات رئیسه استقبال می شود.</p>	<p>متغیرها و اثرات متقابل آن ها بر روی نتیجه مورد نظر را درک و شناسایی کنید.</p>	<p>مدل سازی شبکه های بیضی</p>
<p>امکان طراحی بهینه خدمات در یک نقطه تماس معین را فراهم سازید. به عنوان مثال، آیا لازم است که سایت تلفن همراه شما دارای خدمات پشتیبانی تلفنی، ای میل، چت زنده و اسکایپ باشد؟ ممکن است فکر کنید که خدمات ای میل و چت زنده کفایت می کند. این امر منجر به تسهیل بخشیدن به تجربه برند، کاهش</p>	<p>طراحی نقطه تماس را برای تحریک افراد به انتخاب گزینه مورد نظر خود، بهینه کنید.</p>	<p>تحلیل پیوستگی</p>



<p>هزینه ها، سرعت بخشیدن به زمان های تحویل دهی محصول و پشتیبانی ساده از خدمات رسانی به مشتری می شود.</p>		
<p>درک کنید که دارای چند بخش هستید و اینکه آن ها چگونه به نظر می رسند.</p> <p>شما ممکن است فکر کنید که دارای چهار بخش مجزا هستید. تحلیل خوشه ای به شما کمک می کند تا این موضوع را راستی آزمایی کنید. ما در شرکت خود به یک مجمع سبک زندگی منحصر به فرد کمک کردیم تا بخش های خود را شناسایی کند و آن ها در حال حاضر تجارب مربوط به طراحی یا ارائه خود را حول این بخش ها شکل می دهند.</p>	<p>بخش ها را به طور بی طرفانه ای شناسایی کنید.</p>	<p>تحلیل خوشه ای</p>
<p>مزایای بارز تجربه برند را شناسایی کنید.</p> <p>شرکت ما با یک توسعه دهنده املاک و مستغلات در خاور میانه همکاری کرد. در کارگاه آموزشی ایده پردازی، فهرست بلندی از مزایای مربوط به توسعه املاک شناسایی شد. ما با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی نشان دادیم که فهرست بلندی از مزایا را می توان به واسطه چهار عامل گرایش به زیبایی های محیطی، حس تعلق جمعی، تسهیلات رفاهی محلی و جایگاه اجتماعی توصیف کرد. این چهار عامل به شکل دادن ارتباطات بعدی برند کمک می کنند.</p>	<p>مزایای اساسی ای را که منجر به تحریک مشتری به انتخاب گزینه مورد نظر شما می شود شناسایی کنید.</p>	<p>تحلیل عامل اکتشافی</p>
<p>فاصله میان برند خود با رقبا را در ذهن پاسخ دهندگان اندازه گیری کنید.</p> <p>این امر به شما کمک می کند تا به شکل بی طرفانه ای نشان دهید که کدامیک از برندها مشابه برند شما در نظر گرفته می شوند. با این حال، ارزش گذاری های چند وجهی به درک این موضوع که برند شما از چه لحاظ شبیه برندهای دیگر است،</p>	<p>برندهایی را که مشابه برند شما در نظر گرفته می شوند، شناسایی کنید.</p>	<p>ارزش گذاری های چند وجهی</p>

<p>کمکی نمی کنند. اما آشکار سازی چند وجهی این کار را انجام می دهد.</p>		
<p>رقبای خود را بر اساس تداعیات برند شناسایی کنید. نمودار زیر مربوط به یکی از مشتری های گمنام شرکت ما است که به عنوان بخشی از پروژه تکمیلی ساختن تجربه برند در بخش آموزشی فعالیت می کند. این نمودار نشان می دهد که کارکنان معتقدند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برندهای UCB، JCC، BC، SOL، BMC به دلیل نزدیک بودن نقطه های سیاه به یکدیگر، مشابه یکدیگر در نظر گرفته می شوند.</li> <li>• این برندها با توجه به نزدیک ترین ضربدرهایی که به آن ها وجود دارد، از نوع حرفه ای، دانشگاهی و سرگرم کننده هستند.</li> <li>• برند CCB ربطی به برندهای دیگر ندارد.</li> <li>• برند SBC متمرکز بر دانش و حرفه است.</li> </ul>	<p>برندهایی که شبیه برند شما در نظر گرفته می شوند را شناسایی کنید و وجوه تشابه و سطوح هم ترازی داخلی و خارجی را ارزیابی کنید.</p>	<p>آشکار سازی چند وجهی</p>

ما تحلیل مشابهی را با دانشجویان فعلی و آتی خود انجام دادیم. این تحلیل نشان داد که تفاوت در زمینه تداعیات یک برند، چگونه منجر به این می شود که دیدگاه های کارکنان با دیدگاه دانشجویان فعلی و آتی سازگار نباشد. این امر بینش قوی ای را فراهم می کند و نشان می دهد که برند شما چگونه ممکن است از لحاظ نزدیک بودن به نقطه های سیاه، مشابه برندهای دیگر در نظر گرفته شود و از لحاظ نزدیکترین ضربدر موجود نسبت به خود، منجر به شناسایی وجوه تشابه خود با برندهای دیگر شود. شما می توانید در مورد موضع یابی برند خود به عنوان یک برند فعلی یا تازه وارد، تصمیم گیری کنید. مدیران عامل شرکت ها، عاشق سادگی این تکنیک ها از لحاظ دیداری هستند.

## بینش کارشناس ۱-۶: استفاده از بینش برنند برای بهبود تجربه برنند باغ وحش بارانکوئیلیا

باغ وحش بارانکوئیلیا شهرت دیرینه ای در زمینه طرفداری از حفاظت از محیط زیست و ارائه کمک های علمی دارد که آن را به برنند محترمی در نزد شهروندان تبدیل کرده است. باغ وحش بارانکوئیلیا که به کل جمعیت ۱.۸ میلیونی ساکنین شهر خود خدمت رسانی می کند، توسط یک بنیاد خصوصی اداره می شود که بودجه قابل توجهی را از دولت دریافت نمی کند و به همین دلیل، بیشتر هزینه های عملیاتی آن توسط درآمد حاصل از بازدید کنندگان تامین می شود. این باغ وحش حدود ۳۰۰۰۰۰۰ بازدید کننده در سال دارد که حدود ۶۵ درصد از آن ها به گروه های کم درآمد تعلق دارند و برای آن ها بازدید از باغ وحش به معنای صرف هزینه های خانگی قابل توجهی می باشد.

باغ وحش بارانکوئیلیا اقامتگاه ۱۴۰ گونه جانوری (بیش از ۵۰۰ جانور در هر دو هکتار از زمین) می باشد. تسهیلات این باغ وحش، رو به فرسایش بوده و رشد طبیعی شهرها منجر به این شده است که این باغ وحش توسط مناطق مسکونی بزرگ احاطه شود و توسعه آن امکان پذیر نباشد. این باغ وحش نیاز به شناسایی یک مکان جدید و ارائه فرصت خوبی برای مدیریت دارد تا در مورد تجربه ای که به بازدید کننده ارائه می دهد، تجدید نظر کند. به همین دلیل، برای طراحی تجربه بازدید کننده از یک رویکرد بینش محور استفاده شد.

بینش های ما یک شکاف رضایتی در رابطه با تسهیلات موجود و تجربه موجود را آشکار ساختند. این بینش خبر از سه اصل کلی زیر می دهد که امکان طراحی دوباره تجربه بازدید کننده را شکل خواهند داد.

- یادگیری بیشتر، بهتر و روشن گرانه تر در مورد جانوران، زیستگاه ها و اکوسیستم ها
- دعوت از بازدید کنندگان برای مشارکت در فعالیت های جدیدی مانند غذا دادن به جانوران در مزرعه
- ارائه سرگرمی هایی برای گروه های خانواده ها

چنین بینشی منجر به ایجاد تغییرات زیر در باغ وحش شد. برای نمایش دسته هایی از جانوران با زیستگاه مشابه، تغییراتی در نمایشگاه جانوران ایجاد شد. اطلاعات آموزشی و هشداردهی بهبود پیدا کرد و از این اطلاعات برای ارائه تجربه جذابتر از طریق از فایل های آموزشی تعاملی استفاده شد. فعالیت ها نیز با کمک به بازدید کنندگان در خصوص آشنایی با گونه های جزئی تر جانوران و تعامل با آن ها بهبود پیدا کردند و نمایشگاه هایی که به خوبی اجرا شده بودند، نقش مهمی را در این زمینه، ایفا کردند. همچنین، تعدادی از نوآوری های تجربه مشتری مانند کارکردن در مزرعه، مراقبت از سرزمین طوطی ها، رویکردهای جدید برای بازدید از گروه پرندگان و بازدیدهای سیاحتی شبانه و همچنین، نمایش های خانگی عرضه شد. با گسترش اخبار مربوط به جانوران، زیستگاه ها، مسائل

مربوط به حفظ محیط زیست و اکو سیستم ها ، محتوا و گفتگوهای مطرح شده در رسانه های اجتماعی نیز افزایش یافت و از مردم دعوت شد که از تجارب جدید ایجاد شده در باغ وحش بارانکوئتیلا ، بازدید کنند و لذت ببرند. کارکنان باغ وحش بارانکوئتیلا اکنون از نظرسنجی های دوره ای برای اندازه گیری رضایت مشتری از تجربه برند، استفاده می کنند تا مطمئن شوند که برند آن ها متناسب با انتظاراتی که بازدید کننده دارد، ارزش ارائه می کند. این امر به یکی از بخش های مهم ارائه تجربه برند برای بازدید کننده تبدیل شده است.

### شکل ۱-۶: اتخاذ یک رویکرد داده محور برای ساختن تجربه برند در باغ وحش بارانکوئتیلا

طرح تحقیقات در مورد بازار باغ وحش بارانکوئتیلا با ترکیب مجموعه ای از هفت مطالعه مختلف مجزا برای ارائه نتایج قابل اطمینان و قطعی گسترش یافت.

#### مسیر رسیدن به نتایج



## بینش کارشناس ۲-۶: شرکت میکروسافت تجارب برند را چگونه اندازه گیری می کند؟

ما در شرکت میکروسافت هر روز و به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با میلیون ها نفر در ارتباط هستیم. برقراری ارتباط با مشتری، شامل طیفی از افرادی که از فن آوری ما استفاده می کنند تا مشتری هایی می شوند که از طریق بخش پشتیبانی مشتری و در زمینه بازاریابی از طریق رسانه های اجتماعی یا تبلیغات، با ما در تماس هستند. هر یک از این لحظات فرصتی است که میکروسافت می تواند برای ایجاد طرفدار یا از دست دادن یک مشتری از آن استفاده کند. بنابراین، اندازه گیری این تجربه ها و عمل کردن بر اساس آن، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

با تفکر درباره اولین سناریوی فردی که از فن آوری ما استفاده می کند، به این نتیجه می رسیم که یکی از تجاربی که باید آن را درک و اندازه گیری کنیم، میزان استفاده مشتری از فن آوری ما و میزان رضایت مندی او است. میزان استفاده از فن آوری مهم است، زیرا برای حفظ وابستگی مشتری به خود و حفظ سهم بازار، مشتری ها باید از محصولات ما استفاده کنند و از تجربه ارائه شده لذت ببرند. به عنوان مثال، میزان استفاده مشتری از فن آوری را می توان از لحاظ زمان صرف شده مشتری برای انجام بازی اکس باکس لایو یا زمان لازم برای دسترسی مشتری ها به یک ویژگی خاص در داخل نرم افزار آوت لوک، اندازه گیری کرد. میزان رضایت مشتری معمولاً از طریق نظرسنجی ها اندازه گیری می شود و این کار خبر از آن می دهد که آیا مشتری تجربه خوبی را کسب کرده یا اینکه شرکت میکروسافت در معرض خطر از دست دادن مشتری قرار دارد.

مشتری ای که با بخش پشتیبانی از مشتری تماس می گیرد، احتمالاً با مشکلی در رابطه با محصول یا تجربه کاربر مواجه شده و به همین دلیل، نیاز به کمک دارد. در شرکتی به بزرگی میکروسافت، مسائل مربوط به پشتیبانی از مشتری، شامل حمایت از تلاش های یک بازیکن در بازی اکس باکس تا رفع مشکل شرکت هایی می شود که مشتری های آن ها با زیرساخت ابری شرکت برای برنامه ریزی و اجرای منابع، مشکل دارند. هر دوی سناریوها فرصت های به یک اندازه مهمی را برای تجربه مشتری های میکروسافت فراهم می سازند. بازیکن ناامید در صورت ارائه تجربه ضعیف، ممکن است جای خود را به یک رقیب دیگر دهد. موضوع زیرساخت ابری نیز می تواند منجر به یک مخاطره تجاری برای مشتری و شرکت میکروسافت شود. بنابراین، معیارهای موثر برای اندازه گیری تجارب پشتیبانی از مشتری مانند زمان دستیابی به یک راه حل مشترک یا جلب رضایت کارشناس فنی، از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

برای اندازه گیری تاثیر بازاریابی برون گرا باید متوجه شد که آیا راهکارها موثر، کارا و مثبت بوده اند و اینکه آیا بهره برداری مثبت از این راه کارها به مشکلات ناشی از استفاده از آن ها می ارزد یا خیر؟ برای تعیین این موضوع، از نرخ بازگشت سرمایه گذاری (ROI) استفاده می شود. هر یک از تلاش های بازاریابی دارای هزینه ای است و همه تلاش های بازاریابی دارای نرخ بازگشت سرمایه گذاری مثبتی نیستند. هم تراز کردن مستقیم اهداف بازاریابی با آنچه که در ترازنامه یا استانداردهای ویژه تجاری مانند سهم بازار، فروش و استفاده توسط مشتری عنوان شده، در صورت منتهی شدن به یک نرخ بازگشت سرمایه مثبت، سود حاصل از بازاریابی را افزایش خواهد داد.

## پیدایش " داده های بزرگ "

داده های بزرگ موضوعی است که در دستور کار مدیران ارشد به آن توجه شده و به طرز فزاینده ای در حال ورود به مسیر اصلی بازاریابی برند می باشد. در حالی که تعریف و هدف از این موضوع جای بحث دارد، دیدگاه من این است که داده های بزرگ مستلزم گیر آوردن، جمع کردن و تجزیه و تحلیل مجموعه داده های بزرگ و اغلب پیچیده ای هستند که روی تصمیم گیری های بعدی اثر گذار خواهند بود. به عنوان مثال، فرایندهای ردگیری کوکی و "بسترهای نرم افزاری مدیریت داده ها" منجر به جمع کردن داده ها می شوند و از این طریق، امکان مشاهده رفتار فردی به اندازه مورد نیاز برای حل مساله فراهم می شود و سپس، از این بینش ها برای ایجاد تجارب زنده شخصی سازی شده استفاده می شود. این کار منجر به جبران برخی از کلیت بخشی های مورد نیاز برای توسعه شخصیت مشتری می شود که در فصل سوم به آن پرداخته شد.

اگرچه این کتاب روی داده های بزرگ تمرکز نمی کند، من مثال هایی را عرضه کرده ام که نشان می دهند چگونه می توان از داده های بزرگ برای کمک به برندها برای تعریف و اصلاح تجاربی که می سازند، استفاده کرد.

برادران وارنر برای نمایش فیلم پن، مجموعه متنوعی از منابع داده را که شامل فیلم های نمایش داده شده در رسانه های اجتماعی و داده های مربوط به نمایش فعالیت، کدپستی و کانال تلویزیونی می شد را در قالب مجموعه ای از داده های بزرگ منحصر به فرد و یکپارچه، ترکیب کردند. پیام های مختلف و اجراهای خلاقانه را از روی بینش های ارائه شده توسط داده های بزرگ و بر مبنای جاذبه آن ها برای گروه های مختلف، می توان تولید کرد.

برند مخابراتی آمریکا به نام ورizon برای مدل سازی رفتار مصرف کننده، داده های حاصل از جستجو و تبلیغات اجتماعی و نمایشی را با فرایندهای یادگیری ماشینی، بخش بندی بازار، بینش های مصرف کننده و اقتصاد رفتاری ( مطالعه جنبه های روان شناختی رفتارهای اقتصادی افراد و نهادها) ترکیب کرده است. این امر تاثیر بزرگی را بر روی

ایجاد پیام های پویای تولید شده داشته است که برای ارائه یک تجربه پیغام رسانی شخصی، مبتنی بر داده ها و الگوریتم های خاص خود می باشند. این امر مستلزم بالابردن ۱۱۷ درصدی نرخ تدریجی تبدیل فروش (نسبت تعداد فروش رفته به تعداد بازدید کننده) و کاهش ۲۰ درصدی هزینه های مربوط به فعال سازی خط جدید در مقایسه با گروه کنترلی در یک تحقیق آزمایشی می باشد.

بسیاری از رویکردهای مربوط به داده های بزرگ در دسترس بیشتر موسسات دارای اندازه کوچک تا متوسط نیستند، اما شرکت استرالیایی نارلان پولز با این روند مخالفت کرده است. مرحله اولیه کار این شرکت، انجام تحقیقات کیفی اکتشافی می باشد که بیانگر این موضوع است که لحظه اولیه خیز برداشتن برای خرید، یک عامل انگیزه بخش قوی برای خرید محسوب می شود. این شرکت در ادامه، تحقیقات گسترده ای را از طریق تمرین "کاوش داده" انجام داده است که منجر به تجزیه و تحلیل ارزش اطلاعات پنج سال اخیر در مواردی همچون مشتری های راغب، میزان فروش، نرخ های تبدیل فروش، طرح های تبلیغاتی، تجزیه و تحلیل وب سایت، جلب اعتماد مصرف کننده، نرخ های بهره، حجم تبلیغات در مورد برکه ها و روندهای آب و هوایی سالیانه شده است. آن ها متوجه شدند که شرایط آب و هوایی خاص به عنوان یک نقطه حساس و بحرانی برای افرادی که میل به داشتن یک برکه را به خرید آن تبدیل خواهند کرد، عمل می کنند. وقوع این شرایط آب و هوایی منجر به این شد که رسانه های پخش برنامه های تلویزیونی، هزینه های زیادی را صرف تبلیغات پیش از نمایش فیلم، تبلیغات با پرچم و تبلیغات اجتماعی کنند. این پویا منجر به افزایش ۱۱ درصدی فروش به مشتری های راغب، افزایش ۲۳ درصدی فروش معمولی و کاهش ۳۰ درصدی بودجه رسانه ای شرکت ها شده است.

آمار و ارقام موجود در اتاق هیات رئیسه به دلیل بی طرفانه بودن، اعتماد آفرین هستند و به نظر می رسد که با شما صحبت می کنند. اما، آن ها فقط بخشی از تصویر را رنگ آمیزی می کنند. همانطور که در مطالعه موردی نارلان توضیح داده شد، داده های کیفی نقش مهمی را در زمینه ارائه یک چشم انداز کامل از ساختن تجربه برند ایفا می کنند و به همین دلیل، نباید نقش آن ها را نادیده گرفت.

## بینش کیفی

بینش کیفی داده هایی را فراهم می کند که از لحاظ مفهومی، مرتبط تر، غنی تر و متنوع تر از روش های کمی هستند. بینش های کیفی خصوصا در زمان انجام تحقیقات مربوط به موضوعاتی که حساس هستند و دارای جنبه های

اجتماعی یا فرهنگی می باشند یا موقعیت هایی که در آن ها، واژه ها دارای معنا و اهمیت خاصی هستند و به همین دلیل باید مفهوم آن ها به دقت درک شود، مفید واقع خواهند شد.

یکی از مشتری های بخش مراقبت های بهداشتی ما می خواست که نگرانی های تجربه شده توسط بیماران در مورد موضوعات ظریف ویژه را مورد بررسی دقیق قرار دهد تا متوجه شود که چگونه می توان آن ها را کاهش داد و به نحو بهتری مدیریت کرد. با استفاده از مصاحبه های تک به تک با اعضای خانواده بیمار می توان این نگرانی ها را به شیوه همدلانه و حساس تری درک کرد. یکی از مشتری های جوان برند ما تمایل داشت که فرهنگ و زبان مورد استفاده توسط مشتری های هدف خود را درک کند تا بتواند از تجربه به دست آمده برای ارتباطات بعدی با برند و مواجه شدن با رویدادهای تجربی استفاده کند. ما برای مقابله با این موضوعات، از تجزیه و تحلیل متون پیشرفته و ثبت خاطرات ویدئویی از طریق تلفن همراه استفاده کردیم. حساس بودن نسبت به چنین بینش های ظریفی در هنگام تجارب خلق برند، تاثیرگذار خواهد بود و این در جایی است که روش های کیفی در مقایسه با روش های کمی می درخشند. جدول ۲-۶ روش های کیفی مورد استفاده را همراه با مثال هایی از چگونگی کمک آن ها به تجارب خلق برند به اشتراک می گذارد.

یکی از انتقاداتی که معمولاً به داده های کیفی وارد می شود، ذهنیت گرایی آن ها است. موضوع گرایش به یک طرف می تواند در طراحی سوالات، انجام تحقیقات و تجزیه و تحلیل داده ها رخنه کند. برای مقابله با این موضوع، عاقلانه این است که داده ها از طریق فرایند مثلث سازی اعتبارسنجی شوند که این فرایند شامل استفاده از روش های کیفی، آرمانی و کمی برای بررسی مشابهت یا عدم مشابهت یافته های حاصل از این سه روش می باشد. این امر که به ایجاد احساس بی عیب بودن، قوی بودن و عالم بودن در وجود شما کمک می کند، منجر به اعتماد سازی و دمیدن روحیه اعتماد به نفس در بینش های شما خواهد شد. با این حال، کوچک بودن اندازه نمونه در بیشتر تحقیقات کیفی، منجر به بروز مشکلاتی در اتاق برگزاری جلسات هیات رئیسه خواهد شد. اگرچه این استدلال ها تا حدودی قابل قبول هستند، پاسخ شما باید به طور خلاصه توضیح دهد که روش های کیفی چگونه چشم اندازی از بینش های غنی و مفهومی را به گونه ای فراهم می سازند که روش های کمی قادر به فراهم ساختن آن نیستند. در صورت ناتوانی شما در پاسخگویی به استدلال های مخالف، می توانید با اشاره به برندهایی مانند لگو که از روش های کیفی برای تمرکز مجدد برند خود استفاده کرده اند، از استدلال های خود دفاع کنید.



صرف نظر از رویکرد اتخاذ شده، شما باید این موضوع را درک کنید که داده های کیفی و کمی، بهتر یا بدتر از یکدیگر نمی باشند. بلکه شما باید درک کنید که کدامیک از این رویکردها با اهداف تحقیقاتی شما سازگارتر هستند. همچنین، باید به خاطر داشته باشید که بهترین نتایج با استفاده از ترکیبی از روش های کمی و کیفی حاصل می شود که در اینجا به ترکیبی از روش های کمی و کیفی زیر اشاره می شود:

- مرحله آزمایش کیفی مقدماتی برای درک مفاهیمی از جمله بینش های کلیدی، روندها، درون مایه ها و زبان مربوط به موضوعات قابل بحث
- مرحله آزمایش کمی برای اعتبارسنجی دیدگاه های ابراز شده در طی مرحله کیفی قبلی با استفاده از یک نمونه تکمیل شده بزرگتر
- مرحله آزمایش کیفی نهایی برای آزمایش این احساس که آیا تجاربی که می خواهید بسازید، مرتبط با ذی نفعان بوده و برای آن ها معنی دار هستند یا خیر. این آزمایش احساسی باید مبتنی بر بینش کیفی و کمی حاصل شده از مراحل قبلی باشد.

اگر اتخاذ چنین رویکردی شما را نگران می کند، می توانید این موضوع را با شخص با تجربه ای در میان گذارید یا با یک نماینده خارجی همکاری کنید.

## جدول ۲-۶: استفاده از روش های کیفی برای تجارب خلق برند

روش	می تواند به شما کمک کند تا ...	کاربردهای عملی
قوم نگاری	شرایط فرهنگی که تصمیمات در چارچوب آن ها اتخاذ می شود را درک کنید.	ارزیابی کنید که اسنوبرد سوارها چگونه از تجهیزات شما در هنگام عبور از شیب ها استفاده می کنند. این امر مستلزم آن است که با آن ها ارتباط برقرار کنید، به جمعیت آن ها پیوندید و در فعالیت های آن ها شرکت کنید تا بدین وسیله بتوانید از نگاه آن ها به مسائل نگاه کنید. گزینه دیگر این است که از اسنوبرد سوارها بخواهید که در طی کل روز با تلفن های همراه خود از خاطرات شما فیلم برداری کنند و سپس آن ها را با شما به اشتراک گذارند. ما در شرکت خود این کار را با چند مشتری انجام دادیم و آگاهی تولید شده خارق العاده بوده است.

<p>بازدید از شهرک های صنعتی مشتری با بحث های مربوط به موضوعات خاص به شما کمک می کند تا برخی از ناکامی هایی که مشتری شما در حین تجربه کردن برند شما با آن ها مواجه هستند را درک کنید.</p> <p>مشتری ها در مقایسه با آنچه که در تماس تلفنی یا نظرسنجی اتفاق می افتد، از تمایل بیشتری برای آشکارسازی اطلاعات در محیط های آشنا برخوردار هستند. در صورت امکان می توان به محیط هایی که در آن ها مشتری وجود دارد مانند اداره، کارخانه، مغازه و غیره سر زد تا بتوان مفهوم دیدگاه های آن ها را درک کرد. بینش هایی که دریافت کرده اید نقش مهمی را در طراحی های نقاط تماس بعدی که هدف از آن ها رفع ناکامی های مشتری است، ایفا خواهند کرد. کلید حل مشکل شما پرسیدن سوالات باز و سپس، بازنگه داشتن چشم و گوش خود به اصول اولیه هر کار است.</p>	<p>مشکلات و چالش هایی که مشتری ها در محیط خود با آن ها مواجه هستند را کشف کنید.</p>	<p>بازدیدهای مشتری</p>
<p>موضوعاتی از قبیل اینکه دیدگاه مشتری نسبت به تجربه برند شما چگونه است و اینکه کدامیک از نقاط تماس به توجه بیشتری نیاز دارند یا اینکه چگونه می توان به درک بهتری از زبان مورد استفاده مشتری برای برقراری ارتباط با تجربه برند شما دست پیدا کرد را مورد بررسی قرار دهید.</p> <p>همچنین، لازم است که موضوعاتی از جمله حضور شخصیت های مافوق، ذهنیت چوپانی و طرفداری از یک گروه را به بهترین نحو ممکن، در گفتگوهای گروهی متمرکز مورد بررسی قرار داد. ما در شرکت خود پس از جلب موافقت مشتری، موضوع طرفداری از شیطان را در حین گفتگوهای گروهی متمرکز مورد توجه قرار دادیم. دستورالعمل طرفداران شیطان ساده است و شامل به چالش کشاندن سازنده، روشن سازی و جستجوی دیدگاه های ابراز شده در گفتگوهای گروهی متمرکز به روش های زیرکانه می باشد. این طرز فکر شیطانی با بیانیه هایی از جمله اینکه "من از درستی این مساله مطمئن نیستم، زیرا این اتفاق زمانی افتاد که ..."</p> <p>یا مطرح کردن سوالاتی از جمله اینکه "من دوست دارم منظور شما را درک کنم، اما آیا این اتفاق همیشه رخ می دهد؟"، حقیقت را به چالش می کشاند. اتخاذ این رویکرد به شما کمک می کند تا درک کنید آیا شرکت کنندگان در گفتگوهای گروهی متمرکز همان چیزی که واقعا فکر می کنند را می گویند یا هدف آن ها این است که خود را خوب نشان دهند و چیزی بگویند که شما می خواهید بشنوید یا این که اولین چیزی که به ذهن آن ها خطور می کند را هنگام ترک اتاق می گویند. هیچ یک از</p>	<p>دیدگاه ها، عقاید، باورها و نگرش های مشتری نسبت به تجربه برند خود را مورد کاوش قرار دهید. همچنین، زبان مورد استفاده مشتری برای اظهار نظر در خصوص تجربه برند خود را درک کنید.</p>	<p>گفتگوهای گروهی متمرکز</p>

<p>این کارها فایده خاصی ندارد. برای رعایت اصول اخلاقی، در پایان جلسه، طرفدار شیطان را برای گروه معلوم کنید. طرفدار شیطان لزومی ندارد که حتما یک کارشناس تحقیق بازار باشد و او می تواند هر شخصی باشد که از مشخصات لازم برای گفتگوهای گروهی متمرکز برخوردار است.</p>		
<p>این موضوع را درک کنید که آیا تجاری که می سازید دارای کاربردهای جایگزین نیز می باشد یا خیر؟ گاهی از اوقات مشتری های خبره یا کاربران پیشرفته ممکن است کاربردهای جدیدی را برای محصولات خود پیدا کنند که متفاوت از آن هایی است که در آغاز تعیین شده بود. به این ترتیب، مشتری های دیگر می توانند از تجربه و بینش آن ها استفاده کنند و شما می توانید از آنچه یاد گرفته اید برای شناسایی بازارهای جدید استفاده کنید. به عنوان مثال، شرکت ما با یک تولید کننده لیزر کار می کرد که اعتراف می کرد بسیاری از مشتریان آن در مقایسه با خود شرکت، چیزهای بیشتری را از کاربرد لیزر می دانستند. بنابراین، تجزیه و تحلیل کاربران پیشرفته برای چنین شرکت هایی به شکل فوق العاده ای مفید واقع می شد.</p>	<p>از دانش کارشناسی حاصل شده توسط کاربران پیشرفته برای ارتقای تجاری که می سازید، استفاده کنید.</p>	<p>تجزیه و تحلیل کاربران پیشرفته</p>
<p>گروه های مشاوره ای را از بین مشتری ها یا جمعیت های محلی تشکیل دهید. نگرانی های جمعیت محلی در رابطه با گسترش کارخانه را درک کنید تا بتوانید از دیدگاه های آن ها استفاده کنید و آن ها را در جای مناسب و در بخش هایی از طرح ریزی کارخانه مورد استفاده قرار دهید. گروه های مشاوره ای مشتری به درک صدای با ارزش ترین و پر توقع ترین مشتری ها کمک می کنند. فقط کافی است که گروهی از افراد هدف و متمرکز را برای مشاوره انتخاب کنید تا مکالمات سازنده شوند و بتوان آن ها را به سادگی مورد پی گیری قرار داد. همچنین، مهم است که هیات های اجرایی یا مقامات مربوطه در اتاق جلسه حضور داشته باشند تا بتوانند صدای مشتری یا سایر ذی نفعان را به صورت مستقیم بشنوند. این می تواند به یک لحظه درخشان تبدیل شود.</p>	<p>دیدگاه های ذی نفعان کلیدی را برای طراحی تجربه برند در مرحله اولیه مورد توجه قرار دهید.</p>	<p>گروه های مشاوره ای ذی نفعان</p>

## توضیحاتی در مورد بیومتریك ها (علم اندازه گیری و تحلیل مشخصات بیولوژیکی انسان) و نوروساینس (علم عصب شناسی)

اگرچه تحقیقات کیفی به دلیل ماهیت ذهنی آن ها مورد انتقاد واقع می شوند، روش های کمی نیز در معرض تمایل به طرفداری از یک طرف قرار دارند. در نتیجه، برخی از برندها با پول هنگفتی که دارند، به شدت از روش های بیومتریك و نوروساینس برای افزایش بی طرفی و عینیت گرایی در بینش خود، قبل از انجام سرمایه گذاری های قابل توجه برای ارائه تجربه برند خود استفاده می کنند.

بیومتریك ها میزان ضربان قلب، پاسخ پوست، حرکات چشم و بزرگ شدن مردمک چشم را اندازه گیری می کنند. شرکت فاکس برای اندازه گیری میزان واکنش بینندگان به پیش نمایش قبل از پخش فیلم "از گور بازگشته" در قرن بیستم، مچ بندهایی را برای نظارت بر تغییرات ضربان قلب، میزان عرق کردن بدن، دمای بدن و حرکات چشم مورد استفاده قرار داد. این اطلاعات منجر به شناسایی لحظاتی از فیلم می شد که بینندگان بیشتر جذب شده بودند و تحت تاثیر پیوند عاطفی با فیلم قرار گرفته بودند. علم نوروساینس مستلزم استفاده از روش های تحقیقاتی پیشرفته از جمله ام آر آی (نوعی تصویربرداری تشخیصی پزشکی) و ای ای جی (نوار مغزی برای اندازه گیری فعالیت الکتریکی مغز) می باشد. هر دوی این روش ها می توانند به شناسایی نقاطی از تماس مشتری با تجربه برند که تولید کننده قوی ترین واکنش های احساسی هستند، کمک کنند.

روش هایی که عنوان شد، یکی از زمینه های نوظهور در حوزه تحقیقات برند است. بنابراین، اگر به فکر سرمایه گذاری قابل توجهی در زمینه تجربه برند هستید، برای اطمینان خاطر بیشتر می توانید بررسی های دقیقتری را با استفاده از راهنمایی کارشناسان انجام دهید. اگر به دنبال مطالعات بیشتری در حوزه کاربرد نوروساینس هستید، کتاب بازاریابی عصبی پروفیسور زو راویکی را به شما پیشنهاد می کنم و کتاب پروفیسور سما کالورت نیز ارزش مطالعه کردن را دارد.

### اندازه گیری کل نگرانه

برندها مایل به تمرکز بر معیارهای مالی هستند، زیرا امروزه پول حرف اول را می زند. معیارهای مالی ضمن اینکه قابل فهم هستند، دارای محدودیت هایی نیز می باشند. آنها پس نگرانه هستند، دارای افق های زمانی کوتاه مدت می باشند و تنها بخشی از معادله اندازه گیری تجربه برند را به خود اختصاص می دهند. رویکرد کل نگرانه یک رویکرد

آگاهانه تر و کل نگرانه تر است که شامل در نظر گرفتن معیارهای اندازه گیری عملکرد کارکنان، برند و معیارهای مالی می شود.

از آنجایی که معیارهای اندازه گیری عملکرد کارکنان و برند، انگیزه لازم برای اندازه گیری عملکرد مالی شرکت را فراهم می کنند ( این رابطه به شکل مفصل تری در فصل ۱۹ مورد بررسی قرار گرفته است.)، اتخاذ این رویکرد جدید منجر به ارائه بینش های علت و معلول قوی تری خواهد شد. این امر دارای پیامدهای مهمی برای محل تمرکز تلاش های شما است که به فراهم ساختن انگیزه لازم برای اندازه گیری عملکرد تجربه برند خود کمک می کند. این موضوع در بخش های بعدی کتاب بررسی شده ، اما در این مرحله فقط از شما می خواهیم که اهمیت اندازه گیری کل نگرانه تجارب برند را درک کنید که این امر مستلزم نگاه جامع به معیارهای اندازه گیری عملکرد کارکنان، برند و معیارهای مالی می باشد.

## نتیجه گیری

این فصل به طور خلاصه نشان می دهد که اتخاذ یک رویکرد داده محور برای تجارب خلق برند، چگونه به عنوان یکی از عناصر مهم محیط تجربه برند محسوب می شود. مدیران و هیات های اجرایی به دنبال کسب بینش های محکم کیفی و کمی، برای شکل دهی به توسعه و تعریف مبانی تجربه برند خود هستند.

عینیت گرایی درک شده توسط روش های کمی به این معناست که استقبال خوبی از این روش ها در اتاق هیات رئیسه صورت خواهد گرفت. با این حال، من شما را تشویق به جمع آوری داده های کیفی نیز می کنم. این امر باعث می شود که بینش های شما کامل تر شود و احساس بهتری را از لحاظ زمینه ای دریافت کنید. این موضوع به شما کمک می کند تا صدای مشتری یا سایر ذی نفعان را به شکل واضح تری بشنوید. من طرفدار اتخاذ یک رویکرد کل نگرانه برای اندازه گیری تجارب برند هستم. همانطور که در بخش چهارم این کتاب اشاره خواهم کرد، اتخاذ چنین رویکردی عاقلانه است، زیرا به تعیین روابط علت و معلولی و جبران بخشی از محدودیت های مربوط به استفاده از معیارهای مالی کمک می کند.

اتخاذ یک رویکرد داده محور، چهارمین و آخرین عنصر محیط تجربه برند است. فصل بعدی به خلاصه آنچه که در بخش اول این کتاب عنوان شده، می پردازد.

## فصل هفتم

### خلاصه محیط تجربه برند

من در بخش اول این کتاب، محیط تجربه برند را معرفی کردم که شامل چهار اصل زیر می باشد:

- **درک ذی نفعان خود:** تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان، کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها، تشویق ذی نفعان برای مشارکت در امور و مدیریت انتظارات ذی نفعان
- **تعدیل و تنظیم چشم انداز خود:** استقبال از شفافیت، اتخاذ یک نگرش کل نگرانه، ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق هزینه، صبور بودن، پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند
- **در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول:** برقراری یک رابطه عاطفی، تسهیل کردن هم آفرینی، ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری
- **اتخاذ یک رویکرد داده محور:** کسب بینش های محکم، اندازه گیری کل نگرانه

محیط تجربه برند مهم است، زیرا شرایطی را فراهم می کند که در زمینه تعریف و توسعه مبانی تجربه برند مربوطه (بخش دوم کتاب) به شما کمک خواهد کرد.

ترتیب ارائه اصول محیط تجربه برند، نشان دهنده اهمیت نسبی آن ها نمی باشد. به عنوان مثال، توصیه نمی شود که درک ذی نفعان مهمتر از اتخاذ یک رویکرد داده محور باشد و همچنین، تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان، مهمتر یا کم اهمیت تر از استقبال از شفافیت نمی باشد. هر سازمانی منحصر به فرد است و به ناچار برخی از اصول مربوط به محیط تجربه برند را مرتبط تر از بقیه برای خود احساس خواهد کرد. مشخصات ویژه سازمان شما و بازار به همراه منابع و صلاحیت های خودتان، نقش تعیین کننده ای در اهمیت و تاثیرگذاری نسبی اصول تجربه برند خواهند داشت. برای ایجاد توازن درست، توصیه می شود که از ترکیبی از تجربه، بینش و قابلیت اجرا در سازمان، استفاده شود.

من برای توسعه محیط تجربه برند، بیش از دو دهه از عمر خود را صرف تحقیقات مربوط به تجربه برندها در سطح جهانی کرده ام که دربرگیرنده خدمات مشاوره ای، بینش افزایی و آموزش قابلیت اجرایی تجربه برند در سازمان می باشند. مدلی که من ایجاد کرده ام مورد تأیید رهبری پیشرو با محوریت کارشناسان و تحقیقات دانشگاهی مبتنی بر

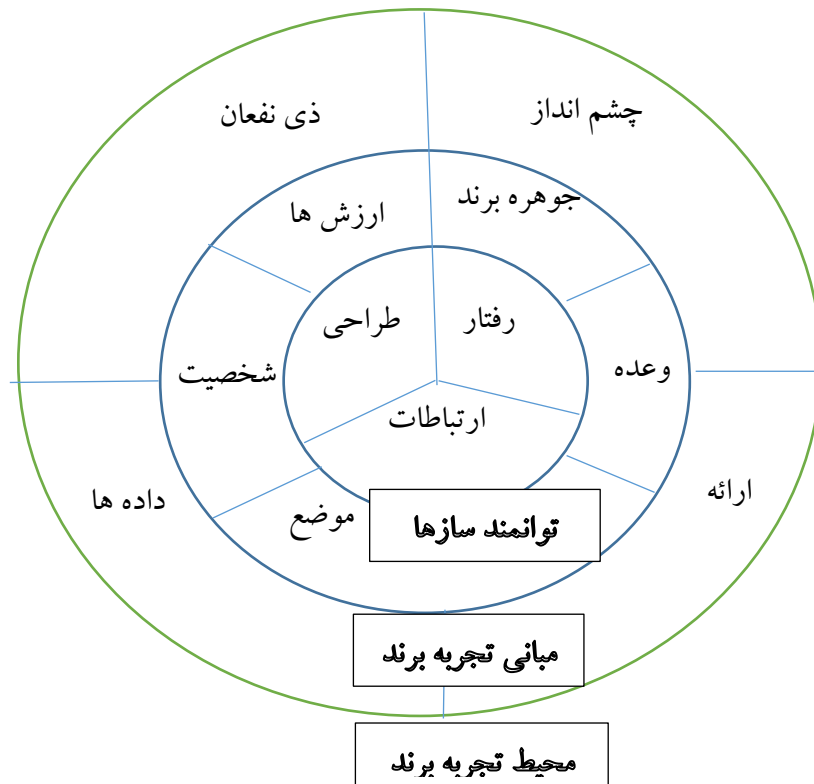
بازنگری دقیق داوری، واقع شده است. عوامل دیگری مانند میزان تمرکز، قابلیت اجرا و توافق حاصل شده را نیز می توان به عنوان بخشی از محیط تجربه برند در نظر گرفت. برای همه نمی توان یک نسخه را پیچید. بنابراین، اگر فکر می کنید که اصول دیگری را نیز باید به تجربه برند اضافه کرد، آن ها را به هر نحوی که شده در هنگام تعریف مبانی تجربه برند خود مورد ملاحظه قرار دهید. من مایل به شنیدن نظرات شما هستم.

بخش دوم

مبانی تجربه برند



شکل P2.1: طرح کلی تجربه برند با تمرکز بر روی مبنای تجربه برند  
اندازه گیری تجربه برند بر اساس معیارهای مالی، برند و کارکنان



مبنای تجربه برند شامل موارد زیر می باشند:

- ارزش های برند
- جوهره برند
- وعده برند
- موضوع برند
- شخصیت برند

با مطالعه در مورد مبنای تجربه برند در بخش دوم این کتاب، شما قادر خواهید بود:

- به جای تمرکز بر تجملات مربوط به تجارب خلق برند، روی جوهره اصلی آن تمرکز کنید.
- اقدام به ساختن بلوک هایی کنید که تجارب برند شما بر مبنای آن ها ساخته خواهند شد.

- با استفاده از اصول هدایت کننده ای که منجر به تسهیل در امر ارائه تجارب برند منسجم و سازگار به افراد بیشتری خواهد شد، فرایند تجارب خلق برند را ارزیابی کنید.
- سرعتی که با آن تجارب برند را ارائه می دهید، افزایش دهید، زیرا اعضای سازمان شما تاکنون به درک مشترکی از برند شما دست پیدا کرده اند.
- منطق زیربنایی خود را که هنگام زنده کردن برند خود از طریق توانمندسازهای تجربه برند، فرا خواهید خواند، قید کنید.

برای افزایش وابسته سازی مشتری به مبانی تجربه برند خود، شما باید آن ها را در شرایط محیطی تجربه برند، تعریف کنید. در بخش دوم این کتاب و در شروع هر فصل، تعدادی سوال روشن کننده مطرح شده که در این امر به شما کمک خواهد کرد. این سوالات در جدول P2.1 به طور خلاصه بیان شده است.

لطفا به خاطر داشته باشید که متصل کردن محیط تجربه برند و مبانی تجربه برند، یک تمرین دو حالته نمی باشد و در آن نیاز نیست که هر یک از مبانی تجربه برند را روی هر بخشی از محیط تجربه برند ترسیم کرد. اهمیت نسبی هر یک از عناصر محیط تجربه برند به عوامل مختلفی از جمله بخش سازمانی، اندازه سازمان، منابع، نگرش نسبت به ریسک، فرهنگ، اهداف و تعداد زیادی از عوامل دیگر بستگی دارد که توسط تفاوت های جزئی بین سازمان شما و ویژگی های بازار تعیین می شوند.

جدول P2.1 سولاتی که در زمینه اتصال محیط و مبانی تجربه برند، ممکن است از خودتان بپرسید.

ارزش ها	جوهره برند	وعده برند	موضع گیری برند	شخصیت	
<b>درک ذی نفعان خود</b>					
<b>تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان</b>	میزان اعتماد به نفس ما برای برای به طنین انداختن ارزش هایمان در گوش ذی نفعان چقدر است؟	جوهره برند ما چگونه ما را تشویق می کند که تجاربی را بسازیم که به ذی نفعان ما مربوط شود؟	کدامیک از مزایایی که ارائه می دهیم به ذی نفعان ما مربوط می شود و کدامیک از آن ها فقط از لحاظ ارائه دادن برایمان راحت هستند؟	ارتباط میان موضع گیری های ما با موضع گیری ذی نفعان چگونه است؟	ما چگونه از شخصیت خود برای کمک به ذی نفعان خود در امر شناسایی برند ما به شیوه هایی که به آن ها مربوط می شود، استفاده می کنیم.
<b>کمک به ذینفعان برای تمام کردن کارها</b>	ارزش های ما تا چه حدی به ذی نفعان ما کمک می کنند تا کارهای مربوطه را تمام کنند؟	جوهره برند ما تا چه حدی ما را به سمت ساختن تجاربی هدایت می کند که به ذی نفعان کمک می کند تا کارهای مربوطه را تمام کنند؟	کدامیک از بخش های تجربه برند ما مزایایی را ارائه می کنند که به ذی نفعان کمک می کند تا کارهای مربوطه را تمام کنند.	موضع گیری ما به چه شیوه هایی به ذی نفعانمان کمک می کند تا کارهای مربوطه را تمام کنند.	شخصیت ما به چه شیوه هایی به ذی نفعانمان کمک می کند تا کارهای مربوطه را با استفاده از ثابت کردن عضویت خود در یک گروه مرتبط تمام کنند.

<p>ما چگونه از شخصیت خود برای تشویق ذی نفعان به مشارکت در تجارب برند خود استفاده می کنیم.</p>	<p>موضع گیری ما چگونه ذی نفعان را تشویق به مشارکت در تجارب برند ما خواهد ساخت.</p>	<p>تجارب ما چگونه مزایایی را ارائه می کنند که از مشارکت ذی نفعان نشأت می گیرد.</p>	<p>جوهره برند ما چگونه ما را به سمت ساختن تجاربی هدایت می کند که منجر به تشویق کلیه ذی نفعانمان برای مشارکت در امور خواهد شد.</p>	<p>ارزش های ما چگونه ذی نفعانمان را تشویق می کنند تا در برند ما مشارکت کنند.</p>	<p><b>تشویق ذی نفعان برای مشارکت در امور</b></p>
<p>شخصیت ما تاچه حدی بازتاب کننده عینی آن چیزی است که ما واقعا هستیم یا می خواهیم به آن تبدیل شویم؟</p>	<p>موضع گیری ما از چه لحاظی بیانگر دقیق تجربه ای است که ارائه می کنیم.</p>	<p>ما در مورد مزایای برندی که گفتگو می کنیم، در کجاها بیش از حد وعده می دهیم و کمتر از حد، خدمات ارائه می کنیم.</p>	<p>جوهره برند ما تا چه حد واقع بینانه می باشد؟</p>	<p>ما تا چه حدی از واقع بینی می توانیم ارزش های خود را در میان کل تجربه برند خود ارائه دهیم.</p>	<p><b>مدیریت انتظارات ذی نفعان</b></p>
<p><b>تنظیم و تعدیل چشم انداز خود</b></p>					
<p>اگر برند ما یک شخص بود، تا چه حد، به شیوه باز و شفاف و البته همراه با صداقت رفتار می کرد.</p>	<p>اگر منطق زیربنایی موضع ما توسط ذی نفعانمان به چالش کشیده شود، آیا از موضع خود دفاع</p>	<p>ما در مورد مزایایی که راجع به تجارب برند خود بیان می کنیم، تا چه حد صادق هستیم.</p>	<p>جوهره برند ما چگونه ما را هدایت می کند که موضوع شفافیت را در تجاربی که می</p>	<p>ارزش های ما تاچه حدی در مقابل موشکافی های دقیق اجتماعی، ایستادگی می کنند.</p>	<p><b>استقبال از شفاف سازی</b></p>

	خواهیم کرد یا خیر؟		سازیم، در نظر بگیریم؟		
<b>اتخاذ نگرش کل نگرانه</b>	ما فکر می کنیم که ارزش های برند ما چگونه به کلیه کارکنان ما مربوط می شوند؟	چه بخش هایی از سازمان ما تا چه حد از نقشی که در زنده ساختن شخصیت برندمان ایفا می کنند، آگاه هستند و چه بخش هایی از این موضوع آگاه نیستند؟	ما برای ارائه وعده خود، چگونه افراد را در واحدهای خود، مشارکت می دهیم؟	چه بخش هایی از سازمان ما درک می کنند که جوهره برندمان به لحاظ کاربردی برای آن ها مهم است؟	هر یک از اعضای سازمان ما تا چه حد از نقشی که در زنده ساختن شخصیت برندمان ایفا می کنند، آگاه هستند؟
<b>ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت</b>	ارزش های ما چه رابطه ای با ارزش های مربوط به ذی نفعانمان دارند؟	مزایایی که ما ارائه می کنیم چگونه به جای قیمت مبتنی بر ارزش افزایی می باشند؟	جوهره برند ما چگونه ما را به سمت ساختن تجاربی هدایت می کند که بیانگر ارزش مرتبط با ذی نفعان می باشد؟	موضوع گیری ما تا چه حدی به جای قیمت، مبتنی بر ارزش افزایی می باشد؟	کدامیک از ویژگی های شخصیتی ما کمکمان می کند تا به جای قیمت از طریق ارزش افزایی، رقابت کنیم؟
<b>صبور بودن</b>	کدامیک از ارزش های محوری ما در برابر آزمون	کدامیک از مزایای مربوط به تجربه برندی که ارائه می کنیم، ما از دیگران،	جوهره برند ما چگونه آزادی عمل بلندمدتی را برای تجارب خلق برند	کدامیک از ارزش های ما چگونه بر اساس برداشت های ذهنی بلندمدت ما از دیگران،	کدامیک از ذی نفعان ما با شخصیت ما در آینده احساس

زمان، مقاومت خواهند کرد؟	جدید، فراهم می کند؟	دارای عمر طولانی هستند؟	توسعه پیدا کرده است؟	همدردی می کنند؟	
پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند	ارزش های ما چگونه به جای دستوردادن، هدایت کننده تجارب برندی هستند که می سازیم؟	تیم رسانه جمعی ما و عوامل تاثیر گذاری که با آن ها کار می کنیم، تا چه میزان، نقاط مشترک نقش ها و جوهره برند ما را درک می کنند؟	کدامیک از مزایای تجربه برندی که ارائه می کنیم، به ذی نفعان ما احساس کنترل شدن می بخشند؟	ما تا چه حد از قدرت نظارتی رسانه های جمعی برای اندازه گیری و در صورت لزوم هدایت مکالمات به شیوه ای همسو با موضع گیری برند خود استفاده می کنیم؟	برای کار کردن با ویژگی های شخصیتی تاثیر گذاری که شخصیت ما را شکل می دهند، چه گام هایی را باید برداشت.
<b>در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول</b>					
برقراری یک رابطه عاطفی	کدامیک از ارزش های ما به ما کمک می کنند که با ذی نفعان خود رابطه عاطفی برقرار کنیم؟	جوهره ما چگونه به ما کمک می کند تا تجاربی را ارائه دهیم که به ایجاد و پرورش رابطه عاطفی با ذی نفعان خواهد ذی نفعان بینجامد؟	کدامیک از مزایایی که ما ارائه می کنیم، به ایجاد و پرورش رابطه عاطفی با ذی نفعان خواهد انجامید؟	موضع گیری ما چگونه با رابطه عاطفی ایجاد شده، همسو خواهد شد؟	ما چگونه از شخصیت خود برای کمک به ایجاد رابطه عاطفی با ذی نفعان خود استفاده خواهیم کرد؟
تسهیل کردن هم آفرینی	ارزش های ما چگونه تشویق	ما تا چه حدی برای ذی نفعان	تجاربی که می سازیم چگونه	هم آفرینی چه نقشی را در	شخصیت برند ما چگونه به

صورت فعالانه ای تشویق کننده هم آفرینی می باشد؟	زمینه موضع گیری ما ایفا می کنند؟	فراهم کننده شرایط، ابزارها و دانش مورد نیاز برای تحقق مزایای حاصل از هم آفرینی می باشند؟	خود این فرصت را فراهم خواهیم ساخت که تجارب شخصی سازی شده خود را در محدوده جوهره خود، هم آفرینی کنند؟	کننده هم آفرینی می باشند؟	
ما شخصیت خود را چگونه در بین کانال ها بیان خواهیم کرد؟	موضع گیری تجارب برند ما در داخل و بین کانال ها تا چه حد یکپارچه می باشد؟	ما مزایایی که ارائه می دهیم را چگونه بین مرتبط ترین کانال ها، یکپارچه سازی خواهیم کرد؟	ما چگونه از جوهره برند خود برای کمک به انتخاب کانال های مرتبط با تجارب برندی که می سازیم، استفاده خواهیم کرد؟	ما چگونه ارزش های خود را به صورت یکپارچه در بین کانال های مختلف ارائه خواهیم کرد؟	<b>ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری</b>
<b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b>					
ما چگونه بینش هایی را کسب کنیم که منجر به درک این موضوع شوند که شخصیت ما تا چه حدی با	تصمیمات مربوط به موضع گیری های ما تا چه حد، مبتنی بر یک بینش داده محور و نه یک	ما چگونه داده هایی را جمع آوری خواهیم کرد تا نشان دهیم چه مزایایی از تجربه برندمان منجر به	ما چگونه از داده ها برای کمک به ارزیابی بی طرفانه ارتباط تجارب فعلی برند خود با	ما چگونه ثابت کنیم که کدامیک از ارزش های ما منجر به تحریک عملکرد تجارب	<b>کسب بینش های محکم</b>

<p>گروه های ذی نفع خاص مرتبط است؟</p>	<p>داستان می باشند؟</p>	<p>تحریک عملکرد معیارهایی مانند میزان درآمد، حق انتخاب، اضافه ارزش و تبلیغات دهان به دهان می شوند؟</p>	<p>جوهره برندمان استفاده می کنیم؟</p>	<p>برندمان خواهد شد؟</p>	
<p>تفسیر کارکنان، مشتری ها و سایر ذی نفعان از شخصیت ما تا چه حد مشابه یکدیگر هستند؟</p>	<p>از کجا بدانیم که آیا برداشت عمومی از موضع گیری برند ما توسط کارکنان، مشتری ها یا سایر گروه های ذی نفع می بخشد را چگونه اندازه گیری کنیم؟</p>	<p>ارزشی که مزایای ما به کارکنان، مشتری ها یا سایر گروه های ذی نفع می بخشد را چگونه اندازه گیری کنیم؟</p>	<p>چگونه اندازه گیری کنیم که کارکنان، مشتری ها یا سایر ذی نفعان تا چه حد به درک شهودی از این موضوع که جوهره برند ما چیست، دست پیدا کرده اند؟</p>	<p>چگونه ارزیابی کنیم که کدامیک از ارزش های برند ما به کارکنان، مشتری ها و سایر ذی نفعان مربوط می شوند؟</p>	<p><b>اندازه گیری کل نگرانه</b></p>



## فصل هشتم

### ارزش های برند

این فصل توضیح می دهد که ارزش های برند چه هستند و سپس، به طور خلاصه توضیح می دهد که چرا ارزش های برند در هنگام تجارب خلق برند مهم هستند. این فصل همچنین، پیشنهادهای کاربردی ای را در خصوص چگونگی ایجاد ارزش های عالی برند ارائه می کند. شما با مطالعه این فصل، به درک عمیق و در عین حال واقع بینانه ای از چگونگی توسعه و تعریف ارزش های برندی که از تلاش های شما برای ساختن تجربه برند حمایت خواهند کرد، دست پیدا کنید.

من در ادامه این فصل، شما را به تفکر در مورد چگونگی ارتباط دادن ارزش های شما به محیط تجربه برند تشویق می کنم. این امر منجر به توسعه و تعریف ارزش های برند مرتبط تری خواهد شد. این امر با پرسیدن سوالات روشن کننده ای از خود که در جدول ۱-۸ به آن ها اشاره شده، تحقق خواهد یافت.

### ارزش های برند چه هستند؟

ارزش های برند ممکن است به عنوان یک اصطلاح بی معنی در مدیریت برند، کنار گذاشته شوند و با آن ها با شک و تردید یا حتی اهانت ورزی برخورد شود. این طرز برخورد با ارزش های برند که به معنای نادیده گرفتن یکی از مبانی کلیدی تجربه برند است، برای شما مساله ساز خواهد شد. برای پاسخگویی به این مساله، بهتر است ارزش های برند را با اصطلاحات کاربردی روزمره انگلیسی مورد بحث قرار دهید. شما می توانید با پرسیدن این سوال که "برند خود را چگونه با چهار یا پنج لغت توصیف خواهید کرد"، به این هدف دست پیدا کنید. این یک سوال رو راست و بی پرده ای است که همه می توانند به آن پاسخ دهند. پاسخ هایی که به این سوالات داده می شوند را می توان با ارزش هایی شبیه فعال، جاه طلب، سرخوش و سخت کوش توصیف کرد. سپس، شما می توانید پاسخ های خود را به صورت مجموعه ای از ارزش های نهایی اصلاح شده، بهبود ببخشید.

جدول ۱-۸: سوالاتی که برای مرتبط ساختن ارزش های برند با محیط تجربه برند، باید از خودتان پرسید.

مرتبط ساختن ارزش های برند شما با محیط تجربه برند	
درک ذی نفعان خود	
تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما چقدر مطمئن هستیم که ارزش های ما در گوش ذی نفعان ما طنین انداز خواهد شد؟</li> </ul>
کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش های ما تا چه حد به ذی نفعان کمک خواهد کرد که کارهای مربوطه را تمام کنند؟</li> </ul>
تشویق ذی نفعان برای مشارکت در امور	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش های ما چگونه ذی نفعانمان را تشویق به مشارکت در امور برند ما خواهد کرد؟</li> </ul>
مدیریت انتظارات ذی نفعان	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما تا چه حدی از واقع بینی می توانیم ارزش های خود را در میان کل تجربه برند خود ارائه دهیم.</li> </ul>
تنظیم و تعدیل چشم انداز خود	
استقبال از شفاف سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش های ما تا چه حدی در مقابل موشکافی های دقیق اجتماعی، ایستادگی می کنند.</li> </ul>
اتخاذ نگرش کل نگرانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما فکر می کنیم که ارزش های برند ما چگونه به کلیه کارکنان ما مربوط می شوند؟</li> </ul>
ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش های ما چه رابطه ای با ارزش های مربوط به ذی نفعانمان دارند؟</li> </ul>
صبور بودن	<ul style="list-style-type: none"> <li>کدامیک از ارزش های محوری ما در برابر آزمون زمان، مقاومت خواهند کرد؟</li> </ul>
پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش های ما چگونه به جای دستوردادن، هدایت کننده تجارب برندی هستند که می سازیم؟</li> </ul>
در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از ارزش های ما، به ما کمک می کنند که با ذی نفعان خود رابطه عاطفی برقرار کنیم؟</li> </ul>	برقراری یک رابطه عاطفی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزش های ما چگونه تشویق کننده هم آفرینی هستند؟</li> </ul>	تسهیل کردن هم آفرینی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه ارزش های خود را به صورت یکپارچه در بین کانال های مختلف ارائه خواهیم کرد؟</li> </ul>	ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری
<b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه ثابت کنیم که کدامیک از ارزش های ما منجر به تحریک عملکرد تجارب برندمان خواهد شد؟</li> </ul>	کسب بینش های محکم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونه ارزیابی کنیم که کدامیک از ارزش های برندمان ما به کارکنان، مشتری ها و سایر ذی نفعان مربوط می شوند؟</li> </ul>	اندازه گیری کل نگرانه

## چرا باید ارزش های یک برندمان را ارائه دهیم؟

### ارزش ها روی رفتار تاثیر می گذارند.

ارزش ها روی باورهای ما و باورهای ما روی رفتارمان تاثیر می گذارند. چه خوششان بیاید یا نیاید، هدف نهایی تجارب برندمان، تاثیر گذاری روی رفتار است. خرید، پرداخت، توصیه برندمان به دیگران، سفر، خوردن و آشامیدن نمونه هایی از چیزهایی هستند که ما را تشویق به تکرار این تجربه ها یا در برخی مواقع خودداری از انجام آن ها می کنند. این بدان معنی است که اگر شما بخواهید روی رفتار دیگران تاثیر بگذارید، باید با در نظر گرفتن سطحی از ارزش های برندمان خود اقدام به برقراری رابطه با ذی نفعان کنید تا از این طریق بتوانید آن ها را وادار به تغییر رفتار خودشان کنید. پویش آرمور با عنوان "به هر چه که بخواهم، دست پیدا خواهم کرد" شامل ارزش هایی مانند فعال بودن، بی پروا بودن و رقابت پذیری می باشد. این پویش، مشتری ها را تشویق می کند تا از قدرت اراده خود برای انجام

کارهایی استفاده کنند که به آن ها در تحقق اهدافشان کمک خواهد کرد. در این خصوص، ارتباط مشتری با ارزش های برند شما همان چیزی است که در نهایت منجر به یک واکنش رفتاری خاص از سوی برند شما خواهد شد.

## ارزش هایی که می توانند برند شما را جذاب سازند

اگر ارزش های برند شما در گوش ذی نفعان طنین انداز شوند، ذی نفعان با شما همدردی خواهند کرد و جذب برند شما خواهند شد. مصرف کنندگان تویوتا پریوس به این دلیل جذب برند شما شدند که ارزش های برند شما مانند ترقی خواهی، خوره فن آوری بودن، محتاط بودن و آگاهی از مسائل زیست محیطی را باور دارند.

کارکنان آینده در صورتی که بتوانند با ارزش های برند شما همدردی کنند، جذب برند شما خواهند شد. ساختن چنین نوعی از برند کارفرما خصوصا برای بسیاری از افراد نسل هزاره سوم که به دنبال کار کردن در سازمان های اخلاق گرا هستند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. تاثیرگذاران آنلاین نیز در حال تبدیل شدن به یک گروه ذی نفع بسیار مهم هستند. تحقیقات نشان می دهد که چگونه ۴۲ درصد از تاثیرگذاران احساس می کنند که همسوس شدن با ارزش های کلیدی یک برند، مهمترین عامل برای استفاده از فرصت همکاری با برند مورد نظر می باشد.

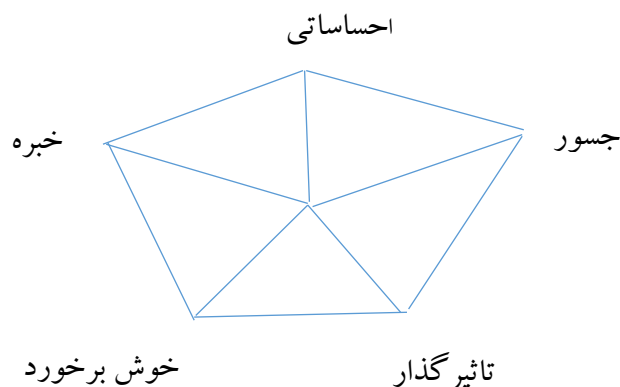
ارزش ها درست مانند یک آهن ربا می توانند افراد را به سمت خود جذب کنند. اگر شخصی با ارزش های شما همدردی نکند، از مشارکت وی در تجاربی که می سازید، جلوگیری خواهید کرد. مشتری های ورسس جذب ارزش های برندی از قبیل برون گرایی، معاشرتی بودن و شجاعت می شوند و این در حالی است که مشتری های ارمنی تمایلی به جذب شدن به این ارزش ها را از خود نشان نمی دهند و مایل به جذب شدن به ارزش هایی از قبیل با فرهنگ بودن، بدون ضرب العجل کار کردن و دست کم گرفتن خود می باشند.

وقتی که ارزش های مثبت و پر از احساس در تیم شما القا می شوند، اعضای تیم تقویت می شوند، احساس می کنند که مورد قدردانی واقع شده اند و متوجه می شوند که بخشی از یک ماموریت مهمتر از پول درآوردن هستند. این موضوع در شیوه برخورد اعضای تیم با مشتری های خود که در عوض، نسبت به برند و خدمات شما وفادارتر خواهند ماند، آشکار می شود. در پایان یادآوری می شود که این موضوع بازتاب مثبتی بر سود شرکت شما نیز خواهد داشت.

من با توصیف شرح حال مختصر ذی نفعان در فصل سوم، اهمیت شناسایی ارزش های ذی نفعان را مورد تاکید قرار دادم. این امر به ارزیابی اینکه آیا ارزش های برند شما در گوش ذی نفعان منعکس خواهد شد و به همین دلیل،

گروه ذی نفع مورد نظر به شما وابسته خواهد شد یا خیر، کمک خواهد کرد. این امر مهم است، زیرا تحقیقات نشان می دهد که همسویی ارزش های برند و ارزش های مصرف کننده منجر به افزایش رضایت، اعتماد، تعهد عاطفی و وفاداری مشتری خواهد شد. نکته کلیدی این است که در مرحله اول، باید ارزش های برندی را تعریف کنید که به طرز واقع بینانه ای منعکس کننده کسب و کار فعلی یا ایده آل شما باشند و در مرحله دوم، باید به ارزیابی همسویی آن ها با ارزش های ذی نفعان فعلی یا ایده آل مربوطه پردازید.

ما در شرکت خود اقدام به ساختن برند ائتلافی سپسیس (بیماری مسمومیت خونی) کردیم و همانطور که در شکل ۸-۱، مشاهده می کنید، بخشی از این پروژه شامل ارزیابی این موضوع می شود که کدامیک از ارزش های برند به گروه های ذی نفع مربوط می شوند و کدامیک دارای ارتباط کمتری با آن ها هستند. درک این موضوع که ارزش های برند چگونه به عنوان یک مفهوم عامه پسندانه عمل می کنند، مبنایی را برای رویدادهای ارتباطی و تجربی بعدی برند فراهم می سازند که به ارزش های ذهنی افراد مربوط می شوند. به عنوان مثال، راجر جذب برندی شده است که خبره و تاثیرگذار است. جا انداختن خود به عنوان یک رهبر فکری و ساختن برند شخصی خود، کارهای مهمی بوده که راجر می خواسته آن ها را تمام کند. به همین دلیل، این ارزش ها برای او جذابیت پیدا کردند. در نتیجه، راجر مقاله های فنی و محتواها رهبری فکری زیادی را مطالعه کرد تا جذب این ارزش ها شود. برعکس او، ریحان جذب ارزش های خبرگی، احساس گرایی و جسارت شده بود و به همین دلیل، تمایل به یادگیری چیزهای بیشتری در رابطه با سپسیس (بیماری مسمومیت خونی) و کمک به دیگران برای یادگیری آن ها را پیدا کرده بود. ارزش های برند با یکدیگر همزیستی دارند، اما وقتی که یک برند برای افزایش جذابیت و وابستگی مشتری به خود، با گروه های ذی نفع خاصی درگیر می شود، جنبه های خاصی از ارزش های برند در معرض خطر قرار می گیرند. جما ساندرز در بخش بینش کارشناسی خود، به توصیف نقشی پرداخته که می توان با تعریف و توسعه ارزش های برند در زمینه جذب نیروی کاری با استعداد ایفا کرد. این امر خصوصا به بنگاه های کوچک و متوسط بخش خدمات مربوط می شود که تلاش می کنند تا ارزش های خود را به خوبی بیان کنند و سپس، از آن ارزش ها به عنوان بستری برای رشد شرکت در آینده استفاده کنند.



## بینش کارشناس ۱-۸: یک شرکت استخدامی چگونه از ارزش های بیان شده توسط کارکنان خود برای ارزیابی کسب و کار خود استفاده کرده است؟

برنامه های رشد جاه طلبانه مدیران شرکت گلیسون آر جی، چالش هایی را ایجاد کرد. این چالش ها شامل ارائه یک تجربه با دوام به مشتری، حفظ این احساس که اعضای شرکت گلیسون یک خانواده دوست داشتنی را تشکیل می دهند و بیان یک توافق ضمنی پایدار در مورد ارزش های ما می باشند. این چالش ها ما را متوجه ارزش هایی می کنند که به عنوان بستری برای رشد شرکت در آینده، به آن ها نیاز خواهیم داشت.

برای انجام این کار ما یک پروژه دو مرحله ای را شروع کردیم. در طی مرحله اول، هر یک از کارکنان در یک سری از کارگاه های آموزشی گره گشا حضور پیدا کردند که خروجی آن شامل عصاره ای از ده ارزش مهم می شد. مرحله دوم پروژه شامل انجام یک نظر سنجی در مورد تجربه شرکت گلیسون بود. تمام کارکنان در نظر سنجی شرکت کردند و به شناسایی ارزش هایی پرداختند که به بهترین نحو ممکن بیانگر شرکت گلیسون می باشند.

ارزش هایی که کارکنان به درستی به عنوان بهترین ارزش های توصیف کننده شرکت گلیسون شناسایی کرده اند، شامل شوخ طبعی، خانواده محوری، انعطاف پذیری و پشتیبانی می باشند. این ها به لحاظ شهودی ارزش های جذابی هستند و احساس ما این است که آن ها کسب و کار ما را به گونه ای توصیف می کنند که برای همه ما قابل درک است، اما هرگز راجع به آن صحبت نکرده ایم. همچنین، مدیران شرکت گلیسون ارزش مشارکت محوری را به عنوان یکی از اصول موفقیت کسب و کار به فهرست ارزش های خود اضافه کرده اند.

ما از این ارزش ها در طی فرایند استخدامی خود استفاده کرده ایم تا در مورد راهبرد کارفرمای خود برای ساختن تجربه برند، اطلاع رسانی کنیم و انگیزه های مسئولیت اجتماعی خود که از آن ها حمایت می کنیم را به درستی

هدایت کنیم. اگر ما یک گام به عقب بر نمی داشتیم تا ارزش های خود را به روشنی تعریف کنیم، هیچ یک از این چیزها امکان پذیر نمی شد.

چیزهای زیادی راجع به نسل هزاره سوم و ویژگی های منحصر به فرد آن ها گفته شده است. با این حال، به نظر من در مورد اختلاف نسل ها اغراق شده است. ارزش ها می توانند تمام نسل ها را شامل شوند و به عنوان یک نیروی قوی که افراد را دور هم جمع می کند، عمل کنند. چند وقت پیش، شرکت ما با یک برند فعال کار می کرد که سبک زندگی آن، اجتماعی بود. ما در زمان کار با این شرکت، اقدام به برگزاری گفتگوهای گروهی متمرکز با افرادی کردیم که شامل نوجوانان تا افراد بالای ۶۰ سال می شدند و همگی علاقه مند ورزش های زمستانی، دوندگی، تناسب اندام و دوچرخه سواری در شرایط سخت و شدید بودند. قابل توجه این بود که افراد جوانتر موجود در گروه ها به شرکت کنندگان بزرگتر از خود، به چشم الگو نگاه می کردند و آن ها را تحسین می کردند. مطالعات مردم شناسی که بخشی از این تحقیقات را تشکیل می دادند، بینش مشابهی را ارائه می کردند و آن بینش این بود که ارزش هایی که برند ما با آن ها همسو شده بود، برای گروه به عنوان یک سری ارزش قابل فهم عمل می کردند.

### **ارزش های برند به ذی نفعان کمک می کنند تا ارزش های خود را ابراز کنند.**

به عنوان مثال، من سوار خودروی توپوتا پریوس خود می شوم تا نشان دهم فردی ترقی خواه، خوره فن آوری، محتاط و آگاه از مسائل زیست محیطی هستم. از این نظر، برند یا به طور خاصتر، ارزش هایی که از برند حمایت می کنند، به ابزاری برای ابراز عقاید و خصوصیات برند تبدیل می شوند که به رانندگان خودروی پریوس کمک می کنند تا در مورد ارزش های خود، بیانیه ای را به جهان اعلام کنند. این امر نشان دهنده قدرت ما می باشد، زیرا وقتی که این اتفاق می افتد، برند ما (که توسط ارزش های خود حمایت می شود) به عنوان یک راهنما عمل می کند که در مورد ارزش های خود، به جامعه ای که فرد به آن تعلق دارد، هشدار می دهد. برتون و بیلابونگ به شکل موفقیت آمیزی از این دانش برای هشدار به جامعه اسنوبرد سواران و موج سواران بهره برداری کرده اند.

## ارزش ها در مورد استفاده از توانمندسازهای تجربه برند راهنمایی می کنند.

اگر یک برند حول ارزش های نو شدن، شجاعت و پوشیدن لباس های شیک و مدرن شکل بگیرد، باید بتواند این ارزش ها را از طریق رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی که توانمندسازهای تجربه برند هستند، بیان کند. به عنوان مثال، در نقاشی زمینه تئاتر می توان از رنگ های پررنگ و زنده استفاده کرد و کارکنان می توانند لباس های شیک و طراحی شده بر اساس مد روز را بپوشند. در مجموع، می توان این عوامل را برای توانمندسازی ارزش های برند، ترکیب کرد.

شما با تعریف روشن ارزش های برند خود، از اصول هدایت کننده ای در سر جای خود، برخوردار خواهید شد که شما را به سمت استفاده از توانمندسازهای تجربه برند هدایت خواهد کرد که این توانمندسازها نقش تسهیل کننده ای را در ارائه تجارب منسجم تر و یکپارچه تر در مقیاس بزرگتر، ایفا خواهند کرد. ما این موضوع را با جزئیات بیشتری در بخش سوم این کتاب مورد بررسی قرار خواهیم داد.

در بخش بینش کارشناس ۲-۸، دکتر ران دانیلز در مورد اینکه ارزش های برند ائتلافی سپسیس در انگلستان، چگونه منجر به هدایت و تحقق عملیات نجات بخشی آن ها خواهد شد، توضیح داده است.

### بینش کارشناس ۲-۸: ارزش های یک برند چگونه عملیات نجات بخشی برند ائتلافی سپسیس در انگلستان را هدایت می کنند؟

برند ائتلافی سپسیس در انگلستان در ظرف پنج سال و با حمایت افراد حرفه ای، نامدار و همچنین تاثیرگذار در محله وست مینستر (محل استقرار پارلمان انگلستان) و خیابان وایتال (که مرکز فرماندهی خدمات اجتماعی انگلستان در آن مستقر شده) به یک بنگاه خیریه ملی قدیمی تبدیل شده است.

بیان کردن ارزش های ما به عنوان کلید موفقیت ما محسوب می شود. ما خود را دارای ارزش هایی مانند تاثیرگذاری، خوش برخورد بودن و خبرگی در نظر گرفتیم، اما برای متمایز سازی خودمان، احساس کردیم که باید جسور و عصبانی نیز باشیم. ما همراه با تمرین بخش بندی کاربران خود، شروع به بهبود بیماری سپسیس از طریق برند ائتلافی سپسیس در انگلستان کردیم که حول این پنج ارزش، شکل گرفته بود.



کارکنان و تیم اجرایی ما در این سفر به ما ملحق شدند و ما تا به امروز، ارزش های خود را بر روی دیوارهای خود نصب کرده ایم. هر خروجی جدیدی در برابر این ارزش ها آزمایش می شود و این خروجی ها می توانند شامل کار خلاقانه جدید، جمع آوری اعانه، ارتباطات و چگونگی پاسخگویی ما به موضوعات مورد نظر باشند.

نتایج حاصله:

- وزیر امور خارجه در بخش سلامت و مدیران پزشکی خدمات سلامت همگانی، با اعلام این خبر که بیماری سپسیس یک بیماری نابودشدنی است، با هم متحد شدند.
- سازمان بهداشت عمومی انگلستان ۱.۶ میلیون از بروشورهای ما را توزیع کرده است و رسانه های خبری ملی منتظر گزارش های ما هستند. نمایش های تلویزیونی پوسترهای ما را نشان می دهند.
- در حال حاضر و در مقایسه با زمانی که ما بودجه ای برای تبلیغات نداشتیم، حداقل ۲۵ میلیون از افراد دیگر از بیماری سپسیس آگاهی پیدا کرده اند.
- احتمال زنده ماندن از بیماری سپسیس از ۶۰ درصد به ۸۰ درصد افزایش یافته است که این به معنای نجات جان هزاران نفر در سال می باشد.

ما از طریق انتخاب راهبرد مناسب و همراه شدن با انگیزه های متمرکز بر ساختن تجربه برند که توسط ارزش های ما هدایت می شوند، برای بهبود بیماری سپسیس در انگلستان و در سرزمین های دورتر در مسیر درستی قرار گرفته ایم. سالانه، ۲۵۰۰۰۰ نفر در انگلستان به بیماری سپسیس مبتلا می شوند و ۴۴۰۰۰ نفر به علت بیماری سپسیس می میرند و ۴۰۰۰۰ نفر مبتلا به اثرات ثانویه ای می شوند که زندگی آن ها را تغییر می دهد. برند ائتلافی بیماری سپسیس از مأموریت روشنی برای نجات زندگی افراد و بهبود نتایج برای افرادی که زنده مانده اند، برخوردار می باشند که این امر از طریق برانگیختن تغییرات سیاسی، آموزش مراقبت های بهداشتی، افزایش آگاهی جمعی و حمایت از افراد مبتلا شده به این بیماری، محقق خواهد شد.

**ارزش های برند موجب اظهارنظر در مورد یک برند می شوند.**

به گفته ادلمن:

- ۶۷ درصد از پاسخ دهندگان، برند مربوطه را برای اولین بار خریدند، زیرا با موضع گیری آن در مورد یک موضوع بحث برانگیز، موافق بودند.

- ۲۳ درصد از پاسخ دهندگان مایل بودند که حداقل ۲۵ درصد اضافه بها برای برندی که از موضع آن‌ها حمایت می‌کنند، بپردازند.
- ۴۸ درصد از پاسخ دهندگان از برند شما طرفداری و دفاع خواهند کرد و اگر به جای ساکت ماندن به آن‌ها فرصت اظهار نظر آزادانه داده شود، از رقبای شما انتقاد خواهند کرد.
- ۵۷ درصد از پاسخ دهندگان بر اساس موضع گیری برندها در مورد یک موضوع اجتماعی یا سیاسی، از برندها خرید می‌کنند یا آن‌ها را تحریم می‌کنند.

برندهایی که عقاید باور پذیر، موثق و معتبر خود را بیان می‌کنند، قدرتمند هستند، زیرا وقتی که افراد با نظر آن‌ها موافقت کنند یا توجهشان به دیدگاه آن‌ها جلب شود، جذب آن برند خواهند شد.

شرکت کوکاکولا در طی ماه رمضان ۲۰۱۶ به مقابله با موضوع رفتار کلیشه ای با مردم و برچسب زدن به آن‌ها بر مبنای حضور آن‌ها در خاورمیانه پرداخت. آن‌ها شش غریبه را به افطار (وعده غذایی که در آن، افراد روزه خود را هنگام غروب می‌شکنند) در یک اتاق بسیار تاریک دعوت کردند و آن‌ها را تشویق به صحبت کردن در مورد زندگی و علایق خود کردند. وقتی که چراغ‌ها روشن شد، هر یک از شرکت کنندگان جعبه ای را دریافت کرد که دارای دو قوطی فاقد برند کوکاکولا بود و روی آن‌ها نوشته شده بود که "برچسب‌ها برای قوطی هاست نه افراد" این تصاویر ویدئویی به دومین تصاویر پربیننده کوکاکولا تبدیل شد که برای رسانه‌ها بیش از ۳۰ میلیون دلار در آمد و ۵۰۰۰۰ دلار هزینه در پی داشته است.

شرکت کنکو به ابراز عقیده خود در مورد این موضوع پرداخته است که چگونه شغل قهوه داری می‌تواند به جایگزینی برای زندگی با باند تبهکاران تبدیل شود. نیروهای فروش، عقاید خود در مورد قوانین هم‌جنسگرایی زن، همجنس‌گرای مرد، دو جنسی بودن و فراجنسیتی را روشن ساخته‌اند. در کشور هند، چای دارای برچسب قرمز باند بروک، موضع خود را که پیوستن به یک جنبش فراجنسیتی است و از طریق مشارکت با جامعه فراجنسیتی که اولین باند فراجنسیتی در هند می‌باشد، محقق خواهد شد را با عرضه شش بسته از این محصول به روشنی بیان کرده است. تصاویر ویدئویی آن‌ها در برنامه تلویزیونی یوتیوب بیش از ۷.۵ میلیون بیننده داشته و منجر به افزایش یک درصدی سهم بازار این برند در مناطق شهری هند شده است. شرکت یونیلور از برندهایی مانند اکس، لینکس و کنور برای بیان عقاید خود استفاده کرده و عقاید کلیشه ای جنسی را با هشتهای خود به چالش کشیده است. برندهایی مانند دوو و هلمن که هنوز زنده هستند، با دو برابر سرعت برندهای دیگر موجود در پورتفولیو شرکت، رشد کرده‌اند.

عقیده دوو این است که زیبایی طبیعی زنان به جای اینکه یک عامل نگران کننده برای آن ها باشد، باید به عنوان یک منبع اعتماد به نفس و الهام بخشیدن به آن ها در نظر گرفته شود. تولید کنندگان محصولات بهداشتی برای زنان، همواره با عقیده کلیشه ای تحقیر کننده جنس زن مواجه می شوند و به همین دلیل، با هشتگ های خود تلاش می کنند که از شکل گیری اعتماد به نفس و عزت نفس در دختران نوجوان حمایت کنند.

عقایدی که این برندها در مورد مسائل مهم برای خود بیان می کنند، توسط ارزش های آن ها شکل می گیرد. بر این اساس، مشتری ها و سایر ذی نفعان می توانند تصمیمات آگاهانه ای را در مورد وابستگی یا عدم وابستگی به برند شما، اتخاذ کنند.

### **چگونه می توان ارزش های برند بزرگی را ایجاد کرد؟**

مدیران اجرایی ارشدی که کار بزرگ ایجاد ارزش های برند را انجام می دهند، ارزش هایی مانند منحصر به فرد بودن، خاص بودن، فعال بودن، قابل جایگزین شدن عمدی و متوازن بودن را به صورت شمرده بیان می کنند.

### **ارزش های منحصر به فرد بودن**

ارزش های منحصر به فرد، نقش تسهیل کننده ای را در ارائه تجارب منحصر به فرد برند ایفا می کنند. چند وقت پیش، شرکت ما با یک بانک پس انداز دولتی در جنوب شرقی آسیا همکاری می کرد. در مدتی که ما با این برند همکاری می کردیم، ارزش "فروتن بودن" به عنوان یک ارزش مهم ظاهر شد. این امر باعث جلب توجه من شد، زیرا برخلاف بیشتر برندهای ارائه کننده خدمات مالی بود که از مزیت های اقتصادی قوی ای برخوردار بودند. ارزش فروتن بودن به طور محلی آزمایش شد و منجر به جذب عمیق بازار محلی شد. همچنین، ما با یک برند مراقبت های بهداشتی کار می کردیم که اهمیت دلسوزی و توجه را درک کرده بود. من احساس کردم که این ارزش همان چیزی است که از برند مراقبت های بهداشتی انتظار می رود. این ارزش به طرز ماهرانه ای از ارزش های عادی تمرکز بر صبور بودن یا مراقبت و توجه که گاهی کلیشه ای به نظر می رسند، سبقت می گیرد.

این نمونه ها را با ارزش هایی مانند کیفیت، نوآوری و حرفه ای بودن مقایسه کنید. این نوع از ارزش ها متأسفانه معمولی و عمومی هستند و به همین دلیل، مشکل ساز هستند، زیرا وقتی که این ارزش ها از طریق رفتار، ارتباطات و طراحی توانمند شوند، منتهی به تجارب منحصر به فردی که شما را در بازار متمایز خواهد ساخت، نخواهند شد.

## ارزش های خاص بودن

برای حیات بخشیدن به برند خود به شیوه ای که قصد آن را دارید، ارزش ها باید خاص باشند. ارزش های خاص منجر به کاهش ابهام و محدود کردن آزادی عمل برای کلیه انواع سوء تفاهم های داخلی و خارجی می باشند. برخورداری از ارزش های خاص در موارد زیر کمک دهنده هستند:

- به کارکنان بخش منابع انسانی کمک می کنند تا افرادی را استخدام کنند که ارزش های آن ها با تجارب برند مورد نظر شما سازگار باشد.
- در زمینه ارتباطات داخلی و خارجی به شما کمک می کنند تا پیام هایی را مخابره کنند که منعکس کننده ارزش های شما باشند.
- به شما کمک می کنند تا برای نمایندگی های خود گزارش های مختصر روشن و مسئولانه ای را تهیه کنید که اگر نمایندگی ها شما را از طراحی این گزارش ها ناامید و دلسرد کردند، از موضع بهتری برای دفاع از خود برخوردار باشید.

حالا بیایید ارزش های کیفیت، نوآوری و حرفه ای بودن را مورد ملاحظه قرار دهیم. میدان و آزادی عمل برای تفسیر چنین ارزش هایی بسیار وسیع است و این می تواند مشکل زا شود. درک همکاران یا نمایندگی های شما از ارزش های کیفیت، نوآوری و حرفه ای بودن ممکن است به شدت متفاوت با ارزش های شما باشد. متأسفانه، این موضوع وقتی آشکار می شود که دیگر دیر شده است و عاقبت این کار می تواند به یک اشتباه پر خرج بر اثر استخدام نیروی کاری نامناسب، ارتباطات ناموفق یا دلسرد کردن افرادی که از کارهای خلاقانه حمایت می کنند، ختم شود.

## ارزش های فعال بودن

چارچوب بندی فعالانه ارزش های خود به این معناست که برای تشویق به تغییر یک رفتار، تمرکز ارزش ها به جای معلول بر علت واقع شوند. کیفیت، نوآوری و حرفه ای بودن، ارزش نمی باشند، بلکه نتایج رفتاری ای هستند که از ارزش ها ناشی می شوند. شما می توانید این سه مورد را مجدداً چارچوب بندی کنید:

- کیفیت را با وسواسی بودن، چارچوب بندی مجدد کنید. وسواسی بودن به شیوه های بسیار خاص منجر به افزایش کیفیت خدمات موجود یا بالابردن تجربه کاربران آن لاین خواهد شد.

- نوآوری را با پیشتازی، چارچوب بندی مجدد کنید. پیشتاز بودن می تواند منجر به توسعه فرایندهای تجربه ساز نوآورانه و نوگرانه برای برند شود.

- حرفه ای بودن را با تعهد چارچوب بندی مجدد کنید. متعهد بودن می تواند منجر به خدمات حرفه ای تر برای مشتری شود که تضمین می کند کلیه پرسش های مشتری مورد رسیدگی واقع خواهند شد.

" کار گروهی " مثال دیگری است که به عنوان نتیجه رفتاری ارزش هایی مانند " همدلی "، " هوش احساسی " یا " رفتار مشارکت جویانه " در نظر گرفته می شود. اگر شما به جای تمرکز بر یک ارزش، روی نتیجه رفتاری آن ارزش تمرکز کنید، به ریشه خیلی از مسائل پی نخواهید برد. در نتیجه، شما فقط برای پرورش رفتارهایی تلاش خواهید کرد که به دنبال تقویت آن ها هستید.

اهمیت تعریف ارزش های فعال، وقتی بیشتر آشکار می شود که ما رفتارهای کارکنان را در توانمندسازهای تجربه برند (در بخش سوم کتاب) مورد بررسی دقیق قرار دهیم.

### ارزش های قابل جایگزین شدن عمدی

شما به ارزش هایی نیاز دارید که به یکدیگر مربوط می شوند، اما دارای نقاط مشترک با هم نیستند و همپوشانی ندارند. به این ترتیب، هر یک از آن ها هدف منحصر به فردی را دنبال می کنند و تبدیل به ارزش های تکراری و زائد نمی شوند. ارزش های شما باید مانند خانواده ای از برادران و خواهران شما عمل کنند، اما نباید به عنوان دوقلوهای همسان در نظر گرفته شوند.

در جلسه ایده پردازی یک برند که برای مشتری حقوقی شرکت ها برگزار شد، ارزش های اولیه ای مانند بصیرت، صداقت، حمایت، سختکوشی و اجتماعی بودن شناسایی شدند. در مورد این ارزش ها، آیا چیز غیر عادی ای را می توان کشف کرد؟ احتمال اینکه یک شرکت حقوقی را به دلیل اجتماعی بودن آن انتخاب کنید، بسیار پایین است. آن ها برای اجتماعی بودن پول نمی گیرند و این ارزش ربطی به سایر ارزش های مطرح شده، ندارد. آن ها با این کار می خواستند بیان کنند که تجارت با آن ها آسان است و اینکه آن ها تهدید کننده نیستند. ما اجتماعی بودن را با خوش برخورد بودن ساختار بندی مجدد کردیم.

از سوی دیگر، وجود نقاط اشتراک ارزش ها با هم می تواند به یک مساله تبدیل شود. مشتری برند شهری دارای ارزش هایی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت، سرزندگی و سرخوش بودن می باشد. ارزش های سرزندگی و سر

خوشی دارای نقاط مشترک هستند. به همین دلیل، واژه سرخوشی را با واژه فداکاری جایگزین کردیم تا روی جنبه همدلی با برند تاکید بیشتری شود. برندهای مخصوص جوانان که دارای ارزش هایی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت، سرزندگی و فداکاری هستند، دارای سازگاری بیشتری با اهداف و حساسیت های نسل هزاره سوم هستند.

برای ایجاد ارزش های قابل جایگزین شدن عمدی، می توانید آن ها را به صورت دقیق تری تعریف کنید. این کار منجر به افزایش شفافیت و جلوگیری از همپوشانی ارزش ها می شود. تا زمانی که شما ارزش های خود را تعریف نکنید، میزان همراستایی یا همپوشانی آن ها با ارزش های دیگر، آشکار نخواهد شد. این امر ممکن است غیر عملی به نظر برسد، اما ارزش وقت صرف کردن را دارد.

وقتی که صحبت از توانمندسازهای تجربه برند می شود، من خودم شاهد بوده ام که برخی از ارزش های وحشتناک برند منجر به گیج شدن و صرف هزینه های غیر ضروری شده اند. البته من شاهد ارزش های واقعا خوبی نیز بوده ام که مایلم برخی از آن ها را برای برانگیختن خلاقیت شما به اشتراک گذارم. (شکل ۲-۸ را ببینید). لطفا به خاطر داشته باشید که آن ها فقط توضیح دهنده هستند و برخی از آن ها بیش از بقیه به شرایط محیطی برند شما مربوط می شوند. این ارزش ها منحصر به فرد و خاص هستند و به صورت فعالانه ای ساختاردهی شده اند تا از تغییر رفتار شما حمایت کنند.

تا زمانی که شروع به توسعه ارزش های برند خود نکنید، برآورد اینکه آن ها چقدر قابل جایگزین شدن عمدی هستند، سخت خواهد شد. اما، به خاطر داشته باشید که این ارزش ها باید مانند برادرها و خواهرهای شما باشند، نه دوقلوهای یکسان.

## شکل ۲-۸: نمونه هایی از ارزش های برند

خوش برخورد بودن، امید بخش بودن، شجاعت، رو راست بودن، دلسوز بودن، اقتصادی بودن، کم صحبتی، با ملاحظه بودن، شجاعت، کنجکاو بودن، نجابت، قابل اعتماد بودن، سختکوش بودن، واقع بین بودن، پر انرژی بودن، تحصیل کرده بودن، هوش عاطفی داشتن، همدلی، فعال بودن، توجه برانگیز بودن، متمرکز بودن، سر خوش بودن، سخت کوشی، کمک کنندگی، فروتنی، کنجکاوی، بصیرت داشتن، باریک بینی، بی طرف بودن، خودنمایی، خوش معاشرت بودن، پر شور بودن، جذاب بودن، اهل عمل بودن، پایبندی به اصول اخلاقی، واقع بینی، سرکشی، مسئولیت پذیری، حساس بودن، کم صحبتی، سنت گرایی، اهل مد روز بودن، خلاف عرف عمل کردن، رفتار خوددارانه، سرزنده بودن، پذیرا بودن و شوخ طبعی.

## ارزش های متوازن بودن

وقتی که شما ارزش هایی را ایجاد کردید که منحصر به فرد، خاص، فعال و قابل جایگزین شدن عمدی هستند، نیاز به این دارید که نفسی بکشید و نشان دهید که ارزش های شما چقدر متوازن هستند. برای انجام این کار شما نیاز به بررسی دقیق ارزش های خود از لحاظ معیارهای درونی، محیطی، کارکردی و احساسی دارید.

ارزش های درونی تغییر نمی کنند. آن ها پایه و اساسی را برای برند شما فراهم می سازند که به شما کمک می کند تا نسبت به ارزش های درونی ریشه ای خود، پایبند بمانید. ارزش "پذیرفتن مسئولیت اجتماعی" همواره یکی از ارزش های درونی برند لوازم آرایشی بادی شاپ بوده است.

ارزش های محیطی را در عوض می توان اصلاح یا حذف کرد تا احساس وابستگی به برند شما حفظ شود. چنین استدلال می شود که برند خودرو ساز بنتلی از طریق ورود مدل های جدیدی از خودرو به بازار مانند خودروی جی تی کانتینتال و خودروی جدیدتر بنتایگا، به جای اینکه اصلاح شود، شجاع تر شده است.

ارزش های کارکردی به جنبه های کار کردن برند اشاره می کنند. به عنوان مثال، قابلیت اطمینان محصول، یکی از ارزش های کارکردی برند محسوب می شود. با وجود اینکه برندهای قدرتمند به پرورش یک رابطه عاطفی قوی توجه می کنند، اهمیت کارکردی محصول برند را نباید نادیده گرفت. داشتن یک خودروی فراری که هرگز روشن نمی شود یا داشتن یک کیف دستی کوچکی که خرد شده است، هیچ فایده ای ندارد. حتی تجملاتی ترین برندها نیاز به ارزش های کارکردی دارند.

ارزش های احساسی به برندها اجازه می دهند که با عمق بیشتر و به شیوه های احساساتی تری با بازار هدف ارتباط برقرار کنند. شرکت پروکتر اند گمبل در طی بازی های المپیک ۲۰۱۲ لندن، با پویش حمایت متکبرانه از مادران، می خواست که حمایت خود از مادران را نشان دهد.

اینکه ارزش های برند شما متوازن باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر تمام ارزش های شما درونی باشد، برند شما به دلیل رشد بازار، ممکن است که ارتباط خود با بازار را از دست بدهد. اگر تمام ارزش های شما محیطی باشند، اهداف برند شما ممکن است دائما تغییر کنند و به همین دلیل، ذی نفعان ندانند که چگونه با شما ارتباط برقرار کنند. اگر تمام ارزش های شما کارکردی باشند، ممکن است از لحاظ احساسی برای ذی نفعان جذابیت نداشته باشید. اگر تمام ارزش های شما احساسی باشند، برند شما ممکن است نتواند نیازهای اولیه کارکردی خود را ارائه

دهد. به همین دلیل، ایده خوب می تواند این باشد که شما حداقل یک ارزش را در جعبه ارائه شده در جدول ۲-۸ ارائه دهید. این امر به شما کمک می کند تا اقدام دشوار متوازن سازی جذابیت کارکردی و احساسی را برای مشتری های امروز، آینده و سال های پیش روی خود مدیریت کنید.

جدول ۲-۸: ماتریس ارزش های درونی، محیطی، کارکردی و احساسی

	درونی	محیطی
کارکردی		
احساسی		

شرکت هیوندای برای ساختن تجارب پیش برنده که حول محور ارزش های برند قرار دارند، یک رویکرد راهبردی را در پیش گرفته است. این برند در ابتدا با فروش خودروهای قابل اطمینان، ارزش های درونی و کاربردی خود را اثبات کرد. مسافت بالای پیموده شده بر حسب مایل و تضمین خدمات پس از فروش بدنه خودرو، دلایل معتبری را برای باور کردن این ارزش ها فراهم می ساخت. شرکت هیوندای با گذشت زمان، چنین ارزش های درونی و کارکردی ای را توسعه بخشید و برند را وارد فضای احساسی بیشتری کرد. این امر در شعار به روز رسانی شده "نواندیشی و فرصت های جدید" که جنبه امیدوارکننده و احساسی داشته، بازتاب پیدا کرده است. این موضوع جای بحث دارد که اگر هیوندای از صلاحیت های کارکردی اثبات شده خود به عنوان بستری برای رشد احساسی برند خود استفاده نمی کرد، ممکن بود به چنین موفقیت هایی دست پیدا نکند.

کار ما شبیه علم معنا شناسی به نظر می رسد و وقتی که صحبت از ارائه تجارب برند شما از طریق توانمندسازهای تجربه برند می شود، تعریف ارزش هایی که منحصر به فرد، خاص، فعال، قابل جایگزین شدن عمدی و متوازن هستند، پاداش هایی را برای شرکت ها به دنبال خواهند داشت.

## نتیجه گیری

این فصل به طور خلاصه بیان می کند که منظور از ارزش های برند چیست، چرا آن ها مهم هستند و اینکه چگونه می توان ارزش های برند بزرگتر را تعریف کرد. بیان کردن دقیق ارزش های برند به طور کلی می تواند منجر به ذخیره زمان، پول و حتی غصه خوردن شما شود. اگر شما ارزش های خود را به طور کامل بسنجید، قادر به گزارش دهی دقیق و سازنده به نمایندگان خود می شوید و می توانید کارهای طراحی یا ارتباطاتی نامناسب را مورد چالش



قرار دهید. اگر ارزش های شما به روشنی تعریف شوند، مدیر منابع انسانی در موقعیت خوبی برای استخدام افرادی قرار خواهد گرفت که بتوانند تجارب خواسته شده از برند را به شیوه طبیعی و قابل اعتماد، ارائه دهند. شما با تعریف روشن ارزش های خود، می توانید پایه و اساس محکمی را برای تجارب خلق برند خود، فراهم کنید.

## فصل نهم

### جوهره برند

فصل قبل به طور خلاصه نشان داد که ارزش ها چه هستند، چرا این قدر مهم هستند و توصیه های کاربردی ای را در مورد چگونگی ایجاد ارزش های برند بزرگ ارائه کرد. این فصل به بررسی جوهره برند می پردازد. بخش اول این فصل، قبل از اینکه توضیح دهد که چرا جوهره برند در هنگام تجارب خلق برند، مهم است، روشن می سازد که جوهره برند چیست و در دو زمینه زیر به شما کمک خواهد کرد:

- ابزارها و راهکارهایی را برای کمک به شما در خصوص تعریف جوهره برندتان ، فراهم می سازد.
- اختلاف میان جوهره برند و شعار برند را آشکار می سازد.

درک مطالب بیشتری راجع به جوهره برند به شما کمک می کند تا با استفاده از منابع شخصی و منابع اشخاص ثالث، اهمیت تلاش های خود برای ساخت تجارب برند در بازارهای فعلی و جدید را درک کنید. من در حین خواندن این فصل از کتاب، شما را تشویق می کنم موضوع جوهره برند را در زمینه محیط تجربه برند مورد ملاحظه قرار دهید. فکر کردن راجع به سوالات روشنگر زیر که در جدول ۹-۱ مطرح شده، در این کار به شما کمک می کند.

جدول ۹-۱: مرتبط ساختن جوهره برند و محیط تجربه برند با سوالاتی که باید از خودتان پرسید.

مرتبط ساختن جوهره برند شما با محیط تجربه برند	
درک ذی نفعان خود	
تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان	• جوهره برند ما چگونه ما را تشویق می کند که تجاربی را بسازیم که به ذی نفعان ما مربوط شود؟
کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها	• جوهره برند ما تا چه حدی ما را به سمت ساختن تجاربی هدایت می کند که به ذی

<p>نفعان کمک می کند تا کارهای مربوطه را تمام کنند؟</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جوهره برند ما چگونه ما را به سمت ساختن تجاری هدایت می کند که منجر به تشویق کلیه ذی نفعانمان برای مشارکت در امور خواهد شد.</li> </ul>	<p>تشویق ذی نفعان برای مشارکت در امور</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جوهره برند ما تا چه حد واقع بینانه می باشد؟</li> </ul>	<p>مدیریت انتظارات ذی نفعان</p>
<p><b>تنظیم و تعدیل چشم انداز خود</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جوهره برند ما چگونه ما را هدایت می کند که موضوع شفافیت را در تجاری که می سازیم، در نظر بگیریم؟</li> </ul>	<p>استقبال از شفاف سازی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• چه بخش هایی از سازمان ما درک می کنند که جوهره برندمان به لحاظ کاربردی برای آن ها مهم است؟</li> </ul>	<p>اتخاذ نگرش کل نگرانه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جوهره برند ما چگونه ما را به سمت ساختن تجاری هدایت می کند که بیانگر ارزش مرتبط با ذی نفعان می باشد؟</li> </ul>	<p>ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جوهره برند ما چگونه آزادی عمل بلندمدتی را برای تجارب خلق برند جدید، فراهم می کند؟</li> </ul>	<p>صبور بودن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تیم رسانه جمعی ما و عوامل تاثیرگذاری که با آن ها کار می کنیم، تا چه میزان، نقاط مشترک نقش ها و جوهره برند ما را درک می کنند؟</li> </ul>	<p>پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند</p>
<p><b>در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• جوهره ما چگونه به ما کمک می کند تا تجاربی را ارائه دهیم که به ایجاد و پرورش رابطه عاطفی با ذی نفعان بینجامد؟</li> </ul>	<p>برقراری یک رابطه عاطفی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما تا چه حدی برای ذی نفعان خود این فرصت را فراهم خواهیم ساخت که تجارب شخصی سازی شده خود را در محدوده جوهره خود، هم آفرینی کنند؟</li> </ul>	<p>تسهیل کردن هم آفرینی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه از جوهره برند خود برای کمک به انتخاب کانال های مرتبط با تجارب برندی که می سازیم، استفاده خواهیم کرد؟</li> </ul>	<p>ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری</p>
<p><b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه از داده ها برای کمک به ارزیابی بی طرفانه ارتباط تجارب فعلی برند خود با جوهره برنتمان استفاده می کنیم؟</li> </ul>	<p>کسب بینش های محکم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونه ارزیابی کنیم که کارکنان، مشتری ها یا سایر ذی نفعان ما تا چه حد به درک شهودی نسبت این موضوع که جوهره برند ما چیست، دست پیدا کرده اند؟</li> </ul>	<p>اندازه گیری کل نگرانه</p>

### منظور از جوهره برند چیست؟

پروفسور کوین لین کلر از مدرسه کسب و کار تاک در دانشکده دارتموث، جوهره برند یا شعار برند را به عنوان قلب و روح یک برند در نظر می گیرد و به طور خلاصه بیان می کنند جوهره برند بیان کننده همان چیزی است که یک برند در اصل ارائه می کند. به عنوان مثال، جوهره برند نایک عبارت از عملکرد ورزشی معتبر و جوهره برند دیسنی عبارت از سرگرمی های مفرح خانوادگی می باشد. من جوهره برند را به عنوان ایده اصلی برند در نظر می گیرم که پایه و اساسی را برای آنچه که برند انجام می دهد، فراهم می کند و تجارب برند را شکل می دهد. از آنجایی که جوهره برند یک مفهوم انتزاعی است، می توان آن را با دو یا سه لغت که اشاره به تمرکز اصلی برند

دارند، در نظر گرفت. بنابراین، تمرکز اصلی نایک روی انجام بازی های ورزشی معتبر و تمرکز اصلی دیسنی روی سرگرمی های مفرح خانوادگی واقع شده است.

### چرا جوهره برند مهم است؟

جوهره برند تعدادی هدف را برآورده می سازد. جوهره برند به کارکنان کمک می کند تا اصول اساسی یا معانی درونی حمایت کننده از برند خود را درک کنند. این امر باعث تمرکز بر روی آموزش داخلی برند و تسهیل بخشی همکاری ها می شود. جوهره برند حتی می تواند منجر به هدایت رویکرد شما برای تصاحب برندهای دیگر یا برای انتخاب کانال هایی شود که از طریق آن ها می توانید تجارب برند خود را ارائه دهید. از آنجایی که جوهره برند رابطه نزدیکی موضع گیری برند دارد، امکان انجام آزمون درونی و مفید لیتموس را برای راهبرد تجربه برند شما فراهم می سازد و به شما کمک می کند که به ارزیابی مقوله ها یا بازارهایی پردازی که برند شما باید وارد آن ها شود یا نباید وارد آن ها شود. مثلا، آیا باید ما به اسنو برد سواری ادامه دهیم یا اینکه وارد بازی اسکی نیز بشویم؟ آیا علاوه بر آنچه که بانکداری خرد سنتی ارائه می دهد، نیازی به راه اندازی خدمات بانکداری خصوصی وجود دارد؟ این جایی است که احساس می کنم جوهره برند در مقایسه با سایر مبانی تجربه برند می تواند کمک منحصر به فرد و خصوصا مفیدی را به تلاش های مربوط به ساختن تجربه برند ارائه دهد. جوهره برند یک آزمون حسی، محدودیت یا مرزهایی را برای تجارب برندی که باید بسازید یا نباید بسازید، فراهم می کند. مزایایی که جوهره برند می تواند ایجاد کند با مثال زیر توضیح داده شده است.

شرکت نایک در زمینه تولید محصول مورد نیاز برای ورزش های دو و میدانی، بسکتبال، تنیس، فوتبال، راگبی، گلف و غیره فعالیت می کند. تجاربی که نایک حول محصولات خود پنهان کرده است، بیان کننده عملکرد ورزشی معتبر این شرکت می باشد. تا زمانی که شرکت نایک ارائه دهنده عملکرد ورزشی معتبری است، می تواند زنجیره ای از آموزشگاه های ورزشی را افتتاح کند. شما در این آموزشگاه ها انتظار دارید که ورزشکارانی را ببینید که از تمام انرژی خود برای ضربه زدن به حریف و مقابله با او استفاده می کنند. در اینجا برخلاف لزوم مشارکت اجتماعی، از رقابت، برنده شدن و بهترین بودن حمایت می شود. شرکت نایک در انتقال به بازارهای اسنو برد سواری و اسکیت بازی چندان موفق نبوده است. این ورزش ها با عملکرد ورزشی معتبر شرکت نایک جور در نمی آید. با این حال، سبک زندگی سرد برندهایی مانند برتون، ونز و ولکام منجر به رونق گرفتن این بازارها شده است.

شرکت دیسنی در زمینه خدمات پارک های تفریحی، نمایش فیلم، بازی با اسباب بازی و سفرهای مخصوص روزهای تعطیل فعالیت می کند. محصولات یا خدمات آن ها شامل سرگرمی های مفرح خانوادگی می باشد.

شرکت دیسنی زنجیره ای از رستوران های موضوعی را که دارای تخصص در زمینه سرگرمی های مفرح خانوادگی هستند را به بازار عرضه کرده است تا با محصولات مشابه دنی رقابت کنند. تصور کنید که در یک رستوران توسط دافی داک و میکی موس استقبال و پذیرایی شده و توسط آن ها سرگرم شده اید. اما اگر شرکت دیسنی به جای چنین سرگرمی هایی، زنجیره ای از باشگاه های بوکس را برای بچه ها عرضه می کرد، این کار با جوهره برند شرکت دیسنی سازگار نمی بود، زیرا بازی بوکس با سرگرمی های مفرح خانوادگی برند دیسنی جور در نمی آید.

حالا، فرض کنید که جوهره برند نوشابه انرژی زای رد بول، شامل سرگرمی های افزایش دهنده ترشح آدرنالین خون باشد. این امر توضیح می دهد که چرا برند رد بول حامی فعالیت های ورزشی و اجرا کننده فعالیت های نمایشی روابط عمومی می باشد. ارتباط داشتن با این نوع از تجارب، کاملاً در محدوده فعالیت های جوهره برند رد بول قرار دارد. اگر شرکت رد بول اراده می کرد، می توانست یک پارک تفریحی با بیشترین تعداد ترن هوایی در سیاره زمین را افتتاح کند، زیرا این هدف در محدوده فعالیت های جوهره برند این شرکت قرار داشت.

مقایسه برند بریتیش ایرویز با برند ویرجین، بر اهمیت جوهره برند تاکید می کند. شرکت بریتیش ایرویز تلاش بی نتیجه ای را برای انتقال به بازارهای دیگری از جمله بازار سفر در روزهای تعطیل، بازار هتل و موسسات اجاره خودرو و تجارب مخصوص تعطیلات انجام داد. آن ها تلاش زیادی کردند، زیرا برند آن ها حول گروه بازار سفرهای هوایی ساخته شده بود. این امر منجر به تداعی محدودیت های بازردارنده ای برای برند بریتیش ایرویز می شد و این محدودیت ها با مهار کردن برند خود، مانع از رشد آن در گروه های دیگر بازار می شدند. این را با راهبرد برند محور ویرجین مقایسه کنید که با مانعی به نام زنجیره گروهی محصول مواجه نبوده است. برند ویرجین به عنوان بستر مهمی برای رشد عمل می کرد و در خلال این مدت، جوهره برند ویرجین راهنمایی می کرد که آن ها وارد کدام بازار بشوند یا نشوند.

مثال های زیر نشان می دهند که جوهره برند چگونه منجر به شتاب گرفتن رشد سودآوری یک برند خواهد شد:

- اگرچه جوهره برند، شما را کنترل می کند که وارد چه گروه ها یا بازارهایی بشوید یا نشوید، این بدین معنی نیست که شما فقط باید تجاربی را مدیریت کنید که تحت جوهره برند شما قرار دارند. شما می توانید

پیشنهادهای بالقوه اشخاص ثالث را بر اساس میزان همسویی آن ها با جوهره برند خودتان غربال کنید و سپس، توزیع عملیاتی آن ها را برون سپاری کنید.

آموزشگاه ورزشی نایک را میتوان با یک برند ورزشی قدیمی با مهارت های عملیاتی مربوطه، اداره کرد. آموزشگاه نایک راهنمایی های روشنی را در مورد اینکه تجارب ورزشی را چگونه باید تامین کرد تا بتوان عملکرد ورزشی معتبری را ارائه داد، بیان کرده است. سپس، آن ها می توانند فعالیت های اجرای تجربه و همچنین، بیان روشن اصطلاحات و توافقات در مورد سطح خدمت دهی و رهنمون های دیگر را به شرکای کارشناس خود واگذار کنند.

- اتخاذ یک رویکرد مبتنی بر جوهره برند سهم زیادی در هزینه های تحقیق و توسعه، سرمایه گذاری در زمینه مخارج سرمایه ای و غیره را ندارد. شرکت خودروسازی AA در سال ۱۹۰۵ و برای تامین کمک های جاده ای تاسیس شد. این شرکت در حال حاضر، طیفی از خدمات دیگر از جمله خدمات بیمه و رفع خرابی های ناشی از فروپاشی حرارتی را پوشش می دهند. شرکت AA پول لازم برای اجرای سیاست های مالی بیمه یا تعمیر دیگ بخارهای خراب شده خود را تقبل نمی کند. اما، همین خدمات را از طریق شرکایی ارائه می کند که در محدوده جوهره برند این شرکت قرار دارند.
- موسسات کوچک و متوسط نیز می توانند از مزایای درک و پذیرش تجربه جوهره برند خود استفاده کنند. ما در شرکت خود با برند تجملاتی StaaG در خصوص جوهره برند آن ها کار کردیم. این امر به برند مورد نظر کمک کرد تا از محدودیت های گروه پیراهن اصل پولو فراتر رود و ساخت محصولات خود را به تعدادی از گروه های محصولات تجملاتی از جمله کیف های سفر شبانه، کمربند و جواهرات که در انگلستان و توسط پیشه وران ماهر انگلیسی به صورت دستی ساخته می شد، گسترش دهد. جوهره برند StaaG همچنین تصمیمات دیگر مربوط به دریافت عکس های سفر، برقراری ارتباط با دانشکده هنرهای لندن و محتواهای به جای مانده از خود در کتاب های راهنمای ورزشی را هدایت می کند.

وقتی که سازمان ها جوهره برند را درک کنند، می توانند مدل تجاری خود را متحول کنند. آن ها متوجه این موضوع می شوند که منابع اصلی ارزشی که ارائه می کنند در کالاهای با کارکرد فیزیکی قرار ندارند، بلکه در دارایی های نامحسوس قرار دارند که شامل برندها و تجارب می شوند. بنابراین، سازمان ها به جای سرمایه گذاری وسیع در پروژه های دارای مخارج سرمایه ای، سرمایه گذاری عظیمی را در زمینه دارایی های نامحسوس انجام می دهند که از میان آن ها می توان به سازمان هایی اشاره کرد که فرایند عملیاتی تحویل دهی

را برون سپاری می کنند و تصمیمات خود را از طریق جوهره برند به روشنی تعریف شده ، فیلتر می کنند. این روندی است که طی ۴۰ سال اخیر رشد و توسعه پیدا کرده و منابع بسیار ارزشمندی را برای S&P در ۵۰۰ کشور جهان به دنبال داشته است و روند افزایشی داشته است. ( شکل ۱-۹)

شکل ۱-۹: دارایی های محسوس و نامحسوس S&P برای ۵۰۰ کشور جهان (۱۹۷۵-۲۰۱۵)

۱۰۰٪	۸۳٪	۶۸٪	۳۲٪	۲۰٪	۱۶٪
۸۰٪				۸۰٪	۸۴٪
۶۰٪			۶۸٪		
۴۰٪					
۲۰٪					
۰٪	۱۷٪	۳۲٪			

دارایی های محسوس



دارایی های نامحسوس



### چگونه می توان جوهره برند خود را تعریف کرد؟

مشاورین برند برای دسترسی به اطلاعاتی در مورد جوهره برندتان، شما را به استفاده از روش هایی مانند نردبان سازی تشویق می کنند. این امر مستلزم پیشروی از ویژگی های کارکردی برند، به مزایای عاطفی سطح بالاتر آن می باشد. نردبان سازی در صورتی اثر بخش خواهد بود که یکی از اشخاص حاضر در اتاق، مسئول حفظ شرایط بوده و از احساسات واقع بینانه ای برخوردار باشد. برخی از افرادی که از نردبان های برند بالا می روند، به بهشت می رسند و به ارتباط خود با دنیای واقعی خاتمه می دهند. اما، تا زمانی که شما زنده هستید، مشاورین با تجربه مانع از حرکت شما از این دنیا به سمت دنیای دیگر می شوند.

رویکرد کاربردی تر و ساختاریافته تر برای تنظیم جوهره برند شما، شامل در نظر گرفتن جوهره برندتان در سه بخش زیر می باشد:



- بخش کارکردهای برند که شامل تعریف ماهیت تجاری می شود که ایجاد کرده اید. شرکت نایک روی کارکرد عملکرد و شرکت دیسنی روی کارکرد سرگرم کردن تمرکز می کنند.
- بخش اصلاح کننده های توصیفی که نوع تجارب ارائه شده را روشن می سازد. به عنوان مثال، شرکت نایک فقط عملکرد را ارائه نمی کند، بلکه عملکرد ورزشی را توصیف می کند. شرکت دیسنی هم روی سرگرم کردن خانواده تمرکز می کند.
- بخش اصلاح کننده های عاطفی که چگونگی ارائه یک ارزش یا مزیت را به طور خلاصه بیان می کنند. شرکت نایک روی ارائه معتبر و شرکت دیسنی روی مفرح بودن تمرکز می کنند.

من در هنگام کار کردن با مشتری ها، مفید می دانم که با کارکرد برند شروع کنم و سپس، به اصلاح کننده های توصیفی و اصلاح کننده های عاطفی پردازم. استفاده از این روش ساختار و توالی ای را فراهم می سازد که با تصویر بزرگ شروع می شود و سپس، به شدت متمرکز و احساسی می شود. یک کار مفید دیگر این است که اصلاح کننده های عاطفی و اصلاح کننده های توصیفی را به عنوان صفت و کارکرد برند را به عنوان اسم در نظر بگیریم.

من رویکرد دیگری را برای بیان جوهره برند توسعه داده ام که مشتری ها به دلیل کاربردی و شهودی بودن آن، برای آن ارزش قائلند. این رویکرد شامل کامل کردن جمله زیر می شود:

"اگر از من خواسته شود که برند خود را در دو یا سه لغت خلاصه کنم، از واژه هایی مانند ...، ...، ... (عملکرد ورزشی معتبر، سرگرمی های مفرح خانوادگی و غیره) استفاده خواهم کرد."

تکمیل رویکرد ساختاریافته تر با روش کامل کردن این جمله، نتیجه خوبی می دهد. رویکرد ساختار یافته تر، قالب و چارچوب بنیادی ای را برای هدایت افکار اولیه شما فراهم می سازد. روش کامل کردن جمله نیز به آزمایش احساسی اینکه آیا دو یا سه واژه شناسایی شده، توصیف کننده خلاصه ای از قلب و روح برند شماست، کمک می کند. اگر بخواهید که با روش کامل کردن جمله شروع کنید، متوجه خواهید شد که این روش فاقد ساختار و جهت گیری مورد نیاز برای توسعه و تمرکز افکار شما می باشد.

برخی از مثال ها در مورد جوهره برند مشتری در جدول ۲-۹ ارائه شده که نشان می دهد یک جوهره برند به روشنی تعریف شده چگونه می تواند فرصت های کسب و کار جدیدی را ایجاد کند.

جدول ۲-۹: جوهره برند چگونه به رشد کسب و کار کمک می کند؟

محصولات قبلی / خطوط کسب و کار	جوهره برند	محصولات اضافه شده / خطوط کسب و کاری که توسط جوهره برند توانمند سازی شده اند.
مبلمان قابل مونتاژ (خصوصا میز و صندلی)	طراحی فشرده هوشمندانه	طراحی داخلی و ارائه مشاوره برای افراد با خالص دارایی بالا که در شهرهای بزرگ دارای بازارهای نوظهور از قبیل جاکارتا، دهلی، برزیل زندگی می کنند و شامل تولید کنندگان قایق های تفریحی لوکس نیز می شوند که با توجه به دستورات فضایی ممتاز آن ها در فرایند نقشه کشی، برای طراحی فشرده هوشمند ارزش قائل هستند.
پوشش بیرون از منزل، خصوصا برای زمین های ناهموار سخت و طاقت فرسا	دستیابی فعالانه به مزیت پوشش های بیرون از منزل	مکمل های غذایی، فلاسک ها، ساعت، سمینارهای آموزشی، طرح های توسعه شخصی و غیره که در دستیابی فعالانه به مزیت پوشش های بیرون از منزل به شما کمک می کنند.
لوازم آرایش طبیعی	زیبایی شناسی علمی متوازن	مواد غذایی، خدمات مشاوره و طرح های آموزشی سلامت محور که امکان زیبایی شناسی علمی متوازن را فراهم می کنند.

### آیا جوهره برند یک شعار است؟

این طور نیست. جوهره برند و شعار به یکدیگر مربوط می شوند، اما متفاوت از یکدیگر هستند. گذشته از همه این ها، جوهره برند، محدوده و مرزهایی را برای بازارهایی که برند شما باید وارد آن ها شود یا نشود، برقرار می کند. این بدین معناست که جوهره برند یک ابزار راهبردی داخلی برای برند محسوب می شود که شما باید از آن برای فیلتر کردن هرگونه حرکت به سمت گروه ها یا بازارهای جدید استفاده کنید. شعار برند، ابزار دیگری است که شما

می توانید از آن، برای بیان کردن مشخصات برند خود به همراه سایر نشانه های طراحی از جمله نام، علامت تجاری و پالت رنگ، استفاده کنید. به عنوان مثال، شعار نایک با عنوان "فقط انجامش بده" برای انتقال مفهوم عملکرد ورزشی معتبر کاربرد دارد و اشاره ضمنی به مفهوم برنده شدن دارد که در مرکز فعالیت های برندها و تجارب مربوطه ای که ارائه می دهند، قرار دارد.

## نتیجه گیری

این فصل به بررسی این موضوع پرداخت که جوهره برند چیست، چرا مهم است و اینکه چگونه مرزهایی را برای بازارهایی که برند شما باید وارد آن ها بشود یا نشود، ایجاد می کند. وقتی که مدیران اجرایی مفهوم جوهره برند را درک کنند، یک جهش کوانتومی را از لحاظ نحوه تفکر در مورد برند و تجارب مربوطه ای که می سازند انجام خواهند داد. آن ها متوجه ارزش نهفته در دارایی های نامحسوس (برندها و تجارب) و امکان ارزیابی تجارب برند از طریق برقراری رابطه با اشخاص ثالثی می شوند که این اشخاص تا حدودی توسط جوهره برند کنترل می شوند. مفهوم جوهره برند ممکن است انتزاعی به نظر برسد و فهم آن مشکل باشد. به همین دلیل، من توصیه های کاربردی ای را در مورد چگونگی تعریف جوهره برند و ایجاد تمایز میان جوهره و شعار برند ارائه کرده ام.

## فصل دهم

### وعده برند

فصل قبلی به طور خلاصه به بررسی نقشی پرداخت که جوهره برند در تجارب خلق برند ایفا می کند. جوهره برند به شما کمک می کند که احساس خود در مورد بازارها و گروه هایی که برند شما باید در آن ها فعالیت کند یا نکند را مورد بازبینی قرار دهید. جوهره برند همچنین به شما کمک کند که تجارب برند خود از طریق برقراری رابطه با اشخاص ثالث مورد ارزیابی قرار دهید. این فصل توضیح می دهد که:

- وعده برند چیست؟
- چگونه می توان بین ویژگی ها و مزایای یک برند، تفاوت قائل شد؟
- چگونه می توان انواع مزایایی را شناسایی کرد که می توان آن ها را در وعده برند خود، جا داد؟

مطالعه این فصل به شما کمک خواهد کرد تا مزایای مربوط به برند خود را روشن سازید و آن ها را در داخل تجاربی که می سازید، جا دهید. این کار باعث مزیت شما نسبت به رقبایی می شود که روی ویژگی های برند که ارزش کمتری دارد، تمرکز می کنند. در رابطه با ارزش های برند و جوهره برند، شما را تشویق می کنم که در مورد توسعه وعده برند خود در شرایط محیطی تجربه برند، تفکر کنید. فکر کردن در مورد سوالات روشنگر ذکر شده در جدول ۱-۱۰ به توسعه وعده برند شما در شرایط محیطی تجربه برند کمک خواهد کرد.

جدول ۱-۱۰: مرتبط ساختن وعده برند و محیط تجربه برند. سولاتی که باید از خودتان پرسید.

مرتبط ساختن وعده برند شما با محیط تجربه برند	
درک ذی نفعان خود	
تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان	<ul style="list-style-type: none"><li>• کدامیک از مزایایی که ارائه می دهیم به ذی نفعان ما مربوط می شود و کدامیک از آن ها فقط از لحاظ ارائه دادن برایمان راحت هستند؟</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از بخش های تجربه برند ما مزایایی را ارائه می کنند که به ذی نفعان کمک می کند تا کارهای مربوطه را تمام کنند.</li> </ul>	<p>کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجارب ما چگونه مزایایی را ارائه می کنند که از مشارکت ذی نفعان نشات می گیرد.</li> </ul>	<p>تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما در مورد مزایای برندی که گفتگو می کنیم، در کجاها بیش از حد وعده می دهیم و کمتر از حد، خدمات ارائه می کنیم.</li> </ul>	<p>مدیریت انتظارات ذی نفعان</p>
<p><b>تعدیل و تنظیم چشم انداز خود</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما در مورد مزایایی که راجع به تجارب برند خود بیان می کنیم، تا چه حد صادق هستیم.</li> </ul>	<p>استقبال از شفاف سازی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما برای ارائه وعده خود، چگونه افراد را در واحدهای خود، مشارکت می دهیم؟</li> </ul>	<p>اتخاذ نگرش کل نگرانه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزایایی که ما ارائه می کنیم چگونه به جای قیمت مبتنی بر ارزش افزایی می باشند؟</li> </ul>	<p>ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از مزایای مربوط به تجربه برندی که ارائه می کنیم، دارای عمر طولانی هستند؟</li> </ul>	<p>صبور بودن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از مزایای تجربه برندی که ارائه می کنیم، به ذی نفعان ما احساس کنترل شدن می بخشند؟</li> </ul>	<p>پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند</p>
<p><b>در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از مزایایی که ما ارائه می کنیم، به ایجاد و پرورش رابطه عاطفی با ذی نفعان خواهد انجامید؟</li> </ul>	<p>برقراری یک رابطه عاطفی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجاربی که می سازیم چگونه فراهم کننده شرایط، ابزارها و دانش مورد نیاز برای تحقق مزایای حاصل از هم آفرینی می باشند؟</li> </ul>	<p>تسهیل کردن هم آفرینی</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما مزایایی که ارائه می دهیم را چگونه بین مرتبط ترین کانال ها، یکپارچه سازی خواهیم کرد؟</li> </ul>	ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری
<b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه داده هایی را جمع آوری خواهیم کرد تا نشان دهیم چه مزایایی از تجربه برندمان منجر به تحریک عملکرد معیارهایی مانند میزان درآمد، حق انتخاب، اضافه ارزش و تبلیغات دهان به دهان می شوند؟</li> </ul>	کسب بینش های محکم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزشی که مزایای ما به کارکنان، مشتری ها یا سایر گروه های ذی نفع می بخشد را چگونه اندازه گیری کنیم؟</li> </ul>	اندازه گیری کل نگرانه

### وعده برند چیست؟

وعده دادن و عمل کردن به آن ها، راه مهمی برای ساختن تجربه یک برند است. ست گدین

برندها باید مزایایی را ارائه دهند که برای ذی نفعان ارزش ایجاد کنند. این مزایا را می توان به عنوان وعده برند خود خلاصه کرد. برندها به جای تمرکز بر مزایا، بر روی ویژگی هایی از جمله افزایش تعداد خودپردازها، سرعت تبادل داده ها، تعداد کارمندان و غیره تمرکز می کنند. تمرکز بر ویژگی ها به دلایل زیر مساله برانگیز خواهد شد:

- **ویژگی ها ابزارهایی برای رسیدن به یک هدف هستند.** ارزش ها از جمله مزایایی هستند که توسط یک ویژگی ارائه می شوند و در نهایت به تحقق وعده برند کمک خواهند کرد. مشتری ها اهمیتی به سیستمهای ای بی اس (ضد بلوکه ترمز) یا کیسه های هوا در خودرو نمی دهند. آن ها مراقب امنیت خانواده خود هستند. مردم علاقه زیادی به سرمایه گذاری ۱۰۰ میلیون پوندی برای خدمات عمومی را ندارند، اما به مزایای آن از لحاظ تعداد پرستاران، پزشکان و معلمین علاقه مندند. مشتری ها نگران این نیستند که شما چند نفر را استخدام می کنید ، بلکه نگران کمک های این افراد به کسب و کار خود هستند.

- **تمرکز بر ویژگی های نابرابر به تدریج منجر به یکسان شدن ویژگی های نابرابر خواهد شد.**

اگر شما جدولی درست کنید که نشان دهنده وضعیت برند شما و رقبا از لحاظ ویژگی های کارکردی است، متوجه می شوید که ویژگی های نابرابر به تدریج یکسان خواهند شد.

- **تفکر ویژگی محور، منجر به افزایش پیچیدگی و هزینه ها می شود.** یکی از واکنش های

معمول به تهدیدهای رقبا و کاهش عملکرد سازمان، اضافه کردن ویژگی های دیگری به کالاها، خدمات و تجارب ارائه شده است، با این امید که شرایط اصلاح شود. اما، این امر به ندرت اتفاق می افتد، زیرا تعداد بیش از حد گزینه ها برای مشتری ها استرس ایجاد خواهد کرد. همچنین، افزودن بیش از حد گزینه ها باعث می شود که چیزهای بیشتری خراب شوند و ارائه خدمت به مشتری پیچیده تر و چالش برانگیزتر شود. ویژگی های غیر ضروری همچنین، هزینه های اضافی را افزایش می دهد.

### **چگونه می توان مزایا را از ویژگی ها تشخیص داد؟**

یکی از دوستانم به نام کلیو بوث ابزار مفیدی را به من معرفی کرد که با استفاده از آن می توان از ویژگی ها به مزایا رسید. (ویژگی ...). به معنای (مزیت ...). می باشد. به عنوان مثال، نسل چهارم اینترنت موبایل، سرعت های فوق العاده ای را برای دان لود داده ها (ویژگی) ارائه می دهد که این موضوع بدین معناست که شما می توانید خدمات پاسخگویی سریعتری را به مشتری (مزیت) ارائه دهید.

شاید لازم باشد که عبارت "این بدین معناست" را چندبار بگویید تا مزیت های کلیدی مختلفی را نتیجه گیری کنید و این تکرار را باید تا زمانی انجام دهید که دیگر نتوانید عبارت "این بدین معناست" را بگویید.

به عنوان مثال، یک بانک می تواند بگوید که "شعبه های ما در آخر هفته باز هستند." که این بدین معناست که شما می توانید شنبه ها از بانک ما دیدن کنید که این بدین معناست که شما می توانید مسائل مالی شخصی خود را بدون معطلی برطرف کنید که این بدین معناست که شما همواره قادر به لذت بردن بیشتری از آرامش ذهنی ایجاد شده در نتیجه اطلاع از وضعیت مالی خود خواهید بود. ادامه دادن جمله ها با عبارت "این بدین معناست" مشکل خواهد شد. بنابراین، برخورداری از آرامش ذهنی ایجاد شده در نتیجه اطلاع از وضعیت مالی خود، مزیتی است که می تواند به عنوان بخشی از وعده کلی برند شما در نظر گرفته شود.

الگوی "ویژگی مورد نظر می تواند به چند مزیت منجر شود" به شما کمک می کند تا مزیت های متعددی را از یک ویژگی ارائه دهید که این موضوع اغلب اتفاق می افتد. به عنوان مثال، سرعت بالای نسل چهارم اینترنت موبایل بدین معناست که شما می توانید:

- میزان پاسخگویی به خدمات در خواستی مشتری را افزایش دهید.
- در ضمن این که در حال حرکت هستید، پروژه های خود را در بالاترین جایگاه قرار دهید.
- خروجی کار روزانه خود را افزایش دهید.
- برای کاهش خستگی ناشی از سفر با قطار، خود را با بازی های پرگرافیک سرگرم کنید.
- برای شاد کردن خود، بازی های شهر بیرمنگام را به صورت آن لاین و زنده تماشا کنید.
- برای مشغول نگه داشتن جمع خود، کلیپ های ویدئویی را در کانال های وب سایت اشتراک ویدئویی یوتیوب خود، بارگذاری کنید.
- در زمانی که خارج از اداره هستید، خدمات ویدئو کنفرانسی را به سرمایه گذاران ارائه دهید.

وقتی که شما کلیه مزایای یک ویژگی را شناسایی کردید، می توانید آن ها را به گروه های ذی نفع مربوطه اختصاص دهید. اما قبل از انجام این کار، عاقلانه این است که راجع به انواع مزایایی که برای ذی نفعان فراهم خواهید ساخت، فکر کنید تا ارزش بیشتری را به ذی نفعان خود ارائه دهید.

## انواع مزیت ها

پروفسور دیوید آکر، چهار نوع اصلی از مزایا را که شامل مزایای کارکردی، احساسی، خود بیانگری و اجتماعی بودن می شود، به طور خلاصه توضیح می دهد.

- **مزایای کارکردی** که به شیوه های کاربردی مورد استفاده توسط یک برند برای کمک به دیگران مربوط می شود. شما می توانید مزایای کارکردی را با تکمیل جمله زیر، شناسایی کنید. ویژگی ... توصیف کننده مزیت کاربردی ... می باشد. به عنوان مثال، نسل چهارم اینترنت موبایل، سریع است یا اینکه آلومینیوم سبک است. رقابت بر سر مزایای کارکردی مساله ساز است، زیرا کپی کردن این مزایا نسبتا ساده است و با لحن احساسی مورد قبول مغز انسان جور در نمی آید.
- **مزایای احساسی** که به نوع احساس افراد در هنگام تجربه برند شما مربوط می شود. شما می توانید مزایای احساسی را با تکمیل جمله زیر، شناسایی کنید. وقتی که برند شما را می خرم یا از آن استفاده می کنم،



احساس ... به من دست می دهد. این احساس ها شامل حس امنیت (ولوو)، ارزشمندی (کارت طلائی ام اکس)، شیک بودن ( شرکت طراحی مد و لباس آرمانی)، اطمینان خاطر ( آی بی ام)، ایمنی (روث شیلد) می باشند.

- **مزایای خودبیانگری** که به افراد کمک می کند تا بخشی از شخصیت خود را به دیگران نشان دهند. شما می توانید مزایای خودبیانگری را با تکمیل جمله زیر، شناسایی کنید. وقتی که این برند را می خرم یا از آن استفاده می کنم، نشان می دهم که شخص ... می باشم. این صفات شامل موفق بودن (مرسدس بنز)، خلاق بودن (اپل)، دلسوز بودن (دوو) یا آگاه بودن (ریترز) می باشند.
- **مزایای اجتماعی بودن** که مستلزم آن است که شخصی که از برند استفاده می کند، نشان دهد که عضو یک گروه می باشد. شما می توانید مزایای اجتماعی بودن را با تکمیل جمله زیر، شناسایی کنید. وقتی که این برند را می خرم یا از آن استفاده می کنم، نوع افرادی که با آن ها در ارتباط هستم شامل گروه های ... می باشند. این گروه ها شامل جامعه فوتبال جهانی ( طرفداران بارسلونا)، عاشقان موتورسیکلت (رانندگان هارلی داویدسن) یا رهبران کسب و کار (اعضای روزنامه فایننشال تایمز) می باشند.

بهترین کار این است که مزایای کارکردی را بی اهمیت جلوه دهیم، زیرا مقایسه آن ها با یکدیگر آسان است و شما را مجبور به رقابت از طریق کاهش قیمت ها خواهد کرد. مزایای احساسی، خود بیانگری و اجتماعی از پتانسیل تبدیل شدن به اجزای قدرتمندی از پازل وعده برند شما برخوردار هستند. آن ها در سطح عمیق تری از مزایای کارکردی، برای مشتری ها جذابیت دارند. با این حال، این دلیل نمی شود که مزایای کارکردی را نادیده بگیرید. خریدن خودروی فراری ای که روشن نمی شود، فایده ای نخواهد داشت.

تحقیقات نشان می دهند که سه مزیت عمده زیر، اساس شادی شما را تشکیل خواهند داد. وقتی که به مشتری ها کمک می کنم تا وعده برند خودشان را توسعه دهند، این سه مزیت، به عنوان اضافه شدنی های مفیدی برای مزایای کارکردی، احساسی، خودبیانگری و اجتماعی عمل می کنند.

- **مزایای توانمندسازی** که به مشتری ها کمک می کنند تا کارها را تمام کنند، وظایف خود را با موفقیت به پایان رسانند، مشکلات را حل کنند، ترس ها را تسکین دهند و با چالش ها مقابله کنند. به عنوان مثال، شربت ضد درد کالپول، دردهای نوزاد را کاهش می دهند، برند جاست فور من، موهای خاکستری را تغییر رنگ می دهند. شرکت خدمات مالی و بانکداری سوئیس، نگرانی هایی که مشتری های بالقوه تصاحب

کننده شرکت ها ، هنگام انتخاب بانک سرمایه گذاری خواهند داشت را کاهش می دهند. وقتی که مشتری ها مزایای توانمندسازی را تجربه کنند، احساس آرامش، قدرت، امنیت، ایمنی و اطمینان خواهند کرد.

- *مزایای اغوا کننده* که باعث برانگیخته شدن احساسات مشتری ها ( از جمله حس لامسه، بینایی، شنیداری، بویایی و چشایی ) از طریق نفوذ در افکار و احساسات آن ها می شود و این کار به گونه ای انجام می شود که منجر به مسرت، سرخوشی، جلب توجه و مشارکت احساسی مشتری ها شود. از جمله این مزایا می توان به نشستن در یک صندلی راحتی گران قیمت در حین انتظار برای ملاقات با وکیل خود، لذت بردن از خوش گذرانی در تفریحگاه سونا، استخر و جکوزی اسپا در هتل لوکس بنیان تری، احساس کردن غرش صدای بم در اعماق وجود خود در کلپ شبانه پاچا، اشاره کرد. وقتی که مشتری ها مزایای اغوا کننده را تجربه می کنند، احساسات راحتی، لذت بردن، برانگیختگی، مشغول شدن، سرگرم شدن، صمیمیت و شادی را تجربه می کنند.

- *مزایای غنی سازی* که منجر به ارزش افزایی به این احساس می شود که مشتری ها چه کسانی هستند یا چه کسانی می خواهند بشوند. دعوت کردن از مشتری هایی که به دقت انتخاب شده اند به شرکت در رویداد راه اندازی محصول جدید، همراه با در نظر گرفتن جایگاه هایی برای مشتری های بسیار مهم ، نمونه ای از اقداماتی است که می تواند منجر به افزایش احساس ارزشمندی شخصی و افتخار مشتری شود. به این ترتیب مشتری ها احساس خواهند کرد که غنی ، با انگیزه، مغرور، متصل و معتبر شده و مورد پذیرش و اعتماد واقع شده اند.

در بخش بینش کارشناس زیر ، جزئیاتی از وعده برند در شرکت خدمات مالی مالزیایی سی آی ام بی ارائه شده است:

بینش کارشناس ۱-۱۰: شرکت خدمات مالی سی آی ام بی، چگونه مخالف وعده خود عمل می کند؟

برندها در سطح ادراک شهودی فعالیت می کنند. آن ها جاذبه ایجاد می کنند، باعث جلب توجه مشتری ها می شوند، تقاضا ایجاد می کنند و از طریق وعده هایی که می دهند، در ذهن مشتری ها انتظاراتی را ایجاد می کنند. هدف از مدیریت تجربه مشتری این است که مشتری مطمئن شود که سازمان مربوطه قادر به اجرای وعده خود می

باشد. برای اطمینان از اینکه چنین اتفاقی می افتد، می توان از چارچوب حاکمیتی موجود استفاده کرد و از دریچه چشم مشتری به تولید محصول، بهبود فرایند، مدیریت کانال توزیع، طراحی خدمات، ارتباطات و غیره نگاه کرد.

ما در شرکت خدمات مالی سی آی ام بی، این کار را از طریق بیش از حد مورد انتظار کار کردن، ساده گیری و افزایش کارایی انجام می دهیم. این کار باعث اعمال یک چارچوب حاکمیتی کاربردی می شود که به ما کمک می کند تا رویکرد خود را روی تجربه مشتری متمرکز سازیم. ما همچنین در این چارچوب، از ابزارهایی مانند تهیه نقشه سفر مشتری برای شناسایی نقاط درد بحرانی استفاده کرده ایم که همچنان، جای کار کردن بر روی آن ها وجود دارد. سپس، روش ها و ابزارهای سیستم تولید چابک را بر روی فرایندهای تجاری مهندسی مجدد شده اعمال کردیم تا از طریق آن ها بتوان به ارائه یک تجربه با کیفیت برای مشتری و نتایج مالی مناسب دست پیدا کرد. توانمندسازی یکی از مولفه های ضروری برای جا انداختن فرهنگ بهبود مستمر کیفی در سی آی ام بی می باشد. این امر باعث می شود که بر خلاف وعده برند خود عمل کنیم. کلیه کارکنان از ابزارهای آموزشی آنلاین کمربند زرد وابسته به سیستم تولید چابک که به صورت سفارشی طراحی شده، استفاده می کنند. همچنین، شرکت کنندگان در پروژه ساختن تجربه برای مشتری از ابزارهای آموزشی کمربند زرد و سبز وابسته به سیستم تولید چابک نیز استفاده می کنند که از طریق دوره های آموزشی جامع تر افراد دارای کمربند سیاه در داخل سازمان اجرا می شوند.

سی آی ام بی، با فراتر رفتن از لایه سطحی اجرای تجربه برای مشتری که با استفاده از این ابزارها و راهکارها تحقق خواهد یافت، می تواند تجاربی را برای مشتری ایجاد کنند که منجر به برنده شدن، حفظ مشتری و در نهایت، افزایش درآمد و ارائه ارزش بلندمدت برای کسب و کار شود.

## نتیجه گیری

این فصل به طور خلاصه نشان داد که چگونه می توان با استفاده از الگوی "ویژگی . . به معنای مزیت . . است" مزایایی را از ویژگی ها استخراج کنید. این ابزار کاربردی همچنین به شما کمک خواهد کرد تا مزایای متعددی را از داخل یک ویژگی بیرون بکشید. در عوض، این امر به شما کمک خواهد کرد تا پهنا و عمق ارزشی را که از طریق ساختن تجربه برند به ذی نفعان ارائه می کنید، افزایش دهید.

انواع مختلف مزایا شامل مزایای کارکردی، احساسی، خود بیانگری، اجتماعی، توانمند سازی، اغوا کننده، غنی سازی می باشند. وعده برند شما از طریق ترکیب این مزایا حاصل می شود. وقتی که شما مزایا یا جنبه های مختلف وعده برند خود را شناسایی کردید، باید نقشه آن ها را با گروه های ذی نفع در میان گذارید تا بتوانید تجاربی را بسازید که ارزش مربوطه را ارائه دهند.

به همین دلیل است که جنبه های محیط تجربه برند از جمله تهیه شرح حال ذی نفعان ، کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها و ایجاد رابطه عاطفی این قدر مهم هستند. وقتی که شما به درک عمیقی از ذی نفعان خود دست پیدا کردید و مزایای قابل ارائه به آن ها را شناسایی کردید، برایتان معلوم خواهد شد که این منابع ارزشمند در کجا قرار دارند. سپس، شما می توانید این ارزش ها را در داخل تجارب برندی که می سازید، جای دهید.

## فصل یازدهم

### موضع گیری برند

فصل قبلی راهنمایی هایی را در مورد اینکه چگونه می توانید وعده برند خود را ایجاد کنید، ارائه کرد. تمرکز این فصل بر موضع گیری برند به همراه تاکید بر درک این موضوع واقع شده که منظور از موضع گیری چیست، چگونه می توان موضع رقباى خود را تعیین کرد و اینکه چگونه می توان یک بیانیه موضع گیری را نوشت. خواندن این فصل به شما کمک خواهد کرد تا چشم انداز خود را به فراتر از رویکردهای موضع گیری کلاسیک مبتنی بر دسته بندی که منجر به نادیده گرفتن رقباى جدید و زرننگ خواهد شد، گسترش دهید. شما با مجهز شدن به چنین بینشی در موقعیت بهتری برای موضع گیری تجربه برند خود در بلندمدت قرار خواهید گرفت.

تا این مرحله از فرایند ساختن تجربه برند، محیط تجربه برند شبیه چیزی به نظر خواهد رسید که در حافظه بلندت قرار دارد. شما در حین خواندن این فصل باید تلاش کنید تا محیط تجربه برند را به خاطر بسپارید تا به شیوه های مناسبی بتوانید در مورد برند خود و تجارب مربوطه، موضع گیری کنید. بررسی مجدد سوالات روشنگرانه موجود در جدول ۱-۱۱ به شما کمک خواهد کرد که موضع گیری بهتری را انجام دهید.

جدول ۱-۱۱: سولاتی که درباره موضع گیری برند خود و محیط تجربه برند باید از خود پرسید.

مرتبط ساختن وعده برند شما با محیط تجربه برند	
درک ذی نفعان خود	
تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان	• ارتباط میان موضع گیری ما با موضع گیری ذی نفعان چگونه است؟
کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها	• موضع گیری ما به چه شیوه هایی به ذی نفعانمان کمک می کند تا کارهای مربوطه را تمام کنند.
تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور	• موضع گیری ما چگونه ذی نفعان را تشویق به مشارکت در تجارب برند ما خواهد ساخت.
مدیریت انتظارات ذی نفعان	• موضع گیری ما از چه لحاظی بیانگر دقیق تجربه ای است که ارائه می کنیم.

<b>تعدیل و تنظیم چشم انداز خود</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر منطق زیربنایی موضع ما توسط ذی نفعانمان به چالش کشیده شود، آیا از موضع خود دفاع خواهیم کرد یا خیر؟</li> </ul>	استقبال از شفاف سازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• چه بخش هایی از سازمان ما از نقشی که در زمینه ارائه موضع برندمان ایفا می کنند، آگاه هستند و چه بخش هایی از این موضوع آگاه نیستند؟</li> </ul>	اتخاذ نگرش کل نگرانه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موضع گیری ما تا چه حدی به جای قیمت، مبتنی بر ارزش افزایی می باشد؟</li> </ul>	ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موضع گیری ما چگونه بر اساس برداشت های ذهنی بلندمدت ما از دیگران، توسعه پیدا کرده است؟</li> </ul>	صبور بودن
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما تا چه حد از قدرت نظارتی رسانه های جمعی برای اندازه گیری و در صورت لزوم هدایت مکالمات به شیوه ای همسو با موضع گیری برند خود استفاده می کنیم؟</li> </ul>	پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند
<b>در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موضع گیری ما چگونه با رابطه عاطفی ایجاد شده، همسو خواهد شد؟</li> </ul>	برقراری یک رابطه عاطفی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هم آفرینی چه نقشی را در زمینه موضع گیری ما ایفا می کنند؟</li> </ul>	تسهیل کردن هم آفرینی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موضع گیری تجارب برند ما در داخل و بین کانال ها تا چه حد یکپارچه می باشد؟</li> </ul>	ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری
<b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصمیمات مربوط به موضع گیری های ما تا چه حد، مبتنی بر یک بینش داده محور و نه یک داستان می باشند؟</li> </ul>	کسب بینش های محکم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• از کجا بدانیم که آیا برداشت عمومی کارکنان، مشتری ها یا سایر گروه های ذی نفع از موضع گیری برند ما با یکدیگر همسو می باشند؟</li> </ul>	اندازه گیری کل نگرانه

### منظور از موضع گیری برند چیست؟

در موضع گیری برند، تداعی های منحصر به فردی که از ذی نفعان خود می خواهید که در نتیجه اتصال به برند شما به آن دست پیدا کنند، مورد توجه قرار می گیرد. شرکت کوکاکولا تداعی کننده حس شادی است. شرکت آاودی تداعی کننده برتری آلمانی ها از لحاظ مهندسی است. شرکت نایک تداعی کننده حس برنده شدن و دستیابی به جوهره عملکرد ورزشی معتبر می باشد. شرکت مکزی تداعی کننده مشاوره های مدیریتی پیچیده و گران قیمت می باشد. شرکت بلک بری تداعی کننده اولیه خدمات پست الکترونیکی با اینترنت می باشد که در آغاز بسیار موفقیت آمیز بود، اما انتقال به بازار جوانان با استفاده از پیام رسان بلک بری، موجب شد که تداعی کننده های اولیه این شرکت در ذهن مشتری ها، تیره و تار شوند، زیرا معلوم نبود که آیا شرکت بلک بری یک برند ارائه کننده خدمات پست الکترونیکی با اینترنت است یا تداعی کننده بازار جوانان می باشد؟ در این رابطه، می توان استدلال کرد که فقدان تمرکز به همراه مشکلات فنی تجربه شده و ظهور برندهای قدرتمندی مانند اپل و سامسونگ به رکود شرکت بلک بری کمک کردند. شرکت بلک بری در حال حاضر برای بازگشت به ریشه های خود که با تمرکز بیشتر بر امنیت سایبری تلفن همراه و از طریق بخش فن آوری های امنیتی حاصل خواهد شد، برنامه ریزی می کند که این بازگشت به ریشه های خود، در مقایسه با برنامه های کاربردی پیام رسان برای بازار جوانان، تناسب بسیار بیشتری با توانمندی های این شرکت دارد.

وقتی که موضع برند خود را در رابطه با رقبا بیان می کنید، باید نقاط تشابه یا اختلاف را مورد توجه قرار دهید. نقاط تشابه شامل بخش هایی از تجربه شما است که رقبا نیز آن ها را ارائه می دهند. این بخش ها در مورد یک بانک شامل بخش های وام دهی، دستگاه های خود پرداز، بانکداری آن لاین و کارت های اعتباری می شوند. این نقاط

تشابه برای یک شرکت حسابداری شامل خدمات مالیاتی، نظارتی و مشاوره ای می باشند. اگر شما نقاط تشابه خود را ارائه نکنید، وقتی مشتریان شما راجع به بانک ها و شرکت های حسابداری فکر می کنند، دیگر شما را به عنوان بخشی از مجموعه مشتریان هدف خود در نظر نخواهند گرفت. نقاط تشابه، عوامل بهداشتی ای هستند که ذی نفعان از برند شما انتظار دارند که ارائه دهید و شامل نکات مهمی برای عضویت در گروه یا بازار می باشند. وقتی که بانک مترو در سال ۲۰۱۰ افتتاح شد، اولین بانک واقع در خیابان اصلی بود که پس از ۱۰۰ سال در انگلستان راه اندازی می شد. کارت های نقدی، خودپردازها، حساب های جاری، دسته چک و مانند آن ها بیانگر نقاط تشابه هستند. این ها ارائه دهنده بخش های جدیدی از تجربه برند نیستند، اما برای روشن کردن این موضوع که مترو یک بانک است و با برندهای مشابه خارجی رقابت می کند، ضروری هستند. شرکت های سانسیکر و پرینسس در بازار لوکس قایق های تفریحی، برای گرفتن پول نقد از مشتری های پولدار با هم رقابت می کنند. نقاط تشابه آن ها عمدتاً به عملکرد قایق تفریحی مربوط می شود.

نقاط اختلاف بیانگر بخش های منحصر به فردی از تجربه برند شما در مقایسه با رقبای خودتان می باشند. نقاط اختلاف بانک مترو شامل بازبودن در روزهای تعطیل، تامین کاسه آب برای سگ ها و ارائه خدمات مشتری محور می باشد که همگی آن ها در نهایت به سمت موضع گیری حول محور راحتی، همگرا می شوند. نقاط اختلاف برای سانسیکر و پرینسس روی نوع تجربه سوار قایق های تفریحی شدن، متمرکز شده است. سانسیکر شجاع و با اعتماد به نفس بود و این در حالی بود که تجارب پرینسس خوددارانه و توأم با فرهیختگی بود. این ها نقاط اختلافی هستند که از مواضع نمایشی قایق های موتوری مربوطه، به خوبی آشکار هستند.

صرف نظر از اینکه شما در حال ساختن یک تجربه برند جدید یا تغییر موضع برند فعلی خود هستید، توجه به توالی نقاط تشابه یا اختلاف بسیار مهم است. بسیاری از برندها قبل از اینکه نقاط تشابه خود را جا بیندازند، در مورد نقاط اختلاف، داد و فریاد به راه می اندازند. این امر می تواند مشکل زا شود، زیرا وقتی که ملاک داوری در شرایط رقابتی نامعلوم است، مشتری هدف شما ممکن است پی به نقاط اختلاف شما نبرد. در زمان عرضه محصول آی پاد به بازار، استیو جابز به طور خلاصه نشان داد که این محصول چگونه می تواند به افراد کمک کند که در حال حرکت، مجموعه ای از سی دی ها را حمل کنند. او در قالب یک جمله، در مورد نقاط تشابه (این شبیه یک دستگاه پخش سی دی است) و نقاط اختلاف (شما می توانید کل مجموعه آهنگ های مورد علاقه خود را در حال حرکت، حمل کنید). بحث کرد که به مشتری ها در تمام کردن کارها کمک می کرد. (شما هر وقت که



خواستید، می توانید به مجموعه کاملی از آهنگ ها دسترسی داشته باشید.) این امر به مشتریان بالقوه کمک کرد تا در یک حرکت سریع، محصولات آی پاد را در شرایط رقابتی، مورد توجه قرار دهند.

بینش یک کارشناس به نام دکتر سالی مک ککنی به طور خلاصه نشان می دهد که شرکت خودروسازی رینج روور چگونه از تجارب مشتری های خود برای پشتیبانی از موضع گیری از جایگاه برتر خود استفاده کرده است و اینکه جانمن جیا چگونه دیگران را در بینش کارشناسی خود سهیم ساخته که به نوع تجاربی که شورای فرهنگی بریتانیا برای پشتیبانی از موضع گیری برند خود در چین ارائه می دهد، مربوط می شود.

### **بینش کارشناس ۱-۱۱: تجارب لند روور چگونه منجر به تقویت موضع گیری این شرکت شد.**

لند لور یک برند انگلیسی نمادینی است که در سال ۱۹۴۸ توسط شرکت روور و به عنوان یک وسیله نقلیه همه جا رو برای کشاورزان و افراد روستایی و استفاده های صنعتی عمومی تولید شد. در سال ۱۹۷۰، مالک انگلیسی شرکت بریتیش لیلاند موتورز با معرفی خودروی رینج روور به بازار که از نوع خودروهای شاسی بلند (SUV) است، یک تغییر اساسی در بازار ایجاد کرد. در بازار رقابتی خودروهای شاسی بلند که یک پنجم از سهم ۲.۷ میلیونی خودروهای ثبت شده جدید در سال ۲۰۱۶ را به خود اختصاص داده بود، تجارب برند توسط مشتری ها نقش مهمی را در تقویت موضع گیری برتر لندلور ایفا می کرد. این تجارب شامل موارد زیر می شوند:

- تقویت احساس ناب یک تجربه نمایشی که از طریق یک پویش واقعیت افزوده حاصل خواهد شد تا بدین وسیله مشتری ها بتوانند ویژگی های لندروور را قبل از عرضه آن ها به بازار در سال ۲۰۱۴ مورد کاوش قرار دهند.
- بازگشایی یک خرده فروشی لند روور جگوار (JLR) در سال ۲۰۱۶ در یکی از مراکز خرید لندن
- مدیریت ۳۰ مرکز تجربه خودروی لندلور در جهان با استفاده از انگیزه های فردی یا تجارب گروهی
- راه اندازی سفرهای ماجراجویانه در سال ۲۰۱۴ که بیانگر سفرهای معمولی و اکتشافی در زمین های ناهموار بوده است.
- انجام سفرهای هدفمند به کارخانه ها که بینش های دست اولی را در رابطه با پیشرفته ترین فرایندهای تولید برای بازدیدکنندگان فراهم می سازد.

با توجه به بینش بلندمدت لند رور جگوار مبنی بر اولویت قائل شدن برای مشتری ها و ارائه تجارب مورد علاقه آن ها تا آخر عمر، چشم انداز برند نمادین لند رور که به شعار خود مبنی بر فراتر رفتن از تجاربی که به مشتری ارائه می دهد، پایبند مانده است، امیدوار کننده بوده است.

## بینش کارشناس ۲-۱۱: تجارب برند چگونه از موضع گیری شورای فرهنگی بریتانیا در قبال چین پشتیبانی می کنند.

بینش شورای فرهنگی بریتانیا در چین این بوده که بریتانیا به شریک برگزیده چین در امور آموزش زبان انگلیسی، تعلیم و تربیت و زمینه های هنری و فرهنگی تبدیل شود. شورای فرهنگی بریتانیا همچنین با هدف ایجاد فرصت های بین المللی و قابلیت اتصال به مردم انگلیس و چین، شکل گرفته است. برای در معرض نمایش گذاشتن بریتانیا به عنوان یک مقصد گردشگری و دعوت از مردم بیشتری برای آشنایی با فرهنگ بریتانیا و محسوس ساختن تجارب پیچیده و غیر قابل درک این کشور، شورای فرهنگی بریتانیا، پویش های فرهنگی و آموزشی متعددی را برای ایجاد پیوند میان چینی ها و انگلیسی ها راه اندازی کرده است.

در سال ۲۰۱۶، پویش زندگی نامه شکسپیر از جنبه هنری و فرهنگی به منظور تجلیل از آثار ادبی و هنری او در چهارصدمین سال روز درگذشت وی، راه اندازی شد. بخش مهمی از این تجربه، شامل دعوت کردن از سرلان مک کلن که یکی از مهمترین بازیگران نقش شکسپیر می باشد، به شانگ های و ملاقات با طرفدارانش در چین می باشد که کل این سفر در رسانه های اجتماعی به صورت زنده پخش می شد. ملاقات سرلان مک کلن با مردم چین باعث افزایش عاشقان شکسپیر در چین شد و این پویش، مورد تحسین رسانه های اجتماعی قرار گرفت.

از جنبه آموزشی نیز برای الهام بخشیدن به نسل جوان برای داشتن چشم اندازی در مورد نوآوری و تحصیلات در انگلستان، پیکان داران قرمز که رسماً به عنوان تیم آکروباتیک نیروی هوایی سلطنتی شناخته می شوند، به همراه چهره های مشهور نیروی هوایی سلطنتی، گفتگوهای منحصر به فردی را در مورد بحث هوشمندانه در پکن ارائه دادند. سه خلبان و دو مهندس داستان پشت سر پیکان داران قرمز را که شامل کارهای روزانه و فعالیت های گروهی می شد، مورد بحث قرار دادند. گفتگوی آن ها باعث روشن شدن پیشینه تحصیلی چینی ها در انگلستان و فن آوری انگلیسی پیشرویی می شد که از نمایش های تیمی پشتیبانی می کرد. ارائه های دلنشین این نمایش ها باعث جذب دانشجویان علمی، فن آوری، مهندسی و ریاضی، خلبانان کارآموز، علاقه مندان به فن آوری و افراد حرفه ای از سراسر چین می شد.

هر دوی این پویش ها تحت یک پویش بزرگ ارائه می شد. این پویش به عنوان یک راهبرد ارتباطی فراگیر برای سفارت بریتانیا عمل می کرد و شامل پویش های دیگری مانند تحصیلات مهم است. نوآوری مهم است و فیلم مهم است، نیز می شد. این امر تضمین می کند که به وسیله دامنه ای از تجارب پایدار و هماهنگ، طیف متنوعی از پیغام ها برای پشتیبانی از موضع گیری برند انگلیسی در چین ارائه شود.

## رقبای خود را تعیین کنید.

شما برای موضع گیری برند خود، نیاز به تعیین رقبای خود را دارید. رقبا را باید بر اساس کارهایی که یک سهامدار می خواهد تمام شود و نه فقط بر اساس گروهی که محصول در آن رقابت می کند، تعیین کرد. این امر منجر به ایجاد چشم انداز وسیعتر و واقع بینانه تری از رقبای موجود و بالقوه می شود. سال ها پیش، من در یک کنفرانس خبری سخنرانی می کردم که قبل از من، نماینده ای از یک برند موتورسیکلت سازی مشهور در آن سخنرانی کرده بود. برندهای موتورسیکلت سازی به طور خلاصه نشان دادند که رقبای آن ها فقط شامل سایر برندهای موتورسیکلت سازی نمی شود، بلکه رقبای آن ها شرکت هایی هستند که دانشکده هنرهای زیبا را می سازند و سفرهای دریایی را می فروشند، زیرا این برندها برای کسب میزان مشابهی از پول نقد از مشتری ها با هم رقابت می کنند.

کوداک نمونه کلاسیک از برندی است که از با در نظر گرفتن رقبا از طریق کاری که باید تمام شود و نه بر اساس گروهی که محصول در آن رقابت می کند، می توانست سود زیادی را کسب کند. کداک فکر می کرد که آن ها در کسب و کار تولید فیلم عکاسی فعالیت می کنند و به همین دلیل باید تلاش های رقابتی خود را روی برندهای عکس برداری ای از جمله فیلم فوجی متمرکز سازند. شرکت کوداک متوجه این موضوع نشده بود که کارهایی که به مشتری های هدف کمک می کرد تا کارها را تمام کنند، عبارت از ضبط ویدئویی خاطره ها و سهم ساختن آن ها با دیگران بود. تلفن های همراه کار دوربین ها را انجام می دادند. اگر شرکت کوداک، طرز فکر کارهایی که باید انجام شود را اتخاذ می کرد، متوجه تغییرات پیش آمده می شد و بر اساس آن می توانست راجع به موضع گیری برند خود باز اندیشی کند. اما، آن ها با تمرکز بر گروه های تولید کننده محصول، تفکر خود را محدود کردند. این همان چیزی نبود که مشتری ها می خواستند. کداک تنها نیست و شرکت های زیراکس، لوسنت و آتاری نیز زمانی برندهای قوی ای بودند که تمرکز بر گروه محصول، مانع از توانایی آن ها در زمینه مشاهده رقبای جدید تازه ورود شده بود.

زمانی را در سال ۲۰۰۱ به یاد می آورم که در بازی فوتبال دستی، با یک شخص کارشناس فن آوری اطلاعات در مورد مکالمه با تلفن همراه بحث می کردم. کارشناس مربوطه اشاره ای به نرم افزار کاربردی اسکایپ و ظهور فن آوری صوتی با دستورالعمل های اینترنتی (VoIP) کرد. از آن لحظه به بعد، روزهایی را به خاطر می آورم پول ریخته شده به حساب برندهای تلفن همراه، به مبلغ قابل توجهی می رسید. دیگر نیازی به پرسه زنی بی هدف به کشورهای مختلف وجود نداشت، زیرا با استفاده از اتصال اینترنتی، شما می توانستید به طور آزادانه و از هر کجای جهان با دیگران صحبت کنید. ۱۷ سال از آن زمان می گذرد و ما اکنون سهم بالایی در برنامه های کاربردی VoIP داریم و برندهایی از قبیل واتس آپ، لاین و ویچت با کاهش قابل توجه درآمدهای مربوط به اپراتورهای تلفن همراه مواجه شده اند. امروزه، استفاده از اپراتورهای سنتی تلفن همراه روند کاهشی داشته و این برندهای فن آورانه هستند که به مشتری ها کمک می کنند تا همان کار برقراری ارتباط را از طریق ابزارهای جایگزین انجام دهند.

اخیرا برندهایی از جمله علی پی که محصول جانبی بازار آن لاین چینی علی بابا هستند، به شیوه ای مشابه با سامانه پرداخت پی پال، راه حل هایی را برای پرداخت ارائه می کنند. هدف از این سامانه ها در گذشته فقط حفاظت از بانک ها و نه چیز دیگری بوده است. سامانه واچ فیس بوک امیدوار است که کانال های قدیمی از جمله بی بی سی، سی بی اس یا اس پی ان به همراه نتفلیکس و سرویس پریم ویدئوی آمازون را مورد چالش قرار دهد و مراقب سهم خود از کیک ضبط ویدئویی آنلاین از برنامه های ویدئویی یوتیوب تحت مالکیت گوگل باشد. اگر شما به جای تمرکز بر کاری که یک ذی نفع سعی می کند تمام کند، روی یک دسته یا کانال متمرکز شوید، رقبای جدید و قدرتمند می توانند از صنایع مجاور ظاهر شوند و درآمدهای شما را جلوی چشمان شما برابند.

شرکت ما با یک مغازه لباس فروشی با برند هتلی کار می کرد که دارایی های آن در نقاط مختلف اروپا قرار داشتند. بازار هدف آن ها مسافر تجاری پر رفت و آمدی بود که فقط می توانست از ساعت پنج صبح تا نه شب در شرکت کار کند و پس از آن نیاز به زمانی برای استراحت کردن داشت. این مسافران از تجربه جدی و کسل کننده ای که هتل های دیگر ارائه می کردند، لذت نمی بردند. آن ها مسافران نوگرایی بودند که خواستار تجارب معتبر سفر زیرزمینی شهری بودند که در آنجا بتوانند در خلال مدتی که بیرون از خانه هستند، با افراد هم عقیده خود، ارتباط برقرار کنند. در رویکرد موضع گیری مبتنی بر گروه های محصول، تمرکز چارچوب داوری رقابتی فقط روی هتل ها واقع می شد و برندها درگیر رقابت از طریق ویژگی های کارکردی از جمله انتخاب بالش و تسهیلات بدنسازی بودند. وقتی که سرویس دهنده از کارهایی که مشتری هدف می خواست که انجام شود، آگاه شد، رویکرد متفاوتی را برای ساختن و موضع گیری تجارب خود دنبال کرد. کارهایی که مشتری هدف می خواست

انجام شوند، شامل قطع ارتباط با کارهای یکنواخت شرکت در طی بعد از ظهر و در خلال مدت سفرهای تجاری، فرار کردن از تجارب شهری متداول، حس متصل شدن به جامعه زیرزمینی محلی و ثابت کردن این موضوع به دوستان خود می شد که افراد رازداری هستید.

بر اساس چنین بینشی، برند هتل با برندهای محلی آمیخته شده به تجارب کلی برند، شریک شد تا مشتری ها بتوانند کارها را تمام کنند. طراحان داخلی اقدام به برگزاری نمایشگاه های لباس های مد روز کردند و از طریق فن آوری در حال رشد ضبط آهنگ روی دیسک، موسیقی هاوس را وارد سیستم صوتی هتل کردند. این به عنوان یک آهنگ با برای مسافران نوگرایی داخلی که محرم اسرار هم بودند، عمل می کرد. جمع شدن این تجارب در داخل یک هتل، تضمین می کرد که مهمان ها در هتل بمانند و به جای اینکه جای دیگری بروند، پول نقد خود را در داخل هتل خرج کنند. اتخاذ رویکرد کارهایی که باید تمام شوند، به این هتل کمک کرد تا تجارب به شدت جذابی را بر اساس نقاط اختلاف مربوطه ایجاد کند که مشتری های هدف تیزبین مرتبط با سفرهای زیرزمینی و در عین حال، ثروتمند، خواستار آن بودند. چنین بینش هایی در نهایت منجر به ارائه یک بیانیه جایگاه یابی شد.

### چگونه می توان یک بیانیه موضع گیری را نوشت؟

جدول ۲-۱۱ نمونه ای از بیانیه موضع گیری یک مغازه لباس فروشی را نشان می دهد که با برند هتل ما کار می کند. این جدول روی بازار هدف، کارهایی که باید انجام شوند، منافع کلیدی و دلایل قابل قبول تمرکز کرده است. بیشتر مدیران اجرایی روی دسته بندی محصول تاکید می کنند، اما پیشنهاد من این است که به دلایلی که قبلا گفته شد، بهتر است که به جای دسته بندی محصول، روی کارهایی که باید انجام شوند، تمرکز کرد.

همانطور که در بخش دلایل قابل قبول نشان داده شده است، هدف ما این است که از طریق مزایایی که باور داریم می توانیم ارائه دهیم، به بازار هدف شما کمک کنیم تا کارها را تمام کنند. به عنوان مثال، یکی از کارهای کلیدی که مشتری هدف این هتل هنگام کار کردن در بیرون از خانه باید انجام دهد، این است که بعد از ظهرها و پس از انجام کارهای یکنواخت شرکت، استراحت کوتاهی کند. دستیابی به این هدف با استفاده از آرام بودن، تجدید قوا کردن و خلوت کردن در حین بعد از ظهر امکان پذیر است. این واقعیت که ۷۵ درصد از مهمان ها می گفتند که دوست دارند که در حین بعد از ظهر استراحت کوتاهی کنند، دلایلی را برای باور به این موضوع فراهم می سازد که هتل به مشتری های خود کمک می کند که این کار را انجام دهند.

جدول ۲-۱۱: نمونه ای از بیانیه موضع گیری برند

مقاله های بیانیه موضع گیری	زبان نمونه	مثال های گویایی در رابطه با بخش هتل داری
بازار هدف	مخصوص ...	مسافران تجاری جوان، با تحرک و دنیا دیده شرکت ها
نام برند	نام برند	هتل خیالی طرفداران نوگرایی
کاری که باید انجام شود	به شما کمک می کند تا ...	۱- با کارهای یکنواخت شرکت در طی بعد از ظهر و در خلال مدت سفرهای تجاری قطع رابطه کنید.
		۲- از تجارب شهری متداول و قابل پیش بینی فرار کنید.
		۳- احساس کنید که به جامعه زیرزمینی محلی متصل هستید.
		۴- به دوستان خود ثابت کنید که افراد رازداری هستید.
مزایا	بدین معناست که شما می توانید ...	۱- آرام باشید، تجدید قوا کنید و بعد از ظهر با خود خلوت کنید.
		۲- احساس واقع بینانه ای از افراد و مناظر شهری داشته باشید.
		۳- با افراد هم عقیده ارتباط برقرار کنید و از مناظر شهری لذت ببرید.
		۴- وقتی که به خانه بر می گردید، قدر دوستان خود را بدانید.
دلایل قابل قبول	زیرا ...	۱- ۷۵ درصد از مهمان ها گفتند که دوست دارند هنگام بعد از ظهر برای مدت کوتاهی استراحت کنند.

<p>۲- ۸۰ درصد از مهمان ها گفتند که به تجارب ارائه شده اعتماد دارند و از توسعه فن آوری پیشرفته محلی برای ضبط فیلم روی دیسک که توسط طراحان محلی و ارائه کنندگان هنرها و مدهای روز شهری، امکان پذیر می شود، استقبال می کنند.</p>		
<p>۳- ۶۰ درصد از مهمان ها به حفظ رابطه خود با افرادی پرداختند که در هتل و به دلیل دیدگاه مشترک با هم آشنا شده بودند.</p>		
<p>۴- ۷۵ درصد از مهمان ها برای سفرهای شهری، دوست و شریک خود را همراه خود به هتل آوردند.</p>		

## نتیجه گیری

توصیه می شود که موضع خود در مقابل بازار و رقبا را به گونه ای تنظیم کنید که کارهایی که ذی نفعان شما نیاز به انجام آن را دارند، تکمیل شوند و علاوه بر این ها ، به طور همزمان مراقب رقبای سنتی خود نیز باشید. انجام این کار به شما کمک خواهد کرد که دیدگاه وسیع و جامع تری را نسبت به چشم انداز رقابتی پیدا کنید. این کار همچنین به شما کمک خواهد کرد که رقبای بالقوه خود را که از بازارهای جدید یا مجاور ممکن است ظاهر شوند، پیش بینی و شناسایی کنید و قبل از موضع گیری انعطاف پذیر و مرتبط در مورد تجارب برند خود، کلیه جوانب امور را به طور کامل بسنجید.

اتخاذ چشم انداز مبتنی بر انجام دادن کارها، مغایرت های شدیدی با رویکرد محدود کننده گروه های محصولات دارد که بیشتر برندها به کار می برند. رویکردهای محدود کننده مانع از مشاهده فرصت ها یا تهدیدهای رقابتی نهفته می شود یا از مرزهای آن ها فراتر می روند. از آنجایی که نوآوری های فنی بازارها را مختل می کنند و خطوط بین

گروه های کلاسیک یا گروه های رقابتی کانال محور را تیره و تاری می کنند، اتخاذ چشم انداز مبتنی بر کاری باید انجام شود، به شدت مهم خواهد شد.

## فصل دوازدهم: شخصیت برند

من در فصل یازدهم اشاره ای به نقشی داشتم که موضع گیری برند در تجارب خلق برند ایفا می کند و روی مزایای که اتخاذ رویکرد "کاری که باید انجام شود" نسبت به رویکرد مبتنی بر گروه های محصول در موضع گیری تجارب برند شما دارد، تاکید کردم. این فصل به طور خلاصه نشان می دهد که منظور از شخصیت برند چیست، چرا باید به برند خود شخصیت ببخشید، چه جنبه های مثبت و منفی ای از شخصیت برند شما توسط یک شخص واقعی مجسم می شود. درک شخصیت برند به شما کمک می کند تا با استفاده از بهره برداری از گرایش طبیعی افراد برای حیات بخشیدن به موجودات زنده، به تجارب خود جنبه عاطفی ببخشید. در رابطه با سایر توانمندسازهای تجربه برند، شما باید شخصیت برند خود را در زمینه محیط تجربه برند مورد ملاحظه قرار دهید. فکر کردن به پاسخ هایی که می توان به سوالات روشنگر در جدول ۱-۱۲ ارائه کرد، منجر به برقراری ارتباط موثرتری بین شخصیت برند و شرایط محیطی تجربه برند خواهد شد.

جدول ۱-۱۲: سولاتی که درباره اتصال شخصیت برند خود به محیط تجربه برند باید از خود پرسید.

مرتبط ساختن شخصیت برند شما با محیط تجربه برند	
درک ذی نفعان خود	
تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما چگونه از شخصیت خود برای کمک به ذی نفعان خود در امر شناسایی برند ما به شیوه هایی که به آن ها مربوط می شود، استفاده می کنیم.</li> </ul>
کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها	<ul style="list-style-type: none"> <li>شخصیت ما به چه شیوه هایی به ذی نفعانمان کمک می کنند تا کارها را با استفاده از ثابت کردن عضویت خود در یک گروه مرتبط تمام کنند.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه از شخصیت خود برای تشویق ذی نفعان به مشارکت در تجارب برند خود استفاده می کنیم.</li> </ul>	<p>تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شخصیت ما تا چه حدی بازتاب کننده عینی آن چیزی است که ما واقعا هستیم یا می خواهیم به آن تبدیل شویم؟</li> </ul>	<p>مدیریت انتظارات ذی نفعان</p>
<p><b>تعدیل و تنظیم چشم انداز خود</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر برند ما یک شخص بود، تا چه حد، به شیوه باز و شفاف و البته همراه با صداقت رفتار می کرد.</li> </ul>	<p>استقبال از شفاف سازی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هر یک از اعضای سازمان ما تا چه حد از نقشی که در زنده ساختن شخصیت برندمان ایفا می کنند، آگاه هستند؟</li> </ul>	<p>اتخاذ نگرش کل نگرانه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از ویژگی هایی شخصیتی ما کمکمان می کند تا به جای قیمت از طریق ارزش افزایی، رقابت کنیم؟</li> </ul>	<p>ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدامیک از ذی نفعان ما با شخصیت ما در آینده احساس همدردی می کنند؟</li> </ul>	<p>صبور بودن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای کار کردن با ویژگی های تاثیرگذاری که شخصیت ما را شکل می دهند، چه گام هایی را باید برداشت.</li> </ul>	<p>پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند</p>
<p><b>در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه از شخصیت خود برای کمک به ایجاد رابطه عاطفی با ذی نفعان خود استفاده خواهیم کرد؟</li> </ul>	<p>برقراری یک رابطه عاطفی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شخصیت برند ما چگونه به صورت فعالانه ای تشویق کننده هم آفرینی می باشد؟</li> </ul>	<p>تسهیل کردن هم آفرینی</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما شخصیت خود را چگونه در بین کانال ها بیان خواهیم کرد؟</li> </ul>	ارائه تجارب یکپارچه برای هر مشتری
<b>اتخاذ یک رویکرد داده محور</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما چگونه بینش هایی را کسب کنیم که منجر به درک این موضوع شوند که شخصیت ما تا چه حد با گروه های ذی نفع خاص مرتبط است؟</li> </ul>	کسب بینش های محکم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفسیر کارکنان، مشتری ها و سایر ذی نفعان از شخصیت ما تا چه حد مشابه یکدیگر هستند؟</li> </ul>	اندازه گیری کل نگرانه

### منظور از شخصیت برند چیست؟

شخصیت برند القا کننده برندی با ویژگی های انسانی می باشد. جایی که برای صرف شام بیرون می رویم، موسیقی مورد علاقه، سلیقه ها، عادت های خرید، جماعتی که با آن ها می گردیم و داستان و ارزش های آن ها، نشان دهنده شخصیت برند ما می باشند. از طریق شخصیت برند می توان به تصویری از اینکه افراد دارای چه شخصیت هایی هستند و اینکه آیا آن ها حساس (دوو)، شجاع (رد بول) یا قابل اعتماد (آی بی ام) هستند، دست پیدا کرد.

وربی پارکر شخصی است که دیگران دوست دارند در یک جشن شام در کنار وی بنشینند. وربی پارکر و دوستانش افراد با مزه و زرنگی هستند و برای شستن ظرف ها از جای خود بلند می شوند.

شرکت بیمه که محصولات خود را به طور مستقیم به فروش می رساند، برای نیروی تازه دادن به کارکنان خود، هاروی کیتل و یک دلال کارچاق کن ساختگی به نام وینستن ولف که می توانست مانند شرایط فروش مستقیم، مشتری ها را از نگرانی نجات دهد، استخدام کرد. چنین پویایی برای هر پوند سرمایه گذاری شده، سود خالص ۱.۲۲ پوندی را ایجاد می کرد. به همین دلیل، شخصیت جلوه داده شده جاذبه ای را برای مشتری ها ایجاد می کرد.

شرکت تولید کننده لباس های گران قیمت مخصوص یوگا و تناسب اندام، سفارشی را از مدرسان یوگا و مربیان تناسب اندام که سفرای برند مربوطه محسوب می شوند، دریافت می کنند. آن ها از این سفارش ها برای تجسم ارزش ها و سبک زندگی برند خود استفاده می کنند. چنین سفیرانی ارائه کننده کلاس های آموزشی در مغازه ها

هستند و عکس های خود را که در آن ها لباس برند را پوشیده اند، با دیگران به اشتراک می گذارند. به این ترتیب، برند در معرض تبلیغاتی قرار می گیرد که توسط مخاطبان هدف، آرمان گرایانه و در عین حال، قابل اعتماد و معتبر، ادراک می شود.

به عنوان بخشی از پروژه وسیعتر تجربه برند، یکی از مشتری های بخش آموزشی ما می خواست شرح حال شخصیت برند خود را به همراه ارتباط آن با سه ذی نفع به روشنی تعریف شده دانشجویان فعلی، دانشجویان بالقوه و کارکنان را درک کند. او از معیارهای شخصیتی برند برای اندازه گیری این سه گروه استفاده کرد. شکل ۱-۱۲ نشان می دهد که این سه گروه به درک مشابهی از برند دست یافتند، البته به استثنای کارکنان که فکر نمی کردند برند آن ها وابسته به طبقات بالای اجتماع باشد. مشکلی که وجود داشت این بود که این یک برند جوان بود و برای حفظ وابستگی به برند شما نیاز به شجاعت، خونسردی، خلاقیت و امروزی رفتار کردن شما را داشت که این ها از ویژگی های بارز برند شما نبودند. بینش ایجاد شده روی راهبردهای بعدی تجربه برند شما تاثیرگذار خواهد بود.

### شکل ۱-۱۲: اندازه گیری شخصیت برند برای مشتری های بازاریابی

سر به زیر و خاکی - صادق - اصیل - بشاش - شجاع - خونسرد - خلاق - امروزی - سخت کوش - باهوش - موفق - وابسته به طبقه بالای جامعه - طرفدار حقوق زنان - طرفدار حقوق مردان - جدی و محکم

### چرا باید به برندها شخصیت دهیم؟

شخصیت دادن به یک برند به معنی بهره برداری از گرایش طبیعی انسان ها برای نسبت دادن ویژگی های بشری به انسان های دیگر با هدف روح بخشیدن به اشیای بی جان می باشد. این فرایند، انسان گرایی نامیده می شود و مهم است، زیرا برانگیختن یک برند با شخصیت، افراد را قادر می سازد که در سطح عاطفی با سازمان ها، کالاها، خدمات و تجارب وابسته به برند، ارتباط برقرار کنند. شرکت خودروسازی فولکس واگن بیتل یک نمونه از شخصیت کلاسیک برند می باشد. آنچه که قلبهای موجود در سراسر جهان را می رباید، خود این خودرو نیست، بلکه شخصیت وفادار، گستاخ و عاشق خوشگذرانی مدیران این شرکت می باشد که یک روپوش احساسی حول این خودرو ایجاد می کند و باعث جذب افراد می شود.

شخصیت برند شامل ارزش ابراز وجود می باشد. از زمان های ماقبل تاریخ، افراد از نمادهایی برای ابراز عقاید خود استفاده می کردند. شکارچی ها برای نشان دادن مهارت خود، پوست جانوران کشته شده را می پوشیدند. اکنون که چندین هزار سال از آن زمان می گذرد، اصول مشابهی اعمال می شود. خوردن غذا در بهترین رستوران های جهان

نشان می دهد که شما یک فرد فرهیخته و امروزی هستید. وجود بانک های بزرگ سرمایه گذاری برای مدیریت نوسانات بازار سهام شما حاکی از آن است که شما شرکت مهم و قابل توجهی هستید.

انسان ها پیچیده و دارای استعداد های مختلفی هستند. ما انسان ها دارای شخصیت یا خود های مختلفی هستیم که آن ها را از طریق برند ابراز می کنیم. ما در شرایط خاصی با "خود" ارتباط برقرار می کنیم. این خود ها می توانند شامل موارد زیر باشند.

- خود واقعی (یک مدیر اجرایی غیر تجملاتی که در مهمانسرا های مخصوص تعطیلات اقامت می کند).
- خود ایده آل (مدیران اجرایی فرهیخته ای که در مهمانسراها اقامت می کنند).
- خود اجتماعی (شخص بی خیالی که در خانه ویلایی کنار دریا اقامت می کند و توسط خانواده خود مدیریت می شود).
- خود اجتماعی ایده آل (شخص مقتدر و فرهیخته ای که در هتل ماریوت اقامت می کند).

ما با توجه به شرایط موجود، از شخصیت برند برای توصیف اینکه چه کسانی هستیم یا می خواهیم چگونه به نظر برسیم، استفاده می کنیم. این امر دارای پیامدهای قوی ای برای ساختن تجربه برند می باشد و بدین معنی است که شما باید از دیدگاه ذی نفعان به مسائل نگاه کنید و ببینید که آن ها راجع به تجربه برند شما چه می گویند.

تحقیقات نشان می دهند که برندهایی که به مشتری ها کمک می کنند که هویت اجتماعی و شخصی خود را ابراز کنند، عملکرد قوی تری خواهند داشت. این برندها دارای مقبولیت اجتماعی هستند و احتمال اینکه مشتری های آن ها برند مورد نظر را انتخاب کنند، به طور متوسط ۲۷ درصد بیشتر است و انگیزه مشتری های آن ها برای پرداخت اضافه قیمت به دلیل ارزش بالای اظهار نظر های اجتماعی و شخصی ارائه شده توسط برند، ۱۹ درصد بیشتر است. تحقیقات دیگر نیز از نقشی که برندها برای کسب مقبولیت اجتماعی از طریق ارزیابی خود از دیگران و ارزیابی دیگران از خود ایفا می کنند، پشتیبانی می کنند.

شخصیت برندی که به وضوح، درک و بیان شده است، به شما کمک خواهد کرد که نمایندگی های خارجی را با اثربخشی بیشتری مدیریت کنید. به عنوان مثال، شما ممکن است که برند جرج کلونی را به عنوان یک برند بالغ، فرهیخته و شیک ارزیابی کنید. وقتی که شما شرح حال مختصر ذی نفعان خود را تهیه می کنید و ارزش ها، جوهره، وعده و موضع یابی برند خود را به اشتراک می گذارید، این امکان وجود دارد که برای استفاده بعدی از رفتار، ارتباطات یا طراحی، دچار مشکل شوید، زیرا واژه ها ممکن است درست تعبیر نشوند. اگر شما شخصیت برند خود

را شبیه جرج کلونی ارزیابی کنید، در موقعیت خوبی برای انتقال مبانی تجربه برند خود، به شیوه ملموس تر و قابل دسترسی تر قرار خواهید گرفت و سوء تفاهم ها به حداقل خواهد رسید.

## آیا شخصیت برند می تواند یک شخص واقعی یا یک نماد شخصیتی باشد؟

شخصیت برند می تواند مبتنی بر یک شخص واقعی یا خیالی یا یک نماد شخصیتی باشد. صرف نظر از اینکه شما کدامیک از این دو گزینه را انتخاب می کنید، استدلالی که قبلا نیز به طور خلاصه بیان شد، از بکارگیری هر یک از این دو گزینه حمایت می کند.

برخی از برندها از اشخاص واقعی برای شخصیت دادن به برند خود استفاده می کنند، زیرا آن ها می خواهند از مزایای تداعی شدن مطلوب برند در ذهن مصرف کنندگان یا دارایی های این افراد بهره مند شوند. به عنوان مثال، برندهای اماراتی، نام جنیفر انیستن و نیکل کیدمن را در فهرست سفیران برند خود وارد کرده اند. هدف آن ها از انجام این کار، این بوده که از ستاره های بین المللی و امروزی برای ایجاد اثر هاله ای بر روی برندها استفاده کنند. هتل های لوکس بین المللی از افراد نامداری مانند لوسی لیو برای تقویت هاله های بین المللی شرقی استفاده کرده اند و این در حالی است که شرکت لوازم آرایشی لورئال، یکی از بازیگران انگلیسی به نام هلن میرن را استخدام کرده تا با پوشش داشتن سن مناسب برای استفاده از کرم های مرطوب کننده ضد پیری مقابله کند. شرکت چیپس سازی واکرز از رابطه بلند مدتی با گری لینه کر - فوتبالیست انگلیسی - برخوردار است. لینه کر در شهر لستر به دنیا آمده است و برای تیم فوتبال لسترسیتی بازی می کند. یازوکی در بخش بینش کارشناس به طور خلاصه بیان کرده است که چگونه شرکت هواپیمایی ترکیه برای افزایش آگاهی از جای پای جهانی برند خود، از رویکرد مبتنی بر رسانه های اجتماعی برای بهره برداری از دو ورزشکار مشهور بین المللی استفاده کرده است.

## بینش کارشناس ۱-۱۲: شرکت هواپیمایی ترکیه چگونه از رسانه های اجتماعی و ستاره های ورزشی برای ساختن تجربه برند جذاب استفاده کرده است؟

مسئولین بازاریابی برای یکپارچه سازی موفقیت آمیز کانال های دیجیتال به تجربه کلی برند، باید درک کنند که از چه کانال هایی استفاده کنند و چه نوع محتوایی را اجرا کنند. طبق گزارش مکنزی (۲۰۱۴) تبلیغات دیجیتالی در طی پنج سال آینده دارای سریعترین رشد در بخش تبلیغات خواهد بود و در مقایسه با رشد سالیانه پنج درصدی در بخش تبلیغات تلویزیونی، پیش بینی می شود که تا سال ۲۰۱۸ رشد سالیانه ترکیبی ۱۵.۱ درصدی را تجربه کند. شرکت

هواپیمایی ترکیه هنگام برنامه ریزی برای پویش های بازاریابی دیجیتالی، اهمیت این موضوع که چه کانال هایی قادر به اجرا و انتقال اثرات تجاری مورد نظر هستند را به خوبی درک می کند.

شرکت های هواپیمایی ترکیه در سال ۲۰۱۳ پویش "دنیايت را وسيع کن" را آغاز کردند. این امر نشان داد که شرکت های هواپیمایی ترکیه چگونه بیش از هر شرکت مسافری دیگری در جهان به کشورهای مختلف سفر می کنند. این شرکت تصمیم گرفت که از ستاره های ورزشی کوبی برایانت و لیونل مسی به عنوان سفرای برند در بخش تبلیغات استفاده کند. تبلیغات تلویزیونی، برایانت و مسی را که از شرکت هواپیمایی ترکیه برای حمل و نقل استفاده کرده بودند را در حال رقابت برای گرفتن عکس سلفی عجیب غریب نشان می داد. این کار با هدف افزایش آگاهی از این دو ورزشکار در اروپا، آمریکای شمالی، خاورمیانه و خاور دور و بهره برداری از شخصیت هایی که دارای جاذبه در بازار هدف هستند، انجام می شد. همچنین، واژه سلفی بیشترین واژه مورد جستجو در سال ۲۰۱۳ بود و شرکت هواپیمایی ترکیه می خواست که از توسعه های صورت گرفته در زمینه ارتباطات دو سویه با استفاده از کانال یوتیوب بهره برداری کند.

شکل ۲-۱۲: شرکت هواپیمایی ترکیه از شخصیت های مشهور لیونل مسی و کوبی برایانت برای افزایش آگاهی از جای پای جهانی خود استفاده کرده است.

شرکت هواپیمایی ترکیه برای ارائه یک تجربه جذاب تر و مرتبط تر به مشتری های هدف (نسل هزاره سوم بین ۱۸ تا ۳۴ ساله ها) می خواست که توجه افراد را از تبلیغات تلویزیونی به سمت تبلیغات دیجیتالی سوق دهد. این گروه هدف بیشتر تمرکز خود را به جای تلویزیون به رسانه های اجتماعی اختصاص داده بود. به همین دلیل، شرکت هواپیمایی ترکیه می خواست که تجارب برند را با استفاده از کانال هایی بسازد که به آن ها مربوط می شد و استفاده از کانال یوتیوب در اولویت این شرکت قرار داشت.

پویش "دنیايت را وسيع کن" عملکرد قابل توجهی داشت که شامل افزایش ۹ درصدی در فراخوانی برند جهانی، ۷۷ میلیون بازدید کننده در هفته اول عرضه محصول، سه برابر شدن جستجوهای کانال یوتیوب برای شرکت هواپیمایی ترکیه و افزایش ۱۶ درصدی جستجوها برای برند جهانی در گوگل می باشد. این یک نقطه عطفی برای شرکت هواپیمایی ترکیه بود و در حال حاضر، رسانه های اجتماعی نقش مهمی را در ارائه تجارب برند این شرکت ایفا می کنند.

برندها برای انتخاب افراد مشهور برای انتقال شخصیت برند خود، باید به دقت فکر کنند. استفاده بانک بارکلیز از یک بازیگر آمریکایی به نام ساموئل جکسون برای تداعی برند خود، به دلیل تنوع زبان هایی که جکسون در فیلم های آن زمان استفاده می کرد، فاجعه آمیز شد. این تداعی های متنوع برند برای مشتری های کلیدی بارکلیز قابل قبول نبود. دولت مالزی تبلیغات تویوتا را که در آن از بازیگر آمریکایی به نام براد پیت استفاده می شد، ممنوع کرد، زیرا برخی از اعضای دولت مالزی، استفاده از یک چهره سفیدپوست به جای چهره آسیایی را به عنوان عاملی برای پرورش حس حقارت در بین افراد محلی تلقی می کردند. استفاده از افراد مشهور برای تداعی یک برند به این معناست که سایر برندها ممکن است از حاصل کار شما بهره برداری کنند. با این حال، اگر افراد مشهور با برندهای زیادی کار کنند، این امر منجر به تضعیف تداعی برند شما در ذهن مصرف کنندگان خواهد شد و برندها باید هزینه های بیشتری را برای کسب تداعی های منحصر به فرد مورد نیاز خود پرداخت کنند.

یکی از گزینه های جایگزین برای شخصیت بخشیدن به برند خود از طریق افراد مشهور این است که شخصی را پیدا کنید که تداعی های مطلوبی را برای برند شما ایجاد کند و ارزش های مربوطه را ارائه دهد. گروه موسیقی دان هایی مانند اولای، کپیتال رکوردز و مد در فیلم های ویدئویی متعددی مشارکت کردند که بازگو کننده ویژگی های مدیر ارشد این گروه به نام مایکل جوبلیلر بود که بنا بر مشاهدات انجام شده، با مشتری هدف اولای به شدت در ارتباط بود. جوبلیلر یکی از مدیران اجرایی قوی در زمینه صنعت موسیقی و الگویی برای مادران جوان بود که در حین ایجاد موازنه ای بین این دو نقش دشوار، فرصتی را برای احساس بزرگی کردن پیدا کرده بود. پاسخگویی به این چالش ها از طریق شخصی به نام جوبلیلر، به مشتری های هدف اولای نشان می دهد که چگونه با چالش های افرادی که هم مادر و هم خانم شاغل هستند، همدردی کنند. مجموعه فیلم های ویدئویی که ویژگی محصولات اولای را بیان می کند ظرف دو هفته ۱۰ میلیون بازدید کننده داشته است. متصدی پروازهای شرکت هواپیمایی سنگاپور مثال دیگری را ارائه می کند. او به تجارب ظریف، پیچیده و با سلیقه ای اشاره می کند که با تجارب وسیعتر برند کاملاً سازگار است. در انگلستان، اوکسو ( ترکیب شیمیایی که از عصاره آن برای تهیه آبگوشت یا خورش های دیگر استفاده می شود) باعث ایجاد یک خانواده ساختگی شد که از خوردن گوشت گاو موجود در آبگوشت اوکسو لذت می بردند. خانواده واقعی نبود، اما شرایط واقعی بود. با این کار، مبنایی برای تداعی مطلوب برند فراهم می شد. تعداد زیادی از برندها از تاثیر گذاران رسانه های اجتماعی که ممکن است مشهور هم نباشند برای برقراری ارتباط با مخاطبان خود استفاده می کنند. دلیل آن ها این است که افراد به جای اینکه نزدیک یک فرد

مشهور شوند، احساس نزدیکی بیشتری با یک تاثیرگذار رسانه های اجتماعی پیدا می کنند. این رویکرد خصوصا برای نسل هزاره سوم که طرفدار ایجاد اعتماد هرچه بیشتر با مشتری است، جذابیت دارد.

برندها همچنین شخصیت های خیالی را در قالب یک نماد شخصیتی برای برند ایجاد می کنند که در آن ها عنصر عاطفی برند را می توان از طریق شخصیت ها منتقل کرد تا از این راه بتوان وجوه اختلاف معنی داری را ایجاد کرد. این امر باعث می شود که شخصیت های خیالی به دارایی های ارزشمندی برای برند تبدیل شوند. برندهای میشلن و دوراسل بنی تداعی کننده دوام بالای تایر هستند. بتی کروکر یک برند صاف و ساده، پرورش دهنده و مادرانه است که خبر از یک برند دلسوز و آرامش بخش می دهد. چنین پرورش دهنده ای مورد توجه وینستون چرچیل قرار گرفت که نخست وزیر دوران جنگ بریتانیا بود و منجر به تداعی ویژگی هایی مانند پایایی، دوام و وفاداری شد که دقیقا همان چیزی بود که شرکت بیمه خواستار آن بود.

استفاده از یک شخصیت خیالی باعث عمر طولانی برند می شود. می توان ثابت کرد که شخصیت برند می تواند دارایی بزرگی برای یک برند باشد که سال ها و دهه های طولانی دوام خواهد داشت. رونالد مک دونالد، کاپیتان بردسی و کواکرا اوتس نمونه هایی از شخصیت های اسطوره ای هستند که به شیوه ای که افراد مشهور قادر به انجام آن نیستند، توانسته اند که خودشان را به بافت جامعه پیوند زنند. استفاده از چنین شخصیت هایی، نقش مهمی را در ارائه تجارب برند سفارشی، اما باثبات در سراسر جهان و به مدت دهه های طولانی ایفا می کند. به عنوان مثال، رونالد مک دونالد در تایلند با خم شدن مختصر و دست های خود را به حالت دعا بلند کردن، با افراد سلام و احوالپرسی می کند. همانطور که در شکل ۳-۱۲ می بینید، من برای ایجاد شخصیت خیالی ویوی، همکاری نزدیکی با کلاذئو ناکاری داشتم. در شکل ۴-۱۲ نکات مهمی در مورد شخصیت ویوی به شیوه نسبتا سرگرم کننده ای، ارائه شده است.

## نتیجه گیری

برای شخصیت بخشیدن به برند خود، باید آن را با ویژگی های انسانی مربوط به سبک زندگی، علایق، ارزش ها برانگیخت. انجام این کار باعث بهره برداری از گرایش انسان ها به نسبت دادن ویژگی های انسانی به اشیای بی جان می شود. شخصیت برند به ذی نفعان کمک می کند تا در یک سطح عاطفی با برندها ارتباط برقرار کنند که این موضوع به دلیل نقش احساسات به عنوان محرک اصلی برای انتخاب برند، از اهمیت بالایی برخوردار است. (فصل

۴ را ببینید)



شما در زمان تجارب خلق برند ممکن است بخواهید که یک نماد شخصیتی ایجاد کنید یا با یک شخص مشهور یا تاثیرگذار (واقعی یا خیالی) کار کنید. صرف نظر از رویکردی که شما دنبال می کنید، نکته کلیدی این است که شما از شخصیتی استفاده کنید یا شخصیتی را ایجاد کنید که برند شما را مجسم سازد و دارای ویژگی هایی باشد که ذی نفعان شما با آن ها همدردی کنند. به این ترتیب، برند شما به عنوان یک برند مرتبط در نظر گرفته شده و ذی نفعان شما مشتاق کار کردن با آن خواهند شد.

شکل ۳-۱۲: ظهور ویوی به عنوان نماد شخصیتی برای بازاریابی برند خود

شکل ۴-۱۲: ظهور ویوی به عنوان انتقال دهنده پیام برند

افراد نسل هزاره سوم مهم بوده و ویوی با آن ها اظهار همدردی خواهد کرد و مشغول کار با آن ها خواهد شد.

شما دیگر تحت کنترل چگونگی برداشت دیگران از برند خود نخواهید بود.

ابزارهایی که مشتری ها برای هم آفرینی تجارب برند، به آنها نیاز دارند را به آن ها بدهید.

برای به یاد ماندنی تر شدن برند خود، آن را چند حسی سازید.

با وعده دادن بیش از حد و عمل نکردن به آن ها، دچار اشتباه زیان بار بازاریابی برند نشوید.

هنگام ورود محصولات جدید به بازار، توسط جوهره برند خود، راهنمایی شوید.

برای شفاف سازی برندها به یاد داشته باشید که جایی برای پنهان کردن برند خود از جامعه وجود ندارد.

ابزارهایی که مشتری ها برای هم آفرینی تجارب برند، به آنها نیاز دارند را به آن ها بدهید.

## فصل سیزدهم: خلاصه محیط و مبانی تجربه برند

بخش اول این کتاب به معرفی محیط تجربه برند پرداخت. هنگام توسعه و تعریف مبانی تجربه برند خود باید مراقب شرایط گسترده تر محیط تجربه برند باشید. محیط تجربه برند شامل چهار عنصر زیر می باشد:

- **درک ذی نفعان خود:** تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان، کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها، تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور، مدیریت انتظارات ذی نفعان
- **تعدیل و تنظیم چشم انداز خود:** استقبال از شفاف سازی، اتخاذ نگرش کل نگرانه، ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت، صبور بودن، پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند
- **در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول:** برقراری یک رابطه عاطفی، تسهیل کردن هم آفرینی، ارائه تجربه یکپارچه برای هر مشتری
- **اتخاذ یک رویکرد داده محور:** کسب بینش های محکم، اندازه گیری کل نگرانه

در نظر گرفتن اینکه این عناصر محیطی چگونه روی مبانی تجربه برند شما اثر می گذارند، ارزش وقت صرف کردن دارد، زیرا باعث افزایش میزان وابستگی مبانی تجارب برند شما به شرایط محیطی خواهند شد. مبانی تجربه برند شامل موارد زیر می باشد:

- **ارزش های برند:** چگونه می توانید برند خود را با چهار یا پنج لغت توصیف کنید؟
- **جوهره برند:** اگر از شما خواسته شود که برند خود را با دو یا سه لغت خلاصه کنید، آن ها چه خواهند بود؟
- **وعده برند:** برند شما چه مزایایی را علاوه بر ویژگی های اصلی ارائه می کند؟
- **موضع گیری برند:** تفاوت شخصیت شما با رقبایان در چیست؟
- **شخصیت برند:** اگر از شما خواسته شود که برند خود را با یک شخص توصیف کنید، آن شخص که خواهد بود؟

مبانی تجربه برند شما، پایه و اساسی را برای ساختن تجربه برند شما بر روی آن فراهم می کند. آن ها همچنین خدمات زیر را ارائه می دهند:

- به جای تمرکز بر تجملات مربوط به تجارب خلق برند، منجر به تمرکز شما بر روی مفهوم آن می شوند.
- منجر به اندازه گیری و سرعت بخشیدن به تلاش های مربوط به ساختن تجربه برند می شوند.
- منجر به تسهیل بخشیدن به توانمندسازهای تجربه برند می شوند، زیرا آن ها در داخل محیط تجربه برند، تعریف می شوند و توسعه پیدا می کنند.
- یک منطق زیربنایی قابل فراخوانی را فراهم می سازد که از آن می توان برای زنده ساختن برند خود از طریق توانمندسازهای تجربه برند، استفاده کرد.

استقبال از یک رویکرد کل نگرانه برای تعریف و توسعه مبانی تجربه برند خود مهم است و منجر به این می شود که تجارب برند شما با تفکر همه جانبه و محکم شکل بگیرد. ممکن است بین مبانی تجربه برند شما همپوشانی وجود داشته باشد و به همین دلیل، این فرایند تا حدودی تکراری شود.

اگر چنین اتفاقی افتاد، نگران نشوید. با ارائه دلیل می توان نشان داد که این علامت خوبی است و نشان دهنده همگرایی به سمت استفاده از یک منطق مشترک می باشد. استفاده از چنگال های چندگانه برای حمله کردن منجر به کاهش احتمال سوء تعبیرهای ناشی از انتقال از دنیای غیر محسوس مبانی تجربه برند به سمت دنیای محسوس توانمندسازهای تجربه برند خواهد شد.

برخی از مدیران راهبردی و اجرایی می پرسند که باید با کدامیک از این مبانی پنجگانه شروع کنند، اما به دلیل ارتباط نزدیک میان مبانی تجربه برند، توالی تنظیم شده ای وجود ندارد.

شما ممکن است با ارزش ها شروع کنید. سپس وارد جوهره برند و موضع گیری برند خود شوید و قبل از انتقال به وعده و شخصیت برند خود، ارزش های خود را اصلاح کنید. یا اینکه ممکن است برای راحتی بیشتر، شخصیتی را به سمت خود بیرون بکشید و سپس، سوالات کلیدی زیر را در رابطه با آن شخصیت پرسید. به عنوان مثال، " آن شخص را چگونه در پنج لغت توصیف می کنید؟" (ارزش ها) یا اینکه " اگر از شما خواسته شود که شخصیت این فرد را در دو یا سه لغت جمع بندی کنید، آن ها چه خواهند بود؟" (جوهره برند) یا اینکه " تفاوت شخصیت شما با رقبا در چیست؟" (موضع گیری) و اینکه " مزیت برند شما در چیست؟" (وعده برند)

رویکردی که من در مورد مشتری ها اتخاذ می کنم، بستگی به بخش سازمانی، فرهنگ و کنج راحتی مورد نیاز برای بروز خلاقیت دارد. شروع کردن با شخصیت برند مناسب افرادی است که دارای تفکر خلاق و روشن فکرانه هستند. در سازمان هایی که رسمی تر و خوددارتر هستند، شروع کردن با ارزش ها اثربخشی بیشتری دارد، زیرا آن

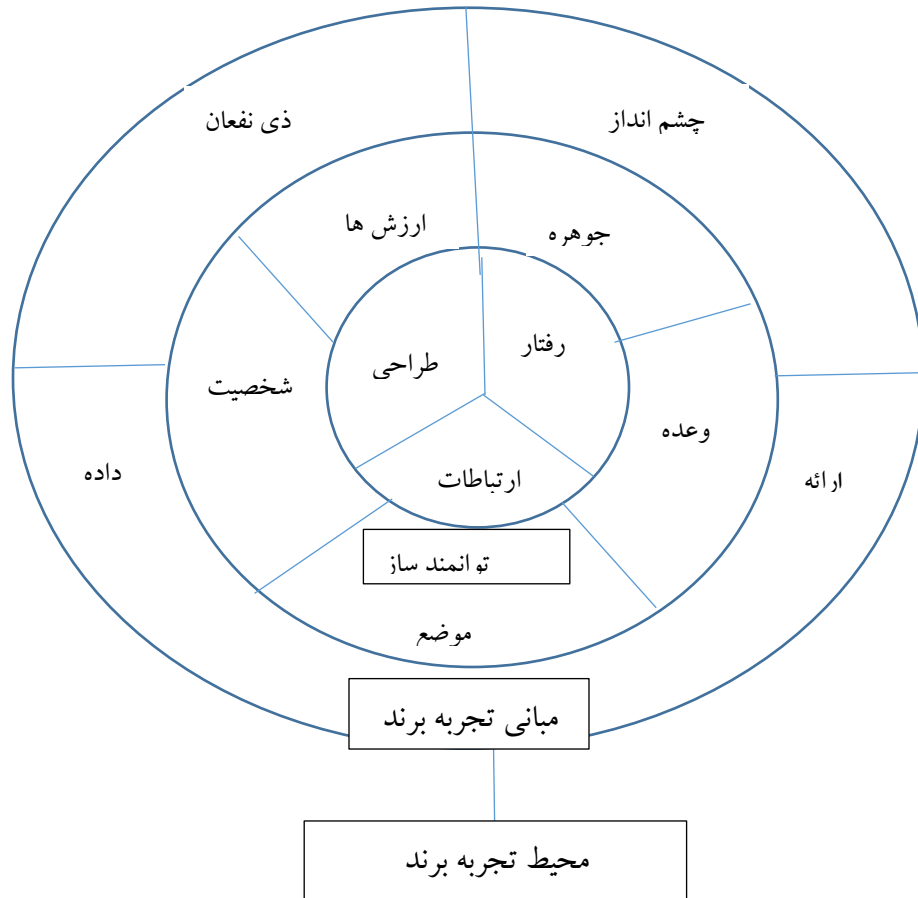
ها با زبان ارزش ها آشنا تر هستند. به هر صورت، تعریف کردن مبانی تجربه برند خود، یک فرایند تکراری است و این تکرار زمانی آشکار می شود که با در نظر گرفتن محیط تجربه برند در ذهن، مبانی تجربه برند توسعه یافته و اصلاح و تعریف شوند.

صرف نظر از رویکرد اتخاذ شده برای تعریف مبانی تجربه برند، ارزش این رویکرد تکراری و کل نگرانه زمانی آشکار می شود که شروع به توانمندسازی تجارب برند خود از طریق رفتار، ارتباطات و طراحی می کنید.

بخش سوم

توانمندسازهای تجربه برند

شکل P3.1: طرح کلی ساختن تجربه برند: زمانی برای تمرکز روی توانمندسازهای تجربه برند  
اندازه گیری تجربه برند بر اساس معیارهای مالی، برند و کارکنان



خواندن بخش سوم این کتاب در مورد توانمندسازهای تجربه برند به شما کمک خواهد کرد تا مبانی تجربه برند خود را با استفاده از سه توانمندساز زیر زنده سازید:

- رفتار کارکنان
- طراحی
- ارتباطات

در حین خواندن بخش سوم، باید در نظر داشته باشید که چگونه از توانمندسازهای تجربه برند برای بیان مبانی تجربه برند به شیوه های کاربردی استفاده کنید. جدول P3.1 سوالات نمونه ای را به شکل مفصل توضیح می دهد که به شما کمک خواهد کرد تا محیط تجربه برند را با توانمندسازهای تجربه برند مرتبط سازید. این جدول شما را تشویق می کند که راجع به تجارب خلق برند به شمل عمیق تر (مبانی تجربه برند) و وسیع تر (توانمندسازهای تجربه برند) فکر کنید.

مشابه با آنچه که در محیط تجربه برند و مبانی تجربه برند اتفاق می افتد، اتصال مبانی تجربه برند به توانمندسازهای تجربه برند، تمرینی است که نیاز به چک کردن تمام مربع ها را ندارد.

جدول P3.1: سوالاتی که در مورد اتصال مبانی تجربه برند و توانمندسازها باید از خودتان بسازید.

رفتار	ارتباطات	طراحی	
ما چگونه می توانیم ...	ما چگونه می توانیم ...	ما چگونه می توانیم ...	
ارزش ها	کارکنانی را استخدام کنیم که در جهت حمایت از ارزش های ما رفتار کنند؟	از رسانه های جمعی برای انتقال ارزش های برند خود به شیوه های جذاب استفاده کنیم؟	از طراحی برای زنده ساختن ارزش های برند خود استفاده کنیم؟
جوهره	به کارکنان خود انگیزه ببخشیم و آن ها را به نحوی آموزش دهیم که درک کنند چه رفتارهایی با محدودیت های جوهره برند ما سازگار هستند یا با آن ها سازگاری ندارند؟	از تلفن همراه برای کمک به ارائه تجارب شخصی سازی شده ای استفاده کنیم که در محدوده جوهره ما قرار می گیرند؟	طراحی را به نحوی انجام دهیم که تجاربی که می سازیم در محدوده پارامترهای جوهره برند خود قرار داشته باشند؟
وعده	کلیه کارکنان خود را به نحوی آموزش دهیم که بتوانند نقش خود	از بازی وار سازی برای انتقال برخی از مزایایی که تجارب برند ما می	از طراحی برای کمک به ارائه مزایای مربوط به

تجربه برند خود استفاده کنیم؟	توانند به شیوه های تعاملی ارائه دهند، استفاده کنیم؟	در ارائه مزایای تجربه برند را درک کنند؟	
از طراحی برای پشتیبانی از موضع خودمان استفاده کنیم.	از وسایل ارتباطات داخلی برای همسو کردن کارکنان با موضع خود استفاده کنیم؟	کارکنانی که رفتار آن ها مطابق با موضع گیری برند ما است را شناسایی کنیم و به آن ها پاداش های مالی و غیر مالی ارائه دهیم؟	موضع گیری
شخصیت خود را از طریق طراحی بیان کنیم؟	برای نشان دادن شخصیت خود در مکالمات، از مشارکت جمعی استفاده کنیم؟	مصاحبه های هنگام پایان خدمت خود را به نحوی انجام دهیم که بازگو کننده شخصیت ما باشند؟	شخصیت

ممکن است که شما نتوانید راهی برای انتقال جوهره برند خود از طریق تغییر رفتار کارکنان پیدا کنید. هر چند که چنین امری غیر محتمل به نظر می رسد، اما نگران نباشید. شما با استفاده از طراحی یا وسایل ارتباطی می توانید این مشکل را جبران کنید. جدول متصل کننده مبانی و توانمندسازهای تجربه برند را به عنوان وسیله مناسبی برای وفق دادن خود با آن در نظر بگیرید. بنابراین، به جای تلاش برای تغییر رفتار کارکنان از طریق طراحی یا وسایل ارتباطی، خود را با توانمندسازهای تجربه برند سازگار کنید. جدول صفحه بعد مثالی را در مورد اینکه چگونه یک پارک ایجاد شده در طبیعت می تواند مبانی و توانمندسازهای تجربه برند را به هم متصل کند، فراهم می سازد.

- **ارزش های برند:** بی پروایی، خردمندی، خانواده محور و با وجدان بودن ( تمرکز روی بی پروایی واقع شده، اما می توان از آن برای تکمیل سایر ارزش ها نیز استفاده کرد)
- **وعده برند:** کمک به بچه ها برای آشنا شدن با طبیعت و احترام گذاردن به آن، بالا بردن دانش خود از طبیعت، کسب اعتماد به نفس برای جستجوی مستقلانه در طبیعت، آموزش دادن به



اطرافیان در مورد طبیعت، یادگیری چگونگی خلق ابتکارات جدید مانند بازیافت کردن آب باران که باعث آشنا شدن بیشتر بچه ها با طبیعت می شود.

- **جوهره برند:** ماجراجویی های آموزنده در طبیعت
- **موضع گیری برند:** عاشق ماجراجویی / انجمن دوست داران محیط زیست
- **شخصیت برند:** یک ماجراجوی بی پروا با ذهن کنجکاو که عاشق دنیای طبیعت می باشد.

لطفا توجه داشته باشید که ارزش ها منحصر به فرد، خاص، فعال، عمدی و متوازن هستند و این در حالی است توانمندسازهای تجربه برند به شکل کل گرایانه ای با یکدیگر همکاری می کنند.

شما با مطالعه جدول صفحه بعد ممکن است متوجه همپوشانی بین توانمندسازهای تجربه برند شوید. به عنوان مثال، سیستم آپ تلفن همراه که با جی پی اس توانمند شده است، هم در وسایل ارتباطی و هم برای طراحی استفاده می شود و این در حالی است که تشویق مهمان ها توسط کارکنان برای کاوش در پارک، به رفتار و وسایل ارتباطی مربوط می شوند. این همپوشانی چیز خوبی است و نشان دهنده به هم پیوستگی تفکر شما می باشد و منجر به تسهیل در ارائه تجارب برند منسجم و پایدار خواهد شد.

### جدول P3.2: متصل ساختن مبانی و توانمندسازهای تجربه برند

طراحی	وسایل ارتباطی	رفتار کارکنان	ارزش بی پروایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• محیط های عرضه کالای برند که احساسات شما مانند ارائه تصویر الهام بخش از یک طبیعت بکر، لمس کردن برگ های درختان خاص، بویدن گل ها و گیاهان خودرو و چشیدن میوه ها و سبزیجات رشد کرده در پارک را تحریک می کنند.</li> <li>• تعیین محل کیوسک های چند رسانه ای مجزا که برای</li> </ul>	<p>از استوری برای نمایش چگونگی ماجراجویی واقعی خانواده ها و کشف شگفتی های طبیعت پارک استفاده کنید.</p>	<p>به کارکنان آموزش دهید که مهارت ها و اعتماد به نفس لازم برای تشویق مهمان ها به کاوش گری و یادگیری در مورد طبیعت را کسب کنند.</p>	

<p>خانواده ها طراحی شده و اطلاعاتی را برای تشویق کاوش و اکتشاف در پارک فراهم می سازد.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● پخش موسیقی در مرکز بازدید کننده که افراد را به اکتشاف تشویق کرده و الهام بخش است.</li> <li>● ترتیب دادن سفرهای مختلف برای مشتری بر اساس موارد استفاده در خانواده های جوان، اردوهای مدارس و غیره که با هدف ارائه فرصت ماجراجویی آموزنده در طبیعت انجام می شود.</li> </ul>	<p>استفاده از زبان آموزنده و تشویق کننده / استفاده از تن صدای مناسب</p>	<p>استخدام کارکنان آگاه که قادر به تشریح عناصر پیچیده طبیعت به شکل ساده و جذاب و با استفاده از استعاره یا زبان های غیر پیچیده می باشند.</p>	<p><b>جوهره</b> ماجراجویی های آموزنده در طبیعت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فایل های صوتی و تصویری که برای نمایش چگونگی رعایت کردن جانوران و یادگیری چگونگی تعامل آن ها با یکدیگر طراحی شده اند.</li> <li>● استفاده از تابلوهایی که نشان دهنده نحوه تکامل گونه های مختلف جانوری است که شما با استفاده از بینش های خود وارد زیستگاه آن ها در طبیعت شده اید.</li> </ul>	<p>استفاده از محتواهای کانال یوتیوب یا اینستاگرام که به نزدیک تر شدن به جانوران و گیاهان برای یادگیری از آن ها کمک می کنند.</p>	<p>در حین مرحله انگیزه دادن به بچه ها روی اهمیت رعایت جانوران و ناراحت نکردن آن ها تاکید کنید.</p>	<p><b>وعده</b> آشنا شدن بچه ها با طبیعت</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● رنگ های خانواده قهوه ای ساده ای را طراحی کنید.</li> <li>● غذا را در کاغذهای قابل بازیافت بسته بندی کنید.</li> <li>● فضاهای سبز را برای تشویق بازدید کنندگان به جامعه پذیری و تعامل با یکدیگر بازگشایی کنید.</li> </ul>	<p>در رسانه های جمعی با مهمان ها ارتباط برقرار کنید و آن ها را دعوت کنید که اخبار و دیدگاه های مربوط به ماجراجویی و طرفداری از محیط زیست را به اشتراک بگذارند.</p>	<p>افرادی را استخدام کنید که قادر به نشان دادن عشق حقیقی به ماجراجویی و طرفداری از محیط زیست هستند.</p>	<p><b>موضع گیری</b> عاشق ماجراجویی / انجمن دوستداران محیط زیست</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● به عنوان یک مسافر جسور که عاشق طبیعت و ماجراجویی است از پوشش های برندی مانند چکمه، فلاکس آب و کوله پشتی استفاده کنید.</li> <li>● از برنامه های متصل شده به جی پی اس استفاده کنید که در آن ها مسئول مجازی برند شما را همراهی می کند و شما را به کشف سوالات و پاسخگویی به آن ها به عنوان بخشی از آزمون تعاملی تشویق می کند.</li> </ul>	<p>مسئول پارک به دور پارک قدم می گذارد و بچه ها را تشویق به کاوش طبیعت می کند و به آن ها می گوید که با والدین خود، نگاهی به طبیعت بیندازند. شما عاشق این کار خواهید شد.</p>	<p>کارکنانی که در جهت حمایت از شخصیت برند رفتار می کنند و به عنوان مثال، علاقه مند نشان دادن آخرین کشفیات انجام شده در پارک به بچه ها و والدین آن ها برای الهام بخشیدن به کاوش های بیشتر می باشند.</p>	<p><b>شخصیت یک</b> ماجراجوی بی پروا با ذهن کنجکاو که عاشق دنیای طبیعت می باشد.</p>

## فصل چهاردهم

### رفتار

در این فصل، نقش مهم اما نادیده انگاشته شده ای که کارکنان در تجارب خلق برند ایفا می کنند، مورد تاکید واقع شده است. من در بخش آغازین این فصل، نقش مهمی را که کارکنان بخش منابع انسانی در تجارب خلق برند ایفا می کنند، به طور خلاصه بیان کرده ام. سپس، با جزئیات بیشتری توضیح داده ام که فرایندهای منابع انسانی مانند استخدام، انگیزش، آموزش، ارزیابی، پاداش دهی و مصاحبه های پایان خدمت چگونه می توانند مبانی تجربه برند شما را توانمند سازند. خواندن این فصل به شما کمک می کند تا بفهمید چرا باید همکاری نزدیکی با همکاران منابع انسانی داشته باشید و اینکه به لحاظ عملی چگونه می توانید کاری کنید که رفتار کارکنان به مبانی تجربه برند شما جان دوباره بخشد.

در حین خواندن این فصل، مهم است که مبانی تجربه برند را به رفتار کارکنان متصل کنید. تامل در مورد پاسخ های احتمالی به این سوالات روشنگر در جدول ۱-۱۴ در انجام این کار به شما کمک خواهد کرد.

### جدول ۱-۱۴ سوالاتی که در هنگام اتصال رفتار کارکنان و مبانی تجربه برند باید از خودتان

پرسید.

ما چگونه می توانیم ...	
کارکنانی را استخدام کنیم که در جهت حمایت از ارزش های ما رفتار کنند؟	ارزش ها
به کارکنان خود انگیزه ببخشیم و آن ها را به نحوی آموزش دهیم که درک کنند چه رفتارهایی با محدودیت های جوهره برند ما سازگار هستند یا با آن ها سازگاری ندارند؟	جوهره
کلیه کارکنان خود را به نحوی آموزش دهیم که بتوانند نقش خود در ارائه مزایای تجربه برند را درک کنند؟	وعده
کارکنانی که رفتار آن ها مطابق با موضع گیری برند ما است را شناسایی کنیم و به آن ها پاداش های مالی و غیر مالی ارائه دهیم؟	موضع گیری
مصاحبه های هنگام پایان خدمت خود را به نحوی انجام دهیم که بازگوکننده شخصیت ما باشند؟	شخصیت

شما می توانید طراحی و ایجاد و ساختن یک مکان لذت بخش در جهان را انجام دهید، اما برای این کار نیاز به افرادی برای تحقق رویای خود را دارید.

## رفتار کارکنان و تجارب برند

تحقیقات نشان می دهد شرکت هایی که دارای کارکنان بسیار متعهدی هستند، سود حاصل از هر سهمشان ۱۴۷ درصد بالاتر از همتایان آن ها بوده است. این در حالی است که انجمن ارزش تجاری آی بی ام متوجه شده است که بهتر عمل کردن از لحاظ مالی باعث می شود که تجارب کارکنان به یک اولویت تبدیل شود. (شکل ۱-۱۴ را ببینید)

این آماره ها معقول می باشند. کارکنان می توانند تجربه برند را در راستای مبانی تجربه برند، سفارشی سازی کنند. کارکنان همچنین می توانند تمایل ما برای اتصال با افراد دیگر را با روابط معنی دار برآورده سازند و به شیوه ای که حتی پیشرفته ترین هوش مصنوعی قادر به انجام آن نیستند، از خود همدلی نشان دهند. تقویت جنبه رفتاری تجربه برند چیزی است که برندهای بزرگ توجه بیشتری به آن نشان می دهند. به عنوان مثال، شرکت های آمازون و میکروسافت به عنوان بخشی از راهبردهای یکپارچه خود، در حال سرمایه گذاری بر روی فضاهای مغازه های خرده فروشی فیزیکی به منظور تکمیل بخش دیجیتالی تجارب برند خود هستند.

چالش رفتاری مربوط به تجارب خلق برند تابعی از طبیعت بشر می باشد. ما انسانهای غیر معقول، غیر قابل پیش بینی و احساسی ای هستیم. ما دارای روزهای خوش و روزهای بدی هستیم و این باعث می شود که ارائه تجارب پایدار از طریق کارکنان به یک فعالیت چالش آفرین و نه غیر ممکن تبدیل شود. بازاریاب های برند و منابع انسانی باید رابطه نزدیکی با یکدیگر داشته باشند و این چیزی است که تعداد فزاینده ای از برندها در حال شروع به انجام آن هستند. شرکت نوشیدنی این بیف در حال استخدام فعالانه بازاریاب ها در بخش منابع انسانی خود برای کمک به استخدام از طریق برند کارفرمای خود می باشد. بینش کارشناس دیون لیگور بیانگر نقشی است که منابع انسانی در کمک به شرکت های هواپیمایی به منظور ارائه یک تجربه معتبر در جزایر اطراف دریای کارائیب ایفا می کند.

شکل ۱-۱۴: نقش تجارب کارکنان در عملکرد تجربه برند (n=600)

در مورد کارکنانی که نسبت به شرکت های دیگر عملکرد بهتری دارند، تجربه کارکنان (EX) در اولویت آن ها قرار دارد.

ما همبستگی میان تجارب کارکنان و تجارب مشتری (CX) را اندازه گیری می کنیم.



انتظار داریم که تجارب مشتری در نتیجه پیشرفت های انجام شده در زمینه تجارب کارکنان، بهبود پیدا کنند.



راهبرد تجارب مشتری شامل تمرکز بر بهبود تجارب کارکنان می شود.



ما برای تبدیل تجارب کارکنان به عنوان یک اولویت، در حال تخصیص مجدد بودجه هستیم.



۶۲٪

## بینش کارشناس ۱-۱۴: شرکت های هواپیمایی واقع در جزایر کارائیب چگونه تجربه برند قابل اعتمادی را ارائه می دهند؟

صنعت هواپیمایی یک صنعت رقابتی و پویا می باشد و به واسطه رقابت شدید، هزینه های بالا و حاشیه سود پایین توصیف می شود و این بدین معناست که تجربه برند ما نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی ایفا می کند.

شرکت های هواپیمایی واقع در منطقه کارائیب، موضع خود را به عنوان یک شرکت معتبر بیان کرده اند. موضوع نحوه تعامل با مردم منطقه کارائیب در زمینه هایی مانند تدارک غذا، طراحی لباسهای متحدالشکل و هم رنگ برای کارکنان و ارائه خدمات، منعکس می شود. فرهنگ مردم این منطقه با خونسردی، رفتار گرم و دوستانه، متمایز بودن و رفتار حرفه ای پیوند خورده است. موضع برند ما و فرهنگ مردم این منطقه دارای نقاط مشترک هستند و از اصول شرکت ما که شامل دلسوزی، برقراری ارتباط و خلق تجارب جدید در منطقه می شوند، حمایت می کنند. تمام اعضای یک شرکت، از مدیریت ارشد شرکت گرفته تا کارکنان خط مقدم باید با این اصول آشنا شوند و به فکر چگونگی گزارش دهی در مورد رفتار روزمره خود باشند.

رفتار حرفه ای کارکنان شرکت های هواپیمایی در منطقه کارائیب نقش مهمی را در تقویت پیوند موجود با برند ما ایفا می کنند، زیرا هر زمانی که آن ها با مشتری ها ارتباط برقرار می کنند، صدای برند ما را بیان می کنند. انتخاب

کارکنانی که در حمایت از موضع برند ما رفتار کنند، ضروری است. به عنوان مثال، جو گرم و دوستانه در شرکت تنها زمانی ایجاد می شود که رفتار کارکنان گرم و دوستانه باشد.

در طی فرایند استخدام در شرکت های هواپیمایی واقع در منطقه کارائیب، کلیه کارکنان در طی یک فرایند آشناسازی، به برند ما معرفی شدند و به توصیف نقشی که در آن ایفا خواهند کرد، پرداختند. خدمه هواپیما نقش مهمی را در ارائه تجارب برند ما ایفا می کنند و به همین دلیل در معرض فرایند استخدام، آشناسازی و آموزش های تکمیلی سالیانه شدیدتری قرار می گیرند. این کلاس های آموزشی به خدمه هواپیما کمک می کنند تا مسئولیت حمل مسافران را به عهده بگیرند و طوری با مشتری ها برخورد کنند که با تجارب برند متعلق به فرهنگ مردم کارائیب سازگار باشد. این رویه های منابع انسانی نقش مهمی را در کمک به مردم منطقه کارائیب در زمینه ارائه تجارب برند پایدار ایفا می کند که به فرهنگ این مردم تعلق دارد و مایه افتخار آن ها محسوب می شود.

نویسندگانمانند کوین کوهان و دنیس لی یون به طور خلاصه نشان می دهند که بخش منابع انسانی چگونه مسئول انجام فعالیت هایی است که نقش مهمی را در ساختن تجربه کارکنان ایفا می کنند و این فعالیت ها شامل استخدام، انگیزش، آموزش، ارزیابی، پاداش دهی و مصاحبه های پایان خدمت کارکنان می باشند.

## استخدام

من فکر می کنم که شرکت اپل دارای ارزش هایی است که استیو و تیم به انجام آن متعهد شده اند و این بخش مهمی از دلایلی است که چرا همه مایل به پیوستن به شرکت اپل هستند.

فرایند استخدام به برندها کمک می کند که تناسب کارکنان بالقوه از لحاظ مهارت ها، تجربه و توانایی مورد نیاز و توانایی رفتار کردن به شیوه ای که در راستای مبانی تجربه برند آن ها باشد را شناسایی و ارزیابی کنند. این بخش از فرایند ساختن تجربه برند بسیار مهم است، اما اغلب نادیده گرفته می شود.

فرایند استخدام منجر به افزایش تمرکز بر روی ارزش های برند می شوند. بخش ارزش های برند که یکی از مبانی ارزش های تجربه برند می باشد، نشان می دهد که چرا ارزش های برند این قدر مهم هستند، زیرا آن ها روی باورها تاثیر می گذارند و باورها نیز روی رفتار تاثیر می گذارند. اگر یکی از کارکنان با ارزش های برند شما سازگار باشد، به گونه ای رفتار خواهد کرد که از تجربه کلی برند شما حمایت کند. من شما را تشویق می کنم که به یاد داشته باشید، کارکنان و سازگاری آن ها با برند شما به زمان حال و آینده مربوط می شود و یک فرایند ایستا نیست. شما

باید کارکنانی را استخدام کنید که در جایگاه مناسبی از لحاظ رشد، توسعه و تکامل قرار داشته باشند و از آرمان های برند شما حمایت کنند و قادر به ایجاد محیطی باشند که از برند شما پشتیبانی کند.

اجازه دهید که در مورد فرایند استخدام کارکنان در عمل توضیحاتی را ارائه کنم. یک تفریحگاه لوکس که با عملکرد نا امیدکننده ای مواجه شده بود، به شرکت ما پیشنهاد همکاری داد. مدیر ارشد بازاریابی این تفریحگاه برای ما توضیح داد که چگونه با یک نمایندگی محلی برای ساختن تجربه برند همکاری کرده است تا در نتیجه به شکل گیری ارزش هایی از جمله خونسرد بودن، دنیادیده بودن، حساس و با هوش بودن و مشتری محوری منتهی شود. این ارزش ها به نظر من خوب می رسید و این در حالی بود که وسایل ارتباطی برند آن ها مانند وب سایت و رسانه های جمعی نیز این ارزش ها را به خوبی انتقال می داد. من در طی این مکالمات اولیه نتوانستم مشکل را درک کنم و به همین دلیل، خواستم که آن را در زمان دیگری مورد بررسی قرار دهم. شخصی که به تلفن ها پاسخ می داد، تند خو بود، خوب به زبان انگلیسی صحبت نمی کرد. صحبت ها را قطع می کرد و به سولات من گوش نمی داد. مشکل معلوم شد. شخصی که من با او صحبت می کردم، خود را با وسایل ارتباطی، وب سایت و رسانه های جمعی سازگار نساخته بود. در حالی که این مورد ممکن است مشکل جدی ای محسوب شود، اما برای قطع اتصال رفتار کارکنان با وسایل ارتباطی و طراحی، بسیار متداول می باشد.

برای پاسخگویی به این مشکل، ما رابطه نزدیکی با مدیر ارشد بازاریابی و رئیس بخش منابع انسانی برقرار کردیم. ما در طی فرایند مصاحبه، مشتری را تشویق کردیم که سولات ویژه ای را از کارکنان احتمالی بپرسد.

به عنوان مثال، از کارکنان احتمالی بپرسد که "برند خود را چگونه در چهار یا پنج واژه توصیف می کنید؟" هدف از این کار، بیرون کشیدن واژه هایی از زبان کارکنان بود که ارزش های آن ها را با تقریب مناسبی توصیف کند. اگر پاسخ مصاحبه شوندگان به طور معقولی با ارزش های برند تفریحگاه لوکس سازگار بود، مصاحبه کنندگان سولات پی گیری کننده دیگری را می پرسیدند. سولاتی مانند اینکه " شما گفتید که دارای ارزش X هستید. آیا می توانید مثال هایی دیگری در مورد اینکه چه زمان هایی احساس می کنید که دارای ارزش X هستید را ارائه دهید." کارکنان تفریحگاه لوکس با استفاده از پرسیدن این سوال کاربردی، متوجه متقاضیان شایسته ای می شدند که در حین مصاحبه شروع به درخشش می کردند. آن ها می توانند داستان های مفصلی را در مورد رفتارهایی به یاد بیاورند که از تجربه مطلوب برند حمایت می کردند. کارکنان تفریحگاه لوکس شروع به سوا کردن داوطلبانی کردند که برای برگشتن به پاسخ صحیح، ممکن است تحقیقات آنلاینی را در مورد شیوه مصاحبه انجام داده باشند.



در طی فرایند مصاحبه و برای بازبینی نهایی مسائل کاربردی یا تکرار شونده ای که خدمه تفریحگاه باید پاسخگوی آن ها باشند، از متقاضی پرسیده می شد که "اگر... چه کار می کردید...؟" این سوال ها به عنوان مثال به مهمان هایی مربوط می شد که برای تهیه بلیط هواپیما زودتر از موعد مراجعه می کردند یا کارت اعتباری برای تهیه صورتحساب و خروج از هواپیما را نداشتند یا به مدیران ارشدی مربوط می شد که در داخل تیم خود با یک مساله حساس یا سیاسی مواجه شده بودند. این سوالات به تیم مدیریتی کمک می کرد تا متوجه شوند که آیا متقاضی شغلی در شرایط خاص، قادر به رفتار کردن به شیوه مطلوب خواهد بود و به آشکار شدن ارزش های متقاضی نیز کمک می کرد.

تعدادی از برندهای پیشرو به شیوه های مختلفی منجر به شناسایی ارزش های کارکنان بالقوه شده اند. در فرایند استخدام در شرکت هواپیمایی ساوث وست افرادی شناسایی شده اند که دارای سه خصلت کلیدی برخوردار از روحیه جنگاوری (تمایل به برتری جویی، با شجاعت عمل کردن، پشتکار نشان دادن و اقدام به نوآوری) داشتن روحیه خدمت گزاری (توانایی مقدم شمردن دیگران، رفتار محترمانه با همه و ارائه خدمات فعالانه به مشتری ها) و خصلت خوش گذرانی (عشق ورزی، لذت بردن و بیزاری از جدی گرفتن بیش از حد خود) می باشند. اگر انتخاب نهایی باید از میان دو تن از متقاضیان دارای صلاحیت یکسان انجام شود، شخصی که رابطه نزدیکی با ارزش های شرکت دارد، شغل مربوطه را تصاحب خواهد کرد. مدیر عامل شرکت چارلز شوآب به نام والت بتینگر کارکنان بالقوه را برای صرف صبحانه دعوت کرد که این، بخشی از فرایند مصاحبه را تشکیل می داد. هدف از این کار این بود که توانایی متقاضیان استخدام برای مقابله با نامالایمات سنجیده شود. این یکی از خصلت های کلیدی ای است که بتینگر در کارکنان بالقوه به دنبال آن می گردد. مسئولین شرکت زاپس از متقاضیان استخدام، پنج یا شش سوال رفتاری پرسیدند که نشان می داد که کارکنان بالقوه چقدر با ارزش های کلیدی شرکت زاپس هم راستا می باشند. به شکل مشابهی، هتل های دلبلیو از مصاحبه شوندگان انتظار دارند که تعداد دفعاتی که مردم را هیجان زده کرده اند را بازشماری کنند.

اهمیت برخوردار از ارزش هایی که منحصر به فرد، ویژه، فعال، خودخواسته و متوازن باشند، در حین مصاحبه آشکار می شود. اگر شما دارای ارزش هایی باشید که این معیارها را برآورده می سازند، پرسیدن این سوال از مصاحبه شونده ها که چگونه خود را در چهار یا پنج لغت توصیف می کنند، به شما کمک خواهد کرد که کارکنان بالقوه ای را انتخاب کنید که لایق استخدام هستند و کارکنان بالقوه ای که با ویژگی های شغل مورد نظر سازگار نیستند را حذف کنید. اگر ارزش های شما عمومی باشند و خوب تعریف نشده باشند، بیشتر پاسخ های مصاحبه

شوندگان معقول و منطقی به نظر خواهند رسید، زیرا ارزش های عمومی دامنه وسیعتری را برای پاسخ های قابل قبول فراهم می سازند. حالا، می توانید به اهمیت برخورداری ارزش های منحصر به فرد، ویژه، فعال، خود خواسته و متوازن پی ببرید.

هدف از فرایند استخدام محدود به پیدا کردن کارکنانی نمی شود که ارزش های برند شما را مجسم کنند. اما درک و کاوش اینکه کارکنان بالقوه تا چه حدی با مبانی تجربه برند شما سازگار خواهند شد، از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر جوهره برند شما شامل حداکثر خوش گذرانی همراه با سوزاندن آدرنالین است، شما به کارکنانی نیاز دارید که مجسمه چنین ویژگی هایی باشند. به عنوان مثال، آن ها باید علاقه زیادی به ورزش داشته باشند. اگر قابل اعتماد بودن به عنوان وعده برند شما مهم است، باید به دنبال کارکنانی بگردید که بتوانید روی آن ها حساب کنید، در حالی که اگر موضع گیری برند شما به شیک بودن و خوش برخورد بودن مربوط شود، باید کارکنانی را استخدام کنید که خلق و خوی طبیعی آن ها از این موضوع پشتیبانی کند.

باید به این هشدار توجه داشت که اگرچه استخدام و حفظ کارکنانی که با ارزش های برند شما و سایر مبانی تجربه برند شما سازگار باشند، کار مهمی است، اما این دلیل نمی شود که همواره با تصورات خود اقدام به استخدام کارکنان بالقوه کنید. آنچه مهم است این است که نیروی کاری شما شامل افرادی شود که دارای پیشینه متنوعی هستند و به همین دلیل، دارای تجارب مختلف بوده و می توانند به شیوه های مختلفی بیندیشند. تحقیقات نشان می دهد که شرکت هایی که دارای نیروی کاری متنوعی هستند، از لحاظ مالی عملکرد بهتری خواهند داشت.

کاتلین مولن در بخش بینش کارشناس خود، به طور خلاصه به نقشی اشاره می کند که فرایند استخدام در کمک به شرکت جنرال الکتریک در زمینه جذب افراد با استعداد ایفا می کند و موجب می شود که این شرکت بتواند موضع خود را به عنوان یک شرکت صنایع دیجیتالی، توسعه و تکامل دهد.

**بینش کارشناس ۲-۱۴: فرایند استخدام چگونه به شرکت جنرال الکتریک در زمینه حفظ وابسته سازی مشتری به برند خود کمک می کند.**

برند جنرال الکتریک یکی از معروفترین برندها در سطح جهان است. شرکت جنرال الکتریک که دارای قدمت ۱۲۵ ساله است، در طی سال های مختلف پیشرفت های زیادی را تجربه کرده است، اما هنوز نسبت به ارائه پیشرفته ترین محصولات و خدمات با حفظ اصول یکپارچگی، پیشروی و بهینه سازی، پایبند مانده است.

شرکت جنرال الکترونیک در سال های اخیر به عنوان یک شرکت صنعتی و دیجیتالی پیشرو شناخته شده است. تمام شرکت های ما برای ارائه وعده برندگان که ارائه خدمات تحت برند جنرال الکترونیک می باشد، با یکدیگر همکاری می کنیم. ما عضوی از جنرال الکترونیک هستیم. برند ما در حال توسعه یافتن است و ما با استفاده از متصل کردن دستگاه ها به اطلاعات و نیروی انسانی که منجر به تحول صنعت خواهد شد، به اداره کردن بدون مشکل شهرها، از زمین بلند شدن و به زمین نشستن ایمن هواپیماها و تامین خدمات درمانی به جوامع نیازمند مراقبت های بهداشتی کمک خواهیم کرد.

همین که ما با وجود احترام گذاشتن به میراث فرهنگی خود، به سمت برندهای پیشرفته تری (مانند شرکت صنایع دیجیتالی تکامل پیدا می کنیم، فرهنگ ارائه جدیدترین و پیشرفته ترین محصولات و راه حل ها برای حل برخی از مشکلترین مسائل جهانی (مانند ارائه مقرون به صرفه انرژی پاک به کشورهای جوامع سوم) را حفظ می کنیم. شرکت جنرال الکترونیک برای استخدام افراد آماده به کار، مکان جدیدی را در دره سیلیکن که بخشی از سن رامون آمریکای مرکزی محسوب می شد، بازگشایی کرد. مسئول این بخش نرم افزاری جدید که اولین کار دیجیتالی جنرال الکترونیک محسوب می شد، مغازه ای را در دره سیلیکن تاسیس کرد تا شرکت های برخوردار از افراد با استعداد نرم افزاری بالا را از میان غول هایی مانند اپل و سیسکو به خود جذب کند. این اولین کاری بود که شرکت جنرال الکترونیک به عنوان یک شرکت صنایع دیجیتالی برای ایجاد تغییر و تحول آرام غول های تاریخی صنایع تولیدی به غول هایی پیشرو در زمینه فن آوری های دیجیتالی، استفاده می کرد.

بخش چالش برانگیز ماجرا این بود که شرکت جنرال الکترونیک هنوز یک غول بزرگ صنایع تولیدی جهانی محسوب می شد که جدیدترین فن آوری های پیشرفته نرم افزاری را در خود ادغام کرده و دارایی های صنعتی بزرگ را به پیشنهادها و ویژه و متمایز دیجیتالی متصل می کرد. شرکت جنرال الکترونیک برای کمک به چالش جذب بهترین استعدادها برای اداره مغازه سیلیکن، راهبردهای استخدامی قدیمی را تغییر داد که شامل راه اندازی مجموعه ای از تبلیغات بازرگانی برای جذب افراد با استعداد در زمینه فن آوری جدید و ارائه بسته های تشویقی قابل رقابت با اپل، گوگل و سیسکو می شد. تبلیغات بازرگانی عرضه شده جدید، متوجه نسل جدید با استعداد در زمینه فن آوری های نرم افزاری می شود که می خواهند دنیا را تغییر دهند. امروزه، شرکت جنرال الکترونیک در سن رامون بیش از ۱۷۰۰ کارمند دارد که نوع طراحی ادارات آن ها مانند طراحی سقف های مکانیکی رو باز و آشپزخانه های مشترک برای کارکنان دره سیلیکن، عادی شده است. سایر اقداماتی که جنرال الکترونیک برای جذب استعدادها بالا از لحاظ فن آوری انجام داده است، شامل راه اندازی مراکز تلفیق فکر و دستگاه و ایجاد

تحول در وقایع جهانی رخ داده در دره ی سیلیکن و سایر مکان های موجود در سطح جهان می باشد که تمرکز این وقایع مهم اینترنتی، روی نرم افزار، نوآوری و کمک به مشتری های جنرال الکتریک برای درک قوی ترین نتایج حاصل از صنایع دیجیتالی، واقع شده بود.

شرکت جنرال الکتریک اخیرا از جابه جایی دفتر مرکزی خود از فیرفیلد به بوستون خبر داد. یکی از دلایل کلیدی برای این جابه جایی، تداوم بخشیدن به فرایند جذب افراد با استعداد در زمینه فن آوری بود. بوستون به عنوان دره ی سیلیکن سواحل شرقی شناخته شده است و شرکت جنرال الکتریک از جذب و حفظ با استعدادترین افراد در زمینه صنایع دیجیتالی در این مناطق به عنوان رکن بنیادی راهبرد خود یاد می کند.

شرکت جنرال الکتریک یک شرکت متنوع جهانی است که در خدمت صنایع برق، نفت و گاز و صنایع دیگری مانند حمل و نقل، هواپیمایی و مراقبت های بهداشتی در سراسر جهان بوده و دارای مراکزی در بیش از ۱۸۰ کشور جهان می باشد.

امروزه، یافتن و جذب افراد با استعداد به کار پیچیده تری تبدیل شده است. برندها به عنوان بخشی از کار برندسازی خود، در تعداد رو به رشدی از جبهه ها با کارکنان بالقوه خود در تعامل هستند. برای فراهم کردن یک تجربه استخدام پایدار و هماهنگ شده، تلاش های شما باید از طریق ارائه مبانی تجربه برند خودتان، به اطلاع دیگران رسانده شوند. نقاط تماس برند و مشتری، شامل وب سایت ها، سایت شغلی، وب سایت هایی مانند گلسدور(درب شیشه ای)، تبلیغات آن لاین و آفلاین استخدامی، طرح های قابل ارجاع به کارکنان، نمایندگی های استخدامی، مراکز ارتباط با دانشگاه ها و حتی بازخوردهای داوطلبانی می باشد که تلاش می کنند مانع از گمراه شدن فرایند استخدام شوند.

رسانه های جمعی نقش بسیار مهمی را در زمینه استخدام کارکنان بالقوه ایفا می کنند. فرایند استخدام از طریق کانال های استخدام رسمی ای مانند لینکداین یا از طریق محتواهای به اشتراک گذاری ای انجام می شود که کارکنان بالقوه را تشویق به مشارکت در مبانی تجربه برند شما خواهد کرد. تعدادی از برندها از اینستاگرام برای تامین یک چشم انداز داخلی از آنچه که در سازمان های آن ها موثر واقع خواهند شد، استفاده می کنند. بازخوردهای دریافتی از سوی کارکنان شرکت زاپس نشان می دهد که کارکنان چه لذتی از درون و بیرون اداره خود می برند و اینکه چه قدر مایلند که افراد را تشویق به ثبت نام برای سفرهای اداری کنند. یکی از برندهای موندلیر از طریق اسنپ چت

اقدام به تصاحب برخی از شرکت ها را کرد و این در حالی بود که واری پارکر داستان هایی را حول برند خود تعریف می کرد تا افراد احساس شوخی و تفریح کنند.

ظهور هوش مصنوعی که از یادگیری ماشین و الگوریتم هایی را برای تصمیم گیری استفاده می کند را نمی توان به عنوان بخشی از تجربه استخدام نادیده گرفت. پیشرفت های صورت گرفته در زمینه هوش مصنوعی موجب شده است که برندهایی مانند یونیلور، گلدمن ساکس، جنرال الکتریک، فیس بوک و آی بی ام از الگوریتم های هوش مصنوعی برای فیلتر کردن متقاضیان آن لاین مصاحبه استفاده کنند. برای مراحل اولیه فرایند استخدام می توان از هوش مصنوعی استفاده کرد.

روش های سنتی استخدام در حوزه های مجزا شده با رویکردهای یکپارچه تر، پیشرفته تر و پیچیده تری جایگزین شده است. برای برنده شدن در این حوزه، حرفه ای ترین افراد در زمینه منابع انسانی برای پیشبرد فرایند استخدام که از طریق پیام های متقاعد کننده، داستان های مربوط به برند و سایر فعالیت های تجربی مفید دیگر برای برند کارفرما محقق خواهد شد، نیروهای خود را به هممتایان بازاریابی برند ملحق می کنند.

وقتی که کارکنان بالقوه با تبعیت از مبانی تجربه برند شما استخدام شدند، نوبت به مرحله القا گیری می رسد.

## القا گیری در ذهن کارکنان

القا گیری در ذهن کارکنان جدید به آن ها کمک می کند تا سیاست ها، رویه ها، میراث و فرهنگ کارفرمای خود را یاد بگیرند. برند لوکس هرمز یک برنامه سه روزه القا گیری در ذهن کارکنان را برای کلیه کارکنان جدید با عنوان "آنچه در داخل جعبه نارنجی می گذرد" اجرا کرد که شامل به اشتراک گذاری خاستگاه ها، تاریخچه توسعه محصول و داستان هایی در مورد شرکت می شد. وقتی که کارکنان به این نتیجه برسند که بخشی از چنین ریشه های عمیقی هستند، نسبت به سازمان خود احساس یکی انگاری و افتخار خواهند کرد. این اثر می تواند کاملاً الهام بخش باشد.

القا گیری در ذهن کارکنان فرصت ایده آلی را برای پرورش کارکنان بالقوه فراهم می سازد تا بر اساس نقشی که در توانمندسازی مبانی تجربه برند شما ایفا می کنند، رشد کنند. با توجه به وظیفه و سطح ارشدیت کارکنان، فعالیت هایی وجود دارد که شما می توانید آن ها را برای ایجاد تعهد نسبت به مبانی تجربه برند خود در کارکنان جدید استفاده کنید. شما می توانید از داوطلبان جدید درخواست کنید که:

- **ارزش های برند شما را به یاد داشته باشند.** با استفاده از بحث های تسهیل شده می توانید پی به مفهوم رفتارهایی ببرید که تداعی کننده این ارزش ها هستند و منجر به کشف مفهوم این ارزش ها در حوزه فعالیت های روزانه می شوند. یکی از ایده های خوب برای انجام بازی های بی خطر این است که به شرکت کنندگان فرایند القاگری اجازه دهید که بدانند چه سوال هایی از آن ها پرسیده خواهد شد تا آمادگی لازم برای پاسخگویی به آن ها را داشته باشند.
- **جوهره برند شما را کشف کنند.** از کارکنان خود بخواهید که در مورد تجارب جدیدی که با محدودیت های جوهره برند شما سازگار است یا نیست، نظرات خود را بیان کنند و سپس، به طور خلاصه در مورد نقشی که فکر می کنند در تحقق این تجارب می توانند ایفا کنند، توضیح دهند.
- **وعده برند شما را مرور کنند.** این کار به کارکنان جدید کمک می کند تا مزایای کلیدی که برند شما وعده آن ها را داده اند، به خوبی درک کنند.
- **بازی موضع گیری یک برند را اجرا کنند.** این بازی شامل پرسیدن سوالاتی از کارکنان جدید برای شناسایی رقبای اصلی شما می شود تا بتوانید موضع برند خود نسبت به رقبای خود را از روی نقشه تعیین کنید. با استفاده از بحث های بعدی می توان نقشی را که هر یک از کارکنان در حمایت از موضع گیری برند شما ایفا می کنند را مورد تاکید قرار دهید.
- **آمیزه ای از شخصیت های برند را ایجاد کنند.** این کار باعث شکسته شدن یخ ها خواهد شد و با استفاده از آن می توانید نوع ویژگی های شخصیتی مرتبط با برند خود را به طور خلاصه بیان کنید. استفاده از القاگری به عنوان بخشی از فرایند پرورش توانمندسازی های تجربه برند شما، خصوصا برای کارکنانی مهم است که با مشتری سر و کار دارند. این کارکنان به ندرت از تاثیری که روی تجربه برند شما دارند، آگاه هستند. اشخاصی که تجارب را خلق می کنند یا آن ها را خراب می کنند، فقط شامل مدیران ارشد بازاریابی یک هتل پنج ستاره نیستند، بلکه متصدیان پذیرش، پیشخدمت ها، مستخدمین یا خدمه هتل، مسئول این کار هستند. با این حال، اهمیت این افراد در حین القاگری را نباید نادیده گرفت، زیرا آن ها می توانند بدون توجه به ارشدیت کارکنان، حس افتخار و مسئولیت پذیری را به آن ها القا کنند. من مشتری هایی را دیده ام که این کار را به شیوه های الهام بخش و توانمند ساز کننده ای انجام می دهند، به گونه ای که کارکنان با ترک اتاق احساس می کنند که ۱۰ فوت قدبلندتر شده اند. در این رابطه، گفتن چیزهای ساده و به شیوه صادقانه از اهمیت بالایی برخوردار است.

وقتی که القاگری در مورد کارکنان انجام شد، آن‌ها احتمالاً نیاز به توسعه مهارت‌هایی خواهند داشت که با استفاده از آن‌ها بتوانند با اعتماد به نفس و پایداری بالا، مبانی تجربه برند شما را ارائه کنند که این امر اغلب نیاز به آموزش دارد.

## آموزش

سی و پنج درصد از شرکت‌هایی که تجربه مشتری را پیشرفته تصور می‌کنند، برای ارائه یک تجربه بزرگ به مشتری در حال ساختن طرح‌ها و مشوق‌های آموزشی هستند. آموزش در زمینه تجارب خلق برند، موجب می‌شود که کارکنان مجهز به مهارت‌ها، دانش و ابزارهایی شوند تا به کمک آن‌ها بتوانند از صلاحیت و اعتماد به نفس لازم برای تحقق مبانی تجربه برند شما برخوردار شوند. اگر یک راهنمای گردشگری جهانی دارای ارزش حمایت‌کنندگی باشند، کارکنان او باید به مشتری‌پیشانی که گذرنامه خود را در هنگام حمل و نقل گم کرده است، با استفاده از لحن موافقانه و همدلانه خود کمک کنند و به روشنی توضیح دهند که هر کاری که می‌توانند را برای کمک به این مشتری انجام خواهند داد. اگر یک برند پیشرفته زیست‌فناوری دارای موضع عمل‌گرایی باشد، کلیه نمایندگی‌های فروش باید قادر به توضیح دادن مزایای ویژگی‌های پیچیده محصول با استفاده از زبان ساده و عملی باشند.

آموزش همچنین باید به کارکنان کمک کند تا با وضعیت‌های چالش‌برانگیز به شیوه‌ای طبیعی و مستقلانه برخورد کنند. اگر موضع یک شرکت هواپیمایی حول محور کارایی و شوخ‌طبعی ساخته شده باشد، در شرایط سخت زمانی واکنش بهتری به حل مسائل مشتری نشان خواهد داد. کارکنان شرکت هواپیمایی باید به این موضوع آگاه باشند تا بتوانند تجارب برند را با آزادی عمل و شجاعت بیشتری ارائه دهند. ریتز کارلتن به نمونه‌های عجیبی از آزادی عمل دادن به کارکنان برای ارائه تجارب برند اشاره می‌کند که درخواست بودجه دلخواهی ۲۰۰۰ دلاری به ازای هر برخورد با شکایت مشتری نمونه‌ای از آن می‌باشد.

در حالی که بیشتر برندها نمی‌توانند چنین بودجه‌ای را به کارکنان خود ببخشند، من شاهد اجرای اصول توانمندسازی کارکنان با بودجه نسبتاً کمتر برای حل مسائل تأثیرگذاری بوده‌ام که ممکن است در سفرهای تفریحی، شرکت‌های هواپیمایی و بخش گردشگری اتفاق بیفتد. این بدین معناست که آموزش تجربه برند شما باید به کارکنان شما کمک کند تا در مورد مبانی تجربه برند شما قضاوت کنند. آن‌ها تنها در صورتی قادر به انجام این کار خواهند شد که مبانی تجربه برند شما را از روی قراین یا به صورت شهودی درک کنند. در غیر این صورت این خطر وجود دارد که آن‌ها از یک طرف، با تجارب شما نتوانند سازگار شوند و از طرف دیگر،

احساس کنند که تجارب ارائه شده شما از روی نوشته، از پیش طراحی شده و خشک و بی روح می باشد. ایجاد موازنه ای میان این دو مورد، مشکل است، اما آموزش موثر مبانی تجربه برند به این امر کمک خواهد کرد. با وجود آنکه آموزش می تواند منجر به تعهد مالی قابل توجهی شود، تعداد فزاینده ای از برندها مراکز آموزش رسمی ایجاد کرده اند یا برنامه های آموزشی سفارشی را توسعه بخشیده اند، زیرا آن ها نقش مهمی را که کارکنان در ارائه تجارب برند خود ایفا می کنند را به خوبی درک کرده اند.

مؤسسات مالی پیشرو در جنوب شرقی آسیا از جمله می بانک و سی آی ام بی م، مدارس آموزشی ای را وقف آموزش کارکنان کرده اند و برند رقیب آن ها یعنی مترو بانک در انگلستان نیز برای آموزش و راهنمایی کارکنان در خصوص بخش های کلیدی تجارب خدماتی خود، دارای یک دانشگاه می باشد.

مدرسه پرت ای منجر به کارکنان خود آموزش می دهد که چگونه به شیوه ای رفتار کنند که با ارزش های برند آن ها سازگار باشد. صاحب یک مغازه فروش لباس های شیک و گران قیمت به نام هاروی نیکلز، برنامه آموزشی دو روزه ای را در مدارس شناسایی مد روز خود ارائه کرده است. به این ترتیب، کارکنان می توانند به مشتری ها توصیه کنند که لباس های شیک را بدون ترسیدن بپوشند و این مهمترین بخش آموزشی تجربه برند هاروی نیکلز محسوب می شود. در روز اول، به کارکنان کمک می شد که رنگ، برش و شکل لباس و چگونگی شیک کردن مردم را درک کنند و در روز دوم به آن ها کمک می شد که مهارت های لازم برای کمک به مشتری ها برای یافتن آنچه که در مغازه موجود است را کسب کنند.

ویلیام گرت و فرزندان که صاحب برندهایی مانند نوشیدنی گلن فیدیش و شلوار جین هندریک می باشند، یک برنامه آموزشی درون سازمانی دو ساله به نام اصول بازاریابی را توسعه بخشیده اند که به کارکنان کمک می کند تا فرایند و اصول ایجاد یک برند موروئی و نقش آن در تجارب برندی که ارائه می کنید را درک کنند.

برند بلژیکی نوهوس که یک برند تجملاتی برای محصول شکلات می باشد، سرمایه گذاری عظیمی را برای آموزش مدیران مغازه ها و کارکنانی که با مشتری در ارتباطند، انجام داده است تا آن ها بتوانند مفهوم شیک بودن و نقش خود در ارائه تجربه برند را درک کنند. اطمینان مشتری ها از اینکه هنگام ورود به یک مغازه نوهوس احساس لذت خواهند کرد و مورد توجه واقع خواهند شد، بخش مهمی از تجربه برند را تشکیل می دهد.

شرکت دیسنی دارای دانشگاهی برای کارکنان خود می باشد که در آن، نحوه ایجاد شادی و شگفتی برای مشتری به عنوان بخشی از تجاربی که این شرکت به مشتری ارائه می دهند، به کارکنان آموزش داده می شود.



شرکت ما یک برنامه یک هفته‌گی بازاریابی پیشرفته را برای یکی از بانک‌های پیشرو در جنوب شرقی آسیا ارائه کرد. در این برنامه از بیست شرکت دارای عملکرد بالا و دست‌چین شده از جنوب شرقی آسیا دعوت شد تا در جلساتی که تمرکز آن‌ها روی تجارب خلق برند سازگار با مبانی تجربه برند خودشان واقع شده بود، شرکت کنند. ما در شرکت خود به تغییر موضع کارکنان این شرکت‌ها از کار کردن در یک شرکت حقوقی ویژه کم ارزش که بودجه آن از دولت تامین می‌شد به کار کردن در یک شرکت خصوصی شیک و گران قیمت کمک کردیم. بخش مهمی از این پروژه شامل آموزش کارکنان بدون دستمزد از جمله متصدی‌های پذیرش می‌شد تا آن‌ها به گونه‌ای رفتار کنند که از بینش‌های ایجاد شده توسط کارهای طراحی و ارتباطات حمایت شود. وقتی که صحبت از آموزش می‌شود، رمز آن را می‌توان در حفاظت از تعاملی انجام شدن کارها جستجو کرد. برای این کار شما می‌توانید از مطالعات موردی، تمرین‌های ایفای نقش، شبیه‌سازی‌ها، فعالیت‌های گروهی و بازی‌ها استفاده کنید. استفاده از این ابزارها کمک می‌کند تا محتواهای جدید به گونه‌ای معرفی شوند که شرکت‌کنندگان بتوانند آنچه یاد گرفته‌اند را به مرحله اجرا برسانند.

بدیهی به نظر می‌رسد که آموزش فراوان منجر به سهیم‌سازی دانش خود با دیگران می‌شود. اما به شرکت‌کنندگان کمک نمی‌کند که آن‌ها را در محیط کار به شیوه‌های عملی و مفید، اجرا کنند. ما چند سال پیش با یک شرکت هواپیمایی کار می‌کردیم که با مشکلاتی در زمینه تجربه برند مواجه شده بود. یکی از مشکلات کلیدی به ارزش‌های آن‌ها مربوط می‌شد. آن‌ها بیش از حد عمومی بودند و به شیوه‌های طراحی نشده بودند و به همین دلیل، از رفتار مطلوب مبتنی بر ارزش‌های برند حمایت نمی‌کردند. آن‌ها همچنین دارای همپوشانی با یکدیگر بودند که منجر به این می‌شد که برخی از ارزش‌ها زائد و اضافی شوند. در طی مراحل اولیه کارگاه آموزشی، کلیه شرکت‌کنندگان اجرایی از بازگو کردن نسبتاً کورکورانه ارزش‌های برند خود خشنود بودند. آن‌ها فکر نمی‌کردند که ارزش‌های آن‌ها مساله‌دار شوند. تمرین ایفای نقش مشتری - نماینده سازمان با هدف درک چگونگی فعال ساختن ارزش‌های خود از طریق رفتار، ارتباطات و طراحی انجام شد. وقتی که معلوم شد ارزش‌های سازمان کاربرد اجرایی محدودی دارند، ناگهان، همه کارها در اتاق به آهستگی کند و متوقف شد و سطح انرژی افراد افت پیدا کرد. یک طرح تعریف ارزش‌های جدید از هفته بعد شروع شد. بدون فعالیت ایفای نقش مشتری - نماینده سازمان، چنین بینش‌های کلیدی‌ای که نمایندگان بتوانند آن‌ها را بازگو کنند، روشن و معلوم نمی‌شد.

## ارزیابی

شرکت هایی مانند اکسنچر، دلوتی، پی دبلیو سی، آمازون، آی بی ام، میکروسافت، نتفلیکس، ادوب و جنرال الکتریک برای ارزیابی کارکنان خود، دیگر به بررسی های عملکرد سالیانه وابسته نخواهند بود. فرایندهای ارزیابی اتخاذ شده توسط آن ها در طول سال و از طریق مکالمات در حال پیشرفت یا توسط بخش پذیرش که به کارکنان بازخورد می دهد و آن ها را هدایت می کند، به طور پیوسته و فزاینده ای آشکار می شوند. آن ها به جای رتبه بندی سالیانه پس نگرانه، روی توسعه و مربی گری آینده نگرانه تمرکز می کنند.

اتخاذ چنین رویکردی برای ارزیابی کارکنان دارای مزایای زیر می باشد:

- کارکنان را تشویق می کند که بیشتر مشارکت کنند و کمتر رقابت کنند. بررسی های عملکرد سالیانه، خصوصا آن هایی که به ناچار از رتبه بندی توزیع استفاده می کنند، رقابت را به جای همکاری ترویج می دهند و منجر به خراب شدن کار تیمی می شوند.
- بیانیه سریع و چابک به طور فزاینده ای وارد روند کلی بازاریابی برند می شود و از پاسخگویی به تغییر در برنامه ها طرفداری می کند. تکیه بر بررسی های سالیانه عملکرد کارکنان مانع از این رویکرد می شود.
- نسل هزاره سوم بخش بسیار مهمی از نیروی کاری را تشکیل می دهند که خواستار ارائه بازخورد سازنده و هدایت مکرر، وابسته به تقاضا و زنده می باشند.
- رویکرد رو به رشد بدین معناست که کارکنان به طور مکرر، به موقع و به شیوه متمرکز، حمایت شوند و توصیه دریافت کنند تا به سرمایه انسانی سازمان افزوده شود و به کارکنان کمک شود تا به جای حس ارزیابی شدن، احساس کنند که از آن ها حمایت می شود.
- باعث فارغ شدن بسیاری از کارکنان و مدیران خط که از تشریفات سالیانه می ترسند، خواهد شد و میدان بازی را علیه افراد فریبکاری که به جای درخشش در ارزیابی عملکرد سالیانه، در زمینه بررسی عملکرد فعلی خود می درخشند، هموار خواهد کرد.
- با فرض اینکه اطلاعات ارزیابی کننده به صورت زنده جمع آوری و بررسی خواهند شد، این امر به حل مشکل مدیرانی که مجبور هستند وقایع اتفاق افتاده در چندین ماه پیش را به یاد بیاورند و آن ها را ارزیابی کنند، کمک خواهد کرد.

مثال های جالبی از ارزیابی عملکرد زنده و در حین کار، در حال آشکار شدن هستند. زالاندو که یک مغازه دار اروپایی است، از برنامه های کاربردی زنده و آن لاین برای جمع آوری اطلاعات بازخوردی از جلسات، نشست های حل مساله، پروژه ها و واحدهای عرضه محصول استفاده می کند. این برنامه های کاربردی بستری را برای کارکنان فراهم می سازد که از مدیران سرپرست خط یا سایر همکاران به شیوه فوری و جذابی تقاضای بازخورد کنند. رویکرد جنرال الکترونیک برای بررسی مداوم کارکنان، حول یک برنامه کاربردی به نام توسعه عملکرد در جنرال الکترونیک شکل گرفته است که مجموعه ای از اولویت های کوتاه مدت را برای هر یک از کارکنان تنظیم می کند. مدیران معمولاً پیشرفت ها را با تیم های خود در میان می گذارند. یادداشت هایی از آنچه که بحث شد، مورد تأیید قرار گرفت و حل شد، به داخل برنامه کاربردی بارگذاری می شوند. تمرکز این اطلاعات روی رتبه بندی کارکنان از لحاظ عملکرد واقع نشده است، بلکه روی تسهیل بخشیدن به بهبود و پیشرفت مداوم از طریق ارائه بینش های به موقعی قرار گرفته است که با رویکرد هدایت کنندگی ترکیب شده اند. کارکنان می توانند در هر مرحله از طریق یک ویژگی که به مدیران سرپرست یا حتی بخش آن ها محدود نمی شود، بازخورد بدهند یا بازخورد دریافت کنند. استفاده از فن آوری به این روش، منجر به توسعه عملکرد به موقع، پیوسته و متمرکز در هر لحظه خواهد شد که در سند خلاصه بحث شده توسط سرپرستان و گزارش های پایان سال آن ها ثبت می شود.

اتخاذ یک رویکرد مشاوره زنده و آینده نگرانه، بدون ایجاد چالش در حوزه ساختن تجربه برند اتفاق نمی افتد. مدیران برای مربی گری و ارزیابی عملکرد تیم خود که همسو با تجربه مطلوب برند روزانه باشد، نیاز به درک عمیقی از مبانی تجربه برند دارند. این می تواند یک چالش مثبت باشد، زیرا مدیران را تشویق به درک عمیقی از تجربه برند خود می کند. مشاوره زنده بدین معناست که مدیران برای دریافت بازخوردها، توصیه ها و راهنمایی های لازم از طریق مشاوره که بخشی از این رویکرد را تشکیل می دهد، نیاز به این دارند که رابطه نزدیکی با پروژه ها داشته باشد. اگر تیم آن ها نیاز به هدایت فراوانی داشته باشد، این امر ممکن است منجر به کاهش زمان مفید برای مدیران شود. من شاهد تاثیر این اتلاف زمانی بر روی ناکامی و رنجیده خاطر شدن مدیران بوده ام. بالاخره اینکه، بازخورد همتایان به مدیران می تواند به آن ها کمک کند یا آن ها را ناراحت کند. بازخورد همتایان می تواند لایه ناخواسته ای از ذهنیت گرایبی و سیاست را به فرایند ارزیابی اضافه کند و نگرش مدیران را تیره و تار سازد.

اگر می خواهید از روش ارزیابی مشابهی استفاده کنید، باید مبانی تجربه برند خود را به خاطر بسپارید. اگر موضع گیری برند شما جاه طلبانه و در عین حال، ساده و بی تکلف باشد، مجموعه فعالیت ها و رویکرد مشاوره شما باید از آن حمایت کند. به عنوان مثال، اهداف شما ممکن است برای کارکنان، بلند پروازانه باشد، با این حال پس از

موفقیت در دستیابی به اهداف بلند پروازانه، برند شما ممکن است این موفقیت را به شیوه بی سر و صدا و همراه با ملایمت جشن بگیرد.

## پاداش دادن

بیشتر سازمان هایی که به کارکنان خود پاداش می دهند، این کار را بر اساس عملکرد فرد، شرکت و بخش انجام می دهند. به ندرت پیش می آید که یک سازمان حداقل در صدی از پاداش کارکنان را بسته به این که رفتار کارکنان چقدر از تجربه مطلوب برند آن پشتیبانی می کند، اختصاص دهد. البته این کار مهمی است، زیرا کارکنان تشویق می شوند که به گونه ای رفتار کنند که تجربه مطلوب برند خود را تقویت کنند و به ارائه تجارب پایدار کمک کنند.

فرض کنید که یک برند دارای ارزش شجاع بودن می باشد. در خلال جلسه بازنگری عملکرد، مدیر خط ممکن است از اعضای تیم خود درخواست کند که مثال هایی از زمان هایی را که در آن ها شجاعانه عمل کرده اند را بیان کنند. کارکنان باید بتوانند موقعیت هایی را توصیف کنند که رفتارشان در آن ها شجاعانه بوده است. سپس، مدیر خط آن ها ممکن است سولاتی را در رابطه با سایر ارزش ها و دیگر مبانی تجربه برند از آن ها بپرسد. به عنوان مثال ممکن است از کارکنان پرسیده شود که چه زمانی رفتارهایی را از خود نشان داده اند که حاکی از عملکرد درست و ورزشکارانه بوده است تا معلوم شود که آن ها چگونه به فعال سازی جوهره برند، رفتار کردن بر اساس شخصیت برند و تقویت موضع گیری مطلوب، کمک کرده اند. سپس، آن ها باید بخشی از پاداش فردی را برای نشان دادن رفتار بازگو کننده تجربه مطلوب برند اختصاص دهند.

در طی ارزیابی های عملکرد شرکت های هواپیمایی جنوب غربی آسیا، ارزیابی عملکرد کارکنان فقط بر اساس نتایج انجام نمی شود، بلکه بر اساس کیفیت زندگی آن ها از نظر داشتن ویژگی های یک روحیه سلحشور، قلب یک خدمتگزار و طرز برخورد یک فرد عاشق خوش گذرانی، ارزیابی می شوند. پرت آمنگر از بازدیدهای هفتگی یک خریدار نامحسوس برای ارزیابی رفتار کارکنان استفاده می کند. اگر خریدار نامحسوس تجربه خوبی را دریافت کند، همه افراد آن محل، یک پوند اضافی در هر ساعت را برای ساعت هایی که در یک هفته کار می کنند، دریافت می کنند. اما، اگر خریدار نامحسوس با تجربه بدی مواجه شود، هیچ کس جایزه ای را دریافت نخواهد کرد. در حالی که پاداش ارائه شده به کارکنان از نوع پولی است، مکانیسم پاداش مبتنی بر نوع رفتاری است که فعال کننده های ارزش های برند را به سمت خود جذب می کند.

ما در شرکت خود با تعداد کمی از سازمان هایی کار کرده ایم که خصوصا متعهد به تجارب خلق برند شده اند. آن ها به نقش مهمی که کارکنان در دستیابی به این هدف ایفا می کنند، آگاه هستند. بنابراین، بهتر است که رویکرد متمرکزتری را نسبت به موضوع پاداش اتخاذ کنید. در صد پاداش هایی که برای رفتار بازگو کننده برند اعطا می شوند، با بالا رفتن ارشدیت افراد، افزایش پیدا می کند. این موضوع ممکن است غیر عاقلانه به نظر رسد، زیرا بالاترین مدیران اجرایی شرکت روی عملکرد موجودی و سایر معیارهای مالی تمرکز می کنند. با این حال، این موضوع با عقل جور در می یابد، زیرا مدیران عامل شرکت ها و سایر هیات های اجرایی، مسئول بر عهده گرفتن رهبری سازمان هستند. اگر آن ها به شیوه ای رفتار کنند که با تجربه مطلوب برند سازگار باشد، کارکنان نیز از آن ها پیروی خواهند کرد. اما، اگر آن ها به این شیوه رفتار نکنند، کارکنان فکر خواهند کرد که رفتار کردن به گونه های دیگر نیز قابل قبول است. این عدد را در تعداد کارکنان و نقاط تماس قابل ارائه برند و مشتری ضرب کنید تا مشکل تجربه برند به زودی حل شود.

این نحوه اعطای پاداش ممکن است مورد پسند برخی از کارکنان واقع نشود. به طوریکه اگر از آن ها خواسته شود که رفتار همسو با برند را در طی جلسات مربی گری یا بررسی عملکرد نشان دهند، ممکن است احساس کنند که تحت کنترل واقع شده اند. این امر منجر به این خواهد شد که برخی از کارکنان تصمیم بگیرند شرکت را ترک کنند. اجرای این کار در کوتاه مدت ممکن است مشکل باشد، اما در بلندمدت گام خوبی برای کلیه افراد درگیر محسوب می شود. تجارب خلق برند نیاز به تعهد واقعی کارکنان برای فعال سازی مبانی تجربه برند شما را دارد. وقتی که فرایندهای استخدام، القاگری در ذهن مشتری و آموزش کارکنان همسو با مبانی تجربه برند شما باشد، این مشکل برطرف خواهد شد.

## مصاحبه های پایان خدمت

کارکنان فعلی ممکن است از ارائه بازخورد بی پرده و روراست در مورد تجارب برندی که ارائه می دهید، خجالت بکشند. مصاحبه های پایان خدمت فرصت شگفت انگیزی را برای شما فراهم می سازند تا با طرز فکر واقعی کارکنان آشنا شوید. کارکنان ممکن است فکر کنند که برند شما از ارزش ها، شخصیت و موضع گیری اولیه خود منحرف شده و از بخش های کلیدی وعده برند خود، کوتاه آمده است یا ممکن است فکر کنند که فرایندهای القاگری، آموزش یا پاداش شما، کارکنان را در صف واحد با مبانی تجربه برند شما که در مصاحبه های اولیه به آنها

اشاره شده بود، قرار نمی دهد و به همین دلیل انتظارات آن ها برآورده نمی شود. این نوع از بینش هایی فوق العاده صادقانه، بسیار با ارزش می باشند، زیرا به مسائل عمیقتر تجربه برند، اشاره می کنند.

مصاحبه پایان خدمت فرصتی را در اختیار برند شما قرار می دهد تا در موقعیت های دشوار، نسبت به مبانی تجربه برند خود صادق بمانید. به عنوان مثال، اگر شخصیت برند شما از نوع تکریم کننده و شخص محترم باشد، مصاحبه پایان خدمت زمان خوبی برای نمایش این صلاحیت ها می باشد. ( هر چند که کارکنان بیرون گرا ممکن است قابلیت های خود را بروز ندهند.) این امر همچنین منجر به نجات شما از دردسر ارائه تجربه نامطلوب و ارزیابی های منفی ناعادلانه در وب سایتی مانند گلکس دور خواهد شد.

## نتیجه گیری

کارکنان نقش مهم و تعیین کننده ای را در زمینه فعال سازی مبانی تجربه برند شما ایفا می کنند که این نقش اغلب نادیده گرفته می شود. آن ها از این جهت مهم هستند که به تجارب برندی که ارائه می دهید، جنبه شخصی و انسانی می بخشند. با این حال، انسان ها اغلب احساساتی و غیر قابل پیش بینی هستند. ما ممکن است تصمیمات غیر منطقی بگیریم و دارای روزهای خوب و روزهای بدی باشیم. این امر موجب می شود که ارائه تجارب پایدار از طریق افراد مشکل شود، اما تحقق چنین امری غیر ممکن نیست. برای پاسخگویی به این مشکل، مدیران اجرایی برند و مدیران روابط انسانی باید روابط کاری نزدیکی را پرورش دهند. در دل این رابطه، درک مشترکی از فرایندهای کلیدی منابع انسانی مانند فرایندهای استخدام، القاگری، آموزش، ارزیابی و پاداش دهی وجود دارند که می توانند با مبانی تجربه برند شما هماهنگ شوند.

## فصل پانزدهم: وسایل ارتباطی

در فصل قبل، روی نقشی که رفتار کارکنان در هنگام فعال ساختن مبانی تجربه برند شما ایفا می کند، تاکید کردم و اهمیت تیم های برند برای توسعه روابط کاری نزدیکتر با همکاران منابع انسانی را به طور خلاصه بیان کردم تا بدین وسیله فرایندهای منابع انسانی با مبانی تجربه برند شما همسو شوند و به فعال سازی آن ها کمک کنند.

این فصل شما را قادر به درک این موضوع در عمل می سازد که چگونه می توان از وسایل ارتباطی برای فعال سازی مبنای تجربه برند خود به شیوه هم سو کننده، سلیقه ای ، جذاب و تعاملی استفاده کرد. بنابر این در این فصل روی موارد زیر تمرکز خواهیم کرد:

- ارتباطات داخلی برند
- رسانه های جمعی
- محتواها/ مکالمات
- جوامع بشری
- زبان برند
- تلفن همراه
- داستان
- بازی وار سازی

با مطالعه این فصل، متوجه مفید بودن سوالات روشنگرانه و سنجیده ارائه شده در جدول ۱-۱۵ خواهید شد. آن ها به شما کمک می کنند تا رابطه ای را میان وسایل ارتباطی مرتبط با تجربه برند و مبنای تجربه برند خود برقرار کنید. چهل و هفت درصد از برندها می گویند که از ظرفیت بالایی برای استفاده از وسایل ارتباطی مرتبط با تجربه برند خود برخوردار هستند و تنها سی و پنج درصد از مصرف کنندگان می گویند که از وسایل ارتباطی مرتبط با تجربه برند مورد علاقه خود استفاده خواهند کرد.

**جدول ۱-۱۵: سوالاتی که در مورد اتصال وسایل ارتباطی جدید و مبنای تجربه برند خود، می توانید از خودتان پرسید:**

<b>چگونه می توانیم:</b>	
از وسایل ارتباط جمعی برای انتقال ارزش های خود به شیوه های جذاب استفاده کنیم؟	<b>ارزش های برند</b>
از تلفن همراه برای کمک به ارائه تجارب سلیقه ای که با محدوده جوهره برند خودمان سازگار است، استفاده کنیم؟	<b>جوهره برند</b>

از بازی وار سازی برای انتقال برخی از مزایایی که تجارب ما از توان بالقوه لازم برای ارائه آن ها به شیوه های تعاملی برخوردار هستند، استفاده کنیم؟	<b>وعده برند</b>
وسایل ارتباطاتی ای را طراحی کنید که به همسو سازی کارکنان ما با موضع گیری برند خودمان کمک کنند؟	<b>موضع گیری برند خود</b>
جامعه خود را در مکالماتی درگیر کنیم که به ما اجازه می دهند شخصیت خود را ابراز کنیم؟	<b>شخصیت برند</b>

## وسایل ارتباطی و تجارب برند

برندهای قوی برندهایی هستند که مبانی تجربه برند خود را به روشنی تعریف کرده اند و آن ها را با ثبات تحسین برانگیزی در بین و در میان مجموعه متنوعی از کانال ها منتقل می کنند. محصول آ او دی متاثر از مهندسی و هوش آلمانی است که از طریق به کار گیری رسانه های دیجیتالی و سنتی به محصول منتقل شده است. وسایل ارتباطی در هتل های چهار فصله از موضع گیری ساکنین آرام و منحصر به فرد این هتل ها حمایت می کنند. صرف نظر از اینکه وسایل ارتباطی آن ها چگونه شما را تحت تاثیر قرار می دهند، برندهایی مانند آ او دی و هتل های چهار فصل احساسات پایداری را ایجاد می کنند که مورد حسادت بسیاری از برندها واقع می شود. آن ها به این دلیل مورد حسادت واقع می شوند که تمامی جوانب مبانی تجربه برند خود را سنجیده اند و از آن ها به عنوان اصول هدایت کننده برای شکل دادن به ارتباطات تجربه محور برند خود در آینده استفاده می کنند.

## ارتباطات داخلی برند

شما در زمان تجارب خلق برند باید ارتباطات داخلی برند را طراحی کنید که شامل موارد زیر می شود:

- آموزش دادن کارکنان در مورد تجارب برند که با هدف درک اهمیت راهبردی این تجارب توسط کارکنان انجام می شود.
- مشارکت دادن کارکنان خود در فرایند ساختن تجربه برند که منجر به ایجاد حس مالکیت بیشتر آن ها برای تجاربی که ارائه می دهند، خواهد شد.



- شفاف سازی نقشی که کارکنان در ساختن و ارائه تجارب برند ایفا می کنند تا آن ها احساس کنند که مشارکت آن ها مهم است.
- قبل از ارتباطات خارجی اتفاق می افتند تا کارکنان احساس کنند که در جریان امور قرار می گیرند و بخش مهمی از فرایند ساختن تجربه برند را تشکیل می دهند. اگرچه این کار باعث کند شدن پیشرفت کوتاه مدت می شود، اما در بلند مدت ارزشش را دارد. مدیران اجرایی با هدف افزایش دادن سرعت، گرایش به این دارند که به شکل عجولانه ای ارتباطات برند با خارج را دنبال کنند و سپس، کارکنان را بر اساس آن ها به صورت امروزی در آورند. اگر با شما چنین برخوردی می شد، چه احساسی پیدا می کردید؟ حدس من این است که انگیزه خود برای ارائه تجربه برند قوی را از دست می دادید.

یکی از خرده فروش از شرکت ما در خواست کرد تا میزان استقبال کارکنان خود از طرح بازسازی برند آن ها را مورد ارزیابی قرار دهیم. در واقع، این فقط یک نو کردن جلوه دیداری برند بود و بازسازی آن محسوب نمی شد. با این حال، این فقط بخشی از مشکل بود. پیامی که ما به عنوان یک خریدار مخفی فرستادیم این بود که " ما به تازگی شاهدیم که برند شما چهره خود را نو کرده است. نظر شما راجع به آن چیست؟ " یکی از کارکنان پاسخ داد که " من نمی دانم و اگر راستش را بخواهید برای من مهم نیست. " فرد دیگری گفت: " این فقط بهانه دیگری برای مشغول نگه داشتن مدیریت ارشد است که باعث هدر رفتن زمان، تلاش و پول خواهد شد. "

ارائه این بینش به مدیر ارشد بازاریابی کار مشکلی بود. زیرا او پیشنهاد می کرد ما مشکل را با استفاده از ارتباطات داخلی برند و یک طرح بازسازی مشارکت برند در داخل، حل خواهیم کرد. پدرم اغلب به من می گفت " گاهی در یک کسب و کار، لازم است که از خوردن یک شام بد صرف نظر کنی. " بنابراین، ما هم همین کار را کردیم. یک شرکت آژانس مخابراتی نیز با این نگرش موافقت کرد. اما، کارکنان برند این طرح را به عنوان یک فکر فریبکارانه ای تلقی کردند که بعدا به ذهن افراد خطور می کند.

هنگام شکل دادن به ارتباطات داخلی برند، از مبانی تجربه برند خود غافل نشوید. برندی که حول ارزش های شفاف بودن و دلسوز بودن شکل می گیرد، می تواند بستری را برای رسانه های اجتماعی داخلی ایجاد کند تا به کمک آن ها نشان دهد که چگونه می توان به شیوه شفاف و باز و با استفاده از لحن صدای آهسته، تصمیمات بزرگی را اتخاذ کرد.

## فریب رسانه های جمعی را نخورید.

رسیدگی به حجم بالای شبکه های رسانه جمعی و سرعت آمد و شد بالای بین آن ها، اقدام طاقت فرسایی محسوب می شود و این موضوع باعث شده که شناسایی شبکه های مناسب برای سرمایه گذاری زمان و پول خود در هنگام تجارب خلق برند مشکل شود.

برای مقابله با این مشکل، شما باید ابتدا روی پیامی که می فرستید و سپس روی رسانه ای که این پیام را با استفاده از آن منتقل می کنید، تمرکز کنید تا بتوانید تضمین کنید که برند، محتوا و شبکه در یک راستا قرار دارند. اول اینکه، پیام شما باید روی فعال سازی مبانی تجربه برندتان متمرکز شود و دوم اینکه، مرتبط ترین رسانه جمعی ای که از طریق آن می توانید پیام خود را منتقل کنید، انتخاب شود. راه حل این است که از شبکه هایی استفاده کنید که به ذی نفعان شما مربوط شوند و شایسته مبانی تجربه برند شما باشند.

کشف کردن برندی که مبانی تجربه برند خود را به روشنی تعیین کرده و آن ها را به خوبی درک کرده است، کار ساده ای است. فقط کافی است که وارد یک شبکه اجتماعی شوید و سرچشمه آن را به دقت بررسی کنید. اگر احساس کردید که برند مورد نظر در مسیر مبانی تجربه برند شما جریان دارد، نشانه خوبی است. سپس، سایر شبکه های رسانه جمعی را مورد بررسی قرار دهید. اگر این سازگاری در بین شبکه های مختلف دیگر نیز وجود داشت، نشانه دیگری است که سایر شبکه ها نیز مبانی تجربه برند خود را به روشنی تعیین کرده اند.

شما باید با شناسایی تجربه دلخواه مشتری شروع کنید و سپس، با اضافه کاری تلاش کنید تا فن آوری مورد نظر مشتری را انتخاب کنید، نه این که بر عکس آن را انجام دهید.

در نوامبر سال ۲۰۱۵، برند لوازم ورزشی ری تصمیم گرفت که درهای خود را به روی شرکت بلک فرایدی ببندد و به تمامی کارکنان خود مرخصی با حقوق در روزهای تعطیل را بدهد و همه را تشویق کند که محل کار خود را ترک کنند تا از شلوغی و سرو صدای فروش ها در امان بمانند. این شرکت از هشتک اپت آتساید برای هدایت ارتباطات و مکالمات عمیق تر استفاده می کرد. پیام منحصر به فرد شرکت ری از لحاظ نو و الهام بخش بودن نشان می دهد که برند آن ها چگونه توانسته است اولویت خود را به جای درخواست چانه زنی با مشتری برای صرفه جویی پولی ناچیز به زمان عشق بازی با خانواده و دوستان اختصاص دهد. اگر شرکت ری دارای چنین درک روشنی از مبانی تجربه برند خود نبود، اعتماد به نفس و اعتقاد راسخ لازم برای شروع به کار و درگیری با این نوع وسایل ارتباطی برند را نمی داشت. هشتک اپت آتساید امروزه هنوز با قدرت به حرکت خود ادامه می دهد.

بینش کارشناس ویکرام کریشنا به طور خلاصه نشان می دهد که برند اماراتی ان بی دی چگونه از طیفی از فن آوری های دیجیتالی برای توسعه ارتباطات مرتبط با مشتری های خود به شیوه متمرکز استفاده کرده است.

## **بینش کارشناس ۱-۱۵: تجارب دیجیتالی چگونه به برند اماراتی ان بی دی کمک کرد تا درآمد ۳.۴ میلیارد دلاری را از طریق برند خدمات مالی خود کسب کند.**

در حالی که ما چند روزی را در برند اماراتی ان بی دی صرف کردیم تا زندگی مشتری های خود را آسانتر کنیم، بازاریابی دیگر به هیچ وجه مهم نبود. ما از یکسو با کمبود درآمد، بودجه های فرار و از سوی دیگر با افزایش انتظارات مشتری مواجه شده بودیم. با این حال، قواعد بازی مانع از آرام نشستن ما می شد. علاوه بر این، رقابت برندها برای شنیده شدن، درک شدن و عاشق شدن از سوی مخاطبان خود، سخت تر از همیشه شده بود.

این رقابت برای برندهای خدمات مالی که روز خوب آن ها برای ایجاد وابسته سازی مشتری به برند خود، دست کمی از یک مبارزه دشوار ندارد، کاملا صادق است. چالشی که برند اماراتی ان بی دی در زمان ورود به بازار در اواسط اغتشاش های صنعتی در سال ۲۰۰۹ مواجه شده بود را تصور کنید. در جایی که عرف بازاریابی ایجاب می کند که یک برند در زمان ورود به بازار وارد قلب بازار شود، ما راهکار متفاوتی را در پیش گرفتیم و پس از گذشت هشت سال، هنوز به تصمیمات خود پایبند هستیم.

ما معتقدیم که بهترین رویکرد برای ایجاد پیوندهای عاطفی پایدار با مشتری ها از طریق تراکنش با آن ها حاصل می شود. این همان طرز تفکری است که همچنان منجر به برانگیختگی رویکرد برند اماراتی ان بی دی برای تجارب خلق برند شده است. ما به جای تکیه بر تبلیغات ستیزه جویانه که در آن به مردم می گوئیم انتظار داریم چگونه راجع به برند ما فکر و احساس کنند، تمرکز خود را روی نشان دادن کالاهای پیشنهادی خود به مردم و نهایتا اجازه دادن به آن ها برای اینکه خودشان تصمیم بگیرند، قرار داده ایم. ما به جای راه گزینی تلاش های خود برای انجام اقداماتی مانند ایجاد بزرگترین شبکه برندهای شرکا یا توسعه بزرگترین برنامه کاربردی شهودی در زمینه بانکداری از طریق تلفن همراه، با این چالش مواجه هستیم که کسب و کار ما باید خلاقانه ترین تجارب برند را ارائه دهد.

اتخاذ چنین رویکردی همچنین منجر به افزایش اهمیت گوش دادن به مشتری ها شده است و به همین دلیل، شبکه های دیجیتالی و اجتماعی نقش مهمی را تجاربی که ارائه می دهیم، ایفا می کنند. ما از چنین شبکه هایی برای تشویق بازخورد دهی فعالانه، گوش دادن به آن ها و کار کردن دائم روی شیوه های جدید بهبود فعالیت ها استفاده

می کنیم که از جمله آن ها می توان به معرفی گزارش های مختصر از طریق توئیتر یا تهیه ویدئوهای آموزشی برای کمک به افراد برای بهره برداری حداکثری از خدمات آن لاین خود اشاره کرد.

در دنیای دیجیتالی به هم مرتبط و شفاف امروز که برندها میلیون ها دلار صرف تبلیغات می کنند تا برداشتی از اندازه یا موقعیت کالا یا خدمات برای مشتری حاصل شود، ما معتقدیم که این بهترین زمانی است که مطمئن شویم تجاری که ارائه می کنیم، حرف اول را در جهان می زنند.

### **محتواهای گفتگو و مکالمات را درک کنید.**

شرکت های ذی نفع به شدت به دنبال برندهایی هستند که محتوا مفید، آموزشی یا حتی سرگرم کننده را با آن ها به اشتراک بگذارند و به نظر می رسد که این روند خصوصا برای نسل هزاره سوم که وارد جریان بازاریابی می شوند، تداوم پیدا کند.

شما برای شناسایی محتواهای مرتبط، باید به محیط تجربه برند خود مراجعه کنید. این امر به شما کمک می کند تا علایق وسیعتر ذی نفعان خود، کارهایی که باید برای آن ها انجام شود، ارتباط عاطفی که می خواهید ایجاد کنید و غیره را به خوبی درک کنید تا بتوانید مکالماتی را شروع کنید که به شیوه های نا محسوس، اما مرتبط، ذی نفعان شما را با مبانی تجربه برند خود درگیر سازد.

بانک استاندارد چارترد محتواهایی را به اشتراک می گذارد که منجر به برانگیخته شدن بحث هایی حول موضوع حق شهروندی شرکت می شود که با روحیه مشاوره طلبی برند " هیبر فور گود"، در ارتباط است. شرکت آی بی ام تحقیقات مربوط به بخش های هوش مصنوعی، گزارش جامع از عملکرد شرکت و رهبری فکری را به اشتراک می گذارد که نشان دهنده صلاحیت های مربوط به هوش مصنوعی این شرکت می باشد. شرکت کارلینگ از طرفداران فوتبال دعوت کرد که از میان بازیکنان جایگزین کایزر چیفس اف سی و ارلاندو پیراتز، یکی را برای شرکت در جام کارلینگ بلک لیبل انتخاب کنند که این امر منجر به ایجاد مکالماتی حول موضوع عشق به فوتبال شد. الین دویری در بخش بینش کارشناس خود به طور خلاصه نشان می دهد که مارکس و اسپنسر برای تجارب خلق برند در بخش های تجاری تجهیزات خانگی و لوازم منزل، چه محتواهای جذابی را در نقاط تماس کلیدی سفر مشتری ایجاد کرده اند.

## بینش کارشناس ۲-۱۵: مارکس و اسپنسر برای تجارب خلق برند، چگونه محتوا و سفر مشتری را با هم ترکیب کرده اند؟

در سال ۲۰۱۵، مارکس و اسپنسر به دنبال انگیزه لازم برای فروش در بخش های تجاری تجهیزات خانوادگی و لوازم منزل بودند. در حالیکه این دو نفر در بخش های تجاری صنعت پوشاک و مواد غذایی شناخته شده هستند، آگاهی بسیار کمی در مورد پیشنهاد فروش آن ها در بخش های تجاری تجهیزات خانوادگی و لوازم منزل وجود دارد. تحقیقات نشان داده است که ۵۰ درصد از مشتری های معمولی مارکس و اسپنسر از وسعت پیشنهاد فروش آن ها خبر ندارند و ۲۵ درصد از مشتری ها تصور می کنند که محصولات آن ها بیش از حد گران قیمت هستند.

اولین مرحله از راهبرد مارکس و اسپنسر شامل برقراری موضع گیری شفاف برند آن ها برای گروه مشتری های هدف می باشد. مرحله بعدی شامل اجرای تجزیه و تحلیل جامعی از سفر مشتری است که به ما اجازه می دهد نقاط ضعف مشتری و فرصت های ارائه محتوای درست به مشتری درست و در زمان درست را شناسایی کنیم. این کار منجر به توسعه خطوط راهنمایی برای ایجاد محتوای درست در هر مرحله از سفر و همچنین توسعه راهبرد درست برای توزیع محتوا از طریق شبکه های رسانه ای اکتسابی، دولتی و خصوصی می شود.

این تجزیه و تحلیل منجر به درک جامعی از سفر مشتری و مراحل کلیدی ای می شود که در آن ها مشتری ها با برند ما ارتباط برقرار می کنند. مرحله بعدی شامل برنامه ریزی برای چگونگی بهره برداری از دارایی های عکس برداری شده و ضبط شده ویدئویی برای ارائه یک راهبرد محتوایی جامع با محتوای کافی در سراسر نقاط برقراری تماس با مشتری می باشد. ما برای این منظور، کلیه محتواهای ایجاد شده در داخل سازمان و توسط کلیه نمایندگان خود در شبکه های مختلف از قبیل مغازه ها، رسانه های دیجیتالی، اجتماعی، چاپی، کاتالوگ ها، بسته بندی و غیره را که در قالب یک راهبرد محتوایی جامع توسعه بخشیده بودیم، مورد بازنگری قرار دادیم.

بازنگری محتوایی همچنین منجر به تسریع در راه اندازی یک مرکز هاب خانگی در وب سایت مارکس و اسپنسر دات کام شده که ویژگی بارز آن، ارائه محتواهای آموزشی و الهام بخش مبتنی بر جستجوی واژه ها و روندهای ایجاد شده در یک گروه هدف می باشد. مارکس و اسپنسر همچنین با مشارکت اهالی محل در عرضه محتواهایی به برند خود، به افزایش مهارت های عکس برداری و ضبط ویدئوهای الهام بخش در بین وب سایت ها و رسانه های اجتماعی مختلف، کمک کرده اند.

این پروژه، یک موفقیت بزرگ محسوب می شود. آگاهی شرکت میزبان مارکس و اسپنسر از محل مراکز هاب خانگی که از طریق بررسی های سالیانه گروهی اندازه گیری می شود، ۲۵ درصد افزایش یافت. ترافیک ورود به بخش خانگی و لوازم منزل مارکس و اسپنسر نسبت به مدت مشابه سال قبل ۳۰ درصد رشد یافته است و میزان فروش تجهیزات خانگی و لوازم منزل برای سال مالی ۱۶/۲۰۱۵ هر سال نسبت به مدت مشابه سال قبل افزایش یافته است که این رشد فراتر از میزان پیش بینی شده در برنامه تجاری و بازار فروش این لوازم در مغازه یا به صورت آنلاین بوده است.

تعریف روشن مبانی تجربه برند در برندهایی مانند استاندارد چارترد، آی بی ام و کارلینگ، اصول راهنمایی را در اختیار این برندها قرار می دهد که به آن ها کمک می کند تا به طور پیوسته محتوای مربوط به برند خود را ایجاد کنند و آن را با برندهای دیگر سهیم سازند. تعریف روشن مبانی تجربه برند همچنین به این برندها کمک می کند تا به طور پیوسته درگیر مکالمات مربوط به برند خود در مقیاس مناسب شوند، زیرا آن ها از چارچوبی برای هدایت پاسخ های همراستا با برند خود برخوردار هستند.

برخی ها استدلال می کنند که مشتری ها نمی خواهند با برندهای دیگر گفتگو داشته باشند، اما تحقیقات نشان می دهند که اگر برندها در مورد شخصی که خالق این گفتگوها بوده، شفافیت به خرج دهند، مشتری ها نیز مایل به مشارکت در خلق محتوای برند دار خواهند بود.

در پویش شرکت اماراتی ان بی دی از بچه ها دعوت شده بود که در مورد آینده خودشان و همچنین امیدها، رویاها و آرزوهای شخصی خودشان، صحبت کنند. وقتی که والدین این بچه ها فیلم ویدئویی فرزندانشان را تماشا کردند، معلوم شد که آن ها برای تحقق آرزوهای فرزندانشان، نیاز به برنامه ریزی مالی دارند. این پویش در سال ۲۰۱۳ منجر به مجاب کردن والدین برای افزایش ۲۰ درصدی خرج کردن از پس انداز خود برای تحقق آرزوهای فرزندانشان شد.

در طی انجام مسابقات جام جهانی ۲۰۱۴ بانک کانادایی سی آی بی سی از ایجاد و به اشتراک گذاری محتوای زنده و مخصوص هر کشور برای برانگیختن مکالماتی حول هشتک سی آی بی ساکر نیشن استفاده کرد. پویش بانک سی آی بی سی در شبکه اجتماعی توئیتر منجر به کسب رتبه سوم این بانک پس از برندهای آدیداس و نایک در میان برندهای مربوط به جام جهانی فیفا شد و منجر به ثبت نام ۱۲۰۰ نفر در کارت های اعتباری آونچورا شد.

بانک هلندی آی ان جی از زمان های دور تاکنون، همواره حامی هنرها و فرهنگ این کشور بوده است. برای پیوند دادن این هدف به موضع گیری بانک هلندی به عنوان یک بانک آینده نگر که افراد ۲۰ تا ۳۴ ساله را جذب می کند و به عنوان یک رامبرانت دیگر (نقاش هلندی)، بانک هلندی اقدام به ایجاد نرم افزارهای تشخیص چهره و یادگیری ماشینی کرد. این پروژه منجر به برانگیختن مکالمات آن لاین در رابطه با این موضوع شد که هنر کلاسیک و فن آوری پیشرفته دارای چه نقاط اشتراکی هستند و پس از گذشت چند هفته از راه اندازی، منجر به افزایش ۶۱.۲۹ درصدی جستجو برای آی ان جی در گوگل شد.

برای افزایش آگاهی والدین از سبک زندگی بی تحرک بچه ها در خاورمیانه، برند محلول های پاک کننده امو یک پویش زنده ۲۳ ساعته در فیس بوک را برای تاکید بر این موضوع که بچه ها در ۲۳ ساعت از شبانه روز بیکار و غیر فعال هستند، به راه انداخت. این پویش نشان می داد که بچه ها وقت زیادی را در خانه صرف می کنند که باعث کاهش کثیف شدن لباس بچه ها و کاهش نیاز به محصولات امو خواهد شد. با افزایش مکالمات آن لاین، تیمی از روان شناسان کودک قابل دسترسی برای کاهش نگرانی های والدین و پیشنهاد فعالیت هایی که آن ها می توانند با بچه های خود انجام دهند، تشکیل شد. این پویش باعث برانگیختن مکالماتی پیرامون سبک زندگی فعال بچه ها و ارائه تذکرات و پیشنهادات فراوان به والدین بچه ها در شبکه های اجتماعی توئیتر و فیس بوک شد.

شرکت سونی برای عرضه کردن کتاب های داستان مصور ترسناک و سرگرم کننده برای بچه ها به بازار، از بستر هوش مصنوعی فیس بوک و پیام رسانی های تجاری استفاده کرده اند و از پیام رسان فیس بوک برای تسهیل بخشیدن به مکالمات شخصی زنده به منظور حل مشکل عروسک شرارت و طرفداران کتاب های ترسناک استفاده کردند. سی و پنج درصد از مکالمات بیش از ۱۰ دقیقه طول کشید و ۳۵ درصد از مصرف کنندگان برای انجام کارهای شرارت بار دوباره به صفحه فیس بوک بازگشتند.

در یک فضای تجارت به تجارت، فن آوری های هیدروژن کلرید منجر به ایجاد گفتگوهای بی پرده ای شده است. این بستر محتوایی نظیر به نظیر، اشاره به بینش های رهبری فکری از سوی کارشناسان فن آوری اطلاعات دارد و منجر به عمیقتر شدن روابط شرکت با مشتری های فعلی و بالقوه از طریق ایجاد یک انجمن و درگیر شدن در مکالمات کارشناسان فناوری های اطلاعات با یکدیگر می شود. گفتگوهای بی پرده منجر به درگیری بیش از ۳۰۰۰ تصمیم گیرنده فن آوری اطلاعات و ایجاد فرصت های فروش به ارزش ۷۰۰ میلیون دلار شد و تاثیر مستقیمی بر فروش ۱۲۲ میلیون دلاری شرکت ها داشت.

## قدرت اجتماعات

اعتماد سنج ادلمن نشان می دهد که اعتماد به مدیران ارشد، کسب و کار، سازمان های غیر دولتی، دولت و رسانه در وضعیت تاسف انگیزی به سر می برد. فساد، جهانی شدن و از بین رفتن ارزش های اجتماعی به عنوان عواملی نقل شده اند که در این زمینه نقش دارند. در همین گزارش تاکید شده که کارشناسان فنی یا دانشگاهی و افراد شبیه خودتان، افراد بسیار معتبری هستند که می توان با آن ها در ارتباط بود. به همین دلیل است که بازاریابی تاثیرگذار و شرکت در اجتماعات به ابزارهای تجربه ساز به شدت مهمی برای برندها تبدیل شده اند.

انگیزه لازم برندها برای ساختن اجتماعات، به دلیل مشارکت افراد نسل هزاره سوم که خود را بسیار معتبر می دانند و عاشق مشارکت با افراد سبک مغز برای بحث پیرامون یک موضوع مورد علاقه مشترک هستند، تامین می شود. افراد نسل هزاره سوم همچنین برای جلوگیری از اشتباه کردن قبل از تصمیم گیری، تمایل به جستجوی کمک، توصیه و هدایت افراد کارشناس دارند. تجارب اجتماع محور، بستر مناسبی را برای نسل هزاره سوم به منظور تصمیم گیری بی طرفانه و حاصل از مشارکت با همکاران فراهم می سازد. جذابیت اجتماعات برای نسل هزاره سوم به این دلیل است که آن ها در دنیای ارتباطات زندگی کرده اند و مایل به سهم ساختن تجارب و دستاوردهای خود با دیگران می باشند.

ما از درگیر ساختن اجتماعات و تاثیرگذاران برای شرکت در جلسات استفاده خواهیم کرد که خلاقیت جمعی حاصل از آن به برتری کسب و کار ما کمک خواهد کرد.

نیاز به تعلق خاطر جمعی ریشه عمیقی در رفتار انسان ها دارد و تعدادی از برندها از طریق تشکیل اجتماعات روی این موضوع سرمایه گذاری می کنند. شرکت تولید کننده کفش ونس، خدمات خود را به میزبانی از پارک اسکیت بازی سرپوشیده بچه ها، محل برگزاری مراسم پخش موسیقی، سینما، نمایشگاه هنری و یک کافی شاپ گسترش داده است. این کار، باعث ایجاد یک فضای همگانی برای جمع شدن افراد مرتبط با شرکت ونس و دیده شدن آن ها در ضمن حمایت کامل از موضع گیری شهری این برند، خواهد شد. برای ساختن این نوع از تجارب به اشتراک گذاشته شده با دیگران، نیاز به سرمایه گذاری روی خصلت های ارجاع به خود و تقویت کنندگی افراد شرکت کننده وجود دارد. وقتی که افراد در چنین تجاربی با افراد سبک مغز دیدار و گفتگو می کنند، این امر منجر به تقویت پیوندهای اجتماعی و احساس همدردی با این افراد می شود. پیام نیمه خود آگاه شما ممکن است این باشد که افراد سبک مغز، کفش های ونس ما را پوشیده اند و باید از خرید خود خوشحال باشند. همچنین، مشتری ها با



خرید محصول شما، مطمئن می شوند که عضوی از جامعه خریداران هستند. مدل جدید کفش های جامعه ونس نشان دهنده سبک زندگی افرادی است که داستان هایی را در مورد افرادی نقل می کنند که مسیر زندگی خاص خودشان را در زندگی دنبال کرده و به اصالت خود پایبند مانده اند. این پیام جاه طلبانه به شدت مرتبطی است که در گوش مشتری های کلیدی ونس و جامعه بزرگتری از آن، طنین انداز خواهد شد.

در سال ۲۰۱۷ تعدادی از برندها از نتایج بزرگ تشکیل اجتماعات استفاده کردند. برند گوپرو، مشتریان را به استفاده از هشتک گوپرو برای به اشتراک گذاشتن تصاویر گرفته شده از محصولات خود، تشویق می کرد. نتیجه کار این می شد که جامعه ای از طرفداران برند ایجاد شوند که مایل بودند عکس ها و تصاویر ویدئویی خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، اما در سطحی عمیقتر، آن ها علاقه خود را به ارزش های خلاقیت محوری، ماجراجویی، تعهد و سخنان معنی دار عرضه می داشتند. شرکت دالر شیو کلوب اعضای خود را تشویق می کرد که عکس های خود را در رسانه های اجتماعی به اشتراک گذارند و محتواهای مورد علاقه خود را در برنامه کاربردی ریپست در اینستاگرام در معرض نمایش قرار دهند. در عوض، برای افراد شرکت کننده در اجتماعات، پاداش هایی مانند یک تی شرت در نظر گرفته می شد. برنامه کاربردی گلیچ آدیداس فقط برای جامعه دعوت شده به اجتماعات ساخته شده بود. وقتی که شما کد دسترسی به این برنامه را دریافت می کردید، می توانستید با مالکان برنامه گلیچ صحبت کنید و یک جفت چکمه سفارشی ساخته شده برای خود را خریداری کنید. شرکت ما اخیرا با یک برند ایتالیایی محصولات موی سر کار می کرد. مشتری ما به سرعت متوجه شد که ارزش این برند ربطی به محصولاتی که یک آرایشگر معمولی را به یک آرایشگر ماهر در زمینه سبک آرایش تبدیل می کند، ندارد، بلکه بستگی به میزان مشارکت و همکاری جامعه ای دارد که حول این محصول ساخته می شود.

در یک سطح، مزایای ارائه شده توسط این اجتماعات وقتی تحقق پیدا خواهد کرد که آن ها نسبت به برند بی طرف باشند یا نظرات و پیشنهادات خود را در مورد محصول، ارائه دهند و در سطح عمیق تر دیگر، این تجارب به اشتراک گذاشته شده به افراد سبک مغز کمک می کند تا از طریق مبانی تجربه برندی که در نیمه خود آگاه آن ها قرار دارد، به اجتماعات متصل شوند. برندهای قوی، این موضوع را درک می کنند و از وسایل ارتباط جمعی برای فعال سازی مبانی تجربه برندی استفاده می کنند که جامعه نسبت به آن ها گرایش پیدا خواهد کرد.

ارزش ساختن اجتماعات، فقط به سازمان های تجاری محدود نمی شود. کارن تامپسن در بخش بینش کارشناس خود، جزئیاتی را در مورد ویتینگ روم ارائه می دهد. ویتینگ روم یک دایرکتوری ساخته شده توسط کاربر است

که با ارائه خدمات پشتیبانی محلی در زمینه هایی مانند خشونت و بدرفتاری، جلوگیری از خودکشی و بهداشت روانی، جوامع محلی را به یکدیگر متصل می کند.

**بینش کارشناس ۳-۱۵: چگونه یک سازمان خیریه غیرتمند از فن آوری برای اتصال جوامع محلی به یکدیگر استفاده می کند.**

اوربروم نام وب سایتی است که به آموزش جوامع محلی در زمینه سلامتی و بهداشت روانی می پردازد. ویتینگ روم بخش مهمی از پایگاه نرم افزاری اوربروم را تشکیل می دهد که با ارائه خدمات پشتیبانی محلی در زمینه هایی مانند خشونت و بدرفتاری، جلوگیری از خودکشی و بهداشت روانی، جوامع محلی را به یکدیگر متصل می کند. برای دسترسی به وب سایت ویتینگ روم و منابع آن می توانید از پایگاه رایانه ای یا موبایلی شبکه جهانی وب استفاده کنید یا این کار را از طریق کلید منابع ویتینگ روم انجام دهید که در آن، از سرویس تولید بارکد بر روی جاسوئچی کلید، برای بارگذاری صفحه اول پایگاه اینترنتی ویتینگ روم استفاده می شود. (شکل ۱-۱۵ را ببینید).

شکل ۱-۱۵: خدمات پشتیبانی محلی با ارائه اطلاعات قابل دسترسی

مزیت سرویس تولید بارکد، در این است که می توان از آن، برای مصارف مختلفی در بین جوامع محلی، استفاده کرد که برخی از آن ها شامل استفاده بر روی لباس، ایستگاه سایبان دار اتوبوس، تخته اعلانات، بخش های رسیدگی به حوادث و امور اورژانسی، قمقمه های کارکنان، پزشکان عمومی، دادگاه ها، زندان ها، ایستگاه های پلیس، سینماها، تاکسی ها، اتوبوس ها، امضاها، پست الکترونیکی یا کیسه های حاوی دارو و غیره، می باشد. هر جایی که یک فضای فیزیکی وجود داشته باشد، فرصتی برای کمک کردن به جوامع محلی برای کمک به خود از طریق ویتینگ روم، ایجاد خواهد شد.

با فرض اینکه جوامع بسیار قوی هستند و راه های خوبی را به برندها برای درگیر شدن با ذی نفعان ارائه می کنند، این سوال مطرح می شود که شما چگونه می توانید یک اجتماع بسازید. یکی از کارشناسان بازاریابی در رسانه های جمعی به نام لوک برینلی - جونز، جزئیات بیشتری را در این مورد در بخش بینش کارشناس ارائه کرده است.

## بینش کارشناس ۴-۱۵: چگونگی ساختن یک اجتماع در رسانه های جمعی

ساختن و حفظ یک اجتماع در رسانه های جمعی می تواند باعث تحریک حس وفاداری مشتری و افزایش سطح خرج کردن مشتری شود. برای برندهایی که مایل به ساخت اجتماعات در رسانه های جمعی هستند، چهار گام کلیدی برای دستیابی به موفقیت وجود دارد.

- ۱- **روی اجتماع فعلی تمرکز کنید.** بسیاری از برندها با وجود تلاش برای ایجاد یک اجتماع در اطراف خودشان، شکست می خورند. آن ها باید جامعه فعلی را شناسایی کنند و راهبردی را برای هماهنگی برند با جامعه فعلی طراحی کنند. در سال ۲۰۱۶ یکی از برندهای انگلیسی پیشرو در زمینه تولید کره بادام زمینی از چهره های سرشناس ورزشی و شبکه های آن ها درخواست همکاری کردند که این امر منجر به افزایش قابل توجه مشارکت در رسانه های جمعی شد.
- ۲- **فرصت هایی را برای انجام مکالمات ایجاد کنید.** ایده های مرتبط یا سرگرم کننده ای را بر روی تابلوی اعلانات نصب کنید. ارائه ایده های خردمندانه یا تقاضا برای کمک کردن نیز می تواند باعث جذب افراد به همکاری شود. شرکت سوپرمارت با انتشار ایده های سرگرم کننده بر روی صفحه فیس بوک خود باعث شد که طرفداران، آن ایده ها را با دوستان خود در میان گذارند و احساس مثبتی و پایداری را در آن ها ایجاد کنند.
- ۳- **از طرفداران خود به شکل فعالانه ای حمایت کنید.** مشارکت فعالانه کاربران، به برندها کمک می کنند تا در مسئولیت مدیریت اجتماعات و ایجاد انگیزه برای مشارکت، آن ها را سهیم سازند. شرکت سونی جامعه ای از مدیران داوطلب را از میان طرفداران خود ایجاد کرد که برای پاسخگویی به پرسش های مطرح شده در میان رسانه های جمعی، فعال شده بودند.
- ۴- **پویش های با محتوای متنوع ارائه دهید.** برای ایجاد یک جامعه پایدار، بیشتر برندها محتواهای روزانه مختلفی را برای حفظ تصویر برند در جلوی ذهن مشتری ارائه می دهند که این امر منجر به افزایش جذابیت برند برای طرفداران جدید و افزایش انگیزه طرفداران فعلی برای اقدام به خرید می شود. پویش محافظت از جانوران مثال خوبی است که باعث جذب بیش از ۵۰۰۰ تازه وارد رقیب در سال ۲۰۱۶ شد.

## مراقب زبان برند خود باشید.

زبان مربوط به برند شما که به عنوان بخشی از هویت کلامی برند شما استفاده می شود، نقش مهمی را در زمینه فعال سازی مبانی تجربه برند شما ایفا می کند. مغایرت موجود بین توییتر بریتیش ایرویز و ویرجین آتلانتیک، سر نخ هایی را برای پی بردن به نوع مبانی تجربه برندی که تجارب آن ها انتقال می دهد، فراهم می سازد. بریتیش ایرویز در توییتر خود می گوید: "مقام های رسمی بریتیش ایرویز عاشق خواندن توئیترهای شما هستند و ما در کل شبانه روز و هفت روز هفته اینجا هستیم تا به شما کمک کنیم." اما ویرجین آتلانتیک در توییتر خود می گوید: "سلام به همه شما خوشگل ها. از شما دعوت می کنم که ما را در پی گیری اخبار، سخنان طنز آمیز و کمک های کلامی دیگر، دنبال کنید و از یادداشت های شخصی موجود در وب سایت ما دیدن کنید."

لحن صدای ویرجین آتلانتیک، شوخ طبعانه، دوستانه، اجتماعی و کمی شیطنت آمیز است. این در حالی است که لحن صدای بریتیش ایرویز، محافظه کارانه تر و رسمی تر و مناسب محیط شرکت ها می باشد. اگر شما با هر دوی این شرکت های هوایی مسافرت کنید، متوجه خواهید شد که چگونه این واژه ها خبر از نوع تجربه برند شما را خواهند داد. لحن صدای ویرجین در مورد سایر تجاربی که این برند ارائه می دهد، نیز موثر است. به عنوان مثال، هنگام ذخیره کردن بلیط قطار در ویرجین آتلانتیک از شما خواسته خواهد شد تا دلیل سفر خود را بیان کنید. شما می توانید پاسخ های شبیه "بودن در کنار دوستان خود"، "گذراندن تعطیلات"، "خرید درمانی" یا پاسخ های معمولی تری مانند "رسیدگی به کارهای شخصی خود" را بدهید. این سخنان، از طریق مبانی تجربه برند به خوبی بیان شده و تفهیم شده، به وضوح اطلاع رسانی می شوند.

واری پارکر که یک خرده فروش عینک های طبی و آفتابی می باشد، از مبنای شخصیت برند خود برای ایجاد تن صدای مورد استفاده برای توصیف محصول خود و سخنرانی های مدیر عامل و غیره استفاده کرد. کاربرد مبانی شخصیت برند در علائم تبلیغاتی محصول نیز قابل مشاهده است. به عنوان مثال، در مغازه هایی که دارای غرفه عکس برداری هستند، در بالای شکافی که عکس ها از آن بیرون آورده می شوند، این علامت نوشته شده است که "عکس شما به شکل سحر آمیزی در اینجا ظاهر خواهد شد" که این سخنان کاملاً متناسب با شخصیت برند شوخ طبع و دمدمی مزاج مشتری شما می باشند.

استفاده درست از صدای برند در تلفن های همراه، خصوصاً در جایی که ارتباطات فشرده هستند و افراد زمان کافی برای پیمایش ماوس روی صفحه رایانه برای رد کردن محتواهای اضافی را ندارند، اهمیت بیشتری دارد. این بدان

معناست که ارتباطات برند موبایل محور باید دارای محتوای کوتاه، بارز و به دقت بررسی شده باشند و مبنای تجربه برندی که به وضوح طراحی شده اند، به شما در انجام این کار کمک خواهند کرد.

### **بیشترین استفاده را از تلفن همراه ببرید.**

اهمیت تلفن همراه به عنوان یک وسیله ارتباطی و کمک کننده به تجارب خلق برند در سال های اخیر به صورت تصاعدی افزایش یافته است. من دارای تجربه ۲۰ ساله در زمینه تجارب خلق برند توسط تلفن های همراه بوده ام. درست است که این تجربه باعث شده که احساس پیری کنم، اما چیزهای زیادی به من آموخته است. بنابراین، شما را تشویق می کنم که نکات زیر را هنگام استفاده از تلفن همراه برای تجارب خلق برند، در نظر بگیرید.

۷۴ درصد از پاسخ دهندگان نسل هزاره سوم ادعا کرده اند که روزی یک ساعت یا بیشتر را صرف استفاده از وسایل تلفن همراه می کنند و این در حالی است که فقط ۵۵ درصد از نسل قدیمی ، یک ساعت یا بیشتر را صرف استفاده از تلفن همراه می کنند.

### **تلفن همراه به عنوان یک فعال کننده تجربه برند**

تلفن همراه ، خودش یک هدف نیست، بلکه وسیله ای برای دستیابی به یک هدف است، زیرا به تجارب خلق برند کمک می کند. بیشتر مشتری ها یا سایر ذی نفعان علاقه ای به قابلیت های تلفن همراه ندارند، بلکه علاقه مند چگونگی کمک تلفن همراه به انجام کارهای خود هستند.

### **مکان یابی**

بازاریابان پیشرو در زمینه تلفن همراه، برای مکانیابی یک تماس تلفنی ، به سل آی دی مخصوص وسایل تلفن های همراه وابسته هستند. درجه دقت این مکانیابی ها از فاصله ده ها متری در مناطق شهری تا فاصله ده ها مایلی در مناطق روستایی متغیر می باشد. من در سال ۲۰۰۲ اولین نقشه مسیریابی توسط مدل تلفن همراه نوکیای ۶۲۱۰ را به مدیر ارشد بازاریابی نشان دادم. او به من گفت که امیدوار است سرمایه گذاری ۱۲ میلیون پوندی را بر روی یک عنکبوت بی جنب و جوش انجام نداده باشد. درجه دقت محدود و ویژگی های خاص تلفن همراه، منجر به بروز مشکلات اقتصادی در زمینه ارائه تجارب مکان محور می شود. امروزه، با استفاده از سیستم های نقشه برداری پیشرفته و مسیریابی جی پی اس وابسته به تلفن های همراه هوشمند جدید، فرصت هایی برای تجارب برند مکان محور ایجاد می شود.

وقتی که برند نایک اقدام به عرضه لباس های بسیار گرم و فوق محافظ خود در چین نمود، یک تجربه مکان محور را در سینا ویو ارائه کرد. برند نایک کاربران را تشویق می کرد که چهار عنصر (باران، شب، برف و سرما) را به عنوان دوستان ویو که پیام های روزانه ای برای سرزنش کردن کاربران و ایجاد انگیزه برای دویدن آن ها در چنین شرایطی می فرستد، دنبال کنند. افراد می توانستند مسیر دویدن خود را با استفاده از هشتک پیروزی در مقابل عناصر، ثبت کنند و در صورتی که مسیر دویدن آن ها تحت یکی از این چهار عنصر فوق انجام می شد، امتیاز بگیرند. سپس، امتیازها در صفحه اعلان نتایج جمع می شد تا به جوهره برند "عملکرد ورزشی معتبر نایک" جنبه رقابتی بخشیده شود.

### حریم شخصی

دستگاه تلفن همراه در مقایسه با سایر فن آوری ها منحصر به فرد است، زیرا اطلاعات موجود در آن به ندرت با دیگران به اشتراک گذاشته می شود. این امر باعث می شود که اطلاعات موجود در آن کاملاً جنبه شخصی پیدا کند و عاقلانه است که قبل از توافق آگاهانه و گزینش فعالانه افراد برای استفاده از تلفن همراه به عنوان یک کانال بازاریابی، به حریم خصوصی افراد احترام گذاشته شود. من در سال ۲۰۰۰ در انجمن بازاریابی تلفن بی سیم کار می کردم و در آنجا شاهد بودم که انتخاب آگاهانه، یکی از الزامات اصلی احترام به حریم شخصی افراد بود.

شرکت فورد هنگام عرضه مدل های جدید خود به بازار، این موضوع را به خوبی درک کرده بود. افرادی که خواستار ارائه اطلاعات بیشتری در مورد مدل های جدید خود روی فورد بودند، تشویق می شدند که متنی را همراه با لغت فورد به آدرس ۶۳۶۱۱ ارسال کنند. سپس، یکی از اعضای تیم فورد با مشتری بالقوه تماس می گرفت و همراه با پرسیدن نام و کد پستی مشتری، نوع خودرویی مورد علاقه او را می پرسید. سپس، این اطلاعات برای نمایندگان فروش محلی ارسال می شد که مسئول برقراری تماس های تلفنی بعدی با مشتری بودند. در این رویکرد، به حریم شخصی مشتری احترام گذاشته می شد و جنبه شخصی به آن داده می شد.

### شخصی سازی شده

تلفن همراه پاسخگوی اشتباهی فزاینده و انتظارات افراد برای تجارب خصوصی سازی شده می باشد. فیلترهای اسنپ چت به افراد این اجازه را می دهند که تصاویر خود را ببوشانند و ژنو فیلترها نیز فیلترهایی را برای امکان دسترسی به یک مکان خاص اعمال می کنند. برنامه کاربردی آی کیا به مشتری ها این اجازه می دهد که در فضای مجازی

برای برخی از محصولات خاص فیلم برداری شده برای مشاهده اینکه آیا محصول مورد نظر با سلايق آن ها سازگار است يا خير، پوشش ايجاد کنند.

## به موقع بودن

تلفن همراه ابزارهای قوی ای را برای ارائه تجارب برند در زمان های مناسب فراهم می کند، زیرا بیشتر افراد در تمام مواقع، تلفن همراه را نزد خود نگه می دارند. برنامه شام مارکس و اسپنسر شامل فرستادن پیام های چند رسانه ای به مشتری ها در اواخر بعد از ظهر می شد که در آن زمان، افراد در حال ترک محل کار خود یا در راه رفتن به خانه خود بودند. در هر صورت، شکم های آن ها احتمالاً غار و غور می کرد و مارکس و اسپنسر در فکر این افتادند که چه غذایی درست کنند. آن ها این مشکل را به موقع و با استفاده از تلفن همراه حل کردند.

## امکان ارتباط مستقیم با مشتری

تلفن های همراه امکان ارتباط مستقیم با مشتری نهایی را فراهم می کردند. این بدان معناست که برندها می توانند از وسط شلوغی ها رد شوند و این کار را به شیوه هایی انجام دهند که سایر ابزارهای پاسخگویی مستقیم مانند پست الکترونیکی به دلیل ناتوانی در دور زدن فیلترهای تبلیغاتی ممکن است قادر به انجام آن نباشند. برنامه های پیام رسانی، مسئولیت ارسال پیامک را بر عهده گرفته اند و به برندها اجازه می دهند که مستقیماً با صاحب تلفن همراه در تماس باشند. مشتری های سیک می توانند با استفاده از خدمات پیام رسانی اپل برای پرس و جو در مورد محصولات خریداری شده استفاده کنند. ای بی ان امروز از خدمات واتس آپ برای پاسخگویی به سوالات مشتری استفاده می کند و شرکت هلمن در آفریقای جنوبی از خدمات واتس آپ برای برقراری ارتباط مستقیم مصرف کنندگان با آشپزها برای ارائه پیشنهاداتی برای دستورالعمل های پخت غذا استفاده می کند.

## ویژگی اتصال همیشگی تلفن همراه

دستگاه تلفن همراه بر خلاف تلویزیون یا سایر رسانه های دیجیتال، معمولاً خاموش نمی شود. این ویژگی فرصت هایی را برای ارائه تجارب به موقع فراهم می کند. چالش موجود، عبارت از تشخیص این موضوع است که در چه زمان و چگونه با مشتری هدف ارتباط برقرار کرد. درک محیط تجربه برند و هدایت شدن توسط فعال سازهای تجربه برند به شما کمک می کند که این موضوع را به خوبی تشخیص دهید.

## کاربرد تجاری

دستگاه های تلفن همراه امکان پرداخت ساده را فراهم می کنند. برنامه کاربردی استاربوکس کارت موبایل، به مشتری ها کمک می کند تا مبلغ مربوط به دریافت مقدار روزانه کافئین را از طریق تلفن همراه پرداخت کنند. این در حالی است که سیستم های اپل پی، اندروید پی و علی پی، در دستگاه های تلفن همراه و تجارب خرده فروشی ادغام شده اند که این امر باعث تسهیل در پرداخت شده است.

## کاربردهای بصری

دربار گرفتن دوربین های با کیفیت بالا و ظهور تصویرهای مفهومی در پیام های مجازی، منجر به تغییر شیوه ارتباطات شده است. این امر باعث ایجاد سبک های جدید ارتباطی و فراهم ساختن فرصت های جدیدی برای ساختن تجربه برند شده است. دوربین های تلفن همراه منجر به برانگیختن رشد نجومی شبکه اجتماعی اینستاگرام شده اند. شرکت لورئال به عنوان بخشی از تجربه استخدام کنندگی خود، در خواست های شغلی نوشته شده با استفاده از تصاویر مفهومی را می پذیرد. هدف از این کار، افزایش مناسبت درخواست های شغلی با نسل هزاره سوم، طرح بیانیه های روشن در مورد تعهد خود به سیستم های دیجیتالی و تعیین موضع برند به شیوه هایی است که با درخواست های کارکنان هدف آن، هماهنگ باشد.

تلفن همراه نیز مانند رسانه های جمعی اغوا کننده است. تلفن همراه، جدید و در حال رشد است و دریایی از فرصت ها برای ساختن تجربه برند را فراهم می کند. برای اجتناب از اغوا شدن، مبانی تجربه برندی که در محیط تجربه برند ایجاد کرده اید را مورد بازنگری قرار دهید. به این ترتیب، شما در موقعیت خوبی قرار خواهید گرفت تا در مورد امکان و چگونگی استفاده مناسب از تلفن همراه برای فعال سازی مبانی تجربه برند خود، تصمیم گیری کنید. اگر موضع برند قهوه شما، عبارت از پذیرا بودن و خوش اخلاقی باشد، بررسی های اجمالی کد پاسخ سریع محصول برای نشان دادن اینکه محصول از کجا آمده است، کاهش قابل توجهی خواهد یافت. باید توجه داشت که تلفن همراه برای تجارب خلق برند، یک وسیله است و هدف نمی باشد.

## داستان هایی را برای برند بسازید.

بازاریابی جدید در مورد بیان چرندیات نیست، بلکه در مورد داستان هایی است که می گویند.



داستان‌ها مهم هستند. صدها هزار سال از زمانی که داستان‌ها به تار و پود زندگی‌های روزانه ما بافته شده‌اند، می‌گذرد. تمدن‌های قدیمی از قبیل سرخ‌پوست‌های آمریکای مرکزی و جنوبی و تمدن مصری، داستان‌های خود را از طریق داستان‌های زنده و مصور بیان می‌کردند. ما وقایع تاریخی از قبیل جنگ‌ها، جشن‌ها یا مصیبت‌ها را از طریق داستان‌ها بازگو می‌کنیم تا بتوانیم آن‌ها را با اصطلاحات ملموس درک کنیم. والدین برای بچه‌ها در زمان خواب قصه می‌خوانند. وقتی که ما می‌خواهیم، از طریق رویاهای خود با داستان‌های ناگهانی مواجه می‌شویم. برخی از افراد از طریق گفتن داستان‌ها غیبت می‌کنند و وقایع را با داستان‌ها مزین می‌سازند. مغزهای ما خود به خود، جذب داستان‌ها می‌شوند، بنابراین، می‌توان از داستان‌ها برای افزایش عمق، معنا و مفهوم تجارب برندی که می‌سازید، استفاده کرد.

داستان‌ها به عنوان منبع درک معانی و مفاهیم، به ما کمک می‌کنند تا در مورد افکار مشترک، به همگرایی دست پیدا کنیم. تحقیقات انجام شده توسط یوری هاسن و همکار او در دانشگاه پرینستون به طور خلاصه بیان می‌کند که داستان‌ها چگونه افراد را از طریق فرایند اتصال عصبی که در آن، درک مغز فردی که داستان را دریافت می‌کند با مغز گوینده داستان هماهنگ می‌شود، دور هم جمع می‌کند. این امر به دریافت‌کننده داستان اجازه می‌دهد تا با شما که گوینده داستان هستید، به حس مشترک دست پیدا کند و در سطح عمیقی با شما و داستانتان همدل شود، زیرا در غیر این صورت، دریافت‌کننده داستان، رویدادها را فقط برای خودش تجربه خواهد کرد.

کلید حل این مشکل این است که داستان‌هایی را از خود بسازید که به ذی‌نفعان مربوط شود و برای آن‌ها جذابیت داشته باشد. این موضوع، ما را به یاد بخش شرح حال ذی‌نفعان در محیط تجربه‌برند و پویش "ساختن تجربه‌برند بر اساس ارزش‌ها" در بانک سنگاپور می‌اندازد.

در واقع، افراد فقط محصولات را خریداری نمی‌کنند، بلکه تجاربی را خریداری می‌کنند که برای آن‌ها معنی داشته باشد و راه‌حلی را می‌خرند که واقعی باشند و از محصول فراتر روند و داستان‌هایی را می‌خرند که لزوماً معتبر باشند.

برند مینی‌حول داستان‌هایی ساخته شده بود که حاکی از ماجراجویی و علاقه این می‌باشد. جی دلیو ماریوت سه فیلم کوتاه را حول محور دو پیشخدمت چمدان‌بر، ساخته است که در یکی از هتل‌های آن‌ها کار می‌کنند. هدف از ساختن این فیلم‌ها ایجاد محتوای سرگرم‌کننده و آموزنده‌ای است که برای نسل هزاره سوم جذابیت داشته باشد و این مفهوم را برساند که ماریوت یک هتل مهمان‌نواز مجلل می‌باشد. در ژانویه ۲۰۱۸ فیلم اول "دو چمدان‌بر"،

دارای ۵.۲ میلیارد بود. فیلم بعدی دارای ۷.۹ میلیون بیننده و فیلم سوم دارای ۹ میلیون بیننده بود. اخیراً، شرکت ماریوت، سریال "شش روز و هفت شب" را از طریق برنامه اسنپ پت تولید کرده است که در این سریال، تاثیرگذاران اجتماعی، تجارب خود را از طریق داستان های اسنپ پت برای ماریوت به اشتراک گذاشتند و از تماشاچیان اسنپ پت، برای افزایش اعتبار و حس واقع بینی به محتوای برند خود استفاده کردند. شرکت گینز، فیلم هایی از جمله "بسکتبال با ویلچر" و "نقب زن نظامی" را برای نمایش داستان افرادی تولید کرده است که دارای قدرت شخصیتی هستند. نمایش چنین فیلم هایی منجر به ایجاد احساس قدرت و الهام بخشی در کارکنان شده و با شعار بی شرمانه "کسب درآمد هرچه بیشتر"، هماهنگ می باشند. گروه مالی شرکت میتسویشی با دنبال کردن خاستگاه خود که به سامورایی های قرن ۱۷ بازمی گردد، رویکرد حسرت خوردن گذشته را در داستان برند خود مورد ملاحظه قرار دادند. آن ها خود را با سامورایی ها که ویژگی مشخصه آن ها، احتیاط و وابستگی به قوانین اخلاقی می باشد، دارای وجوه اشتراک زیادی می دانند و این عناصر هنوز به عنوان پایه و اساس رویه های تجاری میتسویشی در نظر گرفته می شوند.

## **بینش کارشناس ۵-۱۵: تجارت خانوادگی اس ام ای چگونه از داستان ها برای ساختن تجربه برند خود استفاده کرده است.**

گروه کلمن توسط جان و نورا و درست بعد از جنگ جهانی دوم، تاسیس شد. جان و نورا در طی سال های اولیه رشد شرکت خود، کارهای تجاری خود را در اتاق پشتی خانه خود انجام می دادند، تا این که شرکت آن ها در ۱۶ اکتبر ۱۹۶۲ در دفتر ثبت شرکت ها به رسمیت شناخته شد. در طی پنج دهه، این شرکت به سرعت رشد پیدا کرد و هنوز به صورت خانوادگی اداره می شود و صدها نفر را استخدام کرده است و میلیون ها دلار درآمد دارد و برای مشتریان برخوردار از نقدینگی بالا در سراسر جهان، پروژه های پیشرفته فنی را ارائه می کند.

ما به داستان و میراث خود افتخار می کنیم و به همین دلیل، در پنجاهمین سالروز تاسیس شرکت خود، مراسم یادبودی را برگزار کردیم. داستان ما به شیوه های مختلفی به اشتراک گذاشته می شد. در کتابی که روی میز پذیرایی قرار داشت، نمودارهایی در مورد داستان کلمن ترسیم شده بود که نشان دهنده گنجینه گران بهایی از عکس ها، مکاتبات و مطالعات موردی پروژه های این شرکت بود. این نمودارها نشان دهنده تصاویری از یک شرکت پیشرو، سرسخت و دارای مسئولیت اجتماعی بودند که توسط ارزش های خانوادگی شکل گرفته بود. تصمیم گیرندگان کلیدی می توانستند با تصاویر کامیون های قدیمی، ماشین آلاتی که با آن ها بزرگ شده اند و

پروژه‌هایی که با آن‌ها آشنا هستند، ارتباط برقرار کنند. در مجموع، آن‌ها به عنوان یک دام گستر عاطفه در محیط صنعتی عمل می‌کردند که اگر چنین عاطفه‌ای وجود نداشت، شاهد محیط بی‌رحمانه‌ای می‌شدیم. رئیس گروه کلمن به نام دیوید دمولیشن در وبلاگ شخصی و بخش گزارش‌های هفتگی، داستان خود را به اشتراک گذاشت. این امر باعث ابزار علاقه‌قابل توجه انگلیسی‌هایی شد با داستان خانوادگی کلمن همدردی کرده بودند. این وبلاگ همچنین به عنوان ابزار قوی‌ای عمل می‌کرد که به کارکنان نشان می‌داد که آن‌ها بخشی از یک شرکت ریشه‌دار هستند. این کار دارای تاثیرگذاری عاطفی و الهام‌بخشی بالایی بود.

گفتن داستان کلمن با پویش برگزاری پنجاهمین سالروز تاسیس شرکت هماهنگ شد. اما این داستان به عنوان پایه و اساس تلاش‌های ما عمل می‌کرد و به عنوان یک دارایی برند با ارزشی محسوب می‌شد که هنوز از آن استفاده می‌کنیم.

بنابراین، وقتی که صحبت از خلق یا گفتن یک داستان می‌شود، از کجا باید شروع کرد؟ یکی از ایده‌های خوب این است که نوعی تنش یا عدم تعادل را ایجاد کنید که برند شما می‌تواند آن را برطرف کند. این کار باعث می‌شود که برند شما به عنوان یک برند پشتیبانی‌کننده، در موضع یک کمک‌کننده یا قهرمان قرار گیرد. شرکت ویرجین از این راهبرد به طور موثری استفاده کرده و موضع خود را به عنوان یک سگ توسری خور که از هوش خود برای رقابت با برندهای قوی و ریشه‌دار استفاده می‌کند، بیان کرده است. شکل ۳-۱۵ یک چارچوب کاربردی‌ای را به اشتراک گذاشته است که به شما کمک خواهد کرد تا به شکل ساختاریافته‌ای به فکر ارائه یک داستان برای برند خود باشید.

### شکل ۳-۱۵: الگویی برای طراحی داستان‌های برند

وقتی که ما شروع کردیم < نام شخص را در اینجا وارد کنید > معتقد بودند که ...

ما خیلی < احساس خود را در اینجا وارد کنید > بنابراین، تصمیم گرفتیم که ...

ما در آغاز ...

ناگهان، < نام شخص را در اینجا وارد کنید > متوجه شدند که می‌توانند ...

بنابراین ما ...

امروزه، مشتری‌های ما ...

و ما هنوز ادامه دهنده ...

به عنوان مثال:

وقتی که ما شروع کردیم > مدیران ارشد بازاریابی < معتقد بودند که >تجارب برند را نمی توان به شیوه علمی ساخت.<

ما خیلی > تعجب کردیم < بنابراین، تصمیم گرفتیم که > شرکت خود را راه اندازی کنیم تا به مدیران ارشد بازاریابی کمک کنیم که تجارب برند را به شیوه علمی بسازند.<

ما در آغاز > تلاش کردیم که آن ها را از طریق بینش برند و برنامه های آموزشی در دانش خود سهیم سازیم.<

ناگهان، > مدیران ارشد بازاریابی < متوجه شدند که می توانند > رویکرد علمی تری را برای تجارب خلق برند اتخاذ کنند که منجر به افزایش اعتبار آن ها در اتاق هیات رئیسه خواهد شد.<

بنابراین، ما > به مشتریان فعلی و بالقوه نشان دادیم که چگونه می توانیم به آن ها کمک کنیم تا رویکرد علمی تری را برای تجارب خلق برند اتخاذ کنند.<

امروزه، مشتری های ما > تجارب برند را با اعتماد به نفس و اعتقاد بیشتری می سازند، زیرا آن ها به جای داستان سرایی بر اساس بینش علمی، توصیه و آموزش، عمل می کنند.<

و ما هنوز ادامه دهنده > کمک به سایر مدیران ارشد بازاریابی برای اتخاذ رویکرد فوق از طریق مجموعه خدمات مربوط به تجارب برند به مشتری های بین المللی هستیم.<

اگر دوست داشتید که رویکرد پیچیده تری را برای داستان برند خود اتخاذ کنید، می توانید داستان هایی را شروع و هدایت کنید که جنبه همگانی داشته باشند و در آن ها ذی نفعان قادر به مشارکت فعالانه در داستان و شکل دادن به آن باشند. وقتی که شرکت مرسدس بنز محصول کلاس آی خود را در بازار انگلستان عرضه کرد، پویش تبلیغاتی خود را در هشتگ یو درایو اطلاع رسانی کرد و به عموم مردم اجازه داد که در طی سه تبلیغ تلویزیونی در ساعات پر بیننده، در مورد چگونگی ادامه داستان، نظر خود را اعلام کنند. هدف از این کار، مشارکت افراد جوان گرداننده ۲۵ تا ۴۵ ساله بود و این پویش تبلیغاتی نتایج تحسین برانگیزی را به دنبال داشت. به طوری که بیش از ۴۰۰۰۰ نفر در بعد از ظهر شنبه و در طی زمان عرضه محصول، در هشتگ یو درایو مشارکت کردند و هشتگ یو درایو در هفته اول

این پویش، ۱۶ میلیون بار در جداول زمانی کاربران توئیتر ظاهر شد. شرکت گوگل نیز خبر از افزایش ۳۶۰ درصدی جستجوی مربوط به کلاس آ توسط کاربران را داد و در سه هفته اول این پویش، ۳۸ میلیون نفر از هشتک یودرایو در کانال یو تیوب بازدید کردند.

داستان هایی که به دقت طراحی شده اند، به برندها کمک می کنند تا مبانی تجربه برند خود را به شیوه هایی که بیش از راهبرد مبتنی بر محصول یا قیمت، دارای معنا و ارتباط عاطفی هستند، بیان کنند. آن ها همچنین فرصتی را برای ذی نفعان فراهم می سازند تا با داستان ارتباط برقرار کنند و با آن هم ذات پنداری کنند و این ارتباط به دلیل گرایش طبیعی مغز انسان ها به داستان ها از اهمیت بالایی برخوردار است. نکته کلیدی این است که تمرکز خود را حفظ کنید و از داستان ها برای انتقال مبانی تجربه برند خود به شیوه های پایدار استفاده کنید.

### **به دنبال بازی وار سازی باشید.**

بازی وارسازی شامل استفاده از دانش بازی و تفکر برای مشغول ساختن ذی نفعان با یک ایده محوری می باشد. منطق زیربنایی بازی وارسازی توسط دانشمندان روانشناسی اجتماعی و علوم اجتماعی شکل بخشیده شده است. وقتی که صحبت از تجارب برند می شود، از بازی وار سازی می توان برای افزایش آگاهی نسبت به یک برند، افزایش مشارکت ذی نفعان، تسهیل بخشیدن به آموزش برند در داخل سازمان و تشویق کارکنان به تغییر رفتار خود یا کمک به کارکنان برای کسب مهارت های جدید استفاده کرد.

بازی وار سازی روشی باورنکردنی برای مشغول سازی ذی نفعان با وجود حفظ نگاه و احساس خالصانه آن ها به برند تجملاتی شما می باشد. ما در کشور چین، بازی ویجت را برای باز کردن یک طاق ایجاد کردیم که قرار بود به برنده این بازی یک کیف دستی تجملاتی اعطا شود. ما در ظرف چند روز شاهد بودیم که بیش از ۳۰۰۰۰۰ نفر در این بازی شرکت کردند.

تعداد فزاینده ای از برندها درک کرده اند که بازی وارسازی می تواند ابزار قدرتمندی برای تجارب خلق برند مشغول کننده باشد. در سال ۲۰۱۴ برند آدامس جویدنی فایو گام که مخصوص جوانان می باشد، عملیات بسته بندی خود را تبدیل به یک بازی کرد که این امر منجر به افزایش ۱۷ درصدی فروش این برند نسبت به مدت مشابه سال گذشته شد. شرکت توزیع کننده شیر ملو برای رفع مشکل بی تحرکی و چاقی بچه ها در فیلیپین، وضعیت تغذیه و فعالیت بچه ها را از طریق برنامه کاربردی میلو دنبال کرد. فن آوری ویربل به والدین کمک می کرد تا بر میزان جذب کالری بچه های خود در مقایسه با فعالیت آن ها، نظارت کنند، توصیه هایی را در مورد تغذیه مناسب

دریافت کنند و انگیزه بچه ها برای فعالیت از طریق بازی ها را افزایش دهند. این پویش منجر به افزایش ۴۱ درصدی تعداد گام های برداشته شده توسط بچه ها، پس از چهار هفته استفاده از برنامه کاربردی شرکت میلو شد و توجه به این برنامه کاربردی به میزان ۹ در صد افزایش یافت.

از بازی وار سازی در بازارهای بنگاه به بنگاه نیز استفاده می شود. در سال ۲۰۱۱، شرکت هولت پکارد به معرفی پروژه اورست پرداخت که منجر به تولید درآمد بیش از یک میلیارد دلار از طریق بازی وار سازی رویکرد فروش سرورهای استاندارد صنعتی این شرکت توسط خرده فروشان خود شد. پروژه اورست شامل آموزش الکترونیکی و بازی رایانه ای پک-من می شد که در آن، آدمک هایی به تصویر کشیده شده بودند که برای کسب جایزه حاصل از فروش، از کوه فروش بالا می رفتند. شرکت داروسازی آسترازنکا از یک بازی مبتنی بر وب برای افزایش دانش نماینده های فروش خود در رابطه با محصول و پشتیبانی از عرضه داروهای جدید به بازار استفاده می کند. در این بازی، نماینده های فروش به ازای هر پاسخ صحیح به پرسش ها و انجام بازی های کم حجم تری که بر روی ویژگی های یک محصول جدید متمرکز شده، امتیازاتی را کسب می کنند.

در رابطه با رسانه اجتماعی و تلفن همراه، نکته حائز اهمیت این است که فریب نو بودن بازی ها را نخورید. بازی باید وسیله ای برای دستیابی به یک هدف باشد، نه اینکه خودش یک هدف باشد. به همین دلیل، تعریف روشن مبانی تجربه برند خودتان، مهم است. مبانی تجربه برند شما به رویکرد بازی وار سازی شما، تمرکز و جهت می بخشد. اگر ویژگی برند شما، یک شخصیت اهل خوش گذرانی باشد، گنجاندن شوخی یا جوک های عجیب و غریب در بازی شما، کار اشتباهی نمی باشد.

## نتیجه گیری

ذی نفعان به شدت انتظار دارند که ارتباطات شما با آن ها در یک راستا باشد، جنبه شخصی داشته باشد و مشغول کننده و دو سویه باشد. این فصل با تمرکز بر ارتباطات داخلی، رسانه های اجتماعی، تلفن همراه، محتوا/ مکالمات، زبان برند، داستان ها و بازی وار سازها، تعدادی از راه های دستیابی به این اهداف را به طور خلاصه بیان کرده است. یک هشدار: ماهیت نوآورانه رسانه های جمعی، تلفن همراه و بازی وار سازی می تواند اغفال کننده باشد. اگر شما از این وسایل ارتباطی استفاده می کنید، به شما توصیه می کنم مراقب این موضوع باشید و آن ها را به شیوه هایی استفاده کنید که مبانی تجربه برند شما را فعال سازند. اگر از وسایل ارتباطی درست استفاده نکنید، تجربه برند شما شفاف نخواهد بود و آن ها به جای اینکه برای شما مفید باشند، به شما آسیب خواهند رساند.

## فصل شانزدهم: طراحی برند

چگونگی استفاده از وسایل ارتباطی برای فعال سازی مبانی تجربه برند شما به شیوه های همراستا، دارای جنبه شخصی، مشغول کننده و دو سویه، در فصل قبل مورد تاکید قرار گرفت. ابزارهای ارتباطی علاوه بر انواع کلاسیک آن ها مانند تلویزیون، رادیو و مطبوعات، شامل تلفن همراه، رسانه جمعی و بازی وارسازی نیز می شوند.

در این فصل، چگونگی استفاده از فرایند طراحی به شکل طراحی چندحسی و خدماتی برای فعال سازی مبانی تجربه برند شما به تفصیل شرح داده خواهد شد. طراحی چندحسی شامل استفاده از حواس بینایی، بویایی، شنوایی، چشایی و لامسه می باشد و در طراحی خدماتی از ابزارهای کاربردی مانند مسیریابی سفر مشتری، نمونه سازی و تهیه فیلم مصور برای تسهیل بخشیدن به طراحی خدمات که بخشی از فرایند ساختن تجربه برند است، استفاده می شود. خواندن این فصل به شما کمک خواهد کرد تا چگونگی استقبال از یک رویکرد کل گرایانه تر برای فعال سازی مبانی تجربه برند خود از طریق طراحی را درک کنید.

همانند رفتار و ارتباطات، طراحی نیز به شما کمک خواهد کرد تا مبانی تجربه برند خود را فعال سازی کنید. در حین خواندن این فصل، در مورد پاسخگویی به سوالات روشنگر مطرح شده در جدول ۱-۱۶ فکر کنید.

جدول ۱-۱۶: سوالاتی که در مورد ارتباط طراحی و مبانی تجربه برند می توانید از خود پرسید.

مبانی تجربه برند	چگونه می توانیم :
ارزش ها	از طراحی برای زنده ساختن تجارب خود استفاده کنیم؟
جوهره	طراحی را به گونه ای مهار کنیم تا بتوانیم تجارب برندی را بسازیم که در چارچوب جوهره برند خودمان قرار بگیرد؟
وعده	از طراحی برای ارائه وعده های مربوط به مزایای تجربه خود استفاده کنیم؟
موضع گیری	از طراحی برای حمایت از موضع گیری خود استفاده کنیم؟

## طراحی و تجارب برند

فرایند طراحی از دیدگاه برند سازی و از لحاظ تاریخی با دارایی های دیداری برند از جمله نام برند، لوگو، فونت، وب سایت، سیستم آپ یا بروشور در ارتباط می باشد. اما، طراحی دربرگیرنده چیزهای بسیار بیشتری از این دارایی های دیداری می باشد.

افراد بسیار دقیق و وسواسی در زمینه دانش طراحی ممکن است با دیدگاه من مخالفت کنند. با این حال، در نظر گرفتن طراحی از دیدگاه های طراحی چند حسی و طراحی خدمات بیشتر به این دلیل مفید است که موضوع طراحی را به تکه های بزرگ قابل فهمی، تقسیم بندی می کند و منجر به تسهیل بخشیدن به درک عمیق تر و کامل تری از فرایند طراحی می شود. این تقسیم بندی همچنین تفکر مشتری ها را به فراتر از هویت دیداری برند گسترش می دهد و این امکان را برای مشتری ها فراهم می سازد که مبانی تجربه برند خود را به روش های قشنگ تر، جالب تر و متناسب تری فعال سازند. در نهایت، مشتری ها با در نظر گرفتن چنین شیوه ای برای طراحی مجبور می شوند که از ذهنیت "طراحی انسان محور" استقبال کنند و با چالش فکر کردن به تجارب برند از دیدگاه ذی نفعان مواجه شوند.

تحقیقات علمی نشان می دهد که چگونه مجموعه ای از حواس ما به ما کمک می کنند تا درک بهتری از محیط اطراف خود داشته باشیم و به برداشت صحیح تری از جهان دست پیدا کنیم. در نتیجه، باهوش ترین برندها در زمان فعال سازی مبانی تجربه برند خود، از رویکرد کلی نگرانه و چند حسی استفاده می کنند و به این ترتیب، به استفاده از حواس بیشتری متوسل می شوند. طراحی با استفاده از بیش از یک حس در ذهن خود، همچنین بدین معناست که تجارب برند شما می تواند در دسترس افراد مبتلا به ناتوانی های حسی نیز قرار گیرد.

شکل ۱-۱۶ نشان می دهد که برندهای در سطح جهانی در هنگام استفاده از طراحی برای ساختن تجربه برند خود، به فراتر از طراحی دیداری فکر می کنند. سازمان هایی از جمله جی ای، تری ام، آی بی ام، پپسیکو و ساپ با مراکز طراحی پیشرفته خود، در بازار پیشرو هستند. این برندها با در نظر گرفتن طراحی خدمات، معنای طراحی را به معنای وسیع آن، درک کرده و از آن استقبال می کنند.



بخش های باقی مانده این فصل به بررسی نقشی می پردازند که طراحی چند حسی و طراحی خدمات در فعال سازی مبانی تجربه برند ایفا می کنند.

## طراحی چندحسی

۴۷ درصد از افراد ۱۸ تا ۳۴ ساله ( در مقابل ۲۵ درصد از افراد بالای ۵۵ سال) می گویند که مشغول شدن به طراحی به شیوه های نوآورانه و خلاقانه به منظور ایجاد یک تجربه چند حسی، بر روی احساس کلی وفاداری آن ها نسبت به یک برند یا شرکت تاثیر می گذارد.

## طراحی دیداری

شما می توانید از علایم دیداری متنوعی برای فعال سازی مبانی تجربه برند خود استفاده کنید.

لوگوها (علایم تجاری)

علامت تجاری شیب دار شرکت ویرجین حاکی از بی هویتی این شرکت می باشد و این مغایر با علامت تجاری ساخت یافته تر و با کیفیت تر شرکت آی بی ام می باشد.

رنگ

برخی از برندهای مراقبت بهداشتی از جمله بی یو پا، ارزش های دلسوزی و صداقت خود را با پوشیدن لباس هایی به رنگ آبی و سبز ملایم بر روی لباس سفید خود، به نمایش می گذارند. بر عکس آن ها، شرکت پوشاک ایتالیایی ورساچه از رنگ های روشن تر و خواناتر برای انتقال شخصیت شجاع و برون گرای برند خود استفاده می کند.

رنگ ها حامل مفاهیم فرهنگی نیز هستند. به عنوان مثال، رنگ قرمز در غرب دلالت ضمنی بر شانس خوب و شادی دارد و در غرب، علامت خطر است. رنگ سفید در غرب برای جشن عروسی ها استفاده می شود، ولی در شرق، برای مراسم خاکسپاری استفاده می شود. برندها در هنگام سفرهای بین المللی باید مراقب چنین طرز فکرهای متفاوتی باشند. کیرسی مانتوآ- کومون در بخش بینش کارشناس، پنج نکته ای را که هنگام برنامه ریزی برای تفسیر برند خود در چین باید مورد ملاحظه قرار دهید را با خواننده در میان گذاشته است.

**بینش کارشناس ۱-۱۶: پنج راهنمایی مهم برای تفسیر برند خود در چین**

۱- **اختلافات معنایی نام برند:** در کشور چین، نام های الفبایی ریشه دار غربی برای برند، اغلب به نادرستی به چینی معنی می شوند. به عنوان مثال، پرنده های عصبانی به صورت پرنده های کوچک عصبانی به چینی ترجمه می شود.

۲- **آواشناسی نام برند:** حروف الفبای چینی ممکن است دارای چند معنی باشند. به عنوان مثال، عبارت " می توانم صحبت کنم و سرگرم شوم" با توجه به معانی مختلف صحبت کردن که یکی از آن ها "خوش مزه" است، می تواند به "سرگرمی خوش مزه" تعبیر شود.

۳- **رنگ علامت تجاری شما:** رنگ قرمز مهمترین رنگ در کشور چین است که بیانگر شادی بوده و دارای قدرت بیرون کردن ارواح خبیث می باشد. رنگ سبز بیانگر بالاترین خطر موجود در یک موقعیت می باشد. کلاه سبز اشاره ای ضمنی به خیانت در ازدواج نیز دارد. به همیل دلیل، کارکنان فروشگاه زنجیره ای استارباکس در شانگهای ها به جای کلاه سبز، کلاه های بلند مشکی می پوشند.

۴- **شکل علامت تجاری شما:** در فرهنگ کشور چین، شکل دایره نماد بهشت می باشد و فرض می شود که زمین به شکل مربع است و به همین دلیل، برای نمایش قوانین و مقررات جهانی از شکل مربع استفاده می شود. سکه های قدیمی چینی نیز به شکل دایره ای بودند که یک حفره مربعی در مرکز آن ها قرار داشت. بانک چین از شکل این سکه ها به عنوان نماد موفقیت و ثروت استفاده می کند.

۵- **نماد اعداد:** در فرهنگ چین، عدد هشت خوش یمن ترین عدد می باشد و شکل عدد هشت نماد موفقیت می باشد. عدد چهار نماد بدشانسی است و حتی در شماره تلفن ها از عدد چهار استفاده نمی شود.

تصویر سازی

تصویر سازی برند هرود کاملاً متفاوت با برند کاستکو می باشد و این تصویر سازی پیام روشنی را در مورد مبنای تجربه برند خود از لحاظ وعده مزایای برند، شخصیت و موضع گیری برند، انتقال می دهد.

طراحی تیپوگرافی

شرکت کوکا کولا دعوت خود به شادبودن را در قالب بطری های نمادین خود، شکل داده است. آن ها به قدری به موفقیت خود مطمئن بودند که از نام یا علامت تجاری کوکا کولا در بخش بیرونی طرح بطری استفاده نکردند.

طراحی حروف

برخی از برندهای اسباب بازی مانند هاسبرو و لگو از فونت های گرد برای تولید احساس سرزندگی، سرگرم شدن، دوستی و جوانی برای برند خود استفاده کرده اند و این در حالی است که فونت ارغوانی استفاده شده در برچسب حروف رالف لورن، دارای پیچیدگی، ظرافت و طراحی بسیار خوبی می باشد.

#### ضبط فیلم برند

برند ایر بی ان بی برای ایجاد سفرهای سه بعدی که کاملاً با موضع " زندگی یک فرد محلی " سازگار هستند، در حال تجربه برخی از ابزارهای کاربردی با قابلیت دید ۳۶۰ درجه ای مانند پریسکوپ می باشد. برای تبلیغات کریسمس از خانه های حومه شهر که از دو طرف به خانه ای دیگر متصل هستند و دارای باغ های قشنگ و پر برگی می باشند، فیلم برداری می شود. بنابر این، پیامی که از سوی طبقه متوسط ارسال می شود این است که رویکرد این طبقه کاملاً متفاوت با رویکرد شوخ طبعانه و نسبتاً طعنه آمیز طبقات بالای جامعه می باشد.

#### بسته بندی

اولین محموله از محصولات اصلاح صورت مردان در جعبه هایی بسته بندی می شود که نام برند به شکل جذابی بر روی آن ها نوشته شده و با یک یادداشت خوشامدگویی قشنگ که از موضع شوخ طلبانه و خنده دار آن حمایت می کند، تزئین شده است. برندهای فورتنام و مازون برای پشتیبانی از موضع گیری برند خود که همان استفاده از زبان اصلی انگلیسی است، بسته بندی محصول چای خود را طراحی مجدد کردند که این طراحی منجر به افزایش ۱۰۳ درصدی حجم فروش تجاری آن شده است.

#### محیط های برند

برخی از موسسه های حقوقی بین المللی مانند بیکر مک کنزی برای تقویت موضع برتر خود در بازار، ادارات خود را در مکان هایی مانند خیابان پنجم و نیویورک سیتی جانمایی می کنند. طراحی صنعتی استفاده شده در فروشگاه های دیزل تفاوت شدیدی با طراحی شعبه های تمیز فروشگاه های برند پرادا دارد که برای انتقال یک جوهره ساده زینت بندی شده است.

هرچند که بسیاری از برندها و خصوصاً بانک ها روی تحولات دیجیتالی متمرکز شده اند، فروشگاه های سنتی آف لاین هنوز هم نقش خود را در ارائه تجارب برند ایفا می کنند. در بخش بینش کارشناس، چارلوت بری و چارلی

گرین به طور خلاصه نشان می دهند که نیازهای برند گروه بانکداری لیودز و نیازهای مربوط به بخش های خاص آن ها چگونه با هم اشتراک دارند و چگونه از طریق طراحی تجربه خرده فروشی بیان می شوند.

## بینش کارشناس ۲-۱۶: گروه بانکداری لیودز چگونه از تجارب خرده فروشی برای پشتیبانی از موضع برند خود استفاده می کند.

ما در گروه بانکداری لیودز دارای پورتفولیویی از برندها هستیم که محصولات و خدماتی را برای بخش های جداگانه مشتری که توسط ارزش های مختلف برند، هویت های دیداری و تجارب برند مربوط به هر یک از این بخش ها زنده شده اند، فراهم می کنند. این ارزش ها و تجارب از طریق طرح های عملیاتی و بازاریابی و تعامل کارکنان شعبه با مشتری ها، مورد تاکید واقع می شوند.

موضع فعلی برند بانکداری لیودز این است که " گام بعدی شما هر چه باشد، بانک لیودز از شما حمایت خواهد کرد." این حمایت ها به گونه های متعددی نشان داده می شوند تا برندها در موضعی قرار گیرند که مشتری ها را حمایت و راهنمایی کنند تا مشتری ها بتوانند گام های بعدی را با اعتماد به نفس بردارند. تولکیت های تجربه برند، حمایت های داخلی و آموزش کارکنان منجر به این می شود که همکاران فعال در شعبه بانک ها بتوانند این حمایت ها را زنده سازند. با تامین امکانات لازم برای وقت گذاشتن همکاران برای درک مشتری ها و گوش دادن به نیازهای آن ها می توان به مشتری ها اعتماد به نفس مالی بخشید که این، یکی از اصول کلیدی ارزش های برند لیودز می باشد.

ما از طریق شعبه طراحی شده به سبک جدید خود در کلافا، در حال زنده ساختن این همکاری ها هستیم. این شعبه به منظور پاسخگویی به شیوه های متنوعی که مشتری ها برای انجام عملیات بانکی در های استریت انتخاب می کنند و تمرکز بر نیازهای مشتری های پایه در آن منطقه، به شیوه خاصی طراحی شده اند. تحقیقات نشان داد که موضوعات مهم برای مشتری ها در هنگام راه اندازی شعبه جدید، مواردی همچون بالا رفتن از نردبان دارایی ها، کسب پس انداز مالی برای گذراندن تعطیلات و کسب سرمایه لازم برای تاسیس یک شرکت جدید می باشند. در نتیجه، کارکنان شعبه برای تبدیل شدن به یک کارشناس خبره، در حال کسب مهارت های جدید می باشد و به همین دلیل، اطلاعات کارکنان داخل شعبه ها برای دستیابی به این هدف، اندازه گیری می شود.

مفاهیم جدید مورد استفاده در شعب بانک ها از این نیازهای خدماتی پشتیبانی می کنند و شامل یک نقشه دیجیتالی تعاملی می باشند که روی یک صفحه رایانه ای بزرگ ترسیم شده و به مشتری ها کمک می کنند تا در هنگام سفر

به خانه، موقعیت خود را بر روی نقشه مشاهده کنند. در حال حاضر، امکان دسترسی مجانی به خدمات شبکه وای فای و خرید مجانی شارژ تلفن همراه وجود دارد و کارکنان بانک ها مجهز به شبکه آی پد هستند که به آن ها کمک می کند تا مکالمات عمیقتری را با مشتری ها در راهروهای بانک ها داشته باشند.

شعبه این بانک در هفت روز هفته، باز است و آن ها در بعضی از روزها، ساعت های بیشتری را نیز کار می کنند تا ساکنان محلی که بسیاری از آن ها هر روز برای انجام کار روزانه خود مجبورند به لندن مرکزی رفت و آمد داشته باشند، هر زمان که خواستند و به راحتی از بانک بازدید کنند.

وسایل نقلیه

سیاست یارانه دادن به ناوگان خودروهای ون یا دوچرخه حاکی از آن است که شما برندی هستید که با ارزش مسئولیت اجتماعی شکل گرفته است. هتل های پنج ستاره در دوی برای تقویت موضع برتر خود، دارای ناوگان حمل خودروهای رلزوویس هستند و این در حالی است که ناوگان جدیدی از خودروی حمل و نقل ون ایجاد شده که به ارائه مزیت کلیدی آرامش ذهنی کمک می کند.

لباس

لباس های ساده ای که کارکنان شما در جلسات می پوشند، بازتابی از شخصیت برتر برند شما می باشد. در ضمن پیراهن بدبو، ریش مرتب و اصلاح شده، کفش های شیک و لباس های مد روز که به دقت انتخاب شده اند، بیانگر شخصیت اهل مد برند شما هستند.

## طراحی بویایی

بویایی تنها حسی است که مستقیماً به سیستم عصبی حسی لیمبیک متصل می شود. این موضوع مهمی است، زیرا سیستم عصبی حسی با حافظه بلند مدت و احساسات در ارتباط است و به همین دلیل، در تصمیم گیری های شما نقش مهمی را ایفا می کند. آیا تاکنون برای شما اتفاق افتاده که برای خرید سالاد وارد مغازه ای شوید، اما بوی جلز ولز غذای سرخ کرده را احساس کرده باشید و بدون اینکه خودتان متوجه شوید، در حال خوردن حریصانه و با اشتیاق غذای سرخ کرده باشید؟ دلیل این اتفاق این است که قبل از اینکه منطق یا استدلال بتواند حرفی بزند، این حس بویایی است که مستقیماً به گیرنده های احساسی در مغز شما متصل می شود.

حافظه بویایی در مقابل فراموشی مقاوم است. تصاویر پس از چند روز یا حتی چند ساعت از مشاهده کردن از حافظه محو می شوند، اما بوها ممکن است تا دوره های زمانی طولانی تری در حافظه باقی بمانند و به خاطر سپرده شوند. دوران کودکی خود را به یاد آورید که در آن زمان از مداد شمعی های برند اسباب بازی کرایولا در مدرسه استفاده می کردید یا از بوی غذای خانگی مورد علاقه خود لذت می بردید. این احتمال که خاطرات مربوط به احساسات شما دوباره یادآوری شوند، همواره وجود دارد.

تعدادی از برندها از حس بویایی برای فعال ساختن مبانی تجربه برند خود استفاده می کنند. شرکت های هواپیمایی سنگاپور از عطر خاصی که روی حوله های داغ پاشیده می شود، به عنوان خوشبو کننده خدمه هواپیما در هواپیمای خود استفاده می کنند. در این عطر خاص ثبت اختراع شده، از ترکیبی از گل رز، اسطوخودوس و مرکبات که مظهر احساس برتر شرقی بودن است، استفاده می شود. برند ریتز- کارلتن در دوحه از نوعی عود گران قیمت برای تقویت اعتبار خود در خاورمیانه استفاده می کند و این در حالی است که در شرکت کیوتو که تحت تملک برند ریتز- کارلتن می باشد، از ترکیبی از چای خوش بوی محلی ماچا با لیمو، هل، چوب سدر و گل یاسمن استفاده می شود که این امر به تقویت موضع گیری برند ریتز- کارلتن که استفاده از کیفیت های برتر ژاپنی است، کمک خواهد کرد.

## طراحی صوتی

وقتی که برندها از موسیقی متناسب با برند خود استفاده می کنند:

- احتمال اینکه مردم دوباره آن را به یاد بیاورند، در مقایسه با این احتمال برای مردمی که اصلاً به موسیقی گوش نمی دهند یا به موسیقی نامتناسب با برند گوش می دهند، ۹۶ درصد بیشتر است.
- احتمال اینکه مردم همراه با پخش موسیقی مورد علاقه و یادآوری کننده خود، محصولی را خریداری کنند، ۲۴ درصد بیشتر است.
- ۷۳ درصد از مردم طرفدار موسیقی معتقدند که یک برند با استفاده کردن از موسیقی در محیط کار خود، وجهه خود را بهبود خواهد داد.
- ۶۲ درصد از مردم احساس می کردند که موسیقی مناسب، آن ها را تشویق به امتحان محصولات و خدمات یک برند خواهد کرد.
- ۷۰ درصد از مردم فکر می کردند که پخش موسیقی مناسب منجر به برتری آن ها نسبت به رقبا خواهد شد.

تحقیقات نشان می دهد که موسیقی روی حافظه، عاطفه و جنب و جوش افراد تاثیر می گذارد. در یک بررسی معلوم شد که موسیقی منجر به فعال سازی بخش هایی از مغز می شود که با خاطرات شخصی و عاطفی موسوم به "خاطرات زندگی نامه شخصی" در ارتباط است. در یک تحقیق دیگر معلوم شده است که امواج و صدای موسیقی منجر به تحریک و فعال سازی شبکه های گسترده ای در مغز می شوند که با سیستم عصبی - حسی مرتبط با عاطفه در ارتباط هستند. بنابراین، اکنون شما می دانید که چرا با شنیدن صدای بم، احساس خوبی به شما دست می دهد.

آنچه که به نظر می رسد اتفاق خواهد افتاد، این است که قطعه ای از یک موسیقی آشنا به عنوان حاشیه صوتی برای یک فیلم ذهنی که در سر شروع می شود، عمل خواهد کرد. این فیلم یادآور خاطرات یک شخص یا مکان می باشد و شما ممکن است به طور ناگهانی چهره آن شخص را در چشم ذهن خود مشاهده کنید... اکنون می توانیم شاهد ارتباط میان این دو چیز یعنی موسیقی و خاطرات باشیم.

"صدای شرکت خودروسازی پورشه" برای عرضه مدل جدید این خودرو در نیویورک، لندن و شانگهای ایجاد شد تا افراد بتوانند از طریق متصور ساختن صدا و نور این خودروها چیزهای بیشتری را در مورد ارزش ها و مدل های جدید آن ها یاد بگیرند. شرکت باربری اکوستیک این فرصت را در اختیار باندهای موسیقی آینده دار انگلیسی قرار داد تا موسیقی خود را به صورت آن لاین یا در فروشگاه های باربری به اشتراک بگذارند. این اقدام از موضع گیری شرکت باربری که اعضای ثروتمند نسل هزاره سوم را مورد هدف قرار می دهد، حمایت می کند. شرکت پوشاک رنگر جینز به گروه موسیقی جهانی ناشویل ملحق شد تا آن ها به کمک هم، ویدئوهای موسیقی منحصر به فردی را برای طرفداران خود ارائه دهند. هدف از این کار این بود که بین برند و احساس مثبتی که موسیقی کشور برای مشتری های کلیدی هدف ایجاد می کند، ارتباط برقرار شود. لیگ قهرمانان برای افزایش کیفیت مسابقات، از قطعه موسیقی ای استفاده می کند که توسط آهنگ سازی به نام تونی بریتن تهیه شده است.

هنگام فعال سازی تجربه برند از طریق طراحی صدا، باید پیشرفت های صورت گرفته در زمینه صدا را در نظر بگیرید. اکوی آمازون که از لحاظ صوتی فعال سازی شده است، مشتری ها را قادر به سفارش دادن از فروشگاه، نواختن موسیقی و جستجو در وب می سازد. اضافه کردن دستیار مجازی آمازون به نام الکسا به داشبورد خودروی فورد فیوژن، این امکان را برای رانندگان فراهم می سازد که از مجموعه متنوعی از دستورات کنترل صدا استفاده کنند. شرکت کافی شاپ استارباکس در حال عرضه محصول جدیدی به بازار است که امکان سفارش قهوه از طریق منوی صدا در برنامه کاربردی را فراهم می سازد.

این نوع از تجارت محاوره ای راحتی زیادی را برای مشتری فراهم می کند. همچنین، این تجارت مخصوص مشتریان برجسته ای است که نابینا هستند یا ناتوانی های دیگری دارند.

در نظر گرفتن چگونگی تعامل برند شما با مشتریان از طریق صدا، فرصت دیگری را برای برند شما فراهم می سازد تا مبانی تجربه برند خود را به شیوه مناسبی فعال سازد. اگر شخصیت برند شما از نوع حامی است، ضرورت دارد که لحن صحبت شما دوستانه و توأم با مهربانی باشد. برند دیگری که اهل شیطنت یا بدجنسی است، ممکن است در بعضی مواقع از لحن صحبت طعنه آمیز برای گوش به زنگ نگه داشتن مشتری ها استفاده کند.

پایگاه های موسیقی آن لاین از قبیل اسپاتیفای و پاندورا در اتخاذ رویکردهای جایگزین برای تجارب خلق برند از طریق صدا پیشگام هستند. اسپاتیفای لحظه های مختلف روز را به شش قسمت مختلف تقسیم بندی کرده است که این شش قسمت عبارتند از: زمان استراحت، ورزش کردن، مهمانی رفتن، صرف شام، تمرکز کردن و خوابیدن. به عنوان مثال، برندهایی مانند ونیدی مسئولیت اجرای موسیقی مخصوص شام را به عهده می گیرند. برند پاندورا تقسیم بندی خود را حول سبک زندگی افراد انجام داده است، به گونه ای که با معرفی برند نوشابه غیر گازدار گیتورید از علاقه بندی افراد به سلامتی به عنوان انگیزه ای برای استفاده از آب الکترولیتی برای جایگزینی آب از دست رفته بدن در حین عملیات بدنی شدید استفاده می کند. در اینجا، موسیقی به عنوان ابزاری برای فعال سازی مبانی تجربه برند آن ها در لحظات به موقع و مرتبط با سبک زندگی یک مشتری معین، عمل می کند.

## طراحی چشایی

مسافری پروازهای شرکت های هواپیمایی سوئسی، بی صبرانه منتظر تعارف شکلات های سوئسی هستند که جوهره برند سوئسی را در بین شرکت های هواپیمایی تقویت می کنند. هتل های زنجیره ای دابل تری برای فروش شیرینی های لذیذ، گرم و شکلاتی ای که هر روز به صورت تازه پخته می شوند و هنگام ورود مشتری ها به هتل به آن ها داده می شوند، مشهور هستند. این کار باعث می شود که مهمان ها احساس کنند که مورد حمایت واقع می شوند و این در حالی است که بوی شیرینی ها باعث تحریک احساس راحتی مشتری و تعریف و تمجید او از موضع گیری فوق العاده برند دابل تری خواهد شد. برخی از مشتری های ما برای تقویت تعهد خود به پایداری همکاری ها موانع سازمان یافته داخلی را برای خوردن شکلات در کریسمس عنوان می کنند و این در حالی است که دیگران به محض دریافت شیرینی های خوش مزه، شروع به خوردن آن می کنند تا نشان دهند که آن ها برند اجتماعی، اهل شوخی و جوانی هستند.



## طراحی لمسی

تعدادی از عطرهاى ژان پل گوتیه در بطرى هاىی که شکل بدنه آن ها هیجان انگیز است، طراحی شده اند که این طراحی کاملاً متناسب با برندهاى شهوانی می باشد. فدریگونی که یک برند کاغذ سازی است با برند دوربین عکاسی لیکا شریک شد تا پوشش چرمی ۲۵ عدد از دوربین هاى عکاسی لیکا را با کاغذ فدریگونی نازک و محکم ساخته شده از یشم که یک سنگ قیمتی است، عوض کند. پویش استفاده از پوست کاغذ یشمی منجر به افزایش ۳۶ درصدی درآمد تجاری این شرکت و افزایش ۵۷.۲ درصدی درآمد آن نسبت به مدت مشابه در سال قبل شد و ارزش رسانه ای قابل توجهی را به دنبال داشت.

صندلی خودروی کادیلاک به یک حسگر هشدار دهنده ایمنی متصل شده است که در صورت مواجهه راننده با خطر تصادف، به لرزش در می آید. شرکت فاکستل پیراهن هشدار دهنده ای را برای فوتبال استرالیایی ساخته است که وقتی تماشاچی ها این پیراهن را می پوشند، کلیه تکل کردن ها و حتی تغییرات ضربان قلب بازیکن ها را در صورت عصبانیت قبل از شوت کردن یک توپ مهم احساس می کنند. این محصول تناسب زیادی با برندهاى دارد که همیشه می خواهند مشتری هاى خود را به بازی نزدیکتر سازند.

## طراحی خدمت

طراحی خدمت پوشش دهنده تعدادی از رشته هاى تحصیلی علمی از جمله طراحی محصول، طراحی تعاملی، مدیریت عملیاتی، قوم نگاری و غیره می باشد. سنججا کوزمینا مفهوم طراحی خدمت و چگونگی هماهنگی آن با تفکر طراحی گسترده تر را تا حدودی روشن ساخته است.

## بینش کارشناس ۳-۱۶: درک تفکر طراحی و طراحی خدمت

تفکر طراحی یکی از رویکردهاى حل مساله است که در آن، طراحان از دانش حاصل از تجربه برای طراحی استفاده می کنند. تفکر طراحی دارای چهار مرحله زیر می باشد:

۱- اکتشاف ( درک نیازهاى مصرف کننده)

۲- مفهوم سازی ( تشریح بینش ها)

۳- توسعه ( توسعه نمونه هاى اولیه)

۴- ارائه ( ارائه نتیجه)

طراحی خدمت یکی از زمینه های طراحی است که در آن، خدمات خصوصی و دولتی جدید ایجاد می شود یا خدمات فعلی بهبود داده می شود تا این خدمات قابل استفاده تر، مفیدتر، موثرتر و کاراتر شوند. طراحی خدمت برای در نظر گرفتن ذی نفعان در فرایند تفکر طراحی، مجموعه ای از ابزارهای کاربردی را در طی چهار مرحله طراحی زیر اتخاذ می کند و آن ها را با تفکر طراحی سازگار می سازد.

- در مرحله اکتشاف، از ابزارها و روش های ایجاد کننده همدلی (مانند کاوشگرهای فرهنگی) برای کاوش کردن فضای مساله به گونه ای که توسط ذی نفعان درک می شود، استفاده می گردد.
- در مرحله مفهوم سازی، از مجموعه ای از ابزارهای تولیدی (مانند داستان گویی) استفاده می شود که به ذی نفعان کمک می کند تا برای ایجاد مفهوم و بینش مشترکی از خدمت جدید، یافته های خود را مجسم کنند، نسبت به آن ها واکنش نشان دهند و آن ها را مورد بحث قرار دهند.
- بالاخره اینکه، در مراحل توسعه نمونه اولیه و ارائه نتایج، بینشی توسعه پیدا می کند و این بینش با استفاده از ابزارهای مربوط به نمونه سازی اولیه (مانند آزمایشگاه های تست نمونه اولیه) مورد بررسی دقیق واقع می شود. این ابزارها به ذی نفعان کمک می کنند تا تغییرات را مدل سازی کنند و آن ها را قبل از اجرا شدن توسط طراح و سایر ذی نفعان، مورد ارزیابی قرار دهند.

بنابراین، تفکر طراحی در طراحی خدمت، فرایندی است که توسط طراح تسهیل می شود تا امکان مشارکت همه برای توسعه موثرترین راه حل های خدمتی فراهم شود.

طراحان خدمت از طیفی از ابزارهای دارای گرایش کاربردی و دیداری استفاده می کنند که می توانند به فعال سازی مبانی تجربه برند کمک کنند. این ابزارها را در اینجا معرفی خواهیم کرد.

## شخصیت های مشتری

شخصیت های مشتری همان شخصیت های خیالی یا در بعضی موارد واقعی ای هستند که بازنمای بخش مشخصی از مشتری ها هستند و در فصل ششم معرفی شدند. شخصیت های مشتری در ذهن سازمان ها جلودار هستند و می توانند بینش های قوی ای را در خصوص طراحی خدمت ارائه دهند. اگرچه از آن ها به شخصیت های مشتری یاد می شود، از آن ها برای درک شخصیت سایر گروه های ذی نفع نیز می توان استفاده کرد.

بر اساس تحلیل انجام شده روی مجموعه ای از داده های کمی ، شرکت ما اقدام به توسعه ابزاری برای شناسایی شخصیت های مشتری با نام هایی همچون عدل، امیر و فاطمه برای یک برند خدمات مراقبت بهداشتی در خاورمیانه کرده است. ما مدل هایی از مانکن را که به اندازه شخص زنده هستند، به نمایندگی از هر بخش مشتری ایجاد کردیم و آنها را در اطراف اداره مشتری قرار دادیم تا کارکنان دائما به یاد وعده برند ما بیفتند که همان تبدیل شدن به یک برند مشتری محور است. مانکن ها همچنین به نمایندگان دیداری خدمات مشتری یادآوری می کنند که از زبان و تن صدای متناسب با هر بخش مشتری که در حال صحبت با آن ها هستند، استفاده کنند. ما همچنین به دستیارهای فروش آموزش داده ایم که یک مشت سوال به دقت طراحی شده را از مشتری ها بپرسند تا معلوم شود که هر مشتری به کدام بخش شخصیتی تعلق دارد.

### **نقشه های همدلی با مشتری**

اگر ابزار شخصیت های مشتری کفایت نکند، می توان از نقشه های همدلی با مشتری برای کسب بینش های عمیق تری از مشتری استفاده کرد. این نقشه ها شما را تشویق می کنند که در مورد آنچه که مشتری ها احساس می کنند، می بینند، می گویند، انجام می دهند و می شنوند، جست و جو کنید و علاوه بر آن، به درک روشنی از آنچه که مشتری ها به دنبال آن هستند و احساسات آزار دهنده آن ها در زندگی، دست پیدا کنید. در نتیجه، شما می توانید از بینش عمیقی که از وضعیت روانی، سابقه و نگاه مشتری به جهان کسب کرده اید، برای تجارب خلق برند، استفاده کنید. شرکت والت دیسنی عادت داشت که برای درک بهتر مشتری ها، به جمع آن ها ملحق شود. ضمن اینکه مایکل فر رو که مالک برندهای شکلات سازی نوتلا، کیندر سورپرایز، فر رو روشر و تیک تاک است، دور مغازه خود به صورت چهار دست و پا راه می رفت تا از موجود بودن شکلات های مورد در خواست بچه ها در ویتترین، مطمئن شود.

### **نقشه های سفر مشتری**

نقشه های سفر مشتری، شناسایی کننده نقاط تماس مهمی هستند که ذی نفعان هنگام درگیر شدن با برند شما تجربه خواهند کرد. این نقاط تماس می توانند امکان برقراری تماس ذی نفعان با فن آوری، نیروی انسانی، فضاها و محصولات را فراهم سازند.

در شرکت ویرجین هالیدیز، پس از گذشت حدود هفت روز از خرید سفر توسط مشتری، او را برای شخصی سازی سفر خود، به یکی از کارشناسان ویرجین هالیدیز معرفی می کنند. پانزده روز قبل از اعزام مشتری ها به سفر، یکی از

اعضای کارکنان شرکت که در مقصد مشتری ها مستقر شده است، با مشتری ها تماس می گیرد تا با آن ها آشنا شود و در صورت نیاز به آن ها کمک کند و به سوالات آن ها پاسخ دهد. شرکت ویرجین هالیدیز چند روز قبل از سفر مشتری با ارسال پیامک به او اطلاع می دهد که در کجای فرودگاه باید با نماینده این شرکت ملاقات کند. مشتری ها پس از بازگشت از سفر نیز پیغام خوشامدگویی دریافت می کنند.

برنامه کاربردی فرستادن وسیله نقلیه توسط شرکت پورشه یک نقطه تماس از پیش طراحی شده، قبل از فرستادن وسیله نقلیه است که به مشتری ها اجازه می دهد تا قبل از رسیدن وسیله نقلیه، خودروی ارسال شده را بشناسند. وقتی که آن ها سوار خودروی پورشه شدند، به دنبال اتلاف وقت برای فهمیدن چگونگی استفاده از سامانه مهارت سرعت یا صندلی های الکتریکی خودرو نخواهند بود و فقط به سفر خود می اندیشند.

نقش تجربه پس از خرید را نباید نادیده گرفت. وقتی که شما دارای یک مشتری هستید، فرصت هایی برای بیش فروشی و فروش جانبی به مشتری خواهید داشت یا فقط با تشکر از کار او، می توانید روابط تجاری خود با مشتری را عمیق تر کنید. تحقیقات انجام شده بر روی مدیران و هیات های اجرایی فعال در زمینه تجارت بنگاه به بنگاه از این موضوع پشتیبانی می کند. شصت و یک درصد از رهبران تجارب تعامل با مشتری، خدمات پس از فروش را بسیار مهم ارزیابی می کنند که این میزان برای عقب ماندگان تجارب تعامل با مشتری، فقط بیست درصد است.

وقتی که شرکت آ او دی تصمیم گرفت که فروش خدمات و قطعات یدکی اصل آلمان را افزایش دهد، پویشی تحت عنوان " اجازه ندهید که خودروی آ او دی شما به دست یک دشمن یا رقیب خطرناک بیفتد " با این هدف برگزار شد که به مشتری ها نشان دهد که دنبال گزینه های ارزان تر رفتن، همیشه بهترین گزینه نیست. شرکت آ او دی با مقایسه کردن آمار مربوط به ماه مارس تا می سال ۲۰۱۵ نسبت به مدت مشابه در سال قبل، شاهد افزایش ۷.۴ درصدی ساعت های خدمت دهی به مشتری، افزایش ۱۰.۱ درصدی فروش قطعات یدکی اصل آلمان، افزایش ۳۰.۵۱ درصدی استنباط دیگران از آن به عنوان یک شریک خدماتی در سطح بالا و افزایش ۱۶.۵۳ درصدی استنباط دیگران از آن به عنوان یک شریک منحصر به فرد برای مسائل خدماتی بوده است.

بینش کارشناس متیو وونگ به طور خلاصه نشان می دهد که برند آ او دی در سنگاپور، چگونه از برنامه راضی کردن مشتری به عنوان بخشی از تجربه ارائه خدمات پس از فروش به مشتری استفاده می کند.

## بینش کارشناس ۴-۱۶: طراحی خدمت چگونه به برند آ او دی در سنگاپور کمک می کند تا مشتری ها را راضی نگه دارد.

برنامه راضی کردن مشتری شرکت آ او دی، یکی از بخش های مهم طراحی خدمت در زمینه خدمات پس از فروش برند آ او دی در سنگاپور می باشد. این یکی از برنامه های موجود در نمایندگی های فروش است که کارکنان را قادر می سازد تا مشتری های تصادفی را در مناسبت های ویژه در طول سال، راضی کنند. این برنامه ها شامل هدیه دادن مون کیک به مشتری ها در طی جشن نیمه پاییز می باشد که در این جشن، برای بچه هایی که در طی تعطیلات مدرسه با والدین خود از مراکز خدماتی دیدن می کنند، اسباب بازی هایی تدارک دیده شده است. این برنامه ها همچنین شامل استفاده از شاتل خدمات برتر آ او دی A8 می باشد که مشتری ها را به محلی که خودروی آن ها قبل از دریافت خدمات در آنجا پارک شده بود، می رساند.

توجه به این نکته مهم است که راضی کردن مشتری ها لزوماً به معنی دادن هدیه های مالی به آن ها نیست، بلکه شامل نحوه انجام خدمات توسط کارکنان به عنوان نمایندگان آ او دی نیز می باشد. هدف از برنامه راضی کردن مشتری در شرکت آ او دی این است که مشتری ها در مراکز خدماتی احساس مثبت و به یادماندنی ای را تجربه کنند و با قدردانی شرکت آ او دی از آن ها، به طرفداران برند آ او دی تبدیل شوند.

برای تضمین پایدار این موضوع که طراحی خدمت به روز رسانی می شود و متناسب با مشتری باقی می ماند، تجارب مشتری ها در رابطه با مراکز خدماتی از طریق مصاحبه های تلفنی و بازخوردهای مشتری، اندازه گیری و ثبت می شوند. برای این منظور، هر روز با تعداد ثابتی از مشتریان تماس برقرار می شود. از طریق انجام این مصاحبه ها و بازخوردهای دریافتی از کلیه کارکنان خط مقدم، شکاف ها و کمبودها به طور دائم شناسایی و اصلاح می شوند. به این ترتیب، کلیه کارکنان آ او دی همواره قادر به ارائه تجارب مثبتی خواهند بود که مبتنی بر طراحی مناسب خدمات پس از فروش این برند می باشند.

راه های بسیار زیادی برای توضیح دادن نقشه های سفر مشتری وجود دارد که برخی از آن ها فوق العاده، برخی از آن ها خوب و بسیاری از آن ها فقط گیج کننده است. بنابر این بهتر است که برای توضیح دادن آن ها از یک مثال ساده شروع کنیم. شکل ۳-۱۶ مثالی از چگونگی استفاده شرکت ما از نقشه های سفر مشتری را برای یکی از مشتریان برند خود که در خاورمیانه واقع شده است، نشان می دهد.

شکل ۳-۱۶: مثال ساده ای از نقشه سفر مشتری برای یکی از مشتری های ما در خاورمیانه

ارائه تجارب برند دارای بار عاطفی در فان ایسلند			
نقطه تماس قبل از خرید	نقطه تماس خرید	نقطه تماس بعد از خرید	
			عواطف <ul style="list-style-type: none"> <li>• آگاه و مطلع</li> <li>• مغرور</li> <li>• نگران</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احساس غرور کنید.</li> <li>• از راضی بودن خانواده مطمئن شوید.</li> <li>• سفر خود را برای خانواده و دوستان تعریف کنید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در زمان صرفه جویی کنید.</li> <li>• احساس آگاه بودن کنید.</li> <li>• سفر خود را با اعتماد به نفس ثبت کنید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به خانواده نشان دهید که عاشق آن ها هستید.</li> <li>• به خودتان پاداش دهید و خودتان را راضی کنید.</li> <li>• کلیه گزینه های مرتبط را شناسایی و درک کنید.</li> </ul>	کارهایی که باید انجام شود:
از ایمیل شخصی برای پی گیری تجربه سفر استفاده کنید.	با استفاده از درگاه های موبایل و سایت های خرد، تجارب بهینه سازی شده ای را برای کاربر فراهم کنید.	درگیر اطلاعات مربوط به سفارش طراحی فان ایسلند شوید.	پیشنهاد ثبت نام خانواده برای سفر در زمان تعطیلات
ارائه			
با جمعیت فان ایسلند تماس مستقیم برقرار کنید تا در جریان اخبار، توسعه ها و غیره قرار گیرید.	در صورت نیاز با کلیک کردن گزینه کال بک یا چت پاپ آپ از مشتری پشتیبانی کنید.	عقاید خود را به زور تحمیل نکنید. در کانال های آن لاین یا آف لاین	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفتار</li> </ul>

		مربوطه، در دسترس باشید.	
از زبان دلنشین و صادقانه برای نشان دادن قدردانی استفاده کنید.	محتویات مختصر، کاربردی و هدفمند / تماس مستقیم با جامعه برای دریافت نظرات و پیشنهادات	با استفاده از لحن صدای خوش بینانه خود، اطلاعات روشنگرانه و جذابی را ارائه کنید تا خود را مطلع نشان دهید.	• ارتباطات
توانایی باز پرداخت کوپن های ویژه ای که به شما اجازه می دهند تا تصاویر خانوادگی خود را فیلتر کنید، داشته باشید.	برای تجربه ساده کاربر، تصاویر خانوادگی و تصاویر ویدئویی متناسب با علایق بازار هدف مانند موسیقی های صوتی و تصویری را ارائه کنید.	با استفاده از تصاویر ویدئویی جاسازی شده که دارای مزایای کلیدی برای فروش اینترنتی هستند، سفارش طراحی چند رسانه ای ارائه دهید.	• طراحی
تعداد گشایش های ایمیل / کلیک ها / باز پرداخت کوپن	میزان فروش / زمان بیکاری / بازدیدهای ویدئویی / داده های به اشتراک گذاشته شده	تعداد بازدیدها از سایت ها / داده های به اشتراک گذاشته شده / تعداد کلیک به WWW	معیارها

هنگام کار کردن با مشتری ها به منظور ایجاد یک نقشه سفر مشتری مشابه با آنچه که در شکل ۳-۱۶ ارائه شد، به شما توصیه می کنم که شش مرحله زیر را دنبال کنید:

۱- **پیشنهاد سفر را شناسایی کنید.** برای ثبت نام خانواده در سفر تعطیلاتی در فان ایسلند، پیشنهاد خود را ارائه دهید.

۲- **مهمترین نقاط تماس برای قبل، در هنگام و بعد از خرید را با دقت مشخص کنید.** این ها شامل تعامل با مشتری در زمان سفارش طراحی (قبل از خرید)، بازدید از درگاه های موبایل و سایت های خرد بهینه سازی شده برای مشتری (در هنگام خرید) و ارائه ایمیل شخصی برای پی گیری خرید (بعد از خرید) می باشند.

۳- **درک کارهایی که ذی نفع شما باید در هر نقطه تماس انجام دهد.** هنگام ثبت نام خانواده برای سفر تعطیلاتی، کارهایی که پدر خانواده باید انجام دهد عبارت از ابراز عشق خود نسبت به خانواده (قبل از خرید)، صرفه جویی در وقت (در هنگام خرید) و احساس خاطر جمعی (بعد از خرید) می باشد. در این مثال، توجه داشته باشید که پدر خانواده به عنوان تصمیم گیرنده اصلی در خانواده در نظر گرفته شده است و در بازارها و در زمینه های دیگر، تصمیم گیرنده اصلی ممکن است شخص دیگری باشد.

۴- **هیجان های مطلوبی را که از مشتری های خود می خواهید در هر نقطه تماس احساس کنند، تعیین کنید.** با گذشتن از مراحل نقشه سفر مشتری، پدر خانواده ممکن است به شدت احساس غرور و مطلع بودن کند و کمتر نگران باشد.

۵- **از گزینه های رفتار، ارتباطات و طراحی برای کمک به مشتری ها برای انجام کارهای خود و نشان دادن هیجان های مطلوب در هر نقطه تماس استفاده کنید.** در نقطه تماس قبل از خرید، پدر خانواده احتمالا می خواهد به خانواده خود نشان دهد که عاشق آن ها است (کاری که باید انجام شود) و قبل از صحبت کردن با خانواده خود در مورد سفر، هیجان مطلوب خود را که همان نگرانی کمتر و مطلع بودن بیشتر است را از خود نشان دهد. برای دستیابی به این اهداف، برندها می توانند از گزینه های زیر استفاده کنند:

**الف- رفتار:** رویکرد فروش برندها نباید تحمیل گرانه باشد تا در مواقع مورد نیاز، برندها بدانند که به آن ها کمک خواهد شد. هدف از این کار، کاهش نگرانی های یک برند می باشد.

**ب- ارتباطات:** تقلید لحن صدای روشنگرانه و جذاب، به برندها کمک می کند تا بیشتر احساس مطلع بودن کنند.

**ج- طراحی:** برندها می توانند اطلاعات مربوط به سفارش طراحی را که شامل کلیپ های ویدئویی می شود، با خانواده خود به اشتراک گذارند. اگر محتوای کلیپ ها مهم بود، برندها به شدت احساس غرور خواهند کرد. (خواسته درونی آن ها ارضا خواهد شد) و این در حالی است که برندها با بردن خانواده خود به یک مکان جذاب، به خانواده خود نشان خواهند داد که عاشق آن ها هستند.

۶- **شناسایی معیارهای کلیدی برای هر مرحله از سفر.** در مرحله قبل از خرید، این معیارها شامل تعداد بازدیدها از سفارش طراحی، اشتراک داده یا تعداد کلیک کردن ها در سایت خرد می باشند.



ما در ابتدا چند کارگاه آموزشی ایده پردازی را با حضور تیم مدیریت ارشد، کارکنان و اعضای سازمان اجرا کردیم که شامل موارد زیر می شد:

- شناسایی مراحل تجربه اعضا که شامل ورود، تجربه مورد انتظار، ارائه، خاتمه و خروج می باشد.
- تاکید بر اهمیت نسبی برخی از ارزش های مشخص در مراحل تجربه اعضا که به عنوان بخشی از تجربه اعضا یا طرح اولیه ارائه خدمات در نظر گرفته می شوند. به عنوان مثال، در طی مرحله ورود، رفتار ایده آل ایجاب می کند که کارکنان برای خوش آمدگویی و تمرکز بر نیازهای اعضا تشویق شوند و اهمیت نسبتاً کمتری را برای رقابت پذیری و پیش کنشگری در آن مرحله قائل شوند.
- توسعه رفتارهای ایده آلی که ارزش ها را در یک مرحله خاص زنده می سازند. این رفتارها از طریق طرز ایستادن، زبان و لحن صدای کارکنان به همراه عبارات تسهیل کننده آن ها برای ارائه تجارب پایدارتر ابراز می شوند.
- توسعه معیارهای عملکردی برگزیده ای که با طیفی از فرایندهای منابع انسانی از جمله استخدام و آموزش در ارتباط است.

اندازه گیری های سالانه تجربه برند در سازمان، نشان دهنده افزایش ده درصدی رضایت اعضا از تیم پذیرایی کننده نسبت به مدت مشابه در سال قبل بوده است. با فرض اینکه هیچ اقدام قابل توجه دیگری برای پذیرایی کردنی در طی این مدت اتفاق نیفتاده است، این افزایش را می توان به طرح های اولیه ارائه خدمات نسبت داد.

اتخاذ نگرش مبتنی بر ابتدا و انتهای تجربه کلی برند که در هنگام مواجهه با مسئولیت اجتماعی انجام می شود، منجر به کاهش فرصت هایی برای ریشه دواندن واحدهای سازمانی و تفکر درون گرایانه می شود. تحقیقات انجام شده نیز از اتخاذ رویکرد کل نگرانه برای تجارب خلق برند حمایت می کند، زیرا آنچه که باعث تلاش برای توسعه معیارهایی مانند رضایت مشتری، تمایل به توصیه کردن برند به دیگران و افزایش درآمد می شود، تجربه کلی برند است، نه هر یک از نقاط تماس. من با این موضوع موافقم که مجموع مهمتر از بخش ها است، اما فکر می کنم که باید هم به معیارهای تصویر بزرگ و هم به معیارهای نقاط تماس توجه کرد. اگر معیارهای تصویر بزرگ دچار لغزش شوند، شما می توانید کاوش عمیق تری کنید و علت مشکل را شناسایی کنید.

هنگام تفکر در مورد نقشه های سفر مشتری باید به نظریه "نقاط اوج و پایان" توجه کرد. این نظریه به طور خلاصه بیان می کند که هنگام تجارب خلق برند باید مراقب نقاط اوج یا افول (بهترین یا بدترین لحظات) بود، اما مهمتر از

این لحظات، چگونگی احساس ما در پایان تجربه است. به آخرین باری که به رستوران رفتید، فکر کنید. با وجود اینکه شما لحظات شگفت انگیزی را تجربه کرده بودید، همه این ها به دلیل گستاخ بودن پیشخدمت، به هدر رفت.

## سناریوهای مورد کاربرد

سناریوهای مورد کاربرد، نمونه هایی از وضعیت هایی هستند که یک ذی نفع یا مشتری در آن وضعیت ها با برند شما ارتباط برقرار می کنند. پیشخوان پذیرش یک فرودگاه، خدمات حمایتی از چت کردن آن لاین یا سر و کار داشتن با یک مشتری پر توقع، نمونه هایی از سناریوهای مورد کاربرد می باشند. هدف از این سناریوها، تسهیل بخشیدن به تجربه کاربر از طریق درک سناریوی مورد کاربرد از دیدگاه مشتری می باشد.

برای حداکثر سازی مزایای ارائه شده توسط سناریوهای مورد کاربرد، شما جای مورد کاربردها را در زمینه تجربه کلی برند پیدا کنید. این کار باعث روشن شدن جریان های مختلف، تهیه فهرست خلاصه ای از افراد درگیر، وضعیت احساسی آن ها و افزایش درک شما از محیط اطراف خواهد شد. طراحی سناریوی مورد کاربرد در زمینه تجربه برند، به شما کمک خواهد کرد تا چگونگی احساس مشتری در زمان ورود به سناریو را درک کنید. سپس، می توان بینش های حاصله را در فرایند طراحی خدمت که توسط مبانی تجربه برند شما پی ریزی می شود، وارد کرد.

شرکت ما با بانکی کار می کرد که عملیات آن در سراسر جنوب شرقی آسیا انجام می شد و این بانک می خواست که تجربه برند خود را با وعده برند خود که حول سه اصل سادگی، راه حل ها و سرعت ساخته شده بود، هماهنگ کند. یکی از مشتری های کلیدی این بانک دارای تیپ شخصیتی یک مدیر تجاری قدیمی بود که فن آوری را دوست نداشت، اما برای خدمات شخصی و احترام، ارزش قائل می شد. اعتبار بانک وابسته به این مشتری بود و او شخص مهمی بود. این مشتری ترجیح می داد که پول نقد را از صندوق دار دریافت کند، اما وقتی که با صفی طولانی مواجه شد، نا امید شد و پیچیدگی دستگاه خودپرداز، او را عصبانی کرد. بانک می خواست که این مشتری را تشویق به استفاده از خدمات سلف سرویس کند. ما از طریق همکاری نزدیک با بانک مورد نظر، به دنبال درک سناریوهای مورد کاربرد برای این مشتری گشتیم که مستلزم درک موارد زیر بود:

- تجربه کلی: به دلیل پارک کردن غیر قانونی ماشین گران قیمت خود، می خواست که دریافت پول نقد با عجله انجام شود.
- جریان های مختلف: استفاده از دستگاه های خودپرداز، منتظر ماندن، ترک کردن محل با عصبانیت

- افراد درگیر: کارکنان بانک، مشتری های دیگر، نیروهای امنیتی
- وضعیت عاطفی مشتری: احساس عصبانیت و آزرده خاطر شدن
- وضعیت محیط: علایم، رابط دستگاہ خود پرداز، زیبایی گرایي و کارآمدی، نورپردازی، اجرای موسیقی، استفاده از تزئینات

## نمونه سازی خدمت / تجربه

نمونه سازی خدمت/ تجربه به برندها کمک می کند تا چگونگی تعامل مشتری ها با خدمات ارائه شده را به عنوان بخشی از تجربه کلی برند درک کنند و مبنای مفیدی را برای توسعه خدمات تکراری فراهم می سازد. در مورد مثال قبلی، ما با در نظر گرفتن وعده برند به مشتری بانکی در ذهن خود، اقدام به توسعه نمونه اولیه دستگاہ خود پرداز کردیم. از آنجایی که وعده برند به مشتری بیشتر بر روی سادگی، راه حل ها و سرعت متمرکز شده بود، ما تا زمان رسیدن به توازنی میان این سه مورد، نمونه های اولیه دستگاہ خود پرداز را توسعه دادیم و تعدیل کردیم. ما برای این کار، نیازی به ابزارهای پیشرفته نمونه سازی اولیه نداشتیم. ما از قلم، کاغذ، مقوا و نوار نازک استفاده کردیم و تنها تعداد معدودی از تکرارهای نهایی را از مواد محکم و گران قیمت ساختیم.

وقتی که شرکت هواپیمایی امارات، نرده های حائل فلزی را برای طبقات فوقانی هواپیما طراحی کرد، آن ها یک نمونه آزمایشی چوبی را برای ارزیابی جذابیت آن ساختند. این نرده های موقتی را می توان در ظرف چند روز برداشت و آن ها را با هشت صندلی لوکس در کلاس تجاری هواپیما جایگزین کرد. این نرده های چوبی محبوبیت زیادی را کسب کردند و اکنون به عنوان بخش مهمی از تجربه پرواز برای مسافران سفرهای در کلاس تجاری و درجه یک محسوب می شوند.

## صفحه ایده ها

در صفحات ایده ها، تصاویر، واژه ها یا حتی اطلاعات ترکیب می شوند تا احساس مشتری در رابطه با برند شما را توصیف کنند. جمع آوری این اطلاعات توسط گروه های کانونی و در زمانی که شما می خواهید چگونگی احساس مشتری ها در مورد برند خود را درک کنید، مفید است، اما بیان شمرده آن ها توسط مشتری کار سختی می باشد. صفحه ایده ها همچنین می تواند منجر به کاهش ابهام مربوط به جوی شود که برند شما در حوزه تجاری که می سازید، منتقل می کند که این موضوع خصوصا در زمان تشکیل جلسه توجیهی برای برندها مفید واقع می شود.

شرکت ما زمانی با یک برند دارویی کار می کرد که می خواست تجربه برند خود را حول ارزش هایی مانند سخت کوشی، مطلع بودن، صرفه جویی و کنجکاوی شکل دهد. با بینش های اولیه جمع آوری شده از صفحه ایده ها توسط گروه های کانونی معلوم شد که برند مربوطه آن طوری نیست که در نظر گرفته می شود و اعضای آن ها به لحاظ شخصیتی، افراد خونسرد، کناره گیر و حتی گاهی مغرور و خودپسندی می باشند. بینش حاصل از نظارت بر این برند موجب شد که مدیران این برند برای تغییر برداشت های مشتری، طرح های ویژه ای را حول رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی گسترش دهند. گروه های کانونی با تمرکز بر صفحه ایده ها به شیوه های روشنی نشان دادند که چگونه ابتکارات مختلف این برند منجر به ارائه اثرات مطلوب شده است.

## داستان های مصور

داستان های مصور، سناریوهایی مورد کاربردها را که بازنمایی از کل یا بخشی از تجربه برند است، در جلوی چشم نمودار می سازند. این تصاویر متوالی با غوطه ور کردن شما در سفر شخصیت های داستان، بینش های منحصر به فردی را از منظر آن ها برای شما فراهم می سازند. با جستجوی داستان های واقعی یا خیالی و سناریوهای مربوط به آن ها می توان جاهایی از خدمات فعلی را که نیاز به تغییر دارند، شناسایی و اصلاح کرد یا خدمات جدیدی را طراحی کرد.

رئیس هیات مدیره شرکت ایر بی ان بی به نام بریان چسکی، با الهام گرفتن از داستان سفید برفی ساخت شرکت والت دیسنی، داستان های مصوری را از مراحل طی شده توسط افرادی که صاحب دارایی هایی هستند یا دارایی های خود را اجاره می دهند، تهیه کرد. این داستان ها بینش های دقیقی را ارائه می کردند که به این شرکت کمک می کرد تا تجارب سفری را ایجاد کند که از موضع مشتری های خود که "زندگی کردن شبیه یک فرد محلی" است، پشتیبانی کند.

داستان مصور لازم نیست که یک اثر هنری باشد و آنچه که مهم است، ایده ها و مشغولیت ها می باشد. شکل ۵-۱۶ نشان می دهد که شرکت ما چگونه با همکاری کلودیو ناکاری، داستان مصوری را برای یک شخصیت داستانی به نام ویوی ساخته است. داستان مصور ویوی به شیوه های مختلفی مانند استفاده در تقویمی که برای مشتری های خود می فرستیم یا پیام های برند در داستان مصور و گفتگو بر سر مطالب مهم استفاده می شوند و با استفاده از آن ها می توان نکات جدی ای را با آسودگی خاطر و به شیوه دیداری منتقل کرد.

ما در فصل پانزده نیز نگاهی به داستان های برند داشتیم. اما من می خواهم ابزارهای ناملموستری را به عنوان مبنایی برای ایجاد مورد کاربردها معرفی کنم. شما با تقاضا کردن از مشتری ها یا سایر ذی نفعان برای تکمیل یکی از نمونه های داستان که در شکل ۶-۱۶ به آن اشاره شده است، می توانید داستان های آن ها را کشف کنید.

شکل ۶-۱۶- الگویی برای خلق داستان

- زمانی بود که احساس شدید .... می کردم، به طوریکه واقعا می خواستم .... اما نمی توانستم .... بنابراین ....

به عنوان مثال: زمانی بود که در مورد سرعت پایین کارکنان پذیرش هتل احساس شدید ناامیدی می کردم، به طوری که واقعا می خواستم هتل را ترک کنم و جای دیگری بمانم. اما نمی توانستم پول خود را پس بگیرم. بنابراین دوباره تصمیم گرفتم که دیگر در هتل نمانم.

- من فکر می کردم که قادر به .... خواهم بود. اما نمی توانستم .... و این بدین معنا بود که ....

به عنوان مثال: وقتی که من در خارج از کشور بودم، فکر می کردم که قادر به برداشت کردن ۵۰۰ دلار از دستگاه خودپرداز خواهم بود. اما نمی توانستم هیچ پولی را برداشت کنم، زیرا بانک را در مورد نقشه های سفر خودم مطلع نکرده بودم و این بدین معنا بود که باید با بانک تماس می گرفتم و تا زمانی که آن ها حساب من را به روز رسانی کنند، پشت خط بمانم تا در نهایت بتوانم پول خود را از بانک برداشت کنم.

وقتی که داستان های خود را بیان کردید، می توانید از ابزارهای دیگری برای طراحی خدمات استفاده کنید که شما را قادر به حل مشکلات مشتری یا کمک به آن ها برای تمام کردن کارها خواهند ساخت. در مورد سناریوهایی که در اینجا بیان شد، این امر می تواند شامل اطمینان یافتن از این موضوع شود که اعضای کارکنان مدیریت همیشه در دسترس هستند تا به مشتری ها کمک کنند که برای تسریع فرایند پذیرش، این عملیات را از طریق یک باجه انجام دهند و وقتی که مشتری ها به خارج از کشور می رسند، برای آن ها یک پیام کوتاه بفرستند که به آن ها اطلاع دهد که قبل از دریافت پول از بانک، باید از طریق یک شماره تلفن رایگان، بانک را در جریان کار خود قرار دهند.

در آغاز برگزاری یک کارگاه آموزشی ایده پردازی برای یک شرکت هواپیمایی، شرکت ما چهار مشتری را که هر یک نماینده شخصیت بخش خود بودند، گرد هم آورد. با استفاده از الگویی که برای ساختاردهی داستان های مشتری ها در اینجا بیان شد، هر شخصی مجموعه ای از تجارب نا امید کننده ای را که با این شرکت هواپیمایی

تجربه کرده بود، به اشتراک گذاشت که از میان آن ها، خدمات پذیرش مشتری و سرویس غذا خصوصا مسئله دار بودند. این داستان ها بیش های با ارزشی را فراهم می ساختند که هر یک از آن ها، الهام بخش بهبودهایی در طراحی خدمات در نقاط تماس کلیدی ای بودند که توسط مبانی تجربه برند خود هدایت می شدند.

## نتیجه گیری

این فصل به طور خلاصه نشان می دهد که چگونه می توان از ابزارهای چند حسی و طراحی خدمات برای فعال سازی مبانی تجربه برند خود استفاده کرد.

طراحی چند حسی شامل کلیه احساسات می باشد. طراحی خدمات شامل مجموعه ای از ابزارهای مشتری محور، کاربردی و مبتنی بر حس دیداری می باشد که شما را قادر به نگاه کردن به جهان از طریق چشمان مشتری های خود می کند. این امر باعث تقویت همدلی می شود و ارائه تجارب برند متناسب تر را تسهیل می بخشد.

استفاده از ابزارهای چند حسی و طراحی خدمات مستلزم این است که شما رویکرد کلی نگرانه تری را نسبت به فعال سازی مبانی تجربه برند خود اتخاذ کنید. استفاده از احساسات بینایی، شنوایی، بویایی، چشایی و لمسی در جایی از طراحی که قابل اجرا است، باید هماهنگ شود تا احساس انسجام و پایداری تجارب برند شما حفظ شود. ابزارهای طراحی خدمات باید به گونه ای استفاده شوند که یکدیگر را تکمیل کنند. به عنوان مثال، طراحی احساس همدلی با مشتری باید در آن دسته از نقشه های سفر مشتری وارد شود که از مزیت سناریوهای مورد کاربرد، نمونه سازی اولیه و صفحه ایده ها برخوردار می باشند. طراحی چندحسی و طراحی خدمات دارای نقاط اشتراکی هستند. به عنوان مثال، نقشه های سفر مشتری شما باید برای بسیاری از احساسات شما جذاب باشد.

هنگام فعال سازی مبانی تجربه برند شما از طریق طراحی چند حسی و طراحی خدمات، تمرکز داشتن بسیار مهم است. شما باید مطمئن شوید که از طراحی چند حسی و طراحی خدمات برای فعال سازی مبانی تجربه برند شما استفاده می شود. اگر این طور نباشد، آن ها را استفاده نکنید، زیرا فقط باعث تیره شدن تفکر شما و تجارب برندی که می سازید، خواهند شد.

## فصل هفدهم: خلاصه محیط، مبانی و فعال سازهای تجربه برند

بخش اول این کتاب به معرفی محیط تجربه برند اختصاص یافت. محیط تجربه برند نشان دهنده شرایطی است که هنگام توسعه و تعریف مبانی تجربه برند خود، باید به خاطر سپرد. محیط تجربه برند شامل چهار عنصر زیر می باشد:

**درک ذی نفعان خود:** تهیه شرح حال مختصر ذی نفعان، کمک به ذی نفعان برای تمام کردن کارها،

تشویق ذی نفعان به مشارکت در امور، مدیریت انتظارات ذی نفعان.

**تعدیل و تنظیم چشم انداز خود:** استقبال از شفاف سازی، اتخاذ نگرش کل نگرانه، ترجیح دادن رقابت از طریق ارزش افزایی به جای رقابت از طریق قیمت، صبور بودن، پذیرش امکان از کنترل خارج شدن تجارب برند.

**در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول:** برقراری یک رابطه عاطفی، تسهیل کردن هم آفرینی، ارائه

تجارب یکپارچه برای هر مشتری

**اتخاذ یک رویکرد داده محور:** کسب بینش های محکم، اندازه گیری کل نگرانه

بخش دوم این کتاب به معرفی مبانی تجربه برند اختصاص یافت که شامل موارد زیر می باشند:

- **ارزش های برند:** برند خود را چگونه می توانید در چهار یا پنج لغت توصیف کنید؟
- **جوهره برند:** اگر از شما خواسته می شد که برند خود را در دو یا سه لغت خلاصه کنید، به طور کلی چه می گفتید؟
- **وعده برند:** برند شما به جای ویژگی ها، چه مزایایی را وعده می دهد؟
- **موضع گیری برند:** تفاوت شما با رقبایتان در چیست؟
- **شخصیت برند:** اگر از شما خواسته می شد که برند خود را به عنوان یک شخص توصیف کنید، از چه عباراتی استفاده می کردید؟

مبانی تجربه برند مهم هستند. آن ها پایه و اساس تجارب برند شما را تشکیل می دهند و به شما کمک می کنند تا ذهن خود را به جای ظاهر، بر روی مفهوم تجارب خلق برند متمرکز کنید. آن ها همچنین منطق مقیاس پذیر و زیربنایی ای را برای شما فراهم می سازد که می توانید آن را در هنگام زنده ساختن فعال کننده های تجربه برند، فراخوانی کنید.

بخش سوم این کتاب به معرفی فعال سازهای تجربه برند می پردازد که شامل موارد زیر می باشند:

- رفتار کارکنان
- ارتباطات
- طراحی

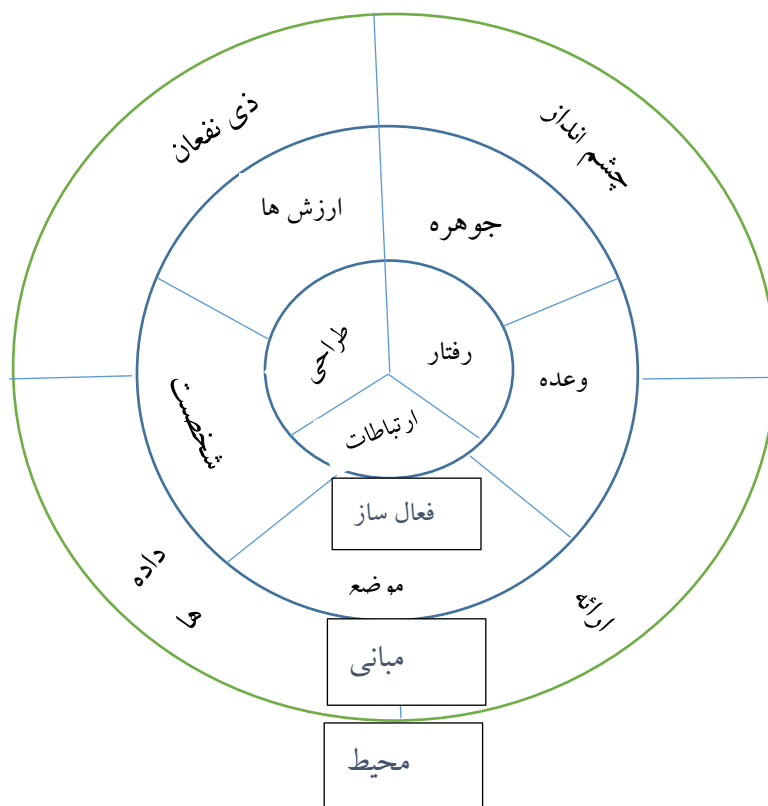
اهمیت مبانی تجربه برند به خوبی تعریف شده در این مرحله از فرایند ساختن تجربه برند، معلوم می شود. اگر شما دارای مبانی تجربه برند به خوبی درک شده ای باشید، اصول روشنی برای کنترل استفاده خود از فعال سازهای تجربه برند خواهید داشت.

طرح کلی تجربه برند، چارچوب ساده، جامع و محکمی را برای شما به منظور تجارب خلق برند فراهم می سازد که در قلب آن، رویکرد سه مرحله ای محیط - مبانی - فعال سازهای تجربه برند قرار دارد که این رویکرد راهنمایی کاربردی ای را برای چگونگی تجارب خلق برند فراهم می سازد.



بخش چهارم

اندازه گیری تجارب برند



این بخش از کتاب، توصیه های کاربردی ای را در مورد چگونگی اندازه گیری تجارب برند ارائه می کند.

هرچند که اندازه گیری، فعالیتی است که مستقیماً به ساختن تجربه برند مربوط نمی شود، توانایی نمایش ارزش ارائه شده برای کسب و کار شما، یک مهارت مهم محسوب می شود.

خواندن بخش چهارم به شما کمک خواهد کرد که:

- اقدام به اندازه گیری تجربه برند کنید.
- مزایای اتخاذ یک رویکرد کل نگرانه برای اندازه گیری تجارب برند را ارزیابی کنید.
- عملکرد تجربه برند را به شیوه محکم، عینی و علمی اندازه گیری کنید.

## فصل هجدهم: شروع کار با اندازه گیری تجارب برند

در این فصل، خلاصه ای از چگونگی شروع کار با اندازه گیری تجربه برند از طریق معرفی معیارهای تصویر کلی و نقاط تماس مشتری با برند، صورت می گیرد. درک این معیارها چارچوب واقع بینانه ای را برای هدایت مفصل تر اندازه گیری عملکرد و تجزیه و تحلیل تجربه برند فراهم می سازد.

### فراهم کردن معیارهای تصویر کلی و نقاط تماس مشتری با برند

اندازه گیری عملکرد تجربه برند باید در دو سطح اجرا شود.

#### سطح ۱: معیارهای تصویر کلی

این معیارها به رهبران ارشد، مدیران و هیات های اجرایی کمک می کنند تا عملکرد تجربه برند را از یک سطح بالا مورد ارزیابی قرار دهند. این معیارها شامل معیارهای مالی مانند میزان فروش، سود، کمک های مالی و درآمدهای قبل از کسر بهره، مالیات، استهلاک از آن ها، معیارهای مربوط به کارکنان، مانند میزان مشارکت کارکنان، هواداری آن ها از برند، رضایت نسبی، آگاهی از برند، سلامت فکری و احساسی و هوش هیجانی آن ها و همچنین معیارهای مربوط به برند مانند متناسب بودن با نیاز مشتری، هواداری از برند، آگاهی از برند، ارتباطات، بالا بودن قیمت ها، شهرت، رضایت نسبی، تمایل به خرید و میزان ارزش قائل شدن برای پول می باشند.

در حالی که امتیاز تلاش خالصانه رابطه نزدیکی با تجارب برند دارد، به عنوان یک معیار مفید دیگر برای اندازه گیری تجارب برند نیز محسوب می شود، زیرا در مورد میزان اختلاف نظرها در داخل تجارب برندی که می سازید، مدارکی را ارائه می کند.

جمع آوری معیارهای مربوط به دیدگاه کاربران نسبت به رسانه های جمعی نیز پیشنهاد می شود، زیرا به شما کمک می کند تا میزان وابستگی ها و احساسات کاربران نسبت به برند خود را اندازه گیری کنید. همچنین، پیشنهاد می شود که معیارهای مربوط به رسانه جمعی مانند میزان به اشتراک گذاشتن ها، تفسیرها، یادداشت ها، بازنشر توئیت های کاربران دیگر یا میانگین مشارکت فعال، برای هر دنبال کننده ای جمع آوری شوند. از آنجایی که کاربران برای مشارکت و برقراری ارتباط با محتویات برند شما وقت گذاشته اند، این معیارها نشان دهنده تناسب برند با نیازهای آن ها می باشد. این معیارها مغایر با معیارهای شهرت آفرینی مانند تعداد دنبال کننده ها، طرفداران یا لایک کنندگان در فضای مجازی است که به تلاش کمی نیاز دارند. تعداد کمی از مشتری های ما نیز معیارهای

دیگری مانند خدمت برند به جامعه و تاثیر مثبت آن بر کیفیت زندگی اجتماعی را مورد هدف قرار داده اند. چنین تصمیماتی نشان دهنده تمایل مشتری به اندازه گیری تاثیر نظام عقیدتی بر عملکرد تجاری خود می باشد و منجر به تقویت تلاش های برندسازی توسط کارفرمایانی خواهد شد که نسل پرشش گر هزاره سوم را مورد هدف قرار داده اند.

در شکل ۱-۱۸ مثالی از یکی از مشتری های گمنام ما در بخش آموزشی ارائه شده که شامل برخی از معیارهای تصویر کلی می باشد.

در حوزه تجزیه و تحلیل تجربه برند، معیارهای تصویر کلی، متغیرهای وابسته مفیدی هستند که ارزش آن ها بستگی به تغییر متغیرهای دیگر دارد.

## سطح ۲: معیارهای نقطه تماس برند با مشتری

این معیارها به لحظات خاص در تجربه برند مربوط می شوند. آن ها شامل خاطره اولیه مشتری از کانال های رسانه جمعی شما، پاسخگویی شما به سوالات مشتری یا تماس مشتری با شما برای دریافت خدمات پس از فروش می باشند. هنگام در نظر گرفتن معیارهای نقاط تماس، پیشنهاد می شود که تجربه برند را به تکه های بزرگ قابل فهم مانند "قبل از فروش"، "در حین فروش" یا "پس از فروش" خرد کنید تا جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل آن ها سخت و طاقت فرسا نشود. شکل ۲-۱۸ بخشی از صفحه نمایش مورد استفاده توسط مدیران در یکی از ماه ها را نشان می دهد که شرکت ما برای هتل های زنجیره ای گران قیمت، جمع آوری و مرتب ساخته است.

ما با همکاری نزدیکی که با مشتری خود داشتیم، نقاط تماس کلیدی موجود در هر مرحله را شناسایی کردیم. به عنوان مثال، در حین مرحله اقامت مشتری در هتل، نقاط تماس مهم شامل بخش پذیرش مشتری در هنگام ورود و محل ارائه تسهیلات و خدماتی مانند مهمانخانه هتل، اتاق مشتری، رستوران، استخر، باشگاه بدنسازی، انتظامات و همچنین پذیرش مشتری در هنگام خروج، می شد. در میان این نقاط تماس، مشتری مایل بود که رضایت نسبی خود را در مقایسه با هتل های مشابه افزایش دهد و انجام کارها برای مهمان ها بسیار ساده شود و به مهمان ها کمک شود که احساس کنند اشخاص منحصر به فردی هستند. این اهداف به طور خلاصه عبارتند از:

- من در مقایسه با سایر هتل هایی که در آن ها اقامت کرده ام، از بخش های پذیرش، مهمانخانه هتل و غیره به شدت راضی هستم.

- انجام کارهای من در بخش های پذیرش، مهمانخانه هتل و غیره بسیار ساده انجام شد.
- در بخش های پذیرش، مهمانخانه هتل و غیره احساس کردم که با من مانند یک شخص منحصر به فرد رفتار شده است.

با توجه به ماهیت خدماتی این برند، ما به جمع آوری آن دسته از معیارهای کارکنان پرداختیم که به معیارهای مشتری مربوط می شوند. برای مرحله در حین اقامت برخی از معیارهای جمع آوری شده شامل موارد زیر می شد:

- من باید از توانایی خدمت دهی به مهمان به عنوان یک شخص منحصر به فرد، برخوردار باشم.
- من باید از مهارت های لازم برای انجام کارهای مهمان ها برخوردار باشم.
- اگر نتوانم به انجام کارهای مهمان ها کمک کنم، باید بدانم که از چه کسی تقاضای کمک کنم.
- اگر خودم یکی از مهمان ها باشم، باید از سطح خدمات دریافت شده، احساس رضایت کنم.

این معیارها وارد سیستم نمایش دهنده اطلاعات ماهیانه، فصلی و سالیانه می شود که در آن، فرم های نظرسنجی آن لاین در هنگام خروج مهمان ها از هتل، برای پر کردن به آن ها داده می شوند. این اطلاعات برای ایجاد شاخص های عملکرد کلیدی ( ماهیانه، فصلی و سالیانه) توسط سازمان، جشن گرفتن موفقیت های سازمان، تمرکز بر آموزش کارکنان و توجه به حوزه هایی که نیاز به تلاش بیشتر دارند و کمک به مدیران در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان بخشی از مرور عملکرد سالیانه آن ها که نشان دهنده رفتارهای مثبتی بر ارزش ها است، مورد استفاده واقع می شوند.

داده های مربوط به معیارهای نقاط تماس به همراه معیارهای تصویر کلی با استفاده از مدل های آماری مورد تجزیه و تحلیل واقع می شوند تا تیم اجرایی متوجه شود که کدام یک از نقاط تماس روی عملکرد کلی تجربه برند تاثیر می گذارند. به عنوان مثال، باید معلوم شود که آنچه منجر به رضایت کلی مهمان ها می شود، رضایت از کدامیک از امکانات مانند استخر، باشگاه بدن سازی یا رستوران است؟ برای انجام این کار از روش هایی مانند رگرسیون و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده می شود.

تیم مدیریتی با مجهز شدن به چنین بینش هایی می تواند تحلیل علت و معلول را در حوزه تجارب خلق برند به شیوه علمی تر و محکمتری اجرا کند. این امر باعث تمرکز تلاش ها و بودجه ها بر معیارهایی از تجربه برند خواهد شد که اهمیت بیشتری دارند.

## نتیجه گیری

این فصل به طور خلاصه نشان داد که چگونه می توان اقدام به اندازه گیری عملکرد تجربه برند کرد. این امر مستلزم جمع آوری دو مجموعه از داده ها به طور موازی می باشد که شامل داده های تصویر کلی و داده های مربوط به نقاط تماس برند با مشتری می باشد. داده های مربوط به تصویر کلی منجر به گرفتن یک عکس لحظه ای از عملکرد تجربه برند می شوند و این در حالی است که داده های مربوط به نقاط تماس برند با مشتری، جزئیات عمیق تری را از بخش های خاص تجربه برند در اختیار شما قرار می دهند. پیشنهاد می شود که این دو مجموعه از داده ها را همراه با یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید تا متوجه شوید که کدامیک از نقاط تماس منجر به بهبود یا بدتر شدن عملکرد تجربه برند خواهند شد.

## فصل نوزدهم: اتخاذ یک رویکرد کلی نگرانه برای اندازه گیری تجارب برند

هدف از فصل قبلی، اقدام به اندازه گیری تجارب برند از طریق جمع آوری اطلاعات مربوط به تصویر کلی و نقاط تماس برند با مشتری بود.

این فصل به طور خلاصه پیشنهاد می کند که چرا از یک رویکرد کلی نگرانه برای اندازه گیری تجارب برند استفاده می شود. این رویکرد شامل جمع آوری مجموعه ای از اندازه گیری های خط مبنا می باشد که مواردی از قبیل معیارهای مربوط به کارکنان، برند و مالی، تجارب خلق برند و اندازه گیری دوباره این معیارها در فواصل زمانی از پیش تعیین شده را پوشش می دهد. این کار به تلاش های اندازه گیری شما توازن بیشتری می بخشد، زیرا شما قادر به جمع آوری اندازه گیری های کوتاه مدت / بلند مدت، داخلی / خارجی و سخت / نرم خواهید بود. اتخاذ یک رویکرد کل نگرانه برای اندازه گیری تجارب برند به شما کمک خواهد کرد تا ارزش ارائه شده به سازمان شما توسط تجارب برند را با اطمینان ثابت کنید و اندازه گیری معیارهای کارکنان و برند بدین معناست که شما قبل از متضرر شدن های عملکرد مالی سازمان خود، در موقعیت خوبی برای هرگونه اقدام بازدارنده، قرار خواهید گرفت.

## خطرات تمرکز منحصر به فرد بر روی معیارهای مالی

مدیران ارشد بازاریابی تحت فشار قرار دارند تا در مقابل تمرکز صرف بر روی ارائه اهداف مالی کوتاه مدت مانند فروش، حاشیه سود و درآمدهای قبل از کسر مالیات و استهلاک، عمل کنند. این طبیعی است، زیرا مدیران ارشد برای راضی نگه داشتن سرمایه گذاران و سایر ذی نفعان، باید آن ها را قادر به کسب سود حاصل از سرمایه گذاری خود کنند. با این حال، معیارهای مالی فقط بخشی از پازل اندازه گیری تجربه برند هستند.

شرکت های بسیار موفق باید روی شاخص های آینده نگرانه تمرکز کنند. ما در یک کسب و کار مانند رانندگان خودرو هستیم که تنها شیشه جلوی خودروی ما، یک آینه عقب می باشد و برای نگاه کردن به جلو فقط دارای یک جای باز کوچک روی سطح این آینه هستیم. علت این امر این است که ما عموماً به قدری روی ارقام تاریخی تمرکز می کنیم که توانایی کمی برای آینده نگری خواهیم داشت. هیچ یک از همسایه های ما دوست ندارند که راننده چنین ماشینی باشند و این در حالی است که ما کسب و کارهای بزرگ را دقیقاً با همین رویکرد اداره می کنیم. این امر با عقل جور در نمی آید.

## معیارهای مالی پس نگرانه هستند.

اگرچه ما نیازمند یاد گرفتن از گذشته هستیم، مسئولین تجارب برند را نمی توان فقط با ارقام تاریخی راهنمایی کرد. اگر میزان فروش های فصل اخیر، پایین بوده باشد، امروز دیگر شما نمی توانید کاری برای آن انجام دهید. این مغایر با معیارهای کارکنان و برند است که معیارهای آینده نگر یا پیشرو محسوب می شوند. اگر در طی فصل اخیر، تعداد مشتری هایی که مایل به پرداخت مبلغ اضافی پنج درصدی بودند، کاهش یافته باشد، این به معنای کاهش درآمد در طی چرخه فروش بعدی خواهد بود. (با فرض یکسان ماندن بقیه چیزها) همچنین، اگر مشارکت کارکنان کاهش یابد، احتمال تاثیر منفی بعدی آن بر معیارهای مالی در سرتاسر شرکت وجود خواهد داشت. (با فرض یکسان ماندن بقیه چیزها) این اثر تاخیری (تاخیر زمانی بین شروع عمل و اثر مطلوب) بدین معناست که معیارهای برند و کارکنان می توانند به عنوان اسباب آینده نگری برای تجربه برند عمل کنند و با اقدام سریع بازدارنده خود، جلوی متضرر شدن عملکرد مالی شرکت را بگیرند. به عنوان مثال، اگر گرایش مشتری به پرداخت مبلغ اضافی پنج درصدی کاهش یابد، هنوز فرصتی برای تغییر این گرایش، قبل از خرید مجدد مشتری وجود خواهد داشت. همچنین، اگر مشارکت کارکنان کاهش یافت، قبل از اینکه این عمل تبدیل به اقدامی مانند بی علاقه گی برای پاسخ دادن به

سوالات مشتری شود که ضررهای مالی به دنبال خواهد داشت، شما هنوز فرصتی برای جلوگیری از وقوع آن را خواهید داشت.

نشان دادن بهبود واقعی و پیشرفت مستمر در امتیازات مربوط به ارزش سهام یک برند، معمولاً ۱۲ تا ۱۸ ماه طول می کشد. . . ما اخیراً شاهد بهبودهایی در بین بیشتر پورتفولیوی برند خود بوده ایم. من فکر می کنم با گذشت چند فصل شما شاهد مزایای بیشتری خواهید بود و این به معنای افزایش ارزش سهام ما خواهد بود. . . ما با دقت هرچه بیشتر مراقب چرخه فروش خود خواهیم بود و با همکاری دیگران، آن را اصلاح خواهیم کرد.

### **معیارهای مالی کوتاه مدت هستند.**

حتی با مدل های اقتصاد سنجی پیشرفته نیز به سختی می توان عملکرد مالی را برای بعد از چند فصل پیش بینی کرد. این چشم انداز کاملاً مغایر با ذهنیت راهبردی مورد نیاز برای حمایت از ساختن تجربه برند می باشد.

### **تمرکز معیارهای مالی معمولاً بر روی بازگشت سرمایه می باشد.**

بر خلاف فعالیت های کوتاه مدتی مانند تبلیغات فروش یا پویش بازاریابی از طریق پست الکترونیکی، به سختی می توان بازگشت سرمایه را برای اقدام های بلندمدتی مانند تجارب خلق برند به طور مستقیم محاسبه کرد. در نظر گرفتن افق های زمانی بلندتر در تجارب خلق برند، مسیر دید کوتاه مدت را تیره و تار می سازد.

### **جمع آوری معیارهای مربوط به کارکنان، برند و عملکرد مالی**

به جای تمرکز صرف بر روی معیارهای عملکرد مالی، رویکرد آگاهانه تری که برای اندازه گیری تجارب برند مورد استفاده قرار می گیرد، شامل جمع آوری مجموعه کل نگرانه ای از معیارهای خط مبنا، تجارب خلق برند و اندازه گیری دوباره آن معیارها در فواصل زمانی از پیش تعیین شده توسط اعضای کلیدی تیم شما می باشد. انجام این کار به شما کمک خواهد کرد تا مزایای قطعی حاصل از تلاش های خود برای ساختن تجارب مطلوب برند را به مشتری ارائه دهید. این اندازه گیری ها باید شامل معیارهای مربوط به کارکنان، برند و عملکرد مالی شوند.

معیارهای مربوط به کارکنان شامل میزان مشارکت، حمایت شدن و رضایت یا رفاه نسبی آن ها می باشند. معیارهای مربوط به برند شامل اطلاعاتی در مورد میزان برتری برند، تناسب آن با نیاز مشتری یا توانایی برند برای مطالبه مبلغ اضافی از مشتری هستند. معیارهای مالی نیز شامل اطلاعاتی در مورد میزان فروش یا حاشیه سود برند می باشند.



رویکرد کلی نگرانه به دلیل دربرداشتن معیارهای زیر، رویکرد متوازی به شمار می رود:

- معیارهای سخت (مالی) و معیارهای نرم (برند / کارکنان)
- معیارهای داخلی (کارکنان) و معیارهای خارجی (برند و مالی)
- معیارهای کوتاه مدت (مالی) و معیارهای بلندمدت (برند و کارکنان)

اتخاذ یک رویکرد کلی نگرانه و متوازن برای اندازه گیری عملکرد برند، مورد تأیید مجامع علمی پیشرفته قرار گرفته است و به دلایل زیر پیشنهاد می کنم که این رویکرد را دنبال کنید:

- معیارهای کارکنان باعث تحریک معیارهای برند می شوند و بر عکس.
- معیارهای کارکنان باعث تحریک معیارهای مالی خواهند شد.
- معیارهای برند باعث تحریک معیارهای مالی می شوند.

اولویت با مشتری ها نیست. اولویت با کارکنان است. اگر مراقب کارکنان خود باشید، آن ها نیز مراقب مشتری های شما خواهند بود.

اگر اولویت با کارکنان باشد، آن ها خوشحال خواهند شد... کارکنان با انگیزه با مشتری خوب رفتار می کنند. مشتری نیز خوشحال می شود و دوباره بر می گردد و ذی نفعان هم راضی می شوند.

روابط میان معیارهای کارکنان، برند و عملکرد مالی، ظریف و پیچیده می باشد. از آنجایی که ماهیت صنعت، اندازه سازمان و سایر عوامل روی معیارهای مالی اثر می گذارند، وقتی که صحبت از معیارهای غیر مالی می شود، باید به این ناهماهنگی توجه کرد. تحقیقات نیز این موضوع را تأیید می کنند. بنابر این، شما فقط باید تعداد کمی از معیارهای کلیدی مربوط به سازمان خود را شناسایی کنید و روابط آن ها با معیارهای مالی کلیدی را جستجو کنید و بر آن ها نظارت کنید و آن ها را یاد بگیرید و در جایی که مورد نیاز است، آن ها را تکرار کنید.

با این حال، اصل زیر بنایی روشن است. اگر بخواهید چگونگی تحریک عملکرد مالی را درک کنید، باید با معیارهای اندازه گیری به دقت انتخاب شده مربوط به کارکنان و برند شروع کنید و تلاش هایتان را در آنجا متمرکز سازید. اگر آن ها بهبود پیدا کنند، معیارهای مالی شما نیز بهبود پیدا خواهند کرد. بر عکس، اگر معیارهای مربوط به کارکنان یا برند افت پیدا کنند، قبل از اینکه آن ها به علت اثر تاخیری این معیارها (تأخیر زمانی بین شروع عمل و اثر مطلوب) روی عملکرد مالی تاثیر منفی بگذارند، شما فرصتی برای برطرف کردن این وضعیت را خواهید داشت.

چالش موجود عبارت از شناسایی اهرم های کلیدی مربوط به کارکنان و برند برای بازار شما می باشد و این جایی است که تجربه و پیشنهادات مدیر ارشد مفید واقع می شوند.

## نتیجه گیری

در این فصل به شما پیشنهاد می شود که برای اندازه گیری تجارب برند، رویکرد کلی نگرانه ای را اتخاذ کنید. این رویکرد شامل در نظر گرفتن معیارهای مربوط به عملکرد کارکنان، برند و امور مالی می باشد. معیارهای مربوط به کارکنان و برند باعث تحریک عملکرد مالی می شوند و قبل از متضرر شدن عملکرد مالی، فرصتی را برای اقدام اصلاحی در اختیار شما قرار می دهند. جمع آوری مجموعه ای از معیارهای اندازه گیری متوازن با خط مبنا که قبل از شروع به تجارب خلق برند انجام می شود و سپس در فواصل زمانی از پیش تعیین شده ای تکرار می شود، به عنوان بخشی از رویکرد کلی نگرانه به اندازه گیری تجارب برند، مورد پشتیبانی واقع می شود. این کار به شما کمک خواهد کرد تا ارزش قطعی ارائه شده توسط تجارب برند خود را اثبات کنید.

## فصل بیستم: چگونگی اندازه گیری علمی تجارب برند

فصل نوزدهم به طور خلاصه نشان داد که چگونه می توان از یک رویکرد کلی نگرانه و از طریق معیارهای مربوط به کارکنان، برند و امور مالی برای اندازه گیری عملکرد تجربه برند استفاده کرد. همچنین برای اثبات ارزش ارائه شده توسط تجارب برند شما، به شما توصیه می شود که از معیارهای خط مبنا و اندازه گیری دوباره این معیارها در فواصل زمانی از پیش تعیین شده استفاده شود.

در این فصل توصیه های کاربردی ای برای چگونگی اتخاذ یک رویکرد علمی تر برای اندازه گیری عملکرد تجربه برند از طریق موارد زیر ارائه می شود:

- زیرساخت ها
- ابعاد
- مقیاس ها
- شاخص ها

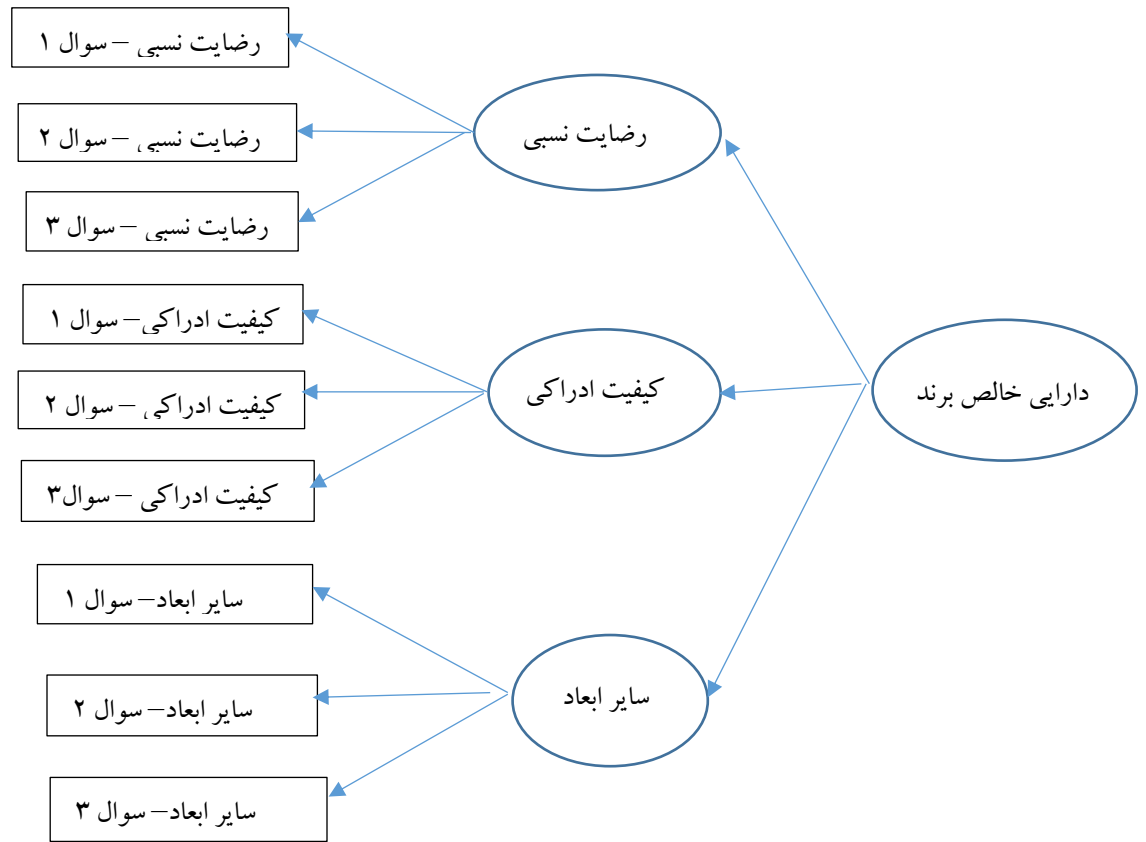
از اتخاذ یک رویکرد علمی برای اندازه گیری تجارب برند در جلسات هیات مدیره به خوبی استقبال می شود. این پذیرش جمعی منجر به افزایش اعتماد شما به این رویکرد و تصمیمات بعدی شما در رابطه با ساختن تجربه برند می شود.

## درک زیرساخت ها، ابعاد، مقیاس ها و شاخص ها

زیر ساخت یک مفهوم انتزاعی ذهنی است که شما می خواهید آن را ملموس تر و قابل فهم تر بسازید. ارزش دارایی خالص برند نمونه ای از یک زیرساخت می باشد. هر زیر ساخت دارای ابعادی می باشد. به عنوان مثال، یکی از ابعاد ارزش دارایی خالص برند، رضایت نسبی مشتری می باشد. مقیاس ها سوالاتی هستند که به هر یک از ابعاد مربوط می شوند. یکی از مقیاس های رضایت نسبی مشتری می تواند این باشد که "در مقایسه با سایر شرکت های مهمان نوازی که با آن ها سر و کار داشته اید، از خدمات ما چقدر راضی هستید؟" برای کمیت پذیرتر ساختن پاسخ مشتری ها به این سوال، می توانید از آن ها بخواهید که پاسخ خود را با انتخاب یکی از اعداد مقیاس های درجه بندی مانند عدد ۱ به عنوان به شدت راضی یا عدد ۷ به عنوان به شدت ناراضی، ارائه کنند. منظور از شاخص امتیازی است که با جمع زدن یا میانگین گرفتن از اعداد مقیاس درجه بندی به عنوان "شاخص یک بعد" ایجاد می شود و از میانگین شاخص یک بعد، برای محاسبه "شاخص زیر ساخت" استفاده می شود. به عنوان مثال، اگر از مشتری ها، سه سوال در مورد رضایت نسبی آن ها از جنبه های مختلف تجربه برند خود پرسیده باشید، شاخص یک بعد با جمع زدن یا میانگین گرفتن از کلیه اعداد روی مقیاس درجه بندی محاسبه خواهد شد.

شکل ۱-۲۰ رابطه میان زیرساخت ها، ابعاد و مقیاس ها را به تصویر کشیده است.

شکل ۱-۲۰: تصویری از زیرساخت ها، ابعاد و مقیاس ها



اجازه دهید که زیرساخت ها، ابعاد، مقیاس ها و شاخص های عملکرد تجربه برند را با استفاده از اصطلاحات کاربردی و با مثالی در مورد یکی از مشتری های صنعت مهمان نوازی توضیح دهم:

- مشتری ما می خواست که ارزش دارایی های خالص برند و کارکنان را به عنوان زیرساخت های تجربه برند اندازه گیری کند.
- ابعاد مربوط به زیرساخت های تجربه برند که مشتری ما خواستار اندازه گیری آن بود، شامل میزان رضایت نسبی و کیفیت ادراکی مشتری، حمایت از مشتری و تناسب برند با نیاز مشتری می شد.
- ما برای اندازه گیری ابعاد مربوط به زیرساخت های تجربه برند مانند رضایت نسبی مشتری، از یک پرسشنامه آن لاین استفاده کردیم و از مشتری خواستیم که به تعدادی از سولات مربوط به مقیاس ها پاسخ

دهد. شکل ۲-۲۰ نمونه هایی از سوالات یا مقیاس های را که در مورد بعد رضایت نسبی مشتری از غذا و برخورد کارکنان پرسیده شده، نشان می دهد.

- برای ایجاد شاخصی از رضایت نسبی مشتری، میانگین کلیه مقیاس های رضایت نسبی محاسبه شده است. ما همین کار را برای ابعاد کیفیت ادراکی، حمایت از مشتری و تناسب با نیاز مشتری انجام دادیم تا به شاخص های ابعاد دست پیدا کنیم. سپس، از میانگین شاخص های ابعاد برای محاسبه شاخص دارایی خالص برند یا همان شاخص زیر ساخت استفاده کردیم. این کار باعث می شود تا برای تجزیه و تحلیل بعدی داده ها، اعدادی را به عنوان شاخص ابعاد و زیر ساخت داشته باشیم.
- همین فرایند برای زیرساخت دارایی خالص کارکنان و با استفاده از ابعاد حمایت از کارکنان و مشارکت و تامین رفاه آن ها دنبال شده است تا اعدادی را به عنوان شاخص های زیرساخت و ابعاد داشته باشیم. درک زیرساخت ها، ابعاد، مقیاس ها و شاخص ها به شما کمک می کند تا مفاهیم انتزاعی مقیاس ها را به شیوه های عینی تری اندازه گیری کنید. این کار همچنین به شما کمک می کند تا دو طرف معادله تجربه برند یعنی ورودی ها و خروجی های تجربه برند را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. اتخاذ چنین رویکردی به مشتری مهمان ما کمک می کند تا به سوالات زیر پاسخ دهد:
- کدامیک از ارزش دارایی خالص برند یا ارزش دارایی خالص کارکنان، تاثیر بیشتری بر میزان فروش دارند؟
- کدامیک از ابعاد رضایت نسبی و کیفیت ادراکی مشتری، حمایت از مشتری یا تناسب با نیاز مشتری تاثیر بیشتری بر میزان فروش دارند؟
- کدامیک از ابعاد رضایت نسبی و کیفیت ادراکی مشتری، حمایت از مشتری یا تناسب با نیاز مشتری، تاثیر بیشتری بر ارزش دارایی خالص برند دارند؟
- کدامیک از ابعاد حمایت از کارکنان، استفاده از مشارکت آن ها یا تامین نیازهای رفاهی آن ها تاثیر بیشتری بر میزان سودآوری دارند؟
- کدامیک از ابعاد حمایت از کارکنان و مشارکت آن ها یا تامین نیازهای رفاهی آن ها منجر به تحریک ارزش دارایی خالص کارکنان می شوند؟



								تمیزی کارد و چنگال
								کیفیت دستمال سفره
بازخورد مشتری								
ما علاقه مندیم که دیدگاه های شما در مورد اعضای کارکنان خود را جمع آوری کنیم.								
۲- در مقایسه با سایر شرکت های مهمان نوازی که با آن ها سر و کار داشته ام، از شرکت شما به شدت راضی هستم.								
	خیلی خیلی	به شدت ناراضی	ناراضی هستم.	کاملا ناراضی هستم.	راضی هستم.	به شدت راضی هستم.	خیلی خیلی راضی هستم	
	خیلی ناراضی هستم.							مودب بودن کارکنان
								سرعت پاسخگویی کارکنان
								نحوه ارائه خدمات توسط کارکنان
								دانش غذایی بالای کارکنان

### کاربردهای عملی اندازه گیری های علمی

من برای شما که تازه شروع به اندازه گیری تجارب برند به شیوه علمی کرده اید، پیشنهاد می کنم که از کتاب راهنمای مقیاس های مدیریت برند استفاده کنید. این کتاب شامل مقیاس های منتشر شده ای است که از لحاظ ویژگی های روان سنجی آزمایش شده اند. این بدین معناست که آن ها آن چیزی که می خواهند اندازه گیری کنند را اندازه گیری می کنند و معتبر هستند. پایدار و قابل اعتماد هستند و برای به درد خوردن به قدر کافی کوتاه هستند. شما همچنین می توانید به کتاب راهنمای مقیاس های بازاریابی نگاهی بیندازید یا مقاله های علمی به دقت بازبینی شده در مورد مقیاس ها را در گوگل جستجو کنید. کتاب راهنمای مقیاس تجارب برند که توسط براکوس و همکاران منتشر شده نیز به شما کمک می کند که نحوه اندازه گیری تجارب برند را یاد بگیرید.

اگرچه کارهای علمی در بعضی مواقع و به دلیل غیر قابل فهم بودن نوشته ها و نامرتبط بودن آن ها در محافل کارشناسی مورد انتقاد واقع می شوند، اجازه ندهید که این موضوع مانع از تلاش های شما شود. روش های آماری و

فرایندهای بازننگری دقیق مورد استفاده برای پیشبرد تلاش های جدی علمی، با ارزش هستند. اگر سوالی در مورد مقیاس ها دارید، با نویسندگان این کتاب تماس بگیرید. آن ها آماده پاسخگویی به شما خواهند بود.

برای سازگاری مقیاس ها با صنعت شما، شاید لازم باشد که برخی از جمله بندی های مقیاس ها را اصلاح کنید. به عنوان مثال، شما ممکن است در یک شرکت حسابداری کار کنید، اما فقط مقیاسی را پیدا کنید که در صنعت هتلداری به کار گرفته می شود. برای این منظور شما می توانید مقیاس های مربوط به وفاداری را از این جمله که " این هتل را به شما پیشنهاد می کنم " به این جمله که " این شرکت حسابداری را به شما پیشنهاد می کنم " تغییر دهید. برخی از افراد ملانقطی درباره نیاز به توسعه مقیاس های جدید و جا انداختن ویژگی های روان سنجی آن مقیاس ها، استدلال هایی را بیان می کنند، اما به نام کاربردهای تجاری، این رویکرد کفایت خواهد کرد.

در رابطه با کلیه اندازه گیری ها، با مقیاس های کم اهمیت تر شروع کنید و پس از ارزیابی آن ها، رویکرد پیچیده تری را توسعه دهید. این امر مستلزم جمع آوری داده هایی در مورد تعدادی از مقیاس های مربوط به کارکنان، برند و امور مالی و سپس، تجزیه و تحلیل روابطی که در طی یک دوره زمانی میان آن ها توسعه پیدا می کند، می باشد. اتخاذ یک رویکرد متمرکز تر بهتر از این است که وقت خود را صرف جمع آوری مقیاس هایی کنید که شما را غرق در اندیشه می کنند و بینش کاربردی محدودی را ارائه می دهند. در تحقیقات یکی از اساتید شورای تحقیقات مدیریت بازاریابی، بین ۸ و ۱۰ مقیاس پیشنهاد شده است. این یک پیشنهاد خوب است، اما مقیاس هایی که شما در نهایت انتخاب می کنید، باید با کسب آگاهی از میزان بودجه، کاربرد پذیری و اولویت های راهبردی گسترده تر سازمان انجام شوند.

در راستای دیدگاهی که بر اساس آن، برندهای بزرگ از درون ساخته می شوند، پیشنهاد می شود که از همکاران کلیدی هر یک از واحدهای امور مالی، منابع انسانی یا سایر واحدها که نقش مهمی در ساختن تجربه برند ایفا می کنند، دعوت شود تا در مورد معیارهای تجربه برند و تحلیل روابط میان آن ها بحث کنند. اهمیت معیارهایی که شما انتخاب می کنید کمتر از امنیت سهام خریداری شده توسط همکاران نمی باشد.

## نتیجه گیری

در این فصل، مجموعه ای از راهنمایی های کاربردی برای اقدام به اندازه گیری علمی تجارب برند ارائه شده است. هر چند که ایده ها و راهکارهای معرفی شده، کاملاً علمی و انتزاعی هستند، اما با استفاده از بینش هایی که تولید می کنند، از توانایی بالقوه لازم برای ارائه ارزش های کاربردی واقعی، برخوردار هستند. درک چگونگی وارد کردن



موضوع شاخص ها، زیرساخت ها و ابعاد، به تجزیه و تحلیل های مربوط به مقیاس های تجربه برند شما، باعث افزایش پیچیدگی تحلیل های شما تا سطحی خواهد شد که به ندرت مشاهده می شود، اما در جلسات هیات مدیره، احساس می شوند. این امر باعث القای ایمان و اعتماد به نفس در افراد پیرامون شما خواهد شد.

## فصل بیست و یکم:

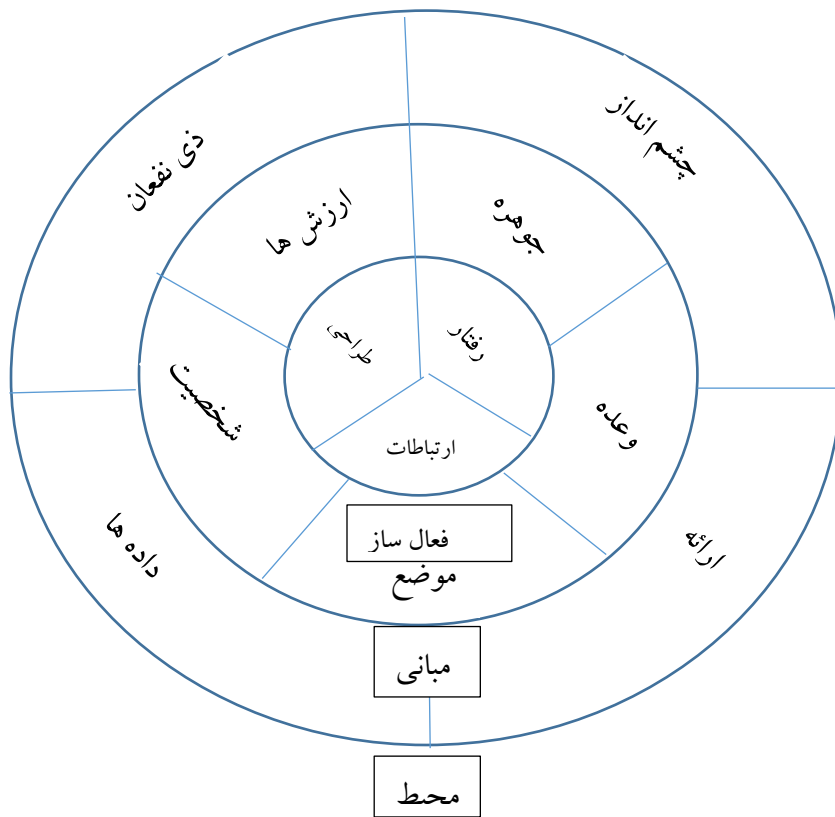
### ملاحظات پایانی: تجارب خلق برند در مسیر حفظ تناسب برند با نیاز مشتری

تیزین ترین رهبران، مدیران و مدیران اجرایی جهان، احساس می کنند که تجارب برند باید به گونه ای ساخته شوند که مسیر جذابی را برای حفظ تناسب برند با نیاز مشتری فراهم کنند. با این حال، دانستن اینکه از کجا باید شروع کرد و تلاش ها برای ساختن تجربه برند را چگونه باید ساختار بندی کرد، مساله ای است که بسیاری از مدیران برای رسیدگی به آن، تلاش می کنند.

خلاصه اینکه، طرح کلی تجربه برند، این مساله را از طریق فرایند سه مرحله ای زیر حل می کند.

- ۱- **محیط تجربه برند (بخش اول):** شامل شرایطی است که در هنگام توسعه و تعیین مبانی تجربه برند خود، باید مراقب آن ها باشید. محیط تجربه برند دربرگیرنده چهار عنصر درک ذی نفعان، تعدیل و تنظیم چشم انداز خود، در نظر گرفتن فوت و فن ارائه محصول و اتخاذ یک رویکرد داده محور برای تجارب خلق برند می باشد.
- ۲- **مبانی تجربه برند (بخش دوم):** شامل دارایی های ناملموس برند است که تجربه برندی که می سازید را شکل می دهند و شامل ارزش های برند، جوهره برند، وعده برند، موضع گیری برند و شخصیت برند می باشند.
- ۳- **فعال سازهای تجربه برند (بخش سوم):** شامل ابزارهایی است که برای زنده ساختن مبانی تجربه برند شما به سه شیوه کاربردی و ملموس رفتار کارکنان، ارتباطات و طراحی استفاده می شوند.

شکل ۱-۲۱: طرح کلی تجربه برند



حالا که قادر به اثبات ارزش ارائه شده توسط تجارب برند خود هستید، توصیه می‌کنم که آن را به صورت کل نگرانه و علمی اندازه گیری کنید. این امر مستلزم آن است که قبل از اجرای ابزارها و راهکارهای ارائه شده در این کتاب، خطوط مبنایی را برای اندازه گیری های مربوط به کارکنان، تجربه برند و امور مالی تعیین کنید و تمرین اندازه گیری را در فواصل زمانی از پیش تعیین شده تکرار کنید تا نتایج آن را ببینید. اتخاذ این رویکرد منجر به افزایش جدیت تلاش های شما برای اندازه گیری تجربه برند خودتان می‌شود و به طرح تجاری تجربه برند شما در اتاق هیات رئیسه، اعتبار و قدرت بیشتری خواهد بخشید و این همیشه چیز خوبی است.

من با استفاده از طرح کلی تجربه برند، راهنمایی کاربردی ای را در خصوص چگونگی حفظ تناسب برند خود با نیاز مشتری از طریق تجارب برند در اختیار شما قرار داده‌ام. من این طرح کلی را برای مشتری های خود در سراسر

جهان مورد استفاده قرار داده ام و امیدوارم که شما هم به اندازه آن ها، پی به مفید بودن این طرح ببرید. برای شما آرزوی موفقیت دارم. از موفقیت شما خوشحال خواهم شد و اگر هر سوالی داشتید با من در تماس باشید.

## یادداشت آموزنده ای در مورد "هدف برند"

ایده هدف داشتن یک برند در بسیاری از محافل برند سازی محبوبیت پیدا کرده است. منظور از هدف برند، چرایی وجود داشتن آن است.

از برندهای پاتاگونیا و تامز شوز معمولاً به عنوان برندهایی یاد می شوند که مبتنی بر اهداف مسئولیت اجتماعی و هنجارهای اخلاقی هستند. بانک هلندی تری دز دارای هدف قوی سرمایه گذاری عمده بر روی فعالیت هایی است که دارای اثرات اجتماعی و زیست محیطی مثبت هستند. هدف برند فقط محدود به خیر عمومی نمی شود. به عنوان مثال، هدف مسافرخانه پریمیور این است که مهمان ها با یک خواب خوب شبانه احساس بسیار خوبی پیدا کنند. هدف برند کی پی ام جی عبارت از تبدیل دانش به ارزش است و هدف بانک بارکلیز این است که افراد در مسیر درست به آرزوی خود دست پیدا کنند.

کالاها، خدمات و تجاربی که این برندها و سایر برندهای هدف محور ارائه می کنند، ابزارهایی برای رسیدن به یک هدف هستند، زیرا آن ها از لحاظ نظری، بیانگر هدف برند می باشند.

مزایای هدف برند در تحقیقات زیادی مورد تاکید قرار گرفته است، اما می ترسم که به دلیل داشتن اصطلاحات تخصصی غیر ضروری برای شما قابل فهم نباشد. البته، این مزایا قبلاً و در بخش های مربوط به سایر مبانی تجربه برند این کتاب توضیح داده شده است.

برخی از مفسرین و مدیران اجرایی برند به طور خلاصه بیان می کنند که "هدف برند" چگونه باید هدایت گر تصمیمات مربوط به استخدام، راهبرد و طیف گسترده ای از تصمیمات تجاری عملیاتی و راهبردی سازمان باشد. اگر شما ارزش های برند را تعریف کرده باشید و آن ها را به درستی در داخل سازمان خود تثبیت کرده باشید، آیا آن ارزش ها همان کار هدف برند را انجام نخواهند داد؟ دفعه بعدی که با واژه هدف برند در زمینه ساختن برند مواجه شدید، سعی کنید که آن را به واژه ارزش ها تغییر دهید و همین کافی خواهد بود. به عنوان مثال، "ما توسط هدف برند خود هدایت می شویم" تبدیل می شود به اینکه "ما توسط ارزش های برند خود هدایت می شویم." یا

اینکه " ما فقط افرادی را استخدام می کنیم که با هدف برند ما سازگار باشند. " تبدیل می شود به اینکه " ما فقط افرادی را استخدام می کنیم که با ارزش های برند ما سازگار باشند. "

وقتی که شما نیاز به اتخاذ تصمیمات سخت و عبور سالم از وضعیت های دشوار را دارید، هدف برند اغلب به عنوان یک نقطه مرجع به شمار می رود. آیا شما در چنین شرایط سختی نباید به ارزش های خود مراجعه کنید؟ همچنین، آیا نحوه واکنش شما در مقابل ناملایمات، نشان دهنده شخصیت شما نمی باشد؟

جوهره برند به آنچه که برند از خود نشان می دهد، مربوط می شود. برای عینیت بخشیدن به مفهوم جوهره برند، می توان آن را به عنوان آنچه که تمرکز برند در اصل بر روی آن واقع شده است، در نظر گرفت. اگر هدف برند کی پی ام جی تبدیل دانش به ارزش است، این سوال مطرح می شود که آیا چنین هدفی، همان تمرکز اصلی برند است یا فقط چیزی است که برند از خود نشان می دهد؟ این موضوع برای سایر مثال های جوهره برند نیز مطرح می شود. جالب است بدانید که برخی از مفسران بازاریابی احساس می کنند که هدف برند می تواند به موضع گیری برند که آن هم رابطه نزدیکی با جوهره برند دارد، تبدیل شود.

وقتی که هدف برند را در نظر می گیرید، مثل این است که نور حاصل از روشنایی روز کافی برای درخشش کتاب ها و مقالات منحصر به فرد مربوط به موضوع هدف برند وجود ندارد. من راجع به موضوع هدف برند، کتاب های زیادی خوانده ام و دیدگاه های شخصی خود را زیر سوال برده ام. به هر حال، دوباره به موضوع اصلی بر می گردیم. یک پیشنهاد جایگزین می تواند این باشد که مبانی تجربه برند خود را به یک بیانیه در مورد هدف برند که به فعال سازهای تجربه برند شکل می بخشد، اضافه کنید. اما از شما می خواهم که سادگی را با خلاصه سازی اشتباه نگیرید. اگر مبانی تجربه برند خود را در قالب یک بیانیه هدف برند خلاصه کنید، برای حفظ وسعت و عمق کافی تفکر برندسازی خود برای تناسب برند با نیاز مشتری باید تلاش زیادی کنید.

همچنین اگر بحث هدف برند را برای شامل ساختن موضوعات راهبردی رسالت و بینش برند که اغلب با یکدیگر اشتباه گرفته می شوند یا به جای یکدیگر استفاده می شوند، گسترش دهید، مزایایی که هدف برند برای ساختن تجربه برند ایجاد می کند، نامعلوم خواهد شد.

از زمانی که برندها دارای اهدافی فراتر از سودآوری شده اند، دهه های زیادی می گذرد. به عنوان مثال، آیین مشهور برند جانسون و جانسون نمونه ای از یک هدف برند است که در سال ۱۹۴۳ مکتوب شده است. همچنین، تاریخ تاسیس شرکت صنایع غذایی کدبری که بر پایه تعهد اخلاقی قوی نسبت به جمعیت محلی در بورنویل،

بیرمنگام و بریتانیا بنا نهاده شده بود، سال ۱۸۲۴ بوده است. ژوزف رونتري (۱۸۳۶-۱۹۲۵) که برند شیرینی فروشی رونتري را تاسيس کرده بود، فرد تاجر و انسان دوستی بود که به انجام اصلاحات اجتماعی و فعالیت های بشردوستانه مشهور بود. این امر نشان می دهد که ایده هدایت شدن یک سازمان توسط یک هدف، چیز جدیدی نمی باشد و مثل این است که مسئولیت اجتماعی شرکت ها توسط کارشناسان برند سازی به عنوان هدف جدید برند، بازآفرینی شود و این نکته مانند پرسیدن این سوال است که چرا باید چرخ را دوباره اختراع کنیم؟

به هر حال، اگر احساس می کنید که هدف برند شما مهم است، باید آن را در کنار سایر مبانی تجربه برند معرفی شده در این کتاب، به تار و پود تجربه برند خود ببافید. اما، من گمان می کنم که وقتی صحبت از زنده ساختن مبانی تجربه برند شما از طریق رفتار کارکنان، وسایل ارتباطی و طراحی شود، احتمالا می توان شاهد تغییر شکل یافتن تدریجی کمک های علمی منحصر به فرد هدف برند شما به سایر مبانی تجربه برند بود.