

بازتعریف خرده فروشی

(خرده فروشی در عصر نوین)

جلد اول: عصر پسا دیجیتال

(مجموعه کتاب های گرگ آلفا)

نویسندگان:

پروفسور فیلیپ کاتلر

دکتر جوزپه استیلیانو

ترجمه:

دکتر مجید اوقانیان

تقديم به تمام فرزندان سرزمين كهن ايران



Majidoghghanian.ir



[Majidoghghanian](https://www.linkedin.com/company/Majidoghghanian)



[drmajidoghghanian / dr_oghaniyan.official](https://www.instagram.com/drmajidoghghanian)



Majidoghghanian@yahoo.com

Majid Oghanian

تحسین‌ها برای کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی»

آندره بالدو^۱

مدیرعامل برند Ganni



«در دنیای پرپیچ و خم مد و خرده‌فروشی کالاهای لوکس، که چالش‌هایی نظیر انتظارات متغیر مصرف‌کنندگان، پیشرفت‌های فناوری، و مقررات در حال تغییر را در بر می‌گیرد، کتاب جوزپه و فیلیپ همچون قطب‌نمایی برای خرده‌فروشان عمل می‌کند. ده اصل استوار آن‌ها، راهنمایی روشنگری را در میان چشم‌انداز دائماً در حال تغییر رفتار مصرف‌کننده، فناوری، رقابت و تأثیرات اجتماعی ارائه می‌دهد. این کتاب صرفاً در مورد شکوفایی نیست؛ بلکه در مورد انطباق برای شکل‌دهی به آینده خرده‌فروشی است.»

پنی بروک^۲

مدیر ارشد بازاریابی و تجربه



«کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی»، هم‌افزایی پویایی را که از همکاری یک نویسنده کارکشته و یک آینده‌نگر صنعت حاصل می‌شود، به نمایش می‌گذارد. این همکاری، گفتمان پیرامون صنعتی که دائماً در حال پیشرفت است را به سطوح جدیدی ارتقا می‌دهد. بینش‌های ارائه شده در این کتاب، نیاز به نگرش‌های تازه و اصول نوآورانه را برجسته می‌سازد. از فرصت مشارکت در این کتاب بسیار خرسندم.»

¹ Andrea Baldo

² Penny Brook



هانس کارپلز^۱

رئیس و یکی از بنیان‌گذاران Euronics

«در اصل، خرده‌فروشی به معنای انتخاب و ارائه مجموعه‌ای از محصولات و خدمات، آموزش کارکنان برای برجسته‌سازی ارزش پیشنهادی شما، خلق یک تجربه مشتری بی‌نظیر، و بهینه‌سازی P۴ است. این کتاب، خرده‌فروشان و مدیران برند را به ابزارهای ضروری برای پیشتازی در دنیای پسا دیجیتال مجهز می‌سازد.»



استفان دو لا فاوری^۲

رئیس اجرایی گروه در شرکت‌های Estee lauder

«در دنیای کسب‌وکار که پیوسته در حال تغییر است، برندها در تمامی صنایع باید همواره به دنبال روش‌های نوین برای انجام کسب‌وکار باشند تا جایگاه خود را حفظ کرده و به موفقیت دست یابند. کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی»، خوانندگان را با ارائه راهنمایی‌های ارزشمند و یک دستورالعمل عملی برای رویارویی موفقیت‌آمیز با پیچیدگی‌های دنیای امروز، مجهز می‌سازد.»

¹ Hans Carpels

² Stephane de la Faverie

کریستیانو فاگانی^۱

مدیرعامل Off White و مدیرعامل NGGH++ (ریپاک اروپا و ریپاک لوکس جهانی)



«در دنیای پسا دیجیتال کنونی، مشتریان فارغ از تصمیمات تیم برند در دفاتر مرکزی شرکت‌ها، بر اساس شرایط و ترجیحات خود با برندها تعامل می‌کنند. خرده‌فروشی در این میان نقش حیاتی دارد، زیرا هم امکان لمس و تجربه شخصی محصولات را در فروشگاه‌های فیزیکی فراهم می‌کند و هم عملیات روان و بدون دردسر خرید آنلاین را ممکن می‌سازد. این کتاب، مجموعه‌ای ارزشمند از بهترین رویه‌ها و اصول راهنما در این زمینه است.»

گرگ هافمن^۲

مدیر بازاریابی سابق نایک، نویسنده و سخنران



«یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها، چگونگی ترکیب قدرت هوش داده و خلاقیت انسانی برای ارائه بیشترین ارزش به مشتریان است. کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی» بینش‌های بسیار ارزشمندی در این زمینه ارائه می‌دهد و به این پرسش مهم پاسخ‌های مرتبطی می‌دهد.»

¹ Cristiano Fagnani

² Greg Hoffman

مجید اوقانیان

(دکتر مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، بنیان گذار IMCcbm)



امروزه همه ما به عنوان یک انسان درگیر فرآیند انتخاب و خرید محصولات مورد نیاز خود هستیم اگر به صورت خطی خرید خود را انجام دهیم برای تهیه محصول مورد نیاز به عنوان مثال خرید اغذیه و تنقلات یا خرید مایحتاج مدرسه فرزندان نظیر دفتر و مداد یا خرید شارژر تلفن همراه خود به اولین فروشگاه محل زندگی خود یا یک فروشگاه که قبلاً خرید می کردیم می رویم و محصول خود را خریداری می کنیم یا برای گذراندن آخر هفته به همراه خانواده به یک فروشگاه بزرگ یا هاپیر مارکت ها می رویم هم نوعی گردش است و هم خرید یا به قول معروف هم فال است و هم تماشا گاهی هم خرید این اولین بخش در فرآیند خرید است که بسیاری از

بازاریابان بر روی آن تمرکز می کند فرآیند جذب مخاطب به واسطه تبلیغات برای خرید محصول از نزدیک ترین فروشگاههای اطراف آنها ما در بازاریابی به فروشگاه های کوچک و بزرگ ارائه دهنده محصولات به مصرف کننده نهایی به اصطلاح خرده فروشی می گوئیم یا به زبان تخصصی بازاریابی ریتیل مارکتینگ می گوئیم. امروزه با توجه به روی کار آمدن نسل Z در فرآیند خرید و با گسترش فناوری ها به خصوص در حوزه اینترنت و هوش مصنوعی فرآیند خرید دیگر خطی نیست بلکه برای مصرف کننده بسیار جذاب است که خرید از دیگر فروشگاه ها را که الزاماً در منطقه یا شهر یا کشور محل زندگی آن نیست را تجربه کند و حس خرید اینترنتی را تجربه کند به عنوان مثال خرید کیف دست دوز دیور از فروشگاه مرکزی در پاریس از داخل ایران یک حس شادی وصف ناپذیری را برای مصرف کننده به همراه دارد به لطف همه گیری کووید ۱۹ مصرف کنندگان تمام نسل ها خرید مایحتاج خود را به صورت اینترنتی آموختند این یعنی رقابت نفس گیر بین فروشگاه های عرضه کننده محصولات در تمام دنیا برای جذب مشتری را شروع کرده اند. در این کتاب فیلیپ کاتلر به عنوان یک مدرس بازاریابی بیم المللی و جوزپه استیلیانو به عنوان یک کارآفرین در حوزه بازاریابی خرد به خوبی چالش پیش روی شرکت های عرضه کننده محصولات را مورد بررسی قرار داده اند در جلد اول این کتاب به بررسی فضای کسب و کار خرده فروشی در دنیای که دیگر از دیجیتال بودن گذر کرده و وارد عصر پسا دیجیتال شده است می پردازیم اینکه در یابیم عصر پسا دیجیتال چیست و چه ویژگی هایی دارد درک این مطلب برای کسب و کارهای خرده فروشی که شدت مهم است.

سرفصل ها

مقدمه

- ۱..... تغییر، یگانه حقیقت پایدار است.
- ۲..... خرده‌فروشی: نگاهی دیگر
- ۵..... پسا دیجیتال: جایی که هیا هو به واقعیت می‌پیوندند.
- ۱۱..... چگونه به خرده‌فروشی ۵,۰ رسیدیم
- ۱۶..... سفر پیش رو
- ۱۹..... عصر پسا دیجیتال

فصل اول

- ۲۰..... رو به عقب دویدن
- ۲۲..... شتاب تغییر
- ۲۴..... سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل دوم

- ۲۵..... هدف، انسان، زمین و در نتیجه سود
- ۲۶..... ضرورت اقتصادی
- ۳۰..... سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل سوم

- ۳۱..... انقلاب تجارت مستقیم با مصرف‌کننده (D2C): شمشیری دو لبه
- ۳۵..... فرصتی برای برندهای با سابقه
- ۳۸..... مزایای مدل ترکیبی
- ۴۱..... خلاصه
- ۴۲..... سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل چهارم

- شخص‌های تجربه‌محور ۴۳
- استانداردهای رو به رشد انتظارات ۴۵
- رقابت (نا)عادلانه ۴۶
- یک روش نوین برای بازار ۴۸
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۵۰

فصل پنجم

- ایجاد تمایل در مردم برای چیزها کافی نیست. ۵۱
- معنی‌بخشی به داده‌ها ۵۳
- معادله حریم خصوصی و اعتماد ۵۵
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۵۷

فصل ششم

- عصر همه کاناله به سر آمده است. دوران کانال بهینه آغاز شده است. ۵۸
- از بازاریابی چندکاناله به بازاریابی همه کاناله ۶۰
- از همه کاناله به کانال بهینه ۶۵
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۶۸

فصل هفتم

- سفر مشتری در عصر پسا دیجیتال ۶۹
- سفر ترکیبی ۷۲
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۷۸

فصل هشتم

- ۷۹..... فن آوری پیشرفته در کنار تعامل انسانی بالا
- ۸۳..... پشت صحنه
- ۸۷..... سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل نهم

- ۸۸..... پایان کار مراکز خرید
- ۸۹..... تفاوت‌های منطقه‌ای
- ۹۱..... توسعه‌های کاربری مختلط
- ۹۳..... سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل دهم

- ۹۴..... توفان سهمگین
- ۹۷..... به کدام سو می‌رویم؟
- ۹۹..... شهر مدیریتی هزار سوم پاوان
- ۱۰۰..... گرگ آلفا
- ۱۰۱..... IMCcBM

مقدمه:

تغییر، یگانه حقیقت پایدار است.

درست زمانی که می‌پنداشتیم بر تمام پاسخ‌ها احاطه داریم، به ناگاه تمامی پرسش‌ها دگرگون شدند.

ماريو بندتی

روزنامه‌نگار، رمان‌نویس و شاعر اهل اروگوئه

اینکه تغییر امری گریزناپذیر است، بر کسی پوشیده نیست. در حقیقت، ما از قرن ششم پیش از میلاد، از زبان فیلسوف یونانی هراکلیتوس شنیده‌ایم که «تنها امر ثابت در زندگی، تغییر است». با این وجود، سرعت، ژرفا و وسعت تحولی که توسط فن آوری دیجیتال آغاز شده، به واسطه همه‌گیری شتاب یافته و با نوسانات اقتصاد کلان تشدید شده، به عنوان یک تغییر الگوی انکارناپذیر مطرح می‌شود. جامعه کسب‌وکار مدت‌هاست از مخفف¹ VUCA (بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم) برای توصیف وضعیت سیالی که جایگزین حس اطمینان، ثبات و آشنایی پیشین مردم شده است، استفاده می‌کند. با این حال، سرواژه دیگری که به شکل مناسب‌تری دوران کنونی ما را به تصویر می‌کشد، BANI² (شکننده، مضطرب، غیرخطی و درک‌ناپذیر) است. این اصطلاح در سال ۲۰۱۶ توسط جمیس کاسیو³، انسان‌شناس، آینده‌پژوه و نویسنده آمریکایی، ابداع شد. اصطلاح BANI بیش از پیش بر این نکته تأکید می‌کند که تکیه بر مفهوم ثبات، امری نابخردانه است. به تعبیر کاسیو: «این چارچوبی است برای تبیین موقعیت‌هایی که روز به روز رایج‌تر می‌شوند و در آن‌ها نوسان یا پیچیدگی ساده، ابزارهای کافی برای درک آنچه در حال وقوع است، به دست نمی‌دهند. موقعیت‌هایی که شرایط در آن‌ها صرفاً بی‌ثبات نیست، بلکه آشوبناک است. در این موقعیت‌ها، پیامدها صرفاً دشوار نیستند، بلکه به کلی غیرقابل پیش‌بینی هستند. یا به زبان خاص این چارچوب‌ها، موقعیت‌هایی که آنچه رخ می‌دهد، صرفاً مبهم نیست، بلکه درک‌ناپذیر است.» در واقع، آینده دیگر بهینه‌سازی جزئی گذشته نیست؛ بلکه سناریویی است پیوسته در حال تغییر که با سرعتی بی‌سابقه در حال تحول

¹ Voltil, Uncertain, Complx & Ambiguous

² Brittl, Anxious, Nonlinear & Incomprehensible

³ Jamais Cascio

است. به عنوان مثال: در سال ۲۰۲۲، ویراستاران فرهنگ لغت انگلیسی کالینز^۱، واژه permacrisis را به عنوان واژه سال برگزیدند که به معنای «یک دوره طولانی بی‌ثباتی و ناامنی» است.

این سناریو تهدیدی جدی برای سازمان‌های خصوصی و دولتی ایجاد می‌کند و توانایی آن‌ها را در برنامه‌ریزی برای آینده تضعیف می‌کند. مفروضات اقتصاد کلان و قطعیت‌های ژئوپلیتیکی که دهه‌ها برقرار بودند، همگی به شدت متزلزل شده‌اند. دیگر نمی‌توانیم فرض کنیم که مرزها لزوماً غیرقابل نفوذند، مواد خام با هزینه معقول در دسترس خواهند بود، تولید را می‌توان در هر جای دنیا انجام داد، زنجیره‌های تأمین پایدار می‌مانند، تأمین انرژی تضمین شده است، تورم مهار می‌شود، و رشد اقتصادی جهان توسط اقتصادهای نوظهور حفظ خواهد شد. پیتراک^۲، که به عنوان پدر علم مدیریت شناخته می‌شود، در کتاب "عصر ناپیوستگی: دستورالعمل‌هایی برای جامعه در حال تغییر ما"، از اولین کسانی بود که به عدم امکان پیش‌بینی آینده در شرایطی که تکیه بر روندهای فعلی، ما را به بیراهه می‌کشانند، هشدار داد.

در چنین شرایط پیش‌بینی‌ناپذیری، مدیران چگونه می‌توانند پیش‌بینی دقیقی با سهام‌داران در میان بگذارند، به نتایج قابل اتکا دست یابند، و نیازهای مشتریان را بهتر از رقبا برآورده کنند؟ پاسخ کوتاه این است که نمی‌توانند. یا حداقل اگر بخواهند از همان روش‌های همیشگی استفاده کنند، نمی‌توانند. مشکل اینجاست که مدیران امروزی برای رویارویی با بی‌ثباتی آموزش ندیده‌اند. در واقع، آن‌ها برای دستیابی به صرفه‌جویی در مقیاس، گستره و یادگیری در شرایط نسبتاً ثابت آموزش دیده‌اند؛ شرایطی که حاشیه سود و بازدهی سرمایه‌گذاری را به حداکثر می‌رساند. اکثر دوره‌های آموزشی به مدیران نمی‌آموزند که چگونه با نوسانات شدید روبرو شوند. تنها راه حل این است که با الزامات شرایط جدید هماهنگ شویم: رویکردی انعطاف‌پذیر در پیش بگیریم، در عمل بیاموزیم، و از اصولی پیروی کنیم که برای این جهان طراحی شده‌اند و ذاتاً انطباق‌پذیرند. به قول دراکر، تنها راه درک این پیچیدگی، شناخت ماهیت عمیق ناپیوستگی‌های بنیادین آن است.

خرده‌فروشی: نگاهی دیگر

با شروع از زمانی که قبایل میان‌رودان (بین‌النهرین) در ۶۰۰۰ سال پیش از میلاد، مبادله کالا به کالا را ابداع کردند، منطق بنیادین تجارت، تبادل ارزش بین دو طرف بوده است. خریدار می‌تواند مصرف‌کننده نهایی کالا باشد یا واسطه‌ای که آن را به دیگری می‌فروشد. ما معمولاً این دو سناریو را کسب‌وکار به مشتری (B2C) و کسب‌وکار

¹ Collins English Dictionary

² Peter F. Drucker

به کسب و کار (B2B) می‌نامیم و خرده‌فروشی بی‌تردید با مورد اول مرتبط است. در واقع، خرده‌فروشی به معنای فروش کالا، خدمات، یا تجربیات از افراد یا کسب و کارها به مصرف‌کنندگان نهایی است. خرده‌فروشان کالا را از عمده‌فروشان، تولیدکنندگان، یا دیگر خرده‌فروشان می‌خرند و سپس آن‌ها را با سود به مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشند. در نتیجه، شرکت‌های B2C و B2B به لحاظ تاریخی مدل‌های عملیاتی و ساختارهای سازمانی بسیار متفاوتی را اتخاذ کرده‌اند. بازیگران B2B مستقیماً با مصرف‌کنندگان در تعامل نبودند و نیازی به فروشگاه نداشتند. بنابراین، به جای صرف هزینه‌های هنگفت برای فروش و بازاریابی، بر تأمین، تولید و لجستیک تمرکز می‌کردند. از سوی دیگر، بازیگران B2C می‌بایست در خلق تجربه مشتری سرآمد باشند، زیرا توانایی افزایش کیفیت درک‌شده محصولات، عامل موفقیت آن‌ها بود. بنابراین، بر برندسازی، خدمات مشتری، ارتباطات بازاریابی و تبلیغات متمرکز شدند. شرکت‌های مصرفی مانند کوکاکولا، استی لادر (Estee lauder)، پروکتر اند گمبل (Procter & Gamble) یا یونیلیور (Unilever)، به طور سنتی به صورت ترکیبی عمل می‌کردند. آن‌ها با استفاده از توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان برای دسترسی به مصرف‌کنندگان نهایی، در حوزه B2B فعالیت داشتند و از طریق تلاش‌های بازاریابی خود، رویکرد B2C را در پیش می‌گرفتند.

با این حال، تحول دیجیتالی که در قالب دو موج متوالی خرده‌فروشی ۳،۰ و ۴،۰ (که به زودی بیشتر به آن‌ها خواهیم پرداخت) تجربه کردیم، این دوگانگی و نقش تمام بازیگران این عرصه را به چالش کشید. برای ۸۰۰۰ سال، به استثنای سفارش پستی، خرده‌فروشی نیازمند تعامل فیزیکی با مشتری بود، چه در بازار سنتی، چه در خیابان، و چه در یک فروشگاه فیزیکی. اما با تأسیس آمازون (Amazon) و ای بی (eBay) در سال‌های ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵، دنیای تجارت دگرگون شد. حضور و مکان برای اولین بار از هم جدا شدند، دیگر نیازی نبود برای حضور مؤثر در جایی، واقعاً به آنجا بروید. از آن پس، یک خرده‌فروش می‌توانست یک بازیگر کاملاً دیجیتال یا حتی یک "مصرف‌کننده" باشد که با همتایان خود تجارت می‌کند. و در دو دهه بعد، شتاب فزاینده فن آوری، فرصت‌های تازه‌واردان را چنان تقویت کرد که چالش‌های استراتژیکی را برای شرکت‌های با سابقه به همراه داشت. فراگیر شدن تجارت، در کنار امکان بی‌سابقه دسترسی اکثریت جمعیت جهان به محصولات و خدمات، صرف نظر از مکان، چشم‌انداز رقابتی را دگرگون کرد. برای اولین بار، تولیدکنندگان و شرکت‌های B2B می‌توانستند بدون واسطه و با تعامل مستقیم با مصرف‌کنندگان نهایی، بازار را کشف کنند. ما این تغییر را B2C شدن می‌نامیم. فرآیندی که طی آن یک کسب و کار یا سازمان که به‌طور سنتی در حوزه B2B فعالیت می‌کند، از راهبردهایی که معمولاً با تعاملات B2C مرتبط هستند، بهره می‌برد. این فرآیند می‌تواند شامل به‌کارگیری رویکردهای مشتری‌محور، ایجاد یا تقویت واحد بازاریابی، سرمایه‌گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری، روابط عمومی و سایر

اشکال ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان نهایی باشد، مشابه روشی که شرکت‌های B2C با مشتریان خود در تعامل هستند.

یکی از کاربردهای بی‌درنگ این امکان جدید، استراتژی "مستقیم به مصرف‌کننده" یا D2C¹ است. در این مدل کسب‌وکار، شرکت‌ها (مانند تولیدکنندگان) محصولات خود را بی‌واسطه و بدون نیاز به خرده‌فروشان یا عمده‌فروشان به دست مصرف‌کنندگان می‌رسانند. این رویکرد به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا داده‌ها و اطلاعات دست اول را جمع‌آوری کرده و کنترل بیشتری بر برند، تجربه مشتری و نحوه توزیع محصولات خود داشته باشند. با این حال، همانطور که در ادامه کتاب بررسی خواهیم کرد، این مدل مانند شمشیری دولبه است. D2C با وجود پتانسیل بالا، می‌تواند نظم موجود در بازار را برهم زده و تهدیداتی جدی برای کسب‌وکارهای با سابقه ایجاد کند. این مدل نیازمند عملیات متفاوت، تلاش‌های بازاریابی ساختارمندتر و در کل، متغیرهای یک مدل کسب‌وکار جدید است. نکته حائز اهمیت در این برهه، این است که بسیاری از شرکت‌هایی که برای تعامل مستقیم با مصرف‌کنندگان طراحی نشده بودند، ناچار به تغییر ساختار و توسعه مهارت‌های جدید شدند. چگونه می‌توانید محصولی را به مشتریانی آگاه و متصل به اینترنت بفروشید، در حالی که تصویر برند خود را بهبود بخشیده‌اید، وبسایت فروش آنلاین، خدمات مشتریان و حضور در شبکه‌های اجتماعی ندارید؟ حتی اگر هدف شما فروش نباشد و صرفاً به دنبال تقویت برند و ایجاد جامعه‌ای در شبکه‌های اجتماعی باشید، بدون توسعه مهارت‌های ارتباط با مشتری (B2C)، چگونه می‌توانید با مخاطبانی گسترده‌تر از متخصصان صنعت تعامل کنید؟

در نهایت، کسب‌وکارها باید این واقعیت را بپذیرند که در دنیای متصل امروزی، جهانی که کانال‌های دیجیتال در آن فراگیر شده‌اند و مشتریان به فن‌آوری مسلط و آگاه هستند. مرز بین کسب‌وکار با کسب‌وکار (B2B) و کسب‌وکار با مصرف‌کننده (B2C) به طور برگشت‌ناپذیری در حال از بین رفتن است.

این یک نقطه عطف حیاتی است، زیرا حتی محافظه‌کارترین بازیگران حوزه کسب‌وکار با کسب‌وکار (B2B) را وادار می‌کند تا به جای اتکا به واسطه‌ها برای مدیریت تعامل با مصرف‌کننده نهایی، مهارت‌های کاملاً جدیدی را در خود پرورش دهند. از آنجایی که اینترنت به هر مصرف‌کننده‌ای امکان می‌دهد تا علناً هر شرکتی را به چالش بکشد، ما ناگزیر به بازنگری تعاریف "خرده‌فروشی" و "خرده‌فروش" هستیم. خرده‌فروشان قدیمی همچنین باید این واقعیت را بپذیرند که تازه‌واردان می‌توانند به راحتی مدل D2C را پیاده‌سازی کنند و آن‌ها را در میدان رقابت به چالش بکشند. بسته به میزان تغییر به سمت مدل B2C، شرکت‌ها باید به اقداماتی نظیر تحکیم زنجیره ارزش، مهندسی

¹ این اصطلاح، مخفف Direct TO Consumer (مستقیم به مصرف‌کننده) است و به مدل کسب‌وکاری اشاره دارد که در آن شرکت‌ها (مانند تولیدکنندگان) محصولات خود را بی‌واسطه و بدون نیاز به خرده‌فروشان یا عمده‌فروشان به دست مصرف‌کنندگان می‌رسانند.

مجدد فرایندها، استخدام کارکنان با مهارت‌های متفاوت، بازآفرینی مدل عملیاتی و حتی بازتعریف فرهنگ سازمانی خود دست بزنند. (این موضوع را به‌طور مفصل در فصل ۳ جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی - ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال بررسی کرده و راهکارهای متعددی برای حل این مسئله مهم ارائه خواهیم داد).

دو نکته اساسی در اینجا قابل ذکر است:

۱. امروزه، هر نهادی که با مشتری نهایی (یا موکل) در ارتباط است، می‌تواند خرده‌فروش محسوب شود. به عبارت دیگر، در دنیای متصل امروزی، شرکت‌های B2B به معنای خالص کلمه دیگر وجود ندارند.
۲. اصولی که شرکت‌های B2C را هدایت می‌کنند، باید توسط شرکت‌های B2B نیز مطالعه، درونی‌سازی و به‌کار گرفته شوند. این کتاب برای تمامی شرکت‌ها، صرف‌نظر از اندازه، صنعت یا مکان، یک راهنمای منعطف برای رویارویی با پیچیدگی‌های دنیای پس از دیجیتال ارائه می‌دهد.

پسا دیجیتال: جایی که هیاهو به واقعیت می‌پیوندد.

علیرغم این واقعیت که بلایای مختلفی مانند جنگ‌ها، بلایای طبیعی و حتی پاندمی‌ها، تجربه بشری را در طول زمان شکل داده‌اند، اغلب شاهد تحولات تدریجی بوده‌ایم. به بیان دیگر، آینده با گذشته ساخته می‌شود، نه بر روی آن. برای مثال، با وجود اینکه پس از دیجیتالی شدن، مصرف کاغذ به میزان قابل توجهی کاهش یافته است، کتاب‌ها، روزنامه‌ها و مجلات کاغذی کماکان به‌طور گسترده استفاده می‌شوند. اگرچه پخش آنلاین و ذخیره‌سازی ابری به امری عادی تبدیل شده است، اما بسیاری از افراد هنوز فایل‌های خود را در دستگاه‌های فیزیکی ذخیره می‌کنند و شرکت‌های موسیقی همچنان دی‌وی‌دی و حتی صفحه‌های گرامافون وینیل منتشر می‌کنند. درست است که تجارت الکترونیک پیوسته در حال رشد است، اما فروشگاه‌های فیزیکی هیچ‌گاه از بین نخواهند رفت. به عبارت دیگر، با ظهور محصولات و قالب‌های جدید، قالب‌های پیشین که زمانی یک‌تاز بودند، اهمیت خود را از دست می‌دهند، اما یک‌شبه یا به‌طور کامل ناپدید نمی‌شوند. وقتی می‌گوییم عصر ما «پسا دیجیتال» است، به این معنا نیست که وارد عصری شده‌ایم که همه دانسته‌های ما درباره دیجیتال به دست فراموشی سپرده خواهد شد. بلکه این اصطلاح به آغاز مرحله بلوغ اشاره دارد: جایی که هیاهو به واقعیت می‌پیوندد. مرحله‌ای که در آن مردم، نهادها و شرکت‌ها، رابطه‌ای پخته‌تر با آنچه پیش‌تر (حتی تنها چند دهه قبل) یک انقلاب فناورانه و مخرب به نظر می‌رسید، برقرار می‌کنند. در عصر پسا دیجیتال، این تحول عظیم را بدیهی می‌دانیم و بر خلق واقعیتی جدید تمرکز می‌کنیم.

ناگفته پیداست که پاندمی کووید-۱۹، این گذار را در سطح جهان تسریع کرد. کسب و کارها و بازارها، هر دو ناگزیر به سازگاری با محدودیت‌های رفت‌وآمد شدند و در نتیجه، (حتی) بیش از پیش به فن‌آوری‌های دیجیتال تکیه کردند. بسیاری از شرکت‌های مردم نیز مجبور شدند دست از تعلل بردارند و برای جلوگیری از ورشکستگی، به سمت دیجیتالی شدن گسترده حرکت کنند. در آغاز سال ۲۰۲۰، مفاهیمی همچون تجارت اجتماعی، تجارت صوتی و واقعیت مجازی برای بسیاری از مصرف‌کنندگان، مفاهیمی آینده‌نگرانه به نظر می‌رسیدند؛ اما امروزه، این مفاهیم به بخش جدایی‌ناپذیر از تار و پود تجارت تبدیل شده‌اند.

بی‌شک، این پدیده تازگی ندارد. هر زمان که فن‌آوری‌ها و رقبای جدید، بازارها را دچار تحول می‌کنند، اکثر شرکت‌های قدیمی برای حفظ بقای خود به تقلا می‌افتند. آن‌ها آمادگی بهره‌برداری از همان نوآوری‌های متحول‌کننده‌ای را که بازیگران جدید به‌طور ذاتی می‌پذیرند، ندارند. عظیم‌الظهر^۱ در کتاب «عصر نمایی: چگونه فن‌آوری شتابان ما را پشت سر می‌گذارد و چه باید در مورد آن انجام دهیم»، نسخه فعلی این پدیده را «شکاف نمایی^۲» می‌نامد؛ شکافی عمیق میان اشکال جدید فن‌آوری و رویکردهای نوینی که این فن‌آوری‌ها در کسب و کار، کار، سیاست و جامعه مدنی ایجاد می‌کنند و شرکت‌ها، کارکنان، سیاست‌ها و هنجارهای اجتماعی با سابقه‌ای که از این قافله عقب می‌مانند. سرعت فزاینده ابداع و گسترش فن‌آوری‌ها، در حالی که قیمت آن‌ها کاهش و دسترسی به آن‌ها افزایش می‌یابد، شکاف میان فن‌آوری و جامعه را تشدید و عمیق‌تر می‌کند. قوانین موجود ما در خصوص قدرت بازار، انحصار، رقابت و مالیات، در مواجهه با عظمت شرکت‌های اکوسیستمی مانند آلفابت، اپل، آمازون یا متا، ناکارآمد و حتی منسوخ به نظر می‌رسند. قوانین و رویه‌های استخدامی فعلی با انتظارات جدید کارکنان همخوانی ندارد. ساختار کنونی بازار در بسیاری از بخش‌ها، از جمله خرده‌فروشی، به گونه‌ای است که هم قانون‌گذاران و هم مدیران، بیش از هر زمان دیگری احساس ناتوانی می‌کنند.

اما، باز هم، این موضوع تازگی ندارد؛ هرگاه الگوی جدیدی ظهور می‌کند، کسانی که در الگوی قبلی موفق بوده‌اند، برای جلوگیری از نابودی، همواره نیاز به بازآفرینی خود داشته‌اند خواه کل زنجیره تأمین نمک از زمان استفاده اولیه آن توسط مصریان برای نگهداری مواد غذایی در ۲۰۰۰ سال قبل از میلاد باشد، یا کسب و کار شمع‌سازی در قرن بیست و دوم که با توسعه برق دچار اختلال شد. فن‌آوری اطلاعات یک «فن‌آوری همه‌منظوره» (GPT^۳) است که به تعبیر ریچارد لیپسی و کنت کارلاو^۴، اقتصاددانان، می‌تواند بر کل اقتصاد تأثیر بگذارد و به‌واسطه

^۱ Azeem Azhar

^۲ Exponential Gap

^۳ این اصطلاح، مخفف General Purpose Technology (فناوری همه‌منظوره) است و به فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که می‌توانند بر کل اقتصاد تأثیر بگذارند و به‌واسطه تأثیرشان بر ساختارها اقتصادی و اجتماعی موجود، ظرفیت دگرگونی اساسی جوامع را دارند.

^۴ Richard Lipsey & Kenneth Carlaw

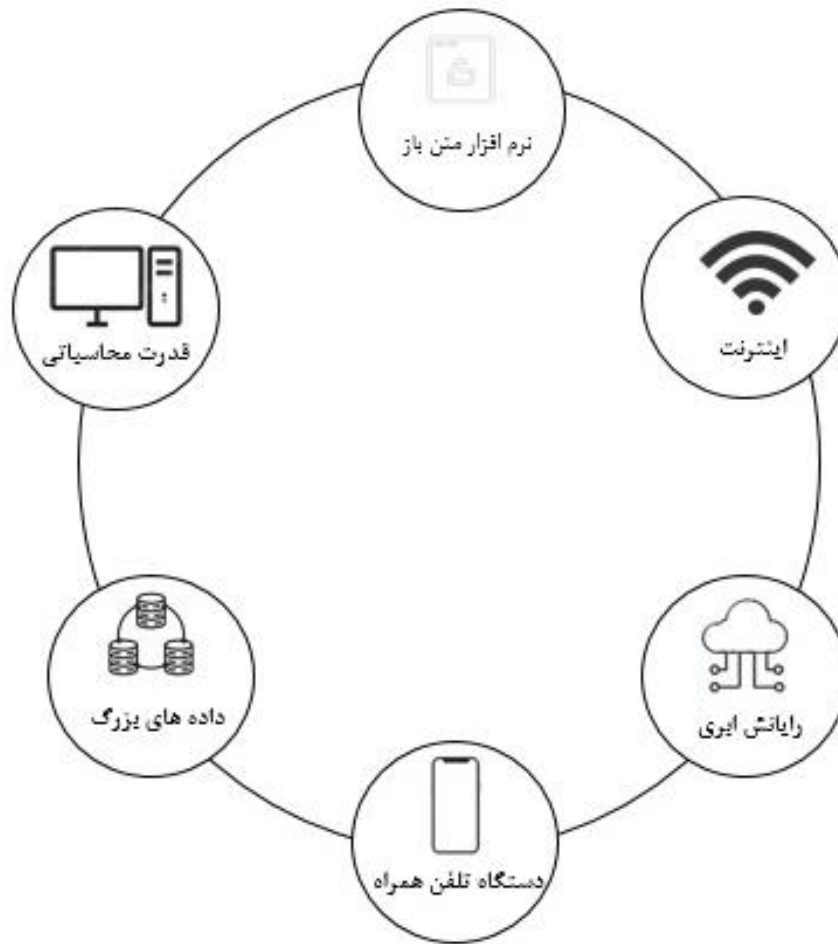
تأثیرش بر ساختارهای اقتصادی و اجتماعی موجود، ظرفیت دگرگونی اساسی جوامع را دارد. از دیگر نمونه‌های فن آوری همه‌منظوره می‌توان به موتور بخار، راه‌آهن، خودرو و البته رایانه اشاره کرد.

فرض ما این است که امروز در یکی از آن برهه‌های تاریخی قرار داریم که آغازگر عصری جدید است عصری که بر پایه عصر پیشین بنا شده است، اما پتانسیل آن را دارد که به سناریویی بسیار متفاوت منجر شود. نکته قابل توجه این است که فن آوری‌های همه‌منظوره امروزی (GPTها) به طور تصاعدی قدرتمندتر شده‌اند و بنابراین، تأثیر دگرگون‌کننده آن‌ها می‌تواند شگفت‌انگیز باشد. فیلیپ کاتلر، هرما وان کارتاجایا^۱ و ایوان ستیوان^۲، نویسندگان کتاب «بازاریابی ۵.۰: فن آوری برای بشریت»، معتقدند که این موج جدید به لطف بلوغ شش عامل امکان‌پذیر شده است:

۱. افزایش چشمگیر قدرت محاسباتی
۲. نرم‌افزارهای متن‌باز که به لطف همکاری افراد و شرکت‌ها در سراسر جهان دائماً در حال بهبود هستند
۳. گسترش فراگیر اینترنت
۴. رایانش ابری به شکل دسترسی اشتراکی به نرم‌افزار و فضای ذخیره‌سازی
۵. فراگیر شدن دستگاه‌های همراه
۶. دسترسی آسان به کلان داده‌ها

¹ Herman wan Kartajaya

² Iwan Setiawan



شکل ۰،۱ شش پیشران فن آوری آینده.

(برگرفته از: کاتلر و همکاران، با اقتباس از کتاب بازاریابی ۵،۰، ۲۰۲۱)

علاوه بر این، این فن آوری‌ها نسبت به فن آوری‌های گذشته، قابلیت ترکیب‌پذیری بیشتری دارند و چرخه‌ای از تقویت متقابل ایجاد می‌کنند که جهان کنونی ما را از نو تعریف خواهد کرد. این موضوع ما را به پرسش بنیادین می‌رساند: با توجه به اینکه تحول ناشی از ترکیب این فن آوری‌ها، اکنون به تار و پود دنیای جدید تبدیل شده است، شرکت‌های با سابقه، خرده‌فروشان و برندهای مصرفی چگونه می‌توانند در این دنیای پسا دیجیتال، نه تنها به بقای خود ادامه دهند، بلکه رشد و شکوفایی نیز داشته باشند؟

ما بر این باوریم که از مرحله اولیه و هیجانی، که در آن دیدگاه‌ها اغلب به دو قطب مخالف گرایش دارند، عبور کرده‌ایم و اکنون در حال ورود به مرحله بلوغ هستیم. تمام نوآوری‌های فناورانه‌ای که به آن‌ها اشاره شد، دهه‌هاست که وجود دارند. زمان آن فرا رسیده است که بازارها و شرکت‌ها با واقعیت روبرو شوند و ارزیابی جامعی از این عصر جدید داشته باشند. به عنوان مثال، شرکت تسلا (Tesla)، تولیدکننده خودروهای برقی لوکس، را در نظر بگیرید. در آغاز سال ۲۰۲۲، تسلا به نقطه عطف دیگری دست یافت: با ارزش بازاری بالغ بر ۱,۲ تریلیون دلار، رقبا را پشت سر گذاشت. اما تنها یک سال بعد، ارزش تسلا به شدت کاهش یافت و به کمتر از یک سوم ارزش پیشین خود رسید. همانطور که در اکونومیست اشاره شد، «دلیل اصلی این تغییر دیدگاه بازار نسبت به آینده تسلا، درک این واقعیت است که این شرکت یک خودروساز نسل جدید است... نه یک شرکت فن آوری». به همین ترتیب، پس از هیاهوی متاورس، متا، سرسخت‌ترین حامی این دنیای مجازی فراگیر جدید، پس از متحمل شدن ۱۳,۷ میلیارد دلار ضرر در Reality Labs در سال ۲۰۲۲، مجبور شد با واقعیت کنار بیاید و تغییر رویه دهد. حتی شرکت‌هایی مانند گوگل (Google)، مایکروسافت (Microsoft) و آمازون (Amazon) نیز، با وجود اینکه مدل‌های کسب و کارشان ذاتاً با شرایط جدید هماهنگی بیشتری دارد، مجبور شدند بپذیرند که از فشارهای ناشی از تورم، رکود و کاهش کلی رشد اقتصادی در امان نیستند.

بلوغ همچنین باید جامعه کسب و کار را به این درک عمیق برساند که تحول دیجیتال، پیش از هر چیز، یک تغییر فرهنگی است. اگر شرکت‌ها می‌خواهند به درستی به این تحول دست یابند، نباید صرفاً به «دیجیتالی شدن» (استفاده از واژه‌پرداز به جای قلم و کاغذ و ارسال ایمیل به جای نامه) اکتفا کنند؛ بلکه باید یک روش کار جدید را به طور کامل بپذیرند. بر اساس تحلیل ما از موفق‌ترین تحولات دیجیتال دهه گذشته و همچنین گفتگوهای متعدد ما با مدیران ارشد در سراسر جهان، به این نتیجه می‌رسیم که بخش بزرگی از این تلاش را نمی‌توان تنها با تکیه بر فن آوری به دست آورد.

تحول دیجیتال باید توسط نیروی انسانی محقق شود. این به معنای آموزش، توانمندسازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان به عنوان یک پیش‌نیاز ضروری است، در کنار بازسازی ساختارهای سازمانی، بازنگری در سیستم‌های انگیزشی، به‌روزرسانی شاخص‌های کلیدی عملکرد و توسعه روش‌های جدید کار. همه این موارد، برای آزادسازی پتانسیل کامل هرگونه نوآوری فناورانه‌ای که امید می‌رود به یک سازمان وارد شود، ضروری هستند. فن آوری تنها به اندازه ضعیف‌ترین حلقه خود کارآمد است و این حلقه ضعیف معمولاً شامل کاربران آن می‌شود.

در نهایت، بلوغ به معنای پذیرش این واقعیت است که صرفاً توانایی انجام کاری، دلیل موجهی برای انجام آن نیست. در برخی موارد، یک تحول دیجیتال کامل ممکن است بهترین گزینه نباشد، زیرا برخی از شرکت‌ها ممکن است منابع لازم برای انجام یک تحول پایدار را در اختیار نداشته باشند. شاید آنها بیش از حد کوچک یا بخش‌بندی

شده باشند؛ شاید رهبری آنها کاملاً متقاعد نشده باشد یا طرز فکر درستی نداشته باشد. در چنین مواردی، راه حل جای دیگری نهفته است.

برای مثال، یک شرکت ممکن است تصمیم بگیرد مدل کسب و کار و عملیات منسوخ خود را بدون هیچگونه به‌روزرسانی فن آوری، به یک پیشنهاد ارزش منحصربه‌فرد تبدیل کند. یک ماهی‌فروش را در نظر بگیرید که تجارت الکترونیک را رها می‌کند و به فروشگاه فیزیکی خود روی می‌آورد و معادل دریایی محصولات خاص را به مشتریان ارائه می‌دهد. یا مثلاً یک خانه مد تصمیم می‌گیرد در کارگاه‌های سنتی سرمایه‌گذاری کند تا خدمات بسیار شخصی و رو در رو را به مشتریان خاص با توان مالی بالا ارائه دهد. همانطور که مارچلو پیس^۱ مدیرعامل پیتاروسو^۲، خرده‌فروش پیشرو کفش ایتالیایی با بیش از ۲۰۰ فروشگاه در اروپا به ما گفت: «پذیرش دیجیتالی شدن قطعاً برای کسب و کار ما مهم است، اما باید در تخصیص منابع خود دقت کنیم، زیرا اکثر مشتریان ما هنوز یک مسیر خرید نسبتاً خطی و عمدتاً غیر دیجیتال دارند. این یک اشتباه بزرگ است که فرض کنیم آنها میلند خیلی سریع به خرید آنلاین روی آورند. چالش ما در این است که ضمن حفظ مدل کسب و کار فعلی، کانال‌های ارتباطی و فروش جدید را آزمایش کنیم و خود را برای نسل بعدی مشتریان آماده کنیم.»

برای برخی، راهکار احتمالی در پیش گرفتن رویکردی تلفیقی است؛ یعنی به کارگیری ابزارهای دیجیتال به شیوه‌های گوناگون، متناسب با نوع خدمات یا طبقه‌بندی محصولات. سایمون فاکس^۳، مدیرعامل گروه انتشاراتی و نمایشگاه هنری Frieze و مدیرعامل پیشین هلدینگ رسانه‌ای بریتانیایی Reach-shared، چنین سناریویی را با ما مطرح کرد:

درک تمایز میان دیجیتالی شدن محصول و بهره‌گیری از کانال‌های دیجیتال برای کشف، شناخت و خرید محصولات فیزیکی حائز اهمیت است. دیجیتالی شدن محصول به معنای تبدیل خود محصول به شکل دیجیتال است؛ مانند تبدیل آلبوم موسیقی از سی‌دی به فایل دیجیتال. در مقابل، استفاده از پلتفرم دیجیتال برای یافتن محصول فیزیکی، مستلزم مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌های زنجیره تأمین است و درک عمیق نیازهای مشتری در این زمینه بسیار مهم است. برای مثال، در دسته‌بندی کتاب، کتاب‌های کودکان، آشپزی و هنر همچنان در شکل فیزیکی خود ترجیح داده می‌شوند، در حالی که کتاب‌های داستانی اغلب به صورت دانلود دیجیتال روی کیندل یا

¹ Marcello Pace

² Pittarosso

³ Simon Fox

دستگاه‌های مشابه مورد استقبال قرار می‌گیرند. بنابراین، همه چیز به درک مسیر مشتری، انتخاب ترکیب مناسب کانال‌ها و شناخت هدف هر خرید بستگی دارد.

به طور خلاصه، این مرحله جدید از بلوغ، نیازمند پذیرش این واقعیت است که ما از طرز فکر «دیجیتالی شو یا بمیر» که مشخصه آغاز قرن بیست و یکم بود، عبور کرده‌ایم. در این مرحله، شرکت‌ها می‌توانند از اشتباهاتی که ناشی از تحول بیش از حد (به دلیل ترس از عقب ماندن) یا تحول بسیار اندک (به دلیل انکار واقعیت) است، اجتناب کنند.

این سناریو، چشم‌اندازی نوین را پیش روی مردم و شرکت‌ها قرار می‌دهد؛ چشم‌اندازی که در آن باید بپذیریم فن آوری اطلاعات پیشرفته، شرط لازم و ضروری برای «نرمال جدید» است. آینده تجارت در نقطه‌ی تلاقی انبوهی از فن آوری‌های حیاتی مانند هوش مصنوعی (AI)^۱، اینترنت اشیا (IoT)^۲، یادگیری ماشینی (ML)^۳، واقعیت مجازی (VR)^۴، واقعیت افزوده (AR)^۵، پردازش زبان طبیعی (NLP)^۶، رابط کاربری صوتی (VI)^۷، بلاکچین (Blockchain)^۸، توکن‌های غیرقابل تعویض (NFT)^۹ و متاورس (Metaverse) قرار دارد. پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، تمامی این فن آوری‌ها حداقل یک دهه با فراگیر شدن فاصله داشتند؛ اما اکنون تار و پود «نرمال جدید» را تشکیل می‌دهند. در نتیجه، پیامدهای این تحولات برای خرده‌فروشان، تولیدکنندگان و برندهای مصرفی بسیار عمیق است.

چگونه به خرده‌فروشی ۵,۰ رسیدیم

خرده‌فروشی ۵,۰ با همگرایی فن آوری‌هایی که در پاراگراف پیشین به آن‌ها اشاره شد، امکان‌پذیر خواهد شد. اما پیش از آنکه به جزئیات این عرصه جدید بپردازیم، بیایید سیر تحول چهار مرحله پیشین را مرور کنیم. برای این کار، از چارچوب ارائه‌شده در گزارش شرکت مک‌کینزی با عنوان «خرده‌فروشی ۴,۰: آینده خرده‌فروشی مواد غذایی در دنیای دیجیتال»، نوشته پاراگ دسای، علی پوتیا و برایان سالزبرگ^۹، بهره می‌گیریم. نکته مهمی که باید در

¹ Artificial intelligence

² Internet of Things

³ Machine Learning

⁴ Virtual Reality

⁵ Augmented Reality

⁶ Natural Language Processing

⁷ Vocal interface

⁸ Non-Fungible-Token

⁹ Parag Desai , Ali Potia & Brian Salsberg

نظر داشته باشیم این است که اگرچه موج‌های مختلف تحولات، مجموعه‌ای از دگرگونی‌های بنیادین را در دنیای خرده‌فروشی رقم زدند، اما هیچ‌گاه جدید جایگزین قدیمی نشد.

خرده‌فروشی ۰،۰: خاستگاه‌های تجارت

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، می‌توان گفت تجارت خرده‌فروشی در ۶۰۰۰ سال پیش از میلاد مسیح در میان‌رودان (بین‌النهرین) شکل گرفت؛ یعنی زمانی که نیاکان ما مبادله کالا یا خدمات را بدون استفاده از پول آغاز کردند. پس از آن، بسیاری از تمدن‌های دیگر در سراسر جهان این شیوه را در پیش گرفتند تا اینکه در بیشتر موارد، پول جایگزین مبادله کالا به کالا شد. عناصر کلیدی این مرحله عبارت‌اند از:

۱. ضرورت ملاقات فیزیکی طرفین معامله برای توافق بر سر ارزش مبادله (بدون قیمت ثابت)
 ۲. وجود نوعی عدم تقارن اطلاعاتی میان خریدار و فروشنده
 ۳. نقش مهارت‌های فروشندگان
- (هر چه بیشتر بر ویژگی‌های مثبت محصولات و خدمات خود تأکید می‌کردند، معامله را شخصی‌سازی می‌کردند و با مشتریان‌شان رابطه برقرار می‌کردند، ارزش بیشتری به دست می‌آوردند.)
- این سازوکار، شکل غالب تجارت در سراسر جهان تا آغاز قرن بیستم بود.

خرده‌فروشی ۱،۰: سلف‌سرویس

بی‌شک نمایش‌ها یا فیلم‌هایی را دیده‌اید که در آن‌ها مردم کالاهای مورد نیاز خود را نه با گشتن در راهروهای فروشگاه، بلکه با گفتن نام آن‌ها به فروشنده‌ی پشت پیشخوان تهیه می‌کردند. در این شیوه، خرده‌فروش محور اصلی معامله بود. اما در سال ۱۹۱۶ در شهر ممفیس ایالت تنسی، مدل جدیدی متولد شد و در سال ۱۹۱۷ به ثبت رسید که به آن «خرده‌فروشی ۱،۰» یا سلف‌سرویس می‌گوییم. به گفته‌ی فروشگاه مواد غذایی پیگلی ویگلی (Piggly Wiggily)، «آن‌ها اولین خرده‌فروشی بودند که قفسه‌های باز و صندوق‌های پرداخت ارائه کردند و قیمت تک‌تک کالاها را در فروشگاه درج کردند.» در این سناریو، عدم تقارن اطلاعات میان فروشنده و خریدار شروع به از بین رفتن کرد و خرده‌فروش صحنه را به خریدار واگذار کرد. عواملی مانند بسته‌بندی و اعتبار برند نقش بسیار مهم‌تری پیدا کردند. پس از آنکه شرکت پیگلی ویگلی مدل خود را به صورت فرانسیز ارائه کرد، تعداد فروشگاه‌های واقعی نیز به سرعت افزایش یافت و تا سال ۱۹۳۲ از یک فروشگاه به ۲۵۰۰ فروشگاه در سراسر کشور

رسید. این قالب از آن زمان در سراسر جهان و تقریباً در تمامی بخش‌ها، البته گاهی با اندکی تفاوت، به کار گرفته شد.

خرده فروشی ۲,۰: "همه چیز زیر یک سقف"

می‌توان ادعا کرد که تحول بعدی در دنیای خرده فروشی با متمرکز کردن فروشگاه‌های مختلف زیر یک سقف، که اغلب در مناطق حومه‌ای شهرها برای تطبیق با فضای گسترده ساخته شده‌اند، نمایان شده است. اگرچه اولین مراکز خرید در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ در ایالات متحده ساخته شدند، اما در نیمه دوم آن قرن در سطح جهانی رونق یافتند، هرچند در برخی مناطق سریع‌تر از سایرین رشد داشت. عوامل اصلی تسهیل‌کننده موفقیت این قالب، فراوانی خودروهایی بود که به مردم اجازه می‌داد به مکان‌های دورتر دسترسی پیدا کنند و کالاها را حمل کنند؛ به‌کارگیری برق و در نتیجه یخچال‌ها و فریزرهایی که محصولات می‌توانستند برای مدت طولانی‌تری در آنها نگهداری شوند؛ و در نهایت افزایش تعداد زنانی که شغل تمام وقت داشتند و نیاز به خرید کارآمدتر از قبل داشتند. اثر ترکیبی این متغیرها به شکل چشمگیری تردد پیاده و دفعات خرید را کاهش داد و فروشگاه‌های محلی سنتی را ناگزیر به تجدید نظر کرد.

خرده فروشی ۳,۰: ظهور تجارت الکترونیک

فصل بعدی داستان ما در سال ۱۹۹۴ با ایجاد تحولی شگرف آغاز می‌شود. در آن زمان، اینترنت را می‌توان در مراحل ابتدایی خود در نظر گرفت تقریباً ۴۰ میلیون نفر را با حداکثر سرعت انتقال ۵۶ کیلوبیت بر ثانیه به هم متصل می‌کرد، در مقایسه با ۵,۱ میلیارد کاربر آنلاین امروزی که از سرعت بین ۱۰۰ تا ۶۰۰۰ مگابیت بر ثانیه بهره می‌برند. جف بزوس به این عرصه پا گذاشت: کسی که با فروش کتاب شروع کرد اما امروز همه چیز، از باتری‌های قلمی گرفته تا بست‌های پلاستیکی، را به فروش می‌رساند. دو مورد از نوآورانه‌ترین ویژگی‌های این مدل جدید، حمل و نقل کم‌هزینه یا رایگان و «موتور توصیه‌گر، مشهور به اکنون»، که مک‌کینزی و شرکا آن را «به اندازه هر چیز دیگری برای موفقیت آمازون مهم» می‌دانند، بودند. بازیگر دیگر، ای بی (eBay)، در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد؛ «تا سال ۱۹۹۷ 'تجارت الکترونیک' به یک واژه رایج تبدیل شده بود که نویدبخش عصر جدیدی از خرده فروشی بود» عصری که در آن افراد می‌توانستند خود را «خرده‌فروش» در نظر بگیرند و از یک بازار برای فروش کالا به سایر افراد استفاده کنند و در آن نقش خرده‌فروشان در معرفی کالاهایشان یک گام دیگر به عقب رانده شد و صدای آن‌ها در هیاهوی توصیه‌های هم‌تایان گم شد.

خرده فروشی ۴,۰: تجارت در همه جا

به اعتقاد ما، خرده‌فروشی ۴,۰ تقریباً با آغاز هزاره جدید شروع می‌شود و با همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ به پایان می‌رسد. این مرحله با گسترش تدریجی تلفن‌های همراه ساده در ابتدا و سپس تلفن‌های هوشمند، همراه با پیشرفت روزافزون اتصالات و زیرساخت‌های فن آوری، مشخص می‌شود. در دو دهه اول این قرن، تجارت همه‌جا حاضر شده است، هر کسی می‌تواند یک خرده‌فروش باشد و هر سطحی می‌تواند به یک فروشگاه تبدیل شود. از دیگر ویژگی‌های این مرحله، می‌توان به تثبیت تجارت هم‌تا به هم‌تا (P2P)^۱، پرداخت‌های غیرنقدی، رونق تجارت الکترونیک از جمله پذیرش مدل D2C (مستقیم به مصرف‌کننده) و البته ترکیب فروشگاه‌های دیجیتال و فیزیکی در قالب اصطلاح "فجیتال"^۲ اشاره کرد. این دوره با قرنطینه‌های ناشی از همه‌گیری به اوج خود رسید که سه ماه پس از آغاز سال ۲۰۲۰، تقریباً ۴ میلیارد نفر تقریباً نیمی از جمعیت جهان را در بر گرفت. این محدودیت‌ها حتی بی‌علاقه‌ترین مصرف‌کنندگان را نیز وادار به افزایش سواد دیجیتال خود کرد و همه خرده‌فروشان، تولیدکنندگان و برندهای مصرفی را مجبور کرد تا به سرعت مهارت‌های دیجیتال خود را ارتقا دهند. در آن مرحله، یا می‌توانستید آنلاین بفروشید یا اصلاً نمی‌توانستید بفروشید. این امر شتاب غیرمنتظره‌ای ایجاد کرد که راه را برای عصری جدید هموار نمود.

خرده‌فروشی ۵,۰: تجارت در عصر پسا دیجیتال

ما این دوره پیش رو را از چندین منظر متمایز بررسی می‌کنیم.

۱: در خرده‌فروشی ۵,۰، ردپای فن آوری کمرنگ‌تر اما حضور آن پررنگ‌تر خواهد بود. مجموعه‌ای از حسگرهای ریز، داده‌های لحظه‌ای مربوط به خریداران را جمع‌آوری و پردازش می‌کنند. رایانه‌هایی که قادر به دیدن، شنیدن و ارزیابی جهان پیرامون خود هستند، شیوه ارتباط و فروش برندها و خرده‌فروشان را متحول خواهند کرد و هر تعاملی را متناسب با موقعیت و کاملاً شخصی‌سازی شده برای هر مشتری می‌سازند. تا حدودی، رابطه بین عرضه و تقاضا به مدل قدیمی و امتحان‌شده‌ای شباهت خواهد داشت که در آن فروشندگان مشتریان را به صورت فردی می‌شناسند و به نیازهای آن‌ها پاسخ می‌دهند. با این حال، در این مورد، توانایی شناسایی مشتریان و شخصی‌سازی

^۱ تجارت هم‌تا به هم‌تا یا Peer to Peer زمانی اتفاق می‌افتد که معامله‌گران برای خرید و فروش یک دارایی به طور مستقیم با یکدیگر در ارتباط باشند و هیچ واسطه‌ای وجود نداشته باشد. در این نوع تجارت معمولاً خریدار و فروشنده در یک پلتفرم ثبت نام می‌کنند و سفارشات خرید و فروش خود را با قیمتی از پیش تعیین شده به ثبت می‌رسانند.

^۲ Phygital

تجربه با هوش مصنوعی تقویت می‌شود و به طور بالقوه بدون محدودیت گسترش می‌یابد. و به شکلی متناقض، این شخصی‌سازی انبوه به جای اینکه کمتر انسانی به نظر برسد، بیشتر انسانی تلقی خواهد شد، زیرا افراد به جای استفاده از صفحه کلید و صفحه نمایش، با استفاده از بدن و صدای خود با این فن آوری ارتباط برقرار می‌کنند. این جنبه بخشی از یک روند بزرگ‌تر به نام "رابط کاربری صفر"¹ است که در آن تعامل با دستگاه‌ها یا سیستم‌ها به طور طبیعی‌تر و بصری‌تر اتفاق می‌افتد و اغلب بر دستورات صوتی، حرکات، حسگرها، هوش مصنوعی و سایر اشکال رایانش محیطی تکیه دارد. هدف این است که فن آوری در پس‌زمینه محو شود و کاربران بتوانند تا حد امکان آسان و بی‌دردسر با دستگاه‌ها یا سیستم‌ها تعامل داشته باشند.

۲: در خرده‌فروشی ۵،۰، سازمان‌ها به اهمیت تمرکز بر کانال‌ها و نقاط تماس کلیدی پی خواهند برد. آن‌ها به جای اینکه در دام وسوسه‌انگیز حضور در همه جا بیفتند که خطر پراکندگی منابع و کاهش کارایی را به همراه دارد، منابع خود را بهینه خواهند کرد. مفهوم حضور فراگیر جای خود را به «حضور بهینه» خواهد داد، که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد از مشکل «تناقض انتخاب» اجتناب کنند، جایی که وفور گزینه‌ها در نهایت منجر به کاهش توانایی در تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه می‌شود. فن آوری‌های نوظهور این فرآیند را تسهیل می‌کنند و بازیگران را در صنایع مختلف به کشف راه‌های جدید تعامل با مشتریان و در عین حال سنجش دقیق بازگشت سرمایه تشویق می‌کنند. این امر فرصت‌های تازه‌ای را برای برندهای تجاری و مصرفی (B2C و B2B) ایجاد می‌کند و به استراتژی فروش مستقیم به مصرف‌کننده که پیشتر به آن اشاره شد، کمک قابل توجهی می‌دهد.

۳: شرکت‌ها باید با در نظر گرفتن فن آوری، نقش انسان‌ها را از جمله کارمندان، مدیران فروشگاه، فروشندگان و صندوقداران را بازتعریف کنند. یافتن تعادل مناسب میان آنچه که باید به ماشین‌ها سپرد و آنچه که باید برای انسان‌ها باقی گذاشت، موقعیت استراتژیک و مزیت رقابتی شرکت را تعیین کرده و تجربه مشتری را شکل می‌دهد. به عنوان مثال، در ایالات متحده، فروشگاه زنجیره‌ای تریدر جوز (Trader JOES) ترجیح می‌دهد کارکنانش در ساعات شلوغی فروشگاه‌ها را پر کنند تا فرصت تعامل با مشتریان را افزایش دهند و در صورت نیاز، در دسترس باشند. با این رویکرد، فروشندگان می‌توانند تجربه خرید را شخصی‌سازی کرده، آن را بهینه کنند و با ارائه پیشنهادهای خرید مکمل، فروش را به طور بالقوه افزایش دهند.

۴: یکی دیگر از جنبه‌های حیاتی که این موج پنجم را متمایز می‌کند، حضور پایدار جهان‌های مجازی و فراگیر در میان بخش‌های روزافزونی از جمعیت جهان است. در نتیجه، هویت‌های دیجیتال ما از جمله آواتارها اهمیت

¹ Zero UI (User Interface)

بیشتری پیدا خواهند کرد. مردم به طور فزاینده‌ای پول بیشتری را صرف محصولات دیجیتال و تجربیات مجازی خواهند کرد. سفر مشتری نیز در بسیاری از موارد سه‌بعدی خواهد شد: فیزیکی، دیجیتال و مجازی. مفهوم «تجارت با مشتری» (B2C) با دسترسی بیشتر به این فن‌آوری‌ها، بیش از پیش گسترش خواهد یافت. در این سناریو، بسته به زمینه، «مشتری» "C" می‌تواند به یک شخص، یک آواتار یا یک هوش مصنوعی اشاره داشته باشد (برای اطلاعات بیشتر به فصل‌های ۵، ۴، ۶ و ۷ جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی - ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال مراجعه کنید).

۵: علاوه بر این، صرفاً به این دلیل که چیزی فیزیکی نیست، به این معنا نیست که واقعیت کمتری دارد. در خرده‌فروشی ۵،۰، دیجیتال واقعی است و مجازی نیز به همان اندازه واقعی است. به این فکر کنید: اگر یک تراکنش دیجیتال انجام دهیم، پول «واقعی» از حساب بانکی «واقعی» ما کسر می‌شود. اگر قراردادی را به صورت دیجیتالی امضا کنیم یا در یک تماس ویدئویی در آزمونی قبول شویم، این در دنیای واقعی اعتبار دارد. آنچه در ایمیلی که به فضای دیجیتال ارسال می‌کنیم می‌نویسیم، حکم یک توافق کتبی را دارد. اگر به شکل یک آواتار با دوستی که هزاران کیلومتر دورتر است یک بازی ویدیویی آنلاین انجام دهیم، نحوه رفتار ما بر رابطه با آن دوست در تمام ابعاد تأثیر می‌گذارد: واقعی، دیجیتال و مجازی. اگر برای آواتار مجازی خود یک لوازم جانبی بخریم و با ارز دیجیتال از کیف پول دیجیتال خود پرداخت کنیم، آن پول به همان اندازه واقعی است که محصول دیجیتالی که توسط آواتار مجازی روی صفحه نمایش پوشیده می‌شود. و ذهن آنالوگ ما این مفهوم را درک می‌کند؛ تا جایی که ۶۰ درصد از مصرف‌کنندگان می‌گویند همان محصولاتی را که برای خودشان می‌خرند، برای آواتارهایشان نیز می‌خرند. در بخش دوم به تفصیل درباره سفر سه‌بعدی مشتری بحث خواهیم کرد.

به‌طور خلاصه، موفقیت در چنین شرایط چالش‌برانگیزی، نیازمند طرز فکری متفاوت، مهارت‌های جدید و اصول راهنمای جدید برای بازنگری در تمامی مدل‌های کسب‌وکار است. همچنین زمانی برای تلف کردن وجود ندارد. خرده‌فروشی که رویکرد «صبر کن و ببین» را در پیش بگیرند، بیشتر عقب خواهند ماند.

سفر پیش رو

در جلد اول کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی - عصر پسا دیجیتال، به تحلیل نیروهای محرکه‌ای می‌پردازیم که خواب را از چشمان خرده‌فروشان، تولیدکنندگان و برندهای مصرفی ربوده‌اند. این موضوعات حاصل ۱۲۵ گفتگو با مدیران ارشد در ۱۶ کشور جهان است که با هدف ارائه دیدگاه‌های گوناگون و استخراج اصول راهنمایی که می‌توانند کاربرد گسترده‌ای داشته باشند، گردآوری شده‌اند. جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی - ده اصل

راهنما برای عصر پسا دیجیتال، چارچوبی جامع مبتنی بر ۱۰ اصل راهنما ارائه می‌دهیم که با دقت و وسواس طراحی شده‌اند تا الهام‌بخش رهبران خرده‌فروشی و برند در سفر تحول‌آفرینشان به عصر پسا دیجیتال باشند.

محتوای این کتاب، به‌ویژه چارچوب ارائه شده در بخش دوم، برای طیف وسیعی از مخاطبان کاربرد دارد از متخصصان کارکشته‌ای که مشتاق به‌روزرسانی بینش راهبردی خود هستند گرفته تا مدیرانی که در پی چارچوبی برای پالایش فعالیت‌های روزمره‌شان می‌گردند، از کارآفرینان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گرفته تا دانشجویان مدیریت و بازاریابی که می‌خواهند درک خود را از نیروهای محرکه بازارهایی که به‌زودی با آن‌ها مواجه خواهند شد، تعمیق بخشند. در حقیقت، خرده‌فروشی ۵,۰ که در این کتاب به تصویر می‌کشیم، یک افق خیالی در دوردست‌ها نیست، بلکه نتیجه نیروهایی است که هم‌اکنون در جریان‌اند و قرار است شیوه کسب‌وکار تولیدکنندگان، خرده‌فروشان و برندهای مصرفی را دستخوش تحولی عمیق کنند.

برخی از سوالاتی که در این کتاب در پی پاسخ به آن‌ها هستیم، عبارتند از:

- چگونه هدف، مردم، سیاره زمین و سود می‌توانند چرخه‌ای سازنده ایجاد کنند که خرده‌فروشان، تولیدکنندگان و برندهای مصرفی همگی از آن بهره‌مند شوند؟ (برای اطلاعات بیشتر، فصل ۲ جلد اول کتاب و فصل ۲ جلد دوم کتاب را ببینید.)

- فرصت‌ها و تهدیدات «حذف واسطه‌ها» چیست؟ چگونه می‌توانیم تشخیص دهیم که آیا ورود به عرصه فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) ایده خوبی است؟ (برای اطلاعات بیشتر، فصل ۳ جلد اول کتاب را ببینید.)

- خرده‌فروشان کوچک و متوسط سنتی چه فرصت‌هایی را می‌توانند در دنیای پسا دیجیتال از آن خود کنند؟ (پاسخ این پرسش از فصل ۴ جلد اول آغاز می‌شود.)

- خرده‌فروشان چگونه می‌توانند در جهانی بی‌ثبات و غیرقابل پیش‌بینی، وفاداری به برند را در مشتریان خود پرورش دهند و ارزش طول عمر آن‌ها را افزایش دهند؟ (برای اطلاعات بیشتر به فصل‌های ۵، ۷ جلد اول کتاب و فصل ۱۰ جلد دوم کتاب مراجعه کنید.)
- آیا «همه کاناله (omnichannel)» راهبردی تجاری با هدف ارائه تجربه‌ای یکپارچه از خرید در تمامی کانال‌های فروش و ارتباطی واقعاً قابل دستیابی و از نظر اقتصادی پایدار است؟ آیا الگوی جایگزینی وجود دارد؟ (پاسخ این پرسش را از فصل ۶ جلد اول کتاب پی بگیرید.)
- چگونه داده‌ها و بینش‌های آنی می‌توانند به تعاملاتی فوق شخصی‌سازی‌شده با مشتریان، مراجعان، تأمین‌کنندگان، کارکنان و شرکای صنعتی منجر شوند؟ (برای اطلاعات بیشتر به فصل‌های ۷ و ۸ جلد اول کتاب و فصل‌های ۴ و ۱۰ جلد دوم کتاب مراجعه کنید.)
- فضاهای مجازی و دیگر جهان‌های دیجیتال قابل کشف و فراگیر، چه نقشی در سفر مشتری و اکوسیستم گسترده‌تر خرده‌فروشی ایفا خواهند کرد؟ (برای اطلاعات بیشتر، فصل‌های ۷ فصل‌های ۷ و ۸ جلد اول کتاب و فصل‌های ۴ و ۹ جلد دوم کتاب را ببینید.)
- در جهانی که به‌طور فزاینده‌ای مملو از کامپیوترها، هوش مصنوعی و روبات‌ها است، نقش فروشندگان چیست؟ (برای اطلاعات بیشتر، فصل ۸ جلد اول کتاب و فصل‌های ۶ و ۹ جلد دوم کتاب را ببینید.)
- خرده‌فروشان، تولیدکنندگان و برندهای مصرفی با سابقه چگونه می‌توانند نوآوری‌های نسل بعدی را در مدل کسب‌وکار سنتی خود بگنجانند؟ (پاسخ این پرسش از جلد دوم کتاب آغاز می‌شود.)

به این سفر خوش آمدید!

عصر پسا دیجیتال

آینده همینجاست، فقط همه به یک اندازه از آن بهره‌مند نشده‌اند.

ویلیام گیbson

در جلد اول این کتاب، به تحلیل چالش‌های اصلی خرده‌فروشان و برندهای مصرفی در عصر پسا دیجیتال می‌پردازیم. تمرکز ما بر روندهای بازار، مسیر مشتری، نیازهای نوظهور مشتریان و رابطه پیوسته در حال تغییر میان فن آوری و انسان خواهد بود.

ویلیام گیbson درباره اولین باری که این جمله را به زبان آورد، می‌گوید: «این ایده مدت‌ها پیش از آنکه برای نخستین بار به صورت عمومی بیان کنم، در ذهنم شکل گرفته بود... گمان می‌کنم ابتدا به آن فکر کردم، سپس آن را با دوستانم در میان گذاشتم و در نهایت، در مصاحبه‌ای آن را مطرح کردم (محتمل‌ترین حالت). در آن زمان، این ایده برایم بدیهی و پیش‌پاافتاده شده بود. نه آن را برای سخنرانی آماده کرده بودم و نه در مقاله‌ای به آن پرداخته بودم.» برگرفته از «آینده از راه رسیده است فقط هنوز به طور یکسان توزیع نشده است»

فصل اول

رو به عقب دویدن

یونانیان باستان بر این باور بودند که ما هنگام رویارویی با آینده، گویی رو به عقب می‌دویم. چرا که می‌دانیم از کجا آمده‌ایم، اما نمی‌دانیم به کجا می‌رویم و در این مسیر چه چیزهایی در انتظارمان است. وقتی پا به راه‌های ناشناخته و شرایط نامطمئن می‌گذاریم، بیشتر در معرض خطر قرار می‌گیریم زیرا تمایل داریم تمام تصمیمات خود را بر پایه تنها امر مسلم، یعنی تجربیات گذشته بنا کنیم. در نتیجه، مهم نیست با چه احتیاطی پیش برویم، احتمالاً شکست خواهیم خورد یا حداقل در مقطعی راه را گم خواهیم کرد.

این مفهوم امروزه نیز مصداق دارد. اگرچه در مقایسه با یونانیان باستان، دید ما نسبت به آینده بسیار گسترده‌تر شده است، اما شرایط فعلی BANI (شکننده، مضطرب، غیرخطی و درک ناپذیر) به گونه‌ای است که هر پیش‌بینی با حاشیه خطای قابل توجهی همراه است. در واقع، می‌توان گفت در جهانی که با سرعت یک الگوریتم تغییر می‌کند، حاشیه خطا به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد. بنابراین، ما نه تنها به عقب می‌رویم، بلکه به عقب می‌دویم. اگر این استعاره را در مورد نحوه عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌های با سابقه امروزی به کار ببریم، درمی‌یابیم که تمایل به تفسیر اطلاعات و برنامه‌ریزی بر اساس تجربیات گذشته، یکی از دلایل اصلی ناتوانی بسیاری از آن‌ها در درک چیزی است که استیو جابز آن را «موج بعدی» نامید. در دنیایی بی‌ثبات و به سرعت در حال تغییر، هرچه بیشتر به گذشته تکیه کنیم، در خواندن حال و پیش‌بینی آینده ناتوان‌تر خواهیم بود. مشکل اینجاست که اغلب مدیران برای شرایط باثبات‌تر آموزش دیده‌اند؛ شرایطی که در آن یک مزیت رقابتی ده‌ها سال دوام می‌آورد و شرکت‌ها می‌توانند با اطمینان خاطر بین اکتشاف و بهره‌برداری در نوسان باشند و بازگشت سرمایه مثبتی داشته باشند. مدیرانی که با به‌کارگیری اصولی که دیگر کارایی ندارند، به موفقیت رسیده‌اند، امروز خود را برای شرایط جدید آماده نمی‌بینند. اگرچه از منظر زیست‌شناختی این رویکرد سابقه قابل توجهی دارد اما مغز ما برای میانبر زدن، حفظ الگوهای اثبات‌شده، به حداقل رساندن عدم قطعیت و صرفه‌جویی در انرژی طراحی شده است اما در دنیای پسا دیجیتال، محیطی شکننده که تحت سلطه نوسانات است، بسیار خطرناک می‌شود.

دنیا با سرعتی بیش از توان انطباق شرکت‌ها و سازمان‌های ما تغییر می‌کند، و انسان‌ها به طور غریزی بیشتر به حفظ وضع موجود تمایل دارند تا گشودن مسیرهای ناشناخته خارج از محدوده امن خود. در نتیجه، اغلب شرکت‌های با سابقه در تقلا برای کنار آمدن با تغییرات مداوم و حفظ جایگاه خود در برابر رقبای نسل جدید و فن‌آوری‌های نوظهور هستند.

در سال ۱۹۷۵، استیو ساسون^۱، مهندس برق شرکت ایستمن کداک (Eastman Kodak)، اولین دوربین دیجیتالی دستی را اختراع کرد. اگرچه کداک این مفهوم را به ثبت رساند، اما از تولید تجاری آن صرف‌نظر کرد. چرا؟ کداک به ساسون گفته بود: «ما می‌توانیم دوربین را بفروشیم، اما این کار را نخواهیم کرد؛ چون فروش فیلم شرکت را نابود می‌کند.» همانطور که ساسون در سال ۲۰۱۵ به نیویورک تایمز گفت: «هر دوربین دیجیتالی که فروخته می‌شد، به معنی فروش یک دوربین فیلم‌برداری کمتر بود.» این استدلال آنها بود. البته مشکل اینجاست که خیلی زود دیگر نمی‌توانید فیلم بفروشید، و این نظر من بود. یکی دیگر از موانع، زمان پیش‌بینی‌شده برای عرضه به بازار بود. ساسون می‌گوید: «وقتی با مدیران شرکت در مورد ۱۸ تا ۲۰ سال آینده صحبت می‌کنید، در حالی که هیچ‌کدام از آنها دیگر در شرکت نخواهند بود، چندان هیجان‌زده نمی‌شوند.» تصمیم‌گیرندگان کداک لنز اشتباهی را برای ارزیابی پتانسیل آن فرصت انتخاب کرده بودند. (هرچند آنها از ثبت اختراع این مفهوم سود بردند، اما در نهایت ورشکست شدند.)

با این حال، در بسیاری از موارد، حتی زمانی که مدیریت ارشد شرکت از روند بازار و زمان مناسب برای عرضه به بازار آگاه است، می‌تواند فرآیند نوآوری را کند، اگر نه متوقف کند.

همانطور که کلیتون ام. کریستنسن و مایکل اوردورف^۲ به درستی اشاره کرده‌اند: "مدیران شرکت‌های بزرگ معمولاً توانایی پیش‌بینی تغییرات بنیادین را دارند و مسئله این نیست که آنها این تحولات را نمی‌بینند. همچنین، کمبود منابع برای مقابله با این تغییرات مطرح نیست. بیشتر شرکت‌های بزرگ از مدیران و متخصصان با استعداد، سبد محصولات قوی، دانش فنی درجه یک و منابع مالی فراوان برخوردارند. آنچه مدیران اغلب فاقد آن هستند، توانایی، فرصت، اراده یا شجاعت اقدام است. شاید به این دلیل که شرکت خصوصی است و مالکان آن تمایلی به تغییر مسیر کسب‌وکاری که عمیقاً با نام خانوادگی‌شان گره خورده است، ندارند. یا شاید به این دلیل که شرکت سهامی عام است و پیامدهای منفی بر ارزش سهام تا زمان ثمردهی این تغییر، برای سهامداران قابل هضم نباشد. یا به این دلیل که در بازار فوق‌العاده رقابتی امروز، جابجایی مدیران ارشد به حدی بالاست که اکثر مدیران فعلی، پنج یا

¹ Steve Sasoon

² Clayton M. Christensen & Michael Overdorf

شش سال دیگر که معمولاً زمان لازم برای به بار نشستن یک اقدام راهبردی است، در همان شرکت نخواهند بود (همانند آنچه برای کداک اتفاق افتاد)."

می‌توان ادعا کرد که یکی دیگر از ویژگی‌های عصر پسا دیجیتال، نیاز به "بلوغ دیجیتال"^۱ است توانایی تشخیص صدهای اصلی از پژواک‌ها در باب چگونگی و لزوم بهره‌گیری از فن آوری دیجیتال برای ایجاد تحول در یک کسب‌وکار. برای مثال، اگرچه بسیار ساده‌لوحانه است که وانمود کنیم تحول دیجیتال هیچ تأثیری بر نحوه عملکرد یک شرکت نخواهد داشت، اما همانطور که در مقدمه اشاره کردیم، این نیز حقیقت دارد که هر شرکت، فرآیند یا مدل کسب‌وکاری به یک تحول دیجیتال کامل نیاز ندارد. در واقع، گاهی بهتر است یک نوآوری را به طور کامل نپذیریم حتی زمانی که چنین تصمیمی منطقی به نظر می‌رسد. همانطور که فریک ورمولن^۲ در "آنچه بسیاری از استراتژیست‌ها در مورد اختلال دیجیتال اشتباه می‌کنند" می‌نویسد: "در بسیاری از کسب‌وکارها، فن آوری دیجیتال منابع و قابلیت‌های موجود شرکت‌های با سابقه را تکمیل و تعدیل می‌کند، اما قطعاً همیشه آنها را به طور کامل جایگزین نخواهد کرد. بنابراین، هنگام تدوین استراتژی، تمرکز باید بر شناسایی فن آوری‌های مکمل باشد، نه فرض جایگزینی کامل."

شتاب تغییر

تصمیم‌گیری در مورد میزان، سرعت و شدت تطبیق سازمان شما، عامل تعیین‌کننده‌ی موفقیت یا شکست است. به عنوان مثال، در مورد ایستمن کداک، اگرچه منطقی است که آنها به طور ناگهانی به سمت دوربین دیجیتال تغییر جهت ندادند، اما می‌توانستند احتمال یک اختلال را بپذیرند و برای سناریوی جدید برنامه‌ریزی کنند. به قول ورمولن، "مدل‌های کسب‌وکار و مزیت‌های رقابتی سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که از عناصر متعدد [که به طور همزمان با هم تعامل دارند] تشکیل شده‌اند." در برخی موقعیت‌ها، تغییر با سرعت یک الگوریتم رخ می‌دهد، و در برخی دیگر، تحول برای ایجاد نتایج مشهود به زمان نیاز دارد. مدیران باید اقدامات خود را با توجه به تمام این متغیرها تنظیم کنند.

یک راهکار عالی برای درک این پویایی پیچیده، چارچوب منابع فرآیندها است که توسط کریستنسن و اوردورف در سال ۲۰۰۰ تشریح شده است. سازمان‌های با سابقه حاصل تعامل منابع ملموس آنها (کارکنان، املاک و مستغلات، سهام، وسایل نقلیه، کارخانه‌ها، فن آوری‌ها، پول) و منابع ناملموس (برندها، داده‌های مشتری، نرم‌افزار،

^۱ Digital Maturity

^۲ Freek Vermeulen

اختراعات، قراردادهای، مشتریان، تامین کنندگان) هستند که از ارزش‌های سازمانی خاصی پیروی می‌کنند. این ارزش‌ها، به تعبیر نویسندگان، "استانداردهایی هستند که کارکنان بر اساس آنها اولویت‌های خود را تعیین می‌کنند و به کمک آنها می‌توانند تشخیص دهند که آیا یک سفارش جذاب است یا غیرجذاب، یک مشتری مهم است یا کم‌اهمیت، یک ایده برای محصول جدید جذاب است یا حاشیه‌ای و غیره."

در تجربه جوزپه استیلیانو¹ به عنوان مدیر شرکت‌های بین‌المللی ارتباطات بازاریابی، بارها با این موقعیت مواجه شده. از یک سو، اینترنت مدل کسب‌وکار تبلیغات را دگرگون کرده بود و رقبای جدید که به صورت بومی در فضای دیجیتال فعالیت می‌کردند، فشار زیادی بر آژانس‌های سنتی وارد می‌کردند. اما از سوی دیگر، یک ناتوانی ذاتی در واکنش وجود داشت که ناشی از فرهنگ سازمان‌ها بود آن ترکیب پیچیده و درهم‌تنیده از فرآیندهای تثبیت‌شده که توسط مدیران ارشد حفظ و تداوم می‌یافت. جوزپه بیان می‌کند در یک مورد خاص، فرصتی پیش آمد تا یک تامین‌کننده کوچک را خریداری کنیم و با این کار، مهارت‌های آنها را درونی کرده و یکی از خطوط خدمات را احیا نماییم. با این حال، پس از اتمام بررسی‌های لازم و توافق شفاهی طرفین، این عملیات توسط شرکت مادر آژانس وتو شد زیرا تامین‌کننده تمام شرایط رسمی لازم را نداشت. علاوه بر این، توجیه اقتصادی این معامله به اندازه‌ای قوی نبود که بتواند استثنا قائل شدن را توجیه کند: پتانسیل سهم بازار اضافی چندان بزرگ به نظر نمی‌رسید که ارزش دردسر را داشته باشد. نه ماه بعد، همان تامین‌کننده توسط یکی از رقبا خریداری شد و این ادغام بعداً توسط جامعه کسب‌وکار به عنوان یکی از موفق‌ترین خریدها در حوزه فن آوری بازاریابی ده سال گذشته مورد تجلیل قرار گرفت. این استارت‌آپ نوپا در دل شرکت بزرگتر شکوفا شد و به لطف توانایی خود در برآورده کردن نیازهای مشتریان، موجی از رشد را رقم زد. فرصت پشیمانی حتی بدتر هم می‌شود: معیارهای قدیمی و از مد افتاده آن آژانس، باعث شده بود که سال‌ها نسبت به انواع فرصت‌های بالقوه ادغام و تملک (M&A) کاملاً بی‌توجه باشد. همه آن بازیگران نوظهوری که ظاهراً ناکافی به نظر می‌رسیدند، در صورت برخورداری از زیرساخت مناسب سرمایه و قابلیت‌ها توسط یک شرکت با بینش و انعطاف‌پذیری کافی، می‌توانستند به سرعت رشد کنند.

در نتیجه، هرچه فرهنگ سازمانی خشک‌تر و انعطاف‌ناپذیرتر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که گزینه‌های جایگزین بررسی شوند و استثناهایی قائل شوند گاهی اوقات با خسارت‌های جبران‌ناپذیر. در دوران پرآشوب، حرکت رو به عقب به سوی آینده، رویکردی نابخردانه است.

¹ Giuseppe Stigliano

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- اگر شما عضوی از یک سازمان هستید، از خود بپرسید: آیا فرهنگ سازمان شما (منابع، فرآیندها، ارزش‌ها) به شما اجازه می‌دهد در دنیای پسا دیجیتال شکوفا شوید؟
- آیا تیم مدیریت قدرت، توانایی، ابزار و شجاعت لازم برای به چالش کشیدن وضع موجود را دارد؟
- به جای پایبندی به روش‌های گذشته و انتظار برای یک برنامه‌ی مشخص قبل از اقدام، آیا آماده‌اید تغییر را بپذیرید، با عدم قطعیت کنار بیایید، تجربه کنید و شکست بخورید، و از طریق عمل بیاموزید؟
- چگونه می‌توانید ذهنیت مناسب را برای شناسایی و در نتیجه اجتناب از یک "لحظه کدک" در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود بپذیرید؟
- چه "ارزش‌هایی" شما و سازمان‌هایی را که در آنها عضویت دارید، هدایت می‌کنند؟

فصل دوم

هدف، انسان، زمین و در نتیجه سود

در ژوئن ۲۰۲۳، با جستجوی واژه «هدف» در گوگل، به بیش از ۱۰ میلیارد نتیجه رسیدیم؛ رقمی شگفت‌انگیز با توجه به اینکه واژه «آمیزش» تقریباً نصف این تعداد را به خود اختصاص می‌دهد. این گفته نشریه هاروارد بیزینس ریویو را در نظر بگیرید: «[با وجود] اوج‌گیری ناگهانی آن در فضای کسب‌وکار، هدف همچنان یک مفهوم سردرگم‌کننده است؛ تا حدی به این دلیل که «هدف» در سه معنا به کار می‌رود: شایستگی («کارکردی که محصول ما ارائه می‌دهد»؛ فرهنگ («قصدهی که ما با آن کسب‌وکار خود را اداره می‌کنیم»؛ و آرمان («خیر اجتماعی که ما به دنبال آن هستیم»). «هدف مبتنی بر شایستگی (مانند شعار مرسدس بنز (Mercedes-Benz) "اول جهان را به حرکت درآور"، یک گزاره ارزشی روشن را هم برای مشتریان و هم برای کارکنان بیان می‌کند. هدف مبتنی بر فرهنگ (مانند شعار زاپوس (Zappos) "زندگی کن و شگفتی بیافرین"، می‌تواند همسویی و همکاری درونی را با شرکای کلیدی ایجاد کند. هدف مبتنی بر آرمان (مانند شعار پاتاگونیا (Patagonia) "در تجارت برای نجات سیاره خود" یا شعار تسلا (Tesla) "برای تسریع گذار جهان به انرژی پایدار"، این ایده را ترویج می‌کند که می‌توان با انجام کار نیک، به موفقیت دست یافت. هر سه نوع هدف می‌توانند یک «چرایی معنادار خلق کنند.»

ما بر این باوریم که ترکیب اصیل و یکپارچه‌ی این سه رویکرد (شایستگی، فرهنگ، آرمان)، در بطن یک «چرایی» معنادار نهفته است؛ ترکیبی از عناصر قدرتمند، همچون دلیل وجودی یک شرکت، ارزش‌هایی که پاس می‌دارد، چگونگی مشارکت آن در امور اجتماعی، چرا کارکنان باید به کار در آن افتخار کنند، چه چیزی تأمین‌کنندگان را ترغیب می‌کند تا شرکت ما را بر دیگران ترجیح دهند، و چرا مشتریان باید از نظر احساسی با برند آن ارتباط برقرار کرده و پیشنهاد ارزشی آن را از میان انبوه گزینه‌های موجود برگزینند.

ما تعمداً ترتیب کلمات را در عنوان این فصل برگزیدیم تا تأکید کنیم که سود هرگز نباید بر هدف، انسان و زمین مقدم باشد. این نظم «نوین» ضروری است، زیرا تا همین چندی پیش، پارادایم غالب دقیقاً عکس این بود. به عنوان

مثال، می‌توان به مقاله میلتون فریدمن^۱ در سال ۱۹۷۰ در نیویورک تایمز با عنوان «دکترین فریدمن: مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار، افزایش سود آن است» اشاره کرد. فریدمن که تنها پنج سال بعد برنده جایزه نوبل اقتصاد شد تصریح کرد که یک شرکت هیچ مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه ندارد و تنها مسئولیتش، بیشینه کردن سود سهام‌داران است. این دیدگاه تا مدت‌ها مورد پذیرش عموم بود تا اینکه برای بسیاری آشکار شد که سود مشروع هیچ شرکتی نباید به بهای آسیب به جامعه، محیط زیست، یا افراد درگیر در زنجیره ارزش آن تمام شود. امروزه از سرواژه ESG^۲ (محیط زیست، جامعه و حاکمیت) برای اشاره به توجهی که یک کسب‌وکار باید به محیط زیست، جامعه و حاکمیت خود داشته باشد، استفاده می‌شود. این مفهوم تضمین می‌کند که رویه‌ها و عملکرد شرکت، به مسائل اخلاقی گوناگون احترام می‌گذارد؛ مسائلی از قبیل رد پای کربن، مصرف آب، انتشار گازهای گلخانه‌ای، تأثیر بر تنوع زیستی، جنگل‌زدایی، تنوع، فراگیری و شرایط کار در سراسر زنجیره ارزش.

ضرورت اقتصادی

اما برای اغلب شرکت‌های با سابقه، استانداردهای جدیدی که هم به تدریج توسط نهادها الزامی شده و هم مورد مطالبه‌ی مردم است، ترازنامه‌ی آنها را تهدید می‌کند. برای پایبندی مؤثر به این دیدگاه جدید، شرکت‌ها باید :

۱. در جهت کاهش ابهام موجود در نظام تولید فعلی که پراکنده و از نظر جغرافیایی گسترده است، بکوشند
۲. شفافیت و میزان کنترل بر زنجیره تأمین را افزایش دهند
۳. در زمینه‌ی ردیابی مواد خام و محصولات نیمه‌ساخته سرمایه‌گذاری کنند
۴. در صورت امکان، مصرف مشارکتی را ترویج نمایند.

افزایش چشمگیر هزینه‌های ناشی از این چشم‌انداز، هرگونه تلاشی را برای حرکت در این مسیر تهدید می‌کند، به‌ویژه در شرایط کنونی که بودجه‌ها زیر بار بحران مالی کمر خم کرده‌اند و قدرت خرید مصرف‌کننده به شکل قابل توجهی کاهش یافته است. یکی از مدیران اجرایی باسابقه در صنعت مد لوکس (که نخواست نامش فاش شود) با اشاره به پایداری، این دیدگاه را تأیید می‌کند: «من عمیقاً معتقدم که پایداری امری حیاتی است. مسئله این است که چگونه می‌توان در عین اجرای سیاست‌های جدید ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی)، ساختار هزینه را حفظ کرد، زیرا در کوتاه‌مدت نیازمند سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی است. و ما نمی‌توانیم به سادگی

¹ Milton Friedman

² Environment, Society, Governance

هزینه‌های اضافی را به مشتریان تحمیل کنیم.» در نتیجه، بسیاری از مدیران در تخصیص بودجه قابل توجه مورد نیاز در کوتاه‌مدت، به امید بازگشت سرمایه در آینده، با مشکل مواجه هستند.

با این حال، داده‌ها نشان می‌دهند که در میان‌مدت و بلندمدت، بازگشت سرمایه روشنی برای شرکت‌هایی که به پارادایم جدید متعهد هستند، وجود دارد. تنسی ویلان، اولریش آتز، تریسی ون هولت و کیسی کلارک^۱ در دانشکده بازرگانی استرن دانشگاه نیویورک، بیش از ۱۰۰۰ مقاله پژوهشی نوشته شده بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ را تحلیل کردند و تمام یافته‌های کلیدی، تأیید می‌کنند که بین رویکرد هدفمند به ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) و «کارایی عملیاتی، عملکرد سهام، و هزینه سرمایه کمتر» رابطه‌ای مثبت وجود دارد. پروفیسور پائولو تاتیچی^۲، از دیگر صاحب‌نظران این حوزه، تأیید می‌کند که ابتکارات ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) ارزش استراتژیک دارند و معتقد است که به‌ویژه مدیریت برای آینده‌ای کم‌کربن می‌تواند به یک مزیت رقابتی در صنعت منجر شود. به گفته او:

بسیاری از مدیران بین‌المللی که به آن‌ها مشاوره می‌دهم، اغلب در مورد تضمین سودآوری این اقدامات از من سؤال می‌کنند. با اینکه سرمایه‌گذاری در این حوزه ضروری است، اما تأثیر آنی آن بر سود و زیان، بسیاری را منصرف می‌کند. در تمام این موارد، پاسخ من یکسان است: هزینه‌ی بی‌عملی، از هزینه‌ی انجام اقدامات پیشگیرانه در زمان حال بیشتر خواهد بود. فراتر از هیاهوی سال‌های اخیر و ادعاهای قابل توجه سازمان‌های مختلف، مسئولیت اجتماعی شرکتی و به‌ویژه پایداری، باید به استراتژی تجاری بنیادین تمامی شرکت‌هایی تبدیل شود که در پی شکوفایی در چشم‌انداز پسا دیجیتالی هستند که شما به تصویر کشیده‌اید.

آندریا بالدو^۳، مدیرعامل برند دانمارکی گانی (Ganni) که در حوزه پوشاک آماده فعالیت دارد، و موفق به دریافت گواهینامه B Corp شده و در سال ۲۰۲۳ در فهرست ۱۰۰ شرکت تأثیرگذار مجله تایم قرار گرفته است، جنبه دیگری را برای تأمل مطرح کرد. او اظهار داشت:

در طول پنج سال اخیر، شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی، ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG) را در فرآیندهای ارزیابی خود گنجانده‌اند. این بُعد اکنون در کنار معیار بنیادین سودآوری، که کماکان اهمیت خود را به وضوح حفظ کرده است، قرار می‌گیرد. این تغییر، به شرکت‌هایی

¹ Tensie Whelan, Ulrich Atz, Tracy Van Holt & Casey Clark

² Paolo Taicchi

³ Andrea Baldo

نظیر ما که به اهداف والاتری متعهد هستند، مزیتی راهبردی می‌بخشد، زیرا ما را برای سرمایه‌گذاران جذاب‌تر می‌سازد. در نتیجه، این امر به مثابه ابزاری برای تقویت کسب‌وکار و آماده‌سازی آن برای آینده، به ویژه در مواجهه با قوانین و مقررات دولتی آتی، عمل می‌کند.

و اما در مورد مصرف‌کنندگان، به نظر می‌رسد آن‌ها دیدگاه کاملاً روشنی در این زمینه دارند. در نظرسنجی انجام‌شده توسط واندرومن تامپسون^۱، شرکت تبلیغاتی بین‌المللی زیرمجموعه WPP، ۶۱ درصد از مصرف‌کنندگان در سراسر جهان اعلام کردند که برای برندهایی که هدفی فراتر از فروش محصولات و خدمات دارند ارزش قائل‌اند، در حالی که ۶۰ درصد اظهار داشتند که به طور فعال خرده‌فروشان و برندهای دوستدار محیط زیست را انتخاب می‌کنند. این آمار در تمام گروه‌های سنی و کشورها تقریباً یکسان است.

با در نظر گرفتن تمامی موارد، می‌توان نتیجه گرفت که رویکردی هدفمند به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، امری لوکس و اختیاری نیست، بلکه یک الزام است. به عبارت دیگر، این به معنای پذیرش این واقعیت است که :

۱. هر کسب‌وکاری تأثیراتی بر جهان پیرامون خود دارد که فراتر از مسائل مالی است
۲. و مدیریت مسئول رسیدگی به مجموعه‌ای از دغدغه‌هاست، از جمله به حداقل رساندن اثرات زیست محیطی و توجه به تنوع، شمول و حقوق بشر تا چگونگی رفتار با تمامی افراد درگیر در کسب‌وکار، اعم از پیمانکاران فرعی، شرکا، تأمین‌کنندگان یا مشتریان.

در سال ۲۰۰۲، مایکل براونگارت و ویلیام مک‌دوننا^۲ کتاب مهم «گهواره تا گهواره: بازنگری در شیوه تولید» را منتشر کردند. نویسندگان در این کتاب پیشنهاد می‌کنند که الگوی خطی غالب «گهواره تا گور» را به الگوی چرخشی «گهواره تا گهواره» تغییر دهیم. مفهوم اصلی این است که از فرایند سنتی «استخراج، تولید، دفع» که در آن منابع برداشت می‌شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرند و سپس دور ریخته می‌شوند، فاصله بگیریم. در عوض، هدف ایجاد یک سیستم احیاکننده و پایدارتر است که برای محیط زیست، جامعه و کسب‌وکارها مفید باشد؛ سیستمی که در آن مواد و محصولات به طور پیوسته در یک چرخه بسته در گردش بوده و مجدداً مورد استفاده قرار می‌گیرند. در حالت ایده‌آل، پذیرش این رویکرد به جهانی عاری از زباله منجر خواهد شد. همانطور که در گزارش کمیسیون اقتصادی سازمان ملل برای اروپا در خصوص توصیه‌ها و استانداردها تعریف شده است: «یک سیستم اقتصادی زمانی دایره‌ای است که محصولات و خدمات در یک چرخه بسته عرضه شوند و چرخه‌ای پویا

^۱ Wunderman Thompson

^۲ Michael Braungart & William McDonough

ایجاد کنند که به طور بالقوه زباله را حذف می‌کند». بدیهی است که بررسی تک تک حلقه‌های زنجیره ارزش مستلزم کنار گذاشتن الگوی خطی است. به عنوان مثال، طراحی یک محصول با این رویکرد به معنای در نظر گرفتن تمام راه‌هایی است که می‌توان یک محصول را پس از اولین چرخه استفاده مجدداً به کار گرفت، چه از طریق بازیافت ارتقایی (افزایش کیفیت و ارزش اقتصادی محصول اصلی) و چه از طریق بازیافت تنزلی (کاهش کیفیت و ارزش اقتصادی). به این ترتیب در حالت ایده‌آل کهنگی، چه واقعی و چه القایی، دیگر مسئله‌ای نخواهد بود، زیرا در واقع چیزی به هدر نمی‌رود. همچنین مستلزم بررسی دقیق تأثیر کل فرایند از طراحی و تولید گرفته تا توزیع و مصرف بر همه ذی نفعان درگیر، اعم از مستقیم و غیرمستقیم، است.

این رویکرد آشکارا با آنچه مایکل پورتر و مارک کرامر¹ در سال ۲۰۱۱ در مقاله مشهور «ایجاد ارزش مشترک: چگونه سرمایه‌داری را از نو بسازیم و موجی از نوآوری و رشد را آزاد کنیم» در نشریه «نشریه هاروارد بیزینس ریویو» مطرح کردند، همخوانی دارد. آن‌ها معتقدند که شرکت‌ها باید مفهوم اولویت دادن به ارزش سهام‌داران را کنار بگذارند و به صورت نظام‌مند در پی ایجاد ارزش مشترک برای همه بازیگران در زنجیره ارزش باشند: نه تنها ذی نفعان «نزدیک» مانند کارکنان، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری، همکاران خارجی و مشتریان، بلکه جامعه و محیط زیست به طور کلی.

بنابراین، چالشی که بسیاری از خرده‌فروشان و برندهای مصرفی با آن مواجه هستند، این است که چگونه می‌توانند فشار برای ارائه نتایج کوتاه مدت که با توجه به توفان‌های اقتصادی حاکم بر جهان کاملاً توجیه‌پذیر است را با هدف ایجاد شیوه‌های مدیریتی هدفمند در قلب راهبرد کسب‌وکار خود، سازگار کنند.

¹ Michael Porter & Mark Kramer

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- هدف شرکت شما چیست؟
- آیا این هدف با تمامی ذی‌نفعان در سرتاسر زنجیره ارزش همسو است؟
- آیا تاکنون به ارزیابی مجموعه ارزش‌های ذی‌نفعان خود پرداخته‌اید؟
- آیا راهبرد ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) شما نتایج کوتاه‌مدت را با تحولات بلندمدت تلفیق می‌کند؟
- آیا شرکت شما از بالاترین سطوح (سهامداران و مدیران ارشد) از تعهد کامل برای مشارکت فعال در راهبرد ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) برخوردار است؟
- آیا میان ارزش‌های شما و هدف سازمان‌هایی که در آن‌ها عضویت دارید، همسویی وجود دارد؟
- شما چگونه می‌توانید در گذار به این رویکرد نوین نقش ایفا کنید؟

فصل سوم

انقلاب تجارت مستقیم با مصرف‌کننده (D2C) : شمشیری دو لبه

یکی از جذاب‌ترین پیامدهای انقلاب دیجیتال، دست‌کم در دو دهه اخیر، تفکیک «حضور» از «مکان» بوده است. اکنون می‌توان بدون حضور فیزیکی در محیطی خاص، در آن «حاضر» بود. در طول همه‌گیری، مزایا و معایب این تفکیک را به‌طور کامل تجربه کردیم و امروزه همچنان در تلاشیم تا در حوزه‌های مختلف، تعادل مطلوب میان حضور فیزیکی و دیجیتال را بیابیم. اگر این فرایند را با امکانات خرده‌فروشی ۳,۰ خرید کالاها و خدمات از طریق کانال‌های دیجیتال تلفیق کنیم، می‌توانیم به‌خوبی به قدرت آنچه که عموماً «حذف واسطه‌ها» نامیده می‌شود، پی ببریم. این فرایندی است که در آن شرکت‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از کانال‌های دیجیتال نظیر رسانه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک، واسطه‌ها را دور بزنند و مستقیماً با مشتری نهایی تعامل کنند. اگرچه بهره‌برداری از این فرصت نوین مستلزم توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های خاص است، اما مزایای بالقوه آن به‌ویژه افزایش سودآوری و دسترسی به داده‌های دست اول بسیار وسوسه‌انگیز است.

این پدیده بر بخش‌های بسیار متنوعی تأثیر گذاشته و همچنان می‌گذارد و به تمرکزهای جدید قدرت دامن زده است. در برخی موارد، واسطه‌های جدیدی مانند آمازون (Amazon)، بوکینگ (Booking)، ای بی (eBay)، دلیور (Deliveroo)، فارفچ (Farfetch)، جاست ایت (Just Eat)، تائوبائو (Taobao)، وای ان پی (YNAP)، علی بابا (Alibaba)، ایر بی ان بی (Airbnb)، و بسیاری دیگر را به وجود آورده است. در موارد دیگر، این فرصت را برای شرکت‌هایی که پیش‌تر تنها در حوزه «کسب‌وکار به کسب‌وکار» (B2B) فعالیت می‌کردند، فراهم کرده است تا رابطه‌ای مستقیم با مشتریان نهایی برقرار کنند؛ همچنین به بازیگران نوظهور این امکان را داده است تا مدل‌های کسب‌وکار عمودی را طراحی کنند که بدون هیچ واسطه‌ای عمل می‌کنند.

با این حال، باید توجه داشت که «راه‌اندازی یک کسب‌وکار آنلاین [مستقیم به مصرف‌کننده (D2C)] فراتر از داشتن یک فروشگاه آنلاین و تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی است.» این نکته‌ای است که تیم براون^۱، یکی از بنیان‌گذاران و مدیرعامل مشترک آلبردس (Allbirds)، به همراه جویی زویلینگر^۲، مطرح می‌کند. آلبردس تولید کننده کفش

¹ Tim Brown

² Joey Zwilling

و لباس‌های پایدار با استفاده از موادی چون پشم مرینوس و اکالیپتوس است. این برند دارای گواهینامه B Corp ، با درآمدی بالغ بر ۱۰۰ میلیون دلار و ارزش بیش از ۱,۷ میلیارد دلار، فعالیت خود را به عنوان یک بازیگر تماماً دیجیتال آغاز کرد و سپس به سمت یک مدل کسب‌وکار سنتی‌تر حرکت نمود. این شرکت حضور فیزیکی خود را با فروشگاه‌های خرده‌فروشی مستقیم (در زمان نگارش این متن در آگوست ۲۰۲۳، این شرکت ۵۴ شعبه دارد) و یک بخش عمده‌فروشی (که به ده‌ها فروشگاه بزرگ از جمله سلفریجز (Selfridges) در بریتانیا و نوردستروم (Nordstrom) در ایالات متحده می‌فروشد) توسعه بخشیده است. برآون در توضیح اینکه چرا آن‌ها فروش آنلاین و آفلاین را توان‌مان برگزیده‌اند، می‌گوید: «خرده‌فروشی و عمده‌فروشی، در کنار هم، فرصت‌های جدیدی را برای شرکت‌های جوان فراهم می‌آورند تا به مشتریان جدید دست یابند به‌ویژه با توجه به اینکه تبلیغات آنلاین در سال‌های اخیر به طرز سرسام‌آوری پرهزینه شده است. پذیرش این کانال‌ها برای پیشبرد در عصر جدید خرده‌فروشی حیاتی خواهد بود.»

تبلیغات آنلاین، که معمولاً با حضور پررنگ در رسانه‌های اجتماعی همراه است، رایج‌ترین روش برای هدایت ترافیک به سوی وبسایت‌های تجارت الکترونیک است و تا چند سال پیش نسبتاً ارزان بود. افزایش هزینه‌ها می‌تواند بازدارنده باشد، از این رو برخی از برندهای D2C ناگزیر به پذیرش ناپایداری مدل کسب‌وکار اولیه خود شده‌اند و در عوض، در پی جذب مشتری از طریق کانال‌های سنتی‌تر برآمده‌اند. فروشگاه‌های فیزیکی در نظر خریداران، گواهی بر «واقعی‌تر» بودن برندهایی هستند که زمانی کاملاً دیجیتال بودند. این امر باعث اطمینان خاطر می‌شود و در عین حال، نقطه تماس دیگری را فراهم می‌کند که مشتریان بتوانند در آن محصولات و خدمات را تجربه کنند. این موضوع به نوبه خود، احتمالاً چرخه‌ای مثبت با آثار مثبت بر درآمد ایجاد می‌کند.

در بسیاری از موارد، به محض اینکه یک شرکت نوپای دیجیتال یک فروشگاه فیزیکی افتتاح می‌کند، ترافیک و فروش آن چه آنلاین و چه آفلاین افزایش می‌یابد. این اتفاق خوشایند برای ولاسکا (Velasca)، یک شرکت ایتالیایی فعال در حوزه تجارت مستقیم با مصرف‌کننده (D2C) که کفش و لباس‌های دست‌دوز تولید می‌کند، نیز رخ داد. آن‌ها دریافتند که بخش عمده‌ای از فروش آنلاین آن‌ها از مناطقی است که دارای فروشگاه‌های فیزیکی هستند. بدین ترتیب، به نظر می‌رسد که استفاده ترکیبی از کانال‌های مختلف، احتمالاً بهترین راهکار برای برندهای باشد. (برای مقایسه بصری با مدل‌های کسب‌وکار سنتی عمده‌فروشی، به شکل ۳,۱ مراجعه کنید.)

نمونه موردی جالب توجه دیگری که بر گذار از مدل کاملاً به کانال‌های سنتی‌تر تأکید دارد گلاسیر (Glossier) است؛ شرکتی که تنها در ۱۱ سال، از یک وبلاگ‌نویس ۲۴ ساله به یک شرکت ۱,۸ میلیارد دلاری تبدیل شد. در

سال ۲۰۱۰، امیلی ویس^۱ دستیار مجله ووگ^۲ بود. او در کنار کار اصلی خود تصمیم گرفت توصیه‌های زیبایی را از طریق یک وبلاگ شخصی به نام Into the Gloss به اشتراک بگذارد. پس از موفقیت چشمگیر وبلاگ، ویس برند زیبایی خود را با نام گلاسیر بر مبنای کسب و کار D2C راه‌اندازی کرد. با وجود موفقیت خیره‌کننده، که بر پایه رابطه‌ی صمیمانه با مشتریان رابطه‌ای که تنها در یک کسب‌وکار D2C قابل انتظار است بنا شده بود، شرکت در فاصله سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۲ با چالش‌هایی مواجه شد، از جمله تعدیل نیرو، شکایت از کمبود محصولات جدید، ادعاهای تبعیض نژادی و رفتارهای نادرست، و همچنین گام‌های اشتباه استراتژیک که شرکت را از مسیر اصلی خود منحرف کردند. در می ۲۰۲۲، ویس از سمت خود کناره‌گیری کرد و سکان هدایت شرکت را به کایل لیهی^۳، مدیر ارشد بازرگانی وقت، سپرد. لیهی استراتژی کسب‌وکار اصلی شرکت را به سمت یک رویکرد ترکیبی سوق داد. در فوریه ۲۰۲۳، این شرکت یک فروشگاه پرچمدار جدید و همه‌جانبه در محله Soho نیویورک افتتاح کرد و با همکاری استراتژیک جسورانه‌ای با غول فرانسوی صنعت زیبایی، سفورا (Sephora)، پا به عرصه تازه‌ای گذاشت. از آن زمان، خریداران می‌توانند تمامی محصولات گلاسیر را در هر یک از ۶۰۰ شعبه سفورا در سراسر ایالات متحده و کانادا بیابند.

مدل عمده فروشی سنتی (B2B)



مدل مستقیم به مصرف کننده (D2C)



شکل ۳،۱ مقایسه مدل «کسب‌وکار به کسب‌وکار» (B2B) با مدل «مستقیم به مصرف‌کننده» (D2C)

¹ Emily Weiss

² Vogue

³ Kyle Leahy

شرکت‌های D2C معمولاً در مدیریت ارتباط با جامعه مشتریان خود سرآمد هستند و در عین حال از داده‌های دست اول بهره می‌برند؛ هم برای حفظ و توسعه مشتریان فعلی و هم برای استخراج بینش‌های ارزشمندی که برای بهبود استراتژی کسب‌وکارشان و اصلاح محصولات و خدماتشان ضروری است. برای مثال، اگر شرکتی شواهدی داشته باشد مبنی بر اینکه دسته‌ای از مشتریان احتمال بیشتری برای خرید مدل خاصی دارند، می‌تواند با پیشنهادهای خاص و متناسب با سلیقه آنها به سراغشان برود و این پیشنهادهای را به گروه‌های مشابه دیگری که ترجیحات مشابهی دارند نیز ارائه دهد. هر چه پیوند با جامعه مشتریان قوی‌تر باشد، مشتریان راضی‌تر و نرخ تبدیل هر اقدام بازاریابی بالاتر خواهد بود.

بر اساس «گزارش خریدار آینده ۲۰۲۲» که توسط واندرمن تامپسون منتشر شده است، مصرف‌کنندگان جهانی شرکت‌کننده در این نظرسنجی، جنبه‌های مختلفی از این رویکرد را می‌پسندند، از جمله: برخورداری از قیمت‌های بهتر، تحویل سریع‌تر و ارزان‌تر، و امکان بازگشت رایگان کالا؛ دسترسی به مجموعه‌ای کامل از محصولات و بسته‌های ترکیبی برای دریافت محصولات انحصاری و پیشنهادهای ویژه؛ بهره‌مندی از یک برنامه وفاداری با مزایای قابل توجه؛ و در نهایت، تجربه کلی بهتر مشتری (شکل ۳،۲ را ببینید).

1. قیمت بهتر : 49 %
2. تحویل رایگان کالا : 47 %
3. بازگشت رایگان کالا : 35 %
4. تحویل سریع و راحت : 34 %
5. برنامه وفاداری به برند : 25 %
6. محصولات انحصاری : 23 %
7. اطلاعات جامع و جدید در مورد محصولات : 22 %
8. دسترسی به طیف کامل محصولات : 22 %
9. تجربه مشتری در وب سایت برند : 17 %
10. خرید توسط تلفن همراه (آنلاین) : 17 %

شکل ۳،۲ ده عامل مهم تشویق‌کننده مصرف‌کنندگان به خرید مستقیم از برندها.

(منبع: فلچر، برگرفته از گزارش «خریدار آینده ۲۰۲۲»، واندرمن تامپسون)

فرصتی برای برندهای با سابقه

به نظر می‌رسد شرکت‌های نوپایی که به بازارهای با سابقه وارد می‌شوند، با مدل فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) شانس موفقیت بیشتری دارند. مثال‌هایی از این شرکت‌ها کفش‌های ورزشی آلبردس (Allbirds)، لوازم آرایشی گلاسیر (Glossier)، عینک واربی پارکر (Warby Parker)، تشک کاسپر (Casper) و رزیدنت (Resident)، لوازم اصلاح دلار شیو کلاب (Dollar Shave Club)، و تجهیزات ورزشی پلوتون (Peloton) هستند. مزایای بالقوه‌ی تغییر وضع موجود قابل توجه است. بر اساس گزارش TechCrunch، این پتانسیل از سال ۲۰۱۹، بیش از ۸ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری خطرپذیر را جذب کرده است. با این حال، این مدل نیازمند بودجه‌ی هنگفتی برای تبلیغات دیجیتال است تا بتواند در میان رقبا برجسته شود، که این موضوع هزینه‌ی جذب مشتری را افزایش می‌دهد. سودآوری بالقوه‌ی این طرح، موجی از رقبای جدید را در بازارهای مختلف به خود جلب کرده است. با این وجود، این مدل کسب‌وکار، شرکت‌های قدیمی و با سابقه با برندهای معتبر و بودجه‌های کلان را نیز به خود جذب کرده است. شرکت آنهویزر-بوش اینبیو (AB InBev)، بزرگترین تولیدکننده‌ی نوشدنی در جهان، خدمات فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) خود را در بیش از ۱۷ بازار ارائه می‌دهد و در سال ۲۰۲۱ به ۶۹ میلیون سفارش آنلاین و درآمدی نزدیک به ۵۰۰ میلیون دلار دست یافته است. پسی‌کو، با راه‌اندازی PantryShop.com و Snacks.com، نوشیدنی‌ها و تنقلات خود را مستقیماً به مصرف‌کنندگان می‌فروشد. هاینز، زیرمجموعه‌ی شرکت کرفت هاینز، مالک پلتفرم Heinz to Home است که در حال حاضر (اگوست ۲۰۲۳) در بریتانیا، ایرلند و استرالیا فعالیت می‌کند و احتمالاً به زودی به کشورهای دیگر نیز گسترش خواهد یافت. ژان فیلیپ نیر^۱، رئیس بخش تجارت الکترونیک در بریتانیا و ایرلند، تأکید می‌کند که دلیل استراتژیک آن‌ها برای سرمایه‌گذاری در مدل فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C)، فراتر از افزایش فروش کوتاه‌مدت از این طریق است. او می‌گوید: «در درجه‌ی اول، برندها باید کانال D2C خود را به عنوان یک کانال بازاریابی و بینش داده در نظر بگیرند، نه صرفاً یک کانال فروش. با این رویکرد، کسب‌وکار شما در بلندمدت سود بیشتری خواهد برد.»

همچنین، بسیاری از خودروسازان مطرح، از جمله بی‌ام‌و (BMW)، مرسدس بنز (Mercedes-Benz)، و استلانتیس (Stellantis)، در حال گذار از مدل توزیع نمایندگی فعلی به مدل توزیع عاملیت هستند. این تغییر، کنترل بیشتری بر قیف فروش و دسترسی مستقیم به داده‌های مشتریان را برای آن‌ها فراهم می‌کند. این تحول، به معنای فاصله گرفتن از مدل کسب‌وکاری است که بیش از ۱۳۰ سال قدمت دارد: اولین نمایندگی فروش خودرو (در مقایسه با فروش خودرو و وسایل نقلیه با اسب) در سال ۱۸۸۹ در ریدینگ، پنسیلوانیا افتتاح شد. در سوی دیگر این معاملات

¹ Jean Philipp Nier

توزیع عاملیت جدید، خریداران خودرو از تجربه‌ای یکپارچه و قیمت‌های شفاف‌تر در تمام کانال‌ها بهره‌مند خواهند شد. البته هنوز برای ارزیابی این که آیا این روش، مدل کسب‌وکار خودروسازی را برای آینده تضمین می‌کند یا خیر، زود است؛ اما آغاز این گذار توسط برخی از برندهای بزرگ، نشان می‌دهد که حتی در این صنعت، فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) فرصتی است که باید به دقت بررسی شود.

در نهایت، تلفیق شرکت‌های کاملاً دیجیتال با شرکت‌های با سابقه‌ی سنتی در عرصه‌ی کسب‌وکار مستقیم، مفهوم اصلی فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) را تغییر داده است. قبلاً دیدیم که آلبردس (Allbirds) رویکردی دوگانه، شامل فروش آنلاین و آفلاین را در پیش گرفت. همچنین دیدیم که گلاسیر (Glossier)، که ابتدا تنها به صورت آنلاین فعالیت می‌کرد، به سمت فروش فیزیکی نیز حرکت کرد.

مقاله‌ای در FastCompany که به این موضوع می‌پردازد، به دو نمونه‌ی دیگر از این ترکیب آنلاین و آفلاین اشاره می‌کند: لباس‌ها و اکسسوری‌های نوردستروم / اورلین (Nordstrom/Everlane) که طبق وبسایتشان، با «کیفیت استثنایی و در کارخانه‌هایی با رعایت اصول اخلاقی و با شفافیت کامل» تولید می‌شوند؛ و محصولات هری (Harry's) با شعار «آراستگی سر تا پا، بازتعریف شده». در واقع، فروشگاه تارگت (Target) به مقصدی محبوب تبدیل شده است؛ به طوری که برند کاسپر (Casper)، تشک‌های خود را در این فروشگاه عرضه می‌کند. لولا (Lola)، یک برند D2C محصولات مراقبت زنانه با منشأ پایدار، والمارت (Walmart) را به عنوان تنها خرده‌فروش آفلاین خود انتخاب کرده است. همچنین، تایلر کاسلو¹ در وبلاگ محصولات خانگی سازگار با محیط زیست Public Goods، توضیح می‌دهد که «چرا ما برند CVS² را برای خرده‌فروشی محصولات خود انتخاب کردیم».

البته، این کمرنگ شدن هدف اولیه و مزایا و معایب ناشی از آن، شامل ظهور واسطه‌های جدید نیز می‌شود. این «دوست‌دشمن‌ها»، همانطور که اغلب نامیده می‌شوند، برندهای فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) و برندهای سنتی را وادار می‌کنند تا در مورد چندین موضوع مهم تصمیم‌گیری کنند. برای مثال: آیا باید تمام مشتریان را به خرید از طریق وبسایت خودمان هدایت کنیم یا از دسترسی گسترده‌ی یک پلتفرم تجارت الکترونیک بهره ببریم؟ اگر با یک شریک همکاری کنیم و به آن‌ها کمیسیون بپردازیم؟ آیا می‌توانیم کاهش سود را تحمل کنیم؟ آیا باید در بخش لجستیک خودمان سرمایه‌گذاری کنیم؟ خدمات را از شرکت‌های شخص ثالث (مانند شرکت‌های پیک) خریداری کنیم یا با یک پلتفرم تجارت الکترونیک همکاری کنیم تا از شبکه توزیع آن‌ها بهره ببریم؟ آیا حاضر هستیم کنترل تجربه‌ی مشتری را به دیگران واگذار کنیم؟ آیا می‌توانیم با داشتن داده‌های محدود درباره‌ی

¹ Tyler Koslow

² Consumer Value Stores

مشتریانمان، به فعالیت ادامه دهیم؟ آیا منابع لازم (نیروی انسانی، بودجه‌ی تبلیغات، ابزارهای ارتباطی، محتوا و غیره) را برای حضور در چندین کانال فروش داریم؟

بدیهی است که حفظ کنترل کامل به برندها اجازه می‌دهد تا محصولات خود را به بهترین شکل ارائه دهند و ارتباط خود را با مشتریان مدیریت کنند همانطور که دیدیم، این ویژگی، شاخصه‌ی اصلی برندهای D2C و یک دارایی ارزشمند برای هر شرکتی است.

نمونه جذاب دیگر، شرکت نایک است. این شرکت در عمده دوران فعالیت خود، با مدل عمده‌فروشی سنتی کار می‌کرد. مشتریان محصولات نایک را از فروشگاه‌های لوازم ورزشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروشگاه‌های کوچک محلی و ... تهیه می‌کردند. البته فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) نیز درصدی از فروش نایک را تشکیل می‌داد، اما بخش کوچکی از کل فروش این شرکت بود. با این حال، در سال ۲۰۱۷ نایک به تدریج استراتژی خود را تغییر داد و بر روی اکوسیستم اختصاصی خود متشکل از فروشگاه اینترنتی، اپلیکیشن‌ها و ۱۰۴۶ عدد فروشگاه خرده‌فروشی تحت برند خود متمرکز شد. این شرکت این استراتژی را "یورش مستقیم به مصرف‌کننده"^۱ نامید. در سال ۲۰۲۰، نایک این رویکرد را با شدت بیشتری دنبال کرد و نام طرح را به "شتابدهی مستقیم به مصرف‌کننده"^۲ تغییر داد.

این تحولات باعث شده است که نایک به همکاری‌های عمده‌فروشی دیرینه خود با بسیاری از شرکت‌ها، از آمازون گرفته تا زاپوس^۳، پایان دهد. تنها گزینه باقی‌مانده برای فروشگاه‌ها جهت فروش محصولات نایک، مدل امانی پرهزینه‌ای است که حاشیه سود را کاهش می‌دهد. این مدل هزینه‌بر، برای بسیاری از فروشندگان قابل اجرا نیست. این کمیابی به نوبه خود باعث افزایش قیمت‌ها می‌شود که حاشیه سود برند نایک را بیش از پیش افزایش می‌دهد. تسلط بیشتر شرکت بر فرآیند فروش، به آن امکان می‌دهد تا ارتباط مستقیمی با مشتریان برقرار کند و چرخه‌ای سودمند ایجاد نماید که استراتژی بازاریابی و فروش را کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌کند. بدیهی است که تنها راه موفقیت در چنین اقدام جسورانه‌ای، اتکا به ارزش ویژه برند قدرتمندی است که طی سال‌ها سرمایه‌گذاری کلان در بازاریابی ایجاد شده است. به عنوان مثال: بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲، درآمد حاصل از فروش مستقیم نایک به مصرف‌کننده (D2C) از ۹,۰۸ میلیارد دلار (از کل درآمد ۳۴,۳ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۷) به ۱۸,۷۳ میلیارد دلار (از کل درآمد ۴۶,۷ میلیارد دلاری در سال ۲۰۲۲) افزایش یافت. این بدان معناست که از هر ۱۰ خرید، ۴

¹ Consumer direct offense

² Consumer direct acceleration

³ Zappos

خرید از طریق کانال مستقیم انجام شده است. اگرچه این استراتژی موفقیت‌آمیز بود، نایک تصمیم گرفته است که روابط خود را با تعدادی از عمده‌فروشان حفظ کند؛ تصمیمی که خود یک اقدام استراتژیک محسوب می‌شود. همانطور که جان دونا هو^۱، مدیرعامل شرکت، در دسامبر ۲۰۲۲ بیان کرد: "کل استراتژی ما این است که به مصرف‌کنندگان حق انتخاب بدهیم، آن هم به روشی یکپارچه و ممتاز، عمده‌فروشی بخش مهمی از این استراتژی است. این روش هم حضور فیزیکی قوی و هم حضور دیجیتال قدرتمندی را فراهم می‌کند." ما شاهد پویایی مشابهی در صنعت کالاهای مصرفی فنی (TCG) هستیم. هانس کارپلز^۲، رئیس و یکی از بنیان‌گذاران یورونیکس (Euronics)، رهبر بازار EMEA (اروپا، خاورمیانه و آفریقا) در زمینه TCG با ۷۵۰۰ فروشگاه در ۳۷ کشور، به ما گفت: "وقتی یک برند به سمت فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) می‌رود، به رقیب ما تبدیل می‌شود. با این حال، ما از رقابت منصفانه و فرصت‌های برابر استقبال می‌کنیم. ما به صراحت با تولیدکنندگان ارتباط برقرار می‌کنیم و از آن‌ها می‌خواهیم که اولاً کانال‌های توزیع را در پلتفرم‌های خود به رسمیت بشناسند و دوماً از پیشنهادات انحصاری که ما را از چرخه فروش حذف می‌کند، خودداری کنند. ال‌جی در اروپا و اچ‌پی در ایالات متحده نمونه‌های خوبی هستند که گزینه‌های خرده‌فروشی را به وضوح نمایش می‌دهند. در همین راستا، ما سعی می‌کنیم با تمرکز بر آموزش کارکنان، ارائه تجربه استثنایی به مشتری و پشتیبانی بی‌نظیر پس از فروش، با پدیده Showrooming^۳ (بازدید از فروشگاه فیزیکی و خرید از فروشگاه آنلاین) مقابله کنیم.

مزایای مدل ترکیبی

می‌توان نتیجه گرفت که ترکیبی از کانال‌های فروش مستقیم و واسطه‌گری شده، راهکار بهینه‌ای برای برآورده کردن نیازهای مصرف‌کنندگان امروزی است. این راهکار در پی آن است که از مزایای تعامل مستقیم بهره‌برداری کند و در عین حال معایب واسطه‌گری را به حداقل برساند. این موضوع در مورد نایک و سایر خرده‌فروشان و برندها صادق است. به گفته جان دونا هو، مدیرعامل شرکت، «ارزش طول عمر مشتریانی که از طریق دو یا چند پلتفرم با ما ارتباط برقرار می‌کنند، چهار برابر بیشتر از سایر مشتریان است.» از آنجایی که هر شرکت و هر بازار ویژگی‌های خاص خود را دارد، یافتن ترکیب مناسب کانال‌های فروش مستقیم و واسطه‌گری شده برای به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه، بسیار مهم خواهد بود.

¹ John Donahoe

² Hans Carpels

^۳ این اصطلاح به رفتاری اشاره دارد که در آن، مشتریان از فروشگاه‌های فیزیکی برای بررسی و مقایسه محصولات استفاده می‌کنند، اما در نهایت خرید خود را به صورت آنلاین و از طریق فروشگاه‌های اینترنتی انجام می‌دهند.

فرض کنید شرکتی برای به حداکثر رساندن دسترسی و فروش خود، با بهره‌گیری از زیرساخت‌های موجود و فن آوری‌های پیشرفته‌اش، محصولات خود را در یک فروشگاه آنلاین واسطه عرضه می‌کند. پس از تعامل مستقیم با مشتریان، این شرکت می‌تواند در مراحل بعدی سعی در «جذب» آن‌ها داشته باشد: برای مثال، با ارائه خدمات پس از فروش که مشتری نهایی از طریق یک QR کد روی بسته‌بندی یا در یک فروشگاه فیزیکی به آن دسترسی پیدا می‌کند. هدف کلی این است که مخاطبان را درگیر کند، ترافیک را به سمت وب سایت خود هدایت کند، داده‌های با ارزش را مبادله کند، ارزش ویژه برند را تقویت کند و با پرورش رابطه با مشتری، ارزش طول عمر او را افزایش دهد.

در عین حال، توجه به تمامی تبعات ناشی از مالکیت تجربه مشتری بسیار حائز اهمیت است؛ از جمله بودجه‌های هنگفتی که برای تحریک تقاضا در یک بازار اشباع شده مورد نیاز است، و همچنین تأثیرات بالقوه آن بر زنجیره ارزش. در واقع، به محض اینکه یک تولیدکننده شناخته‌شده، با تغییر رویکرد خود به سمت فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C)، نظم موجود را بر هم زند، این احتمال وجود دارد که حداقل یکی از طرف‌های درگیر (مانند شرکای خرده‌فروشی) واکنش نشان دهند و حداقل به نقض اعتماد و تضاد منافع اعتراض کنند. بدیهی است که این امر می‌تواند منجر به تضعیف روابط و آغاز یک جنگ قیمتی شود.

خوشبختانه، می‌توان مزایای مدل‌های B2B (فروش به کسب‌وکار) و D2C (فروش مستقیم به مصرف‌کننده) را در یک مدل ترکیبی ادغام کرد و از رقابت مستقیم اجتناب نمود. این رقابت مستقیم عمدتاً به معنای تلاش برای فروش محصولات مشابه به مشتریان یکسان است. یک راهکار رایج برای پیاده‌سازی این رویکرد ترکیبی، حفظ روابط موجود با شرکای خرده‌فروشی (و محصولات خرده‌فروشی فعلی) و در عین حال توسعه پیشنهادات متمایز و منحصر به کانال‌های D2C است. این پیشنهادات ممکن است شامل مجموعه‌های ویژه، نسخه‌های محدود، مدل‌های جدید محصولات موجود یا خدمات ارزش افزوده مانند پشتیبانی پس از فروش یا گارانتی طولانی‌تر محصول باشد. به موازات این اقدامات، می‌توان با اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از کانال‌های مستقیم یا ارائه تخفیف‌های ویژه به شرکای خرده‌فروشی، روابط B2B را تقویت کرد.

به طور خلاصه، در صورت تمایل به تغییر مدل کسب‌وکار به مدل مستقیم به مصرف‌کننده، باید جوانب مثبت و منفی این تغییر را به دقت بررسی کرد.

مزایای مدل فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) عبارتند از:

- **افزایش بالقوه حاشیه سود:** به دلیل حذف واسطه‌ها، سود با دیگران تقسیم نمی‌شود.
- **کنترل بیشتر بر قیف فروش، تجربه مشتری و هویت برند:** شرکت‌ها کنترل کاملی بر فرآیند فروش، تعامل با مشتری و تصویر برند خود دارند.
- **سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی مؤثرتر:** با استفاده از داده‌های دست اول مشتریان، هدف‌گیری بهتر و هدف‌گیری مجدد تبلیغات بهبود می‌یابد.
- **بهبود برنامه‌ریزی تقاضا:** درک بهتر از نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات مصرف‌کنندگان به برنامه‌ریزی دقیق‌تر تقاضا منجر می‌شود.
- **حلقه‌های بازخورد دقیق‌تر:** این امر می‌تواند فرآیند نوآوری را بهبود بخشد و به تولید محصولات و خدمات بهتر کمک کند.
- **روابط شفاف‌تر و صمیمانه‌تر با مشتری:** ارتباط مستقیم با مشتریان، اعتماد و وفاداری به برند را افزایش می‌دهد.
- **مدیریت موجودی بهینه‌تر:** با پیش‌بینی دقیق‌تر تقاضا، می‌توان موجودی را بهتر مدیریت کرد و از هدر رفت منابع جلوگیری کرد.
- **معایب مدل فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) عبارتند از:**
 - **از دست دادن مزایای فروش عمده:** در این مدل، مزایای فروش عمده مانند کاهش هزینه جذب مشتری، برنامه‌ریزی مالی بهینه و کاهش ریسک‌های مرتبط با موجودی از دست می‌رود و کسب‌وکار بیشتر در معرض نوسانات تقاضا قرار می‌گیرد.
 - **نیاز به سرمایه‌گذاری در مهارت‌های جدید و تغییر مدل عملیاتی:** برای پیاده‌سازی مدل D2C، نیاز به سرمایه‌گذاری در مهارت‌های جدید در حوزه‌هایی مانند لجستیک، فن آوری اطلاعات و ارتباطات، منابع انسانی، بازاریابی و فروش و همچنین تغییر مدل عملیاتی فعلی وجود دارد.
 - **به خطر افتادن روابط با شرکای تجاری:** انتقال از مدل فروش عمده به روش کسب‌وکار (B2B) به مدل فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) ممکن است روابط با شرکای تجاری فعلی را به خطر بیندازد.

● از دست دادن مزیت رقابتی: در این مدل، ممکن است بهترین تأمین کنندگان و شرکای خرده فروشی توسط رقبا جذب شوند و کسب و کار مزیت رقابتی خود را از دست بدهد.

خلاصه

تحول دیجیتال آغاز شده در مرحله خرده فروشی ۳,۰، در کنار افزایش سواد دیجیتالی پس از مرحله خرده فروشی ۴,۰، زمینه‌ای را فراهم کرده است که شرکت‌ها بتوانند از مزایای مدل کسب و کار مستقیم به مصرف کننده (D2C) بهره‌مند شوند. با این حال، این مدل همچون شمشیری دولبه است: استفاده از فرصت‌های آن مستلزم پذیرش ریسک‌ها، سرمایه‌گذاری و آزمون و خطا برای یافتن بهترین ترکیب کانال‌های فروش است.

بر اساس مطالعات موردی و گفتگوهای ما با مدیران مختلف، دریافتیم که در بسیاری از موارد، مدل کسب و کار کاملاً مستقیم به مصرف کننده (D2C) انعطاف‌پذیری مورد انتظار مشتریان در عصر دیجیتال را برآورده نمی‌کند، به‌ویژه هنگامی که برند به بلوغ می‌رسد. در این مرحله، مشتریان برندهایی را ترجیح می‌دهند که تجربه‌ای یکپارچه و بدون دردسر در کانال‌های مختلف ارائه می‌دهند و به آنها امکان می‌دهند بدون نیاز به واسطه، هر آنچه را که می‌خواهند، در زمان و مکان دلخواه خریداری کنند. مشتریان کانال‌ها را نمی‌بینند، بلکه برند را تجربه می‌کنند و انتظار دارند این تجربه در تمام مراحل خرید یکسان باشد. این بدان معنا نیست که برندها باید در همه کانال‌های ارتباطی حضور داشته باشند، بلکه باید در کانال‌های مهم و مرتبط با مشتریان خود حضور پررنگ داشته باشند (در بخش دوم به این موضوع بیشتر خواهیم پرداخت).

این سناریو پرسش‌های متعددی را مطرح می‌کند که نیازمند بررسی دقیق هستند. همانند سایر مسائل پیچیده، راه‌حل یکسانی برای همه وجود ندارد. در دنیای پسا دیجیتال BANI (شکننده، مضطرب، غیرخطی و غیرقابل درک)، تولیدکنندگان، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و برندهای مصرفی که با بی‌ثباتی شرایط موجود روبرو هستند، به حق در برابر فرصت‌های نهفته در فن‌آوری‌های نوظهور وسوسه می‌شوند. توصیه ما به سازمان‌ها این است که رویکرد بهبود مستمر را در پیش بگیرند و پیوسته در جستجوی نقطه بهینه باشند. در بخش دوم کتاب، خوانندگان با اصول راهنمایی برای این تصمیم‌گیری‌ها آشنا خواهند شد.

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- با توجه به بازار هدف، چشم‌انداز رقابتی، و میزان آشنایی مشتریان فعلی و بالقوه شما با فضای دیجیتال، فرصت‌ها و تهدیدهای روی آوردن به مدل فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) چه مواردی هستند؟
آیا منابع لازم برای اجرای کامل یا حتی بخشی از استراتژی D2C را در اختیار دارید؟
- آیا اعتبار برند شما به اندازه‌ای است که بتوانید وابستگی خود را به واسطه‌ها کاهش داده یا حتی قطع کنید؟
- به عنوان یک مشتری، چه عواملی شما را به خرید از فروشگاه تحت مالکیت برند ترغیب می‌کند؟
- چه عواملی مانع از این کار می‌شود؟

فصل چهارم

شاخص‌های تجربه‌محور

شرکت‌ها زمانی در فضای رقابتی «آسوده‌ای» بودند که تنها با رقبای مستقیم خود در صنعت مشترکشان دست‌وپنجه نرم می‌کردند تا از آنها متمایز شوند اما آن دوران به سر آمده است.

مشتریان امروزی بیش از هر زمان دیگری مطالبه‌گر هستند، بنابراین شرکت‌ها، به گفته مک‌کینزی^۱، «باید از [بسیاری از] منابع الهامی که معیارها را برای مشتری شما تعیین می‌کنند، بهتر عمل کنند».

به محض اینکه معیارهای مورد انتظار از زمان تحویل «مطلوب» یا سیاست مرجوعی رضایت‌بخش توسط برترین بازیگران هر حوزه، که اغلب بومیان دنیای دیجیتال هستند، تعیین می‌شود، همه رقبا، از جمله شرکت‌های با سابقه و قدیمی، ناچار به تطبیق با این معیارها هستند. در غیر این صورت، به سرعت به عنوان شرکت‌هایی از رده خارج تلقی می‌شوند و حتی وفادارترین مشتریانانشان نیز ممکن است آنها را کنار بگذارند. ما این سازوکار را «شاخص‌های تجربه‌محور» می‌نامیم. برای مثال، فرض کنید شرکتی قصد دارد پلتفرمی برای تولید محتوا ایجاد کند تا مشتریان را با محتوای برند خود درگیر و سرگرم کند. شاخص‌های تجربه‌محوری که این شرکت ناگزیر باید علاوه بر رقبای مستقیم خود در نظر بگیرد، پلتفرم‌های پخش آنلاین مانند نتفلیکس (Netflix)، دیزنی پلاس (Disney Plus)، آمازون پرایم ویدئو (Amazon Prime Video)، یوتیوب پریمیوم (YouTube Premium) یا تنسنت ویدئو (Tencent Video)، آی‌چی‌یی (iQiyi) و یو‌کو (Youku) در چین هستند. مشتریان انتظار دارند که این پلتفرم نیز همان تنوع و گستردگی محتوا، صفحه خوش آمدگویی شخصی‌سازی شده، پیشنهادهای فعالانه و شخصی، رابط کاربری بی‌نقص، نوار جستجوی کارآمد و غیره را ارائه دهد. ارائه یک تجربه مشتری در سطح جهانی، مهم‌ترین عرصه رقابت برای برندها در دنیای امروز است. مثال دیگر، اتفاقی است که برای صنعت بانکداری رخ داد؛ این صنعت که زمانی بسیار باثبات و قابل پیش‌بینی بود، با ظهور بانک‌های دیجیتال و استارت‌آپ‌های فن‌آوری مالی (فین‌تک)^۲ دچار تحول شد. این بازیگران جدید، شکاف‌های موجود در زنجیره ارزش را پر کردند و به مردم امکان دسترسی به خدمات مالی را دادند که پیش از این نیازمند مراجعه به بانک و واسطه‌گری بانکدار بود. در این شرایط، بازیگران سنتی و غیربومی دنیای دیجیتال چاره‌ای ندارند جز اینکه به سرعت دست به کار شوند و با ارائه محصولات

^۱ McKinsey & Company

^۲ Financial Technology

و خدماتی مشابه، به مقابله برخیزند. آنها برای حفظ سهم بازار خود، باید با تلاش فراوان، تجربه‌ای مشابه با رقبای دیجیتال برای مشتریان فراهم کنند.

در دو دهه نخست هزاره جدید در طول آنچه ما آن را عصر خرده‌فروشی ۴,۰ نامیده‌ایم، که با تحول دیجیتال شناخته می‌شود پویایی‌های مشابهی تقریباً در تمامی صنایع رخ داده است. همانطور که برایان سولیس^۱، انسان‌شناس دیجیتال و آینده‌پژوه، بیان می‌کند: «نوآوری یعنی تمام تلاش‌هایی که برای همگام شدن با انتظارات و آرزوهای در حال تغییر مردم انجام می‌دهید، نه اینکه آنها را با دیدگاه‌ها، فرضیات، فرآیندها و معیارهای موفقیت قدیمی خود وفق دهید.» انتظارات مردم با سرعتی بیش از نوآوری شرکت‌های با سابقه در حال تغییر است. روزگاری که شرکت‌ها می‌توانستند بر «فعالیت‌های بالادستی» همچون تامین، تولید و تدارکات تمرکز کنند، محصولات جدید خلق کنند و سپس با صرف بودجه‌های کلان بازاریابی، تقاضا را تحریک کنند، به سر آمده است. در چنین فضای رقابتی، شعار «مشتری‌مداری» است و توجه به طور قطع به سمت «پایین‌دست»، یعنی به عرصه‌هایی که آیین تجربه مشتری در آنها چه آنلاین و چه آفلاین شکل می‌گیرد، معطوف شده است. نیراج داوار^۲ در این باره در مجله کسب و کار هاروارد می‌نویسد:

دهه‌هاست که کسب‌وکارها در پی کسب مزیت رقابتی در فعالیت‌های «بالادستی» مرتبط با تولید محصولات جدید بوده‌اند ساخت کارخانه‌های بزرگ‌تر، یافتن مواد اولیه ارزان‌تر، بهبود بهره‌وری و مواردی از این دست. اما این منابع مزیت که به آسانی قابل کپی کردن بودند، به شکلی برگشت ناپذیر در حال از بین رفتن هستند و مزیت رقابتی به طور فزاینده‌ای در «پایین‌دست» یعنی در بازار نهفته است. امروزه پرسش استراتژیکی که کسب‌وکارها را هدایت می‌کند این نیست که:

«چه محصول دیگری می‌توانیم تولید کنیم؟»

بلکه این است که:

«چه خدمت دیگری می‌توانیم به مشتریان خود ارائه دهیم؟»

در نتیجه اکنون سرعت تغییر در بازارها بیشتر از آنکه ناشی از بهبود محصولات یا فن آوری باشد، از تغییر در معیارهای خرید مشتریان نشأت می‌گیرد.

¹ Brian Solis

² Niraj Dawar

استانداردهای رو به رشد انتظارات

اما این «تغییرات در معیارهای خرید مشتریان» به چه معناست؟ اگرچه مصرف‌کنندگان همواره به دنبال دریافت ارزش متناسب با پول خود بوده‌اند، اما اکنون راحتی و انعطاف‌پذیری را نیز ارزشمند می‌دانند معیارهایی تجربه‌محور که تمامی صنعت را وادار به تطبیق با آنها می‌کند. برای درک وسعت این گرایش، به یافته‌های گزارش خریداران آینده Thompson Wunderman در سال ۲۰۲۲ توجه کنید: در سال ۲۰۲۲، ۴۱ درصد از مصرف‌کنندگان در سراسر جهان انتظار داشتند محصولاتشان در کمتر از ۲۴ ساعت به دستشان برسد؛ ۲۴ درصد نیز انتظار تحویل در کمتر از ۲ ساعت را داشتند! این ارقام در مقایسه با سال ۲۰۲۱ که ۳۰ درصد انتظار تحویل ۲۴ ساعته و تنها ۴ درصد انتظار تحویل کمتر از ۲ ساعت را داشتند، نشان از یک افزایش چشمگیر دارد. این بی‌صبری به ویژه در میان جوانان بیشتر است، به طوری که ۲۹ درصد از افراد ۱۶ تا ۲۴ ساله و ۲۹ درصد از افراد ۲۵ تا ۳۴ ساله انتظار دارند سفارششان ظرف دو ساعت به دستشان برسد. در خصوص تأثیر تحویل یا مرجوعی رایگان، داده‌ها نشان می‌دهد که ۲۳ درصد از کل سفارشات آنلاین خریداران در سطح جهان مرجوع می‌شود و ۳۹ درصد از آنها اذعان داشته‌اند که با قصد بازگرداندن بخشی از سفارش، بیش از حد نیاز خرید می‌کنند. اما در مورد مهم‌ترین دلیل انتخاب یک خرده‌فروش نسبت به دیگری از سوی مصرف‌کنندگان: «تحویل سریع‌تر» بوده است. این تأکید بر راحتی بی‌حدوحصر «آخرین مرحله تحویل» بی‌شک نتیجه معیارهای تجربی است که بازیگران برتر این عرصه بنیان نهاده‌اند.

نکته حائز اهمیت این است که پس از تعیین یک معیار تجربی جدید، تقریباً غیرممکن است که مشتریان دیگر محصولات، خدمات یا تجربیاتی را که پایین‌تر از این معیار هستند، بپذیرند. و البته در عصر حاضر که اطلاعات به سرعت منتشر می‌شود، احتمال اینکه یک مشتری ناراضی نقدی منفی در فضای آنلاین منتشر کند، بسیار بالا است.

بی‌تردید، تغییر مستمر استانداردهای انتظارات مشتریان که ناشی از کاهش موانع ورود به صنایع مختلف (از جمله دسترسی آسان‌تر به سرمایه، فن‌آوری‌های در دسترس‌تر و کانال‌های توزیع گسترده‌تر) در کنار حذف واسطه‌ها (همانطور که در فرصت‌های ایجاد شده توسط مدل کسب‌وکار مستقیم به مصرف‌کننده یا D2C مشاهده می‌شود) است، چالش‌های قابل توجهی را برای خرده‌فروشان و شرکت‌های صاحب برند ایجاد می‌کند. تغییر مدل عملیاتی برای استارت‌آپ‌های چابک که فن‌آوری دیجیتال در قلب استراتژی کسب‌وکارشان قرار دارد، آسان‌تر است. اما بازیگران سنتی‌تر، موفقیت خود را بر پایه محصولات فیزیکی (اتم‌ها) به جای محصولات دیجیتال (بیت‌ها) بنا

نهاده‌اند، و این امر می‌تواند تطبیق آنها با شرایط جدید را کند نماید. هولگر بلکر¹، مدیرعامل شرکت مد و سبک زندگی آلمانی Breuninger، تأیید کرد: «هدف اصلی ما این است که هر روز با ارائه یک مقصد تجربی جامع که به صورت یکپارچه بهترین‌های آنلاین و آفلاین را در هم می‌آمیزد، الهام‌بخش مشتریان باشیم. مشتریان در قلب عملیات ما قرار دارند و ما به ارائه مستمر تجربیات فراموش‌نشده به آنها افتخار می‌کنیم. ما حقیقتاً به تبدیل شدن به یک مقصد اعتقاد داریم، مقصدی فراتر از یک خرده‌فروش.»

رقابت (نا)عادلانه

با این وجود، توجه به دیدگاه برخی شرکت‌های با سابقه که در تطبیق با چالش‌های ناشی از ورود بازیگران جدید به بازار با مشکل مواجه شده‌اند، نیز حائز اهمیت است. در واقع، در گفتگوهای ما با مدیران ارشد در سراسر جهان، یک پرسش به طور مکرر مطرح شد: «آیا عادلانه است که اجازه دهیم تازه‌واردان چابک و کمتر مقید به قوانین، قواعد بازی را تغییر دهند؟» این استدلال بر این فرض استوار است که شرکت‌های نوآور و مخل، اغلب با دور زدن قوانین موجود، به مزیت رقابتی دست یافته‌اند. برای نمونه، بسیاری از میزبانان ایر بی بی، دست‌کم در مراحل اولیه راه‌اندازی این پلتفرم، ملزم به رعایت تمامی مقررات حاکم بر صنعت هتلداری نبودند؛ امری که منجر به ایجاد مزیتی رقابتی ناعادلانه نسبت به هتل‌های سنتی شد. این اتفاق از آن رو رخ داد که ایر بی بی، همچون دیگر پلتفرم‌های اقتصاد اشتراکی نظیر اوبر (Uber) و لایفت (Lyft)، قواعد بازی را تغییر می‌داد و دولت‌ها قادر به تنظیم سریع سازوکارهای بازار جدید نبودند. در نتیجه، مشتریان معیار تجربی خود را در خصوص هزینه اقامت یک شبه یا زمان انتظار برای سفر تعیین کردند و این امر، فشار زیادی بر بازیگران قدیمی بازار وارد نمود.

نمونه دیگری از مزیت رقابتی ناعادلانه که اغلب مدیران ارشد خرده‌فروشان جهانی و برندهای مصرفی به آن اشاره می‌کنند، عدم امکان تداوم سیاست ارسال و مرجوعی رایگان است؛ سیاستی که به عنوان استاندارد جدید توسط بزرگترین خرده‌فروشان آنلاین تعریف شده است. به طور خاص، بازیگران سنتی که دارای فروشگاه‌های فیزیکی متعدد هستند، از روبه پلتفرم‌های بزرگ تجارت الکترونیک در ارائه خدمات بسیار راحت انتقاد می‌کنند، گویی این خدمات هیچ تأثیری بر ترازنامه و محیط زیست ندارند. این در حالی است که در واقعیت، ارسال سریع و رایگان و "لجستیک معکوس" برای بازگرداندن کالاهای مرجوعی، هزینه‌های مالی و زیست محیطی زیادی را به همراه دارد. به همین دلیل است که، بنا بر گزارش واشنگتن پست، فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ با اعمال هزینه‌های انبارداری مجدد و یا برچسب‌های ارسال مرجوعی، رویکرد خود را تغییر می‌دهند:

¹ Holger Blecker

"فروشگاه‌هایی مانند آنتروپولوژی (Anthropologie)، زارا (Zara)، اچ اند ام (H&M)، ابرکرومبی اند فیچ (Abercrombie & Fitch) و جی کرو (J.Crew) برای انبارداری مجدد کالاها بین ۴ تا ۷٫۵ دلار هزینه دریافت می‌کنند." برای "جبران هزینه‌های پشت پرده" ناشی از "خرید چندگانه، مشتریان چندین سایز از یک کالا را سفارش می‌دهند تا ببینند کدام اندازه مناسب است" خرده‌فروشی مانند فوت لاکر (Footlocker)، جی سی پنی (JCPenney)، دیلاردز (Dillards) و دی اس دبلیو (DSW) بین ۶٫۹۹ تا ۸٫۵۰ دلار هزینه اضافی دریافت می‌کنند؛ بیگ لاتس (Big Lots) نیز ۲۰ درصد هزینه اضافی می‌گیرد. علاوه بر این، "جی کرو (J.Crew)، بث اند بادی ورکس (Bath & Body Works) و گپ (Gap) و از جمله برندهای زیرمجموعه آن مانند آلتا (Athleta)، اولد نیوی (Old Navy) و بانانا ریپابلیک (Banana Republic) مهلت مرجوع کردن کالا را کاهش داده‌اند."

اما رقبای نسل جدید چگونه می‌توانند از پس هزینه‌های چنین شرایط فوق رقابتی (به‌ویژه ارسال و مرجوعی رایگان) برآیند؟ برخی ممکن است بگویند که شرکت‌های کلان مانند آمازون (Amazon) یا علی‌بابا (Alibaba) چنان در بخش‌های مختلف تنوع ایجاد کرده‌اند که در این مورد می‌توانند با حداقل حاشیه سود یا حتی با ضرر به فعالیت خود ادامه دهند. بر اساس این دیدگاه، بزرگترین هلدینگ‌ها برخی از بخش‌ها را با قیمت‌های مصنوعی پایین که برای اکثر بازیگران ناپایدار است اداره می‌کنند و هدف مشخص آنها از این کار، از پا درآوردن رقبای خود است. آنها به لطف درآمد حاصل از بخش‌های با حاشیه سود بالاتر، قادر به تحمل ضرر و زیان هستند. این رویه ناعادلانه تغییر عمده پویایی طبیعی رقابت، یک نام دارد: «دامپینگ»^۱؛ این کار در بسیاری از کشورها ممنوع است و نهادهای ملی و بین‌المللی می‌توانند در آن مداخله کنند. هدف ما بحث در مورد جزئیات یک موضوع کاملاً حقوقی نیست. ما صرفاً می‌خواهیم به پیچیدگی نیروهایی که در حال تغییر شکل دنیای خرده‌فروشی هستند اشاره کنیم، به‌ویژه با توجه به تأثیر شگرف معیارهای تجربی.

تاکنون، خریداران در این بازار به نفع خریدار، کاملاً فرصت طلب بوده‌اند. آنها به برخورداری از ارسال و مرجوعی رایگان، افراط در خرید چندین گزینه از یک کالا با هدف انتخاب و مرجوع کردن بقیه، و انتظار انعطاف‌پذیری عادت کرده‌اند و توجهی به آنچه در پشت صحنه برای تحقق این موارد می‌گذرد، ندارند. بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند به پیامدهای زیست محیطی ناشی از جابجایی مداوم بسته‌های متعدد فکر نکنند تقریباً یک سوم زباله‌های جامد در ایالات متحده آمریکا از بسته‌بندی تجارت الکترونیک ناشی می‌شود. غول تجارت الکترونیک آمازون به تنهایی به اندازه یک کشور کوچک دی‌اکسید کربن منتشر می‌کند. بسیاری از مصرف‌کنندگان همچنین نمی‌خواهند به دستمزد ناچیز افرادی که جعبه‌ها را بسته‌بندی می‌کنند، کامیون‌ها را می‌رانند یا پس از مرجوع

¹ Dumping

شدن کالاها، موجودی انبار را دوباره تکمیل می‌کنند فکر کنند اینها هزینه‌های واقعی این مزایای مطلوب هستند. چرا آنها باید این نکته را در نظر بگیرند که برخی از محصولات می‌تواند مرجوع می‌کنند، پیش از فروش مجدد نیاز به ضد عفونی شدن دارند یا باید با تخفیف به عنوان "استفاده شده" یا "بازسازی شده" فروخته شوند یا اصلاً قابل فروش مجدد نیستند و به کالای بدون استفاده تبدیل شده‌اند که باید اهدا یا به نحوی دفع شوند؟ به همین دلیل، شرکت‌ها اغلب هزینه حمل و نقل را در قیمت خرده‌فروشی لحاظ می‌کنند و به مشتری این احساس را می‌دهند که برای دریافت کالا هزینه اضافی نمی‌پردازد. این رویکرد از دیدگاه روانشناسی مصرف و اقتصاد رفتاری کاملاً قابل درک است. انسان‌ها ترجیح می‌دهند ناراحتی‌های کوچک را یکجا و به صورت تجمیع شده تجربه کنند، زیرا تحمل همه آنها در یک زمان برایشان آسان‌تر است. به همین ترتیب، مردم از تجربه مزایای جداگانه لذت می‌برند، زیرا از تجلیل از هر یک از آنها به صورت جداگانه لذت می‌برند. واضح است که این چرخه معیوب منجر به عدم شفافیت می‌شود که می‌تواند به طور بالقوه وفاداری مشتری را از بین ببرد.

یک روش نوین برای بازار

ما در این مورد با ساندرو ورونزی^۱، بنیانگذار گروه کالزدونیا (Calzedonia)، گفتگو کردیم. کالزدونیا، شرکت خانوادگی مالک برندهایی مانند اینتیمیسیمی (Intimissimi)، کالزدونیا (Calzedonia)، فالکونریا (Falconeri) و تزنیس (Tezenis) است که محصولاتش در بیش از ۲۰۰۰ فروشگاه فیزیکی در بیش از ۵۰ کشور جهان توزیع می‌شود و آخرین گردش مالی سالانه آن بالغ بر سه میلیارد یورو بوده است. او طرفدار این است که خرده‌فروشان و برندهای مصرفی با مشتریان خود کاملاً شفاف باشند. این به معنای ارائه اطلاعات دقیق، به‌ویژه درباره هزینه‌های مالی و زیست محیطی مرتبط با روش‌هایی مانند خرید چندین گزینه از یک کالا با هدف انتخاب و مرجوع کردن بقیه، ارسال رایگان و مرجوعی رایگان است. هدف از این کار، افزایش آگاهی مشتری و تشویق او به رفتار مسئولانه‌تر است. این دیدگاه این پتانسیل را دارد که چرخه معیوب ذکر شده را به چرخه‌ای سازنده تبدیل کند و به حل چالش‌های پیش روی کسب‌وکارهای کم‌سود، که با رقابت تازه‌واردان تهاجمی تشدید می‌شود، کمک کند.

نمونه جالب توجه دیگر در این زمینه، پروژه دکمه سبز است که توسط یک خرده‌فروش سرشناس در مکزیک اجرا شد. وقتی خریداران روی دکمه «خرید» کلیک می‌کردند، با مجموعه‌ای از پرسش‌های تأمل‌برانگیز مواجه می‌شدند. هدف هر پرسش ارزیابی میزان تمایل آنها به پذیرش رویه‌های پایدار بود. برای مثال، یک پرسش این بود که آیا آنها در ازای کاهش انتشار دی‌اکسید کربن، حاضر به انتخاب گزینه‌های ارسال کندتر هستند یا خیر. پرسش دیگر

¹ Sandro Vronesi

این بود که آیا خریداران در صورت کمک به نجات تعداد مشخصی از درختان، گزینه ارسال کندتر را انتخاب می‌کنند. جالب اینجاست که «وقتی گزینه درخت به آنها نشان داده شد، ۷۱ درصد از خریداران با ارسال کندتر موافقت کردند.»

هرچند این رویکرد، بی‌تردید از منظر مالی و زیست محیطی پایدارتر است و مصرف‌کنندگان آگاه‌تر از آن استقبال خواهند کرد، اما فضای به شدت رقابتی بازار به گونه‌ای است که بعید است این رویه‌ها بدون دخالت یک نهاد ناظر بر تجارت بین‌المللی به استاندارد فرایر تبدیل شوند.

در عصر خرده‌فروشی ۵,۰ که فراتر از دنیای دیجیتال است، شرکت‌ها مدل‌های کسب‌وکار خود را تعریف می‌کنند و ارزش پیشنهادی خود را نه با رقابت در برابر رقبای سنتی صنعت، بلکه با چگونگی رویارویی مؤثر با استانداردهایی که پیوسته توسط بازارها بازتعریف و توسط نهادها تنظیم می‌شوند، می‌سنجند. علاوه بر این، آگاه‌سازی مشتریان درباره جنبه‌های تاریک معیارهای تجربی به منظور ایجاد بهترین شیوه‌های پایدار از نظر مالی، اجتماعی و زیست محیطی، اهمیت روزافزونی خواهد یافت. این شیوه‌ها می‌توانند به الگوی جدید بازار تبدیل شوند.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- آیا معیارهای تجربی شما به عنوان یک مشتری (بر اساس محصولاتی که می‌خرید، خدمات و تجربیاتی که بابت آنها هزینه می‌کنید و غیره) در زندگی شخصی‌تان در گذر زمان تغییر کرده است؟
- آیا معیارهای تجربی شما به عنوان یک مشتری در زندگی حرفه‌ای‌تان در گذر زمان تغییر کرده است؟
- آیا تحلیل و پایش رقبا توسط شرکت شما، منابع الهامی را که معیارها را برای مشتریانانتان تعیین می‌کنند، در بر می‌گیرد؟
- آیا برای حفظ رقابت در بازاری که به سرعت در حال تغییر است و معیارهای تجربی دائماً در آن بازتعریف می‌شوند، آمادگی دارید؟
- آیا شما در تعیین سطح انتظارات در صنعت خود پیشگام هستید یا از معیارهای تعریف‌شده توسط تازه‌واردان پیروی می‌کنید؟

فصل پنجم

ایجاد تمایل در مردم برای چیزها کافی نیست.

بسیاری از افراد، بازاریابی را شیوه‌ای زیرکانه برای ایجاد تمایل در مردم برای خرید کالاها می‌دانند. ما معتقدیم این دیدگاه تنها بخشی از حقیقت را در بر می‌گیرد، چرا که صرفاً بر یکی از ارکان چهارگانه بازاریابی، یعنی «ترویج» تمرکز دارد و از اهمیت سه رکن اساسی دیگر یعنی «محصول»، «قیمت» و «مکان» غافل می‌شود.

با در نظر گرفتن این رویکرد جامع و افزودن حجم عظیم داده‌های موجود به معادله، می‌توان ادعا کرد که بازاریابی دیگر صرفاً به معنای «ایجاد تمایل در مردم برای خرید کالاها» نیست، بلکه امروزه بیش از پیش به معنای «تولید کالاهایی است که مردم می‌خواهند». همانطور که در فصل ۳ مشاهده کردیم، دسترسی به داده‌های دست اول به شرکت‌ها امکان می‌دهد مدل کسب‌وکار خود را از نو تنظیم کرده و پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده ارائه دهند. این داده‌ها همچنین امکان هدف‌گیری بهتر و هدف‌گیری مجدد دقیق‌تر را فراهم می‌آورند و در نهایت به شکل‌دهی استراتژی تحقیق و توسعه (R&D) شرکت کمک می‌کنند. چنانچه داده‌ها به بینش‌های ارزشمند تبدیل شوند، می‌توانند مشخص کنند کدام محصولات، خدمات و تجربیات با ترجیحات مشتریان همخوانی بیشتری دارند، همچنین سقف قیمت احتمالی آن‌ها (بالاترین قیمتی که حاضر به پرداخت هستند) را آشکار سازند. بازاریابان با اتکا به این اطلاعات، قادرند حاشیه سود کلی شرکت را به طور بالقوه افزایش دهند، مناسب‌ترین کانال‌های فروش و ارتباطات را برگزینند و مشخص کنند کدام اقدامات تبلیغاتی بیشترین موفقیت را به همراه خواهد داشت. و این فهرست همچنان ادامه دارد. داده‌های بیشتر، به معنای شناخت عمیق‌تر از خواسته‌ها، نیازها و تمایلات مردم است. این تفکر که نقش بازاریابی بیش از آنکه ترغیب افراد به خرید باشد، خلق ارزش است، به هیچ وجه جدید نیست. پیتر دراگر^۱ در سال ۱۹۷۳ چنین نوشت:

"همواره می‌توان فرض کرد که به میزانی از فروش نیاز خواهد بود. اما هدف بازاریابی، بی‌نیاز کردن از فروش است. هدف بازاریابی شناخت و درک عمیق مشتری است، به گونه‌ای که محصول یا خدمات با او سازگار باشد و خود به

¹ Peter Drucker

خود به فروش برسد. در حالت ایده‌آل، بازاریابی باید به مشتری‌ای منجر شود که آماده خرید است. در این صورت، تنها کاری که باید انجام شود، در دسترس قرار دادن محصول یا خدمات است، یعنی لجستیک به جای فروشندگی، و توزیع آماری به جای تبلیغات. شاید ما فاصله زیادی با این آرمان داشته باشیم. اما مصرف‌گرایی نشان می‌دهد که شعار مناسب برای مدیریت کسب‌وکار باید به طور روزافزون «از فروش به بازاریابی» باشد.¹

به بیان دیگر، از این منظر، هرچه بازاریابان بیشتر از داده‌ها برای تعیین بهترین شیوه هماهنگ‌سازی چهار رکن اصلی بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و تبلیغات) به منظور تنظیم دقیق عرضه و تقاضا بهره ببرند، احتمال موفقیت محصولات، خدمات و تجربیات جدید آن‌ها افزایش خواهد یافت. از این منظر، بازاریابی و نوآوری کارکردهایی بسیار مشابه دارند. هر دو بر درک و پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان (حتی نیازهای نهفته) متمرکز هستند. نوآوری به معنای خلق محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و بهبودیافته‌ای است که نیازهای مشتریان را برطرف کرده یا مشکلات آن‌ها را حل می‌کند. به همین ترتیب، بازاریابی در پی شناسایی نیازهای مشتریان و تدوین راهکارهایی برای انتقال مؤثر ارزش محصولات یا خدمات به مخاطبان هدف است. به همین دلیل دراکر معتقد بود: "از آنجایی که هدف کسب‌وکار، جذب مشتری است، تنها دو وظیفه اساسی برای آن وجود دارد: بازاریابی و نوآوری. بازاریابی و نوآوری نتایج را به ارمغان می‌آورند؛ سایر موارد هزینه هستند. بازاریابی وجه تمایز و عملکرد منحصر به فرد هر کسب‌وکاری است."²

شاید بتوان گفت این دیدگاه امروزه دوباره مورد توجه قرار گرفته است، چرا که بازگشت سرمایه (ROI) در بازاریابی بسیار قابل سنجش‌تر از گذشته است. دیگر آن روزها گذشته که جامعه کسب‌وکار این گفته منتسب به جان وانامیکر² (۱۸۳۸-۱۹۲۲) را تکرار می‌کرد: «نیمی از پولی که صرف تبلیغات می‌کنم، هدر می‌رود؛ مشکل این است که نمی‌دانم کدام نیمه.» امروزه فعالان اقتصادی انتظار معیارهای قابل اندازه‌گیری و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) قابل اطمینان دارند. ساده‌لوحانه است اگر بگوییم بازاریابی به یک علم محض تبدیل شده، اما حقیقت این است که امروزه کمتر از گذشته یک هنر محسوب می‌شود به ویژه از زمانی که معیارهای تبلیغات دیجیتال مانند نرخ کلیک، هزینه جذب مشتری، میانگین زمان حضور، نرخ تبدیل، بازگشت سرمایه تبلیغات و مواردی از این دست، به بخشی از دستور کار هر هیئت مدیره‌ای تبدیل شده‌اند.

دسترسی به داده‌ها و امکان بهره‌برداری از آن‌ها، فرصتی طلایی برای شرکت‌های باسابقه و نوپا فراهم کرده است. با این حال، توسعه (یا خرید) توانایی لازم برای جمع‌آوری، پالایش، تحلیل و در نهایت کسب درآمد از این داده‌ها

¹ Return on investment

² John Wanamaker

ضروری است. این موضوع می‌تواند تهدیدی برای بازیگران سنتی‌تر باشد که عادت دارند مزیت رقابتی خود را در حوزه‌های "بالادستی" (مانند تامین، تولید، لجستیک و تحقیق و توسعه) ایجاد کنند و اکنون دریافته‌اند که میدان نبرد در واقع در حوزه "پایین‌دستی" و در بازار است، جایی که مشتری حرف آخر را می‌زند. البته این به معنای بی‌اهمیت شدن عوامل بالادستی نیست. آن‌ها همچنان حیاتی هستند، اما مشتریان آن‌ها را بدیهی می‌پندارند و در اغلب موارد، این عوامل به تنهایی نمی‌توانند یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.

نیراج داوار¹ در مقاله خود در مجله هاروارد بیزینس ریویو می‌نویسد: «پرسش استراتژیکی که امروزه کسب‌وکارها را هدایت می‌کند، این نیست که "چه محصول دیگری می‌توانیم تولید کنیم؟" بلکه این است که "چه خدمات دیگری می‌توانیم به مشتریان خود ارائه دهیم؟" این مرکز ثقل جدید [در بخش پایین‌دستی] نیازمند بازنگری در برخی از ارکان قدیمی استراتژی است.» این بازنگری به حدی گسترده است که می‌تواند استراتژیست‌های سنتی را به وحشت بیندازد. چرا؟ اولاً، مزیت رقابتی که نمی‌تواند به تنهایی و به صورت تصاعدی رشد کند، و دیگر در درون سازمان‌ها یافت نمی‌شود. پس باید به کجا نگاه کرد؟ ثانیاً، نحوه رقابت دیگر ایستا نیست؛ برای بقا، باید همواره از جهت وزش بادهای مطلوب مشتریان (یا هوس‌های آنان) آگاه بود. این امر نیازمند داده‌های مرتبط و به‌روز است و البته تخصص لازم برای بهره‌برداری از آن‌ها. و ثالثاً، در نهایت این مشتریان هستند که تصمیم می‌گیرند. «سرعت و تحول بازارها اکنون توسط معیارهای خرید متغیر مشتریان هدایت می‌شود، نه بهبود در محصولات یا فن آوری.»

معنی‌بخشی به داده‌ها

همانطور که خواننده گرامی متوجه خواهد شد، این سه نکته کاملاً با ویژگی‌های عصر پسا دیجیتال که پیش‌تر به آن اشاره شد، همخوانی دارد. در چنین شرایطی، شرکت‌های با سابقه با چالش مواجه‌اند: از یک سو، تغییر پارادایم را درک می‌کنند و می‌دانند که باید با آن کنار بیایند؛ از سوی دیگر، می‌دانند که برای پذیرش این تغییر، نیازمند بازنگری در استراتژی کسب‌وکار و مدل عملیاتی خود هستند و باید مهارت‌های مدیریتی خود را ارتقا دهند یا حتی مدیران خود را تغییر دهند. برای درک کامل ابعاد این تغییر، لازم است تأکید کنیم که مهارت‌های مورد نیاز برای پردازش حجم و کیفیت داده‌های امروزی (و فردا) کاملاً متفاوت از مهارت‌های گذشته است. روش‌های سنتی جمع‌آوری داده، مانند تحقیقات مردم‌نگاری، مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی و نظرسنجی‌ها، دیگر پاسخگوی نیازهای کنونی نیستند. با این وجود، ماهیت و ساختار داده‌های قابل بهره‌برداری امروزی، نیازمند مهارت‌های

¹ Niraj Dawar

پیشرفته‌ای از جمله کار با مایکروسافت اکسل و HTML، مصورسازی و پاکسازی داده‌ها، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، تحلیل وب، رصد رسانه‌های اجتماعی، مدیریت پروژه و موارد دیگر است. هدف نهایی، تبدیل داده‌ها به هوش تجاری است؛ شرکت بازاریابی تیک تارگت (TechTarget) آن را چنین تعریف می‌کند: «فرآیندی مبتنی بر فن آوری برای تحلیل داده‌ها و ارائه اطلاعات کاربردی که به مدیران، کارکنان و کارگران کمک می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌های تجاری خود آگاهانه عمل کنند.» این نکته بسیار مهمی است که داده‌ها باید به اطلاعات تبدیل شوند. اما تفاوت در چیست؟ داده به خودی خود، نمایانگر عینی واقعیت است، نه تفسیری از آن؛ در حالی که اطلاعات، تصویری از واقعیت است که پس از پردازش و تفسیر داده‌ها حاصل می‌شود. بنابراین، داده‌ها تنها زمانی برای یک شرکت ارزشمند می‌شوند که شناسایی، اعتبارسنجی، جمع‌آوری، ارجاع متقابل، زمینه‌سازی، تحلیل و سپس به اطلاعات توضیحی یا کاربردی تبدیل شده باشند.

بهره‌گیری از داده‌ها برای استخراج اطلاعات به معنای ادغام منابع آنلاین و آفلاین با هدف ارائه یک تجربه یکپارچه و بدون اصطکاک برای مشتری در تمامی کانال‌ها است. البته تحقق این امر در عمل دشوارتر از بیان آن است. (در فصل بعد به طور مفصل به موضوع کانال‌های مختلف خواهیم پرداخت.) خرده‌فروشان سنتی و برندهای مصرفی که به داده‌های لحظه‌ای فروشگاه‌های دسترسی دارند، به لحاظ تاریخی یک آرزوی دست‌نیافتنی بوده است چه برسد به اینکه توانایی ادغام آن داده‌های آفلاین با داده‌های آنلاین را نیز داشته باشند. استفاده از فن آوری‌های دیجیتال مانند حسگرهایی که قادر به تعامل با تلفن‌های هوشمند در فروشگاه‌های فیزیکی هستند، نمونه‌ای از این تحول است. برای مثال، Amazon Go یک سیستم خرید نوآورانه بدون صندوق است که با بهره‌گیری از ترکیبی از بینایی کامپیوتری، حسگرها و هوش مصنوعی، به مشتریان امکان می‌دهد بدون نیاز به فرآیندهای پرداخت سنتی در فروشگاه‌های فیزیکی خرید کنند. این امر می‌تواند فرصت‌های متعددی را فراهم کند، از جمله تبلیغات زمینه‌ای (پیام‌های شخصی‌سازی شده که بر اساس معیارهای مکمل مختلف کاربر مانند موقعیت مکانی و سابقه جستجو و مرور اینترنت آن که به تلفن همراه او ارسال می‌شود)، رضایت فوری (یعنی محتوای تبلیغاتی با هدف تحریک نرخ تبدیل فوری که به تلفن هوشمند یک مشتری بالقوه ارسال می‌شود)، و خرید فراگیر (یعنی زمانی که کاربر می‌تواند از طریق دوربین تلفن هوشمند خود به محتوای واقعیت افزوده (AR) دسترسی پیدا کند). داده‌ها همچنین برای بهبود عملیات اهمیت ویژه‌ای دارند و به مشتری امکان می‌دهند از خدمات بسیار مورد تقاضا مانند شناسایی موجودی لحظه‌ای یا رزرو یک محصول یا نوبت خاص بهره‌مند شود.

این فرآیند به ظاهر ساده، نیازمند یکپارچگی گسترده سیستم‌ها و تغییرات در مدل‌های عملیاتی شرکت‌هاست که یکی از دلایل اصلی عدم اجرای صحیح آن است. دلیل دیگر، سرمایه‌گذاری مالی و زمانی مورد نیاز است که بسیاری از خرده‌فروشان، به ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را از این کار منصرف می‌کند.

به گفته مت هارکر^۱، معاون استراتژی و تحول بازاریابی جهانی در Walgreens Boots Alliance: «وقتی به آنچه برای افراد مهم است فکر می‌کنید، چه محصول باشد، چه خدمات، محتوا یا پیام، به زودی متوجه می‌شوید که شخصی‌سازی در مقیاس ما که صدها میلیون نفر را در بر می‌گیرد به سرعت از عهده شما خارج خواهد شد. برای مدیریت و تنظیم محتوا و پیام‌رسانی به گونه‌ای که در لحظه و زمینه مناسب به دست افراد برسد، به کمک فن آوری نیاز دارید. با انجام درست این کار، شرکت‌ها قادر خواهند بود دیدگاه مشتریان خود را در نظر بگیرند، با آنها همدلی کنند و حتی نارضایتی‌های آنها را کاهش دهند.»

معادله حریم خصوصی و اعتماد

با این حال، حتی زمانی که مدیران مصمم به پر کردن شکاف فن آوری برای دنبال کردن این فرصت هستند، مانع دیگری وجود دارد که بسیاری از شرکت‌ها را از سرمایه‌گذاری تمام‌عیار روی داده‌ها باز می‌دارد آن مانع چیست؟ آن مانع چیزی نیست جز "حریم خصوصی". خرده‌فروشان از لطمه‌ای که یک رخنه اطلاعاتی یا استفاده نادرست از اطلاعات شخصی مشتریان به اعتبارشان وارد می‌کند، هراس دارند. و مصرف‌کنندگان از حجم داده‌های حساسی که برای حفظ انعطاف‌پذیری که به آن عادت کرده‌اند، در اختیار دیگران قرار می‌دهند، نگران هستند. مقررات عمومی حفاظت از داده‌های اتحادیه اروپا (GDPR) نیز این نگرانی‌ها را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که وضع قوانین جدید در این زمینه ضروری است. این وضعیت برای خرده‌فروشان و برندهای مصرفی فرصتی است تا شفافیت و اعتماد را در روابط خود با مشتریان افزایش دهند؛ عواملی که اساس و بنیان روابط تجاری آنها را تشکیل می‌دهند. به گفته ادوبی^۲: «استفاده مسئولانه از داده‌ها، پیش‌نیاز جلب اعتماد مشتری است. فارغ از اینکه دولت‌ها یا کسب‌وکارها با چه سرعتی برای محافظت از داده‌های مشتری اقدام می‌کنند، مصرف‌کنندگان از برندها انتظار دارند همین حالا دست به کار شوند.» با این حال، همین گزارش نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از مشتریانی که در ۱۵ کشور مورد مطالعه، در این تحقیق شرکت کرده‌اند، «نگران نحوه استفاده شرکت‌ها از داده‌هایشان هستند و

^۱ Matt Harker

^۲ Adobe

۶۵ درصد معتقدند که اطلاعات جمع‌آوری‌شده از تعاملات دیجیتال، تنها به نفع شرکت است و سودی برای مصرف‌کننده ندارد.»

با توجه به اینکه سیستم فعلی در حال گذار به سیستمی جدید است، دسترسی به داده‌های دست اول اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد. «Privacy Sandbox» گوگل درصدد است تا کوکی‌های شخص ثالث را با روشی که بیشتر به حریم خصوصی کاربران احترام می‌گذارد، جایگزین کند. این روش به کاربران امکان می‌دهد تا علایق خود را مدیریت کرده و بر اساس الگوهای مشابه در وب‌گردی، در گروه‌هایی دسته‌بندی شوند. این تغییر، قواعد بازی را در مورد نحوه هدف‌گیری مشتریان توسط شرکت‌ها، درک رفتار کاربران و بهینه‌سازی ارزش پیشنهادی و تجربه کاربری آن‌ها را دگرگون خواهد کرد. گوگل قصد دارد تا عرضه Privacy Sandbox را در اوایل سال ۲۰۲۴ آغاز کند و پیش‌بینی می‌شود که تا پایان همان سال، کوکی‌های شخص ثالث را به طور کامل منسوخ کند. بنابراین، تبعات این تغییر برای کل اکوسیستم تبلیغات دیجیتال هنوز مشخص نیست.

خرده‌فروشان که با موفقیت بر موانع داخلی و خارجی فائق آمده و به ادغام داده‌های آنلاین و آفلاین دست یابند، به دستاوردهای چشمگیری نائل خواهند شد: ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای مستقیم، تقویت اعتماد و وفاداری مشتریان، کشف حوزه‌های جدید بهره‌وری، و بهره‌مندی از سود بیشتر ناشی از خرید مشتریان از کانال‌های مختلف تنها گوشه‌ای از این دستاوردها می‌باشد. علاوه بر این، این خرده‌فروشان هوشمند فرصت خواهند داشت تا از سرمایه انسانی خود به نحو احسن استفاده کنند و اطمینان حاصل کنند که کارکنان فروش بر تعاملات ارزشمند با مشتریان تمرکز دارند.

آیا ادعای ما این است که به لطف وفور داده‌ها، بازاریابان قدرت تشخیص خواسته‌ها، نیازها و آرزوهای مردم را دارند و می‌توانند صرفاً با پاسخگویی به این تقاضاها، شرکت‌های خود را به موفقیت برسانند؟ قطعاً نه. بازاریابی همچنان ترکیبی از هنر و علم است، هرچند نسبت این دو در مقایسه با گذشته تغییر کرده است. به قول استیو جابز، "وظیفه مصرف‌کنندگان نیست که بدانند چه می‌خواهند."

اما امروزه، یک تیم بازاریابی مجهز به مهارت‌ها و زیرساخت فن آوری مناسب، می‌تواند هر تصمیم استراتژیک خود را بر پایه‌های بسیار مستحکم‌تری استوار کند و به آن تنظیم دقیق و ایده‌آلی دست یابد که پیتراکر ۵۰ سال پیش مطرح کرده بود. ایده این است که خلاقیت و شهود انسانی، با کمک فن آوری، باید بتواند نیازها و خواسته‌های مردم را پیش از آنکه به صورت صریح بیان شوند، پیش‌بینی کند یا چیزهایی بسازد که مردم می‌خواهند.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- تا چه حد مایلید اطلاعات شخصی خود را در اختیار یک کسب‌وکار قرار دهید؟
- در مقابل، دادن اطلاعات چه توقعی دارید؟
- وقتی پای حریم خصوصی در میان است، چه خط قرمزی هرگز نباید نقض شود؟
- داده‌ها چه نقشی در سازمان شما ایفا می‌کنند؟
- آیا برای ادغام داده‌های آنلاین و آفلاین، استراتژی مشخصی دارید؟
- برند شما چگونه می‌تواند با بهره‌گیری از داده‌ها، اعتمادسازی کرده و وفاداری مشتریان را افزایش دهد؟

فصل ششم

عصر همه کاناله (Omnichannel) به سر آمده است.

دوران کانال بهینه (Optichannel) آغاز شده است.

لوسی و خانواده پرجمعیتش تصمیم گرفته‌اند به مناسبت نودمین سالگرد تولد مادر بزرگشان دور هم جمع شوند. از آنجایی که همه در شهرهای مختلف زندگی می‌کنند، این فرصت مغتنمی برای با هم بودن است. لوسی می‌خواهد زودتر برسد و در تدارکات کمک کند، برای همین بلیط قطار را از ماه‌ها قبل به صورت آنلاین خریده است. چون نگران تعویض قطار در بین راه بوده، اولین قطار روز را رزرو کرده تا قطار بعدی را از دست ندهد. روز موعود فرا می‌رسد و لوسی برای اینکه صندلی خوبی گیرش بیاید، زود به ایستگاه می‌رود. اما همین که به ایستگاه می‌رسد، روی تابلو اعلانات می‌بیند که قطارش دو ساعت تأخیر دارد یعنی ممکن است قطار دوم را از دست بدهد. لوسی که با وجود برنامه‌ریزی دقیق، از این اتفاق کلافه شده، با گوشی‌اش از تابلو عکس می‌گیرد تا در فضای مجازی منتشر کند و با تگ کردن شرکت راه‌آهن، گله و ناراحتی‌اش را نشان دهد. اما قبل از اینکه این کار را تمام کند، پیامکی برایش می‌آید که می‌گوید می‌تواند به باجه خدمات مشتریان مراجعه کند تا از گزینه‌های سفر جایگزین مطلع شود. لوسی با خوشحالی و خیالی آسوده به سمت باجه می‌دود و با صبوری در صف منتظر می‌ماند. در کمتر از پنج دقیقه، با یکی از کارکنان صحبت می‌کند و متوجه می‌شود که می‌تواند با همین بلیط، سوار هر قطاری شود که به همان سمت می‌رود. این خبر خیلی خوبی است؛ قطار بعدی مستقیم به شهری می‌رود که فقط یک ساعت با مقصد اصلی فاصله دارد و راضی کردن یکی از اعضای خانواده برای اینکه آنجا دنبالش بیاید، کار سختی نخواهد بود.

بعد از اینکه لوسی در قطار روی صندلی‌اش جا گرفت، مامور قطار از او بلیط می‌خواهد. وقتی لوسی بلیط اصلی‌اش را نشان می‌دهد، مامور می‌گوید این بلیط برای این قطار اعتبار ندارد. لوسی توضیح می‌دهد که چه اتفاقی افتاده و متصدی خدمات مشتری به او چه گفته، اما مامور قطار می‌گوید این روال معمول نیست. تنها گزینه‌های لوسی این است که در ایستگاه بعدی پیاده شود یا در قطار بماند و جریمه بدهد. لوسی خیلی عصبانی می‌شود، اما چاره‌ای جز دادن کارت اعتباری‌اش برای پرداخت جریمه ندارد. بازرس بعد از اینکه به او رسید می‌دهد، پیشنهاد می‌کند

با خط پشتیبانی شرکت تماس بگیرد و ماجرا را توضیح دهد، شاید بتواند مبلغ جریمه را پس بگیرد. لوسی با بی میلی از مامور قطار تشکر می کند و به خط پشتیبانی زنگ می زند و انتظار دارد مدت زیادی معطل شود. اما در کمال تعجب، فقط بعد از ۶۰ ثانیه با یک اپراتور خوش برخورد صحبت می کند. او متوجه می شود که متصدی خدمات مشتری باید برای قطار دیگر یک بلیط جدید برایش صادر می کرده و بازرس هم باید یک قانون جدید "پیش بینی نشده" را اعمال می کرده و از جریمه صرف نظر می کرده. در نهایت، لوسی می تواند با پر کردن و ارسال فرمی که در وبسایت شرکت راه آهن موجود است، مبلغ جریمه را پس بگیرد.

آنچه بر سر لوسی آمد، نتیجه ی ناهماهنگی رایجی است که همه ما در هنگام برخورد با ارائه دهندگان خدمات تجربه کرده ایم. این سرخوردگی می تواند دو جنبه داشته باشد: اول اینکه ما هزینه ناتوانی شرکت در هماهنگ سازی کانال های موجود (به کادر متن مراجعه کنید) و ارائه یک تجربه یکپارچه و منسجم را می پردازیم؛ و دوم، که حتی آزاردهنده تر است، این است که ما اغلب مجبوریم در هر بار تعامل با نقاط تماس مختلف در کانال های متعدد فروش و ارتباطی، از صفر شروع کنیم.

نقطه تماس، لحظه ی تعامل با یک کسب و کار است. کانال، بستر فیزیکی، دیجیتال یا مجازی است که این تعامل از طریق آن صورت می گیرد. پس وقتی مشتری از متصدی خدمات مشتری بلیط قطار می خرد، این تعامل در یک نقطه تماس رخ می دهد. ایستگاه قطار یک کانال است.

علت این گسستگی ساده است: گستره ی نقاط تماس که شرکت ها در اختیار مشتریان قرار می دهند، حاصل سال ها لایه بندی و انباشت است. زیرساختی فناورانه که زمانی مدرن بود، اکنون به میراثی منسوخ بدل شده است اما جایگزینی آن هزینه ی گزافی در پی دارد. کانالی که زمانی جدید بود و تیم فروش مشتاق بهره برداری از آن بود، بیش از آنکه مفید باشد، سردرگم کننده از آب درآمد. جدیدترین شبکه ی اجتماعی که تیم بازاریابی اصرار داشت شرکت باید در آن حضور داشته باشد، آن طور که انتظار می رفت نتیجه نداده است. البته که بالاخره جدید باید جای قدیمی را بگیرد، اما مشتریان اغلب خیلی پیش تر از اینکه شرکت ها بالاخره دل به دریا بزنند، از این راهکارهای نوآورانه استقبال کرده اند. به علاوه، هر لایه ی جدید اغلب به یک سیلو مستقل تبدیل می شود بدون هیچگونه (یا با حداقل) ارتباط و یکپارچگی با سایر لایه ها. برای مثال، برای مشتری (که می خواهد از پرداخت هزینه ی ارسال مرجوعی اجتناب کند) کاملاً منطقی است که بتواند کفشی را که از وبسایت یک برند خریده، به

فروشگاه اصلی آن برگرداند اما اگر چنین رویه‌ای تعریف نشده باشد، فروشندگان فقط می‌توانند عذرخواهی کنند و این درخواست را رد کنند. همان‌طور که سیریل لامبارد^۱ رئیس سابق بخش تجارت الکترونیک نسپرسو (Nespresso) و رئیس کنونی توسعه کسب‌وکار و اکوسیستم دیجیتال مواد غذایی در نستله (Nestle) می‌گوید: «مشتریان مدام بین دنیای دیجیتال و واقعی در رفت‌وآمد هستند آنها برخلاف مدیران، بین رفتار «آنلاین» و «آفلاین» تمایزی قائل نمی‌شوند.»

همه‌ی این ناکارآمدی‌های عملیاتی در عصر پسا دیجیتال، که نوآوری با سرعت سرسام‌آوری رخ می‌دهد و نقاط تماس جدید پیوسته پدیدار می‌شوند، تشدید شده‌اند. در نتیجه، عرضه‌ی خدمات و محصولات محکوم به دنباله‌روی از تقاضاست و این در حالی است که معیارهای تجربه‌ی مشتری، توسط تازه‌واردهای چابک و بومی دنیای دیجیتال تعیین می‌شود.

از بازاریابی چندکاناله (Multichannel)^۲ به بازاریابی همه کاناله (Omnichannel)

این رویکرد با عنوان "چندکاناله (Multichannel)" شناخته می‌شود، زیرا برای تعامل با مشتریان بر کانال‌های متعدد آنلاین و آفلاین تکیه دارد. همان‌طور که دیدیم، مشکل این است که هر کانال به طور مستقل و در بخش سازمانی خود عمل می‌کند. در سناریوی فرضی ابتدای این فصل، لوسی با یک شرکت از طریق نقاط تماس مختلف نظیر وبسایت، ایستگاه قطار، رسانه‌های اجتماعی، خدمات مشتریان، واگن قطار، مرکز تماس و بار دیگر وبسایت تعامل داشت. کاملاً محتمل است که میز خدمات مشتری و مرکز تماس این سناریو توسط تامین‌کنندگان خارجی مدیریت می‌شود. و چنین سازمان ناکارآمدی، در بهترین حالت، مشتریان خود را ناامید خواهد کرد. پیامد دیگر این رویکرد چندپاره، این است که موفقیت هر کانال با معیارهای مستقل سنجیده می‌شود و این پارادوکسی ایجاد می‌کند که به طور کاذب فوریت اقدام را کاهش می‌دهد. یک چک لیست را تصور کنید که شاخص‌های کلیدی عملکرد در آن به شرح زیر باشند:

- برای مدیران وبسایت: جستجو و رفع مداوم هرگونه نقص فنی که مانع خرید بلیت توسط کاربران می‌شود.
- برای تیم رسانه‌های اجتماعی: پاسخگویی به پیام مستقیم هر کاربر در کمتر از پنج دقیقه.

^۱ Cyril Lamblard

^۲ راهبردی تجاری با هدف ارائه چندین کانال ارتباطی مجزا و غیر یکپارچه به مشتریان.

- برای کارشناسان خدمات مشتری: اطلاع‌رسانی سریع و کارآمد به مشتریان در خصوص گزینه‌های مختلف پیش رو آنها
- برای مامور کنترل بلیت: جریمه کردن هر مسافر بدون بلیت.
- برای مرکز تماس: آرام کردن مشتریان ناراضی و ارائه بهترین راه‌حل ممکن.

اگر تجربه لوسی را از این زاویه نگاه کنیم، متوجه مشکل شرکت نخواهیم شد. از خرید اولیه بلیت گرفته تا تماس او با مرکز پشتیبانی، هر بخش به وظایف خود به طور کامل عمل کرده است. حتی احتمالاً مدیران هر کانال در پایان سال پاداش خود را دریافت خواهند کرد. اما این رویکرد چندکاناله (Multichannel) که مشتری را در هر تعامل وادار به شروع مجدد می‌کند و در دنیایی با ثبات‌تر با کانال‌ها و نقاط تماس کمتر قابل قبول بود به وضوح برای بازار شتاب‌زده و بی‌ثبات BANI مناسب نیست؛ بازاری که توجه مشتری در میان ده‌ها نقطه تماس پراکنده می‌شود. خریداران در عصر پسا دیجیتال، خواستار تجربه‌ای یکپارچه، بدون دردسر و جامع از مشتری هستند.

شناسایی این مدل ناکارآمد، منجر به تحولی به نام "OMNICHANNEL" (همه کاناله) شد. این اصطلاح اولین بار در سال ۲۰۱۱ توسط دارل ریگی^۱، از شرکای شرکت مشاوره مدیریت Bain & Company، مطرح شد. او پیش‌بینی کرد که زمان آن رسیده است که از دیدگاهی که در آن کانال‌ها توسط شرکت تعریف می‌شوند، به دیدگاهی که در آن کانال‌ها توسط مشتریان تعریف می‌شوند، گذر کنیم. به عبارت دیگر، تمرکز بر روی آنچه که ما در فصل قبل به عنوان "ارزش پایین‌دست" تعریف کرده‌ایم. ایده این است که شرکت‌ها باید

۱. رویکرد مشتری‌محور را در پیش گیرند
۲. تمام کانال‌هایی را که مشتریان می‌خواهند در دسترس آنها باشد شناسایی کنند
۳. در هر جایی (همه‌جا) که مشتریان می‌خواهند حضور داشته باشند خواه یک فروشگاه فیزیکی، یک وب‌سایت، یک اپلیکیشن موبایل یا یک دنیای مجازی
۴. اطمینان از این است که هر مشتری، تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده، یکپارچه، روان و بدون مشکل را در تمامی کانال‌ها و نقاط تماس مرتبط با آن‌ها دریافت کند. (این نکته بسیار حائز اهمیت است زیرا مشتریان کانال‌ها را به صورت مجزا نمی‌بینند، بلکه برند را به عنوان یک کل تجربه می‌کنند.)

در این نگاه جامع، فرقی نمی‌کند که مشتریان کدام کانال را برای آغاز تعامل خود انتخاب کنند؛ شرکت باید زیرساخت‌های فن آوری لازم را برای جمع‌آوری، پردازش و توزیع داده‌ها به گونه‌ای ایجاد کند که مشتریان

¹ Darrell Rigby

صرف نظر از اینکه در طول هر بار مراجعه به برند، از چه کانال‌هایی استفاده می‌کنند، به عنوان افراد منحصر به فرد شناسایی شده و خدمات متناسب با نیازهایشان دریافت کنند. برای بهره‌برداری از تمام پتانسیل‌های موجود، تمامی کانال‌ها باید به یکدیگر متصل و با هم هماهنگ شوند، ترجیحاً به صورت آنی و لحظه‌ای. برای مثال، یک خریدار ممکن است از تلفن همراه خود برای پیدا کردن فروشگاه، بررسی موجودی لحظه‌ای محصولات و حتی رزرو وقت برای پرو یا تحویل کنار خیابان استفاده کند. با تجمع تمام داده‌های حاصل از منابع مختلف، شرکت قادر خواهد بود یک پروفایل دقیق از هر مشتری ایجاد کند که به نوبه خود امکان شخصی‌سازی بالایی را فراهم می‌کند. محتوای شخصی‌سازی‌شده‌تر و تبلیغات هدفمند به معنای نرخ تبدیل بالاتر است بنابراین، درآمد و سود بیشتر، همگی به لطف تخصیص بهینه‌تر منابع تبلیغاتی حاصل می‌شوند.

می‌توان گفت که در صورت اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی همه کاناله (omnichannel)، تنها معیار کلیدی عملکرد (KPI) رضایت کلی مشتری است. ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد عالی در یک کانال به بهای نادیده گرفتن کانال دیگر، صحیح نخواهد بود، چرا که این نشان‌دهنده نقصی در هماهنگی سیستم است. یک تجربه مشتری عالی، فراتر از جمع تک‌تک اجزای آن است.

علاوه بر این، به نظر می‌رسد رابطه‌ای مستقیم بین موفقیت استراتژی همه کاناله (omnichannel) و سودآوری شرکت وجود دارد. همانطور که در گزارشی از شرکت مشاوره مدیریت مک‌کینزی آمده است: "یک بانک منطقه‌ای بزرگ پس از تقویت ارتباط بین کانال‌های دیجیتال و سنتی خود، شاهد افزایش بیش از ۲۵ درصدی فروش محصولات حساب جاری و وام شخصی در تمامی کانال‌ها بود. همچنین، یک شرکت مخابراتی اروپایی با افزایش ۴۰ درصدی استفاده از کانال خدمات آنلاین خود، موفق به کاهش بیش از ۲۰ درصدی هزینه‌ها و افزایش بیش از ۵ درصدی رضایت مشتری شد."

در ایالات متحده، مطالعه‌ای که توسط نشریه "هاروارد بیزینس ریویو" بر روی ۴۶ هزار خریدار انجام شد، نشان داد مشتریانی که از کانال‌های مختلف (همه کاناله omnichannel) استفاده می‌کنند، به طور متوسط ۱۰ درصد بیشتر از مشتریان تک‌کانالی، خرید آنلاین انجام می‌دهند. جالب‌تر اینکه، "با افزایش تعداد کانال‌های مورد استفاده، میزان خرید مشتریان در فروشگاه نیز افزایش می‌یابد به طوری که مشتریانی که از ۴ کانال یا بیشتر استفاده می‌کردند، به طور متوسط ۹ درصد بیشتر از مشتریان تک‌کانالی در فروشگاه هزینه کردند." شرکت سلفورس (Salesforce) نیز به این داده‌ها افزوده است: ۸۵ درصد مشتریان "انتظار تعاملات یکپارچه و هماهنگ بین بخش‌های مختلف شرکت را دارند" و این هماهنگی را با وفاداری به برند جبران می‌کنند.

اما متأسفانه، هر گردی گردو نیست. اگرچه مفهوم همه کاناله (omnichannel) به عنوان یک راهکار بی نقص در دنیای کسب و کار مطرح شده است، بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که عملی کردن این مفهوم بسیار دشوارتر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد.

هرچند مشتریان راضی گنجینه‌ای ارزشمند برای کسب و کارها محسوب می‌شوند، اما این به معنای ساده‌تر شدن محاسبات پیچیده پشت صحنه نیست. سرمایه‌گذاری‌های اولیه هنگفت مورد نیاز برای آغاز این چرخه سودمند، لزوماً تضمین‌کننده موفقیت نیست. مشخص شده است که اکثر شرکت‌ها از نظر پهنای باند، نیروی انسانی، سیستم عامل، بودجه تبلیغاتی یا تخصص فنی و تکنولوژیکی لازم برای برآورده کردن انتظارات مشتریان در فضای همه کاناله (omnichannel)، ناتوان هستند. برای مثال، خریدهای آنلاین با تحویل حضوری زمانی جذابیت خود را از دست می‌دهند که مشتریان مجبور باشند برای دریافت سفارش خود مدت زیادی منتظر بمانند. حتی شرکت‌های پیشرو که قادر به سرمایه‌گذاری‌های کلان هستند، همیشه در ارائه تبلیغات شخصی‌سازی شده به موقع موفق نیستند؛ تبلیغ یک محصول یا خدمات پس از اینکه مشتری خرید خود را از جای دیگری انجام داده، تأثیری بر حسابداران نخواهد داشت.

یک مدیر اجرایی کارکشته که در چندین سازمان بزرگ بین‌المللی در سمت‌های مختلف فعالیت داشته، با تأسف اظهار داشت:

- "حضور در همه جا فقط به این دلیل که مشتریان چنین انتظاری دارند، عملی نیست. اگر بخواهیم محصولات خود را در تمام بازارهای موجود عرضه کنیم، زنجیره تأمین ما فرو می‌پاشد." یا اینکه، ارائه خدمات ارسال رایگان ۴۸ ساعته برای ما بسیار هزینه‌بر خواهد بود با توجه به این که در برخی مناطق جغرافیایی، ما شبکه توزیع گسترده لازم برای تحقق این امر را نداریم. این هزینه‌ها شامل کاهش سود ناشی از تطبیق قیمت‌هایمان با قیمت‌های ارائه شده در محبوب‌ترین نقاط تماس نیز نمی‌شود. کانال‌های مختلف ما به یکدیگر آسیب می‌زنند و باعث کاهش سودآوری می‌شوند. حتی اگر بخواهیم امکان‌پذیری این طرح را آزمایش کنیم، باید کل تیم خود را برای ماه‌ها به این پروژه اختصاص دهیم، زیرا گذار از چندکاناله (Multichannel) به همه کاناله (omnichannel) نیازمند آزمون و خطاهای فراوان و تنظیمات مداوم است. بنابراین بله، من می‌پذیرم که ارزش مشتریان همه کاناله (omnichannel) از مشتریان چندکانالی بیشتر است، اما آیا سود حاصل از این مشتریان که به سختی به دست آمده‌اند، با سرمایه‌گذاری لازم برای جذب آن‌ها همخوانی دارد؟ و در چه بازه زمانی؟ برای دنبال کردن چنین پروژه بلندپروازانه‌ای، باید چه تعداد از پروژه‌های دیگر را متوقف کنم؟

همانگونه که او اشاره می‌کند، تعارض بین کانال‌های گوناگون، نکته حائز اهمیت دیگری است که باید مد نظر قرار گیرد. از یک سو، این حقیقت دارد که در بازار فوق‌العاده رقابتی امروز که مملو از کانال‌های ارتباطی است، پذیرفتنی نیست که یا تعداد کانال‌های محدودی داشته باشیم یا تجربه‌ای ناهماهنگ به مشتریان ارائه دهیم. از منظر بازاریابی و فروش، رویکرد همه کاناله (omnichannel)، فرصتی بی‌نظیر و غیرقابل انکار را فراهم می‌آورد. اما از سوی دیگر، هر چه تعداد کانال‌ها بیشتر باشد، پیچیدگی عملیات، لجستیک، فن آوری اطلاعات و مدیریت زنجیره تامین نیز افزایش می‌یابد. علاوه بر این، حفظ روابط مثبت با مشتریان با توجه به نیاز به یکپارچه‌سازی سیستم‌ها مانند ادغام داده‌های کاربران از اپلیکیشن با پایگاه داده فروشگاه‌های فیزیکی بسیار چالش‌برانگیز می‌شود. به علاوه، نرم‌افزار لازم برای اتصال تمامی کانال‌ها به یکدیگر شامل منابع اختصاصی آنلاین و آفلاین و همچنین منابع شخص ثالث نیازمند سرمایه‌گذاری هنگفتی در حدود ده‌ها میلیون دلار است.

می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه رویکردی متفاوت برای غلبه بر محدودیت‌های سیستم چندکاناله (Multichannel) امری ضروری بود، اما رویکرد همه کاناله (omnichannel) آن راهکار ایده‌آلی که فعالان حوزه کسب‌وکار انتظار داشتند، نبوده است. خرده‌فروشان هنگام فعالیت در کانال‌های متعدد، باید یکپارچگی بهینه داده‌های دریافتی را تضمین کرده و چرایی و چگونگی تعامل مشتریان با هر کانال را درک کنند تا بتوانند از بروز تعارضات جلوگیری نمایند، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مناسب را تخصیص دهند و سهم هر کانال را به طور دقیق ارزیابی کنند. اما این تصور که می‌توان همه چیز را برای همه افراد در همه جا فراهم کرد، راهکار مناسبی نیست. همانطور که مارتین لیندستروم¹ در یکی از گفتگوهایمان بیان کرد: «در واقعیت، برندها توانایی "دوستی با همه" را ندارند.» به طور خلاصه، اگرچه خرده‌فروشی همه کاناله (omnichannel) مزایای بسیاری دارد، اما با تهدیدات عمده‌ای نیز همراه است:

- **هزینه:** هزینه پیاده‌سازی، به ویژه برای خرده‌فروشان کوچک‌تر، بسیار بالا است. سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه در منابع انسانی، فن آوری و لجستیک برای یکپارچه‌سازی بی‌نقص کانال‌های مختلف و ارائه تجربه‌ای یکپارچه و هماهنگ برای مشتری در تمامی نقاط تماس، ضروری است.
- **پیچیدگی:** مدیریت کانال‌های متعدد، از جمله فروشگاه‌های فیزیکی، وبسایت‌های تجارت الکترونیک، اپلیکیشن‌های موبایل و پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. برای مدیریت

¹ Martin Lindstrom

موجودی، تکمیل سفارشات و ارائه خدمات به مشتریان، نیاز به استقرار فرآیندها و سیستم‌های جدید است.

- **مدیریت داده‌ها:** چالش جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره‌سازی و سپس بازیابی، استخراج، پالایش، مدیریت و تحلیل داده‌های به دست آمده از منابع گوناگون به منظور کاربردی و سودآور کردن آن‌ها.
- **تعارض کانال:** تعارض ناشی از مدیریت اولویت‌های رقابتی بین کانال‌های مختلف، یکپارچه‌سازی موجودی‌ها و هماهنگ‌سازی انگیزه‌های کارکنان (به‌ویژه در سازمان‌هایی با ساختارهای جزیره‌ای که افراد مختلف، کانال‌های همپوشان را مدیریت می‌کنند برای مثال، مدیر فروش فروشگاه‌های فیزیکی و مدیر فروش آنلاین).
- **انتظارات مشتری:** فشار ناشی از رقابت با معیارهای تجربی تعیین‌شده توسط رقبای چابک و بومی فضای دیجیتال، و ضرورت پاسخگویی به انتظارات مشتریان برای تجربه‌ای یکپارچه، شخصی سازی‌شده و بی‌نقص.

از همه کاناله (Omnichannel) به کانال بهینه (Optichannel)

حال، چگونه می‌توان این واقعیت را که مشتریان خواستار انتخابی روان، راهنمایی، شخصی‌سازی و شفافیت هستند با دشواری مالی و پیچیدگی عملیاتی مدیریت کانال‌ها و نقاط تماس متعدد، سازگار کرد؟ و شرکت‌ها چگونه می‌توانند به مشتریان کمک کنند تا در بازاری لبریز از محتوای برند، تبلیغات، پیشنهادات و سوسه‌انگیز و گزینه‌های فراوان، مسیر خود را بیابند؟

به نظر می‌رسد بهترین راه‌حل برای این معادله پیچیده، گذار به مفهوم "کانال بهینه (optichannel)" باشد: بهینه‌سازی ایده‌آل تمامی کانال‌ها و نقاط تماس موجود، به گونه‌ای که مشتری در کانون تجربه‌ای یکپارچه و همه‌جانبه از برند قرار گیرد، در حالی که ترکیب کانال‌ها به شرکت اجازه می‌دهد تا بیشترین هم‌افزایی را میان نقاط تماس ایجاد کند. در این رویکرد، هدف حضور در همه جا نیست، بلکه حضور در جایی است که برای مشتری مناسب در زمان مناسب بیشترین اهمیت را دارد. برای دستیابی به این مهم، کسب‌وکار باید تمامی مسیر مشتری را در نظر بگیرد و داده‌های جمعیت‌شناختی، داده‌های تراکنش‌ها، سوابق خرید، ترجیحات پیشین، الگوهای رفتاری و اطلاعات زمینه‌ای را با یکدیگر ترکیب کند. با در اختیار داشتن این اطلاعات، می‌توان کانال‌های کم‌بازده را کنار

گذاشت و در یک حلقه بازخورد مستمر، بر روی کانال‌های پربازده‌تر تمرکز و سرمایه‌گذاری بیشتری کرد. بنابراین، خرده‌فروشان و برندهای مصرف‌کننده‌ای که این رویکرد را می‌پذیرند، به جای اولویت دادن به گستردگی از نظر کانال‌ها و نقاط تماس بر عمق تمرکز می‌کنند تا تعاملاتی واقعاً معنادار خلق کنند. در پیشبرد این رویکرد، آنها همچنین عامدانه تصمیم به کاهش تعداد کل مشتریان و تراکنش‌ها را مد نظر قرار می‌دهند: در واقع، هدف آنها تعاملات کمتر اما سودآورتر و افزایش ارزش طول عمر مشتری است. وعده کانال بهینه (optichannel)، تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده (و در نتیجه ساده‌تر) و معنادارتر برای مشتری است کاهش تعداد تعاملات، ارتباط و یکپارچگی کامل این تعاملات را ممکن می‌سازد. البته، دسترسی به داده‌های صحیح و توانایی پردازش آنها، پیش‌نیاز حیاتی برای شکوفایی این کیمیاگری است. به قول برایان کرنل¹، رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل غول خرده‌فروشی آمریکایی، تارگت (Target):

"روزهایی که تنها یک واحد مسئولیت پیشبرد هرگونه ابتکار عمل موفق را بر عهده داشت، به سر آمده است. هر کاری که انجام می‌دهیم، نیازمند هماهنگی قوی تیم‌های چندوظیفه‌ای است از بخش دیجیتالی گرفته تا عملیات فروشگاه، بازرگانان و سایر بخش‌ها، همه نقشی اساسی دارند. و همه چیز با درک صحیح از انتظارات مصرف‌کننده و اولویت‌بندی درست آغاز می‌شود."

داشتن رویکرد «کانال بهینه (optichannel)» در دنیای پسا دیجیتالی مستلزم ترکیب متناسبی از چند کانال و نقطه تماس منتخب است: کانال‌های فیزیکی (مانند فروشگاه‌های حضوری، کاتالوگ‌ها و بروشورهای کاغذی، و رویدادها)، کانال‌های دیجیتالی (مانند اپلیکیشن‌ها، وبسایت‌ها، فروشگاه‌های آنلاین، و شبکه‌های اجتماعی)، و کانال‌های مجازی (مانند واقعیت مجازی و محیط‌های مجازی مثل متاورس). در فصل آینده، به بررسی چگونگی تحول سفر مشتری و اقدامات لازم سازمان‌ها برای بهره‌گیری کامل از این استراتژی کسب‌وکار خواهیم پرداخت.

¹ Brian Cornell

بهینه‌سازی استراتژی کانال شما

چند کاناله: ارائه چندین کانال ارتباطی مجزا و غیر یکپارچه به مشتریان.

هر کانال به صورت مستقل عمل می‌کند و اطلاعات بین آن‌ها به اشتراک گذاشته نمی‌شود. در نتیجه، مشتریان هنگام تغییر کانال مجبور به تکرار اطلاعات و شروع مجدد فرآیند می‌شوند.

همه کاناله: ارائه یک تجربه یکپارچه و منسجم به مشتریان در تمامی کانال‌ها و نقاط تماس.

اطلاعات مشتریان در تمامی کانال‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود و این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا بدون توجه به کانال انتخابی، تعاملات خود را ادامه دهند و از تجربه‌ای پیوسته و بدون وقفه بهره‌مند شوند.

کاناله بهینه: ارائه تجربه‌ای بهینه و شخصی‌سازی شده به مشتریان از طریق انتخاب و یکپارچه‌سازی هوشمندانه کانال‌ها و نقاط تماس.

در این رویکرد، مشتریان با تعداد کمتری از نقاط تماس مرتبط و یکپارچه تعامل دارند که منجر به سفری ساده‌تر، سریع‌تر و لذت‌بخش‌تر برای آن‌ها می‌شود.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- تا چه حد برای شما مهم است که هنگام تعامل با یک شرکت، در کانال‌های مختلف آن تجربه‌ای یکپارچه و پیوسته داشته باشید؟
- به عنوان یک سازمان، آیا به داده‌های مربوط به تمامی کانال‌های فروش و ارتباطی موجود دسترسی دارید؟
- آیا سازمان شما شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بین‌بخشی را تعریف و اندازه‌گیری می‌کند؟
- آیا سازمان شما آماده است مزایا و معایب استراتژی فعلی همه کاناله (omnichannel) خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم به سمت رویکرد بهترین کاناله حرکت کند؟

فصل هفتم

سفر مشتری در عصر پسا دیجیتال

همانطور که پیتر دراگر، در کتاب «عمل مدیریت» در سال (۱۹۵۴) به زیبایی بیان کرده است: «هدف یک کسب و کار، خلق مشتری است». اما همانطور که در فصل قبل دیدیم، شرکتی نمی تواند در این مسیر موفق شود، مگر اینکه نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه خود را درک کند. مهم تر از آن، شرکت باید بداند که این مشتریان، در طول مسیر از لحظه آگاهی از نیاز تا لحظه رفع آن (یا عدم رفع آن) چگونه رفتار می کنند. درک رفتار مشتری و ردیابی سفر او، از عناصر حیاتی بقای یک کسب و کار است.

سفر مشتری همواره تحت تأثیر عوامل شخصی، اجتماعی و فرهنگی بوده است و به گفته کاترین ان. لمون و پیتر سی. ورهوف^۱، "انگیزه، ادراک، احساسات و حافظه مصرف کننده نیز در آن نقش دارند". این عوامل به نوبه خود بر فرآیند خرید مشتری تأثیر می گذارند. سفری که با تشخیص یک نیاز آغاز می شود، با جستجوی بهترین راه برای رفع آن نیاز ادامه می یابد و با ارزیابی گزینه های موجود به تصمیم نهایی در مورد اینکه چه چیزی، چه زمانی، کجا، چقدر و چگونه خریداری شود، می انجامد. به دلیل رشد فزاینده کانال ها و نقاط تماس از دوران خرده فروشی ۳,۰ به بعد و همچنین وفور بی سابقه محصولات و خدمات جایگزین، سفر مشتری دیگر مانند گذشته خطی و قابل پیش بینی نیست. با این حال، این سفر همچنان با تشخیص یک نیاز یا خواسته آغاز می شود و با جستجوی اطلاعات برای یافتن محصول یا خدمات "مناسب" ادامه می یابد. مشتریان سپس گزینه های موجود را ارزیابی می کنند و با در نظر گرفتن عوامل شخصی، اجتماعی و فرهنگی تصمیم به خرید می گیرند یا از آن صرف نظر می کنند. در نهایت، بسته به تصمیمات قبلی، رفتارهای خاصی را پس از خرید تجربه خواهند کرد. با این حال، پیچیدگی این فرآیند به حدی است که شرکت ها در تعیین:

۱. مهم ترین تعاملات با مشتری
۲. نحوه تأثیرگذاری بر سفر مشتری،

¹ Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef

۳. تخصیص بودجه تبلیغاتی خود به نقاط تماس مناسب

با مشکل مواجه هستند. اگرچه هنوز هم بخش عمده‌ای از فروش‌ها در فروشگاه‌های فیزیکی صورت می‌گیرد، اما مفهوم "نقطه فروش" (POS)^۱ یا "نقطه خرید" (POP)^۲ در شرایطی که تراکنش‌ها عملاً در هر مکانی می‌توانند انجام شوند، دیگر معنای سابق خود را از دست داده است. فراگیر شدن ابزارهای آنلاین و موبایل باعث شده است که مردم دیگر فروشگاه‌های فیزیکی را به عنوان مقصد اصلی خرید خود نبینند، بلکه آن را تنها یکی از نقاط تماس متعدد موجود در نظر بگیرند.

چارچوب پنچ A (شکل ۷،۱)، که در کتاب بازاریابی ۴،۰ معرفی شده است، ابزاری کارآمد برای تجسم و تحلیل سفر مشتری به شمار می‌رود.

شایان ذکر است که شکل قیف می‌تواند بسته به نوع محصول، صنعت، مشخصات مشتری و سایر عوامل متغیر باشد. برای محصولات سنتی، مانند کالاهای اساسی، می‌توان پیشرفت نسبتاً خطی را متصور شد که در آن تعداد مشتریان بالقوه در هر مرحله کاهش می‌یابد. اما در مورد محصولات لوکس، جریان کاملاً متفاوتی را شاهد هستیم که بیشتر به یک پروانه شباهت دارد تا یک قیف. در این حالت، بسیاری از افراد از برند یا محصول آگاهند و آن را می‌پسندند؛ اما تنها تعداد کمی از آنها به دنبال کسب اطلاعات بیشتر هستند و تعداد کمتری اقدام به خرید می‌کنند. با این وجود، بسیاری از افراد همچنان نظر مثبتی نسبت به برند یا محصول دارند و به شهرت آن کمک می‌کنند. علاوه بر این، امروزه مشتریان می‌توانند از طریق هر نقطه تماس آنلاین یا آفلاین وارد قیف فروش شوند و حتی گاهی برخی از مراحل را نادیده می‌گیرند (مثلاً با کلیک بر روی دکمه «همین حالا بخرید» در یک محتوا، مستقیماً از مرحله «آگاهی» به مرحله «عمل» منتقل می‌شوند).

^۱ Point Of Sale

^۲ Point Of Purchase



شکل ۷،۱ پنچ A در سفر مشتری (منبع: Kotler et al، کتاب بازاریابی ۴،۰، ۲۰۱۶)

به طور سنتی، وفاداری مشتری با ارزش طول عمر او سنجیده می شد و معیارهایی مانند حفظ مشتری و نرخ خرید مجدد برای ارزیابی آن به کار می رفت. اما در دنیای امروز که همه چیز به هم متصل است، وفاداری مفهومی فراتر یافته و باید پتانسیل عظیم افراد را در حمایت از یک برندها (یا تخریب وجهه آن) نیز در بر بگیرد. هر چه ارتباط عاطفی افراد با یک برندها عمیق تر باشد، تمایل آن ها به مشارکت در فعالیت های آن، وفادار ماندن به آن و تبلیغ آن نیز بیشتر می شود. به عنوان مثال، لگو، بزرگترین تولیدکننده اسباب بازی در جهان، را در نظر بگیرید. این شرکت با ایجاد ارتباط صمیمی با طرفداران و مشتریان خود، در پی ایجاد پایگاه مشتریان وفادار و مستحکم است. لگو در طرح های بازاریابی که خلاقیت و تخیل را ترویج می دهند، سرمایه گذاری می کند و با حمایت از سازمان های مردم نهادی (NGO) مانند یونیسف، بر اهمیت بازی و خلاقیت در رشد کودکان تأکید دارد. همچنین، با برگزاری رویدادها و مسابقاتی که مشتریان را به نمایش خلاقیت و به اشتراک گذاشتن داستان های خود در مورد نقش لگو در زندگی شان تشویق می کند، فراتر از فروش محصولات خود عمل می کند. لگو با این اقدامات، شرایطی را فراهم

می‌آورد که مشتریان به صورت طبیعی به سفیران برند تبدیل شوند. این موضوع را به تفصیل در فصل ۲۰، "وفادار باشید"، بررسی خواهیم کرد.

سفر ترکیبی

یکی دیگر از ویژگی‌های دنیای دیجیتال (و پسا دیجیتال) گسترش رفتارهای ترکیبی خرید و مصرف است. افراد در حین بازدید از فروشگاه‌های فیزیکی، با تلفن‌های هوشمند خود به جستجو در اینترنت می‌پردازند یا کل مراحل سفر مشتری را به صورت آنلاین طی می‌کنند و در نهایت برای امتحان کردن لباس یا بررسی کیفیت پارچه، به فروشگاه مراجعه می‌کنند. برخی دیگر ترجیح می‌دهند سفر خود را از فروشگاه‌های بزرگ آغاز کنند، سپس وبسایت‌های برندهای مختلف را بررسی کرده و در نهایت پس از مطالعه نظرات و مقایسه قیمت‌ها، خرید خود را از یک خرده‌فروش آنلاین چند برندی انجام دهند. این رفتارها را اغلب با اصطلاحات "نمایشگاهی" (Shorooming) به معنای جستجوی حضوری و خرید آنلاین و "وبگردی" (Webrooming)^۱ به معنای جستجوی آنلاین و خرید حضوری، توصیف می‌کنیم.

عادت به استفاده متناوب از کانال‌های دیجیتال و فیزیکی منجر به ایجاد اصطلاحات اختصاری متعددی برای توصیف رفتار مشتری شده است:

BOPIS: خرید آنلاین، تحویل در فروشگاه (همچنین با عنوان کلیک و تحویل شناخته می‌شود)

BOPAC: خرید آنلاین، تحویل در کنار خیابان

BORIS: خرید آنلاین، مرجوعی در فروشگاه

BOLSFS: خرید آنلاین، ارسال از فروشگاه

BASAH: جستجو در هر مکان، ارسال به منزل

BISFA: خرید در فروشگاه، تحویل در هر مکان

ROPIS: رزرو آنلاین، تحویل در فروشگاه (همچنین با عنوان کلیک و رزرو شناخته می‌شود)

COPUS: سفارشی‌سازی آنلاین، تحویل در فروشگاه

MOPUIS: ساخت آنلاین، تحویل در فروشگاه (سفارش ساخت)

^۱ این اصطلاح به رفتاری اشاره دارد که در آن، مشتریان ابتدا محصولات را به صورت آنلاین بررسی و مقایسه می‌کنند، اما در نهایت برای خرید به فروشگاه‌های فیزیکی مراجعه می‌کنند.

در دوران خرده‌فروشی ۴,۰، فضای دیجیتال و فیزیکی در هم آمیخته و یکدیگر را تقویت کردند و یک ترکیب دائمی را ایجاد کردند که پروفیسور لوچیانو فلوریدی^۱ آن را "زندگی آنلاین" نامیده است. این مفهوم، چهارمین اصل راهنمای ما را که در جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی-ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال تشریح شده است، تشکیل می‌دهد. از دیدگاه ما، اگر شرکت‌ها می‌خواهند در عصر خرده‌فروشی ۵,۰ موفق باشند و به طور کامل "زندگی آنلاین" را بپذیرند، باید یک بعد اضافی را به طور جدی در نظر بگیرند: دنیای مجازی. چه در حوزه بازی‌های رایانه‌ای، واقعیت مجازی یا یکی از متاورس‌ها، امکان تعامل مجازی افراد با یکدیگر و با برندها به امری ماندگار تبدیل شده است و همچنان در حال رشد خواهد بود. بنابراین، خرده‌فروشان و برندهای مصرفی باید یک سفر مشتری سه‌بعدی را در نظر بگیرند که در آن کانال‌ها و نقاط تماس می‌توانند فیزیکی، دیجیتال و مجازی باشند.

آسمیتا دوبی^۲، مدیر ارشد دیجیتال و بازاریابی لورئال (L'Oreal)، این رویکرد را تأیید می‌کند:

"ما معتقدیم که آینده، زیبایی ترکیبی از دنیای فیزیکی، دیجیتال و مجازی خواهد بود، زیرا مصرف‌کنندگان به دنبال تجربیات متنوع‌تر هستند و دسترسی به این تجربیات برای طیف گسترده‌تری از مصرف‌کنندگان امکان‌پذیر شده است. اگر به حوزه بازی‌های ویدیویی نگاه کنیم، از پنج میلیارد کاربر آنلاین، نزدیک به سه میلیارد نفر به نوعی بازی می‌کنند. ما همکاری‌های گسترده‌ای با گیمرها و اینفلوئنسرهای حوزه بازی داریم که آنها را «گلمر (Glamrs)» می‌نامیم. این یک جامعه قابل توجه است. اگر به واقعیت افزوده (AR) نگاه کنیم، مانند همکاری ما با مدیفیس (Modiface)، حوزه واقعیت افزوده (AR) در حال حاضر بسیار قابل توجه است. اما جایی که هر روز شاهد رشد چشمگیری هستیم، واقعیت مجازی (VR)، فن آوری‌های غوطه‌وری، دستگاه‌های جدید و پلتفرم‌های فن آوری نوظهوری هستند که بر بستر بلاکچین فعالیت می‌کنند. همه این تجربیات در کنار هم به تکامل خواهند رسید. هدف ما این است که از یک قرن تجربه و تخصص خود برای تقویت حضورمان در وب ۳ (WEB3) با استفاده از فن آوری بهره ببریم و همچنان با خلاقیت به پرورش آن ادامه دهیم."

والمارت، به عنوان بزرگترین خرده‌فروش بازار عمومی در جهان، در سال ۲۰۲۲ قابلیت واقعیت افزوده (AR) "نمایش در فضای شما"^۳ را معرفی کرد که به مشتریان امکان می‌دهد نحوه قرارگیری مبلمان خریداری شده را در خانه‌هایشان مشاهده کنند. به طور مشابه، شرکت بین‌المللی مبلمان ایکیا (IKEA) نیز در سال ۲۰۱۷ اپلیکیشن

¹ Luciano Floridi

² Asmita Dubey

³ View in your Space

ARKit خود را راهاندازی کرد تا تصویری واقع‌نما از مبلمان را در منازل مشتریان ایجاد کند. در هر دو مورد، کاربران می‌توانند با استفاده از دوربین دستگاه‌های خود، پیش از نهایی کردن خرید و بدون نیاز به مراجعه حضوری به فروشگاه، نحوه جاگیری اqlام مورد نظر را در فضای زندگی‌شان تجسم کنند.

جالب توجه است که هر چه افراد زمان بیشتری را در قالب یک آواتار در دنیای مجازی سپری کنند، "من" مجازی آنها نقش پررنگ‌تری در سفر مشتری ایفا کرده و می‌تواند بر تصمیمات خرید آنها تأثیر بگذارد. بر اساس گزارش واندرومن تامپسون، آژانس بین‌المللی ارتباطات بازاریابی، "۶۰ درصد مصرف‌کنندگان مایلند محصولات مشابهی را برای خود و آواتارهایشان خریداری کنند." خرده‌فروشان در سراسر جهان نیز در تلاشند تا از این تمایل بهره‌برداری کنند.

چیپوتل مکزیکن گریل (Chipotle Mexican Grill)، رستوران زنجیره‌ای غذای سریع آمریکایی، تازه‌ترین محصول خود، استیک سیر گواخیلو را، از طریق سفارش آنلاین و اپلیکیشن موبایل در سراسر ایالات متحده و کانادا، و همچنین در دنیای مجازی، روبلاکس (Roblox) از طریق تجربه «شبیه‌ساز گریل چیپوتله»، عرضه کرد. این رستوران اعلام کرد که آشنایی اولیه با این غذا در متاورس و «تجربه» طعم مجازی آن، روشی عالی برای ارتقای تجربه چشیدن در رستوران‌های فیزیکی بوده است.

حتی شرکت مُد آمریکایی رالف لورن (Ralph Lauren) هم به این قافله پیوست. این شرکت با فورتنایت (Fortnite)، بازی ویدیویی آنلاین محبوب، برای خلق آواتارهایی با نشان تجاری رالف لورن که لباس‌ها و اکسسوری‌های دیجیتالی برگرفته از «مجموعه استادیوم» و خط تولید «پولو اسپرت» این برند از دهه ۱۹۹۰ را به تن دارند، همکاری کرده است. این مجموعه دیجیتال منحصرأً برای این پلتفرم طراحی شده است، اما تمامی محصولات آن برای خرید آنلاین و در فروشگاه‌های فیزیکی نیز در دسترس هستند.

همه این نمونه‌ها نشان می‌دهند که ما در حال حاضر شاهد یک سفر سه‌بعدی مشتری هستیم که به طور یکپارچه نقاط تماس فیزیکی، دیجیتالی و مجازی را در هم می‌آمیزد؛ جایی که افراد می‌توانند در هر مرحله و از هر نقطه‌ای به این سفر بپیوندند. همانطور که احتمالاً متوجه شده‌اید، ما از واژه "واقعی" برای توصیف نقطه تماس فیزیکی استفاده نکرده‌ایم. دلیل آن بسیار ساده است در دنیای پسا دیجیتال، دیجیتال و مجازی به اندازه خود جهان فیزیکی واقعی هستند. البته، هنوز تفاوت‌های مهمی وجود دارد، اما هرچه مردم بیشتر فن‌آوری‌های متصل را می‌پذیرند و بیشتر زندگی فعال خود را به صورت آنلاین یا در جهان مجازی می‌گذرانند، تصور دیجیتال و مجازی به عنوان غیر واقعی، بیشتر کهنه و منسوخ می‌شود.

با این وجود، این دو به هیچ وجه یکسان نیستند. "دیجیتال" اساساً به معنای مرتبط با ارقام (انگشتان دست یا پا) است به این ترتیب، با انگشت انجام می‌شود. هنگامی که در حین انتظار برای قطار، از طریق تلفن هوشمند به یک وبسایت تجارت الکترونیک دسترسی پیدا می‌کنیم، همزمان در جهان واقعی و جهان دیجیتال حضور داریم. "مجازی" یک بُعد فراگیر است که می‌توانیم از طریق دستگاه‌های دیجیتال به آن وارد شویم. یک بازی ویدیویی یک تجربه مجازی است؛ متاورس یک تجربه مجازی است. اگر از هدست مخصوص استفاده کنیم، میزان غوطه‌وری در جهان مجازی به طرز چشمگیری افزایش می‌یابد.

به طور خلاصه، فن آوری‌های مجازی این ظرفیت را دارند که با افزودن بُعدی سوم به نقاط تماس فیزیکی و دیجیتالی کنونی، تحولی شگرف در سفر مشتری ایجاد کنند. برخی از روش‌های کلیدی که این فن آوری‌ها زندگی ما را تحت تاثیر قرار می‌دهند عبارتند از:

تجربه‌های مجازی محصول: واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) این امکان را برای مشتریان

فراهم می‌کنند تا محصولات، فضاها و تجربیات را به شکلی فراگیر و تعاملی مجسم کنند.

(علاوه بر نمونه‌های موردی والمارت و ایکیا که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد، به قابلیت جدید Google Maps توجه کنید که به کاربران امکان می‌دهد تا پیش از سفر، مقاصد خود را به صورت سه‌بعدی و از راه دور ببینند و مدل‌های سه‌بعدی بناهای تاریخی و رستوران‌ها را روی گوشی‌های هوشمند خود مشاهده کنند).

تعاملات مجازی انسانی: پلتفرم‌های ویدئو کنفرانس، آواتارها و چت‌بات‌ها این امکان را برای خرده‌فروشان

و برندهای مصرفی فراهم می‌کنند تا به مشتریان خود خدمات از راه دور و شخصی‌سازی شده ارائه دهند. (برای نمونه، به رشد چشمگیر پلتفرم‌های پخش زنده در سال‌های اخیر توجه کنید. در چین، فروش تجارت الکترونیک از طریق پخش زنده از ۶۲,۳۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ به ۶۲۳,۲۹ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۳ افزایش یافت که به ترتیب سهمی معادل ۳,۵ درصد تا ۱۹,۴ درصد از کل فروش خرده فروشی این کشور را به خود اختصاص داده است).

پرو مجازی: ابزارهایی مانند اتاق پرو مجازی، آرایش مجازی و عینک مجازی به مشتریان این امکان را

می‌دهند تا پیش از مراجعه به فروشگاه یا خرید آنلاین، محصولات را به صورت مجازی امتحان کرده و فرآیند خرید را ساده‌تر کنند.

(بسیاری از خرده‌فروشان از جمله واربی پارکر (Warby Parker) و برندهای معروفی مانند ری بن

(RayBan)، با استفاده از فن آوری واقعیت افزوده (AR) در وبسایت خود، به کاربران امکان می‌دهند تا

مدل‌های دیجیتالی محصولات را امتحان کنند. برندهای آرایشی همچون سفورا (Sephora) و لورئال (L'Oreal) نیز قابلیت واقعیت افزوده را برای امتحان مجازی محصولات آرایشی ارائه کرده‌اند؛ برندهایی مانند پرادا (Prada)، گوچی (Gucci)، فارفچ (Farfetch) و کارتیر (Cartier) نیز این امکان را از طریق اسنپ چت (Snapchat) فراهم کرده‌اند.

رویدادهای مجازی: خرده‌فروشان و برندهای مصرفی می‌توانند در بسترهایی جذاب و تعاملی همچون پلتفرم‌های بازی، نمایش‌های مد مجازی و رویدادهای مجازی با مشتریان خود ارتباط برقرار کرده و محصولات جدید خود را رونمایی کنند. در برخی موارد، این رویدادها به صورت ترکیبی (آنلاین و حضوری) برگزار می‌شوند.

(برای نمونه، آژانس بین‌المللی ارتباطات بازاریابی Spring Studios با همکاری خرده‌فروش آنلاین با نام ری وولو (Revolve Group)، اولین هفته مد هوش مصنوعی را در آوریل ۲۰۲۳ راه‌اندازی کرد و به طراحان دیجیتال امکان داد تا آثار مجازی خود را در Spring Place، یک فضای فرهنگی در منطقه ترایکا در نیویورک، به نمایش بگذارند. لازم به ذکر است که جوزپه استیلیانو، یکی از نویسندگان این کتاب، مدیرعامل Spring Studios است.)

دنیا‌های مجازی: گستره وسیعی از متاورس‌ها و پلتفرم‌های بازی مجازی، که گاهی با حمایت برندها ایجاد می‌شوند، امکان تعامل فراگیر با دیگر آواتارها را فراهم می‌کنند. در برخی موارد، پشت هر آواتار یک انسان قرار دارد، اما در موارد دیگر، همه چیز توسط هوش مصنوعی هدایت می‌شود. (همانطور که در مثال‌های چیپوتل (Chipotle) و رالف لارن (Ralph Lauren) مشاهده کردیم، دنیای مجازی می‌تواند فرصتی ارزشمند برای برندها باشد).

در مجموع، فن‌آوری‌های مجازی این پتانسیل را دارند که تجربه‌ی مشتری را جذاب‌تر، راحت‌تر و شخصی‌سازی‌شده‌تر کنند و به شرکت‌ها امکان دهند تا تجربه‌ای یکپارچه و بهینه را در تمامی نقاط تماس با مشتری فراهم آورند. با این حال، با توجه به گسترش چشمگیر نقاط تماس با مشتری، خرده‌فروشان و برندهای مصرفی باید استراتژی‌هایی را تدوین کنند که انتظارات مشتریان را با منابع و اهدافشان همسو نماید.

همانطور که در جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی - ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال به طور مفصل بررسی خواهیم کرد، شرکت‌های پیشرو با رویکردی کل‌نگر به سفر مشتری می‌پردازند و تلاش می‌کنند تا مشتریان خود را در تمامی ابعاد زندگی‌شان به عنوان افرادی چندوجهی و پویا ببینند که هر روز نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کنند. ما این رویکرد را در فصل‌های ۴ ("آنلاین باشید") و ۶ ("انسان باشید") در جلد دوم کتاب با استفاده از

مفهوم پرسونای مشتری (که با عناوین "پرسونای خریدار" یا "پرسونای بازاریابی" نیز شناخته می‌شود) شرح خواهیم داد. آنها شخصیت‌های فرضی هستند یا به تعبیر واژه‌نامه گارتنر، "نمونه‌های آرمانی از زیرمجموعه‌های موجود در پایگاه مشتریان شما که اهداف، نیازها، انتظارات، رفتارها و عوامل انگیزشی مشابهی دارند." این شخصیت‌ها بر اساس تحقیقات، داده‌ها و بینش‌ها شکل می‌گیرند و معمولاً شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات، درآمد، وضعیت تأهل)، روان‌شناختی (باورها، علایق، ارزش‌ها) و رفتاری (عادات خرید، ترجیحات، مصرف رسانه) هستند. هدف از ایجاد پرسونای مشتری، کمک به کسب‌وکارها برای درک بهتر مخاطبان هدف و تدوین استراتژی‌های بازاریابی مؤثرتر است.

در فصول گذشته، مکرراً بر نقش فن آوری در دگرگونی چشم‌انداز بازار و رفتار مشتری تأکید کردیم. از این رو، یکی از چالش‌های اساسی پیش روی خرده‌فروشان و برندهای مصرفی، تشخیص این است که کدام بخش از مسیر مشتری باید به فن آوری سپرده شود و کدام فعالیت‌ها کماکان باید توسط نیروی انسانی مدیریت شوند. نسبت بهینه میان فن آوری پیشرفته و تعامل انسانی چیست؟ بیایید بررسی کنیم.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- به عنوان یک مشتری، به شیوه‌های گوناگون تعامل خود با برندها بیندیشید. آیا این تعامل، مسیری خطی است؟
- آیا تمامی نقاط تماس، فیزیکی یا دیجیتالی هستند؟
- دنیای مجازی چگونه بر رفتار شما تأثیر می‌گذارد؟
- با در نظر گرفتن شخصیت‌های مختلف مشتریان خاص خود، مسیر ایده‌آل آنها چیست؟
- آیا به شکلی مؤثر در حال کاوش پتانسیل واقعیت افزوده (AR)، واقعیت مجازی (VR) و فن آوری‌های مجازی هستید؟
- برای بهره‌گیری کامل از پتانسیل یک مسیر سه‌بعدی مشتری، چگونه باید مدل عملیاتی خود را متحول کنید؟
- آیا آماده‌اید تا از تمامی هم‌افزایی‌های میان فضای فیزیکی، دیجیتال و مجازی به طور کامل بهره‌برداری کنید؟

فصل هشتم

فن آوری پیشرفته در کنار تعامل انسانی بالا

جوزپه استیلیانو بیان می کند من یک مسافر پروازهای مکرر هستم. از آن دسته افرادی که سالی تقریباً ۴۰۰ ساعت را در هواپیما می گذرانند. بیشترین تعامل من با مهمانداران هواپیماست که با وجود تمام سعی شان، همیشه نام خانوادگی ام را اشتباه تلفظ می کنند. تلفظ این نام برای غیر ایتالیایی ها واقعاً سخت است. اما یک روز اتفاق جالبی افتاد.

مهمانداری خوش برخورد که ایتالیایی نبود، با تلفظ تقریباً بی نقص نام من "Stee-lee-YA-no" به استقبال آمد، طوری که انگار از بچگی مرا می شناخته است. همین لحظه ساده و صمیمی روزم را ساخت؛ باعث شد پرواز هفت ساعته برایم دلپذیرتر شود و نگاهم را نه تنها به تمام خدمه پرواز، بلکه به برند هواپیمایی هم به کلی تغییر داد. خب، او چطور این کار را کرد؟ او از قبل حسابی روی تکنولوژی حساب کرده بود، اسم مرا در فهرست مسافران پیدا کرده بود که با کامپیوتر تهیه شده بود، و شاید هم سری به اینترنت زده بود تا تلفظ درست اسمم را یاد بگیرد. بعد از آن، کاملاً به مهارت های انسانی اش تکیه کرد: شاید چند ثانیه ای را صرف تمرین تلفظ اسم من کرده بود، قبل از اینکه به من نزدیک شود تبلتش را کنار گذاشت، به چشم هایم نگاه کرد، به من خوشامد گفت و با لبخند یک نوشیدنی به من تعارف کرد و این شد به یادماندنی ترین تجربه من به عنوان مشتری. درست مثل عنوان یکی از فصل های کتاب بازاریابی ۵،۰: ماشین ها جذابند، اما آدم ها دلنشین.

در فصل قبل به اهمیت تعیین بهترین حالت بهینه سازی مسیر مشتری اشاره کردیم. همانطور که رادنی مک مولن^۱ مدیرعامل کروگر (Kroger) در مجله کسب و کار هاروارد می گوید: «ما در حال حاضر در مرحله ای هستیم که مزیت رقابتی از توانایی جمع آوری، تحلیل و استفاده از داده های شخصی مشتری در مقیاس بزرگ و همچنین استفاده از هوش مصنوعی برای درک، شکل دادن، شخصی سازی و بهینه سازی مسیر مشتری به دست می آید.» او اشاره کرد

¹ Rodney McMullen

که کروگر بر ارائه «یکپارچگی و شخصی سازی» تمرکز دارد. بسیاری از غول های خرده فروشی از جمله هوم دیپو (Home Depot)، جی پی مورگان چیس (JPMorgan Chase)، استارباکس (Starbucks) و نایک (Nike) نیز همین رویکرد را در پیش گرفته اند.

منظور ما از "فن آوری پیشرفته در کنار تعامل انسانی بالا" هماهنگی میان فن آوری یکپارچه و تعامل انسانی شخصی سازی شده و ارزشمند است که می تواند یک تجربه مشتری کاملاً متعادل ایجاد کند. اما، همانطور که معمولاً پیش می آید، هیچ روش یکسانی برای رسیدن به این نقطه ایده آل وجود ندارد. رسیدن به تعادل ایده آل به عوامل مختلفی بستگی دارد از صنعت و نوع کسب و کار گرفته تا سطح سواد دیجیتال مخاطب. اما یک قانون کلی مفید این است که بدانیم همیشه لازم نیست از فن آوری استفاده کنیم. برای مثال، چت بات ها برای پاسخ سریع به سوالات پرتکرار مشتریان مثل پیگیری وضعیت سفارش، ساعت کار فروشگاه یا موجودی کالا گزینه های ایده آلی هستند. در این نوع فعالیت ها، ارزش افزوده ای که یک کارمند می تواند ایجاد کند نسبتاً کم است. اما در یک فروشگاه فیزیکی یا زمانی که پیچیدگی معامله نیاز به رویکردی شخصی سازی شده دارد، مثل پیشنهادهای اختصاصی یا توضیح جزئیات فنی، ارزش نیروی انسانی بسیار بیشتر است چه این تعامل به صورت حضوری باشد یا غیر حضوری.

باز هم تأکید می کنیم، زمانی که شخصی سازی با استفاده از فن آوری طراحی و توسط یک شخص اجرا شود، پتانسیل کامل آن آزاد می شود. یک مثال خوب اپلیکیشن تناسب اندام فیوچر (Future) است که توسط وایرد (Wired) به عنوان «ترکیب برنده مربی گری شخصی سنتی و فن آوری موبایل مدرن» تعریف شده است. فیوچر، یک پلتفرم فن آوری تناسب اندام است که داده های کاربران مربوط به تمرینات، خواب و سایر معیارهای زیستی آن ها را جمع آوری و پیگیری می کند. سپس این داده ها توسط الگوریتم اختصاصی پلتفرم تحلیل می شوند تا یک برنامه تمرینی شخصی سازی شده ایجاد شود، که در کنار یک مربی شخصی حرفه ای به کاربر پیشنهاد می شود. این مربی به طور مداوم پشتیبانی، انگیزه و راهنمایی لازم را به کاربر ارائه می دهد. مربی و کارآموز از طریق اپلیکیشن به طور مداوم با یکدیگر در ارتباط هستند و می توانند برنامه تمرینی را بر اساس نیازها و اهداف فردی تنظیم کنند. فیوچر به خوبی نشان می دهد که ترکیب درست فن آوری و نیروی انسانی تا چه اندازه می تواند انقلابی و تأثیرگذار باشد.

اما باید اطمینان حاصل کنیم که تلفیق این دو (تکنولوژی و نیروی انسانی) به دقت مدیریت شود. برای مثال، اگر کسب و کاری تصمیم بگیرد مرحله ای از فرایند خرید را که مشتری ترجیح می دهد با یک انسان تعامل داشته باشد، به صورت خودکار انجام دهد، خطر بزرگی در ایجاد نارضایتی و برهم زدن تعادل وجود دارد، که گاهی با پیامدهای

منفی قابل توجهی همراه است. (این پیامدها می‌تواند از دست دادن یک مشتری یا بدتر از آن، "تبلیغات منفی دهان به دهان" باشد اگر آن مشتری تصمیم بگیرد نارضایتی خود را به طور گسترده با دیگران در میان بگذارد.) بدون شک شما نیز این ناامیدی را تجربه کرده‌اید که مجبور شده‌اید با یک ربات تعامل کنید در حالی که نیاز شما را تنها یک انسان می‌تواند برطرف کند وب‌سایتی که گزینه "تماس با ما" را در خود پنهان کرده (یا اصلاً ندارد)، یا سیستم تلفنی خودکاری که به جای برقراری ارتباط فوری شما با واحد خدمات مشتری، شما را معطل می‌کند. شرکت‌ها عاقلانه است که اطمینان حاصل کنند هرگاه نیاز به همدلی، خلاقیت، شوخ‌طبعی، حل مسئله خلاقانه، مدیریت ابهام و سایر توانمندی‌های مختص انسان باشد، امکان تعامل انسانی فراهم باشد. این پشتیبانی انسانی می‌تواند برای رفع یک مشکل یا حتی "فقط" ارتقای تجربه مشتری حیاتی باشد. رهبران کسب‌وکار مسئولیت دارند که با بهره‌گیری از داده‌ها و هوش هیجانی خود، درک کنند که چه چیزی و در چه زمانی می‌تواند بهترین پاسخگوی نیاز مشتریان باشد. همانطور که گرگ هافمن¹، سخنران برجسته، نویسنده و مدیر بازاریابی سابق نایک، با ما در میان گذاشت: "داده‌ها به ما شناختی از مشتریانمان داده‌اند که فراتر از تصور ماست. اما بدون به‌کارگیری خلاقیتی که اغلب در نیمکره راست مغز نهفته است، در ارائه راهکارهایی که تنها نیازهای منطقی را برآورده می‌کنند و نه نیازهای عاطفی، ناکام می‌مانیم. برای ارائه ارزشمندترین خدمات به مشتریانمان، نیاز به همکاری متفکران هر دو نیمکره چپ و راست مغز داریم."

بر این باوریم که در این عصر پسا دیجیتال، جایگاهی که یک شرکت در این پیوستار ایده‌آل بین کاملاً آنالوگ و کاملاً دیجیتال / مجازی به خود اختصاص می‌دهد، توانایی آن را در رشد و شکوفایی تعیین خواهد کرد. تمایز قائل شدن بین وظایف فن آوری و وظایف انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل تمایز در شکل‌گیری شخصیت برند خواهد بود.

به بیان دیگر، در شرایطی که کارایی اهمیت بیشتری دارد، مشتریان احتمالاً یک تجربه کاملاً دیجیتال را ترجیح می‌دهند، مثلاً برای تعیین وقت قبلی یا بازگرداندن کالا. این دقیقاً همان چیزی است که کیوسک‌های سلف سرویس و حتی فروشگاه‌های کاملاً خودکار ارائه می‌دهند. فروشگاه‌هایی مانند آمازون گو (Amazon Go) در آمریکا و انگلستان، هیمافرش (Hema Frsh) و بینگ باکس (Bingo Box) در چین، و سون الون (7-Eleven) در کره از ترکیبی از فن آوری‌های بدون صندوق، حسگرها، دوربین‌ها، اسکنرها، بینایی کامپیوتری و الگوریتم‌های یادگیری عمیق برای فراهم کردن یک تجربه خرید بی‌دردسر و کارآمد استفاده می‌کنند.

¹ Greg Hoffman

اما همان‌طور که هافمن به ما گفت، "اگر تنها به فن آوری تکیه کنیم و از نبوغ انسانی غافل شویم، برندها در نهایت یکسان و بی‌تفاوت به نظر خواهند رسید و وجه تمایزی نخواهند داشت." به عنوان مثال، اگر شرکتی تصمیم بگیرد فروشگاه‌های فیزیکی خود را به جای فضاهای تجربی، به عنوان مراکز تکمیل سفارش در نظر بگیرد، باید کارکنان خدمات مشتری را به‌طور ویژه آموزش دهد تا خدماتی ارائه دهند که ارتباط عاطفی خاصی با مشتریان برقرار کند. در واقع، اگر مزیت رقابتی یک شرکت بر اساس خدمات ارزش افزوده‌ای است که توسط کارکنان متخصص آن ارائه می‌شود، سرمایه‌گذاری در فن آوری باید به سایر مراحل تجربه مشتری محدود شود. این رویکرد توسط کریستیانو فآگنیانی^۱، مدیرعامل آف وایت (Off White) و مدیرعامل NGGH++، که (در میان سایر برندها) کل تجارت ریباک در اروپا و تجارت لوکس ریباک را در سراسر جهان مدیریت می‌کند، تأیید می‌شود. او می‌گوید: "در دنیایی که به طور فزاینده‌ای تحت سلطه فن آوری است، هر برندی باید در بخشی از تجربه مشتری یک مؤلفه "انسانی" قوی داشته باشد، در غیر این صورت در معرض خطر تبدیل شدن به یک کالای معمولی قرار می‌گیرد." (برای مثال‌های بیشتر، شکل ۸،۱ را ببینید.)

زمانی که این موضوع را با استفان د لا فوری^۲، رئیس گروه اجرایی شرکت‌های استی لادر (Estee lauder)، مطرح کردیم، او چنین بیان کرد:

خانم استی لادر جمله معروفی داشت: "مشتری را لمس کن، نیمی از راه را رفته‌ای." او در سال ۱۹۴۶ که برند خود را تأسیس کرد، دقیقاً می‌دانست مشتریان‌ش چه می‌خواهند. او معتقد بود که باید با مشتری ارتباط مستقیم برقرار کرد، نتایج محصولات را روی پوستشان به آن‌ها نشان داد و محصولات را توضیح داد. این سرآغاز خدمات بسیار شخصی و صمیمانه این شرکت بود و هنوز هم در قلب تمام فعالیت‌های ما قرار دارد. ما می‌کوشیم تا خدمات شخصی‌سازی شده‌ای ارائه دهیم که ارتباطی عمیق با مشتریانمان ایجاد کند و تجربه‌ای خاطره‌انگیز را برای آن‌ها رقم بزند که برندهای ما را متمایز می‌کند.

در این مثال به وضوح مشاهده می‌شود که نقش انسان غیرقابل جایگزین است در واقع، این نقش برای اجرای صحیح مراسم برند حیاتی است.

^۱ Cristiano Fagnani

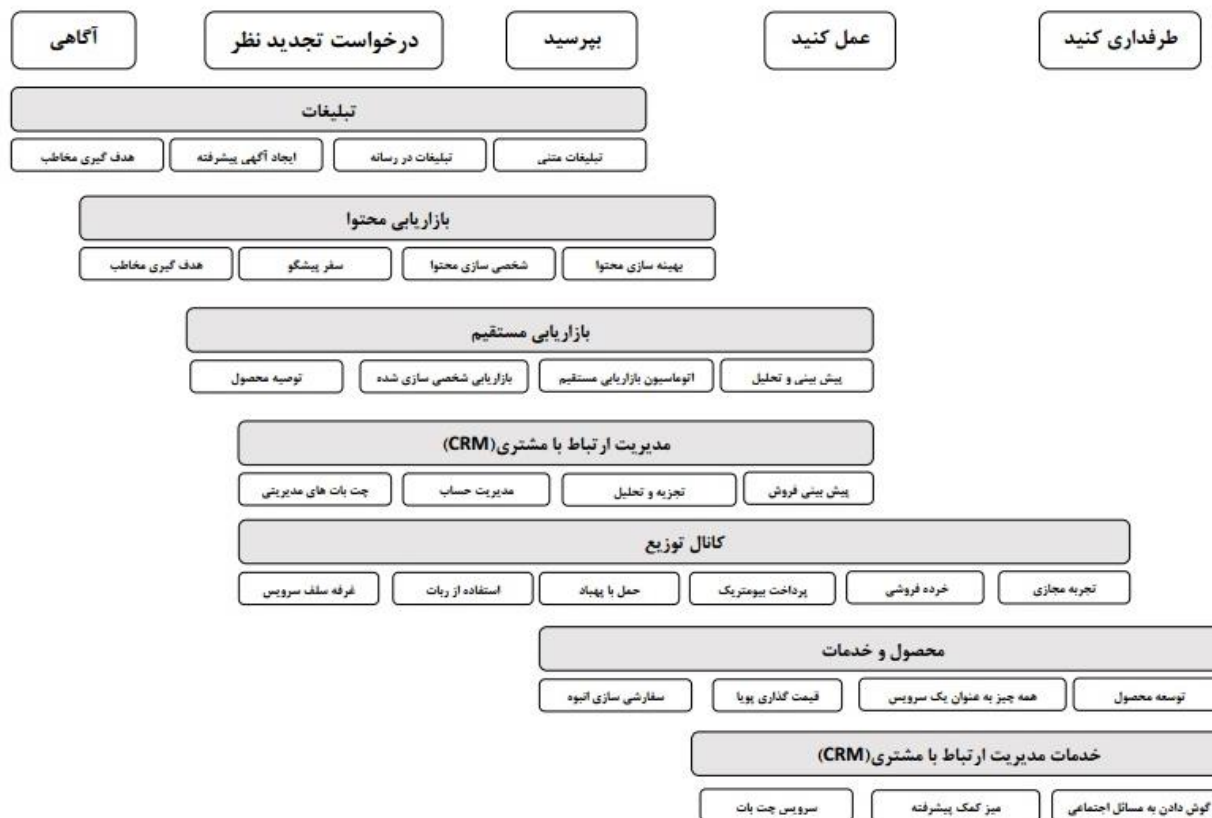
^۲ Stephane de la Faverie

پشت صحنه

فرصت‌های متعددی برای بهره‌برداری از قدرت فن آوری دیجیتال و اتوماسیون در سراسر زنجیره تأمین وجود دارد. هر آنچه در پشت صحنه انجام می‌شود، فرصتی است نه تنها برای بهبود کارایی، بلکه برای آزادسازی زمانی که کارکنان می‌توانند به فعالیت‌های پربارتر اختصاص دهند. جای تعجب نیست که والمارت در این زمینه پیشگام است و نیروی کاری متشکل از حدود ۲۵۰۰۰ متخصص فن آوری دارد که قابل مقایسه با مجموع کارکنان چهار شرکت فن آوری برجسته است: پینترست (Pinterest)، اسنپ (Snap)، اسپاتیفای (Spotify) و زوم (Zoom) می‌باشد. داگ مک میلون^۱، رئیس و مدیرعامل والمارت، برای ما تشریح کرد که چگونه "فرصت‌هایی برای استفاده از سیستم‌های خودکار ذخیره‌سازی و بازیابی در مراکز توزیع محیطی، مراکز توزیع مواد غذایی، مراکز تکمیل سفارش‌های آنلاین و مراکز تکمیل بازار در مجاورت فروشگاه‌ها وجود دارد." با مرکز تکمیل بازار (MFC) یک "انبار فشرده و مدولار^۲ که در داخل یا در مجاورت یک فروشگاه ساخته شده است"، که والمارت برای اولین بار در اواخر سال ۲۰۱۹ راه‌اندازی کرد به جای آنکه کارکنان موظف به ردیابی و جمع‌آوری اقلام مختلف در انبار باشند، می‌توانند از آلفا (Alphabot) کمک بگیرند. در این سیستم، یک "چرخ دستی خودران" اقلام را به کارمند تحویل می‌دهد و او سفارش را بسته‌بندی و تکمیل می‌کند. این راه‌حل یک موقعیت برد-برد است: والمارت می‌تواند از فروشگاه‌های (احتمالاً کمتر بازدید شده) خود به عنوان مراکز تکمیل سفارش استفاده کند که آنها را قادر می‌سازد تا چه مشتری به صورت آنلاین خرید کند و چه حضوری، فروش را به طور کارآمد تکمیل کنند.

^۱ Doug McMillon

^۲ مدولار یا ماژولار بودن به طور کلی درجه‌ای است که اجزای یک سیستم ممکن است از هم جدا شوند و به صورت جداگانه فعالیت کنند و در نهایت دوباره با هم ترکیب شوند.



شکل ۸,۱ نمونه‌هایی از کاربرد فن آوری‌های بازاریابی در تجربه مشتری نوین

(منبع: Kotler et al, ۵,۰, ۲۰۲۱)

آمازون به شکلی زباز از انسان‌ها، ربات‌ها، و فن آوری‌های پیشرفته در مراکز پردازش سفارش خود بهره می‌برد بخشی برای بهبود کارایی و بخشی برای حفظ ایمنی، به ویژه با در نظر گرفتن وزن قابل توجه پالت‌ها یا خطرات بالقوه یک سیستم نوار نقاله پیچیده و پرسرعت. (در واقع، مهندسان از طریق یک مرکز فرمان چند مانیتوره بر فرآیندها نظارت می‌کنند. برای کسب اطلاعات بیشتر، می‌توانید تور ویدیویی آمازون از یک مرکز پردازش سفارش را مشاهده کنید.) در خصوص افزایش کارایی، مقاله "آنچه ربات‌ها می‌توانند برای خرده‌فروشی انجام دهند" در هاروارد بیزینس ریویو اشاره می‌کند که "به گفته آمازون، ربات‌ها به این شرکت کمک کرده‌اند تا ۴۰ درصد موجودی بیشتری در مراکز خود ذخیره کند. شرکت کروگر (Kroger)، "بزرگترین خرده‌فروش مواد غذایی آمریکا"، برای اینکه از والمارت (Walmart) یا آمازون (Amazon) عقب نماند، با اوکادو (Ocado)، شرکتی پیشگام در حوزه تجارت الکترونیک مواد غذایی، همکاری کرد تا مراکز تکمیل سفارش مشتری کروگر دلیوری (Kroger Delivery)

با تمرکز بر استراتژی مرکز تحقق مشتری (CFC) را ایجاد کند. این مراکز با ترکیب "یکپارچگی عمودی، یادگیری ماشینی، و رباتیک" یک سرویس تحویل مواد غذایی تازه مقرون به صرفه، کاربر پسند، و سریع را ارائه می دهند.

بدون شک، این انقلاب همین حالا هم بازار کار را دستخوش تغییر کرده است. به احتمال زیاد، بسیاری از مشاغل جای خود را به ربات ها خواهند داد، مشاغل جدیدی ظهور خواهند کرد، و سرمایه گذاری کلانی برای ارتقاء و بازآموزی مهارت های نیروی کار صورت خواهد گرفت. بر اساس گزارش گلدمن ساکس^۱، "احتمالاً تا ۳۰۰ میلیون شغل تمام وقت در سرتاسر جهان خودکار خواهند شد و ۱۸ درصد از مشاغل در سطح جهانی به دست کامپیوترها سپرده می شوند، با تأثیراتی عمیق تر در اقتصادهای پیشرفته نسبت به بازارهای نوظهور." پیش بینی تعادل بین ایجاد و جایگزینی مشاغل دشوار است، اما ما با خوش بینی باور داریم که اگر کسب و کارها از اصول راهنمای درست پیروی کنند و نهادهای نقش خود را در تنظیم کاربرد فن آوری های نوظهور ایفا کنند، مزایا احتمالاً بر معایب غلبه خواهند کرد. (برای اطلاعات بیشتر، جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی-ده اصل راهنما برای دنیای پسا دیجیتال مراجعه کنید).

آنچه تاکنون می دانیم: رویکردهای فن آوری محور (High-Tech) و رویکردهای مشتری مدار (High-Touch) به وضوح مزایا و معایب متفاوتی دارند که به نحوه ترکیب این دو رویکرد بستگی دارد. این ترکیب می تواند فرصت های چشمگیری را برای خرده فروشان و برندهای مصرفی ایجاد کند و در عین حال، چالش های پیچیده ای را نیز به همراه داشته باشد (به جدول ۸،۱ مراجعه کنید). می توان نتیجه گرفت که در دنیای پسا دیجیتال، ارزش پیشنهادی یک برند تابعی است از:

۱. ترکیب رویکردهای فن آوری محور و مشتری مدار
۲. ویژگی های بازار
۳. معیارهای تجربی که انتظارات مخاطب را شکل می دهند،
۴. ویژگی های شخصیتی مشتریانی که با برند تعامل دارند.

ایجاد تعادل بین این دو رویکرد می تواند بهترین های هر دو دنیا را به ارمغان بیاورد و به خرده فروشان و برندهای مصرفی امکان رشد و شکوفایی دهد.

¹ Goldman Sachs

	تکنولوژی پیشرفته	تعامل انسانی
نقاط قوت	کارآمد: فناوری می تواند بسیاری از وظایف و فرآیندها را خودکار نماید	ارتباطی عاطفی: لمس زیاد باعث ایجاد ارتباط عاطفی قوی بین کارمندان و مشتریان می شود
	سازگار: فناوری می تواند صلاحیت انسان را حذف کند و تجربه ثابتی را در کنال های ارتباطی مختلف تضمین کند	انعطاف پذیر: انسان ها در ارائه راه حل های خلاقانه برای مشکلات غیر منتظره عالی هستند
	شخصی سازی شده: شرکت ها با استفاده از داده ها می توانند تجربه ای شخصی سازی شده برای مشتری ارائه دهند	شخصی سازی شده: یک تماس شخصی با صدایی گرم می تواند یک تمایز کلیدی برای کسب و کار باشد
نقاط ضعف	غیر شخصی: فقدان ارتباط عاطفی می تواند منجر به شکایت مشتری شود.	ناکارآمدی: کیفیت خدمات به تک تک کارکنان بستگی دارد و نمی توان آن را استاندارد کرد
	گران قیمت: هزینه ساخت و نگهداری یک اکوسیستم با تکنولوژی بالا می تواند بسیار پر هزینه باشد.	ناسازگاری: کارمندان نمیتوانند به طور مداوم خدمات یکسانی ارائه دهند
	پیچیده: اکوسیستم هایی با فناوری پیشرفته به یکپارچگی سازی سیستم پیچیده و افراد ماهر نیاز دارند	آموزش: کارکنان باید دائما آموزش دیده و مهارت های لازم و به روز را داشته باشند

جدول ۸،۱ نقاط قوت و ضعف رویکردهای مبتنی بر فن آوری پیشرفته و تعامل انسانی بالا.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- به عنوان یک مشتری، کدام نقاط تماس را معتقدید که باید همچنان "انسانی" باقی بمانند؟
- در چه مواردی از تعامل با یک ربات یا هوش مصنوعی استقبال می‌کنید؟
- کسب‌وکار شما در پیوستار فن آوری پیشرفته در مقابل تعامل انسانی در کجا قرار دارد؟
- کدام حوزه‌های کسب‌وکار شما باید با فن آوری آمیخته شوند و کدام حوزه‌ها توسط انسان اداره شوند و بالعکس؟
- استراتژی شما برای ایجاد بهترین ترکیب از این دو رویکرد چیست؟

فصل نهم

پایان کار مراکز خرید

دهه‌هاست که مراکز خرید بخشی از فضای خرده‌فروشی هستند. برای بسیاری، آن‌ها یک مرکز امن فراهم می‌کنند تا مردم بتوانند همه مایحتاج خود را خریداری کنند، به آرایشگاه بروند، لباس‌ها را به خشک‌شویی بدهند یا تحویل بگیرند، یا به راحتی با خانواده و دوستان خود وقت بگذرانند شاید با هم غذا بخورند یا فیلم ببینند. مراکز خرید اغلب به عنوان پیونددهنده جوامع محلی در نظر گرفته می‌شوند، به ویژه هنگامی که در مناطق حاشیه‌ای و دور از شهرها قرار دارند.

اما بسیاری از مراکز خرید، به ویژه در ایالات متحده، در حفظ جایگاه خود در عصر فن آوری پیشرفته ما با مشکل مواجه شده‌اند. دلیل اصلی این موضوع، تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و رشد تجارت الکترونیک است. در واقع، اگرچه هنوز هم بخش عمده‌ای از هزینه‌های خرده‌فروشی مصرف‌کنندگان در فروشگاه‌های فیزیکی انجام می‌شود، اما بسیاری از مردم امروزه ایده گشت‌وگذار در یک مرکز خرید بزرگ را منسوخ می‌دانند و ترجیح می‌دهند از طریق کانال‌های دیجیتال محصولات و خدمات جدید را کشف کنند. علاوه بر این، افراد کمتری تمایل دارند تمام خریدهای خود را در یک سفر به یک مکان دورتر انجام دهند، شاید به این دلیل که به طور کلی زمان کمتری برای انجام کارهای روزمره دارند. این روند به نفع فروشگاه‌های کوچک‌تر واقع در مسیر رفت‌وآمدهای کاری است.

مراکز خرید در ایالات متحده فعالیت خود را در اوایل سال ۱۹۲۲ در فضاهای باز آغاز کردند. اگر برخی از مراکز خرید حومه شهر از اواخر دهه ۱۹۴۰ را کنار بگذاریم، به نظر می‌رسد دو مرکز خرید "کاملاً سرپوشیده" که قدیمی‌ترین آنها در سال ۱۹۵۵ در ویسکانسین و در سال ۱۹۵۶ در مینه‌سوتا افتتاح شدند. در دهه ۱۹۸۰ که دوران اوج مراکز خرید بزرگ و نمادین بود، ۲۵۰۰ مرکز خرید در ایالات متحده وجود داشت. این تعداد در سال ۲۰۲۲ به ۷۰۰ مرکز خرید کاهش یافته است و طبق برخی برآوردها، ممکن است در دهه آینده به کمتر از ۲۰۰ مرکز خرید برسد. (لازم به ذکر است که منظور از مراکز خرید در اینجا، بزرگ‌ترین مراکز خرید است و تعداد کل مراکز خرید چیزی حدود ۱۱۵۰۰۰ مرکز است. همچنین توجه داشته باشید که آمارها بسته به منابع و متغیرهای مختلف، متفاوت است.) برای درک اهمیت اقتصادی مراکز خرید، کافی است در نظر بگیرید که "در سال ۱۹۸۷،

۳۰۰۰۰ مرکز خرید وجود داشت که بیش از ۵۰ درصد از کل دلارهای خرده‌فروشی (حدود ۶۷۶ میلیارد دلار، ۸ درصد از نیروی کار و ۱۳ درصد از تولید ناخالص ملی) را به خود اختصاص می‌دادند.^۱

الگوی توسعه مراکز خرید بر اساس مفهوم "مستأجر لنگر" بنا شده است، به این معنا که یک خرده‌فروش بزرگ و معتبر به عنوان جاذبه اصلی عمل می‌کند و مشتریان را به خود جذب می‌کند. این مشتریان سپس به فروشگاه‌های کوچک‌تر اطراف این فروشگاه بزرگ نیز سر می‌زنند. با این حال، بحران این صنعت که با دوره طولانی قرنطینه ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ تشدید شد، برخی از این خرده‌فروشان بزرگ را به ورشکستگی کشانده و چرخه معیوبی را ایجاد کرده است. در برخی موارد، مراکز خرید با پوسته‌های خالی فروشگاه‌هایی که زمانی پر رونق بودند و اکنون تنها تابلوی "برای اجاره" را به نمایش می‌گذارند، رو به زوال گذاشته‌اند. در موارد دیگر، مرکز خرید به نوعی مدل ناهمگون و ناهماهنگ تبدیل شده است که می‌توان آن را به هیولای فرانکنشتاین تشبیه کرد. همانطور که اکونومیست در ژوئن ۲۰۲۲ گزارش داد، پوسته‌های خالی فروشگاه‌هایی مانند میسی (Macys) یا جی‌سی‌پنی (Jcpenny) که زمانی پر رونق بودند، اکنون در بسیاری از مناطق به فضاهایی مانند مدارس، دفاتر، سینماها و حتی مراکز بهداشتی و درمانی تغییر کاربری داده می‌شوند. این فضاها برای چنین کاربری‌هایی مناسب هستند، زیرا بسیاری از بیمارستان‌ها در مناطقی ساخته شده‌اند که امکان توسعه چندانی ندارند. از سوی دیگر، مراکز خرید فضای پارکینگ زیادی دارند و در مناطق حومه شهر، اغلب در موقعیت مناسبی برای جمعیت سالمندی قرار دارند که به ویزیت‌های پزشکی بیشتری نسبت به کفش‌های نو نیاز دارند.

تفاوت‌های منطقه‌ای

با این وجود، افول مراکز خرید در تمام مناطق جهان یکسان نیست. این پدیده تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد، از جمله تراکم جمعیت، توسعه زیرساخت دیجیتال، اقلیم، قدرت خرید، دسترسی به خدمات تحویل مدرن، پویایی بازار خرده‌فروشی محلی، قوانین و مقررات، و فضای کلی تجارت. در بیشتر اروپا، که فرهنگ مراکز شهر، خیابان‌های اصلی و خرده‌فروشی‌های مستقل در آن پررنگ‌تر است، این کاهش به نسبت کمتر به چشم می‌آید تا حدی که این دلیل که از ابتدا تعداد مراکز خرید در این مناطق کمتر بوده است. به ازای هر مرکز خرید در اروپا، نزدیک به ده مرکز خرید در آمریکا وجود داشت. RegioData گزارش می‌دهد که "در اغلب شهرهای اروپای غربی، سهم مراکز خرید حداکثر به ۲۵ درصد می‌رسد، در حالی که در شهرهای اروپای مرکزی و شرقی یا جنوب شرقی این میزان به راحتی می‌تواند بیش از ۵۰ درصد از کل حجم معاملات باشد. دو استثنای قابل توجه وجود دارد:

¹ Anchor Tenant

منطقه اسکاندیناوی به دلیل شرایط آب و هوایی و تمرکز کمتر بر خرده‌فروشی در مراکز شهری، تراکم بیشتری از مراکز خرید دارد؛ و اروپای شرقی پس از فروپاشی نظام کمونیستی، در دوره توسعه خود شاهد رشد چشمگیری در تعداد مراکز خرید بود.

اما در اقتصادهای نوظهور مختلفی در آمریکای جنوبی، جنوب شرقی آسیا، چین یا خاورمیانه، مراکز خرید همچنان در حال شکوفایی هستند، زیرا نقش کلیدی در نوسازی و توسعه ایفا می‌کنند. به گفته الخاندرو کامینو¹، مدیر عامل Parue Arauco Peru، یکی از بزرگترین توسعه‌دهندگان املاک تجاری در آمریکای لاتین: "بسیاری از شهرهای آمریکای لاتین از زیرساخت‌های ضعیف، خدمات تحویل ناکارآمد، و فضاهای عمومی محدودی رنج می‌برند که مردم بتوانند در آن وقت بگذرانند یا از نمایشگاه‌ها لذت ببرند. بنابراین، یک فضای خصوصی و امن مانند مرکز خرید، منبعی بسیار ارزشمند برای مردم محسوب می‌شود. اگر موانع موجود بر سر راه سفارش آنلاین را نیز در نظر بگیرید، اهمیت چنین قالبی را بهتر درک خواهید کرد." دلیل دیگری که باعث می‌شود مراکز خرید در برخی مناطق همچنان اهمیت خود را حفظ کنند، توانایی فروشگاه‌های این مراکز در ایجاد پلی میان خرید حضوری و تجارت الکترونیک است هم از طریق تحویل سفارش‌ها و هم پذیرش مرجوعی‌ها.

در بسیاری از اقتصادهای نوظهور، تأثیر مدرنیزه‌کننده‌ی ذکر شده در خصوص مراکز خرید، روند توسعه را شتاب بخشیده است. به عنوان مثال، اغلب مراکز خرید در آسیا در طی چند دهه‌ی اخیر ساخته شده‌اند. اکونومیست اشاره می‌کند که چگونه "تا اواخر قرن بیستم، معماری عظیم این منطقه تحت سیطره‌ی طرح‌های تحمیلی قدرت‌های دولتی امپراتوری، کمونیستی یا تازه تأسیس پسااستعماری بوده"، در حالی که امروزه، "مراکز خرید شیشه‌ای و بتنی آسیا که شهرنشینان را به درون خود می‌کشاند، نشانگر یک گسست بزرگ معماری و فرهنگی هستند." در واقع، از بزرگترین مراکز خرید جهان، هشت مرکز در آسیا قرار دارند. یکی از جذابیت‌های قابل توجه این مراکز این است که در برخی از این مناطق، به عنوان پناهگاهی در برابر شرایط آب و هوایی طاقت‌فرسا، به ویژه گرما، عمل می‌کنند. بر اساس تجربیات ما در زمینه مشاوره، شاهد بوده‌ایم که چین، تایلند، فیلیپین، سنگاپور، کره جنوبی و امارات متحده عربی اخیراً رونق چشمگیری در توسعه مراکز خرید داشته‌اند.

البته، بخش‌های قابل توجهی از آسیا و آفریقا همچنان به قالب‌های خرده‌فروشی سنتی پایبند هستند، به طوری که بازارهای خیابانی، بازارهای محلی و مغازه‌های کوچک خانوادگی کماکان بر بازار تسلط دارند.

¹ Alejandro Comino

گذشته از ویژگی‌های جغرافیایی، می‌توان استدلال کرد که مراکز خرید موفق در عصر پسا دیجیتال باید پیشنهاد ارزش خود را فراتر از مراکز توزیع کالا یا مکان‌هایی صرفاً برای گشت‌وگذار معمولی گسترش دهند. در واقع، موفق‌ترین مراکز خرید، علاوه بر سرگرمی‌های درجه یک و رستوران‌های پرطرفدار، خدمات ارزش افزوده‌ای ارائه می‌دهند که برای جوامع محلی جذاب و مرتبط هستند. این خدمات شامل میزبانی رویدادهای معناداری مانند رونمایی از محصولات، نمایش‌های مد، جشن‌های فصلی، اجراهای زنده، کارگاه‌ها، جشنواره‌ها، فعالیت‌های مخصوص کودکان و غیره می‌باشد. در گفتگوی ما، کامینو از Parue Arauco Peru تأکید کرد که توسعه‌دهندگان املاک تجاری باید با دقت، ترکیبی مناسب از فروشگاه‌ها، خدمات و تجربیات را متناسب با سلیقه‌ی هر منطقه فراهم کنند. او اظهار داشت: "موضوع صرفاً پر کردن فضاها نیست. ما باید کل تجربه‌ی مشتری را با دقت مدیریت و برنامه‌ریزی کنیم و نیازها و خواسته‌های مردم را در هر مکان خاص در نظر بگیریم." (در فصل ۱۷ کتاب، با عنوان "یک مقصد باشید"، به مفهوم خرده‌فروشان به عنوان متولیان تجربه مشتری باز خواهیم گشت).

توسعه‌های کاربری مختلط

یکی از راههایی که می‌تواند اثرات روند ذکر شده در بالا را کاهش داده یا از بین ببرد، توسعه کاربری مختلط استاندارد است یعنی تلفیقی از املاک تجاری و مسکونی که با فضای اداری و خدماتی نظیر باشگاه‌ها و زمین‌های ورزشی، فودکورت‌ها و حتی مدارس تکمیل می‌شود. این رویکرد می‌تواند نقش بسزایی در توسعه جوامع دورافتاده، به ویژه در کشورهای کم‌تراکم، داشته باشد. این محیط‌های زندگی، کار، تفریحی، در صورت اجرای صحیح، می‌توانند به ایجاد جوامع کارآمد و کمابیش خودکفا منجر شوند.

به عنوان نمونه، توسعه Canary Wharf در لندن را در نظر بگیرید، محیطی وسیع با کاربری‌های مختلط و منطقه‌ای خودکفا که شامل مرکز خرید، دفاتر کار، امکانات تفریحی و یک مدرسه است. این مکان تنها در عرض چند سال به یکی از برجسته‌ترین مراکز تجاری جهان تبدیل شد و میزبان شرکت‌های چندملیتی، مؤسسات مالی، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات تخصصی و شرکت‌های فن آوری است. مرکز خرید Canary Wharf نیز با مجموعه‌ای گسترده از فروشگاه‌های خرده‌فروشی، از جمله برندهای لوکس، فروشگاه‌های پوشاک، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروشگاه‌های تخصصی و رستوران‌ها، نیازهای ساکنان، شاغلان و بازدیدکنندگان را برآورده می‌کند. در مورد سینمای چند سالنه، مراکز تناسب اندام و گالری‌های هنری نیز می‌توان همین را گفت. یک مدرسه ابتدایی به نام کالج Canary Wharf در این منطقه وجود دارد و کالج دانشگاهی لندن، دانشکده مدیریت خود را در طبقه پنجاهم یکی از برج‌های Wharf مستقر کرده است. همچنین، چندین ساختمان مسکونی بلندمرتبه در این منطقه ساخت شده است. با

این حال، Canary Wharf از پویایی‌های دوران پسا دیجیتال، به ویژه گرایش به تجارت الکترونیک و دورکاری، مصون نیست. (این پرسش مطرح می‌شود که آیا ممکن است کاهش رفت‌وآمد سنتی پنج روزه به محل کار به واسطه انجام دورکاری یا کار درخانه، به نفع مراکز خرید حومه شهر باشد، زیرا ساکنان حومه در نتیجه زمان بیشتری را خارج از مرکز شهر می‌گذرانند؟) علاوه بر این، خروج بسیاری از مؤسسات مالی از کشور انگلستان به دلیل پیامدهای برگزیت، تهدید دیگری برای رونق این منطقه محسوب می‌شود. باید منتظر ماند و دید که آیا ترکیب متفاوتی از امکانات و خدمات در این چشم‌انداز جدید می‌تواند پایدار باشد یا خیر.

در این مجال نمی‌توان به تفصیل به پیامدهای جامعه‌شناختی این پدیده پرداخت، اما لازم به ذکر است که این توسعه‌ها اغلب به مناطق تحت پوشش (Enclaves) مصنوعی و برای افراد برخوردار از نظرتوان مالی تبدیل می‌شوند. گویی مکان‌هایی هستند که کاملاً از دنیای بیرون جدا شده‌اند و ساکنان آن‌ها گاه در شرایطی بسیار متفاوت با دیگران زندگی می‌کنند. البته این شکاف در کشورهای در حال توسعه و فقیر، عمیق‌تر است.

با ادامه تحولات مداوم در چشم‌انداز خرده‌فروشی لندن، مقاله‌ای در ماه می ۲۰۲۲ در فایننشال تایمز اینگونه آغاز می‌شود: «در امتداد یک بخش کوتاه از خیابان اصلی در کرویدون، در جنوب لندن، می‌توان زوال خرده‌فروشی بریتانیا را در کمتر از ۱۰ دقیقه مشاهده کرد.» این در حالی است که با وجود موفقیت آمازون در عرصه تجارت الکترونیک (لازم به ذکر است که تور ویدیویی هدایت‌شده از مرکز پردازش سفارش‌های آمازون که در فصل ۸ به آن اشاره شد، بخشی از آن در بیرمنگام انگلستان فیلم‌برداری شده است) «مراکز خرید کماکان مورد توجه جدی سرمایه‌گذاران قرار داشتند»، از جمله «شرکت فرانسوی Unibail-Rodamco که در اواخر سال ۲۰۱۷، توسط wstfield، مراکز خرید در لندن و نیویورک این برند را به مبلغ ۲۵ میلیارد دلار خریداری کرد.» پنج سال بعد Unibail-Rodamco-Wstfield میلیاردها پوند از مراکز خرید اروپایی خود را به منظور کاهش بدهی‌هایش به فروش رساند.

در نهایت، در دنیای پسا دیجیتال مورد بحث ما که در آن معیارهای تجربی، استانداردهای بی‌نظیر تجربه مشتری را طلب می‌کنند و سواد و دسترسی دیجیتال در بسیاری از اقتصادها همچنان در حال رشد است مراکز خرید باید راه‌های خلاقانه‌ای برای تلفیق فضای فیزیکی، دیجیتال و مجازی بیابند تا بتوانند مشتریانی را که برای مدت‌ها به آنها وفادار بوده‌اند، جذب کرده، درگیر کنند و حفظ نمایند.

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- آینده مراکز خرید در دنیای پسا دیجیتال چگونه خواهد بود؟
- یک شرکت چگونه می‌تواند استراتژی مناسبی برای ترکیب محصول، خدمات و تجربه داشته باشد؟
- شرکت شما چگونه می‌تواند از اکوسیستم مرکز خرید بیشترین بهره را ببرد؟
- با در نظر گرفتن فرصت‌های ارائه شده توسط فن‌آوری‌های دیجیتال و مجازی، مردم در آینده چگونه خرید خواهند کرد؟
- آیا در جهانی که دورکاری به یک رویه رایج تبدیل شده است، توسعه‌های چند منظوره به یک روند غالب تبدیل خواهند شد؟

فصل دهم

توفان سهمگین

جلد اول را با تأکید بر این نکته آغاز کردیم که هم حرکت رو به عقب و هم اتکا به تجربیات گذشته در تصمیم‌گیری برای آینده‌ای که به سرعت در حال نزدیک شدن است، می‌تواند خطرناک باشد. استدلال ما این بوده است که جهان سریع‌تر از توان سازگاری شرکت‌ها و نهادهای ما تغییر می‌کند و انسان‌ها بیشتر به حفظ وضع موجود تمایل دارند تا کشف مسیرهای جدید خارج از منطقه امن خود. بنابراین، اکثر شرکت‌های با سابقه برای حفظ جایگاه خود در برابر رقبای نسل جدید و فن‌آوری‌های نوظهور با مشکل مواجه هستند. در این فصل‌ها، بر برخی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی خرده‌فروشان و برندها تمرکز کرده‌ایم. اما لازم است عوامل چالش‌برانگیز دیگری نیز به بحث اضافه شود، از جمله فشارهای اقتصاد کلان که از بیرون بر صنعت خرده‌فروشی تأثیر می‌گذارند، و پویایی‌های درونی که با این نیروهای محرکه در تعامل هستند. در ادامه به این زوایا خواهیم پرداخت، البته با این توضیح که پیچیدگی اقتصاد جهانی و اختلالاتی که صنعت خرده‌فروشی با آن مواجه است، هرگز در یک کتاب نمی‌گنجد و ما تنها به گزیده‌ای از آن‌ها می‌پردازیم.

عنوان این فصل پایانی جلد اول، از گفتگوهایی که در ماه می ۲۰۲۳ با مدیر خرده‌فروشی جهانی یک برند مطرح کالاهای مصرفی داشتیم، الهام گرفته شده است. او که نخواست نامش فاش شود، توضیح داد که بسیاری از خرده‌فروشان امروزه با توفانی سهمگین ناشی از همگرایی شرایط نامساعد روبرو هستند که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم:

- مارپیچ فزاینده هزینه‌های عملیاتی.
- بدهی انباشته‌شده بسیاری از خرده‌فروشان پیش و در طول همه‌گیری کووید-۱۹.
- ترکیب مهلک رکود اقتصادی و نرخ‌های بالای بهره در بسیاری از اقتصادها.
- اختلال در زنجیره تأمین ناشی از قرنطینه‌ها و جنگ‌ها.

● افزایش دورکاری کارکنان.

● کمبود نیروی کار در خرده‌فروشی به دلیل وجود فرصت‌های شغلی جذاب‌تر، حقوق پایین و ساعات کار طولانی.

افزایش هزینه‌های عملیاتی نتایج عواملی درونی مانند فرهنگ ریسک‌گریزی و ساختارهای سازمانی جزیره‌ای است که منجر به تعویق بسیاری از تصمیمات استراتژیک شده است. به‌عنوان مثال، اکنون که فن آوری‌های نوظهور روزگاری به بخش جدایی‌ناپذیری از مزیت رقابتی بازیگران برتر تبدیل شده‌اند، خرده‌فروشان ریسک‌گریز باید هزینه‌های سرمایه‌گذاری هنگفتی را صرفاً برای جبران عقب‌ماندگی خود بپردازند. از دیگر عوامل درونی می‌توان به استفاده ناکارآمد از داده‌های مصرف‌کنندگان، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های دیجیتال محدود، و به‌طور کلی فرهنگ همکاری ضعیف اشاره کرد.

عوامل بیرونی نیز باید در نظر گرفته شوند. مهم‌ترین آن‌ها احتمالاً رشد تصاعدی کسب‌وکارهایی است که از ابتدا به‌صورت دیجیتال فعالیت کرده‌اند و تحول دیجیتال را از جنبه‌های فن آوری، عملیاتی و فرهنگی به‌طور کامل پذیرفته‌اند. برای مثال، شرکت آمازون (Amazon) را در نظر بگیرید. بودجه سالانه تحقیق و توسعه این شرکت در سال ۲۰۲۲، بالغ بر ۷۳,۲۱۳ میلیارد دلار بود که نسبت به سال ۲۰۲۱ (۵۶,۰۵۲ میلیارد دلار) ۳۰/۶۲ درصد افزایش داشت، که این رقم نیز نسبت به سال ۲۰۲۰ (۴۲,۷۴ میلیارد دلار) ۳۱/۱۵ درصد و نسبت به سال ۲۰۱۹، ۱۸/۹۵ درصد افزایش یافته بود. چند شرکت در جهان می‌توانند با این قدرت مالی رقابت کنند؟

در میان نیروهای بیرونی، مجموعه‌ای از رویدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر و تأثیرگذار (که نسیم نیکلاس طالب^۱ آن‌ها را "قوی سیاه" می‌نامد) نیز نقش مهمی در بی‌ثباتی عمیق اقتصاد جهانی داشته‌اند. این رویدادها شامل حمله به برج‌های دوقلو در سال ۲۰۰۱، بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸، همه‌پرسی برگزیت در سال ۲۰۱۶ و همه‌گیری کووید-۱۹ می‌شوند. اما در گفتگوهای ما با مدیران خرده‌فروشی و برندها، یک عامل بیرونی دیگر نیز به‌طور مداوم مطرح شده است: فشار ناشی از صاحبان املاک تجاری، به ویژه در مورد مکان‌های ممتاز. در حقیقت، بسیاری از مکان‌های خرده‌فروشی پرتعداد در خیابان‌های اصلی پایتخت‌های تجاری جهان، در مالکیت شرکت‌های بزرگ توسعه‌ی املاک و مستغلات یا شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی است. این شرکت‌ها، به گفته‌ی یکی از مصاحبه‌شوندگان ما که نخواست نامش فاش شود، معمولاً اجاره‌هایی نجومی طلب می‌کنند که تأمین آن‌ها برای یک فروشگاه بزرگ و فیزیکی بسیار دشوار است. مدل کسب‌وکار این مالکان بر این فرض استوار است که آن‌ها می‌توانند بدهی ناشی از خرید ملک را با اجاره‌های آتی مستأجران بازپرداخت کنند و اغلب از خود ملک به عنوان

¹ Nassim Nicholas Talb

وثیقه‌ی بدهی استفاده می‌کنند. به دلیل ماهیت این مدل، این شرکت‌ها باید به هر قیمتی بازگشت سرمایه را به حداکثر برسانند و بر نتایج مالی کوتاه‌مدت تمرکز کنند. در نتیجه، اجاره‌های سرسام‌آور بسیاری از مکان‌های برتر، به ناچار فشار زیادی را بر خرده‌فروشان وارد می‌کند. این موضوع در دنیای تجارت الکترونیک امروزی که ترجیحات مصرف‌کنندگان دائماً در حال تغییر است و شرکت‌ها را مجبور به به‌روزرسانی مستمر پیشنهادهایشان می‌کند، دردناک‌تر هم می‌شود.

آخرین نکته‌ی قابل توجه این است که برای اولین بار در تاریخ بشر، پنج نسل مختلف در حال زندگی، کار و مصرف همزمان هستند: نسل Z (متولدین بین ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۰)، نسل هزاره یا نسل Y (متولدین بین ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۰)، نسل X (متولدین بین ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰)، نسل انفجار جمعیتی (متولدین بین ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴)، و نسل خاموش (متولدین بین ۱۹۲۵ تا ۱۹۴۵). این همزیستی اجتناب‌ناپذیر افرادی با پیشینه‌ها و آرزوهای بسیار متفاوت، شناخت شخصیت مشتریان، ترسیم مسیر آن‌ها را دشوارتر می‌کند. برای مثال، تخمین زده می‌شود که تا سال ۲۰۲۶، نسل هزاره و نسل Z حدود ۷۵ درصد از هزینه‌های مربوط به کالاهای لوکس را به خود اختصاص دهند. برندها باید راه‌های جدیدی برای تعامل با این گروه‌ها بیابند، زیرا آن‌ها مفهوم «تجمل» را متفاوت از نسل‌های پیشین می‌بینند. برای آن‌ها، تجمل کمتر به مادیات وابسته است و بیشتر به ارزش‌هایی مانند پایداری اجتماعی و زیست محیطی، فراگیری، برابری و سیالیت جنسیتی گره خورده است. فروش مجدد و اجاره‌ی کالاهای لوکس نیز برای این گروه جذاب است، گروهی که معمولاً به صورت آنلاین با برندها تعامل کرده و تحقیق می‌کنند و بیشتر پذیرای فن‌آوری‌های مجازی و واقعیت افزوده (AR) در طول فرایند خرید هستند. فرصت‌های تجاری دیگری نیز برای خرده‌فروشان و برندها وجود دارد که به نسل خاموش سالم‌تر و ثروتمندتر مرتبط است. این فرصت‌ها شامل ارائه‌ی محصولات و وسایل کمکی حرکتی، محصولات مراقبت بهداشتی، راه‌حل‌های شخصی‌سازی‌شده‌ی سلامتی، بسته‌های مسافرتی سفارشی، تورهای همراه با راهنما، اقامتگاه‌های مناسب سالمندان و گزینه‌های سرگرمی می‌شود.

به کدام سو می‌رویم؟

اینجاست که با تندبادی تمام عیار مواجه می‌شویم ترکیبی آشکار از متغیرهای کنترل‌ناپذیر که حیات خرده‌فروشان و برندهای مصرفی را به گردابی سهمگین مبدل کرده است. در نتیجه، از یک سو، مدیرانی را داریم که از فشار فزاینده برای تحویل نتایج کوتاه‌مدت و اثبات بازگشت سرمایه هر طرح، پیش از آنکه فرصتی برای نمایش پتانسیل واقعی پروژه داشته باشند، گلایه‌مندند. و از سوی دیگر، سهام‌داران، مالکان شرکت‌ها و مدیران عامل از نیروی کاری ناکارآمد که در رقابت با رقبای چابک و بومی دنیای دیجیتال درمانده است، شکایت دارند.

دهه‌ها تجربه در حوزه مدیریت و مشاوره به ما آموخته است که هر دو دیدگاه در واقع معتبرند. هنگامی که در میانه توفانی سهمگین قرار داریم، ناخودآگاه تمام تمرکز و توجه خود را معطوف به شاخص‌ها و معیارهای عملکرد خود می‌کنیم و حتی ممکن است در این زمینه دچار وسواس شویم. این در ذات ماست: در مواجهه با بی‌ثباتی، انسان‌ها به آنچه در گذشته کارآمد بوده است هر آنچه که آرامش‌بخش است و عدم قطعیت را کاهش می‌دهد چنگ می‌زنند. وقتی احساس می‌کنیم زندگی یا معیشت‌مان در خطر است، کمتر رغبتی به تجربه کردن و صبر برای نتایج بلندمدت داریم. به علاوه، طبیعی است که هنگام وقوع یک تغییر پارادایم، احساس بی‌ثباتی و سردرگمی کنیم.

همانطور که پیشتر در کتاب اشاره کردیم، باید با مدیران شرکت‌ها کمی مدارا کنیم: اکثر آن‌ها برای شرایط اقتصادی متفاوتی استخدام شده‌اند، به دلیل سبک رهبری خاص خود برگزیده شده‌اند و بر اساس عملکردهای پیشین خود ارزیابی شده‌اند. مدل قدیمی "دستور و کنترل" بود، فارغ از هر شرایطی، و فضای چندانی برای رهبرانی که به اهمیت تلفیق مهارت‌های نرم واقفند، وجود نداشت. و با توجه به عظمت تغییر پارادایمی که در آن قرار داریم، تجربه گذشته آن‌ها نه تنها ممکن است کاربرد کمتری داشته باشد، بلکه در برخی موارد می‌تواند نتیجه عکس نیز بدهد، به ویژه اگر این تجربیات از نوآوری‌های دیجیتال چند دهه اخیر به دور بوده باشند. اما حقیقت این است که خطرناک‌ترین اقدامی که می‌توان در این برهه پرتلاطم انجام داد، ایستادن و تکرار تب‌آلود الگوهای شناخته شده است. (در جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی-ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال به این موضوع باز خواهیم گشت.)

با توجه به خطر پیشگام بودن در مواجهه با کهنگی و منسوخ شدن، چگونه چنین تیم‌های رهبری می‌توانند بستر لازم را برای تحول بنیادینی که اکثر شرکت‌های با سابقه به آن نیاز دارند، فراهم کنند؟ سهامداران چگونه می‌توانند وانمود کنند که رهبرانی که برای جهانی کاملاً متفاوت برگزیده‌اند، قادر به هدایت شرکت‌هایشان در دنیای پس از دیجیتال خواهند بود؟

مدیران چگونه می‌توانند سهامداران را به صورت مؤثر متقاعد کنند که در شرایط رکود اقتصادی، سرمایه‌گذاری قابل توجهی روی نیروی انسانی و فن آوری انجام دهند؟ چگونه می‌توانیم پویایی اهرمی را که باعث تغییر توازن قدرت به نفع توسعه‌دهندگان املاک و شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی شده است و معادله خرده‌فروشی را برای برندهای علاقه‌مند به موقعیت‌های مکانی ممتاز به ظاهر لاینحل کرده است، مهندسی معکوس کنیم؟ در جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی-ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال، چارچوبی جامع شامل ده اصل راهنما را تشریح می‌کنیم که به اعتقاد ما، رهبران و مدیران کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا سکان کشتی خود را در میان تندبادهای تغییر به سوی مسیر درست هدایت کنند.

دوستان، همکاران، دانشجویان و صاحبین کسب و کارها به شما پیشنهاد می‌کنم برای حل چال‌های دنیای پسا دیجیتال حتماً جلد دوم این کتاب را با نام بازتعریف خرده‌فروشی-ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال مطالعه نمایید تا بتوانید در دنیای پرتلاطم تکنولوژی امروزی در کنار حفظ کسب و کار خود در راستای توسعه آن نیز قدم بردارید

شهر مدیریتی هزار سوم پاوان

با ما از پله های فرهنگ بالا بیاید
از دروازه تمدن عبور کنید
و، وارد شهری برای آموزش نسل آینده ایران شوید.



هسته ی اولیه مجموعه آموزشی شهر مدیریتی هزاره سوم پاوان در سال ۱۳۹۷ شکل گرفت و در سال ۱۳۹۸ با نام مجموعه شهر مدیریتی پاوان فعالیت خود را آغاز نمود رسالت این مجموعه طراحی دوره های تخصصی در حوزه های مدیریتی در شاخه های مدیریت استراتژی، مدیریت بازاریابی صنعتی و خدماتی، برندسازی شخصی و سازمانی، رصد بازار و تحقیقاتی بازاریابی نوین، توسعه محصول و روابط عمومی نوین می باشد. هدف این مجموعه طراحی دوره های تخصصی جهت آموزش مدیرانی با توانایی چند وجهی می باشد. مدیرانی که تخصص اصلی آنها رصد بازار، برند سازی محصول جدید و برندسازی شخصی در قالب یک سازمان و اداره آن به بهترین شکل به مخاطب و همچنین برقراری ارتباط عمیق و قوی با مخاطبین در قالب روابط عمومی های نوین است فروش مدیرانی با رویکرد رهبری، از این رو در دل شهر مدیریتی پاوان کارگروهی به نام مرکز مدیریت راهبردی یکپارچه مشاوره، رفتار مصرف کننده، برندسازی شخصی و سازمانی، بازاریابی صنعتی و خدماتی و روابط عمومی نوین در سال ۱۳۹۸ با نام IMCCBM راه اندازی شد.

در آخرین سال قرن ۱۳ هجری شمسی با توجه بر رسالت مجموعه هدف بر ترجمه، تالیف و نگارش کتاب ها و مقالات تخصصی در حوزه های مدیریتی با رویکرد بازار در دستور کار قرار گرفت و پروژه ای با نام گرگ آلفا که هدفش توسعه و رشد شخصیتی مدیرانی با رویکرد رهبری گرگ های خاکستری در هر سازمان و هدایت و پرورش آنها برای گرگ آلفا شدن شروع به فعالیت کرد از این رو تمام کتاب های تحت حمایت این مجموعه در قالب مجموعه کتاب های گرگ آلفا ارائه می گردد

گرگ آلفا



گرگ ها از گونه سگ سانان هستند گونه ای کاملاً اجتماعی با رفتاری غنی و پیچیده ی اجتماعی نسبت به دیگر حیوانات گرگ ها به صورت گروهی و خانوادگی زندگی می نمایند آنها در راس هرم غذایی به عنوان شکارچی راس هرم شناخته می شوند موجودی به شدت چالاک و شکارچی بزرگی که فرصت ها را از دست نمی دهند و در اصل اندازه شکار برای او معنای خاصی ندارد این موجود به صورت گله ای رفت و آمد می نماید در این گله یک نفر وظیفه ی هدایت و رهبری گروه را بر عهده دارد فردی که می توان گفت آموزش های لازم را نسل به نسل در سینه خود انباشته و به فرزند خود نیز تجربیات گذشتگان و خودش از زندگی اجتماعی را هدیه می دهد این رهبر چالاک آلفا نام دارد جانوران آلفا در علم کنش شناسی به رهبر گله یا یک گروه جانوران گفته می شود. جانوران آلفا معمولاً قوی ترین، باتجربه ترین و فعال ترین حیوانات گروه هستند.

گله های گرگها نیز سال های زیادی توسط یک آلفا به نام گرگ آلفا رهبری می شود. تحقیقات درازمدت بر روی گله گرگ های آزاد نشان داده که گله گرگ ها دارای یک ساختار اجتماعی منظم و البته متفاوت با گله ای دیگر است که در آن جانوران هدایت کننده گله (والدین) رهبری گروه را به طور اولیه به عهده دارند اما فقط در شرایط خاص به طور انفرادی یا به عبارتی استبدادی برخورد می کنند.

پروژه گرگ آلفا تلاش دارد مدیرانی با قابلیت های یک گرگ آلفا را تربیت و تحویل جامعه دهد این مدیران آلفا یک وظیفه دارند ، تشکیل جوامعی که به صورت منظم و منسجم در امور محوله فعالیت مینمایند و این توانایی را دارند تا خود و گروه خود را برای پنجه به پنجه شدن با چاش های بازارهای جهانی آماده سازند و بتوانند نام برندها و سازمانهای ایرانی را در رقابت های تجاری جهانی پرآوازه کنند و اعتقاد داریم یک مدیر آموزش دیده با آخرین متد های طراحی شده نیاز دارد همواره خود را به روز نگه دارد پس نیاز به مطالب و آخرین نکات علمی دنیا دارد این رو در برای تحقق این رسالت با ارائه ترجمه و تالیف آخرین کتاب های حوزه های تخصصی ،و نوشتن آخرین تغییرات حوزه های تخصصی بازاریابی در قالب مجموعه کتاب های گرگ آلفا را وارد بازار می نماییم و ایمان داریم که این مجموعه کتاب ها می تواند دیدگاه مدیران را همانند یک گرگ آلفا تغییر دهد.



IMCcBM

**Integrated
Management
Center of
Consultation
Branding and
Marketing**

مجموعه مرکز مدیریت یکپارچه مشاوره، رفتار مصرف کننده، برندسازی شخصی و سازمانی، بازاریابی صنعتی و خدماتی و روابط عمومی نوین با نام اختصاری

IMCcBM: Integrated Management Center of Consultation, Consumer Behavior, Personal & Organizational Branding, Industrial & Service Marketing, New Public Relations

در سال 2020 میلادی بنیانگذاری گردید این کارگروه با هدف کمک به کسب و کارها و مشاوره های تخصصی در حوزه های تخصصی مدیریتی برای کمک به کسب و کارها می باشد از این رو افتخار همکاری با صاحب نظران مدیریت ایران در امر مشاوره را داریم و با به کارگیری این افراد تلاش می شود تا با کمترین هزینه مجموعه ای بی نظیر از مدیران راهبردی کشور در قالب منتور ها و مشاورین کسب و کار در ایران را به مخاطبین عرضه نماییم.