

بازتعریف خرده فروشی

(خرده فروشی در عصر نوین)

جلد دوم: ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال

(مجموعه کتاب های گرگ آلفا)

نویسندگان:

پروفسور فیلیپ کاتلر

دکتر جوزپه استیلیانو

ترجمه:

دکتر مجید اوقانیان

تقدیم به تمام فرزندان سرزمین کهن ایران



Majidoghaniyan.ir



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



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



Majidoghaniyan@yahoo.com

Majid Oghanian

Majid Oghanian

تحسین‌ها برای کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی»



مایکل جی. جاکوبیدس^۱

استاد کارآفرینی و نوآوری سر دونالد گوردون و استاد استراتژی، مدرسه کسب‌وکار لندن

«در چشم‌اندازی که به سرعت در حال تغییر و به شدت رقابتی است، سازمان‌ها باید بین فشار برای بهره‌برداری از نقاط قوت کنونی و نیاز به کشف فرصت‌های تجاری جدید، تعادل برقرار کنند. فیل و بپه به طور مؤثری ۱۰ اصل راهنما را ترسیم کرده‌اند که شایسته توجه جدی تمامی مدیران است.»

نیکوس کومتیس^۲

رئیس بخش اروپا در شرکت کوکاکولا



«در این کتاب، با مفاهیم متعددی روبه‌رو شدم که با فلسفه رهبری من همخوانی دارند و پویایی درون سازمان‌هایی همچون شرکت کوکاکولا را بازتاب می‌دهند. رویکرد نویسندگان مرا تحت تأثیر قرار داد، چرا که آن‌ها به شکلی مؤثر، تخصص کسب‌وکار دنیای واقعی خود را با بینش‌های دانشگاهی معتبر در هم آمیخته‌اند. چارچوب استراتژیک کوتلر و استیگلیانو به طرزی بی‌نظیر و ماهرانه طراحی شده است و قطعاً آن را به تیم‌هایم توصیه خواهم کرد.»

¹ Michael G. Jacobides

² Nikos koumettis



مارتین لیندستروم^۱

نویسنده، مشاور و سخنران کلیدی

«کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی» در میان کتاب‌های خرده‌فروشی که در سال‌های اخیر خوانده‌ام، به عنوان جامع‌ترین و بدیع‌ترین اثر، برجسته است. بینش‌های ارزشمند آن، شما را مجذوب و آگاه خواهد ساخت.»



لوسیا مارکوزو^۲

معاون ارشد مدیر عامل و مدیر عامل بخش شمال اروپا در شرکت لوی اشتراوس

«در عصر پسا دیجیتال، که سفر مشتری شامل تعاملات متعدد دیجیتال و فیزیکی است، نقش هر یک از این تعاملات باید منحصربه‌فرد و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک باشد. این کتاب، برای مدیرانی که در پی طراحی یک استراتژی بازاریابی خرده‌فروشی منعطف و آینده‌نگر هستند، دیدگاه‌های ارزشمندی ارائه می‌دهد.»



واسیلیکی پترو^۳

مدیرعامل گروه Unilever Prestig

«برندهای حوزه زیبایی، از جمله سایر برندها، با چالش یافتن تعادل مناسب میان نفوذ فناوری و ارتباط انسانی روبه‌رو هستند. کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی»، بینش‌های ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا به این چالش مهم بپردازند.»

¹ Martin Lindstrom

² Lucia Marcuzzo

³ Vasiliki Petrou

مائورو پورچینی^۱

معاون ارشد و مدیر ارشد طراحی در پیسی کو



«در دوران سخت، شرکت‌ها اغلب تمرکز خود را به دستاوردهای مالی کوتاه‌مدت معطوف می‌کنند تا سهم بازار خود را حفظ کنند. اما این رویکرد می‌تواند باعث شود آن‌ها از یک اصل بنیادین غافل شوند - انسان‌هایی که قرار است به آن‌ها خدمت کنند. اصول راهنمایی که فیلیپ و جوزپه ارائه داده‌اند، الهام‌بخش مؤثری برای رهبران و مدیران است و به آن‌ها کمک می‌کند تا در عین حفظ رویکرد انسان‌محور، تعادلی بین نتایج مالی و پایداری بلندمدت کسب‌وکار خود ایجاد کنند.»

تومائی سرداری^۲

دانشیار بالینی بازاریابی، دانشکده بازرگانی استرن دانشگاه نیویورک



«اینجانب افتخار داشتم که در طول نگارش این کتاب، میزبان پروفسور استیگلیانو در کلاس درس خود باشم. من و دانشجویانم فرصت یافتیم تا نسخه اولیه چارچوب استراتژیک «ده اصل ضروری» را بررسی کنیم و حقیقتاً تحت تأثیر توانایی آن در پرداختن به اولویت‌های مدیریتی، در عین حفظ وضوح، تمرکز، و قابلیت اجرای فوری آن قرار گرفتیم. معتقدم که کتاب «بازتعریف خرده‌فروشی» افزوده‌ای مهم و ارزشمند به ادبیات بازاریابی است.»

مایکل وارد^۳

مدیر کل Harrods



«فروشگاه‌های بزرگ لوکس نسل‌هاست که در عرصه خرده‌فروشی جایگاه ویژه‌ای داشته‌اند. ده اصل راهنمایی که در این کتاب ارائه شده است، بینش‌های ارزشمندی را در اختیار می‌گذارد که می‌تواند این مؤسسات نمادین را در حفظ جایگاه و ارتباطشان یاری کند.»

¹ Mauro Porcini

² Thomai Serdari

³ Michael Ward

ریکاردو استفانلی^۱



مدیرعامل Brunello Cucinlli

«دنیای امروز نیازمند شرکت‌هایی است که بر افزایش طول عمر محصولات تولیدی خود تمرکز کنند و در عین حال، کرامت اخلاقی تمامی ذینفعان دخیل در فعالیت‌هایشان را حفظ نمایند. این کتاب در ترغیب رهبران کسب‌وکار به پذیرش اصول راهنمای جدید برای ایجاد هماهنگی میان اخلاق و سودآوری، بسیار موفق عمل می‌کند.»

جیووانی والتینی^۲



مدیر کل Lancôme USA

«مصرف‌کننده امروزی، فراتر از محدودیت‌های تجربیات درون فروشگاه‌ها، موبایل، دیجیتال و مجازی حرکت می‌کند و از مرزهای سنتی بازاریابی پا فراتر می‌گذارد. این کتاب، با ارائه ۱۰ اصل راهنمای ژرف‌نگر به مدیران، به آن‌ها کمک می‌کند تا مصرف‌کنندگان را با دیدی جامع‌تر و همه‌جانبه‌نگر درک کنند.»

ساندرو ورونزی^۳



بنیان‌گذار و رئیس گروه Calzedonia^۴

«مردم در سراسر جهان از شرکت‌ها انتظار دارند که تجربیات آنلاین و آفلاین را به شکلی یکپارچه و روان با یکدیگر تلفیق کنند، شخصی‌سازی شده، متنوع و فراگیر باشند، و به ظرایف فرهنگی بازارهای مختلف توجه و احترام نشان دهند. در چنین چشم‌انداز پیچیده‌ای، این کتاب و اصول راهنمای آن، همچون چراغی فراراه جامعه کسب‌وکار می‌درخشد.»

¹ Riccardo Stefanelli

² Giovanni Valentini

³ Sandro Veronesi

⁴ Caledonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri, Signorvino

مجید اوقانیان

(دکتر مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، بنیان گذار IMC_{CBM})



امروزه همه ما به عنوان یک انسان درگیر فرآیند ی 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 قبلا 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 الزاما 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 کوئید 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 را بررسی کرده ایم در جلد دوم کتاب ده اصل راهنما برای گذر از توفان

سهمگین پیشرفت تکنولوژی به همراه چرخه سریع رفتار در حال تغییر مصرف کننده به عنوان پشتیبان برند و ضامن بقاء کسب و کارها می پردازیم اینکه در یابیم برای بقاء در عصر پسا دیجیتال چه راه کارهای علمی را باید دنبال نماییم تا بتوانیم نیاز مصرف کننده را به عنوان مشتری برطرف نماییم و از طرفی مزیت رقابتی خود را نسبت به دیگر رقبا نیز بتوانیم همچنان حفظ نماییم و از این توفان سهمگین به جز جان سالم به در بردن مشتریان جدید نیز جذب نماییم درک این مطلب برای کسب و کارهای خرده فروشی که شدت مهم است.



سرفصل ها

مقدمه

ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال..... ۱

فصل اول

با فروتنی، جاه طلب باش ۶

رهبران مختلف برای فرهنگ‌های سازمانی گوناگون ۹

چگونه سوگیری مدیریتی می‌تواند مانع پیشرفت سازمان شود ۹

چارچوب S.T.A.R.S ۱۲

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۱۴

فصل دوم

در کارهایت هدف داشته باش ۱۵

فواید هدفمند بودن ۱۸

هماهنگی دشوار ۲۰

به سوی یک استاندارد مشترک ۲۲

همبستگی تجاری ۲۴

لزوم همکاری بخش دولتی و خصوصی ۲۸

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۳۱

فصل سوم

چابک دست باش ۳۲

فائق آمدن بر موانع ۳۸

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۴۱

فصل چهارم

- آنلاین باشید ۴۲
- مواجهه با شایع‌ترین تهدیدها ۴۴
- ساختار و فرهنگ سازمانی ۴۴
- پذیرش یک استراتژی چندکاناله (Multichannel) در زندگی آنلاین ۵۱
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۵۶

فصل پنجم

- صمیمی باش، خودمانی باش ۵۷
- مزایا شخصی سازی ۶۰
- نیمه پنهان شخصی سازی ۶۲
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۶۷

فصل ششم

- انسان بمانید ۶۸
- وحدت، رمز قدرت است ۷۲
- برتری ماشین‌ها نسبت به انسان‌ها ۷۲
- برتری انسان‌ها نسبت به ماشین‌ها ۷۴
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۷۷

فصل هفتم

- مقصد شو ۷۸
- بازتعریف فروشگاه‌های فیزیکی ۸۱
- ویژگی‌های مشترک ۸۶
- سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی ۸۹

فصل هشتم

- ۹۰.....نمایی شو
- ۹۲.....انواع مختلف اکوسیستم‌های کسب و کار
- ۹۸.....وحدت، رمز قدرت است
- ۱۰۱.....ساختن، خریدن، یا متحد شدن
- ۱۰۵.....سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل نهم

- ۱۰۶.....نامرئی بودن
- ۱۰۹.....پنج مزیت برجسته فن آوری‌های نامحسوس
- ۱۱۴.....یا : عجله نکنید
- ۱۱۶.....سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

فصل دهم

- ۱۱۷.....باوفا بمان
- ۱۱۹.....وفاداری ذی نفعان
- ۱۲۱.....رمزگشایی وفاداری و ریزش مشتری
- ۱۲۳.....سه راهکار تضمینی برای از دست دادن مشتری
- ۱۲۷.....وفاداری، عادت و جوامع
- ۱۳۱.....سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

نتیجه‌گیری

- ۱۳۲.....پذیرش سفر خرده‌فروشی ۵,۰ در عصر پسا دیجیتال
- ۱۳۷.....شهر مدیریتی هزار سوم پاوان
- ۱۳۸.....گرگ آلفا
- ۱۳۹.....IMCcBM

مقدمه

ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال

تنها تغییر، پایدار است.

هراکلیتوس

فیلسوف پیشاسقراطی یونان باستان (فعال در حوالی ۵۰۰ سال پیش از میلاد)

تا اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی، آشکار شده بود که قواعد اقتصادی مورد علاقه سیاست‌گذاران در سه دهه گذشته از جمله آزادسازی تجارت، حداکثر کارایی و برتری مفروض بازارهای آزاد توانایی محافظت در برابر اختلالات و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده را ندارد. اکنون سیاست‌گذاران به دنبال ایمن‌سازی زنجیره‌های تأمین و اولویت دادن به شرکای تجاری قابل اعتماد خود هستند، حتی اگر این کار تا حدی به کاهش کارایی منجر شود. با این حال، مسیر پیش رو همچنان نامشخص است، زیرا برخی از عناصر تفکر اقتصادی مرسوم پیشین هنوز در حال کنار گذاشته شدن هستند.

با توجه به شواهد آشکاری که در جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی – عصر پسا دیجیتال نشان می‌دهد بسیاری از عناصر وضع موجود پیشین دیگر کارآمد نیستند، امیدواریم جلد دوم کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی – ده اصل راهنما برای عصر پسا دیجیتال، الهام‌بخش رهبران کسب‌وکار جهان در مسیر یافتن راهی نو به سوی آینده باشد.

در این کتاب به‌طور خاص، چارچوب استراتژیکی را ترسیم می‌کنیم که بر پایه ده اصل راهنما بنا شده و معتقدیم می‌تواند همچون قطب‌نما و راداری برای هدایت در پیچیدگی‌ها و ابهامات عصر پسا دیجیتال که در جلد اول به آن پرداخته ایم عمل کند. این اصول را از خلال صدها گفتگوی خود با مدیران ارشد صنایع و کشورهای مختلف استخراج کرده‌ایم. اگرچه بسیاری از این اصول کاربرد گسترده‌ای دارند، اما هنگام به‌کارگیری این چارچوب برای اهداف خاص خود، باید چند عامل کلیدی را در نظر بگیرید:

نکات ظریف اجتماعی_فرهنگی: مناطق و فرهنگ‌های مختلف، رفتارها، ترجیحات و پویایی‌های بازار مصرف‌کنندگان منحصربه‌فرد خود را دارند. این نکات ظریف در ارزش‌های اجتماعی_فرهنگی و نگرانی‌های زیست محیطی نیز تأثیرگذار هستند. بنابراین، تطبیق این چارچوب با حساسیت‌ها و هنجارهای محلی ضروری است.

عوامل اقتصادی: شرایط اقتصادی، قدرت خرید، و میزان توسعه‌یافتگی بازار در مناطق مختلف، متفاوت است. در نتیجه، بازیگران مختلفی در چشم‌انداز رقابتی حضور دارند و این چشم‌انداز تحت تأثیر پویایی‌های گوناگون بازار قرار می‌گیرد. بنابراین، ضروری است با جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل محیط بازار، چارچوب خود را برای هر منطقه تنظیم کنیم. استراتژی‌های خرده‌فروشی خود را با عوامل اقتصادی محلی، فضای رقابتی، و الگوهای مصرفی منطقه اقتصادی که در آن فعالیت می‌کنید را باید تطبیق دهید.

زیرساخت‌های فن آوری: سطح سواد دیجیتالی، پیشرفت فن آوری و زیرساخت‌های موجود در مناطق مختلف، متفاوت است. از این رو، سازمان‌ها باید ضمن تطبیق چارچوب با نیازهای خود، دسترسی به راه‌حل‌های فن آوری را نیز در نظر بگیرند.

محیط نظارتی: از آنجا که پویایی بازار تحت تأثیر قوانین و مقررات گوناگون قرار دارد، برای اطمینان از تداوم و انطباق عملیات با قوانین محلی، لازم است چارچوب مورد نظر را با دقت تنظیم و تطبیق داد.

ده اصل راهنما که ما برای هدایت خرده‌فروشان و برندها در جهان پسا دیجیتال پیشنهاد می‌کنیم که به اختصار به آنها ده اصل "BE" می‌گوییم، به دو زیرگروه تقسیم می‌شوند.

سه اصل اول از ده اصل، "فراگیر" هستند، زیرا به نگرش ذهنی اشاره دارند که هر مدیر و رهبر کسب‌وکاری در دنیای پرآشوب، اضطراب‌زا، غیرخطی و غیرقابل‌درک (BANI) عاقلانه است که آن را بپذیرد.

جاه‌طلب فروتن باشید (HumbleBe):

این واژه ترکیبی از دو واژه "Humble" به معنی (فروتن) و "Ambitious" (جاه‌طلب) است.

رهبران جاه‌طلب فروتن برای آسیب‌پذیری ارزش‌فائلند، به اهمیت همکاری واقفند و فروتنی لازم برای پذیرش محدودیت‌های خود و یادگیری از دیگران را دارند. در عین حال، آنها از جاه‌طلبی بالایی برای تعیین اهداف، الهام بخشیدن به دیگران، پیگیری رشد شخصی و حرفه‌ای و ایجاد تأثیر مثبت در جهان برخوردارند. آنها بر این باورند

که فروتنی محض ممکن است مانع از طرح برنامه‌های جسورانه شود، در حالی که جاه‌طلبی افراطی ممکن است به غرور و تکبر بیانجامد.

هدفمند باشید (Be Purposeful):

در دنیایی پیچیده و دائما در حال تغییر امروزی، مشخص کردن و بیان هدف واقعی شرکت و نقش آن در جهان، فرصتی بی‌نظیر برای ایجاد تاب‌آوری، تمایز از رقبا، جلب اعتماد ذی‌نفعان، ارتقای اعتبار برند و جذب، مشارکت و حفظ استعدادها فراهم می‌کند.

دو سویه باشید (Be Ambidextrous):

اصطلاح "دو سویه بودن سازمانی" توسط چارلز ای. اورایلی و مایکل ال. تاشمن^۱ ابداع شد. با الهام از این مفهوم، ما بر این باوریم که رهبران و مدیران کسب‌وکار، به ویژه در کسب‌وکارهای با سابقه، باید بتوانند دو رویکرد به ظاهر متناقض را به طور مؤثر با هم ترکیب کنند: کاوش و بهره‌برداری.

در ادامه ده اصل باید هفت اصل زیر را مورد بررسی قرار دهیم اصولی که بر حوزه‌های مشخص‌تری متمرکز شده و مسیر مطلوب را برای خرده‌فروشان و رهبران برندهای مصرفی برای رسیدن به موفقیت ترسیم می‌کنند.

در هم آمیختگی زندگی (Be Onlife):

این مفهوم که توسط پروفسور لوچیانو فلوریدی^۲ ابداع شده است، به محو شدن مرزهای میان دنیای دیجیتال و فیزیکی اشاره دارد. این مفهوم اذعان می‌کند که فعالیت‌های آنلاین و ردپای دیجیتال ما با تجربیات، روابط و رفتارهای آفلاین ما در هم تنیده شده است. در این فصل چهاردهم، استدلال می‌کنیم که باید متغیر سومی را به این معادله اضافه کنیم، زیرا نقاط تماس مجازی در سال‌های آینده بسیار مورد توجه قرار خواهند گرفت و راه را برای یک "سفر مشتری سه‌بعدی" هموار خواهند کرد.

شخصی باشید (Be Personal):

افراد به طور ذاتی جذب شخصی‌سازی می‌شوند. این امر به ما احساس منحصربه‌فرد بودن و ارزشمندی می‌بخشد. از منظر کسب‌وکار، شخصی‌سازی به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهند و در عین

^۱ Charles A. O'Reilly & Michael L. Tushman

^۲ Luciano Floridi

حال احتمال ارائه محصولات، خدمات و تجربیاتی که برای کاربران بسیار مرتبط هستند را به حداکثر برسانند. بهره‌گیری از فن آوری در این مسیر می‌تواند یک تغییر بنیادین باشد، اما تصمیم‌گیری در این حوزه نیازمند ارزیابی دقیق و در نظر گرفتن ملاحظات پیچیده است.

انسان باشید (Be Human) :

با وجود اینکه فن آوری و اتوماسیون به طور فزاینده‌ای در حال گسترش هستند، انسان‌ها همچنان نقش‌های حیاتی را ایفا می‌کنند که نمی‌توان به طور کامل آنها را با ماشین‌ها جایگزین کرد. در آینده، تشخیص اینکه کدام فعالیت‌ها باید خودکار یا دیجیتالی شوند و کدام یک باید توسط انسان‌ها انجام شوند، جایگاه منحصر به فرد یک شرکت را تعیین می‌کند و در عین حال، زمینه را برای مزیت رقابتی آن فراهم می‌آورد. با توجه به تنوع متغیرهای تاثیر گذار از جمله موقعیت جغرافیایی، صنعت، شرایط بازار، بلوغ دیجیتال و فرهنگ محلی، هیچ رویکرد یکسانی وجود ندارد که برای همه موقعیت‌ها مناسب باشد. یافتن تعادل مناسب نیازمند بررسی دقیق و ارزیابی مورد به مورد است.

به یک مقصد تبدیل شوید (Be a Destination) :

جهان پسا دیجیتال با پراکندگی نقاط تماس شناخته می‌شود و ما دائماً با انگیزه‌هایی برای امتحان کردن محصولات، خدمات و تجربیات جدید بمباران می‌شویم. در این فضای اشباع شده، جایی برای نقاط تماس صرفاً معاملاتی و از سر اجبار باقی نمانده است. بنابراین، فروشگاه‌های فیزیکی، وبسایت‌های تجارت الکترونیک، پلتفرم‌های تولید محتوا، شبکه‌های اجتماعی و تمام نقاط تماس دیگر باید به گونه‌ای استراتژیک طراحی و مدیریت شوند تا افراد را مجذوب خود کرده، آنها را درگیر کنند و به بازگشت ترغیب نمایند.

رشد تصاعدی داشته باشید (Be Exponential) :

این مفهوم از کتاب «سازمان‌های تصاعدی» نوشته سلیم اسماعیل، مایکل اس. مالون و یوری ون گیست¹ الهام گرفته شده است. این نوع سازمان با بهره‌گیری از فن آوری‌ها و راهبردهای تصاعدی به رشد سریع دست می‌یابد و از رقبای سنتی که رشد خطی دارند، پیشی می‌گیرد. سازمان‌های اغلب ساختاری غیرمتمرکز دارند و

¹ Salim Ismail, Michael S. Malone & Yuri van Geest

بر شبکه‌ها، پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌ها متکی هستند. آن‌ها از منابع بیرونی برای گسترش توانمندی‌های خود و دسترسی به مجموعه‌ای گسترده از تخصص‌ها استفاده می‌کنند.

نامرئی باشید (Be Invisible) :

با اینکه فن آوری روز به روز فراگیرتر می‌شود، اما همواره باید آن را ابزاری برای رسیدن به هدفی خاص دانست. فن آوری باید بدون جلب توجه بی مورد، به طور یکپارچه با زندگی و تجربیات ما ادغام شود. فن آوری نامرئی، فن آوری است که به صورت شهودی و بدون زحمت قابل استفاده بوده و با روال روزمره ما سازگار باشد.

وفادار بمانید (Be Loyal) :

شرکت‌ها باید منافع سرمایه‌گذاران خود را در اولویت قرار داده و در راستای منافع آن‌ها عمل کنند. وفاداری آن‌ها باید فراتر از سهام‌داران باشد و ذی نفعان و مشتریان را نیز در بر بگیرد. در هر حلقه از زنجیره ارزش، اشخاص ثالث مستقیم و غیرمستقیم وجود دارند که نه تنها باید مدنظر قرار گیرند، بلکه شایسته وفاداری نیز هستند. توجه داشته باشید که این دیدگاه نسبتاً جدید است و ممکن است برای شرکت‌های قدیمی به بازسازی و تجدید ساختار (بازسازی و تجدیدساختار یک فعالیت دردناک برای سازمان‌ها است) در صورت سود و زیان نیاز داشته باشد.

برای هر یک از ده اصلی که مطرح خواهیم کرد، ابتدا به تبیین مفهوم پرداخته، سپس به تشریح تفکرات پشت آن می‌پردازیم، درباره کاربردهای آن تأمل می‌کنیم و در نهایت پیامدهای مطلوب و ناخواسته احتمالی آن را بررسی می‌کنیم. ما عناصر این ده اصل «بودن» را با صدها تن از مدیران ارشد و متفکران برجسته به بحث گذاشته‌ایم و نظرات، تجربیات واقعی و مثال‌های کاربردی آن‌ها را در فصول مختلف کتاب گنجانده‌ایم.

مجدداً تأکید می‌کنیم که این چارچوب را با نیازهای خود تطبیق داده و اصول راهنمای آن را در موقعیت کسب‌وکار خود به کار گیرید. همچنین امیدواریم بازخورد و نظرات خود را از طریق وب‌سایت ما به نشانی (redefiningretail@giusepppestigliano.com) با ما در میان بگذارید. ما در آینده به بررسی نظرات دریافتی پرداخته و بازخوردهای شما را با سایر اعضای جامعه به اشتراک خواهیم گذاشت تا به این ترتیب به رشد دانش و تداوم بحث و گفتگو در این زمینه کمک کنیم.

از مسیر لذت ببرید!

فصل اول

با فروتنی، جاه طلب باش

همانگونه که پیشتر اشاره شد، اصطلاح فروتنی (nHumbitio) تلفیقی از تواضع و جاه‌طلبی است و بر ارزش ایجاد تعادل میان این دو تأکید دارد. ذهنیت فروتن برای گام نهادن در مسیرهای ناشناخته ضروری است و انگیزه قوی برای موفقیت، پادزهری حیاتی در برابر غرور و تکبر به شمار می‌رود.

رهبری مبتنی بر فروتنی به معنای درک این نکته است که جاه‌طلبی به تنهایی می‌تواند به "سندرم غرور" (Hubris syndrome) منجر شود. اصطلاح "غرور" (Hubris) که ریشه در اساطیر یونان دارد، به اعتماد به نفس کاذبی اشاره دارد که می‌تواند افراد را به ورطه سقوط بکشاند. امروزه این اصطلاح با یک وضعیت روانشناختی و رفتاری مرتبط است که با اعتماد به نفس مفرط و تمایل به عمل بر اساس سوگیری‌های تأییدی مشخص می‌شود و در نهایت می‌تواند به استمرار تکبر و احساس شکست‌ناپذیری منجر شود. در نتیجه، رهبران دچار "خود محوری" می‌شوند و "ارتباط خود را با زیردستان، فرهنگ سازمانی و در نهایت مشتریان و ذی‌نفعان از دست می‌دهند."

پائولو گالو^۱، سخنران، نویسنده و مربی، این دیدگاه را تأیید می‌کند و می‌گوید: "رهبران متکبر، شیفته دیده شدن هستند. برای آنها، تصویر شخصی مهم‌تر از هر چیز دیگری است. آنها معمولاً یک مدیر ارتباطات را منصوب می‌کنند که تمام تمرکز خود را بر ارتقای شخصیت، تصویر و حضور رهبر در رسانه‌های اجتماعی قرار می‌دهد، نه بر شرکتی که قرار است نمایندگی کند. در مقابل، رهبران فروتن به دیده شدن خود اهمیت نمی‌دهند، زیرا تمرکز آنها بر اعتبار، تاثیرگذاری و شهرت است."

اما می‌توان با پذیرش فروتنی از این مسیر خطرناک اجتناب کرد. فرشتی رهبران را تشویق می‌کند تا دیدگاهی واقع‌بینانه داشته باشند، محدودیت‌های خود را بپذیرند، آسیب‌پذیری‌های خود را با دیگران در میان بگذارند، از دیگران کمک بخواهند و با احترام و همدلی با دیگران رفتار کنند. این نگرش، زمینه‌ساز ایجاد یک محیط کاری مثبت، برابر، فراگیر و متنوع می‌شود؛ محیطی که در آن همکاری و موفقیت جمعی ارج نهاده شده و پاداش می‌گیرد

¹ Inflated ego

² Paolo Gallo

و امنیت روانی یک هنجار است. به عنوان مثال، ساتیا نادلا^۱، رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل مایکروسافت، به خاطر سبک رهبری فروتنانه و فراگیر و همچنین تیزهوشی تجاری اش شناخته شده است. او می‌گوید: "موفقیت می‌تواند باعث شود افراد عادت‌هایی را که در وهله اول آنها را موفق کرده است، فراموش کنند. متواضع و فروتن بمانید. یک یادگیرنده باشید، نه یک همه‌چیزدان."

رهبران فروتن معمولاً پذیرای بازخوردها و انتقادات سازنده از سوی هر کسی هستند، صرف نظر از سابقه یا جایگاه او. آنها پذیرای ایده‌های جدید و دیدگاه‌های متنوع بوده و توسعه فردی را تشویق می‌کنند. این طرز فکر به همه افراد در سازمان کمک می‌کند تا هم برای کشف ایده‌های نوآورانه احساس توانمندی کنند و هم برای پذیرش ریسک‌های حساب‌شده احساس راحتی کنند. در نتیجه، رهبران فروتن، انعطاف‌پذیری و توانایی حرکت در مسیرهای ناشناخته را تقویت می‌کنند. رهبران با رهبری مبتنی بر فروتنی، همچنین حس هدفمندی را در جهت ایجاد آینده‌ای بهتر برای شرکت، کارکنان و جامعه به طور کلی ایجاد می‌کنند. علاوه بر این، در حالی که جنبه "جاه‌طلبی" این طرز فکر زمانی حیاتی است که یک سازمان نیاز به بازآفرینی خود در مواجهه با شرایط جدید بازار دارد، جنبه "تواضع" به پذیرش شکست‌ها، یادگیری از آنها و تلاش مجدد کمک می‌کند. پذیرش کامل فروتنی به یک طرز فکر سازنده و رشد محور تبدیل می‌شود که فرهنگ بهبود مستمر را تقویت می‌کند.

سو شلنبرگر^۲ در مقاله خود در وال استریت ژورنال با عنوان "بهترین روسا، روسای فروتن هستند" گزارش می‌دهد که پاتاگونیای (Patagonia)، برند خرده‌فروشی آمریکایی که در حوزه ی‌ال‌بسه ورزشی و تفریحی در فضای باز، که به دلیل دیدگاهش در زمینه پایداری محیط زیست شهرت دارد، "به محض ورود متقاضیان کار برای مصاحبه، آنها را از نظر فروتنی مورد بررسی دقیق قرار می‌دهد" تا جایی که نحوه رفتار یک داوطلب با کارمندان پذیرش می‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ای در رد شدن او باشد.

رابرت کی. گرینلیف^۳، مدیر اجرایی بازنشسته AT&T، در کتاب خود در سال ۱۹۷۷ با عنوان "رهبری خدمتگزار"، اینگونه توضیح می‌دهد که به نظر او، رهبران تفکر فروتنی "خدمتگزارانی در کسوت رهبر" هستند. آنها نیازها و توسعه افرادی را که رهبری می‌کنند در اولویت قرار می‌دهند، با این باور که این رویکرد، موفقیت سازمان و همچنین موفقیت خودشان را تضمین می‌کند. به جای اعمال قدرت خود، آن را به اشتراک می‌گذارند.

¹ Satya Nadella

² Sue Shellenbarger

³ Robrt K. Greenleaf

همانطور که وینیت کاشیاپ و سانتوش رانگنکار^۱ در Review of Managerial Science می‌نویسند: «رهبر به جای جای آنکه در خدمت زیردستان باشد، برای خدمت به آنها وجود دارد.» رهبران فروتن، در واقع رهبران خدمتگزاری هستند که به اندازه کافی متواضع‌اند تا بپذیرند که می‌توانند از ایده‌ها، بینش‌ها، تجربیات، مهارت‌ها و تخصص دیگران بهره‌مند شوند. با این حال، همانطور که دن کیبل^۲ در Harvard Business Review اشاره می‌کند، "فروتنی و رهبری خدمتگزار به این معنی نیست که رهبران عزت نفس پایینی دارند یا نگرشی خدمتگزار (Servile) در پیش می‌گیرند. در عوض، رهبری خدمتگزار بر این نکته تأکید می‌کند که مسئولیت یک رهبر افزایش حس مالکیت، استقلال و مسئولیت‌پذیری در پیروان است تشویق پیروان و زیردستان به تفکر مستقل و آزمایش ایده‌های خود از مسئولیت‌های یک رهبر فروتن است.

به نظر می‌رسد شرکت چند ملیتی آمریکایی پیپسی‌کو، که در زمینه مواد غذایی، تنقلات و نوشیدنی فعالیت می‌کند، توجه ویژه‌ای به این رویکرد دارد. ایندرا نوی^۳، مدیرعامل پیپسی‌کو از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۸، از فلسفه رهبری برای توانمندسازی کارکنان و ایجاد احساس امنیت در آنها حمایت می‌کرد. او در عین حال، به اهمیت الگو بودن اذعان می‌کند: «من به عنوان یک رهبر، با خودم سختگیر هستم و استانداردها را برای همه بالا می‌برم؛ با این حال، بسیار دلسوز هستم زیرا می‌خواهم کارکنان در کار خود بهترین باشند تا در آینده بتوانند به جایگاه من برسند.» مائورو پورچینی، معاون ارشد و مدیر ارشد طراحی در پیپسی‌کو، این مفهوم را بسط داده و تأکید می‌کند که در این برهه تاریخی رهبران باید بیش از پیش انسان‌محور باشند: «نقطه شروع در هر شرکتی، در سطح فرهنگ سازمانی، باید نیازها و خواسته‌های انسان‌ها و به تبع آن، نیازهای سیاره ما، جامعه ما و هر آنچه که برای ما به عنوان انسان اهمیت دارد، باشد. این نقطه شروع است و من فکر می‌کنم این بزرگترین چالش کنونی است، زیرا ما در یک دوره گذار هستیم و بسیاری از شرکت‌ها هنوز به اهمیت تمرکز بر این موضوع پی نبرده‌اند.»

برای تبدیل شدن به رهبرانی فروتن و در عین حال جاه‌طلب، باید از خود چند سوال پرسیم: آیا آنقدر به خود ایمان داریم که در عین حال فروتن باقی بمانیم؟ آیا به قدر کافی فروتنی داریم که در خدمت افرادی که رهبری می‌کنیم باشیم و به آنها، مافوق خود و خودمان اعتراف کنیم که پاسخ همه پرسش‌ها را نمی‌دانیم؟ آیا آنقدر متواضع هستیم که بپذیریم برای رویارویی با پیچیدگی‌های دنیای امروز به کمک دیگران نیاز داریم؟ آیا حاضر هستیم جاه‌طلبی‌های شخصی خود را فدای موفقیت اطرافیانمان کنیم؟

¹ Vaneet Kashyap & Santosh Rangnekar

² Dan Cable

³ Indra Nooyi

رهبران مختلف برای فرهنگ‌های سازمانی گوناگون

پس آیا فروتنی (ترکیب فروتنی و جاه‌طلبی) بهترین ویژگی رهبری در دنیای پرتلاطم پسا دیجیتال است؟ اگر فروتنی تا این اندازه مهم است، چرا در دنیای کسب‌وکار امروز، صفتی نادر به شمار می‌رود و چرا بسیاری از رهبران خودخواه و متکبر همچنان موفق و تحسین‌شده هستند؟

برای پاسخ به این پرسش، باید بپذیریم که الگوهای سنتی رهبری برگرفته از ساختار نظامی و کارخانه‌ای اغلب بر ویژگی‌هایی چون قاطعیت، قدرت تصمیم‌گیری، و اقتدارگرایی تأکید و آن‌ها را ارج نهاده‌اند. در نتیجه، فروتنی به‌طور سنتی نشانه‌ای از ضعف و عدم اعتماد به نفس تلقی شده است. همچنین در بسیاری از فرهنگ‌های سازمانی، فشاری مضاعف برای دستیابی به اهداف بلندپروازانه و برآورده کردن انتظارات بالای سهام‌داران وجود دارد که این امر می‌تواند به بزرگنمایی دستاوردهای شخصی و کم‌رنگ جلوه دادن مشارکت دیگران منجر شود. افزون بر این، ممکن است برای مدیران باتجربه پذیرش این موضوع دشوار باشد که ویژگی‌هایی که در موفقیت‌های گذشته‌شان نقش داشته‌اند، لزوماً تضمین‌کننده موفقیت در آینده نخواهند بود؛ چرا که افراد معمولاً تمایل دارند از جهانی که در ساخت آن سهمیه بوده‌اند، دفاع کنند. همان‌طور در جلد اول کتاب بازتعریف خرده‌فروشی - عصر پسا دیجیتال در آخرین فصل با عنوان به کدام سو می‌رویم؟ گفته شد، اغلب رهبران و مدیران امروزی، برای شرایط اقتصادی متفاوتی استخدام شده‌اند. اما با توجه به بزرگی تحولی که در حال وقوع است، تجربه رهبران فعلی ممکن است نه تنها کم‌اهمیت باشد، بلکه در برخی موارد حتی نتیجه عکس نیز بدهد.

چگونه سوگیری مدیریتی می‌تواند مانع پیشرفت سازمان شود

۱. مدیرانی که دهه‌ها در خرده‌فروشی سنتی فعالیت داشته‌اند، ممکن است در پذیرش کامل استراتژی‌های تحول دیجیتال مردد باشند و پتانسیل تجارت الکترونیک و پلتفرم‌های آنلاین را دست‌کم بگیرند. مدیرانی که به روش‌های بازاریابی سنتی عادت دارند، ممکن است کانال‌های نوظهور بازاریابی دیجیتال را نادیده بگیرند و در نتیجه، دسترسی شرکت به بازارهای جدیدتر و مشتریان جدیدتر را محدود کنند.

۲. مدیران باتجربه ممکن است تصور کنند که تنها تیپ شخصیتی خاصی می‌تواند کارمند ایده‌آل باشد. غافل از اینکه تجربه گسترده‌تر یک نیروی کار که در بخش‌های متنوع فعالیت داشته است می‌تواند رمز موفقیت در رقابت باشد.

۳. مدیرانی که به نظارت بر تیم‌های حضوری عادت دارند، ممکن است در اعتماد کامل به کارکنان دورکار و مدیریت مؤثر آن‌ها با مشکل مواجه شوند که این امر می‌تواند به کاهش همکاری و تعداد کاندیداهای شغلی منجر شود.

۴. مدیران باتجربه ممکن است بیشتر به شهود و رویه‌های با سابقه تجربه شخصی خود متکی باشند تا تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها و در نتیجه، بینش‌های دقیق‌تری را از دست بدهند.

۵. مدیرانی که به ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی عادت کرده‌اند، ممکن است در برابر پذیرش متدولوژی^۱ های چابک مقاومت کنند و این امر، توانایی سازمان را در انطباق سریع با شرایط متغیر بازار مختل می‌کند.

۶. مدیرانی که به پایداری توجه نمی‌کنند، ممکن است اهمیت رویکردهای ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) را نادیده بگیرند و فرصت‌های همسو شدن با ترجیحات در حال تغییر مصرف‌کنندگان را از دست بدهند.

منصفانه است بگوییم، اگرچه ما قویاً از رهبران و مدیران حمایت می‌کنیم تا در عین فروتنی، جاه‌طلب نیز باشند و معتقدیم که فلسفه‌های رهبری بالا به پایین، خودکامه، اقتدارگرا و آمرانه، در جهانی که تحت سلطه نوآوری و تغییر است، منسوخ و بی‌فایده هستند، اما مهم است که بپذیریم که گاهی اوقات یک رویکرد دستوری می‌تواند

^۱روشناسی یا متدولوژی، به مجموعه روش‌ها، تکنیک‌ها و رویکردهایی گفته می‌شود که یک محقق برای انجام تحقیق و رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کند

همچنان مؤثر باشد. به عبارت دیگر، موقعیت‌های بحرانی وجود دارد که نیاز به تصمیم‌گیری سریع دارند و در این موقعیت‌ها، توازن بین فروتنی و جاه‌طلبی باید به سمت دومی (همواره در پلن استراتژی سازمانی بجز پلن اصلی باید پلن جایگزینی وجود داشته باشد تا در مواقع بحرانی از آن استفاده شود) متمایل شود حداقل تا زمانی که هماهنگی (دوباره) برقرار شود.

برای مثال، اگر شرکتی در میانه یک دوره گذار باشد یا به نظر برسد که به نوعی در حال غرق شدن است، ممکن است بهترین کار برای سکان‌دار، اتخاذ رویکردی قاطعانه‌تر برای اطمینان خاطر بخشیدن به ذی‌نفعان، (باز) جلب اعتماد همگان، و سپس هدایت کشتی به مسیر درست باشد. به عنوان مثال، سرجیو مارکیونه^۱ را در نظر بگیرید. او از سال ۲۰۰۴ تا زمان فوتش در سال ۲۰۱۸ مدیرعامل فیات کرایسلر اتومبیل^۲ (FCA) بود. هنگامی که او سکان هدایت شرکت فیات را در دست گرفت، این شرکت در آستانه ورشکستگی بود، اما او استراتژی تحولی را به اجرا گذاشت که منجر به ادغام فیات و کرایسلر و احیای کسب‌وکار شد. او به خاطر رویکرد عملگرایانه و ایجاد فرهنگی عملکردمحور که بر کارآمدی، بهره‌وری و سودآوری متمرکز بود، شهرت داشت. بسیاری از اقدامات جسورانه او برای تغییر ساختار شرکت در بهبود مالی و موفقیت‌های بعدی آن بسیار مؤثر بود. آیا مارکیونه رهبری فروتن و جاه‌طلب بود؟ قطعاً نه. یکی از مدیران سابق او (که نخواست نامش فاش شود) او را اینگونه برای ما توصیف کرد: «اگرچه طرفدار کار تیمی بین بخشی بود، اما سرجیو احتمالاً در نقطه مقابل فروتنی قرار داشت. در مورد او، کفه ترازو کاملاً به سمت جاه‌طلبی سنگینی می‌کرد. او باهوش، مصمم، بالاراده، کاریزماتیک و به طرز معروفی بی‌پرده و رک بود. اما او دقیقاً همان چیزی بود که شرکت در آن زمان به آن نیاز داشت. گاهی یک سازمان برای احیا به شوک الکتریکی نیاز دارد. و در چنین شرایطی، باید بولدوزر بود.»

شرایط دیگری که رویکرد فروتنی و جاه‌طلبی ممکن است (کاملاً) مناسب نباشد، زمانی است که حفظ استانداردهای دقیق سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. برای مثال، زمانی که یک استارت‌آپ نیاز دارد که دوام، سودآوری و مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار خود را به سرمایه‌گذاران نشان دهد. یا زمانی که یک سازمان با سابقه فرآیند تغییر و تحول را آغاز می‌کند و باید از یک نقشه راه مشخص پیروی کند. در حقیقت، در بیشتر مواقعی که پایبندی اجباری به معیارهای دقیق مطرح است، تیم رهبری ممکن است به طور منطقی وسوسه شود که به سمت رویکردی اقتدارگرایانه‌تر گرایش پیدا کند. مشکل این است که نوسانات ساختاری جهان پس از دیجیتال، دیدن یک رابطه علت و معلولی خطی را عملاً ناممکن می‌کند. در واقع، برای دستیابی به صرفه‌جویی در

^۱ Sergio Marchionne

^۲ Fiat Chrysler Automobiles

مقیاس، گستره و یادگیری که معمولاً به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا معیارهای استاندارد ایجاد کنند و سپس کارایی و اثربخشی را به حداکثر برسانند، پیش‌شرط لازم، ثبات است. چگونه می‌توانید در دنیای پیچیده‌ای که استانداردها دائماً در حال بازتعریف هستند، به استانداردهای دقیق سازمانی دست یابید؟



همانطور که پیشتر اشاره شد، مناسب‌ترین سبک رهبری در هر زمان و مکان مشخص، بسته به عوامل زمینه‌ای، از جمله شرایط اقتصاد کلان، روند بازار، فضای رقابتی در آن حوزه خاص، اندازه و فرهنگ سازمان و غیره، متفاوت است. جالب اینجاست که مراحل مختلفی که یک شرکت یا سازمان می‌تواند در آن قرار داشته باشد نیز نقش حیاتی ایفا می‌کند. رهبرانی که با چالش جدیدی مواجه می‌شوند، اگر صرفاً به مهارت‌ها و استراتژی‌های گذشته خود متکی باشند، دچار اشتباه می‌شوند. در عوض، آنها باید با درک عمیق از شرایط فعلی شروع کنند و سپس بر اساس آن خود را وفق دهند. در برخی موارد، این روند ممکن است حتی آنها را به این نتیجه برساند که برای آن موقعیت خاص مناسب‌ترین فرد نیستند.

برای کمک به ارزیابی دقیق وضعیت و تعیین اینکه آیا یک رهبر از مهارت‌های لازم برای رویارویی با چالش‌های موجود برخوردار است، مایکل دی. واتکینز^۱، نویسنده کتاب "۹۰ روز اول: راهکارهای اثبات‌شده برای شروع سریع‌تر و هوشمندانه‌تر"، چارچوب S.T.A.R.S (شروع. بهبود. رشد سریع. تنظیم مجدد. حفظ موقعیت) را تدوین کرد.

چارچوب S.T.A.R.S

هر حرف در این سرواژه نشانگر یک مرحله مشخص در چرخه حیات سازمان است:

S:

مخفف "Start-up" (شروع): این مرحله زمانی مطرح می‌شود که فرد در یک سرمایه‌گذاری جدید، سکان رهبری را به دست می‌گیرد یا یک طرح نو را در دل یک سازمان آغاز می‌کند.

¹ Michael D. Watkins

T:

مخفف "**Turnaround**" (بهبود): مرحله بهبود زمانی به کار می‌آید که یک سازمان در بحران است یا با مسائلی روبروست که نیازمند اقدامات اصلاحی قابل توجهی هستند. (به وضعیت FCA که در بالا شرح داده شد، مراجعه کنید).

A:

مخفف "**Accelerated Growth**" (رشد سریع): این مرحله حول شتاب دادن به مسیر رشد سازمان می‌چرخد، که اغلب با گسترش طرح‌های موفق و افزایش حضور در بازار محقق می‌شود. برای مثال، زمانی که یک شرکت پس از اعتبارسنجی مدل کسب‌وکار خود و شناسایی جریان‌های درآمدی پایدار، از مرحله شروع به مرحله توسعه می‌رسد.

R:

مخفف "**Realignment**" (تنظیم (تراز) مجدد): تراز مجدد شامل تنظیم دقیق پیشنهاد ارزش سازمان برای همگام شدن با تحولات بازار یا تغییرات داخلی است.

S:

مخفف "**Sustain Success**" (حفظ موفقیت): این مرحله بر حفظ دستاوردهای سازمان، عملیات روان و نوآوری مستمر متمرکز است.

هر مرحله به سبک‌های رهبری متفاوتی نیاز دارد و به طور کلی نمی‌توان یک سبک "درست" را مشخص کرد. با این حال، تجربه همکاری ما با شرکت‌های مختلف در سراسر جهان نشان می‌دهد که در دنیای بازار پویا و در حال تحول امروز، رهبران خرده‌فروشی‌ها و برندها باید بپذیرند که آنچه در گذشته باعث موفقیت آنها شده است، لزوماً موفقیت آنها را در آینده تضمین نمی‌کند. آنها باید با فروتنی آماده باشند تا همواره خود را بازآفرینی کنند، از تجربیات بیاموزند، به نظرات دیگران اهمیت دهند و به دنبال انتقادات سازنده باشند.

به همین دلیل است که توصیه به تواضع و جاه‌طلبی توأمان، اولین اصل راهنمای کلی برای رهبران و مدیرانی است که می‌خواهند در پیچیدگی‌های دنیای پس از دیجیتال پیش بروند.

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- شما چه نوع رهبر سازمانی هستید؟
- کدام سبک رهبری برای سازمانی که در آن مشغول به کار هستید، مناسب‌تر است؟
- آیا آن سبک با فرهنگ درون‌سازمانی همخوانی دارد؟
- آیا آماده‌اید که خودتان را به چالش بکشید؟
- آیا ممکن است برخی از مهارت‌هایی که در موفقیت‌های گذشته شما نقش داشته‌اند، در آینده کارساز نباشند؟
- آیا اعتماد به نفس لازم را دارید که در حین کاوش در ناشناخته‌های دنیای پس از دیجیتال، فروتنی را با جاه‌طلبی در هم آمیزید؟

فصل دوم

در کارهای هدف داشته باش

همانطور که در فصل دوم جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی - عصر پسا دیجیتال تاکید کردیم، «هدف» این روزها واژه‌ایست که مفهوم آن مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد. اهمیت روزافزون این مفهوم، علی‌رغم رویکرد سنتی کسب‌وکار که سود سهامداران را بر هر چیز دیگری مقدم می‌داند، در زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد نمود پیدا می‌کند. مفهوم «اولویت مردم بر سود» برای میلتن فریدمن^۱، اقتصاددان برنده جایزه نوبل، کفر مطلق بود. او در سال ۱۹۷۰ اینگونه اظهار داشت که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها یک «آموزه اساساً براندازانه» در یک جامعه آزاد است. به اعتقاد او، کسب‌وکارها تنها یک مسئولیت اجتماعی دارند و آن این است که از منابع خود استفاده کرده و در فعالیت‌هایی شرکت کنند که برای افزایش سودشان طراحی شده است، تا زمانی که در چارچوب قوانین بازی باقی بمانند، یعنی در رقابت آزاد و بدون فریب یا تقلب شرکت کنند. به عبارت دیگر، از این دیدگاه، چیزی به نام مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها وجود ندارد، زیرا تنها مسئولیت یک شرکت نسبت به سهامداران خود است و در بیشینه کردن بازده سرمایه‌گذاری (سود) آنها خلاصه می‌شود. اختصاص پول به یک هدف اجتماعی به نفع سهامداران نخواهد بود زیرا سود آنها را کاهش می‌دهد.

با این حال، امروزه به طور گسترده پذیرفته شده است که هر کسب‌وکاری مسئولیت دارد فراتر از منافع صاحبان خود عمل کند. (در واقع، مجله فورچون^۲ در ۱۳ سپتامبر ۲۰۲۰ مقاله‌ای با عنوان: «۵۰ سال بعد، مکتب سهامداران میلتن فریدمن مرده است» منتشر کرد.) بسیاری بر این باورند که شرکت‌ها باید برای ایجاد ارزش برای مشتریان خود تلاش کنند، روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند، روابط منصفانه و اخلاقی با شرکا و تامین‌کنندگان خود حفظ کنند و در رفاه جوامع محلی که در آن فعالیت می‌کنند و همچنین در رفاه جامعه به طور کلی سهیم باشند. این رویکرد جامع به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا تاثیری مثبت فراتر از موفقیت مالی خود ایجاد کنند. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در جهانی که با آگاهی اجتماعی عمیق‌تر، تعهد قوی‌تر به محیط زیست و پایبندی به برابری، تنوع، فراگیر و حقوق بشر شناخته می‌شود، از یک انتخاب اختیاری به یک فرصت تجاری حیاتی تبدیل شده است.

^۱ Milton Friedman

^۲ Fortune

امروزه کارکنان و مصرف‌کنندگان انتظار دارند سازمان‌ها به طور فعال تعهد خود را به ایجاد تغییرات مثبت در جهان نشان دهند. این تعهد، راه را برای ایجاد اعتماد هموار می‌کند؛ اعتمادی که در شرایط پرتلاطم و نامطمئن کنونی، یک ابزار چانه‌زنی اساسی محسوب می‌شود.

در واقع، طبق گزارش «وضعیت مشتری متصل» که توسط Salesforce Research منتشر شده است، ۶۶ درصد از مشتریان، خرید از شرکت‌هایی را که ارزش‌هایشان با ارزش‌های آنها همسو نبوده است، متوقف کرده‌اند. چهار مورد از پنج موضوع اصلی که باعث این عدم همسویی شده‌اند عبارتند از:

۱. نحوه رفتار با کارکنان
۲. رویه‌های و ساست‌های زیست محیطی.
۳. اقدامات در خصوص بی‌عدالتی‌های اقتصادی.
۴. اقدامات در خصوص بی‌عدالتی‌های نژادی.

این آمار نسبت به سال ۲۰۲۰ که ۶۲ درصد بوده است، افزایش یافته است. همانطور که خواهیم دید، طرفداران این رویکرد معتقدند که این رویکرد نه تنها با تولید سود برای سهامداران سازگار است، بلکه در میان‌مدت و بلندمدت می‌تواند حتی اثر چند برابری نیز داشته باشد.

در فصل دوم جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی – عصر پسا دیجیتال استدلال کردیم که هدف یک سازمان ترکیبی از عناصر قدرتمند است، عناصری همچون دلیل وجودی یک شرکت، ارزش‌های بنیادین آن، چگونگی کمک به جامعه، دلایل افتخار کارکنان به همکاری با آن، انگیزه‌های ترجیح این شرکت توسط تامین‌کنندگان و دلایل ارتباط احساسی مشتریان با برند و انتخاب ارزش پیشنهادی آن از میان گزینه‌های متعدد. به گفته خاویر کینونز^۱، رئیس و مدیر ارشد پایداری IKEA US: «برند هدف‌محور بودن همواره با «چرایی» پشت اقدامات ما آغاز می‌شود. مردم نه تنها از برندهایی که از ارزش‌هایشان دفاع می‌کنند، خرید می‌کنند بلکه به آنها ایمان می‌آورند.» به عبارت دیگر، همانطور که پیش‌تر گفتیم: «یک شرکت خوب، محصولات و خدمات عالی ارائه می‌دهد، اما یک شرکت عالی در کنار این موارد، می‌کوشد تا جهان را به مکانی بهتر تبدیل کند.» اگر این هدف توسط مشتریان درک و ارج نهاده شود، شرکت به عنوان یک رهبر شناخته شده و به احتمال زیاد به موفقیت دست می‌یابد.

¹ Javier Quinones

نویسندگان گزارش «حق بیمه هدف: چرا یک استراتژی هدف‌محور برای کسب‌وکار خوب است» از مانیتور دیلویت، بر این باورند که باید ارتباطی آشکار میان آنچه یک کسب‌وکار انجام می‌دهد و توانایی آن در ارائه راه‌حل‌های ملموس به جهان وجود داشته باشد:

«هدف یک شرکت، نقشی است که در جامعه ایفا می‌کند و با ارزش‌آفرینی بلندمدت مرتبط است، از جمله رفع نیازهای متنوع تمامی ذی‌نفعان. رهبران کسب‌وکار می‌توانند با اتخاذ استراتژی‌هایی برای حل مشکلات مردم و کره زمین به شیوه‌ای سودآور، نه کسب سود از طریق ایجاد چنین مشکلاتی موفقیت آتی شرکت خود را تضمین کنند.»

یکی از بارزترین نمونه‌های موردی در این زمینه، شرکت خرده‌فروشی آمریکایی پاتاگونیای (Patagonia) است که در بیش از ۱۰ کشور جهان فعالیت دارد. این شرکت و بنیان‌گذار آن، تجسم عینی فلسفه‌ای هستند که پیش‌تر به آن اشاره شد. وب‌سایت این برند اعلام می‌کند:

«بهترین محصول، محصولی است که مفید، چندمنظوره، بادوام، قابل تعمیر و قابل بازیافت باشد.»

آرمان آن‌ها «تولید محصولاتی است که به همان اندازه که از زمین می‌گیرند، به آن بازگردانند.» شوینارد^۱، کوهنوردی که به لطف موفقیت برند پاتاگونیای (Patagonia) که در سال ۱۹۷۳ برای ارائه بهترین لباس‌های ورزشی به هم‌نوردان خود تأسیس کرده بود، او را به یک میلیارد «ناخواسته» تبدیل شد. او در سال ۲۰۲۲، در آستانه پنجاهمین سالگرد تأسیس شرکت، با واگذاری این شرکت ۳ میلیارد دلاری به یک بنیاد و سازمان غیرانتفاعی که از سودهای آتی (حدود ۱ میلیون دلار در سال) برای مبارزه با تغییرات اقلیمی استفاده خواهد کرد، جهان را شگفت‌زده کرد. این بنیان‌گذار و مدیرعامل ۸۳ ساله در تشریح انگیزه خود گفت: «ما بر شکل جدیدی از سرمایه‌داری تأثیر خواهیم گذاشت، سرمایه‌داری که به چند ثروتمند و انبوهی فقیر، منجر نمی‌شود.» در این فصل، مفهوم «هدف» را عمیق‌تر بررسی خواهیم کرد و فرصت‌ها و پیامدهای آن را برای خرده‌فروشان و برندها مورد توجه قرار خواهیم داد.

¹ Chouniard

فواید هدفمند بودن

اساساً، وقتی یک شرکت هدفمند است یعنی به قول بنجامین فرانکلین :

"با انجام کار نیک، به توفیق دست یابد"

آثار مثبت متعددی به همراه دارد، از جمله امکان ایجاد میراثی ارزشمند. به عنوان مثال:

تمرکز: هدف مشخص، به جهت‌دهی و تمرکز تلاش‌های تمامی افراد در یک سازمان کمک می‌کند. هدف، حس مشترکی از معنا و مفهوم را ایجاد می‌کند که به طور طبیعی تمامی تصمیمات را همسو می‌سازد و مانع از گام‌های اشتباه شرکت می‌شود.

مشارکت: یک هدف قدرتمند، حس تعلق خاطر را در سازمان برمی‌انگیزد و مشارکت و انگیزه را افزایش می‌دهد. هرچه ذی نفعان با این هدف بیشتر انگیزه بگیرند، احتمال بیشتری دارد که در نقش‌های خود متعهد، مشتاق و پیش‌قدم باشند.

اعتماد: در دنیای بی‌ثبات، مضطرب، غیرخطی و نامفهوم (BANI)، اعتماد مهم‌ترین سرمایه در تعامل میان افراد (همه ذی نفعان) و سازمان‌هاست. اعتمادی که از هدف مشترک نشأت می‌گیرد، می‌تواند روابط را تحکیم بخشد، اعتبار را افزایش دهد و مزیت رقابتی ایجاد کند.

استعداد: در دنیایی که دائماً در حال تغییر است، توانایی جذب و حفظ استعدادها بیش از پیش حیاتی است. ایجاد یک هدف مناسب، شرکت را در جایگاهی قرار می‌دهد که توانایی جذب افرادی را که ارزش‌های مشترکی با آن دارند، را پیدا می‌کند.

وفاداری: وقتی مشتریان با هدف یک شرکت احساس نزدیکی و همذات‌پنداری می‌کنند و به ارزش‌های آن باور دارند، به احتمال زیاد به آن وفادار می‌مانند و حتی به ترویج و تبلیغ برند می‌پردازند.

پایداری: در جهانی گذرا و ناپایدار، خرده‌فروشان و برندهایی که هدفمند عمل می‌کنند، بیشتر به داشتن چشم‌اندازی بلندمدت تمایل دارند. چشم‌اندازی که می‌تواند ارتباط آن‌ها را با مشتریان حفظ کند و مدل کسب‌وکارشان را پایدار سازد.

هدفمند بودن یعنی تلاش برای ایجاد تأثیری مثبت و معنادار بر جامعه، چه به طور مستقیم از طریق محصولات و خدمات و چه از طریق کوشش‌هایی در جهت پایداری محیط زیست، ابتکارات اجتماعی، یا مشارکت در جوامع محلی. هدفمند بودن همچنین به معنای اولویت دادن به رفاه کارکنان، پرورش فرهنگ کاری حمایتگر، فراهم کردن فرصت‌های برابر، ترویج تعادل کار و زندگی، و تضمین رویه‌های منصفانه است. این طرز فکر در قبال ذی‌نفعان دیگر (سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، کارفرمایان، جوامع محلی) نیز صادق است و به ایجاد مشارکت‌های سودمند دوجانبه می‌انجامد. در حوزه عملیات، هدفمند بودن نیازمند شفافیت، صداقت، رعایت موازین اخلاقی، مدیریت مسئولانه منابع و زنجیره تأمین، و رویه‌های تجارت منصفانه است، علاوه بر ارتباطات صادقانه در بازاریابی و پاسخگویی در قبال اقدامات شرکت.

لازم به تأکید است که منظور ما صرفاً جبران، خنثی‌سازی یا در خوش‌بینانه‌ترین حالت، محدود کردن اثرات منفی زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی نیست. این اقدامات قطعاً شروع بسیار خوبی هستند، اما منفعت بلندمدت فراتر از جبران یا کاهش پیامدهای منفی مدل کنونی است. ما باید قاطعانه به سوی اصلاح کامل این مدل حرکت کنیم تا به سناریویی جدید دست یابیم که در آن تمام مراحل واقعاً پایدار باشند. به بیان استعاری، این کار مانند خودداری از خرید «آمرزش‌نامه» (رویه کاتولیک‌های رومی برای بخشش گناه در ازای پرداخت پول) است و به تغییر کامل رفتار با هدف عدم ارتکاب گناه می‌انجامد.

مایکل براونگارت و ویلیام مک‌دانو^۱ در کتاب مشترک خود با عنوان "گهواره تا گهواره: بازاندیشی شیوه تولید" پیشنهاد می‌کنند که الگوی غالب «گهواره تا گور» به مدلی چرخشی تغییر یابد. آنان بر این باورند که اگر بتوانیم از فرایند خطی به فرایند چرخشی گذار کنیم، می‌توانیم مدیریت پایدار تمام مراحل از ایده‌پردازی و تولید گرفته تا توزیع و مصرف را تضمین نماییم. هدف این است که کل فرایند به یک بازی «برد-برد» تبدیل شود که در آن تمام ضایعات به عنوان سوخت فنی یا زیستی برای تأمین انرژی سایر فرایندها مورد استفاده مجدد قرار گیرند. به همین ترتیب، یک نظام اقتصادی زمانی چرخشی است که محصولات و خدمات در یک چرخه بسته عرضه شوند

¹ Michael Braungart & William McDonough

و این چرخه مقدس با فضیلت را ایجاد می‌کند که به طور بالقوه هم ضایعات و هم دفع غیرفعال آن‌ها را از بین می‌برد.

این دیدگاه کاملاً با دیدگاه مایکل پورتر و مارک کرامر¹ در مقاله تأثیرگذارشان در نشریه هاروارد بیزینس ریویو با عنوان "ایجاد ارزش مشترک: چگونگی بازآفرینی سرمایه‌داری و آزادسازی موجی از نوآوری و رشد" همسو است. پورتر و کرامر معتقدند که شرکت‌ها باید از تمرکز صرف بر ایجاد ارزش برای سهامداران فاصله بگیرند و در عوض، به طور فعال برای ایجاد سیستماتیک ارزش مشترک در کل زنجیره ارزش بکوشند. این شامل توجه به رفاه کارکنان، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری، همکاران خارجی و مشتریان، و همچنین ملاحظات گسترده‌تر اجتماعی و محیط زیستی است. به طور خلاصه، شرکت‌ها باید به طور فعال فرصت‌های ارزش مشترک را دنبال کنند تا پیشرفت اجتماعی و محیط زیستی را با شکوفایی مالی هماهنگ سازند.

هماهنگی دشوار

در تئوری، این موضوع بسیار واضح به نظر می‌رسد و بسیاری از کارآفرینان و رهبران کسب‌وکار مدعی‌اند که می‌توان به این هماهنگی دست یافت. اما تقریباً در تمام گفتگوهایی که با سهام‌داران، کارآفرینان و مدیران در سراسر جهان داشتیم، به نقطه‌ای می‌رسیدیم که آنها می‌گفتند: "با فرض اینکه تمام مواردی که در این اصل راهنما ذکر کردید بسیار مهم هستند، چگونه می‌توانم در عین حال که در کوتاه‌مدت سودآوری را حفظ می‌کنم، همه این متغیرها را در نظر بگیرم؟" فرض بر این است که اگر شرکتی بر اساس متفاوتی ساخته شده باشد، که اغلب در شرایط بازار متفاوتی بوده است، ساختار سود و زیان آن نمی‌تواند تمام سرمایه‌گذاری‌های لازم برای پاسخگویی به تمام مطالبات مشروع جامعه امروزی را پوشش دهد. و در عین حال، تقاضای فرآیندهای که از سوی مشتریان آگاه ایجاد می‌شود، برای جبران سرمایه‌گذاری‌های لازم برای تغییر شیوه کار کافی نخواهد بود.

به نظر می‌رسد جامعه کسب‌وکار بر این باور است که هدفمند بودن، فرصتی ملموس برای بازنگری در چشم‌انداز کسب‌وکار در میان‌مدت و بلندمدت است. اما تجربه ما نشان می‌دهد که تغییر ساختار عملیات شرکت‌ها با هدف اولویت دادن به خلق ارزش مشترک، می‌تواند تأثیرات قابل توجهی در کوتاه‌مدت داشته باشد. این موضوع با توجه به اینکه عملکرد اکثر رهبران سازمانی معمولاً بر اساس شاخص‌های کوتاه‌مدت ارزیابی می‌شود، یک چالش بزرگ محسوب می‌شود. خود را جای مدیرعامل یک خرده‌فروش یا برند معتبر محصولات مصرفی بگذارید که در حال نهایی کردن تخصیص بودجه برای سال آینده است. با منابع محدودی که در اختیار دارید، با یک تصمیم حیاتی

¹ Michael Porter & Mark Kramer

روبرو هستید: سرمایه‌گذاری در یک تحول عملیاتی برای دستیابی به کربن خنثی در عرض پنج سال، یا استخدام نیروهای فروش بیشتر که به احتمال زیاد درآمد و سود بیشتری ایجاد می‌کنند. انتخاب گزینه دوم سهامداران را خشنود می‌کند و احتمالاً منجر به پاداش‌های بالاتر برای شما و تیم مدیریت می‌شود و این دستاورد می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر مسیر شغلی شما داشته باشد. اما این نتیجه مطلوب به بهای کنار گذاشتن هدف کربن خنثی به دست می‌آید.

این سناریوی فرضی، چالشی را نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران هر روز با آن مواجه هستند، که تنها بر اهمیت همسو کردن چشم‌انداز و هدف سازمان با انتظارات سهامداران و ساختار تشویقی مدیریت تأکید می‌کند. سیاست‌گذاران نیز در این سناریو نقشی کلیدی ایفا می‌کنند، زیرا واگذاری بازارها به مکانیسم خودتنظیمی تنها تا حدودی مؤثر بوده است. در واقع، تا زمانی که همه این عناصر به طور هماهنگ با یکدیگر همگرا نشوند، گذار به سمت کسب‌وکارهای هدفمندتر نیازمند ابتکار عمل افراد الهام‌بخش است هم در یافتن راهکارهای عملی و هم در پذیرش فدا کردن سود. برای تبدیل این چشم‌انداز به یک رویه استاندارد، به شدت نیازمند یک راهنمای واحد هستیم مانند آنچه که می‌تواند توسط دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی تدوین و اجرا شود.

چگونه می‌توانیم سودآوری را با ضرورت توجه به اولویت‌های زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG) سازگار کنیم؟ تعادل مناسب بین "ارزش اقتصادی" و "ارزش‌های اخلاقی" چیست؟ چگونه یک کسب‌وکار می‌تواند هم سودآور باشد و هم هدفمند؟

اغراق نیست اگر بگوییم این روزها این موضوع به طور قطع در صدر دغدغه‌های همه شرکت‌ها قرار دارد. اکونومیست محاسبه کرده است که تعداد دفعاتی که شرکت‌های S&P 500¹ (۵۰۰ سهام برتر در بازار بورس نیوورک) از اصطلاح «ESG» (محیط زیست، اجتماع و حاکمیت) در گزارش‌های درآمد سه ماهه خود استفاده کرده‌اند، از سال ۲۰۲۰ به بعد به شدت افزایش یافته است. اما با وجود تمام بحث‌ها، پاسخ ساده‌ای برای این سؤالات وجود ندارد و نقشه راه روشنی برای چگونگی پیشروی در این مسیر در دست نیست. همانطور که قبلاً اشاره شد، این واقعیت که متغیرهای اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی، فن آوری و نظارتی در این زمینه نقش دارند، دستیابی به یک راه‌حل استاندارد جهانی را حتی پیچیده‌تر می‌کند. در واقع، اگرچه دستورالعمل‌هایی مانند ۱۷ هدف توسعه پایدار سازمان ملل وجود دارد، اما باز خرده‌فروشان و برندها در مورد سرمایه‌گذاری در یک جهت خاص محتاط هستند. اگر مقررات ملی، منطقه‌ای (مانند استانداردهای اتحادیه اروپا در مقابل ایالات متحده) و جهانی با هم هماهنگ نباشند، همانطور که ممکن است این عدم هماهنگی اتفاق بیفتد، در این شرایط تمرکز بیش از حد روی یک استاندارد

¹ Standard and Poor's Index

خاص می‌تواند به هدر رفتن منابع، نقض مقررات محلی، جریمه شدن و آسیب دیدن اعتبار برند منجر شود. از طرف دیگر، اگر شرکتی به «سبزشویی»^۱ متهم شود، یعنی ادعای پیگیری اهداف نجات سیاره فقط یک ژست تبلیغاتی باشد، اعتبار آن خدشه‌دار خواهد شد. بدبین‌ها می‌گویند هر برندی می‌تواند راهی پیدا کند تا ادعاهای ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) خود را موجه جلوه دهد.

این اثر جزیره‌ای (سیلو) یک شمشیر دولبه است. نبود استانداردها و گواهینامه‌های جهانی، خرده‌فروشان و برندها را از اقدام در این زمینه دلسرد و بی‌انگیزه می‌کند و تلاش‌های آن‌ها را برای هدفمندتر شدن گُند می‌کند. در عین حال، این ذهنیت که «روال کار همین است» باعث سردرگمی و سرخوردگی در افکار عمومی می‌شود و مردم به طور فزاینده‌ای نسبت به امکان جمع بین سود و هدف شکاک می‌شوند.

به سوی یک استاندارد مشترک

با وجود فقدان هنجارهای استاندارد، افزایش تعداد شرکت‌های نیکوکار، سطح استانداردهای بازار را ارتقا می‌بخشد و دائماً مرزهای آنچه را که به عنوان رویه‌های غیرقابل قبول تلقی می‌شود، جابجا می‌کند. یک روش ارزشمند برای شناسایی این شرکت‌های الهام‌بخش و هدف‌محور، استفاده از گواهینامه B Corp است که توسط B Lab، یک سازمان غیرانتفاعی جهانی ایجاد شده است. این سازمان متعهد به تسهیل صدور گواهینامه برای شرکت‌های ماموریت‌محور بر اساس تأثیر مثبت آن‌ها بر کره زمین و جامعه است. این گواهینامه مستلزم یک فرآیند اعتبارسنجی دقیق است که در آن عملکرد شرکت با استفاده از یک سیستم امتیازدهی در پنج دسته کلیدی ارزیابی می‌شود: مشتریان، جامعه، حاکمیت، کارکنان و محیط زیست. برای دریافت این گواهینامه، حداقل ۸۰ امتیاز لازم است. علاوه بر این، آزمون شامل ۱۵۰ تا ۲۰۰ سوال (بسته به اندازه و بخش شرکت) برگزار می‌شود که رویه‌های عملیاتی شرکت را ارزیابی می‌کند. این فرآیند جامع نه تنها حوزه‌هایی را که نیاز به بهبود دارند آشکار می‌سازد، بلکه یک نقشه راه روشن برای اجرای رویه‌های پایدار و مسئولیت‌پذیر اجتماعی در جهت تلاش مستمر برای تعالی ارائه می‌دهد.

در نظر داشته باشید که دریافت گواهی B Corp دستاوردی مقطعی نیست؛ کسب‌وکارها ملزم به تمدید گواهی خود هر سه سال یک بار هستند و انتظار می‌رود که امتیاز خود را ارتقا دهند. علاوه بر این، شرکت‌های دارای این گواهی از نظر قانونی موظف‌اند تا تأثیر تصمیماتشان را بر تمامی ذی‌نفعان خود، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان،

^۱ Greenwashing : واژه‌ای است که به دورویی انسان‌های به‌ظاهر دوستدار محیط زیست اشاره دارد به این صورت که با نام حمایت از محیط زیست به محیط زیست و به جامعه انسانی صدمه می‌زنند برای اثبات سبزشویی اغلب به این موضوع استناد می‌شود که بیش از آن‌که واقعاً در مسیر دوستی با محیط زیست فعالیت کنند، برای سبز بودن تبلیغ و هزینه می‌کنند.

جامعه و محیط زیست در نظر بگیرند. این گواهی امکان شناسایی برندهایی را فراهم می‌کند که دارای ارزش‌های برجسته‌ای بوده و متعهد به بهبود مستمر در حوزه نیروی کار، کره زمین و رفاه همگان هستند. این فهرست شامل برخی از برندهای شناخته‌شده مانند ایلی کافی (illycaffè)، پاتاگونیا (Patagonia) و بادی شاپ (The Body Shop) و همچنین ستاره‌های تازه وارد مانند شرکت کفش و پوشاک آلبردس (Allbirds) و ائسوپ (Aesop) که پیش‌تر به آن اشاره شد، می‌باشد. (لازم به ذکر است که ائسوپ (Aesop) یک برند لوکس لوازم آرایشی استرالیایی است که توسط لورئال (L'Oreal) به مبلغ ۲,۵ میلیارد دلار خریداری شد و به بزرگ‌ترین خرید برند در تاریخ این غول صنعت زیبایی فرانسوی تبدیل شد).

دانون^۱، شرکت چندملیتی سهامی عام، فعالانه در جنبش B Corp در عرصه‌های گوناگون مشارکت دارد.

از سال ۲۰۱۵، دانون با همکاری B Lab در تلاش است تا مسیری معنادار و عملی برای دریافت گواهینامه B Corp برای شرکت‌های چندملیتی و سهامی عام تعریف کند. تا به امروز، ۷۴,۲ درصد از فروش جهانی دانون موفق به دریافت گواهینامه B Corp شده است که نشان از پیشرفت چشمگیر دانون در مسیر تحقق هدف خود برای تبدیل شدن به یکی از اولین شرکت‌های چندملیتی با گواهی کامل تا سال ۲۰۲۵ دارد.

برند دیگری که در این فصل شایسته توجه ویژه‌ای است، خرده‌فروشی پوشاک ژاپنی یونیکلو (UNIQLO) می‌باشد. بنیان‌گذار آن، تاداشی یانای^۲، به خاطر این گفته مشهور است: "شرکتی که روح نداشته باشد، هیچ نیست." او همچنین به خاطر ۲۳ اصل مدیریتی که تدوین کرده و در تمامی ابعاد شرکت خود به کار بسته است، شهرت دارد. در قلب این اصول، مشتری‌مداری، ایده بازگشت به جامعه نهفته است. آخرین گزارش منتشر شده از این شرکت، دستاوردی قابل توجه را نشان می‌دهد، چرا که افزایش چشمگیری در درآمد و سود در طول نه ماهه نخست سال مالی ۲۰۲۳ را به نمایش می‌گذارد. این نتایج تجاری، گواهی بر عملکرد تحسین‌برانگیز شرکت در کسب سود قابل توجه مالی در عین پایبندی به اهداف خود است. نمونه‌ای بارز از رویکرد یونیکلو را می‌توان در RE. UNIQLO STUDIO مشاهده کرد.

در فروشگاه‌های یونیکلو در چندین شهر، مشتریان می‌توانند با پرداخت ۵ دلار، دکمه‌ها و زیپ‌های لباس‌های خود را تعمیر یا تعویض کنند، سوراخ‌ها را بدوزند و درزها را ترمیم کنند. (یونیکلو همچنین "لباس‌های دست دوم یونیکلو را در فروشگاه‌ها جمع‌آوری کرده و پس از استفاده مجدد، آن‌ها را به افراد نیازمند در سراسر جهان اهدا

¹ Danone

² Tadashi Yanai

می‌کند لباس‌هایی که قابلیت استفاده مجدد ندارند، به عنوان سوخت یا مواد عایق صدا بازیافت می‌شوند.¹ خدمات تعمیر لباس توسط بسیاری از شرکت‌های دیگر از جمله اپل (Apple)، باربور (Barbour)، گوچی (Gucci)، اچ اند ام (H&M)، لویی ویتون (Louis Vuitton)، نایکی (Nike) و بسیاری دیگر نیز ارائه می‌شود. در گفتگویی که با ریکاردو استفانلی¹، مدیرعامل برند لوکس ایتالیایی Brunello Cucinelli، در این باره داشتیم، او ضمن تأیید اهمیت افزایش طول عمر لباس‌ها، بر لزوم اتخاذ رویکردی اخلاقی‌تر در کل فرآیند تولید و مصرف لباس تأکید کرد. او به ما گفت: "هدف ما تولید محصولاتی است که ذاتاً طول عمر بالایی دارند، با تمرکز بر دوام ساخته شده‌اند، به گونه‌ای طراحی شده‌اند که بیشترین عمر مفید را داشته باشند و از نظر استحکام فیزیکی و کارایی، در گذر زمان ماندگار باشند. در تمام این فرآیند، ما به دقت اصول حفظ کرامت اخلاقی و اقتصادی افراد دخیل را رعایت می‌کنیم."

این نمونه‌ها الگوهای سازنده‌ای را برای سایر شرکت‌ها جهت الگوبرداری ارائه می‌دهند و در عین حال به عنوان معیارهایی عمل می‌کنند که نشان می‌دهند چه چیزهایی بیش از پیش مورد تحسین و انتظار مردم قرار می‌گیرد، نکته‌ای که بازیگران کم‌تحرک‌تر باید به آن توجه کنند.

همبستگی تجاری

در سال ۲۰۲۳، مک‌کینزی و نیلسن‌آی‌کیو^۲ مطالعه قابل توجهی را با هدف بررسی رشد فروش محصولات با ادعای مسئولیت‌پذیری محیط زیستی و اجتماعی انجام دادند. این مطالعه، از پنج سال داده‌های فروش در ایالات متحده، از سال ۲۰۱۷ تا ژوئن ۲۰۲۲ بهره برد. این مجموعه داده وسیع، شامل ۶۰۰ هزار واحد نگهداری موجودی (SKU) محصول بود که در مجموع ۴۰۰ میلیارد دلار درآمد سالانه خرده‌فروشی را به خود اختصاص می‌دادند. این محصولات از ۴۴ هزار برند در ۳۲ دسته مختلف، از جمله مواد غذایی، نوشیدنی، محصولات مراقبت شخصی و لوازم خانگی، بودند.

اگرچه این مطالعه شواهدی ارائه می‌دهد که تقاضا برای محصولات مسئولیت‌پذیر محیط زیستی و اجتماعی فراتر از مخاطبان خاص گسترش یافته است، اما این واقعیت را نیز آشکار می‌کند که همه برندهایی که ادعاهای مرتبط با ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) را مطرح می‌کنند، شاهد تأثیر مثبت بر فروش نبوده‌اند. جالب توجه است که در ۵۹ درصد از دسته‌بندی‌های مورد مطالعه، به نظر می‌رسد برندهای کوچک‌تر از اعتبار بیشتری

¹ Riccardo Stfanelli

² McKinsey and NielsenIQ

برخوردارند و منجر به رشد نامتناسبی برای چنین ادعاهایی می‌شوند. این امر ممکن است توضیح دهد که چرا شرکت‌های بزرگ، اغلب برندهای کوچک‌تری را که در این زمینه قوی هستند، خریداری می‌کنند. علاوه بر این، مطالعه نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی جامع مسائل مرتبط با ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) در سبد محصولات یک برند می‌تواند وفاداری مصرف‌کننده را نسبت به برند به طور کلی تقویت کند. همچنین، محصولاتی با ادعاهای متعدد که موضوعات مختلف ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) را پوشش می‌دهند، در مقایسه با سایر محصولات، رشد سریع‌تری را نشان داده‌اند. در واقع، "در نزدیک به ۸۰ درصد از دسته‌بندی‌ها، داده‌ها همبستگی مثبتی بین نرخ رشد و تعداد انواع مختلف ادعاهای مرتبط با ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) که یک محصول مطرح می‌کند، نشان می‌دهند. محصولاتی که چندین نوع ادعا را مطرح می‌کنند، تقریباً دو برابر سریع‌تر از محصولاتی که فقط یک ادعا را مطرح می‌کنند، رشد می‌کنند." به عبارت دیگر، مصرف‌کنندگان با ادعاهای متعدد مرتبط با ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) بیشتر قانع می‌شوند. افزون بر این، "برندها بهتر است تعهد خود را به شیوه‌های ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) بازنگری کرده و اطمینان حاصل کنند که به طور جامع در مورد عوامل اجتماعی و محیطی مرتبط که زیربنای محصولات آنها هستند، می‌اندیشند."

در مسیر پیگیری یک استراتژی هدفمند، چالش‌های بالقوه‌ای نیز وجود دارند که نیازمند بررسی دقیق هستند. برخی شرکت‌ها به «بیدارنمایی» (استفاده ابزاری از ارزش‌های اخلاقی به عنوان یک ابزار تبلیغاتی) متهم شده‌اند و برخی برندها به دلیل عدم ارتباط با جوامع محلی مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. این خطر زمانی که یک اینفلوئنسر مشهور درگیر باشد، می‌تواند تشدید شود، زیرا شرکت نمی‌تواند اعمال سلبریتی را کنترل کند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۲۲، رپر مشهور کانیه وست اظهارات جنجالی در مورد ادیان الهی از جمله یهودیت و اسلام را در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی بیان کرد. در نتیجه، طی دو هفته، تمامی برندهایی که با کانیه وست روابط تجاری داشتند، به طور علنی از او فاصله گرفتند و به سرعت قراردادهایی به ارزش میلیاردها دلار را فسخ کردند. یکی از غول‌های بزرگ تحت تأثیر این اتفاقات، شرکت آدیداس، تولیدکننده لباس ورزشی آلمانی بود که با ۱,۳ میلیارد دلار کفش «Yeezy» فروخته نشده مواجه شد. این شرکت در ابتدا قصد داشت موجودی باقی‌مانده را نابود کند، اما در نهایت تصمیم گرفت محصولات را به فروش برساند و «بخش قابل توجهی» از درآمد حاصل را به سازمان‌هایی مانند اتحادیه ضد افترا و مؤسسه فیلونیز و کیتا فلویید برای تغییر اجتماعی اهدا کند. (فیلونیز فلویید برادر جورج فلویید است که قتل او در سال ۲۰۲۰ توسط یک افسر پلیس در مینه سوتا، خشم و اعتراضات گسترده‌ای را

برانگیخت). بیورن گولدن^۱، مدیرعامل آدیداس (Adidas)، اظهار داشت: «ما بر این باوریم که این بهترین راه حل است، زیرا به طرح های خلق شده و کفش های تولید شده احترام می گذارد، به نفع کارکنان ماست، مشکل موجودی را حل می کند و تأثیر مثبتی بر جوامع ما خواهد داشت. در ورزش یا جامعه هیچ جایی برای هیچ نوع نفرتی وجود ندارد و ما همچنان متعهد به مبارزه با آن هستیم.» واکنش مردم به این تصمیم مثبت بود: «ارزش کفش های Yeezy در بازار فروش مجدد از آن زمان به شدت افزایش یافته است و قیمت برخی از مدل ها بیش از دو برابر شده است.» برای درک بهتر بزرگی این موضوع، در نظر داشته باشید که در سال ۲۰۲۰ این همکاری (که قرار بود در سال ۲۰۲۶ به پایان برسد) نزدیک به ۱,۷ میلیارد دلار درآمد برای آدیداس ایجاد کرده بود.

ما معتقدیم که مدیریت آدیداس (در کنار سایر برندهایی که از وست فاصله گرفتند) مطابق با این اصل راهنما عمل کرده است: هدفمند بودن همچنین به معنای پذیرش شفاف هرگونه اشتباه و اتخاذ مواضع مسئولانه در قبال رفتارهای مضر و نفرت پراکن است.

همانطور که پیشتر در این فصل تأکید شد، هدفمند بودن به معنای احترام به آحاد مردم و جامعه است. سازمان های هدفمند، محیطی فراگیر ایجاد می کنند که در آن با کارکنان، شرکا، تامین کنندگان و البته مشتریان و مراجعان، صرف نظر از نژاد، جنسیت، جایگاه اجتماعی، معلولیت، مذهب یا هر ویژگی دیگر، یکسان رفتار می شود. سازمان های هدفمند برای دیدگاه ها، پیشینه ها و مهارت های گوناگون ارزش قائلند، زیرا این تنوع برای موفقیت در دنیای پیچیده پس از دیجیتال ضروری است. با این حال، به ویژه برای سازمان های قدیمی که ممکن است سال ها بر اساس اولویت های متفاوتی فعالیت کرده باشند، بسیار مهم است که گذار به سمت جایگاهی هدفمندتر با دقت و احتیاط انجام شود.

نمونه ای دیگر از چند سال قبل، نشان می دهد چگونه یک شرکت می تواند اصل «هدفمند بودن» را در پیش گیرد و در عین حال، در مواجهه با چالش ها، بر تعهد خود پافشاری کند. در سال ۲۰۱۸، نایک، غول صنعت پوشاک ورزشی، در کمپین تبلیغاتی تلویزیونی خود، جدیدترین بخش از شعار سه دهه ای «فقط انجامش بده» را به نمایش گذاشت. این بار، این شعار مخاطب را به دنبال کردن اهداف به ظاهر ناممکن فرا می خواند؛ اهدافی مانند بازی بسکتبال روی صندلی چرخدار (مگان بلانک)^۲ یا بازی فوتبال آمریکایی حرفه ای تنها با یک دست. این نوع پیام رسانی برای نایک عادی است؛ اما آنچه عادی نبود، انتخاب جنجالی کالین کپرنیک^۳، بازیکن سابق فوتبال

^۱ Bjørn Gulden

^۲ Megan Blunk

^۳ Colin Kaepernick

آمریکایی، به عنوان راوی تبلیغ بود. او در این تبلیغ مخاطب را تشویق می‌کرد: «به چیزی باور داشته باشید، حتی اگر به قیمت از دست دادن همه چیز باشد».

استفاده از واژه «از دست دادن» در این تبلیغ، به تصمیم بحث‌برانگیز کپرنیک در سال ۲۰۱۶ برای زانو زدن هنگام پخش سرود ملی پیش از بازی، در اعتراض به خشونت پلیس، اشاره داشت. او در این باره گفته بود: «من برای پرچم کشوری که سیاه‌پوستان و رنگین‌پوستان را سرکوب می‌کند، نخواهم ایستاد و ابراز افتخار نخواهم کرد». این اقدام او در نهایت منجر به فسخ قراردادش با تیم سانفرانسیسکو شد. بی‌تردید نایک از قبل پیش‌بینی اعتراضات و تحریم‌هایی را که پس از کمپین تبلیغاتی سال ۲۰۱۸ به راه افتاد، می‌کرد. این اعتراضات هم از سوی طرفداران نایک بود که کپرنیک را به بی‌وطنی متهم می‌کردند و در اعتراض، کفش‌های نایک خود را آتش می‌زدند و هم از سوی حامیان جنبش «جان سیاه‌پوستان مهم است» که نایک را به «بیداری‌نمایی» متهم می‌کردند. اما نایک، همچون راوی تبلیغش، از موضع خود عقب ننشست. در واقع، «علیرغم پیش‌بینی فاکس نیوز و برخی از کاربران شبکه‌های اجتماعی مبنی بر سقوط نایک، این شرکت ادعا کرده است که ۱۶۳ میلیون دلار بدست آورده است یعنی، ۶ میلیارد دلار افزایش ارزش برند و ۳۱ درصد افزایش فروش را تجربه کرد». و در سال ۲۰۱۹، همان تبلیغ نایک جایزه امی را برای بهترین تبلیغ تجاری دریافت کرد.

هرچند هنوز مشخص نیست که چگونه می‌توان تاثیر بلندمدت این رویدادها را بر ارزش ویژه برند و فراتر از آن، بر سود و زیان میان‌مدت و بلندمدت سنجید، اما این رویدادها بی‌شک بر نحوه انتخاب مردم برای کار کردن در یک شرکت یا خرید از یک برند، تاثیر آنی می‌گذارند. این رویدادها همچنین برای کسانی که می‌خواهند از پیامدهای منفی نارضایتی مشتریان فعلی و بالقوه در امان بمانند، دو نکته مهم را در حوزه روابط برند و مشتری یادآوری می‌کنند. نخست اینکه برای جلوگیری از تضاد میان نیت و عمل، باید DNA برند را با ارزش‌هایی که می‌خواهد پاس بدارد، به دقت همسو کرد.

اصالت، اعتبار و ثبات، هنگام پذیرش یک آرمان با هدف «هدفمند بودن»، نقشی حیاتی دارند. دوم اینکه در عبور از طوفان‌های تغییر فرهنگی، ثابت قدم ماندن در مسیر تغییر است مگر اینکه مدیریت به صراحت به اشتباه خود پی ببرد که این امر همانند یک قطب‌نما برای برندها است که برندها را به سلامت و با حفظ اعتبار و انسجام از این طوفان‌ها عبور می‌دهد.

لزوم همکاری بخش دولتی و خصوصی

پویایی توصیف شده در این فصل، بر این نکته تأکید دارد که مسائل پیچیده تنها با همکاری نزدیک بخش‌های خصوصی و دولتی قابل حل هستند. ما از هر دو مورد زیر حمایت می‌کنیم:

۱. «رقابت مشارکتی» (همکاری میان رقبا) بین خرده‌فروشان و برندهای مصرفی،

۲. همکاری میان جامعه کسب‌وکار و نهادهای بین‌المللی.

سلوان موهنداس دو منیل^۱، مدیرعامل انجمن بین‌المللی فروشگاه‌های زنجیره‌ای (LADS)، با این موضوع موافق است:

بسیاری از خرده‌فروشان ممکن است نگران باشند که همکاری با رقبای بالقوه‌شان، به کاهش سهم بازار آنها منجر شود. اما نکته اینجاست که فرصت‌هایی برای همکاری وجود دارد که به مزیت رقابتی هیچ‌کس آسیبی نمی‌رساند. در واقع، این همکاری‌ها یک اثر دومینویی در کل زنجیره تأمین ایجاد می‌کنند، به گونه‌ای که مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان و قانون‌گذاران می‌توانند همگی با یکدیگر همراه شوند. آنها با همکاری با یکدیگر، از هم می‌آموزند و به یک نقطه عطف می‌رسند که در آن می‌توانند به وضوح ببینند که چه کارهایی باید انجام شود، کدام حوزه‌ها نیاز به توجه بیشتری دارند و همکاری در چه زمینه‌هایی می‌تواند به ایجاد تغییرات معنادار منجر شود.

تردیدی نیست که برای انطباق با استانداردهای ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) و پایبندی به اصل «هدفمند بودن»، شرکت‌ها ناگزیر به سرمایه‌گذاری‌های کلان در حوزه زیرساخت، کسب مهارت‌های تخصصی و تجهیز خود به فن‌آوری‌های نوین برای نظارت بر زنجیره تأمین هستند. این امر تأثیر قابل‌توجهی بر ساختار هزینه‌ها خواهد داشت. در چنین برهه حساسی از تاریخ که با پیامدهای همه‌گیری تشدید شده است، ضروری است که نهادهای بین‌المللی مقرراتی را وضع کنند که نه تنها رعایت استانداردهای بالای ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) را الزامی کند، بلکه شرایط مالی لازم را برای کسب‌وکارها فراهم آورد تا بدون کاهش سودآوری، به این استانداردها پایبند باشند. به باور ما، برای هدفمند بودن کسب‌وکارها، سیاست‌گذاران باید به

¹ Selvane Mohandas du Menil

ترویج اقداماتی ادامه دهند که به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری کمک می‌کند. این اقدامات عبارتند از:

- **یک چارچوب نظارتی بین‌المللی (یا جهانی) جدید:** الزام به گزارش‌دهی در خصوص معیارهای پایداری، تعیین اهداف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، یا الزام به اجرای شیوه‌های مسئولیت اجتماعی.

- **مشوق‌های مالی:** معافیت‌های مالیاتی، کمک‌های بلاعوض، یارانه‌ها و غیره.

- **حمایت از تحقیق و توسعه:** تأمین بودجه برای حمایت از رویکردهای نوآورانه در حوزه مسائل مرتبط با ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی)؛ برنامه‌های آموزشی و ترویجی برای ارتقای دانش و توانمندی‌های لازم جهت به‌کارگیری مؤثر شیوه‌های ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) در شرکت‌ها.

- **حمایت از دسترسی به بازار:** تسهیل دسترسی شرکت‌های متعهد به اصول اخلاقی به بازارها، اولویت دادن به این شرکت‌ها در فرآیندهای مناقصه و مزایده دولتی و غیره.

- **پلتفرم‌های همکاری:** ایجاد بستری برای تشویق همکاری میان کسب‌وکارها، سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای دولتی به منظور پرداختن به چالش‌های ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) به صورت جمعی (منابع مشترک، اشتراک‌گذاری دانش، فرصت‌های شبکه‌سازی و غیره).

اگرچه در این کتاب تلاش کردم تا مرزهای اقداماتی را که خرده‌فروشان و برندهای مصرفی باید در مسیر هدفمند شدن در پیش گیرند، ترسیم کنم و مطالعات موردی الهام‌بخشی ارائه دهم، اما باید تأکید کنم که هیچ برنامه‌ای بی‌نقص نیست. انتظار بی‌انتها برای تدوین یک استراتژی بی‌نقص، نه تنها از نظر رقابت‌پذیری بیهوده است، بلکه برای جامعه و سیاره ما نیز خطرناک است.

در عوض، رهبران کسب و کار را به اقدام و برداشتن گام‌های کوچک اما معنادار تشویق می‌کنیم. آنها با این کار می‌توانند به تمامی ذی نفعان نشان دهند که برای آغاز سفری به سوی آینده‌ای هماهنگ‌تر، آینده‌ای که در آن سودآوری، نتیجه طبیعی تمرکز بر هدف، مردم و سیاره است متعهد هستند. پذیرش این رویکرد، کسب و کارها را قادر می‌سازد تا مشارکت‌های ملموسی داشته باشند و الهام‌بخش تغییرات مثبت باشند. همچنین از سیاست‌گذاران می‌خواهیم تا همکاری را در تمامی سطوح تقویت کنند و برای تدوین قوانین مشترکی که هدفشان حفاظت از جهان و ساکنان آن بدون به خطر انداختن توانایی رشد کسب و کارهاست، تلاش کنند.

"در جهان پسا دیجیتال، پیشرفت از طریق همکاری، انطباق مستمر، کسب تجربه، و بهبود گام‌به‌گام راهبردها حاصل می‌شود. با تلاش پیگیر، حتی بدون داشتن طرحی بی‌نقص، هر یک از ما می‌تواند دستاوردهای چشمگیری داشته باشد و به آینده‌ای پایدارتر و شکوفاتر کمک کند."

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- انگیزه درونی شما چیست؟
- چه چیزی محرک شما در انجام وظایف‌تان است؟
- آیا این انگیزه با رسالت سازمان شما هم‌راستا است؟
- آیا سازمان شما می‌کوشد تا برای تمامی ذی‌نفعان خود ارزش بیافریند؟
- آیا آمادگی دارید تا سود را تابعی از تمرکز بر هدف، نیروی انسانی، و کره زمین بدانید؟
- آیا درک روشنی از توازن میان «ارزش» و «ارزش‌ها» دارید؟ آیا تصویری از چگونگی سودآوری و هدفمند بودن همزمان سازمان خود دارید؟

فصل سوم

چابک دست باش

پیش‌تر از ژانوس ایزد دوروی روم باستان که با مبداها، گذارها، دروازه‌ها، و معبرها پیوند دارد و توانایی نگرستن همزمان به گذشته و آینده را داراست به عنوان تمثیلی برای برانگیختن رویکردی که رهبران و مدیران باید در جهان پسادگرید در پیش گیرند، یاد کردیم.

چارلز ای. اورایی و مایکل ال. تاشمن از همین تصویر برای معرفی مفهوم "توانمندی سازمانی دوگانه" بهره می‌برند. آن‌ها توضیح می‌دهند که هر مدیری که بر سازمان‌ها در جهان پیچیده امروز نظارت دارد، باید همزمان به دنبال اکتشاف و بهره‌برداری باشد. به عقیده آن‌ها، هر کسب‌وکاری "باید پیوسته در پی نوآوری‌های تدریجی و بهبودهای کوچک در محصولات و عملیات موجود خود باشد تا بتواند کارآمدتر عمل کند و ارزش بیشتری به مشتریان ارائه دهد." در عین حال: "کسب‌وکارها نیازمند نوآوری‌های ناپیوسته و پیشرفت‌های بنیادین هستند که اساس رقابت در یک صنعت را عمیقاً دگرگون می‌کنند، و اغلب محصولات قدیمی یا روش‌های کار را منسوخ می‌سازند. در برخی موارد، شرکت‌ها حتی ممکن است یک فضای بازار کاملاً جدید را کشف کنند که رقابت را بی‌اهمیت می‌کند. آنچه دبلیو. چان کیم و رنه مابورگنه¹ در کتاب خود آن را "راهبرد اقیانوس آبی" می‌نامند. آن‌ها بیان می‌کنند که :

بر اساس این بینش، شرکت‌ها نباید بر فعالیت در بازارهای موجود ("اقیانوس سرخ") پافشاری کنند و بکوشند از ارزش پیشنهادی کنونی در فضایی اشباع‌شده که معمولاً محصولات مشابه تلقی می‌شوند، قیمت حرف اول را می‌زند، و حاشیه سود به مرور زمان کاهش می‌یابد، بهره‌برداری کنند. در عوض، آن‌ها باید پیوسته در پی کشف (و چه بسا ایجاد) بازارهای نوظهور باشند، جایی که آزادی عمل بیشتری برای دنبال کردن نوآوری و رشد دارند ("اقیانوس آبی").

هرچند این رویکرد برای هر نوع سازمانی کارآمد است، اما به طور خاص برای کسب‌وکارهای قدیمی که باید در میانه تحول دیجیتال که پویایی بازار را در طی دو دهه گذشته به کلی دگرگون کرده، خود را بازآفرینی کنند، اهمیت دارد. در غیر این صورت، خطر از میدان به در شدن توسط تازه‌واردانی که از فن‌آوری‌های نوین قدرت گرفته‌اند و بیشتر مایل به برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان نوظهور هستند، آن‌ها را تهدید می‌کند.

¹ W. Chan Kim & Renee Mauborgne

نمونه‌های عینی عبارتند از: شرکت ایستمن کداک^۱ که علی‌رغم اختراع فن آوری زیربنایی در دهه ۱۹۷۰، نتوانست به قافله دوربین‌های دیجیتال بپیوندد؛ نوکیا (NOKIA) و بلک‌بری (BlackBerry) که زمانی بازیگران برجسته‌ای در صنعت تلفن‌های همراه بودند و گذار به تلفن‌های هوشمند را از دست دادند و رهبری را به اپل (Apple)، سامسونگ (Samsung)، هواوی (Huawei) و اوپو (OPPO) که امروز در صف اول هستند واگذار کردند؛ بلاک باستر^۲ که زمانی پیشرو در صنعت سرگرمی خانگی بود و در نهایت با گذار جهان به خدمات استریم ویدئویی ورشکست شد؛ و توزی آر اس^۳ که زمانی خرده‌فروش بزرگ اسباب‌بازی بود و در تلاش برای انطباق با تغییر رفتار مصرف‌کنندگان به سمت خرید آنلاین در سال ۲۰۱۷ اعلام ورشکستگی کرد.

اما، مثال‌های موفق نیز از شرکت‌های قدیمی وجود دارد که به جای اینکه تسلیم موج نوآوری شوند، توانستند با موفقیت از آن بهره‌برداری کنند.

نینتندو^۴، شرکت چندملیتی ژاپنی تولیدکننده‌ی بازی‌های ویدیویی که در سال ۱۸۸۹ با نام نینتندو کاروتا تأسیس شد، توانایی خود را در بازآفرینی چندباره در مواجهه با شرایط نامساعد بازار اثبات کرده است. تمرکز اصلی این شرکت در ابتدا تولید کارت‌های بازی بود؛ تجارتي که از زمان تأسیس تا سال ۱۹۶۴ به طور پیوسته رشد کرد، تا اینکه فروش کارت‌ها به دلیل تغییر سلیقه‌ی مردم ژاپن به سمت بولینگ و سایر فعالیت‌ها رو به کاهش نهاد. در آن برهه، نینتندو فرصت یافت تا از تجربه‌ی خود در صنعت بازی‌های رومیزی که به موازات تولید کارت‌های بازی توسعه داده بود بهره‌گیری و اولین اسباب‌بازی الکترونیکی خود، تفنگ نوری Beam Gun را به بازار عرضه کند. این محصول یک نوآوری پیشگامانه در فضای جدید بازار بود، بازاری بکر و دست‌نخورده که اگرچه از کسب‌وکار اصلی شرکت فاصله داشت، اما در مجاورت حوزه‌ی جانبی قرار می‌گرفت که نینتندو به عنوان فرصتی برای تنوع‌بخشی به فعالیت‌های خود آن را پرورش داده بود. پس از آن، نینتندو ضمن ادامه‌ی فعالیت در کسب‌وکار اصلی خود، به کاوش در حوزه‌های جایگزین نیز پرداخت. و هنگامی که شرایط بازار بار دیگر تغییر کرد، به سمت بازی‌های ویدیویی که امروزه بیشترین شهرت را برای این شرکت به ارمغان آورده‌اند، روی آورد. نینتندو با پشت سر گذاشتن فراز و نشیب‌های فراوان، در آغاز هزاره‌ی جدید جایگاه برجسته‌ای در صنعت پرقاب‌ت بازی‌های ویدیویی به دست آورد. پس از عرضه‌ی نه‌چندان موفق کنسول GameCube، این شرکت بار دیگر از توانایی خود در تغییر مسیر بهره‌برد. نینتندو به جای رقابت مستقیم با کنسول‌های قدرتمند و پیشرفته‌ای همچون پلی‌استیشن

¹ Eastman Kodak

² Blockbuster

³ Toys "R" Us

⁴ Nintendo

سونی و ایکس باکس میکروسافت، با معرفی کنسول Wii و استراتژی «اقیانوس آبی» خود، بازار گسترده‌تری از گیم‌های معمولی و غیرحرفه‌ای را هدف قرار داد. این غول ژاپنی به لطف کنترلرهای حساس به حرکت و مجموعه‌ای از بازی‌های خانوادگی و آسان، فضای جدیدی را در بازار تجربیات بازی تعاملی و در دسترس ایجاد کرد. Wii نخستین بار در نوامبر ۲۰۰۶ عرضه شد و از آن زمان تاکنون، لوازم جانبی نوآورانه‌ی متعددی برای آن عرضه شده است؛ از جمله یک کنترل از راه دور مجهز به سیستم شتاب‌سنج و حسگرهای مادون قرمز که موقعیت بازیکن را در یک محیط سه‌بعدی تشخیص می‌دهد. Wii تا سال ۲۰۲۲، هفتمین کنسول خانگی پرفروش تاریخ بوده است.

بنابراین، نینتندو یک نمونه‌ی موفق از شرکت‌های قدیمی است که با انعطاف‌پذیری بالا، به طور سیستماتیک بین بهره‌برداری از دستاوردهای گذشته و کاوش در عرصه‌های جدید در نوسان است و به محض اینکه خط تولید نوظهور شروع به کسب موفقیت می‌کند، بر روی محصولات نوآورانه‌ی خود سرمایه‌گذاری مضاعف می‌نماید.

نمونه‌ی بسیار جالب دیگر در این زمینه، شرکت والمارت^۱ است؛ شرکت خرده‌فروشی چندملیتی آمریکایی که از نظر میزان درآمد، بزرگ‌ترین شرکت جهان نیز محسوب می‌شود. این شرکت در سال ۱۹۶۲ تأسیس شد و اکنون زنجیره‌ای بالغ بر ۱۰۰۰۰ فروشگاه با قالب‌های مختلف، از جمله هایپرمارکت، فروشگاه‌های بزرگ تخفیف‌دار و فروشگاه‌های مواد غذایی را در ۲۴ کشور جهان، از ایالات متحده، کانادا و آمریکای جنوبی گرفته تا هند و آفریقای جنوبی، اداره می‌کند. در سال ۱۹۷۲، والمارت برای نخستین بار وارد بازار بورس نیویورک شد و تا سال ۱۹۸۹ به بزرگ‌ترین و سودآورترین خرده‌فروش جهان تبدیل گشت. بدیهی است که چنین خرده‌فروش سنتی عظیمی، زمانی که بازیگران بومی حوزه‌ی دیجیتال، مانند آمازون که کاملاً فاقد فروشگاه‌های فیزیکی بودند با مدل کسب و کار چابک‌تر و مقیاس‌پذیرتر خود عرصه‌ی خرده‌فروشی را دگرگون کردند، با چالش‌های چشمگیری مواجه شد. با این حال، پس از برخی مقاومت‌های اولیه و چالش‌ها در بازتنظیم مدل عملیاتی، این شرکت توانست خود را با شرایط وفق دهد و مسیر تحول دیجیتال را در پیش گیرد؛ مسیری که به حفظ جایگاه رهبری آن انجامید. در سال ۲۰۱۶، والمارت با سرمایه‌گذاری ۳,۳ میلیارد دلار، وبسایت تجارت الکترونیک Jet.com را خریداری کرد و از همکاری خود با IBM و دانشگاه Tsinghua در پکن برای پیاده‌سازی فن آوری بلاکچین در راستای ردیابی زنجیره تامین گوشت در چین خبر داد. هدف از این اقدام، افزایش سود از طریق خودکارسازی ردیابی زنجیره تامین بود. والمارت در ادامه‌ی گسترش استراتژیک خود، در سال ۲۰۱۷ از دو خرید بزرگ رونمایی کرد: Moosejaw، خرده‌فروش آنلاین برجسته‌ای که در زمینه‌ی محصولات ورزشی و فضای باز فعالیت می‌کند؛ و Bonobos، شرکت مشهور

¹ Walmart

تولید پوشاک مردانه که در سال ۲۰۰۷ فعالیت خود را به عنوان یک تولیدکننده‌ی صرفاً آنلاین آغاز کرد و سپس فروشگاه‌های نمایشگاهی نوآورانه‌ای بدون ارائه‌ی کالا برای فروش حضوری افتتاح نمود. والمارت به موازات این خریده‌ها، سرمایه‌گذاری هنگفتی در فن آوری‌های پیشرفته انجام داد تا مدیریت موجودی و فرآیندهای تکمیل سفارش را بهینه سازد و با بهره‌گیری از اتوماسیون، تحلیل داده‌ها و سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، کارایی عملیاتی خود را بهبود بخشد و شکاف بین فضای دیجیتال و فیزیکی را پر کند. این شرکت همچنین بر استفاده از پلتفرم Jet.com برای افزایش تنوع محصولات آنلاین و ترکیب آن با گزینه‌های تحویل و دریافت انعطاف‌پذیر تمرکز کرد. به لطف این سرمایه‌گذاری‌ها و به‌روزرسانی‌ها در مدل عملیاتی، و همچنین تعهد راسخ به بازآفرینی و انطباق با شرایط در عین دفاع از کسب‌وکار موجود تا حد امکان والمارت کماکان بزرگ‌ترین خرده‌فروش جهان است و کسب‌وکار تجارت الکترونیک آن در چند سال گذشته به طور پیوسته رشد کرده است. در سال ۲۰۲۳، فروش تجارت الکترونیک والمارت به ۵۳,۴ میلیارد دلار رسید که نشان‌دهنده‌ی رشد تقریباً ۱۲ درصدی نسبت به سال قبل است. والمارت از طریق سه بخش تجاری مجزا فعالیت می‌کند:

- والمارت آمریکا
- والمارت بین‌الملل
- بخش عمده‌فروشی آن Sam's Club

اگرچه والمارت هنوز با حجم معاملات آنلاین آمازون رقیب مستقیم و دومین خرده‌فروش بزرگ جهان فاصله‌ی زیادی دارد، اما به عنوان یک بازیگر قدیمی، با پذیرش چابکی سازمانی توانسته است در بحبوحه‌ی تحولات چشمگیر در کسب‌وکار خود، به حیات و رشد ادامه دهد.

چه درس‌هایی می‌توانیم از انعطاف‌پذیری نینتندو و والمارت در مواجهه با تغییرات بنیادین در فضای کسب‌وکار بیاموزیم؟ رویکرد آنها به واقعیت‌های موجود، چه تفاوتی با شرکت‌هایی مانند کداک، نوکیا، بلک‌بری و بلاک‌باستر داشت؟

در اینجا چند نکته بسیار مهم وجود دارد:

۱. در دنیایی سرشار از رقابت و نوسان، شرکت‌ها نمی‌توانند برای مدت طولانی به بهره‌برداری از مزیت رقابتی خود اتکا کنند. ریتا گونتر مک‌گراث^۱ در کتاب خود «پایان مزیت رقابتی»^۲ پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها

^۱ Rita Gunther McGrath

^۲ End of Competitive

برای حفظ بقا و پیشتازی، باید بر توسعه مزیت‌های زودگذر تمرکز کنند. مزیت‌هایی که به سرعت قابل تطبیق و به‌روزرسانی هستند تا بتوانند ارزش پیشنهادی خود را پیوسته بازآفرینی کنند تا زمانی که به یک نقطه عطف استراتژیک برسند، یعنی زمانی که وقت آن رسیده است که هوشمندانه از موقعیت کنونی عقب‌نشینی کنند (پیش از آنکه خیلی دیر شود).

۲. شرایط به گونه‌ای است که شرکت‌ها نیازمند رویکردی چابک‌تر، تکرارشونده‌تر و تجربی‌تر هستند؛ رویکردی که در آن یادگیری و انطباق از طریق کشف و تجربه، به محور اصلی فرآیند برنامه‌ریزی تبدیل می‌شود. ما ادعا نمی‌کنیم که هرگونه نوآوری تجاری باید لزوماً مخرب یا یک پیشرفت انقلابی باشد. در برخی شرایط، بهبودهای تدریجی کاملاً قابل قبول هستند. با این حال، شرکت‌ها باید توانایی تشخیص نقاط عطف و انطباق سریع با شرایط جدید را در خود پرورش دهند. این امر مستلزم ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر، توانمندسازی کارکنان، تقویت فرهنگ آزمایش و پذیرش یادگیری و انطباق مستمر است. بر اساس تجربه خود، اذعان داریم که این تغییر، موانع جدی را برای شرکت‌های با سابقه ایجاد می‌کند و مستلزم یک دگرگونی اساسی است؛ دگرگونی که از طرز فکر مدیریت شروع می‌شود و تا سطح عملیات ادامه می‌یابد.

۳. وقتی بازیگران قدیمی بازار رویکرد چابکی را در پیش بگیرند و به موقع از جایگاه برتر خود بهره‌برداری کنند، می‌توانند برای سواری بر موج بعدی، موقعیتی بهتر از تازه‌واردان داشته باشند. درواقع، سازمان‌های با سابقه با تکیه بر منابع عظیم خود، به‌خوبی می‌توانند در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری‌های کلان انجام دهند و فاصله خود را با رقبای نوظهور کوچک‌تر به میزان قابل توجهی افزایش دهند. نمونه بارز این پویایی را امروزه می‌توان در غول‌های فن آوری آلفابت (Alphabet)، آمازون (Amazon)، اپل (Apple)، متا (Meta) و مایکروسافت (Microsoft) دید که روی هم رفته مبلغ سرسام‌آور ۲۰۰ میلیارد دلار را تنها در سال ۲۰۲۲ در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کردند. این رقم خیره‌کننده، ۸۰ درصد از سود جمعی آنها و ۳۰ درصد از کل هزینه‌های تحقیق و توسعه شرکت‌های آمریکایی سهامی عام را تشکیل می‌دهد. این توان مالی به آن‌ها امکان می‌دهد تا سکان نوآوری را در دست بگیرند، فرصت‌های برخاسته از پیشرفت‌ها را به سرعت شکار کنند و همواره در به‌کارگیری فن آوری‌های نوظهور پیشرو باشند. رویکرد مرتبط دیگر، ترکیب تحقیق و توسعه داخلی با یک استراتژی هوشمندانه ادغام و تملک است. در این دیدگاه، بازیگران قدیمی با ایجاد اتحادهای استراتژیک با استارت‌آپ‌ها و در برخی موارد حتی خرید آن‌ها اغلب پیش از آنکه

رشدشان بیش از حد بزرگ شود چابکی خود را نشان می‌دهند. برای نمونه، در دهه گذشته، تنها در آمریکا ۷۴ درصد از «خروج‌های» سرمایه‌گذاری خطرپذیر از طریق خرید توسط بازیگران قدیمی بازار انجام شده است. این همکاری ثمربخش، نوآوری‌های استارت‌آپ‌ها را به شکلی کارآمد به بازار می‌رساند و در عین حال، نوآوری‌های روز را برای ارائه به مشتریان در اختیار بازیگران قدیمی بازار قرار می‌دهد.

۴. شرکت‌ها در مسیر دستیابی به چابکی باید بدانند که در سفری گام نهاده‌اند که نتیجه آن اغلب نامعلوم است. بنابراین، آن‌ها باید شکست را به عنوان پیامدی طبیعی از این رویکرد تجربی بپذیرند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که همه تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد نمی‌گذارند. می‌توان گفت که شرکت‌ها باید به جای «شرط‌بندی همه‌جانبه»، استراتژی «شرط‌بندی‌های چندگانه» را انتخاب کنند. مک‌گراث نیز ایده مدیریت سبدي از ابتکارات را به جای تمرکز بر یک استراتژی واحد ترویج می‌کند. دیگر طرفداران این رویکرد، نویسندگانی مانند کلیتون کریستنسن و اریک ریس هستند که به شرکت‌ها توصیه می‌کنند سبدي متوازن از پروژه‌های متنوع با سطوح مختلف ریسک و بازده بالقوه را به طور همزمان مدیریت کنند.

بیشتر مدیرانی که با آن‌ها در این باره گفتگو کردیم، بر این باورند که اتخاذ رویکرد چابک، رویکردی خردمندانه است. استفان د لا فوری^۱، رئیس گروه اجرایی شرکت‌های استی لادر (Estee lauder)، می‌گوید: «در میانه این چشم‌انداز پیوسته در حال تغییر که شما آن را دنیای پسا دیجیتال نامیده‌اید، سازمان‌ها نمی‌توانند دست روی دست بگذارند یا به الگوهای آشنا بچسبند. در عوض، آن‌ها باید مظهر انعطاف‌پذیری و چابکی باشند، همواره جهت خود را تنظیم کنند و در عین حال به ستاره شمال خود وفادار بمانند.» در این زمینه، به نظر می‌رسد د لا فوری سخنان معروف جف بزوس را بازگو می‌کند که گفته بود: «آنچه باید انجام دهیم این است که همیشه به سمت آینده متمایل باشیم؛ وقتی دنیا اطرافتان تغییر می‌کند و وقتی بر خلاف شما تغییر می‌کند آنچه قبلاً باد موافق بود، اکنون باد مخالف است باید به آن تکیه کنید و بفهمید که چه کاری باید انجام دهید زیرا گلابه کردن یک استراتژی نیست.»

¹ Stephane de la Faverie

فائق آمدن بر موانع

اما چرا عمل کردن به حرف برای بسیاری از شرکت‌ها تا این حد دشوار است؟ چه چیزی مانع از تمایل آن‌ها به چابک‌تر شدن، پذیرش تطبیق‌پذیری، و هوشیار و آماده ماندن برای سواری بر موج بعدی می‌شود؟ در نهایت چه عاملی باعث شکست چابکی می‌شود؟

اول و مهم‌تر از همه، تغییر مسیر یک کشتی، بی‌تردید دشوار است. حتی وقتی تیم رهبری برای چابکی سازمانی ارزش قائل است و می‌داند که شرکت باید چابکی را توسعه دهد و تیم‌هایی را برای محافظت از کسب‌وکار جاری در حین کاوش در سرمایه‌گذاری‌های جدید سازماندهی کند، تعداد متغیرهای مورد نیاز برای کار هماهنگ بسیار زیاد است. به همین دلیل است که چارلز ای. اورایی و مایکل ال. تاشمن بر اهمیت هم‌افزایی بین واحدهای تجاری و اشخاص ثالث درگیر (تأمین‌کنندگان، تکمیل‌کننده‌ها، شرکا و غیره) و همچنین اهمیت جلوگیری از تداخل آن‌ها تأکید می‌کنند. به گفته آن‌ها: «هماهنگی تنگاتنگ در سطح مدیریتی، واحدهای نوپا را قادر می‌سازد تا منابع مهم را از واحدهای سنتی، پول نقد، استعداد، تخصص، مشتریان و غیره را به اشتراک بگذارند، اما جداسازی سازمانی تضمین می‌کند که فرآیندها، ساختارها و فرهنگ‌های متمایز واحدهای جدید، تحت تأثیر نیروهای «کسب‌وکار طبق معمول» قرار نگیرند. مشکل دیگر را نیکولا زوتا¹، مدیر ارشد بین‌المللی باتجربه که اکنون مدیرعامل آرتسانا (Artsana)، یک تولیدکننده چندملیتی ایتالیایی محصولات کودکان است، برجسته کرده است:

در حال حاضر در میانه یک فرآیند تحول هستیم و در پی چابکی سازمانی هستیم. ناگزیر با اولویت‌های متضاد روبرو می‌شویم و همزمان اهداف متعددی را دنبال می‌کنیم. اگرچه با توجه به شرایط، این کاملاً طبیعی است، اما باید اعتراف کنم که برای بیشتر مدیران غیرمنطقی است، زیرا آن‌ها بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) خاص ارزیابی می‌شوند و به ارائه نتایج طبق یک طرح کسب‌وکار روشن عادت دارند. چالش دیگر در توانایی حفظ نظم برای اولویت‌بندی و انتخاب گزینشی فرصت‌ها، پذیرش بده بستان‌ها، و داشتن شجاعت برای «نه» گفتن ساده به برخی ایده‌ها نهفته است. چابک بودن مستلزم تلاش زیادی است، زیرا ما را وادار می‌کند که بیشتر آموخته‌هایمان را به چالش بکشیم و به روشی کمتر سراسر رفتار کنیم.

¹ Nicola Zotta

زوتا به برخی از نکاتی که پیش‌تر در کتاب به آن‌ها اشاره کردیم، تأکید می‌کند اینکه بی‌ثباتی چشم‌انداز نیازمند طرز فکری متفاوت در مدیریت است و همچنین اهمیت توانایی تصمیم‌گیری سریع با وجود دید بسیار محدود نسبت به نتایج آینده.

جوزف پیستروی و دیمو دیموف^۱ توضیح می‌دهند که چگونه می‌توان به هر دو هدف دست یافت:

مدیریت، برای تقریباً یک قرن، با پنج کارکرد بنیادین که توسط هنری فایول^۲، نظریه‌پرداز مدیریت، تشریح شده است، عجین گشته است:

۱. برنامه‌ریزی.
۲. سازماندهی
۳. تامین منابع انسانی.
۴. هدایت و کنترل.

این کارکردها به ابعاد قراردادی یک مدیر بدل گشته‌اند. اما این‌ها به دنبال کردن یک هدف ثابت در یک چشم‌انداز باثبات مرتبط هستند. با حذف ثبات چشم‌انداز، باید به سیالیت هدف اندیشید. این همان چیزی است که امروزه در حال وقوع است و مدیران باید از محدوده امن این پنج وظیفه فراتر روند.

یک گام ملموس برای تقویت چابکی سازمانی و تحریک یک تحول فرهنگی، استخدام افراد کلیدی با پیشینه‌های متفاوت و فراهم کردن زمینه برای ایجاد یک تنش سازنده درونی به صورت طبیعی، با بهره‌گیری از قدرت تنوع است. در مقاله‌ای که توسط مک‌کینزی و شرکت منتشر شده است، سرگئی گونچاروف^۳، مدیرعامل فروشگاه‌های زنجیره‌ای روسی پیا‌تیوروچکا (Pyaterochka)، پتانسیل این اقدام را تایید می‌کند:

پس از استخدام متخصصان حوزه فن آوری، اتفاق بسیار جالبی رخ داد. همانطور که اشاره کردم، آن‌ها ذهنیت متفاوتی نسبت به افراد شاغل در صنعت خرده‌فروشی سنتی دارند؛ آن‌ها به اندازه خرده‌فروشان سنتی از ریسک‌گریزی دوری نمی‌کنند. در واقع، برخی از آن‌ها به ریسک‌پذیری تمایل دارند. آن‌ها شروع به تغییر فرهنگ پیرامون خود کردند. طرز فکر ریسک‌پذیرانه آن‌ها به تدریج در سازمان نفوذ کرد. شاهد بودیم که بسیاری از افراد در بخش‌های خرده‌فروشی سنتی، نگرش و ذهنیت خود را تغییر دادند. بنابراین،

¹ Joseph Pistrui & Dimo Dimov

² Henri Fayol

³ Sergei Goncharov

به نظر من همه ما از این طرز فکر بهره‌مند می‌شویم. بی‌شک، این به یکی از مزیت‌های رقابتی ما تبدیل شده است.

سایر شرکت‌ها با تشکیل تیم‌های نوآوری درون‌سازمانی چندوجهی به این تغییر روی می‌آورند. این تیم‌ها متشکل از کارکنانی از بخش‌های بازاریابی، فروش، عملیات، تحقیق و توسعه و فن آوری هستند و در صورت نیاز، مشاورانی با مهارت‌های تکمیلی خاص نیز به آن‌ها می‌پیوندند. وظیفه این تیم‌ها توسعه ایده‌های کسب‌وکار نوآورانه‌ای است که به شرکت اجازه می‌دهد تا هم حوزه‌های رشد مجاور و هم حوزه‌های رشد پیشگامانه را کشف کند. البته، در این حالت بسیار مهم است که به تیم‌ها آزادی عمل و منابع لازم برای دستیابی به نتایج مورد انتظار داده شود. روش‌های دیگری نیز برای ایجاد تغییر با رویکرد بیرونی به درونی وجود دارد، اما در همه موارد هدف ایجاد شوکی است که بتواند یک واکنش زنجیره‌ای را آغاز کند و به سرعت به سمت چابکی سازمانی کمک کند.

در نهایت، می‌توان اذعان داشت که چابکی سازمانی به عنوان یک اصل راهبردی حیاتی برای هر شرکتی که در محیط‌های بی‌ثبات و پیچیده فعالیت می‌کند، عمل می‌کند. این امر به خرده‌فروشان و برندها اجازه می‌دهد تا به لطف بهره‌برداری هم‌زمان از کسب‌وکار موجود و کاوش منابع بالقوه رشد متعدد، نه‌تنها به بقا ادامه دهند، بلکه رشد و شکوفایی را نیز تجربه کنند. با این حال، این امر مستلزم مواجهه با ناسازگاری‌های فرهنگی نیز هست. به عنوان مثال، کارکنان به طور طبیعی به یک رویکرد خاص تمایل بیشتری نشان می‌دهند و یک ساختار سازمانی جزیره‌ای می‌تواند هم اجرای استراتژی و هم تخصیص بهینه منابع را به خطر بیندازد. این موانع در طول یک رکود اقتصادی و در مواجهه با اولویت‌های متناقض، حتی چالش‌برانگیزتر می‌شوند. با این حال، این واقعیت که تعدادی از شرکت‌های با سابقه با موفقیت از این چالش‌ها عبور کرده‌اند، نشان می‌دهد که این موانع غیرقابل عبور نیستند. این دیدگاه می‌تواند به نوعی انتقامی برای شرکت‌های قدیمی باشد، زیرا این تصور را به چالش می‌کشد که نوآوری عمدتاً از شرکت‌های نوپا سرچشمه می‌گیرد و شرکت‌های قدیمی به دلیل میراث خود، به ناچار در انطباق کند هستند و مستعد شکست می‌باشند. داشتن چابکی سازمانی، کلید هدایت موفقیت‌آمیز تصمیمات تجاری هم برای استارت‌آپ‌ها و هم برای کسب‌وکارهای باسابقه در دنیای پس از دیجیتال خواهد بود.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- آیا شما و تیم رهبری سازمانتان در موقعیتی هستید که بتوانید هم‌زمان نوآوری‌های تدریجی و بنیادین را دنبال کنید؟
- شرکت شما چگونه با کاهش بازه زمانی بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی مواجه می‌شود؟
- آیا تیم شما به طور مستمر به بررسی نوآوری‌های بالقوه می‌پردازد؟
- آیا شما آماده‌اید تا بر موج بعدی نوآوری سوار شوید یا میراث سازمان شما به گونه‌ای است که شما و تیمتان در همراهی با آن با چالش‌هایی روبرو خواهید شد؟
- آیا شما برای اجتناب از تله‌هایی که می‌توانند منجر به شکست چابکی سازمانی شوند (تخصیص منابع، ناهم‌راستایی فرهنگی، مقاومت در برابر تغییر، مسائل حاکمیتی، اولویت‌های متناقض، تأکید بیش از حد بر نتایج کوتاه‌مدت، شکاف مهارتی و غیره) مجهز هستید؟

فصل چهارم

آنلاین باشید

در زندگی آنلاین حضور فعال داشته باش

در فصل ششم جلد اول کتاب بازتعریف خرده فروشی-عصرپسادیگیتال، به اهمیت یکپارچه سازی کانال های مختلف، چه آنلاین و چه آفلاین، برای ایجاد تجربه ای یکپارچه و منسجم برای مشتری پرداختیم. هدف خرده فروشان و برندهای مصرفی که این رویکرد را اتخاذ می کنند، برآورده ساختن سلیق متنوع مشتریان امروزی از طریق ارائه ی راحتی، شخصی سازی و انعطاف پذیری است. همچنین اشاره کردیم که رویکرد مؤثر، تلاش برای حضور در همه جا نیست، بلکه حضور هوشمندانه در جایی است که بیشترین تأثیر را دارد. بنابراین، پیشنهاد کردیم رویکرد همه کاناله (omnichannel) را با رویکرد کانال بهینه^۱ (optichannel) جایگزین کنیم؛ رویکردی که عملکرد هر کانال را به طور جداگانه ارزیابی کرده و سپس بر اساس انتظارات مشتری، ترجیحات شخصی و بازگشت سرمایه مورد انتظار، بهینه سازی های لازم را انجام می دهد. با بهینه سازی تجربه ی مشتری از طریق آنچه ترجیح می دهد و نه صرفاً آنچه در دسترس است، برندها می توانند تلاش ها و منابع خود را مجدداً متمرکز کنند تا به طور کامل درک کنند که چگونه افراد به یک برند جذب می شوند و چرا به تعامل با آن ادامه می دهند.

این رویکرد متمرکزتر به کسب و کارها این امکان را می دهد تا با تضمین تجربه ای یکپارچه و هماهنگ برای مشتریان، صرف نظر از کانال یا دستگاه مورد استفاده، انتظارات آن ها را برآورده سازند. این رویکرد با درک عمیق رفتارها و ترجیحات مشتریان آغاز می شود. کسب و کارها با بهره گیری از این داده ها می توانند پیشنهادات، تبلیغات و ارتباطات خود را متناسب با هر مشتری تنظیم کنند. همانطور که پیش تر اشاره کردیم، مشتریان کانال ها را به صورت مجزا نمی بینند، بلکه تجربه ای یکپارچه از برند دارند. در نهایت، هدف رویکرد کانال بهینه (optichannel) افزایش رضایت مشتری، تعامل بیشتر و ایجاد وفاداری بلندمدت است. این امر از طریق ارائه ی تجربه ای

^۱ راهبردی تجاری با هدف ارائه تجربه ای بهینه و شخصی سازی شده به مشتریان از طریق انتخاب و یکپارچه سازی هوشمندانه کانال ها و نقاط تماس.

شخصی سازی شده محقق می شود که با ترجیحات مشتریان همخوانی دارد، صرف نظر از اینکه آن ها چگونه با برند تعامل برقرار می کنند.

با بسط این مفهوم و گسترش ایده ی "سفر مشتری شخصی سازی شده"، در فصل هفتم جلد اول کتاب بازتعریف خرده فروشی-عصرپسادیجیتال استدلال کردیم که برای برنامه ریزی یک استراتژی بهینه کاناله، باید یک بُعد سوم را نیز در نظر گرفت: "دنیای مجازی". بنابراین، اگر خرده فروشان و برندهای مصرفی می خواهند تجربه ی مشتری واقعاً یکپارچه ای را متصور شوند، باید یک "سفر مشتری سه بعدی" را مد نظر قرار دهند.

در این فصل، مفهوم "آن لایف" (onlife) را برای توصیف پیوند عمیق زندگی فیزیکی، دیجیتال و اکنون مجازی در عصر پسادیجیتال معرفی می کنیم. مفهوم آن لایف اذعان دارد که فن آوری و اینترنت به جزء جدایی ناپذیری از زندگی روزمره ی ما تبدیل شده اند و بر نحوه ی ارتباط، کار، خرید، مصرف، یادگیری، سرگرمی و حتی تعریف هویت ما تأثیر می گذارند. این مفهوم بر این نکته تأکید دارد که فعالیت ها و تعاملات آنلاین ما تأثیر مستقیمی بر زندگی آفلاین ما دارند و بالعکس. همچنین، می توانیم انتظار داشته باشیم که همین تأثیر متقابل در تعاملات ما در دنیای مجازی نیز وجود داشته باشد.

اصطلاح "آن لایف" (onlife) اولین بار توسط لوچیانو فلوریدی، استاد و مدیر بنیانگذار مرکز اخلاق دیجیتال دانشگاه ییل، ابداع شد. او در طول دوران حرفه ای خود، توجه ویژه ای به اخلاق اطلاعات و تأثیر آن بر جامعه داشته است تا پیوند عمیق میان زندگی آنلاین و آفلاین ما را توصیف کند. در این اصل راهنما، ما گسترش مفهوم اولیه ی "آن لایف" را پیشنهاد می دهیم و آن را برای توصیف سیالیت جهان پسا دیجیتال به کار می بریم؛ جهانی که در آن مرزهای میان دنیای فیزیکی، دیجیتال و مجازی در هم آمیخته و در یک پیوستار سیال محو می شوند. برای مدیران خرده فروشی ها و برندهای مصرفی، "آن لایف" بودن به معنای پذیرش تأثیر عمیق پلنفرم های دیجیتال، رسانه های اجتماعی، دستگاه های تلفن همراه، هوش مصنوعی، واقعیت افزوده (AR) واقعیت مجازی (VR) و اینترنت اشیا (IoT) بر شکل گیری رفتارها، ادراکات، روابط و پویایی های اجتماعی ماست. این مفهوم، افراد، کسب و کارها و جامعه را تشویق می کند تا در این چشم انداز به هم پیوسته با آگاهی حرکت کنند و پیامدهای اخلاقی، اجتماعی و روانی کنش ها و انتخاب های خود را در حوزه های فیزیکی، دیجیتال و مجازی در نظر بگیرند. خرده فروشان و برندهایی که پویایی های یک سفر مشتری سه بعدی "آن لایف" را درک می کنند، به رویکرد کانال بهینه

^۱ این اصطلاح که توسط لوچیانو فلوریدی، استاد و مدیر بنیانگذار مرکز اخلاق دیجیتال دانشگاه ییل، ابداع شده است، به محو شدن مرزهای میان دنیای دیجیتال و فیزیکی اشاره دارد.

(optichannel) اهمیت می‌دهند؛ زیرا می‌دانند که دستیابی به حضور در همه‌جا ممکن نیست. با این حال، آن‌ها معمولاً برای پیاده‌سازی کامل این استراتژی باید بر چالش‌های متعددی فائق آیند.

مواجهه با شایع‌ترین تهدیدها

همانطور که در در فصل ششم و هفتم جلد اول کتاب بازتعریف خرده‌فروشی-عصرپسادیتال تاکید کردیم، یکی از مهمترین پرسش‌ها این است که چگونه می‌توان در زمان پیاده‌سازی راهبرد رویکرد کانال بهینه (optichannel)، سودآوری را تضمین کرد. در واقع، دستیابی به یک استراتژی رویکرد کانال بهینه (optichannel) موفق، با توجه به لزوم انتخاب میان تعداد قابل توجهی کانال و نقطه تماس در سه بعد، مستلزم تحلیل جامعی است تا بتوان بر چالش‌های مرتبط فائق آمد. تجربه ما نشان می‌دهد شرکت‌های با سابقه‌ای که در این مسیر گام می‌نهند، باید با پنج دسته از تهدیدات دست و پنجه نرم کنند:

ساختار و فرهنگ سازمانی

سازمان‌های خرده‌فروشی سنتی اغلب تیم‌ها و بخش‌های مجزایی دارند که هر یک مسئولیت کانال‌های متفاوتی را بر عهده دارند. این امر به عدم هماهنگی و همکاری میان آن‌ها می‌انجامد. طرز فکرهای بسته و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند اجرای یک استراتژی یکپارچه را با مشکل مواجه کند.

پیچیدگی فن آوری (سیستم‌ها و داده‌های جزیره‌ای): پیاده‌سازی و یکپارچه‌سازی فن

آوری‌های مورد نیاز در سیستم‌های قدیمی موجود می‌تواند پیچیده و پرهزینه باشد. شرکت‌ها باید در پلتفرم‌های تجارت الکترونیک قدرتمند، ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، سیستم‌های مدیریت موجودی و سایر نرم‌افزارها سرمایه‌گذاری کنند تا امکان به اشتراک‌گذاری مؤثر داده‌ها در تمام بخش‌ها فراهم شود. خرده‌فروشان، به‌ویژه سنتی‌ترین آنها، اغلب برای یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و منابع داده گوناگون در کانال‌های مختلف با مشکل مواجه هستند. سیستم‌های قدیمی و زیرساخت‌های منسوخ ممکن است جریان روان اطلاعات را مختل کرده و باعث ایجاد جزیره‌های اطلاعاتی شوند که ارائه یک تجربه یکپارچه در کانال‌ها را دشوار می‌سازد. در واقع، بدون یکپارچه‌سازی روان تمام داده‌های موجود، ایجاد یک دیدگاه واحد از مشتری غیرممکن است. برای مثال، تعیین اینکه چه عواملی باعث می‌شود یک مشتری از یک کانال نسبت به کانال دیگر استفاده کند و همچنین محاسبه سهم واقعی هر نقطه تماس در کل سفر مشتری دشوار است. یک استراتژی رویکرد کانال بهینه (optichannel) آنلاین موفق مستلزم

پاکسازی، استانداردسازی و یکپارچه‌سازی داده‌ها برای جلوگیری از اختلافات و ناسازگاری در اطلاعات مشتری است.

چالش‌های عملیاتی: مدیریت موجودی و لجستیک در کانال‌های متعدد می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. شرکت‌ها ممکن است با تضادهایی میان فروشگاه‌های فیزیکی و کانال‌های آنلاین خود مواجه شوند. برای مثال، فروش آنلاین ممکن است به فروش فروشگاه‌های فیزیکی آسیب بزند و منجر به کاهش سودآوری شود. تعیین کانال‌های بهینه، تضمین همکاری‌های روان، حفظ سطوح دقیق موجودی، هماهنگی تکمیل سفارش، تضمین تحویل به موقع و مدیریت مرجوعی‌ها و تعویض‌ها در یک محیط رویکرد کانال بهینه (optichannel)، مستلزم عملیات ساده و مدیریت زنجیره تأمین بسیار دقیق است.

یکنواختی در تجربه مشتری: تضمین اینکه قیمت‌گذاری، تبلیغات، ارتباطات، اطلاعات محصول و خدمات مشتری در تمام نقاط تماس یکپارچه و هماهنگ باشد، می‌تواند کاری پیچیده باشد که نیازمند هماهنگی و همسویی در سراسر سازمان است.

علاوه بر این پیچیدگی‌ها، باید این واقعیت را در نظر گرفت که انتظارات مشتریان دائماً در حال تغییر است و معیارهای تجربی آن‌ها روز به روز بالاتر می‌رود. با در نظر گرفتن همه این موارد، تنها گزینه منطقی ما این است که از مفهوم "همه جا حاضر بودن" (omni) برای خدمت‌رسانی به مشتری در تمامی نقاط تماس ممکن در هر سه بُعد، دست بکشیم. در عوض، باید رویکرد واقع‌گرایانه‌تری را بپذیریم که بر بهینه‌سازی مرتبط‌ترین نقاط تماس تمرکز دارد، یعنی نقاطی که به احتمال زیاد "ایده‌آل‌ترین" تجربه مشتری آنلاین را رقم می‌زنند. کسب‌وکارها کماکان نیازمند اتخاذ رویکردی جامع هستند و باید بر برنامه‌ریزی استراتژیک، همسوسازی سازمانی، سرمایه‌گذاری‌های فناورانه و مشتری‌مداری تمرکز کنند. آن‌ها همچنان باید در زیرساخت مناسب سرمایه‌گذاری کنند، راه‌حل‌های کارآمد یکپارچه‌سازی داده‌ها را پیاده‌سازی کنند، همکاری بین بخشی را تقویت کنند و تجربه مشتری را در اولویت قرار دهند. اما به جای تلاش برای حضور در همه جا، آن‌ها سفر مشتری را بر اساس ارتباط و تناسب طراحی می‌کنند تا ارزش پیشنهادی خود را به حداکثر برسانند.

با توصیه به کسب‌وکارها برای اتخاذ رویکرد "کانال بهینه (optichannel)" به عنوان یک استراتژی محوری، و طرز تفکر "آنلاین زیستن" (Be Onlife) که بر درک عمیق ارتباط ظریف میان تمامی عوامل و پویایی‌های درگیر

در ارتباطات استوار است عمل نمایند. آنلاین زیستن به معنای تمرکز بر مرتبط‌ترین نقاط تماس با مشتری، به جای تلاش برای حضور در همه‌جا، می‌باشد.

به عنوان مثال، توجه کنید که چگونه تحول دیجیتال به شکل چشمگیری رفت‌وآمد فیزیکی در شعب سنتی بانک‌ها (ساختمان شعب بانک‌ها) در سراسر جهان را کاهش داده است. موفق‌ترین بانک‌ها تلاش نکردند که حضور فیزیکی خود را در عین توسعه حضور دیجیتالشان حفظ کنند؛ بلکه بر نیازهای در حال تغییر مشتریان خود تمرکز کرده و تعداد کل نقاط تماس را بهینه ساختند.

اغلب این بانک‌های موفق تعداد شعب خود را به میزان چشمگیری کاهش دادند و همزمان اپلیکیشن‌های موبایلی راه‌اندازی کردند که به مشتریان امکان می‌داد تا به راحتی امور روزمره بانکی خود را انجام دهند. این به این معنا نیست که رویکرد کانال بهینه (optichannel) همواره مستلزم کاهش تعداد نقاط تماس است. بلکه نکته اینجاست که ماهیت آنلاین سفر مشتری پس از دوران دیجیتال را در نظر بگیریم، که به معنای بهینه‌سازی است و ممکن است بسته به شرایط خاص هر موقعیت، منجر به کاهش یا عدم کاهش نقاط تماس شود.

نمونه بارز دیگری از خرده‌فروشی‌هایی که با بهره‌گیری از فن آوری، اکوسیستمی کامل از خدمات را پیرامون نیازهای نوظهور مشتریان ایجاد کرده‌اند، غول تجارت الکترونیک چینی، علی بابا (Alibaba)، با سوپرمارکت‌های هیما (Hema (با نام انگلیسی Freshippo) است. فروشگاه‌های هیما کاملاً به اپلیکیشن هیما متکی هستند که به عنوان ابزاری برای بررسی قیمت‌ها، مسیریابی درون فروشگاه، دریافت اطلاعات تغذیه‌ای محصولات و پرداخت بدون نیاز به تعامل با صندوقدار یا حتی ایستادن در صف صندوق (با فن آوری تقریباً مشابه فروشگاه‌های Amazon Go) عمل می‌کند. جک ما^۱، از بنیان‌گذاران گروه علی‌بابا، این را به عنوان «یکپارچه‌سازی آنلاین، آفلاین، لجستیک و داده‌ها در سراسر یک زنجیره ارزش واحد» توصیف کرده است. این ۲۵۷ فروشگاه (تا سال ۲۰۲۱)، علاوه بر خدمت‌رسانی به مشتریان، به عنوان مراکز تکمیل سفارش‌های آنلاین خواربار هیما نیز عمل می‌کنند در واقع، بیش از ۶۰ درصد از ارزش ناخالص کالای هیما از سفارش‌های آنلاین حاصل می‌شود. اپلیکیشن هیما با استفاده از یادگیری ماشینی، الگوهای خرید مشتریان را تجزیه و تحلیل کرده و به خاطر می‌سپارد و امکان ارائه پیشنهادهای شخصی‌سازی شده متناسب با سلیقه هر مشتری را فراهم می‌کند. مایکل ایوانز^۲، رئیس گروه علی‌بابا، در خصوص

¹ Jack Ma

² Micheal Evans

این یکپارچگی کامل آنلاین و آفلاین می‌گوید: «مصرف‌کنندگان به دنیای آنلاین و آفلاین به صورت مجزا فکر نمی‌کنند. برندها و خرده‌فروشان نیز نباید چنین کنند.»

نمونه‌های جالبی نیز وجود دارند که در آن‌ها دنیای فیزیکی و مجازی به شکلی یکپارچه در هم آمیخته‌اند. یوبی‌سافت اینترتینمنت (Ubisoft Entertainment)، ناشر فرانسوی بازی‌های ویدئویی، یک قابلیت رایگان درون بازی را برای بازی محبوب خود، Assassin's Creed، منتشر کرد و به دارندگان نسخه «Origins» این بازی اجازه داد تا به حالت «Discovery Tour» دسترسی داشته باشند. در این حالت آموزشی _سرگرمی، بازیکنان می‌توانند در دنیای بازی در مصر باستان، یونان باستان و عصر وایکینگ‌ها به گشت‌وگذار بپردازند. حال تصور کنید که شما مالک یک اقامتگاه خانوادگی در مصر هستید و می‌خواهید با تبلیغ زیبایی‌های باستانی سرزمین خود و اقامتگاهتان، گردشگران را جذب کنید. با پذیرش اصل راهنمای «آنلاین زیستن»، شما بر سفر مشتری ایده‌آل بخشی از گیم‌های جوان که هزاران کیلومتر دورتر زندگی می‌کنند و از مرحله آگاهی به مرحله جذابیت سفر خود می‌رسند، تمرکز خواهید کرد، زیرا آن‌ها مصر را از طریق یک بازی ویدئویی همه‌جانبه کشف می‌کنند. بهترین اقدام بعدی برای این شخصیت مشتری چیست؟

شما به عنوان صاحب یک اقامتگاه که علاقه‌مند به پاسخگویی به این تقاضای نوظهور هستید، چگونه می‌توانید این مخاطبان را در مرحله پرسش و جستجو هدف قرار دهید؟

آیا بهترین اقدام بعدی همچنان در دنیای مجازی (مثلاً یک فراخوان در بازی) است یا در دنیای دیجیتال (مثلاً هدف‌گیری مجدد گیم‌ها از طریق ایمیل یا تبلیغات دیجیتال)؟

در فصل پنجم، هنگامی که اصل راهنمای «شخصی‌سازی» را معرفی می‌کنیم، بیشتر در مورد چگونگی استفاده برندها از داده‌ها برای شخصی‌سازی تجربه مشتری بحث خواهیم کرد. با این حال، واضح است که کسب‌وکارهای زیرکی که به اهمیت «آنلاین زیستن» واقفند و پویایی سفر سه‌بعدی مشتری را درک می‌کنند، می‌توانند فرصت‌های بیشتری را برای تنظیم دقیق عرضه و تقاضا به دست آورند.

پنج A (آگاهی، جذابیت، پرسش، اقدام و هواداری)

در فصل هفتم جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی – عصر پسادیجیتال، "سفر مشتری در عصر پسادیجیتال"، به بررسی پنج A (آگاهی، جذابیت، پرسش، اقدام و هواداری) پرداختیم. این مراحل به رهبران کسب و کار کمک می‌کند تا نیازها و اولویت‌های مشتری را در طول فرآیند خرید ترسیم کنند. این سفر با آگاهی آغاز می‌شود، جایی که مشتری از یک برند جدید آگاه می‌شود، اغلب از طریق تبلیغات، بازاریابی دهان‌به‌دهان، نقد و بررسی‌ها یا علاقه به برندهای مشابه. اگر آنچه کشف می‌کنیم برایمان جذاب باشد، به مرحله جذابیت وارد می‌شویم، جایی که به دنبال اطلاعات بیشتر برای تأیید برداشت اولیه خود هستیم این مرحله پرسش است. در این مرحله، ممکن است نقد و بررسی‌های مشتریان دیگر را بخوانیم، وبسایت برند را بررسی کنیم، کانال‌های اجتماعی آنها را ببینیم و حتی از همتایان مورد اعتماد خود نظرخواهی کنیم. اگر از آنچه پیدا می‌کنیم خوشمان بیاید، به طور طبیعی به مرحله اقدام می‌رویم که هسته تجربه مشتری می‌باشد.

این مرحله زمانی است که تعاملات مستقیم با برند در طول و پس از معامله رخ می‌دهد. در صورتی که شرکت تجربه‌ای رضایت‌بخش را برای مشتری رقم بزند، وفاداری به برند تقویت شده و ما به مروجین مشتاقی تبدیل می‌شویم که برند را به دیگران توصیه می‌کنیم. در عصر خرده‌فروشی ۴,۰، مرحله هواداری به دلیل توانایی هر یک از ما در دستیابی به مخاطبان گسترده از طریق ترکیب دستگاه‌های تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی آنلاین، اهمیت بسیاری یافت.

این دسترسی گسترده بر اهمیت جلب رضایت مشتریان و ارائه تجربیات استثنایی تأکید می‌کند، زیرا این عوامل می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر اعتبار برند و جذب مشتری از طریق بازاریابی دهان‌به‌دهان داشته باشند. در زندگی شخصی و مصرفی ما، این مسیر ارتباط، اعتبارسنجی و طرفداری، ماهیت روابط ما را شکل می‌دهد. درک و پیمایش این فرآیند برای کسب و کارهایی که به دنبال ایجاد پیوندهای پایدار با مشتریان خود در چشم‌انداز یوبای، خرده‌فروشی، ۵,۰ هستند، حیاتی است.

هنگامی که برندها با توسعه‌دهندگان بازی‌های ویدئویی همکاری می‌کنند یا محصولات دیجیتالی به نام توکن‌های غیرمثلی (NFT) ایجاد می‌کنند که می‌توان در یکی از متاورس‌ها از آنها استفاده کرد، باید پرسش‌های مشابهی مطرح شود. به عنوان مثال، اپیک گیمز (Epic Games)، توسعه‌دهنده برجسته بازی‌های ویدئویی و نرم‌افزار آمریکایی، با مانکلر (Moncler)، شرکت مشهور ایتالیایی تولیدکننده پوشاک لوکس، همکاری کرد تا لباس‌های اختصاصی درون بازی را برای فورتنایت (Fortnite)، یکی از محصولات بسیار موفق خود، معرفی کند. مجموعه کلاسیک مانکلر با الهام از مجموعه لباس‌های آماده پوشیدن مانکلر، راهی منحصر به فرد برای ابراز وجود در اختیار گیمرها قرار می‌دهد. در این مورد، پرسش‌های مناسب این است: "با توجه به اینکه برخی از گیمرها برند را از طریق بازی کشف می‌کنند، برند چگونه می‌تواند رابطه خود را با آنها ادامه دهد؟ بهترین اقدام بعدی در یک سفر مشتری چندکاناله (Multichannel) آنلاین و آفلاین چیست؟"

در خصوص متاورس (Metaverse)، شرکت تحقیقاتی آمریکایی گارتنر^۱ پیش‌بینی کرده است که تا سال ۲۰۲۶، از هر چهار نفر، یک نفر حداقل یک ساعت در روز را در این فضا، چه برای کار، خرید، آموزش، معاشرت و یا سرگرمی، سپری خواهد کرد. بسیاری از برندها که مجذوب این چشم‌انداز شده‌اند، تصمیم گرفته‌اند به یکی از پلتفرم‌های محبوب (The Sandbox، Sorare، Roblox، Decentraland، Infinity، Illuvium، Axis) و غیره) بپیوندند تا با آن آشنا شوند، آزمایش کنند، بیاموزند و سعی کنند از مزیت پیشتازی بهره‌برداری کنند. فهرست این برندهای کنجکاو تمامی بخش‌ها را در بر می‌گیرد و شامل نام‌هایی همچون آدیداس (Adidas)، بالنسیاگا (Balenciaga)، بی‌ام‌و (BMW)، باربری (Burberry)، چیپوتل (Chipotle)، کوکاکولا (Coca-Cola)، دیزنی (Disney)، استی لادر (Estelauder)، گوچی (Gucci)، زارا (Zara)، هرمس (Hermes)، اچ‌اندام (H&M)، هیوندای (Hyundai)، کروگر (Kroger)، لویی ویتون (Louis Vuitton)، نایک (Nike)، پرادا (Prada)، سامسونگ (Samsung)، والمارت (Walmart) و بسیاری دیگر است. این شرکت‌ها در حال آزمایش در حوزه‌های مختلفی از لجستیک گرفته تا بازتعریف شیوه خرید مشتریان و برگزاری رویدادهای مجازی هستند. برخی حتی در حال ایجاد "دوقلوهای" دیجیتال از تأسیسات خود هستند تا بتوانند بهترین شیوه برای ساده‌سازی و بهینه‌سازی فرآیندها را شبیه‌سازی کنند. صرف نظر از نوع فعالیت یا ماهیت تعامل، هدف ما در این کتاب، تأکید بر افزایش نقاط تماس اضافی است که خرده‌فروشان و برندها می‌توانند با مشتریان خود برقرار کنند زیرا این جهان‌های مجازی در واقع بُعد سوم به سفر مشتری افزوده‌اند. با گذر از بُعد دوم، خطر این است که بار دیگر، به ذهنیت جزیره‌ای گرفتار شویم و نتوانیم

¹ Gartner

درک کنیم که همه کانال‌ها و نقاط تماس با یکدیگر در هم تنیده‌اند و مصرف‌کنندگان آگاه به راحتی در میان آنها جابجا می‌شوند.

در گفتگو پیرامون این اصل راهبردی با مائورو پورچینی نویسنده، معاون ارشد، و مدیر ارشد طراحی شرکت آمریکایی مواد غذایی و آشامیدنی پپسی‌کو او بر اهمیت طراحی تجربه آنلاین با محوریت انسان‌های "واقعی" تاکید ورزید. در گذر زمان، کسب و کارها تمرکز خود را از محصول به خدمت و سپس به تجربه تغییر داده‌اند. اکنون زمان آن فرا رسیده است که به "نیازها، خواسته‌ها، و آرزوهای خاص تک تک انسان‌ها" توجه کنیم. به عقیده پورچینی، فارغ از اینکه چه فن آوری نوینی در راه است:

شرکت‌ها می‌بایست در درجه اول بر درک احساسات ناب انسانی متمرکز شوند و تنها پس از آن به چگونگی بهره‌گیری از فن آوری برای تعمیق رابطه با برند بپردازند. در مقابل، غالب شرکت‌ها در چرخه‌ای از نتایج مالی کوتاه‌مدت، سلطه بر سهم بازار و نگاه به فن آوری صرفاً به عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی – و نه به عنوان محرکی برای خلق تجربیات لذت‌بخش – گرفتار شده‌اند. آنها افراد را تنها به عنوان "مشتریانی در یک کانال" می‌بینند و تمایل دارند سفر مشتری را چنان طراحی کنند که گویی افراد، ماشین‌هایی تماماً منطقی هستند.

دیوید دروگا^۱، مدیرعامل جهانی و رئیس بخش خلاقیت، و بایجو شاه^۲، مدیر ارشد استراتژی، از مدیران ارشد شرکت Accenture Song، دیدگاهی مشابه را ترویج می‌دهند. آنها با بررسی گستره وسیع‌تر زندگی امروز مشتریان، استدلال می‌کنند: "به مرور زمان، کسب‌وکارها از رویکرد محصول‌محور با تمرکز بر کارایی به استراتژی مشتری‌محور با تأکید بر تجربه تغییر جهت داده‌اند. اما اکنون، پویایی‌ها پیچیده‌تر شده‌اند. شرکت‌ها باید مشتریان خود را به عنوان افرادی پویا، چندوجهی و عمیقاً متأثر از نیروهای خارجی پیش‌بینی‌ناپذیر بپذیرند." آنها از این رویکرد حمایت می‌کنند زیرا به کسب‌وکارها امکان می‌دهد "با ایجاد پیوندی میان این نیروهای زندگی و تصمیمات روزمره مشتریان، به جایگاهی والا دست یابند. و آنها با تکامل مستمر محصولات، بازاریابی، فروش و خدمات خود، همگام با تغییرات مداوم زندگی، این جایگاه را حفظ می‌کنند."

جیووانی والننتینی، مدیر کل Lancôme USA و از اعضای تیم رهبری لورئال (L'Oreal) لوکس آمریکا، بر اهمیت این نگاه جامع‌تر هنگام بررسی مخاطب هدف صحه می‌گذارد:

¹ David Droga

² Baiju Shah

مصرف‌کننده امروزی پا را فراتر از محدودیت‌های تجربیات درون‌فروشگاهی، موبایل، دیجیتالی و مجازی می‌گذارد و از مرزهای سنتی بازاریابی عبور می‌کند. از این رو، درک مصرف‌کنندگان نیازمند نگرشی جامع‌تر و کل‌نگر است. در شرکت ما، ما بر آنیم تا به طور مستمر نظارت و رصد کنیم که مشتریان چگونه در کانال‌های گوناگون، از جمله فروشگاه، آنلاین و اینک حتی در جهان‌های مجازی، با فن آوری تعامل می‌کنند. افزون بر این، ما بر بهره‌گیری از فن آوری‌های نوین تأکید ویژه‌ای داریم، فن آوری‌هایی که مشتریان ما را قادر می‌سازند تا به شیوه‌های بدیع با محصولات ما تعامل کنند. ما عمیقاً باور داریم که همگام ماندن با رفتارها و ترجیحات در حال تغییر مشتریانمان برای موفقیت ما حیاتی است.

پذیرش یک استراتژی چندکاناله (Multichannel) در زندگی آنلاین

تمرکز بر نیازهای فردی انسان و در نظر گرفتن مشتریان در تمام جنبه‌های زندگی آنلاین آنها، مستلزم درک این موضوع است که چگونه فن آوری در حال تغییر فرهنگ و تمام زندگی ماست و اینکه این تغییر فرهنگی تا چه اندازه بر مسیری که مردم به عنوان مشتری آغاز می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. در این برهه حساس، میزان موفقیت یک شرکت در بهینه‌سازی ارزش پیشنهادی خود برای تنظیم دقیق این پویایی، می‌تواند تفاوت بین موفقیت و شکست را رقم بزند. با این حال، پیش از آنکه خرده‌فروشان و برندها مشتاقانه اقدام به پیاده‌سازی قابلیت‌های چندکاناله (Multichannel) خود کنند، بسیار مهم است که درنگ کرده و عمیقاً در مورد محرک‌های اساسی خلق ارزش مختص کسب و کار خود بیندیشند. بدون این ملاحظات سنجیده، ممکن است خرده‌فروشان خود را در انبوهی از رویکردها، فن آوری‌ها، کانال‌ها و نقاط تماس سردرگم ببابند. همانطور که پیش‌تر در بحث پیرامون معایب رویکرد همه کاناله (omnichannel) اشاره کردیم، خطر گرفتار شدن در دام "ترس از دست دادن" (FOMO) و پیاده‌سازی فن آوری‌ها یا پلتفرم‌های نوآورانه صرفاً به خاطر جدید بودنشان، بدون بررسی دقیق و همه‌جانبه این سرمایه‌گذاری وجود دارد. گرگ هافمن¹، نویسنده و مدیر بازاریابی سابق نایک، در این باره پیشنهاد می‌کند که همواره چند پرسش اساسی را مد نظر داشته باشیم: "بسیار مهم است که رهبران کسب و کار مجذوب "اسباب‌بازی‌های جدید" فن آوری نشوند. هر روز یک پلتفرم دیجیتال جدید یا یک شبکه اجتماعی جدید ظهور می‌کند که ادعای نزدیک‌تر کردن برندها به مصرف‌کنندگان را دارد.

به باور من، در نهایت همه چیز در پایبندی به اصالت خود و پرسیدن سوالاتی از این دست خلاصه می‌شود: مشکلی که می‌خواهم برای مشتریانم حل کنم چیست؟

¹ Greg Hoffman

چگونه می‌توانم سودی حقیقتاً ارزشمند به آنها برسانم؟

چرا باید برایشان مهم باشد؟

پیشگامان این عرصه، با دقت مسیر پرسونای مشتریان کلیدی را ارزیابی می‌کنند و سپس برنامه‌ای عملیاتی تدوین می‌کنند که موشکافانه تمامی جوانب سازمانشان را در نظر می‌گیرد. این برنامه، شکاف‌های میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را ترسیم می‌کند تا از پنج چالشی که در ابتدای فصل برشمردیم، اجتناب شود. تمرکز بر "پرسونا" از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا بخش‌هایی از جامعه را به شیوه‌ای دقیق‌تر و جامع‌تر از تقسیم‌بندی‌های سنتی مبتنی بر جمعیت‌شناسی توصیف کنند. این رویکرد، به جای "مشتری"، "انسان" را مد نظر قرار می‌دهد. برای جلوگیری از تخصیص نادرست منابع، لازم است درک عمیقی از شکاف میان گفتار و عمل افراد ایجاد شود. مانوئل "مانولو" آرویو¹، مدیر ارشد بازاریابی جهانی غول نوشابه‌سازی کوکاکولا، حقیقتی خلاف تصور را با ما در میان گذاشت:

"من دیگر به تحقیقات مصرف‌کننده در مورد ادراک برند، اعتماد کورکورانه ندارم."

او اینگونه توضیح داد:

طی دو دهه گذشته، معیارهای علاقه به برند را به دقت زیر نظر داشته‌ایم، اما مشکل اینجاست که تحقیقات عمدتاً بر ادراک اظهار شده توسط مصرف‌کنندگان متکی بوده و از رفتار واقعی آنها فاصله داشته است. در صنعت ما، دریافته‌ایم که افزایش ادراک مثبت مصرف‌کننده لزوماً به تغییر رفتار او منجر نمی‌شود. در واقع، عکس این قضیه صادق است؛ مصرف و رفتار واقعی همیشه به ادراک مثبت می‌انجامد و در نتیجه، علاقه به برند را تقویت می‌کند. با تطبیق استراتژیک پژوهش‌ها، داده‌ها و رویکرد تحلیلی خود و همچنین درک عمیق از الگوی مصرف پرسونای مشتریانمان، توانستیم به طور موثری بر عملکرد رشد واقعی برند و ایجاد علاقه به آن تأثیر بگذاریم.

تجربه ما نشان می‌دهد که موفق‌ترین شرکت‌ها این سه گام اساسی را برمی‌دارند:

¹ Manuel "Manolo" Arroyo

- **سفر آنلاین پرسونای کلیدی خود را درک کنید.**

از تمامی منابع موجود بهره بگیرید تا به درک عمیقی از نحوه تعامل مخاطبان هدف خود در کانال‌های مختلف (فیزیکی، دیجیتال و مجازی) برسید. به جای نگاه به آنها به عنوان مشتریانی منفعل، ظرافت‌های پیچیده سفر چندوجهی آنها را زیر نظر بگیرید. نقاط تماس مخاطبان با برندتان را شناسایی کرده و رفتارها، ترجیحات و مشکلات آنها را در هر مرحله تحلیل کنید. این درک عمیق، برای جلوگیری از سرمایه‌گذاری‌های آینده در فن‌آوری‌های نوظهور (مانند حسگرهای فروشگاه‌های یا آینه‌های هوشمند) که ممکن است با مخاطبان شما همخوانی نداشته باشد، حیاتی است.

- **اهدافی شفاف و واقع‌گرایانه تعیین کنید.**

محدودیت‌های ساختاری سازمان، چشم‌انداز رقابتی، معیارهای تجربی و سطح دانش دیجیتال ذی‌نفعان را ارزیابی کنید. بر مبنای این ارزیابی، اهداف دست‌یافتنی و نتایج مطلوب را برای استراتژی یکپارچه رویکرد کانال بهینه (optichannel) خود تعریف کنید. مشخص کنید که در پی چه هستید، خواه بهبود تجربه مشتری، افزایش فروش یا تقویت جایگاه برند و وفاداری به آن. از بینش‌های حاصل از مرحله اول برای شناسایی دقیق حوزه‌هایی که فن‌آوری می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و حوزه‌هایی که نیازمند حضور نیروی انسانی هستند، استفاده کنید. ماهیت سازمان، مهارت‌ها و توانایی‌های تیم و بودجه واقع‌بینانه موجود برای آموزش کارکنان، استخدام استعدادها یا مشاوران جدید و سرمایه‌گذاری در فن‌آوری‌ها و سیستم‌های جدید مانند CRM یا ابزارهای مدیریت موجودی را مد نظر قرار دهید.

- **استراتژی یکپارچه آنلاین و آفلاین را برنامه‌ریزی کنید.**

انتقال روان و بدون اصطکاک میان کانال‌ها و نقاط تماس را با تمرکز بر بهترین اقدام بعدی تضمین کنید. پرهیز از اصطکاک میان کانال‌ها برای ایجاد یک استراتژی رویکرد کانال بهینه (optichannel) حقیقتاً یکپارچه ضروری است. در غیاب همسویی استراتژیک، سازمان‌ها اغلب در دام سرمایه‌گذاری‌های پراکنده می‌افتند و منابع خود را به اولویت‌های متناقض در عملیات فروشگاه، تجارت الکترونیک، بازاریابی، فروش، فن‌آوری اطلاعات، منابع انسانی و زنجیره تأمین اختصاص می‌دهند. همواره به خاطر داشته باشید که هدف اصلی هر سازمان، خدمت به مشتری است. در بازارهای پیچیده و اشباع شده، این امر اغلب به معنای ساده‌سازی زندگی مشتریان با کاهش تعداد گزینه‌ها یا زمان مورد نیاز برای انجام یک کار است. همانطور که هافمن پیشنهاد می‌کند، یک قاعده سرانگشتی مناسب در این زمینه این است که مدام از خود بپرسید:

"چرا باید برایشان مهم باشد؟" اطمینان حاصل کنید که طرح شما انعطاف پذیر است و شامل شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) و معیارهایی برای سنجش موفقیت می باشد. این معیارهای از پیش تعیین شده را با ذی نفعان کلیدی به اشتراک بگذارید تا هماهنگی را حفظ کرده و خطر ناهماهنگی در طول فرآیند را به حداقل برسانید. مشوق ها را همسو کنید تا تمامی طرف های درگیر در یک جهت حرکت کنند. قابلیت همکاری را در اولویت قرار دهید تا همه بخش ها بتوانند به طور همزمان به مجموعه ی داده های یکسان دسترسی داشته باشند و گردش اطلاعات آنی را تسهیل کنند. در نهایت، اطمینان حاصل کنید که از داده ها برای پر کردن شکاف میان گفته ها و رفتارهای واقعی مشتریان بهره می برید.

خرده فروشان و برندهایی که با موفقیت این سه مرحله را طی می کنند و بر تهدیدهای مذکور فائق می آیند، خطر گرفتار شدن در رویاهای بلندپروازانه را درک می کنند. آنها به اهمیت شروع از گام های کوچک و کسب موفقیت های اولیه واقف هستند، امری که به ویژه در شرایط محدودیت منابع و در صنعتی مانند خرده فروشی که به طور سنتی از فشار شدید بر حاشیه سود رنج می برد، حیاتی است. شرکت های هوشمند با این رویکرد، به دو دستاورد مهم می رسند:

1. آنها با تمرکز بر دستاوردهای زودبازده و قابل حصول در کوتاه مدت، ضمن ایجاد انگیزه در ذی نفعان، آنها را به مشارکت در پروژه ترغیب می کنند.
2. اعتماد مدیران ارشد و سهامداران را جلب می کنند؛ چرا که اگر این فرآیند نیازمند سرمایه گذاری های اولیه هنگفت و سپری شدن زمان طولانی تا مشاهده نتایج بود، حفظ انگیزه در آنها دشوارتر می شد.

یکی دیگر از اقدامات هوشمندانه ای که در گذارهای موفق به سمت کانال بهینه (optichannel) مشاهده شده، تشکیل تیم های چندوظیفه ای متشکل از نمایندگان کانال های مختلف بخش ها در کنار واحدهای پشتیبانی مانند فن آوری اطلاعات، بازاریابی، فروش و عملیات است که با همکاری یکدیگر، طرح های آزمایشی جدید را اجرا می کنند. این تیم های چابک و مستقل، معمولاً در زمانی بسیار کوتاه تر از آنچه برای کل شرکت لازم است، به نتایج مطلوب دست می یابند.

در جهان پسا دیجیتال، که افراد تحت تأثیر عوامل بیرونی پیوسته در حال تغییر هستند و رفتاری متغیر از خود نشان می‌دهند، یک رویکرد خشک و یکسان برای همه، کارآمد نخواهد بود. بنابراین، چابکی، انعطاف‌پذیری و بهینه‌سازی مستمر، همگی ضروری هستند. سازمان‌های موفق با همسو کردن ارزش پیشنهادی خود با تقاضای بازار، به نتایج درخشانی دست می‌یابند؛ از جمله جذب بخش‌های جدید مشتری، افزایش فروش و بهبود کارایی عملیاتی. این رویکرد بر کیفیت به جای کمیت تمرکز دارد و بر مفهوم "کمتر اما بهتر" تأکید می‌کند، که نشان‌دهنده یک استراتژی کانال بهینه (optichannel) در هم‌آمیزی زندگی آنلاین و آفلاین است.

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- بر اساس تجربه شما به عنوان مشتری، آیا همیشه در زمان تعامل با کانال‌های مختلف، انتقال بین آنها به صورت یکپارچه و بدون مشکل بوده است؟
- کدام کانال‌ها و نقاط تماس برای شما از اهمیت بیشتری برخوردارند؟
- کدام یک را اساساً تراکنشی می‌دانید و کدام یک را نباید شامل دعوت به اقدامات تجاری دانست؟
- چگونه می‌توان بر چالش‌ها و پیچیدگی‌های مرتبط با دنیای مجازی و انتظارات رو به تغییر مشتری در یک سفر سه‌بعدی مشتری فائق آمد؟
- شرکت‌ها چگونه می‌توانند در عین اجرای کانال بهینه (optichannel) و انتخاب از میان کانال‌ها و نقاط تماس متعدد، سودآوری خود را تضمین کنند؟
- چگونه می‌توان موجودی و لجستیک را در کانال‌های مختلف، با توجه به اختلافات احتمالی بین فروشگاه‌های فیزیکی و کانال‌های آنلاین، به طور موثر مدیریت کرد؟
- سازمان شما چگونه می‌تواند در یک محیط کانال بهینه (optichannel)، ثبات و هماهنگی را در قیمت‌گذاری، تبلیغات، اطلاعات محصول و خدمات مشتری در تمامی نقاط تماس حفظ کند؟

فصل پنجم

صمیمی باش، خودمانی باش

به آن حس رضایت و لذتی فکر کنید که وقتی وارد کافه محبوبتان می‌شوید و «سفارش همیشگی» را می‌دهید، به شما دست می‌دهد. یا وقتی پیشخدمت بدون اینکه حرفی بزنید، نیازتان را می‌فهمد و نوشیدنی مورد علاقه‌تان را برایتان می‌آورد. مزیت ایجاد حس صمیمیت با مشتری از دیرباز در ذات تجارت ریشه داشته است از بازارهای قدیمی که فروشندگان مشتریان را به اسم می‌شناختند و پیشنهادات خود را بر اساس سلیقه آن‌ها تنظیم می‌کردند، تا ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) امروزی که با استفاده از تحلیل داده‌های پیشرفته، تجربیات شخصی‌سازی‌شده‌ای را ارائه می‌دهند.

در بطن شخصی‌سازی چندکاناله (Multichannel) مبتنی بر فن آوری امروز، یک نیاز انسانی بنیادین برای شناخته شدن به عنوان یک فرد نهفته است.

شخصی‌سازی در تجارت بر این اصل استوار است که هر فرد ویژگی‌ها، خواسته‌ها و رفتار خرید منحصر به فرد خود را دارد. کسب‌وکارها با درک و توجه به این تفاوت‌های فردی، می‌توانند تعاملات معنادارتر و جذاب‌تری با مشتریان خود برقرار کنند. این امر مستلزم تطبیق پیشنهادات، توصیه‌ها و ارتباطات بر اساس درک عمیق از ترجیحات فردی، تعاملات قبلی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشتریان است. در چشم‌انداز تجارت امروز، شخصی‌سازی با پیشرفت‌هایی که در فن آوری، تحلیل داده‌ها و شناخت مشتری حاصل شده، بیش از پیش قدرت گرفته است. امروزه کسب‌وکارها با دسترسی به حجم عظیمی از داده‌ها می‌توانند از الگوریتم‌های پیشرفته و یادگیری ماشینی برای درک بهتر مشتریان و ارائه تجربیات بسیار مرتبط، به‌موقع و شخصی‌سازی‌شده بهره ببرند. با این حال، اهمیت تعامل انسانی در دنیای پس از دیجیتال همچنان انکارناپذیر است. کسب‌وکارها با بهره‌گیری از شخصی‌سازی می‌توانند ارتباط عمیق‌تری با مشتریان برقرار کنند، وفاداری آن‌ها را جلب کرده و به رشد کسب‌وکارشان سرعت بخشند. این رویکرد همچنین به کسب‌وکارها امکان می‌دهد تا بازاریابی هدفمندتری داشته باشند و نرخ تبدیل، حفظ مشتری و کارایی کلی سیستم را بهبود بخشند.

توجه به تفاوت بین «سفارشی‌سازی^۱» و «شخصی‌سازی^۲» حائز اهمیت است. «سفارشی‌سازی» به معنای تطبیق یا تنظیم یک محصول، خدمت یا تجربه برای برآورده کردن ترجیحات یا نیازهای خاص گروهی از مشتریان (یک خوشه) است. این کار معمولاً با ارائه گزینه‌ها یا ویژگی‌هایی انجام می‌شود که مشتریان می‌توانند از بین آن‌ها انتخاب کنند تا ترکیبی مطابق با سلیقه خود ایجاد کنند. بنابراین، این یک تکنیک «واکنشی» است که بر اساس انتخاب فعال افراد عمل می‌کند و منجر به ایجاد محصولات کاملاً منحصر به فرد نمی‌شود. وقتی خبرنامه‌ای دریافت می‌کنیم که محتوا و پیشنهادات آن با دیگران در همان گروه که ترجیحات مشابهی دارند یکسان است، با همین نوع سفارشی‌سازی روبرو می‌شویم. اگرچه پیام «متناسب» با ترجیحات ما تنظیم شده است و حتی اگر با «دوست عزیز» یا به عنوان مثال فیلیپ عزیز» شروع شود اما منحصر به فرد نیست.

اما «شخصی‌سازی» پا را فراتر از سفارشی‌سازی می‌گذارد. این مفهوم به معنای ایجاد محصولات، خدمات و تجربیات منحصر به فردی است که یا به مشتریان امکان می‌دهد محصولی سفارشی و بی‌همتا بسازند و یا با استفاده از داده‌ها و بینش‌هایی درباره ترجیحات، رفتارها و ویژگی‌های یک فرد، نیازها و خواسته‌های او را استنباط می‌کند. بازاریابان از همین داده‌ها برای ارائه محتوای متناسب، توصیه‌ها یا تعاملاتی که برای هر فرد مرتبط است، استفاده می‌کنند. هدف از شخصی‌سازی، ارائه تجربه‌ای یکپارچه و شهودی است که به نظر می‌رسد به طور خاص برای هر فرد طراحی شده است. نایک، بزرگترین تولیدکننده کفش و لباس ورزشی در جهان، از داده‌های مشتریان و الگوریتم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی تجربه خرید، چه آنلاین و چه در فروشگاه، استفاده می‌کند. آنها با تحلیل رفتار مشتری، ترجیحات و سوابق خرید، پیشنهادهای شخصی‌سازی شده برای محصولات و محتوایی متناسب با علایق هر فرد ارائه می‌دهند. برای مثال، اگر مشتری به طور مکرر کفش‌های دویدن بخرد، وبسایت و اپلیکیشن نایک هربار که او از سایت بازدید می‌کند، جدیدترین مدل‌های کفش دویدن و مطالب مرتبط را به او نمایش می‌دهد.

بدیهی است که شخصی‌سازی مزایای روابط یک‌به‌یک را به همراه دارد، اما به دلیل عدم قابلیت گسترش، ذاتاً ناکارآمد است. در حالی که سفارشی‌سازی قابلیت گسترش بیشتری دارد، ممکن است کمتر اصیل به نظر برسد. بنابراین، ترکیب این دو توصیه می‌شود. بازاریابان هوشمند بین این دو تمایز قائل می‌شوند و آگاهانه انتخاب می‌کنند که کدام نقاط تماس مستلزم شخصی‌سازی هستند. شاید با یک رویکرد انسانی تقویت شوند و کدام نقاط

¹ Customization

² Personalization

تماس با سفارشی‌سازی به اندازه کافی ارزش می‌یابند. از آنجایی که رویکرد دقیق‌تر شخصی‌سازی معمولاً به زمان و منابع بیشتری نیاز دارد، بهتر است زمانی اتخاذ شود که بازگشت سرمایه مورد انتظار بالاتر باشد.

اگرچه شخصی‌سازی همه کاناله (omnichannel) مترادف با فن آوری نیست، اما پیشرفته‌ترین پیاده‌سازی‌های هوش مصنوعی مولد می‌توانند نحوه خرید، مصرف و استفاده ما را به شکل شگفت‌انگیزی متحول کنند و به‌طور بالقوه به آرمان شخصی‌سازی انبوه دست یابند. برای مثال، قابلیت تست مجازی مبتنی بر هوش مصنوعی را در نظر بگیرید که گوگل در تابستان ۲۰۲۳ معرفی کرد. این شرکت در اقدامی پیشگامانه که نویدبخش انقلابی در تجربه خرید است، تصاویری از گروهی متنوع متشکل از ۴۰ مرد و ۴۰ زن با اندازه‌ها، شکل‌های بدن، قومیت‌ها، انواع مو و رنگ‌های پوست گوناگون را ثبت کرده است. گوگل با بهره‌گیری از این مجموعه داده، ابزاری را توسعه داده است که به کاربران امکان می‌دهد تا ببینند محصولات مختلف چگونه بر تن مدل‌های واقعی جلوه می‌کنند و تصویری واقعی‌تر و فراگیرتر از محصولات ارائه می‌دهند. برخلاف سایر برندهایی که به دلیل استفاده از مدل‌های غیرواقعی یا دیجیتالی مورد انتقاد قرار گرفته‌اند، روش گوگل با تلفیق لباس‌های دیجیتال بر روی تصاویر افراد واقعی، نویدبخش رفع نگرانی‌های اخلاقی است. این پیشرفت به‌ویژه در شرایطی که صنعت مد با نرخ بالای مرجوعی کالا (برای مثال، تخمین زده می‌شود که مصرف‌کنندگان آمریکایی بیش از ۲۰ درصد از کل خریدهای آنلاین خود را در سال ۲۰۲۲ مرجوع کرده‌اند) و تأثیرات زیست محیطی تولید بیش از حد و ضایعات کالا دست‌وپنجه نرم می‌کند، اهمیت بسزایی دارد. (تخمین زده می‌شود که تولید منسوجات به تنهایی عامل حدود ۲۰ درصد از آلودگی آب‌های پاک در سراسر جهان باشد).

در حقیقت، انتظارات مصرف‌کنندگان از شخصی‌سازی رو به افزایش است. حدود ۸۸ درصد از مصرف‌کنندگان می‌گویند که به احتمال زیاد از خرده‌فروشی خرید می‌کنند که تجربیات شخصی‌سازی شده و یکپارچه در کانال‌های مختلف ارائه می‌دهند. در حالی که ۷۳ درصد از خریداران در سراسر جهان انتظار دارند که برندها نیازها و انتظارات منحصربه‌فرد آن‌ها را درک کنند (در مقایسه با ۶۶ درصد در سال ۲۰۲۰)، ۶۲ درصد می‌خواهند شرکت‌ها نیازهایشان را پیش‌بینی کنند (در مقایسه با ۵۶ درصد در سال ۲۰۲۰) و ۵۶ درصد انتظار دارند پیشنهادها همواره شخصی‌سازی شوند (در مقایسه با ۵۲ درصد در سال ۲۰۲۰). جالب اینجاست که ۵۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در همان نظرسنجی اظهار می‌کنند که اکثر شرکت‌ها با آن‌ها مانند یک عدد رفتار می‌کنند که این رقم نسبت به ۶۵ درصد در سال ۲۰۲۰ کاهش یافته است. این داده اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌ها در کل در استفاده از داده‌ها برای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی ارتباط با مشتریان پیشرفت داشته‌اند.

مت هارکر^۱، معاون استراتژی و تحول بازاریابی جهانی والگرنز بوتز آلیانس (Walgreens Boots Alliance)، می‌گوید: «وقتی به آنچه برای افراد مهم است فکر می‌کنید، چه محصول، خدمات، محتوا یا پیام باشد، به زودی متوجه می‌شوید که شخصی‌سازی در مقیاس صدها میلیونی ما به سرعت از توان شما خارج می‌شود. برای مدیریت محتوا و پیام‌ها به نحوی که در زمان و زمینه مناسب به دست افراد برسد، به کمک فن آوری نیاز دارید.»

این حقیقت دارد که پیشرفت‌های اخیر در فن آوری‌های پلتفرم داده مشتری (Customer Data Platform) که به اختصار به آن (CDP)^۲ می‌گوییم از ویژگی‌های کاربر پسند «آماده به کار» و قابلیت‌های کم‌کد برخوردارند، فرصتی ارزشمند را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا تلاش‌های خود را در زمینه شخصی‌سازی همه کاناله (omnichannel) تسریع بخشند. سازمان‌ها با یکپارچه‌سازی موفقیت‌آمیز داده‌های یکپارچه خود از CDP در سیستم‌های قدیمی، می‌توانند به‌طور مؤثر از بینش‌های به‌دست‌آمده از این داده‌ها بهره‌برداری کرده و بسته به شرایط، سفارشی‌سازی یا شخصی‌سازی را ارائه دهند. این پیشرفت‌های فن آوری می‌توانند روابط با مشتریان را به سطحی کاملاً جدید ارتقا بخشند.

مزایای شخصی‌سازی

در بازار اشباع‌شده امروزی، عرضه در تقریباً تمامی بخش‌ها از تقاضای پیشی گرفته و افراد دائماً در پارادوکس انتخاب غرق می‌شوند. در این شرایط، شخصی‌سازی می‌تواند نقش حیاتی در ایجاد ارتباطات معنادار با مشتریان و بهبود تجربه کلی آن‌ها ایفا کند. کسب‌وکارها می‌توانند با بهره‌گیری از داده‌ها، به بینش‌های ارزشمندی در مورد رفتارها، ترجیحات و روندهای مشتریان دست یابند. این بینش‌ها می‌توانند راهنمای استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌های بازاریابی آگاهانه باشند، فرصت‌های رشد آینده را آشکار کنند و مسیر را برای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی رابطه با مشتریان هموار سازند. تسلط بر این فرآیند می‌تواند به عاملی قدرتمند برای تمایز و مزیت رقابتی تبدیل شود.

با درک ترجیحات مشتریان و ارائه تجربیات متناسب با نیازهای آنان، کسب‌وکارها می‌توانند متمایز شوند، تعامل بیشتری ایجاد کنند، نیازهای مشتریان را بهتر پیش‌بینی کرده (و در نتیجه به آن‌ها بهتر پاسخ دهند)، مشتریان جدید جذب کنند و مشتریان وفادار خود را حفظ کنند. در صورت عدم درک عمیق از مشتریان، کسب‌وکارها ممکن است با مشتریان کم‌ارزش‌تر خود بهتر از آنچه که «سزاوار» آن هستند رفتار کنند، در حالی که مشتریان

^۱ Matt Harker

^۲ مخفف Customer Data Platform (پلتفرم داده مشتری) است و به نرم‌افزاری اشاره دارد که داده‌های مشتری را از منابع مختلف جمع‌آوری، یکپارچه‌سازی و مدیریت می‌کند.

بازرزش‌تر خود را نادیده می‌گیرند. این امر می‌تواند در چشم‌انداز رقابتی که انتظارات از تجربه مشتری بالا است، یک ریسک بزرگ باشد. برای جلوگیری از عقب‌ماندن، کسب‌وکارها باید تلاش کنند تا مشتریان خود را در سطح عمیق‌تری بشناسند و انتظارات آن‌ها را برآورده کرده یا فراتر از آن عمل کنند.

بر اساس تجربه ما، خرده‌فروشان و برندهای موفق از شخصی‌سازی برای دستیابی به مزایای اصلی زیر بهره می‌برند:

رضایت مشتری: هنگامی که مشتریان تجربیاتی شخصی‌سازی شده دریافت می‌کنند که با علایق و سلیق ویژه آن‌ها همخوانی داشته باشد، احساس ارزشمندی و درک شدن می‌کنند. این امر به افزایش رضایت، وفاداری و هواداری از برند می‌انجامد.

جذب مشتری: شخصی‌سازی به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که پیام‌ها و پیشنهادات بازاریابی خود را بر اساس سلیق، نیازها و رفتار مشتریان تنظیم کنند. با ارائه محتوای مرتبط و شخصی‌سازی شده، کسب‌وکارها می‌توانند توجه مشتریان را به خود جلب کرده و آن را حفظ نمایند، که این امر به افزایش سطح تعامل با مشتری منجر می‌شود.

حفظ مشتری: شخصی‌سازی به ایجاد روابط مستحکم‌تر با مشتریان کمک می‌کند، وفاداری آنان را افزایش می‌دهد و ریزش مشتری (نوسانات دائمی در تعداد مشتریان) را کاهش می‌دهد. با ارائه مستمر تجربیات شخصی‌سازی شده و پیشنهادهای مرتبط، کسب‌وکارها می‌توانند نرخ حفظ مشتری و ارزش طول عمر مشتری را افزایش دهند.

نرخ تبدیل: شخصی‌سازی به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا پیام‌ها و پیشنهادات هدفمند و به‌موقع را به مشتریان ارائه دهند و احتمال تبدیل مشتری بالقوه به مشتری بالفعل را افزایش دهند. با ارائه محصولات یا خدماتی که بر اساس ترجیحات و سوابق خرید مشتریان برای آن‌ها جذابیت دارد، کسب‌وکارها می‌توانند نرخ تبدیل و رشد درآمد خود را افزایش دهند علاوه بر این که می‌توانند ترافیک بیشتری را به سمت فروشگاه‌های فیزیکی و آنلاین خود هدایت کنند.

برای بهره‌مندی حداکثری از این مزایا، شرکت‌ها باید در هر مرحله از سفر مشتری از مرحله آگاهی تا مرحله هواداری، و قبل، در طول و بعد از انجام تراکنش به دنبال پیاده‌سازی شخصی‌سازی چندکاناله (Multichannel) باشند.

برای مثال، آدیداس (Adidas)، گول پوشاک ورزشی آلمانی، در برخی از فروشگاه‌های منتخب خود، ایستگاه‌هایی موقت راه‌اندازی کرده است که در آن‌ها مشتریان می‌توانند با انتخاب رنگ، جنس و برخی از عناصر طراحی، کفش‌های خود را شخصی‌سازی کنند و از یک تجربه خرید منحصر به فرد و تعاملی لذت ببرند. خرده‌فروش دیگری که به قدرت شخصی‌سازی اعتقاد دارد، شرکت پوشاک ژاپنی یونیکلو (UNIQLO) است که در سال ۲۰۱۲ در سانفرانسیسکو "نخستین آینه جادویی جهان" را با "ترکیب واقعیت افزوده (AR) و ردیاب کینکت" معرفی کرد. مشتریانی که یکی از چهار مدل ژاکت مختلف را در مقابل آینه پرو می‌کردند، می‌توانستند رنگ ژاکت را در تصویر بازتاب‌شده در آینه از طریق یک صفحه لمسی تغییر دهند. اگرچه در هر دو مورد، مشتریان فقط می‌توانند از بین گزینه‌های از پیش تعیین‌شده انتخاب کنند، اما باز هم با آن‌ها به شکل شخصی‌سازی‌شده رفتار می‌شود و این امکان را دارند که عناصر مختلف را با هم ترکیب کرده و محصولاتی منحصر به فرد خلق کنند.

به گزارش مک‌کینزی^۱، یک استراتژی شخصی‌سازی چندکاناله (Multichannel) در صورت پیاده‌سازی صحیح می‌تواند به افزایش ۱۰ تا ۱۵ درصدی درآمد و حفظ مشتریان، ۱۰ تا ۳۰ درصد صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری بازاریابی، ۳ تا ۵ درصد افزایش در جذب مشتریان جدید و جهش ۵ تا ۱۰ درصدی در رضایت و مشارکت مشتریان منجر شود. با این وجود، تنها ۱۵ درصد از بازاریابان اعلام کرده‌اند که استراتژی‌های شخصی‌سازی را به طور کامل پیاده‌سازی کرده‌اند.

علت چیست؟ اگر مشتریان به صراحت اعلام می‌کنند که انتظار شخصی‌سازی دارند و مزایای آن برای کسب‌وکارها این چنین آشکار است، چه چیزی مانع از استقبال شرکت‌ها از این رویکرد می‌شود؟

نیمه پنهان شخصی‌سازی

تجربه ما در زمینه مشاوره و گفتگوهای متعدد با مدیران در سراسر جهان نشان می‌دهد که اگرچه شخصی‌سازی بی‌تردید به عنوان یکی از جنبه‌های حیاتی بازاریابی تبلیغ می‌شود، اما نگرانی‌های متعددی وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند و ممکن است استراتژی شما را کند یا با مشکل مواجه کنند. به ویژه، افراد تنها در صورتی حاضر

¹ McKinsey & Company

به اشتراک‌گذاری داده‌های شخصی خود هستند که در ازای آن ارزش واقعی دریافت کنند. ما اغلب شاهد هستیم که شرکت‌ها استراتژی داده خود را با اولویت دادن به منافع خود نسبت به منافع مشتریان تعریف و اجرا می‌کنند که می‌تواند به مرور زمان اعتماد مصرف‌کننده را از بین ببرد. در ادامه چالش‌های اصلی که متخصصان باید در نظر بگیرند، آورده شده است:

نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی: شخصی‌سازی مبتنی بر جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مشتری است که می‌تواند نگرانی‌هایی را در خصوص حریم خصوصی ایجاد کند. مصرف‌کنندگان نسبت به اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی خود محتاط‌تر شده‌اند و سازمان‌ها و نهادها در حال وضع قوانین جدید برای محافظت از افراد در برابر سوءاستفاده‌ها هستند. کسب‌وکارها باید بین شخصی‌سازی و رعایت حقوق حریم خصوصی، تعادل حساسی را برقرار کنند.

چالش‌های پیاده‌سازی: دستیابی به شخصی‌سازی همه‌جانبه چندکاناله (Multichannel) می‌تواند نیازمند منابع زیادی باشد، زیرا به پرسنل ماهر، زیرساخت فن آوری قدرتمند، یکپارچه‌سازی داده‌ها و قابلیت‌های تحلیلی پیچیده نیاز دارد. کسب‌وکارهای کوچک یا دارای منابع محدود ممکن است در پیاده‌سازی و حفظ استراتژی‌های شخصی‌سازی مؤثر با مشکل مواجه شوند و این امر توانایی آن‌ها را برای رقابت با بازیگران مجهزتر محدود خواهد کرد.

کمرنگ شدن نقش ارتباط انسانی: اتکای بیش از حد به داده‌ها، تحلیل‌ها و فن آوری ممکن است تعامل انسانی و صمیمیت را در تجربه مشتری کاهش دهد. بسته به نوع کسب‌وکار، مرحله سفر مشتری و نقطه تماس خاص، موقعیت‌هایی وجود دارد که مشتریان برای تعاملات انسانی ارزش قائل‌اند و در صورت خودکار یا غیرشخصی شدن بیش از حد تعاملات، ممکن است احساس قطع ارتباط یا بیگانگی کنند.

خطر دلزدگی مشتریان: تلاش‌های شخصی‌سازی باید هوشمندانه صورت گیرد، در غیر این صورت می‌تواند مشتریان را کلافه کند؛ به‌ویژه زمانی که پیام‌ها یا پیشنهادهای محصول نامربوط باشند. شخصی‌سازی بیش از حد می‌تواند نتیجه عکس بدهد، به خستگی مشتری منجر شود و به طور بالقوه او را از برند دور کند. به عنوان مثال، زمانی را در نظر بگیرید که آنقدر کلافه می‌شوید که اشتراک خود را در یک خبرنامه لغو می‌کنید.

همسان سازی تجربیات: اگر به مشتریان بالقوه، محصولات، خدمات و دیدگاه‌های یکسانی ارائه شود، ممکن است فرصت کشف محصولات جدید یا گزینه‌های جایگزین را از دست بدهند؛ گزینه‌هایی که می‌توانند تجربیات آن‌ها را غنی‌تر کرده و فرصت‌های تجاری غیرمنتظره‌ای را برای شرکت‌ها ایجاد کنند. این امر به فقدان تصادف و در نتیجه، همسان سازی تجربیات می‌انجامد.

تعصب و کلیشه سازی: الگوریتم‌های شخصی سازی از تعصب و کلیشه‌ها مصون نیستند، چرا که توسط انسان‌ها برنامه‌نویسی می‌شوند و بر پایه الگوهای موجود بنا شده‌اند. در صورت عدم نظارت و تنظیم دقیق، تلاش‌ها برای شخصی سازی می‌توانند به شیوه‌های تبعیض آمیز دامن بزنند یا تعصبات موجود را تشدید کنند و پیامدهای منفی برای کسب و کارها و مشتریان به دنبال داشته باشند.

کسب و کارها باید با دقت این مسائل را مدیریت کنند تا به تعادل مطلوب دست یابند و ارتباطات معناداری با مشتریان خود برقرار سازند. فن آوری نوید می‌دهد که با پیشرفت خود و به لطف یادگیری ماشینی، تمام این دغدغه‌ها را کاهش داده یا حتی برطرف نماید و شخصی سازی انبوه را به شیوه‌ای ارائه دهد که به شکل متناقضی، انسانی‌تر از پیش به نظر برسد. چرا که در آینده‌ای نزدیک، مردم با تمام دستگاه‌ها از طریق بدن و صدای خود، به جای صفحه کلید و نمایشگر، تعامل خواهند داشت. این جنبه را به تفصیل در فصل ششم، "انسان بمانید"، بررسی خواهیم کرد.

در عصری که سفر مشتری به جای پیروی از مسیری خطی، شامل نقاط تماس گسسته و متعدد است، برقراری ارتباط مؤثر با افراد مستلزم همکاری‌های میان‌رشته‌ای است. "شخصی باشید" یک اصل راهنماست که می‌کوشد تا رهبران کسب و کار را به یافتن تعادل بهینه میان سفارشی سازی و شخصی سازی، و همچنین بهره‌گیری از اتوماسیون بازاریابی در عین حفظ ارتباط شخصی، ترغیب کند. ما بر این باوریم که متخصصان آگاه باید درک عمیقی از ظرافت‌های پیچیده‌ای که امکان ارائه یک تجربه فراگیر و شخصی سازی شده را در تمام کانال‌های ارتباطی برای مشتری فراهم می‌سازد، به دست آورند. این درک برای تعیین استراتژی مناسب و تعریف گام‌های بعدی ضروری است، زیرا ما معتقدیم که نیاز به شخصی سازی پایدار و ماندگار خواهد بود.

این نگرش برای هر شرکتی، فارغ از اندازه، صنعت یا موقعیت جغرافیایی آن، قابل اجراست اگرچه درست است که اغلب برندهای نوظهور، ظرفیت، منابع و تخصص فنی لازم برای رقابت با غول‌های صنعتی مانند آدیداس (Adidas)، نایک (Nike)، یونیکلو (Uniqlo)، الومارت (Walmart)، والگرنز (Walgreens) یا استارباکس (Starbucks)

را ندارند. در چنین مواردی، استراتژی کانال بهینه (optichannel)، تدوین یک نقشه راه را می دهد و فن آوری است که موارد استفاده بسیار خاص و مشتری محور را با جزئیات دقیق مشخص کند. (به عنوان مثال، شناسایی عناصر داده های مشتری مورد نیاز برای تعیین یکپارچه سازی های سیستمی لازم جهت ارائه خدمات ارزش افزوده مرتبط مانند خدمات ارسال رایگان یا ارسال سریع)

این رویکرد، برندهای نوظهور را قادر می سازد تا بدون نیاز به مقیاس یا منابع رقبای بزرگ تر خود، به شکلی مؤثر از داده ها و فن آوری بهره برداری کنند.

با مطالعه ای این بخش از کتاب، احتمالاً دریافته اید که هیچ نقشه ی راه جهان شمولی وجود ندارد که برای تمامی کسب و کارها کارآمد باشد. پیچیدگی های جهان پسا دیجیتال در کنار تفاوت ها و ویژگی های خاص هر شرکت، رهبران کسب و کار را ملزم می سازد تا با تحلیل دقیق هر مورد به صورت جداگانه پیش روند. با این حال، ما می توانیم یافته های کلیدی حاصل از گفتگوهایمان با مدیران خرده فروشی و برندهای مصرفی را با شما به اشتراک بگذاریم. پس از پرداختن به چالش های بالقوه ی اجرایی ساختاری مانند مهارت ها، قابلیت ها، فرآیندها، فن آوری، بودجه و موارد دیگر اکیداً توصیه می کنیم موارد زیر را مد نظر قرار دهید:

به خاطر داشته باشید که افراد تنها در صورتی حاضر به اشتراک گذاری داده های خود هستند که ارزش قابل توجهی در ازای آن دریافت کنند.

- به دقت بررسی کنید که چه مواردی باید شخصی سازی شوند و چه مواردی صرفاً سفارشی سازی شوند، سرمایه گذاری های لازم را در نظر بگیرید و منابع را بر همین اساس تخصیص دهید.

- تمامی نقاط تماس را ارزیابی کرده و مشخص کنید کدام تعاملات باید به صورت خودکار انجام شوند و کدام یک نیازمند توجه و رسیدگی شخصی توسط یک فرد هستند. (برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به فصل بعدی مراجعه کنید).

- اطمینان حاصل کنید که تصمیم گیری ها پس از یافتن تعادل مناسب بین داده های بزرگ و کوچک صورت می گیرند تا از یکسان سازی و سوگیری داده ها که می تواند عواقب جدی برای اعتبار برند شما داشته باشد، جلوگیری شود.

- همواره قوانین ملی و بین‌المللی وضع‌شده برای حفاظت از حریم خصوصی مصرف‌کنندگان را رصد کنید تا از نقض قوانین جلوگیری نمایید.

- تلاش‌های شخصی‌سازی خود را بر اساس بازخورد مشتریان و روندهای متغیر بازار ارزیابی کرده و به طور مستمر بهبود بخشید.

با بررسی دقیق فرصت‌ها و چالش‌های مطرح‌شده در این فصل و رعایت نکات ذکرشده، خرده‌فروشان و برندهای مصرفی می‌توانند استراتژی شخصی‌سازی کانال‌های آنلاین و آفلاین خود را با موفقیت اجرا کنند. همان‌طور که مشاهده کردیم، فن آوری نقش حیاتی در امکان‌پذیر ساختن شخصی‌سازی در مقیاس بزرگ ایفا می‌کند. با این حال، برای حفظ اصالت و ایجاد ارتباطات عاطفی واقعی، همچنان در برخی موارد نیاز به تکیه بر توانایی‌های انسانی خواهیم داشت. در فصل آینده، به طور ویژه به بررسی نقش در حال تحول انسان‌ها در جهانی که عمدتاً توسط ماشین‌ها و نرم‌افزارها شکل گرفته است، خواهیم پرداخت.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- در کدام کانال‌ها تمایل دارید به عنوان یک فرد شناخته شده و مورد توجه قرار بگیرید؟
- در کدام کانال‌ها بیشتر به دنبال انجام سریع کار خود هستید؟
- چگونه می‌توانید تعادل مناسبی بین سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی در تعاملات با مشتریان برقرار کنید و اطمینان حاصل کنید که منابع را به طور مؤثر تخصیص می‌دهید؟
- آیا سازمان شما به چالش‌های بالقوه‌ای مانند نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، اطلاعات بیش از حد، سوگیری و یکسان‌سازی تجربیات در تلاش‌های شخصی‌سازی توجه می‌کند؟
- آیا به طور مستمر تلاش‌های شخصی‌سازی خود را بر اساس بازخورد مشتریان و روندهای در حال تغییر بازار ارزیابی و بهینه‌سازی می‌کنید؟

فصل ششم

انسان بمانید

رستوران کانوت، واقع در محله‌ی میفر لندن، در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ مفتخر به کسب عنوان معتبر بهترین رستوران جهان شده است. ما درباره‌ی راز جذابیت این رستوران و شهرت آن برای ارائه‌ی خدمات بی‌نقص و سرو تشریفاتی غذاها، با آگوستینو پرونه^۱، مدیر میکسولوژی، و دستیار ارشد او، جورجیو بارجیانی^۲، به گفتگو نشستیم. آن‌ها بی‌درنگ این راز را فاش کردند: «هر کسی می‌تواند یک نوشیدنی یا غذای خوب درست کند؛ در نهایت، همه‌چیز به داشتن مواد اولیه‌ی مناسب و دانستن دستورالعمل آن برمی‌گردد. اما آنچه بهترین متصدیان نوشیدنی و سرآشپزها را متمایز می‌کند، مهارت ترکیب یک نوشیدنی عالی با هنر خلق یک مراسم منحصر به فرد است که فراتر از انتظارات عمل کرده و تجربه‌ای استثنایی برای مشتری رقم می‌زند.» این نکته تأکید می‌کند که خلاقیت و نبوغ انسانی تا چه اندازه می‌تواند مؤثر باشد و این موضوع قطعاً زمانی که رقیب انسان، ماشین باشد، بیشتر به چشم می‌آید. از سوی دیگر، استانداردسازی، چه با کمک فن آوری دیجیتال و چه بدون آن، می‌تواند کارایی و مقیاس بالایی را به ارمغان آورد.

در فصل هشتم جلد اول کتاب بازتعریف خرده فروشی-عصر پسا دیجیتال، با عنوان «فن آوری پیشرفته در کنار تعامل انسانی بالا»، به ارزش قابل توجه نیروی انسانی در مسیر مشتری و همچنین اهمیت یافتن ترکیب مناسب کانال‌ها در طراحی استراتژی کانال بهینه (optichannel) آنلاین و آفلاین پرداختیم. اما در این فصل، به بررسی تعادل میان انسان و ماشین در خلق بهترین تجربه مشتری می‌پردازیم. این موضوع با توجه به بحث‌های جاری پیرامون نقش هوش مصنوعی مولد در تغییر شکل کار، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر اساس گزارش شبکه خدمات حرفه‌ای PwC، ۵۲ درصد از مدیران عامل مصاحبه‌شده در نظرسنجی «نیروی کار آینده»، در حال بررسی مزایای همکاری انسان و ماشین هستند و ۵۸ درصد نیز در حال حاضر به پیامدهای اتوماسیون بر اعتماد ذی نفعان می‌پردازند.

^۱ Agostino Perrone

^۲ Giorgio Bargiani

در آگوست ۲۰۱۱، مارک آندرسن^۱ کارآفرین، سرمایه‌گذار خطرپذیر، و مهندس نرم‌افزار آمریکایی در روزنامه وال استریت ژورنال، این واقعیت که کسب‌وکارهای بیشتری در صنایع مختلف به تدریج "با نرم‌افزار اداره می‌شوند و به عنوان خدمات آنلاین ارائه می‌شوند" را به "نرم‌افزار در حال بلعیدن جهان" تشبیه کرد. در آن زمان "تنها" ۲ میلیارد نفر به اینترنت پهن باند دسترسی داشتند، در حالی که در آوریل ۲۰۲۳ این رقم به ۵٫۱۸ میلیارد نفر رسید. از سال ۲۰۱۱، صنعت نرم‌افزار رشد چشمگیری داشته است، به گونه‌ای که شرکت‌های سنتی به طور فزاینده‌ای نیاز به اتخاذ رویکردی نرم‌افزارمحور را برای رقابت و پیشرفت در عصر پسا دیجیتال تشخیص داده‌اند. نمونه‌های بارز این تحول، شکست کداک (Kodak) در صنعت عکاسی، زوال خرده‌فروشی فیزیکی بلاک باستر (Blockbuster) پس از ظهور نتفلیکس (Netflix) مبتنی بر نرم‌افزار، و البته مورد آمازون (Amazon) در برابر کتاب‌فروشان سنتی و دیگر خرده‌فروشان است. بازیگران قدیمی چاره‌ای جز سازگاری سریع یا نابودی نداشتند. برخی از آنها با خرید شرکت‌های دیگر واکنش نشان دادند، مانند زمانی که دیزنی (Disney) "قدیمی" شرکت نرم‌افزاری "نوظهور" پیکسار (Pixar) را خرید تا در صنعت فیلم انیمیشن همچنان حرفی برای گفتن داشته باشد. سایر شرکت‌های قدیمی توانستند از یک مدل سنتی به مدلی آمیخته با نرم‌افزار گذار کنند. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، والمارت با موفقیت بر موج بازار آنلاین سوار شد و علی‌رغم ظهور رقبای تهاجمی بومی دیجیتال، همچنان برترین خرده‌فروش جهان است. البته، صنایعی مانند ساخت‌وساز، معدن، نفت و گاز وجود دارند که نسبتاً کمتر تحت تأثیر این انقلاب قرار گرفته‌اند، اما واضح است که پیش‌بینی آندرسن کاملاً درست از آب درآمد.

در جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی – عصر پسا دیجیتال، به تغییر جهت به سمت دیجیتالی شدن و تأثیر آن بر خرده‌فروشان و برندهای مصرفی تحت عنوان خرده‌فروشی ۴٫۰ پرداختیم. با ورود به عصر پسا دیجیتال یا خرده‌فروشی ۵٫۰، ضروری است که رهبران کسب‌وکارها، پیامدهای ویژه این تحول را برای سازمان‌های خود درک کرده و به آن‌ها بپردازند. همانگونه که در قبلاً ذکر شد، خرده‌فروشی ۵٫۰ دورانی است که در آن انتظارات با واقعیت همسو می‌شوند و نیازمند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و اقدامات عملی در زمینه تلفیق نوآوری دیجیتال با تخصص‌های انسانی خاص است. برای نمونه، به پرسش‌های زیر توجه کنید: سازمان‌ها چگونه می‌توانند در تعامل با مشتریان، بین بهره‌گیری از اتوماسیون و حفظ نقش انسان، توازن برقرار کنند؟ کارکنان در این فضای فن‌آوری محور، چه مهارت‌ها و توانایی‌های منحصربه‌فردی را به همراه می‌آورند و چگونه می‌توان از این قابلیت‌ها به نحو احسن استفاده کرد؟ کارکنان چگونه می‌توانند با هوش مصنوعی و رباتیک همکاری کنند تا بهره‌وری و نوآوری را افزایش دهند؟ برای به‌روزرسانی و ارتقای مهارت کارکنان در جهت انطباق با نیازهای متغیر عصر دیجیتال، چه

¹ Marc Andreessen

اقداماتی می‌توان انجام داد؟ کسب‌وکارها چگونه می‌توانند فرهنگی را ایجاد کنند که در کنار پیشرفت‌های فناورانه، برای خلاقیت، تفکر انتقادی و هوش هیجانی ارزش قائل شود و آن‌ها را پرورش دهد؟ این پرسش‌های اساسی، جوهره جهان پسا دیجیتال را در بر می‌گیرند و نیازمند توجه فوری تمامی رهبران کسب‌وکارهایی هستند که در اندیشه گذار موفقیت‌آمیز به خرده‌فروشی ۵,۰ می‌باشند.

در سال ۲۰۱۸، این افتخار نصیب جوزپه استیلیانو^۱ شد که از دفتر مرکزی برند لوکس مُد ایتالیایی، برونلو کوچینلی (Brunello Cucinelli)، بازدید کنم؛ شرکتی که همواره انسان را در کانون فلسفه کسب‌وکار خود قرار داده است. در جریان این بازدید، برونلو بخشی از فضای باز و وسیع دفتر را به من نشان داد که در آن، چندین متخصص مسلط به زبان‌های مختلف، با پشتکار و با دست، نامه‌های تشکرآمیزی می‌نوشتند که بعداً در بسته‌های خرید مشتریان اینترنتی قرار داده می‌شد؛ هر نامه به زبان مادری مشتری نگاشته می‌شد. این سیاست مثال‌زدنی نشان می‌دهد که چگونه سازمانی بزرگ که در سه قاره با گردش مالی بالغ بر یک میلیارد دلار فعالیت می‌کند تصمیم گرفته است در وجه خاصی از فرایند خرید مشتری، بر اهمیت «تعامل انسانی» تأکید کند. هدف مؤسس شرکت از این رویکرد، ابراز سپاسگزاری از خرید مشتری و ارتقای تجربه او از دریافت بسته پستی است؛ به این امید که اندکی از آن حس دلپذیری که معمولاً در فروشگاه‌های فیزیکی این برند تجربه می‌شود، برای مشتری تداعی شود. این حرکت هوشمندانه، حاکی از تعهد شرکت به افزودن حسی از صمیمیت و ارتباط شخصی به تجربه مشتری، حتی در حوزه تجارت الکترونیک، است.

اگرچه اذعان داریم که اجرای چنین رویه‌ای برای هر شرکتی مناسب نیست، اما نکته اینجاست که تمامی کسب‌وکارهایی که سودای موفقیت در خرده‌فروشی ۵,۰ را دارند، باید به شکلی راهبردی، «نقطه تعادل بهینه» خود را در بهره‌گیری از کانال‌های ارتباطی گوناگون بیابند؛ در این مورد خاص، با تأکید ویژه بر «انسانیت». بسیار مهم است که سازمان‌ها نقاط تماس خاصی را برگزینند که در آن‌ها عاقدانه بر «تعامل انسانی» تأکید کنند. حتی پا را فراتر می‌گذاریم و می‌گوییم که این کیمیاگری، تعیین‌کننده موفقیت یا شکست شرکت‌ها در خرده‌فروشی ۵,۰ خواهد بود. هر جزء این کیمیاگری، در بهره‌گیری از کارایی عملیاتی فراهم‌شده به مدد فن آوری دیجیتال و در عین حال، پرورش «ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد» هر کسب‌وکار، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. بدیهی است که هر شرکتی باید رویکرد خود را برای دستیابی به توازنی مطلوب و همسو با اهداف کلی کسب‌وکارش در چشم‌انداز رو به تحول خرده‌فروشی، تنظیم و تعدیل کند.

¹ Giuseppe Stigliano

به عنوان مثال، صنعت محصولات زیبایی را در نظر بگیرید. واسیلیکی پترو^۱، مدیرعامل گروه «یونیلیور پرستیژ (Unilever Prestige)» (برندی که طیف وسیعی از برندهای آرایشی و بهداشتی لوکس جهانی مانند تاجا (Tatcha)، درمالوجیکا (Dermalogica)، کیت سامرویل (Kate Somerville)، مراد (Murad) رن (Ren)، گارانسیا (Garancia)، پائولاز چویس (Paula's Choice)، آورگلز (Hourglass) و لیوینگ پروف (Living Proof) را در بر می گیرد) به ما گفت: «در آینده قابل پیش بینی، بعید است که مردم لمس ماشین را بر پوست و صورت خود به لمس دست انسان ترجیح دهند.» او توضیح داد: «برای بسیاری از مشتریان، ارتباط انسانی میان یک متخصص و مشتری، همان چیزی است که واقعاً تجربه کلی را ارتقا می بخشد. البته، خودکارسازی ارزیابی اولیه و تشخیص وضعیت پوست و بدن، و ارائه راهنمایی های سریع بر اساس داده ها برای پیش بینی و پیشنهاد یک برنامه مراقبتی شخصی سازی شده، کاملاً قابل قبول است. با این حال، به ویژه در مورد محصولاتی که ارتباط نزدیکی با بدن فرد دارند، معتقدم که مشتریان همچنان خواهان تعامل با یک انسان خواهند بود.»

در شرکت کانادا گوس (Canada Goose)، هلدینگ کانادایی تولیدکنندگان پوشاک زمستانی، آنها نیز به این توازن توجه دارند. پنی بروک^۲، مدیر ارشد بازاریابی و تجربه مشتری، به ما گفت: "در دنیای پس از همه گیری کووید 19، ما به اهمیت روزافزون ایجاد پیوندهای عاطفی با مشتریان خود پی برده ایم. در نتیجه، توجه و سرمایه گذاری بیشتری را به بهبود نحوه تعامل کارکنان با مشتریان در فروشگاه هایمان اختصاص داده ایم. از لحظه استقبال گرم تا معرفی محصولات و تمامی تجربیات همراه، ما در تلاشیم تا تعاملاتی معنادار و خاطره انگیز خلق کنیم. این رویکرد منجر به بازاریابی دهان به دهان مثبت هم به صورت آنلاین و هم آفلاین می شود." این نظر توسط فدریکو تورکونی^۳، مدیرعامل گوجی آمریکا (Gucci Us)، نیز تایید می شود که به ما گفت: "در حالی که فن آوری نقش مهمی قبل و بعد از مراجعه به فروشگاه ایفا می کند، ما معتقدیم که باید تعامل خالص انسانی را در طول تجربه درون فروشگاه تقویت کنیم. این لمس انسانی چیزی است که حقیقتاً با مشتریان ما ارتباط برقرار می کند، حضور آنها را در فروشگاه های ما معنادارتر می سازد و پیوندهای قوی تری را ایجاد می کند که فراتر از حضورشان در فروشگاه ادامه می یابد."

¹ Vasiliki Petrou

² Penny Brook

³ Federico Turconi

وحدت، رمز قدرت است

اصل "انسان بودن" اذعان دارد که قدرت واقعی در بهره‌گیری از نقاط قوت ماشین‌ها و انسان‌ها به طور همزمان نهفته است. با تلفیق بینش‌ها و اتوماسیون مبتنی بر ماشین با خلاقیت، همدلی، نبوغ و تفکر استراتژیک انسانی، سازمان‌ها می‌توانند در چشم‌انداز پویای کسب‌وکار به برتری بی‌بدیلی در بازاریابی دست یابند. در آینده، این تلفیق، ارزش پیشنهادی شرکت‌ها را تعیین خواهد کرد. برخی شرکت‌ها موقعیت خود را بر پایه اتوماسیون پیشرفته مبتنی بر ماشین بنا خواهند کرد؛ برخی دیگر بر نقش انسان در مراحل خاصی از سفر مشتری تأکید خواهند ورزید. کلید موفقیت در توانایی تطبیق و اصلاح مستمر استراتژی نهفته است تا هم کارایی‌های ناشی از ماشین‌ها و هم ارتباط انسانی گرم به حداکثر برسند. در واقع، اگرچه در برخی موقعیت‌ها برتری یکی بر دیگری واضح است، اما انتخاب نهایی با تمایل به ایجاد تمایز و ارائه چیزی منحصر به فرد هدایت می‌شود.

برای درک بهتر این موضوع، در ادامه به نقاط قوت و ضعف ماشین‌ها و انسان‌ها می‌پردازیم.

ماشین‌ها عموماً در حوزه‌های زیر از انسان‌ها پیشی می‌گیرند:

تحلیل داده و تشخیص الگو: ماشین‌ها با برخورداری از قدرت محاسباتی بی‌نظیر، قادرند حجم عظیمی از داده‌ها را به سرعت تحلیل کرده و الگوهای پیچیده‌ای را شناسایی کنند که از دید انسان پنهان می‌مانند. از تقسیم‌بندی مشتریان گرفته تا تحلیل‌های پیش‌گویانه، ماشین‌ها در استخراج بینش‌های کاربردی از مجموعه داده‌های پیچیده، برتری چشمگیری دارند.

شخصی‌سازی در مقیاس وسیع: همانگونه که در فصل قبل اشاره کردیم، ماشین‌ها به دلیل توانایی پردازش حجم عظیمی از داده‌های مشتری، می‌توانند تجربیات بسیار شخصی‌سازی شده را در نقاط تماس متعدد ارائه دهند. ماشین‌ها با استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته و فرآیندهای یادگیری ماشینی، قادرند محتوای سفارشی، پیشنهادات شخصی‌سازی شده و توصیه‌های فردی را به طیف وسیعی از مشتریان ارائه کنند.

بهینه‌سازی آنی و عملکردمحور: ماشین‌ها در رصد پیوسته و تنظیم لحظه‌ای کمپین‌های بازاریابی تبحر دارند. با قابلیت پردازش و واکنش آنی به داده‌ها، ماشین‌ها قادرند به صورت خودکار هدف‌گیری تبلیغات، راهبردهای قیمت‌گذاری و ارائه محتوا را بهبود بخشند تا مشارکت و نرخ تبدیل را به شکل کارآمدی به حداکثر برسانند.

پشتیبانی خودکار مشتری: ماشین‌ها در پاسخگویی به سوالات متداول مشتریان و ارائه پاسخ‌های سریع، عملکردی عالی دارند. ربات‌های گفتگوی مبتنی بر هوش مصنوعی و دستیاران مجازی نمونه‌های خوبی از این ماشین‌ها هستند. در دسترس بودن شبانه‌روزی آن‌ها، کمک‌رسانی فوری برای پرسش‌های رایج را تضمین می‌کند، زمان انتظار مشتریان را کاهش می‌دهد و به کارشناسان انسانی اجازه می‌دهد تا بر تعاملات پیچیده‌تر و ارزش‌آفرین‌تر تمرکز کنند.

سنجش، انتساب و پیش‌بینی: ماشین‌ها قادرند فعالیت‌های بازاریابی را به طور دقیق پیگیری کرده و به نتایج مشخص نسبت دهند. این امر، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و پیش‌بینی‌های نسبتاً دقیقی را امکان‌پذیر می‌سازد. ماشین‌ها با استفاده از مدل‌های تحلیلی و انتسابی پیشرفته، بینش‌های ارزشمندی در خصوص اثربخشی و بازگشت سرمایه کانال‌ها و کمپین‌های مختلف بازاریابی فراهم می‌کنند و به این ترتیب، کارایی و اثربخشی کمپین‌های آینده را بهبود می‌بخشند.

همانگونه که در فصل هشتم جلد اول کتاب بازتعریف خرده‌فروشی-عصر پسا دیجیتال اشاره کردیم، نمونه‌ای جالب از نفوذ روزافزون ماشین‌ها، فروشگاه‌های نیمه یا تمام خودکار و ربات‌هایی هستند که به عنوان فروشنده یا پیشخدمت "به کار گرفته شده‌اند". شرکت‌ها در تصمیم‌گیری برای اتخاذ این رویکرد، باید عوامل مختلفی را مد نظر قرار دهند، از جمله افزایش بهره‌وری، آزمایش فن‌آوری‌های نوین، بهره‌برداری از سلايق نوظهور مشتریان و تمایل به این که به عنوان نوآور شناخته شوند.

برخی از جنبه‌های متعدد برتری انسان‌ها نسبت به ماشین‌ها می‌توان اشاره کرد:

خلاقیت و نوآوری: قوه تخیل، شهود، نبوغ، تفکر واگرا و هوش هیجانی انسان، خلاقیت و نوآوری را در همه عرصه‌ها، از جمله بازاریابی، شکوفا می‌سازد. انسان‌ها توانایی تفکر فراتر از داده‌ها و الگوریتم‌ها، ایده‌پردازی راهبردهای جدید و خلق روایت‌های گیرا را دارند که در سطحی عمیق‌تر با مخاطبان ارتباط برقرار می‌کنند.

ارتباط عاطفی و همدلی: انسان‌ها به طور ذاتی از توانایی همدلی و برقراری ارتباط عاطفی با یکدیگر برخوردارند. بازاریابان و فروشندگان انسانی ماهر می‌توانند تمامی ظرایف انگیزه‌ها، آرزوها و دغدغه‌های مشتریان را درک کنند. با استفاده از این اطلاعات، آن‌ها قادر به ایجاد ارتباطات عاطفی واقعی، ساخت روابط بلندمدت و پرورش وفاداری به برند هستند. توانایی ایجاد اعتماد، مشارکت در گفتگوهای معنادار و پرورش همکاری‌ها، همچنان یک ویژگی منحصر به فرد انسانی است و حتی در فعالیتهای رو در روی مشتری مانند بازاریابی تأثیرگذار، تبلیغات درون فروشگاه‌ها، معرفی محصولات، فروش مستقیم و غیره، نقشی اساسی دارد.

حل مسائل پیچیده: انسان‌ها در مواجهه با چالش‌های بغرنج و چندوجهی که نیازمند تفکر انتقادی، برنامه‌ریزی راهبردی و انعطاف‌پذیری هستند، سرآمدند. آن‌ها می‌توانند در موقعیت‌های حساس، با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف و گاه متناقض، راهکارهای خلاقانه‌ای را ارائه دهند که فراتر از محدودیت‌های رویکردهای صرفاً داده‌محور است.

تصمیم‌گیری اخلاقی و ارزش‌مدار: انسان‌ها از قدرت تشخیص و استدلال اخلاقی برخوردارند و این امر به آن‌ها امکان می‌دهد تا تصمیماتی مبتنی بر ارزش اتخاذ کنند که همسو با اهداف سازمان و انتظارات جامعه باشد. بازاریابان انسانی قادرند در چالش‌های اخلاقی، مسیریابی کرده و رویه‌های بازاریابی مسئولانه را تضمین کنند.

مدیران کسب و کار برای موفقیت در این عرصه، نیازمند درک عمیقی از نقاط قوت و ضعف هر دو دنیای انسان و ماشین هستند. آن‌ها باید سفر مشتریان خود را تحلیل کنند، ویژگی‌ها و منابع سازمان خود را ارزیابی کرده و در نهایت تمامی این "اجزا" را برای خلق یک "ترکیب" ایده‌آل در هم آمیزند. در برخی شرایط، ممکن است یک

شرکت پشتیبانی خودکار مشتری را ترجیح دهد، شاید به این دلیل که اغلب سوالات مشتریان مربوط به تأیید اطلاعات پایه است. در شرایط دیگر، حضور گرم یک اپراتور انسانی ارجحیت دارد. برخی وظایف نیازمند استفاده از الگوریتم‌های مبتنی بر عملکرد هستند، در حالی که در برخی دیگر، احساس درونی و شهود انسانی، کلید حل خلاقانه مسائل است. در نهایت، مشتریان گزینه‌ای را انتخاب می‌کنند که با ترجیحات و بودجه آن‌ها همخوانی بیشتری داشته باشد.

این جنبه را با مارتین لیندستروم^۱، نویسنده، مشاور و سخنران دانمارکی که به خاطر توانایی‌اش در بهره‌گیری از قدرت «داده‌های کوچک»، شرلوک هلمز عصر مدرن لقب گرفته است، به بحث گذاشتیم. او دیدگاه جالبی درباره‌ی چگونگی برقراری تعادل میان قدرت فن آوری در پردازش داده‌ها و خودکارسازی کنش‌ها، و نقش احساسات اصیل انسانی توسط برندها، با ما در میان گذاشت. لیندستروم در طول سال‌ها، از هزاران خانه در نزدیک به صد کشور مختلف بازدید کرده است تا دریابد چه چیزی برای ایجاد تحولات فرهنگی مؤثر بر کسب‌وکار و جامعه لازم است. او معتقد است که اگرچه کلان‌داده‌ها برای تحلیل گذشته ارزشمندند، اما در پیش‌بینی آینده ناتوانند و به همین دلیل، راه‌حلی ارزشمند اما ناکامل محسوب می‌شوند. از نظر او، «کلان‌داده‌ها در کشف همبستگی‌ها در مجموعه داده‌های عظیم بی‌نظیرند، اما داده‌های کوچک کلید آشکارسازی رابطه‌ی علت و معلولی «چرایی» رفتار مصرف‌کننده هستند.» ما به هر دو نیاز داریم. با این حال، باید بپذیریم که کلان‌داده‌ها به تنهایی قادر به برانگیختن احساسات یا ارائه‌ی بینش عمیقی نسبت به دلایل بنیادین رفتار مشتری نیستند. در بسیاری از موارد، مؤثرترین رویکرد برای کشف نیازهای برآورده‌نشده، شناسایی خلأهای موجود در محصولات و خدمات، و شخصی‌سازی روابط با مشتری، در سرخ‌های کوچک و نامحسوس نهفته است. «لیندستروم چشم‌اندازی مکمل را به شرکت‌ها ارائه می‌دهد که ضمن بهره‌گیری از توانایی‌های فن آوری در پردازش داده‌ها، تأکید می‌کند که توصیف احساسات صرفاً از طریق داده‌ها دشوار است. بدون درک عمیق احساسات، شرکت‌ها در برقراری ارتباطی واقعی با مشتریان خود با مشکل مواجه خواهند شد.

ما بر این باوریم که این توانایی در ایجاد ارتباط عاطفی، در جهانی که به‌طور روزافزون تحت سیطره‌ی فن آوری، هوش مصنوعی و اتوماسیون قرار می‌گیرد، بیش از پیش حیاتی خواهد بود. از این رو، شرکت‌ها باید با دقت کانال‌هایی را که می‌خواهند وظایف را به ماشین‌ها واگذار کنند، از کانال‌هایی که انسان‌ها همچنان برگ برنده محسوب می‌شوند، تمایز دهند. همان‌گونه در فصل هشتم جلد اول کتاب بازتعریف خرده‌فروشی-عصر پسا دیجیتال

¹ Martin Lindstrom

، با عنوان « فن آوری پیشرفته در کنار تعامل انسانی بالا»، اشاره کرده‌ایم، زمانی که شخصی‌سازی با بهره‌گیری از فن آوری صورت می‌گیرد اما توسط یک انسان انجام می‌شود، تمامی ظرفیت‌های آن شکوفا خواهد شد.

لازم به ذکر است که به‌کارگیری اصل «انسان بودن» در کسب‌وکار تنها به حوزه‌ی کسب‌وکار به مصرف‌کننده (B2C) محدود نمی‌شود. همانند مفهوم کسب‌وکار به مردم (BTP) و ایده‌ی جامع‌تر بازاریابی انسان به انسان (H2H) (که در کتاب «بازاریابی H2H: پیدایش بازاریابی انسان به انسان» به آن پرداخته‌ایم)، ما طرفدار یک تغییر الگوی کلی به سمت رویکردی انسان‌محورتر در بازاریابی و کسب‌وکار هستیم. اعمال این اصل راهنما در زمینه‌ی کسب‌وکار به کسب‌وکار (B2B)، مستلزم درک اهمیت تعاملات و ارزش‌های انسانی است حتی در دپارتمان‌های تدارکات و خرید، و در میان خریداران و تأمین‌کنندگان صنعتی. با وجود ماهیت حرفه‌ای این روابط، درک نقش انسان‌ها در این تعاملات بسیار مهم است، زیرا تمامی افراد، فارغ از نقش‌های تجاری‌شان، در جستجوی ارزش هستند و مجموعه‌ی ارزش‌های خود، آن‌ها را هدایت می‌کند.

در نهایت، حل مسائل پیچیده‌ی دنیای پسا دیجیتال مستلزم تفکر استراتژیک و انعطاف‌پذیری است. انسان‌ها می‌توانند با ابهام و عدم قطعیت کنار بیایند و پویایی‌های بازار در لحظه و انتظارات متغیر مشتری را در فرآیند تصمیم‌گیری خود لحاظ کنند. آن‌ها می‌توانند در صورت نیاز، استراتژی‌ها را با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌بینی‌نشده‌ای که ممکن است در طول اجرای پروژه به وجود بیایند، تطبیق دهند. در این شرایط، اتکای صرف به ماشین‌ها و رویکردهای داده‌محور کافی نخواهد بود. اگرچه ماشین‌ها با تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها می‌توانند بینش‌های ارزشمندی ارائه دهند و به فرآیندهای تصمیم‌گیری یاری رسانند، اما فاقد توانایی انسان در تفکر انتقادی، انطباق با شرایط متغیر و توسعه‌ی راه‌حل‌های نوآورانه‌ای هستند که فراتر از الگوهای از پیش تعیین‌شده عمل می‌کنند. بنابراین، در دنیای پیچیده‌ی پسا دیجیتال که با چالش‌های بغرنج همراه است، مشارکت انسان برای بهره‌گیری از تفکر انتقادی، برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری در جهت ایجاد راه‌حل‌های مؤثر و پایدار، ضروری است. در همین زمان که ما در حال نگارش این متن هستیم، هوش مصنوعی مولد توانایی‌های شگفت‌انگیزی از خود نشان می‌دهد.

در سال‌های آتی، این مسئولیت ما خواهد بود که تضمین کنیم اتحاد به قدرت تبدیل می‌شود.

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- مهارت‌ها و قابلیت‌های منحصر به فردی که انسان‌ها ارائه می‌دهند چیست و چگونه می‌توان از آن‌ها در چشم‌اندازی که فن آوری در آن حرف اول را می‌زند، به طور مؤثر بهره برد؟
- کسب‌وکارها چگونه می‌توانند فرهنگی را ایجاد و تقویت کنند که در کنار پیشرفت‌های فن آوری، برای خلاقیت، تفکر انتقادی و هوش هیجانی انسان ارزش قائل شود و آن‌ها را پرورش دهد؟
- کارکنان انسانی از چه طریق‌هایی می‌توانند با هوش مصنوعی و رباتیک همکاری کنند تا بهره‌وری و نوآوری را افزایش دهند؟
- چه اقداماتی می‌توان برای بازآموزی و ارتقای مهارت کارکنان برای انطباق با نیازهای متغیر عصر دیجیتال انجام داد؟
- سازمان‌ها چگونه می‌توانند میان استفاده از اتوماسیون و حفظ ارتباط انسانی در تعامل با مشتری، توازن برقرار کنند؟

فصل هفتم

مقصد شو

در سال ۱۹۷۴، در «نشریه خرده‌فروشی»، من [فیلیپ کاتلر] اینگونه استدلال کردم که «یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌های اخیر در تفکر کسب‌وکار، این درک است که افراد، در تصمیم‌گیری برای خرید، به چیزهایی فراتر از محصول یا خدمات ملموس ارائه شده واکنش نشان می‌دهند. محصول فیزیکی یک جفت کفش، یک یخچال، یک مدل مو یا یک وعده غذایی تنها بخش کوچکی از کل بسته مصرفی است. خریداران به کل محصول واکنش نشان می‌دهند. این شامل خدمات، ضمانت‌ها، بسته‌بندی، تبلیغات، تأمین مالی، خوشایندی‌ها، تصاویر و سایر ویژگی‌هایی است که محصول را همراهی می‌کنند.» من برای تعریف چگونگی طراحی فروشگاه‌ها به منظور تحریک مشتریان، از مفهوم «فضاسازی» استفاده کردم. «ما از اصطلاح "فضاسازی" برای توصیف طراحی آگاهانه فضا به منظور ایجاد اثرات خاص در خریداران استفاده می‌کنیم. به عبارت دقیق‌تر، فضاسازی تلاشی است برای طراحی محیط‌های خرید به گونه‌ای که اثرات احساسی خاصی را در خریداران ایجاد کند که احتمال خرید آنها را افزایش می‌دهد. در واقع، فضاسازی یک ابزار بازاریابی است.»

با طراحی و مدیریت دقیق محیطی که محصولات یا خدمات در آن عرضه می‌شوند، کسب‌وکارها می‌توانند فضاهایی به‌یادماندنی و تأثیرگذار خلق کنند که بر درک، نگرش و تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان اثر می‌گذارند. این فضاها با هدف برقراری ارتباط عمیق‌تر با مشتریان، تقویت وفاداری به برند و ایجاد تمایز در یک بازار به شدت رقابتی ایجاد می‌شوند. در زمان نگارش این مقاله اواسط دهه ۱۹۷۰ محرک‌های اصلی رنگ، روشنایی، اندازه، شکل، حجم، بو، دما و غیره بودند. در دنیای پس از دیجیتال، مفهوم فضاسازی می‌تواند در مورد «فضاهای» دیجیتال یا مجازی نیز به کار رود، زیرا آنها نیز به نوعی نشان‌دهنده محیط‌های خرید هستند و باید به گونه‌ای طراحی شوند که اثرات خاصی را با هدف افزایش احتمال خرید ایجاد کنند.

«مقصد شو» نشان‌دهنده تکامل مفهوم «فضاسازی به عنوان یک ابزار بازاریابی» است، زیرا این مفهوم در مورد تمام نقاط تماس که یک سفر سه‌بعدی مشتری را تشکیل می‌دهند، صدق می‌کند. هدف نهایی ایجاد مقاصد گیرا است که به بازدیدکنندگان دلیل قانع‌کننده‌ای برای حضور در آنجا ارائه می‌دهد. این مقاصد می‌توانند برای اهداف مختلف، مانند تجربیات صرفاً تراکنشی، آموزشی، سرگرم‌کننده، تفریحی یا فراگیر با هدف ایجاد مکان‌هایی باشند

که مردم واقعاً می‌خواهند از آنها بازدید کنند و با آنها تعامل داشته باشند. مهم این است که هر مقصد در هماهنگی با سایر مقاصد باشد، به گونه‌ای که نتیجه کلی در طول یک سفر سه‌بعدی مشتری تقویت شود. در این حالت نیز، کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است. می‌توان گفت که یک استراتژی چندکاناله (Multichannel) بهینه، مبتنی بر توالی هماهنگ مقاصد است که با دقت طراحی شده و یکپارچه شده‌اند. ناگفته پیداست که این امر چالش‌هایی را به همراه دارد که باید از نظر هماهنگی، مشارکت حاشیه‌ای و مهارت‌های لازم برای مدیریت فرآیند، مورد توجه قرار گیرند.

مقصد بودن به معنای پذیرش سیالیت سفر سه‌بعدی مشتری در دنیای آنلاین و واقعی، و اهمیت ایجاد مکان‌هایی است که مشتریان را به سمت خود جذب کرده و با اکوسیستم گسترده‌تر برند همخوانی داشته باشند. این فضاها می‌توانند دائمی یا موقت باشند.

برای مثال، در پایان سال ۲۰۲۲، بی‌ام و نمایشگاه «The Italians' Touch» را در میلان برپا کرد تا هم به استعدادهای فراوان ایتالیایی که در موفقیت جهانی گروه بی‌امو نقش داشته‌اند، ادای احترام کند و هم الهام‌بخش مدیریت شعبه ایتالیا باشد. این نمایشگاه در فضایی نوآورانه به نام «خانه بی‌امو» برگزار شد؛ فضایی که در مرکز میلان ساخته شده و فن‌آوری پیشرفته را با حس لامسه ترکیب می‌کند. ایده این شرکت، ایجاد فضایی برای برقراری ارتباط عاطفی با مخاطبان ایتالیایی بود.

همچنین موقعیت‌هایی وجود دارد که این مقاصد بخشی از اکوسیستم برند نیستند، بلکه واسطه‌های شخص ثالث در حوزه تجارت الکترونیک در سراسر جهان هستند که خود را به عنوان مکان‌هایی برای رفتن میلیون‌ها نفر تثبیت کرده‌اند. به امثال:

علی‌بابا (Alibaba)، آمازون (Amazon)، آمریکاناس (Americanas)، فارفچ (Farfitch)، وای‌ان‌ای‌پی (YNAP)، راکوتن (Rakuten)، پیندودوو (Pinduoduo)، جی‌دی. کام (JD.com)، مرکادو لیبره (Mercado Libre)، و زالاندو (Zalando) فکر کنید. این پلتفرم‌ها چه در مرحله «بالای قیف» (زمانی که مصرف‌کنندگان در حال تحقیق در مورد یک خرید آینده هستند) و چه در «پایین قیف» (زمانی که مشتری می‌شوند) استفاده شوند، مقاصد هستند که نمی‌توان از آنها چشم‌پوشی کرد. بر اساس گزارش «روندهای مصرف‌کننده» از «Jungle Scout»، در ایالات متحده، ۶۱ درصد از خریداران، جستجوی آنلاین خود را از آمازون و ۴۹ درصد از موتورهای جستجو آغاز می‌کنند (پاسخ‌دهندگان می‌توانستند چندین گزینه را انتخاب کنند). به‌طور کلی، ۷۷ درصد از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که به‌طور خاص به دنبال بررسی و نقد محصولات هستند؛ این میزان برای نسل Z (۸۷٪) و نسل هزاره

(نسل Y) (۸۱٪) حتی بیشتر است. جالب توجه است که ۱۱ درصد از افراد، محصولات مورد نظر خود را در تیک تاک کشف می کنند. (و فراموش نکنیم که طبق پیش بینی ها، فروش خرده فروشی تجارت الکترونیک در سراسر جهان تا سال ۲۰۲۶ از ۸ تریلیون دلار فراتر خواهد رفت).

این ها نکات بسیار مهمی هستند، زیرا رسانه های اجتماعی در عمل یکی از قابل اعتمادترین و مؤثرترین منابع الهام برای یافتن محصولات، خدمات و تجربیات جدید محسوب می شوند اگرچه این پلتفرم ها ذاتاً متعلق به هیچ برندی نیستند. این موضوع به ویژه در مورد نسل های جوان تر که زمان بیشتری را به صورت آنلاین می گذرانند و وابستگی کمتری به فروشگاه های فیزیکی دارند (حداقل از نظر خرید و فروش) صادق است. مقاصد شبکه های اجتماعی روزانه تقریباً ۵ میلیارد نفر را در سراسر جهان جذب می کنند و میانگین استفاده روزانه از آن ها ۱۴۴ دقیقه است. و این فراتر از مرحله کشف و آگاهی است؛ در بسیاری از موارد، افراد مستقیماً در این پلتفرم ها خرید (و فروش) می کنند. این بدان معناست که کاربران می توانند بدون خروج از برنامه، به سرعت و در عرض چند ثانیه از مرحله آگاهی به عمل برسند. (پنج A - آگاهی، جذابیت، پرسش، اقدام و طرفداری در فصل چهارم شرح داده شده اند). در سطح جهانی، درآمد تجارت اجتماعی در سال ۲۰۲۲ به حدود ۷۲۸ میلیارد دلار رسید و پیش بینی می شود که نرخ رشد مرکب سالانه ^۱ (CAGR) چشمگیر ۳۱٫۶٪ را از سال ۲۰۲۳ تا ۲۰۳۰ تجربه کند و درآمد این بخش تا سال ۲۰۳۰ به ۶٫۲ تریلیون دلار برسد.

این مقاصد دیجیتال، محیط های امنی را ارائه می دهند که افراد به طور منظم به آن ها مراجعه می کنند و جذب یک تجربه کاربری آشنا، رابط کاربری کارآمد، تراکنش های ایمن، پشتیبانی مشتری مؤثر، امکان تعامل با سایر کاربران و قابلیت کشف (و خرید) محصولات، خدمات و تجربیات به دور از نقاط تماس برند می شوند که ناگزیر کمتر بی طرف هستند. در برخی موارد، نقطه تماس دیجیتالی که باید به یک مقصد تبدیل شود، یک نقطه تماس تحت کنترل برند است. این اتفاق، برای مثال، با وبسایت یک شرکت یا یک پلتفرم محتوای برند رخ می دهد که معمولاً بهترین ابزار برای جمع آوری داده های دست اول در مورد کاربران هستند و از این رو ارزش زیادی برای خرده فروشان و برندها دارند. در واقع، این داده های دقیق کاربران از طریق اشخاص ثالث مانند پلتفرم های تجارت الکترونیک یا رسانه های اجتماعی قابل دسترسی نیستند.

^۱ اصطلاح ویژه ای برای یک کسب و کار سرمایه گذاری است که با نسبت تصاعد هندسی، میزان ثابتی برای بازگشت سرمایه در یک دوره زمانی را تعیین می کند

^۲ Compound Annual Growth Rate

ما حتی در رابطه با جدیدترین بعد سفر مشتری، یعنی فضای مجازی، شاهد پویایی مشابهی هستیم. همانطور که در فصل چهارم، "آنلاین باشید"، دیدیم، بازیکنان بازی Assassin's Creed می‌توانند از تورهای مختلف در کشورهای مختلف لذت ببرند و در زمان سفر کنند، و بازیکنان فورتنایت (Fortnite)، می‌توانند بدون خروج از پلتفرم مورد علاقه خود، NFT ژاکت‌های برند را خریداری کنند. در سال‌های آینده، تعداد جهان‌های مجازی که افراد به دلایل مختلف از جمله کشف و خرید محصولات، آموزش، یادگیری و کار، بخشی از زندگی خود را در آن‌ها سپری خواهند کرد، احتمالاً افزایش خواهد یافت. به عنوان مثال، اندازه بازار جهانی متاورس در سال ۲۰۲۲، ۲۳۴،۰۴ میلیارد دلار تخمین زده شد و پیش‌بینی می‌شود که از ۴۱۶،۰۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۳ به ۳۴۰۹،۲۹ میلیارد دلار تا سال ۲۰۲۷ رشد کند و نرخ رشد مرکب سالانه (CAGR) ۶۹،۲٪ را در طول دوره پیش‌بینی نشان دهد. نقاط تماس دیجیتال و مجازی به خودی خود به مقاصد تبدیل شده‌اند که افراد هر زمان که تمایلی به مراجعه به فروشگاه فیزیکی نداشته باشند، بیشتر و بیشتر آن‌ها را ترجیح می‌دهند.

بازتعریف فروشگاه‌های فیزیکی

اگرچه اصل "تبدیل شدن به یک مقصد" به عنوان یکی از اصول راهنمای خرده‌فروشی ۵،۰ برای همه نقاط تماس صادق است، اما به دو دلیل برای فروشگاه‌های فیزیکی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نخست، به این دلیل که همچنان بخش عمده‌ای از تراکنش‌ها در فروشگاه‌های فیزیکی انجام می‌شود؛ و دوم به این دلیل که، همانطور که پیش‌تر بحث شد، ارتباط آن‌ها با ظهور انبوهی از نقاط تماس جدیدتر و به طور بالقوه جذاب‌تر به چالش کشیده شده است. به همین دلیل، خرده‌فروشان و برندها باید پیشنهاد ارزش خود را با در نظر گرفتن سفر مشتری سه‌بعدی آنلاین و دنیای پسا دیجیتال، مورد بازنگری قرار دهند. فروشگاه‌های فیزیکی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد نقش حیاتی در کل سفر مشتری ایفا کنند. با این وجود، برای حفظ ارتباط خود با مشتری، باید دلیلی قانع‌کننده برای وجود خود ارائه دهند.

در چشم‌انداز پیچیده‌ای که افراد می‌توانند تقریباً هر کاری را با دستگاه‌های دیجیتال و مجازی انجام دهند، فروشگاه‌های فیزیکی باید بر ویژگی‌های منحصر به فرد خود تکیه کنند و روی ویژگی‌های خاص سرمایه‌گذاری کنند. مدیران خرده‌فروشی ممکن است تصمیم بگیرند روی ربات‌ها سرمایه‌گذاری کنند و به قول توسعه‌دهندگان نرم‌افزار آلمانی Humanizing Technologies، به موج «آواتارسازی کارکنان خدمات»^۱ بپیوندند. به عنوان مثال،

^۱ این اصطلاح به استفاده از آواتارهای دیجیتال به جای کارکنان انسانی در برخی از تعاملات با مشتری، به ویژه در محیط‌های آنلاین یا مجازی، اشاره دارد.

ربات آشپز همبرگر Flippy را در نظر بگیرید که برای کاهش هزینه‌های عملیاتی رستوران‌ها و غافلگیر کردن مشتریان با یک تجربه نوآورانه طراحی شده است. سایر خرده‌فروشان، مانند خرده‌فروشان پوشاک، کفش و اکسسوری، ممکن است تصمیم بگیرند در جهت مخالف عمل کنند و از امکان منحصربه‌فرد امتحان کردن لباس‌ها بهره ببرند ایجاد مراسمی که بر ویژگی‌های محصولاتشان تأکید می‌کند و در عین حال احساسات، حالات یا تجربیات خاصی را برای تأثیرگذاری بر رفتار مصرف‌کننده برمی‌انگیزد. در این حالت، محصول به سوغاتی از کل تجربه و فروشگاه به مقصدی جذاب تبدیل می‌شود.

برخی از برندها از فضای فیزیکی برای خلق یک فروشگاه پرچمدار تجربی بهره می‌برند. در پاریس، برند لوکس دیور از فروشگاه پرچمدار بازسازی شده خود که اکنون به مکانی چندمنظوره بدل گشته، رونمایی کرد. این ساختمان باشکوه با مساحتی بالغ بر ۱۰ هزار متر مربع، مجموعه‌ای از امکانات از جمله یک فضای نمایشگاهی دائمی وسیع، دو رستوران فاخر، سه باغ دل‌انگیز و حتی یک سوئیت خصوصی مجلل برای مهمانان را در خود جای داده است. به قول پیترو بکاری^۱، رئیس و مدیرعامل کریستین دیور کوتور (Christian Dior Couture): "این صرفاً یک فروشگاه پرچمدار نیست، بلکه جهانی است که ما به نمایش می‌گذاریم." در همین پاریس، گالری لافایت (Lafayette)، فروشگاه بزرگ نام‌آشنای بلوار هاوسمن در منطقه ۹، در سال ۲۰۲۲ از گالری تندرستی ۳ هزار متر مربعی خود در طبقه همکف رونمایی کرد و آن را به مقصدی برای دوستداران سلامت تبدیل نمود.

برخی دیگر از فروشگاه‌ها، بخشی از فضای خود را به مشتریان اختصاص می‌دهند و امکان اجاره آن فضا را برای برگزاری رویدادهای خصوصی فراهم می‌آورند. به عنوان نمونه، فروشگاه لوکس بریتانیایی سلفریجز (Selfridges) در ساختمان تاریخی و نمادین خود در خیابان آکسفورد، مراسم عروسی غیرسنتی برگزار می‌کند. این فروشگاه بسته‌های متنوعی را ارائه می‌دهد، از جمله گزینه‌ای خودمانی که پذیرای تنها شش مهمان است. زوجها می‌توانند از مشاوره شخصی استایلیست‌های مجرب فروشگاه در زمینه مد بهره‌مند شوند و پیش از مراسم، آرایش مو و صورت خود را به طور حرفه‌ای در فروشگاه انجام دهند. از دیگر امکانات قابل ارائه می‌توان به دسترسی به سینمای اختصاصی، تجربه غذاخوری فاخر یا اجرای چهار ساعته دی‌جی برای هرچه باشکوه‌تر شدن جشن اشاره کرد.

برخی از خرده‌فروشان، خانواده‌ها را هدف قرار می‌دهند. دبی مال امارات متحده عربی، یکی از بزرگ‌ترین مراکز خرید جهان، جاذبه‌های متنوعی برای خانواده‌ها دارد، از جمله کیدز انیا (شهری کوچک مقیاس که در آن هر کودک

¹ Pietro Beccari

آزاد است هر نقشی را که می‌خواهد ایفا کند)، پیست یخ سرپوشیده، پارک واقعیت مجازی، آکواریوم و نمایش فواره.

وقتی این موضوع را با لوسیا مارکوزو^۱، معاون ارشد و مدیر عامل بخش اروپای شمالی شرکت Levi Strauss & Co مطرح کردیم، او دیدگاه شرکت را اینگونه با ما در میان گذاشت: "ما می‌دانیم که در دنیای پسا دیجیتال، نقش هر نقطه تماس باید متمایز و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک باشد. از نظر ما، وبسایت تجارت الکترونیک ما گل سرسبد همه فروشگاه‌ها است و باید نمایانگر تمامی محصولات ما باشد، با همه گزینه‌های شخصی‌سازی موجود به علاوه محصولات انحصاری که موجب تعامل بیشتر مشتری می‌شوند. در حالی که در مورد فروشگاه‌های فیزیکی، ما کل تجربه را به گونه‌ای طراحی کرده‌ایم که مخاطبان جوان‌تر را جذب، درگیر و به آنها خدمت‌رسانی کند."

کارلو کولپو^۲، مدیر ارتباطات بازاریابی گروه و مدیر خانه برند لاوازا (Lavazza)، نیز این رویکرد را با هدف پرهیز از همپوشانی و تضاد میان کانال‌های مختلف تأیید کرد. به گفته کولپو:

ضروری است که برای هر نقطه تماس، اهداف مشخصی تعریف شود و از نقاط قوت هر یک، صرف نظر از اینکه تعامل در پلتفرم‌های اختصاصی لاوازا رخ می‌دهد یا کانال‌های شخص ثالث، نهایت استفاده را برد. در واقع، نیازی به رقابت با بازیگرانی که در حوزه‌های خاص از مقیاس و تخصص قابل توجهی برخوردارند، نیست. در عوض، لاوازا در پی همکاری برد-برد است و به دنبال یافتن راه‌های مکمل برای همکاری مشترک می‌باشد. از سوی دیگر، این برند می‌کوشد تا به مشتریانی که با کانال‌های اختصاصی لاوازا در ارتباط هستند، محصولات، خدمات و تجربیاتی منحصر به فرد و ویژه ارائه دهد. این رویکرد تضمین می‌کند که مشتریان دلایل قانع‌کننده‌ای برای انتخاب پلتفرم‌های اختصاصی لاوازا داشته باشند، جایی که می‌توانند به پیشنهادات بی‌نظیر دسترسی پیدا کنند و در تعاملات متمایز شرکت کنند.

با توجه به آزمایش‌های بی‌شمار خرده‌فروشان و برندها در سراسر جهان که دائماً فضاهای فیزیکی خود را برای انطباق با انتظارات رو به تغییر مشتری تغییر می‌دهند، مشخص است که امکانات بی‌پایان هستند. در برخی موارد، مرز بین سه بُعد فیزیکی، دیجیتال، و مجازی به شکلی نامحسوس محو می‌شود.

شرکت مخابراتی اریکسون (Ericsson) بیان می‌کند که مصرف‌کنندگان انتظار دارند تا سال ۲۰۳۰، تجربیات خرید ترکیبی (آنلاین و حضوری) در مراکز خرید به امری رایج تبدیل شود. این شرکت همچنین پیش‌بینی می‌کند که

¹ Lucia Marcuzzo

² Carlo Colpo

فضاهای فیزیکی مجهز به فن آوری‌های ارتباطی ترکیبی ظهور خواهند کرد، فضاهایی که در آن‌ها عینک‌های واقعیت افزوده (AR)، عینک‌های واقعیت مجازی (VR) ضد آب، لباس‌های لمسی و دستکش‌های لمسی می‌توانند بخشی از تجهیزات مصرف‌کنندگان هنگام بازدید از مراکز خرید باشند. یکی از خدمات رایجی که پیش‌بینی می‌شود در این فضاها ارائه شود، سرویسی به نام Meta Tailor است که در آن مشتریان می‌توانند لباس‌های سفارشی خود را برای استفاده در دنیای واقعی و همچنین به عنوان آواتار طراحی کنند، چرا که مردم به طور فزاینده‌ای می‌خواهند در هر دو دنیا ظاهری آراسته داشته باشند. این بخشی از روندی است که توسط آزمایشگاه آینده با عنوان «Crypto and Mortar»^۱ توصیف شده است، که در آن برندها دارایی‌های دیجیتال (NFT) را از طریق فروشگاه‌های سنتی به فروش می‌رسانند. این اقدام در جهت پاسخگویی به تقاضای رو به رشد برای دارایی‌های مجازی است که کم و بیش با سبک صاحبان انسانی آنها همخوانی دارد. همانطور که در تحقیقات آنها آمده است: «برند پوشاک ورزشی آدیداس (Adidas) و برند لوکس پرادا (Prada) در ژانویه ۲۰۲۲ در یک پروژه Crypto and Mortar با مشارکت جمعی، همکاری کردند. این برندها ۳۰۰۰ عکس ارسالی از سوی مصرف‌کنندگان را که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، جمع‌آوری کردند تا به NFT تبدیل شوند در حالی که به خالق اصلی این امکان را می‌دادند که NFT خود را نگه دارد یا بفروشد. سپس تمام تصاویر با هم ترکیب شده و به عنوان یک چیدمان بزرگ در فروشگاه‌های شاخص پرادا و آدیداس به نمایش گذاشته شدند.»

مفهوم فروشگاه‌ها به عنوان فضاهایی برای گردهمایی‌های اجتماعی جوامع خاص، مفهوم جدیدی نیست، اما در دنیای پسا دیجیتال، قدرتی دوجندان یافته است. این مفهوم، راهی عالی برای تأکید بر ویژگی منحصر به فرد این نقطه تماس است: فراهم کردن دلیل و مکانی برای ملاقات حضوری افراد. فروشگاه‌های اپل، از جمله، به برگزاری رویدادهای اجتماعی متعدد، کارگاه‌های آموزشی رایگان و رویدادهایی در زمینه‌های عکاسی، برنامه‌نویسی، موسیقی و غیره معروف هستند. این رویدادها افراد را با هر سن و سطح مهارتی جذب می‌کنند و فروشگاه‌های اپل را به مراکز یادگیری اجتماعی تبدیل کرده و پیوند با برند را تقویت می‌کنند.

REI (Recreational Equipment, Inc) خرده‌فروش تخصصی تجهیزات فضای باز در ایالات متحده، کلاس‌ها، کارگاه‌ها و گشت‌وگذارهای فضای باز را سازماندهی می‌کند و مشتریان را به داشتن سبک زندگی فعال و ارتباط با افراد همفکر تشویق می‌کند. ایستان (Isetan)، یک فروشگاه زنجیره‌ای ژاپنی با شعبه‌هایی در سراسر ژاپن و آسیای جنوب شرقی، با برپایی فروشگاه‌های موقت موضوعی، چیدمان‌های هنری و جشنواره‌های غذا، خرید را به یک

^۱ اصطلاحی که توسط آزمایشگاه آینده ابداع شده است و به ترکیبی از دارایی‌های دیجیتال (مانند توکن‌های غیر مثلی یا NFT) و خرده‌فروشی سنتی اشاره دارد.

تجربه چندحسی تبدیل کرده و هم مردم محلی و هم گردشگران را به سوی خود می کشاند. دکتلون (Decathlon)، خرده فروش فرانسوی لوازم ورزشی با بیش از ۲۰۸۰ فروشگاه در ۵۶ کشور و منطقه در اروپا (تا سال ۲۰۲۳)، در تلاش برای ترویج سبک زندگی پویا و تشویق مشتریان به تجربه ورزش های جدید، کارگاه ها و فعالیت هایی مانند کلاس های یوگا، تورهای دوچرخه سواری و دوره های کوهنوردی برگزار می کند. ایتالی (Eataly)، بزرگترین بازار مواد غذایی و رستوران ایتالیایی، با بیش از ۴۰ شعبه در سراسر جهان، کلاس های آشپزی، و دیگر برنامه های آموزشی مرتبط با خوراک و نوشیدنی را ارائه می دهد.

نمونه های بارز این مفهوم را می توان در ایجاد هتل ها و باشگاه های عضویت برنددار مشاهده کرد که معمولاً قشر مرفه جامعه را هدف قرار می دهند. خانه های مد لوکس مانند آرمانی (Armani)، بولگاری (Bulgari)، فندی (Fendi)، لویی ویتون (Louis Vuitton)، میسونی (Missoni) و ورساچه (Versace) همگی به صنعت هتلداری ورود کرده و هتل های خود را تأسیس کرده اند. این هتل ها تجربیاتی منحصربه فرد و لوکس را به مسافران ارائه می دهند که نشانگر هویت برند مربوطه بوده و با ایجاد یک نقطه تماس اضافی، سفری همه جانبه را برای مهمانان رقم می زنند. فرانچسکا بلتینی^۱، مدیرعامل سابق خانه مد لوکس ایو سن لوران (Yves Saint Laurent) و مدیرعامل فعلی گوچی (Gucci)، در گفتگو با ما تأیید کرد: «آنچه همچنان اهمیت دارد، تضمین بالاترین سطح خدمات به مشتری از طریق تجربیات منحصربه فرد و مطلوب است. مهم تر از همه، ما همواره در تلاش خواهیم بود تا جذابیت ایجاد کنیم، چرا که بدون آن، کالای لوکس به یک کالای معمولی تبدیل می شود.»

در سال ۲۰۲۳، هارودز (Harrods)، فروشگاه زنجیره ای تاریخی که هم اکنون تحت مالکیت سازمان سرمایه گذاری قطر است، اولین باشگاه اختصاصی اعضایش را در شانگهای چین، در ساختمانی حفاظت شده با مساحت بیش از ۵۲۲ متر مربع، افتتاح کرد. اعضا می توانند از اولین تجربه رستوران گوردون رمزی در شانگهای و همچنین سالن، اتاق های غذاخوری خصوصی، تراس، اتاق چای و پیانو این مجموعه بهره مند شوند. مایکل وارد^۲، مدیرعامل هارودز، در توصیف این فضا به ما گفت:

«اینجا خانه ای دور از خانه است که به جامعه ای برگزیده از اعضای خوش سلیقه خدمت می کند. این یک قالب جدید برای هارودز و همچنین پیشنهادی منحصربه فرد در شانگهای است. اعضای ما نه تنها از

¹ Francesca Bellentini

² Michael Ward

غذاخوری و نوشیدنی‌های درجه یک در کنار جمعی همفکر لذت خواهند برد، بلکه از خدمات سبک زندگی و تشریفات بین‌المللی هارودز برای خلق تجربه‌ای بی‌نظیر بهره‌مند خواهند شد.»

باشگاه‌های خصوصی محیطی منحصر به فرد و شخصی‌سازی شده را برای مشتریان برندها فراهم می‌کنند که با هدف ایجاد حس خاص بودن و امتیاز طراحی شده است. این محیط صمیمی‌تر، زمینه‌ساز ایجاد روابط شده و به خرده‌فروشان این امکان را می‌دهد تا علایق و نیازهای مشتریان خود را بهتر درک کنند. این شناخت به آن‌ها کمک می‌کند تا محصولات و خدماتی متناسب‌تر با نیاز مشتریان ارائه دهند. به علاوه، برگزاری رویدادهای اختصاصی، ارائه محصولات در تعداد محدود، یا پیشنهادهای شخصی، می‌تواند اعضا را به خرید ترغیب کند که در نهایت منجر به افزایش فروش و درآمد خرده‌فروشان لوکس می‌شود.

بدیهی است که در این شرایط، نقش فروشندگان باید دستخوش تغییر شود. در درجه اول، آنان باید مهارت‌های تکنولوژیک خود را ارتقا داده و رویکردی جامع‌تر را در پیش گیرند. همچنین، باید نقش خود را در جهانی که در بسیاری از موارد، افراد انتظار هر چیزی را دارند جز خرید محصولات از فروشگاه، بازتعریف کنند. فروشندگان باید به متصدیان آگاه، میزبانانی خوش‌برخورد، تسهیل‌گرانی کاردان، مشاورانی خبره و حتی در مواردی به انسان‌شناسانی نکته‌سنج، جامعه‌شناسانی دقیق و روانشناسانی حاذق تبدیل شوند.

ویژگی‌های مشترک

در جهانی که فراوانی موج می‌زند و انتخاب‌ها سر به فلک می‌کشند، جوهره یک مقصد تجاری موفق چه در دنیای واقعی و چه در فضای مجازی در توانایی آن برای خلق مکان‌هایی نهفته است که مشتریان به آنها پناه می‌برند. این مقاصد، حکم پناهگاه‌هایی امن را دارند که افراد می‌توانند با اطمینان خاطر در اقیانوس بی‌کران گزینه‌ها به گشت و گذار بپردازند و نیازها و خواسته‌های خود را برآورده سازند. بر اساس تجربیات ما، مقاصد موفق فیزیکی، دیجیتال و مجازی غالباً از ویژگی‌های مشترکی برخوردارند:

ارزش پیشنهادی متقاعدکننده: مقاصد موفق از یک ارزش پیشنهادی روشن و متقاعدکننده

برخورد دارند که با تمام نقاط تماس در تعامل بوده و با مخاطبان هدف هم‌خوانی دارد. هدف همواره برآورده ساختن نیازها یا خواسته‌های خاص است، خواه از طریق ارائه پاسخی کاربردی و خواه از طریق ایجاد فضایی مسحورکننده که توجه و علاقه بازدیدکنندگان را به خود جلب کرده و تأثیری ماندگار بر جای می‌گذارد. دیگر نمی‌توان برتری رقابتی را صرفاً بر پایه تفاوت‌های جزئی بنا نهاد.

هویت برند قدرتمند: مقاصد موفق از هویت برندی منسجم و خوش تعریف برخوردارند که ارزش‌ها، مأموریت و شخصیت منحصر به فرد خود را به مخاطب منتقل می‌کند. این یکپارچگی، وفاداری به برند، اعتماد و اعتبار را در میان بازدیدکنندگان ایجاد و تقویت می‌نماید.

طراحی کاربرپسند: کاربرپسند بودن برای مقاصد دیجیتال و مجازی حیاتی است. گشت و گذار در پلتفرم باید شهودی و آسان باشد و تجربه‌ای روان و لذت‌بخش را برای کاربران تضمین کند. از آنجا که این امر در دنیای واقعی نیز صادق است، هنگام به کارگیری پیشرفت‌های فن آوری‌های درون‌فروشگاهی مانند ربات‌ها و رابط‌های خودکار، باید توجه ویژه‌ای مبذول داشت.

جامعه و تعامل اجتماعی: مقاصد موفق غالباً حس تعلق به یک جامعه و تعامل اجتماعی را در افراد تقویت می‌کنند. این مقاصد، ارتباط، شبکه‌سازی و تبادل ایده میان بازدیدکنندگان، مشتریان و کارکنان فروش را تشویق می‌نمایند. اگرچه این امر در اغلب موارد صادق است، اما در نقاط تماسی که بر کارایی و سرعت تأکید دارند، کمتر مصداق می‌یابد.

پشتیبانی مشتری متعهد و پاسخگو: پشتیبانی متعهدانه و پاسخگو از مشتری در تمامی نقاط تماس، برای ایجاد و حفظ روابط صمیمانه با مشتری ضروری است. ارائه کمک سریع و کارآمد برای حل و فصل فوری مشکلات، یکی از عناصر کلیدی در دنیای پیچیده آنلاین و آفلاین امروز است.

با طراحی فضاهای دلنشین (مقاصد) در فروشگاه‌های فیزیکی، پلتفرم‌های آنلاین یا فضاهای مجازی، کسب‌وکارها می‌توانند ادراک برند و تعامل مشتری را بهبود بخشیده و در نهایت با شکل‌دهی به تجربه کلی مصرف‌کننده، فروش را رونق بخشند. برای برندهایی که عمدتاً از طریق واسطه‌ها به فروش می‌پردازند، این فضاها فرصتی بی‌بدیل برای ایجاد ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان و جمع‌آوری داده‌های ارزشمند آنها بدون هیچ واسطه‌ای فراهم می‌آورد (همان‌طور که در فصل سوم جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده‌فروشی – عصر پسا دیجیتال در خصوص فرصت‌های تولیدکنندگان برای فعالیت در مدل «مستقیم به مصرف‌کننده (D2C)» بحث کردیم).

همچنین سناریوهای حادث‌تری نیز متصور است که در آنها هدف اصلی فروشگاه‌های فیزیکی به ایفای نقش مراکز پردازش و ارسال سفارش برای سفرهای مشتری آنلاین و مجازی محدود می‌شود یا شاید موقعیت‌های تلفیقی که

نیازمند تغییر کاربری زیرساخت‌ها و عملیات برای انجام چندین کارکرد هستند (مانند حفظ چیدمان فعلی و اختصاص بخشی از فضا به تحویل سفارش‌های آنلاین توسط کاربران نهایی یا پیک‌های اکسپرس که تحویل در مقصد نهایی را مدیریت می‌کنند). به عنوان مثال، در واکنش به پاندمی کرونا، خرده‌فروش بزرگ لوازم الکترونیکی Best Buy بخشی از فروشگاه‌های خود را به مراکز پردازش و ارسال سفارش اختصاص داد تا تحویل سریع محلی را تسهیل کند. فروشگاه‌های هول فودز مارکت (Whole Foods Market) و آمازون فریش (Amazon Fresh) در تحویل سفارش‌های آنلاین مستقیماً از فروشگاه‌های فیزیکی خود تبحر دارند؛ آنها این کار را با کمک "فروشگاه‌های تاریک"¹ انجام می‌دهند که منحصراً به وظیفه تکمیل و ارسال سفارش‌ها اختصاص داده شده‌اند.

چه خرده‌فروشان و برندها رویکردی بلندپروازانه اما بالقوه پربازده را در مسیر خلق تجربه‌ای جذاب برای برند برگزینند و چه به سمت مقاصد کاربردی‌تر تغییر جهت دهند، نکته اساسی این است که در عصر پسا دیجیتال، مقاصد باید هدفی کاملاً مشخص را دنبال کنند. همان‌گونه که دیدیم، در رویکرد بهینه‌سازی کانال‌ها، جایی برای «همه چیز برای همه» و ارزش‌های پیشنهادی کلی وجود ندارد. خرده‌فروشان و برندها برای تبدیل شدن به یک مقصد، باید هوشمندانه بر روی هر نقطه تماس تمرکز کنند تا ارتباط و بهینه‌سازی را تضمین نمایند.

در خرده‌فروشی ۵،۰، تمامی فعالان این حوزه باید نگاهی جامع به حضور فیزیکی، دیجیتال و مجازی خود داشته باشند. این کانال‌ها نباید به عنوان جایگزین یا رقیب یکدیگر دیده شوند. در عوض، هر شرکت باید پیکربندی منحصربه‌فرد خود را بیابد و تمام نقاط تماس و مقاصد را برای دستیابی به بالاترین سطح هم‌افزایی بهینه سازد.

¹ Dark Stores

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- در جهان پسا دیجیتال، فروشگاه‌های فیزیکی چگونه می‌توانند پیشنهاد ارزش خود را بازتعریف کنند تا همچنان برای مشتریانی که به انبوهی از گزینه‌های خرید آنلاین و مجازی دسترسی دارند، مرتبط و جذاب باقی بمانند؟
- کسب‌وکارها چگونه می‌توانند به شکلی مؤثر در فضاها فیزیکی و دیجیتال، مقاصد با طنین عاطفی ایجاد کنند تا بر ادراک مشتری و تصمیمات خرید او تأثیر بگذارند؟
- شرکت شما چگونه می‌تواند نقاط تماس را به شکل مؤثری به مقصد تبدیل کند؟
- شرکت شما برای تبدیل فروشگاه‌های فیزیکی به فضاها گردهمایی اجتماعی که مشارکت جامعه را تقویت کرده و پیوند با برند را تحکیم می‌کند، چه راهبردهایی باید اتخاذ کند؟
- خرده‌فروشان و برندها چگونه می‌توانند فروشندگان را به مهارت‌های لازم مجهز کنند تا در جهان پسا دیجیتال به متصدیان خبره، میزبانان، تسهیل‌گران و مشاوران تبدیل شوند؟

فصل هشتم

نمایی شو

به طور نمایی پیشرفت کن

عنوان این اصل هدایتگر، برگرفته از کتاب «سازمان‌های نمایی: چرا سازمان‌های جدید ده برابر بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر از سازمان شما هستند (و در این باره چه باید کرد)» است؛ کتابی که در سال ۲۰۱۴ توسط سلیم اسماعیل، مایکل اس. مالون و یوری ون گیست^۱ به رشته تحریر درآمد. این نوع سازمان، با بهره‌گیری از فن آوری‌ها و راهبردهای نمایی، به رشد سریع دست می‌یابد و از رقبای سنتی خود که رشد خطی دارند، پیشی می‌گیرد. ساختار سازمان‌های نمایی اغلب غیرمتمرکز است و بر شبکه‌ها، پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌ها استوار است. این سازمان‌ها از منابع بیرونی برای توسعه توانمندی‌های خود و دسترسی به گستره وسیعی از تخصص‌ها استفاده می‌کنند.

اصل «نمایی بودن»^۲ خرده‌فروشان و برندها را ترغیب می‌کند تا رویکردی گشوده و منعطف نسبت به نوآوری در پیش گیرند. ما بر این باوریم که در جهان پرشتاب امروز که مرزهای صنایع در حال کمرنگ شدن و انتظارات مشتریان به سرعت در حال تغییر است، اتکای صرف به منابع داخلی برای نوآوری، راه به جایی نخواهد برد. مسیر حقیقی موفقیت در همکاری، هم‌آفرینی و تلفیق بی‌نقص ایده‌ها و دیدگاه‌های گوناگون نهفته است. بنابراین، پذیرش این اصل برای یک سازمان، مستلزم پذیرش محدودیت‌هایش، ارزیابی حوزه‌های بالقوه رشد، و بررسی دقیق تمامی گزینه‌ها برای تعیین رویکرد برتر است: تلاش برای توسعه یک راه‌حل داخلی، یا یافتن یک یا چند شریک برای توسعه مشترک یا حتی مدیریت توسعه و در نتیجه، ایجاد یک اتحاد استراتژیک. این همکاری می‌تواند به شیوه‌های گوناگون متجلی شود. برخی، مشارکت‌های تاکتیکی با برندهای دیگر را با هدف عرضه محصولات که برای مخاطبان فعلی یا آتی یکدیگر جذاب است، شکل می‌دهند. یا چندین برند ممکن است برای یک سرمایه‌گذاری مشترک به منظور معرفی یک خدمت جدید گرد هم آیند و از نقاط قوت و توانمندی‌های یکدیگر بهره‌برداری کنند.

^۱ Salim Ismail, Michael S. Malone & Yuri van Geest

^۲ Be Exponential

کریستیانو فاگانی^۱ از شرکت ریباک (Reebok) به ما توضیح داد که چگونه همکاری روزافزون خود را با شرکای اصلی‌شان توسعه داده‌اند.

در شرکت ریباک، تیم فروش مستقیم به مصرف‌کننده، مسئولیت مدیریت ارتباط و تجارت با پلتفرم‌های اصلی تجارت الکترونیک مانند زالاندو (Zalando) و فارفچ (Farfetch) را بر عهده دارد. در حال حاضر، ما در حال توسعه یک «برنامه همکاری» هستیم که هدف آن انتقال کامل این مشتریان از مدل عمده‌فروشی به یک مدل مشارکت دیجیتال یکپارچه است. این مدل بر پایه همسویی استراتژیک در زمینه ورود به بازار و دسترسی به موجودی مشترک استوار است. هنگامی که مصرف‌کنندگان به صورت آنلاین به دنبال محصولات ریباک می‌گردند، می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که می‌توانیم از طریق تمام نقاط دسترسی موجود، بهترین خدمات را به آن‌ها ارائه دهیم و آن‌ها را درگیر کنیم. ما از شرکای دیجیتال خود حمایت می‌کنیم و برای تخصص آن‌ها در برقراری ارتباط مستقیم با مصرف‌کننده و تکمیل تلاش‌های برند در کانال‌های تحت مالکیت خود، ارزش قائل هستیم. بنابراین، رویکرد استراتژیک‌تر ما، تقویت همکاری تحت فلسفه «رشد نمایی» است که شما به آن اشاره کردید. این رویکرد، هماهنگی کامل در ارتباطات، دسترسی به کل موجودی ما (فراتر از موجودی توافقی شده)، و لجستیک بهینه (حذف نیاز شرکای ما به نگهداری محصولات در انبار) را تضمین می‌کند.

اگرچه رویکردهای متفاوتی وجود دارد، اما ذات حقیقی این اصل در یک اکوسیستم به اوج خود می‌رسد. در یک اکوسیستم، هر یک از اعضا این فرصت را دارند تا با بهره‌گیری از توانمندی‌های جمعی کل شبکه، رشد چشمگیری را تجربه کنند. ما یک اکوسیستم کسب‌وکار را به عنوان یک ساختار ویژه تعریف می‌کنیم که در آن شرکت‌ها برای ترکیب قابلیت‌های خاص خود به منظور ایجاد، ارائه و کسب ارزش، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این ساختار هم‌افزایی، پتانسیل ایجاد ارزش بیشتر را دارد و در نتیجه، منافع همه ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد. هدف نهایی، همکاری مشترک برای ایجاد یک پیشنهاد ارزشی است که بتواند نیازهای مشتریان را به شیوه‌ای نوین برآورده کند و در عین حال، یک روش عملیاتی کارآمدتر را برای همه طرف‌های درگیر فراهم آورد. در صورت موفقیت، این یک سناریوی برد-برد است. البته موفقیت این استراتژی به اجرای صحیح آن و همچنین به میزان اثربخشی همکاری بین طرفین بستگی دارد. اکوسیستم‌ها شامل بازیگران مختلفی از جمله تأمین‌کنندگان، مشتریان، شرکا، و رقبا هستند که به شیوه‌ای پیچیده و در عین حال وابسته به یکدیگر، همکاری می‌کنند.

¹ Cristiano Fagnani

مایکل جی. جاکوبیدیس^۱، استاد برجسته استراتژی و کارآفرینی در مدرسه کسب‌وکار لندن (LBS)، در سطح جهانی به عنوان متخصص این حوزه شناخته می‌شود. او در این باره به ما چنین گفت:

اکوسیستم‌ها هم محرک تغییر شتابان دنیای پسا دیجیتال هستند و هم محصول آن. ظهور آن‌ها با سلطه شرکت‌های بزرگ فن آوری همچون گوگل (Google)، آمازون (Amazon)، فیس‌بوک (Facebook)، اپل (Apple)، مایکروسافت (Microsoft)، تنسنت (Tencent) و علی‌بابا (Alibaba) که موفقیت خود را بر پایه ایجاد اکوسیستم‌هایی پیرامون پلتفرم‌هایشان بنا نهاده‌اند، گره خورده است. اکنون اکوسیستم‌ها به دو دلیل، خواه ناخواه همه را در بر می‌گیرند:

اول: دیجیتالی شدن به همه شرکت‌ها، حتی سنتی‌ترین آن‌ها، این امکان را می‌دهد که فعالیت‌های خود را به شیوه‌هایی بی‌سابقه به هم پیوند داده و باز آرای می‌کنند و صنایع قدیمی و جدید را دگرگون سازند؛ دوم: مقررات‌زدایی مرزهای بین صنایع را کمرنگ کرده است که به رویکردی بسیار متفاوت نسبت به تولید و مصرف در مقایسه با گذشته منجر شده است.

انواع مختلف اکوسیستم‌های کسب‌وکار

این اکوسیستم‌ها می‌توانند بسیار پیچیده باشند و اغلب بازیگران متنوعی را در سطوح مختلف زنجیره تأمین شامل می‌شوند. تأمین‌کنندگان، مشتریان، شرکا و حتی رقبا در این شبکه‌ها به شکلی درهم‌تنیده و وابسته به یکدیگر همکاری می‌کنند. همانطور که اشاره شد، اکوسیستم‌ها می‌توانند ذاتاً دیجیتال باشند، مانند پلتفرم‌های فن آوری، بازارهای تجارت الکترونیک، رسانه‌های اجتماعی، فروشگاه‌های اپلیکیشن و اینترنت اشیاء (IoT)، یا اینکه با دیجیتالی شدن صنایع سنتی‌تر به وجود آیند. (برای آشنایی بیشتر با تفاوت بین "پلتفرم" و "اکوسیستم"، به یادداشت زیر مراجعه کنید.) در ادامه چند نمونه از شرکت‌ها یا صنایعی که در این فصل می‌توان آن‌ها را به عنوان اکوسیستم‌های کسب‌وکار در نظر گرفت، آورده شده است:

• پلتفرم‌های فن آوری: شرکت‌هایی مانند گوگل (Google)، اپل (Apple)، و مایکروسافت

(Microsoft) را می‌توان به عنوان نمونه‌هایی از اکوسیستم‌های کسب‌وکار در نظر گرفت. این شرکت‌ها با ارائه پلتفرم‌هایی که توسعه‌دهندگان، تولیدکنندگان اپلیکیشن، ارائه‌دهندگان محتوا، تبلیغ‌کنندگان و مشتریان را جذب می‌کنند، یک اثر شبکه‌ای ایجاد می‌کنند که به نفع همه طرف‌هاست. در حوزه حمل‌ونقل نیز می‌توان به پلتفرم‌هایی مانند اوبر (Uber)، لیفت (Lyft) و دیدی (Didi) اشاره کرد که رانندگان، مسافران

¹ Micharl G. Jacobides

و خدمات تکمیلی را از طریق پلتفرم خود به یکدیگر متصل می‌کنند. پلتفرم‌های تحویل غذا مانند دلیور (Deliveroo)، دوردش (Doordash)، جاست ایت (Just Eat)، سوویگی (Swiggy) و اوبر ایت (Uber Eat) نیز رستوران‌ها، آشپزخانه‌های تولید غذای بیرون‌بر، پیک‌ها و مشتریان را به هم پیوند می‌دهند.

تجارت الکترونیک: بازارهای آنلاین مانند علی‌بابا (Alibaba)، آمازون (Amazon)، فارفچ (Farfetch)، فلیپکارت (Flipkart)، جی دی کام (JD.COM)، وای‌ان‌ای پی (YNaP)، راکوتن (Rakuten)، و زالاندو (Zalando) با تسهیل تعامل میان خریداران، فروشندگان و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک، یک اکوسیستم قدرتمند تجارت الکترونیک را شکل می‌دهند.

رسانه‌های اجتماعی: پلتفرم‌هایی نظیر ایکس (X)، فیس‌بوک (Facebook)، اینستاگرام (Instagram)، لینکدین (LinkedIn) و تیک‌تاک (TikTok) به عنوان اکوسیستم‌های کسب و کار، بستری را فراهم می‌کنند که در آن کاربران، تبلیغ‌کنندگان، تولیدکنندگان محتوا و توسعه‌دهندگان شخص ثالث در تعامل با یکدیگر به رشد و توسعه این اکوسیستم‌ها کمک می‌کنند.

فروشگاه‌های اپلیکیشن: اپ استور اپل (App Store) و گوگل پلی استور (Google Play Store) به عنوان اکوسیستم‌هایی برای توسعه‌دهندگان اپلیکیشن، کاربران و حتی سایر کسب‌وکارهایی که اپلیکیشن‌ها و خدمات مکمل تولید می‌کنند، عمل می‌کنند.

اینترنت اشیاء (IoT): اکوسیستم‌های اینترنت اشیاء شامل شرکت‌هایی هستند که به تولید و اتصال دستگاه‌های هوشمند، ارائه خدمات تحلیل داده و پلتفرم‌های نرم‌افزاری برای ارائه راه‌حل‌ها و خدمات هوشمند می‌پردازند.

علاوه بر حمل‌ونقل و تحویل غذا، این پویایی توجه صنایع سنتی دیگری را نیز به خود جلب کرده است، از جمله:

صنعت سلامت: صنعت سلامت را می‌توان به عنوان یک زیست‌بوم پیچیده شامل بیمارستان‌ها، پزشکان، شرکت‌های داروسازی، ارائه‌دهندگان بیمه، تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی و بیماران در نظر گرفت. به عنوان مثال، فیلیپس (Philips)، یک شرکت فن آوری سلامت، زیست‌بوم HealthSuite را توسعه

داده است؛ پلتفرمی باز و مبتنی بر ابر که داده‌های بالینی و سایر داده‌ها را از طیف وسیعی از دستگاه‌ها و منابع از جمله ابزارهای پزشکی، پرونده‌های الکترونیکی سلامت، و اپلیکیشن‌های سلامت جمع‌آوری، گردآوری و تحلیل می‌کند تا بینش‌های سلامت شخصی‌سازی شده را برای بیماران و ارائه‌دهندگان خدمات سلامت فراهم کند.

خدمات مالی: بخش مالی شامل بانک‌ها، شرکت‌های کارت اعتباری، پردازنده‌های پرداخت، استارت‌آپ‌های فین‌تک و سایر مؤسسات مالی است که زیست‌بوم بهم‌پیوسته‌ای را برای ارائه خدمات مالی متنوع تشکیل می‌دهند. برای مثال Alipay، که توسط Ant Group اداره می‌شود، یک زیست‌بوم پرداخت دیجیتال است که پرداخت‌های موبایلی، انتقال وجه فردبه‌فرد، خدمات مدیریت دارایی و تسهیلات اعتباری را ارائه می‌دهد. این پلتفرم، شیوه انجام تراکنش‌های مالی را در چین دگرگون کرده است.

انرژی: ارائه‌دهندگان انرژی تجدیدپذیر، فن‌آوری‌های شبکه هوشمند، شرکت‌های ذخیره‌سازی انرژی و زیرساخت خودروهای برقی با یکدیگر تلفیق شده‌اند تا راه‌حل‌های انرژی پایدارتر و کارآمدتری ایجاد کنند. برای مثال، شرکت انرژی Enel X زیست‌بوم «ای-موبیلیتی (e-mobility)» را توسعه داده است که شامل زیرساخت شارژ خودروهای برقی، راه‌حل‌های شارژ هوشمند و همکاری با خودروسازان و ارائه‌دهندگان خدمات حمل‌ونقل می‌شود.

این مثال‌ها تنها نمونه‌هایی کوچک از زیست‌بوم‌های کسب‌وکار بی‌شمار در صنایع گوناگون هستند. مشخصه بارز آنها این است که شامل چندین بازیگر مرتبط با یکدیگر می‌شوند که برای خلق، ارائه و تصاحب ارزش با هم همکاری می‌کنند.

مک‌کینزی پیش‌بینی می‌کند که تا سال ۲۰۲۵، چشم‌انداز کنونی متشکل از بیش از ۱۰۰ صنعت و زنجیره ارزش، به حدود دوازده زیست‌بوم عظیم با درآمد تخمینی ۶۰ تریلیون دلار، تجمیع خواهد شد. علاوه بر این، مطالعه‌ای توسط BCG^۱ نشان داد که استفاده از اصطلاح "زیست‌بوم"^۲ در گزارش‌های سالانه شرکت‌های بزرگ، از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲، سیزده برابر شده است. همچنین، این گزارش حاکی از آن است که شرکت‌هایی که به‌طور فعال

^۱ Boston Consulting Group

^۲ Ecosystem

این مفهوم را پذیرفته و بر اساس آن عمل کرده‌اند، نرخ رشد بسیار بالاتری را نسبت به شرکت‌هایی که این کار را نکرده‌اند، تجربه کرده‌اند.

همانطور که جاکوبیدز^۱ در مقاله‌ای در این باره تأکید می‌کند، از منظر تجاری، «یک زیست‌بوم چندعامله، جایگزینی برای تصمیم کلاسیک ساخت یا خرید است». در یک زیست‌بوم، تمامی طرف‌های درگیر فرصت منحصربه‌فردی برای همکاری و ساختن چیزی بزرگ‌تر از مجموع اجزای آن دارند. این جنبه حیاتی، به‌ویژه در دنیای امروز که از شرکت‌ها انتظار می‌رود امکانات جدید را کشف و از منابع موجود به‌طور مؤثر بهره‌برداری کنند، بسیار مهم است. در واقع، زیست‌بوم، فرآیند نوآوری را برای همه مشارکت‌کنندگان ممکن و تسریع می‌کند، زیرا آنها به‌طور مشترک بارهای مالی و عملیاتی را به دوش می‌کشند و در عین حال بر توانمندی‌های اصلی خود تمرکز می‌کنند.

در برخی موارد، سازمان‌های با سابقه در تلاشند تا با همکاری با استارت‌آپ‌ها، رشد نمایی را تجربه کنند. این همکاری می‌تواند به شکل مشارکت با مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های خارجی یا ایجاد شتاب‌دهنده‌های داخلی و برنامه‌های کارآفرین در محل در درون سازمان‌ها باشد. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۵، شرکت خرده‌فروشی آمریکایی تارگت (Target) با تک‌استارز (Techstars)، یکی از بزرگترین سرمایه‌گذاران مرحله تامین مالی اولیه در جهان، برای راه‌اندازی یک شتاب‌دهنده استارت‌آپی با تمرکز بر حوزه خرده‌فروشی همکاری کرد تا نیازهای نوآوری این خرده‌فروش را برطرف کند. اگرچه این شتاب‌دهنده شامل یک سهم کوچک سرمایه‌گذاری است، اما استارت‌آپ‌ها مجبور نیستند صرفاً با تارگت همکاری کنند. تک‌استارز پیش از این با دیزنی (Disney) برای ایجاد شتاب‌دهنده‌ای در حوزه رسانه و سرگرمی و همچنین با بارکلیز (Barclays) برای شتاب‌دهی و پرورش استارت‌آپ‌های فن آوری مالی همکاری کرده بود. این نمونه نشان می‌دهد که در یک بازار بی‌ثبات و پرتلاطم، شرکت‌ها چگونه ممکن است به روش‌های نوینی برای نوآوری روی آورند. یکی از این بازیگران، والمارت (Walmart) است که تصمیم گرفت یک بازوی نوآوری داخلی به نام Store N°8 ایجاد کند تا استارت‌آپ‌ها را رشد داده و شتاب دهد تا "به جهشی در جهت نیازهای مشتری و بازار کمک کند و زندگی مشتریان و کارکنان والمارت را غنی‌تر سازد."

اما تارگت و والمارت تنها بازیگران این صنعت نیستند که به دنبال کشف راه‌های رشد نمایی هستند. به گفته استفانو پورتو^۲، بنیان‌گذار و مدیرعامل ShopFully:

¹ Jacobides

² Stefano Portu

خرده‌فروشی یکی از بزرگترین صنایع جهان است و تحول آن دیگر قابل تعویق نیست. امروزه، خرده‌فروشان با اختلالات فناورانه چندوجهی روبرو هستند که ابعاد بسیار متنوعی را شامل می‌شود، از جمله تجارت الکترونیک، هدایت مشتریان به فروشگاه‌های فیزیکی، رسانه‌های تامین و خرده‌فروشی، و این‌ها تنها چند مورد از داغ‌ترین موضوعات مورد بحث شرکای خرده‌فروشی ما هستند. حتی بزرگترین گروه‌های خرده‌فروشی نیز به این نتیجه رسیده‌اند که این تحول تنها با تکیه بر تلاش‌های داخلی امکان‌پذیر نیست. در عوض، ترکیب چند فعالیت اصلی توسعه‌یافته در داخل سازمان با همکاری یک شبکه از شرکای متخصص، امری حیاتی است. هدف ما در ShopFully این است که به خرده‌فروشان یک راه آسان برای اتصال با مخاطبان، داده‌ها و تبلیغات خود به یک اکوسیستم دیجیتال جدید در حوزه هدایت مشتریان به فروشگاه‌های فیزیکی و رسانه‌های خرده‌فروشی ارائه دهیم.

شرکت‌هایی مانند ShopFully، که یک پلتفرم پیشرو در زمینه بازاریابی هدایت مشتریان به فروشگاه است و به خرده‌فروشان و برندهای بزرگ در ۲۵ کشور امکان دسترسی به نزدیک به ۲۰۰ میلیون خریدار را می‌دهد، خود را در دو جایگاه قرار می‌دهند: هم به عنوان یک شریک استراتژیک در یک فعالیت خاص (در این مورد، هدایت مشتریان به فروشگاه) و هم به عنوان یک تسهیل‌گر برای ساخت مشترک یک اکوسیستم پیشرفته که داده‌های آنلاین و آفلاین را به یکدیگر پیوند می‌دهد.

بارزترین نمونه از یک اکوسیستم ایجاد شده توسط یک خرده‌فروش تثبیت‌شده، والمارت است. در طول زمان، گسترش والمارت به بخش‌های مختلفی کشیده شده است و به این شرکت اجازه داده تا با سایر غول‌های خرده‌فروشی و تجارت الکترونیک مانند آمازون رقابت کند. اکوسیستم والمارت شامل یک بازار آنلاین، مواد غذایی، خدمات بهداشتی و سلامتی، خودرو و تایر، لوازم حیوانات خانگی، لوازم الکترونیکی، مد و فشن و موارد دیگر است. این غول خرده‌فروشی، اکوسیستم گسترده خود را از طریق ترکیبی از توسعه داخلی و خریدهای استراتژیک ایجاد کرده است، از جمله Jet.com (که در سال ۲۰۱۶ با قیمت تقریبی ۳٫۳ میلیارد دلار برای تقویت حضور آنلاین خریداری شد و در سال ۲۰۲۰ متوقف شد)؛ فلیپکارت (Flipkart) (۷۷٪ سهام این پلتفرم پیشرو تجارت الکترونیک هند در سال ۲۰۱۸ به قیمت ۱۶ میلیارد دلار خریداری شد)؛ Moosejaw (یک خرده‌فروش پوشاک و تجهیزات تفریحی در فضای باز که در سال ۲۰۱۷ به قیمت ۵۱ میلیون دلار خریداری شد و در سال ۲۰۲۳ به Dick's Sporting Goods فروخته شد)؛ ModCloth (یک خرده‌فروش آنلاین مد زنانه که در سال ۲۰۱۷ با مبلغی نامشخص بین ۵۰ تا ۷۵ میلیون دلار برای گسترش محصولات مد و جذب مشتریان بیشتر خریداری و دو سال بعد فروخته شد)؛ Bonobos (یک برند پوشاک مردانه که به خاطر تجارت الکترونیک و مفهوم «فروشگاه راهنما»

حضور خود شناخته می‌شود، در سال ۲۰۱۷ به قیمت ۳۱۰ میلیون دلار خریداری شد و در سال ۲۰۲۳ به Express و WHP Global فروخته شد؛ و PhonePe (یک استارت‌آپ پرداخت‌های دیجیتال و خدمات مالی هندی که والمارت سهام عمده آن را در اختیار دارد و در سال ۲۰۲۳ ارزش آن ۱۲ میلیارد دلار برآورد شد).

اگرچه برخی از این خریدها نتایج مورد انتظار را به همراه نداشتند و منجر به زیان خالص شدند، اما بخشی از فرآیند پویای ساخت یک اکوسیستم یکپارچه بودند که به والمارت اجازه داد در میان ظهور رقبای بومی دیجیتال مانند آمازون، نه تنها دوام بیاورد بلکه رشد کند. حتی زمانی که این خریدها از منظر صرف ادغام و تملک موفق نبودند، خرده‌فروش را با گنجینه‌ای از دانش غنی کردند که به مدیران این امکان را داد تا منحنی یادگیری را کاهش داده و هزینه‌های راه‌اندازی را در هر حوزه خاص کنترل کنند. نتیجه، یک شبکه چشمگیر از محصولات، خدمات و تجربیاتی است که از طریق توسعه داخلی، مشارکت‌های استراتژیک و خریدهایی که با هدف برآورده کردن نیازهای مشتریان در طول سفر یکپارچه آنلاین و آفلاین آن‌ها (onlife optichannel) به دست آمده است.

شرکت کاملاً معتقد است که این استراتژی بهترین راه برای حفظ و تقویت جایگاه برتر خود است. در گزارش سالانه ۲۰۲۲، تیم مدیریت اعلام کرد: "با اجرای استراتژی [اکوسیستم]، چرخه رشد ما از طریق خدماتی مانند تبلیغات (Walmart Connect)، خدمات تکمیل سفارش (Walmart Fulfillment Services)، خدمات سلامت و تندرستی (Walmart Health)، و خدمات مالی، شتاب بیشتری می‌گیرد. این خدمات، اجزای مکمل و تقویت‌کننده چرخه رشد ما هستند که بر محور مشتریان ما در سراسر جهان می‌چرخند؛ مشتریانی که به طور فزاینده‌ای به دنبال راحتی و آسایش هستند."

ما در این باره با فدریکو مارکتی^۱، کارآفرین ایتالیایی که در سال ۲۰۰۰ گروه YOOX را تأسیس کرد و تا ژوئیه ۲۰۲۱ مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره آن بود، گفتگو کردیم. (این گروه پس از ادغام با شرکت Net-a-Porter در سال ۲۰۱۵، به YOOX Net-a-Porter Group تغییر نام داد.) YOOX یک شرکت خرده‌فروشی آنلاین و ارائه‌دهنده خدمات تجارت الکترونیک است. ایده YOOX از آنجایی به ذهن مارکتی خطور کرد که متوجه شد صنعت مد لوکس در بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور اینترنت، نسبتاً کند عمل می‌کند. او پتانسیل بالایی در ایجاد یک بستر آنلاین برای گردهم آوردن برندهای لوکس و علاقه‌مندان به مد دید. YOOX به سرعت محبوبیت یافت و به یکی از پیشگامان عرصه تجارت الکترونیک لوکس تبدیل شد و در نهایت دامنه خدمات خود را گسترش داد و با برندهای لوکس مختلف در سراسر جهان همکاری کرد. به گفته مارکتی:

¹ Federico Marchetti

"من این شرکت را با این باور بنیان نهادم که همکاری قدرتمند میان خانه‌های مد سنتی و یک شریک بومی دیجیتال مانند ما، می‌تواند نتایج چشمگیری برای هر دو طرف به همراه داشته باشد. ما این فلسفه را با فرمول $C2C + O2O = EC^2$ (تجارت الکترونیک به توان دو = آنلاین به آفلاین + محتوا به تجارت) توصیف می‌کنیم."

او در ادامه توضیح داد:

"محتوای جذاب و مرتبط، نقشی حیاتی در جلب توجه کاربران و هدایت آن‌ها به سمت خرید دارد. این محتوا در کنار ادغام یکپارچه تجربه خرید آنلاین با فضاهای فیزیکی خرده‌فروشی، منجر به نتایج چشمگیری می‌شود."

فرمول مارکتی بسیار موفق بود و به خوبی نشان داد که همکاری تا چه حد می‌تواند تأثیرگذار باشد. بدون حمایت YOOX، خانه‌های مد نه تنها توانایی و آمادگی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های تجارت الکترونیک نوظهور را نداشتند، بلکه به چنین مخاطبان گسترده‌ای، زیرساخت دیجیتال، کارایی عملیاتی، قابلیت‌های لجستیکی و توانایی استفاده از محتوا برای تجارت در کانال‌های مختلف نیز دسترسی پیدا نمی‌کردند.

وحدت، رمز قدرت است

ما خرده‌فروشان و برندها را تشویق می‌کنیم تا مزایای رشد نمایی را کشف کنند. این رویکرد به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به مشتریان، ارزش پیشنهادی بسیار بیشتری از آنچه که با تکیه بر منابع داخلی خود می‌توانستند ارائه دهند، عرضه کنند. همچنین، به شرکت‌ها امکان می‌دهد بدون پذیرش تمام خطرات مرتبط با فرآیندهای نوآوری، از جمله ریسک‌های مالی، پیامدهای عملیاتی، جذب استعداد و غیره، به حوزه‌های مجاور کسب‌وکار خود وارد شوند. این ایده با مفهوم «نوآوری باز»^۱ کاملاً همسو است. نوآوری باز، سازمان‌ها را تشویق می‌کند که برای نوآوری در محصولات، خدمات، مدل‌های کسب‌وکار، فرآیندها و غیره، نه تنها به دانش، منابع و امکانات داخلی خود (مانند کارکنان یا واحد تحقیق و توسعه) متکی باشند، بلکه از منابع خارجی متعدد (مانند بازخورد مشتریان، رقبا، مشاوران خارجی و عموم مردم) نیز بهره ببرند. همانطور که مشاهده کردیم، این کاوش می‌تواند به دو صورت "بیرونی به درونی"^۲ یا "درونی به بیرونی"^۳ انجام شود. در رویکرد بیرونی به درونی، سازمان به طور مداوم بازار را رصد می‌کند

^۱ Open innovation

^۲ Outsider-in

^۳ Insider-out

تا ایده‌های جدید بیابد و با بازیگران خارجی همکاری یا حتی آن‌ها را خریداری کند. در رویکرد درونی به بیرونی، سازمان یک محصول یا خدمت جدید را در داخل توسعه می‌دهد تا اثر شبکه‌ای را به حداکثر برساند و به طور بالقوه راهکار جدید را با یک راهکار موجود ادغام کند. شرکت اسباب‌بازی دانمارکی لگو (Lego)، از نوآوری بیرونی به درونی استفاده کرد و پلتفرم نوآوری بازی به نام Lego Ideas راه‌اندازی نمود. در این پلتفرم، طرفداران و علاقه‌مندان می‌توانند طرح‌های منحصر به فرد خود را برای مجموعه‌های جدید لگو ارسال کنند. سپس کاربران به طرح‌های مورد علاقه خود رأی می‌دهند و شرکت، محبوب‌ترین طرح‌ها را برای تولید احتمالی بررسی می‌کند. این پلتفرم به خلق مجموعه‌های جدید و موفق بسیاری بر اساس پیشنهادات طرفداران انجامیده و به ایجاد یک اکوسیستم جذاب منجر شده است که در این مورد، مشتریان را نیز شامل می‌شود. این رویکرد خاص به رشد نمایی، «هم‌آفرینی»^۱ نامیده می‌شود و به معنای مشارکت فعال مشتریان و البته به‌طور بالقوه تأمین‌کنندگان و سایر شرکای تجاری در فرآیند خلاقانه‌ای است که به عرضه محصولات، خدمات و تجربیات جدید می‌انجامد.

در واقع، نمایی بودن به معنای یافتن راه‌های هوشمندانه برای بهره‌گیری از توانایی‌های خود در همکاری با یک یا چند شریک با توانایی‌های مکمل است. همانطور که در ابتدای این فصل اشاره کردیم، اگرچه اکوسیستم‌ها اوج یک استراتژی نمایی را نشان می‌دهند، اما این اصل با هدف ترغیب رهبران و مدیران به استقبال از هر نوع همکاری حتی اگر منجر به یک اتحاد موقت با یک یا چند بازیگر شود در راستای نوآوری باز است. این رویکرد اغلب برای ورود به بخش‌ها یا بازارهای جدید به کار گرفته می‌شود. در سال ۲۰۲۳، خانه جواهرات لوکس آمریکایی، تیفانی (Tiffany)، و غول صنعت ورزش، نایک (Nike)، با معرفی کفش‌های کتانی نایک-تیفانی ایر فورس ۱ ۱۸۳۷ (Nike-Tiffany Air Force 1 1837) جهان را شگفت‌زده کردند. این کفش‌ها از جیر مشکی مرغوب با طرح swoosh (لوگوی نایک) به رنگ آبی تیفانی و نشان تیفانی بر روی زبانه کفش، ساخته شده بودند. اگرچه این اولین همکاری غیرمنتظره تیفانی با هدف افزایش محبوبیت فرهنگی خود در میان مخاطبان گسترده‌تر نبود، اما اولین باری بود که این جواهرساز خیابان پنجم، نام، رنگ یا نشان خود را به یک کفش ورزشی اختصاص می‌داد.

نمونه دیگر، همکاری نستله (Nestle)، غول جهانی صنعت غذا و نوشیدنی، و لورئال (L'Oreal)، بازیگر اصلی صنعت لوازم آرایشی و بهداشتی است. در سال ۲۰۱۴، این دو شرکت یک سرمایه‌گذاری مشترک ۵۰-۵۰ به نام گالدرما (Galderma) راه‌اندازی کردند که بر تحقیق، توسعه و بازاریابی محصولات مراقبت از پوست تمرکز داشت. آنها با ترکیب دانش و تخصص خود در حوزه‌های مختلف، توانستند یک سرمایه‌گذاری موفق در بازار محصولات پوستی

این اصطلاح به مشارکت فعال مشتریان (و به‌طور بالقوه تأمین‌کنندگان و سایر شرکای تجاری) در فرآیند خلاقانه‌ای اشاره دارد که به عرضه^۱ محصولات، خدمات و تجربیات جدید می‌انجامد.

ایجاد کنند. نمونه بارز دیگر، اتحاد استراتژیک منعقد شده بین اپل (Apple) و بست بای (Best Buy) در سال ۲۰۱۸ است. بست بای با رقابت شدید خرده‌فروشان آنلاین مواجه بود و نیاز به بازسازی فروشگاه‌های خود برای ارائه تجربه بهتر به مشتریان داشت. از سوی دیگر، اپل به دنبال گسترش حضور خود در بازار خرده‌فروشی و دسترسی به مشتریان بالقوه بیشتر بود. بنابراین، آنها بخش‌های ویژه‌ای برای اپل در فروشگاه‌های بست بای ایجاد کردند که مجموعه‌ای گسترده از محصولات و خدمات اپل را ارائه می‌دادند. از طریق این همکاری، بست بای از مزیت عرضه محصولات پرطرفدار اپل در فروشگاه‌های خود بهره‌مند شد و اپل نیز با استفاده از شبکه گسترده فروشگاه‌های بست بای، به میزان قابل توجهی حضور خود در بازار خرده‌فروشی را افزایش داد و به مکان‌های بیشتری دسترسی پیدا کرد. این امر به اپل یک مزیت رقابتی در مقایسه با سایر برندهای الکترونیکی بخشید، زیرا محصولات اپل از سطح بالایی از نمایش و دسترسی برخوردار شدند. مفهوم "فروشگاه در فروشگاه" یا "فروشگاه درون فروشگاه"، که در آن یک خرده‌فروش بخشی یا فضایی اختصاصی را در داخل فروشگاه خرده‌فروش دیگری ایجاد می‌کند، فرصتی هیجان‌انگیز برای رشد نمایی فراهم می‌کند. این رویکرد به ویژه برای برندهای کوچک‌تر یا آن‌هایی که به دنبال کشف مفاهیم جدید هستند، جذاب است؛ چرا که به آن‌ها اجازه می‌دهد محصولات و خدمات خود را در معرض دید مخاطبان موجود قرار دهند. به بیان ساده، این رویکرد در راستای اصل راهنمای «نمایی بودن»، مرزهای همکاری را گسترش می‌دهد تا به نتایجی دست یابد که به صورت تصاعدی بزرگتر از آن چیزی است که یک سازمان به تنهایی می‌تواند به آن دست یابد.

کاربرد جالب دیگر این مفهوم، «رقابت مشارکتی» یا «همکاری رقابتی»^۱ است؛ یعنی همکاری با رقیب برای دستیابی به منافع دوجانبه. برای مثال، در سال ۲۰۱۸، تویوتا (Toyota) و مزدا (Mazda)، دو رقیب دیرینه در بازار خودرو، یک کارخانه مونتاژ مشترک در ایالات متحده راه‌اندازی کردند. هدف این همکاری استراتژیک، بهره‌برداری از منابع تولیدی مشترک و در نتیجه کاهش هزینه‌های تولید برای هر دو شرکت بود. نکته قابل توجه این است که آنها توانستند ضمن حفظ جایگاه رقابتی خود، از طریق این مشارکت نوآورانه به رشد متقابل دست یابند. نمونه دیگر، همکاری رقابتی سامسونگ (Samsung)، غول الکترونیک کره جنوبی و سونی (Sony)، شرکت الکترونیکی ژاپنی و از رقبای دیرینه یکدیگر است. این دو شرکت با سرمایه‌گذاری مشترک در شرکت S-LCD و تولید و عرضه پنل‌های LCD برای هر دو شرکت، هزینه‌های تولید را کاهش داده و توان رقابتی خود را در برابر سایر تولیدکنندگان نمایشگر افزایش دادند. یا پلتفرم پخش آنلاین Hulu را در نظر بگیرید که به لطف سرمایه‌گذاری مشترک شرکت والت دیزنی (Walt Disney)، ان بی سی یونیورسال (NBCUniversal) به همراه شرکت مادر آن یعنی

^۱ این اصطلاح به همکاری با رقیب برای دستیابی به منافع دوجانبه اشاره دارد.

کامکست (Comcast) و وارنر مدیا (Warner Media) (که قبلاً تایم وارنر نامیده می‌شد)، قادر به ارائه طیف وسیعی از برنامه‌های تلویزیونی و فیلم‌ها است. با وجود اینکه این غول‌های رسانه‌ای در حوزه‌های مختلف سرگرمی با یکدیگر رقابت دارند، اما در واکنش به تغییر چشم‌انداز مصرف رسانه، برای راه‌اندازی پلتفرم Hulu با هم همکاری کردند.

با توجه به سرعت سرسام‌آور پیشرفت فن آوری و البته نرخ پذیرش فزاینده و استانداردهای رو به رشد تجربه کاربری بسیاری از بازیگران سنتی در صنایع مختلف، فرصت همکاری با شرکت‌های فن آوری را برای توسعه رابط‌های دیجیتال خود مغتنم می‌شمارند. آنها با این کار نه تنها روند تحقیق و توسعه لازم برای ارائه نوآوری‌ها را تسریع می‌کنند، بلکه به مشتریان خود امکان دسترسی به اکوسیستم‌های موجود را نیز می‌دهند. یک نمونه بارز این موضوع، همکاری مرسدس بنز (Mercedes Benz)، برند معتبر آلمانی خودروهای لوکس و تجاری، با گوگل (Google) برای ادغام نقشه‌ها و یوتیوب (YouTube) در خودروهای خود است به جای «اختراع دوباره چرخ» با فن آوری اختصاصی. به همین ترتیب، بی‌ام‌و (BMW)، غول خودروسازی آلمان، با متا (Meta) برای بررسی امکان ادغام فن آوری‌های واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) در خودروهای خود همکاری کرده است.

ساختن، خریدن، یا متحد شدن

در پایان، بیایید نگاهی دوباره به عوامل کلیدی داشته باشیم که سازمان‌ها باید هنگام تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پذیرش اصل راهنمای «رشد نمایی» با دقت در نظر بگیرند. به ویژه با توجه به این واقعیت که درک اینکه آیا یک راه‌حل را به صورت داخلی توسعه دهند یا از طریق همکاری با اشخاص ثالث، از جمله راه‌اندازی یا پیوستن به یک اکوسیستم، یک تصمیم تجاری بسیار مهم است.

شایستگی‌های کلیدی، منابع و تخصص: سازمان‌ها باید ارزیابی کنند که آیا راه‌حل با شایستگی‌های کلیدی آنها همسو است یا خیر و منابع و تخصص داخلی خود را بسنجند. اگر راه‌حل به توانمندی‌هایی فراتر از نقاط قوت اصلی شرکت نیاز دارد، مشارکت می‌تواند گزینه مناسب‌تری باشد.

دسترسی به بازار: همکاری‌ها می‌توانند امکان دسترسی به بازارهای مجاور یا بخش‌های جدید مشتری را فراهم کنند یا حتی به یک شرکت اجازه دهند کسب‌وکاری جدید و کاملاً مستقل از فعالیت اصلی خود راه‌اندازی کند، همانطور که در برخی از نمونه‌های ذکر شده مشاهده کردیم. در برخی موارد، موانع ورود

به ویژه مقیاس بزرگ رهبران بازار به حدی است که ورود یک شرکت به تنهایی را با چالش مواجه می‌کند.

زمان ورود به بازار: همکاری، امکان دسترسی سریع‌تر به فرصت‌ها را فراهم می‌کند و در برخی موارد، سرعت ورود به بازار حیاتی است. اگر مشارکت به شرکت این امکان را بدهد که سریع‌تر، کارآمدتر و مؤثرتر از توسعه داخلی به راه‌حل مورد نظر دست یابد، همکاری به یک گزینه بسیار مطلوب تبدیل می‌شود.

ملاحظات هزینه: توسعه یک راه‌حل از صفر در مقایسه با همکاری با شرکتی که نقاط قوت آن مکمل توانمندی‌های سازمان است، می‌تواند پرهزینه‌تر باشد. در برخی موارد، اتحاد راهکاری مقرون‌به‌صرفه‌تر است.

ریسک‌ها و مسئولیت‌ها: همکاری‌ها می‌توانند به کاهش ریسک‌ها و مسئولیت‌ها کمک کنند، که در چشم‌اندازی دائماً در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی می‌تواند بسیار دشوار باشد. تقسیم این بارها با یک شریک می‌تواند ترجیح داده شود، به خصوص در پروژه‌های پیچیده.

نوآوری و خلاقیت: سازمان‌ها ممکن است به مرور زمان توانایی نوآوری خود را از دست بدهند. همکاری با شرکای خارجی می‌تواند چشم‌اندازهای جدید، ایده‌های نوآورانه و خلاقیت را نه تنها برای پروژه مشترک بلکه به طور بالقوه برای کل سازمان به ارمغان بیاورد.

وضعیت رقابتی: تحلیل وضعیت رقابتی بسیار مهم است. اگر رقبا در حال شکل‌دهی مشارکت‌های موفق هستند، ممکن است این موضوع نشانه‌ای برای بررسی رویکردی مشابه باشد، حتی اگر تنها به عنوان راهی برای ایجاد دفاع در برابر رقبا باشد. با این حال، مزیت پیشتازی در بازار نیز باید در نظر گرفته شود، زیرا ممکن است فرصت‌های بازار از قبل اشباع شده باشند.

با ارزیابی دقیق این عوامل، سازمان‌ها می‌توانند تصمیمات آگاهانه اتخاذ کرده و از قدرت همکاری برای پیشبرد نوآوری، رشد و موفقیت در محیط کسب‌وکار پویا بهره‌مند شوند. شرکت‌های سنتی‌تر می‌توانند از مزایای نمایی شدن بهره‌برند، زیرا این رویکرد می‌تواند بودجه، نیروی انسانی، زمان و تاب‌آوری لازم برای اقدام مستقل را فراهم

کند. با این حال، برخی از معایب بالقوه نیز باید در نظر گرفته شوند. بر اساس تجربه ما، نگرانی‌های اصلی که مطرح می‌شوند عبارتند از:

ناسازگاری فرهنگی: سازمان‌ها دارای سبک‌های رهبری، فرهنگ‌ها، فرآیندها، اخلاق کاری و سبک‌های ارتباطی متفاوتی هستند. اگر این تفاوت‌ها به دقت مدیریت نشوند، می‌توانند مانع همکاری مؤثر شده و موجب تنش بین اعضای تیم شوند. به عنوان مثال، این جنبه زمانی بسیار چالش‌برانگیز است که یک سازمان با سابقه با یک استارت‌آپ تعامل داشته باشد چه در قالب یک مشارکت ساده و چه در یک فرآیند ادغام و تملیک زیرا شکاف فرهنگی معمولاً بسیار عمیق است.

کاهش کنترل: هنگام همکاری با دیگران، یک سازمان ممکن است ناگزیر به اشتراک‌گذاری قدرت تصمیم‌گیری شود که می‌تواند منجر به کاهش کنترل بر برخی جنبه‌های همکاری شود. برای مثال، ممکن است به دلیل اولویت‌های متضاد، ناهماهنگی در اهداف یا تخصیص منابع ایجاد شود، یا ممکن است وابستگی بیش از حد به شریک یا هماهنگ‌کننده یک اکوسیستم شکل بگیرد. نمونه رایج دیگر از کاهش کنترل، ریسک ناشی از ارتباط با شرکت (یا شرکت‌های) دیگر است اگر طرف مقابل شما به اقدامات غیراخلاقی دست بزند یا با یک بحران روابط عمومی مواجه شود، اعتبار شرکت شما نیز ممکن است آسیب ببیند.

اختلاف نظرها و کشمکش‌ها در فرایند تصمیم‌گیری می‌توانند بروز کرده و کل توافق را به مخاطره بیندازند.

دغدغه‌های مالکیت فکری: همکاری با شرکت‌های دیگر ممکن است مستلزم به اشتراک‌گذاری اطلاعات انحصاری و مالکیت فکری باشد که در برخی موارد، منبع اصلی مزیت رقابتی یک شرکت محسوب می‌شوند. در یک مشارکت، و به ویژه در یک اکوسیستم، حفاظت از داده‌های حساس و تضمین استفاده صحیح از آنها می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. این موضوع با توجه به قوانین متنوع مربوط به حریم خصوصی و مدیریت داده‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

هزینه فرصت: در حین همکاری با یک شریک، ممکن است فرصت‌های همکاری با سایر شرکای بالقوه یا پیگیری پروژه‌های مستقل که می‌توانستند برای سازمان شما سودمندتر باشند را از دست بدهید. با توجه به تعهدات قراردادی مرتبط با این توافقات، خروج از همکاری می‌تواند بسیار دشوار باشد. همچنین،

در برخی موارد، هزینه فرصت ناشی از سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز برای ورود به یک همکاری خاص، می‌تواند به شدت توانایی شرکت را برای سرمایه‌گذاری در سایر فعالیت‌ها کاهش دهد.

حتی با در نظر گرفتن این دغدغه‌ها، ما همچنان طرفدار رویکرد نمایی هستیم. در تجربه ما، ارزیابی جامع فرصت‌های کسب‌وکار، بررسی دقیق تمامی طرف‌های درگیر، ارتباط شفاف و توافق‌نامه‌ای مدون و دقیق، نه تنها می‌تواند به کاهش این اثرات منفی بالقوه کمک کند، بلکه می‌تواند به نتایج به مراتب بزرگ‌تری نیز منجر شود. یک عنصر کلیدی که باید در استراتژی‌های مشارکتی به طور پیوسته تقویت شود، اعتماد است؛ اعتماد بین شرکای تجاری و اعتماد با مشتریان. در واقع، فقدان اعتماد می‌تواند یک معامله کاملاً متوازن را نابود کرده و یک تجربه مشتری بی‌نقص را تضعیف کند.

جیکوبایدز از مدرسه کسب‌وکار لندن (LBS)، با اتکا به تجربیات گسترده خود به عنوان استاد و مشاور، در خصوص خطراتی که شرکت‌ها در زمان اجرای یک استراتژی مشارکتی با آن مواجه می‌شوند، هشدار مهمی با ما در میان گذاشت. به گفته او:

«با فرض وجود یک فرصت کسب‌وکار معتبر که یک شرکت قصد دارد آن را از طریق همکاری دنبال کند، گام حیاتی درک نوع رابطه‌ای است که سازمان می‌خواهد ایجاد کند. آیا این یک مشارکت تاکتیکی، یک سرمایه‌گذاری مشترک واقعی یا یک اکوسیستم جامع خواهد بود؟ چه کسی نقش‌های هماهنگ‌کننده، شریک و مکمل را بر عهده خواهد گرفت؟ قوانین حاکم بر تعامل و همکاری چه خواهد بود؟ چرا سایر بازیگران باید به این مشارکت بپیوندند؟»

وی در ادامه افزود:

«مشکلی که ما در بسیاری از شرکت‌های مورد مطالعه مشاهده کرده‌ایم این است که آنها بیش از حد بر اهداف خود متمرکز می‌شوند و این امر آنها را به سمت ایجاد یک «ایگوسیستم» به جای یک اکوسیستم سوق می‌دهد.»

سوالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- اصول «رشد نمایی» چگونه می‌تواند الهام‌بخش خرده‌فروشان و برندها برای پذیرش رویکردی بازتر و چابک‌تر نسبت به نوآوری در بازار پویای امروز باشد؟
- سازمان‌ها در هنگام تصمیم‌گیری بین توسعه داخلی یک راه‌حل یا همکاری با Terceros (اشخاص ثالث)، چه عوامل کلیدی را باید مد نظر قرار دهند؟
- مزایای اصلی و ملاحظات عمده در مشارکت، هم‌آفرینی یا رقابت مشارکتی کدامند؟
- مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار چگونه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در دنیای پس از دیجیتال به طور مؤثر حرکت کنند و در مقایسه با مدل‌های سنتی کسب‌وکار، چه ارزش پیشنهادی منحصربه‌فردی را برای شرکت‌ها و مشتریان فراهم می‌کند؟
- خطرات و چالش‌های بالقوه ناشی از مشارکت با شرکت‌های دیگر چیست و سازمان‌ها چگونه می‌توانند این نگرانی‌ها را به طور مؤثر مدیریت کنند؟

فصل نهم

نامرئی بودن

در مقدمه جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی - عصر پسا دیجیتال، به این موضوع پرداختیم که چگونه در دنیای پسا دیجیتال، خرده‌فروشی وارد موج پنجم خود شده و فن آوری در عین کاهش حضور بصری، بیش از پیش در زندگی ما نفوذ می‌کند. در گوشه و کنار، حسگرهای ریز با دقتی روزافزون و در لحظه، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به افراد می‌پردازند. این امر، شیوه تعامل افراد با یکدیگر و نحوه ارتباط و فروش برندها و خرده‌فروشان را دگرگون خواهد کرد. این ارتباطات، متناسب با بافت و زمینه هر مشتری و کاملاً شخصی‌سازی شده خواهند بود. جالب اینجاست که این شخصی‌سازی انبوه، حتی انسانی‌تر به نظر می‌رسد چرا که افراد به جای استفاده از صفحه‌کلید و نمایشگر، از طریق بدن خود با فن آوری در تعامل خواهند بود و با صدای خود ارتباط برقرار خواهند کرد. همچنین استدلال کردیم که در عصر پسا دیجیتال، مرز میان تجربیات دیجیتال، مجازی و فیزیکی (تقریباً) محو خواهد شد.

یکی از دلایل انتظار مردم برای نامرئی بودن فن آوری، فراگیر شدن آن است. در فصل چهارم جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی - عصر پسا دیجیتال، "معیارهای تجربی"، بررسی کردیم که چگونه پذیرش گسترده فن آوری در حال از میان برداشتن موانع در صنایع و بخش‌های مختلف خرده‌فروشی است. این روند، در حالی که فرصت‌های تازه‌ای را برای بازیگران کوچک و نوآور فراهم کرده تا با شرکت‌های بزرگ به رقابت بپردازند، چالش‌هایی را نیز برای برندها و خرده‌فروشان با سابقه ایجاد کرده است. دسترسی به فن آوری‌هایی که زمانی بسیار گران بودند، این چرخه مثبت را تقویت کرده و به شرکت‌های بومی دیجیتال این امکان را داده است که بدون محدودیت سیستم‌های قدیمی، محصولات و خدمات پیشرفته را آزمایش و به بازار عرضه کنند. در نتیجه، انتظارات مشتریان متحول شده و معیارهای تجربی جدیدی را تعریف کرده است، به طوری که کسب‌وکارهای با سابقه را ناگزیر به تطبیق سریع یا مواجهه با خطر منسوخ شدن کرده است.

"نامرئی بودن" یک اصل راهنماست که کسب‌وکارها را بر آن می‌دارد تا در خرده‌فروشی ۵,۰، انتظار مشتریان و خریداران را برای حضور و پایداری فن آوری در نظر بگیرند. چرا که همگی ما به نقش فن آوری به عنوان موتور محرک جهانمان عادت کرده‌ایم. با این حال، این انتظار با تمایل به ادغام بی‌دردسر و یکپارچه فن آوری در سفر

سه‌بعدی مشتری در زندگی آنلاین او همراه است. به بیان دیگر، فن آوری نباید هرگز توجه را به خود جلب کند یا با وادار کردن ما به درک ساز و کارش، زندگی‌مان را پیچیده کند. فن آوری نباید یک مانع یا عامل حواس‌پرتی باشد، بلکه ابزاری است که تجربیات ما را بهبود می‌بخشد و تعاملات ما را با جهان ساده‌تر می‌کند. در مجموع، فن آوری می‌بایست کاملاً نامحسوس باشد، در پشت صحنه عمل کند و بدون ایجاد هیچگونه پیچیدگی در استفاده یا نگهداری، امکان بهره‌مندی از مزایای خود را فراهم آورد. فن آوری "نامرئی" فن آوری‌ای است که به صورت شهودی قابل درک و کاربرپسند بوده و نیاز به حداقل تلاش ذهنی برای استفاده دارد. این فن آوری در پس‌زمینه محو می‌شود و به ما اجازه می‌دهد تا به جای تمرکز بر خود فن آوری، بر تجربه‌ای که در حال استفاده از آن هستیم تمرکز کنیم. به عنوان مثال، هنگام استفاده از تلفن هوشمند، تمرکز باید بر روی محتوا، ارتباطات یا فعالیت‌هایی باشد که این ابزار امکان‌پذیر می‌سازد، نه خود دستگاه. به آن حس سرخوردگی فکر کنید که وقتی یکی از دستگاه‌هایمان هنگ می‌کند یا کاری را که باید انجام دهد، انجام نمی‌دهد، تجربه می‌کنیم؛ این نشان می‌دهد که تا چه اندازه به مزایای فن آوری وابسته شده‌ایم.

تجربه خرید بدون نیاز به صندوق که توسط فروشگاه‌های آمازون فریش (Amazon Fresh) و هیما (Hema) اجرا شده است، نمونه‌ای عالی از چگونگی تعامل طبیعی و روان فن آوری با کاربرانش است. هرچه فن آوری نامحسوس‌تر باشد، دسترسی به آن برای طیف وسیع‌تری از افراد، فارغ از دانش فنی‌شان، بیشتر می‌شود. و در نتیجه، این امر مخاطبان برندها و خرده‌فروشان را گسترش می‌دهد، به طوری که در حالت ایده‌آل می‌توانند ارزش ملموسی ارائه دهند و در عین حال رابطه‌ای هماهنگ ایجاد کنند که در آن فن آوری بدون ایجاد مزاحمت یا حواس‌پرتی، تجربه خرید مشتری را بهبود می‌بخشد.

نمونه‌های بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد چگونه فن آوری‌های تحول‌آفرین به طور نامحسوس در زندگی روزمره ما ادغام می‌شوند و تعاملات را در هر نقطه تماس، کمتر مزاحم و آسان‌تر می‌کنند. برای مثال، به دستگاه‌های پوشیدنی مانند ساعت‌های هوشمند فکر کنید (بازاری که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۸ به ۴۵۶,۸۹ میلیون دستگاه برسد، در حالی که در سال ۲۰۲۳، ۱۳۴,۱۲ میلیون دستگاه بوده است و منطقه آسیا و اقیانوسیه پیش‌تاز پذیرش این فن آوری است). این واقعیت که ساعت‌های هوشمند همیشه به اینترنت متصل هستند و قادر به پردازش داده‌های محیط اطراف هستند، به کاربران امکان می‌دهد تا از تجربیات یکپارچه‌ای مانند دریافت پیشنهادات یا توصیه‌های مرتبط با موقعیت مکانی خود که می‌توانند در آن منطقه از آن‌ها لذت ببرند، بهره‌مند شوند. هدف نهایی هر فن آوری نامرئی، افزایش راحتی، کارایی و بهبود تجربه کلی کاربر است، بدون اینکه اختلالی ایجاد کند یا نیاز به دخالت فعال کاربر داشته باشد.

یک اصل کلی کاربردی برای برندها و خرده‌فروشان که هدفشان نامرئی بودن است، بهره‌گیری از فن آوری‌هایی است که مصرف‌کنندگان از قبل با آن‌ها آشنایی دارند، زیرا این کار به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا بر پایه یک تجربه کاربری آشنا، خدمات خود را ارائه دهند. به عنوان مثال، همانطور که استفان جی. آندریول^۱ در MIT Sloane Management Review بیان می‌کند:

به چگونگی جایگزینی تدریجی تاکسی‌ها و هتل‌ها به ترتیب توسط شرکت‌های اوبر (Uber Technologies Inc) و ایر بی ان بی (Airbnb Inc)، توجه کنید. اگرچه فن آوری‌های نوظهور به رشد و شهرت اوبر و ایر بی ان بی کمک کرده‌اند، اما مهم‌ترین دستاوردهای آن‌ها از طریق بهره‌برداری از فن آوری‌های شبکه‌ای رایج موجود در دست مصرف‌کنندگان حاصل شده است: تلفن‌های همراه، اپلیکیشن‌ها و وبسایت‌هایی که برای تراکنش‌های سریع و ردیابی موقعیت مکانی بهینه شده‌اند. اغلب دستیابی به تأثیرگذاری با فن آوری‌هایی که در حال حاضر به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند، آسان‌تر از فن آوری‌های نوظهور است.

همین امر در مورد کسب‌وکارهایی که از اپلیکیشن‌های محبوب استفاده می‌کنند نیز صادق است. برای مثال، زارا (ZARA)، خرده‌فروش مشهور اسپانیایی در حوزه مد و پوشاک، واتساپ (WhatsApp) را به عنوان یکی از کانال‌های خدمات مشتریان خود ادغام کرده است. مشتریان می‌توانند از طریق این اپلیکیشن در مورد موجودی محصولات، سایزها و مدل‌ها سوال بپرسند. این سرویس همچنین به مشتریان امکان می‌دهد تا سفارش‌های خود را ثبت کنند، از وضعیت سفارش‌هایشان مطلع شوند و حتی مسیر ارسال سفارش خود را از طریق اپلیکیشن پیگیری کنند. سفورا (Sephora)، خرده‌فروش فرانسوی لوازم آرایشی و بهداشتی، نیز یک دستیار زیبایی مبتنی بر واتساپ ارائه می‌دهد. مشتریان می‌توانند با این دستیار تعامل داشته باشند و توصیه‌های شخصی‌سازی شده در زمینه زیبایی، نکات آرایشی و اطلاعات مربوط به محصولات را دریافت کنند. این نوع از تجارت مکالمه‌ای^۲ توسط امارات مال (Mall of Emirat)، مرکز خرید مذکور در دبی، نیز به کار گرفته شده است. آن‌ها یک سرویس دربان را با یک اپلیکیشن محبوب موبایل ادغام کرده‌اند که به مشتریان امکان می‌دهد تا به صورت آنی با نمایندگان مرکز خرید گفتگو کنند و مجموعه‌ای گسترده از برندهای بین‌المللی و محلی موجود برای خرید را بررسی نمایند اقام خریداری شده در عرض چند ساعت و بدون هزینه اضافی به دست مشتریان می‌رسد.

^۱ Stephen J. Andriole

^۲ این اصطلاح به تعاملات شخصی‌سازی شده و دوطرفه میان کسب‌وکارها و مشتریان از طریق کانال‌های پیام‌رسان یا چت اشاره دارد.

مفهوم نامرئی شدن با بهره‌گیری از فن آوری‌های شبکه‌ای رایج در چین به اوج خود رسیده است. در این کشور، میلیون‌ها مشتری از "سوپر اپلیکیشن‌ها" (پلتفرم‌های دیجیتال چندمنظوره) برای طیف گسترده‌ای از خدمات استفاده می‌کنند؛ از پیام‌رسانی و شبکه‌های اجتماعی گرفته تا تجارت مکالمه‌ای، تجارت الکترونیک، خدمات مالی و غیره. به عنوان مثال، بسیاری از خرده‌فروشان سیستم پرداخت وی‌چت (WeChat) را در فروشگاه‌های خود ادغام کرده‌اند و به مشتریان این امکان را می‌دهند که با استفاده از این اپلیکیشن خرید کنند. علاوه بر این، خرده‌فروشان از حساب‌های رسمی وی‌چت برای تعامل با مشتریان، ارائه پیشنهادات ویژه و پشتیبانی از آن‌ها استفاده می‌کنند. با استفاده از اپلیکیشن همه‌کاره میتوان (Meituan)، که خود را یک "شرکت خرده‌فروشی مبتنی بر فن آوری" می‌نامد، کاربران می‌توانند غذا، گل و دارو سفارش دهند، بلیت سینما رزرو کنند و به خدمات متنوع دیگری دسترسی داشته باشند.

پنج مزیت برجسته فن آوری‌های نامحسوس

همانگونه که این اقدامات نشان می‌دهند، فن آوری‌های نامحسوس تحول‌آفرین در حال تغییر و نوآوری در تجربه مشتری در سراسر جهان هستند. با توجه به تأثیر شگرف این تغییرات مستمر بر کسب‌وکارها، پنج حوزه حیاتی را شناسایی کرده‌ایم که برندها و خرده‌فروشان باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها مبذول دارند:

پرداخت‌های هوشمند: کسب‌وکارها در سراسر جهان در حال پیاده‌سازی فن آوری‌های پرداخت

موبایلی هستند تا فرایند خرید را برای مشتریان ساده‌تر و سریع‌تر کنند. اپل پی (Apple Pay)، جی کش (GCash)، گوگل پی (Google Pay)، کاکائو پی (Kakao Pay)، لاین پی (LINE Pay)، او وی او (OVO)، پی پال وان تاچ (PayPal One Touch)، رو پی (RuPay)، سامسونگ پی (Samsung Pay)، وی چت پی (WeChat Pay) و بسیاری دیگر از این دست، به کاربران امکان می‌دهند تا بدون نیاز به استفاده فیزیکی از کارت‌های اعتباری خود، تراکنش‌های مالی را انجام دهند. برخی از شرکت‌ها پا را فراتر گذاشته و در حال آزمایش فن آوری‌های مشابهی برای ادغام سیستم‌های بیومتریک (مانند تشخیص اثر انگشت، کف دست یا چهره) هستند تا فرایند پرداخت را هرچه بیشتر یکپارچه و «انسانی» کنند.

¹ پلتفرم‌های دیجیتال چندمنظوره که امکان دسترسی به خدمات متنوعی از جمله پیام‌رسانی، شبکه‌های اجتماعی، تجارت مکالمه‌ای، تجارت الکترونیک، خدمات مالی و غیره را فراهم می‌کنند.

تعدادی از خرده‌فروشان، سیستم‌های پرداخت هوشمند اختصاصی خود را توسعه داده‌اند تا با بهره‌گیری از داده‌های مستقیم مشتریان، تجربه آن‌ها را بهبود بخشند. برای مثال، با قابلیت "سفارش و پرداخت موبایل" استارباکس (Starbucks)، مشتریان این شرکت چندملیتی آمریکایی می‌توانند از طریق اپلیکیشن، نوشیدنی‌های خود را از قبل سفارش داده و پرداخت کنند تا در زمان خود صرفه‌جویی کنند. به همین ترتیب، مک‌دونالد (McDonald's) بزرگترین رستوران زنجیره‌ای فست فود جهان با بیش از ۴۰۰۰۰ شعبه و ۲۱ میلیارد دلار فروش در اپلیکیشن خود قابلیت مشابه با عنوان "سفارش و پرداخت موبایل" دارد که به مشتریان امکان می‌دهد غذای خود را از قبل سفارش داده و پرداخت کنند و سپس آن را در رستوران تحویل بگیرند. کافه کوستا (Costa Coffee)، یک زنجیره کافی‌شاپ انگلیسی که کاملاً تحت مالکیت کوکاکولا (Coca-Cola) قرار دارد، با ارائه اپلیکیشن Costa Coffee Club به مشتریان خود این امکان را می‌دهد که با هر خرید، امتیاز کسب کرده و از جوایز و تخفیف‌های ویژه بهره‌مند شوند. فالابلا (Falabella)، شرکت خرده‌فروشی بزرگ شیلیایی، نیز سیستم پرداخت اختصاصی خود را با نام CMR Puntos توسعه داده است. این سیستم به اعضای باشگاه مشتریان فالابلا اجازه می‌دهد تا از طریق اپلیکیشن موبایل، امتیازهای وفاداری خود را جمع‌آوری و خرج کنند و پرداخت‌های خود را انجام دهند. مرکادو لیبره (Mercado Libre)، یکی از بزرگترین شرکت‌های تجارت الکترونیک آمریکای لاتین، نیز کیف پول دیجیتال خود با نام مرکادو پاگو (Mercado Pago) را ارائه می‌دهد که به کاربران امکان پرداخت، انتقال وجه و دسترسی به خدمات اعتباری را در معاملات آنلاین و حضوری می‌دهد. در نهایت، لوت مارت (Lotte Mart)، از بزرگترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای کره جنوبی، سرویس پرداخت موبایلی خود با نام ال پی (L.Pay) را راه‌اندازی کرد. مشتریان می‌توانند با استفاده از این سرویس، پرداخت‌های خود را در فروشگاه‌های لوت مارت انجام داده و بابت خریدهایشان امتیاز پاداش دریافت کنند.

رایانش ابری: خدمات ابری، فن‌آوری را از حالت فیزیکی خارج کرده و به کاربران امکان می‌دهند تا به داده‌ها، فایل‌ها و اپلیکیشن‌های خود در دستگاه‌های مختلف به راحتی دسترسی داشته باشند و آن‌ها را ذخیره کنند. این فن‌آوری امکان همکاری و هماهنگی آسان را فراهم می‌کند، بدون اینکه کاربران نگران فضای ذخیره‌سازی فیزیکی یا تهیه نسخه پشتیبان باشند. خرده‌فروشان و برندها می‌توانند از این فن‌آوری برای جمع‌آوری و تحلیل حجم عظیمی از داده‌های مشتریان از منابع مختلف مانند تعاملات آنلاین، سوابق خرید و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی استفاده کنند. این داده‌ها به خرده‌فروشان کمک می‌کند تا با شناخت بهتر مشتریان، تجربه خرید آن‌ها را بهبود بخشیده و پیشنهادات، تخفیف‌ها و تبلیغات شخصی‌سازی‌شده‌ای متناسب با سلیقه و نیاز هر مشتری ارائه دهند. همچنین، خرده‌فروشان می‌توانند از

رایانش ابری برای بهبود سیستم‌های مدیریت موجودی خود بهره ببرند و به اطلاعات لحظه‌ای از میزان موجودی کالا در تمام شعب و انبارهای خود دسترسی داشته باشند. این کار باعث می‌شود مشتریان بتوانند از وضعیت موجودی کالاها و زمان تحویل آن‌ها به‌طور دقیق مطلع شوند، که در نتیجه خطر اتمام موجودی کالا کاهش یافته و رضایت مشتری افزایش می‌یابد.

اینترنت اشیاء: دستگاه‌های اینترنت اشیاء به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که در پس‌زمینه و بدون جلب توجه کار کنند. این دستگاه‌ها اغلب بدون نیاز به دخالت کاربر، به‌صورت یکپارچه به یکدیگر متصل شده و اطلاعات را رد و بدل می‌کنند. دستگاه‌های هوشمند خانگی، مانند ترموستات‌های هوشمند، قفل‌های هوشمند و لوازم خانگی هوشمند، در پس‌زمینه فعالیت می‌کنند تا مصرف انرژی را بهینه کرده و محیط زندگی راحت‌تری فراهم کنند. البته، با عادت کردن مردم به مزایای این فن آوری، انتظارات آن‌ها نیز بالاتر خواهد رفت و خرده‌فروشان و برندها باید در تمام نقاط تماس با مشتری، این انتظارات را برآورده کنند. فن آوری اینترنت اشیاء این امکان را به خرده‌فروشان می‌دهد تا اطلاعات مربوط به رفتار و ترجیحات مشتریان را در حین حضور آن‌ها در فروشگاه جمع‌آوری کنند و بر اساس آن، پیشنهادات و تبلیغات شخصی‌سازی‌شده و مرتبط با شرایط را به آن‌ها ارائه دهند. همچنین، داده‌های جمع‌آوری‌شده می‌تواند برای پیش‌بینی رفتار مشتری و مدیریت موجودی به شکلی کارآمدتر مورد استفاده قرار گیرد.

یکی دیگر از کاربردهای اینترنت اشیاء، قفسه‌های هوشمند است. این قفسه‌ها می‌توانند اطلاعات محصولات و تبلیغات را بر اساس عواملی مانند تقاضا، میزان موجودی و حتی ترجیحات شخصی مشتریان به‌صورت پویا تغییر دهند. قفسه‌های هوشمند روشی بسیار مقرون‌به‌صرفه برای به‌روزرسانی قیمت‌ها ارائه می‌دهند که در برخی موارد می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۲۲، فروشگاه‌های زنجیره‌ای سیفت وی (Safeway) و تارگت (Target) در ایالات متحده، به دلیل «نادرستی در قیمت‌گذاری» مجبور به پرداخت جریمه‌های میلیون دلاری در کالیفرنیا شدند. این خطاها می‌تواند زمانی رخ دهند که به‌روزرسانی‌های الکترونیکی قیمت‌ها مثلاً به دلیل نوسانات قیمت کالا با برچسب‌های قیمت روی قفسه‌ها همخوانی نداشته باشد. (فروشگاه‌های زنجیره‌ای دیگری مانند والمارت (Walmart) و والگرنز (Walgreens) نیز با این مشکل مواجه شده‌اند.) دو دلیل عمده این ناهماهنگی، یکی مربوط به فن آوری و دیگری مربوط به نیروی انسانی است: برخی فروشگاه‌ها نرم‌افزار لازم برای بررسی لحظه‌ای قیمت‌ها را ندارند و برخی دیگر با کمبود کارمند برای تغییر دستی برچسب‌های قفسه مواجه هستند (مشکلی که پس از همه‌گیری کووید 19 و افزایش استعفاها، تشدید شده است). حال، پیشرفت قابل توجه قفسه‌های هوشمند را در نظر بگیرید که به‌صورت یکپارچه (و نامحسوس) کانال‌های آنلاین و فروشگاه‌های

را با هم ترکیب کرده و در عین حال معیارهای تعامل مشتری را پایش می‌کنند. این قفسه‌های "هوشمند" مجهز به نمایشگرهای الکترونیکی هستند که اطلاعاتی مانند جزئیات تغذیه‌ای محصولات را نمایش می‌دهند و مقایسه محصولات را برای مشتریان آسان‌تر می‌کنند. این قفسه‌ها همچنین دارای حسگرهایی هستند که میزان موجودی کالاها را ردیابی کرده و در صورت اتمام موجودی، به سرعت آن را تشخیص می‌دهند. این حسگرها اغلب در کنار دوربین‌ها و فن آوری RFID (شناسایی با فرکانس رادیویی) استفاده می‌شوند. همان‌طور که در فروشگاه‌های بدون صندوق آمازون و هیما شاهد هستیم.

خرده‌فروشان بزرگی همچون والمارت (Walmart)، کروگر (Kroger) والگرنز (Walgreens)، استفاده از برچسب‌های الکترونیکی قفسه (ESL)، حسگرها، برچسب‌ها و خوانشگرهای RFID را در فروشگاه‌های خود در سراسر ایالات متحده و کانادا آغاز کرده‌اند. این روند در حال گسترش به مناطق آسیا و اقیانوسیه (APAC) و اروپا، خاورمیانه و آفریقا (EMEA) نیز می‌باشد. پیش‌بینی می‌شود بازار قفسه‌های هوشمند در این مناطق تا سال ۲۰۲۷ رشدی سه برابری را تجربه کند. در سطح جهانی، انتظار می‌رود ارزش این بازار از ۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ به ۸٫۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۷ برسد که نشان‌دهنده نرخ رشد مرکب سالانه (CAGR) ۲۲٫۴٪ در بازه زمانی ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۷ است.

اینترنت اشیاء، در کنار دیگر فن آوری‌های ذکر شده، باعث پیشرفت "رسانه خرده‌فروشی"^۱ شده است. این رویکرد، از پایگاه مشتری، اطلاعات و بینش‌های خرده‌فروشان و همچنین ادغام یکپارچه پلتفرم‌های فروش و ارتباطی آن‌ها (در برخی موارد حتی با مشارکت شخص ثالث) استفاده می‌کند تا علاوه بر ایجاد یک جریان درآمدی جدید برای خرده‌فروشان، به برندها نیز در افزایش هوش تجاری، ارتقای جایگاه، افزایش فروش و تعامل با مشتری کمک کند. بر اساس گزارش شرکت مشاوره‌ای Bain & Company، پیش‌بینی می‌شود که رسانه‌های خرده‌فروشی تا سال ۲۰۲۴ به یک صنعت ۶۱ میلیارد دلاری تبدیل شوند.

هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشینی (ML): فن آوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی به‌طور

فزاینده‌ای در تار و پود برنامه‌ها و خدمات گوناگون تنیده خواهند شد و به همین دلیل کمتر به چشم خواهند آمد. چت‌بات‌ها و دستیارهای مجازی قادر خواهند بود در لحظه با مشتریان ارتباط برقرار کرده و پشتیبانی و کمک فوری ارائه دهند. این سامانه‌های هوش مصنوعی می‌توانند به سوالات متداول مشتریان

^۱ این رویکرد از پایگاه مشتری، اطلاعات و بینش‌های خرده‌فروشان و همچنین ادغام یکپارچه پلتفرم‌های فروش و ارتباطی آن‌ها (در برخی موارد حتی با مشارکت شخص ثالث) استفاده می‌کند تا علاوه بر ایجاد یک جریان درآمدی جدید برای خرده‌فروشان، به برندها نیز در افزایش هوش تجاری، ارتقای جایگاه، افزایش فروش و تعامل با مشتری کمک کند.

پاسخ دهند، اطلاعات مربوط به محصولات را در اختیار آن‌ها قرار دهند و مشتریان را در طول فرآیند خرید همراهی کنند. بدین ترتیب، خدمات مشتری پیش، در حین و پس از خرید بهبود خواهد یافت. جستجوی بصری مبتنی بر هوش مصنوعی با امکان بارگذاری تصاویر از وب یا استفاده از دوربین تلفن‌های هوشمند برای عکس گرفتن از محصولات مورد علاقه، شیوه کشف و یافتن محصولات توسط مشتریان را دگرگون خواهد کرد. این ویژگی به مشتریان کمک می‌کند تا حتی زمانی که نمی‌توانند محصول مورد نظر خود را با کلمات توصیف کنند، محصولاتی را بیابند که با سلیقه آن‌ها همخوانی دارد.

خرده‌فروشان و برندها ناگزیرند فن‌آوری‌هایی را توسعه دهند که قادر به برقراری ارتباط مؤثر با این نرم‌افزار باشند تا امکان تعامل بی‌وقفه را فراهم کنند. این تعامل می‌تواند مشتریان را در مسیر قیف بازاریابی از مراحل ابتدایی (آگاهی، جذابیت، پرسش) به مرحله نهایی یعنی اقدام (خرید محصول) هدایت کند. (برای اطلاعات بیشتر به بخش «پنج A—آگاهی، جذابیت، پرسش، اقدام و هواداری» در فصل چهارم مراجعه کنید).

بلاکچین: بلاکچین یک دفتر کل دیجیتال غیرمتمرکز و ایمن است که تراکنش‌ها و اطلاعات را در شبکه‌ای از رایانه‌ها ثبت می‌کند. این فن‌آوری، شفافیت، تغییرناپذیری و اعتماد به داده‌ها را تضمین می‌کند. بلاکچین همچنین می‌تواند برای ایجاد یک زنجیره تامین شفاف و قابل پیگیری استفاده شود و به مشتریان امکان دهد تا اطلاعات لحظه‌ای درباره منشأ و اصالت محصولات را دریافت کنند. این امر باعث افزایش اعتماد و تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در خرید می‌شود. به عنوان مثال، والمارت با همکاری IBM و Hyperledger یک "سیستم ردیابی مواد غذایی مبتنی بر بلاکچین" را پیاده‌سازی کرد که به آنها امکان ردیابی منشأ محصولات متعدد از تامین‌کنندگان مختلف را می‌دهد. در سال ۲۰۱۸، پس از شیوع اشرشیاکلی (E.Coli)^۱، والمارت از تامین‌کنندگان سبزیجات برگ‌دار خود خواست تا محصولاتشان را از طریق این سیستم "تا مزرعه ردیابی کنند". برندهای لوکس نیز از این فن‌آوری نامحسوس برای مبارزه با کالاهای تقلبی و تضمین اصالت محصولات خود به مشتریان استفاده می‌کنند. در سال ۲۰۲۱، شرکت‌های LVMH^۲، گروه پرادا و کارتیه (Prada&Cartier)، کنسرسیوم بلاکچین Aura را با هدف امکان تأیید اصالت کالاهای لوکس توسط مشتریان از طریق گواهی دیجیتال ذخیره شده در بلاکچین، تأسیس کردند. با بهره‌گیری از فن‌آوری بلاکچین، خرده‌فروشان و برندها می‌توانند کنترل بیشتری بر

^۱ اشرشیاکلی شایع‌ترین عامل عفونت دستگاه ادراری است که حدود ۹۰ درصد از عفونت‌های ادراری در زنان جوان را به خود اختصاص می‌دهد.
^۲ شرکت چند ملیتی و فرانسوی ال‌وی‌ام‌اچ LVMH در سال ۱۹۹۰، با ادغام برندهای لوکس و برتر لباس شکل گرفت. ال‌وی‌ام‌اچ تنها شرکتی است که در چندین حوزه کالاهای لوکس فعالیت می‌کند. این حوزه‌ها شامل نوشیدنی‌های گران‌قیمت، فشن و کالاهای چرمی، ساعت و جواهرات، عطر و لوازم آرایش است.

روی داده‌ها و حریم خصوصی مشتریان به آنها بدهند. در واقع، مشتریان می‌توانند انتخاب کنند که کدام داده‌ها را با چه کسی به اشتراک بگذارند، که این امر نگرانی‌ها در مورد نقض داده‌ها و استفاده غیرمجاز را کاهش می‌دهد. همچنین، مشتریان می‌توانند کنترل کاملی بر امتیازات وفاداری خود داشته باشند، آن‌ها را بین کسب‌وکارهای مختلف انتقال دهند و حتی با ارزهای دیجیتال مبادله کنند.

این نمونه‌ها نشان می‌دهند که چگونه فن آوری‌های متحول‌کننده، نامرئی شده‌اند و چطور به شکلی روزافزون در زندگی روزمره‌مان جایگاه طبیعی‌تری پیدا می‌کنند. با پیشرفت مداوم فن آوری، روند ادغام نامحسوس آن احتمالاً ادامه خواهد یافت و تجربه کلی مشتری را بهبود می‌بخشد، به تمامی نقاط تماس در مسیر سه‌بعدی مشتری دست می‌یابد و شیوه تعامل ما را با جهان پیرامون ساده‌تر می‌کند. به همین دلیل، قویاً توصیه می‌کنیم که خرده‌فروشان و برندها اصل راهنمای "نامرئی بودن" را در آغوش بگیرند.

یا : عجله نکنید

با این حال، در برخی شرایط، خرده‌فروشان و برندها ممکن است ترجیح دهند به تدریج به سمت نامرئی شدن حرکت کنند و همچنان از فن آوری‌های ملموس‌تر در فضاهای فیزیکی خود استفاده کنند. این تصمیم به عوامل متعددی بستگی دارد، از جمله سطح سواد دیجیتال مخاطبان هدف، دسترسی به اینترنت پرسرعت، ویژگی‌های محصولات و خدمات، جایگاه استراتژیک کسب‌وکار در مقایسه با رقبا و اهداف تجاری شرکت. می‌توان گفت که فن آوری‌های نوظهور، به دلیل ماهیتشان، هنوز به اندازه‌ای فراگیر نشده‌اند که مورد استقبال طیف وسیعی از مخاطبان قرار بگیرند و این می‌تواند برای خرده‌فروشان بزرگ یک چالش باشد. علاوه بر این، در برخی محیط‌های خرده‌فروشی، نمایش فن آوری‌های پیشرفته می‌تواند بخش جدایی‌ناپذیری از تجربه برند باشد. برخی از خرده‌فروشان، خود را به عنوان پیشگام یا نوآور در صنعت خود معرفی می‌کنند و با نمایش فن آوری به شیوه‌ای برجسته و آشکار، تعهد خود را به پیشتازی در تحولات فناورانه و ارائه جدیدترین راه‌حل‌ها به مشتریان نشان می‌دهند. مشتریان ممکن است برای تجربه آخرین پیشرفت‌ها به چنین فروشگاه‌هایی جذب شوند. به عنوان مثال، شرکت الکترونیکی چینی، شیائومی (Xiaomi)، به دلیل فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود که مجموعه‌ای گسترده از دستگاه‌ها و ابزارهای هوشمند از تلفن‌های هوشمند و ساعت‌های هوشمند گرفته تا لوازم خانگی هوشمند و پوشیدنی‌ها را به نمایش می‌گذارند، محبوبیت زیادی کسب کرده است. مشتریان می‌توانند قبل از خرید، این محصولات را در فروشگاه آزمایش کنند. به همین ترتیب، فروشگاه سامسونگ ۸۳۷ در منهتن، هم فروشگاه اصلی این غول الکترونیکی کره جنوبی است و هم یک «فضای بازی تعاملی» مجهز به ایستگاه‌های بازی نسل جدید.

یکی دیگر از مواردی که فن آوری قابل مشاهده ارجحیت دارد، زمانی است که نمایشگرهای واقعیت افزوده (AR) یا واقعیت مجازی (VR) به مشتریان امکان می‌دهند رنگ‌ها، اندازه‌ها یا عناصر طراحی خاصی را که در فروشگاه‌های فیزیکی موجود نیستند، انتخاب کنند یا محصولات را در محیط‌های مختلف تجسم کنند یا تجربیات مجازی را امتحان کنند. این نمایشگرها همچنین می‌توانند ویژگی‌ها و قابلیت‌های محصولات را به شیوه‌ای نمایش دهند که به مشتریان کمک می‌کند تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد خرید خود بگیرند. به عنوان مثال، ایکیا (IKEA)، غول سوئدی مبلمان آماده مونتاژ، واقعیت افزوده (AR) را در اپلیکیشن موبایل خود به کار گرفته است و به مشتریان اجازه می‌دهد قبل از خرید، مبلمان را به صورت مجازی در مکان‌های دقیق خانه‌هایشان قرار دهند.

در برخی از فضاهای خرده فروشی، فن آوری‌های مشهود می‌توانند به اعتمادسازی و شفافیت کمک کنند. به عنوان مثال، دوربین‌های مداربسته که به وضوح در مراکز خرید دیده می‌شوند، می‌توانند شفافیت را به نمایش بگذارند و اطمینان خاطر مشتری را افزایش دهند.



در نهایت، تصمیم در خصوص آشکار یا پنهان بودن فن آوری به استراتژی کلی برند و مخاطبان هدف خرده‌فروش، و همچنین نوع تجربه خریدی که در پی ارائه آن هستند، بستگی دارد. با این حال، تصمیم به سرمایه‌گذاری در فن آوری‌های آشکار باید آگاهانه و با برنامه‌ریزی استراتژیک اتخاذ شود، نه صرفاً به دلیل فقدان نوآوری. بی‌تردید جهان به سمت یکپارچه‌سازی، یکپارچه تمامی فن آوری‌های موجود، در میان انبوهی از کانال‌ها و نقاط تماس، در حرکت است، بنابراین غفلت از این واقعیت می‌تواند خرده‌فروشان و برندها را به سمت گسستی خطرناک با مخاطبانشان سوق دهد. ضروری است که فن آوری آشکار با یکپارچه‌سازی پنهان و یکپارچه به طور کامل متوازن شود تا اطمینان حاصل شود که تجربه مشتری بهبود یافته و نه مختل شده است. مردم از شرکت‌ها انتظار دارند که سناریوهای برد-برد خلق کنند که زندگی‌شان را ساده‌تر سازد.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- در عصر پسا دیجیتال، فن آوری کمتر دیده می‌شود اما بیشتر حضور دارد. خرده‌فروشان و برندها چگونه می‌توانند تضمین کنند که فن آوری‌های تحول‌آفرین را بدون ایجاد اختلال یا پیچیدگی، به طور یکپارچه در سفر سه‌بعدی مشتری خود ادغام می‌کنند؟
- شرکت شما چگونه می‌تواند از اپلیکیشن‌های پرکاربرد مانند واتساپ برای ایجاد یک تجربه مشتری یکپارچه و آشنا بهره‌برد؟
- سازمان‌ها چگونه می‌توانند از رایانش ابری، اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی و بلاکچین برای ارائه یک تجربه شخصی‌سازی‌شده به مشتری، بدون ایجاد مزاحمت، استفاده کنند؟
- شرکت شما چگونه می‌تواند فرصت‌های رسانه خرده‌فروشی را شکوفا سازد؟
- در چه شرایطی ممکن است فن آوری آشکار توسط خرده‌فروشان و برندها ترجیح داده شود؟

فصل دهم

باوفا بمان

در رستوران محبوب تان هستید، جایی که شما و دوستان صمیمی تان مرتباً برای صرف غذا می‌روید. در میان خنده و گپ و گفت، یکی از دوستان تان خبر می‌دهد که دوست دوران کودکی‌اش به نام گایا از ایتالیا به تازگی به شهر شما نقل مکان کرده است. همین‌طور که دوستان تان از خاطرات کودکی‌شان می‌گویند، متوجه می‌شوید که شما و گایا علایق مشترک زیادی دارید: بازدید از موزه‌ها، رفتن به باشگاه! با توجه به علاقه وافر شما به بازدید از موزه و باشگاه، مشتاقید که در مورد این هم‌روح احتمالی بیشتر بدانید، بنابراین از دوستان تان می‌خواهید که بیشتر در مورد او برایتان تعریف کند. همان شب، وقتی پروفایل‌های گایا را در شبکه‌های اجتماعی بررسی می‌کنید، مطمئن می‌شوید که می‌خواهید او را از نزدیک ببینید پس از دوستان تان می‌خواهید که گایا را برای شام بعدی دعوت کند. وقتی بالاخره او را ملاقات می‌کنید، فوراً احساس صمیمیت می‌کنید، انگار سال‌هاست که همدیگر را می‌شناسید. از آن به بعد مرتباً یکدیگر را می‌بینید. با عمیق‌تر شدن دوستی تان، گایا به بخش مهمی از دنیای شما تبدیل می‌شود و شما با شور و شوق از او برای هر کسی که گوش شنوا دارد، صحبت می‌کنید. با این حال، مانند هر رابطه‌ای، چالش‌هایی پدیدار می‌شود. شما شروع به دیدن جنبه‌هایی از گایا می‌کنید که شما را دل‌زده می‌کند، و این تنش‌ها بر ارتباط زمانی هماهنگ شما سایه می‌اندازد. کمی احساس می‌کنید که به شما خیانت شده و مطمئن نیستید که آیا می‌توانید دوستی تان را مانند قبل ادامه دهید. و از آنجایی که از این وضعیت بسیار ناراحت هستید، احساسات خود را با دوستان تان در میان می‌گذارید.

بی‌شک، بسیاری از شما موقعیت‌های مشابهی را تجربه کرده‌اید. هرگاه ما، به عنوان انسان، با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم، سفری آشنا آغاز می‌شود. گاهی هنگام آشنایی با فردی، این حس به ما دست می‌دهد که شاید او را دوست داشته باشیم. از سر کنجکاوی، به دنبال اطلاعات بیشتری می‌رویم. اگر آن اطلاعات غریزه‌مان را تأیید کند، مشتاقانه در پی شناخت بیشتر او برمی‌آییم. اگر همه چیز خوب پیش برود، می‌توانیم رابطه‌ای عمیق ایجاد کنیم و به تدریج خود را به روی طرف مقابل بگشاییم، بیشتر از خودمان برای او بگوییم حتی به طرفداری از او برمی‌خیزیم و او را به جمع دوستانمان معرفی می‌کنیم. با این حال، اگر اختلافی پیش آید، ممکن است احساس سرخوردگی یا ناامیدی کنیم. اگر این روند ادامه یابد، رابطه می‌تواند کمرنگ شود یا حتی از هم بپاشد. این سفر به طرز شگفت‌انگیزی شبیه سفری است که ما به عنوان مشتری هنگام ایجاد روابط با برندها آغاز می‌کنیم سفر در مسیر

پنج «A»: آگاهی، جذابیت، پرسش، عمل و طرفداری (به عنوان یادآوری، توضیحات کامل تر را می‌توانید در فصل چهارم بیابید).

چرا سفر شخصی و سفر مشتری اینقدر به هم شبیه‌اند؟

چون انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند و ما تنها یک راه برای ارتباط با یکدیگر می‌شناسیم. برندها نیز درست مانند انسان‌ها، روابط خود را با مخاطبان ایجاد و پرورش می‌دهند. به افرادی فکر کنید که بیشترین اهمیت را برای شما دارند کسانی که از شما مراقبت کرده‌اند، از شما حمایت کرده‌اند، تجربیاتشان را با شما به اشتراک گذاشته‌اند، یا حتی چیزی فراموش‌نشده‌ای به شما آموخته‌اند. این رابطه دو طرفه سودمند این تبادل ارزش در قلب مفهوم وفاداری است و نمی‌توان آن را به جنبه‌های معاملاتی محدود کرد. اگر به افرادی که برایتان مهم هستند فقط به خاطر آنچه می‌توانید در ازای آن به دست آورید، وفادار هستید، احساس عمیق و واقعی در شما وجود ندارد؛ این صرفاً یک رابطه معاملاتی است. و این خطر که روزی آن رابطه را با رابطه‌ای دیگر معاوضه کنید که از آن بتوانید ارزش بیشتری استخراج کنید بسیار بالاست. اینگونه است که ما انسان‌ها رفتار می‌کنیم؛ این چیزی است که ما را به حرکت وا می‌دارد. بنابراین، درک چگونگی رفتار مردم در رابطه با دیگران از دیدگاه‌های روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و انسان‌شناختی می‌تواند درس‌های زیادی در مورد چگونگی رفتار مردم به عنوان مشتری به ما بیاموزد.

البته این قیاس ظرافت‌هایی دارد، چرا که بیشتر روابط ماهیت معامله‌گری ندارند. ما می‌توانیم با عزیزانمان بسیار باگذشت‌تر از برندهایی باشیم که به آن‌ها وفاداریم. اما یک قاعده کلی مناسب برای تدوین استراتژی وفادارسازی به عنوان یک برند این است که مطمئن شوید ارزشی که از یک مشتری وفادار دریافت می‌کنید با ارزشی که در مقابل به او ارائه می‌دهید متناسب است و منظور ما از ارزش، جزئیات ملموسی مانند محصولات یا خدمات ارائه شده و مبالغ دریافتی نیست. بلکه منظور جنبه‌های ظریف‌تر و پیچیده‌تر رابطه است.

به عنوان مثال، از خودتان سوالاتی مانند موارد زیر بپرسید:

- آیا ما و مشتریانمان ارزش‌های مشترکی داریم؟

- آیا رفتار ما همواره یکسان و پایدار است؟

- آیا در رویدادهای مهم برای مشتریانمان حضور داریم؟
- آیا ارزش را به نسبت درستی مبادله می‌کنیم؟
- آیا به اعتماد مشتریان به شیوه‌ای معنادار (فراتر از معاملات) پاسخ می‌دهیم؟
- آیا اطلاعات مورد نیاز مشتریان را برای اطمینان خاطر و حرکت از مرحله «پرسش» به مرحله «عمل» به طور شفاف فراهم می‌کنیم؟
- آیا مشتریان راضی خود را به توصیه ما به دیگران ترغیب می‌کنیم؟
- چگونه می‌توانیم از تنش‌هایی که ممکن است مشتریان را به قطع رابطه با ما سوق دهد، جلوگیری کنیم؟

اگر پاسخ تمامی این پرسش‌ها مثبت باشد، احتمالاً در حال ایجاد رابطه‌ای مستحکم و بلندمدت با مشتریان خود هستید. اگر چنین است، این خبر بسیار خوبی است، زیرا این پیوند در دنیای پسا دیجیتال که با نوسانات فراوان، عرضه بسیار بیشتر از تقاضا و ظهور گزینه‌های جایگزین در هر روز مواجه است، از اهمیت بالایی برخوردار است.

وفاداری ذی نفعان

وفادار بودن در درجه اول به معنای پذیرش این واقعیت است که (تا به امروز) ۱۰۰٪ مشتریان شما انسان هستند و انسان‌ها نیازها و خواسته‌های ویژه‌ای دارند و معمولاً در هنگام ایجاد روابط مراحلی خاص را طی می‌کنند. وفادار بودن همچنین به معنای درک این نکته است که مردم برای ثبات ارزش قائلند و به اینکه آیا و چگونه دیگران، به ویژه کسب‌وکارها، به حرف خود عمل می‌کنند، توجه زیادی نشان می‌دهند. از این رو، مشتریان به طور فزاینده‌ای به این نکته اهمیت می‌دهند که محصول یا خدماتی که از آن لذت می‌برند به بهای دیگری به دست نیامده باشد از دانه‌های قهوه «تجارت عادلانه» گرفته تا کرم‌های زیبایی «بدون ظلم» و نحوه رفتار مدیریت با کارکنان خرده‌فروشی. به عبارت دیگر، مفهوم وفاداری به برند باید از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) اولیه مانند حفظ مشتری و نرخ خرید مجدد، طرح‌های وفاداری مرسوم «کسب و سوزاندن امتیاز»، و غیره فراتر رفته و به یک تبادل مستمر ارزش بین شرکت و تمامی ذی نفعان درگیر در فعالیت‌های آن، از جمله مشتریان، تبدیل شود. (در ادامه، در مورد «کسب و سوزاندن امتیاز» بیشتر توضیح خواهیم داد.)

شرکت بادی شاپ (The Body Shop) نمونه‌ای جالب از وفاداری به ذی نفعان است، زیرا تعهد عمیقی به اولویت دادن به نیازها و منافع ذی نفعان مختلف، فراتر از مدل سنتی سودمحور، نشان داده است. رویکرد این شرکت بر ایجاد روابط معنادار و بلندمدت با تمام گروه‌هایی که با برند تعامل دارند متمرکز است و آنها در عمل به این رویکرد، از هیچ کوششی فروگذار نمی‌کنند. بادی شاپ تعهد عمیقی به تأمین مواد اولیه اخلاقی و پایداری دارد؛ آنها نه تنها محصولات بدون ظلم به حیوانات عرضه می‌کنند، بلکه علیه آزمایش حیوانات برای لوازم آرایشی نیز مبارزه می‌کنند. آنها در رفاه و توسعه کارکنان سرمایه‌گذاری کرده و طرح‌هایی برای توانمندسازی زنان و ایجاد فرصت‌های شغلی عادلانه اجرا می‌کنند. بادی شاپ به طور فعال در طرح‌های اجتماعی و زیست محیطی برای حمایت از حقوق بشر، حفاظت از محیط زیست و توانمندسازی جامعه مشارکت می‌کند. آنها یک برنامه وفاداری مشتری ایجاد کرده‌اند که مزایا و جوایز مختلفی را به مشتریان دائمی ارائه می‌دهد و از طریق رویدادهای اجتماعی، کمپین‌ها و رسانه‌های اجتماعی با مشتریان تعامل مستمر دارند و آنها را تشویق می‌کنند تا به حامیان اهداف برند تبدیل شوند. بادی شاپ به شفافیت در مورد شیوه‌های کسب‌وکار خود متعهد است. در واقع، تأکید بادی شاپ بر وفاداری به ذی نفعان در ایجاد هویت برند قدرتمندی که با افرادی که شیوه‌های اخلاقی و پایدار را در اولویت قرار می‌دهند، همسو است، نقش بسزایی داشته است.

با تمرکز ویژه بر مشتریان، باید توجه زیادی به کل «سفر مشتری» معطوف شود. چرا که وفاداری به برند، نتیجه کلی تجربه مشتری است که خود حاصل جمع تمامی تعاملات یک مشتری با برند، در تمام نقاط تماس سفر سه‌بعدی آنالین و آفلاین اوست. هر نقطه تماس اهمیت دارد و هر تعامل می‌تواند آگاهی از برند، شهرت، توجه، خرید مجدد و طرفداری از آن را تقویت یا تضعیف کند. به همین دلیل است که تغییر استراتژی از «همه کاناله (omnichannel)» به «کانال بهینه (optichannel)» بسیار مهم است؛ در غیر این صورت، اختصاص توجه یکسان به تجربه مشتری در هر نقطه تماس عملاً غیرممکن شده و وفاداری به برند پیوسته در معرض تهدید قرار می‌گیرد. مدیران کسب‌وکار باید به طور مداوم «سفر مشتری» شخصیت‌های مشتری خود را ارزیابی کنند تا اطمینان حاصل کنند که اعتمادی که مردم به شرکت می‌کنند، نه تنها جبران می‌شود، بلکه در هر تعامل به طور پیوسته پرورش می‌یابد. در واقع، در دنیایی که معیارهای تجربی مدام در حال افزایش است، ناسازگاری‌ها و چالش‌ها می‌توانند منجر به قطع ارتباط و احتمالاً تبلیغات منفی یا حتی پیامدهای بدتر شوند. در دنیای امروز، مشتریان به طور فزاینده‌ای به آنچه در پشت صحنه می‌گذرد توجه می‌کنند و علاقه خود را فراتر از صرف رابطه تجاری با برند گسترش می‌دهند.

به همین دلیل است که وفاداری برای خرده‌فروشان و برندها به معنای ایجاد، پرورش و حفظ رابطه‌ای دوسویه و مبتنی بر وفاداری با تمامی ذی‌نفعانی است که با کسب‌وکار آنها در ارتباط هستند. به عبارت دیگر، به این معناست که رهبران و مدیران باید منافع تمامی کسانی را که در موفقیت سازمان ذینفع هستند در اولویت قرار داده و در راستای منافع آنها عمل کنند. ذی‌نفعان معمولاً شامل سهام‌داران، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه‌ای هستند که شرکت در آن فعالیت می‌کند. هر یک از این گروه‌ها به طرق مختلف در شرکت مشارکت داشته و برای دریافت مزایای خاصی به آن وابسته‌اند. وفاداری به ذی‌نفعان یعنی شرکت هنگام تصمیم‌گیری و اقدام، باید نیازها، حقوق و انتظارات این گروه‌ها را در نظر بگیرد دقیقاً همانگونه که با مشتریان خود رفتار می‌کند.

این کار برای مدیران ارشد سازمان، کار ساده‌ای نیست؛ چرا که ذی‌نفعان مختلف می‌توانند اولویت‌های متفاوتی داشته باشند و تضمین ثبات در عین دستیابی به موفقیت بلندمدت، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. وفاداری به سهام‌داران مستلزم اقداماتی است که ارزش بلندمدت و بازگشت سرمایه آنها را به حداکثر برساند. این اقدامات شامل تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی است که رشد و سودآوری را افزایش داده و در عین حال به اصول اخلاقی کسب‌وکار پایبند باشند. وفاداری به کارکنان به معنای رفتار منصفانه با آنها، فراهم کردن محیط کاری امن و فراگیر، ارائه فرصت‌های رشد و توسعه، و قدردانی از مشارکت آنها در موفقیت شرکت است. وفاداری به تأمین‌کنندگان شامل معاملات منصفانه و شفاف، پرداخت‌های به موقع و حفظ روابط سودمند دوجانبه است. در نهایت، وفاداری به جامعه به معنای شهروند شرکتی خوب بودن و مشارکت در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی است.

رمزگشایی وفاداری و ریزش مشتری

افراد در روابط شخصی و تجاری، وفاداری خود را هنگامی عرضه می‌کنند که احساس کنند در رابطه‌ای سودمند دوجانبه هستند؛ رابطه‌ای که در آن تبادل ارزشی واقعی وجود دارد و پایداری یک هنجار است. بنابراین، وفاداری باید از طریق ارائه‌ی مستمر ارزش و برآورده کردن انتظارات مشتری حاصل شود. بیایید برخی از عوامل اصلی منجر به وفاداری مشتری را واکاوی کنیم.

ارتباط: اشتراک ارزش‌ها زیربنای هر رابطه‌ی اصیل است. مشتریانی که با ارزش‌ها و زیبایی‌شناسی یک برند احساس یگانگی می‌کنند و خود را عضوی از جامعه‌ای متشکل از مشتریان همفکر می‌دانند، تمایل به وفادار شدن به آن برند دارند (دقیقاً همان‌گونه که در ارتباط با دیگران چنین احساسی پیدا می‌کنند). این پیوند عاطفی می‌تواند به وفاداری و طرفداری بلندمدت منجر شود.

اعتماد: وفاداری از اعتماد و خوشنامی نشأت می‌گیرد. برندی که همواره به وعده‌های خود عمل می‌کند، رضایت مشتری را در اولویت قرار می‌دهد و به اصول اخلاقی پایبند است، اعتماد تمامی ذی‌نفعان خود را جلب می‌کند. مشتریان وفادار اطمینان دارند که این برند در راستای منافع آنها عمل خواهد کرد و حاضرند اطلاعات شخصی خود را در ازای دریافت ارزش، با آن مبادله کنند. این جنبه به ویژه در مواقع عدم قطعیت و تغییر اهمیت دارد. (در سال ۲۰۲۳، شرکت سلزفورس (Salesforce)، یک شرکت آمریکایی ارائه‌دهنده نرم‌افزارهای ابری، ۱۳۰۰۰ مصرف‌کننده را در ۲۹ کشور مورد بررسی قرار داد. ۸۸ درصد این افراد اظهار داشتند که «اعتماد در زمانه‌های تغییر، اهمیت فزون‌تری می‌یابد.»)

شخصی‌سازی: همان‌طور که در فصل پنجم، «صمیمی باشید»، گفتیم، افراد دوست دارند به‌عنوان یک فرد منحصر به فرد دیده شوند؛ از این رو، برای تجربیات شخصی‌سازی‌شده مشتری ارزش قائل‌اند. فن‌آوری می‌تواند این جنبه را تسهیل و بهبود بخشد و به برندها اجازه دهد تا با بهره‌گیری از داده‌ها، پیشنهادهای متناسب با نیاز هر فرد، پیشنهادهای مرتبط با موقعیت، یا دسترسی به رویدادهای مورد تقاضا را ارائه دهند. شخصی‌سازی می‌تواند موجب وفاداری شود زیرا باعث می‌شود مشتریان احساس ارزشمندی و درک شدن کنند.

کیفیت: مشتریان تمایل دارند برندهایی را انتخاب کنند که محصولات یا خدماتی باکیفیت و تجربه‌ای یکدست در تمامی نقاط تماس ارائه می‌دهند. اگر اطمینان داشته باشند که انتظاراتشان برآورده شده یا حتی فراتر خواهد رفت، این حس تعلق خاطر و اطمینان در آنها تقویت می‌شود که به وفاداری می‌انجامد. ناگفته پیداست که وقتی از کیفیت سخن می‌گوییم، باید هم کیفیت ذاتی خود محصول و هم کیفیت ادراک‌شده را در نظر بگیریم. کیفیت ادراک‌شده عموماً حاصل مجموعه‌ای از عوامل از جمله شهرت برند، تعاملات پیشین، بسته‌بندی، خدمات مشتری و کلیت تجربه‌ی مشتری است.

آشنایی: افراد معمولاً به یک رستوران مشخص می‌روند و از یک فروشگاه یا برند خاص خرید می‌کنند، چرا که برای آشنایی ارزش قائل هستند و دوست دارند در حوزه‌ی امن خود باقی بمانند. مشتریان به محصولات، رابط کاربری و خدمات مشتری یک برند عادت می‌کنند و این باعث می‌شود تعامل با آن برند

آسان و بی‌دردسر باشد. این آشنایی، احساس راحتی ایجاد کرده و ریزش مشتری را کاهش می‌دهد، زیرا تصمیم‌گیری را ساده‌تر و زمان انجام تراکنش را کوتاه‌تر می‌کند.

مشوق‌ها: بسیاری از برندها با موفقیت از طرح وفاداری «کسب و مصرف» استفاده می‌کنند. برنامه‌های وفاداری معمولاً به مشتریان اجازه می‌دهند تا امتیاز، مایل یا سایر پاداش‌ها را جمع‌آوری کنند. این امتیازات را سپس می‌توان در ازای دریافت مزایای گوناگون مانند تخفیف‌ها، محصولات یا خدمات رایگان، پیشنهادهای ویژه یا حتی بازگشت نقدی خرج کرد. این مشوق‌ها با ارائه‌ی ارزش ملموس در ازای تعامل مستمر با برند، خریدهای مکرر را تشویق و وفاداری را تقویت می‌کنند.

در دنیای پسا دیجیتالی، که نقاط تماس به سرعت در حال افزایش هستند و سه بُعد سفر مشتری آنلاین نیازمند بهینه‌سازی مستمر است، درک دلایل ریزش مشتری برای کمک به کسب‌وکارها جهت شناسایی زمینه‌های بهبود و ایجاد وفاداری بلندمدت مشتری بسیار مهم است. تحقیقات سلزفورس تأیید می‌کند که «۷۱ درصد از مصرف‌کنندگان حداقل یک بار در طول یک سال (۲۰۲۱) برند خود را تغییر داده‌اند».

سه راهکار تضمینی برای از دست دادن مشتری

تجربه مشتری ضعیف یا ناخوشایند: مشتریانی که تجربه مثبتی با یک شرکت نداشته باشند، به احتمال زیاد به سراغ رقیب خواهند رفت. این موضوع اغلب شامل مشکلاتی از قبیل محدودیت در انتخاب یا موجودی محصول، کیفیت پایین محصول، خدمات مشتری نامناسب، گزینه‌های ناکافی تحویل و بازگشت، فرآیندهای ناکارآمد یا مشکلات در هنگام تغییر کانال‌های ارتباطی می‌شود. یا اگر مشتری شکایتی داشته باشد که به سرعت به آن رسیدگی نشده و در نهایت به درستی حل نشود، احتمالاً دیگر به آن شرکت بازخواهد گشت. مشتریان ناراضی ممکن است به دنبال شرکت‌هایی باشند که تجربه کلی بهتری ارائه می‌دهند یا بدتر از آن، ممکن است نارضایتی خود را با دیگران در میان بگذارند و منجر به تبلیغات منفی دهان به دهان شوند.

اما ریزش مشتری تنها نتیجه تجربیات منفی نیست؛ بلکه می‌تواند ناشی از فقدان تجربیات مثبت نیز باشد. برای مثال، [جوزپه استیلیانو در این باره می‌گوید:] «من عاشق تنیس بازی کردن هستم. اما از آنجایی که راکت‌هایم چند سال دوام می‌آورند، من واقعاً با فروشگاه‌هایی که آخرین راکت‌ها را از آنجا خریدم یا برندی که انتخاب کردم،

ارتباط خاصی برقرار نمی‌کنم و تا وقتی که به یک راکت جدید نیاز پیدا کنم، ممکن است یک برند متفاوت را از یک فروشگاه متفاوت تهیه کنم. اما اگر آن فروشگاه تخصصی تنیس یک فهرست ایمیل داشته باشد و از طریق آن بلیت‌های رایگان مسابقات تنیس را قرعه‌کشی کند، یا در طول مسابقات ویمبلدون رویدادهای تماشای دسته‌جمعی برگزار کند، یا برای کتاب‌های تنیس تخفیف بدهد و... این ارتباط منظم تجربه مشتری مرا بهبود می‌بخشد، فروشگاه را در خاطر من نگه می‌دارد و به احتمال زیاد وفاداری مرا جلب می‌کند.»

بر اساس ویرایش پنجم گزارش «وضعیت مشتری متصل» سلزفورس (Salesforce)، ۸۸ درصد از مصرف‌کنندگان تأیید می‌کنند که تجربه ارائه شده توسط یک شرکت به اندازه محصولات یا خدمات آن شرکت اهمیت دارد. سلزفورس همچنین دریافته است که از میان دلایل تغییر برند توسط افراد، ۶۶ درصد «پیشنهادهای بهتر» را به عنوان محرک اصلی ذکر می‌کنند و پس از آن «کیفیت محصول» (۵۸ درصد)، «خدمات مشتری» (۴۸ درصد)، «موجود بودن محصول» (۴۶ درصد) و «تنوع محصولات» (۴۰ درصد) قرار دارند. این موضوع توسط گزارش تحقیقاتی سرویس‌های تحلیلی هاروارد بیزینس ریویو در سال ۲۰۲۳ تأیید شده است که نشان می‌دهد ۵۸ درصد از مدیران ارشد در سراسر جهان، تجربه مشتری را اولویت اصلی کسب‌وکار خود می‌دانند.

فقدان شخصی‌سازی: مشتریان امروزی انتظار دارند که تجربیات و پیشنهادهای ارائه‌شده به آن‌ها شخصی‌سازی شده باشد. اگر شرکتی نتواند محصولات، خدمات و ارتباطات خود را با ترجیحات و نیازهای فردی مشتریان خود تطبیق دهد، آن‌ها ممکن است احساس نارضایتی یا بی‌ارزشی کرده و به دنبال گزینه‌های دیگری بروند که انتظاراتشان را بهتر برآورده کند. برای مثال، مسافران دائمی معمولاً پروفایل‌های شخصی دارند که شامل جزئیاتی مانند رژیم غذایی یا صندلی مورد علاقه‌شان می‌شود. پس اگر از یک مشتری وفادار که قصد رزرو پرواز دارد پرسیده شود که «صندلی کنار پنجره یا راهرو؟» احتمالاً چندان خوشحال نخواهد شد. در مقابل، اگر وبسایت یک فروشگاه مواد غذایی از شما بپرسد که آیا مایلید اقلام خرید قبلی خود را دوباره سفارش دهید، این قابلیت می‌تواند در زمان و انرژی شما صرفه‌جویی کند. از آنجایی که وبسایت آدرس و اطلاعات پرداخت شما را دارد، تنها کاری که باید انجام دهید کلیک روی گزینه «خرید» است.

در فصل قبل بررسی کردیم که چگونه برندها و خرده‌فروشان می‌توانند از فن آوری‌های نامحسوس مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیاء برای جمع‌آوری داده‌ها درباره رفتار و ترجیحات مشتریان استفاده کنند و در نتیجه پیشنهادات و تبلیغات شخصی‌سازی‌شده و متناسب با موقعیت را در حین خرید به مشتریان ارائه دهند چه آنلاین،

چه حضوری و چه در آینده‌ای نزدیک، در دنیای مجازی. همچنین می‌توان از داده‌های جمع‌آوری‌شده در تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای پیش‌بینی رفتار مشتریان و شخصی‌سازی تجربه آن‌ها بهره برد.

سطح انتظارات بسیار بالاست: ۶۶ درصد از مشتریان در سراسر جهان انتظار دارند که برندها نیازها و انتظارات منحصر به فرد آن‌ها را درک کنند (شخصی‌سازی)، ۶۸ درصد انتظار دارند که برندها همدلی نشان دهند (درک متقابل)، ۷۶ درصد انتظار دارند تعاملات سازگاری بین بخش‌های مختلف یک شرکت وجود داشته باشد (یکپارچگی)؛ و ۶۵ درصد به شرکت‌هایی وفادار می‌مانند که تجربه شخصی‌سازی‌شده‌تری ارائه دهند. به گفته برایان سولیس* در مجله فوربس، برندها باید «همدلی دیجیتال» را در خود پرورش دهند، که «توانایی درک رفتارها، ترجیحات و آرزوهای مشتریان از طریق ارتباط بین داده‌های مشتری‌محور، بینش‌های حاصل از آن‌ها و تعامل معنادار با مشتری است که توسط این بینش‌ها تقویت می‌شود». ست گادین* این نکته را به زیبایی این‌گونه بیان می‌کند: «هیچ‌کس نمی‌خواهد چیزی برایش شخصی‌سازی شود، بلکه می‌خواهد آن چیز برایش شخصی باشد، و این دو کاملاً با هم متفاوتند.»

ارزش اندک در برابر پول: اگر مشتریان احساس کنند که یک محصول، خدمت یا تجربه بیش از حد گران است یا ارزش کافی در مقایسه با رقبا ارائه نمی‌دهد، ممکن است به زودی در پی ارائه‌دهنده‌ای بهتر باشند. به سرخوردگی ناشی از اختلال اینترنت خانگی یا پرداخت هزینه برای تحویل سریع و عدم دریافت به موقع سفارش فکر کنید. برای شرکت‌ها، هزینه چنین نارضایتی مشتری بسیار بالاست، زیرا جذب مشتری جدید معمولاً به مراتب پرهزینه‌تر از حفظ مشتری موجود است. مشتریان وفادار نیز سودآورترین هستند. با طی شدن چرخه وفاداری، مشتریان وفادار به مرور به جان کسب‌وکار تبدیل می‌شوند، زیرا تمایل به خرید بیشتر، پرداخت قیمت‌های بالاتر و حمایت از طریق تبلیغات کلامی و نظرات مثبت دارند. به همین دلیل است که بیشتر برنامه‌های وفادارسازی با ارائه انواع مزایا و مشوق‌ها مانند :

خرید امتیازهای کارت اعتباری در پی ایجاد یک رابطه مستحکم با مشتریان این استراتژی احتمال رضایت مشتریان را افزایش داده و خطر نارضایتی آن‌ها را به دلیل یک تعامل منفی واحد کاهش می‌دهد.

رقابت تهاجمی: مشتریان برای شرکت‌هایی که پیوسته نوآوری می‌کنند و محصولات، خدمات یا ویژگی‌های جدید و بهبودیافته ارائه می‌دهند، ارزش قائل‌اند. اگر شرکتی نتواند نوآوری کند و با نیازها و سلايق متغير مشتریان

سازگار شود، مشتریان ممکن است به دنبال گزینه‌های نوآورانه‌تری در جای دیگری باشند به‌ویژه اگر از قبل بدانند که رقیبی، جایگزین جذابی ارائه می‌دهد. این همان فشار رقابتی است که بسیاری از بازیگران با سابقه در زمان عرضه محصولات و خدمات رقابتی توسط استارت‌آپ‌های چابک، متحمل می‌شوند. مواردی نیز وجود دارد که یک رقیب تهاجمی با یک پیشنهاد مشابه یا حتی پایین‌تر می‌تواند از طریق یک استراتژی تبلیغاتی تهاجمی، مشتریان را به ریزش وادارد. در چنین شرایطی، برندها به جای ورود به جنگ قیمت، باید بر سایر ویژگی‌ها سرمایه‌گذاری کنند تا سهم بازار خود را حفظ کنند. لوسیا مارکوزو، معاون ارشد مدیرعامل بخش شمال اروپا در شرکت Levi Strauss & Co، می‌گوید:

«هر بار که محصول، خدمت یا تجربه‌ای ارائه می‌دهیم و هر زمان که در هر نقطه تماس از انتظارات مشتری فراتر می‌رویم، در واقع در حال سرمایه‌گذاری برای ایجاد وفاداری به برند هستیم. وفاداری به برند، از دیدگاه من، اوج تمامی تعاملات مثبتی است که مشتریان با برند ما دارند. این یک نتیجه طبیعی است. به جای اینکه انتظار داشته باشیم مشتریان به برند وفادار باشند، معتقدیم که برند باید به مشتریان خود وفادار باشد، باید در هر گام این وفاداری را با قرار دادن مشتریانش در محور هر تصمیمی، کسب کند.»

بافت مختل شده: ریزش مشتری می‌تواند ناشی از تغییرات در شرایط شخصی مانند نقل مکان، تغییر سبک زندگی یا محدودیت‌های مالی نیز باشد. این تغییرات ممکن است باعث شود یک محصول یا خدمت ارتباط یا مقرون به‌صرفگی کمتری داشته باشد به‌ویژه در دوره رکود اقتصادی که پویایی‌های بازار را تغییر داده و کسب‌وکارها را ملزم به در نظر گرفتن آنها می‌کند. برای مثال:

در زمان تورم، مصرف‌کنندگان تمایل به خرید از فروشگاه‌های تخفیف‌دار دارند، مگر اینکه خرده‌فروشان لوکس به سرعت استراتژی‌های قیمت‌گذاری خود را برای جبران کاهش قدرت خرید تنظیم کنند. اما این نکته نیز حائز اهمیت است که وقتی تعداد خریداران با قیمت کامل کاهش می‌یابد، حفظ ارتباط با خریداران با حساسیت کمتر به قیمت می‌تواند تأثیر قابل توجهی در موفقیت یک فروشگاه داشته باشد.

وفاداری، عادت و جوامع

باید بپذیریم که افراد در وفاداری به برند، به ندرت به «تک‌همسری» پایبندند. این موضوع هم در زندگی شخصی و هم در زندگی ما به عنوان مصرف‌کننده صادق است. اگرچه در برخی زمینه‌ها ترجیحات خاص خود را داریم، اما در بسیاری موارد، بر اساس عادت و راحتی، سبد نسبتاً بزرگی از برندها را ترجیح می‌دهیم.

مشتریان وفادار، آنهایی هستند که ارتباط عاطفی و دلبستگی عمیقی به یک یا چند برند دارند. آنها آگاهانه و بر اساس تجربیات مثبت، اعتماد و رضایت، خریدهای خود را تکرار می‌کنند و با برندها تعامل دارند. همچنین، این مشتریان تمایل بیشتری به توصیه برندها به دیگران دارند و ممکن است حاضر باشند بهای بیشتری برای محصولات یا خدماتی که دوست دارند، بپردازند. وفاداری آنها ترکیبی از تمامی عوامل ذکر شده است.

از طرف دیگر، مشتریان همیشگی، کسانی هستند که ممکن است بارها از یک برند خرید کنند، اما انگیزه آنها بیشتر راحتی یا عادت (یا نبود جایگزین مناسب) است تا یک پیوند عاطفی عمیق. این مشتریان ممکن است دلبستگی خاصی به برند نداشته باشند، اما به خرید از آن ادامه می‌دهند چرا که نیازشان را برآورده می‌کند. این جنبه‌ای از معادله وفاداری مشتری است که کسب‌وکارها باید هنگام تدوین استراتژی وفادارسازی مشتریان خود به دقت در نظر بگیرند تا بتوانند شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، معیارها و مشوق‌های مؤثر را تعریف کنند.

یک رویکرد جالب برای تقویت وفاداری به برند فراتر از عادت، ایجاد فروشگاه‌ها و جوامع «ویژه اعضا» است. در این مدل، مشتریان پیش از انجام هرگونه خریدی، مبلغی را برای عضویت پرداخت می‌کنند. بسیاری از برندها و خرده‌فروشان در سراسر جهان، نسخه‌ای ممتاز از برنامه‌های وفاداری خود را در ازای دریافت حق عضویت ارائه می‌دهند. نمونه‌ای بسیار موفق از این رویکرد، «آمازون پرایم (Amazon Prime)» است که مزایای متنوعی از جمله ارسال رایگان و سریع، بازگشت آسان (و گاهی رایگان) کالا، خدمات پخش آنلاین فیلم و موسیقی، فضای ابری برای ذخیره‌سازی عکس و بسیاری خدمات دیگر را برای اعضایش فراهم می‌کند. در چین، پلتفرم پیشرو در زمینه تحویل غذا و خدمات سبک زندگی، میتوان (Meituan)، برنامه VIP خود را ارائه می‌دهد که به اعضا امکان می‌دهد از مزایایی مانند تخفیف در سفارش‌های غذا، اولویت در رزرو رستوران و پیشنهادهای ویژه برای خدمات تفریحی و مسافرتی بهره‌مند شوند. و خرده‌فروش آمریکایی تجهیزات ورزشی فضای باز، REI (Recreational Equipment, Inc)، برنامه‌ای به نام REI Co-op دارد که به اعضا به پاس وفاداری‌شان، اعتبار فروشگاه برای خریدهای بیشتر هدیه می‌دهد. به گفته مک‌کینزی:

«برنامه‌های عضویت پولی برای جذب مشتری کار سخت‌تری دارند، اما معمولاً ارزش بیشتری از مشتریانی که ثبت‌نام می‌کنند به دست می‌آورند. در صورت اجرای صحیح، این نوع برنامه‌ها تجربه کلی مشتری را ارتقا می‌بخشند، جوایز سفارشی و ارزشمند ارائه می‌دهند و مشتری را به عضویت در یک جامعه انحصاری که حول یک وعده یا پیشنهاد مشترک از سوی برند شکل گرفته است، ترغیب می‌کنند.»

بدیهی است که تنها راه متقاعد کردن مشتریان به پرداخت هزینه برای عضویت در یک برنامه وفاداری، ارائه ارزش قابل توجه در ازای آن است.

در ادامه تحقیقات شرکت مک‌کینزی، برنامه‌های وفاداری پولی برای موفقیت و پایداری باید سه شرط را برآورده کنند:

۱. ارزش پیشنهادی‌شان بیش از هزینه عضویت باشد
۲. اعضا را درگیر و فعال نگه دارند.
۳. مزایای تجربی ارائه دهند.

در خصوص مورد سوم، «برای جلوگیری از ریزش اعضا در زمان تمدید، برندها باید از درآمد حاصل از حق عضویت برای سرمایه‌گذاری در پیشنهادهای انحصاری با جذابیت احساسی بیشتر استفاده کنند، مانند دسترسی به تجربیات شخصی‌سازی‌شده یا محتوای ویژه اعضا. وابستگی به برند و مزایای تجربی در حفظ و تمدید عضویت مشترکین، نقش مهم‌تری نسبت به مزایای ملموس و اولیه‌ای که آنها را به ثبت‌نام ترغیب کرده است، ایفا می‌کنند.»

یک راه دیگر برای گسترش پایگاه مشتریان، ایجاد پیوند عاطفی و تقویت این رابطه و در نتیجه، ایجاد یک تبادل ارزشمند برای ساختن یک جامعه است، که می‌توان از طریق شبکه‌های اجتماعی به آن دست یافت. ما انسان‌ها ذاتاً موجوداتی اجتماعی هستیم و به سمت چیزهایی جذب می‌شویم که حس تعلق ما را برانگیزند. جوامع برند با ایجاد یک چرخه بازخورد مثبت از این ویژگی بهره می‌برند. وقتی اعضای یک جامعه علایق و ارزش‌های مشترکی داشته باشند، روابط عمیقی با یکدیگر برقرار می‌کنند و در نتیجه، اعتمادشان به برند افزایش می‌یابد. ماهیت این رابطه معمولاً کمتر مبتنی بر معامله و بیشتر مبتنی بر اصالت است، که راه را برای یک رابطه طولانی‌مدت و احتمالاً یک رفتار وفادارانه واقعی هموار می‌کند. همان‌طور که در فصل ۳ «انقلاب فروش مستقیم به مصرف‌کننده (D2C)» دیدیم، برند گلاسیر (Glossier) که در ابتدا به عنوان یک شاخه از یک وبلاگ شروع به کار کرد، به یک شرکت چند میلیارد دلاری تبدیل شد.

برند دیگری با ریشه‌های مشابه، شرکت پوشاک ورزشی کانادایی «لولولمون اتلتیکا» (Lululemon Athletica) است که در سال ۱۹۹۸ از دل جامعه‌ای که پیرامون استودیوی یوگای «چیپ ویلسون»^۱، بنیان‌گذار آن، شکل گرفته بود، متولد شد. با گسترش جامعه یوگا در اطراف «یوگا وست»، ویلسون متوجه کمبود گزینه‌های لباس راحت و کاربردی مناسب برای تمرین یوگا شد. (در آن زمان، بیشتر لباس‌های ورزشی عمدتاً برای ورزش‌های سنتی مانند دویدن و دوچرخه‌سواری طراحی می‌شدند). ویلسون با الهام از بازخوردهای جامعه یوگا، خط تولید لباس‌های ورزشی باکیفیت و با الهام از یوگای خود را ایجاد کرد. به مرور زمان، لولولمون فراتر از جامعه یوگا گسترش یافت و به برندی محبوب در میان علاقه‌مندان به تناسب اندام و پوشاک ورزشی تبدیل شد. در سال ۲۰۱۱، ۱۳ سال پس از تأسیس، این شرکت به درآمد ۱ میلیارد دلاری دست یافت؛ کمی بیش از یک دهه بعد، این رقم به ۸ میلیارد دلار (۲۰۲۲) رسید و ارزش بازار آن از ۴۵ میلیارد دلار فراتر رفت. موفقیت لولولمون بی‌تردید مرهون تعهد این شرکت به تعامل با جامعه خود، درک نیازهایشان و به‌کارگیری بازخوردهایشان در توسعه محصولات است. همان‌طور که در وب‌سایت این شرکت آمده است:

چشم‌انداز ما برای فروشگاه‌هایمان فراتر از ایجاد مکانی برای تهیه لباس ورزشی بود؛ ما در پی ایجاد یک کانون اجتماعی بودیم، جایی که افراد بتوانند در مورد جنبه‌های فیزیکی زندگی سالم، ذهن‌آگاهی و زندگی پویا بیاموزند و گفتگو کنند. همچنین برای ما ایجاد روابط واقعی با مشتریانمان و درک علایق، شیوه ورزش و اهداف آنها اهمیت داشت تا بتوانیم در جشن گرفتن موفقیت‌هایشان سهیم باشیم. امروز، این چشم‌انداز را در فروشگاه‌هایمان در سراسر جهان محقق کرده‌ایم.

جونو بیکن^۲، متخصص استراتژی و رهبری جوامع، لولولمون را با نایک، پیشتاز بازار، مقایسه می‌کند:

«نایک در حال ورود به عرصه جامعه‌سازی است، اما کسب‌وکارش همچنان تا حد زیادی بر پایه کمپین‌های بزرگ بازاریابی و حمایت‌های مالی چهره‌های مشهور استوار است. در مقابل، لولولمون با برنامه سفیران ۱۵۰۰ نفری خود و محتوای تولید شده توسط کاربران، جامعه‌ای بسیار قدرتمندتر ایجاد کرده است. این رویکرد «پایین به بالا» کاملاً برعکس مدل تثبیت‌شده‌ای است که در آن شرکت‌ها ابتدا محصول یا خدمات و برند را تعریف می‌کنند، سپس برای ایجاد آگاهی و توجه آن را تبلیغ می‌کنند، به فروش می‌پردازند و در نهایت به سراغ ساختن جامعه خود می‌روند.»

^۱ Chip Wilson

^۲ Jono Bacon



در عصر پسا دیجیتال، ایجاد وفاداری مستحکم به برند مستلزم آن است که کسب و کارها علاوه بر درک پویایی‌های روابط انسانی، این پویایی‌ها را در تعاملات خود با مشتریان به کار بندند. وفاداری به برند، همانند روابط شخصی، یک خیابان دوطرفه است که در آن، هم برند و هم مشتری باید به یکدیگر وفادار باشند. این مفهوم فراتر از مزایای معاملاتی است و در واقع، به معنای ایجاد یک ارتباط عاطفی واقعی با مشتریان بر اساس ارزش‌های مشترک، اعتماد، شخصی‌سازی، و ارائه مستمر ارزش است. برای تقویت وفاداری به برند، کسب و کارها باید سفر مشتری را در اولویت قرار دهند و اطمینان حاصل کنند که هر نقطه تماس، تجربه‌ای مثبت و یکپارچه را برای مشتری رقم می‌زند. این امر مستلزم توجه به نیازهای مشتری، ارائه پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده، و برآورده کردن یا حتی فراتر رفتن از انتظارات به صورت مداوم است. برندها باید از فن آوری‌های نامحسوس برای جمع‌آوری داده‌های مشتریان استفاده کنند و با به‌کارگیری این داده‌ها، پیشنهادات و ارتباطات خود را با ترجیحات فردی مشتریان تنظیم کنند تا حس آشنایی و سهولت را در آنها ایجاد کنند. بدیهی است که این رابطه باید برای هر دو طرف سودمند باشد و بر پایه اعتماد بنا شود. در نهایت، افراد در صورتی حاضر به اشتراک‌گذاری داده‌های شخصی خود و حتی پرداخت هزینه اشتراک هستند که آنچه در ازای آن دریافت می‌کنند، ارزشی واقعی تلقی شود.

با این وجود، ایجاد وفاداری فراتر از تمرکز صرف بر مشتریان است. شرکت‌ها باید به کارکنان، تأمین‌کنندگان، سهام‌داران و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند نیز وفادار باشند. وفاداری به تمامی ذی نفعان شامل تصمیم‌گیری‌هایی است که منافع آن‌ها را در اولویت قرار داده و به بهبود شرایط آن‌ها کمک می‌کند. اگرچه برنامه‌های وفاداری می‌توانند در ترغیب مشتریان به خرید مجدد و ایجاد انگیزه در آن‌ها مؤثر باشند، اما باید فراتر از طرح‌های ساده‌ی «کسب و سوزاندن امتیاز» عمل کنند. برنامه‌ها و جوامع وفاداری پولی، مزایای منحصر به فرد و تجربیات ویژه‌ای را ارائه می‌دهند که حس تعلق و وابستگی عمیق‌تری به برند را در مشتریان تقویت می‌کنند. در نهایت، وفاداری به برند، حاصل تعاملات مثبت، اعتماد، ارزش‌های مشترک و ارتباط عاطفی است. اگر کسب و کارها عواملی را که موجب وفاداری می‌شوند درک کرده و از اشتباهات رایجی که منجر به ریزش مشتری می‌شوند اجتناب کنند، می‌توانند پیوندهای پایدار با مشتریان خود ایجاد کرده و در چشم‌انداز دائماً در حال تغییر «خرده‌فروشی ۵,۰» پیشرفت کنند.

سؤالات تأمل برانگیز برای جمع‌بندی

- چگونه می‌توانیم مفهوم وفاداری را از تمرکز صرف بر معاملات با مشتریان، به یک تبادل ارزشی جامع‌تر با تمامی ذی‌نفعان، از جمله کارکنان و تأمین‌کنندگان، تغییر دهیم؟
- چگونه می‌توانیم تعادل مناسبی بین ارائه مشوق‌ها برای وفاداری و ایجاد ارتباطات عاطفی واقعی با مشتریان خود برقرار کنیم تا به وفاداری بلندمدت دست یابیم؟
- چگونه می‌توانیم بین مشتریان واقعاً وفادار که بر اساس ارتباط عاطفی با برند ما خرید می‌کنند و مشتریان عادی که خریدهای مکرر آن‌ها از روی عادت یا راحتی است، تمایز قائل شویم؟
- چه راهکارهایی را می‌توانیم برای ایجاد و پرورش یک جامعه‌ی برند به کار بگیریم؛ جامعه‌ای که در آن، مشتریان علایق و ارزش‌های مشترک خود را به اشتراک می‌گذارند و حس تعلق و وفاداری را در خود تقویت می‌کنند؟
- با توجه به اهمیت اعتماد در وفاداری مشتری، چگونه می‌توانیم همواره به وعده‌های خود عمل کرده و شیوه‌های اخلاقی را در تمامی فعالیت‌های کسب‌وکار خود تضمین کنیم؟

نتیجه گیری:

پذیرش سفر خرده فروشی ۵,۰ در عصر پسا دیجیتال

با به پایان رسیدن سفرمان در دنیای پسا دیجیتال و تأثیر آن بر خرده فروشی، خود را در برهه‌ای حساس می‌یابیم که تغییر نه تنها ثابت، بلکه بی‌سابقه است. ما اظهار داشتیم که مفهوم خرده فروشی باید به دو دلیل اساسی بازتعریف شود:

۱. به دلیل کمرنگ شدن مرزهای بین کسب و کار با کسب و کار (B2B) و کسب و کار با مصرف کننده (B2C)، که موجب دگرگونی عظیمی در مرزهای سابقاً مشخص بین این دو دنیا شده است،
۲. به دلیل فشار فزاینده‌ای که از سوی اختلالات فناورانه وارد می‌شود.

همگرایی فن آوری‌های چندمنظوره، بلوغ عوامل کلیدی توانمندساز، و پذیرش سریع فن آوری‌های حیاتی همچون هوش مصنوعی، واقعیت افزوده (AR) واقعیت مجازی (VR) و اینترنت اشیاء (IoT)، یادگیری ماشینی، رباتیک و بلاکچین، عصر جدیدی را در عرصه تجارت رقم زده است که ما آن را «خرده فروشی ۵,۰» می‌نامیم. در این عصر، فن آوری کمتر به چشم می‌آید اما حضور پررنگ‌تری دارد و هرگونه تعاملی را آسان، مرتبط با موقعیت و متناسب با هر مشتری می‌سازد. پردازش زبان طبیعی، حسگرها و رابط‌های صوتی به افراد امکان می‌دهند تا به شکلی طبیعی با فن آوری‌های جدید ارتباط برقرار کنند. ما به طور یکپارچه با انبوهی از «اشیاء» در تعامل خواهیم بود و این اشیاء نیز به طور یکپارچه در جهان‌های فیزیکی، دیجیتال و مجازی با یکدیگر تعامل خواهند داشت.

به‌ویژه، موج برنامه‌های کاربردی مبتنی بر هوش مصنوعی مولد، نوآوری‌های هیجان‌انگیزی را به ارمغان آورده و انتظارات سازمان‌ها و مشتریان را افزایش داده است، اما در عین حال، نگرانی‌هایی را در مورد حریم خصوصی داده‌ها ایجاد کرده است. شرکت‌های فعال در حوزه مصرف‌کنندگان، به دنبال فرصتی برای ترکیب مدل‌های سنتی هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی با هوش مصنوعی مولد هستند تا پیام‌ها و پیشنهادهای شخصی‌سازی شده را به مشتریان ارائه دهند. این رویکرد، فرصتی وسوسه‌انگیز برای افزایش کارایی عملیاتی، به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه تبلیغات (ROAS)^۱ و کاهش هزینه‌های پرسنلی به شمار می‌رود. سایر شرکت‌ها نیز به دنبال بهره‌گیری از این فن آوری‌ها برای به حداکثر رساندن تلاش‌های خود در زمینه فروش مستقیم به مصرف کننده (D2C) هستند. در واقع، با حذف واسطه‌ها در فرآیند فروش، دسترسی مستقیم به داده‌های مشتریان و سپس هدف‌گیری مجدد

¹ Return on Advertising Spend

پرسونای مشتریان امیدوارکننده با کارایی و اثربخشی نرم افزار، می توان یک مزیت رقابتی قابل توجه ایجاد کرد. برخی شرکت ها نیز با افزایش قابلیت های کارکنان فروش خود از طریق هوش مصنوعی، به دنبال تقویت ارتباط با مشتریان و ارائه شخصی سازی در مقیاس بزرگ هستند، از جمله توصیه بهترین اقدام بعدی برای هر مشتری خاص.

فرصت ها در تقریباً تمامی حوزه ها بی شمارند. به عنوان مثال، ربات های گفتگوی مبتنی بر هوش مصنوعی به مرور قادر خواهند بود با استفاده از زبان طبیعی با مشتریان ارتباط برقرار کنند، همدلی نمایند، از تجربیات بیاموزند و تعاملات قبلی را به خاطر بسپارند. بدین ترتیب، با گذشت زمان، آنها انسانی تر به نظر خواهند رسید: شخصی تر خواهند شد؛ به سرعت به سؤالات مشتریان پاسخ می دهند، محصولات مناسب را پیشنهاد می دهند، مشاوره های شخصی ارائه می دهند و به طور فعال مشکلات را حل می کنند، همه این ها به صورت آنی، ۲۴ ساعته و در تمام طول سال صورت می گیرد. این تعامل پیشرفته با مشتری و تجربیات منحصر به فرد، حس اعتماد را میان مشتریان و خرده فروشان و همچنین برندها تقویت می کند. هنگامی که به طور مؤثر به کار گرفته شود، هم افزایی هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و پردازش زبان طبیعی (NLP) می تواند وفاداری به برند را به طور قابل توجهی افزایش دهد. یکی دیگر از کاربردهای مرتبط برای خرده فروشان، استفاده از اینترنت اشیاء در کنار سیستم های مبتنی بر بینایی کامپیوتری برای نظارت بر گردش محصولات و تشخیص رفتار مصرف کننده در فروشگاه به صورت آنی است. این کار فرآیندهای تجدید موجودی، زمان توقف (مدت زمانی که یک فرد در مقابل قفسه می گذراند) و زمان مشاهده (زمان صرف شده برای بررسی یک کالا) را بهینه می سازد و روند رسانه های خرده فروشی را به سطوح جدیدی ارتقاء می دهد.

با این وجود، شرط لازم برای تحقق تمامی این فرصت ها، مدیریت دقیق داده ها است و این داده ها با خود مسئولیت بزرگی را به همراه دارند. این امر مستلزم سرمایه گذاری های کلان برای تضمین وجود تدابیر قوی امنیت سایبری است. در واقع، با ورود به عصر پسا دیجیتالی، مشتریان نسبت به نحوه استفاده از اطلاعات شخصی شان حساس تر خواهند شد، به ویژه با توجه به اینکه این فن آوری ها اغلب می توانند رفتار انسان را تقلید کنند. رهبران خردمند سازمانی، تلاش های قابل توجهی را برای ایجاد یک ارزش پیشنهادی مبتنی بر ترکیبی جامع از هوش انسانی اصیل، شامل همدلی، احساسات و مهارت های اجتماعی که به طور یکپارچه با قدرت محاسباتی عظیم رایانه ها ترکیب شده است، به کار خواهند گرفت تا زندگی مشتریان خود را بهبود بخشند.

در پایان این مسیر در دنیای تجارت پسا دیجیتالی، یک پرسش اساسی برای خرده فروشان و برندها باقی می ماند:

آیا فروشگاه های فیزیکی در دنیای پسا دیجیتالی قادر به بقا و شکوفایی خواهند بود؟

از دیدگاه ما، در جهانی که افراد دائماً در انبوهی از اطلاعات دیجیتال و مجازی غرق شده‌اند، تعاملات رو در رو همواره جایگاه خود را حفظ خواهند کرد. بنابراین، بسیار مهم است که برندها بر بهینه‌سازی یک «سفر سه‌بعدی مشتری» تمرکز کنند و با ایجاد ترکیبی منحصربه‌فرد از عناصر فیزیکی، دیجیتال و مجازی، به هر نقطه تماس نقشی مرتبط اختصاص دهند. با موفقیت در این امر، شرکت‌ها همچنان مشتریان را جذب خواهند کرد و این به نوبه خود به لطف داده‌ها و بینش‌های دست اولی که مدیران فروشگاه‌ها می‌توانند در تعاملات حضوری در فروشگاه جمع‌آوری کنند، یک چرخه مثبت چندکاناله (Multichannel) را تقویت می‌کند.



در جلد اول این کتاب با نام بازتعریف خرده فروشی-عصر پسا دیجیتال، به مفهوم B2Cization یا منسوخ شدن تمایز قدیمی میان کسب‌وکار به کسب‌وکار (B2B) و کسب‌وکار به مصرف‌کننده (B2C) در جهانی پرداختیم که:

۱. معیارهای تجربی تمامی بخش‌ها را تحت تأثیر قرار داده.
۲. دموکراتیزه شدن فن آوری به هر فردی اجازه می‌دهد تا خرده‌فروش باشد.

پیش‌بینی می‌کنیم در سال‌های آتی، این پدیده دستخوش تحولی دیگر شود که احتمالاً رهبران برندهای خرده‌فروشی و مصرفی را غافلگیر خواهد کرد. با واگذاری بخش‌های رو به رشدی از فرآیند خرید به عوامل هوشمند مصنوعی که به عنوان دستیاران ما عمل می‌کنند و به‌صورت مستقل با فروشندگان تعامل دارند، این سؤال برای بازاریابان مطرح می‌شود که چگونه می‌توانیم آنچه را که (B2Ai یا B2R) می‌نامیم، انجام دهیم (که در آن "R" مخفف ربات است). چگونه می‌توانیم بر مشتریانی که بخشی از مراحل سفر خود را در دنیای مجازی طی می‌کنند، تأثیر بگذاریم؟ بهترین اقدام بعدی برای یک مشتری جوان که یک برند را در یک پلتفرم بازی آنلاین یا در یک متاورس کشف کرده است، چیست؟ آیا می‌توانیم آنها را به مشتری شدن آن برند در دنیای واقعی نیز ترغیب کنیم؟ آیا باید آنها را به سمت یک کانال رسانه اجتماعی هدایت کنیم؟ و اگر بله، کدام کانال؟ با در نظر گرفتن سه بعد این سفر، نقاط تماس بیشتری ایجاد می‌شود و پذیرش مفهوم «کانال بهینه (optichannel)» را ضروری‌تر می‌سازد. اما با توجه به اینکه برخی از نقاط تماس در حین صحبت ما در حال ایجاد هستند، چه کسی می‌داند که چگونه می‌توان یک سفر سه‌بعدی آنلاین مشتری را بهینه کرد؟

^۱ این اصطلاحات به ترتیب به معنای «کسب‌وکار به هوش مصنوعی» و «کسب‌وکار به ربات» هستند و به تعاملات تجاری اشاره دارند که در آن‌ها، به جای انسان، یک عامل هوشمند مصنوعی یا ربات به نمایندگی از کسب‌وکار عمل می‌کند.

این‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که رهبران برنده‌های خرده‌فروشی و مصرفی در همین چند سال آینده با آن‌ها مواجه خواهند شد.

علاوه بر این، با توجه به آشکار شدن هرچه بیشتر آسیب‌های ناشی از ترکیب سمی سرمایه‌داری، مصرف‌گرایی، مصرف بیش از حد و بازاریابی نامناسب بر سیاره ما، پیش‌بینی می‌کنیم که تلاش برای پایداری و ابتکارات هدفمند، رفتار مصرف‌کننده را شکل داده و تأثیر عمیقی بر دولت‌ها و کسب‌وکارها خواهد گذاشت. رهبران موفق کسب‌وکارهای پسا دیجیتال، کسانی هستند که می‌دانند سودآوری برای پایداری و رشد سازمانشان ضروری است، اما این تنها نیروی محرکه نیست. رهبران موفق پسا دیجیتال، ایجاد ارزش برای تمامی ذی‌نفعان، از جمله مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، جوامع و محیط زیست را در اولویت قرار می‌دهند. آن‌ها متعهد به انجام کسب‌وکار به شیوه‌ای اخلاقی، شفاف و مسئولانه خواهند بود و اطمینان حاصل می‌کنند که سازمانشان تأثیری مثبت بر جهان پیرامون خود می‌گذارد. آن‌ها می‌دانند که موفقیت بلندمدت در گرو ایجاد روابط مثبت و تأثیرگذاری معنادار بر جامعه است. با همسو کردن استراتژی‌های کسب‌وکار خود با هدفی روشن، می‌توانند تیم‌های خود را الهام بخشند، استعدادهای جدید را جذب کنند و مشتریان را در سطحی عمیق‌تر درگیر نمایند.

با در نظر گرفتن روند احتمالی تحول خرده‌فروشی و برنده‌های مصرفی در آینده، جهانی را پیش‌بینی می‌کنیم که در آن کسب‌وکارها باید به‌طور مداوم خود را با نیازها و ترجیحات متغیر مصرف‌کنندگان سازگار کرده و تکامل یابند. در عصر پسا دیجیتال، شاهد ادغام بیشتر فن‌آوری‌های پیشرفته در تار و پود تجارت خواهیم بود. جهان‌های فیزیکی، دیجیتال و مجازی به‌طور فزاینده‌ای واقعی و به‌هم‌پیوسته می‌شوند و مرزها را در یک «سفر سه‌بعدی مشتری در زندگی آنلاین» (onlife customer journey) محو می‌کنند. برای عبور از پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های این جهان پسا دیجیتال، یک چارچوب استراتژیک متشکل از ده اصل راهنما «ده اصل خرده‌فروشی ۵,۰» را پیشنهاد داده‌ایم. این اصول شامل نگرش‌های ذهنی فراگیر و اولویت‌های خاصی است که رهبران و مدیران کسب‌وکارها در صورت تمایل به موفقیت در چشم‌انداز پسا دیجیتال، بهتر است آن‌ها را بپذیرند. تمامی این اصول بیشتر برای الهام بخشیدن طراحی شده‌اند تا دیکته کردن، زیرا به‌خوبی می‌دانیم که در چنین سناریوهای پیچیده‌ای، تجویز قوانین جزئی برای پیروی، غیرواقعی خواهد بود. نمی‌توان رویکردی یکسان برای همه در نظر گرفت.

سفر خرده‌فروشی ۵,۰ نیازمند تعهدی پیوسته به نوآوری، انعطاف‌پذیری و استراتژی‌های انسان‌محور است. این سفر مستلزم درک عمیق از تعامل پویای میان فن‌آوری و ذات بشر است. پذیرش «ده اصل خرده‌فروشی ۵,۰» و

اتخاذ فرهنگ یادگیری و همکاری مستمر، کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا در این عصر تحول‌آفرین، مسیر موفقیت خود را ترسیم کنند.

در ادامه این مسیر، ضروری است که بدانیم این سفر تازه آغاز شده است. در چنین چشم‌اندازی که پیوسته در حال تغییر و تحول است، خرده‌فروشان و رهبران برنده‌های مصرفی باید چابک و پذیرای تغییر باقی بمانند همواره در حال انطباق با شرایط و مایل به به چالش کشیدن وضع موجود تا از خطر ارائه یک ارزش پیشنهادی منسوخ جلوگیری کنند. دنیای پسا دیجیتال، فرصت‌های بی‌نهایتی را برای کسانی فراهم می‌کند که بتوانند با بینش، هدف، جاه‌طلبی، فروتنی، چابکی و تعهد واقعی به نیازهای مشتری، در پیچیدگی‌های آن حرکت کنند.

مسیر موفقیت در پذیرش «ده اصل خرده‌فروشی ۵,۰» نهفته است. این اصول راهنما، کسب‌وکارها را توانمند می‌سازند تا تعریف تازه‌ای از خرده‌فروشی ارائه دهند و در جهانی که تغییر تنها اصل ثابت آن است، شکوفا شوند. با گام نهادن در این مسیر تحول‌آفرین، مدیران برنده‌های خرده‌فروشی و مصرفی می‌توانند عصر جدیدی از تجارت شخصی‌سازی‌شده و مشتری‌محور را خلق کنند و آینده‌ای را رقم بزنند که در آن نوآوری، پایداری و ارتباط انسانی در هم تنیده شده و دنیایی بهتر را برای همه ما چه به عنوان مشتری و چه به عنوان انسان بسازند.

«از میان دشواری‌ها به سوی ستارگان.»

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. آموزش 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 ، 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.