

فصل اول

ارائه تعریف مجدد سفر خریدار برای اولین بار

وقتی مردم درباره نحوه آشنایی دوورا^۱ با ربکا^۲ سوال می پرسند، دوورا می گوید که او و ربکا دست یاری به هم دادند و ثمره همکاری آنها با یکدیگر، مقوله ای تحت عنوان «لحظه صفر حقیقت»^۳ بود. این ملاقات تصادفی، در واقع یک شانس برای هر دوی آنها بود تا رویکردشان را برای شناخت و درک سفر خریدار آغاز کنند. همچنین این مقوله نحوه تفکر برندها در مورد بازاریابی را در دنیای جدید تغییر داد چرا که در این دنیای جدید بازاریابی، تأثیرگذاری بر خریداران می تواند در هر زمان، هر مکان، هر روش و به هر نحوی صورت پذیرد. ما بعداً در طی این فصل پیرامون آنچه که مقوله «لحظه صفر حقیقت در گوگل»^۴ دقیقاً به آن دست یافت، صحبت خواهیم کرد، اما ابتدا اجازه دهید برای چند لحظه به دنیایی که کاملاً متفاوت از دنیای امروزی به نظر می رسد، گریزی بزنیم.

برای درک مسیری که به منظور شناخت جدیدی از سفر خریدار در طول این کتاب طی خواهیم کرد، باید به دوره قبل از ظهور گوشی های هوشمند، قبل از تسلط آمازون بر دنیا، و به طور کلی، قبل از اینکه همه چیز در مورد نحوه خرید ما و با سرعتی حیرت آور تغییر کند- بازگردیم.

بنابراین، بیایید گریزی به گذشته داشته باشیم.

اینترنت همه چیز را تغییر داد

بنیاد ملی علوم^۵ در سال ۱۹۹۵ ممنوعیت شرکت های تجاری در فضای اینترنت را لغو کرد و در اواخر دهه ۹۰ میلادی تقریباً انفجار «دات کام ها»^۶ در حال رخ دادن بود. به نظر می رسد که هر نوع کسب و کاری یک «دات کام» منحصر به خود دارد که شما می توانید جدیدترین چیزها را از آنجا بخرید: مکان هایی مانند پت دات کام^۷، وب وان دات کام^۸ و ای.تویز

¹ Devora

² Rebecca

³ Zero Moment of Truth (ZMOT)

⁴ Google Zero Moment of Truth

⁵ National Science Foundation

⁶ "Dot com" Boom

⁷ Pet.com

⁸ Webvan.com

دات کام^۱. برخی از برندهای قدیمی وارد تجارت الکترونیک شده بودند، اما اکثر وبسایت‌های برندهای دیگر همچنان بروشورها را برای فروش محصولات خود مناسب می‌دیدند. معدود خریداران آنلاینی که در آن زمان وجود داشتند، بیشتر از طریق رایانه‌های شخصی خود خرید و از طریق تلفن‌های همراه خرید می‌کردند. هیجان سرمایه‌گذاران نسبت به ماهیت بدیع شرکت‌های اینترنتی، همراه با تغییر سیاست‌های پولی، حبابی را ایجاد کرد که در آن سرمایه‌گذاران، معیارهای سنتی کسب‌وکار صحیح را نادیده گرفتند تا بتوانند در دسته‌ی اولین کسب و کارهای آنلاین به عنوان پیشرو قرار گیرند. بنابراین گروهی از شرکت‌های بسیاری، عرضه اولیه سهام‌های زیادی را راه‌اندازی کردند و پول نقد فراوانی را در این راه، بدون کسب سود واقعی یا در برخی موارد، بدون داشتن درآمد قابل توجهی، سرمایه‌گذاری کردند. پس از از شکست‌های متوالی ناشی از ادغام‌ها و افزایش نرخ‌های بهره، سرمایه‌گذاران شفافیت بیشتری به دست آوردند و اولین حباب نقطه‌ای ترکید. کمتر از ۵۰ درصد از شرکت‌های دات کام تا سال ۲۰۰۴ بقا یافتند (برلین، ۲۰۰۸).

زمانی که آن برندهای اولیه با رکود مواجه شدند، بازاریابان و تبلیغ‌کنندگان نفس راحتی کشیدند. شکست آنها گواهی روشن مبنی بر این مساله بود که تجارت الکترونیک همیشه یک گوشه دنج از بازار و به عبارتی یک ناهنجاری گذرا است. رسانه‌های پخش سنتی و فروشگاه‌های حضوری بدون تغییر باقی ماندند، بنابراین پس از ترکیدن این حباب طبق معمول به کار خود بازگشتند. اما این حباب همه تجارت الکترونیک را با خود از بین نبرد. در پایان دهه ۹۰، این بخش در حال ورود به دوره‌ای بود که می‌توانیم آن را دوره نوجوانی تجارت الکترونیک بدانیم - البته کمی بالغ‌تر و کمی هوشمندتر-، اما همچنان مشکلات فزاینده‌ای را تجربه می‌کرد. آمازون و ای‌بی‌بی شروع به افزایش سهم خرید کرده بودند و برندهای بیشتری گزینه‌های تجارت الکترونیک را به وبسایت‌های خود اضافه می‌کردند.

با این حال، باور غالب در میان خرده‌فروشان، مدیران برند و بازاریابان آن زمان این بود که کسب و کار آنلاین بخش کوچکی از داستان تجارت است. شاید به کندی رشد کرده و تنها ۱۰ درصد از فروش را به خود اختصاص دهد، اما هرگز چیزی فراتر از این نخواهد بود. هر بازاریابی که کمی محتاط‌تر بود، بر کانال‌های سنتی تبلیغات و خرده‌فروشی متمرکز می‌ماند و تنها گروه کوچکی از بازاریابان و محققان توانستند چشم‌انداز و پتانسیل تجارت الکترونیک را زمانی که به دوره

^۱ eToys.com

بلوغ و بزرگسالی خود تبدیل می شود را ببینند. و این دوره "بزرگسالی" سریعتر از آنچه که اکثر مردم تصور می کردند، فرا رسيد.

نقطه آغاز ما

نقطه آغاز داستان ما به اواخر سال های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ باز می گردد. به یاد داشته باشید که در آن زمان ما همچنان از دستگاه های بلکبری^۱ پیامک و ایمیل ارسال می کردیم - گوشی های آیفون تازه وارد بازار شده بود. اینترنت^۲ جی تازه در حال ظهور بود اما در مناطق جغرافیایی کمی گسترش یافته بود. فیس بوک فقط ۱۰۰ میلیون کاربر داشت که طبق گزارش اسوشیتد پرس^۳، امروزه ۲.۶ میلیارد کاربر دارد. این تعداد کاربر تقریباً برابر با یک سوم جمعیت کل جهان است. آمازون سالانه تنها ۱۹ میلیون دلار درآمد داشت، که امروزه به ۱۲۵ میلیارد دلار در سال رسیده است (طبق گزارش مکترو ترندز^۴ در سال ۲۰۲۱).

سال ۲۰۰۸، با برگزاری نمایشگاه هنرهای تزئینی در ساختمان فاین آرتس^۴ در مرکز شهر لس آنجلس، ربکا میزبان گروهی از مدیران برند کالاهای مصرفی بسته بندی شده^۵ بود که در حال اعتراض به ارائه کنفرانس او بودند. او در تلاش بود تا آنها را متقاعد کند که داده های تحقیقات بازار او در مورد منابع اطلاعات دیجیتال، موثق است. بله در تحقیقات او، مردم واقعاً قبل از خرید بستنی خود برای کسب اطلاعات به منابع آنلاین مراجعه کرده بودند.

شرکت ها و آژانس های تبلیغاتی ربکا را استخدام کرده بودند تا از طریق تحقیقات بازار، صدای مشتریان آنها را آشکار کند. مشتریان چه محصولاتی را دوست داشته اند؟ چه محصولاتی آنها را از خرید پشیمان و ناامید کرده بود؟ چه محصولاتی را برای خرید در نظر داشتند و چرا؟ چگونه آنها را وادار کنیم که دوباره محصولات ما را بخرند؟ وظیفه او این بود که مطمئن شود تصمیم گیرندگان در شرکت های مشتریان، دقیقاً بدانند که مشتری چه چیزهایی را در طول سفر خرید خود تجربه کرده است.

¹ Blackberry

² Associated Press

³ MacroTrends

⁴ Fine Arts Building

⁵ Consumer Packaged Goods (CPG)

سابقه علمی ربکا در حوزه نخستی شناسی^۱ یا مطالعه علمی پستانداران غیر انسانی است و او با ایجاد شغلی در تحقیقات بازار برای خود، راهی برای تغییر رویه به سوی مطالعه موضوعات انسانی پیدا کرده بود. درست قبل از ملاقات با دوورا، او شغل خود که مدیریت یک شعبه از یک شرکت بزرگ تحقیقات بازار با سرمایه ۲۰ میلیون دلاری بود را ترک کرد تا شرکت خود را راه اندازی کند. دلایل زیادی پشت این حرکت وجود داشت، اما یکی از مهم‌ترین آنها این بود که ربکا از محدودیت‌های تحمیل‌شده توسط روش‌های تحقیق سنتی ناامید شده بود. این روش‌ها دهه‌ها قبل توسط افرادی که بر هنر فروش متمرکز بودند، توسعه داده شده بود، اما علاقه او به «چرایی» فروش بود. او می‌خواست روش جدیدی را در شرکت خودش امتحان کند. ربکا در آن زمان نمی‌دانست، اما این اقدام به او آزادی و فرصتی داد تا چند ماه پس از نقش جدیدش به‌عنوان مدیر عامل و کارآفرین، با دوورا همکاری برقرار کند.

اما به جلسه ای که ربکا با مدیران در حوزه تولید بستنی داشت بازگردیم. سایر افراد دور میز مذاکره، دیدگاه بسیار روشنی درباره اینکه مشتری آنها کیست داشتند. داده‌هایی که ربکا جمع‌آوری کرده بود نشان داد که ۴۷ درصد خریداران قبل از خرید محصول، از یک منبع دیجیتال استفاده می‌کردند. اما مدیران محصولات مصرفی بسته بندی شده آن را باور نکردند. و قصد نداشتند در مورد اینکه مصرف‌کننده محصولات آنها چه کسی است و اینکه او قبل از خرید چه کاری را انجام می‌دهد، نظر خود را تغییر دهند. از آنجایی که جلسه واقعاً در حال از هم پاشیدن بود، ربکا تاکتیک‌های ارائه خود را تغییر داد و از افراد حاضر در دور میز خواست تا در مورد آخرین خرید خود صحبت کنند و هرطور که مایل هستند، تجربه خود را به اشتراک بگذارند. او داستان‌هایی در مورد خرید تیغ، یک صندلی راحتی جدید، یک اجاق توستر و موارد دیگر را از زبان آنها شنید. پس از اینکه افراد حاضر در دور میز تجربیات مختلف خود را به اشتراک گذاشتند، ربکا به آنها اشاره کرد که از هر چهار داستان شخصی آنها، سه داستان شامل مراجعه به یک منبع دیجیتال است. دیگر افراد حاضر در اتاق هم در نقش خریدار حضور یافتند و آنها نیز از کانال‌های دیجیتال برای خرید خود استفاده می‌کردند. ربکا این بار توانست مدیران اجرایی ارشد را وادار کند تا برای لحظه‌ای مانند خریداران فکر کنند چرا که او به خوبی می‌دانست اگر هر جلسه ای با این حجم از مقاومت و انکار مدیران شروع شود، واقعاً به جایی نمی‌رسد. او به یک داستان بزرگتر برای راضی کردن آنها نیاز داشت.

^۱ Primatology

آموخته های ربکا در حوزه انسان‌شناسی به او آموخت که روش جمع‌آوری اطلاعات می‌تواند حجم اطلاعاتی که محقق جمع‌آوری می‌کند را تعیین کند. او به روش‌های تحقیقاتی سنتی که در اطرافش استفاده می‌شد نگاهی جامع انداخت و به این باور رسید که دیگر کارایی ندارند. با این کار، او می‌خواست روشی را که ما برای تحقیق پیرامون فرایند خرید خریدار استفاده می‌کنیم، دوباره ابداع کند.

او مشکل و مساله اساسی را خودشیفتگی برند¹ می‌دانست. تحقیقات برندها از نقطه نظر مدیر بازاریابی نوشته می‌شد که می‌خواست نشان دهد که آخرین کمپین او کارآمد بوده است. این تحقیقات شبیه قرار ملاقات‌هایی برگزار می‌شد که فرد محقق در آنها فقط به فکر خود بوده و پرسش‌هایش حول محور شخص او می‌چرخید. در مورد من چه چیزهایی شنیدی؟ از من چه می‌دانی؟ نظر شما در مورد من در مقایسه با دیگر مدیران چیست؟ آیا من بهترین مدیری هستم که تاکنون با او قرار ملاقات داشته‌اید؟ آیا دوباره می‌توانیم با یکدیگر قرار ملاقات بگذاریم؟ اینها تلاشی برای استخراج داده‌های معنادار و از پیش تعیین شده بود که در روش‌های تحقیقاتی قدیمی استفاده می‌شود و تجربه واقعی خریدار را منعکس نمی‌کرد. آخرین باری که یک برند شامپو را بدین صورت ارزیابی کردید، چه زمانی بوده است: «بسیار خب، این برند قابل اعتماد است، اما آن برند ارزش بیشتری در مقایسه با پول پرداخت شده برای آن دارد.» شما هرگز چنین تجربه‌ای نداشته‌اید! خریداران اینطور فکر نمی‌کنند، اما همه ابزارهایی که در آن زمان برای درک دلایل خرید مشتری استفاده می‌شد، فرض را بر این گذاشتند که خریداران اینگونه به خرید خود می‌اندیشند.

ربکا می‌خواست بداند که نیازهای خریداران چیست. آنها چگونه آن نیازها را اولویت بندی می‌کردند؟ آنها چگونه راه‌حل‌های متناسب برای این نیازها پیدا می‌کردند؟ و آیا آن راه‌حل‌ها (محصولاتی که خریداری کردند) در انجام مأموریت خود موفق بوده‌اند؟ یعنی نیاز خریدار را به طور کامل برطرف کرده‌اند یا خیر؟ بنابراین، او به تنهایی تلاش کرد تا نشان دهد که تحقیقات باید به گونه‌ای متفاوت انجام شود.

در آن زمان، دوورا در آزمایشگاه مربوط به رسانه‌ای نوظهور به نام آی.پی.جی.² کار می‌کرد. این آزمایشگاه نوعی اتاق فکر برای شرکت هلدینگ جهانی خود بود که در آن انواع افراد در صنعت رسانه و تبلیغات برای بحث در مورد کانال‌های رسانه‌ای جدید و تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری‌های تبلیغاتی حضور داشتند. آزمایشگاه به طیف وسیعی از مدیران عامل و

¹ Brand Narcissism

² IPG

رهبران بازاریابی، از گول‌های حوزه خدمات فوری دیجیتال گرفته تا شرکت‌های سخت‌افزاری و حتی برندهای جهانی اسباب‌بازی، خدمات ارائه می‌کرد.

در آن زمان، آزمایشگاه در یک مجتمع اداری در منطقه مید-ویلشایر^۱ در لس آنجلس قرار داشت، جایی که رایان سیکرست^۲ برنامه صبحگاهی خود را تولید می‌کرد و کارداشیان‌ها^۳ نیز اغلب می‌توانستند از لابی، برای ملاقات با طرفدارانشان استفاده کنند. آزمایشگاه در طبقه چهارم یک آژانس رسانه‌ای بود که اکثراً از صفوف خریداران رسانه‌های جوان تشکیل می‌شد که به فایل‌های اکسل هجوم می‌آوردند تا برای مشتریان خود جایگاه آگهی‌های تبلیغاتی در تلویزیون، رادیو، رسانه‌های چاپی و تبلیغات محیطی را خریداری کنند. این همان چیزی است که ما اکنون آن را «رسانه‌های سنتی» می‌نامیم. این محیط ایجاب می‌کرد تا به مشتریان خود برای درک تغییراتی که تا پایان سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ میلادی اتفاق می‌افتد، کمک کنیم. تلفن‌های همراه اکنون به عنوان یک نیروی غالب در حال ظهور بودند، اما هنوز گسترش فراوانی نداشت: تنها ۱۱ میلیون نفر از ما در سال ۲۰۰۸ گوشی آیفون داشتیم. و طرفداران خدمات بی‌سیم^۴ شروع به جستجوی محتوا در خارج از محصولات کابلی سنتی کردند و خدماتی نظیر روکو^۵ (پخش کننده‌های دیجیتال) را جایگزین آن ساختند. رهبران صنعت تبلیغات نگران این مسأله بودند که اگر رسانه دیجیتال به یک دنیایی متشکل از انتخاب‌های نامحدود تبدیل شود، چگونه ضرر ناشی از آگهی‌های تبلیغاتی خریداری شده برای پخش در رسانه سنتی نظیر تلویزیون را جبران کنند. این آزمایشگاه شبیه به سرزمین جادویی در انیمیشن‌ها تبدیل شده بود؛ مثلاً تصویری از یک آشپزخانه با صفحه نمایشی بر روی یخچال را به تصویر می‌کشید؛ اتاق خواب نوجوانی را نشان می‌داد که چندیل کنسول بازی در آن قرار دارد و یک فضای نشیمن در داخل خانه که تمامی وسایل آن با اتصال به تلفن‌های هوشمند کار می‌کنند؛ محیط‌های خرده‌فروشی که از واقعیت مجازی^۶ برای تبلیغات استفاده خواهند کرد و غیره. صحبت از چنین خانه‌هایی در آن زمان، درست شبیه به توصیف سرزمین عجایب برای رهبران حوزه تبلیغات بود.

¹ Mid-Wilshire

² Ryan Seacrest

³ Kardashians

⁴ Cord Cutters

⁵ Roku

⁶ Augmented Reality

وظیفه دوورا در آزمایشگاه این بود که به مدیران آژانس‌ها و مشتریان، درک عمیق‌تری از فضای رسانه‌ای در حال ظهور و اینکه چگونه بر توانایی آنها برای دستیابی به مخاطبانشان تأثیر می‌گذاشت، ارائه دهد. دوورا یاد گرفته بود که چگونه یک ارائه سرگرم‌کننده را با داده‌های کافی غنی کند تا مدیران را بدون ایجاد مقاومت از سوی آنها، به وجد آورد. چون معلوم شد که با ظهور این فضای رسانه‌ای جدید، همه چیز در خطر خواهد بود. به طور کلی، روشی که برند آنها برای ابداع راه حل‌های بازاریابی و تامین بودجه خود استفاده کرده بود، هر آنچه که به برند بودن آنها معنا می‌بخشید، نحوه ایجاد آگاهی میان مخاطبان در دنیایی بی پایان از پراکندگی اطلاعات و نحوه کسب درآمد آژانس‌های تبلیغاتی - همه و همه شروع به تنزل کردند. درست همانطور که شرکت‌های فناوری مانند گوگل و فیس بوک در حال ظهور بودند.

برای درک تغییری که در مورد آن صحبت می‌کنیم، در سال ۲۰۰۸، سازمان تبلیغات تعاملی^۱ در آمریکا و غول شرکت‌های مشاوره تبلیغات، به نام پرایس واتر هوس کوپرز^۲ تخمین زدند که هزینه تبلیغات آنلاین ۲۳.۴ میلیارد دلار یا طبق برآوردهای شرکت نیلسن^۳، ۱۷ درصد از کل هزینه تبلیغات در آن سال را تشکیل می‌داد (نیلسن، ۲۰۰۹). سیزده سال بعد در سال ۲۰۲۱، یک شرکت آلمانی متخصص در حوزه داده‌های بازار و مصرف‌کننده به نام استاتیستا^۴ تخمین زد که اینترنت بیش از ۵۰ درصد از کل درآمد تبلیغات را به خود اختصاص داده است. درآمد گوگل در سال ۲۰۰۵ برابر با ۶.۱۳۹ میلیارد دلار بود. تا سال ۲۰۲۰، بدون احتساب درآمد حاصله از خدمات ابری^۵ جدیدتر، به ۱۶۹.۴۷۸ میلیارد دلار افزایش یافت. به این معنی که درآمد گوگل در طول دوره ۱۵ ساله ۲۶۶۰ درصد افزایش یافته است (بله، کاش آن زمان نیز از این شرکت سهام می‌خریدیم). (طبق گزارش کمیسیون اوراق بهادار و بورس^۶، ۲۰۰۶، ۲۰۲۱). بنابراین، فرصت‌ها به طور چشمگیری تغییر می‌کرد و اکثر مردم آماده دریافت آنها نبودند.

پیش از ملاقات دوورا با ربکا، دوورا نیز همان ناامیدی‌هایی را تجربه می‌کرد که ربکا تجربه کرده بود - تلاش می‌کرد مدیران بازاریابی و تبلیغات را متقاعد کند که رسانه‌های نوظهور را جدی بگیرند. او مقاله‌ای نوشت که در آن توضیح داد که چگونه باراک اوباما به اولین کاندیدای رسانه‌ای نوظهور تبدیل شده است و ماهرانه تغییر چشم انداز را به عنوان یک

¹ Interactive Advertising Burea

² PricewaterhouseCoopers

³ Nielsen

⁴ Statista

⁵ Cloud Services.

⁶ Securities and Exchange Commission

استراتژی برای انتخاب شدن به عنوان اولین رئیس جمهور سیاه پوست ایالات متحده مدیریت می کند. او گزارش های خود از روندهای نوظهور را با عناوینی مانند «محتوا پادشاه است» و «موبایل مرده است» ارائه می کرد (البته منظور او مرگ موبایل های قدیمی است که نسل جدیدتر آنها، قوی تر از قبل زنده خواهند شد). او همچنین ارائه های پرشورتری را در نمایشگاه صنعت فناوری سی.ای.اس^۱ درباره آینده تبلت ها و خانه های هوشمند فراهم می آورد. مشتریان سرشان را تکان می دادند و وانمود می کردند که ارائه های او برای آنها جذاب به نظر می رسد - اما پس از اتمام، مستقیماً به برنامه رسانه ای قدیمی خود بازمی گشتند. شاید تنها کاری که انجام می دادند، ارائه مجوز به کارکنان مبتدی بخش رسانه های اجتماعی خود بود که یک صفحه فیس بوک برای آنها ایجاد کنند یا شاید به توسعه یک نرم افزار برای آنها پردازند. برخی از آنها شاید پول کمتری را برای جستجو و تبلیغات بنری سرمایه گذاری می کردند. اما آنها هنوز متقاعد نشده بودند که تبلیغات دیجیتال آنلاین در شرف بازسازی دنیای پیرامون ما است.

برندهایی که با دورا مشورت می کردند، بیشتر نگران این مساله بودند که کنترل اطلاعاتی که برنشان در این رسانه های جدید منتشر می کرد را از دست می دهند. آنها هنوز متقاعد نشده بودند که باید به طور فعالانه در دنیایی از نظرات مشتریان، وبلاگ ها یا رسانه های اجتماعی مشارکت کنند. آنها فقط می خواستند مکالماتی که در سراسر آن رسانه ها اتفاق می افتد را کنترل کنند. با این حال، دورا و همکارانش کارگاه های آموزشی بی شماری را ترتیب دادند که به برندها کمک کنند تا درک کنند رسانه های اجتماعی نیازمند مهارت ها و توسعه دیدگاه های جدید است و روند جدید مبنی بر دموکراتیک شدن تولید محتوا^۲ توسط کاربران را بپذیرند - دموکراتیک شدن تولید محتوا بدین معنا بود که ممکن است محتوای زیادی درباره برند آنها توسط کاربران تولید شود که آنها کنترل بسیار کمی بر روی آن داشته باشند.

در سال ۲۰۰۹، بخت با ما یار شد و ما یکدیگر را ملاقات کردیم. تماس های مکرر برای معرفی یکدیگر برقرار شد. کریستین لاک^۳، یک کارآفرین در حوزه تحقیقاتی، از تمایل ربکا برای انجام کاری انقلابی و متفاوت خبر داشت. کریستین نام دورا را در آزمایشگاه تحقیقاتی آی.پی.جی شنیده بود، می دانست که او نیز به دنبال یک حامی تحقیقاتی است و فکر می کرد که ربکا فرد مناسبی برای او باشد. کریستین نمی دانست که شراکتی را میان دو نفر رقم می زند که نحوه درک

¹ CES

² Democratization of content creation by

³ Kristin Luck

برندها از نقش دیجیتالی در فرایند خرید را تغییر می‌دهد. ما فوراً با یک علاقه‌مندی مشترک به هم متصل شدیم و آن چیزی نبود جز اینکه: مشتریان سوالات اشتباهی را می‌پرسیدند و به دنبال داده‌های اشتباهی می‌رفتند. دورا می‌دانست که می‌خواهد چه کار کند، اما با مقاومت سایر محققان مواجه شده بود. او به دنبال یک همکار بود تا او نیز به ناقص بودن رویکردهای سنتی پژوهشی ایمان داشته باشد. ربکا آماده بود تا همه چیز را متحول کرده و دست به خطر بزند. دورا که دقیقاً می‌دانست چگونه با این بازاریاب‌ها ارتباط برقرار کرده و به زبان آنها صحبت کند، تصمیم گرفت اجازه شروع چنین انقلابی را به ربکا بدهد. از آنجایی که دورا یک محقق نبود، نمی‌دانست چیزی که از ربکا می‌خواهد قابل اجرا هست یا خیر. اما به هر حال آنها حرکت انقلابی خود را آغاز کردند.

دورا فردی دانش‌آموخته در حوزه رسانه‌های نوظهور بود نه تحقیق. و ربکا بالعکس، یک کارشناس در حوزه تحقیقات بازار بود، نه متخصص در بخش رسانه‌های نوظهور. آنها همانند دو زن نابینا بودند که سعی می‌کردند بفهمند که چگونه منابع آنلاین، باعث تحول تصمیم‌گیری‌های خریداران شده‌اند: این که چگونه تصمیمات خریداران که پیش‌تر در مقابل قفسه‌های فروشگاه‌ها انجام می‌گرفت، جای خود را به تصمیمات آنلاین دادند. اما هر کسی که هر یک از ما را به خوبی می‌شناسد، می‌داند که ما همیشه طرفدار حق هستیم و می‌دانستیم که در این مورد حق کاملاً با ماست. اکنون باید بفهمیم که چگونه این مساله را به مدیرانی که هنوز با روش‌های قدیمی احساس راحتی می‌کنند، ثابت کنیم.

ما در ابتدا متوجه شدیم که تغییر یکباره مدل‌های موجود نمی‌تواند کارساز باشد. ما باید تحقیقاتی را انجام می‌دادیم تا به مشتریان نشان دهیم که تأثیر فضای آنلاین تا چه حد بوده است - در غیر این صورت هم آنها شکست می‌خورند، و هم ما در تلاش برای متقاعد کردن آنها با شکست مواجه می‌شویم.

ممکن است به نظر خیلی‌ها این مساله یک راه حل آسان و شفاف داشته باشد. کفایت با تعدادی از افرادی که به تازگی چیزی خریده‌اند صحبت کنید تا بفهمید چه چیزی باعث خرید آن شده است. اما به چند دلیل نمی‌توان آن را ساده دانست چرا که این کار، در واقع نوعی افشاسازی است. اولین دلیل این است که اکثر برندها و خرده‌فروشان، تحقیقات مصرف‌کننده انجام دادند: آیا طعم این محصول را دوست دارید؟ چه رنگی را بهتر می‌پسندید؟ چه مدلی را ترجیح می‌دهید؟ اما به ندرت کسی از افرادی که در حال تصمیم‌گیری بودند، می‌پرسید که فرآیند تصمیم‌گیری آنها چگونه است. دلیل دیگر این بود که برای مشتریانی که در مورد تأثیر رسانه بر تصمیمات خرید تحقیق می‌کردند، تحقیقات سنتی بسیار

محتاطانه تر بود— به عنوان مثال تاثیر یک آگهی تلویزیونی را اندازه‌گیری کرده و یا یک آگهی چاپی را بهینه سازی می‌کردند. بنابراین اولین مشکل این بود که تحقیقات، پاسخ‌ها را بر اساس نوع رسانه از یکدیگر جدا می‌کرد. و مشکل عمده بعدی این بود که روش‌های سنتی اساساً حول رسانه‌های پخش ساخته شده بود: نظیر تلویزیون، رادیو، رسانه‌های چاپی، تبلیغات محیطی و پست مستقیم. روش‌های تحقیق سنتی برای ارزیابی رسانه‌های سنتی ساخته شد. رسانه‌های آنلاین به آن مدل‌های سنتی چسبانده شده بودند اما داده‌های حاصل از آن تحقیق، تاثیر رسانه‌های دیجیتال را در دنیای خرید به صورت حداقلی نشان می‌داد.

نخستین چشم انداز ما

دوورا با جان روس^۱، رئیس آزمایشگاه آی.پی.جی همکاری می‌کرد. جان، مدیر بخش بازاریابی خرده‌فروشی در شرکت هوم دیپات^۲ بود که در آنجا بر یکی از بزرگترین بودجه‌های تبلیغاتی در جهان نظارت داشت. او اخیراً با نوشتن یک اعلامیه به سبک نمایشنامه جری مگوایر^۳، که برای هر چهار شرکت بزرگ هولدینگ تبلیغاتی جهان ارسال کرده بود، کنترل آزمایشگاه را به دست گرفته بود. مضمون کلی اعلامیه او بدین شرح بود: شما بزرگترین بودجه رسانه‌ای را در جهان دارا هستید اما نمی‌دانید که خریداران در واقع چگونه تصمیم می‌گیرند. شما هر سال میلیون‌ها و حتی میلیاردها دلار را در تبلیغات تلویزیونی و تبلیغات چاپی خود سرمایه‌گذاری می‌کنید. اما پس از کشاندن خریداران به فروشگاه، آنها را در مسیر تصمیم‌گیری ترک می‌کنید. یکی از مدیران آژانس تبلیغاتی جهانی با او موافقت کرد و جان را استخدام کرد تا آزمایشگاه تحقیقاتی او را اداره کند. چیزی که جان می‌خواست بداند، و چیزی که دوورا و تیم او را به درک آن سوق داد، این بود: آیا هنگام تصمیم‌گیری خریداران به چیز خاصی اهمیت می‌دهند؟ آنها واقعاً به چه اطلاعاتی یا چه محتوایی نیاز دارند؟ و از نظر انتقادی - چگونه آنها از بلا تکلیفی به تصمیم‌گیری می‌رسند؟ جان اشتیاق به تحقیق داشت، اما نه تحقیق سنتی. او اولین اقدامات تحقیقاتی خود را آغاز کرده بود که بیشتر شبیه مصاحبه‌های خیابانی بود تا تحقیقات بازار. او با برقراری ارتباط با مشتریان خود در مقابل قفسه‌های فروشگاه‌های آموخته بود که پیگیری فرایند خرید خریداران در لحظه و تصمیم‌گیری آنها چقدر می‌تواند قدرتمند باشد.

¹ John Ross

² Home Depot

³ Jerry Maguire-s