

به نام خالق هستی

بازاریابی نابهنجار

۱۲ گام برای ایجاد نام‌های تجاری بی نظیر بین شرکتی

درونیسر

ترجمه:

علی ناصر حجتی

| | |
|-------------------------|---|
| سرشناسه | : نیسر، درو |
| عنوان و نام پدیدآور | : Neisser, Drew |
| مشخصات نشر | : بازاریابی نابه‌هنجار: ۱۲ گام برای ایجاد نام‌های تجاری بی‌نظیر بین شرکتی / درو نیسر؛ ترجمه علی ناصرحجتی. |
| مشخصات ظاهری | : کرج: رهام اندیشه، ۱۴۰۱. |
| شابک | : ۲۸۲ ص:؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م. |
| وضعیت فهرست نویسی | : ۹-۲۸۳-۲۶۴-۶۲۲-۹۷۸ |
| یادداشت | : فیا |
| عنوان دیگر | : عنوان اصلی: Renegade marketing |
| عنوان گسترده | : ۱۲ گام برای ایجاد نام‌های تجاری بی‌نظیر بین شرکتی. |
| موضوع | : دوازده گام برای ایجاد نام‌های تجاری بی‌نظیر بین شرکتی. |
| | : آزاریابی صنعتی |
| | Industrial marketing |
| | بازاریابی -- مدیریت |
| | Marketing -- Management |
| | نام‌های تجاری |
| | Business names |
| شناسه افزوده | : ناصرحجتی، علی، ۱۳۶۰- مترجم |
| رده بندی کنگره | : HF۵۱۱۵/۱۲۶۳ |
| رده بندی دیویی | : ۶۵۸/۸۰۴ |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۸۸۶۴۸۲۶ |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | : فیا |

نام کتاب: بازاریابی نا به هنجار (۱۲ گام برای ایجاد نام‌های تجاری بی‌نظیر بین شرکتی)

درو نیسر

ترجمه: علی ناصرحجتی

ناشر: رهام اندیشه

طراح جلد: بهناز براتی

ویراستار: شیرین بیات

صفحه آرا: حامده حاجی ابراهیمی

قطع: رقعی

تعداد صفحه: ۲۸۲ صفحه

نوبت چاپ: اول / تابستان ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹-۲۸۳-۲۶۴-۶۲۲-۹۷۸

بها: ۲۱۰۰۰۰۰ ریال

تقدیم‌نامه:

ما حاصل آموخته‌هایم را تقدیم می‌کنم به تمام عزیزانی که در مسیر آموزش گام برمی‌دارند و همیشه در تلاش برای ارتقاء کیفیت دانش، علم و عمل خود و جامعه هستند. افرادی که عقلشان بر احساسشان غلبه می‌کند؛ آن‌هایی که برای تحمل آرای دیگران، تمرین می‌کنند. افرادی که با محاسبه‌ی حروف اضافه سخن می‌گویند و قاعده‌مند فکر می‌کنند؛ عزیزانی که برای هر سؤال، چندین پاسخ متفاوت قائلند و آموزش‌پذیرانی هستند که معنای تناسب، درصد و کار تدریجی را می‌دانند.

سخن مترجم:

سپاس خدای را که سخنوران، در ستودن او بمانند و شمارندگان، شمردن نعمت‌های او ندانند و کوشندگان، حق او را گزاردن نتوانند. سپاسگزارم خدای را که فرصت تمام کردن مسیر ترجمه این کتاب را به من عطا فرمود. در تمام مسیر زندگی سعی بر افزایش دانش و آگاهی خود در جهت آموزش به مردم سرزمینم داشتم. امیدوارم ترجمه این کتاب که ماحصل روزها و ساعت‌ها تلاش و زحمت است، گامی کوچک در راستای تحقق این هدف بوده باشد.

فهرست مطالب

| | |
|----------|---|
| ۹..... | در ستایش بازاریابی نا به هنجار..... |
| ۱۹..... | پیشگفتار..... |
| ۲۳..... | مقدمه..... |
| ۲۷..... | بخش اول: استراتژی جسورا نه..... |
| ۳۱..... | فصل اول: بی‌نظمی و آشفتگی را برطرف کنید..... |
| ۴۵..... | فصل دوم: جرأت متمایز بودن را داشته باشید..... |
| ۶۷..... | فصل سوم: به اهداف خود یورش ببرید..... |
| ۸۵..... | بخش دوم: ایده‌پردازی هنرمندانه..... |
| ۸۷..... | فصل چهارم: به خودتان خوش‌آمد بگویید..... |
| ۱۰۱..... | فصل پنجم: مختصر و مفید..... |
| ۱۲۱..... | فصل ششم: شادکامی از طراحی..... |
| ۱۳۷..... | بخش سوم: اجرای متفکرانه..... |
| ۱۴۱..... | فصل هفتم: ابتدا کارکنان را درگیر کنید..... |
| ۱۵۹..... | فصل هشتم: قهرمانان مشتری مداری را پرورش دهید..... |
| ۱۸۵..... | فصل نهم: فروش از طریق خدمات..... |
| ۲۱۱..... | بخش چهارم: روش علمی..... |
| ۲۱۵..... | فصل دهم: اندازه‌گیری آنچه مهم است..... |
| ۲۴۳..... | فصل یازدهم: خودکارسازی دقیق..... |
| ۲۶۱..... | فصل دوازدهم: آزمایش برای پیروزی..... |
| ۲۷۵..... | سخن پایانی..... |
| ۲۷۷..... | تقدیر و تشکر..... |
| ۲۸۱..... | درباره نویسنده..... |

در ستایش بازاریابی نا به هنجار

«درو کتابی تحریک‌آمیز نوشته است که بازاریابان بین شرکتی (B2B) را به چالش کشیده و به آن‌ها الهام می‌بخشد تا نقش‌ها و تأثیرات خود را نوسازی کنند. کتاب درو که به سبک داستانی، هنرمندانه و خواندنی نوشته شده است، بازتاب کاملی از شخصیت اوست و وضعیت موجود را به گونه‌ای که روی می‌دهد، به چالش می‌کشد. خواندن این کتاب برای تمامی بازاریابان بین شرکتی ضروری است.»

- کیمبرلی آ. ویتلر، فرانک ام. سندز، دانشیار ارشد مدیریت بازاریابی، دانشکده تجارت دارند و نویسنده کتاب موقعیت‌یابی برای مزیت.

«هیچ کس در این صنعت به اندازه درو بینش مدیریت ارشد بازاریابی (CMO) را به دست نیاورده است. او صدها مکالمه را در یک کتاب راهنمای بازاریابی بین شرکتی به شیوه‌ای خواندنی و بسیار ارزشمند گرد هم آورده است. من آن را به تمامی کسانی که می‌خواهند بازاریاب کارآمدی شوند، توصیه می‌کنم.»

- گرانت جانسون، مدیر اجرایی Emburse

«در بازاریابی نا به هنجار، نایسر یکی از بزرگ‌ترین موانع را از سر راه نام‌های تجاری بین شرکتی برمی‌دارد: رویکرد بازاریابی ما بسیار پیچیده شده است. من از روشی که او مدیران ارشد بازاریابی را به چالش کشیده و هم‌زمان الهام می‌بخشد تا ساده‌سازی کنند، قدردانی می‌کنم. او طرحی با

مثال‌های واقعی در مورد اینکه چگونه می‌توان از بی‌نظمی‌ها و شلوغی‌ها خلاص شد، ارائه داده و رویکرد ما در تعامل با مشتری را بازنگری کرده و آنچه مهم است را سنجیده است.»

- اسکات وان، مدیر ارشد بازاریابی بین‌شرکتی و رشد اجرایی.

«این کتاب نگاهی عمیق به بازاریابی بین‌شرکتی همراه با نکات مفید در هر فصل ارائه می‌دهد. به نظر من فصل مربوط به فناوری بازاریابی بسیار آگاهی‌بخش بود، زیرا برای متخصصان بازاریابی در مسائل بسیار پیچیده و گیج‌کننده راهنمایی ارائه می‌دهد. میزان مناسب فناوری چقدر است؟ چه چیزی مؤثر است یا نیست؟ کجا آن را بیابیم و چگونه نتایج آن را اندازه‌گیری کنیم؟»

- مارتا ریوز، دکترای تخصصی، استاد شیوه‌ها، مدیر بازارها و مطالعات مدیریت در دانشگاه دوک.

«درو راهنمایی قطعی برای بازاریابان بین‌شرکتی ایجاد کرده است که می‌خواهند به اهداف خود دست یابند و دنیایی بهتر بسازند. او به طرز ماهرانه‌ای درس‌های کلیدی از چندین دهه تجربه، ده‌ها مطالعه موردی و صدها مصاحبه با بهترین مدیران ارشد بازاریابی در جهان را گردآوری می‌کند. همین امروز این کتاب را بخرید.»

- دان مارکس، معاون اجرایی و مدیر ارشد بازاریابی.

«با شفافیت لیزری، درو نایسر طرحی جذاب برای موفقیت در بازاریابی بین‌شرکتی، رشد کسب‌وکار و پیشرفت شغلی ارائه می‌کند. روشی کاملاً کاربردی!»

-مارشال پویندکستر، مدیر ارشد اجرایی **OpenEye Scientific**.

«بهترین راه برای یادگیری بازاریابی چیست؟ با بازاریابان دیگر صحبت کنید. این کاری است که درو نایسر به خوبی انجام می‌دهد. کتاب او فقط افکار یک نفر در مورد بازاریابی نیست. این مجموعه‌ای از بینش‌ها و توصیه‌های عملی از برخی از بازاریابان برتر است. هر فصل مملو از ایده‌های بازاریابی عملی است که می‌توانید آن‌ها را هم اکنون در کسب‌وکار خود پیاده‌سازی کنید.»

- جف پرکینز، مدیرعامل (مدیر ارشد بازاریابی سابق) **ParkMobile**

«من اینکه چگونه این راهنمای ارزشمند برای بازاریابی بین شرکتی با جسارت به عنوان یک ویژگی اساسی مدیران ارشد بازاریابی موفق پیش می‌رود را واقعاً دوست دارم. بدون جسارت لازم، بازاریابان صرفاً مراقب وضعیت موجود هستند!»

- جان اف. آلت، مدیرعامل اسپرینگ باکس، نویسندهٔ بیانیهٔ مدیریت ارشد

بازاریابی.

«این کتاب داستانی بسیار الهام‌بخش برای بازاریابان بین شرکتی در هر سطحی ضروری است. این یک چارچوب قدرتمند برای توانمندسازی استراتژی‌های بازاریابی بین شرکتی به شما ارائه می‌کند تا نتایج دلخواه خود را در میان دریایی از رویکردهای نسبتاً غیر الهام‌بخش که متأسفانه چشم‌انداز بازاریابی بین شرکتی را مختل می‌کند، به دست آورید.»

-کوین سلرز، مدیر ارشد فناوری **Ping Identity**

«این اولین کتاب بازاریابی بین شرکتی است که من خوانده‌ام و نقش مهمی که کارکنان در رشد نام تجاری بازی می‌کنند را به درستی درک می‌کند. اگر این کتاب را صرفاً برای مطالعه فصل ۷: ابتدا کارکنان را درگیر کنید، می‌خرید، با توجه به راهنمایی‌های زیرکانه‌ای که درو ارائه می‌کند، بیشتر از ارزش پول پرداختی، چیزی فرا خواهید گرفت.»

-ران آبراهامی، مدیر ارشد بازاریابی **AppsFlyer**.

«من به مدت شش سال مدیر مالی و مشاور مدیریت ترافیک جهانی (GTM) برای مدت بیش از بیست و پنج سال بوده‌ام و کماکان مطالب مفید زیادی در کتاب جدید نایسر پیدا کردم. این یک منبع ضروری برای بازاریابان بین شرکتی در هر سطحی است.»

- میگن آیزنبرگ، مدیر ارشد بازاریابی **TripActions**.

«بینش تازه درو در مورد نام‌های تجاری بین شرکتی، گردوغبار را از دانش متعارف می‌زداید. من از هوش او بسیار بهره برده و می‌دانم که شما نیز اینگونه خواهید بود! من عاشق این کتاب هستم.»

- جیمز گاردنر، استراتژیست بازاریابی، مربی و سخنران.

«در میان دریایی از کتاب‌های بازاریابی، درو نایسر یک قایق نجات برای شرکت‌های بین شرکتی فراهم می‌کند که اغلب نادیده گرفته می‌شوند. چارچوب ساده درو، مطالعات موردی الهام‌بخش، مصاحبه‌های جذاب و تجربه حرفه‌ای چشمگیر وی، همگی برای ایجاد کتاب راهنمای بازاریابی بین شرکتی با یکدیگر ترکیب می‌شوند. خواندن مطالب غیرمفید را متوقف

کرده و هم اکنون این کتاب را بخرید! زیرا اگر این کار را نکنید، رقبای شما این کار را خواهند کرد.»

- دن گینگیس، نویسنده کتاب «تجربه آفرین: چگونه تجربیاتی فوق العاده ایجاد کنیم که مشتریان آن‌ها را با دیگران به اشتراک بگذارند».

«ماهیت نا به هنجار بودن با داشتن جسارت برای به چالش کشیدن هنجارها آغاز می‌شود. بازاریابی نا به هنجار یک کتاب داستانی قدرتمند برای موفقیت در بازاریابی بین شرکتی ارائه می‌کند و مدیران ارشد بازاریابی را به چالش می‌کشد تا به عنوان راهی برای به رسمیت شناختن نام تجاری و دستیابی به تسلط بر بازار، تغییر ایجاد کنند.»

- مایکل ولنز، مدیر ارشد بازاریابی **Wasabi**.

«در این دست‌نوشته مهم، درو نکات طلایی را از بسیاری از بهترین و درخشان‌ترین مدیران ارشد بازاریابی استخراج می‌کند و به دنیای بازاریابی بین شرکتی که اغلب نادیده گرفته می‌شود، می‌پردازد. این کتاب با ارائه توصیه‌های عاقلانه به مدیران ارشد بازاریابی مشتاق، شما را نه تنها یک بازاریاب بهتر، بلکه رهبری کارآمدتر نیز خواهد کرد.»

- گریگ ولش، شریک و مدیر ارشد بازاریابی **Spencer Stuart**.

«من به عنوان مدیر ارشد بازاریابی متمرکز بر مدیریت امنیت سایبری و فناوری، راهنمای ۱۲ مرحله‌ای درو برای بازاریابی بین شرکتی را فوق العاده روشنگر و الهام‌بخش یافتم. هر بازاریابی مطالب ارزشمندی را در این کتاب خواهد یافت.»

- دان لودن، مدیر ارشد بازاریابی **Human Security**.

«من عاشق اولین کتاب نایسر بودم و آخرین کتاب او نیز تضمین می‌کند که شما یک بازاریاب مؤثر بین شرکتی خواهید بود! اگر متعهد به رشد بازاریابی بین شرکتی خود هستید، این کتاب برای شما ضروری است.»

- بیل کارمودی، نویسندهٔ پرفروش، داستان‌سرای TEDx، مدیر ارشد بازاریابی و رئیس مربیگری مؤسسه هوش مثبت.

«برنامه‌های درسی مؤسسات آموزش تجارت تا حد زیادی بازاریابی بین شرکتی را نادیده گرفته‌اند. اگر مشتاق یادگیری هستید، با این کتاب شروع کنید. این کتاب بینش‌های بی‌شماری در مورد چگونگی به دست آوردن مزیت رقابتی در یک محیط بین شرکتی را در اختیار شما قرار می‌دهد. این کتابی دلپذیر، خواندنی، زیرکانه و کاربردی است.»

-سام کریگ، استاد بازنشسته بازاریابی در مؤسسهٔ آموزشی تجارت کار استرن دانشگاه نیویورک.

«این کتاب نوشتهٔ درو نایسر، یک راهنمای شگفت‌انگیز و عملی است که به طور خاص بر نام‌های تجاری بین شرکتی و استراتژی‌های بازاریابی مورد نیاز ما متمرکز است. این کتاب، مطالب پیچیده را ساده می‌سازد و مطالعه آن برای بازاریابان و مدیران بین شرکتی که به دنبال رشد کسب‌وکار خود هستند، ضروری است.»

- مایکل برنر، مدیرعامل گروه بازاریابی Insider و نویسندهٔ کتاب «افراد متوسط شکست می‌خورند».

«درو در بازاریابی بین شرکتی متخصص است و این کتاب یک نقشه راه عالی برای چگونگی ساخت یک نام تجاری شگفت‌انگیز می‌باشد.»
-جان هال، نویسنده کتاب «بالای ذهن» و استراتژیست ارشد در

Relevance.com

«اگر من یک نام تجاری بین شرکتی را مدیریت می‌کردم، مطمئن می‌شدم که تمامی افراد تیم من کتاب «بازاریابی نا به هنجار: ۱۲ گام برای ساختن نام‌های تجاری بی‌نظیر بین شرکتی اثر درو نایسر را می‌خوانند. درو از بیش از چهار سال تجربه بازاریابی و بیش از ۴۵۰ مصاحبه با مدیران ارشد بازاریابی استفاده می‌کند تا یک کتاب ۱۲ مرحله‌ای ارائه دهد که هر نام تجاری بین شرکتی را قادر می‌سازد تا بازی خود را ارتقا دهد. مطالعه این کتاب را برای کارکنان خود الزامی کنید!»

-برایان موران، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت **Small Business Edge**.

«درو نایسر با کتاب بازاریابی نا به هنجار، خود را به عنوان یک رهبر ارزشمند در دنیای سخت بازاریابی بین شرکتی متمایز می‌سازد. او یک سنت‌شکن است زیرا همواره تلاش می‌کند جسور، اصیل و صادق باشد. کتاب او گنجینه‌ای از استراتژی‌ها و تکنیک‌های آگاهی‌بخش و عملی است. خواندن آن یک سرمایه‌گذاری برای موفقیت در کسب‌وکار خواهد بود.»

- گلن گیل مور، «مرد عمل» (مجله **TIME**), نویسنده «قانون رسانه‌های اجتماعی برای تجارت» و مدرس بازاریابی دیجیتال در دانشکده بازاریابی دانشگاه راتگرز.

«درو نایسر با انتشار کتاب بازاریابی نا به هنجار: ۱۲ گام برای ساختن نام‌های تجاری بی‌نظیر بین شرکتی، راهنمای نهایی را در مورد ایجاد نام تجاری بین شرکتی، براساس تجربه شخصی، آزمون‌وخطا، تاریخچه این موضوع و هوشمندی‌های ساده ارائه می‌دهد. فرصت یادگیری از بهترین‌ها را از دست ندهید.»

- تد روبین، سخنران انگیزشی و نویسنده کتاب «بازگشت به ارتباط».

«اگر هدف بازاریابی این است که از رقبا متمایز شوید، چرا بسیاری از بازاریابان به صورت برده‌وار از سایرین پیروی می‌کنند؟ بازاریابی نا به هنجار اثر درو نایسر نه تنها به شما یادآوری می‌کند که چرا برای ارتقای کسب‌وکار خود باید از جمع خارج شوید، بلکه همچنین به شما نشان می‌دهد که چگونه، با مطالعه صفحاتی درباره استراتژی‌های دنیای واقعی، بینش‌ها و تاکتیک‌های برگرفته از مصاحبه‌های درو با صدها مدیر ارشد اقتصادی و مدیران ارشد بازاریابی که با جسارت متفاوت بودن، رقبای خود را شکست داده، فروش را افزایش داده، وفاداری مشتری را افزایش داده و حفظ کارمندان را بهبود بخشیده‌اند، شما نیز متمایز باشید.»

- مارتین بیهل، مدیر خلاق اجرایی LevLane و سردبیر the-agency-
review.com

«روشی واقعاً تازه برای فکر کردن درباره ایجاد نام تجاری بین شرکتی. فصل ۹ را از دست ندهید، جایی که درو مفهوم هیجان‌انگیز «فروش از طریق خدمات» را توضیح می‌دهد. بسیار عالی و مملو از داستان‌های جالب و خواندنی.»

- روث پ. استیونز، رئیس استراتژی بازاریابی الکترونیکی و نویسنده کتاب «به حداکثر رساندن مشتری‌یابی» و راهنمای کامل برای بازاریابان بین شرکتی.

«تمرکز منجر به کسب نتایج می‌شود. چارچوب درو تضمین می‌کند که شما بی‌وقفه متمرکز و مجهز به ارائه بازاریابی شگفت‌انگیز هستید!»

-ادراش، مدیر ارشد بازاریابی Blueridge Global

«کتابی عالی! در واقع، من بسیاری از بخش‌ها را چندین بار مجدداً خواندم! من این را که چگونه درو هر فصل را با سه نکته کلیدی به پایان می‌رساند، دوست دارم. کتاب او یادآور خوبی درباره این است که چگونه یک بیانیه هدفمند خوب می‌تواند چراغ راه دستیابی به هدف نهایی باشد: مشارکت کارکنان، حفظ مشتریان و تلاش برای جذب.»

-کانی اوبراین، معاون ارشد بازاریابی و عملیات دیجیتال

«درو اطلاعات آگاهی‌بخش، مهم و گام‌های عملی را ارائه می‌دهد که بازاریابان بین شرکتی می‌توانند برای متمایز کردن نام‌های تجاری خود، افزایش تقاضا و پرورش قهرمانان مشتری‌یابی بردارند. با مثال‌های واقعی از مدیران برجسته بازاریابی و نام‌های تجاری برتر، از برخی از بهترین‌ها خواهید آموخت و الهام و قدرت لازم برای متحول کردن ماشین بازاریابی سازمان خود را به دست خواهید آورد.»

-جولی فلر، رئیس بازاریابی U.S. Legal Support

«کتاب جدید و سرگرم‌کننده درو نایسر، گنجینه‌ای از بینش‌های بازاریابی و الهام‌بخش به بازاریابان بین شرکتی که اغلب نادیده گرفته می‌شوند، ارائه می‌کند.»

-جد آلپرت، مدیر ارشد بازاریابی بین شرکتی

«کتاب ۱۲ مرحله‌ای بین شرکتی درو، ترکیبی تازه از راهبرد و عمل است که در عین حال با مثال‌های سرگرم‌کننده، جذاب می‌شود. من مطالعه آن را با انرژی تمام کردم و فهرستی از مواردی که می‌خواستم با کمک واحد بازاریابی Centric انجام دهم، در اختیار داشتم.»

-مایک برانان، مدیر ارشد بازاریابی **Centric Consulting**.

«من عاشق کتابی هستم که پر از بینش و داستان‌های عالی بوده و مطالعه آن نیز آسان است. بازاریابی ناب‌هنجار، تمامی این نکات را در خود دارد. اگر می‌خواهید بیاموزید چگونه یکی از باهوش‌ترین بازاریابان بین شرکتی شوید و در حین کسب این موفقیت، از آن لذت ببرید، این کتاب را بخوانید.»

-مایکل شین، نویسنده کتاب «راهنمای هایپ».

«کتاب جدید درو نایسر تجربیات باارزشی را در اختیار بازاریابان بین شرکتی قرار می‌دهد. اگر می‌خواهید راز خرد و دانش را از بیش از ۵۰۰ مدیر ارشد بازاریابی بیاموزید، این کتاب مفید را انتخاب کنید.»

-دوری کلارک، نویسنده کتاب «برجسته شدن» و یکی از ۵۰ متفکر برتر

کسب‌وکار در جهان **(Thinkers50)**.

پیشگفتار

مهم نیست چه چیزی می‌فروشید، چگونه می‌فروشید یا کجا می‌فروشید، همه ما یک چیز را می‌فروشیم: تغییر.

خواه هدف متقاعد کردن شرکتی برای تغییر از یک تأمین‌کننده به تأمین‌کننده دیگر، جایگزینی رویکرد قدیمی با رویکرد جدید، یا برون‌سپاری یک کار به جای انجام آن توسط خود شرکت باشد، همه ما در تلاش هستیم تا مشتریان خود را به انجام کاری متفاوت ترغیب کنیم. در واقع، حتی با مشتریان فعلی، ما همواره به دنبال رشد هستیم که از دیدگاه مشتری به معنای تغییر وضعیت موجود به یک نوع رفتار جدید است. در نهایت، تأمین‌کنندگان بین شرکتی چندان در تجارت «راه‌حل‌ها» فعالیت نداشته، بلکه در تجارت «تغییر» هستند.

چرا این مهم است؟ زیرا این تنها چیزی است که بیشتر سازمان‌ها در صورت امکان از آن اجتناب می‌کنند: تغییر. تغییر سخت، مخمل، گران و مخاطره‌آمیز است یا حداقل اینطور تصور می‌شود. در نهایت، به همین دلیل است که فروش راه‌حل‌های پیچیده اغلب بسیار سخت به نظر می‌رسد. چیزی که ما می‌فروشیم همان چیزی است که مشتریان به احتمال زیاد به دنبال اجتناب از آن هستند.

در دنیایی مانند این، بازاریابی واقعاً مهم است. و برای بازاریابان، طرز فکر صحیح بسیار مهم می‌باشد. زیرا اگر مأموریت اصلی بازاریابان در کسب

رشد و توسعه این باشد که در واقع مشتریان را به سمت پذیرش تغییر سوق دهند، آنگاه سوالاتی که بازاریابان باید بپرسند بسیار متفاوت به نظر خواهند رسید.

به طور مرسوم، بازاریابان معمولاً روی دو سؤال مهم تمرکز می‌کنند:

۱- مشتریان در مورد ما (یعنی نام تجاری و محصول ما) چگونه فکر می‌کنند؟

۲- مشتریان چگونه ما را با دیگران (به عنوان مثال رقبا و رویکردهای جایگزین) مقایسه می‌کنند؟

اما توجه داشته باشید: هر دو سؤال عمیقاً متمرکز بر تأمین‌کننده بوده و به طور خاص برای تغییر نحوه تفکر مشتری در مورد یک تأمین‌کننده به جای نحوه تفکر مشتری در مورد سازمان یا مسیر فعلی خود، طراحی شده‌اند.

در عوض، یک سؤال بسیار کارآمدتر این خواهد بود:

«مشتریان در مورد خود چگونه فکر می‌کنند؟»

نه فقط «ترس‌ها یا آرزوهای آن‌ها چیست؟» بلکه به‌طور دقیق‌تر، «موانع سازمانی خاص در درون سازمان آن‌ها چیست که باعث می‌شود رنج تغییر برای آن‌ها غیر قابل تحمل به نظر برسد؟» از این گذشته، اگر تغییر می‌فروشیم، باید به مشتریان بیاموزیم که رنج دنبال کردن مسیر قبلی، به مراتب بیشتر از رنج تغییر است. ما فقط در صورتی می‌توانیم این کار را انجام دهیم که هر یک از طرفین پویایی آن تغییر را با جزئیات لازم و نادیده گرفتن هر گونه قابلیت تأمین‌کننده‌ها، ترسیم کرده باشیم.

بهترین بازاریابی جهان در مورد تغییر نگرش تأمین‌کنندگان مشتریان نیست، بلکه تغییر درک مشتریان از خود است.

یا همانطور که درو در این کتاب فوق‌العاده جذاب بیان می‌کند، بازاریابان نا به هنجار نه تنها متفاوت فکر می‌کنند، بلکه با موفقیت دیگران را تشویق می‌کنند که متفاوت عمل نمایند. بازاریابی یک مسابقه زیبایی نیست (بهترین آدم، جذاب‌ترین رنگ‌ها، زیباترین عناوین و برجسب‌ها)، بلکه در مورد درک رفتار انسان در سطحی عمیق است تا مشتریان را به قدردانی، پذیرش و سپس اقدام در راستای انواع تغییراتی که می‌توانند سازمان را از نظر مادی بهبود بخشند، سوق دهد.

در واقع، در بهترین حالت، بازاریابی نا به هنجار در مورد تبدیل جهان به مکانی بهتر است. این مستلزم جسارت، خلاقیت، بینش و مهم‌تر از همه، احساس عمیق فروتنی و همدلی است.

برای من، این موضوع مهمی است که در چارچوب بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی حرکت می‌کند: همدلی و فروتنی. بازاریابان نا به هنجار صرفاً برای جلب‌توجه از میان دنیای آشفته پیام‌های بازاریابی عبور نمی‌کنند. آن‌ها از وضعیت موجود برای ایجاد تغییر مولد عبور می‌کنند. جایی که «مولد، صرفاً بر اساس انتخاب مشتری تعریف می‌شود. بازاریابان نا به هنجار دنیایی را می‌بینند که مشتریان بدون شک اگر قادر به درک آن باشند، آن را جهانی بهتر خواهند دانست.»

اما این نوع تخیل، آن نوع «تفکر نا به هنجار» مستلزم دیدن جهان از دریچه‌ای کاملاً متفاوت است. برای اطمینان، این امر از دیدگاه مشتری

شروع شده، اما سپس می‌پرسد: «دیگر چه چیزی وجود دارد؟ چه چیز دیگری می‌تواند وجود داشته باشد؟» به این ترتیب، بازاریابان نا به‌هنجار مانند مشتریان خود فکر کرده، اما هم‌زمان دنیایی فراتر از تفکر مشتریان خود را تصور می‌کنند و سپس با دقت مشتریان را در سفری همراهی می‌کنند تا آن دنیا را به واقعیت تبدیل کنند.

برای این منظور، با خواندن این کتاب، امیدوارم که این کتاب را نه فقط از دیدگاه عملی «چگونه می‌توانم طرز فکر خود را در مورد بازاریابی تغییر دهم؟» یا «چگونه می‌توانم طرز فکر مشتریان را درباره نام تجاری خود تغییر دهم؟» بلکه هم‌زمان از دیدگاه همدلانه‌تری چون «چگونه می‌توانم طرز فکر مشتریان را در مورد خودشان تغییر دهم؟» بخوانید.

از این گذشته، بازاریابی نا به‌هنجار کمتر مربوط به ایجاد یک ارتباط تجاری عمیق و بیشتر در مورد برقراری یک ارتباط انسانی بسیار عمیق‌تر می‌باشد زیرا در آن دنیا، همگان برنده هستند، از جمله بازاریابی. از کتاب لذت ببرید.

برنت آدامسون.

لیزبورگ، ویرجینیا، جولای ۲۰۲۱

مقدمه

مدیر ارشد بازاریابی (CMO) شغلی مناسب افراد ضعیف نیست. همکاران شما ممکن است ادعای تخصص داشته باشند صرفاً به این دلیل که آن‌ها یک تبلیغ سرگرم‌کننده Super Bowl را تماشا کرده‌اند و هیچ تردیدی در مورد نظر دادن درباره‌ی رویکرد شما ندارند. این مثل آن است که یک فرد معمولی بگوید: «من دسته‌چک خود را مدیریت می‌کنم، بنابراین می‌خواهم توصیه‌هایی در مورد رویکرد مدیر مالی سازمان در خصوص مدیریت پول نقد ارائه دهم.» و شاید این کمی خودپسندانه به نظر می‌رسد، اما این تصور نادرست که همگان می‌دانند بازاریابی به حرفه ما لطمه می‌زند، می‌تواند آزاردهنده باشد. برخی از این ناآگاهی‌ها با توجه به اینکه طبق مطالعات مختلف FTSE 1000 و Fortune 100، کمتر از ۲۰ درصد از مدیران ارشد بازاریابی دارای سوابقی در این زمینه می‌باشند، عجیب نیست.

سپس مسئله‌ی انتظارات مطرح می‌شود. بسیاری از مدیران عامل امروزی صرف‌نظر از بودجه، نیروی انسانی، منابع فناوری، کیفیت محصول، فعالیت رقابتی، تجربه‌ی مشتری یا استراتژی‌های قیمت‌گذاری، برای ایجاد نام تجاری، افزایش درآمد، اطلاع‌رسانی در خصوص استراتژی کسب‌وکار و ایجاد تمایز در کمتر از دوازده ماه به مدیران ارشد بازاریابی خود نگاه می‌کنند... به عبارت دیگر، این انتظار وجود دارد که مدیران ارشد بازاریابی معجزه‌گر

باشند و در صورت نداشتن این توانایی، مورد بی‌اعتمادی قرار گیرند (مؤسسه بررسی کسب‌وکارهای هاروارد در سال ۲۰۱۷ گزارش داد که ۸۰ درصد از مدیران عامل به مدیر ارشد بازاریابی فعلی خود اعتماد ندارند) و سپس اخراج شوند (متوسط دوره تصدی یک مدیر ارشد بازاریابی بسته به مطالعه، بین بیست و چهار تا سی و شش ماه است). جای تعجب نیست که تنها درصد کمی از مدیران ارشد بازاریابی از نقش خود راضی هستند. بله، شرایط سخت است.

من چهار دهه در خط مقدم این تجارت همیشه در حال تغییر فعالیت داشته‌ام. آشنایی من با پتانسیل خلاقانه این صنعت در Wells Rich Greene شروع شد، که با سرمایه‌گذاری مری ولز لارنس تأسیس شده بود و در زمینه تبلیغات کلاسیک شهرت فراوانی داشت. سپس به JWT نقل‌مکان کردم، که در آن زمان به عنوان «دانشگاه تبلیغات» شناخته می‌شد، جایی که اصول بازاریابی کالاهای بسته‌بندی‌شده را آموختم. از آنجا به Chiat\Day رفتم، جایی که ترکیبی از برنامه‌ریزی حساب‌ها و خلاقیت خیره‌کننده آن را به داغ‌ترین فروشگاه دهه ۱۹۸۰ تبدیل کرد. (آن‌ها آژانس تبلیغاتی اپل در مراسم Super Bowl سال ۱۹۸۴ بودند.) این سه تجربه زیربنایی بود اما استثنایی. این وضعیت کمی بعد ایجاد شد.

در سال ۱۹۹۳، من یک شعبه از Dentsu را راه‌اندازی کردم، که بعدها به Renegade تبدیل شد، آژانس بازاریابی که من تا به امروز آن را اداره می‌کنم. در دهه‌های بعدی، Renegade با طیف گسترده‌ای از نام‌های تجاری همکاری کرد، از غول‌هایی مانند Arrow، IBM و Panasonic

گرفته تا استارت‌آپ‌های فناوری مانند Cvent، Riskified و Tungsten و Network و شرکت‌های متوسط مانند Case Paper و WorkForce Software. همه با یک هدف ساده: فائق آمدن. هدفی که با فرآیندی بی‌وقفه آزمایش و پالایش شده که در این کتاب به تفصیل شرح داده شده است، محقق گردید. با این حال، کار Renegade با مشتریان، تنها نیمی از داستان است.

نیمی دیگر مصاحبه‌هایی است که از سال ۲۰۰۸ انجام داده‌ام. مصاحبه با جذاب‌ترین و باهوش‌ترین مدیران ارشد بازاریابی که توانستم بیابم. بیش از ۴۲۵ نفر که کماکان تعداد آن‌ها در حال افزایش است. مصاحبه‌هایی که بیش از دویست ستون نکات مدیریت ارشد بازاریابی را برای Ad Age و ۲۴۰ قسمت بیشتر از پادکست اتحادیه متفکران نا به هنجار را تشکیل داده‌اند. شصت و چهار مصاحبه پایه اولین کتاب من، «جدول تناوبی مدیریت ارشد بازاریابی» شد و حداقل صد مصاحبه کتابی را که می‌خواهید بخوانید غنی‌تر نموده‌اند. این مصاحبه‌ها کنجکاو سیری‌ناپذیر من را در مورد بازاریابی و بازاریابان را اغنا می‌کنند. آن‌ها به من کمک کردند تا بفهمم چه چیزی یک بازاریاب خوب را از یک بازاریاب عالی متمایز می‌سازد. آن‌ها به این سؤال نهایی پاسخ دادند: برای اینکه یک بازاریاب نا به هنجار باشید، چه چیزی لازم است؟

جواب؟ CATS.

بله CATS. این مخفف چهار ویژگی اصلی موفق‌ترین بازاریابان است که از تمام مصاحبه‌های من بیرون آمد: جسور، هنرمند، متفکر و علمی.

همانطور که مشخص است، این ویژگی‌ها نه تنها برای موفقیت هر بازاریاب مشتاق حیاتی هستند، بلکه چارچوبی شگفت‌انگیز برای این کتاب نیز فراهم می‌کنند. اتفاقی؟ خیر. هیچ چیز شانسی نیست.

در صفحات پیش رو، با بسیاری از CATS در بازاریابی آشنا خواهید شد و دوازده مرحله برای تبدیل شدن به یک بازاریاب نا به‌هنجار را یاد خواهید گرفت. بخش اول، «استراتژی جسورانه» شما را در یک فرآیند کشف بسیار دقیق راهنمایی می‌کند که به یافتن هدف نام تجاری شما ختم می‌شود. بخش دوم، ایده‌های هنرمندانه، جزئیات مربوط چگونگی ایجاد پشتیبانی سازمانی برای یک ابتکار بازاریابی جدید را در حین ایجاد داستان، صدا و طراحی فراگیر نام تجاری شما شرح می‌دهد. بخش سوم، اجرای متفکرانه، چگونگی جمع‌آوری یک برنامه بازاریابی مؤثر را پوشش می‌دهد که کارکنان را درگیر کند، مشتریان را الهام‌بخشد و افراد جدید را جذب کند. بخش چهارم، روش علمی، یک بررسی انتقادی از معیارها، فناوری بازاریابی و اینکه چگونه ایجاد یک فرهنگ تجربی باعث رشد دائمی می‌شود، ارائه می‌دهد. اگر در طول این مسیر با ما همراه باشید، مجموعه‌ای مفید از ابزارهایی را دریافت خواهید کرد که می‌توانید از آن‌ها برای عملی کردن این ایده‌ها در کسب‌وکار خود بهره بگیرید.

با هم، ما بازاریاب‌های نا به‌هنجار خواهیم بود و همه چیز با جسارت

شروع می‌شود.

بخش اول:

استراتژی جسورانه

«هر زمان که یک کسب‌وکار موفق می‌بینید، بدانید شخصی زمانی یک تصمیم جسورانه گرفته است.» (پیتر دراگر)

بازیگران فیلم «صبح بخیر آمریکا» حدود ساعت چهار صبح رسیدند. روز افتتاحیه Comdex بود، که در سال ۱۹۹۶، بزرگ‌ترین نمایش کامپیوتری در جهان بود و GMA در جستجوی قطعه‌ای از اجزای نمایش‌های پرطرفدار زنده برای مطابقت با محیط لاس‌وگاس بود. در گوشه‌ای از غرفه‌ای به مساحت دویست فوت مربع، یک جیب هامر سه تنی AMC دیده می‌شد و درست زیر لاستیک غول‌پیکر جلوی سمت راست آن، یک لپ‌تاپ کاملاً جدید قرار داشت. این کامپیوتر روز قبل از ژاپن با پرواز رسیده بود و مهندسان آن را با دست حمل کرده بودند. مهندسان عصبی بودند.

اما آن‌ها تنها نبودند. جان هریس، معاون بازاریابی شرکت کامپیوترهای شخصی پاناسونیک در آن زمان، در کنار غرفه قدم می‌زد و به این فکر می‌کرد که آیا حرفه‌اش در آستانه فروپاشی است. مهم نیست که این ایده مؤسسه بوده که لپ‌تاپ جدید آن‌ها، Toughbook، را با هامر در اجرای زنده تلویزیونی آزمایش کنند. اما برای عقب‌نشینی خیلی دیر شده بود. خبرنگار قبلاً معرفی خود را آغاز کرده بود و پس از اینکه موتور هامر روشن شد، راننده غول‌آهنی را در دنده قرار داد و با آرامش روی رایانه پوشیده شده از فلز منیزیم رفت. یک ثانیه بعد، هریس به کامپیوتر رسید، آن را روشن کرد و به دنیا نشان داد که Toughbook مطابق با نام خود واقعاً جان‌سخت است. پس از مصاحبه، هریس رو به هم‌تایان ژاپنی خود کرد و از

آن‌ها به خاطر جسارت و مهارت‌های مهندسی نفس‌گیرشان تشکر کرد. او دیگر عرق کرده نبود.

Toughbook با سروصدای فراوان وارد بازار گردید و به سرعت در بازار کامپیوترهای آن زمان پیشتاز شد و به نیم میلیارد دلار فروش سالانه رسید. مؤسسه‌ای که در پس این شیرین‌کاری قرار داشت، Renegade بود که من با حمایت Dentsu در سال ۱۹۹۳ تأسیس کرده بودم و در نهایت در سال ۲۰۰۸ مالک آن شدم. همانطور که در ادامه این کتاب خواهید دید داستان Toughbook چیزهای بیشتری برای گفتن دارد و درس جسارت داشتن از آن روز ناخن جویدن در سال ۱۹۹۶ در لاس‌وگاس هرگز مرا رها نکرد.

از آن زمان، هم به عنوان یک متخصص و هم به عنوان وقایع‌نگار، به‌طور مکرر به من ثابت شده است که جسارت به عنوان یک پیش‌نیاز ضروری برای بازاریابی و بازاریابان موفق است. شما ممکن است نخواهید محصول خود را مانند جان هریس در شرایط آزمایش خطرناک قرار دهید، اما باید از یک تونل وحشت مخصوص خودتان عبور کنید، چیزی که نام تجاری شما را از دریایی از محصولات مشابه متمایز می‌سازد.

استیو جابز حق داشت. بزرگ‌ها «متفاوت فکر می‌کنند». آن‌ها روال مرسوم را به چالش می‌کشند. شناخت این چالش بخش آسان کار است. اما عبور از آن و فائق آمدن بر آن اینگونه نیست. این کار جسارت می‌خواهد. در قسمت اول سفر شما برای تبدیل شدن به یک بازاریاب نا به هنجار، مفهوم جسارت را در سه مرحله بررسی خواهیم کرد. اول، به شما کمک می‌کنیم

تا به وضعیت ذهنی مناسبی برسید تا مسیر خود را دنبال کنید (فصل ۱): بی‌نظمی و آشفتگی را برطرف کنید). سپس معنای داشتن یک موقعیت واقعاً متمایز را بررسی خواهیم کرد (فصل ۲: جرأت متمایز بودن را داشته باشید). در نهایت، ما به شما کمک خواهیم کرد تا داستان نام تجاری خود را به چیزی تبدیل کنید که نه تنها برای شرکت شما، بلکه برای دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم نیز خوب است (فصل ۳: به اهداف خود یورش ببرید).

فصل اول: بی‌نظمی و آشفتگی را برطرف کنید

خلاصه: بازاریابی بسیار پیچیده‌تر اما به ندرت کارآمدتر شده است. ماری کوندوی بازاریابی باشید. سادگی و تمرکز بهترین ویژگی‌های جدید شما هستند.

واسابی. یک ریشه ژاپنی که باعث می‌شود ترب کوهی نرم و خوردنی به نظر برسد. با سوشی و ساشیمی بسیار خوشمزه می‌شود. کلمه‌ای که ممکن است برخی از شما به عنوان «Waaasaabee» از تبلیغات Budweiser در سال ۱۹۹۹ به یاد داشته باشید. واسابی. تنها شش حرف اما، با پوزش از امریل، اوه، چه عالی!

در ژانویه ۲۰۱۷، دو کارآفرین در یک دفتر کوچک در بوستون گرد هم آمدند. آن‌ها همان مکالمه‌ای را داشتند که مایکل ولتز، رئیس بازاریابی، از رئیسش دیوید فرند انتظار داشت. این مکالمه برنامه‌ریزی نشده بود. دیوید تازه وارد محل کارش شده بود و متوجه شد که مایکل کلماتی را روی تخته سفید می‌نویسد. این سبک مایکل است. او عاشق پرداختن به مسائل فکری از طریق استفاده از تخته سفید است و دیوید عاشق بخش خلاقانه کارآفرینی می‌باشد.

در آن زمان، دیوید فرند پنج شرکت تأسیس کرده بود که همگی آن‌ها ظهور موفقیت‌آمیزی داشتند. به عبارت دیگر، آن‌ها فروخته شده بودند یا به سهامی عام تبدیل شده بودند، و دیوید پول زیادی به دست آورده بود،

به طوری که می‌توانست شرکت‌هایی را بدون نام تجاری رسمی و بودجه خارجی راه‌اندازی کند. یکی از شرکت‌هایی که دیوید با آن همکاری کرد، کربونیت (Carbonite) بود، که اکنون یک نهاد سهامی چند میلیارد دلاری است اما زمانی تنها یک ایده بود که توسط چند اتفاق در سال ۲۰۰۵ جرقه زده شد.

این اتفاقات غیرمعمول یا تهدیدکننده زندگی نبوده بلکه صرفاً آزاردهنده بودند. ابتدا کامپیوتر دختر فرند از کار افتاد و یک ترم تحصیلی او را با مشکل مواجه کرد و امکان فارغ‌التحصیلی او را دچار وقفه نمود. سپس، جف فلاورز، شریک بنیانگذار فرند در هر پنج شرکت قبلی، با خرابی کامپیوتر همسرش، چیزی مشابه را تجربه کرد و عکس‌های فرزندشان از بین رفت. برای این دو خانواده این مشکلات کامپیوتری دردناک بود. اما برای فرند و فلاورز، این حوادث الهام‌بخش بودند. چرا راه آسانی برای پشتیبانی از فایل‌ها برای اعضای خانواده‌ها وجود نداشت؟ در آن لحظه، ایده ساده شرکت کربونیت با دو کلمه متولد شد: «پشتیبان‌گیری آسان.» با در دست داشتن این ایده، چالش بعدی فرند و دوستش، یافتن یک نام برای آن بود.

فرند از نام‌های ساختگی، اسامی دارای غلط املائی، طولانی و خسته‌کننده و نام‌هایی که کلمه «تکنولوژی» در آن‌ها وجود داشت، متنفر بود. تلاش برای نام‌گذاری یک شرکت با کمک فرند مانند یافتن یک سوزن در پشته‌ای از کاه، بر روی بستری از شن‌های روان بود. این کار نیازمند ساعت‌ها فکر و آزمون و خطا برای بررسی هزاران گزینه بود. این رویکرد در

سال ۲۰۰۶ «کربونیت» را به دست آورد. املائی و به خاطر سپاری آسان. نام یک سنگ سخت که به معنای واقعی، حس امنیت و غیر قابل نفوذ بودن را القا می‌کند. بنابراین، جای تعجب نیست که یازده سال بعد، فرند مشتاق بود تا این رویکرد را برای مایکل ولتز نیز اتخاذ کند.

به تخته سفید ولتز بازگردیم. چند صد نام روی آن نوشته شده بود و این تازه یک لیست کوتاه بود. آن‌ها بیش از هزار مورد را با هم مرور کرده بودند. سپس در آن روز زمستانی در سال ۲۰۱۷، آن‌ها به طور تصادفی با کلمه «واسابی» مواجه شدند. بوووم! زمان متوقف شد.

خوب، نه به معنای واقعی کلمه، اما ولتز از آن به عنوان «لحظه‌ای جادویی که هرگز فراموش نخواهم کرد.» یاد می‌کند. هم فرند و هم ولتز می‌دانستند که این همان نام است. کوتاه، خاطره‌انگیز، متمایز و جذاب. نام عالی برای یک شرکت «ذخیره‌سازی ابری داغ» که آن‌ها به دنبال ایجاد آن بودند.

دیوید فرند و جف فلاورز با اعتماد به گذشته، تصمیم جسورانه‌ای گرفته بودند که به خدمات وب آمازون (AWS) حمله کنند. چه چیزی به آن‌ها جرأت داد؟ یک باور عینی مبنی بر اینکه آن‌ها می‌توانند بازار ذخیره‌سازی ابری را با یک پیشنهاد ارزش واضح و عمیقاً ساده بر هم بزنند: خدمات آن‌ها یک پنجم هزینه و شش برابر سریع‌تر از خدمات وب آمازون خواهد بود. بدون اصطلاحات فنی. فقط با زبان انگلیسی ساده. با ترکیب آن با نامی محرک و شما دستور تهیه یک داستان موفقیت میلیارد دلاری دیگر را در اختیار خواهید داشت.

دیوید فرند در اوقات فراغت خود در یک کلاس کارآفرینی تدریس می‌کند. اولین تکلیف او به دانشجویان با یک ایده تجاری چیست؟ یک نسخه بیلبوردی برای توصیف شرکت خود بنویسید. وعده شرکت را به هشت کلمه یا کمتر کاهش دهید. اگر دانشجویی نتواند این کار را انجام دهد، اگر نتواند شرکت خود را صرفاً با چند کلمه توضیح دهد به نحوی که حتی مادر بزرگ‌هایشان نیز بتوانند آن را درک کنند، فرند به آن‌ها می‌گوید که این ایده را کنار بگذارند و دوباره شروع کنند. همه چیز را ساده نگه دارید.

دیوید فرند یکی از قهرمانان من است. وقتی صحبت از مدیران اجرایی به میان می‌آید، فرند یک نا به هنجار است. او مدیرعامل کمیابی است که به واقع قدرت یک ایده بزرگ و اینکه چگونه یک داستان ساده و در عین حال عمیق از نام تجاری را می‌توان از ابتدا در خصوص یک محصول ایجاد کرد را درک می‌کند. او به صراحت اعتراف می‌کند که یک مرد عملیاتی نیست. او رؤیایپردازی است که مدیریت روزمره را با مجموعه مهارت‌های خاص آن، به دیگران واگذار می‌کند. او از پیچیدگی دنیای امروز به نفع خود استفاده می‌کند و هرگز تمرکز خود را بر روی تصویر کلی از دست نمی‌دهد. برای شروع، او آشفتگی و بی‌نظمی را کنار می‌زند.

چه اتفاقی افتاد؟

اوه، آشفتگی! و من فقط در مورد ناهنجاری پیام‌هایی صحبت نمی‌کنم که نام تجاری شما امیدوار است از آن‌ها عبور کند. ما به آن‌ها نیز خواهیم

رسید. در حال حاضر، بیاپید روی مغز شما و تمام ایده‌های شگفت‌انگیزی که در این لحظه دارید، تمرکز کنیم. ایده‌های سرشار از وعده، ایده‌هایی که به خاطر محرک‌ها در طول سال‌ها انباشته شده‌اند. ایده‌هایی که بدون شک برای شما و شاید همکاران تجاری شما تبدیل به موارد عملی می‌شوند. اگر مانند اکثر بازاریابان هستید، مجموعه شما، مانند کمد اتاق خوابتان، مملو از وسایل مختلف است.

مدیر ارشد بازاریابی مسترکارت، راجا راجمانار در کتاب غنی از بینش خود، بازاریابی کوانتومی بیست و یک مهارت را فهرست می‌کند که فکر می‌کند مدیران ارشد بازاریابی برای موفقیت باید در آن‌ها تسلط پیدا کنند. بیست و یک! پنجمین مورد از این موارد، تسلط بر آخرین «تکنولوژی‌های داده و دیجیتال است، زیرا این دو موتور اصلی هستند که بازاریابی را در آینده به حرکت در خواهند آورد.» در حالیکه من نمی‌توانم نسبت به اهمیت بازاریابی مبتنی بر داده برای تمامی مدیران ارشد بازاریابی جبهه‌گیری کنم، می‌توانم اشاره کنم که افزایش استفاده از فناوری بازاریابی (MarTech) بدون اینکه همواره ارزش‌افزوده به همراه داشته باشد، به آشفتگی و پیچیدگی می‌افزاید و می‌توانیم تحقیقاتی برای اثبات این مسئله داشته باشیم.

برای کشف حقیقت در مورد وضعیت اسفناک بازاریابان، شرکت من تحقیقات خود را در بین بازاریابان ارشد در سال ۲۰۱۹ و سپس در سال ۲۰۲۰ پس از شروع همه‌گیری کرونا انجام داد. یافته‌ها نسبتاً شگفت‌انگیز بودند. اول از همه، ۸۵ درصد از پاسخ‌دهندگان در سال ۲۰۲۰ گزارش دادند

که بازاریابی در دوازده تا بیست و چهار ماه گذشته پیچیده‌تر شده است. چهار مقصر بزرگ کدامند؟ یافتن جایگزین‌هایی برای مراسمات و رویدادهای حضوری (۸۲ درصد)، مخاطبان هدف بیشتر (۶۱ درصد)، داده‌های بیشتر برای بررسی (۵۲ درصد)، و فناوری بازاریابی بیشتر برای یکپارچه‌سازی (۴۹ درصد). جالب‌توجه است، به جز نیاز به یافتن جایگزین‌هایی برای رویدادهای حضوری به دلیل شیوع بیماری همه‌گیر، سایر محرک‌های پیچیدگی بین سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ یکسان بودند. نکته مهم این است که این افزایش پیچیدگی با افزایش اثربخشی ارتباطی نداشته است. این یافته‌ها به تنهایی، ضرورت این کتاب را توجیه می‌کند. اما موارد بیشتری نیز وجود دارد.

در حالی که ۷۰ درصد از این مدیران ارشد بازاریابی معتقد بودند که شرکت آن‌ها محصولات یا خدمات منحصربه‌فردی را ارائه می‌دهد، تنها ۳۸ درصد از آن‌ها فکر می‌کردند که بازاریابی فعلی آن‌ها به طور قابل توجهی با رقبایشان متفاوت است. به طور خلاصه، بیش از ۶۰ درصد از این مدیران ارشد بازاریابی اعتراف کردند که یک مأموریت اساسی بازاریاب را انجام نداده‌اند: متمایز کردن نام تجاری خود از رقبا. گیج‌کننده است، اینطور نیست؟ به نظر می‌رسد که بازاریابان آنقدر درگیر خودکارسازی پیام‌های خود شده و انبوهی از محتوا را ایجاد می‌کنند که مهم‌ترین الزام بازاریابی را فراموش کرده‌اند.

تحقیقات ما به مسائل دیگری در ارتباط با آشفستگی و پیچیدگی اشاره می‌کند. تنها ۴۱ درصد از بیش از دویست مدیر ارشد بازاریابی که مورد

بررسی قرار گرفتید، توانستند داستان نام تجاری خود را در هشت کلمه یا کمتر بیان کنند. بدیهی است که این افراد هرگز شاگرد دیوید فرند نبوده‌اند. اگر این مدیران ارشد بازاریابی نمی‌توانستند داستان نام تجاری خود را تا حد ماهیت آن ساده کنند، چگونه می‌توانند انتظار داشته باشند که مشتریان بالقوه آن‌ها بتوانند نام تجاری آن‌ها را در طول یک چرخه خرید طولانی مدت به خاطر بسپارند؟ بدون یک داستان ساده برای گفتن، تعجب‌آور نیست که بیش از نیمی از این مدیران ارشد بازاریابی پیام‌های ثابتی را در تمامی کانال‌های ارتباطی ارسال می‌کنند. همخوانی و ثبات، همانطور که بعداً به تفصیل به آن خواهیم پرداخت، بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد.

و در حالیکه ۹۰ درصد از بازاریابان مورد بررسی ما معتقد بودند که ارتباطات کارکنان برای موفقیت پوی‌های بازاریابی جدید مهم است، تنها ۹ درصد از آن‌ها بیش از دو ماه برای انجام این فعالیت‌ها زمان گذاشته بودند. توضیح روایتی که اغلب در مصاحبه‌هایم می‌شنوم این است: «بدون شک، می‌دانم وقتی در حال ارسال پیام‌های جدید برای دنیای خارج هستیم، باید کارمندان را آموزش و تعلیم دهیم، اما برای این کار زمان نداریم.» الگویی که در اینجا می‌بینیم به اندازه کافی واضح می‌باشد: بیشتر بازاریابان می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند، اما نمی‌توانند زمانی را برای انجام تمامی امور آنطور که دوست دارند، بیابند. یعنی حجم کاری آن‌ها بالاست. آن‌ها سخت‌تر و بیشتر کار می‌کنند، اما نه الزاماً مؤثرتر. حواس آن‌ها به دلیل آشفتگی و بی‌نظمی بیش از حد پرت می‌شود.

چیزی که این نتایج فریاد می‌زنند «در خواست کمک» است! بازاریابان برای همسو شدن با مدیرعامل خود به کمک نیاز دارند. در تعیین اولویت‌ها به کمک نیاز دارند. در ایجاد استراتژی‌های نام تجاری متمایز به کمک نیاز دارند. در ایجاد پویش‌های بازاریابی که درآمد را به ارمغان می‌آورند و نام تجاری را می‌آفرینند، به کمک نیاز دارند. در جلوگیری از اثر کره بادام زمینی و پخش شدن در بین تمامی کارهای ممکن به کمک نیاز دارند. در مجموع، در رفع بی‌نظمی و آشفتگی به کمک نیاز دارند. ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم.

سادگی، بازاریابی بین شرکتی را نجات می‌دهد.

والتر آیزاکسون در بیوگرافی خود از استیو جابز می‌نویسد: «از زمانی که اولین بروشور اپل اعلام کرد که سادگی نهایت پیچیدگی است، جابز به دنبال سادگی ناشی از غلبه بر پیچیدگی‌ها بود، نه نادیده گرفتن آن‌ها. او می‌گفت: «ساختن چیزی ساده، درک واقعی چالش‌های اساسی و ارائه راه‌حل‌های ظریف، به تلاش فراوان نیاز دارد.»

جابز و دیگر پیشگامان خلاق، آشکارا به دنبال چیزی بودند. این روزها سادگی بسیار مد شده است. ما با حجم زیادی از فناوری‌ها احاطه شده‌ایم که وعده «ساده‌سازی» زندگی ما را می‌دهند، اما به نظر می‌رسد ما بازاریابان در جهت مخالف حرکت می‌کنیم. ما ساعت‌های بیشتری کار می‌کنیم، وظایف بیشتری را انجام می‌دهیم، عناصر بیشتری را به برنامه‌های

بازاریابی خود اضافه می‌کنیم، همه این‌ها هزینه هنگفتی بر رفاه شخصی ما وارد می‌کنند و متأسفانه، به نفع شرکت‌های ما نیز نیستند.

همه‌گیری کووید-۱۹، که جهان را وارونه کرد، مطمئناً کمکی به این مسئله نمود. نحوه زندگی، بازی، تغذیه، خرید، یادگیری و البته نحوه کار ما به طرز چشمگیری تغییر کرده است. و من قاطعانه معتقدم که «بازگشتی به حالت عادی» وجود نخواهد داشت. به عنوان مثال، به احتمال زیاد شما حداقل به صورت نیمه‌وقت به طور نامحدود از خانه کار خواهید کرد. این بدان معناست که شما دیگر چندان در رفت‌وآمد نخواهید بود. این بدان معناست که احتمالاً ساعات بیشتری کار خواهید کرد. صبر کنید، چه شد؟

بله، به جای اینکه زمان رفت‌وآمد خود را برای ورزش یا آموزش یا فعالیت‌های سلامت عمومی خود صرف کنیم، همه ما به سادگی آن ساعت‌ها را به محل کار خود «اهدا می‌کنیم.» گویی کار بزرگ‌ترین جاروبرقی الکترولوکس جهان است که ساعت‌های عمر ما را مانند ذرات ناخواسته به درون خود می‌کشد. کار از خانه (دورکاری) مرزهای بین زندگی حرفه‌ای و شخصی ما را متزلزل نکرده، بلکه آن‌ها را محو کرده است، مخصوصاً برای بازاریابان. ما بازاریابان به باتری‌های انرژی‌بخش تبدیل شده‌ایم. ما همواره در حال کار هستیم حداقل، این چیزی است که ما هنگام پاسخ دادن به نامه‌های الکترونیک در ساعت ۲ بامداد به خود می‌گوییم.

جای تعجب نیست که مطالعهٔ مارس ۲۰۲۱ به سفارش فروشندهٔ نرم‌افزار سایتکور (Sitecore) نشان داد که ۵۹ درصد از بازاریابان ایالات متحده می‌خواستند حداقل یک بار در سال گذشته شغل خود را ترک کنند و ۷۹ درصد دریافتند که این همه‌گیری چالش‌برانگیزترین زمان در تاریخ حرفه‌ای آن‌ها بوده است. به نظر می‌رسد که تقریباً یک شبه قوانین بازی بازاریابی تغییر کرده است. همانطور که پیج اونیل، مدیر ارشد بازاریابی سایتکور، توضیح می‌دهد، «در آینده، بازاریابان باید بپذیرند که این هنجار جدید است و ما به جایی که قبلاً بوده‌ایم بازمی‌گردیم.»

شاید لازم باشد از استاد سازمان‌دهی ژاپنی، ماری کوندو، که به خاطر کتابش، «مرتب‌سازی، جادوی تغییر زندگی» حضور در برنامه‌های تلویزیون و برنامه‌اش در نتفلیکس شهرت دارد، درس بگیریم. او علاقه دارد به دیگران یاد دهد چگونه زندگی خود را با پاک کردن خانه‌های خود از دارایی‌های غیر ضروری و «بی‌لذت» ساده کنند. ما می‌توانیم و باید همین کار را با بازاریابی خود انجام دهیم. به شواهد بیشتری نیاز دارید؟

کار برنت آدامسون، معاون برجسته شرکت تحقیقاتی و مشاوره جهانی گارتنر و نویسنده دو کتاب پیشگامانه، «فروش چالش‌برانگیز» و «مشتری چالش‌برانگیز» را در نظر بگیرید. تحقیقات آدامسون چرخه‌های فروش طولانی‌تر و تصمیم‌گیرندگان بیشتری را پیش‌بینی می‌کند که منجر به مسیری سخت و پیچیده برای خریدار می‌شود. حتی تلاش‌های بازاریابان با نیت خیرخواهانه برای سفارشی‌سازی پیام‌ها بر اساس نقش‌ها و شخصیت‌ها افراد، زمانی که در نهایت کمیتهٔ خرید از چهارده فرد ناهمگون تشکیل می‌شود،

می‌تواند منجر به ظهور دیدگاه ناسازگار دربارهٔ محصول یا خدمات آن‌ها شود و این شانس آن‌ها برای انعقاد معامله را تا دو برابر کاهش می‌دهد. همانطور که در تحقیق آدامسون مشخص است، نام‌های تجاری که پیام‌های واضح و منسجم دارند، به مراتب بیشتر از آن‌هایی که رویکرد ماتریسی را برای پیام‌رسانی دنبال می‌کنند، به فروش دست می‌یابند.

می‌دانم که اکنون ممکن است فکر کنید: درو، بازاریابی هرگز به طرز مسخره‌ای ساده نخواهد بود! این روال مدت‌هاست که به اینگونه بوده است. اما من با شما موافق نیستم.

اولین قدم برای ایجاد یک استراتژی نام تجاری مؤثر بین کسب‌وکار (بین شرکتی) متعهد شدن به رفع درهم‌ریختگی و آشفتگی است. تمام کارهایی که می‌توانید انجام دهید را فراموش کنید و روی کارهایی که باید انجام دهید تا تغییر ایجاد نمایید، متمرکز شوید. همانطور که الیزابت گریس ساندرز، مربی مدیریت زمان در مقاله‌ای در سال ۲۰۲۰ در FastCompany.com توضیح داده است، «نه گفتن با نپذیرفتن تعهدات در وهلهٔ اول یا با حذف تعهداتی که در حال حاضر جزو وظایف شما هستند، قدرتمندترین ابزار سازمانی شما می‌باشد. این معادل این است که قبل از اینکه بخواهید همه چیز را در کمد لباس خود آویزان کنید، ابتدا بی‌نظمی آن را برطرف نمایید. با کاهش تعداد کلی موارد، سازماندهی آن‌ها را آسان‌تر می‌کنید. وقتی از منظر مدیریت زمان، مرتب‌سازی کنید، نه تنها آسان‌تر از عهدهٔ امور بر می‌آیید، بلکه زمان بیشتری برای حفظ کل سیستم خواهید داشت.»

بی‌نظمی پیام‌رسانی

اگر از ذکر نامرتب بودن محتوای مرتبط با نام تجاری که برای جلب‌نظر ما با یکدیگر رقابت می‌کنند، غفلت کنم، این یک کتاب بازاریابی نخواهد بود. این مسئله واقعی و جدی است. هر ثانیه از هر دقیقه از هر ساعت از هر روز مملو از پیام‌هایی از جانب برخی نام‌های تجاری است. اگر این پیام‌ها کر کننده نباشند، بدون شک بی‌حس‌کننده هستند. چند مورد از این حقایق آشکارکننده بی‌نظمی را در نظر بگیرید:

- * روزانه بیش از ۴ میلیون پست وبلاگ در اینترنت منتشر می‌شود.
- * روزانه بیش از ۵۰۰ میلیون توییت ارسال می‌شود.
- * روزانه بیش از ۵ میلیارد جستجوی گوگل انجام می‌شود.
- * روزانه حدود ۳۰۰ میلیارد نامه الکترونیک ارسال می‌شود و پیش‌بینی می‌شود این تعداد تا سال ۲۰۲۳ به ۳۵۰ میلیارد برسد.
- * فیس‌بوک مسنجر و واتساپ، روزانه ۶۰ میلیارد پیام را مدیریت می‌کنند.
- * هر دقیقه سیصد ساعت ویدئو در یوتیوب بارگذاری می‌شود.
- * با وجود ابزارهای مسدودکننده‌های تبلیغات آنلاین و تلویزیونی، ما همچنان روزانه در معرض هزاران تبلیغ هستیم.

این محتوای زیادی است. محتوایی که قرار است توجه شما را جلب کند. محتوایی که برای جلب سهمی از ذهن افراد با پیام‌های نام تجاری ارزشمند شما رقابت می‌کنند. و وظیفه شما به‌عنوان یک بازاریاب نا به‌هنجار، این است تمامی این سروصداها را از بین ببرید. برای انجام این کار،

باید با از بین بردن آشفتگی‌ها و درهم‌ریختگی‌ها، جدی‌تر کردن اولویت‌ها و تمرکز انرژی‌ها مانند پرتو لیزر بر روی کارهایی که باید انجام شوند، نه آن‌هایی که می‌توانند انجام شوند، شروع کنیم.

بدون شک این کار جسارت می‌خواهد. اما به قول قدیمی‌ها، بخت و اقبال متعلق به افراد جسور است. بیایید لیست کارهای شما را کوتاه‌تر و معنادارتر کنیم. بیایید فقط دستاوردهای دیوید فرند را تحسین نکرده و درس‌های او را درونی کنیم. بیایید متعهد شویم که داستان‌های ساده‌تری بسازیم، نه به این دلیل که این کار امروزه مرسوم است، بلکه به این دلیل که این کار به سرعت مؤثر است. بیایید بازاریاب نا به هنجار باشیم.

پاک کردن تعهدت آشفته و بی‌نظم

* من بی‌وقفه بر روی تعدادی از اولویت‌های استراتژیک تمرکز خواهم کرد.

* من شهادت نه گفتن به حواس‌پرتی‌ها را خواهم داشت.

* من همه چیز را جز کارهایی که تنها شخصاً می‌توانم برای ارتقای سازمان انجام دهم، به دیگران واگذار خواهم کرد.

* من بدون حذف چیزی، موردی را به لیست کارهایم اضافه نمی‌کنم.

* من هر روز ۳۰ دقیقه زمان خود را به بزرگ‌اندیشی اختصاص

می‌دهم.

نکات کلیدی

- * در دنیایی با زمان محدود، تمرکز تنها دوست شماست.
- * به خودتان اجازه دهید بزرگ فکر کنید و چیزهای بی‌اهمیت را نادیده بگیرید.
- * برای ساده نگه داشتن امور، به فداکاری بی‌وقفه نیاز دارید.

فصل دوم: جرأت متمایز بودن را داشته باشید

خلاصه: همنوایی و انطباق، بازاریابان و بازاریابی را در هم می‌کوبد. کالاها ما نیستیم. برجسته شوید. بهتر است از درون و بیرون منحصر به فرد باشید.

پس از رفع آشفتگی و بی‌نظمی چه باید کرد؟ با رعایت اصول اولیه، باید روی این مسئله تمرکز کنیم که چگونه شما به عنوان یک بازاریاب می‌توانید تأثیر مادی بر استراتژی نام تجاری خود داشته باشید. توجه کنید که من از کلمه «نام تجاری» و نه «بازاریابی» در مقابل «استراتژی» استفاده کردم. به این خاطر که شما به عنوان بازاریاب، فرصتی دارید که نه فقط کلمات و تصاویری که در ارتباطات شما استفاده می‌شود، بلکه کل سازمان خود را متحول کنید. با داشتن جسارت، این کاری است که جالب‌ترین بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی در بازاریابی انجام می‌دهند. به بیان صریح، دیگران تمایل دارند ماهیت خود را در کمتر از سه سال سرجمع کنند بدون اینکه اثری از خود برجای بگذارند.

نقش مدیر ارشد بازاریابی به عنوان نقطه حساس در تیم مدیران ارشد، نقشی با بالاترین انتظارات و کوتاه‌ترین دوره تصدی و متنوع‌ترین مسئولیت‌ها شناخته شده است. اساساً، شما یک دوره زمانی بسیار کوتاه برای اعمال تغییرات فرصت دارید و با توجه به در اختیار داشتن تمامی

گزینه‌های مخارج موجود برای بازاریابان، این کار سخت‌تر (و نه آسان‌تر) می‌شود. بنابراین، نیازمند جسارت است.

به طور خاص، شما به جسارت نیاز دارید تا برای یک استراتژی نام تجاری فراگیر بجنگید که شرکت شما را متمایز می‌کند. شما به جسارت نیاز دارید که تشخیص دهید منحصر به فرد بودن، یا حداقل متمایز بودن، مهم‌تر از بهتر بودن است. بیایید کمی بیشتر به این موضوع بپردازیم. اولویت اصلی شما به عنوان مدیر ارشد بازاریابی این است که به شرکت خود کمک کنید تا از سایرین متمایز شود. زمانی که برجسته می‌شوید، نیروی گرایشی را به سمت نام تجاری خود ایجاد می‌کنید. همانطور که کارولین تین اسپالدینگ مدیر ارشد بازاریابی آپتولوژی (Aptology) توضیح می‌دهد، «زمانی که نام تجاری شما متفاوت است، هر کسی با آن نیاز خاص یا خودشناسی نیازهایش، شما را به عنوان یک انتخاب واضح می‌بیند. در غیر این صورت، در راه‌اندازی محصول بعدی، در معرض خطر گرفتار شدن در مسابقه تسلیحاتی و از دست دادن برتری خود خواهید بود. هزینه‌های رقابت برای داشتن ویژگی‌ها هرگز پایانی ندارد و از منظر مهندسی، زمان‌بندی و توزیع هزینه‌بر می‌باشد. ساخت نام تجاری سپری است که دوام بیشتری نسبت به داشتن لیست ویژگی‌ها دارد.» اگر نمی‌توانید این چالش را بپذیرید، احتمالاً نقش اشتباهی را برگزیده‌اید. هرکسی که بخواهد بازاریابی کارآمدی انجام دهد، احتمالاً باید فرصتی بیابد و چیز جدیدی را امتحان کند.

بخش مهمی از جسارت متمایز بودن این است که بدانیم فقط داشتن یک استراتژی کافی نیست. شما باید مفهوم منحصربه‌فرد بودن و معنای آن را درک کنید. اینطور نیست که ایکیا (Ikea) بهتر از اتان آلن (Ethan Allen) باشد. آن‌ها واقعاً متفاوت هستند. هر جنبه‌ای از تجربه ایکیا منحصربه‌فرد است. اگر در حال بازاریابی برای ایکیا هستید، با یک نام تجاری شروع می‌کنید که اساساً در ذات خود منحصربه‌فرد است. اکثر مدیران ارشد بازاریابی، به ویژه آن‌هایی که در حوزه نام‌های تجاری بین شرکتی هستند، به شرکت‌هایی می‌رسند که با وجود ادغام شدن در بازارهای شلوغ خود، از این ویژگی منحصربه‌فرد برخوردار نیستند.

منحصربه‌فرد بودن زنجیره‌ای از ارتباطات است

در کتاب بنیادین مایکل ای. پورتر، «در خصوص رقابت» او بر نیاز به منحصربه‌فرد بودن در یک سری از زنجیره‌ها مانند موقعیت‌یابی استراتژیک و اثربخشی عملیاتی تأکید می‌کند. ایکیا با هر جنبه‌ای از کسب‌وکار خود، از نحوه ساخت، بسته‌بندی و نمایش محصولات گرفته تا نحوه آموزش و پاداش به کارکنان، منحصربه‌فرد بودن برای آن سازمان و همه در خدمت یک چشم‌انداز روشن بودن، یک آینه تمام‌نما برای این رویکرد است. از آنجایی که ایکیا طراحی هوشمندانه را برای عموم مردم به ارمغان می‌آورد، نمایشگاه‌های آن در حومه شهر و درست نزدیک بزرگراه‌های اصلی قرار دارد. برای پایین نگه داشتن هزینه‌ها، همه چیز برای به حداقل رساندن تعداد کارکنان فروشگاه طراحی شده است، از جمله نحوه نمایش محصولات

و نحوه سازماندهی مناطق قرارگیری آنها. حتی کافه تریا این فروشگاه‌ها، یکی دیگر از اجزای منحصر به فرد آن، حول محور سلف‌سرویس ساخته شده است و به نوعی به خریدار آموزش می‌دهد تا خودش تصمیم بگیرد. چگونه می‌توانید آن را تحسین نکنید؟ اگر سازمان شما بتواند به این سطح برسد، به احتمال زیاد به کمک‌های ارائه‌شده در این کتاب نیازی نخواهید داشت!

به طور معمول، استراتژی‌های شرکتی با مفاهیم انتزاعی مانند مأموریت (آنچه امروز انجام می‌دهیم)، چشم‌انداز (جایی که می‌خواهیم به آن برسیم) و ارزش‌ها (دستورالعمل‌های اخلاقی) شروع می‌شوند. در حالیکه تمامی این مفاهیم می‌توانند بسیار مفید باشند، معمولاً عمومی هستند. آنها معمولاً خسته‌کننده، فرساینده و بیش از حد شامل جزئیات هستند. و به این ترتیب، تعداد کمی از افراد در سازمان می‌توانند آنها را به خاطر سپرده یا مهم‌تر از آن، توسط آنها هدایت شوند. این به جسارت برمی‌گردد. ایجاد استراتژی نام تجاری به گونه‌ای که سازمان را منحصر به فرد سازد، جسارت می‌خواهد. این به این معنی است که سعی نکنید برای همگان، همه چیز باشید. یعنی نه گفتن به بعضی چیزها. یا همانطور که استیو جابز می‌گوید: «فقط با نه گفتن می‌توانید روی چیزهایی که واقعاً مهم هستند، تمرکز کنید.»

در صفحات پیش رو، ما زمان بیشتری را صرف این می‌کنیم که چگونه می‌توانید رویکرد استراتژیک خود را برای جلوگیری از مشکلات ذکر شده در بالا، تغییر دهید. اما در ابتدا، فکر کردم که بهتر است یک داستان کوتاه در مورد قدرت نه گفتن بشنوید.

پیمانکار جسور

من به مدت چهارده سال یکی از هفت نفر اعضای هیئت مدیره ساختمان آپارتمان اشتراکی در شهر نیویورک بودم و در نیمه راه تصمیم گرفتیم، راهروها را دوباره بسازیم. فرش، نورپردازی و کاغذدیواری راهروها، آثار چهل سال فرسودگی و خرابی را نشان می داد. هیچ یک از ما در هیئت مدیره قبلاً یک پروژه ساخت و ساز در یک ساختمان اشتراکی را انجام نداده بودیم. سه شرکت ساختمانی، خدمات خود را عرضه کردند. اولین شرکت اعلام کرد که آن‌ها در زمینه اقامتگاه‌ها و رستوران‌ها کار کرده‌اند. آن‌ها روند خود را اینگونه توصیف کردند که کار از پایین ساختمان شروع می‌شود و به سمت بالا ادامه می‌یابد.

شرکت دوم نیز چیزهای مشابهی در مورد انجام پروژه‌ها در رستوران‌ها و ساختمان‌های کوچک، آپارتمان‌ها و ساختمان‌های اشتراکی بیان کرد. شرکت سوم به ما اطلاع داد که آن‌ها فقط پروژه‌های راهروها را برای ساختمان‌های اشتراکی و آپارتمان‌ها انجام می‌دهند. واقعاً؟ آن‌ها به آموزش ما در مورد نیاز به ارسال یک سری نامه‌های الکترونیک خاص به صاحبان ساختمان‌های اشتراکی همکار خود پرداختند که جزئیات فرآیند و مراحل آن در طول مسیر پروژه را توضیح می‌داد. «اتفاقاً بزرگ‌ترین شکایت در ساخت راهروهای اشتراکی کثیفی، نخاله‌ها و گردوغبار است، بنابراین ما هر شب ده درصد از بودجه خود را به نظافت اختصاص می‌دهیم. و ما حتی از سنباده‌های مخصوص همراه با جاروبرقی برای مکیدن گردوغبار در حین

کار استفاده می‌کنیم ... و ما همیشه از بالای ساختمان شروع و به سمت پایین حرکت می‌کنیم زیرا جاذبه دوست شماس است.»

همانطور که می‌توانید تصور کنید، این آسان‌ترین تصمیم‌گیری بود. پس از جلسه، من باید از جان مارینو، مالک JMPB Enterprise می‌پرسیدم که چگونه به تخصص در زمینه راهروها رسیده‌اند. او اعتراف کرد که در ابتدا، رد کردن پروژه‌ها از جانب انواع مشاغل بسیار وحشتناک بود، اما اکنون، از شرکت دعوت می‌شود تا تقریباً در هر مناقصه پروژه بازسازی آپارتمان و راهروهای اشتراکی در شهر نیویورک شرکت کند و آن‌ها در ۷۰ درصد از موارد، برنده می‌شوند. و آن‌ها تقریباً هرگز پیشنهاد قیمتی نامناسبی ارائه نداده‌اند زیرا بسیار ماهر و کارآمد هستند. آن‌ها می‌دانند که حاشیه سودشان بیشتر است زیرا پرسنل امور ساختمانی دارند که می‌توانند از ساختمانی به ساختمان دیگر به سرعت جابجا شوند.

یک نکته کوچک در این داستان این است که تعاونی ما تصمیم گرفت از JMPB برای دستگیره درها و قفل‌ها استفاده نکند زیرا ما با این کار ۱۰۰۰۰ دلار صرفه‌جویی می‌کنیم و این تنها بخشی از بازسازی راهرو ما بود که به بیراهه رفت!

هنگامی که به ایجاد یک استراتژی نام تجاری متمایز و شاید منحصربه‌فرد برای کسب‌وکار خود فکر می‌کنید، معمولاً سه بعد اساسی وجود دارد که ابتدا باید آن‌ها را بررسی کنید: چه کاری انجام می‌دهید، چگونه آن را انجام می‌دهید و برای چه کسی آن را انجام می‌دهید (ما در ادامه به چرایی آن در فصل بعد خواهیم پرداخت). در مورد JMPB

Enterprise، آن‌ها به وضوح در هر دو بعد «چه کسی» و «چگونه» متمایز شده بودند. آن‌ها با کار کردن فقط با ساختمان‌های اشتراکی و آپارتمان‌ها، نحوه انجام کار خود را با رسیدگی به مشکلات عمده مشتریان خود، به ویژه کاهش گردوغبار، تکامل بخشیدند. مهم‌تر از آن، از دیدگاه یک خریدار، آن‌ها طرز فکر ما را در مورد پروژه تغییر دادند: از داشتن یک کار ساخت‌وساز تا کاهش شکایات. این همان چیزی بود که JPMB واقعاً می‌فروخت: به حداقل رساندن شکایات مالکان آپارتمان‌ها. اگرچه جان آن را به این شکل بیان نکرد، «کاهش شکایات» نقطه تفاوت واقعی آن‌ها بود. ما حتی به شکایات فکر نکرده بودیم، اما حق با او بود. ما فقط به کفپوش، چراغ و کاغذدیواری فکر می‌کردیم ... به وضعیت پایانی، نه فرآیندی که کسب یک نتیجه موفق آمیز را مشخص می‌کند. (شاید بخواهید آن جمله آخر را دوباره بخوانید. این منظور نظر واقعی مدیران ارشد بازاریابی است وقتی که می‌گویند باید مسیر حرکت خریدار را درک کنید.)

آن پروژه دقیقاً طبق برنامه بود. تخصص آن‌ها آشکار بود. وقتی کاری را به دفعات انجام می‌دهید، باید بتوانید حداقل مورد از چیزهایی را که یک فرد تازه وارد در گروه کسب‌وکار شما از دانستن آن‌ها سود می‌برد، فهرست کنید که در این مورد، چرا از بالا شروع می‌کنید، چرا به حذف گردوغبار به عنوان بخشی از بودجه‌بندی خود نیاز دارید، چرا هر شب سالن‌ها را نظافت می‌کنید و غیره. تمرکز بر یک بخش از بازار، جسارت فوق‌العاده‌ای می‌طلبید اما زمانی که شرکت آن‌ها تأسیس شد، همه چیز به تدریج در سر جای خود قرار گرفت.

نگاهی دقیق‌تر به ارائه بیانیه‌ها

در مورد JMPB Enterprise، آن‌ها با تمرکز بر افرادی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، موقعیت منحصر به فردی در بازار پیدا کردند. با انجام این کار، آن‌ها کارآیی عملیاتی ایجاد کردند که جدا از تخصص واقعی، به وضوح آن‌ها را از سایر رقبا متمایز می‌کرد. این یک استراتژی تجاری بود که توسط مدیرعامل تعیین شده بود. اما وقتی استراتژی کسب و کار منحصر به فرد نباشد چه اتفاقی می‌افتد؟ یک بازاریاب نا به هنجار چه کاری باید انجام دهد؟ اینجاست که درک موقعیت‌یابی، واقعاً مفید می‌شود.

اکثر برندها، بین شرکتی یا بین مشتری و شرکت‌ها، تفاوتی جزئی با رقبای خود دارند و این وظیفه بازاریاب است که چیزی متمایز را کشف کند. تمرینی که بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی به آن روی می‌آورند، اغلب موقعیت‌یابی نامیده می‌شود که به معنای واقعی کلمه شناخت تفاوت یک نام تجاری با مجموعه رقبای آن است. در اینجا یک الگوی موقعیت‌یابی عمومی را مشاهده می‌کنید که توسط بازاریابان مختلف استفاده می‌شود:

برای (مخاطب هدف)، (نام تجاری) و (چارچوب مرجع) است که (منافع/ نقطه تفاوت) را ارائه می‌دهد زیرا فقط آن (نام تجاری) است که دارای آن می‌باشد (دلیل باور کردن).

با اعمال این رویکرد برای شرکت ما، Renegade، بیانیه موقعیت‌یابی ما چیزی شبیه به این خواهد بود: «برای مدیران ارشد بازاریابی نوآورانه مؤسسات بین شرکتی متوسط (مخاطبان هدف)، Renegade تنها آژانس بازاریابی بین شرکتی (چارچوب مرجع) است که می‌تواند تضمین کند که

نام تجاری شما به موفقیت خواهد رسید (منفعت) زیرا فرآیند کاری فاقد آشفتگی ما واقعاً مؤثر است (دلیل باور کردن). تا اینجا همه چیز خیلی خوب است اما هیچ کارمندی نمی‌تواند این خطوط را به خاطر بسپارد، چه برسد به اینکه از آن‌ها الهام بگیرد. هیچ مشتری نمی‌تواند در هنگام توصیف شما، این جملات را تکرار کند. حتی بعید است که یک مشتری بالقوه چنین فخرفروشی را از جانب شما، برای بررسی بیشتر قانع‌کننده بداند.

نوشتن یک بیانیهٔ موقعیتی‌یابی، تمرین گرم کردن خوبی مانند تمرینات ورزشی است، اما برای بازاریاب‌های نا به هنجار این بازی پایانی نیست. این بازی پایانی زمانی اتفاق می‌افتد که چند کلمه (ترجیحاً هشت یا کمتر) بتواند موقعیتی‌یابی شما را به چیزی قابل توجه تبدیل کند. چرا هشت کلمه یا کمتر؟ هرچه کلمات بیشتری اضافه کنید، به خاطر سپردن آن‌ها برای مغز ما سخت‌تر می‌شود. با توجه به وبلاگ «مغز از بالا تا پایین» متعلق به دانشگاه مک گیل، بسیاری از آزمایش‌های روان‌شناسی نشان داده‌اند که حافظهٔ کوتاه‌مدت ما فقط می‌تواند تعداد محدودی ارقام جداگانه را در خود جای دهد که میانگین آن حدود ۷ مورد بعلاوه یا منهای ۲ مورد بسته به فرد می‌باشد.

در مورد Renegade، ما فقط به دو کلمه نیاز داشتیم: عبور کردن (فائق آمدن). درونی کار می‌کند، فرآیند ما را هدایت می‌کند، مکالمات درونی (حذف موانع) و نحوهٔ فکر کردن ما دربارهٔ «محصول» را شکل می‌دهد. بیرونی کار می‌کند زیرا حاکی از منفعت نهایی کار با ما است و این انتظار را ایجاد می‌کند که فرآیند و محصول ما کارآمد و مؤثر باشد. به

توضیح اینکه چرا آرم ما یک ااره دستی است کمک می‌کند. حتی الهام‌بخش پاداشی است که ما برای مشتریان خود ارسال می‌کنیم. این دو کلمه بیان‌کننده مطالب زیادی است. در فصل ۵، مثال‌های زیادی به شما ارائه می‌دهیم و حتی به شما می‌گوییم که چگونه خودتان یکی از موارد را ایجاد کنید، اما در حال حاضر، اجازه دهید به دلیل اهمیت این موضوع برگردیم.

همه چیز در این کتاب به تنها کالایی بر می‌گردد که هیچ یک از ما نمی‌توانیم چیزی ارزشمندتر از آن بیابیم، یعنی زمان. با کمبود زمان و تمرکز، شما می‌خواهید موقعیت‌یابی خود را به چند کلمه تبدیل کنید که کارکنان شما بتوانند آن‌ها را به خاطر بسپارند و در حالت ایده‌آل، از همان بیان برای الهام‌بخشیدن به مشتریان و جذب مشتریان بالقوه استفاده کنید. همانطور که داستان بعدی نشان می‌دهد، این چیزی فراتر از ارائه چند کلمه جذاب بوده و با اقداماتی که از آن کلمات پشتیبانی می‌کند، نیز مرتبط می‌باشد.

تغییر موقعیت‌یابی برای اجبار به تغییرات سازمانی

در نظرسنجی گالوپ که در آگوست ۲۰۱۸ منتشر شد، صنعت مراقبت‌های بهداشتی درست بالای صنعت داروسازی و دولت فدرال به عنوان سه حوزه کسب‌وکار کمتر مورد علاقه آمریکایی‌ها قرار گرفت. این احساسات منفی، عمیق بوده و چالش بزرگی را برای بازاریابان در حوزه مراقبت‌های بهداشتی ایجاد می‌کنند، به خصوص که بعید است پیام‌رسانی به تنهایی برداشت‌های افراد را تغییر دهد.

بنابراین، چگونه یک مدیر ارشد بازاریابی در صنعت مراقبت‌های بهداشتی در برخورد یا یک مشکل بزرگ مانند این چگونه آن را حل می‌کند؟

یکی از مدیران ارشد بازاریابی مسئول رفع این چالش بزرگ، دیوید ادلمن بود که در سال ۲۰۱۶ نقش مدیر ارشد بازاریابی را در آتنا (Atena) به دست گرفت و یک سال بعد، پویش «شما به ما نمی‌پیوندید، ما به شما می‌پیوندیم.» را راه‌اندازی کرد. در مصاحبه من با ادلمن، که بسیار مشتاق تحول سازمانی بود، او خاطرنشان کرد که این صرفاً یک شعار جدید نیست. با شش ماه ابلاغ داخلی و آموزش قابل توجه، این اولین تلاش یکپارچه آتنا در بین تمامی واحدهای آن بود. ادلمن با تشریح موقعیت‌یابی در پس این ایده همراه با گام‌های حیاتی که برای رسیدن به آن برداشته شده است، گزارش می‌دهد که این پویش تأثیر قابل‌سنجشی بر روحیه کارکنان و بر رضایت مشتریان داشته است. آتنا به عنوان یک نام تجاری بزرگ با چالش‌های پیچیده توصیف می‌شد، اما آن‌ها آن را در حد یک ایده نسبتاً ساده خلاصه کردند.

وقتی از ادلمن خواستم که فرضیه‌ای که در پس این پویش و نحوه رسیدن آن‌ها به بیانیه انتخابی را شرح دهد، او توضیح داد: «شما به ما نمی‌پیوندید. ما به شما می‌پیوندیم. ما به شما می‌پیوندیم تا به شما در رسیدن به آرزوهای سلامت خود کمک کنیم. ما این شعار را انتخاب کرده و شروع به بررسی مفاهیم آن نمودیم.

وقتی کسی با ما تماس می‌گیرد، باید از تمامی چیزهایی که انتظار دارد درباره‌ی وی بدانیم، مطلع باشیم. ما این کار را انجام داده و به واقع به افرادی که در خط مقدم شرکت قرار دارند، کمک کردیم تا بفهمند این مسئله برای آن‌ها از نظر تعامل با مشتریان چه معنایی دارد. سپس تمامی دویست و پنجاه نفر رهبر ارشد شرکت را به همان شیوه درگیر کردیم و از آن‌ها خواستیم که این روال را در سطوح زیردستی خود اعمال کنند. این باعث شد که نه تنها افراد آن را درک کرده و نسبت به آن نوعی احساس شخصی داشته باشند، بلکه برخی از ابتکارات اولویت‌دار برای تغییرات ملموس را نیز در پی داشت. کل این روال حدود شش ماه طول کشید. از آن زمان تاکنون، شاهد مشارکت بیشتر کارکنان بوده‌ایم و این پیوند عاطفی برای افراد واقعاً قدرتمند بوده است. این حس مأموریت، آهنربایی قدرتمند برای افرادی است که می‌خواهند در کمک به تغییر مراقبت‌های بهداشتی مشارکت داشته باشند.

شما این موقعیت‌یابی جدید را دارید و سپس باید آن را برآورده سازید. شما نمی‌توانید در مدیریت تغییر یا اجتماعی شدن، که بسیاری از شرکت‌های بزرگ انجام می‌دهند، حساسیت به خرج دهید.

آتنا، برعکس شش ماه را صرف آموزش مجدد کرد تا مطمئن شود که این ایده می‌تواند تحقق یابد. ادلمن تا آنجا پیش رفت که یک «دفتر مشتریان» در واحد خود ایجاد کرد تا مطمئن شود که افرادی تعهدات جدید آتنا را حفظ و بر آن‌ها نظارت می‌کنند. بدیهی است که این دیدگاه

بسیار گسترده‌ای در قبال نقش بازاریابی است. و دوستان من، این نیز نیازمند جسارت است.

در مورد آتنا، جسارت متمایز بودن باعث تغییر در خدمات واقعی آن شد. بازاریابان با تجربه جرأت به چالش کشیدن وضعیت موجود را دارند. آن‌ها می‌خواهند که بر سر میز توسعه محصول حضور داشته باشند، به این امید که بتوانند «بازاریابی» را وارد فرآیند توسعه محصول کنند تا آنچه از تحقیق و توسعه حاصل می‌شود از همان ابتدا منحصربه‌فرد باشد. این افراد جرأت می‌یابند که از گرایش‌ات بهره برده، از نظرات نامطلوب نیز الهام بگیرند و در تماس‌های فروش مشارکت داشته باشند تا از نزدیک بیاموزند که چرا برخی از معاملات منعقد نمی‌شوند. برخی از آن‌ها این جسارت را دارند که دسته‌بندی‌های خود را، حتی زمانی که منابع عظیم لازم مانند آتنا برای تحقق آن‌ها را در اختیار ندارند، نیز ارائه دهند. چگونه؟ به مطالعه ادامه این کتاب ادامه دهید.

ایجاد دسته‌بندی خاص خود

برخی از بازاریابان به خودی خود در یک دسته قرار می‌گیرند زیرا شرکت‌های خود را به تنهایی در یک دسته خاص قرار می‌دهند. این افراد منحصربه‌فرد در آنچه ایجاد دسته‌بندی نامیده می‌شود، استاد هستند، رویکردی که هم جسارت و هم سخت‌کوشی را می‌طلبد. نمونه‌های آشنای زیادی از ایجاد دسته‌بندی در دنیای فناوری بازاریابی وجود دارد: بازاریابی درون‌گرا از HubSpot، ABM از Demandbase، CRM از

Salesforce، و پدربزرگ فناوری بازاریابی، بازاریابی جستجو از Google. اما این رویکرد به نام‌های تجاری فناوری بازاریابی محدود نمی‌شود. اسکات برازینا در دو شرکت PTC (دسته‌بندی: مدیریت سبک زندگی محصول) و Impact (دسته‌بندی: اتوماسیون مشارکت) مراحل ایجاد دسته‌بندی را طی کرده است. در مصاحبه سپتامبر ۲۰۲۰ ما با وی، برازینا پیشنهادهای ایجاد یک دسته‌بندی را به اشتراک می‌گذارد. ابتدا، برازینا توضیح می‌دهد: «این واقعاً باارزش مشتری از چشم‌انداز شروع می‌شود.» او توصیه می‌کند:

اگر متقاعد نشده‌اید که ارزش مشتری به اندازه کافی گسترده، به اندازه کافی واقعی و قابل اثبات است، هرگز شروع نکنید. این نمی‌تواند زمینه فروش باشد. این نمی‌تواند زمینه بازاریابی باشد. شما باید دست در دست همراه رهبری اجرایی و محصول باشید و بگویید: «آیا این منطقی است؟» شما باید آن را امتحان کنید، همانطور که ما در PTC این کار را انجام داده و در Impact انجام می‌دهیم. ما چندین سال است که این کار را انجام می‌دهیم. ایده‌ها را با مشتریان و تحلیلگران برجسته و مطبوعات پیش‌رو که فضا را می‌شناسند، محک بزنید. بگذارید آن‌ها ایده‌های شما را به چالش بکشند.

مزیت ایجاد دسته‌بندی خود از نقطه‌نظر تمایز باید آشکار باشد. شما خودتان را متمایز می‌کنید. شما تا حدودی قدرت قیمت‌گذاری دارید. شما باید به کارمندان خود بگویید که آن‌ها پیشگام هستند و چیزهای جدید و معناداری را برای بازار به ارمغان می‌آورند. شما باید به مشتریان خود بگویید

که آن‌ها نیز پیشگام هستند و با یک رهبر صنعت کار می‌کنند. می‌توانید به مشتریان احتمالی خود بگویید که در حال حل مشکلات جدید هستید، مشکلاتی که پس از شناخت بهتر، آن‌ها نیز به این مشکلات اهمیت خواهند داد. تا اینجا خوب است اما یک سری مشکلات وجود دارد.

اولین نکته این است که تا زمانی که رقیبان لازم را نداشته باشید، این واقعاً یک دسته‌بندی نبوده و طنزی است که به شما فرصتی بالقوه و کوتاه می‌دهد تا از متمایز بودن خود استفاده کنید. نکته دوم این است که، در بیشتر موارد، وقتی نوبت به تعریف دسته‌ها می‌رسد، نمی‌توانید داور نهایی باشید. این کار مربوط به طبقه بسیار مهم و بعضی اوقات دمدمی مزاجی است که به عنوان تحلیل‌گران شناخته می‌شوند. تحلیل‌گران با کار در مکان‌هایی مانند Gartner، IDC، Forrester و SiriusDecisions (که اکنون بخشی از Forrester می‌باشد) گزارش‌هایی را به مشترکین خود ارائه می‌کنند که نام تجاری شما را با کسانی که خود را نزدیک‌ترین رقبای شما می‌دانند، مقایسه می‌کنند. با توجه به نقش آن‌ها در تعیین پادشاهان، جای تعجب نیست که اکثر سازندگان دسته‌بندی‌ها با تحلیل‌گران کلیدی آشنا شده و آن‌ها را در جریان نیاز به دسته جدیدی از محصولات/خدمات قرار می‌دهند.

فقط در صورتی که به این رویکرد فکر کنید، می‌خواهید با صنعت همراه شوید که معمولاً به معنای برگزاری کنفرانس‌ها (بسیاری از آن‌ها در سال ۲۰۲۰ مجازی شدند، اما زمانی که همه‌گیری کاهش یابد مجدداً حضوری خواهند شد) می‌باشد. نمایندگان‌های تجاری Dreamforce (متعلق به

Salesforce) و Inbound (متعلق به HubSpot) دو نمونه معتبر در این خصوص هستند. گابی زیدرولد، مدیر ارشد بازاریابی شرکت نرم‌افزاری هوش مصنوعی افکتیوا (Affectiva)، این رویکرد را اتخاذ کرد و اولین نشست هوش مصنوعی عاطفی (Emotion AI) را در سال ۲۰۱۷ ترتیب داد و آن را در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ نیز دنبال کرد. این رویدادها به افکتیوا اجازه داد در کانون یک دسته‌بندی نوظهور هوش مصنوعی قرار گرفته و با جذب ۲۶ میلیون دلار بودجه سری B، به این شرکت امکان گسترش در زمینه‌هایی مانند رابط‌های خودروبی و مکالمه‌ای را داد.

با بازگشت به این ایده که مدیران ارشد بازاریابی معمولاً مدت تصدی محدودی دارند، یکی از راه‌های تمديد حضور در این پست، تمرکز بر چیزهایی است که بیشترین تأثیر را بر سازمان خواهند داشت. زیدرولد در شرکت افکتیوا به گسترش بازارهای نرم‌افزار شرکت خود کمک کرد و با انجام این کار، به صف عاملین شجاع رشد و توسعه پیوست. در حالیکه عامل رشد بودن بدون شک یکی از راه‌های تضمین‌کننده بقا در این شغل می‌باشد، چیزهای بیشتری نیز در این خصوص دخیل هستند. پذیرش ریسک یک استراتژی بزرگ و سپس کمک به نتیجه دادن آن، بسیار رضایت‌بخش‌تر می‌باشد.

اگر هر یک از این موارد برای شما پرخطر به نظر می‌رسد، خوب است. من گاهی نگران هستم که در بیان این داستان‌ها، خطرات را نادیده می‌گیرم و همه چیز را آنچنان منطقی جلوه می‌دهم که گویی نتیجه کاملاً مشخص بوده است. در حال حاضر، هیچ چیز تضمین‌شده نیست. برای

مثال، هوش مصنوعی عاطفی ممکن بود نادیده گرفته شود یا بدتر از آن، به عنوان تلاشی سطحی برای نان به نرخ روز خوردن از طریق هوش مصنوعی، مورد تمسخر قرار گیرد.

من در بازاریابی، مانند تجارت، فهمیده‌ام که بزرگ‌ترین ریسک، معمولاً نپذیرفتن آن است. در زمانی که دی‌وی‌دی‌ها هنوز بستر رسانه‌ای غالب بودند، نتفلیکس جهش بزرگی را به سمت پخش آنلاین انجام داد. در ژانویه ۲۰۲۱، نتفلیکس بیش از ۲۰۰ میلیون مشترک پخش آنلاین در سراسر جهان دارد. بلاک باستر (Blockbuster)، که زمانی پخش‌کننده غالب در اجاره فایل‌های ویدیویی بود، دیر به این جشن رسید و همه چیز را از دست داد. کداک (Kodak) که به مدت یک قرن بر دسته‌بندی فیلم تسلط داشت، پس از ناکامی در یافتن راه خود در عصر عکاسی دیجیتال با وجود بیست سال فرصت کسب آمادگی، ورشکست شد. بله، این‌ها شکست‌های استراتژیک بزرگی هستند که با فرض اینکه به بازاریابی به عنوان یک عملکرد نگاه می‌کنید، هیچ‌گونه بازاریابی نمی‌توانست از آن‌ها جلوگیری کند و نکته همین است. بازاریابان شجاع، در وهله اول استراتژیست‌های تجاری هستند. اگر آن‌ها به شرکتی بپیوندند که مشکل آن صرفاً با بازاریابی قابل حل نیست، باید به چالش بزرگ‌تری رسیدگی کنند. آن‌ها باید جرأت متمایز شدن داشته باشند.

جرات داشتن برای متفاوت اندیشیدن به ۵ سال آینده

در سال ۲۰۱۲، ارو الکترونیکز (Arrow Electronics) تقریباً به اندازه نزدیک‌ترین رقیب خود اونت (Avnet) سرمایه‌گذاری بازار داشت. اکنون میلیاردها بزرگ‌تر شده است. بازاریابی با هدایت ریچ کیلبرگ، معاون بازاریابی و ارتباطات شرکتی، بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۹، نقش بزرگی در رشد شرکت و تبدیل تصویر ذهنی آن از یک توزیع‌کننده قطعات به یک سازمان‌دهنده نوآوری ایفا کرد و جای تعجب نیست که این داستان با جسارت کیلبرگ برای متمایز بودن آغاز می‌شود.

در سال ۲۰۱۲، کیلبرگ و گروهش متوجه شدند که صحبت در مورد قطعاتی که آن‌ها توزیع می‌کنند، نام تجاری آن‌ها را متمایز نمی‌کند. در عوض، آن‌ها نیاز داشتند که نشان دهند اگر تولیدکنندگان بر آینده متمرکز شوند، چه چیزی می‌توانند با این قطعات بسازند، ایده‌ای که در شعار آن‌ها، «پنج سال جلوتر» گنجانده شده است. اما یافتن یک نمایش ملموس از این ایده، تخیل یک نویسنده علمی-تخیلی، مهارت مهندسی یک دانشمند موشکی و مهارت یک راننده ماشین مسابقه را می‌طلبد.

در سال ۲۰۱۴، کیلبرگ و شرکت، خود را با پروژه SAM Car به نمایش گذاردند. تیم این شرکت در حین تحقیق در مورد نقش آن در ساخت وسایل نقلیه نیمه‌خودران، با سام اشمیت راننده اسبق اتومبیل‌رانی ایندی (Indy) ملاقات کرد که در سال ۲۰۰۰ پس از تصادف در حین یک دور تمرینی، از ناحیه گردن به پایین فلج شد. داستان اشمیت دوچندان غم‌انگیز بود، زیرا پدرش که او نیز یک راننده ماشین مسابقه بود، پس از

تصادف خود در پیست فلج شده بود. با رؤیای مشترک بازگرداندن اشمیت به صندلی رانندگی، مهندسان شرکت ارو الکترونیکز مشغول ساخت وسیله نقلیه‌ای شدند که او بتواند آن را حرکات سر کنترل کند.

ساخت چنین وسیله نقلیه‌ای، آسان نبود. همانطور که هر بار تلاش و تکرار، یک چالش فنی را حل می‌کرد، یک چالش جدید ظاهر می‌شد. مهم‌تر اینکه، این مسئله صرفاً در مورد ایجاد یک ماشین خودران نبود. این در مورد بازگرداندن کنترل وسیله نقلیه به سام اشمیت بود. به طرز شگفت‌انگیزی، تیم ارو الکترونیکز دقیقاً این کار را انجام داد و با هر بهبود پی‌درپی، داستان باورنکردنی‌تر می‌شد. سام با نمونه ماشین یک دور رانندگی کرد و سرعت آن را تا صد مایل در ساعت رساند. سام یک دور پیش مسابقه را در مسیر ایندیاناپولیس ۵۰۰ رانندگی کرد. او حتی بر پیچ‌های عذاب‌آور به سمت قله پایکس (Pikes Peak) نیز غلبه کرد.

ویدئوهای سفر سام مرا به گریه انداخت و گمان می‌کنم که آن‌ها شما را نیز تحت تأثیر قرار دهند. من عملاً وقتی بعداً، اشمیت اولین گواهینامه رانندگی را گرفت که برای یک فرد معلول صادر شد و او را قادر ساخت تا خانواده‌اش را با یک وسیله نقلیه جاده‌ای که مخصوص وی ساخته شده بود، بیرون ببرد، ذوق زده بودم. من تنها کسی نبودم که داستان را انگیزاننده یافتم. کارمندان ارو الکترونیکز در سازمان خود احساس غرور جدیدی پیدا کردند. مشتریان این شرکت نیز از حسن نیت و دانش فنی در پس این داستان قدردانی کردند. مشتریان بالقوه آن نیز اکنون دلیل لازم را داشتند که در مورد شرکت به روشی کاملاً جدید فکر کنند.

فراتر از این مخاطبان اصلی، مطبوعات این داستان را وسوسه‌انگیز یافتند و آن را در سراسر جهان به صورت چاپی، ویدیویی و تلویزیونی به اشتراک گذاشتند. الهام‌بخشی‌های ایجاد شده به میلیاردها مورد رسیده و کماکان در حال افزایش است. ارو الکترونیکز همچنین با چندین سازمان غیر انتفاعی که بر حمایت از معلولان متمرکز هستند، از جمله: اکنون بر معلولیت غلبه کنید (Conquer Paralysis Now)، بدون محدودیت (No Barriers) و کهنه سربازان معلول آمریکا (Paralyzed Veterans of America) شریک شد. این اقدامات خیرخواهانه ارو الکترونیکز نشان‌دهندهٔ صداقت تعهد آن‌ها و قدرت واقعی جسارت آن‌ها برای متمایز بودن است. اگر کیلیبرگ سعی نمی‌کرد کاری را انجام دهد که هیچ فرد دیگری تا آن زمان انجام نداده بود، هیچ یک از این خوبی‌ها و منافع هرگز رخ نمی‌داد.

در این فصل، ما در مورد نیاز اساسی بازاریابان برای در دست گرفتن افسار استراتژیک سازمان خود و جستجوی موقعیت‌یابی منحصربه‌فرد برای سازمان خود بحث کردیم. اگر منحصربه‌فرد بودن غیرممکن است، متمایز بودن را دو چندان نمایند.

در این مرحله، ممکن است بپرسید که چرا با ارائهٔ گزینهٔ «تمایز بودن» به عنوان یک گزینهٔ ثانویه، شما را از اهرم «منحصربه‌فرد بودن» جدا می‌کنم. حتی اگر یک دسته‌بندی ایجاد کنید، رقبا احتمالاً تلاش‌های شما را در سطح محصول یا خدمات تقلید خواهند کرد، بنابراین پیشنهاد

«منحصربه‌فرد» شما را کمرنگ می‌کنند. اما متمایز ماندن از طریق بازاریابی، تصاویر، بیان و اقدامات شما، همواره در کنترل شماست. من متوجه شده‌ام که بسیاری از بازاریابانی که با آن‌ها صحبت می‌کنیم به یک وضع ثابت می‌رسند. آن‌ها کارهای عملی خوبی انجام می‌دهند، اما قطعات با یکدیگر جفت‌وجور نمی‌شوند. وقتی مأموریت، چشم‌انداز و بیانیه‌های موقعیت‌یابی شرکت آن‌ها را می‌خوانید، چیزی منحصربه‌فرد در آن‌ها نمی‌بینید. شما بیان یا تصاویر متمایز نمی‌بینید. شما اصل «نه گفتن» را دخیل نمی‌بینید. صرفاً می‌بینید که «ما همه چیز برای همه مردم به هر دلیلی هستیم!» این برعکس استراتژی و جسارت است.

با در نظر گرفتن این روحیه جسورانه، بیا بید به این موضوع بپردازیم که چگونه تعیین هدف نام تجاری شما می‌تواند مانند ستاره شمالی پایداری باشد که تمام فعالیت‌های بازاریابی شما را هدایت می‌کند.

نکات کلیدی

- * متمایز بودن باید یک تعهد سازمانی باشد، نه فقط یک تعهد بازاریابی.
- * متمایز بودن خود را هم در گفتار و هم در عمل نشان دهید.
- * هیچ بهانه‌ای برای نداشتن نام تجاری متمایز وجود ندارد.

فصل سوم: به اهداف خود یورش ببرید

خلاصه: نام‌های تجاری بزرگ، مانند رهبران بزرگ، هدفمند رهبری می‌کنند. هدف خودتان را بیابید. به آن متعهد شوید. آن را به واقعیت تبدیل کنید. آن را واقعی نگه دارید.

حتی با گذشت بیش از یک دهه، سایمون سینک کماکان ورد زبان‌هاست. کتاب او در سال ۲۰۰۹، «با چرا شروع کنید» پرچمدار جنبش هدف محور است که نام‌های تجاری را ترغیب می‌کند تا دلیل اصلی وجودی خود را بیابند. غول حسابداری و مشاوره، EY، نه تنها به استراتژی نام تجاری خود بلکه به عنوان یک روش مشاوره مجزا، «هدف» اضافه کرده است و به سایر سازمان‌ها کمک می‌کند تا از رهبری آن‌ها پیروی نمایند. بسیاری از شرکت‌های مشاوره دیگر و شرکت‌های استراتژی نام تجاری نیز همین کار را انجام داده‌اند. دلیل آن روشن است: مصرف‌کنندگان آگاه و کارمندان بالقوه می‌خواهند از شرکت‌هایی خرید کرده یا برای آن‌ها کار کنند، که هدف داشته باشند.

طبق تحقیقات جدید Accenture، ۶۳ درصد از مصرف‌کنندگان در سطح جهان ترجیح می‌دهند کالاها و خدمات را از شرکت‌هایی بخرند که اهداف مشترکی را دارند که ارزش‌ها و باورهای شخصی آن‌ها را منعکس می‌کند و آن‌هایی را که چنین نمی‌کنند، کنار می‌گذارند. چهاردهمین تحقیق استراتژی سالانه نبض مصرف‌کنندگان جهانی Accenture با

عنوان «از من تا ما: ظهور نام تجاری مبتنی بر هدف»، نزدیک به سی هزار مصرف‌کننده از سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد تا انتظارات آن‌ها از نام‌های تجاری و شرکت‌ها را ارزیابی کند. این مطالعه نشان داد که شرکت‌هایی که به دنبال چیزی بزرگ‌تر از آنچه می‌فروشند، هستند، هدف خود را بیان می‌کنند و تعهد خود را نشان می‌دهند، احتمالاً مشتریان را جذب نموده و بر تصمیم‌گیری‌های خرید آن‌ها تأثیر می‌گذارند که این رقابت‌پذیری آن‌ها را بهبود می‌بخشد. بررسی کسب‌وکار هاروارد، ارزیابی صریح‌تری ارائه می‌دهد و خاطر نشان می‌کند: «شرکت‌های هدف‌محور پول بیشتری به دست می‌آورند، کارکنان متعهدتر و مشتریان وفادارتر دارند و حتی در نوآوری و تغییرات تحول‌آفرین، بهتر هستند.»

شرکت‌های هدف‌محور نیز مزیت ثابت‌شده‌ای در استخدام نسل بعدی کارمندان دارند، زیرا هم نسل گذشته و هم نسل هزاره ترجیح زیادی برای کار در شرکت‌های هدف‌محور نشان می‌دهند. وقتی همه‌گیری شیوع پیدا کرد و بیکاری افزایش یافت، به این فکر می‌کردم که آیا هدف کماکان از نقطه‌نظر استخدامی مهم است؟ آیا هدف فقط برای اوقات خوش و مانند یک شیء تجملی است؟ اگر مشاغل کمتری وجود داشته و فشار کمتری برای حفظ کارمندان وجود داشت، آیا شرکت‌ها کمتر نگران فرهنگ و ارزش‌ها می‌بودند؟ همانطور که پیداست پاسخ این سؤالات بدون شک منفی می‌باشد!

برای شرکت‌هایی که به اندازه کافی خوش‌شانس هستند که خدمات ابری ارائه می‌دهند، تقاضا به شدت افزایش یافته و استخدام‌ها بی‌وقفه ادامه

می‌یابد. یکی از مدیران ارشد بازاریابی در فضای داغ ابری در اوج همه‌گیری به من گفت که آن‌ها چهل موقعیت آزاد شغلی در بخش بازاریابی خود دارند و پر کردن این موقعیت‌ها به معنای افزایش تأکید آن‌ها بر این بود که یک سازمان هدفمندتر باشند. با این حال، حتی شرکت‌های بین‌شرکتی که تعدیل نیرو را تجربه کردند، از تلاش‌های هدف‌محور خود عقب‌نشینی نکرده، و متوجه شده‌اند که اکنون باید از کارکنان باقی‌مانده خود بخواهند کارهای بیشتری را در ازای پرداخت‌های کمتر انجام دهند. پس به اهداف خود یورش ببرید به چه معناست؟

P بزرگ و p کوچک

در Renegade، ما تمایل داریم اهداف را در دو دسته قرار دهیم که اغلب با یکدیگر همپوشانی دارند. هدف P بزرگ که معمولاً شامل برخی از عناصر منافع اجتماعی می‌باشد. به «پویش برای زیبایی واقعی» داو (Dove) و مأموریت بیان‌شده پاتاگونیا (Patagonia) برای «نجات سیاره» ما فکر کنید. هدف p کوچک بیشتر به کاری که یک محصول یا خدمات انجام می‌دهد مربوط می‌شود که فراتر از صرفاً عملکرد آن است.

هدف بن و جری (Ben & Jerry) از آغاز در سال ۱۹۷۸ این بود که بستنی را مجدداً به یک خوراکی خوشمزه و جذاب تبدیل کند. هدف اولیه اسنک‌های مهربان (Kind Snacks) این بود که با بدن مشتریان «مهربان» باشد، زیرا بنیانگذار آن، دانیل لبوتسکی در طول سفرهای بین‌المللی خود نتوانسته بود هیچ میان‌وعده سالمی بیابد. هر دو نام تجاری

در حوزه مواد غذایی به قلمرو P بزرگ نیز می‌رسند: بن و جری با حمایت از عدالت اجتماعی و حفظ محیط زیست و اسنک‌های مهربان با بنیاد مهربانی خود برای «پرورش جوامع مهربان‌تر و همدل‌تر».

در حالیکه مثال‌های بالا جزو استراتژی‌های هدفمند برای نام‌های تجاری مصرف‌کنندگان هستند، مطمئن باشید که هدف برای شرکت‌های تجاری بین شرکتی نیز به سرعت در حال رشد است. غول نرم‌افزاری جهانی، SAP، تنها یکی از نمونه‌های فراوان پیوستن به جنبش هدفمندی است. در مصاحبه پادکست سال ۲۰۱۹ ما، آلیسیا تیلمن، مدیر ارشد بازاریابی SAP، توضیح می‌دهد: «امروزه کسب‌وکارها بدون توجه به کاری که انجام می‌دهید یا صنعتی که در آن فعال هستند یا محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند، در حال تبدیل جهان به مکانی بهتر می‌باشند.» با درک این موضوع، تیلمن و شرکت وی، هدف اعلام‌شده خود را «کمک به کارکرد بهتر جهان و بهبود زندگی مردم» اعلام کرده و شعار خود را از «کارآمدترین شرکت‌ها با SAP کار می‌کنند» را به «شرکت‌هایی که بهترین کارآیی را دارند، جهان را بهتر می‌سازند» تغییر دادند.

این ممکن است یک تغییر مختصر و ظریف به نظر برسد، اما پیامدهای سازمانی آن برای SAP قابل توجه بوده است. تیلمن توضیح می‌دهد: «همه چیز مربوط به ساختن چیزی بهتر است. و در بسیاری از موارد، این در مورد بهبود محیط زیست، اقتصاد و جامعه است. و این تغییری اساسی بود که ما ایجاد کردیم، یعنی اینکه چگونه به مشتریان خود کمک کنیم تا به

چشم‌انداز نهایی خود دست یابند که همان بهتر کردن جهان است. و بنابراین، این تغییری است که ما ایجاد کردیم.»

چگونه بانک غرب برای مقاصد خود هزینه کرد؟

یکی از دلایلی که بسیاری از بازاریابان شیفته «شروع با چرایی» هستند این است که، به احتمال زیاد، «چرایی» شما نسبت به «چه چیزی» و «چگونگی» شما منحصربه‌فردتر خواهد بود. به عنوان مثال، بانک‌ها را در نظر بگیرید. صنعت مالی به شدت نظام‌منداست و این منحصربه‌فرد بودن محصول را تقریباً غیرممکن می‌سازد. به همین دلیل است که بسیاری از بانک‌ها برای موقعیت‌یابی خود به منابع غیر مرتبط با محصول «مانند TD Bank در دسترس‌ترین بانک آمریکا» یا HSBC، «بانک محلی جهان» روی می‌آورند. بررسی دقیق و ژرف‌اندیشی بانک‌ها نیز جالب است زیرا اکثر آن‌ها هم در محیط‌های بین شرکتی و بین مشتری و شرکت فعالیت می‌کنند. در اینجا یک بانک وجود داشت که واقعاً دست به ریسک زد و برخلاف این رویه عمل نمود.

بن استوارت، مدیر ارشد بازاریابی و ارتباطات بانک غرب، در مصاحبه افشاگرانه پادکست ما با عنوان «کلیدهای بازاریابی مؤثر و هدفمند»، نام تجاری هدف محور خود را توضیح می‌دهد. «جامعه در حال تغییر است. کارآفرینی در حال تغییر است. چهره جوانان در حال تغییر است. چهره رهبری در حال تغییر است. انرژی در حال تغییر است. محیط در حال تغییر است. و برای همگام شدن با سرعت تغییرات سیاره‌ای که در حال تغییر

دائمی است، به یک بانک نیاز دارید. به همین دلیل است که ما «بانک دنیای در حال تغییر» هستیم.

تشخیص تغییر یک چیز است و پذیرش تغییر چیز دیگری می‌باشد، به خصوص زمانی که به این معنی باشد که چگونه و با چه کسی تجارت می‌کنید. استوارت ادامه می‌دهد: «بیشتر بیان بانکداری، از جمله موضوع پایداری، ورشکسته و شکست خورده است. ما باید در مورد موضوعات خاص مانند سرمایه‌گذاری‌ها در جامعه، گوناگونی و انرژی‌های تجدیدپذیر صحبت کنیم. چیزهای واقعی، تعهدات واقعی. بنابراین، بانک غرب انرژی خود را صرف صحبت در مورد آنچه آن‌ها را متمایز می‌سازد، می‌کند. این بانک در چیزهایی مانند تنباکو، نیروگاه‌های زغال‌سنگ، چاه‌های استخراج نفت از طریق تزریق گاز یا انواع خاصی از روغن پالم در صورتی که به درستی برداشت نشود، که اساساً با اصول رقابتی آن تفاوت دارند، را تأمین مالی نمی‌کنند.»

این رویکرد هدفمند، جسارت می‌خواست. با توجه به سختی‌های موقعیت‌یابی جدید آن‌ها، به جسارت زیادی نیاز دارند. در ابتدا، بانک غرب بیش از یک میلیارد دلار از دارایی‌هایی خود را از حوزه‌هایی که با هدف نام تجاری آن‌ها منطبق نبودند، خارج نمود. واضح است که این بانک سخنان مایکل ای. پورتر را مورد توجه قرار داده است: «ماهیت استراتژی، انتخاب کارهایی است که نباید انجام شوند.» از طرف دیگر، بانک غرب در سایر حوزه‌های تجاری، به ویژه در دو ایالت بزرگ کالیفرنیا و کلرادو، از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است. همانطور که قبلاً ذکر شد، شناسایی و پایبندی

به یک استراتژی نام تجاری متمایز، به ویژه استراتژی هدفمند، به جسارت نیاز دارد.

برای بسیاری از شرکت‌های بین شرکتی، حتی رهبران دسته‌بندی‌ها، متمایز نگه داشتن محصولات، خدمات یا فرآیندهای خود دشوار است. رقبا همواره به سمت موفقیت شما هجوم می‌آورند. آن‌ها مطالعه کرده و سعی می‌کنند آنچه را که انجام می‌دهید و چگونگی انجام آن را تقلید کنند. اما کاری که آن‌ها نمی‌توانند انجام دهند این است که «چرایی» شما را کپی کنند، به خصوص زمانی که در تمام جنبه‌های سازمان شما ریشه دوانده باشد. وقتی این اتفاق افتاد، هوشیار باشید. کارمندان بیشتر درگیر شده، مشتریان وفادارتر خواهند بود و مشتریان بالقوه متوجه این امر می‌شوند.

حمایت کردن از چیزی: مشاوران جهانی State Street

استفان تیزدال، مدیر ارشد بازاریابی مشاوران جهانی State Street در سال ۲۰۱۶ با یک برنامه مشخص به سومین شرکت مدیریت دارایی‌ها بر روی کره زمین پیوست. همانطور که خودش توضیح می‌دهد: «با خود گفته بودم که در ایفای این نقش یا در یک دسته‌بندی جای خواهیم گرفت یا خود رهبری را به دست می‌گیریم. ما از زمان آغاز به کار خود در بیش از چهل سال پیش، کارهای بسیار خوبی برای جا گرفتن در این دسته‌بندی انجام داده‌ایم. اما اگر می‌خواهیم رهبر و پیشگام یک دسته باشیم، باید بیانیهای جسورانه بسازیم و به واقع به آن اعتقاد داشته باشیم، این باید در نحوه برقراری ارتباط ما با سایرین نیز اثبات شود.»

State Street با درک اینکه شرکت‌های سهامی عامی که در هیأت مدیره خود از زنان نیز استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری از شرکت‌های دارای هیأت مدیره صرفاً مردانه دارند، یک صندوق قابل معامله در بورس با نماد معاملاتی SHE ایجاد کرد. صندوق SHE در آن زمان یک ایدهٔ منحصر به فرد و طرفدار یک پوشش بازاریابی کاملاً متمایز بود، با این فرض که State Street جسارت موضع‌گیری در قبال آن را داشته باشد.

آن‌ها این کار را انجام دادند. با رونمایی از مجسمهٔ «دختر بی‌باک» در ۷ مارس ۲۰۱۷، که تصادفاً روز جهانی زن نیز بود، این چراغ راهنمای پنجاه اینچی برنزی به یک پدیدهٔ بین‌المللی تبدیل شد و در عرض چند ساعت میلیاردها الهام‌بخشی در رسانه‌های اجتماعی ایجاد کرد. Change.org که در ابتدا فقط برای یک هفته مجوز کسب کرده بود، این کار را به عهده گرفت تا برای ماندگاری طولانی‌مدت‌تر این مجسمه درخواست نموده و در مدت چهل و هشت ساعت ۲۵۰۰ امضا جمع‌آوری کرد! مجسمهٔ این دختر جوان شجاع که رو به سمت گاو خشمگین معروف وال استریت قرار داشت، بیست و یک ماه دیگر جای خود را حفظ کرد تا اینکه در دسامبر ۲۰۱۸ به مکان دائمی خود، روبروی بورس نیویورک، نقل مکان داده شد.

این صرفاً یک شاهکار بی‌معنی و پوچ نبود. مشاوران جهانی State Street داستانی متمایز برای بیان در خصوص توسعهٔ تنوع بیشتر در صنعت مالی داشتند، داستانی که در نهایت تأثیرات بیرونی و داخلی بسیار بیشتری از آنچه که سایرین تصور می‌کردند، به ارمغان آورد. پس از پوشش نامه‌نویسی State Street که برای بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی جهان

جذابیت داشت، بیش از سیصد نفر از آن‌ها زنان را به هیئت مدیره خود اضافه کردند. حتی کشورهایی مانند ژاپن که تقریباً هیچ نماینده زنی در سطح هیأت مدیره نداشتند، با تغییر ترکیب جنسیتی مدیران در بیش از بیست و پنج شرکت، به این پویش پاسخ دادند.

یورش بردن به اهداف، بی‌خطر نیست. پس از اینکه نصب مجسمه «دختر بی‌باک» در سرتاسر جهان به تیترا خبرها تبدیل شد و بیش از ۶/۵ میلیارد بار در شبکه‌های اجتماعی در سال اول انتشار خود دیده شد، یک کانون توجه عمومی بالقوه ناهنجار در مورد State Street در مورد سطوح مختلف تنوع شکل گرفت. با درک اینکه آن‌ها نیز می‌توانند کار بهتری در این زمینه انجام دهند، شرکت با چالش پیش رو مواجه شد، که هم‌راستا با مجسمه، تغییراتی در تیم‌های رهبری و شیوه‌های استخدامی کلی خود ایجاد کرد.

در میان بسیاری از آموزه‌هایی که از برنامه «دختر بی‌باک» در State Street برای بازاربانان نا به هنجار ارائه می‌شود، یکی این است که لازم نیست کل داستان خود را در هر جزء پویش بیان نمایید. جالب است که مجسمه کاملاً ساکت است و تنها یک پلاک کوچک، دختر کوچک برنزی را همراهی می‌کند. در واقع، قدرت خاموش او گویای همه چیز است. این قدرت است که باعث ایجاد پرسش‌ها و گفتمان‌هایی می‌شود که در نهایت ذهن‌های پرس‌وجو را به سوی State Street، صندوق SHE و ابتکارات مربوط به ایجاد تنوع و گوناگونی می‌راند.

اگر اقدامات هدفمند State Street که داستانی را که آن مجسمه نماد آن بود، تقویت نمی‌کرد، شاید «دختر بی‌باک» مجسمه‌ای ساده باقی می‌ماند که صرفاً برای مدت پانزده دقیقه در معرض توجه قرار می‌گرفت. این شرکت متعهد به افزایش تنوع جنسیتی در شرکت خود و همچنین تشویق شرکت‌های دولتی به انجام این کار بود. تیسدال توضیح می‌دهد که «اصالت جذاب است» و مردم به سمت پویش‌های بازاریابی که با ارزش‌های مهم همسو هستند، جذب می‌شوند. او پیشنهاد می‌دهد که شرکت‌ها و رهبران باید «با انجام کارهای خوب، بهتر عمل کنند.» در حالیکه State Street یک هدف بزرگ P برای پیشبرد کسب‌وکار خود پیدا کرده است، اهداف p کوچک فراوانی نیز وجود دارند که می‌توانند همین کار را به انجام برسانند.

هدف p کوچک که ضربه می‌خورد

در سال ۱۹۹۴، بخش کامپیوترهای نوپا در پاناسونیک از Renegade دعوت کرد تا لپ‌تاپ جدید خود را با نامی فراموش‌شدنی CF-41 عرضه کند. مشتری از این واقعیت که این اولین لپ‌تاپ با درایو سی‌دی‌رام داخلی بود، به وضوح احساس فخر می‌کرد. تا آن زمان، حرفه‌ای‌هایی که لپ‌تاپ‌های خود را در سفرهای کاری با خود می‌بردند، مجبور بودند مجموعه‌ای از لوازم جانبی، از جمله یک درایو سی‌دی‌رام جداگانه را نیز همراه خود داشته باشند.

با این تصور که این افراد مانند یک گروه موسیقی تک نفره هستند که همه این لوازم را برای یک ارائه برتر به اطراف حمل می‌کنند، ما در واقع یک گروه تک نفره را استخدام کردیم تا در مقر پاناسونیک در سکاگوس نیوجرسی حاضر شوند. او سر و صدای زیادی به راه می‌انداخت، هم‌زمان بر روی طبل می‌کوبید، گیتار می‌زد و در سازدهنی خود می‌دمید. به سرعت متوجه شدیم که مشتریان آنقدرها هم سرگرم نشده‌اند، ما علی‌رغم هنرهای صحنه‌پردازی نامناسب خود، این کسب‌وکار را بردیم، زیرا مشتری از تفکری که در پس آن قرار داشت، قردانی کرد. CF-41 به حذف بسیاری از لوازم جانبی که مسافران باید حمل می‌کردند کمک کرد. برای راه‌اندازی، ما یک پویش با استفاده از تصاویر مربوط به مشکل و راه‌حل ایجاد کردیم. این رویکرد برای حدود یک سال مؤثر بود، اما وقتی کاربر نهایی را بهتر شناختیم، متوجه چیز دیگری شدیم. این افراد خود را جنگجویان جاده می‌دانستند و اغلب در موقعیت‌هایی بودند که لپ‌تاپ‌هایشان را در معرض آسیب قرار می‌دادند. به جای تمرکز صرفاً بر روی ویژگی‌های چند منظوره CF-41، می‌توانستیم بر این واقعیت تأکید کنیم که قاب آن از منیزیم است و به طور قابل توجهی از لپ‌تاپ‌های معمولی مقاوم‌تر می‌باشد. این ما را به یک پویش به نام «مالک جاده» سوق داد که در آن ادعا کردیم که پاناسونیک CF-41 مانند جیب هامر لپ‌تاپ‌ها است. مهم‌تر از همه، این همچنین به ما کمک کرد تا یک ویژگی منفی (قاب منیزیمی چند پوند به وزن لپ‌تاپ اضافه کرده بود) را به ویژگی مثبت (بسیار بادوام‌تر بودن)

تبدیل کنیم و یک هدف روشن و پایدار را برای نوت بوک‌های پاناسونیک شناسایی کنیم: محافظت از کارها و اطلاعات حیاتی.

در این مرحله بود که محصول واقعاً مورد توجه قرار گرفت، ما به پاناسونیک پیشنهاد کردیم که یک نوت بوک واقعاً مقاوم بسازند، نوت بوکی که بتواند در برابر هر نوع آسیب و استفاده نادرست مقاومت کند. آن‌ها موافقت نموده و CF-25 را ارائه کردند که شامل ویژگی‌هایی مانند ضد آب بودن و داشتن یک هارددیسک مقاوم در برابر ضربه بود. با دیدن یک فرصت بزرگ در سال ۱۹۹۶، پاناسونیک از ما خواست تا نامی برای محصول آن بیابیم و ما نوت بوک سخت (Toughbook) را پیشنهاد کردیم. اکنون هر دو موقعیتیابی و محصول به طور کامل در پشت یک هدف روشن قرار گرفته بودند. اسم انتخاب‌شده هم هدف بود و هم قول و وعده. از آن زمان به بعد، کار Renegade این بود که این هدف را زنده کند و ما همین کار را کردیم.

همانطور که در مقدمه این بخش اشاره کردم، ما Toughbook را در کامدکس (Comdex) ارائه کردیم که در آن زمان بزرگ‌ترین نمایشگاه تجاری کامپیوتر در جهان بود. در آنجا مشتری ما این شهامت را داشت رسانه صبح به‌خیر آمریکا را دعوت کند تا شاهد رد شدن هامر شش هزار پوندی از روی محصول خود باشد. لپ‌تاپ صرفاً با کمی ترک‌خوردگی صفحه نمایش اما به صورت قابل استفاده، جان سالم به در برد که باعث آسودگی خیال بسیاری از مهندسان آن شد و سر و صدای قابل‌توجهی در صنعت ایجاد کرد.

در دو سال آینده، با همکاری نزدیک با تیم بازاریابی Toughbook، یکی از اولین پویش‌های محتوای آنلاین تولیدشده توسط کاربران را با پرسش‌های هدفمند ترتیب دادیم: «چگونه نوت بوک شما از بین رفت؟» و «وقتی نوت بوک شما از بین رفت، چه احساسی داشتید؟» ما تست‌های سقوط محصولات رقبا را در نمایشگاه‌های تجاری راه‌اندازی کردیم و «قبرستانی» از لپ‌تاپ‌های از بین رفته ایجاد کردیم. ما همچنین به IDC مأموریت دادیم تا میزان هزینه‌های از بین رفتن نوت بوک‌ها را برای کسب‌وکارها اندازه‌گیری کند (معلوم شد که این رقم بیش از ۷۵۰ میلیون دلار در سال است!). در حالیکه Renegade چند جایزه افی (Effie) را به دلیل اثربخشی بازاریابی خود به دست آورد، به لطف عملکرد جسورانه مشتری ما در خصوص انتخاب نام‌ها و متمرکز بر فروش و فعالیت‌های بازاریابی، سری لپ‌تاپ‌های Toughbook به زودی از ۵۰۰ میلیون دلار فروش سالانه فراتر رفت.

متمایز بودن به صورت هدفمند: یوتاک (Utak)

آزمایش دارو در آزمایشگاه‌های سم‌شناسی باید دقیق بوده و بدون اغماض کنترل شود. یوتاک کنترل‌هایی را تولید می‌کند که این آزمایشگاه‌ها را قادر می‌سازد تا دقت تجهیزات آزمایشگاهی خود را کالیبره کنند. کاری که یوتاک انجام می‌دهد، حساس و بسیار فنی است. توضیح مدیر ارشد بازاریابی آن، مت کپ را ببینید: «ما ماتریس‌های بیولوژیکی انسانی مانند خون، ادرار، سرم، مایعات دهانی و داروهای خاصی را دریافت کرده و در واقع آن داروها را در

غلظت‌های شناخته‌شده در ماتریکس قرار می‌دهیم، بنابراین آزمایشگاه‌ها از آن مواد (که کنترل نامیده می‌شود) استفاده می‌کنند تا مطمئن شوند که ابزار آن‌ها به درستی کالیبره شده است.» صبر کنید، قرار است همه چیز کمی عجیب شود.

چند سال پیش، این شرکت خانوادگی مستقر در کالیفرنیا شروع به ایجاد کمی رنگ و لعاب و تغییر نگرش در این صنعت آرام و مؤثر کرد. یوتاک این کار را در ابتدا با ایجاد تعداد زیادی آرم‌های رنگ‌شده روشن و درخشان که روی آن عبارت «عجوبه‌های کنترل» نقش بسته بود، انجام داد. کاپ توضیح می‌دهد: «این چیزی است که مردم واقعاً با آن ارتباط برقرار می‌کنند، به خصوص از آنجایی که شخصیت زیادی در دنیای بالینی وجود ندارد، اما این هرگز تمرکز اصلی بازاریابی ما نبود.»

گاهی اوقات ایده بزرگ شما درست در مقابل شما قرار سبز می‌شود و مطمئناً در مورد یوتاک اینطور بود. آن‌ها ارزش شعار سرگرم‌کننده روی تی‌شرت‌های خود را درک نکردند. «عجوبه‌های کنترل» که برای شرکت و آن دسته‌بندی منحصره‌فرد بود، به چیزی بیش از یک نوشته بر روی تی‌شرت‌ها تبدیل شد. این به فریاد جمعی شرکت، دلیل وجودی آن‌ها و چیزی که ما بیانیه داستان هدفمند آن‌ها می‌نامیم، تبدیل شد. کارمندان یوتاک هم به معنای واقعی کلمه و هم به صورت مجازی افراد عجیبی هستند. آن‌ها به طرز عجیبی متعهد به تولید بهترین کنترل‌ها برای آزمایشگاه‌ها هستند که به نوبه خود کنترل بیشتری به مشتریان آن‌ها می‌دهد.

مهم‌تر از همه، کاپ تشخیص داد که «عجوبه‌های کنترل» نمی‌تواند «فقط یک شعار خوب» باشد. در عوض، او توضیح می‌دهد: «این واقعاً به معنی پذیرش مالکیت تمامی چیزهایی است که ما انجام می‌دهیم بدون توجه به اینکه وظیفه ما چیست (ساخت کنترل‌های بسیار پیچیده، سروکار داشتن با داروها و یا مطالب ریاضیات و شیمی یا پردازش سفارشات از طریق سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی ERP ما یا فقط ارسال یک جعبه به بیرون). آن کار با تمرکز و کنترل زیاد درباره فرآیندها مانند بررسی مجدد کارها، نگاه کردن به کالاها برای اطمینان از بی‌نقص و کامل بودن آن‌ها، انجام می‌شود.

از دیدگاه کارمندان، «عجوبه‌های کنترل» به کنترل کیفیت وعده ارائه‌شده تبدیل شد. اکنون به کارمندان بر اساس تعهدشان پاداش داده می‌شود و افراد با عملکرد بالا به عنوان «عجوبه‌های کنترل ماه» شناخته می‌شوند. استخدام‌های بالقوه از لحاظ نوعی گرایش «افراطی» مورد بررسی قرار می‌گیرند. کاپ حتی تا آنجا پیش رفت که عنوان خود را به «مدیر عجوبه کنترل» تغییر داد و پیامی واضح و غیرمنتظره را برای داخل و خارج سازمان ارسال کرد.

برای اینکه این ایده حتی بیشتر در بین مشتریان طنین‌انداز شود، یوتاک بسته‌بندی خود را بر اساس این ایده توسعه داد که به طور ملموس کنترل بیشتر بر کنترل‌ها را القا نماید. با آسان‌تر کردن کار تکنسین‌های آزمایشگاهی برای افزودن تاریخ‌های استفاده به بسته‌ها، از آنجایی که این

مخلوط‌های شیمیایی اغلب به طور متناوب استفاده می‌شوند، یوتاک به آزمایشگاه‌ها نیز کمک کرد تا اعجوبه‌های کنترل شوند.

برای مشتریان بالقوه، یوتاک به دنبال به دست آوردن کنترل بیشتری بر حضور دیجیتال خود بود، پس وبسایت شرکت را با وعده «اعجوبه‌های کنترل» به‌روز کرد و محتوای آن را برای موتورهای جستجو بهینه‌سازی نمود. چیزی که در صنعت به عنوان بهینه‌سازی موتور جستجو (SEO) شناخته می‌شود، گامی کلیدی در کمک به یوتاک بود تا توسط مشتریان جدید خود کشف شود. کاپ خاطر نشان می‌کند: «ما فقط با تمرکز بر کارهایی که از نظر تاکتیکی در بازار دیجیتال انجام می‌دهیم، شاهد افزایش چشم‌گیری در ترافیک وبسایت خود می‌باشیم.»

تمامی این فعالیت‌های بسیار متمرکز به یوتاک کمک کرد تا از اهداف فروش خود فراتر رود و یک پلتفرم قوی برای موفقیت‌های آینده ایجاد کند. این شرایط یک شبه اتفاق نیفتاد. کوپ به همکاران خود توصیه می‌کند: «از برنامه منحرف نشده و به آن وفادار بمانید. این کار زمان زیادی طول می‌کشد و باید پیگیر آن باشید.» کوپ و گروهش یک استراتژی هدفمند دارند که با طراحی، کل سازمان را تغییر داده و با طراحی یک صفحه‌ای، آن را آسان‌تر نمود.

درست است، تنها یک صفحه. برای یوتاک، این به معنای هجده ایده مرتبط با «اعجوبه‌های کنترل» شش ایده برای هر یک از اهداف اصلی، کارمندان، مشتریان و مشتریان احتمالی می‌باشد که همگی در یک صفحه مشخص شده‌اند. مسلماً برخی از جزئیات نوشته نشده است، اما تمامی

عناصر ضروری از جمله اهداف، معیارها و تاکتیک‌های کلیدی در آن گنجانده شده است. یک داستان، سه هدف، یک صفحه، معیارهای واضح. این آشفتگی و درهم ریختگی را از بین می‌برد!

نکات کلیدی

- * یک هدف نام تجاری که به خوبی بیان شده باشد، می‌تواند نام تجاری شما را متمایز نموده و چسبی یکپارچه‌ساز را برای تمامی فعالیت‌های بازاریابی شما فراهم کند.
- * برای داشتن یک هدف نام تجاری معنادار، لازم نیست قول نجات دادن دنیا را بدهید.
- * تعریف اهداف کافی نیست؛ شما باید برای تحقق آن‌ها اقدام کنید.

بخش دوم:

ایده‌پردازی هنرمندانه

«هیچ یک از ما به اندازه تمامی ما باهوش نیست.» (کن بلانچارد)

جسارت ضروری است، اما به‌عنوان رهبران بازاریابی، به ندرت می‌توانیم به سازمانی دستور دهیم که سرعت خود را تغییر دهد یا اصرار کنیم که مخاطب هدف محصول یا خدمات ما را بخرد. ما فرماندهان نظامی نیستیم که بتوانیم به سربازان فرمان دهیم که یک تپه را فتح کنند. در عوض، ما بازاریابان نا به هنجار باید حتی در نحوه به کار بردن معانی متعدد کلمه «هنرمندانه» باهوش‌تر باشیم. ما باید با داخل و خارج ارتباط برقرار کنیم. وقتی نوبت به طراحی نام‌های تجاریمان می‌رسد، باید از هنرمندی بهره بگیریم. خبر خوب این است که با تمام جسارتی که به دست آورده‌اید، ایده‌های هنرمندانه مانند رفتن به یک پیک نیک کاملاً دلپذیر به نظر خواهند رسید.

در فصل ۴: به خودتان خوش‌آمد بگویید، هنرمندانی که به توانایی شما برای ایجاد اجماع حول یک ایده بزرگ معطوف می‌شود. در فصل ۵: مختصر و مفید، ما شما را به چالش می‌کشیم تا داستان نام تجاری خود را هنرمندانه در هشت کلمه یا کمتر بیان کنید. در فصل ۶: شادکامی از طراحی، اهمیت اساسی طراحی را از ظاهر و احساس هر جنبه‌ای از نام تجاری شما گرفته تا نحوه طراحی داستان نام تجاری شما بررسی خواهیم کرد. در طول مسیر، با بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی باهوشی آشنا می‌شوید که به اندازه کافی مهربان بوده و همه چیز را درباره تجربیات بازاریابی خود را با ما به اشتراک گذاشته‌اند.

فصل چهارم: به خودتان خوش آمد بگویید

خلاصه: بازاریابی بهتر است به صورت یک ورزش تیمی انجام شود. سازمان خود را هر چه سریع‌تر و به طور مداوم از بالا به پایین درگیر کنید. پشتیبان و ابزارها را با همگان به اشتراک بگذارید.

جان کاستلو، مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی سابق نام‌های تجاری دانکین (Dunkin)، در جمع بزرگی از مدیران ارشد شرکت‌ها سخنی را به اشتراک گذاشت که هرگز آن را فراموش نمی‌کنم. کاستلو به نقل از هری ترومن گفت: «اگر برای شما مهم نباشد که چه کسی اعتبار و پشتیبان می‌گیرد، هر چیزی ممکن خواهد بود.» این یک توصیه عالی برای هر شخصی در هر موقعیتی است، اما به ویژه برای رهبران بازاریابی مهم است. در حقیقت، ما بازاریان به تنهایی نمی‌توانیم نوع تغییر سازمانی را که اغلب برای مؤثر بودن ابتکارات بازاریابی لازم است، هدایت کنیم. ما به کمک بسیاری از بخش‌های دیگر نیاز داریم.

در این فصل، نمونه‌های متعددی از دنیای واقعی را درباره آنچه زمانی که دیدگاه یک مدیر ارشد بازاریابی از «من» به «ما» تغییر می‌کند، روی می‌دهد، ارائه خواهیم کرد. قبل از پرداختن به آن، در اینجا سه مورد از اقداماتی که هر مدیر ارشد بازاریابی، به ویژه آن‌هایی که به تازگی در یک شرکت جدید شروع به کار کرده‌اند، باید صورت دهد آورده‌ایم:

۱- با رهبر منابع انسانی خود دوست شوید: با آن‌ها همکاری کنید تا از ابتدا کارمندان را درگیر نمایید (به فصل ۷ مراجعه کنید). یک پیش‌نظرسنجی از کارمندان انجام دهید تا نگرش‌های آنان را در مورد شرکت معیار قرار داده و بازخورد آنان را در مورد نام تجاری خود جمع‌آوری کنید. این نظرسنجی سیگنالی را به کارمندان ارسال می‌کند که شما به «ما» اهمیت می‌دهید.

۲- با مدیر مالی خود دوست شوید: با آن‌ها کار کنید تا به سنجش موارد مهم کمک نمایید (به فصل ۱۰ مراجعه کنید). به آن‌ها در مورد قدرت فراگیر بازاریابی و اینکه ما نمی‌توانیم صرفاً سرنخ‌ها و درآمد را اندازه‌گیری کنیم، بیاموزید. از آن‌ها بخواهید در مورد عملکرد مالی سازمان به شما آموزش دهند. هر بازاریاب باید بداند که یک شرکت چگونه درآمد کسب می‌کند.

۳- با مدیر فروش خود دوست شوید: با حضور در یک تماس فروش به عنوان بیننده شروع کنید، اما سپس به تنهایی یک ارائه فروش انجام دهید. مدیر فروش شما از تلاش شما برای اینکه می‌خواهید خود را به جای او قرار دهید، قدردانی خواهد کرد. از این طریق، شما می‌توانید شروع به از بین بردن هر گونه تنش بین فروش و بازاریابی کنید. بازاریابی حتی بدون این تضادهای غیرضروری و در عین حال قدیمی نیز به اندازه کافی سخت هست.

برای برقراری ارتباط ماهرانه، چه درونی و چه بیرونی، به یک مهارت دائمی نیاز دارد که تأثیری ماندگار به جا می‌گذارد: گوش دادن. پدر من،

کارل نایسر، که تا هشتاد سالگی به عنوان یک رابط استادانه به کار خود ادامه می‌داد، معتقد بود که گوش دادن، قدرت واقعی او و در اصل یک هنر گمشده است. (به هر حال، او همچنین به اندازه کافی مهربان بود که آنچه را که در طی ۹ دهه به عنوان یک رابط ماهر آموخته بود در قسمت صدم سریال اتحاد متفکران نا به هنجار، به اشتراک بگذارد.) در دنیای بازاریابی نا به هنجار ما، من بسیار خوشحالم که بگویم که کنجکاوای بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی را نکشته بلکه آن‌ها را قوی‌تر می‌کند!

دارا رویر، مرسی کورپس (Mercy Corps): درست بودن کافی نیست

مسیر دارا رویر به عنوان مدیر ارشد توسعه و بازاریابی مرسی کورپس برای تمامی کسب‌وکارها، به‌ویژه آن‌هایی که بودجه متوسط و انتظارات زیادی دارند، عمیقاً آموزنده است. تغییر نام تجاری مرسی کورپس باعث افزایش آگاهی، درآمد از طریق کمک‌های مالی و به رسمیت شناخته شدن توسط نظرسنجی هرپس به عنوان نام تجاری EquiTrend در سال ۲۰۱۷ و محبوب‌ترین نام تجاری در دسته سازمان‌های غیرانتفاعی کمک‌های بین‌المللی شد. این‌ها نتایجی هستند که هر مدیر ارشد بازاریاب را خوشحال می‌کند. اما رویر و گروهش چگونه توانستند با دارایی کم، دستاوردهای زیادی داشته باشند؟

در نهایت، نکات کلیدی از تلاش‌های رویر برای تغییر نام تجاری را می‌توان به عنوان یک طرح بازاریابی کوچک در نظر گرفت که صرفه‌جویی، داستان‌گویی و رهبری را بیان می‌کند. برای شروع، رویر ایده DIY یا

«خودتان انجام دهید» را در تلاش‌های خود برای تغییر نام تجاری به سطح جدید، انتخاب کرد. رویر که می‌خواست یک پایه‌ استراتژیک محکم برای تغییر نام تجاری ایجاد کند، می‌دانست که انجام تحقیقات ارزشمند خواهد بود. تنها مشکل هزینه بود. به طور معمول، یک مطالعه جهانی شامل صدها مصاحبه، می‌تواند بیش از صد هزار دلار هزینه داشته باشد و سازمان او این چنین سرمایه‌ای در اختیار نداشت.

پس رویر چه کرد؟ او مطمئن شد که تیم بازاریابی او در حوزه روش تحقیق آموزش‌دیده است و آن‌ها را با مهارت‌های ارتباطی برای کار با سازمان‌های حوزه خود، مقامات دولتی و ذی‌نفعان کاری مرسی کورپس، مجهز کرده است. با اختصاص آن زمان و انرژی به آموزش تیم بازاریابی و کارکنان میدانی، آن‌ها توانستند نتایج ثابت و معتبری تولید کنند که به موضوعات خاصی اجازه ظهور و هدایت تلاش‌های آن‌ها به سمت تغییر نام تجاری را می‌داد. درگیر کردن سازمان در زمینه تحقیقات مزیت دیگری داشت که باعث می‌شد تمامی ذی‌نفعان کلیدی احساس کنند مالک فرآیندها و نتیجه نهایی هستند.

هنگامی که این تحقیق به پایان رسید، رویر یک بیانیه استراتژی صریح و روشن تهیه کرد که بر بیان یک داستان حماسی متمرکز بود که با چهل و دو کشور و طیف گسترده‌ای از فرهنگ‌ها کار می‌کرد. با در دست داشتن این استراتژی، رویر بر گفتن داستان‌های دارای بار احساسی متمرکز شد که با تمامی ذی‌نفعان، از جمله کارمندان، اهداکنندگان و کسانی که تحت تأثیر اقدامات مرسی کورپس قرار گرفتند، هم‌آوا می‌شد.

روبر متوجه شد که سخت‌ترین درسی که او باید در مورد تغییر نام تجاری یاد بگیرد این است که داشتن گمان یا احساسات قوی بر اساس الهامات در اوایل کار چندان مهم نیست. هنگامی که او در ابتدای تحقیق به همتایان خود جهتی را پیشنهاد داد، این ایده رد شد، نه به این دلیل که نامعتبر بود، بلکه صرفاً به این دلیل که او زمان و تلاشی برای جلب رضایت آن‌ها صرف نکرده بود. بازاریابی یک ورزش تیمی است و بازیکنان باید به برنامه شما اعتقاد داشته باشند و احساس کنند که بخشی از آن هستند. حتی اگر فکر می‌کنید ایده بزرگی دارید، نمی‌توانید صرفاً انتظار داشته باشید که یک سازمان بزرگ با شما همگام شود. ایجاد اجماع نوعی هنر است که هر رهبر روشنفکری باید برای کسب موفقیت بر آن مسلط شود. خوشبختانه برای رویر، ضرورت انجام تحقیقات درون‌سازمانی مزیت اضافی را به همراه داشت که بسیاری از کارمندان را در این فرآیند درگیر می‌کرد، و باعث می‌شد که پذیرش نهایی موقعیتیابی نام تجاری جدید را کمتر به تلاش برای فروش و بیشتر به داستان موفقیت «ببینید که همه شما به خلق این کمک کرده‌اید» وابسته می‌کرد.

مانند رویر، دیوید ادلمن از شرکت آتنا، که در فصل ۳ با او آشنا شدید، نیز نیاز حیاتی به استقبال از ما را تصدیق کرد. در پویش شش ماهه خود برای ایجاد بیان داخلی و خارجی جدید، ادلمن خاطرنشان کرد که بزرگ‌ترین درس او این بوده است که ایجاد اجماع از طریق فرآیند تغییر نام تجاری، ضروری می‌باشد. او فکر می‌کرد که در اوایل به پاسخ رسیده است، اما ایده وی با مقاومت سازمانی روبرو شد. زمانی که ادلمن تحقیقات

گسترده‌ای را در مورد کارمندان، مشتریان و مشتریان احتمالی انجام داد، توانست درباره‌ی داستان بزرگ جدید آن‌ها اتفاق نظر ایجاد کند.

استقبال از ما شامل ارزش‌هاست

دنیس برودی که در حال حاضر مدیر ارشد بازاریابی در آپیان (Appian)، و مدیر ارشد عملیات و مدیر ارشد بازاریابی نرم‌افزار نیروی کار (WorkForce Software) از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ بوده است، در مورد ارزش‌های اصلی و شرایط سخت اطلاعات زیادی دارد. برودی که در کودکی از ویتنام فرار کرده است، در حالیکه به عنوان یک «بیگانه» در ریچموند ویرجینیا بزرگ شد، یاد گرفت که انعطاف‌پذیر باشد.

وقتی برودی در سال ۲۰۱۵ وارد شرکت نرم‌افزار نیروی کار شد، متوجه گردید که ارزش‌های اصلی این نام تجاری به وضوح تعریف نشده است. او با کار با تیم رهبری، این موضوع را اولویت اصلی خود قرار داد. تغییر قلب و روح این شرکت بین‌المللی، با کارکنانی که در سراسر جهان پراکنده شده‌اند، کار ساده‌ای نبود. این مسئله مانع این نشد که برودی به بازتعریف ایدئولوژی نیروی کار از درون نپردازد.

برودی در مصاحبه با پادکست ما توضیح داد که چگونه به ایجاد ارزش‌های نیروی کار و ایجاد موفقیت در آینده‌ی آن کمک کرده است: «در زمان ورود، حتی نگاه کردن به شرکت و گفتن وای، ما حتی ارزش‌های اصلی را نیز نداریم، سخت بود. با کسب مجوز از جانب مدیرعامل خود برای

به دست گرفتن ابتکار عمل، او سه حوزه کلیدی را تعریف کرد: اولویت دادن به مشتری، به وقوع پیوستن بعضی کارها و جشن موفقیت.»

برودی به یاد می‌آورد: «تصور کنید این سه اصل را در نظر بگیرید، با یک تیم کوچک دست به کار شوید، از بیست و پنج نفر بخواهید آن را امضا و تأیید کنند، سپس آن را برای کل شرکت منتشر کنید. وقتی باید دست به کار شده و در واقع دیدگاه مردم را در مورد چیزی بسیار اساسی به نام ارزش‌های اصلی تغییر دهید، این کار آسانی نخواهد بود.»

برای تحقق این امر، برودی ابتدا کمیته‌ای متشکل از بیست و پنج مدیر ارشد از سراسر سازمان، از جمله منابع انسانی، فروش، امور مالی، توسعه محصول، عملیات، خدمات مشتریان و البته بازاریابی تشکیل داد. وظیفه اولیه کمیته، مدیریت شناسایی طیفی از مفاهیم ارزش اصلی بود که سپس آن‌ها به سه دسته تقسیم شدند. سپس آن‌ها وظیفه داشتند این موارد را در مجموعه‌ای از کارگاه‌ها با کارمندان بیشتری که توسط تک تک اعضای کمیته هدایت می‌شدند، توضیح دهند. کارگاه‌ها به تقویت بیان عمومی کمک کرد و اطمینان داد که ارزش‌ها توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده‌اند. سپس، ارزش‌ها در یک رویداد سراسری شرکت در ایالات متحده معرفی شده و از طریق یک کتابچه ویدیویی و توضیحی در سطح بین‌المللی توزیع شدند.

برودی توصیه می‌کند که در انجام این نوع امور عجله نکنید و به یاد می‌آورد: «ما ارزش‌های اصلی را تا یک سال پس از اینکه من در شرکت نرم‌افزار نیروی کار مشغول به کار بودم، ارائه ندادیم.» به مهارت و هنرمندی

او در توجیه تغییر ارزش‌های یک مشتری توجه کنید: «شما باید واقعاً احساس کنید که شرکت به چه کاری می‌پردازد زیرا باید واقعی و معتبر بوده و توسط تک تک کارمندان پذیرفته شود.»

برودی می‌افزاید: «از آنجایی که ما در سطح جهانی توزیع شده هستیم، همچنین باید مطمئن شویم که تمامی افراد در بریتانیا احساسی مشابه افراد حاضر در استرالیا و لیوونیا، میشیگان و تمامی افراد دور و نزدیک دارند.»

برودی پس از پشت سر گذاشتن این فرآیند گسترده تولید ارزش، چه نتیجه‌ای گرفت؟ «من همیشه به تیم خود می‌گویم که این مربوط به ادغام با فروش نیست. این مربوط به ادغام با تجارت و کسب‌وکار است.»

استقبال از ما، مسیری آشکار به سمت هدف فراهم می‌آورد

کافنس (Cofense) در فضای امنیت سایبری فعالیت داشته و بستری را فراهم می‌کند که شرکت‌ها بتوانند از خود در برابر حملات سرقت اطلاعاتی دفاع کنند. این شرکت که در سال ۲۰۰۸ با نام فیش می (PhishMe) راه‌اندازی شد و اولین شرکتی بود که برنامه‌های آموزشی برای شبیه‌سازی حملات سرقت اطلاعاتی ارائه کرده و به کارمندان کمک می‌کرد نامه‌های الکترونیک مشکوک را شناسایی و گزارش دهند. این نامه‌های الکترونیک شرارت‌آمیز مسئول بخش عمده‌ای از نقض‌های امنیتی هستند که منجر به بروز انواع مشکلات مانند آلودگی به بدافزار، باج‌افزار و سرقت اطلاعات می‌شوند.

با مجموعه گسترده‌ای از خدمات و سرمایه‌گذاران خصوصی جدید، فیش می‌در اوایل سال ۲۰۱۸ نام خود را به کافنس تغییر داد. این اغلب لحظه‌ای مهم برای تأسیس هر شرکتی بوده و ارائه این نام تجاری با مشکلاتی روبه‌رو شد زیرا رقبا با قیمت‌های تهاجمی وارد این حوزه شدند. با گردهمایی مجدد در سال ۲۰۱۹، مدیر ارشد بازاریابی، کوین فلیس، وظیفه راه‌اندازی مجدد نام تجاری کافنس را بر عهده گرفت و خواستار انتشار یک داستان هدفمند بود.

فلیس با استقبال از نظرات افراد از طریق نظرسنجی از کارمندان و تیم اجرایی با انجام مصاحبه‌های فردی، راه را برای پذیرش گسترده یک جهت‌گیری جدید برای شرکت هموار کرد. با به کارگیری روشی که در این کتاب توضیح داده شده است (افشای کامل: فلیس با Renegade در تغییر نام تجاری همکاری کرد)، در طی این فرآیند اکتشاف مشخص شد که کافنس دارای یک فرهنگ همکاری شگفت‌انگیز و تعهد واقعی برای کمک به مشتریان و کل جهان برای دفاع از خود در برابر اقدامات شنود شرورانه می‌باشد. شرکت همچنین پلتفرمی داشت که با پیوستن مشتریان جدید به شبکه، قدرتمندتر شد. با ۲۰ میلیون کاربر روزانه که قبلاً نامه‌های الکترونیک مشکوک را گزارش می‌کردند و با ایجاد یک مرکز دفاع در برابر حملات شنود و کاهش تأثیر مجرمان سایبری، کافنس آماده بود تا کارمندان، مشتریان و مشتریان احتمالی را حول یک هدف عمیق جمع کند.

بیانیه داستانی هدفمند کافنس که به عنوان «اتحاد بشریت در برابر سرقت اطلاعاتی» بیان می‌شود، ساده است اما ساده‌لوحانه نیست. این چهار کلمه هم شرکت را در حوزه تجاری خود قرار می‌دهد و هم آن را با داشتن دلیلی برای بودن، بالا می‌برد. این بیانیه همچنین از مخاطبان می‌خواهد که بپرسند چگونه؟ همانطور که قبلاً در مورد مجسمه دختر بی‌باک در State Street دیدیم، تا زمانی که کنجکاوی افراد را برانگیخته باشید، لازم نیست کل داستان را در هر اجرا بیان نمایید.

در نهایت، ما بازاریابان به دلیل این واقعیت که بازاریابی بهتر است به عنوان یک ورزش تیمی انجام شود، از «ما» استقبال می‌کنیم. ما به نظرات کارمندان و مشتریان نیاز داریم تا بفهمیم نام تجاری در چه جایگاهی است و می‌تواند چگونه باشد. برای اجرای مؤثر به چه میزان پذیرش کارکنان نیاز داریم. برای دریافت این اطلاعات ورودی و پذیرش، نیاز داریم مدیریت منابع انسانی با ما همکاری داشته باشد، این دقیقاً همان چیزی است که کوین فلیس با تیم منابع انسانی کافنس به آن دست یافت. او همچنین زمان زیادی را با تیم خدمات مشتریان صرف کرد تا درکی بلادرنگ از عملکرد محصول به دست آورده و مطمئن شود که برخی از این بازخوردهای مشتریان منجر به بهبود خوش‌بینانه محصول می‌شود.

نکته مهم این است که مفهوم استقبال از ما، به «ما» به عنوان مشتریان نیز تعمیم می‌یابد، بنابراین جای تعجب نیست که کافنس پویش «اتحاد بشریت در برابر سرقت اطلاعاتی» را در کنفرانس سالانه کاربران خود در سپتامبر ۲۰۱۹ راه‌اندازی کرد. وقتی چند صد نفر از مشتریان برتر این

شرکت در اورلاندو گرد هم آمدند، این رویداد با یک ویدیوی پویا آغاز شد که از مشتریان کافنس دعوت می‌کرد تا در مبارزه با سرقت اطلاعاتی متحد شوند. این یک «لحظه هراسناک» برای فلیس و شرکت بود، و تازه شروعی بود که آن‌ها داستان خود را منتشر کردند.

استقبال از ما یک گام ضروری برای هر مدیر ارشد بازاریابی است که امیدوار دارد کل سازمان خود را از طریق حرکات استراتژیک جسورانه و داستان‌سرایی هدفمند، متحول کند. ارزش این رویکرد مشارکتی زمانی آشکار می‌شود که به دوره تصدی طولانی‌تر از حد متوسط مدیران ارشد بازاریابی متحول کننده، بنگریم. اگر جایگاه استقبال از ما را در لیست اولویت‌های خود بالاتر ببرید، این احتمال وجود دارد که شما بیش از بیست و چهار ماه در شرکت خود بمانید و فرصت ایجاد تغییرات سازمانی پایدار را داشته باشید. کفایت مورد کتی باتن بل را در نظر بگیرید.

کتی باتن بل در سال ۱۹۹۹ به عنوان مدیر ارشد بازاریابی به شرکت امرسون الکتریک (Emerson Electric) پیوست و تا زمان نگارش این کتاب، کماکان در این نقش مشغول فعالیت است. این طولانی‌ترین دوره تصدی در بین بیش از چهارصد مدیر ارشد بازاریابی است که در دهه گذشته با آن‌ها مصاحبه کرده‌ام. این طولانی‌ترین زمانی است که من تا به حال در مورد هر مدیر ارشد بازاریابی شنیده‌ام. به عنوان یک چارچوب مرجع، در نظر بگیرید که از میان شصت و چهار مدیر بازاریابی که در اولین کتاب من حضور داشتند، کمتر از نیمی از آن‌ها تنها دو سال پس از انتشار کتاب من، همچنان در همان نقش بودند. بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی

که من با آنها مصاحبه کرده‌ام، در دهه گذشته چهار شغل یا بیشتر داشته‌اند.

شایان ذکر است که در همان بازه زمانی، امرسون چندین ادغام و تجزیه را انجام داده است، بنابراین در مورد دل‌زدگی احتمالی بل شک نداشته باشید اما این هرگز مسئله مهمی برای وی نبوده است.

کتی باتن بل چیزی جز یک بازیگر تیم نیست. همانطور که او توضیح می‌دهد، «من واقعاً نمی‌خواهم یک چرخ باشم بلکه ترجیح می‌دهم یک چرخ‌دنده باشم.» بل که نمی‌خواهد به‌عنوان «دختر تبلیغ‌کننده» شناخته شود، به جای آن بر کمک به «هدایت فرهنگ به شیوه‌ای سالم و مثبت» تمرکز کرده و اصرار دارد که این «مفروح‌ترین بخش کار من است.» حساسیت به چرخه تجاری بخشی از رویکرد بل برای تغییر فرهنگ است. او توضیح می‌دهد: «وقتی کسب‌وکار خوب است، باید از آن زمان به شدت بهره بگیرید تا سازمان را غرق در خوش‌بینی کنید. اگر افراد در حال پیاده‌روی هستند، سعی کنید آن‌ها را وادار به دویدن کنید. شما همیشه می‌خواهید تغییرات مثبت را سرعت بخشید.»

و در مورد مواقع افت و شکست چطور؟ آیا کماکان می‌توانید به استقبال از ما پایبند بمانید؟ جای تعجب نیست که بل به این سؤال پاسخ مثبت می‌دهد. بل با یادآوری «دوران تنش تحول‌آفرین که در آن شرکت را قبل از رشد دوباره، کوچک کردیم» به دنبال نظرات کارمندان بود و ۱۳۹۹۹ نفر به وی پاسخ دادند و رهبری را در جریان «سه چیزی که ما از آن ساخته شده‌ایم و چهار چیزی که باید برای کسب موفقیت، بهتر انجام دهیم» قرار

دادند. بل می‌گویند بهترین بخش این روند این است که «آنها طرح و نقشه خود را ایجاد کردند.» که در واقع همان استقبال از ماست.

نکات کلیدی

- * تحول نام تجاری، از داخل سازمان آغاز می‌شود.
- * درست بودن شما را به خط پایان نمی‌رساند مگر اینکه سازمان خود را در هر مرحله با خود همراه کنید.
- * مدیران ارشد بازاریابی متبحر تشخیص می‌دهند که بدون جلب متحدین و اشتراک ارزش و اعتبار، نمی‌توانند موفق شوند.

فصل پنجم: مختصر و مفید

خلاصه: ابتدا داستان هشت کلمه‌ای خود را بیابید. سپس با صدای متمایز خود، به روح دیگران نفوذ کنید. همه چیز را ویرایش کنید. این یک لحظه فراموش‌نشده‌ی در یک حرفه نسبتاً پرحادثه بود. با نوشتن چهار کلمه روی صفحه زرد رنگی که در روز اول یک تعامل استراتژیک دو ماهه داشتیم، می‌دانستم که پاسخ خلاقانه‌ای برای چالش پیش رو در دست دارم.

چهار کلمه‌ای که آن روز یادداشت کردم «وقتی خانواده اولویت دارد» بود، شاید بهترین شعاری که تا به حال نوشته‌ام. داستان این کلمات، که به مدت هجده سال تا پایان سال ۲۰۱۹ به جلد مجله «حلقه خانواده» زیبایی می‌بخشید، چگونگی وعده و پتانسیل هر چیزی که بازاریابی می‌تواند باشد و به جرأت می‌توانم بگویم باید باشد، را نشان می‌دهد.

هنگامی که ما این رشته از کلمات را به حلقه خانواده ارائه کردیم، پیشنهاد نمودیم که این بیش از یک شعار هوشمندانه است. این می‌تواند چسبی باشد که پیوند با تمامی اهداف مجله از جمله کارمندان، تبلیغ‌کنندگان و خوانندگان را حفظ می‌کند. ما معتقد بودیم که مجله مجوز دریافت جایگاه اولین نشریه خانوادگی را دارد. تنها لازم است همه چیز را گردآوری نماید. مانند انتقال بخش خانوادگی مجله به خط مقدم. مانند برگزاری سمپوزیوم‌های اولویت خانواده برای تبلیغ‌کنندگان، سردبیران و

مشترکان. مانند پیشنهاد خانواده‌دوست‌ترین سیاست مرخصی در صنعت به کارمندان. مانند دعوت از نویسندگان و تبلیغ‌کنندگان برای یک کنفرانس سالانه سخنرانی‌تد در مورد تغییر معنای خانواده. مانند شروع یک مطالعه سالانه در مورد اینکه اولویت دادن به خانواده به چه معناست. همه این‌ها را کنار هم بگذارید، و می‌توانید یک برنامه هدفمند داشته باشید که نه تنها منحصر به فرد است، بلکه مطمئناً از موفق خواهد بود.

با این حال، در آن لحظه، حلقه خانواده علاقه‌ای به این امر نداشت یا به دنبال یک برنامه بازاریابی هدفمند نبود. این چند سال قبل از این بود که سایمون سینک به نام‌های تجاری الهام‌بخشید تا «با چرایی شروع کنند» و بر هدف نام تجاری متمرکز شوند. و همچنین این زمانی بود که کلمه «خانواده» مفاهیم سیاسی به خود گرفته بود، که فایده‌ای نداشت. در ابتدا، کارکنان مجله از ما خواستند تا خطوط و ایده‌های دیگری را بررسی کنیم، اما هیچ کدام از بررسی تأییدیه علامت تجاری بخش حقوقی را کسب نکردند. بدون هیچ گزینه قابل قبول دیگری، آن‌ها خط سیر مذکور را تأیید کردند و اندکی پس از آن، آن را به ستون اصلی مجله تبدیل کردند.

همانطور که قبلاً گفتم، «وقتی خانواده اولویت دارد» شاید بهترین شعاری است که تا به حال نوشته‌ام و مانند رکورد فصل خانگی راجر ماریس که در فیلم ۶۱ به یادگار مانده است، یک ستاره بزرگ در کنار خود دارد. ما هرگز از سمت سازمان این پذیرش را نداشتیم که بازاریابی واقعاً مؤثر تنها روکش یک وعده هوشمندانه مانند وقتی خانواده اولویت دارد، نبوده، بلکه

در عوض مجموعه‌ای از اقدامات (مانند مواردی که در بالا توضیح داده شد) است که قول و تعهدی مانند این را واقعیت می‌بخشد.

تهیه بسته‌بندی برای بسته‌بندی کاغذ (Case Paper)

در مورد حلقه خانواده، یک شعار هوشمندانه تنها به این صورت باقی ماند: یک شعار، چند کلمه برای سرصفحه نشریه و سربرگ شرکت و همین. برای خلاصه مفید، باید یک بیانیه داستانی هدفمند ایجاد کنید. این عبارات به شدت قدرتمند، از هشت کلمه یا کمتر، چیزی بسیار فزاینده از یک شعار هوشمندانه می‌باشند. همانطور که در مثال بعدی نشان داده شده است، این کلمات دقیق و هنرمندان، نشان‌دهنده یک وعده سازمانی و تعهدی هدفمند به تمامی ذی‌نفعان می‌باشد.

شرکت بسته‌بندی کاغذ (Case Paper) که در سال ۱۹۴۴ تأسیس شد، کماکان یک تجارت خانوادگی است. در واقع، مدیر ارشد مالی آن‌ها، سیمون شافر گلدمن نوه بنیانگذار و پدر سیمون، مدیرعامل آن است. عجیب و غریب است، اینطور است؟ در یک صنعت (توزیع کاغذ) که با ادغام، ساختار شکنی دیجیتال، و تحول عظیم شناخته شده است، دوام و ساختار مالکیت این شرکت مطمئناً متمایز و بسیار قابل تحسین است. اما سوالی که وقتی شرکت ما برای اولین بار با سیمون در سال ۲۰۱۸ شروع به کار کرد، این بود که چرا: چرا این تاریخچه اهمیت دارد؟ چرا به این شرکت پیوستید؟ چرا بیش از چهارصد کارمند شما در هفت ایالت مختلف هر روز

به سر کار می‌آیند؟ چرا مشتریان شما سال به سال به دنبال کاغذ و مواد بسته‌بندی بیشتری هستند؟

برای پاسخ به این چرایی‌ها و در نهایت کمک به این شرکت برای بیان هدف نام تجاری خود، ما نیاز به درک عمیق‌تری از آنچه شرکت انجام می‌داد، چگونگی انجام آن و اینکه به چه کسانی خدمات می‌دهد، داشتیم. با حمل‌ونقل موجودی انبوه کاغذ در انبارهایی که دارای دستگاه‌های تبدیلی هستند که می‌توانند اندازه رول‌های گول‌پیکر کاغذ را به سفارش‌های مشتریان تغییر دهند، «چه» و «چگونگی» این شرکت به شدت با نیازهای مشتریان آن هم‌راستا بود. بدیهی است که مؤسسات چاپ برای چاپ به کاغذ نیاز دارند. چیزی که واضح نیست این است که مؤسسات چاپ با طوفان کامل کاهش تقاضا، انتظار مشتریان برای کسب رضایت تقریباً فوری و کاهش حاشیه سود مواجه شده بودند. مؤسسات چاپ فقط برای زنده ماندن نیاز داشتند هر وسیله‌ای را که می‌توانستند برای افزایش کارایی بیابند. بنابراین این شرکت، با موجودی و مبدل‌هایش، از نظر ساختاری در شرایط مناسبی قرار داشت تا به مؤسسات چاپ کمک کند تا هزینه سربار خود را به حداقل و توانایی خود را برای پاسخ سریع به سفارش‌های دریافتی به حداکثر برسانند.

سؤال باقی‌مانده پس از آن این بود: چگونه این مزیت ساختاری را به یک بیان معنادار و به یادماندنی از هدف ترجمه کنیم؟ شرکت بسته‌بندی کاغذ در طی بیش از هفتاد و پنج سال فروش کاغذ، ذهنیت اول مشتری را حفظ کرده بود. این شرکت به دلیل عملکرد بالاتر از حد انتظار و واکنش

سرسختانه به درخواست‌های غیرمنتظره و حتی گاهی اوقات ظالمانه، در این صنعت شناخته شده بود. شرکت بر اساس سه اصل عملیاتی اساسی به بقای خود ادامه داده بود: قابل اعتماد بودن، مدبر بودن و پاسخگو بودن. در مجموع، شرکت بسته‌بندی کاغذ همیشه «در بسته‌بندی» بوده و هست.

فقط سه کلمه، اما، اوه، قدرت. ناگهان، هر کاری که شرکت قبلاً انجام می‌داد، بیانی آسان برای به خاطر سپردن داشت و با نگاه کردن به آینده، شرکت اکنون فریادی رسا برای حفظ یکپارچگی تمامی فعالیت‌های بازاریابی آتی خود داشت. امروزه، ارزیابی‌های کارکنان درخواست ارائه نمونه‌هایی از عملکردی فراتر از درخواست مشتریان را مطرح می‌کند. یک برنامه جدید پاداش فصلی، کارکنانی را که عملکرد این چنینی (در بسته‌بندی) داشته‌اند، شناسایی می‌کند. شرکت بسته‌بندی کاغذ همچنین هدف خود را در خارج نیز ابتدا از طریق یک برنامه جوایز سالانه با تجلیل از مؤسسات چاپی که برای مشتریان خود «در بسته‌بندی» بوده‌اند، به اشتراک گذاشته است.

از آنجایی که اولویت بخشیدن به مشتریان و وجود برای ارائه خدمت به مشتریان، هیچ کدام ایده‌های جدید و متمایزی نیستند، مهم است که یکی دیگر از عناصر «در بسته‌بندی» را به عنوان بیانیه هدف و کمال واقعی در نظر بگیرید. این نوعی جناس است. زمانی که کلمات «در» به طور عمد در بالای کلمه «بسته‌بندی» در لوگوی شرکت قرار گرفت، تشدید شد و سپس بر روی کارت‌های ویزیت، امضاهای نامه الکترونیک و وبسایت. CasePaper.com نیز ظاهر شد. حالا این نام تجاری به معنای واقعی

کلمه «در بسته‌بندی» بود. در اینجا نیز ما از گذشته بهره گرفتیم، زیرا شرکت سابقه طولانی در استفاده از طنزهای عجیب و غریب در بازاریابی خود داشت.

بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی می‌پرسند، «تفاوت بین یک شعار و یک بیانیه داستانی هدفمند چیست؟» هر دو مورد «وقتی خانواده اولویت دارد» و «در بسته‌بندی» به عنوان شعارهای متعهدانه واجد شرایط هستند، اما تنها یکی از آن‌ها به عنوان بیان هدف مورد استفاده قرار گرفته و می‌گیرد و در آن شرکت بسته‌بندی کاغذ، اقدامات متعددی برای واقعی ساختن وعده این سه کلمه انجام داده و می‌دهد. برای روشن شدن این تمایز ظریف اما مهم، یک بیانیه داستانی هدفمند، نیازمند این است که یک نام تجاری را به انجام کارهای جدید درونی و بیرونی هدایت می‌کند. از طرف دیگر، شعار اغلب یک وعده هوشمندانه اما محقق نشده است.

بیانیه‌های داستانی هدفمند، چراغ راهنمای برنامه‌های تعامل کارکنان، ابتکارات حفظ مشتری و تلاش‌های جدید برای جذب مشتریان بالقوه هستند. برای نشان دادن بیشتر تفاوت بین شعار و بیانیه داستانی هدفمند، در اینجا چند نمونه از عبارات از *SurveyMonkey*، *NI* و *Command* آورده شده است که می‌توانستند با چند اقدام مناسب دیگر، به صورت برنامه‌های بازاریابی کاملاً یکپارچه بین شرکتی شکوفا شوند.

SurveyMonkey: تقویت کنجکاوی

به احتمال زیاد شما یکی از میلیون‌ها نفری هستید که یک نظرسنجی را تکمیل کرده‌اند یا در پلتفرم تقریباً فراگیر SurveyMonkey شرکت کرده‌اند. لیلیا سرینیواسان مدیر ارشد بازاریابی در مصاحبه ۲۰۱۹ با ما اشاره کرد که آگاهی مشکل آن‌ها نیست. از زمان پیوستن به شرکت در آوریل ۲۰۱۸، هدف او الهام‌بخشیدن برای استفاده کلی و افزایش پذیرش خدمات در سطح سازمانی آن‌ها بوده است. رسیدن به آنجا به معنای گسترش بر اساس وعده «تقویت کنجکاوی» نام تجاری با واقعیت بخشیدن آن در سطوح مختلف بود.

برای انجام این کار، سرینیواسان ابتدا بر روی مخاطبان داخلی خود تمرکز کرد و کارمندان را تشویق کرد تا نظرسنجی‌های خود را ایجاد کنند، و همچنین از کارمندان برای بازخورد در مورد چگونگی تقویت شرکت نظرسنجی کرد. او همچنین یک کنفرانس کنجکاوی را ترتیب داد و کاربران را گرد هم آورد تا در مورد اهمیت کنجکاوی نه تنها برای بازاریابان بلکه برای جامعه صحبت کنند. در گفتگوی پادکست خود، راه‌های بیشتری برای واقعیت بخشیدن به «تقویت کنجکاوی» را مانند انجام یک مطالعه سالانه در مورد کنجکاوی، به‌ویژه که به نظر می‌رسد کنجکاوی در حال افزایش است، مورد بحث قرار دادیم.

NI: مهندسی جاه طلبانه

آژانس کارلا پینیرو سابلت با نام گرتل (Gretel)، در سال ۲۰۱۹ توسط موسسه ابزارهای بین‌المللی (National Instruments) استخدام شد و با یک مأموریت خاص: نام تجاری این شرکت چهار ساله را تغییر دهد. سابلت، که در سال ۲۰۲۱ مدیر ارشد بازاریابی IBM شد، توضیح می‌دهد: «مشکل موجود این بود که هیچ‌کس واقعاً نمی‌دانست ما چه کسی هستیم یا نمی‌دانست ما چه می‌کنیم و آگاهی بسیار کمی داشتیم.» خواننده عزیز، لطفاً مکث کرده و جمله قبل را دوباره بخوانید. چیزی که او توصیف می‌کند عدم وجود بازاریابی است! این به طور تصادفی اتفاق نمی‌افتد و معمولاً نشان‌دهنده یک ترجیح عملیاتی عمیقاً ریشه‌دار برای رهبری محصول یا رهبری فروش یا در مورد ابزارهای بین‌المللی، رهبری مهندسی است. حل این مشکل فقط منوط به یافتن چند کلمه هوشمندانه نیست (اگرچه مؤثر است). تغییر کل سازمان، نیازمند تعهد است.

این درک از همان ابتدا بخشی از برنامه سابلت بود. او به یاد می‌آورد: «وقتی از من خواسته شد که این کار را انجام دهم، یکی از چیزهایی که به مدیرعامل، هیئت مدیره و رئیس شرکت گفتم این بود که: آیا آماده‌اید تا به آینه نگاه کنید؟» زیرا این تحقیق ممکن است برخی از سوالاتی را که باید به آن‌ها پاسخ داده شود و ما هنوز از نظر استراتژیک به آن‌ها پاسخ نداده‌ایم، جواب داده یا ممکن است برخی از فرصت‌های بازار را آشکار سازد.»

و همانطور که معلوم شد، این دقیقاً همان چیزی است که اتفاق افتاد.

آژانس سابلت، گرتل، دو گزینه موقعیت‌یابی را ارائه کرد و او به یاد می‌آورد که آن‌ها می‌گفتند: «یکی ریشه در شخصیت شما دارد و بی‌خطر و راحت به نظر می‌رسد و دیگری ریشه در میراث شما دارد، اما در واقع گامی بزرگ به سمت آینده می‌باشد.» شرکت یکی را انتخاب کرد که استراتژی ایمن آن را به چالش کشید. شش ماه بعد، این استراتژی در دو کلمه «مهندسی جاه‌طلبانه» ترکیب شد. برای یک فرد خارجی، این دو کلمه به سؤالات پاسخ می‌دهد که NI چه کاری انجام می‌دهد (این تغییر نام تجاری شامل مخفف سازی نام ابزارهای ملی به NI) و چرایی وجود آن (برای مقابله با بزرگ‌ترین چالش‌های مهندسی روز) است. برای یک کارمند، این بیان نشانه پایان یک «فرهنگ بسیار فروتنانه» و آغاز یک چالش بزرگ برای تمامی کارمندان (نه فقط مهندسان) برای هدف‌گذاری بالا و حل مشکلات بزرگ است.

یکی از آزمون‌های بیانیه‌های داستانی هدفمند، مفید بودن آن‌ها در یک بحران است. اگر در اولین چالش کنار گذاشته شوند، واضح است که آن‌ها فقط یک سری کلمات پوچ بوده‌اند. اما اگر آن‌ها اقدامات معنی‌داری را به ارمغان آورند، آنگاه می‌دانید که چیز بزرگی را به دست آورده‌اید و این موضوع در مورد NI زمانی که همه‌گیری کووید-۱۹ رخ داد، صدق کرد. سابلت می‌گوید: «ما مشتریانی داریم که به بازسازی خطوط تولید آن‌ها کمک کرده‌ایم. ما به حل این بحران کمک نموده‌ایم، بنابراین این نه تنها برای کارمندان ما الهام‌بخش بوده است، بلکه به معنای واقعی کلمه همان کاری است که ما انجام می‌دهیم.»

Command Alkon: در کنار یکدیگر، ما فوق‌العاده خواهیم بود

هنگامی که اد راش در سال ۲۰۱۷ به Command Alkon مستقر در آلاباما پیوست تا کنترل بازاریابی را در دست بگیرد، متوجه شد که شرکت (که نرم‌افزاری برای صنعت ساخت‌وساز توسعه می‌دهد) به مدت چهار دهه اساساً به همین روش تجارت می‌کرده است. تیم فروش معتقد بود که تماس مستقیم تنها راه برای جذب مشتریان بالقوه است. وبسایت چیزی بیش از یک بروشور نمایشی با یک سری شماره تلفن نبود. در حقیقت، مشتریان صنعت ساخت‌وساز این شرکت کماکان به بسیاری از فرآیندهای دستی برای اتصال داده‌های تأمین‌کننده با مشاغل روزمره وابسته بودند. خوشبختانه راش مأموریت داشت که به حرکت شرکت و صنعت به عصر دیجیتال کمک کند. اما قبل از اینکه بتواند کارهای بزرگ را انجام دهد، باید زمینه‌سازی‌های مهمی را به وجود آورد.

در مصاحبه پادکست با ما در سال ۲۰۲۰، راش نحوه ایجاد «سرمایه سیاسی» را در اوایل دوران تصدی خود با اجرای برخی راه‌حل‌های سریع به اشتراک گذاشت. با وجود اینکه می‌دانست که فرصت‌های بهبود عظیمی برای نام تجاری و ارسال پیام‌های تصویر کلی وجود دارد، اما می‌گوید: «چرا ماه‌ها وقت خود را صرف درک این موضوع کرده و در مورد کارهایی که به معنای واقعی کلمه می‌توانید ظرف چند ساعت آن‌ها را انجام دهید، اقدامی نکنید؟» راش توصیه می‌کند، «به عنوان یک قانون کلی معتقدم، متمرکز خود را حفظ کرده و آن را در ارتباط با جایی که می‌توانید به سرعت در آن‌ها به موفقیت دست یابید، ساده نگه دارید.» راش با توجه به توصیه‌های

خوب خود، فرم‌های «تماس با ما» و گفتگوی زنده را به وبسایت اضافه کرد و در عین حال به تیم خود در مورد نحوه تعامل از طریق گفتگوی زنده آموزش داد.

نتایج تقریباً آنی بودند. راش توضیح می‌دهد: «فقط در چند ساعت اول استفاده از برخی از آن قابلیت‌های اساسی ارتباط فرد به فرد، مشتریان بالقوه با آن کانال‌های دیجیتال تعامل برقرار کردند. با برقراری ارتباط با آن‌ها، سرنخ‌ها به دست آمدند و در ظرف مدت بیست و چهار ساعت اول، سرنخ‌های واجد شرایط به سرعت در اختیار واحد فروش گذاشته شد.» پس از چند ماه کار، راش توانست یک برنامه بازاریابی تقاضا ایجاد کند که ارزش صرفه هزینه را داشت. اینگونه بود که راش اعتبار مورد نیاز خود را با تیم رهبری برای مقابله با مسائل بزرگ‌تر نام تجاری، از جمله ایجاد یک بیانیه داستانی کاملاً مختصر، ایجاد کرد.

فرآیند راش برای تغییر موقعیت Command Alkon با یک مرحله اکتشاف شروع شد که در آن او نگرش ذی‌نفعان را نسبت به شرکت بررسی کرد. او ابتدا از همتایان خود پرسید: «اگر مجبور باشید شرکت ما را در هفت کلمه یا کمتر توصیف کنید یا ماهیت شرکت خود را بیابید، آن چه خواهد بود و اگر مجبور بودید این کار را در کمتر از سی ثانیه انجام دهید، چگونه پاسخ می‌دهید؟» او می‌گوید که «نیروی کار را از رهبران مدیریتی گرفته تا هر نقش یا کارکردی که می‌خواست در این روند مشارکت داشته باشد، بررسی کرد. و سپس، مهم‌تر از همه، بیرون رفته و با مشتریان خود صحبت کردیم و همان سطح تعامل را در رابطه با نحوه درک آن‌ها از ما به

عنوان یک شرکت داشتیم.» راش با همکاری با یک آژانس بازاریابی خارجی، تنها در چهار کلمه توانست موقعیت جدید نام تجاری خود را متبلور کند: «در کنار یکدیگر ما فوق‌العاده خواهیم بود.»

نگاه کردن به این بیان از طریق چندین دیدگاه به شما کمک می‌کند تا قدرت کامل‌کنندگی ذهن را درک کنید. اگر کارمند Command Alkon باشید، به طور ناگهانی برای شما بسیار آسان خواهد بود که توضیح دهید شرکت شما چه می‌کند و از کاری که انجام می‌دهید، احساس غرور خواهید کرد. کلمات «در کنار یکدیگر» به پلتفرم نرم‌افزاری نسبتاً جدید این شرکت اشاره می‌کند که به شرکت‌های ساختمانی اجازه می‌دهد به صورت دیجیتال با تأمین‌کنندگان خود کار کنند و هم‌زمان نیاز و وجود قدرت در کار تیمی را به نمایش می‌گذارد. «ما» صنعتی را که در آن مشغول به کار هستیم را نشان داده و «فوق‌العاده خواهیم بود» یک حد عملکردی بالا را برای تمامی افراد شرکت به وجود می‌آورد.

راش این ایده را از دیدگاه مشتری تجزیه کرده و با کلمه اول شروع می‌کند: «ماهیت آن کلمه این بود که همه افراد را در یک پروژه «در کنار یکدیگر» قرار دهد تا بتوانند بیشتر از آنچه به تنهایی می‌توانند انجام دهند، کارایی داشته باشند و مزایای مشترکی را در زمانی که آن‌ها در کنار یکدیگر با ابزارهای دیجیتال کار می‌کنند تا کارهای بیشتری را با صرف انرژی و زمان کمتر انجام دهند، به دست آورند. او می‌افزاید، «ما» مشارکت ما را با مشتریان و جامعه تقویت می‌کند و به‌طور خاص، به پلتفرم همکاری و محصولات فناوری ما اشاره می‌کند که توانایی افراد را برای عملکرد

«فوق‌العاده» در نتیجه نحوه کارکرد ما در این پروژه‌ها به شکلی هماهنگ را نشان می‌دهد.» همانطور که گفتم، این‌ها چهار کلمه برای سخت‌کوشی هستند.

مهم‌تر از همه، راش درک می‌کرد که فقط این چهار کلمه مؤثر نخواهد بود. او نیاز داشت که این ایده را برای کارمندان، مشتریان و مشتریان بالقوه تحقق بخشیده و به واقعیت تبدیل کند. به همین دلیل، او یک جشن بزرگ را در یک سالن کنسرت در بیرمنگام ترتیب داد که از طریق یک پخش زنده تلویزیونی در دفاتر آن‌ها در سراسر جهان پخش شد. راش همچنین در مورد «جایی که بوده‌ایم و به عنوان تیم به کجا می‌رویم» به تمامی افراد راهنمای جیبی ارائه داد که حاوی تمام اطلاعات مربوط به این داستان جدید بود تا بتوانند بیرون بروند و با مشتریان در بازار با آن نوع اعتماد به نفسی که ما به آن نیاز داشتیم، صحبت کنند. راش می‌افزاید: «بخشی از کمک به بیان این داستان در واقع فائق آمدن، یافتن قهرمانان مشتری و اینکه داستان ما واقعاً مجموعه‌ای از داستان‌های موفقیت آن‌ها از نحوه استفاده از فناوری و ساخت‌وساز برای متحول کردن مشاغل آن‌ها بود.» برای مشتریان احتمالی، راش یک وب‌سایت جدید ایجاد کرد که این ایده را از طریق ویدیوها، پست‌های وبلاگ و گزارشات رسمی تقویت می‌کند.

فرآیند بی‌نقص‌سازی خلاصه

فرآیند استراتژی نام تجاری بین شرکتی Renegade یک راهنمای گام به گام برای بی‌نقص‌سازی خلاصه و ایجاد یک بیانیه داستانی هدفمند

متقاعد و متحول کننده ارائه می‌دهد. این فرآیند معمولاً شامل این چهار مرحله است:

کشف: ما از طریق مصاحبه با کارمندان، مشتریان و کارشناسان صنعت به بررسی عمیق سازمان می‌پردازیم. این همچنین زمانی است که ما تحقیقات مشارکت کارکنان خود را انجام می‌دهیم (برای یک نظرسنجی نمونه، به فصل ۷: ابتدا کارکنان را درگیر کنید، مراجعه نمایید). در پایان، ما یک سند SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها) ایجاد می‌کنیم که تمام اطلاعات جمع‌آوری شده را به چند بینش اصلی تبدیل می‌کند.

خلاصه استراتژی: در اینجا، ما به ساده‌ترین عبارت «آنچه» نام تجاری شما انجام می‌دهد، «چگونه» نام تجاری شما این کار را انجام می‌دهد و «چرا» آن را انجام می‌دهید، تعریف می‌کنیم. در همان زمان، همانطور که در فصل ۲ به آن اشاره شد، تمرین موقعیت‌یابی را مرور کرده و الگوی نام تجاری شما را شناسایی می‌کنیم (به فصل ۶ مراجعه کنید). گاهی اوقات، ما یک نمودار ون (Venn) ایجاد می‌کنیم که به نام تجاری، دسته‌بندی و نیازهای هدف نگاه می‌کند تا ببینیم آیا مفهوم اساسی که قابل تملک باشد وجود دارد یا خیر. هدف، داشتن عناصر کلیدی استراتژی نام تجاری در یک صفحه است که از بیانیه داستانی هدفمند پشتیبانی می‌کند.

تمرین ساده: در اینجا می‌پرسیم: از چه چیزی می‌توانیم خلاص شویم؟ برای مثال، بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزار بین شرکتی چندین زیر نام تجاری ایجاد نموده و سعی می‌کنند آن‌ها را به صورت جداگانه به بازار عرضه نمایند. اغلب، این نام‌ها ارزش کمی به فرآیند فروش یا بازاریابی می‌افزایند و

کل شرکت می‌تواند از ارائه یک پلتفرم تحت یک نام با چندین ماژول سود ببرد. این ماژول‌ها می‌توانند توصیفگرهای واضحی داشته باشند اما معمولاً به نام تجاری خود نیاز ندارند. همچنین، گاهی اوقات می‌توان این ماژول‌ها را برای ایجاد پیشنهاد‌های متقاعدکننده‌تر و متمایزتر ادغام کرد.

بیانیه داستانی هدفمند: اینجاست که از ثمره کاری که ما در Renegade انجام می‌دهیم صحبت به میان می‌آید. برای کنار هم قرار دادن کلمات مناسب به ترتیبی درست، کمی خلاقیت لازم است. وقتی بیان شما الهام‌بخش، دراماتیک، متمایز و کاربردی (مثل توضیح اینکه شرکت شما اگر از نام آن مشخص نباشد، در چه دسته‌ای قرار می‌گیرد) و در عین حال احساسی باشد، می‌دانید که یک شعار قدرتمند دارید. این شعار باید در دسترس باشد. همیشه از سیستم جستجوی الکترونیکی علامت تجاری رایگان (TESS) ارائه‌شده توسط اداره ثبت اختراع و علائم تجاری ایالات متحده استفاده کنید تا ببینید آیا کسی تاکنون از این بیان استفاده کرده است یا خیر. به عنوان یک اقدام احتیاطی بیشتر، یک جستجوی در گوگل با و بدون علامت نقل قول نیز انجام دهید.

اگر اولین تلاش‌های شما بیانی را تولید کرد که قبلاً استفاده شده بود، ناامید نشوید. این کار زمان‌بر بوده و شاید حتی یک دوران شغلی کامل طول بکشد تا به خلاصه مختصر و مفید خود دست یابید.

بی‌نقص‌سازی خلاصه با پدرسن

لیندسی پدرسن، نویسنده کتاب «قالب ریزی یک نام تجاری خدشه ناپذیر: راهنمای رهبران» یک مورد قدرتمند برای یک نام تجاری با نام B بزرگ ایجاد می‌کند و در عین حال چندین نکته مفید در مورد نحوه ساخت یک نام تجاری ارائه می‌دهد. در این میان، او ۹ معیار را برای وعده‌های نام تجاری بیان می‌کند که به همان اندازه برای آنچه ما بیانیه‌های داستانی هدفمند می‌نامیم، کاربرد دارد.

پدرسن می‌گوید: «برای اینکه یک نام تجاری این معیارها را برآورده کند، رهبران باید انتخاب‌های دشوار و معاوضه‌ای داشته باشند. این می‌تواند هراس‌آور باشد که اینقدر جسورانه تصمیم بگیرید و آنچه را که انتخاب کرده‌اید در کانون توجه قرار دهید. با این حال، انتخاب چیزی است که رهبران خوب را از رهبران بزرگ و کسب‌وکارهایی با موفقیت زودگذر را از آن‌هایی که برای نسل‌ها دوام می‌آورند، جدا می‌کند.» برای پایان دادن به این فصل، در اینجا ۹ معیار پدرسن به همراه مثال‌هایی واقعی در این کتاب آورده شده است.

اگر نمی‌توانید به طرز هنرمندانه بیانیه‌ای بسازید که تمامی این موارد را داشته باشد، نگران نباشید، اما اگر شعار شما حداقل سه مورد از این موارد را برآورده نمی‌کند، به تابلوی طراحی بازگردید.

۱- بزرگ: وعده نام تجاری شما باید آنقدر بزرگ باشد که قابل توجه شود. این فضایی است که شما در ذهن مشتری خود دارید. آن را به یک

فضای بزرگ، یک وعده بزرگ تبدیل کنید. (کافنس، اتحاد بشریت در برابر سرقت اطلاعات - فصل ۴)

۲- **محدود:** باید آنقدر باریک باشد که بتوانید مالک آن شوید. در حالیکه جایگاه نام تجاری شما باید به اندازه کافی بزرگ باشد که قابل توجه شود، باید به اندازه کافی محدود باشد تا بتوانید بر آن تسلط داشته باشید. موقعیتی را انتخاب کنید که به طور منحصر به فرد می‌توانید آن را داشته باشید، موقعیتی که نه تنها در آن بهتر، بلکه متفاوت هستید. (آکوستیک: تجسم دوباره تکنولوژی بازاریابی - فصل ۷)

۳- **نامتقارن:** باید از مزیت نامتقارن شما استفاده کند. قول دهید و از جایگاه قدرت نامتقارن خود آن را برآورده سازید. این مزیت نامتقارن است زیرا برتری شما نه به دلیل خوب بودن در خیلی چیزها، بلکه به دلیل عالی بودن در یک چیز ناشی می‌شود. (بسته‌بندی کاغذ، در بسته‌بندی - فصل ۵)

۴- **همدلانه:** باید به یک نیاز عمیقاً مرتبط و معنادار پاسخ دهد. موقعیت‌یابی شما باید واقعاً علائق مشتریان شما را در کانون توجه خود داشته باشد. (Alkon Command، در کنار یکدیگر، ما فوق‌العاده خواهیم بود - فصل ۵)

۵- **کاملاً متمایز:** باید تعادلی بین آشنا و تازه برقرار کند. آشنائیت شما را به ذهن مشتری می‌برد، در حالیکه تازگی توجه مشتری را به خود جلب می‌کند. (SurveyMonkey، تقویت کنجکاوی - فصل ۵)

۶- **کاربردی و احساسی:** باید برای مشتری هم کاربردی و هم قانع‌کننده باشد. پیشنهاد شما باید در تقاطع حیاتی قلب و ذهن مشتری

قرار داشته شما باشد. اگر فقط احساسی باشد، ممکن است آن را باور نکنند. اگر فقط کاربردی باشد، با آن ارتباط برقرار نخواهند کرد یا به آن وفادار نخواهند بود. (حلقه خانواده، وقتی خانواده اولویت دارد- فصل ۵)

۷- تیز و برنده: باید متضمن یک وعده تیز و برنده باشد. جایگاه نام تجاری شما باید ساده و منحصر به فرد باشد. باید برای مشتریان به طرز مضحکی واضح باشد که چه کاری انجام می‌دهید و چه قولی نمی‌دهید. (یوتاک، اعجوبه‌های کنترل- فصل ۳)

۸- صحیح: باید کاملاً درست باشد. موقعیتیابی شما باید اثباتی قانع‌کننده، ظریف و ملموسی را ارائه دهد که به وعده خود عمل می‌کنید. نه تنها باید درست بوده، بلکه باید به طور آشکار درست باشد. (NI، مهندسی جاه‌طلبانه- فصل ۵)

۹- قابل ارائه: شما باید به قول نام تجاری خود در تمام کارهایی که انجام می‌دهید، از بزرگ تا کوچک، از مشتری جدید تا مشتری وفادار، به طور مداوم عمل کنید. شما نه تنها حروف بلکه روح وعده خود را نیز آشکار و ثبت می‌کنید. (آتنا، شما به ما ملحق نمی‌شوید. ما به شما می‌پیوندیم- فصل ۲)

نکات کلیدی

* اگر بیش از هشت کلمه طول می‌کشد تا داستان نام تجاری خود را بیان کنید، از یک مؤسسه خارجی بخواهید تا به خلاصه‌سازی آن کمک کند.

* بیانیه داستانی هدفمند، چیزی بیش از یک شعار است. این بیانیه شرکت را وادار می‌کند تا اقداماتی را انجام دهد که فراتر از محدوده بازاریابی سنتی هستند.

* برای اینکه بیانیه داستانی شما جا بیفتد، باید نتیجه یک فرآیند دقیق باشد که ذی‌نفعان کلیدی سازمانی را در برگیرد.

فصل ششم: شادکامی از طراحی

خلاصه: زیبایی‌شناسی سیگنال‌هایی را ارسال می‌کند. طراحی شلوغ در هر جایی مانع از علاقه به نام تجاری در هر جایی می‌شود. طراحی را در سازمان خود پرورش دهید.

نام‌های تجاری بزرگ، چه بین شرکتی و چه بین شرکت و مشتری، ظاهر، احساس و صدای متمایزی دارند که می‌توانید فوراً آن را تشخیص دهید. به اپل، نایک و مک دونالد فکر کنید. چه چیزی اول به ذهن شما می‌رسد؟ احتمالاً آرم‌ها و سپس جنبه خاصی از تجربه نام تجاری آن‌ها. فروشگاه‌های اپل با طراحی خاص شیشه، چوب و تی‌شرت‌های پرسنل آن. نایک و تصاویر ورزشکارانی که ورزش می‌کند. گنبد مک دونالد، ظرف سیب‌زمینی سرخ‌کرده قرمز رنگ و سرویس‌های بهداشتی تمیز.

اکنون سعی کنید این تمرین را برای نام‌های تجاری بین شرکتی انجام دهید. آی‌بی‌ام با لوگوی شکاف‌دار و قاب‌های آبی تبلیغات تلویزیونی خود بدون شک در ذهن شما ماندگار است. اما چه چیز دیگری به ذهن شما می‌رسد؟ به جز نمایش هوش مصنوعی آی‌بی‌ام، واتسون (Watson)، که با رقابت با انسان‌ها در یک مسابقه تلویزیونی در آمریکا به شهرت رسید، سایر مطالب کمی مبهم است که با توجه به اندازه و پیچیدگی تجارت این شرکت قابل درک است. حتی نیروهای فروش شرکت که از آگاهی تقریباً جهانی در دنیای تجارت نسبت به نام شرکت برخوردارند، به هیچ وجه درک

مشابهی از ارائه محصولات گسترده خود ندارد. اگر شما یک کسب‌وکار کوچک یا متوسط هستید، یک مزیت دارید. شما می‌توانید طراحی را در هر جنبه‌ای از کسب‌وکار خود به نحوی پرورش دهید که به شما کمک نماید تا تقریباً به راحتی از رقبای خود متمایز شوید.

طراحی نام تجاری بین شرکتی چیست؟

طراحی نام تجاری بین شرکتی در ساده‌ترین سطح خود ظاهر بصری نام تجاری شما از جمله آرم، قلم‌ها، رنگ‌ها و تصاویر است. هرچه این عناصر بیشتر همراه یکدیگر استفاده شوند، بیشتر در ذهن مخاطبان هدف شما ملکه می‌شوند. طراحی نام تجاری بین شرکتی اگر به درستی انجام شود، داستانی در مورد نام تجاری شما می‌گوید. مانند یک تصویر عالی، طراحی عالی نیز به اندازه هزاران و شاید میلیون‌ها کلمه ارزش دارد.

بیایید با رنگ شروع کنیم. برای نشان دادن قدرت رنگ، بیایید به صنعت اجاره اتومبیل نگاه کنیم. کدام نام تجاری طلایی؟ قرمز؟ سبز است؟ آسان است، این طور نیست؟ National. Avis. Hertz. بسیار خوب، اکنون بگویید Budget. Dollar. و Alamo چه رنگی هستند؟ این خیلی سخت‌تر است. استفاده مداوم از رنگ می‌تواند تأثیری اساسی بر طرز فکر مردم در مورد شرکت شما داشته باشد. طلایی درجه یک و ممتاز است. قرمز قدرتمند، مصمم و پرشور است. سبز با رشد، امنیت و پول همراه است. این یک تفسیر بسیار ساده از معنای رنگ‌هاست، اما می‌توانید ببینید که

چگونه در دنیای شرکت‌های خودروهای اجاره‌ای، انتخاب رنگ بر درک نام تجاری تأثیر می‌گذارد.

در اینجا یک تمرین بسیار آسان وجود دارد تا ببینید آیا نام تجاری شما از رنگ به نفع خود استفاده می‌کند یا خیر. به تمامی آرم‌ها و طرح‌های طراحی بصری مجموعه رقابتی خود نگاه کنید. اگر در حال ایجاد یک دسته‌بندی جدید هستید، به نام‌های تجاری نگاه کنید که برای همان مخاطبان هدف شما بازاریابی می‌کنند. هر یک از طراحی‌های نام تجاری رقبا را صرفاً از نظر رنگ بسنجید. آیا یک رنگ یا ترکیبی از رنگ‌ها وجود دارد که به طور مداوم از آن استفاده می‌کنند؟ آیا این رنگ چیزی را در مورد نام تجاری بیان می‌کند که آن را از سایرین متمایز می‌سازد؟

در مصاحبه سال ۲۰۲۰ با کارلا پینیرو سابلت، وی که در آن زمان یک ابتکار بزرگ تغییر نام تجاری را به عنوان مدیر ارشد بازاریابی ابزارهای ملی (اکنون NI) رهبری می‌کرد، خاطرنشان کرد: «رنگ احتمالاً سخت‌ترین و بحث‌برانگیزترین تغییر بود. اگر چیزی در روند یازده ماهه بود که ما را حدود چهل و پنج روز کند کرد، آن رنگ بود.» او می‌افزاید: «نکته خنده‌دار این است که وقتی ما شروع به انجام کار کردیم، یک آزمایش دیواری برای مقایسه رنگ‌های نام تجاری رقبا انجام دادیم و چیزی که در آن آزمایش یاد گرفتیم این است که تمامی رقبا در این حوزه، به استثنای یک مورد، آبی رنگ بودند.» در نهایت، NI به سمت «سبز شاد» تغییر مسیر داده و حال و هوای جدیدی را به این نام تجاری چهل ساله بخشید.

چگونه از رنگ‌ها برای ایجاد نام تجاری بین شرکتی استفاده کنیم؟

تصور کنید حسابدار یا حسابرس هستید. آیا این کار بسیار سخت است؟ فرض کنید که در یک نمایشگاه تجاری شلوغ برای حرفه‌ای‌های کسب‌وکار با حدود سی غرفه‌دار قدم می‌زنید. ۲۹ غرفه از رنگ‌های خنثی و فقط یکی از آن‌ها از رنگ نارنجی استفاده می‌کند و نه فقط در نشان‌ها و آرم بلکه هر یک از حدود بیست و پنج پرسنل این غرفه، یک تی‌شرت نارنجی پوشیده‌اند. نارنجی روشن. لبخند بر لب دارند و این غرفه نسبتاً بزرگ، مملو از بازدیدکنندگان است. این غرفه بی‌اختیار شما را جذب می‌کند و نمی‌توانید مانند یک پروانه در مقابل شعله شمع، در برابر آن مقاومت کنید. البته این شعله هیچ کس را به جز سایر غرفه‌داران نمی‌سوزاند.

این یک داستان واقعی است که من شاهد آن بوده‌ام. من فقط نمی‌توانم آن نام تجاری را نام ببرم. چیزی که می‌توانم به شما بگویم این است که نام تجاری نارنجی، سه برابر بیشتر از سایر غرفه‌داران با رنگ‌های خنثی از ازدحام منفعت برد. ازدحام، جمعیت را جذب می‌کند. بنابراین پیشنهادهای قانع‌کننده را همراه با یک رنگ غیرمنتظره ارائه دهید. به این ترتیب، غرفه نارنجی، تمام روز شلوغ بود در حالیکه بقیه غرفه‌ها تقریباً خالی بودند. این همان چیزی است که فائق آمدن نامیده می‌شود.

هنگامی که شرکت ProsperWorks تصمیم به تغییر نام تجاری خود در اواخر سال ۲۰۱۸ گرفت، نام خود را به Copper تغییر داد و رنگ صورتی را برای ایجاد نام تجاری جدید خود انتخاب کرد. برای یک شرکت نرم‌افزاری که سایر مشاغل را هدف قرار می‌دهد، این یک حرکت جسورانه

بود. این همچنین انعکاس‌دهنده یک تحول چشمگیر در محصول آن‌ها بود که شرکت آن را از اساس بازطراحی کرده بود. با چه روشی بهتر از استفاده از یک رنگ غیرمنتظره، یک تغییر عمده را نشان دهیم؟ مورگان نورمن، در آن زمان مدیر ارشد بازاریابی Copper، نحوه انتخاب رنگ صورتی خود را در مصاحبه با پادکست ما با عنوان «Copper، آبی + صورتی: یک تغییر نام هنرمندانه» را توضیح می‌دهد:

اگر آرم‌های شرکت‌ها را بر اساس رنگ آبی ردیف کنید، همه را در کنار یکدیگر خواهید دید. تمامی شرکت‌ها از دنیای دوست‌داشتنی رنگ آبی در نرم‌افزارهای سازمانی خود استفاده می‌کنند. و وقتی ما به این مسئله نگاه کردیم، فرصتی را یافتیم. حوزه‌ای که کاملاً باز و دست‌نخورده بود، رنگ صورتی بود. هیچ کس به آن نپرداخته بود. این جسورانه، مدرن، تازه و متفاوت است. حال و هوای متفاوتی به چیزها می‌بخشد و آن‌ها را با بیانی متفاوت نمایش می‌دهد. من فکر می‌کنم برخی از مردم واقعاً آن را دوست داشته و برخی نیز می‌گویند «اوه، این تندوتیز است.» اما در واقع هدف ما این بود. هدف این بود که چیزی کاملاً متفاوت باشیم که در مدیریت روابط مشتریان ندیده باشید.

رنگ فقط یکی از جنبه‌های طراحی نام تجاری است. همانطور که قبلاً ذکر شد، نوع، تصاویر و حتی زبان می‌توانند تأثیر زیادی بر طراحی نام تجاری بین شرکتی داشته باشند. یکی از راه‌های ارزیابی ارزش‌گذاری سازمان شما برای طراحی نام تجاری این است که بدانید اولین طراح داخلی چه زمانی استخدام شده است. اگر این استخدام در اوایل تأسیس شرکت

اتفاق افتاده باشد، بدون شک خواهید دید که طراحی در سازمان نفوذ کرده است، نه فقط از نقطه نظر هویتی بلکه از دیدگاه تجربیات کاربران. در سال ۲۰۱۰، اسکات هریسون، بنیانگذار Charity Water، داستانی برای FastCompany.com به من گفت که «بایاکا چه کسانی هستند و ۷ سؤال دیگر برای رهبران الهام‌بخش کدامند» نام داشت: «برای حل مشکلی به بزرگی بحران آب، ما باید یک نام تجاری حماسی ایجاد کنیم.» و برای انجام این کار، دومین استخدام هریسون در شرکت، یک کارگردان هنری/فیلمبردار بود. تا به امروز، Charity Water یک سازمان غیرانتفاعی نادر با یک نام تجاری واقعاً رشک‌برانگیز است که صرفاً با سرمایه‌های ناچیز طراحی شده است.

شاید همیشه متوجه طراحی خوب یا عالی نشوید، اما احتمالاً در صورت عدم وجود، متوجه آن خواهید شد. به بازدید اخیر خود از یک وبسایت فکر کنید. آیا آنچه را که به دنبال آن بودید در عرض چند ثانیه پیدا کردید؟ آیا صفحه ورود شما را آرام کرد یا آشفته؟ آیا طراحی وبسایت منسجم و یکدست بود؟ طراحان بزرگ مشکلات را حل می‌کنند. طراحی بد آن‌ها را به وجود می‌آورند.

یک نگاه گذرا به طراحی آرم

آرم‌ها یکی دیگر از حوزه‌های طراحی هستند که کتاب‌های فراوانی درباره آن‌ها نوشته شده‌اند، بنابراین این بخش فقط برای جلب توجه شما به اصول اولیه است. اولین قانون طراحی آرم، همکاری با افراد متخصص است.

این افراد بااستعداد، برای خود مجموعه لغاتی دارند و می‌توانند به هر منحنی از هر قلمی و هر لبه از هر نمادی، معنی بدهند. آن‌ها می‌توانند به شما بگویند که چه زمانی تنش بین نام و نماد شما (علامت کنار نام تجاری شما – مانند تیک نام تجاری نایک) چیز خوبی بوده و چه زمانی تضاد ایجاد می‌کنند. با پیشنهادهای آنلاین برای طراحی آرم خود تنها با چند صد دلار وسوسه نشوید: با توجه به اهمیت آرم خود (نام و نشان) برای هر جنبه‌ای از تجارت شما و مدت‌زمان ماندگاری یک آرم خوب، باید قبل از تصمیم به صرفه‌جویی در هزینه‌های طراحی، کمی بیشتر فکر کنید

قانون بعدی این است: زمان و پول خود را برای طراحی مجدد آرم خود هدر ندهید، مگر اینکه این تغییر هم‌زمان با تغییرات دیگر بوده و بتواند تغییر قابل توجهی را برای محصول یا خدمات شما به ارمغان آورد. شما می‌توانید یک ماشین خراب را دوباره رنگ‌آمیزی کنید، اما این باعث فریب دادن رانندگان یا خروج آن از بنگاه فروش خودرو نمی‌شود.

برعکس، اگر تغییرات اساسی در محصول یا خدمات خود ایجاد کرده‌اید (مثلاً نام تجاری خود را برای ورود به بازارهای جدید اصلاح نموده‌اید) پس در نظر داشته باشید که شاید لازم باشد یک آرم جدید را برای کمک به نشان دادن این تغییر بزرگ در بازار بکار ببرید، به خصوص اگر آرم قبلی دارای نواقصی در طراحی باشد.

اشکالات طراحی ممکن است موضوعی سلیقه‌ای و ذهنی به نظر برسد، اما اجازه دهید چند مورد را پیشنهاد کنم که اینطور نیستند:

* آرم تنها در اندازه‌های بزرگ خواناست و به همین دلیل قادر به استفاده از آن به صورت آنلاین یا روی کارت ویزیت نباشید.

* آرم به قدری عریض است که وقتی با آرم‌های دیگر نشان داده می‌شود، چندان قابل مشاهده نمی‌باشد.

* آرم شبیه یک نام تجاری شناخته‌شده دیگر به نظر می‌رسد.

* نماد همراه با نام شما پرت کننده حواس، بی‌ربط یا آنچنان پیچیده است که چالش‌های تولید را به وجود می‌آورد.

* هنگامی که آرم خود را با سایر شرکت‌های هم دسته خود مقایسه می‌کنید، آرم شما محو و ضعیف به نظر می‌رسد.

رایج‌ترین زمان برای تغییر آرم زمانی است که نام خود را نیز تغییر می‌دهید. این مورد برای TRUSTe برقرار بود وقتی که نام شرکت خود را در سال ۲۰۱۷ به TrustArc تغییر داد. در مصاحبه با پادکست ما در سال ۲۰۱۹، مدیر ارشد بازاریابی، دیو دیزی، ابتدا نیاز به تغییر نام را توضیح داد: «متقاعد کردن بسیاری از شرکت‌ها در خصوص اینکه ما یک شرکت فناوری هستیم، دشوار بود. زیرا وقتی نام TRUSTe را می‌شنیدند، بلافاصله با خود فکر می‌کردند که ما صرفاً شرکت صدور گواهینامه و تأییدیه هستیم.»

با توجه به نیاز کسب‌وکار به تغییر نام، تهیه یک آرم جدید نیز فرصتی برای تکامل شخصیت نام تجاری ایجاد کرد. همانطور که دیزی توضیح می‌دهد، «به شدت تلاش می‌کردیم تا از تصویر ذهنی قبلی خود فرار کنیم، و هم‌زمان با بهره‌گیری از بخش‌های خوب، تا حدی تغییر کردیم تا به ایجاد یک هویت جدید کمک کنیم.» و این آموزنده‌ترین بخش برای شما

بازاریابان خلاق است: دیزی آژانس طراحی آرم خود را به چالش کشید تا «دیوانه‌وار فکر کرده و ببینید آیا کاری وجود دارد که بتوانید با حیوانات انجام دهید.» حیوانات؟

بسیار خب، نکته این نیست که از آژانس خود بخواهید حیوانات را در آرم جدید شما بگنجانند. هدف فقط الهام‌بخشیدن به آن‌ها و به چالش کشیدن آن‌ها برای کشف راه‌های مختلف است. این کاری است که بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی انجام می‌دهند! دیزی به حیوانات فکر می‌کرد زیرا متوجه شده بود که شرکت‌های دیگر از آن‌ها استفاده می‌کنند. این منجر به قرارگیری یک بریدگی باله مانند در قوس بالای آرم TrustArc شد که به نوبه خود، این نام تجاری را به سمت دلفین‌ها سوق می‌داد. بله، دلفین‌ها. این داستان دیزی در این خصوص است:

اما چرا دلفین‌ها؟ و شرکت طراحی با داستانی در مورد نحوه تناسب دلفین با قوس نزد ما بازگشت که با نمادگرایی زیادی پیرامون این ایده شروع شد. دلفین‌ها بسیار باهوش هستند. همچنین رفتار آن‌ها بسیار دوستانه است. و به طور کلی مردم دلفین‌ها را دوست دارند. در عین حال، آن‌ها در واقع حیوانات بسیار تند و سریعی هستند. آن‌ها این ایده از قوس را با کمی برآمدگی در بالای آرم به ما ارائه کردند که این ایده دلفین‌ها شد. و در حالیکه هیچ ارتباطی بین دلفین‌ها و حریم خصوصی وجود ندارد، ناگهان، هویت جدید ما را به شیوه‌ای خوب به هم گره خورد.

برای تحسین این داستان، دلفین‌ها نقش مهمی در راه‌اندازی TrustArc داشتند که یادآور می‌شوم در فضای جدی حریم خصوصی

اینترنتی فعالیت داشتند. دلفین‌های کوچک مخملی که در ابتدا فقط به عنوان هدیه‌ای برای کارمندان برنامه‌ریزی شده بودند، در مهمانی‌های تأسیس TrustArc و نمایشگاه‌های تجاری بعدی تبدیل به هدایای مورد علاقه افراد شدند. این امر دیزی را شگفت‌زده کرد، زیرا «مشتریان ما معمولاً وکلا، افرادی با سوابق حقوقی و شکایتی هستند.» همانطور که مشخص است، این افراد نیز انسان هستند و به جذابیت دلفین‌ها علاقه دارند. حتی در طراحی آرم، بهتر است یک بازاریاب نا به هنجار باشید.

به عنوان یک مدیر ارشد بازاریابی ماهر، لازم نیست طراحی لذت‌بخش خود را به چیزهایی که می‌توانید تجسم نمایید، محدود کنید. به عنوان مثال، حوزه دیگری که می‌تواند برای ارائه نتایج متمایز طراحی شود، صدای نام تجاری است، بنابراین بیاید اکنون توجه خود را به آن حوزه معطوف کنیم.

طراحی صدای نام تجاری

برندهای بزرگ شخصیتی ثابت دارند و بدون توجه به جایی که با آنها روبه‌رو می‌شوید با همان لحن و روشی جذاب با ما صحبت می‌کنند. این شخصیت اغلب به چیزی که صنعت ما آن را «صدای نام تجاری» می‌نامد، خلاصه می‌شود. یک صدای نام تجاری به خوبی تعریف شده، مزایای زیادی برای بازاریاب و شرکت دارد. درک اینکه چگونه نام تجاری صحبت می‌کند و نمی‌کند، بدان معناست که مهم نیست مشتریان فعلی یا مشتریان بالقوه در کجا با نام تجاری روبه‌رو شوند، صدا و در نتیجه، تجربه آن‌ها ثابت

خواهد بود. همچنین به این معنی است که تیم تولیدکنندگان محتوای همواره در حال رشد شما، مطالبی را منتشر نمی‌کنند که «خارج از نام تجاری» باشد.

این سؤال پیش می‌آید که چگونه صدای نام تجاری خود را تعیین می‌کنید؟ برای شرکت‌های کوچک‌تر، صدای نام تجاری اغلب از شخصیت منحصر به فرد مؤسس آن‌ها نشأت می‌گیرد. قبلاً اشاره کرده‌ام که بن کوهن و جری گرینفیلد چگونه از همان ابتدا شرکت خود را با کمی سرگرمی مخلوط کردند و مطمئن شدند که آن‌ها هرگز چیزی را جز ایجاد تجربه‌های خوش طعم بستنی، بیش از حد جدی نمی‌گیرند. هنوز هم می‌توانید صدای استیو جابز را در نسخه اصلی پویش معروف اپل، «متفاوت بیندیشید» اپل بشنوید و هر چند ریچارد دریفوس تبلیغاتی را که از تلویزیون پخش می‌شد روایت می‌کرد، بیان او به وضوح، نسخه جابز را تکرار می‌نمود و نکته مهم‌تر، حساسیت متمایز جابز برای اطلاع‌رسانی در خصوص هر جنبه‌ای از نام تجاری اپل می‌باشد. اما در مورد شرکت‌هایی که بنیانگذاران محتاط‌تری دارند، چه می‌توان گفت؟

یکی از رویکردهایی که به نظر ما برای شناسایی صدای نام تجاری متمایز بسیار مفید است، استفاده از کهن‌الگوهاست. این رویکرد توسط کارل یونگ توسعه داده شد و پس از اینکه توسط هوادارانش اصلاح گردید، دوازده کهن‌الگوی یونگ وجود دارد که می‌توان از بین آن‌ها یکی را انتخاب کرد. این کهن‌الگوها مانند مزاح‌کننده، کاشف و ... دارای پیشینه غنی هستند که می‌تواند به اطلاع‌رسانی، تمایز و حفظ تمامی فعالیت‌های

بازاریابی شما کمک کند. PsychologistWorld.com یک تست کهن‌الگوی یونگی رایگان دارد تا به شما کمک کند کهن‌الگویی را که نام تجاری شما در حال حاضر به بهترین شکل با آن هماهنگ است، را بیابید. به هر حال، انجام این آزمون کمی مشکل است، زیرا باید تصور کنید که به عنوان یک نام تجاری به آن پاسخ می‌دهید. ممکن است لازم باشد چند نفر با درک عمیق از شرکت شما در این آزمون شرکت کنند تا به نتایج قطعی برسید.

برخی از شرکت‌ها این را به عنوان تمرین تیم رهبری، امتحان می‌کنند. چالش این رویکرد این است که بسیاری از مدیران می‌خواهند نام تجاری خود را به عنوان قهرمان ببینند. و قهرمان در واقع یک کهن‌الگو است که صرفاً برای برخی از نام‌های تجاری مانند نایک، فدکس و نیروی دریایی ایالات متحده عمل می‌کند. اما برای بسیاری از نام‌های تجاری بین شرکتی، به ویژه ارائه‌دهندگان نرم‌افزار، مشکل‌ساز است، زیرا بسیاری از آن‌ها صرفاً قدرت بخش مشتریان قهرمان خود هستند. آن‌ها مانند مرلین برای آرتور جوان، اوبی وان کنوبی برای لوک اسکای واکر هستند. این به نوبه خود باعث می‌شود بسیاری از نام‌های تجاری بین شرکتی خود را به عنوان دانا یا مشاور خردمند (مانند آی بی‌ام، گوگل، اکونومیست) تصور کنند.

یافتن کهن‌الگوی مناسب برای نام تجاری شما فقط این نیست که در گذشته چگونه صحبت کرده‌اید یا اینکه در آینده چگونه صحبت می‌کنید. علاوه بر این، مهم است که رقبای بزرگ‌تر خود را، با این فرض که هر یک از آن‌ها صدای واضح و ثابتی در بازار ایجاد کرده‌اند، در نظر بگیرید. اگر هر

یک از رقبای شما خود را به عنوان دانا معرفی می‌کنند، بدیهی است که استفاده از همان صدا به شما کمکی برای غلبه بر آن‌ها نخواهد کرد. از سوی دیگر، تعداد بسیار کمی از نام‌های تجاری در هر صنعت، به ویژه در عرصه بین شرکتی، جسارت این را دارند که نام تجاری مزاح‌کننده باشند. این امر نیازمند جسارت و هنر است، زیرا طنز اغلب وابسته به دید بیننده است.

اما انتخاب یک کهن‌الگوی غیرمرسوم در دسته‌بندی شما می‌تواند بسیار مؤثر باشد. این به سادگی معنی حرکت در جهتی متفاوت با دیگران است. در اینجا شایان ذکر است که یکی از نام‌های تجاری که جسارت پذیرش کهن‌الگوی مزاح‌کننده را داشت، بسته‌بندی کاغذ (Case Paper) بود که به تفصیل در فصل ۵ درباره آن صحبت شد. همانطور که خواندید، این شرکت سابقه طولانی در استفاده از طنز داشت که سابقه آن به دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد. گاهی اوقات صدای نام تجاری شما از قبل در بایگانی شما پنهان شده یا همانطور که در مورد بعدی خواهید دید، گاهی اوقات باید از دیگران کمک بگیرید تا آن را به قانع‌کننده‌ترین شکل ممکن بیان نمایید.

طراحی صدای نام تجاری خود از طریق دیگران

در سال ۲۰۱۷، تونی کلایتون هاین، مدیر ارشد بازاریابی زیراکس، به دنبال راهی بود که کسب‌وکارها را وادار به تجدیدنظر در برداشتهای خود از این شرکت کند. با توجه به سابقه این شرکت، این کار آسانی نبود. از این گذشته، زیراکس برای صنعت چاپ و تکثیر مانند FedEx برای صنعت

حمل و نقل بود. هر دو مترادف با حوزه کاری خود هستند. نام آن‌ها حتی تبدیل به فعل شده است. در اکثر مواقع، این اوج پرورش یک نام تجاری است، اما برای زیراکس، که می‌خواست ریشه‌های خود را به فراتر از تجارت دستگاه‌های کپی گسترش دهد، این ارتباط دسته‌بندی مشکل‌ساز بود. زیراکس باید به نوعی از میراث خود جدا می‌شد.

کلایتون هاین برای گفتن داستانی تازه در مورد زیراکس، چهارده نفر از بزرگ‌ترین داستان نویسان جهان را گرد هم آورد اما از آن‌ها نخواست که درباره زیراکس چیزی بنویسند. در عوض، صرفاً درخواست کرد تا نظرات خود را در مورد محیط کاری مدرن شرکت بیان کنند. کلایتون هاین توضیح می‌دهد: «ما به معنای واقعی کلمه از آن‌ها خواستیم (بدون هیچ حد و مرزی) دیدگاه‌های خود را در مورد محیط کاری مدرن بیان کنند. بنابراین، لی چایلد، ایمی مان، جاناناتان کولتر، رکسان گی و بسیاری دیگر همگی توانستند به سبک نگارشی خود (یک آهنگ، یک مقاله، یک داستان) درباره شرکت نظر بدهند. ما توانستیم این عناصر مختلف را از آنچه که آن‌ها کار در نظر می‌گیرند، بفهمیم و چیزی که به سرعت متوجه آن شدیم این است که کار قطعاً دیگر یک مکان نیست. تمامی این افراد دور هم جمع شدند و در بخش‌های خود مشارکت کردند.»

کلایتون-هین می‌گوید، اسلون کراسلی یک مقاله‌نویس پرفروش نیویورک تایمز «عامل پیونددهنده بین این کارها به منظور کمک به فرمول‌بندی یک کتاب الکترونیکی به نام صفحه را آزاد کن» را پیشنهاد کرد. به یک معنا، صداهاى متعدد یکی می‌شوند. این برنامه همچنین

ویدیوهایی با این نویسندگان و همچنین یک سری رویدادهای زنده در خیابان ۹۲ شهر نیویورک را به نمایش گذاشت. کلایتون هاین موفقیت برنامه را در مصاحبهٔ ۲۰۱۸ با ما این چنین خلاصه کرد: «از آنجا، توانستیم داستان چگونگی گردهم آمدن این پروژه جالب را بگوییم و از شهرت نویسندگان و سازمان‌های درگیر استفاده کنیم. تمامی این‌ها به بازاریابی ما کمک کرد و پیام ما را تقویت نمود. ما روابط عمومی زیادی به دست آوردیم، تنها به این دلیل که همانطور که حدس می‌زدیم، داستان مذکور جالب بود.»

ما حوزه‌های زیادی را در این فصل پوشش دادیم، اما به هیچ وجه عدالت را در مورد کل دنیای طراحی و اهمیت حیاتی آن برای موفقیت بازاریابی رعایت نکردیم. برای طراحی آرم، من مطالعهٔ کتاب «عشق طراحی آرم: راهنمای ایجاد هویت‌های نمادین نام تجاری» نوشته دیوید ایری یا «طراحی هویت نام تجاری: یک راهنمای ضروری برای کل تیم ایجاد نام تجاری» نوشته آلینا ویلر را به شدت توصیه می‌کنم.

نکات کلیدی

- * یافتن ترکیب منحصر به فرد خود از رنگ و صدای نام تجاری به وضوح شما را متمایز می‌سازد.
- * اگر آرم و عناصر طراحی شما هم‌رنگ رقبای کلیدی هستند، وقت آن است که طراحی خود را مجدداً بررسی کنید.

* اگر هم‌صدا با رقبای اصلی خود صحبت می‌کنید، زمان آن رسیده است که کهن‌الگوی نام تجاری خود را دوباره بررسی نمایید.

بخش سوم:

اجرای متفکرانه

«چیزی که خوب انجام شود بهتر از چیزی است که خوب گفته شود.»
(بنجامین فرانکلین)

اجرای متفکرانه یک بازاریاب، صرفاً در مورد انجام امور متفکرانه برای کارمندان، مشتریان، مشتریان بالقوه و سایر مخاطبان شماسست. اجرا کردن به اشکال مختلف (سرگرمی، آموزش، الهام‌بخشی، روشننگری) انجام می‌شود، اما یک بخش ناگفته آن نیز حائز اهمیت است: پیام‌رسانی ویژگی محور در مورد محصول یا خدمات شما. این از یک جایگاه احترام شروع می‌شود: اینکه شما باید حق صرف وقت افراد را به دست آورید. این انعکاس‌دهنده ظهور چیزی است که من آن را «اقتصاد بده بستان» می‌نامم که در آن ما بازاریابان باید چیزی باارزش را در ازای به دست آوردن چیزی باارزش (معمولاً زمان و توجه) ارائه دهیم.

اجرای متفکرانه نقطه مقابل تبلیغات ویژگی محور است، نوعی که امید می‌رود یا شما را آزار داده و یا به عمل وادار کند. و در حالیکه این رویکرد سنتی کماکان طرفداران خود را داشته و برای بسیاری مؤثر است، تعداد کمی از نام‌های تجاری بین شرکتی بودجه یا چرخه فروش کافی برای طی کردن این مسیر را دارند. راه‌حل جایگزین این است که نام تجاری خود را با انجام اموری بسازید که به کارمندان شما کمک می‌کند تا شما را بهتر تبلیغ کنند، مشتریان حامی شما گردند و مشتریان احتمالی شما احساس خوبی نسبت به افزودن شما به لیست خود داشته باشند.

در این بخش، به شما توضیح خواهیم داد که چرا کارکنان که اغلب نادیده گرفته شده‌ترین و کم استفاده‌ترین منبع تبلیغ نام تجاری هستند،

باید اولین هدف شما باشند. برای این منظور، شما با مدیران ارشد بازاریابی آشنا می‌شوید که در زمینه بازاریابی برای کارکنان ماهر شده‌اند (فصل ۷: ابتدا کارمندان را درگیر کنید). سپس به مشتریان شما و اینکه چرا آن‌ها باید بخش مهمی از هر ابتکار بازاریابی یا ایجاد نام تجاری جدید باشند (فصل ۸: قهرمانان مشتری مداری را پرورش دهید) می‌پردازیم و در نهایت، نحوه فروش از طریق خدمات را به اشتراک می‌گذاریم، رویکردی که وقتی همه‌گیری کرونا، مراسمات و رویدادهای حضوری را از لیست گزینه‌ها حذف کرد، جذابیت بیشتری به دست آورد (فصل ۹: فروش از طریق خدمات).

فصل هفتم: ابتدا کارکنان را درگیر کنید

خلاصه: اگر کارمندان باور نکنند، هیچ کس باور نخواهد کرد. آن‌ها خط مقدم هستند که خطوط بعدی را هدایت می‌کنند. وقتی آن‌ها با انگیزه باشند، اتفاقات خوبی خواهد افتاد.

در فصل ۴، اهمیت مشارکت کل سازمان در فرآیند توسعه استراتژیک را مورد بحث قرار دادیم. به عنوان بخشی از این رویکرد، ما توصیه می‌کنیم در شروع سفر بازاریابی خود، یک نظرسنجی از کارکنان انجام دهید. این تحقیق نه تنها معیارهای مفیدی برای رهگیری پس از عرضه برنامه جدید شما در بازار ارائه می‌دهد، بلکه ممکن است بینش‌های ارزشمندی را نیز به همراه داشته باشد که می‌تواند هدایت‌گر تلاش‌های شما باشد.

در یک نظرسنجی از کارمندان که Renegade در سال ۲۰۱۹ برای یکی از مشتریان خود انجام داد، ما چند مشکل اساسی را در تلاش قبلی برای تغییر نام تجاری کشف کردیم. به این ترتیب، زمانی که طرح جدید را توسعه دادیم، توانستیم اجزای خاصی را در نظر بگیریم که به مسائل گذشته بپردازند تا اطمینان حاصل شود که برنامه جدید به خوبی مورد استقبال قرار خواهد گرفت. نکته کلیدی اینجاست: اگر کارمندان به نام تجاری اعتقاد نداشته باشند، اگر نتوانند ذات نام تجاری را تجسم کنند، امید چندانی نیست که فعالیتهای بازاریابی شما تفاوتی به ارمغان آورد.

بنابراین، برای هر برنامه بازاریابی یا تغییر نام تجاری بین شرکتی، توصیه می‌کنیم که قبل از هر فعالیت خارجی، با کارکنان ارتباط برقرار نمایید.

اهمیت ارتباطات داخلی جای بحث ندارد. در مطالعه تحقیقاتی اختصاصی ما بر روی مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰، بیش از ۹۰ درصد از افراد، اهمیت حیاتی ارتباطات با کارکنان را تأیید کردند. اما یک نکته مهم در این وجود دارد و آن اینکه، دو سوم از همین مدیران ارشد بازاریابی قبل از ارائه خارجی، به مدت کمتر از یک ماه اجازه برقراری ارتباطات داخلی را داده‌اند. این ناهماهنگی، قابل توجه است. اساساً، این مدیران ارشد بازاریابی می‌گویند: «ابتکار بازاریابی جدید ما نیازی به تغییرات اساسی سازمانی یا تلاش‌های آموزشی معنی‌دار ندارد.» این تصور چه مشکلی به ارمغان می‌آورد؟ مشکلات زیاد.

تبدیل شدن به یک بازاریاب نا بهنجار، چیزی بیش از ساختن کلمات، آرم‌ها و تصاویر است. این کار با دادن یک وعده متمایز به بازار شروع می‌شود و سپس پایبندی و عمل به آن وعده تا حد امکان و به طور مداوم صورت می‌پذیرد. کارکنان شما در کانون این وعده قرار دارند. این کارکنان هستند که به قول شما وعده عمل می‌پوشانند. اگر وعده جدیدی می‌دهید، به احتمال زیاد نیاز به ایجاد تغییراتی در نحوه انجام تجارت، نحوه تعامل با مشتریان و نحوه استخدام کارمندان جدید خواهید داشت. تمامی این موارد باید هماهنگ شوند.

آکوستیک: به راه‌اندازی میلیارد دلاری

در جولای ۲۰۱۹، بخش فناوری بازاریابی در IBM به یک شرکت کاملاً جدید تبدیل شد که به سرعت آکوستیک (Acoustic) نامیده شد. ناگهان بیش از هزار کارمند که در حال خدمات‌رسانی به بیش از سیصد و پنجاه هزار مشتری در بیست و یک کشور بودند، مجبور شدند از نام تجاری معروف IBM Watson جدا شده و کاری تازه را شروع کنند. برای نورمن گوادگنو، مدیر ارشد بازاریابی که دو ماه بعد وارد این شرکت شد، این یک چالش اساسی بود: نه تنها ساختن یک نام تجاری، بلکه ساختن یک سازمان بازاریابی و در عین حال کمک به ایجاد یک شرکت. (خوشبختانه گوادگنو یک سازنده است که به شرکت کربونیت در طول تصدی خود به عنوان مدیر ارشد بازاریابی از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۹ کمک کرد تا دو برابر رشد کند.)

اما از کجا شروع کند؟ پاسخ گوادگنو که اولین روز کاری وی با ورود رئیس جدید منابع انسانی مصادف شد، ممکن است شما را شگفت‌زده کند. گوادگنو گزارش می‌دهد: «ساخت یک نام تجاری از روز اول با یک کارمند شروع می‌شود. در اصل، قبل از روز اول، زمانی که کارمندی آینده‌نگر برای اولین بار از ظهور یک شرکت جدید مطلع شده و در آن استخدام می‌شوند، این روند شروع می‌شود.» با همکاری با مدیریت منابع انسانی، آن‌ها روی تعریف چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های آکوستیک و سپس ایجاد ضرب‌آهنگی برای تشریح جهت‌گیری جدید شرکت، تمرکز کردند. با ایجاد این زیربنا، اکنون زمان موقعیت‌یابی فرا رسیده بود.

برای گوداگنو، آگاهی اصلی از درک این موضوع سرچشمه گرفت که اکثر رقبای بزرگ‌تر او و شرکتی که از آن جدا شده بودند، در تلاش هستند تا مشکلات بی‌شماری را برای طیف وسیعی از مخاطبان هدف، حل کنند. اما آکوستیک اینگونه نبود. گوداگنو توضیح می‌دهد: «ما هزار نفر هستیم که تنها بر روی این مجموعه از فناوری بازاریابی، روی اتوماسیون پویس‌ها، تجزیه و تحلیل تجربیات، روش‌ها و خط سیرها، شخصی‌سازی و مدیریت محتوا تمرکز کرده‌ایم. ما سعی نمی‌کنیم تمامی کارها را انجام دهیم. ما سعی نمی‌کنیم یک دفتر پشتیبان باشیم که هر مشکلی را در زمینه فناوری اطلاعات برای یک شرکت حل می‌کنیم. ما در تلاش هستیم تا مشکلات بازاریابان را از طریق بازاریابی حل کنیم.»

گوداگنو که اکنون به وعده نام تجاری «بازنگری در فناوری بازاریابی» مسلح شده و برای یک پویس به راه‌اندازی بزرگ در مارس ۲۰۲۰ آماده شده است، همراه با سایر نقاط جهان، تحت تأثیر همه‌گیری کرونا قرار گرفت. چون قبلاً به کار از راه دور عادت کرده بود (دفتر مرکزی شرکت آکوستیک در نیویورک بود و گوداگنو در بوستون زندگی می‌کرد)، چالش واقعی برای او در واقع تلاش برای حفظ «ارتباط انسانی زنده و فرد به فرد» بود.

برای رسیدگی به این مشکل، گوداگنو و مدیر منابع انسانی شروع به میزبانی مشترک برنامه زنده آکوستیک (One Acoustic Live) کردند: گردهمایی‌های مجازی سراسری شرکت که در آن «موضوعات را مطرح می‌کنیم و به بحث و تبادل نظر می‌پردازیم تا بتوانیم از آنلاین بودن افراد

در سراسر جهان بیشترین بهره را ببریم.» در حالیکه بسیاری از شرکت‌ها در طول همه‌گیری کرونا به «تالارهای مجازی شهر» روی آوردند، شاید غیرعادی است که این برنامه توسط مدیر ارشد بازاریابی با مشارکت مدیر منابع انسانی هدایت شود و اهمیت اثربخشی کلی بازاریابی آکوستیک را نشان می‌دهد که گواداگنو آن را مدیون مشارکت کارکنان می‌داند.

ران گیشری، مدیر ارشد بازاریابی در تابولا (Taboola)، یک شرکت فناوری تبلیغاتی که به سرعت در حال رشد است، گرایش جالبی را در ترکیب بازاریابی و منابع انسانی مشاهده می‌کند، زیرا شرکت‌های بیشتری متوجه می‌شوند که استخدام و حفظ کارمندان تقریباً شبیه جذب و حفظ مشتریان است. از این رو، همان روش‌ها و مهارت‌ها را در این خصوص نیز اعمال می‌نمایند. گیشری با درک این موضوع خاطرنشان می‌کند که «در تابولا، ایجاد نام تجاری تحت نظر بازاریابی نام تجاری است. آن تیم ارتباط نزدیکی با منابع انسانی داشته و در حال حاضر تأثیر زیادی بر استخدام افراد در شرایط بسیار رقابتی دارد.»

برای تأکید بیشتر بر این مطلب: موقعیت‌یابی جدید اساساً بی‌فایده خواهد بود مگر اینکه کاملاً توسط کل سازمان شما پذیرفته و عملیاتی شود. با جسارت و درایت هنرمندانه خود، بدون شک آماده هستید تا شرکت خود را به سرزمین موعود وعده جدید خود برسانید. وقتی کارکنان اهمیت کاری را که شما به عنوان بازاریاب انجام می‌دهید را به طور کامل درک می‌کنند و بپذیرند که آن‌ها بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان هستند، نتایج اغلب

تکان‌دهنده خواهند بود. به همین دلیل است که بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی، جلب مشارکت کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند.

بازگرداندن کارکنان به مدرسه

حال، اگر کارمندان محصول شما باشند، چه اتفاقی می‌افتد؟ چگونه مطمئن می‌شوید که تجربه‌ای که یک مشتری با یک کارمند داشته است مشابه آن چیزی خواهد بود که یک مشتری متفاوت ممکن است با یک کارمند دیگر داشته باشد؟ حال تصور کنید بیش از چهارصد هزار کارمند در بیش از صد کشور در سراسر جهان دارید. این دقیقاً همان وضعیتی است که دیلویت (Deloitte) در زمینه مشاوره خود با آن مواجه بوده و نحوه برخورد آن‌ها با این چالش بسیار جالب است.

با دینا اوبراین، کهنه سرباز بیست و پنج ساله دیلویت و مدیر ارشد بازاریابی جهانی آن‌ها از مارس ۲۰۱۵ تا آگوست ۲۰۲۰ آشنا شوید. هنگامی که در اواخر سال ۲۰۱۸ با اوبراین مصاحبه کردم، درباره نقش قبلی و شاید افتخارآمیزترین دستاورد او یعنی راه‌اندازی دانشگاه دیلویت، صحبت کردیم. این دانشگاه با داشتن یک مرکز آموزشی عظیم، از جمله اتاق‌های اقامتی و یک مرکز کنفرانس که در آن هر کارمندی در مورد مواردی مانند گوش دادن، همدلی، رهبری و داستان‌گویی آموزش می‌بیند، تمام مهارت‌هایی را که برای اینکه نه تنها یک مشاور موفق، بلکه یک دیلویتی محبوب باشد، آموزش می‌بیند. ابتدا درباره روشی بسیار متفکرانه در خصوص نحوه درگیر کردن کارکنان صحبت کنید!

پرورش جامعه‌ای از رهبران یک هدف مهم برای بسیاری از شرکت‌ها است، اما به طور معمول هدفی نیست که در دوران رکود اقتصادی با سرمایه‌گذاری ۳۰۰ میلیون دلاری در امکانات و تأسیساتی به وسعت بیش از صد هکتار انجام شود. مدیر ارشد بازاریابی دیلویت در سال ۲۰۱۱، جو اکواریا، چشم‌اندازی برای انجام این تعهد و هوشمندی لازم برای انتخاب دیانا اوبراین به عنوان مسئول این پروژه داشت. با کسب اطمینان خاطر از جانب اکواریا، اوبراین این برنامه قابل توجه را رهبری کرد که اکنون هر ساله شصت و پنج هزار کارمند را آموزش می‌دهد و آن‌ها را به یک فرهنگ و درک مشترک درباره آنچه یک مشاور مؤثر را به وجود می‌آورد، مجهز می‌سازد.

در گفتگوی با ما، اوبراین که توسط فوربس به عنوان یکی از تأثیرگذارترین مدیران ارشد بازاریابی جهان برای چندین سال متوالی انتخاب شده بود، اعلام کرد که چگونه دانشگاه دیلویت سنگ بنای ساخت یک فرهنگ پرسنلی قدرتمند و یکپارچه است. اول از همه، این مسئله که «دانشگاه دیلویت چیزی بیش از یک مکان است. این یک طرز فکر است. شما در هر جایی که به عنوان یک رهبر مشغول به فعالیت شوید آن را با خود خواهید داشت و این رهبری یک جلسه تیمی است که می‌تواند به گفتگو با مشتریان منتهی شود. این که ما رهبر هستیم و باید برای انجام این کار آماده باشیم. و بنابراین از نقطه نظر فرهنگی، این روح شرکت ماست.»

ترتیب برنامه‌درسی نیز ارزش بیان کردن را دارد. این برنامه با «هنر همدلی» شروع می‌شود، سپس به سراغ «هنر داستان» و به دنبال آن «هنر تحقیق» می‌رود. او بر این اصرار دارد که در مورد همدلی می‌توان آن را آموزش داد، «به ویژه از طریق کمک به افراد در درک تفاوت‌ها و چگونگی کمک به سایرین به نحوی که احساس تعلق خاطر بیابند.» با کاوش عمیق‌تر، این برنامه‌درسی به دلیلی‌ها کمک می‌کند تا نیاز به ابراز همدلی متفاوت برای چهار تیپ شخصیتی شناسایی شده را درک کنند: محرک‌ها، یکپارچه‌سازان، پیشگامان، و نگهبانان. او بر این توضیح می‌دهد: «ما به مردم کمک می‌کنیم تا معنی فکر کردن و تصور کردن خود در شرایط دیگران را بفهمند و به آن بیندیشند.» برای دیلویت، هنر همدلی یک ویژگی اساسی برای یک شرکت مشاوره‌ای محسوب می‌شود. همدلی به کارمندان کمک می‌کند تا از درون بهتر ارتباط برقرار کنند. همچنین هنگام تعامل با مشتریان این هنر بسیار مهم است.

هنر داستان‌سرایی نیز در دیلویت مهم است. به کارمندان آموزش داده می‌شود که چگونه داستان یا داستان‌های خود را به مشتری و همچنین شرکت مرتبط سازند. داستان‌ها برای الهام‌بخشیدن و تحریک به اقدام نمودن هستند. داستان‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند تا افراد را به دلایل انجام کاری که انجام می‌دهند، مرتبط سازند. دلیوتی‌ها با داشتن هنر همدلی و توانایی داستان‌گویی، ارتباطات بهتر و سازگارتری برقرار می‌نمایند.

داستان دیلویت؟

دیپلومیت سرمایه‌گذاری هنگفت بر روی کارکنان خود را انتخاب می‌کند زیرا در حقیقت، کارکنان همان نام تجاری هستند. مشتریان با دیپلومیت کار نمی‌کنند، آن‌ها با دیپلومیتی‌ها کار می‌کنند. و با بیش از چهارصد هزار دیپلومیتی در سراسر جهان، داشتن درک مشترک از نام تجاری و ارزش آن یک امر تجملی و صوری نبوده، بلکه یک ضرورت است. دیپلومیت برای تحقق وعده خود مبنی بر «ایجاد تأثیرگذاری مهم»، ابتدا باید تأثیری بگذارد که برای عوامل اصلی موفقیت آن یعنی کارکنان، مهم باشد.

به قول اوبراین: «آیا آن‌ها احساس می‌کنند در محیطی هستند که ما می‌خواهیم برای مشتریان نیز ایجاد کنند؟ اگر کارمندان احساس نکنند که می‌توانند حرف بزنند یا خود واقعیشان را به نمایش بگذارند، اگر احساس نکنند که با آن‌ها همدلی می‌شود، یا ابزارهای مناسب در اختیارشان قرار نمی‌گیرد، در این صورت در قبال مشتریان ما نیز اینگونه عمل نخواهند کرد.»

اوبراین حتی در نقش‌هایش به‌عنوان مدیر ارشد بازاریابی ایالات متحده، که در سال ۲۰۱۴ آن را به عهده گرفت و مدیر ارشد بازاریابی جهانی، که در سال ۲۰۱۸ به مسئولیت وی اضافه شد، به سرمایه‌گذاری‌های هنگفت در فعالیت‌های فرهنگ‌سازی ادامه داد و بیش از ۵۰ درصد از وقت خود را در این زمینه صرف کرد. در راستای جملاتی مانند «سخت‌کوشی، مادر بخت و اقبال است» و «قدرت بر پشت عقل سوار می‌شود» ما بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی اکنون می‌توانیم با الهام از اوبراین بگوییم: «ایجاد نام تجاری از درون سازمان شروع می‌شود.»

مشارکت پرسنل در همه‌گیری کرونا

قبل از همه‌گیری کرونا، جف پرکینز، مدیر ارشد بازاریابی پارک موبایل (ParkMobile)، به اهمیت مشارکت کارکنان معتقد بود. هنگامی که در سال ۲۰۱۶ وی وارد شرکت شد، به ارزیابی مجدد مأموریت و چشم‌انداز شرکت با برگزاری «کارگاه ارزش‌های اساسی برای تیم اجرایی» کمک کرد. این ارزش‌ها عبارت بودند از: «سواس مناسب در قبال تجربه مشتری، عمل صادقانه، کنار گذاشتن موضوعات پیش‌پاافتاده، رفتار درست در قبال دیگران، کنار یکدیگر بودن در موفقیت و شکست، و حمایت از مردم، حمایت از جامعه». برقراری ارتباط با این ارزش‌ها به یک سواس دائمی برای پرکینز تبدیل شد، از جمله با ایجاد جوایز سالانه ارزش‌های اساسی که در آن «افرادی را که شش ارزش اساسی ما را محقق کنند، مورد تقدیر قرار می‌گیرند». اما او به همین جا بسنده نکرد.

پرکینز شخصاً یک خبرنامه هفتگی کارمندان را به مدت شش ماه با کمی شوخ‌طبعی و مزاح تهیه کرد که در آن «چیزهایی که در کل شرکت اتفاق می‌افتد و همه باید در مورد آن‌ها هیجان‌زده باشند» برجسته می‌نمود. او احساس می‌کرد که حداقل در ابتدا باید نویسنده این مطالب باشد، زیرا «نگاه اجرایی بیشتری به شرکت داشتم و می‌توانستم محتوای مناسب، چیزهایی که بر تجارت تأثیر می‌گذارند، را جمع‌آوری کنم». پرکینز همچنین هر دو ماه یک بار برنامه صرف ناهار دست جمعی را برای به اشتراک گذاشتن مطالب و یادگیری، ساعات شاد هفتگی در کل شرکت و هفته‌های نوآوری سه ماهه را برقرار کرد. این هفته‌های نوآوری شامل

مسابقه‌ای شبیه به مخزن کوسه بود که با ایده‌هایی از جانب تیم‌های رقابت‌کننده متقابل و یک هیأت داوری همراه بود. جوایزی نیز به تیم برنده تعلق می‌گرفت، هرچند مزیت اصلی آن این بود که کارمندان کمی از روند کاری روزمره خارج شده، کاوش و آزمایش نموده، برخی اسباب‌بازی‌ها یا ابزارهای فناوری جدید را بیازمایند.» پرکینز این موارد را تا دو ماه قبل از همه‌گیری کرونا به یاد می‌آورد.

من و پرکینز چندین بار پس از تعطیلی‌های مربوط به همه‌گیری کرونا به کسب‌وکار پارک موبایل ضربه زد، بحث کردیم. به خاطر داشته باشید، در چندین ماه از سال ۲۰۲۰ مسافران به طور کامل از رانندگی بین‌شهری منع شده بودند. بدون راننده، پارکینگی نیز نبوده و در نتیجه کسب‌وکاری نیز برای پارک موبایل وجود نخواهد داشت. اما کماکان کورسوی امیدی وجود داشت. نرم‌افزار آن‌ها برای سنجش بدون لمس راه‌اندازی شد و ناگهان شهرهایی که در پذیرش این فناوری جدید کند عمل می‌کردند، با سرعت بی‌سابقه‌ای آن را پذیرفتند. و به دلیل حسن نیت و همدلی ایجاد شده در میان کارکنان، روند انتقال کارها به منازل نسبتاً روان و روحیه کارکنان همچنان بالا بود. همانطور که مشخص است، درگیر کردن کارکنان صرفاً یک اولویت حیاتی برای موفقیت بازاریابی نبوده، بلکه در صورت بروز یک بحران غیرمنتظره همانند یک بیمه‌نامه برای شرکت عمل می‌کند.

مشارکت دادن پرسنل، نیازمند سنجش می‌باشد

در شروع هر تعامل استراتژی نام تجاری، ما همیشه مدیران ارشد بازاریابی را تشویق می‌کنیم تا یک مطالعه موردی بر روی کارکنان انجام دهند. این مطالعات به دلایل زیادی حیاتی هستند. اول، آن‌ها یک سیگنال واضح به کارکنان ارسال می‌کنند که رهبری شرکت به نظرات آن‌ها اهمیت می‌دهد. دوم، آن‌ها معیاری برای نگرش کارکنان در مورد نام تجاری ارائه می‌دهند که بر اساس آن می‌توانید روند پیشرفت را در طول زمان دنبال کنید. سوم، این مطالعات می‌توانند داستان نام تجاری را با فرض اینکه سؤالات درستی پرسیده شود، نشان دهند. چهارم، آن‌ها می‌توانند برنامه ارتباطات داخلی شما و میزانی که شما لازم است برداشت‌های داخلی در مورد نام تجاری را تغییر دهید، را مشخص نمایند. این میزان نتیجه‌گیری از یک نظرسنجی، ویژگی بارز یک بازاریاب ناب‌هنگار واقعی است!

ما حداقل انجام یک نظرسنجی سالانه رضایت کارکنان (e-sat) را توصیه می‌کنیم که احساس کارکنان شما در مورد شرکت، اهداف، محصولات، خدمات، بازاریابی و مدیریت را ارزیابی می‌کند. همچنین می‌توانید یک سری سؤالات باز در آن بگنجانید تا فرهنگ را ارزیابی کرده، موضوعات فراموش‌شده را شناسایی نموده، و اغلب فرصت‌های جدیدی را کشف کنید.

انجام این نوع نظرسنجی آسان است (ما تمایل داریم از SurveyMonkey استفاده کنیم) و می‌تواند بینش ارزشمندی را در عرض دو هفته یا کمتر در اختیار شما قرار دهد. بسته به اندازه شرکت خود

بهتر است بین ۳۳ تا ۵۰ درصد مشارکت افراد را در این نظرسنجی‌ها کسب کنید و شاید لازم باشد چند نامه الکترونیک به منظور یادآوری این فرصت برای ارائه بازخوردهای مهم، برای کارکنان خود بفرستید.

نمونه پرسشنامه پرسنل

- ۱- لطفاً دفتری را که عمدتاً در آن کار می‌کنید مشخص کنید. (از منوی کشویی)
- ۲- لطفاً واحد خود را مشخص کنید. (از منوی کشویی)
- ۳- چند سال است که با شرکت X همکاری می‌کنید؟ (کمتر از یک سال، یک تا دو سال، سه تا چهار سال، بیش از پنج سال)
- ۴- توضیح اینکه شرکت X برای دیگران در خارج از شرکت چه می‌کند، برای من آسان است.
- ۵- رهبران شرکت X چشم‌اندازی را بیان کرده‌اند که به من انگیزه می‌بخشد.
- ۶- رهبران شرکت X کارکنان را از آنچه در حال رخ دادن است، مطلع می‌کنند.
- ۷- من با افتخار به مردم می‌گویم که برای شرکت X کار می‌کنم.
- ۸- شرکت X به من انگیزه می‌دهد تا فراتر از آنچه در نقشی مشابه در جاهای دیگر انجام می‌دهم، عمل کنم.
- ۹- برای رسیدن به اهدافم در محل کار انگیزه می‌گیرم.

۱۰- من به بازاریابی که برای نام تجاری شرکت X انجام می‌دهیم، افتخار می‌کنم.

۱۱- شرکت X دارای یک هدف کاملاً مشخص است. (بله - خیر)

۱۲- اگر بله، لطفاً هدف شرکت X را شرح دهید. (سؤال باز)

۱۳- چقدر احتمال دارد که شرکت X را به عنوان یک مکان عالی برای

کار به یک دوست توصیه کنید؟ (در مقیاس صفر تا ده)

۱۴- از کدام چهار کلمه برای توصیف فرهنگ شرکت X استفاده

می‌کنید؟ (چهار جای خالی)

۱۵- چه چیزی را در مورد کار در شرکت X بیشتر دوست دارید؟

(سؤال باز)

۱۶- به نظر شما بزرگ‌ترین نقاط قوت شرکت کدامند؟ (سؤال باز)

۱۷- چیزهایی که دوست دارید شرکت X در آن زمینه‌ها بهبود یابد

کدامند؟ (سؤال باز)

۱۸- آیا چیز دیگری وجود دارد که فکر می‌کنید باید در این نظرسنجی

از شما می‌پرسیدیم؟ (سؤال باز)

سؤالات ۴ تا ۱۰ از گزینه‌های زیر به عنوان پاسخ استفاده می‌کنند:

کاملاً مخالف

مخالف

بی طرف / نه موافق و نه مخالف

موافق

کاملاً موافق

در نظرسنجی پرسنل به دنبال چه باشیم؟

اولین باری که یک نظرسنجی از کارکنان را انجام می‌دهید، آن را به عنوان معیاری برای در نظر گرفتن اقدامات و سنجش پیشرفت‌های آتی در نظر بگیرید. به رتبه‌بندی سؤالات ۴ تا ۱۰ نسبت به یکدیگر نگاه کنید. اگر یکی از آن‌ها امتیازی واقعاً پایین و دیگری امتیازی واقعاً بالا کسب کرده است، جا دارد که هر کدام را دقیق‌تر بررسی کنید. اگر پاسخ‌های ارائه‌شده به آن‌ها همگی در یک سطح هستند، پس از اعمال تغییرات اساسی، آن‌ها را برای مقایسه به عنوان امتیازهای سطح مبنا در نظر بگیرید.

اگر به عنوان یک شرکت قبلاً از شاخص خالص ترویج کننده (NPS) برای اندازه‌گیری رضایت مشتریان بهره گرفته‌اید، ممکن است بخواهید به سؤال سیزدهم توجه ویژه‌ای داشته باشید که به عنوان شاخص خالص ترویج کننده پرسنل (eNPS) شناخته می‌شود. برای محاسبه شاخص خالص ترویج کننده پرسنل، باید درصد مخالفان (کارمندانی که به شرکت امتیازی بین صفر تا شش داده‌اند) را از درصد ترویج‌کنندگان (کسانی که به شرکت امتیاز نه یا ده داده‌اند) کم کنید تا یک امتیاز خالص به دست آید. میانگین شاخص خالص ترویج کننده پرسنل، بسته به اینکه شما می‌خواهید به تحقیقات چه کسی اعتماد داشته باشید، بین ۱۵ تا ۲۰ است. اگر امتیاز شما در نهایت کمتر از این بود، به آن به عنوان فرصتی برای بهبود و تأییدی برای نیاز به صرف انرژی بیشتر در زمینه برنامه‌های مشارکت کارکنان نگاه کنید.

سؤالات ۱ تا ۳ به شما امکان می‌دهند داده‌ها را بر اساس دفتر، واحد و مدت سابقه مرتب کنید. گاهی اوقات این اطلاعات مفیدی با خود دارد مثلاً وجود یک مسئله در ارتباط با روحیه سازمانی در یک اداره یا واحدی خاص. این اطلاعات به شما کمک می‌کند تا برنامه‌های داخلی خود را هدف قرار دهید.

ران آوراهامی، مدیر ارشد بازاریابی AppsFlyer، از طرفداران ساده نگه داشتن مطالعات و معیارهای کارکنان است: «برای کارکنان AppsFlyer، معیار اصلی ما غرور است. غرور مفهومی است که بسیار فراتر از رضایت از محیط کار و دریافت حقوق می‌باشد. حس غرور مربوط به شناخته شدن بر اساس ارزش‌ها و اهداف شرکت، احساس رضایت از کاری که انجام می‌دهید و احساس عشق و احترام به همکارانتان است. این ویژگی بسیار ارزشمند است.»

پرسنل متعهد، هزینه‌های کمتر

یکی دیگر از دلایل حیاتی برای درگیر کردن کارمندان از ابتدای کار، این است که کارمندان متعهد، به ویژه آن‌هایی که در پس هدف نام تجاری شما با یکدیگر متحد می‌شوند، همواره بهره‌وری بیشتری دارند و به احتمال بیشتری در شغل خود می‌مانند، که این امر به نوبه خود، هزینه‌های استخدام و آموزش را کاهش می‌دهد. کارمندان متعهد به احتمال بیشتری به دوستان خود و در سایت‌های مهم بررسی کارفرمایان مانند Glassdoor مطالب مثبتی در مورد شرکت خواهند گفت و در نتیجه هزینه‌های

استخدام شما نیز کاهش می‌یابد زیرا بازده استخدام شما افزایش می‌یابد. وقتی این اتفاق می‌افتد، شما چیزی را خواهید داشت که برخی آن را یک «نام تجاری کارفرمای سالم» می‌نامند. بنابراین، اندازه‌گیری سلامت نام تجاری کارفرمای شما می‌تواند شامل نظرسنجی سالانه رضایت کارکنان (e-sat) و بازده استخدام (که به عنوان نرخ تبدیل کارکنان جدید نیز شناخته می‌شود) که از طریق تقسیم تعداد کل درخواست‌های استخدام به تعداد درخواست‌های پذیرفته‌شده به دست می‌آید، باشد. (این دو معیار را مجدداً در فصل ۱۰ خواهید دید.)

ایده‌های بیشتر برای مشارکت

در مجموع، درگیر کردن کارکنان برای بازاریابان نا به هنجار یک مسئله تجملی و صوری نبوده، بلکه یک ضرورت است و ردیابی امور را تضمین می‌کند. همانطور که در این فصل مشاهده کردید، راه‌های بی‌شماری برای جذب مشارکت کارکنان وجود دارد. در اینجا چند نمونه وجود دارد که مشتریان Renegade و سایرین برای همسویی با داستان‌های نام تجاری جدید خود از آن‌ها بهره گرفته‌اند:

* یک باشگاه کتاب‌خوانی کارکنان راه‌اندازی کنید که در آن تمامی افراد هر ماه یک کتاب می‌خوانند.

* یک برنامه آموزشی اختصاصی ایجاد کنید که وعده نام تجاری جدید شما را تقویت کند.

* برای تأکید بر وعده‌های جدید نام تجاری خود، فرم ارزیابی کارکنان را بازبینی کنید.

* یک برنامهٔ ارائهٔ جوایز ایجاد کنید که به وعده‌های جدید، جان بخشد.

* یک برنامهٔ مشاورهٔ معکوس ایجاد کنید، به گونه‌ای که مدیران اجرایی، رهبری را به کارمندان سطوح اولیه آموزش داده و آن‌ها نیز به نوبهٔ خود، اطلاعاتی دربارهٔ نسل خود و یا دانش رسانه‌های اجتماعی را با مدیران به اشتراک گذارند.

* یک نرم‌افزار تلفن همراه ایجاد کنید که کارمندان را قادر می‌سازد سایر پرسنل را بشناسند.

* یک برنامهٔ سفیر رسانهٔ اجتماعی کارکنان راه‌اندازی کنید.

* به کارکنان آموزش دهید که چگونه نام‌های تجاری شخصی خود را، در راستای نام تجاری شرکت بسازند.

* روزها یا هفته‌های خاصی را برای ارائهٔ ایده‌های جدید در نظر بگیرید.

نکات کلیدی

* بازاریابان نا به هنجار هرگز در هیچ مرحله‌ای از تلاش‌های خود، کارکنان را دور نزده و فراموش نمی‌کنند.

* قبل از راه‌اندازی یک پویش جدید، زمان کافی را به آموزش کارکنان اختصاص دهید. اگر آن‌ها از پویش‌ها استقبال نکنند، هیچ‌کس این کار را نخواهد کرد!

* درگیر کردن کارکنان، یک فرآیند بی‌پایان است.

فصل هشتم: قهرمانان مشتری مداری را پرورش دهید

خلاصه: آنچه را که برای ایجاد علاقه نسبت به نام تجاری لازم است، انجام دهید. مشتریان را به قهرمان داستان خود تبدیل کنید. آن‌ها را تشویق کنید تا شگفتی‌های محصولات/خدمات شما را به اشتراک بگذارند. این بحث به اندازه کافی واضح به نظر می‌رسد. هر شرکت بین شرکتی به دنبال به دست آوردن مشتریان جدید هم‌زمان با حفظ مشتریان فعلی تا حد ممکن است. معمولاً اولویت‌های تجاری دقیقاً به همین ترتیب نوشته می‌شوند. در این کتاب، توصیه می‌کنیم که این ترتیب را تغییر داده و قبل از مشتریان احتمالی، بر روی مشتریان فعلی خود تمرکز کنید. پس از درگیر کردن کارکنان، پرورش قهرمانان مشتری مداری باید اولویت اصلی سازمانی باشد، به‌ویژه زمانی که اقدام به تغییر نام تجاری می‌کنید.

بیاید برای یک لحظه به عقب بازگردیم. شما مدیر ارشد بازاریابی هستید. شما یک فرآیند تغییر نام تجاری بین شرکتی را پشت سر گذاشته‌اید. شما موقعیت‌یابی منحصربه‌فرد خود را بر اساس اهداف یافته‌اید و آن را هوشمندانه در هشت کلمه یا کمتر بیان کرده‌اید. شما این ایده را به کارکنان معرفی کرده‌اید و حتی آن‌ها را مجدداً آموزش داده‌اید تا به وعده‌های جدید جامه عمل بپوشانند. اکنون چرا این موضوع را مستقیماً به مشتریان بالقوه خود نرسانید و ببینید که جریان درآمدی جدید چگونه برقرار می‌شود؟ ساده است. اگر مشتریان شما نتوانند مسیر خود را برای

پذیرش داستان نام تجاری جدید شما بیابند، این احتمال وجود دارد که قبل از زمان به ثمر رسیدن به خواسته خود آن را از دست بدهید و هرگز به ثمره جذابی که تا این حد آرزوی آن را دارید، دست نیابید.

دلایل متعددی برای این امر وجود دارد. اولاً، تقریباً هیچ تراکنش بین شرکتی بدون بررسی مرجع به هر شکلی انجام نمی‌شود. در واقع، تعداد کمی از ما بدون اینکه ابتدا آن فرد و شرکتی را که وی برای آن کار می‌کند را در گوگل جستجو نکنیم، در یک جلسه شرکت نمی‌کنیم. به ناچار، ما خودمان را در حال مطالعه نظرات آنلاین و رد کردن فوری گزینه‌ها خواهیم دید. چه کسی می‌خواهد وقت خود را برای ملاقات با شرکتی که شهرت چندانی ندارد، تلف کند؟

دلیل دوم این است که تعداد کمی از مشتریان بالقوه جسارت کافی برای بیان نظرات خود را دارند. برای بسیاری از نمایندگان فروش، یکی از اولین سوالاتی که یک مشتری بالقوه بین شرکتی از آن‌ها می‌پرسد این است: «آیا با شرکتی مانند شرکت ما کار کرده‌اید؟» آن‌ها صرفاً به دنبال این هستند که مطمئن شوند محصولات یا خدمات شما برای آن‌ها مفید فایده خواهد بود، که شما چالش‌های صنعت آن‌ها را درک کرده و قبلاً آن‌ها را برطرف نموده‌اید. این یک سؤال غیر منطقی نیست، حتی اگر نشان‌دهنده فقدان تخیل باشد.

سومین دلیل برای پرورش قهرمانان مشتری مداری هنگام شروع یک برنامه بازاریابی جدید این است که شما واقعاً به خرید مشتری نیاز دارید. با فرض اینکه پویش جدید شما چیزی بیش از یک لایه رنگ تازه روی یک

انبار قدیمی باشد (که حداقل شامل تغییرات معناداری در تجربه مشتری، نه اگر خود محصول، می‌شود)، پس از همان مراحل اولیه می‌خواهید مشتریان را با خود همراه کنید. در حالت ایده‌آل، مشتریان برتر شما در مرحله توسعه وارد می‌شوند تا در صورت عدم تأیید مسیر جدید شما، این موضوع را به اطلاع شما برسانند.

چهارمین و جدیدترین دلیل برای پرورش قهرمانان مشتری مداری این است که این افراد می‌توانند کلید شما برای بقا در رکود بعدی باشند. آن‌ها مطمئناً دلیلی بودند که بسیاری از نام‌های تجاری بین شرکتی در سال ۲۰۲۰ وضعیت بهتری را نسبت به آنچه که در زمان شروع قرنطینه و شیوع همه‌گیری در ماه مارس پیش‌بینی می‌کردند، پشت سر گذاشتند. بیا بید یک مسیر انحرافی ساده را طی کنیم تا در مورد آنچه در اواسط سال ۲۰۲۰ اتفاق افتاد و درس‌های بلندمدتی از آن آموختیم، صحبت کنیم.

ضروری ساختن نام تجاری خود

در روزهای اولیه قرنطینه ناشی از همه‌گیری کرونا، چندین نام تجاری بین شرکتی ابری شاهد رشد سرسام‌آور کسب‌وکارشان بودند (مانند Zoom، Slack و Talkdesk). دلیل: آن‌ها نقشی در کمک به سایر مشاغل برای انتقال از وضعیت حضور کارکنان در فضای اداری به منازل و دورکاری داشتند یعنی تمامی چیزهایی که برای انتقال به فضای ابری لازم است، از ارتباطات گرفته تا پشتیبانی مشتری، امنیت، همکاری و حسابداری. همانطور که یک کارشناس می‌گوید، شش سال تحول دیجیتال

در شش ماه خلاصه شد. چیزی که زمانی به عنوان گزینه «بهتر است باشد» در نظر گرفته می‌شد، ناگهان یک نیاز ضروری شد. «ضروری» کلمه‌ای عملیاتی است که برای

آن نام‌های تجاری که در «مکان مناسب، زمان مناسب» قرار داشتند، استفاده می‌شد. و برای بقیه، آن‌ها با یک چالش جدید دلهره‌آور مواجه شدند.

در حدود ماه مه ۲۰۲۰، مدیر ارشد مالی به چیزی تبدیل شدند که من آن را «مدیر ارشد غیرمالی» می‌نامم. در مواجهه با بلا تکلیفی بسیار زیاد و تمایل به حفظ سرمایه، این افراد که معمولاً محتاط بودند، ناگهان هر قرارداد معلقی را که ضروری تلقی نمی‌شد، زیر پا گذاشتند. اگر محصول یا خدمات شما نمی‌توانست از آزمون «ضروری بودن» سربلند بیرون آمده یا نتواند بازگشت سرمایه فوق‌العاده سریعی داشته باشد، به شما گفته می‌شد که آن را به سال ۲۰۲۱ موکول نمایید! این مفهوم «سرعت ارزش آفرینی» نامیده می‌شود، و هنوز هم بسیاری از فروشندگان نرم‌افزارهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که می‌دانند بازپرداخت هزینه نام تجاری آن‌ها اغلب ماه‌ها و شاید سال‌ها به طول می‌انجامد.

منصفانه است که در این مرحله بپرسیم، «درو، تمامی این موارد چه ربطی به پرورش قهرمانان مشتری مداری دارد؟» عجله نکنید. به آن موضوع نیز خواهیم رسید. با توجه به کاهش چشمگیر جریان مشتری‌یابی و افزایش مدت‌زمان انعقاد قراردادها با مشتریان احتمالی، چندین بازاریاب باهوش دریافتند که بهترین شانس آن‌ها برای بقا در این رکود، تأمین

امنیت مشتریان فعلی است. این بدان معنا بود که بازاریابی و مابقی بخش‌های سازمان باید نوع جدیدی از مشتری مداری را می‌پذیرفتند. یکی از مدیران ارشد مالی که من وی را می‌شناسم بخشی از یک تیم اجرایی بود که با شروع همه‌گیری با تک تک مشتریان تماس گرفت و سلامت و وضعیت هر کسب‌وکار را بررسی کرد و در برخی موارد شرایط بازپرداخت طولانی‌تری را به آن‌ها پیشنهاد نمود. این رفتار صرفاً نوع‌دوستی نبود زیرا در ازای تأخیر در بازپرداخت‌ها، آن‌ها شرایط قرارداد طولانی‌تر و در برخی موارد، تمایلی جدید برای واگذاری ضمانت و گزارش کار از جانب مشتری را نیز به دست می‌آوردند.

سایر مدیران ارشد بازاریابی که در اوج بحران با آن‌ها صحبت کردم، خاطرنشان کردند که بازگشت به مشتریان فعلی برای «بررسی وضعیت آن‌ها» چیزی بیش از یک استراتژی بقاست. معلوم شد که این یک محرک کسب‌وکار است، به‌ویژه برای کسانی که نرم‌افزار یا خدماتی داشتند که مشتریان از آن‌ها آگاه نبودند یا می‌توانستند در طول همه‌گیری کرونا مفید باشند. به عبارت ساده، به این نوع رویکرد «فروش متقابل» و «پیش‌فروش» می‌گویند. اما در سال ۲۰۲۰، این تجارتی خوب و هوشمندانه بود. این فرصتی برای کسب‌وکار در شرایطی بود که بسیاری از کسب‌وکارهای دیگر متوجه آن نشدند.

در برخی مواقع، این بیماری همه‌گیر خاطره‌ای خواهد بود که بسیاری از آن با خوشحالی فراموش خواهند کرد، اما نه بازاریابان نا به هنجار. اهمیت ایجاد علاقه نسبت به نام تجاری و توجه به مشتریان در شرایط خوب و بد،

هرگز نباید فراموش شود. همانطور که نیاز است همیشه به این فکر کنید که چگونه کسب‌وکار شما می‌تواند از جانب مشتریان و مشتریان بالقوه «ضروری» در نظر گرفته شود.

با توجه به اهمیت داشتن روابط قوی با مشتریان، جای تعجب نیست که بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی اکنون مسئولیت موفقیت مشتری را بر عهده گرفته یا به دنبال آن هستند. همچنین به همین دلیل است که ما مطالبی را در اینجا در مورد اصول پرورش قهرمانان مشتری مداری بیان خواهیم کرد.

افراد قبل از قهرمان شدن، باید راضی باشند

بیاپید با اصول اولیه شروع کنیم. محصولات یا خدمات شما با یک وعدهٔ اساسی عملکردی همراه است. انتظارات در طول فرآیند فروش و تدارکات تعیین می‌شوند. شما حداقل باید این انتظارات را برآورده سازید. این طور نیست؟ اما آیا کاملاً مطمئن هستید که محصولات یا خدمات شما انتظارات را برآورده می‌کنند؟ یکی از راه‌های شناخت این است که نظرات آنلاین افراد را بخوانید. راه دیگر این است که به طور منظم با مشتریان خود در مورد عملکرد خود صحبت کنید. سومین رویکرد، اندازه‌گیری رضایت مشتری (c-sat) در فواصل زمانی منظم است که امروزه رایج‌ترین معیار در این خصوص، شاخص خالص ترویج کننده (NPS) است.

کتاب اصلی فرد رایشلد با نام «پرسش نهایی» یک صنعت کامل را حول یک پرسش برای اندازه‌گیری رضایت مشتری راه‌اندازی کرده است. اگرچه

برخی از داده‌های اولیه‌ی رایشلد متعاقباً مورد مناقشه قرار گرفت، اما شاخص خالص ترویج کننده از طریق یک سؤال آسان برای اندازه‌گیری رضایت مشتری همچنان پابرجاست: در مقیاس صفر تا ده (صفر پایین‌ترین و ده بالاترین)، چقدر احتمال دارد که محصول/خدمات XYZ را به یک دوست یا همکار توصیه کنید؟ (ما شاخص خالص ترویج کننده کارمند (eNPS) را نیز در فصل ۴ مطرح کردیم.) در حالیکه معیارهای جایگزین را نیز در فصل ۱۰ بررسی خواهیم کرد، نکته اینجاست که شما نیازمند برآورده کردن حداقل انتظارات مشتری (اگر نگوییم فراتر از آن) بوده و متعهد به انتخاب شیوه‌ای برای سنجش و اندازه‌گیری آن می‌باشید.

چگونه می‌توانید مشتریان بین شرکتی را پرورش دهید؟

فراتر از اصول اولیه، راه‌های مختلفی برای بازاریابان نا به هنجار وجود دارد تا مشتریان را پرورش دهند. البته انتخاب برخی گزینه‌ها به دسته‌بندی یا صنعت شما و استانداردهای تعیین‌شده در آن بستگی دارد. به عنوان مثال، اگر تمامی افراد در بخش نرم‌افزار شما بیست و چهار ساعت شبانه روز و هفت روز هفته، پشتیبانی مستقیم به مشتری ارائه می‌دهند، در این صورت عدم ارائه آن ممکن است نام تجاری شما را به طرز ناخوشایندی متمایز کند.

همچنین ممکن است عملکرد پایه‌ای در سطح محصول وجود داشته باشد که باید در نظر گرفته شود. ما در حال انجام چند مصاحبه با مشتری برای یکی از مشتریان خود بودیم که متوجه شدیم اندازه‌گیری رضایت

مشتری آن‌ها برای مشتریانی که ماژول تجزیه و تحلیل را در سطحی بالاتر از سطوح اولیه خریداری کرده‌اند، بالاتر است. این ماژول تجزیه و تحلیل، مشتریان را قادر می‌سازد تا تأثیر نرم‌افزار را مشاهده کرده و در نتیجه احساس بهتری نسبت به بازده کلی سرمایه‌گذاری خود داشته باشند. شاید شما نیز یک پیشنهاد مشابه داشته باشید و ممکن است برای چیزی که بر احتمال توصیه نام تجاری شما به دیگران تأثیر می‌گذارد، از مشتریان خود هزینه اضافی دریافت کنید. اگر چنین است، شاید زمان آن رسیده است که آن را در محصول اصلی خود بگنجانید، حتی اگر به معنای پرداخت هزینه بیشتر باشد.

با فرض اینکه محصولات یا خدمات شما انتظارات عملکردی را برآورده کرده یا بهتر است بگوییم، فراتر از آن باشند، می‌توانید به سراغ روش‌های مختلف پرورش قهرمانان مشتری مداری بروید. در اینجا چند پیشنهاد وجود دارد:

هیأت‌های مشاوره مشتری: یک مکان خوب برای شروع، هیأت‌های مشاوره مشتری یا CAB است. این هیأت‌ها در بین نام‌های تجاری نرم‌افزار به عنوان یک خدمت (SaaS) که شرکت‌ها را هدف قرار می‌دهند، بسیار رایج هستند و معمولاً از ده تا بیست مشتری بسیار متعهد تشکیل شده‌اند، مشتریانی که به طور مداوم به عنوان مرجع عمل کرده و رابطه اختصاصی با نام تجاری دارند. ارائه سطح ویژه‌ای از اختیارات به این افراد آسان است (آن‌ها در واقع جواهرات باارزش شرکت شما هستند) بنابراین ارزش آن را

دارد که زمان بیشتری را برای ایجاد هیأت مشاوره مشتریان با کمک آن‌ها صرف کنید.

هنگام راه‌اندازی هیأت مشاوره مشتری، مهم است که تعیین کنید این همکاری چه چیزی برای مشارکت‌کنندگان در این هیأت به ارمغان می‌آورد. برخی از آن‌ها از یافتن فرصتی برای داشتن صدایی در مورد محصولات آتی شما، که معمولاً بازتابی از اهمیت محصول شما برای موفقیت آن‌هاست، قدردانی می‌کنند. برخی از این قدرشناسی و ارائه فرصت مطرح شدن استقبال خواهند کرد، به خصوص اگر آن‌ها را در سوابق ویدئویی کاری خود بیاورید تا بتوانند از آن‌ها در بازاریابی شرکت خود بهره بگیرند. برخی از این فرصت برای برقراری ارتباط با همتایان خود از طریق حضور در جلسات هیأت مشاوره مشتری، استقبال می‌کنند. برخی دیگر نیز ممکن است نیاز به جبران مادی مانند دریافت تخفیف محصول و/ یا دریافت اعتبار برای صرف در هزینه‌های مازول‌های آموزشی پولی داشته باشند. که این ما را به برنامه‌های پاداش مشتریان می‌رساند.

برنامه‌های وفاداری: طی چهار دهه گذشته، خطوط هوایی و شرکت‌های کارت اعتباری، اکثر ما را برای ثبت‌نام در برنامه‌های وفاداری مبتنی بر امتیاز آموزش داده‌اند. ساختار این برنامه‌ها معمولاً بسیار ساده هستند: هر چه بیشتر خرج کنید، پاداش بیشتری به دست خواهید آورد. اخیراً، بسیاری از نام‌های تجاری بین شرکتی در حال استفاده از اشکال خاص خود از این مدل هستند. تنها مسئله این است که امتیازهای پاداش را می‌توان از طریق چندین اقدام به دست آورد و به روش‌های مختلف استرداد نمود. این

اقدامات شامل هزینه‌های بیشتر، شرکت در آزمایشات اثبات عملکرد برای محصولات جدید، ارائهٔ ارجاعات، مرجع بودن و ستاره‌دار شدن در توصیفات ویدیویی یا گزارش کار است. گزینه‌های استرداد فراتر از تخفیفات محصول به کسب امتیاز برای آموزش، کنفرانس‌ها و حتی نام تجاری مورد علاقه می‌پردازند.

نماد: وقتی صحبت از آرم می‌شود، شایان ذکر است که فقط به این دلیل که مشتری محصول یا خدمات شما را دوست دارد، به این معنی نیست که می‌خواهند نماد شما را بپوشند یا آن را روی فنجان‌های قهوهٔ خود داشته باشند. گتler، رئیس بازاریابی آلیس (Alyce)، سرویسی که فروشگاه‌های نمادهای مجازی برای نام‌های تجاری ایجاد می‌کند، در اواخر سال ۲۰۲۰ به من گفت که مدیران ارشد بازاریابی «همیشه تحقیقات خود را با قرار دادن نمادهای خود بر روی همه چیز نادیده می‌گیرند. این باعث می‌شود آن‌ها آن کالاها را بخواهند اما نه با آن نمادها!» از آنجایی که آلیس به مشتریان اجازه می‌دهد هنگام استرداد، هدیهٔ خود را انتخاب کنند، به راحتی می‌توان جذابیت وسایل نماددار را در مقابل وسایل بدون نماد آزمایش کرد. گتler گزارش می‌دهد که بیش از ۹۰ درصد مواقع، هدایای فاقد نام تجاری یا با نام تجاری نامحسوس برنده می‌شوند! و برای افرادی که به محیط زیست حساس هستند، گتler به ما یادآوری می‌کند که بیشتر کالاهای تبلیغاتی دارای نماد به سطل‌های زباله‌ها سرازیر شده و بار زیست محیطی غیرضروری ایجاد می‌کند.

قبل از اینکه به سراغ راه‌های دیگر برای پرورش قهرمانان مشتری مدار برویم، اجازه دهید داستانی دربارهٔ هدیه‌ای فراموش‌نشده و در عین حال فاقد نام تجاری که چند سال پیش دریافت کردم، برای شما تعریف کنم. کری کونیک یک آژانس ایجاد نام تجاری تخصصی به نام Inspire Fire را اداره می‌کند که در سال ۲۰۱۸ Renegade به آن مراجعه نمود. ما به دنبال تقویت داستان نام تجاری خود بودیم، و با وجود اینکه این خدماتی است که ما به مشتریان خود ارائه می‌دهیم، نیاز به دیدگاه خارجی را احساس کردیم. کری Zoom را به ما معرفی کرد، سرویسی که ما فوراً برای بهبود تجربهٔ مشتریان خود از آن استفاده کردیم. اما به تدریج روند کاری ما تغییر کرد. همه چیز در مورد کار با کری، خاص بود. فرآیند جذب او شامل یک کیت کوچک «Inspire Fire» با یک شمع بدون درج نام تجاری بود. او نه تنها نتایج را در یک گزارش مکتوب به اشتراک گذاشت، بلکه یک فیلم ضبط شده نیز ارائه کرد که چند تفاوت دیگر را به تصویر کشید.

و وقتی پروژه به پایان رسید، او برای من یک پتوی فوق‌العاده راحت پشمی، بدون درج نام تجاری فرستاد که من و همسرم، در زمستان هنگام تماشای تلویزیون از آن استفاده می‌کردیم. چیزی فراموش‌نشده‌ی بدون نیاز به درج نام تجاری.

بسیار خوب، اکنون که به هیأت‌های مشاورهٔ مشتری و کالاهای بی‌نام تجاری پرداختیم، بیایید به سراغ ابتکارات مشتری محور گسترده‌تری برویم.

گرد هم آوردن مشتریان خود

در دوران اوج رویدادهای زنده پس از همه‌گیری کرونا، نام‌های تجاری بزرگ بین شرکتی هزاران نفر از مشتریان خود را برای کنفرانس‌های چند روزه گرد هم می‌آوردند. این رویدادها مشتریان را حول یک چشم‌انداز مشترک جمع می‌کرد، آن‌ها را در مورد نقشه راه محصولات آگاه می‌ساخت، کاربران واقعی را آموزش داده و به آن‌ها گواهی می‌داد، شرکای خود را در اکوسیستم نام تجاری معرفی می‌کرد، و گاهی اوقات در مقیاسی وسیع سرگرم می‌نمود. (من توانستم شریل کرو، ترین، فلو ریدا و امی شومر را در میان بسیاری از هنرمندان بزرگ دیگر را در کنفرانس‌های مختلف کاربران ببینم!) در مصاحبه‌ای که در سال ۲۰۱۷ با الیسا فینک، مدیر ارشد بازاریابی تابلو (Tableau) در آن زمان داشتیم، فینک به من گفت که چگونه طی یک دوره ده ساله، حاضرین در رویدادهای مشتریان آن‌ها از دویست نفر به بیش از سیزده هزار نفر افزایش یافته است، دستاوردی که به نظر او بسیار خوشحال کننده بود.

این فقط رشد این رویدادها نبود که باعث افتخار فینک شد بلکه آن‌ها از این طریق باعث می‌شدند مشتریانانشان نوعی حس جامعه بودن بیابند. حاضران به او می‌گفتند: «من اکنون به خاطر تابلو کارم را دوست دارم. شغل من بسیار بهتر شده است. شما زندگی من را تغییر دادید. من اکنون به شدت با این جامعه ارتباط برقرار کرده‌ام.»

این رویدادها همچنین فرصتی را برای فینک ایجاد کرد تا به صدای مشتریان گوش کرده و بازخوردهای ارزشمندی در مورد محصول و

همچنین رویدادها دریافت کند. او خاطرنشان کرد که تابلو هر سال در رویدادها بهتر عمل کرده و به مردم توصیه می‌کرد که به خاطر اشتباهات یا کاستی‌های خود دست از تلاش برندارند.

نام تجاری دیگری که در رویدادهای حضوری موفقیت چشمگیری داشت، نیروی فروش (Salesforce) است. تا سال ۲۰۲۰، Dreamforce، کنفرانس سالانه کاربران شرکت نیروی فروش، بزرگ‌ترین نمود استفاده از رویدادها برای ایجاد وفاداری مشتریان و الهام‌بخشیدن به صورت دهان به دهان بود. با بیش از ۱۷۱۰۰۰ شرکت‌کننده در سال ۲۰۱۹، Dreamforce به یک اکوسیستم ۱۴ میلیارد دلاری تبدیل شده بود. Dreamforce آنقدر بزرگ بود که حداقل یکی از بازاریاب‌ها، Freshworks، یک پویش «کمین» را با چراغ‌هایی که با پیام «#Failsforce» مزین شده بود، راه‌اندازی کرد. دیوید تامسون، مدیر ارشد بازاریابی آن زمان Freshworks، در مصاحبه ۲۰۱۹ با ما، خاطرنشان کرد: «هیچ راهی بهتر از دنبال کردن شرکت نیروی فروش، به ویژه در طول برگزاری کنفرانس Dreamforce، برای قرار دادن خود در معرض دید سایرین وجود نداشت. در اینجا از شما خوانند Z عزیز انتظار دارم که بگویید: «درو، این داستان جالبی است، اما آیا رویدادهای حضوری قربانیان دائمی این همه‌گیری کرونا نیستند؟»

این پرسش معقولی بوده و در حقیقت، سال‌ها طول می‌کشد تا رویدادهای حضوری جایگاه خود را به عنوان ابزار غالب برای ساختن جوامع بازیابند. اما من معتقدم که آن‌ها بازخواهند گشت، زیرا اگرچه برخی از

نام‌های تجاری در برگزاری رویدادهای مجازی خود موفق شده و افراد بیشتری را نسبت به مراسمات فیزیکی خود با هزینه بسیار کمتری درگیر کرده‌اند، اما رویدادهای مجازی در چندین بعد از واقعیت فاصله دارند. اول: رویدادهای مجازی تنها بخشی از توجه مخاطبان را به خود جلب می‌کنند و اغلب در حال رقابت با پست الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی هستند. به همین دلیل است که بسیاری از رویدادهای مجازی اکنون فقط چندین ساعت به طول می‌انجامند. اما رویدادهای فیزیکی در صورت برگزاری اغلب مخاطبان شما را برای مدت چندین روز درگیر نگه می‌دارند. دوم: رویدادهای مجازی (کماکان) نمی‌توانند جایگزین فرصت‌های بی‌نظیر رویدادهای حضوری برای شبکه‌سازی شوند. اکثریت ما انسان‌ها دوست داریم در کنار سایرین باشیم و تقاضای ذاتی افراد برای تجربیات فیزیکی را نباید دست کم گرفت. این سخنان من را علامت‌گذاری کنید، رویدادهای حضوری باز خواهند گشت و پیشگامان در این خصوص، پاداش آن را درو خواهند کرد. اگر توجه بی‌نظیر مشتریان خود را می‌خواهید، باید آن‌ها را از پیله «کار کردن در خانه» خارج کنید.

با این حال، من همچنین معتقدم که رویدادهای مجازی نیز در جای خود باقی خواهند ماند بنابراین بررسی برخی از درس‌های کلیدی آموخته شده در سال ۲۰۲۰ در مورد چگونگی بهتر کردن آن‌ها بی‌فایده نخواهد بود.

بهره‌برداری از رویدادهای مجازی

همانطور که بدون شک خودتان دیده‌اید، تمامی کنفرانس‌های حضوری پس از مارس ۲۰۲۰ لغو شدند و انتظار نمی‌رود که برگزاری اکثر آن‌ها تا سال ۲۰۲۲ از سر گرفته شود. تأثیر این لغو مراسمات بر شرکت‌های بین شرکتی قابل اغراق نیست. علاوه بر درآمد از دست رفته توسط برگزارکنندگان رویدادها، میلیون‌ها تعامل انسانی نیز هرگز اتفاق نیفتاد. جلسات آموزشی برگزار نشد. فرصت‌های استخدام از دست رفت. دیدارهای تصادفی به وقوع نپیوست. نمونه‌های آزمایشی محصولات ناپدید شدند. در مکالمات من با بیش از صد مدیر ارشد بازاریابی در سال ۲۰۲۰، اتفاق نظر بر این بود که پرورش قهرمانان مشتری مداری بدون این رویدادها بسیار سخت‌تر و حفره‌هایی در برنامه‌های مشتری یابی آن‌ها ایجاد شده است. همانطور که مشخص است، رویدادهای حضوری و نمایشگاه‌های تجاری ۳۰ تا ۵۰ درصد از کانال ارتباطی فروش آن‌ها را در سال ۲۰۱۹ تشکیل می‌دادند. بنابراین، یافتن جایگزین مجازی برای رویدادهای فیزیکی نه یک کار معمولی، بلکه یک نیاز فوری بود.

شرکت ادوبی (Adobe) یکی از تجربیات اولیه من در دوران همه‌گیری را با یک رویداد مجازی فراهم کرد و نتیجه کار خوب پیش رفت. من با هدف ضبط پادکست‌ها با چندین مدیر ارشد بازاریابی در سالن نمایش، در لیست مهمانان برنامه سالانه آن‌ها در لاس‌وگاس بودم. آن‌ها قبلاً اتاق هتل و بلیت پرواز من را رزرو کرده بودند. این رویداد که می‌توانست بیش از هفتاد هزار مشتری و شریک ادوبی را جذب کند، برای اواخر مارس

برنامه‌ریزی شده بود. در اوایل ماه مارس، من متوجه شدم که رویداد لغو شده و منتظر اعلام تغییرات است. دو هفته بعد، ادوبی اعلام کرد که میزبان یک رویداد مجازی با بیش از صد جلسهٔ جداگانه و یک ارائهٔ اولیه با حضور جلسی هندلر خواهد بود. من حدود یک ساعت از رویداد را تماشا کردم اما حواس من بدلیل انبوهی از نامه‌های الکترونیک، پیام‌های مزاحم و متن‌های پیامکی پرت شد. فکر من این بود که پس از اینکه سایر شرکت‌کنندگان مجازی فهرست جلسات را به چند جلسه مهم محدودتر کردند، مجدداً به این محتوا بازگردم. من هرگز این کار را انجام ندادم. پس از خاتمه، ادوبی گزارش داد که این رویداد موفقیت‌آمیز بوده است، اما گفتگوها در این خصوص چندان مطلوب نبود.

چند هفته بعد، آی بی‌ام (IBM) میزبان رویداد مجازی خود بود. مانند رویداد ادوبی، این برنامه شامل چند ویدئوی ضبط شده و چند جلسهٔ زنده بود، که من چند جلسه را با ناراحتی تماشا کردم. سطح مجریانی که من دیدم پایین‌تر از حد معمول بود و کیفیت ارتباطات ویدیویی آن‌ها مطلوب نبود. بعد از حدود یک ساعت من از تماشای ادامهٔ برنامه منصرف شدم. مجدداً پست الکترونیک در رقابت با این رویداد، برنده شد! چندین ماه طول کشید تا فرصتی دوباره برای شرکت کنفرانس‌های مجازی بیابم و این بار از دیدن رویکردهای بهبودیافته **Skillssoft**، **WorkForce Software** و **Sitecore** خوشحال شدم.

مدیر ارشد بازاریابی، میشل بوکوف-بادک و گروهش در **Skillsoft** یک تجربهٔ جهانی ایجاد کردند که با رویدادهای فیزیکی قبل از همه‌گیری رقابت

می‌کرد. برنامه چشم‌اندازهای ۲۰۲۰ Skillsoft که شامل سه نسخه منطقه‌ای (آمریکای شمالی، اروپا و آسیا) در یک دوره بیست و چهار ساعته بود، با چهل و یک هزار ثبت‌نام‌کننده و مشارکت ۳۴ درصدی شرکت‌کنندگان، موفقیت‌آمیز بود. همانطور که میشل در مصاحبه ۲۰۲۰ خود بیان کرد، Skillsoft یک مدل کاملاً جدید را برای ارائه مشتری آزمایش کرد تا از سطوح بالای تعامل اطمینان حاصل کند، و ارائه‌ها را بر اساس یک «مطالعه موردی به سبک نشریه بررسی کسب‌وکارهای هاروارد (HBR)» استوار کرد که در آن یک مطالعه موردی مکتوب برای مشتریان داشته و سپس گفتگوهای ده تا دوازده دقیقه‌ای به سبک تد (TED) با حضور مجری و نهایتاً پرسش و پاسخ انجام می‌شد. پاسخ‌ها به این رویکرد آن چنان قانع‌کننده بود که Skillsoft قصد دارد حتی در صورت بازگشت مراسمات و رویدادهای شخصی، کماکان از این مدل بهره بگیرد. در گفتگوی با پادکست ما، میشل نکات بسیاری را برای راه‌اندازی رویدادهای مجازی بیان کرد، از جمله:

۱- تیم‌های مناسب را جمع‌آوری کنید. Skillsoft هفت تیم داشت که بر ۱۳۸ جنبه مختلف تولید تمرکز داشتند. میشل و تیم او به خوبی در فرآیندهای «چابک» مسلط بوده و مدیران پروژه آموزش‌دیده ویژه را که کسب نتایج به موقع را تضمین می‌کنند، نیز به کار می‌گیرد.

۲- با هم‌تایان خود صحبت کنید. میشل با تعدادی از بازاریابان، از جمله افرادی که در ادوبی می‌شناخت و به تازگی رویداد مجازی خود را به پایان رسانده بودند، صحبت کرد.

۳. بستر فناوری را با اهداف خود مطابقت دهید. میشل می‌خواست تمام جنبه‌های تجربیات را مشخص نموده، محتوای منحصر به فردی داشته باشد و امکان گفتگوی آنلاین فرد به فرد را بین شرکت‌کنندگان فراهم آورد.
- ۴- آن را سرگرم‌کننده کنید. کنفرانس مجازی Skillsoft شامل سرگرمی‌های زنده، سخنرانی مهمانان با کیفیت بالا و جذابیت گسترده، زمان‌های استراحت یوگا و یک مسابقه اطلاعات عمومی بود. میشل به ویژه از محبوبیت این مسابقه اطلاعات عمومی شگفت‌زده شد. Skillsoft همچنین یک سیستم امتیازی شبیه به بازی برای شرکت‌کنندگان داشت که می‌توانستند نمادهایی را به دست آورند. حدود هشتصد نفر از چهارده هزار شرکت‌کننده در کنفرانس در این برنامه امتیازی شرکت کردند.
- ۵- برای موارد غیرمنتظره آماده شوید. این توصیه قبل از برگزاری رویداد توسط یکی از مدیران مراسم به میشل داده شد و به وی در مواجهه با یک تأخیر فنی بسیار کمک کرد. میشل برای این احتمال آماده شده بود و در حالیکه وقفه به وجود آمده را رفع می‌کرد، بسیار آرام بود. Skillsoft همچنین تمام جلسات زنده را از قبل ضبط کرده بود تا در صورت بروز مشکل فنی از آن‌ها بهره بگیرد. این کار صرفاً یک سیاست تضمینی بود که میشل خوشحال بود که هرگز مجبور به استفاده از آن نشده است.
- ۶- گفتگوی آنلاین داشته باشید و از آن پشتیبانی کنید. رویداد Skillsoft با خورشید هماهنگ بوده و اولین بار در طول روز در آسیا شروع شد. با شروع رویداد، تیم Skillsoft متوجه حجم گفتگوهای بالاتر از حد انتظار شد و به سرعت اعضای جدید تیم را به عنوان ناظر زمانی که

رویداد به مناطق زمانی ایالات متحده منتقل شد، انتخاب کرد. میزان گفتگوها میشل و گروهش را شگفت‌زده کرد زیرا شرکت‌کنندگان، بلادرنگ اشتیاق خود را برای حضور در این رویداد به اشتراک گذاشتند.

۷- یک محدوده زمانی تولید هشت تا دوازده هفته‌ای به خود بدهید. تیم Skillsoft رویداد خود را در طول حدود ۹ هفته به پایان رساند، که تا حدودی شبیه معجزه بود، اما میشل زمان بیشتری نیز نمی‌خواست. وی توضیح داد: «اگر زمان بیشتری داشتیم، ممکن بود آن را صرف حدس و گمان‌ها کنیم. داشتن زمان بیشتر لزوماً به معنای ارائه یک رویداد بهتر نیست.»

۸- آماده پیگیری باشید. رویدادهای مجازی که به درستی انجام می‌شوند دارای فوریت و اهمیتی هستند که طیف وسیعی از مشتریان بالقوه را به خود جذب می‌کند. چالش این است که به سرعت ثبت‌نام کنندگان و شرکت‌کنندگان را مرتب کنیم تا بفهمیم کدام یک مشتریان بالقوه واقعی هستند و رویکرد بهینه برای پرورش این مشتریان بالقوه کدام است. برخی از سازمان‌دهندگان رویداد یک سیستم امتیازدهی را بر اساس رفتار شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کنند. برخی دیگر از نظرسنجی در جلسات برای کمک به شناسایی مشتریان بالقوه بهره می‌گیرند. نکته اینجاست که باید آماده باشید تا بحث و تبادل نظر را با شرکت‌کنندگان ادامه دهید.

۹- یک برنامه آزمایشی با یک پیشنهاد ایجاد کنید. یکی از قوی‌ترین راه‌های تبدیل شرکت‌کنندگان به حامیان نام تجاری این است که به آن‌ها چیزی بدهید که بتواند بعد از برگزاری رویداد کماکان ذهن آن‌ها را درگیر

کند. برای Skillsoft، این به صورت در دسترس قرار دادن دوره‌های خود به صورت رایگان برای تمامی شرکت‌کنندگان به مدت شصت روز پس از رویداد بود. با انجام این کار، Skillsoft محصول خود را در معرض یک گروه کاملاً جدید از کاربران قرار داد که بسیاری از آن‌ها زمانی که در موقعیت انتخاب یک بستر آموزشی برای شرکت‌های خود هستند، نام تجاری این شرکت را به خاطر خواهند آورد.

بدون شک، رویدادهای مجازی بزرگ با بهبود زیربنایی فناوری و اندیشیدن بازاریابان به راه‌های جدیدتر برای بهبود این تجربیات، روزبه‌روز بهتر خواهند شد. تا آن زمان، بیاید توجه خود را به ظهور خرده رویدادهای مجازی معطوف کنیم و اینکه چگونه این رویدادها به ابزاری مهم برای پرورش قهرمانان مشتری مداری در سال ۲۰۲۰ تبدیل شدند.

خیزش خرده رویدادهای مجازی

قبل از سال ۲۰۲۰، بسیاری از نام‌های تجاری بین شرکتی، میزبان گردهمایی‌های کوچکی از مشتریان باارزش و شاید چندین مشتری بالقوه احتمالی در یک رستوران یا هتل محلی بودند. این رویدادها معمولاً شامل یک برنامه صرف عصرانه برای آشنایی و شبکه‌سازی، یک سری ارائه‌ها توسط سایر مشتریان یا کارشناسان مربوطه، و یا سخنرانان جذاب بودند. بسیاری از آن‌ها شامل یک برنامه سرگرمی (خواننده، شعبده بازی، صرف نوشیدنی) بودند و در هنگام خروج، هدیه‌ای به حاضرین ارائه می‌شد. این رویدادهای کوچک که گاهی اوقات «گردهمایی» نامیده می‌شوند،

فرصت‌هایی برای جمع‌آوری اطلاعات، تشکر از مشتریان وفادار، و دادن دلیل بیشتر به آن‌ها برای ستایش از شما بودند. البته، این نوع مهمانی‌های حضوری نیز با شیوع همه‌گیری کرونا لغو شدند. اما جالب اینجاست که بسیاری از بازاریابان بین شرکتی در طول همه‌گیری با تکرار این رویدادهای کوچک از طریق بسترهایی مانند زوم (Zoom) به موفقیت‌هایی دست یافتند. چاندار پاتابهیرام، مدیر ارشد بازاریابی کوپا (Coupa)، پس از آزمایش چند رویکرد، به یکی از طرفداران خرده رویدادهای مجازی تبدیل شد. این ترکیب برنده شامل گروه کوچکی از مدیران با عناوین مشابه (حداکثر ۱۰ تا ۱۲ نفر)، سرگرمی، سخنرانی جالب و پیام‌رسانی محدود در خصوص محصول بود. پاتابهیرام توضیح داد که در واقع، زمانی که «مشتریان ما تمام فروش را انجام می‌دهند»، این‌ها بهترین نتیجه را داشتند. برای جنبه سرگرمی، یک هدیه برای هر شرکت‌کننده ارسال می‌شود، که اغلب شامل نوشیدنی‌های باکیفیت می‌باشد. پاتابهیرام خاطرنشان کرد: «مشتریان ما واقعاً از این فرصت برای بودن در کنار هم‌تایان خود تشکر کرده و اغلب این‌ها همان مدیرانی بودند که در دوره پیش از همه‌گیری دسترس به آن‌ها آسان نبود.» سایر مدیران ارشد بازاریابی ترفندهای خود را به این رویکرد به عنوان ابزاری برای جذب مشتریان بالقوه افزودند که در بخش بعدی به آن‌ها خواهیم پرداخت. در همین حال، بیایید بررسی کنیم که چگونه می‌توانید بفهمید که آیا یک قهرمان مشتری مداری پرورش داده‌اید یا خیر.

یک قهرمان مشتری مداری پرورش یافته، چگونه رفتار می کند؟ یک قهرمان مشتری مداری پرورش یافته، عشق خود به نام تجاری را با انواع روش های زیر ابراز می کند:

- ۱- آن ها به خرید محصولات/خدمات شما ادامه می دهند.
 - ۲- آن ها به شدت به نقشه راه توسعه شما علاقه مند هستند.
 - ۳- آن ها در کنفرانس های کاربران و مشتریان شما حاضر می شوند.
 - ۴- آن ها از نام تجاری شما برای هم تایان خود به صورت آفلاین و از طریق کانال های رسانه های اجتماعی، به نیکی یاد می کنند.
 - ۵- آن ها به شرکت شما اجازه می دهند تا از نام تجاری آن ها در وبسایت و مطالب فروش خود، استفاده نمایید.
 - ۶- در تهیه گزارشات کاری و شرح حال نگاری با شما مشارکت می کنند.
 - ۷- آن ها شما را تأیید کرده و مراجع قابل قبولی برای شما هستند.
- سه حوزه آخر، چالشی برای نام های تجاری و شرکت های جدیدالتأسیس در بازارهای حساس مانند امنیت سایبری است. برای نام های تجاری جدید، گاهی اوقات گرفتن گواهی و تأییدیه سخت است، زیرا تمایلی در این خصوص در بین پرسنل فروش یا خدمات رسانی وجود ندارد. شاید احمقانه به نظر برسد اما درخواست ندادن مطمئن ترین راه برای در اختیار نداشتن گزارشات کاری و یا مراجع کافی می باشد!

دلایل استراتژیک وجود دارد که مشتریان شما ممکن است مایل به ارائه گواهی یا تأییدیه نباشند. گاهی اوقات، آن ها یک تأمین کننده خاص را به عنوان منبع مزیت رقابتی می بینند و نمی خواهند دیگران از این موضوع

مطلع باشند. یا محصول امنیتی شما را آنقدر مهم می‌بینند که نمی‌خواهند افراد نامناسب بدانند که از آن استفاده می‌کنند. در تئوری، این مایهٔ مباحث به نظر می‌رسد اما بیشتر اوقات، این در عمل کار شما را دشوارتر می‌کند. در اینجا باید این موضوع را مطرح کنید که وقتی شرکت شما رشد می‌کند، هر دو سازمان از این موضوع سود می‌برند، زیرا رشد شما معمولاً به بهبود محصول کمک می‌کند و رشد شما به داشتن گزارشات کاری و مراجع باکیفیت بستگی دارد. این استدلال همیشه جوابگو نیست اما ارزش امتحان کردن را دارد.

در اینجا چهار روش برای ایجاد مطالعات موردی و تأییدیه‌های مشتری بین شرکتی فراتر از آنچه در بالا بحث کردیم، ارائه شده است:

۱- حقوق مربوط به تأییدیه‌ها و مشوق‌ها را در قراردادهای خود ثبت کنید.

ما با برخی از نام‌های تجاری کار کرده‌ایم که به هر مشتری که بپذیرد در مطالب تبلیغاتی آن‌ها به‌عنوان مشتری معرفی شود، تا ۱۰ درصد تخفیف ارائه می‌دادند. حتی بدون این چنین پیشنهادهایی، بهترین زمان برای طرح چنین درخواست‌هایی، قبل از عقد قرارداد است تا بعداً برای طرف مقابل تعجب‌آور نباشد.

۲- یک برنامهٔ گزارشات کاری به شدت قابل مشاهده و با خلاقیت اجرا تهیه کنید.

اگر کیفیت (ویدئو یا نوشتار) و دیده شدن (اطلاع‌رسانی از طریق تبلیغات و در رویدادها) به اندازهٔ کافی قدرتمند باشد، مشتریان تمایل

بیشتری به مشارکت داشته و آن را راهی برای تبلیغ نام تجاری خود می‌بینند.

۳- یک برنامه پاداش‌دهی ویژه مشتریان ایجاد کنید.

همه افراد قدرشناسی را دوست دارند و مقاومت در برابر یک برنامه پاداش‌دهی برای اکثر افراد دشوار است. این پاداش‌ها می‌توانند وعده کلی نام تجاری شما را تقویت کنند و فرآیند درخواست آن‌ها می‌تواند به شما کمک کند حقایقی را که برای تولید گزارشات کاری عالی نیاز دارید، جمع‌آوری نمایید.

۴- تمامی مشتریان بزرگ را به یک حامی اجرایی متصل کنید.

برنامه‌های حامی اجرایی معمولاً به این معنی است که یک عضو از سطح مدیران اجرایی به مشتری خاصی اختصاص داده می‌شود (اغلب در مرحله پیاده‌سازی) تا همواره رابطه را با آن مشتری حفظ و مدیریت نماید. همانطور که یکی از مدیران ارشد بازاریابی می‌گوید: «مشتریان ما همواره کانالی برای بیان خواسته‌ها و نظرات خود داشته و می‌دانند که برای حل سریع مسائل بزرگ با چه کسی تماس بگیرند.» داشتن این رابط مستقیم با مشتری، درخواست و دریافت تأییدیه را برای مدیر ارشد بازاریابی آسان‌تر می‌کند.

یکی از بزرگ‌ترین مزایای پرورش قهرمانان مشتری مداری این است که کار شما را بسیار آسان می‌کند. یانا نیگن، مدیر ارشد بازاریابی JobDiva، آن را به این صورت بیان می‌کند: «بازاریابی در طول دوازده تا بیست و

چهار ماه گذشته ساده شده است، زیرا بالاترین منبع ترافیک مشتریان بالقوه ما از ارجاعات مشتریان ناشی می‌شود.»

امیدواریم بتوانید بفهمید که چرا پرورش قهرمانان مشتری مداری گامی اساسی در ساختن یک نام تجاری بین شرکتی بی‌نظیر می‌باشد.

نکات کلیدی:

- * مشتریان راضی و شادمان، هدایایی هستند که به طور مداوم به شما سود می‌رسانند.
- * هر مدیر ارشد بازاریابی باید حداقل شماره تماس چند مشتری کلیدی را در قسمت شماره‌گیری سریع تلفن خود ذخیره داشته باشد.
- * زمانی که جامعه‌ای متشکل از مبلغین و توصیه‌کنندگان متعهد و فداکار ایجاد کردید، بدانید که نام تجاری شما در مسیر درستی قرار دارد.

فصل نهم: فروش از طریق خدمات

خلاصه: بخشنده باشید. تا جایی که می‌توانید به دیگران بینش، ابزار، نماد و شاید حتی محصولی را برای ایجاد آگاهی و اعتمادآفرینی به دیگران بدهید. خرید را آسان کنید.

می‌توان از هر جایی الهام گرفت. در سال ۲۰۰۶، من از بنجامین فرانکلین الهام گرفتم و تا به امروز، او همچنان یک وسواس فکری است. با مطالعه ده‌ها کتاب در مورد او، می‌توانم با اطمینان بگویم که او اولین مدیر ارشد بازاریابی آمریکا بود. به هر حال، فرانکلین استادانه انقلابی را برای پادشاه فرانسه به نمایش گذاشت که در نهایت آمریکایی‌ها را تأمین مالی و مسلح کرد و به پیروزی رساند. بدون حمایت فرانسه، شانس آمریکا برای پیروزی در جنگ انقلاب بسیار اندک بود.

این باعث می‌شود که فرانکلین یکی از جالب‌ترین بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی تاریخ باشد. او یک انقلابی شجاع و یک ارتباط‌دهنده باهوش بود که اغلب برای انجام کارهای بیشتر از کانون توجه دوری می‌کرد و یک گفتگوی خصوصی یا نگارش مقاله‌ای خوب را به یک سخنرانی بزرگ ترجیح می‌داد. او در مقیاسی بالا، متفکر بود و به تأسیس اولین ایستگاه آتش‌نشانی فیلادلفیا، اولین کتابخانه و دانشگاه پنسیلوانیا و بسیاری از مؤسسات ماندگار دیگر کمک کرد. و بدون شک، فرانکلین علمی بوده و کمک‌های ماندگاری به آنچه در مورد الکتریسیته شناخته شده بود،

داشت. (واقعیت جالب: فرانکلین اصطلاحات «مثبت»، «منفی» و «باتری» را در ارتباط با بارهای الکتریکی ابداع کرد.)

اما در سال ۲۰۰۶، این حرفه فرانکلین نبود که توجه من را به خود جلب کرد. در آن زمان، من متوجه روندی شده بودم که در آن برخی از بازاریابی‌ها در مقابل «آلودگی» آشکار ناشی از پیام‌رسانی صرف، سودمندی واقعی داشتند. در همان لحظه، من به طور تصادفی به سخنان فرانکلین برخورد کردم: «عمل خوب بهتر از سخن خوب می‌باشد.» این جمله مثل رعد و برق به من برخورد کرد. پس از گذراندن بخش اعظم حرفه خود با وسواس در خصوص کلمات، دریافتم که مشتری‌انمان را تشویق می‌کنم که دست به عمل بزنند، کارهایی را انجام دهند که صدایی رساتر از کلمات دارند، تا بتوانم برنامه‌های متفکرانه‌ای برای مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه ایجاد کنم. کلمات پوچ هستند مگر اینکه با اعمال و اقدامات همراه شوند. اقدامات هستند که واقعاً اهمیت دارند به ویژه، اقداماتی که خدماتی را ارائه می‌نمایند. این طرز فکر خدماتی هسته اصلی فروش از طریق خدمات را تشکیل می‌دهد.

فروش از طریق خدمات، حکمی بزرگ برای مشاغل کوچک

به احتمال زیاد شما نام شنبه کسب و کارهای کوچک را شنیده‌اید، حتی احتمالاً از آن با کیف پول خود تقدیر کرده‌اید. اما شاید هرگز به ماهیت متفکرانه آن یا اینکه چگونه با ایده فروش از طریق خدمات مطابقت دارد، فکر نکرده باشید.

شنبه کسب و کارهای کوچک، برنامه‌ای است که توسط امریکن اکسپرس برای اولین بار در سال ۲۰۱۰ در شش هفته طراحی و اجرا شد. جان هیز، مدیر ارشد بازاریابی امریکن اکسپرس در زمان راه‌اندازی شنبه کسب و کارهای کوچک، در مصاحبه خود در سال ۲۰۱۵ خاطرنشان کرد: «ما کارها را فقط به این خاطر که مرسوم هستند، انجام نمی‌دهیم. ما کارها را انجام می‌دهیم زیرا این کار درست برای مشتریان ماست.» از آن زمان، این برنامه کماکان به رشد و تکامل خود ادامه داده زیرا مردم را به حمایت از مشاغل محلی خود سوق می‌دهد. امریکن اکسپرس علاوه بر جلب توجه به مشاغل کوچک در بزرگ‌ترین تعطیلات آخر هفته خرده‌فروشی سال که با جمعاً سیاه شروع می‌شود، بسته‌های بازاریابی را برای این مشاغل ارائه می‌دهد و برای دارندگان کارت‌های اعتباری، مشوق‌هایی فراهم می‌آورد. با شنبه کسب و کارهای کوچک، بازاریابی و خدماتی که ارائه می‌کنند اساساً قابل تشخیص نیستند.

تأثیر این برنامه در یازده سال گذشته به طور قابل توجهی افزایش یافته است. نه نفر از هر ده مصرف‌کننده آمریکایی می‌گویند که شنبه کسب و کارهای کوچک، تأثیر مثبتی بر جامعه آن‌ها داشته است. امریکن اکسپرس گزارش داد که این برنامه تنها در سال ۲۰۲۰ رکورد ۱۹/۸ میلیارد دلار هزینه (آنلاین و آفلاین) را به همراه داشت که از روز شروع در طول یازده روز، این رقم به ۱۴۳ میلیارد دلار رسید! خواه این را فروش از طریق خدمات یا صرفاً بازاریابی هوشمند ساده بنامید، نتایج حاصل از آن غیر قابل انکار است.

مدیر ارشد بازاریابی هادلِس (HUDDLES) – یک همه‌گیری کوچک:

در اواسط مارس ۲۰۲۰، من، مانند بسیاری از صاحبان مشاغل کوچک، با یک بحران وجودی با ابعاد بی‌سابقه مواجه شدم. بقای Renegade به هیچ وجه تضمین شده نبود. ما قبلاً نیز از بعضی بحران‌ها عبور کرده بودیم، از جمله سال ۲۰۰۸ که با رکود اقتصادی مواجه شدیم، اما همانطور که در تبلیغات سرمایه‌گذاری گفته می‌شود، «عملکرد گذشته، تضمینی برای نتایج آینده نیست.» در آن لحظه، هیچ یک از ما نمی‌دانستیم که اوضاع چقدر برای کل اقتصاد یا به طور خاص برای دنیای بازاریابان بین شرکتی ما بد خواهد شد. اما می‌دانستم که بی‌عملی گزینه مناسبی نیست و جامعه‌ای وجود دارد که ممکن است به کمک ما نیاز داشته باشد. «کمک» کلمه‌ای عملیاتی است.

وقتی تیم کوچک رهبری خود را برای یک جلسه غیررسمی اضطراری جمع کردم، به آن‌ها گفتم: «نمی‌دانم که در چند ماه آینده قرار است کسب‌وکار جدیدی داشته باشیم یا خیر، بنابراین بیایید سعی کنیم تا حد امکان دوستان جدیدی با کمک کردن به دیگران در حد توان خود، بیابیم.» آن روز ۱۷ مارس بود. در ۱ آوریل، من میزبان اولین گردهمایی بودم، یک گفتگو از طریق زوم (Zoom) با هفت مدیر ارشد بازاریابی که سه نفر از آن‌ها، مشتریان ما بودند. با توجه به اینکه بحران با چه سرعتی در حال ظهور بود، ما تصمیم گرفتیم که هر هفته با یکدیگر ملاقات داشته باشیم، به چالش‌های جدیدی که ایجاد می‌شود رسیدگی کنیم و از دیگر مدیران بین شرکتی که ابراز علاقه کرده‌اند، دعوت کنیم. گفتگوها جدی، اصولی و

بعضاً شفافبخش بود، زیرا ما بر تبادل تجربیات متمرکز بودیم، نه نظرات. هر هفته تعداد بیشتری از مدیر ارشد بازاریابی‌ها به ما ملحق می‌شدند. این جلسات برای بزرگان فلسفی نبود، اما در عوض رویکردهای آزمایشی برای چالش‌های جدید مانند حفظ روحیه کارکنان در یک محیط کار مجازی، ایجاد فرهنگ ضد نژادپرستی و نیروی کار فراگیر، جایگزینی رویدادهای حضوری، حتی ایجاد هیأت‌های مشاوره مشتری بدون جلسات حضوری ارائه شد (همانطور که در فصل ۸ بیان گردید).

تا ماه آگوست، ما پنجاه شرکت‌کننده معمولی داشتیم که به چهار جلسه جداگانه تقسیم شده بودند، که یکی از آن‌ها فقط برای مدیران ارشد بازاریابی در حال تحول برگزار می‌شد. تا پایان ماه سپتامبر، من میزبانی و جمع‌بندی پنجاه و پنج گروهی جداگانه را انجام داده بودم، و واضح بود که یک فرصت تجاری منحصربه‌فرد در این رویکرد وجود دارد. بنابراین، در ۱ اکتبر ۲۰۲۰، ما رسماً جلسات مدیر ارشد بازاریابی را به عنوان یک سرویس حق عضویت راه‌اندازی کردیم، البته با یک هدف کاملاً مشخص: «برای گرد هم آوردن و توانمندسازی گروه نخبه‌ای از مدیر ارشد بازاریابی بین شرکتی برای به اشتراک‌گذاری، مراقبت و کسب جسارت دست‌یابی به عظمت.» و با رعایت محدودیت هشت کلمه‌ای برای بیانیه‌های داستانی هدفمند که در فصل ۵ توصیه شد، آن را به این صورت خلاصه کردیم: «اشتراک‌گذاری. مراقبت. جسارت.»

جلسات مدیران ارشد بازاریابی یک ابتکار اولیه برای فروش از طریق خدمات است. این به عنوان یک سرویس رایگان با الهام از چالش‌های

مرتبط با همه‌گیری کرونا شروع شد، اما اکنون یک واحد مستقل از Renegade است که همچنان به تولید ایده‌های خلاقانه و عملی برای شرکت‌کنندگان ادامه می‌دهد. بدون شک، یک اثر هاله‌ای نیز برای Renegade وجود دارد که هم حسن نیت مشتریان و هم علاقه از جانب صنعت را فراهم می‌کند. این دسترسی مستقیم به بینش‌های بسیاری از مدیر ارشد بازاریابی نخبه برای یک آژانس نیز غیرمعمول است، چه رسد به یک کارگزار تخصصی مانند ما.

به عنوان یک امتیاز، جلسات مدیران ارشد بازاریابی به حرفه‌ی من حس جدیدی از هدفمندی بخشید: اگر می‌توانستم به تعدادی از مدیران ارشد بازاریابی کمک کنم جسارت و یا مهارت‌های مورد نیاز برای هدایت اهداف در سازمان‌هایشان را به دست آورند، پس تمامی تلاش‌های من به عنوان یک متخصص بازاریابی، به ثمر رسیده است.

شروع فروش از طریق برنامه‌های خدمات

برای شروع فروش از طریق برنامه‌های خدمات، به درک دقیقی از مشتریان خود شامل نیازهای منطقی و وضعیت روحی آن‌ها نیاز دارید. برای فروش از طریق خدمات، درک تمامی افرادی که بر تصمیم خرید نهایی تأثیر دارند، ضروری می‌باشد. اکثر مدیران مالی می‌خواهند نه تنها هزینه‌ی محصول یا خدمات شما را درک کنند، بلکه می‌خواهند بدانند که چگونه این امر باعث افزایش درآمد یا کاهش هزینه یا هر دو می‌شود. اگر راه‌حل شما شامل فناوری است، مدیر ارشد اطلاعات یا مدیر فناوری

اطلاعات مایل است الزامات خاصی را برای اجرای راه‌حل شما، از جمله یکپارچه‌سازی، آموزش، فرآیند استخدام کارکنان و زمان ارتقاء را درک کند. مشاور ارشد (حقوقی) نیز لیست سؤالات خاص خود را خواهد داشت. اغلب، مدیر ارشد امنیت اطلاعات می‌خواهد تمامی پیامدهای مربوط به امنیت راه‌حل شما را بداند. اگر نیازهای اطلاعاتی آن‌ها را پیش‌بینی کنید و با ارزیابی‌های دسته‌بندی و نمودارهای مقایسه‌ای که به خوبی طراحی شده‌اند کار آن‌ها را سبک‌سازید، می‌توانید تا حدود زیاد در زمان و انرژی صرفه‌جویی کنید.

من متوجه هستم که ارزیابی نیازها که در بالا توضیح داده شد ابتدایی است، اما متعجب خواهید شد که چگونه بسیاری از شرکت‌ها مشتریان بالقوه خود را تنها بر اساس یافتن اصول اولیه به دست می‌آورند.

ساده‌سازی خرید

یکی از معروف‌ترین طرفداران رویکرد فروش از طریق خدمات، برنت آدامسون، مشاور اجرایی اصلی در گارتنر (Gartner) و نویسنده دو کتاب پرفروش، «فروش چالش‌پذیر» و «مشتری چالش‌پذیر» است. کتاب دوم بیشترین ارتباط را با این کتاب دارد زیرا در آن، آدامسون به یک مشکل اساسی در شرکت‌های بین‌شرکتی اشاره می‌کند: «خرید، دچار مشکل است.»

آدامسون می‌گوید بسیاری از کسب‌وکارهای بزرگ در خرید با مشکل مواجه هستند. فرض کنید به اندازه کافی خوش‌شانس باشید که با یک

قهرمان برای محصول یا خدمات خود در یک سازمان هدف ارتباط برقرار نمایید و شما آن فرد را با مدرک محکمی قانع کرده‌اید که راه‌حل شما در زمان و هزینه سازمان آن‌ها صرفه‌جویی به وجود آورده، کارایی عملیاتی را بهبود بخشیده و حتی مزیت رقابتی را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد. این خوب است اما فرآیند فروش شما تازه شروع شده است.

اکنون یک کمیته خرید، شامل طیف گسترده‌ای از افراد تأثیرگذار بر خرید شامل فناوری اطلاعات، امنیت، تدارکات، امور مالی و بخش‌های دیگر تشکیل خواهد شد. این تیم محترم تکالیف خود را انجام خواهد داد، در مورد فروشندگان تحقیق می‌کند و توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد. سپس مدیرعامل از شما خواهد خواست که بخشی از ابتکار عمل باشید. بنابراین، کمیته خرید مجدداً شروع به کار خواهد کرد. افراد جدیدی درگیر می‌شوند. سپس قهرمان شما در ماه نهم خواهد گفت: «ما به تازگی متوجه شدیم که کمیته بررسی مالی ما باید معاملات بیش از یک میلیون دلار را ارزیابی نماید و متأسفانه آن‌ها تا دو ماه دیگر برای این کار فرصت ندارند.»

هجده ماه بعد، حتی اگر قرارداد فروش را منعقد نمایید، این روند آنقدر سخت بود که بسیاری از اوقات مشتری جدید شما حتی از تصمیم خود راضی نیست.

به گفته آدامسون، راه‌حل این است که با پیش‌بینی تمام نیازهای اعضای مختلف کمیته و ارائه ابزارها و محتوایی که می‌تواند نام تجاری بین شرکتی شما را هدف نهایی برساند، خرید را آسان‌تر کنید.

یکی از مزایای فروش از طریق خدمات این است که به خوبی با پرورش قهرمانان مشتری مداری همسو می‌شود. با آسان‌تر کردن خرید، به احتمال زیاد به مشتریانی خواهید رسید که از همان ابتدا راضی بوده و از استفاده مناسب از محصول یا خدمات تازه خریداری شده هیجان‌زده هستند. به تجربیات خرید خود فکر کنید. مواردی که در تمام طول مسیر ناخوشایند بوده‌اند، در نهایت شما را با تردیدهای طولانی‌مدت یا بدتر از آن، پشیمانی مواجه می‌کنند که به ندرت منجر به تمایل به ابراز علاقه به آن نام تجاری می‌شود. از طرف دیگر، تجربه خرید بدون دردسر اغلب منجر به جذب مشتریانی می‌شود که از ارائه توصیه و تأییدیه‌های درخشان و مطالعات موردی که به ستون‌های برنامه محتوای شما تبدیل می‌شوند، راضی و خوشحال خواهند بود.

آشنا شدن با شما

طرز فکر فروش از طریق خدمات به بازاریابانی نیاز دارد که مشتریان را در کانون توجه قرار دهند. این طبیعت انسان است که بخواهد در کانون توجه و در مرکز جهان باشد. حتی پانصد سال پس از اینکه کوپرنیک این مفهوم را از نظر سیاره‌ای رد کرد (که ما در مرکز جهان نیستیم)، بسیاری از بازاریابان کماکان می‌خواهند به جای مشتریانی که اطرافشان هستند، محصول یا خدمات خاص خود را مورد توجه قرار دهند. اشتباه نکنید، کشش گرانشی درون‌سازمانی برای صحبت در مورد شکوه نام تجاری شما

بسیار زیاد است. اما همانطور که یودا می‌گوید، «ما باید در مقابل این کشتش مقاومت کنیم.»

قرار دادن مشتری در مرکز جهان محتوای شما می‌تواند سخت‌تر از آن چیزی باشد که فکر می‌کنید. این یعنی انجام تکالیف زیاد.

در مصاحبه سال ۲۰۱۹ من با ایان هاوِلز، مدیر ارشد بازاریابی Sage Intacct، یک شرکت نرم‌افزار مالی مبتنی بر فضای ابری، نحوه رشد کسب‌وکار خود را با دنبال کردن بخش‌های بسیار خاص بازار یا آنچه او «ریز بازار عمودی» نامید، بیان کرد. قبل از افتتاح یک ریز بازار عمودی جدید، آن‌ها با بیست و پنج تا پنجاه نفر مصاحبه می‌کردند تا واقعاً با مسائل خاص آن گروه آشنا شوند. سپس آن‌ها این تحقیق را به محتوایی تبدیل کردند که درک عمیقی از بازار را نشان می‌داد، به طوری که مشتریان بالقوه مایل بودند محتوای آن‌ها را مطالعه کنند زیرا حاوی اطلاعات و بینش‌های مفیدی بود.

رویکرد منحصربه‌فرد هاوِلز ارزش بررسی دقیق‌تر را دارد. ابتدا، او دلیل نیاز به مصاحبه‌های متعدد را توضیح می‌دهد:

نکته اصلی این است که برای درک بهتر بازار، با مشتریان بیشتری نسبت به رقبایتان مصاحبه کنید. برای مثال، اگر به اکثر مدیران مالی می‌اندیشید، اگر مشکلی دارند یا می‌خواهند چیزی را برطرف کنند، احتمالاً به دو یا سه نفر دیگر اعتماد می‌کنند، نه پنجاه نفر. اگر پنجاه مصاحبه انجام دهید، در نهایت بیشتر از افراد درون بازار در مورد آن خواهید دانست. افراد معمولاً خیلی زود متوقف می‌شوند. اگر با پنج مصاحبه متوقف شوید و

فکر کنید که جواب را می‌دانید، سخت در اشتباهید. شما حداقل به بیست مصاحبه نیاز دارید و سپس می‌توانید یک سری الگوها را ببینید که بارها و بارها رخ می‌دهند، همان عبارات، همان دردها. وقتی همیشه بتوانید پیش‌بینی کنید که افراد چه خواهند گفت، می‌فهمید که ریز بازارهای عمودی را می‌شناسید.

Sage Intacct تا آنجا پیش می‌رود که کارمندان ارشد خود را در خصوص مصاحبه آموزش داده و به آن‌ها تأییدیه می‌دهد تا بدانند چگونه اطلاعات مفید را به دست آورند. هاوِلز خاطر نشان می‌کند: «از آنجا که یادگیری در مورد بازارهای عمودی و مصاحبه با مشتریان مهم‌ترین بخش فرهنگ شرکت است، برون‌سپاری آن به نویسندگان خارجی باید آخرین کاری باشد که انجام می‌دهید. این بسیار مهم است که افراد کلیدی شما این کار را انجام دهند و واقعاً در این زمینه مهارت داشته باشند. افراد کلیدی و ارشد، باید در خصوص انجام مصاحبه تأییدیه دریافت کنند. بدترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که: الف) این کار را برون‌سپاری کنید یا ب) در آن بد عمل کنید.

چگونه هاوِلز و گروهش این تعداد مصاحبه را انجام می‌دهند؟ این با رشوه دادن به مشتریان از طریق کوپن‌های ۲۵ دلاری آمازون نیست، زیرا هاوِل معتقد است که این رویکرد، مصاحبه‌شوندگان اشتباه را جذب می‌کند. در عوض، او قول می‌دهد که آن‌ها را برای دریافت یک سری پاداش‌ها نامزد کند، فرصت‌های سخنرانی برای آن‌ها فراهم آورد و به عنوان ابزاری برای ارتقای شغلیشان، آن‌ها را در مقالات مطبوعاتی مرتبط معرفی کند. هاوِلز

فاش می‌کند: «من فکر می‌کنم شما باید افرادی را داشته باشید که می‌خواهند داستان‌هایشان را تعریف کنند و به آن‌ها بستری بدهید تا کارهای بزرگی را که انجام داده‌اند، به نمایش بگذارند.» خدمات‌رسانی در این مورد به مشتریان بالقوه کمک می‌کند تا نام‌های تجاری شخصی خود را بسازند و با انجام این کار، شما رابطه‌ای را شروع کرده و اطلاعات مهمی را به دست آورده‌اید. به روابط برد - برد بیندیشید! این ماهیت فروش از طریق خدمات است.

در فصل ۵، به اهمیت خلاصه‌سازی داستان نام تجاری شما در هشت کلمه یا کمتر و سپس انجام اقداماتی برای تحقق داستان خود پرداختیم. هنگامی که این اقدامات مشتریان بالقوه را هدف قرار می‌دهند، این نحوه فروش از طریق خدمات است. در اینجا داستانی برای لمس بهتر این مطلب ارائه می‌دهیم.

وصل کردن نقاط: از هدف به خدمات

برای جنیفر دویج، مدیر ارشد بازاریابی Park Place Technologies، شرکتی که در نگهداری سرورهای شخص ثالث در تأسیسات ذخیره‌سازی اطلاعات تخصص دارد، اولین چالش پیدا کردن داستان نام تجاری بود. پس از مصاحبه‌های گسترده با کارکنان و مشتریان، دویج بالاخره به آن لحظه موعود رسید. وقتی صحبت از تعمیر و نگهداری سرورها به میان می‌آید، تنها چیزی که مهم است این است که آن‌ها از کار نیفتند. سرورها در صورت از کار افتادن نمی‌توانند به مشتریان سرویس

بدهند. وقتی سرورها به طور ناخواسته وارد وضعیت تعمیرات می‌شوند، پول از بین می‌رود. با یافتن یک چرخش مثبت برای داستان، این نام تجاری وعده خود را به چند کلمه کاهش داد: «اهمیت زمان در کار.»

انتخاب کلمات عالی و مختصر، مرتبط، مثبت و به خاطر ماندنی. اما چرا مشتریان فعلی و بالقوه باید این کلمات را باور کنند؟ دویچ با درک ضرورت اثبات این وعده، با تیم محصول برای ساختن یک نرم‌افزار هوش مصنوعی جدید همکاری کرد که می‌توانست پیش‌بینی کند سرور چه زمانی قبل از اینکه خیلی دیر شود، احتمالاً از کار خواهد افتاد. کلمات و اقدامات اکنون با یکدیگر ترکیب شدند. «اهمیت زمان به کار بودن» به یک تعهد سازمانی واقعی تبدیل شد.

قبل از راه‌اندازی، دویچ و گروهش چندین هفته وقت گذاشتند تا انگیزه‌ای را که در پس پویش جدید شرکت قرار داشت را برای تمامی کارکنان توضیح دهند. این به مخاطبان داخلی آن‌ها اجازه داد تا به مسیر جدید پی ببرند. سپس، عرضه خارجی محصول با ارائه مطالب بازاریابی دیجیتال و چاپی پیگیری شد.

در تمام این موارد، دویچ تأکید کرد که سادگی برای تلاش‌های بازاریابی گروهش ضروری است. این امر با درک ساده اینکه چه چیزی برای مشتریان مهم است، چه چیزی آن‌ها را ناراحت یا خوشحال می‌کند، شروع شد. بعد از اینکه آن‌ها قطعات پازل را شناسایی کردند، توانستند به ایجاد یک برنامه کامل و نه فقط پیام‌هایی که به آن نیازها پاسخ می‌دهند، بپردازند. شرکت چیزی را که می‌توانست یک داستان فوق‌العاده فنی و

پیچیده باشد، به موضوعی آسان و قابل درک تبدیل کرد. آن‌ها وعده‌های خود را بر اساس اولویت‌های مشتریان خود در نظر گرفتند و سپس یک راه‌حل فنی پیشرفته را برای امضای قرارداد ارائه کردند.

این یک نمونه عالی از فروش از طریق خدمات است که وعده شما را در زمان مناسب واقعی و محقق می‌سازد! اما مطمئناً این تنها راه برای انجام این کار نیست. یکی از رایج‌ترین راه در این دوران تولید محتوای

محتوا، محتوا، محتوا

کل دنیای بازاریابی محتوا اساساً زیرمجموعه‌ای از فروش از طریق خدمات با چند نکته مهم است. اول، تمام محتوای شما باید از یک داستان نام تجاری واحد پشتیبانی کند. تحقیقات آدامسون نشان می‌دهد که نام‌های تجاری که داستانی ثابت در سراسر محتوای خود دارند، دو برابر بیشتر از آن‌هایی که سعی می‌کنند داستان متفاوتی را برای هر یک از اهداف خود بیان کنند، برنده می‌شوند. دوم، مقدار متوسطی از محتوای عالی بهتر از سیلی از محتوای متوسط است. سوم، در برابر وسوسه ساختن تمام محتوای خود درباره نام تجاری، کاری که انجام می‌دهید و اینکه چرا اینقدر عالی هستید، مقاومت کنید.

کتاب «بازاریابی محتوای حماسی» نوشته جو پولیزی بر اهمیت ایجاد محتوای قانع‌کننده متمرکز است که آگاهی‌بخش بوده، افراد را درگیر نموده یا سرگرم‌کننده باشد تا بتواند در مشتریان فعلی و بالقوه تغییرات رفتاری ایجاد نماید. این کتاب یک منبع عالی برای هر کسی است که به تازگی

وارد بازی محتوا شده است و من باور پولیزی را می‌پذیرم که فائق آمدن و موفقیت با تولید محتوا بعید است مگر اینکه یک رویکرد واقعاً منحصربه‌فرد داشته باشید. بدانید که دوران کسب پیروزی‌های آسان از طریق تولید محتوای معمولی، مدت‌هاست که تمام شده است.

بنابراین، چگونه در حالیکه در حال حاضر محتوای زیادی در بیرون وجود دارد، به این حوزه وارد شوید؟ قبل از توضیح کامل‌تر در رابطه با فروش از طریق خدمات، بگذارید پولیزی پاسخ شما را بدهد. برای شروع، باید در مورد محتوایی که می‌سازید، صادق باشید. به احتمال زیاد، سازمان شما دارای مقادیر زیادی محتوا مرتبط با ویژگی‌ها و مزایای سازمان است. در واقع، اکثر نام‌های تجاری در صحبت کردن در مورد خودشان، کاملاً مهارت یافته‌اند. واضح است که ما به محتوای بیشتری از این جنس نیاز نداریم، به خصوص زمانی که این نوع اطلاعات فقط برای بخش بسیار کوچکی از خریداران مفید می‌باشد. چیزی که اکثر نام‌های تجاری فاقد آن هستند، داستان‌هایی است که مشتریان خود را جذب کرده و مشتریان فعلی و بالقوه را به سمت انجام یک اقدام مطلوب سوق دهد.

سرمایه‌گذاری در اقدامات، رفع اصطکاک‌ها

کانیه اوبراین در نقش خود به عنوان مدیر ارشد بازاریابی از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۹ در Tungsten Network مستقر در لندن، وظیفه بزرگی را بر عهده گرفت: رهبری اولین پویش بازاریابی محتوای کاملاً یکپارچه برای شرکت و ایجاد بستر صورتحساب الکترونیکی آن. از آنجایی که شرکت

Renegade با این شرکت همکاری داشت، طبق معمول جستجوی داستان نام تجاری آن را آغاز کردیم. او بر این توضیح می‌دهد: «آنچه که ما تصمیم به انجام آن گرفتیم این بود که با مشتریان خود صحبت کنیم. ما داده‌های زیادی بر اساس شرکت‌های تحقیقاتی مختلف در بازار در اختیار داشتیم اما باید ورودی‌های اطلاعاتی فیلتر نشده بیشتری را جمع‌آوری می‌کردیم.»

ورودی‌های اطلاعاتی فیلتر نشده دقیقاً همان چیزی بود که ما دریافت کردیم. پس از مصاحبه با کارکنان، مدیران اجرایی، شرکا و مشتریان، متوجه شدیم که در هنگام صدور و پرداخت صورتحساب‌ها، اصطکاک و تضاد فراوانی بین خریداران و تأمین‌کنندگان وجود دارد که باعث کاهش کارایی می‌شود.

با توجه به اینکه بستر صورتحساب الکترونیکی این شرکت بخش عمده‌ای از این اصطکاک را برای بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان از بین می‌برد، ساختاری روایتی ایجاد کردیم که «اصطکاک» را به دشمن شماره یک صنعت تدارکات تبدیل کرد. شرکت خود به‌عنوان ابزاری برای کاهش این اصطکاک در راستای «آینده‌ای بدون اصطکاک» اعلام شد، در حالیکه مشتریان آن به قهرمانان داستان یا «مبارزین ضداصطکاک» تبدیل شدند که با اصطکاک و تضادها در صورتحساب‌ها، شرکت‌های خود را سودآورتر و کارآمدتر می‌سازند.

برای تأیید اینکه اصطکاک واقعاً یک چالش جهانی برای مخاطبان هدف شرکت Tungsten Network می‌باشد، ما اولین مطالعه جهانی در مورد

اصطکاک تولید به پرداخت (P2P) را با مشارکت یکی از مقامات برجسته در این زمینه انجام دادیم. این تحقیق میزان مشکل را کمی‌سازی کرد و یک شاخص اصطکاک به وجود آورد که تغییرات اصطکاک را در طول زمان اندازه‌گیری می‌کرد. این تحقیق همچنین ارزش خبری نیز داشت و برای دو سال متوالی چندین داستان ویژه در مجامع تجاری و کسب‌وکار ایجاد کرد. شرکت برای کمک به مشتریان احتمالی در تعیین سطح اصطکاک در فرآیند خرید خود، برنامه اصطکاک یاب را نیز راه‌اندازی کرد، ابزاری رایگان که روح فروش از طریق خدمات را در خود دارد. علاوه بر تشخیص میزان نسبی اصطکاکی که شرکت شما تجربه می‌کرد، این برنامه همچنین پیشنهادات فوری در مورد نحوه حذف آن ارائه می‌نمود.

در طول این پویش چند ساله، وبلاگ Tungsten Network داستان‌هایی از دنیای واقعی درباره موقعیت‌های پر از اصطکاک و ویدئوهای نام تجاری خود را که توسط شرکت ما ایجاد شده بود، ارائه می‌کرد که کمی طنز و شوخ‌طبعی را نیز به این حوزه می‌افزودند. نتیجه تمامی این محتوای متمرکز بر اصطکاک، جذب مشتریان احتمالی بیشتر و بیشتر بود. اوپراین در مصاحبه پادکست ما در سال ۲۰۱۹ اشاره کرد: «کانال ارتباطی فروش ما پر است. ما چرخه فروش طولانی داریم، اما مدت‌ها بود که این حجم از مشتریان احتمالی را دریافت نکرده بودیم. مهم است که با ارسال پیام‌های منسجم، ثابت قدم بودن در مورد همکاری و نقش‌ها و پاداش دادن به ایده‌های خوب، بتوانیم تمام آن‌ها را به پای میز مذاکره بکشانیم.»

گسترش فروش از طریق ذهنیت خدمات به رسانه‌های اجتماعی

در طول این کتاب، ما اشاره کرده‌ایم که چگونه برنامه‌های مختلفی مانند مجسمه دختر بی‌باک، به طور رایگان از طریق رسانه‌های اجتماعی در معرض دید گسترده‌ی افراد قرار گرفت. اما کاری که ما هنوز باید انجام دهیم این است که کمی صرفاً درباره‌ی رسانه‌های اجتماعی صحبت کنیم. بخشی از آن مربوط به طراحی است. ما معتقدیم رسانه‌های اجتماعی زمانی بهترین عملکرد را دارند که در خدمت استراتژی کلی نام تجاری شما باشند، نه تاکتیکی منزوی. دلیل دیگر این است که رسانه‌های اجتماعی موضوع کتاب‌های بی‌شماری بوده‌اند و سریع‌تر از آنچه که تصور می‌شد در حال رشد و تکامل هستند.

اما این مطمئناً به این معنی نیست که بازاریابان نا به هنجار می‌توانند یا باید از رسانه‌های اجتماعی غفلت کنند. در مصاحبه‌ی سپتامبر ۲۰۲۰ با جیمی گیلپین، مدیر ارشد بازاریابی Sprout Social، ما چهل و پنج دقیقه را به بحث در مورد راه‌هایی پرداختیم که نام‌های تجاری بین شرکتی می‌توانند از شبکه‌های اجتماعی بهره بگیرند. در اینجا نظر گیلپین در مورد جایگاه شبکه‌ی اجتماعی در اقدامات بازاریابی او، آورده شده است:

ما در Sprout، بر روی مشتریان خود به عنوان نقطه‌ی کانونی متمرکز هستیم. من می‌دانم که تمامی شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌های بین شرکتی و به خصوص در زمینه‌ی نرم‌افزار و فناوری، این را می‌گویند، اما این چیزی بود که من را در وهله‌ی اول حدود دو سال و نیم پیش که به این شرکت پیوستم، به خود جذب کرد. منظور من این است که وقتی می‌گوییم مشتریان ما

نقطه کانونی هستند، می‌توانید آن را در شبکه‌های اجتماعی و تمام هشتگ‌های #SproutLove که مشتریان ما به ما می‌دهند، مشاهده کنید. ما همیشه به آن‌ها فکر می‌کنیم. از نقطه‌نظر تجربه مشتری، شبکه‌های اجتماعی باید بخشی از هر نقطه تماس در مسیر سفر مشتری ما باشند.

من کل این پاراگراف را به اشتراک گذاشتم تا تأکید کنم که موفقیت در رسانه‌های اجتماعی با ذهنیت خدمات شروع می‌شود، نه فروش. اگر روی خدمات تمرکز کرده و از مشتریان فعلی خود شروع کنید، به احتمال زیاد رسانه‌های اجتماعی شما شامل بخشی برای گوش دادن به سخنان مشتریان داشته و از طریق آن می‌توانید بازخورد مشتریان را در سریع‌ترین زمان ممکن دریافت کرده و به آن‌ها پاسخ دهید.

گیلپین معتقد است رسانه‌های اجتماعی همچنان درهایی را برای فرصت‌های تجاری جدید پیش روی ما می‌گشایند. گیلپین با بیان اینکه «ما همواره در کنار قدرت رسانه‌های اجتماعی برای کسب‌وکارها می‌ایستیم تا با مخاطبان خود ارتباط واقعی برقرار کنیم» یک مدافع قدرتمند مفهوم فروش از طریق خدمات است. با استفاده از ابزارهای شنیداری Sprout، او و گروهش توانستند موضوعاتی را که نام تجاری آن‌ها باید یا نباید در طول همه‌گیری کرونا از آن‌ها حمایت کند، شناسایی کنند. یکی از مثال‌هایی که او ارائه کرد، درخواست محتوا در حوزه مدیریت سلامت روان بود، زیرا بسیاری از مدیران رسانه‌های اجتماعی با فرسودگی شغلی مواجه بودند. این

بینش همچنین باعث ایجاد یک برنامه پاداش‌دهی برای مدیران رسانه‌های اجتماعی شد.

قبل از اینکه بتوانید از طریق خدمات بفروشید

توجه به این نکته ضروری است که قبل از اینکه بتوانید فروش از طریق خدمات را شروع کنید، سازمان شما باید حداقل استانداردهای صنعتی را برای خدمات مشتری رعایت کند. به عنوان مثال، اگر شما یک شرکت نرم‌افزاری هستید و مانند رقبای خود پشتیبانی آنلاین بیست و چهار ساعته و هفت روز هفته را ارائه نمی‌دهید، این احتمال وجود دارد که بسیاری از مشتریان از شما کاملاً ناراضی باشند. هیچ سطحی از بازاریابی نمی‌تواند آسیب اعتباری ناشی از خدمات مشتریان ضعیف را جبران کند. از سوی دیگر، همانطور که در داستان بعدی نشان می‌دهیم، رسیدگی مناسب به یک شکایت، می‌تواند برای نام تجاری شما معجزه کند.

بمب تویتر برای نجات

در جولای ۲۰۲۰، پس از چهار ماه حرکت آزمایشی، به نظر می‌رسید که جلسات مدیران ارشد بازاریابی، بتواند به یک کسب‌وکار مستقل برای Renegade تبدیل شود، بنابراین فکر کردم که باید یک نام به صورت «انجام کسب‌وکار به عنوان ...» برای آن داشته باشیم. در صحبت با حسابدار خود، وی استفاده از نام LegalZoom را پیشنهاد کرد. با پرسیدن فرم‌های آنلاین در ۲۳ ژوئیه، یک نامه الکترونیک با عنوان «تشکر از شما» دریافت کردم علی‌رغم اینکه انتظار داشتم این فرآیند سه تا چهار هفته

طول بکشد. اما وقتی سه هفته بعد مجدداً روال کار را بررسی کردم، متوجه شدم که هیچ پیشرفتی حاصل نشده است. سپس سعی کردم از طریق پورتال آنلاین با قسمت خدمات مشتریان تماس بگیرم و زمانی که موفق نشدم، با شماره ۸۰۰ آنها تماس گرفتم. این روش نیز بی‌فایده بود زیرا همه‌گیری کرونا بر توانایی آنها در پاسخگویی منظم به تلفن‌ها تأثیر گذاشته بود. من که ناامید شده بودم، گزینه هسته‌ای مورد علاقه خود را به کار بردم: یک بمب تویتری.

با اشاره به مدیرعامل LegalZoom در توییتی که با دقت طراحی کرده بودم، وضعیت بد خود را توضیح دادم و ناامیدی خود را ابراز کردم. آیا باور می‌کنید که مدیرعامل ظرف ۳۰ دقیقه به توییت من پاسخ داد و در عرض یک ساعت، من یک تماس از واحد خدمات مشتریان دریافت کردم؟ چند دقیقه بعد، مشکل حل شد، درخواست من ثبت گردید و مجوز «انجام کسب‌وکار به عنوان ...» را ظرف مدت چهار هفته دریافت کردم. جیمی گیلپین مدیر ارشد بازاریابی Sprout Social با گفتن این داستان در پادکست ما، خاطرنشان کرد: «این همان کاری است که خریداران بین شرکتی نیز در قبال این شرکت‌ها انجام می‌دهند. ما می‌بینیم که همیشه در مورد ویژگی خاصی که در شرف انتشار است یا مشکلی که دارند، سؤال پرسیده می‌شود و ما به عنوان پشتیبان مشتری عمل می‌کنیم.» نکته اخلاقی داستان: قبل از اینکه به ایجاد فروش از طریق برنامه‌های خدمات فکر کنید، مطمئن شوید که برای خدمات‌رسانی به موقع به مشتریان خود از طریق کانال انتخابی آنها (از جمله رسانه‌های اجتماعی) آماده شده‌اید.

BankCab بی‌نظیر

طرز فکر فروش از طریق خدمات تشخیص می‌دهد که بازاریابی شما می‌تواند خدمات واقعی را به مشتریان شما ارائه دهد. می‌تواند آموزش دهد. می‌تواند اطلاع‌رسانی کند. می‌تواند الهام‌بخش باشد. می‌تواند یک بحث را حل کند. می‌تواند مشاغل را ارتقاء بخشد. می‌تواند بدون کلمات متقاعدکننده برای فروش، آن را امکان‌پذیر سازد.

و می‌تواند یک روز غم‌انگیز را به یک روز شاد تبدیل نماید.

یکی از نمونه‌های مورد علاقه من در مورد نحوه فروش از طریق خدمات متعلق به آرشو Renegade می‌باشد. در سال ۲۰۰۳، بانک HSBC می‌خواست نیویورکی‌ها باور کنند که این بانک واقعاً «بانک محلی جهان» و بخشی از بافت شهری می‌باشد. بنابراین، ما یک برنامه منحصر به فرد را به بانک ارائه کردیم که اساساً سرویسی با نام BankCab بود. با ایمن کردن یک تاکسی قدیمی مدل ۱۹۸۲، که زمانی نماد شهر نیویورک بود، ما جستجویی را برای آگاه‌ترین راننده تاکسی در شهر نیویورک ترتیب دادیم. رقابت نهایی در مقابل یک گروه بزرگ مطبوعاتی برگزار شد و در نهایت بیش از ۱۲۰ میلیون بازدید مطبوعاتی در سراسر جهان ایجاد کرد.

جانی مورلو در این مسابقه برنده شد و قرار شد به مشتریان HSBC برای یازده سال آینده، سواری رایگان و نکات مفیدی در مورد شهر نیویورک ارائه دهد. این برنامه علاوه بر رضایت هزاران مشتری در حین گشت‌وگذار در منهتن بدون پرداخت هزینه، تبلیغات شفاهی بسیار زیادی را ایجاد کرد. به طور متوسط، هر مسافر در مورد تجربه خود به پنج دوست

خود مطالبی را گفت و سه برابر بیشتر از کسانی که سوار این تاکسی نشده بودند، HSBC را به سایرین توصیه نمود. سایر مؤلفه‌ها مانند «راهنمای تاکسی بانک» نوشته‌شده توسط غذاخوری مشهور اد لوین، به تقویت این ایده کمک کردند که HSBC واقعاً یک دانش محلی دارد که می‌توانید از آن استفاده کنید. جای تعجب نیست که این برنامه هفت جایزه بازاریابی، از جمله یک REGGIE طلایی برای خلاقانه‌ترین ایده، یک Silver Ex برای بهترین تبلیغ بازاریابی موبایلی و جایزه بهترین بازاریاب نام تجاری هفته را به دست آورد.

برخی سرخ‌های فکری پایانی

با توجه به اینکه بخش بزرگی از دو دهه گذشته را به فکر کردن درباره راه‌هایی برای تبدیل بازاریابی به چیزی باارزش و فراتر از آلودگی مخربی که صندوق ورودی یا کازیوی میز ما را در هم می‌ریزد گذرانده‌ام، می‌توانم در مورد قدرت فروش از طریق خدمات و نمونه‌هایی از این رویکرد در عمل بارها و بارها صحبت کنم. امیدوارم با درک کامل اینکه ما در مورد یک طرز فکر صحبت می‌کنیم، این فصل را به پایان برسانید. همانطور که یکی از مدیران ارشد مالی در ژوئن ۲۰۲۰ پس از موفقیت یک برنامه نوع‌دوستانه برای کمک به مشتریان خود در ایام کرونا بیان کرده بود: «هرچه کمتر سعی کنیم با بازاریابی خود چیزی بفروشیم، به نظر می‌رسد بیشتر موفق به فروش می‌شویم.»

تا این مرحله، امیدوارم به روش‌های مختلفی فکر کرده باشید که می‌توانید از طریق خدمات فروش داشته باشید، اما در هر صورت، در اینجا چندین ایده دیگر نیز به شما ارائه می‌شود:

* یک مطالعه تحقیقاتی اختصاصی و ارزشمند از طریق روابط عمومی در مورد آینده صنعت شما.

* یک راهنمای خریدار برای دسته‌بندی شما با بررسی (نسبتاً) بی‌طرفانه از رقبای برتر شما.

* یک ماشین حساب بازگشت سرمایه.

* یک مدل بالندگی که به مشتریان بالقوه کمک می‌کند تا بفهمند نسبت به آخرین نتایج در کجا قرار دارند.

* نرم‌افزاری که مشتریان بالقوه را قادر سازد تا برخی از جنبه‌های کار خود را آسان‌تر انجام دهند.

* یک برنامه سلامتی برای کارکنان هدف شما.

* یک وسیله نقلیه رایگان از هتل به محل کنفرانس شما.

* یک رویداد منحصربه‌فرد و باکیفیت (مجازی یا در صورت امکان حضوری).

نکات کلیدی

* بازاریابی یک بومرنگ است، بنابراین روی کمک به مشتریان بالقوه خود تمرکز کنید.

* اگر می‌خواهید بیشتر بفروشید، بازاریابی خود را به چیزی باارزش واقعی تبدیل نمایید.

* اطمینان حاصل کنید که کانال‌های اجتماعی شما از قبل برای سرویس‌دهی آماده شده‌اند.

بخش چهارم:

روش علمی

حتی شجاع‌ترین، باهوش‌ترین و متفکرترین بازاریابان نا به هنجار نیز بدون این آخرین ویژگی شکست خواهد خورد: علمی باشید. بخشی از این شکست، ذهنیت خواهد بود، زیرا در آن سه ویژگی اول اغلب نسبت به کلماتی مانند «فروش»، «درآمد»، «بازگشت سرمایه»، «هزینه جذب مشتری» و «رشد و پیشرفت» مبهم دیده می‌شوند. مدیران سطح بالا و هیأت مدیره معمولاً از افرادی مبتنی بر داده تشکیل شده است، افرادی که دوست دارند پیشرفت را با حقایق و ارقام ترسیم کنند. مدیرعاملی که نداند چگونه بیان بازاریابی را به بیان مالی ترجمه کند، بعید است که جدی گرفته شود. بخش دیگر شکست، واقعیت خواهد بود. بدون داده‌هایی که میزان پیشرفت را نشان می‌دهند و دلیل انتخاب و ترجیح یک جهت‌گیری را نسبت به دیگری تأیید می‌کند، شما به عنوان یک بازاریاب در کوتاه‌مدت به یک جویای کار تبدیل خواهید شد.

انتخاب من از کلمه «علمی» به جای مثلاً «ریاضی» یا «داده محور» فقط به این دلیل نیست که به یاد آوردن آن آسان‌تر می‌باشد. من از کلمه «علمی» استفاده می‌کنم زیرا ما را به یک روش علمی بسیار مهم می‌رساند که می‌تواند به مشاهدات و انجام آزمایشات به ویژه برای یافتن راه موفقیت شما، خلاصه شود. این فرآیند با تعیین معیارهای مناسب شروع می‌شود (فصل ۱۰: اندازه‌گیری آنچه مهم است). این امر با به کارگیری فناوری‌های بازاریابی بسیار مؤثر و در عین حال اطمینان از اینکه بیش از حد سرمایه‌گذاری نمی‌کنید، دنبال می‌شود (فصل ۱۱: خودکارسازی دقیق). سپس با یک توصیه و الزام شخصی و سازمانی برای بهبود مستمر، به

نتیجه‌گیری می‌پردازیم (فصل ۱۲: آزمون برای پیروزی). بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی که در این کتاب درباره آن‌ها خواندید، همیشه در حال آزمایش هستند و می‌دانند که آنچه امروز برای آن‌ها مؤثر و مفید است، ممکن است فردا کارساز نباشد.

فصل دهم: اندازه‌گیری آنچه مهم است

خلاصه: با مدیر مالی و مدیر اطلاعات خود همکاری کنید تا معیارهایی را بیابید که برای رضایت کارکنان، حمایت از مشتری و علاقه مشتریان احتمالی اهمیت دارند.

کسب‌وکارها اغلب با معیارهایی تعریف می‌شوند که برای مدیرعامل و هیأت مدیره بیشترین اهمیت را دارند. انرون (Enron) به طور مشهور بر رشد درآمد و ارزش‌گذاری سهام متمرکز بود، تا حدی که این تمرکز به فرهنگ فروش به هر قیمتی و ترفندهای حسابداری منجر شد. این داستان برای تمام کسانی که در آن دخیل بودند، سرانجام خوشی نداشت.

یک مدیر ارشد بازاریابی که فقط بر اساس مشتریان بالقوه تولیدشده سنجیده می‌شود (و پاداش می‌گیرد)، طبیعتاً بیشتر به کمیت و کمتر به کیفیت و بسیار کمتر به هر چیز دیگری اهمیت می‌دهد. حتی اگر این معیار به درآمد ایجاد شده تغییر یابد، آن مدیر ارشد بازاریابی کمتر به عوامل موفقیت بلندمدت مانند فرهنگ، شهرت، تجربه مشتری یا نرخ حفظ مشتریان علاقه نشان خواهد داد.

برای من غیرعادی نیست که می‌شنوم که یک مدیر ارشد بازاریابی اعلام می‌کند که درآمد تنها معیاری است که برای سازمان آن‌ها مهم می‌باشد و این مسئله به توضیح اینکه چرا بیش از ۸۰ درصد بودجه بین شرکتی به فعالیت‌های مربوط به استحصال اختصاص می‌یابد کمک می‌کند. از آنجایی

که شما همان چیزی هستید که آن را می‌سنجید، بهتر است مطمئن شوید که در حال اندازه‌گیری چیزهای بااهمیت می‌باشید. از آنجایی که امروزه داده‌های بی‌شماری در دسترس شماست، این فصل به چند مورد ضروری در زمینه اندازه‌گیری اشاره می‌کند.

سنجش، ارزش بازاریابی را آشکار می‌سازد

در این فصل به نقش اندازه‌گیری در موفقیت تلاش‌های بازاریابی شما خواهیم پرداخت. با این حال، اندازه‌گیری علاوه بر کمک به شما در دستیابی به اهداف برنامه بازاریابی، نقش مهم دیگری نیز برای بازاریابان دارد: تقویت رابطه بازاریابی با مدیرعامل و سایر بخش‌های سازمان. اندازه‌گیری در تعیین دو سنگ بنای کلیدی که باید از همان ابتدا وجود داشته باشند تا موفقیت شما به عنوان یک مدیر ارشد بازاریابی تضمین شود، نقش اساسی دارد.

اولاً، اگر مدیر بازاریابی هستید، نمی‌توانید بدون حمایت صریح مدیرعامل خود به آزمایش چیزهای جدید حتی فکر کنید. از قضا، اینجا جایی است که بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی شکست می‌خورند و این اتفاق اغلب حتی قبل از شروع کار آنها روی می‌دهد. شاید تعجب کنید که چگونه یک مدیر ارشد بازاریابی ممکن است قبل از شروع کار خود، شکست بخورد.

آسان است. بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی شکست می‌خورند زیرا با انتظارات مدیران عامل خود هماهنگ نیستند. تعیین انتظارات آنقدر مهم

است که عنصر آغازین اولین کتاب من بود که شامل مصاحبه‌ای با جفری هایزلت، مؤسس شبکه مدیران سطح بالا و مدیرعامل سابق کداک می‌باشد. هایزلت خاطرنشان می‌کند که «بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی شکست می‌خورند زیرا فراموش می‌کنند شرایط رضایت را به دست آورند.» به عبارت دیگر، آن‌ها معیارهای کلیدی موفقیت را مشخص نکرده‌اند و بنابراین شانس کمی برای نشان دادن ارزش مشارکت خود خواهند داشت. این شاید بدیهی به نظر برسد، اما باور کنید تنها تعداد کمی از بازاریابان، معیارهای موفقیت را در زمان قبول موقعیت‌های شغلی جدید خود می‌شناسند.

دومین سنگ بنای مهم برای هر مدیر ارشد بازاریابی، درک اساسی نقشی است که بازاریابی در حال حاضر در سازمان ایفا می‌کند. شرکت‌هایی مانند P&G، Unilever و PepsiCo به دلیل بازاریابی محوری شناخته‌شده هستند، به این معنی که بازاریابان استراتژی را کنترل کرده و اغلب مسئولیت‌های سود و زیان را بر عهده دارند. اگر سود و زیان کنترل نمایید، آنگاه می‌توانید متغیرها را آزمایش کنید که معروف‌ترین آن‌ها چهار P (محصول، تبلیغات، قیمت، مکان‌یابی) می‌باشند، و به طور گسترده‌تری به بازاریابی و نقش خود بیندیشید.

این شرایط به ندرت در سازمان‌های بین شرکتی که بیشتر توسط مهندسان، فروش یا امور مالی هدایت می‌شوند، اتفاق می‌افتد. در اینجا، بازاریابان اغلب با فرهنگ‌های نه چندان پذیرا مواجه شده و مدیرانی که ممکن است درک کمی از نحوه عملکرد بازاریابی داشته باشند، این کار را به عنوان رویکردی صوری و تجملی تلقی می‌نمایند. در این شرایط، اینکه شما

به عنوان بازاریاب انتظارات را تعیین کرده و علاوه بر تعیین نقش بازاریابی در سازمان، نحوهٔ سنجش عملکرد آن را نیز مشخص کنید.

بخشی از مشکل این است که علیرغم حرکت گسترده به سمت بازاریابی دیجیتال، افزایش تجزیه و تحلیل داده‌ها، اتوماسیون بازاریابی، بازاریابی مبتنی بر حسابداری و حتی هوش مصنوعی، اندازه‌گیری اثربخشی بازاریابی کماکان بسیار دشوار است. این امر به ویژه در مورد بازاریابانی که شرکت‌های بزرگ را هدف قرار می‌دهند که معمولاً دارای چرخه‌های فروش سالیانه و تصمیم‌گیرندگان متعدد هستند و در نتیجه ارتباط هر یک از اجزای بازاریابی را با فروش نهایی تقریباً غیرممکن می‌سازد، صادق است. با در نظر گرفتن این چالش‌ها، بیایید در مورد اینکه چگونه می‌توانید واقعاً آنچه مهم است را بسنجید، بحث کنیم.

رضایت مشتریان را بر اساس اقدامات آن‌ها اندازه‌گیری کنید

در مرحلهٔ بعدی در پیگیری ما برای اندازه‌گیری آنچه مهم است، باید روی مشتریان شما تمرکز کنیم. در فصل ۸، ما در مورد نیاز به پرورش قهرمانان مشتری مداری و نقش حیاتی رضایت مشتری نه تنها در حفظ کسب‌وکار، بلکه در کمک به رشد آن بحث کردیم. اگر مشتریان فعلی به تغییراتی که شما در نام تجاری خود ایجاد کرده‌اید باور نداشته باشند، مطمئناً نمی‌توانید انتظار داشته باشید که مشتریان بالقوه نیز به آن پاسخ خوبی بدهند.

همانطور که قبلاً گفته شد شاخص خالص ترویج کننده (NPS) به عنوان تنها عددی که برای اندازه‌گیری رضایت مشتری (c-sat) نیاز دارید، معرفی شده است. برای بعضی شرکت‌ها، این ممکن است درست باشد، اما برای اکثر مدیران ارشد بازاریابی که من با آن‌ها مصاحبه کرده‌ام، این معیار کافی نیست. از جمله مشکلات شاخص خالص ترویج کننده این است که فقط قصد و نیت را بیان می‌کند و نه اقدامات را. احتمال توصیه مشابه ارجاع، توصیه کتبی، مطالعه موردی، تمدید قرارداد، یا افزایش اندازه قرارداد نیست. به عنوان یک معیار پایه، شاخص خالص ترویج کننده مطمئناً ارزشمند است، به خصوص اگر امتیاز پایینی نسبت به صنعت خود داشته باشید (این یعنی که شما در زمینه تجربیات مشتری مشکل دارید که باید شناسایی و رفع شوند). اما نباید در این مرحله متوقف شوید.

به عنوان یک جایگزین، یا برای تقویت شاخص خالص ترویج کننده، ایجاد «ابرمعیارهای» ترکیبی خود را برای اندازه‌گیری رضایت مشتری در نظر بگیرید. معیارهای ترکیبی مزایای زیادی دارند. اول: شما برای آشکار کردن «حقیقت» تنها بر یک معیار تکیه نمی‌کنید. دوم: می‌توانید عواملی را که مهم‌تر می‌دانید را وزن گذاری و با یکدیگر ترکیب کنید. سوم، معیارهای ترکیبی ذهن شما و کسانی که داده‌ها را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارید آشفته نمی‌کند و این یکی از اعتراضات رایج هیأت‌هایی است که ادعا می‌کنند مدیران ارشد بازاریابی داده‌های زیاد (نه الزاماً مفید) را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارند. امتیاز رضایت مشتری ترکیبی شما را می‌توان از طیف وسیعی از نقاط داده مانند:

- * ارجاعات: درصد مشتریانی که ارجاع می‌دهند.
 - * مراجع: درصد مشتریانی که مایل به ارائه مراجع هستند.
 - * مطالعات موردی: درصد مشتریانی که مایل به شرکت در مطالعات موردی هستند.
 - * تجدید: درصدی از مشتریانی که در یک سال به دست آمده و در سال بعد تجدید می‌شوند.
 - * افزایش فروش: درصد مشتریانی که پس از یک سال خدمات بیشتری از شما خریداری کرده‌اند.
 - * آموزش: درصد مشتریانی که در زمینه نرم‌افزار شما تأییدیه دارند.
 - * رویدادها: درصد مشتریانی که هر سال در کنفرانس‌های کاربران شما شرکت می‌کنند.
- برای ایجاد ابرمعیارهای اندازه‌گیری رضایت مشتری خود، پنج مورد از معیارهای بالا را انتخاب کرده، درصدها را جمع نموده و سپس بر پنج تقسیم کنید یا می‌توان آن‌ها را بسته به اهداف تجاری سازمان وزن گذاری کرد. صرف‌نظر از فرمول دقیق، شما باید با نگاه دقیق‌تری به تأثیر تجاری استراتژی نام تجاری جدید و فعالیت‌های بازاریابی مرتبط بر پایگاه مشتری فعلی خود بپردازید. یکی از امتیازات این رویکرد این است که برای مشتریانی که مایلند از طرف شما اقدامی انجام دهند، ارزش بیشتری قائل است، حتی اگر آن‌ها بزرگ‌ترین یا سریع‌الرشدترین مشتریان شما نباشند. این مشتریان نوع متفاوتی از ارزش را دارند که برای انعکاس تلاش شما به منظور سنجش آنچه مهم است، مفید می‌باشد. رن آواراهمی از شرکت

AppsFlyer از حامیان تک معیار مرتبط با مشتری است. آوراها می‌می‌گوید: «برای مشتریان ما، معیار اصلی ما موفقیت آن‌ها است.» ما اینکه مشتری‌انمان چقدر در حوزه‌های خود موفق هستند و به چه میزان از بستر ما استفاده می‌کنند، را می‌سنجیم. درآمد همواره معیاری ثانویه بوده و خواهد بود.»

رسیدن به دستیابی

بازاریابان حاضر در «تالار مشاهیر» مانند آنتونیو لوسیو، مدیر ارشد بازاریابی سابق فیس‌بوک، اچ پی و ویزا، می‌دانند که سنجش حتی اگر فقط بخشی از داستان را بیان کند، بسیار مهم است. زمانی که لوسیو مدیر ارشد بازاریابی شرکت ویزا بود، با وی مصاحبه کردم و او به سه معیار کلیدی اشاره کرد که به یک اندازه برای بازاریابان بین شرکتی مهم هستند: دستیابی، سلامت نام تجاری و افزایش کاربرد.

به گفته لوسیو، دستیابی مجموع تاثیرگذاری‌های بازاریابی است، از جمله رسانه‌های کسب شده، مالکیت یافته و پرداخت شده. در مجموع، دستیابی نشان‌دهنده میزان قرارگیری یک نام تجاری در معرض دید مخاطبان هدف خود است، مواجهه‌ای که در نهایت برای تصمیم‌گیری خرید آن‌ها بسیار مهم است.

اگر در مورد اهمیت دستیابی شک دارید، اکیداً توصیه می‌کنم «نحوه رشد نام‌های تجاری» توسط بایرون شارپ را به لیست مطالعه خود اضافه کنید. پروفیسور شارپ در کتاب چالش‌برانگیز خود، رابطه مستقیمی بین

نفوذ نام تجاری، سهم بازار و آگاهی از نام تجاری را نشان می‌دهد. مخصوصاً در مورد نام‌های تجاری با اهداف انبوه، شارپ حتی می‌گوید که افراط در هدف‌گذاری اشتباه است، زیرا کاربران خرد و سبک اغلب می‌توانند تأثیر بیشتری بر رشد فروش داشته باشند تا کاربران بزرگ و سنگینی که بعید به نظر می‌رسد رفتار خود را بر اساس بازاریابی شما تغییر دهند! برای درک بهتر، تصور کنید که یک شرکت نرم‌افزاری جدید هستید که سعی می‌کند سازمان‌های بزرگ را برای اجرای آزمایشی سرویس جدید خود ترغیب کنید. حتی اگر برتری عملکردی غیر قابل انکار و بازگشت سرمایه (ROI) بسیار سریعی برخوردار باشید، ورود به این سازمان‌های بزرگ اغلب غیرممکن خواهد بود. بدون شک تیم فروش شما با این جمله «اگر شما تا این حد عالی هستید، چرا من تاکنون چیزی در مورد شما شنیده‌ام؟» مواجه خواهد شد. حال تصور کنید که این پیشنهاد از جانب شرکت‌هایی مانند Salesforce، Adobe یا Oracle ارائه شود. شاید انعقاد قرارداد کماکان برای این شرکت‌های غول پیکر نیز چالش‌برانگیز باشد، اما به احتمال زیاد می‌توانند توجه مشتریان را به خود جلب کنند. دستیابی و آگاهی و شناخت حاصل از آن، مهم است.

بنابراین، این سؤال پیش می‌آید که برای رسیدن به اهداف فروش خود به چند نفر نیاز دارید؟ اگر شما شرکت بسته‌بندی کاغذ هستید و هدف اصلی شما مؤسسات چاپ و جهان شما کمتر از ده هزار مورد باشد، در این صورت دستیابی شما می‌تواند هر خریدار کاغذ در هر مؤسسه چاپ در آمریکا باشد. اما این‌ها تنها مشتریان بالقوه شما نیستند. کارگردانان هنری و

همچنین طراحان بسته‌بندی نام‌های تجاری می‌توانند انتخاب کاغذ را مشخص کنند و سپس تأثیرگذارانی مانند نویسندگان نشریات تجاری وجود دارند. با این حساب دستیابی شما به حدود صد هزار مورد رسیده است. به هر شکلی، شما باید مجموعه افرادی را که می‌خواهید به آن‌ها دست یابید، مشخص کنید. این افراد مخاطب هدف شما هستند و ایجاد آگاهی نسبت به نام تجاری شما در میان آن‌ها، باید در اولویت قرار گیرد. همانطور که قبلاً ذکر شد، اگر آگاهی نسبت به نام تجاری شما کم بوده یا اصلاً وجود نداشته باشد، حتی فروش یک محصول یا خدمات ذاتاً عالی نیز بسیار سخت خواهد بود.

چاندار پاتابهیرام، مدیر ارشد بازاریابی شرکت کوپا (Coupa)، یک شرکت دولتی که حتی در طول همه‌گیری کرونا به رشد سریع خود ادامه داد، یکی دیگر از معتقدان به اهمیت آگاه‌سازی است. در مصاحبه اخیر، چاندار اعلام کرد که چرا بودجه بازاریابی او شامل تبلیغات تلویزیونی در برنامه‌هایی مانند CNBC و نحوه اندازه‌گیری آن است. وی خاطرنشان کرد: «ما از یک شرکت بزرگ به یک نام تجاری عالی و گرایش اصلی تبدیل شده‌ایم.» وی با اذعان به این که یک شرکت دولتی از آگاهی عمومی به شدت سود می‌برد، همچنین خاطرنشان کرد که این کانال ارتباطی راه خوبی برای به رسمیت شناخته شدن از جانب اهداف اصلی آن‌ها یعنی مدیران مالی می‌باشد. از دیدگاه معیاری، چاندار تأثیر تلویزیون را از طریق مطالعات سلامت نام تجاری کوپا و تغییرات در ترافیک سایت این شرکت می‌سنجد.

عدم دست‌یابی، عدم آگاهی، عدم معامله

هنگامی که کوین سلرز در آگوست سال ۲۰۱۹ مدیر ارشد فناوری Ping Identity شد، این شرکت نرم‌افزار امنیتی از مرحله راه‌اندازی بسیار فراتر رفته بود و بیش از ۲۰۰ میلیون دلار درآمد سالانه داشت. اما سلرز می‌گوید، «شرکت با سرعتی که می‌بایست، رشد نمی‌کرد و دلیل اصلی آن این بود که کماکان بسیار ناشناخته بود.» مأموریت او چه بود؟ سلرز توضیح می‌دهد: «یکی از چیزهای بزرگی که آن‌ها به دنبال آن بودند، فردی بود که دست به کار شده و اساساً به یافتن یک بستر و استراتژی نام تجاری کمک کرده و آن‌ها را به سطح بسیار گسترده‌تری از آگاهی تکنولوژیک نسبت به چیزی که ارائه می‌کردند، برساند.» اما آگاهی تا چه حد مهم است؟ اجازه دهید سلرز جواب این سؤال را بدهد:

این جالب است فکر نمی‌کنم مردم به واقع ارزش و جایگاه آگاهی را درک کنند. این صرفاً یک بازی بیهوده نیست. کاری که آگاهی انجام می‌دهد این است که، به خصوص در دنیای بین شرکتی که آگاهی در واقع شما را وارد لیست گزینه‌های اصلی می‌کند، اگر حتی فرصتی برای ارائه پیشنهاد معامله نداشته باشید، هرگز نمی‌توانید برنده تجارت شوید. آگاهی نه تنها به این صورت در ایجاد تقاضا نقش دارد بلکه به عنوان یک تقویت‌کننده تلاش‌های شما برای افزایش تقاضا نیز عمل می‌نماید.

اگر به نزد افراد بروید و بگویید: «من این محصول بسیار جالب را دارم، آیا آن را می‌خرید؟» احتمالاً چند عدد از آن را خواهید فروخت. اما اگر به نزد افراد بروید در حالیکه آن‌ها بدانند که شما چه کسی هستید و چیزهای

زیادی درباره کاری که می‌دهند، بدانند و بگویند: «من چیز ویژه‌ای برای شما دارم و می‌خواهم آن را به شما بفروشم،» اثربخشی شما بسیار بالاتر خواهد بود.

این فقط مربوط به این نیست که بیشتر شناخته‌شده باشید. این در مورد گسترده‌تر کردن بازه تأثیرگذاری خود و در نتیجه اطمینان از مؤثرتر بودن فعالیت‌های تقاضایابی شماست.

برای حل مشکل آگاهی درباره شرکت، سلرز یک رویکرد قدیمی (ویدیوهای سخنگو محور) با چند تغییر مهم امروزی در آن‌ها را در پیش گرفت. اول: او این جسارت را داشت با تغییر موقعیت نام تجاری به عنوان «قهرمانان هویت» از سایرین متمایز شود و بعداً تری کروزر ورزشکار/بازیگر/سخنران انگیزشی را به عنوان «مدیر قهرمانان هویت» استخدام نمود. همان‌طور که سلرز توضیح می‌دهد، «تری یک فرد خوش‌بین، بسیار مثبت و پرنرژی است که خود یک قهرمان، قهرمان سوپر بول (نوعی فوتبال آمریکایی) و قهرمان به چندین دلیل بسیار مهم می‌باشد.» ویدیوهای «مدیر هویت» تری کروزر که می‌توانید آن‌ها را در YouTube یا PingIdentity.com بیابید، به یادماندن و متمایز از پیام‌های متداول ترس، عدم اطمینان و شک (FUD) هستند که معمولاً از آن‌ها برای فروش محصولات امنیتی استفاده می‌شود.

نتیجه؟ وقتی کارمندان، مشتریان فعلی و احتمالی آنچه را که می‌دیدند پسندیدند و به اشتراک گذاشتند، بازدیدهای ویدیو به شدت افزایش یافت. ترافیک سایت به طور چشمگیری بالا رفته و نرخ تعامل با محتوا بهبود

یافت. مشتریان بالقوه با بیان جملاتی مانند: «من نکات شما را دوست دارم. من خوشحالم. شما بسیار متفاوت از رقبای خود هستید.» شناسایی شدند. یکی از مشتریان احتمالی به مدیرعامل شرکت گفت: «ما می‌خواهیم با شما تجارت کنیم. ما می‌خواهیم شما به شما بپیوندیم. آیا می‌توانید من را با افراد مناسب مرتبط سازید زیرا ما می‌خواهیم «تجارب دیجیتالی امن و دل‌چسب داشته باشیم؟» معلوم شد که این یک اشاره مستقیم به چیزی است که امروز در تمامی ویدیوها می‌گوید.

آنچه در مورد این داستان مهم می‌باشد این است که سلرز آزادانه اعتراف می‌کند که موقعیتیابی عالی به تنهایی هیچ تأثیری نداشته است. شش ماه قبل از انتشار ویدئوهای کروز، شرکت پینگ شروع به صحبت در مورد ایده «قهرمانان هویت» کرد و در حالیکه آن‌ها شاهد بهبود درجات مشارکت افراد بودند، پس از راه‌اندازی پویش کروز، مشتری‌یابی به آن شکلی که پس از راه‌اندازی پویش کروز مشاهده گردید، جریان نداشت. نتیجه‌گیری سلرز چه بود؟

در نهایت، ما به عنوان بازاریاب در تلاش برای انجام چه کاری هستیم؟ آنچه که ما واقعاً در تلاشیم تا به طور خاص از طریق تبلیغات انجام دهیم این است که فضای کمی در ذهن خریدار شما کسب کنیم. در نهایت، شما در تلاش هستید تا آن‌ها شما را بشناسند و شما را به خاطر بسپارند و نمی‌توانید این کار را به شیوه بسیار ایمن انجام دهید، به خصوص وقتی که آن‌ها هر روز با پیام‌هایی از جانب رقبا بمباران می‌شوند. تک تک این اجزا

است که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و سپس عملکرد عالی‌تری بروز کار را تکمیل می‌کند. این به یادماندنی است.

از دست‌یابی به سلامت نام تجاری

مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی، به ویژه آن‌هایی که در شرکت‌های نرم‌افزاری با پشتوانه حضور دارند، سرمایه‌هوشمندی هستند. هنگام پیوستن به هم‌تایان خود در مدیران ارشد یا هنگام ارائه برای سرمایه‌گذاران یا هیأت مدیره، به ندرت می‌شنوید که آن‌ها کلمه «نام تجاری» را به زبان بیاورند یا یک مورد بودجه‌ای را به «ایجاد برند» گره بزنند. در عوض، آن‌ها تعبیرهای مختلفی مانند «بازاریابی شرکتی»، «ایجاد دسته‌بندی»، «سر و صدا در بازار»، «موقعیت‌یابی رقابتی» و «پیام‌رسانی» را به کار می‌برند. چنان‌که پاتابھیرام، که قبلاً با او آشنا شدید، ماهرانه هر کاری را که واحد او انجام می‌دهد به عنوان «بازاریابی درآمد» می‌نامد، بنابراین از موضوع ایجاد نام تجاری به طور کلی اجتناب می‌کند. دلیل اجتناب این افراد، ارتباط تأسف‌بار و گسترده کلمه «نام تجاری» با هزینه‌های بیهوده برای فعالیت‌های غیر درآمدزا است. چندین مدیر ارشد بازاریابی اخیراً به من گفتند که مدیران اجرایی آن‌ها «نام تجاری» را با آرم‌ها و رنگ‌ها مرتبط می‌کنند، چیزهایی بی‌اهمیت‌تر از آن هستند که توسط حرفه‌ای‌های حوزه تجارت به طور جدی مورد بحث قرار گیرند. با این نوع نگاه، جای تعجب نیست که تعداد کمی از شرکت‌های بین شرکتی خود را برای سنجش سلامت نام تجاری خود به زحمت می‌اندازند.

چرا برای سنجش سلامت نام تجاری وقت بگذاریم؟

در اوایل این فصل، من به سه معیار کلیدی آنتونیو لوسیو اشاره کردم: دستیابی، سلامت نام تجاری و افزایش کاربرد. همانطور که به طور مفصل بحث کردیم، دستیابی منجر به افزایش آگاهی و امیدواری به نام تجاری می‌شود و افزایش کاربرد، همانطور که بعداً در این فصل خواهیم آموخت، روش دیگری برای بیان «رشد درآمد»، هدف کسب‌وکار که اغلب مورد علاقه مدیران سطح بالاست، می‌باشد. بنابراین، ممکن است پرسید، سلامت نام تجاری چیست و چرا وقتی مدیران سطح بالا واقعاً به آن اهمیت نمی‌دهند، باید آن را اندازه‌گیری کنید؟

در پاسخ به سؤال اول (برای اهداف این بحث)، ردیابی آگاهی اولیه از نام تجاری را با سایر معیارهای مرتبط با نام تجاری (قصد خرید، محبوبیت، اعتماد، و ...) به چیزی پیوند می‌دهیم که همه موافق هستند آن را «ردیابی سلامت نام تجاری» بنامیم. در مورد سؤال دوم و اینکه چرا اندازه‌گیری سلامت نام تجاری مهم است، اجازه دهید داستان دیگری را برای شما تعریف کنم.

ایستادگی در برابر نیروهای بیرونی

یکی از چالش‌های منحصربه‌فرد مدیر ارشد بازاریابی بودن این است که عوامل خارجی خارج از کنترل شما می‌توانند تأثیر چشمگیری بر نتایج تلاش‌های بازاریابی شما داشته باشند. به عنوان مثال، می‌توانید بر بازاریابی در بانکی را در نظر بگیرید که توسط اداره حمایت مالی از مصرف‌کنندگان

به دلیل ایجاد حساب‌های پس‌انداز متقلبانه و چک کردن حساب‌ها، ۱۸۵ میلیون دلار جریمه شده است. این واقعاً برای یکی از مدیران عاملی که من می‌شناختم، اتفاق افتاد. یا فرض کنید یک بیماری همه‌گیر رخ می‌دهد و به طور موقت کل صنعت شما را از بین می‌برد، همانطور که در مورد میگن آیزنبرگ، مدیر ارشد بازاریابی TripActions، یک سرویس ابری که به کسب‌وکارها در مدیریت هزینه‌های سفر کمک می‌کرد، روی داد. در حالیکه آیزنبرگ در ساخت موتورهای تولید تقاضا استاد است، او چیزی در اختیار نداشته که بتواند بر واقعیت کاهش بیش از ۹۰ درصدی رزرو سفر در اواسط سال ۲۰۲۰ غلبه کند.

بدیهی است که همه‌گیری یک مورد حاد است که امیدواریم هیچ یک از ما مجبور نباشیم مجدداً با آن مقابله کنیم. اما نیروهای خارجی دیگری مانند رکود اقتصادی نیز وجود دارند که اکثر بازاریابان در حرفه خود با آن‌ها مواجه خواهند شد. در یک رکود معمولی، میزان دادوستدها در تمامی سطوح بازار کاهش می‌یابد. عجیب نیست زمانی که تقاضا کاهش می‌یابد و بودجه‌ها محدود می‌شود، افزایش فروش سخت‌تر شود. برای اطمینان از اینکه کار مدیر ارشد بازاریابی تا چه حد سخت است، اکثر شرکت‌ها بودجه بازاریابی خود را حتی با احساس احتمال رکود نیز کاهش می‌دهند. داشتن بازار کوچک‌تر و بودجه کمتر به ندرت به موفقیت منجر می‌شود، اما اگر یک مطالعه سلامت نام تجاری داشته باشید، می‌توانید با آن مبارزه کرد. ما به نکته اصلی بازگشتیم: ردیابی سلامت نام تجاری هم یک سلاح تهاجمی و هم یک ابزار دفاعی برای بازاریابان نا به‌هنجار محسوب می‌شود.

با رديابی سلامت نام نجاری، می‌توانید تأثیر تلاش‌های بازاریابی خود را که ممکن است در آمار تولید مشتریان بالقوه یا درآمد نشان داده نشده باشد، بسنجید (فروش اغلب یک شاخص دارای تأخیر برای نام‌های تجاری بین شرکتی با چرخه‌های فروش طولانی‌مدت است). اگر آگاهی از نام تجاری شما در بین مخاطبان هدف شما کم باشد، استدلال قدرتمندتری برای صرف پول به منظور انجام اقدامات دست‌یابی بهتر به مشتریان خواهید داشت. اگر مشتریان هدف شما از نام تجاری شما آگاهند اما شما را به سایرین ترجیح نمی‌دهند، می‌فهمید که زمان آن رسیده است که پیام‌های خود را بازننگری کنید یا حداقل آن‌ها را به‌روز نمایید. اگر مشتریان هدف شما در حال حاضر به دلیل وضعیت اقتصادی، خرید را به تعویق می‌اندازند، می‌فهمید که باید در ترکیب محصول خود تجدیدنظر کرده و شاید باید نسخه‌ای ارزان‌تر از آن را به بازار ارائه کنید که مشتریان هدف شما توانایی پرداخت هزینه آن را داشته باشند. اساساً، یک مطالعه رديابی سلامت نام تجاری، موارد نامشهود را آشکار می‌سازد که ممکن است عامل عدم خرید مشتریان از شما باشند. (من نام تجاری شما را نمی‌شناسم، من به نام تجاری شما اعتماد ندارم و ...)

اگر راهی برای انجام این کار با هزینه کم وجود داشته باشد، آیا قانع خواهید شد؟ ادامه مطلب را بخوانید.

اندازه‌گیری آگاهی بدون انجام مطالعه ردیابی

زمانی که در دهه ۱۹۸۰ بر روی نام‌های تجاری کالاهای بسته‌بندی‌شده مانند Listerine, Lubriderm, و Sinutab به عنوان مدیر حساب در JWT کار می‌کردم، انجام یک مطالعه ردیابی نام تجاری یک روال استاندارد بود. این مطالعات شش ماهه با اندازه‌گیری مواردی مانند آگاهی با و بدون کمک، ویژگی‌های به یادماندنی نام تجاری و قصد خرید نسبت به رقبای کلیدی، بخش مهمی از بررسی عملکرد آژانس ما بودند. تقریباً چهار دهه بعد، وقتی می‌بینم که نام‌های تجاری بزرگ بین شرکتی از مطالعات ردیابی مشابهی برخوردار نیستند، متعجب می‌شوم. در حال حاضر دیگر نباید شرایط اینگونه باشد. از صدها مدیر ارشد بازاریابی بین شرکتی که من با آن‌ها صحبت کرده‌ام، کمتر از ۲۰ درصد آن‌ها برای مطالعات ردیابی نام تجاری بودجه اختصاص می‌دهند.

به جای ابراز تأسف از اینکه چرا تعداد کمی از بازاریابان بین شرکتی چنین مطالعاتی را انجام می‌دهند، فرض کنیم که آن‌ها نمی‌توانند تأییدیه اختصاص بودجه را دریافت کنند و به جای آن روی اقدامات جایگزین تمرکز می‌نمایند. ایده در اینجا این است که با افزایش آگاهی شما، طیفی از عناصر که به راحتی در ترکیب بازاریابی شما قابل اندازه‌گیری هستند نیز افزایش می‌یابد. برای مثال، وقتی افراد بیشتری در مورد محصول یا خدمات شما از طریق فعالیت‌های بازاریابی مختلف می‌آموزند، معمولاً می‌توانید انتظار داشته باشید که ترافیک واقعی سایت شما افزایش یابد. اگر اینطور

نیست، مشکلی وجود دارد. بنابراین، تغییر در ترافیک سایت به یک معیار جایگزین برای سنجش تغییر در آگاهی نسبت به نام تجاری تبدیل می‌شود. چندین معیار جایگزین دیگر نیز وجود دارد که با ترکیب آن‌ها، می‌توانید تصویر کاملاً واضحی از اینکه آیا بازاریابی شما باعث افزایش آگاهی افراد نسبت به شما می‌شود یا خیر، به دست آورید. بیایید این موارد را ردیاب آگاهی از نام تجاری ترکیبی بنامیم:

* ترافیک سایت.

* جستجوی نام تجاری شما در گوگل.

* ذکر شدن و اشاره به نام تجاری شما در شبکه‌های اجتماعی.

* افزایش دنبال‌کنندگان شما در شبکه‌های اجتماعی.

* هزینه به ازای هر کلیک برای تبلیغات جستجوی پولی شما (آگاهی از

نام تجاری بر روی کلیک‌ها تأثیر می‌گذارد).

* تعداد بررسی‌ها و اظهار نظرها در سایت‌های مقایسه‌ای (مانند G2،

Capterra و ...).

* پاسخگویی به تماس‌های فروش (نسبت تماس به ازای هر جلسه).

تمامی این‌ها را می‌توان در طول زمان با طیف وسیعی از ابزارهای

پیچیده اندازه‌گیری و ردیابی کرد که در فصل بعد به برخی از آن‌ها خواهیم

پرداخت. همچنین می‌توان این گزینه‌های جایگزین را برای بررسی آگاهی

از نام تجاری خود به صورت دستی (هرچند خسته‌کننده) در یک برنامهٔ

صفحات گسترده (مانند Excel) ردیابی کرد.

سنجش کم هزینه سلامت نام تجاری

ارزان‌ترین راه برای اندازه‌گیری سلامت نام تجاری، گسترش رویکردهای جایگزینی است که در بالا برای اندازه‌گیری آگاهی از نام تجاری به آن‌ها اشاره کردیم. بزرگ‌ترین تفاوت این است که ما فعالیت رقابتی را کمی بیشتر در نظر می‌گیریم. به عنوان مثال، به جای اینکه صرفاً جستجوهای نام تجاری خود را در گوگل زیر نظر داشته باشید، جستجوهای نام تجاری خود را با رقبای برتر خود مقایسه نمایید. این به شما یک معیار جایگزین برای بررسی وجوه اشتراک صدای نام تجاری شما با سایرین ارائه می‌دهد. در اینجا فهرستی از معیارهای جایگزینی که می‌توانید برای درک نسبی سلامت نام تجاری آن‌ها را بسنجید، ارائه شده است. بیایید این موارد را ردیاب سلامت نام تجاری ترکیبی بنامیم:

- * درصد جستجوی دسته‌بندی نام تجاری شما در گوگل نسبت به رقبا.
- * درصد ذکر نام تجاری شما در رسانه‌های اجتماعی.
- * درصد ذکر و اشاره مثبت به نام تجاری شما در رسانه‌های اجتماعی.
- * سهم اظهار نظرات مثبت در سایت‌های مقایسه محصول.
- * سهم ذکر و اشاره به نام تجاری شما در رسانه‌ها (بسیاری از نام‌های تجاری بین شرکتی از Meltwater برای این کار استفاده می‌کنند).
- * رشد دنبال‌کنندگان شما در رسانه‌های اجتماعی (نسبت به رشد دنبال‌کنندگان رقبای شما).

مسئلاً، این موارد آن بینشی را که یک مطالعه ردیابی سلامت نام تجاری واقعی به شما ارائه می‌دهد، به شما نمی‌بخشند، اما شما خودتان چیزی ارزان درخواست کردید!

مطالعه زمینه‌ای ناخوشایند

سطح بعدی یک مطالعه تحقیقاتی واقعی است که حداقل یک بار در سال انجام می‌شود. برای بهره‌برداری حداکثری از یک مطالعه تحقیقاتی اختصاصی، به شما توصیه می‌کنم با یک متخصص مطالعات مشورت کنید. آن‌ها می‌توانند پیش‌نویس سؤالات درست را برای شما تهیه کرده و به شما کمک کنند مقرون به صرفه‌ترین راه را برای انجام این تحقیق بیابید. بزرگ‌ترین عامل هزینه‌ای، اندازه مخاطبان هدف شما و درجه دشواری دستیابی به آن‌ها خواهد بود. برای این منظور، شایان ذکر است که چندین سرویس نظرسنجی به وجود آمده است که می‌توانند مطالعات میدانی را به سرعت و کاملاً ارزان انجام دهند. (ما از Propeller و Pollfish و Insights استفاده کرده‌ایم و توصیه‌های خوبی نیز در مورد Quantilope شنیده‌ایم.)

قبل از اینکه ردیابی سلامت نام تجاری را به پایان برسانیم، اجازه دهید ارزش آن را به روشی کمی متفاوت به شما نشان دهیم. اگر آن را نداشته باشید و یک اختلال در بازار خارجی خارج از کنترل شما به وجود آید (مثلاً یک بیماری همه‌گیر) چگونه فعالیت‌های بازاریابی خود را ارزیابی و از آن‌ها دفاع خواهید کرد؟ در این سناریو، ردیابی نام تجاری به عنوان منبع مهمی

از حقایق عمل می‌کند و عوامل خارج از کنترل شما (مانند رکود، بیماری همه‌گیر و ...) را از عوامل تحت کنترل شما (پیام و رسانه) جدا می‌سازد. در غیر این صورت، احتمالاً اشکالی از این جملات را خواهید شنید که «بازاریابی وضوح عملکرد ندارد، ما باید بودجه را کاهش دهیم و بله، شما باید رزومه خود را به روز کنید.»

از دست‌یابی به سلامت نام تجاری و سپس رشد درآمد

و اکنون، می‌توانیم سومین معیار طلایی آنتونیو لوسیو را مورد بحث قرار دهیم: افزایش کاربرد. برای شرکت Visa، افزایش استفاده به راحتی قابل ردیابی است زیرا آن‌ها اطلاعات تراکنش‌های کارت اعتباری را بلادرنگ دریافت می‌کنند. این به آن‌ها امکان می‌دهد تا میزان استفاده مشتریان را دقیقه به دقیقه، سال به سال و در هر لحظه رصد کرده و با سایرین مقایسه کنند. در دنیای بازاریابی بین شرکتی، افزایش کاربرد معمولاً با کلمات «رشد درآمد» جایگزین می‌شود، معیاری که شامل درآمد حاصل از مشتری جدید و همچنین افزایش درآمد مشتری فعلی می‌شود. و طبق تجربه من، مدیران ارشد بازاریابی که قصد ندارند تأثیر بازاریابی بر درآمد را اندازه‌گیری نمایند، مدیران ارشد بازاریابی هستند که برای مدت طولانی در موقعیت شغلی خود باقی نخواهند ماند.

اندازه‌گیری تأثیر بازاریابی بر درآمد آسان و ارزان نیست. همانطور که در فصل بعدی خواهید آموخت، ساختن یک سیستم فناوری بازاریابی (معروف به فناوری بازاریابی یا MarTech) که مشتریان بالقوه را در تمام مسیر

خرید ردیابی کند، می‌تواند هزاران دلار هزینه هم از نظر مجوزها و هم از نظر زمان کارکنان، داشته باشد. اما هر مدیر ارشد بازاریابی باید تلاش کند فعالیت‌های بازاریابی جمعی خود را با یک نتیجه درآمدزا و هزینه‌های بازده بازاریابی یکسان فرض نماید. اگر مطمئن نیستید از کجا شروع کنید، پیشنهاد من این است که با مدیر مالی خود صحبت کنید و بلندپروازی و نیازتان به کمک را برای وی توضیح دهید. با این رویکرد، به مدیر مالی اعلام کرده‌اید که هم تخصص و هم تأثیر وی را قبول دارید، تأثیری که بدون شک وقتی بودجه‌ها در اتاق هیأت مدیره بررسی می‌شوند، به‌عنوان کارمای خوب برای شما مانند بومرنگ عمل خواهد کرد.

این مکالمات باید فرمول‌های قابل قبولی برای اندازه‌گیری تأثیر بازاریابی بر رشد درآمد تولید کند. در اینجا چند مورد از این نوع معیارها و فرمول‌های مورد استفاده، آورده شده است:

هزینه جذب مشتری (CAC): هزینه جذب مشتری معمولاً توسط شرکت‌های بین شرکتی با سرمایه‌گذاری خطرپذیر و مسیرهای رشد سریع استفاده می‌شود. در ساده‌ترین شکل آن، هزینه جذب مشتری کل هزینه‌های بازاریابی و فروش تقسیم بر تعداد مشتریانی که در یک دوره معین به دست آمده‌اند را نشان می‌دهد. به عنوان مثال، اگر کل هزینه‌های شما ۲۰۰۰ دلار بود و دو مشتری به دست آورده‌اید، هزینه جذب مشتری شما ۱۰۰۰ دلار خواهد بود. یکی از مشکلات هزینه جذب مشتری این است که فقط بخشی از داستان را بیان می‌کند، به همین دلیل است که اغلب با معیار بعدی همراه می‌شود.

ارزش دوره عمر (LTV): ارزش دوره عمر میانگین ارزش دلاری دوره عمر یک مشتری است. به عنوان مثال، اگر مشتریان شما به طور متوسط سه سال با شما بمانند و سالانه ۱۰۰۰ دلار خرج کنند، ارزش دوره عمر وی ۳۰۰۰ دلار است. از آنجایی که تمامی این درآمد، سود نیست و اغلب پیش‌بینی اینکه مشتریان در آینده چه مدت با شما باقی خواهند ماند، دشوار است، برخی از مدیران مالی ممکن است از شما بخواهند که ارزش دوره عمر را هم از نظر هزینه دلاری و هم در دوره ماندگاری مشتری، کاهش دهید. برای بحث در مورد این ارقام تا رسیدن به توافق دو جانبه آماده باشید.

نسبت ارزش دوره عمر به هزینه جذب مشتری (LTV:CAC): در برخی محافل، این یک فرمول جادویی است. با استفاده از مثال‌های بالا، مقدار ارزش دوره عمر ۳۰۰۰ دلار و هزینه جذب مشتری ۱۰۰۰ دلار بوده است که در نتیجه نسبت آن‌ها سه به یک خواهد شد. در محافل سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر، شما کار خود را به خوبی انجام داده‌اید و بازاریابی شما بهینه در نظر گرفته می‌شود. اگر این نسبت بالاتر از سه باشد، به این معنی است که احتمالاً می‌توانید هزینه‌ها را افزایش دهید تا درآمد بیشتری کسب کنید. اگر نسبت کمتر از سه باشد، رویکرد بازاریابی شما، اگر در توان کسب‌وکار شما نباشد، زیر سؤال خواهد رفت.

نماد جدید خالص (NNL): در اینجا ما فقط بر تعداد مشتریان جدیدی که بازاریابی و فروش در هر دوره به دست آورده‌اند، تمرکز می‌کنیم. این عدد به ویژه زمانی مفید است که یک نام تجاری رویکرد «فرود و گسترش»

را در پیش گرفته و ارزش بیشتری برای شروع کار قائل است تا ارزش واقعی هر معامله.

مشتریان بالقوه واجد شرایط فروش (SQL): در اینجا ما سعی می‌کنیم بین هر نام یا آدرس پست الکترونیکی دریافتی و یک فرصت تجاری واقعی تمایز قائل شویم. در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندی وجود دارد که طی آن مشتریان بالقوه واجد شرایط بازاریابی (MQLs) توسط تیم فروش تأیید می‌شوند و در نتیجه به مشتریان بالقوه واجد شرایط فروش تبدیل می‌شوند. در تئوری، از آنجایی که هر مشتریان بالقوه واجد شرایط فروش به عنوان یک مشتری بالقوه واجد شرایط بازاریابی کار خود را شروع کرده است، این یک نقطه شروع عالی برای محاسبه معیار بعدی می‌باشد.

کانال ارتباطی ناشی از بازاریابی (MSP): این معیاری است که بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی با افتخار به آن اشاره می‌کنند. به عنوان مثال، جیمی گیلپین از Sprout Social که در فصل ۹ با او آشنا شدیم، در مصاحبه خود خاطرنشان کرد که «بیش از ۸۰ درصد کسب‌وکار جدید ما در واقع از بازاریابی حاصل می‌شود.» کانال ارتباطی با منشأ بازاریابی، مشتریان بالقوه واجد شرایط فروش یعنی مشتریان بالقوه که قبلاً از طریق بازاریابی به دست آورده‌ایم و مشتریان بالقوه اضافی که بازاریابی تا حدودی در تأثیرگذاری بر آن‌ها نقش داشته است (خبرنامه‌های باز، شرکت در وبینار و ...) را با یکدیگر ترکیب می‌کند. این فرمول با محاسبه مشتریان بالقوه با منشأ بازاریابی در کانال ارتباطی در مقابل کل مشتریان، که شامل

مواردی است که مستقیماً توسط یک فروشنده به دست می‌آیند، به پایان می‌رسد.

درآمد ناشی از بازاریابی (MSR): اگر «بهترین» را به عنوان گزینه‌ای تعریف کنیم که به احتمال زیاد لبخند را به چهره مدیرعامل و مدیر مالی شما می‌آورد، تعریف کنیم، شاید بتوان گفت که ما بهترین گزینه را در آخر قرار داده‌ایم. در اینجا ما مشتریان بالقوه تولیدشده توسط بازاریابی را تا پایان تراکنش کامل ردیابی می‌کنیم و سپس بخش درآمد حاصل از بازاریابی را بر کل درآمد به دست آمده در یک دوره خاص تقسیم می‌نماییم.

ایجاد سیستم اطلاعاتی

من به شما پیشنهاد نمی‌کنم که به تمام معیارهایی که در این فصل به آن‌ها پرداخته‌ایم، کار کنید. اما شما باید چند معیار سنجش داشته باشید که بتوانید با کمک مدیر مالی (و در حالت ایده‌آل با مدیر فروش) خود، آن‌ها را پیگیری و از آن‌ها دفاع کنید. در مطالعه معیارها در **SiriusDecisions 2020**، فورستر اشاره کرده است که مدیران ارشد بازاریابی در سراسر جهان سیستم‌های اطلاعاتی سطح بالای خود را به طور متوسط به هشت معیار محدود کردند. وقتی می‌دانیم صدها گزینه وجود دارد چرا تعداد معیارها تا این حد کم در نظر گرفته شده است؟ زیرا دامنه توجهات محدود بوده و مدیران سطح بالا موضوعات دیگری برای نگرانی دارند. به گفته فورستر، ترفند این است که «به جای صرف زمان برای

جستجوی جزئیات جالب اما نه چندان پرفایده، بهتر است به مجموعه‌ای از معیارهای آشکار پایبند باشید که ارزش بازاریابی را خلاصه می‌کنند.»

برای مرجع شما، مطالعه معیارها در SiriusDecisions 2020 نشان داد که ۴۸ درصد از سیستم‌های اطلاعاتی بین شرکتی مدیران ارشد بازاریابی شامل معیارهای منشأیابی مانند درآمد ناشی از بازاریابی (۳۵ درصد) و کانال ارتباطی ناشی از بازاریابی (۳۲ درصد) است. فورستر به ضعف ذاتی تأکید بیش از حد بر معیارهای منشأیابی اشاره می‌کند، زیرا آن‌ها منعکس‌کننده موفقیت در حفظ و نگهداری مشتری نیستند و به نظر می‌رسد نرخ‌های منشأیابی رو به کاهش است. مهم‌تر از همه، فورستر گزارش می‌دهد که «شرکت‌هایی با رشد بالا، بیشتر بر چرخه زندگی مشتری تمرکز می‌کنند.» این معیارها شامل ارزش دوره عمر، نرخ‌های نگهداری، رضایت مشتری و حمایت از مشتری می‌باشد. با ترکیب راهنمایی‌های فورستر و آنچه از صدها مصاحبه با مدیران ارشد بازاریابی به دست آمده است، در اینجا پیشنهادات من برای ایجاد یک سیستم اطلاعاتی معیارهای استوار برای بازاریابان نا به‌هنجار را مشاهده می‌کنید:

| کارکنان | مشتریان | مشتریان احتمالی | سلامت نام تجاری |
|---------------------------|---------------|---------------------------------|---------------------------|
| رضایت کارکنان | رضایت مشتریان | هزینه جذب مشتری | آگاهی از نام تجاری ترکیبی |
| نرخ گفتگوهای کارکنان جدید | ارزش دوره عمر | کانال ارتباطی ناشی از بازاریابی | سلامت نام تجاری ترکیبی |

از آنجایی که اندازه‌گیری و فناوری بازاریابی عمیقاً در هم تنیده شده‌اند، اینجا مکان مناسبی برای توقف بحث ما در مورد نیاز به اندازه‌گیری موارد مهم و پرداختن به اتوماسیونی است که اندازه‌گیری و سنجش را امکان‌پذیر می‌سازد، می‌باشد.

نکات کلیدی

- * قبل از شروع کار، در معیارهای مهم با مدیرعامل خود هماهنگ شوید.
- * سیستم اطلاعاتی با حداکثر هشت معیار برای تیم اجرایی خود ایجاد کنید.
- * معیارهایی را در نظر بگیرید که بر موفقیت کارمند و مشتری تمرکز دارد، نه فقط جذب آن‌ها.

فصل یازدهم: خودکار سازی دقیق

خلاصه: فناوری بازاریابی (MarTech) به خوبی کارکنانی است که از آن استفاده می‌کنند. قبل از اضافه کردن یک فناوری جدید، بر فناوری‌های پیشین مسلط شوید. هزینه‌های همه جانبه را زیر ۱۰ درصد بودجه بازاریابی نگه دارید.

MarTech مخفف فناوری بازاریابی است، دسته وسیعی از ابزارهای اتوماسیون که بازاریابان در تعقیب چندین راه‌حل سریع و مؤثر به کار می‌برند:

* اندازه‌گیری تأثیر هر دلار هزینه شده.

* اندازه‌گیری تأثیر هر جزء از محتوا.

* اندازه‌گیری تأثیر هر تعامل با مشتری بالقوه.

* اندازه‌گیری تأثیر یک پیشنهاد، پیام، تصویر و ... فردی.

* اندازه‌گیری تأثیر مجموعه ترکیبی از تعاملات.

* جدا کردن خریداران بالقوه واقعی از مشتریان ظاهری.

* ارائه یک تجربه وب شخصی‌سازی شده.

این تعداد زیادی راه‌حل سریع و مؤثر است، بنابراین جای تعجب نیست که بسیاری از مدیران ارشد بازاریابی در حال حاضر بودجه فناوری بیشتری نسبت به هم‌تایان خود در حوزه فناوری اطلاعات دارند. مخارج سالانه در این خصوص میلیاردی بوده و هر سال به میزان دو رقم افزایش می‌یابد. در

تئوری، تمام این هزینه‌های فناوری بازاریابی باید به دقیق‌تر کردن اندازه‌گیری و مؤثرتر نمودن بازاریابی کمک کنند. اما اینطور نیست. در واقع ممکن است نتیجه برعکس باشد.

پول به درستی خرج شده است؟

یک مطالعه در سال ۲۰۱۹ توسط تحقیقات فورستر به این واقعیت اشاره کرد که علی‌رغم افزایش چشمگیر هزینه‌های فناوری بازاریابی، بازاریابان بهبود ناچیزی در امتیازات تجربه مشتریان خود مشاهده کردند. فورستر با انتقاد از «تجربه‌های دیجیتالی مشتریان که همگی به مشابه یکدیگر به نظر می‌رسند» توصیه می‌کند ۱۹ میلیارد دلار بودجه‌ای که برای این فناوری‌ها در نظر گرفته شده است، به تلاش‌های خلاقانه‌تری برای کسب ۱۰ میلیارد دلار بیشتر در بازگشت سرمایه طی شش سال آینده اختصاص یابد.

ارزیابی فورستر به راحتی قابل درک است. هزینه‌های اضافی در فناوری بازاریابی اغلب بودجه کمتری را برای تولید محتوا یا رسانه‌های پولی، دو جزء بازاریابی که می‌توانند تأثیر معناداری بر عملکرد داشته باشند، باقی می‌گذارد. محتوای بهتر معمولاً با ترافیک بیشتر سایت، زمان بیشتر حضور در وبسایت، داندوهای بیشتر، مشتریان بالقوه واجد شرایط فراوان‌تر و تغییر در برداشت نسبت به نام تجاری مرتبط است و هزینه بیشتر برای رسانه‌های پولی به این معناست که افراد بیشتری شرکت شما را خواهند شناخت.

ریزپیام‌ها در مقابل داستان نام تجاری

از آنجایی که فناوری بازاریابی آزمایش هر گونه تنوع ممکن از تصاویر را امکان‌پذیر می‌کند، اغلب ایده نام تجاری بزرگ به نفع ریزپیام‌ها کنار گذاشته می‌شود. این ریزپیام‌ها ممکن است در مقابل پیامی که با داستان کلی نام تجاری سازگار است، برنده آزمون نرخ کلیک سر به سر باشند.

همانطور که ممکن است از فصل ۹ به یاد داشته باشید، ارسال پیام‌های متفاوت به اعضای مختلف جامعه هدف شما، به اهداف شما آسیب می‌رساند. در واقع، نام‌های تجاری که داستان ثابتی دارند، ۲/۲ برابر بیشتر از شرکت‌هایی که پیام‌های منحصر به فردی را برای اعضای مختلف کمیته خرید ارسال می‌کنند، شانس انعقاد قرارداد فروش بین شرکتی دارند. انسجام و ثبات بسیار مهم است، عاملی که امکان ارسال ریزپیام‌ها توسط فناوری بازاریابی به ندرت آن را در نظر می‌گیرد.

علاوه بر این، نرخ کلیک معیارهای ضعیفی برای سنجش موفقیت است. همانطور که قبلاً ذکر شد، تمامی کلیک‌ها یکسان نیستند و مهم‌تر از آن، کلیک‌ها هدف نیستند. هدف این است که افراد مناسب را به وبسایت خود جذب نموده و سپس به هر طریقی که می‌توانید به آن‌ها در جستجوی اطلاعات و کسب راهنمایی کمک کنید.

شما احتمالاً اصطلاح «دام کلیک» را شنیده‌اید. این‌ها تبلیغات دیجیتالی با ظاهری جذاب، فهرست‌وارها (مانند ۱۰ روش برای ۱۰ سال جوان‌تر به نظر رسیدن) یا نمایش اسلایدهایی هستند که نشان می‌دهند کودکان ستاره دهه ۸۰ امروزه چگونه هستند. مسلماً این مطالب به شدت

وسوسه‌انگیز هستند اما به ندرت از یک داستان واحد نام تجاری پشتیبانی کرده و اشخاص مناسب را به وبسایت شما می‌کشانند.

من نمی‌گویم که تیم تبلیغات دیجیتال شما فقط برای اینکه افراد را به سمت وبسایت شما هدایت کند، از دام کلیک استفاده می‌کنند، هرچند که می‌بینید چگونه آن‌ها ممکن است به راحتی دچار وسوسه قرار گرفتن در این وضعیت بفرنج شوند. با این حال، با توجه به مدت‌زمانی که طول می‌کشد تا از یک مشتری بالقوه به فروش برسند و با توجه به اینکه آن‌ها به داده‌های کلیکی دسترسی دارند (نه به داده‌های فروش)، به احتمال زیاد برای رفتارهای اشتباه بهینه‌سازی خواهند کرد.

چگونه با دقت خودکارسازی نماییم؟

بیاید با برخی از اصول اولیه شروع کنیم. هر شرکت بین شرکتی باید چند ابزار اساسی فناوری بازاریابی داشته باشد که با یک سیستم مدیریت روابط مشتری (CRM) شروع می‌شود. Salesforce در این زمینه سرآمد است، اما گزینه‌های بسیار دیگری وجود دارد که برخی از آن‌ها بر صنایع عمودی یا اندازه‌های کسب‌وکار متمرکز هستند.

به عنوان مثال، HubSpot یک ارائه‌دهنده پیشرو در زمینه سیستم مدیریت روابط مشتری پیشرو برای مشاغل کوچک و متوسط است. کمترین کار این سیستم‌ها این است که به شما کمک می‌کنند تا پایگاه داده مشتریان بالقوه و فعلی خود را بسازید و مدیریت کنید. اکثر آن‌ها

می‌توانند کارهای بسیار بیشتری با این فرض که شما کارکنانی برای حمایت از آن‌ها داشته باشید، انجام دهند.

و اینجا همان جایی است که بسیاری از بازاریابان دچار اشتباه می‌شوند. آن‌ها در سرمایه‌گذاری در ابزارها افراط و در سرمایه‌گذاری برای کارکنان که برای بهینه‌سازی عملکرد موردنیاز هستند، تفریط می‌کنند. یک سیستم مدیریت روابط مشتری تنها در صورتی کار می‌کند که تمام مشتریان بالقوه وارد سیستم شوند. نامه‌های الکترونیک و سایر سیستم‌های مدیریت محتوا فقط در صورتی کار می‌کنند که روی تولید محتوا سرمایه‌گذاری کنید و افرادی را داشته باشید که بتوانند نتایج پویس‌ها را ارزیابی کنند.

برای خودکارسازی دقیق، باید مطمئن شوید که هزینه‌های پرسنل برای هر ابزاری که به دست می‌آورید، را در بودجه کلی وارد می‌کنید. قبل از اینکه یک ابزار جدید اضافه کنید، مطمئن شوید که از ابزارهایی که دارید بیشترین بهره را می‌برید. برای انجام این کار، باید درک روشنی از آنچه ابزارها می‌تواند برای شما انجام دهد و نحوه ردیابی عملکرد آن‌ها داشته باشید. شاید ساده به نظر برسد، اما اگر بدانید چه تعداد از بازاریابان از لحاظ تعداد نرم‌افزار غنی و از نظر کارکنان مورد نیاز برای اجرای آن نرم‌افزارها تهی هستند، شوکه خواهید شد. پس اینگونه نباشید.

انتخاب درست پرسنل

اریک ادن، مدیر ارشد بازاریابی در Postclick، روند بازاریابی را برای چندین نام تجاری از جمله Cvent، Socrata و hCentive که

خروجی‌های چشمگیری (مانند عمومی یا خریداری شدن) داشته‌اند، رهبری کرده است. در هر یک از این شرکت‌ها، ادن مجموعه‌های پیچیده‌ای از فناوری بازاریابی ساخت که به شناسایی مشتریان بالقوه با ارزش بالا و تعیین کمیت سهم بازاریابی در فروش کمک نمود. به این ترتیب، او توصیه‌های بسیار خاصی در مورد انتخاب پرسنل دارد و می‌گوید: «مثل قدیمی فناوری اطلاعات این بود که به ازای هر دلار هزینه در مجوز، سه دلار هزینه در وقت کارکنان برای پیاده‌سازی وجود دارد و من متوجه شدم که حداقل در مورد این نوع سیستم‌ها این مسئله درست است.» ادن همچنین هشدار می‌دهد: «گول این مطلب را نخورید که به این سیستم‌ها اتوماسیون بازاریابی می‌گویند، زیرا شما کماکان به تیمی نیاز دارید که این سیستم‌ها را پیکربندی، راه‌اندازی و مدیریت کند.»

ادن در ادامه این واقعیت پیش‌بینی نشده را توصیف می‌کند که اتوماسیون بازاریابی ممکن است کار بیشتری برای تیم شما به ارمغان آورد. او می‌گوید: «به‌جای ارسال یک به یک نامه‌های الکترونیک برای افراد، می‌خواهید برای کل نامه‌های الکترونیک ارسال برای افراد ظرف مدت شش ماه، برنامه‌ریزی کنید. اما حدس بزنید چگونه؟ برای انجام این کار، باید شش ماه محتوا تولید کرده و همه افراد را وادار کنید بفهمند که این محتواها چه هستند.» امیدوارم مطلب بیان‌شده در اینجا را فهمیده باشید. هر ابزاری، حتی ابزاری به سادگی ازّه، بدون وجود فردی برای استفاده از آن و ترجیحاً شخصی که در کار با آن ماهر باشد، بی‌فایده خواهد بود.

بودجه‌بندی برای فناوری بازاریابی

غیرمعمول نیست که مدیران ارشد بازاریابی که من با آن‌ها مصاحبه می‌کنم، بیش از بیست و پنج فناوری بازاریابی مختلف داشته باشند. این‌ها معمولاً در مشاغل بزرگی فعالیت می‌کنند که ترافیک سایت بسیار بالایی دارند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۸، MongoDB به طور متوسط روزانه بیش از چهار و پنج هزار مورد دانلود از نرم‌افزار پایگاه داده رایگان خود داشت. این حجم ترافیک بالایی برای یک سایت محسوب می‌شود. می‌گن آیزنبرگ، که به طور خلاصه در فصل ۱۰ با او آشنا شدیم، در زمان مصاحبه ما با وی در سال ۲۰۱۸ مدیر ارشد بازاریابی MongoDB بود و اشاره کرد که مجموعه فناوری‌های آن‌ها از سی پنج سال پیش تاکنون شامل حدود بیست و هشت محصول بوده است. آیزنبرگ مفتخر بود که هفت مورد از این فناوری‌ها را که دیگر نقش معناداری در شرکت نداشتند، کنار گذاشته است.

با ترافیک بسیار زیاد سایت، چالش آیزنبرگ چند بعدی بود. اول: او می‌خواست منبع ترافیک را بداند تا به هدایت هزینه‌های آتی کمک کند. سپس او به کمک نیاز داشت تا مشتریان بالقوه پولی را از دانلودکنندگان رایگان برنامه متمایز سازد. فناوری بازاریابی به تعیین اینکه کدام سری از محتوا و پیشنهادات می‌تواند این مشتریان بالقوه را به مشتریان پولی تبدیل کند، کمک می‌کرد. در این داستان چیزهای بیشتری نیز وجود دارد (کل مصاحبه در قسمت پادکست ما کلید دستیابی به همسویی فروش و بازاریابی بین شرکتی موجود است)، اما نکته کماکان همان است: فناوری

بازاریابی، بازاریابی نیست. فناوری بازاریابی وسیله‌ای برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های بازاریابی شما می‌باشد.

یک قانون کلی این است که هزینه‌های فناوری بازاریابی خود را بسیار کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه بازاریابی خود نگه دارید. این کار باعث می‌شود بیش از ۹۰ درصد از بودجه برای فعالیت‌های بازاریابی واقعی مانند ایجاد محتوا، سازماندهی رویدادها و هزینه‌های رسانه‌ای صرف شود.

انجام یک ممیزی فناوری بازاریابی

هیچ زمان اشتباهی برای انجام ممیزی فناوری بازاریابی وجود ندارد، مگر اینکه به تازگی این کار را انجام داده یا تازه شروع به ایجاد مجموعه فناوری خود کرده باشید. هدف این است که بفهمیم کدام یک از فناوری‌ها، ارزش‌افزوده دارند، کدام یک منابع بیشتری نسبت به ارزشی که دارند، مصرف می‌کنند و آیا کمبودها و نواقص آشکاری در این مجموعه وجود دارد یا خیر. در اینجا یک رویکرد گام به گام برای انجام این ممیزی پیشنهاد شده است:

۱- فهرست: فهرستی از تمامی فناوری‌های موجود در سیستم اطلاعاتی خود به همراه عملکرد مورد انتظار، هزینه و زمانی که کارکنان برای استفاده از آن‌ها اختصاص می‌دهند، تهیه کنید.

۲- درک: آنچه را که ابزارها قرار است ارائه دهند با واقعیت مقایسه کنید.

- ۳- **ارزیابی:** ارزش نسبی تمامی ابزارها را با یکدیگر مقایسه کرده و بزرگ‌ترین ائتلاف کنندگان زمان را شناسایی نمایید.
- ۴- **سازماندهی:** ابزارها را در ارتباط با یکدیگر و چرخه زندگی مشتری خود ترسیم کنید.
- ۵- **اصلاح:** مواردی را که تفاوت قابل توجهی ایجاد نمی‌کنند، حذف کنید.
- ۶- **کاوش:** فناوری‌های جدیدی را که می‌تواند شکاف‌های عمده شناسایی شده در طول ممیزی را پر کنند، معین نمایید.
- ۷- **ارتباط:** نتایج ممیزی را با سازمان خود، از جمله واحدهای فروش، بازاریابی، فناوری اطلاعات، امنیت و امور مالی به اشتراک بگذارید.

مزایای فناوری بازاریابی

پس از هشدار به شما در مورد زیاده‌روی نکردن در زمینه فناوری بازاریابی، اکنون به نکات مثبت آن مانند شناسایی بازدیدکنندگان سایت به صورت بلادرنگ و ارائه محتوای مناسب برای هر فرد که کماکان مرتبط با نام تجاری باشد، اشاره می‌کنم. این معادل بین شرکتی نتفلیکس (Netflix) است که با فیلم‌ها یا نمایش‌هایی که ممکن است مورد پسند شما باشند بر اساس آنچه در گذشته تماشا کرده‌اید، به شما خوش‌آمد می‌گوید. دلایل خوب دیگری برای افزایش استفاده از فناوری بازاریابی وجود دارد، به خصوص اگر اصل راهنمای شما این باشد که چگونه این ابزارها می‌توانند به کارمندان، مشتریان فعلی و احتمالی شما خدمت کنند.

فرض کنید شما یک مهندس در تأسیسات برق بادی هستید و در حال بررسی چگونگی ارتقا یا توسعه مزرعه بادی خود از سایت GE.com بازدید می‌کنید. به احتمال زیاد، قبلاً نیز از این سایت بازدید کرده‌اید، بنابراین آن‌ها می‌دانند که شما چه کسی هستید. با فرض وجود فناوری بازاریابی مناسب، جنرال الکتریک می‌تواند محتوای مهندسی بسیار مرتبطی را مانند برگه‌های مشخصات، گزارشات مهندسی و حتی آموزش‌هایی در مورد افزایش ارزش ماشین‌آلات موجود در اختیار شما قرار دهد. وبسایت این کار را به صورت بلادرنگ انجام می‌دهد. این همان تفکر مدرن است.

هنگامی که از یک وبسایت بازدید می‌کنید، به دنبال مشاهده اطلاعات مرتبط هستید. برای یک بازاریاب، مرتبط بودن با متفکرانه بودن یکسان است. من مطمئن هستم که دیگر نیازی به مشاهده تبلیغات برای مشاغل سطح پایین ندارم و وقتی این اتفاق بیفتد، وقت من و پول شخص دیگری تلف شده است. با بازاریابی دیجیتال و فناوری مناسب، واقعاً هیچ بهانه‌ای برای بی‌ربط بودن محتوا وجود نخواهد داشت.

سیستم‌های فناوری بازاریابی با پیکربندی مناسب نه تنها به شما کمک می‌کنند وقت‌شناس‌تر و مرتبط‌تر باشید، بلکه توانایی شما را برای اندازه‌گیری اثربخشی این تلاش‌ها نیز بهبود می‌بخشند. به عبارت دیگر، وقت‌شناس بودن بعلاوه مرتبط بودن برابر است با بازاریابی مؤثر. خوانندگان عزیز، این دلیلی است که بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی از خودکارسازی دقیق بهره می‌برند.

ابزارهای تکنولوژیک شما چگونه انباشته می‌شود؟

اگر با The Stackies یا جوایز مجموعه فناوری‌های بازاریابی آشنایی ندارید، از شما دعوت می‌کنم تا به چهل و هشت پست بازاریابی در سال ۲۰۱۹ در ChiefMartec.com نگاه کنید. آن‌ها نه تنها از نظر بصری، انگیزاننده و هنرمندانه ساخته شده‌اند، بلکه تصویر شرکت‌هایی را ترسیم کرده‌اند که در زیرساخت‌های بازاریابی خود از فناوری آگاه بوده‌اند.

برای درک سریع ظاهر یک مجموعه فناوری بازاریابی، پیکربندی برنده جایزه Esri، یک ارائه‌دهنده نرم‌افزار فناوری نقشه‌برداری را مرور کنید. بیست و چهار ارائه‌دهنده فناوری مختلف را خواهید دید که به شش گروه با نام‌هایی هوشمندانه تقسیم شده‌اند: مسیر بهره‌وری، دلتای ارتباطات، دهانه اکتساب، گذرگاه پرورش، حفظ بینش‌ها، و دیدگاه تحلیلی.

به هر حال، نام‌گذاری و تجسم جغرافیایی Esri، اگرچه استاندارد صنعت نیست، اما مزیت دوگانه‌ای دارد که محتوا را جذاب‌تر می‌کند و در عین حال با وعده کلی نام تجاری، «علم مکان» همسو می‌شود. اگرچه ما در حال حاضر از اتوماسیون صحبت می‌کنیم، شایان ذکر است که حتی کاندیداهای جوایز نیز فرصت‌هایی برای جسارت متمایز بودن و لذت بردن از طراحی هستند.

یکی دیگر از فناوری‌های برنده جایزه در سال ۲۰۱۹ متعلق به Juniper Networks بود که درک عمیق‌تری از پیچیدگی این سیستم‌ها برای شرکت‌های بین شرکتی ارائه می‌دهد. نمایش گرافیکی آن‌ها دارای بیش از پنجاه فناوری مختلف است که در سه «فضای ابری» گسترده از

مراحل چرخه زندگی مشتری، از جمله بازاریابی قبل از فروش، بازاریابی قبل و بعد از فروش و بازاریابی پس از فروش، خوشه‌بندی شده‌اند. سپس ابزارها در پنج لایه هدفمند طبقه‌بندی گشته‌اند: مدیریت، محتوا و تجربه، روابط و اجتماع، داده‌ها و فروش. نکته جالب توجه این است که مجموعه فناوری Juniper Network تقریباً ترکیبی از تمام شرکت‌های بزرگ فناوری بازاریابی (مایکروسافت، ادوبی، Salesforce، SAP، اوراکل) است که ترجیح می‌دهد بهترین نسل در هر حوزه کاربردی را به جای یک برنامه کاربردی خاص، در اختیار داشته باشد.

راه‌اندازی مجموعه فناوری خود

ما اعتبارنامه اریک ادن را چند صفحه قبل به عنوان فردی که به شدت متعهد به داشتن مجموعه مناسب فناوری می‌باشد، تثبیت کردیم. ادن اصرار دارد: «اگر مجموعه فناوری بازاریابی خوبی نداشته باشید که موتور تولید تقاضای شما را فعال کند، همه چیز به هم می‌ریزد. و من فکر می‌کنم که این اتفاق از چند جهت روی می‌دهد. اول از همه، تیم شما حتی نمی‌تواند سنجش یا مدیریت کند که چه چیزی مؤثر است یا نیست. دومین مورد این است که همسویی با تیم فروش به عنوان مشتری داخلی خود را از دست می‌دهید و اعتبار خود را در برابر سایر افراد تیم مدیریت از دست می‌دهید. نتیجه این است که شما بودجه را دریافت نمی‌کنید، اگر آن را به درستی انجام ندهید همه چیز از بین می‌رود و بنابراین چیزهای زیادی به خطر می‌افتد.»

در حالیکه اکثر مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی که من با آنها مصاحبه کردم، ادعا می‌کنند که فعالیت‌های بازاریابی آنها به طور متوسط می‌تواند با ۱۵ تا ۳۰ درصد از درآمد شرکت مرتبط باشد، ادن ۷۵ درصد را ملاک خود قرار داده و برای انجام این کار، توضیح می‌دهد که چگونه باید خودکارسازی با دقت صورت پذیرد:

اگر در حال ساختن یک ماشین فروش و بازاریابی برای یک شرکت هستید و می‌خواهید که آن ابزار باعث رشد شود، می‌خواهید به روشی هوشمندانه رشد کنید. این در مورد پی‌ریزی است. اولین بلوک اساسی، خود سیستم‌ها هستند و شما باید سیستم‌هایی داشته باشید زیرا نمی‌توانید تمامی کارها را به صورت دستی انجام دهید. رایج‌ترین سیستمی که مردم ابتدا به سراغ آن می‌روند، یک سیستم مدیریت روابط مشتریان متعلق به شرکت‌های Salesforce یا مایکروسافت، یا چیزی مشابه آنهاست و معمولاً به سیستم ثبت یا جایی که باید برای دریافت یک نسخه واقعی از آنچه در حال رخ دادن است مراجعه نمایید، ختم می‌شود. اگر شما صرفاً سیستم‌های زیادی را راه‌اندازی کنید و تمامی آنها گزارش‌های خاص خود را داشته باشند، چگونه می‌فهمید که کدام سیستم را باور کنید؟ شما باید سیستم ثبتی داشته باشید که حقیقت را به شما نشان دهد.

به من اجازه دهید برای یک ثانیه حرف ادن را قطع کنم و برای این جمله آخر نقطه بگذارم. شما به عنوان بازاریاب، باید یک منبع از «حقایق» داشته باشید که بقیه اعضای تیم اجرایی شما نیز به آن اعتقاد دارند. این به قدری مهم است که یکی از مدیران ارشد بازاریابی که من می‌شناسم، یک

تیم داده مستقل ایجاد کرده است که بین بازاریابی و فروش، مانند یک ناحیه بی‌طرف برای ردیابی و گزارش در مورد تمام جریان‌های داده عمل می‌کند.

اکنون به توصیه‌های ادن برگردیم: «این سیستم مدیریت روابط مشتریان جایی است که فرصت‌ها توسط تیم فروش ردیابی می‌شوند. فروش‌ها به عنوان برنده ثبت می‌شوند و در اغلب موارد، این جایی است که اطلاعات از آنجا به سمت صورت‌حساب‌ها و قراردادهای سرازیر می‌شود، بنابراین اگر واقعاً می‌خواهید بفهمید که چه اتفاقی در حال رخ دادن است، ابتدا باید سیستم مدیریت روابط مشتریان را به درستی معماری کرده و سپس لایه‌بندی را بر روی آن شروع کنید که اغلب پیچیده‌تر از آن چیزی است که در نگاه اول به نظر می‌رسد.»

ادن استفاده از Salesforce را برای دستیابی به چیزی که شبیه یک جدول اکسل با سه فیلد کلیدی، توصیه می‌کند: تاریخ مناسب انعقاد چه زمانی است؟ ارزش فروش بالقوه چقدر است؟ احتمال انعقاد قرارداد چقدر است؟ برای تمامی معاملات فعال خود، آن‌ها یک بار روی گزینه ذخیره کلیک می‌کنند. از نظر زمان، ادن راهی را برای کاربران کشف کرده است که در مدت‌زمان ۳۰ ثانیه یک «فرصت» ایجاد کرده و بعداً اطلاعات بیشتری به آن اضافه کنند.

ادن می‌گوید: «این چیزها کوچک به نظر می‌رسند، اما اگر شروع به ثبت صد، دویست، چهارصد نفر در Salesforce کنید و بخواهید مقبولیت داشته باشید، باید این جور چیزها را برطرف کنید. بخشی از آن می‌تواند

این باشد که افراد بیرونی وارد کردن داده‌ها و بازاریابی را برای فروشندگان انجام دهند تا آن‌ها هرگز هیچ اطلاعاتی را تایپ نکنند. بخشی از آن مربوط به گردش کار و تسهیل آن است. بخشی از آن صرفاً تهیه آن است که وقتی یک روز به آن‌ها نیاز پیدا کردید، هر کاری که باید انجام دهند برای آن‌ها سازماندهی شده باشد. و اگر افراد به هر دلیلی قادر به این کار نباشند، مدیران می‌توانند آن کار را به عنوان مثال به افراد دیگری واگذار کنند.»

احترام گذاشتن به استعدادهای کارکنان دیگر و مجبور نکردن آن‌ها به انجام کارهایی که در آن مهارت ندارند، مدیریت هوشمندانه‌ای است. بنابراین، ما Salesforce را به کار گرفته و تمامی داده‌ها را در آنجا قرار دادیم. فناوری بعدی که ادن به آن اضافه می‌کند، چیست؟ اتوماسیون بازاریابی. در این زمینه، ادن به راحتی هر یک از نقش‌آفرینان اصلی از جمله Eloqua (اوراکل)، Marketo (ادوبی) و HubSpot را توصیه کند. اگرچه این فروشندگان با این مسئله مخالف هستند، اما در واقع تمامی آن‌ها به روش‌های بسیار مشابهی کار می‌کنند و هزینه آن‌ها را می‌توان با یکدیگر مقایسه کرد. میزان تلاش برای راه‌اندازی، پیکربندی و مدیریت یک سیستم جایی است که تفاوت‌ها را احساس خواهید کرد.

مجموعه فناوری خود را ارتقا بخشید

یکی دیگر از شعبده‌بازان مجموعه فناوری که من دوست دارم با وی آشنا شوید، ربکا استون است که در حال حاضر مدیر ارشد بازاریابی Cisco Meraki می‌باشد. من در سال ۲۰۱۹ با استون آشنا شدم، زمانی که او

معاون بازاریابی در LiveRamp، یک ارائه‌دهنده ارتباطات داده‌ای برای جامعه بازاریابی بود. پنج سال قبل از آن، استون از صفر شروع به کار کرده بود و یک موتور تولید تقاضا ایجاد کرده بود که در نهایت ۶۰ درصد از کانال ارتباطی فروش شرکت را به خود اختصاص داده بود. همانطور که از بخش قبل به یاد دارید، این حداقل سه برابر بیشتر از اکثر مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی است.

در زمان مصاحبه ما، استون به یاد می‌آورد که سی تا چهل فناوری مختلف را در اختیار داشت که عمدتاً در میان «هسته» Salesforce و Marketo، به صورت «مجموعه فناوری دیجیتال» و «مجموعه فناوری سنجش» تقسیم شده بودند. او خاطرنشان کرد که کمی بزرگ‌تر از اکثر سایر موارد بود زیرا تیم‌های نمایندگان توسعه فروش (SDRs) به او گزارش داده و پشتیبانی فروش به شدت به فناوری تمایل دارد. استون با یادآوری مسیر ایجاد این مجموعه فناوری، توصیه می‌کند: «شما باید به شدت بر روی فرآیند و داده‌ها تمرکز کنید و باید این تمرکز را در تمامی افراد سازمان به وجود آورید. باید درک کنید که داده‌های شما چگونه جریان می‌یابند، در کجا شکاف‌هایی وجود دارد و اصرار داشته باشید که همگان از دستیار بازاریابی گرفته تا فروشنده برتر این فرآیند را دنبال می‌کنند تا تمامی داده‌ها ثبت و نگهداری شوند.»

همانطور که قبلاً اشاره کردم، کارکنان نیز بسیار مهم هستند. استون می‌گوید: «ما سه عضو اصلی تیم بازاریابی داریم. فکر می‌کنم احتمالاً می‌توانستیم از یک یا دو مورد دیگر نیز استفاده کنیم، اما یک تیم فروش

نیز داریم که خارج از تیم ما قرار دارد و به پشتیبانی از برخی از اجزای توسعه فروش آن مجموعه فناوری کمک کرده و تقریباً تمام Salesforce را مدیریت می‌کند. سپس ما دو تا سه نفر را نیز داریم که کاربران روزانه هستند و دارای گواهی Marketo و چند برنامه دیگر ما می‌باشند.»

استون همچنین هنگام شروع کار صبر و شکیبایی را توصیه می‌کند و می‌گوید: «در کاری که می‌توانید انجام دهید ولع بیش از حد نداشته باشید، زیرا این یک مسیر بسیار طولانی است. نگاه خود را به سمت یک هدف بزرگ در دوردست‌ها معطوف کنید اما گام‌های کوچکی را که می‌توانید برای رسیدن به آن بردارید، بیابید.» و «آنجا» چگونه به نظر می‌رسد؟ استون می‌گوید که تیم تحلیلی او «مدل‌های واقعاً جالبی ساخته‌اند که نتایج سرمایه‌گذاری دلاری بازاریابی را هم از لحاظ درآمد و هم از لحاظ کانال ارتباطی پیش‌بینی می‌کنند.» استون نتیجه‌گیری می‌کند: «تحلیل‌گر مشتریان بالقوه ما سوگند خورد که این پیش‌بینی تا نود و هشت درصد دقیق است و من با هشتاد درصد دقت نیز راضی می‌شوم. بیایید واقع‌بین باشیم زیرا می‌دانستم که این همان جام مقدس بازاریابان است.»

بنابراین این ما را به چه نتیجه‌ای می‌رساند؟ وقتی نوبت به خودکارسازی دقیق می‌رسد، لطفاً یک قانون مهم را در نظر داشته باشید: تکنولوژی خریداری شده صرفاً به اندازه تیمی که باید آن را اجرا کنید، خوب است. اگر یک مدیر اجرایی جدید هستید، مطمئن شوید که بهترین مدیر عملیات بازاریابی ممکن را در اختیار دارید. استون خاطرنشان می‌کند که «من با رئیس عملیات بازاریابی خود در چهار شرکت مختلف کار کرده‌ام، بنابراین

یکدیگر را به خوبی می‌شناسیم، به یکدیگر اعتماد داریم، می‌دانیم که از یکدیگر چه انتظاری داشته باشیم و او به خوبی می‌داند که من می‌خواهم به کجا برسم.» استون در پایان می‌گوید: «شما باید افراد بسیار قدرتمندی داشته باشید تا بتوانید یک تیم کارآمد را اداره کنید.»

نکات کلیدی:

- * سرمایه‌گذاری فناوری بازاریابی خود را کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه بازاریابی خود نگه دارید.
- * فناوری‌ها را بدون بودجه‌بندی زمان مورد نیاز کارکنان جهت استفاده مناسب از آن‌ها، اضافه نکنید.
- * حداقل یک بار در سال یک ممیزی در خصوص فناوری بازاریابی انجام دهید و موارد کم استفاده را کنار بگذارید.

فصل دوازدهم: آزمایش برای پیروزی

خلاصه: فرهنگ آزمایش کردن را ایجاد کنید. ۱۰ درصد از بودجه رسانه خود را برای آزمایشات دسته‌بندی‌ها اختصاص دهید. شکست‌ها را نیز جشن بگیرید.

از زمانی که فصل ۱ را پشت سر گذاشتیم، راه درازی را پیموده‌ایم. مسلح شدن به داستان متمایز هدفمند شما، یک پویش بازاریابی خلاصه و در عین حال خوب طراحی شده که کارکنان را درگیر می‌کند، مشتریان را پرورش می‌دهد و از طریق خدمات به فروش می‌رساند و نهایتاً مقدار مناسبی فناوری بازاریابی. ما اکنون آماده آزمایشات دیوانه‌وار هستیم. بیایید آن را انجام دهیم.

به هر حال، مدیرعامل از شما برای عدم انجام این مرحله تا زمانی که پایه و اساس نام تجاری و فعالیت‌های بازاریابی مرتبط را ایجاد کرده باشید، تشکر می‌کند. همچنین هنگامی که کنترلی بر روی آزمایشات داشته باشید، انجام آن‌ها آسان‌تر خواهد بود. این جوهره روش علمی است. یک فرضیه تشکیل دهید. آن را آزمایش کنید. یک متغیر را تغییر دهید و مجدداً آزمایش کنید یا مانند به قول نویسنده شعار روی برخی بطری‌های شامپو، «آبکشی کرده و تکرار کنید.»

این مرحله چیزی فراتر از آزمایش متغیرهاست. ایده بزرگ‌تر ایجاد یک فرهنگ آزمایش در واحد خود و به طور ایده‌آل در سراسر سازمان است.

اینجاست که یک مدیر ارشد بازاریابی می‌تواند تأثیر بی‌سابقه‌ای بر فرهنگ یک شرکت داشته باشد.

ناتان رالینز، مدیر ارشد بازاریابی Lucidchart، که نرم‌افزاری برای تهیه و ترسیم نمودار تولید می‌کند، ویدئویی عجیب از یکی از کارکنان شرکت دریافت کرد که در آن انبوهی از الگوهای رفتاری در مورد سگ‌ها توضیح داده شده بود. نکته این بود که این ویدئو از نرم‌افزار ترسیم نمودار شرکت آن‌ها برای بیان داستان خود استفاده می‌کرد. و مهم‌تر اینکه ویدئو هم خنده‌دار و هم موضوعی بود. رالینز با توجه به «فرهنگ آزمایشی» خود، تصمیم گرفت تا ویدئو را در یوتیوب قرار دهد و ببیند چه اتفاقی می‌افتد. چند هفته بعد، آن ویدئو پس از پرمخاطب شدن در Reddit، میلیون‌ها بازدید ایجاد کرد. بینندگان موضوعات دیگری را نیز پیشنهاد می‌کردند، و رالینز به گروهش اجازه داد مجموعه کاملی از این موضوعات را تولید کنند. تا پایان سال ۲۰۲۰، این ویدئوها با تنها چند هزار دلار هزینه رسانه‌ای، بیش از ۱۲۰ میلیون بازدید ایجاد کردند. (شما می‌توانید داستان الهام‌بخش رالینز را در پادکست ما با عنوان ۳ نکته برای پویش بازاریابی پر بازدید آتی شما، بشنوید.)

شایان ذکر است که رالینز نتوانست تیم وب خود را متقاعد کند که این ویدئوها را در صفحه اصلی LucidCharts.com به نمایش بگذارند. آن‌ها به رالینز هشدار دادند که نرخ تبدیل وبسایت به احتمال زیاد کاهش می‌یابد. در مجموع، آن‌ها می‌گفتند که هر ذره‌ای از صفحه اصلی باید صرفاً به افزایش فروش اختصاص داده شود. برای من، این همچنان یک فرصت از

دست رفته است، نه فقط برای اتصال نقاط بین یک سوژه پربازدید و محصول، بلکه برای الهامبخشیدن به مشتریان و کارکنان برای لذت بردن از ابزارهایشان. بدون این ارتباط عاطفی با نام تجاری، Lucidchart فقط یک ابزار عملیاتی است، ابزاری که می‌تواند بدون نگاهی به گذشته به آسانی جایگزین شود.

چه چیزی را بسنجیم؟

در تئوری، هر جنبه‌ای از استراتژی نام تجاری بین شرکتی و برنامه بازاریابی شما قابل آزمایش است. در عمل، آزمایش همه چیز به احتمال زیاد شما و تیمتان را دچار سردرگمی می‌کند و ارزش انرژی فوق‌العاده مورد نیاز و تأخیرهایی را که می‌تواند ایجاد کند، نخواهد داشت. این بدان معناست که باید تمرکز کنید و از آزمایش به عنوان ابزاری برای بررسی چیزهای جدید و انگیزش نوآوری در مقابل کمال طلبی استفاده کنید.

لیستی از چیزهایی که بدون شک ارزش آزمایش را دارند:

کانال‌های رسانه‌ای: مطمئن شوید که هر بار یک کانال جدید اضافه می‌کنید، روشی برای اندازه‌گیری نتایج آن دارید. به عنوان مثال، اگر تبلیغات محیطی مانند بیلبوردها را اضافه می‌کنید، ابتدا فقط در چند بازار این کار را انجام دهید تا بتوانید ترافیک وبسایت خود را به صورت جغرافیایی ردیابی کنید.

تجربیات رویدادهای مجازی: با لغو مراسمات و رویدادهای فیزیکی در سال ۲۰۲۰ و بیشتر آن‌ها در سال ۲۰۲۱، بسیاری از بازاریابان در حال

آزمایش طیف گسترده‌ای از رویدادهای مجازی هستند. بسته به مخاطب و هدف، این‌ها از کلاس‌های آشپزی با سرآشپزهای مشهور گرفته تا کلاس‌های یوگا برای کارکنان و استخدام سخنرانان مشهور جهانی به منظور سخنرانی برای گروه نخبه‌ای از مدیران اجرایی را شامل می‌شود. آزمایش و تکرار انواع مختلف آن‌ها در صورت موفقیت، آسان است.

تجربیات رویدادها: رویدادهای فیزیکی فرصتی عالی برای آزمایش روش‌های مختلف مشارکت افراد در اهداف شما هستند. اکثر غرفه‌های نمایشگاه‌های تجاری خسته‌کننده هستند. چیزی را امتحان کنید که غیرمنتظره بوده اما همچنان از داستان نام تجاری شما پشتیبانی کند. کارکنان قدردان این امر بوده و به احتمال زیاد، مشتریان فعلی و احتمالی نیز از شما تشکر خواهند کرد.

فعالیت‌های تعامل کارکنان: هر روز شرکت‌های بیشتری برای ایده‌های تازه، از بهبود فرآیند داخلی تا توسعه محصول جدید، به سراغ کارکنان می‌روند. برخی از شرکت‌ها یک روز در ماه را به پروژه‌های نوآورانه اختصاص می‌دهند. دوره تناوبی را بیابید که برای شما مفید باشد و به کارمندان خود اجازه دهید بزرگ‌ترین چالش‌هایی را که در حال حاضر با آن‌ها روبه‌رو هستید، بیان کنند. آن‌ها از درخواست شما قدردانی کرده و شما نیز از ایده‌هایی که آن‌ها تولید می‌کنند، بهره خواهید برد. اطمینان حاصل کنید که حداقل یکی از ایده‌ها را برای آزمایش بیشتر به پیش می‌برید.

آیا باید هدف نام تجاری بین شرکتی خود را بیازمایید؟

از فصل ۳، ما توصیه کردیم که به اهداف خودتان یورش ببرید و با توجه به اهمیت حیاتی تعیین هدف درست نام تجاری، باید این مورد را نیز در فهرست آزمایش‌های خود داشته باشید. اما، با کمال تعجب اینگونه نیست. دلایل مختلفی وجود دارد که ما معمولاً هدف نام تجاری را آزمایش نمی‌کنیم. اول: هدف بیانگر یک باور اصلی تیم اجرایی و منعکس‌کننده آرمان بنیادی سازمان است. بنابراین، این موضوع واقعاً جای بحث ندارد. دوم: شاید مهم‌تر از آن، هدف نام تجاری بین شرکتی شما تنها از طریق اقدامات شما در طول زمان واقعیت یافته و محقق می‌شود. فعالیت‌های کارمندان شما، تجربیات مشتریان و بازاریابی هدف شما را واقعیت می‌بخشند. بدون اقدامات مداوم در پس هر هدف، این فقط یک وعده توخالی خواهد بود. مطمئناً، می‌توانید یک سری بیانات را آزمایش کنید و واکنش‌های عمیق مخاطبان خود را نسبت به آن‌ها مشاهده کنید، اما این افراد فقط به کلمات واکنش نشان می‌دهند و همانطور که به طور مفصل بحث کردیم (به ویژه در فصل‌های ۷ تا ۹)، بازاریابی مؤثر بین شرکتی کاملاً مرتبط با اقدامات شما و انجام امور است.

چه اتفاقی می‌افتد اگر هیأت مدیره بر موقعیت‌یابی تحقیقات پافشاری کند؟

همانطور که می‌گویید، جنگیدن با مسئولین فایده‌ای ندارد. ترفند اصلی این است که گزینه‌های خود را در مقابل بخش مناسبی از مخاطبان خود آزمایش کنید. زمانی که بن استوارت، مدیر ارشد بازاریابی بانک غرب،

می‌خواست برای یک موقعیتیابی هدفمند اقدام کند، در میان مشتریان جوان‌تر خود که دو معیار کلیدی را برآورده می‌کردند، تحقیق کرد: آن‌ها با فناوری راحت‌تر ارتباط برقرار می‌نمودند و افراد تأثیرگذاری بودند که سایرین به آن‌ها نگاه می‌کردند و از آن‌ها مشورت می‌گرفتند. استوارت توضیح می‌دهد: «اگر می‌توانستیم مشتریان جوان‌تر را که متخصصین فنی و صاحب‌نظران در حلقه‌ی ارتباطی آن‌ها حضور داشتند، به خود جلب کنیم، آنگاه این یک آزمایش فوق‌العاده برای سایر محافل مخاطبانی بود که این افراد در کانون آن‌ها قرار داشتند.» او می‌افزاید: «ما چهار دسته‌ی مختلف از دویست پاسخ‌دهنده را در چهار شهر مختلف را آزمودیم و در نهایت بازه‌ی آزمایش ابتدایی را از شش موقعیت به سه موقعیت کاهش دادیم و به یک برنده‌ی آشکار دست یافتیم.»

ساختن فرهنگ آزمایش

بسیاری از شرکت‌ها موفقیت‌های کارمندان خود را جشن می‌گیرند. فروشندگان برتر جوایز مجلل دریافت می‌کنند. برخی از شرکت‌ها جوایز سالانه را به موفقیت‌های برجسته در زمینه‌های دیگر ارائه می‌دهند. اما نوآوری‌های هفتگی، پیشرفت‌های کوچکی که می‌توانند گلوله‌ی برفی را به دستاوردهای بزرگ‌تری تبدیل کنند، چگونه؟ تریش مولر، مدیر ارشد اجرایی Home Depot از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶، نوآوری از جانب کارکنان را در اولویت قرار داد. مولر در مصاحبه‌ی خود در سال ۲۰۱۶ خاطرنشان کرد: «ما فرهنگ پویایی از کنجکاوی و جسارت ایجاد کرده‌ایم و ذهنیت آزمایش و

یادگیری سریع را در کل تیم تشویق می‌کنیم. نوآوری قطعاً یک ورزش تیمی است، با ایده‌هایی از جانب اعضای تیم در هر سطح یا رتبه‌ای. نکته مهم این است که رویکرد مولر فقط تجلیل از موفقیت‌ها نیست، اگرچه موارد زیادی از موفقیت تاکنون وجود داشته است. مولر توضیح می‌دهد: «من شخصاً موفقیت‌های تیم خود را هر جمعه در یک ارتباط رسمی که با کل تیم بازاریابی برقرار می‌کنم، شناسایی می‌نمایم. من همچنین اعضای تیم را به صورت جداگانه با یادداشت‌های تشکر و تحسین در جلسات ماهانه به دگران می‌شناسانم. به‌علاوه، ما یک جایزه ویژه نوآوری فصلی به نام جایزه جهش بزرگ داریم که به شخص یا تیمی به خاطر تلاش در جهت کاوش ایده‌های جدید و آموزنده، حتی اگر آن ایده آنطور که در ابتدا فکر می‌کردیم عمل نکند، اعطا می‌شود. در طول ارائه برای تمام اعضای تیم بازاریابی، ما بیشتر به آنچه از شناسایی ایده‌های موفق و یا حتی شکست خورده یاد گرفته‌ایم، تکیه می‌کنیم.

تخصیص حداقل ۱۰ درصد از بودجه به آزمایش

وقتی بودجه‌ها محدود است، آزمایش ممکن است کاری تجملی به نظر برسد، اما اجازه دهید داستانی را به اشتراک بگذارم که خلاف آن را ثابت کند. کارولین تین اسپالدینگ مدیر ارشد بازاریابی Aptology، یک استارت‌آپ نرم‌افزار به عنوان یک خدمت (SaaS) مبتنی بر دره سیلیکون که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا عملکرد تیم فروش خود را افزایش داده و پیگیری کنند، می‌باشد. تین اسپالدینگ به عنوان مدیر ارشد بازاریابی در

ماه مه ۲۰۱۹ زمانی که اقتصاد در حال شکوفایی بود و مشتریان بالقوه به وفور وجود داشت، شروع به کار کرد. با این وجود، او ۲۰ درصد از بودجه خود را به آزمایش، مخصوصاً برای رویدادهای دیجیتال و آزمایش پست الکترونیک چند لمسی/پویش‌های اجتماعی فعال شده توسط SalesLoft اختصاص داد. مانند سایر بازاریابان بین شرکتی، همه‌گیری کرونا تین اسپالدینگ را مجبور کرد تا رویدادهای فیزیکی شرکت را در مارس ۲۰۲۰ لغو کند، که ۵۰ درصد یا بیشتر از بودجه‌ها و جریان مشتریان بالقوه را تشکیل می‌داد. اما برخلاف اکثر بازاریابان، او آماده بود که در عرض چند ساعت تغییر مسیر دهد، زیرا «بیست درصد بودجه آزمایشات، ناگهان به هشتاد درصد تبدیل شد» و او را آینده‌نگر و قهرمان کرد.

کنار گذاشتن حداقل ۱۰ درصد از بودجه خود برای آزمایشات، یک نماد بازاریابان نا به‌هنجار است. این می‌تواند در مواقع اضطراری شرکت شما را نجات دهد، فرصت‌های جدیدی را در مواقع مناسب گشوده و تعهد شخصی شما را برای ایجاد نوآوری تقویت کند، سیگنالی که هم تیم و هم رهبری شما از آن قدردانی خواهند کرد.

راه‌اندازی یک گروه صف‌سکن

شرکت‌های بزرگ در شناخت فرصت‌های جدید بازار، بسیار کندتر هستند و حتی در پاسخ به آن‌ها نیز کندتر عمل می‌کنند. کلایتون کریستنسن این چالش را در کتاب اصلی خود، «معضل مبتکران»، شناسایی می‌کند. اگر در یک شرکت بزرگ به عنوان بازاریاب مشغول به کار هستید،

بهترین شانس شما برای توسعه نوآوری‌های واقعی این است که یک «گروه صف‌شکن» تشکیل دهید که می‌تواند مانند یک استارت‌آپ مستقل بدون محدودیت‌های سازمان بزرگ‌تر عمل کند. در این گروه صف‌شکن است که آزمایشات برای پیروزی واقعی می‌توانند انجام و اثبات شوند.

یکی از مدیران ارشد بازاریابی که با این رویکرد به موفقیت دست یافت، کارن جونز از رایدِر سیستم (Ryder System) است. جونز در مصاحبه با ما در سال ۲۰۱۹ اشاره کرد که «شرکت‌های هشتاد و پنج ساله مانند رایدِر برای نوآوری و تغییر مسیر خود به شدت مشکل دارند.» اما با توجه به مأموریت هیأت مدیره برای فکر کردن در مورد آینده «صنعت لجستیک حمل‌ونقل»، او یک کارگروه را رهبری کرد تا ابتدا تهدیدات را برای مدل تجاری فعلی آن‌ها شناسایی کرده و سپس راه‌حل‌های عملیاتی را مشخص نماید. در میان چهار حوزه فرصت شناسایی‌شده، جونز بر به اشتراک‌گذاری دارایی‌ها متمرکز شد. جونز توضیح داد: «ما آن را وقتی Airbnb با Match.com برای کامیون‌ها ملاقات می‌کند، نامیدیم که از این اختیار برخوردار بود که توسعه آن محصول را رهبری کند که برای یک مدیر ارشد بازاریابی جالب‌تر و آسان‌تر است.»

این محصول که در نهایت توسط رایدِر، COOP نامیده شد، برنامه‌ای است که به مالکان کامیون‌ها امکان می‌دهد کامیون‌های خود را به اشتراک بگذارند. این برنامه با کشف اینکه کامیون‌ها در ۲۴ درصد مواقع بیکار هستند، بازاری برای این «موجودی استفاده نشده» ایجاد کرد. با توجه به ترس‌های سازمانی در مورد این که این برنامه کسب‌وکار اصلی رایدِر را

تحت تأثیر قرار می‌دهد، جونز تصمیم گرفت خدمات را در یک بازار آزمایش کند که در ابتدا با مشتریان فعلی رایدر شروع شد. جونز می‌گوید، «ما محصول را در آتلانتا آزمایش کردیم زیرا تراکم بالایی کامیون‌ها در آن بازار خاص وجود داشت، اکنون ایالات جورجیا و فلوریدا را تصاحب کرد و امسال به دالاس می‌رویم.

به رونمایی سنجیده شده یک محصول جدید توجه کنید. این بخش دیگری از آزمایش برای پیروزی است. جونز با آگاهی از اینکه مشتریان به خوبی پاسخ دادند (در ابتدا ۶۰ تا ۷۰ درصد از تراکنش‌ها را تشکیل می‌دادند) حجم بازاریابی را با «بیلبوردهای تبلیغاتی در فضای باز، تبلیغات دیجیتال، تبلیغات جستجو، تمام چیزهایی که از ما انتظار دارید انجام دهیم» افزایش داد. این منجر به تغییر در پایگاه کاربران برنامه به ۷۰ درصد مشتریان کاملاً جدید برای شرکت شد، که از ابتدا هدف این بود. جونز توضیح می‌دهد: «این یک ترکیب شگفت‌انگیز است و به ما این فرصت را می‌دهد تا به فروش خدمات دیگر در سراسر مجموعهٔ رایدر ادامه دهیم.» او نتیجه‌گیری می‌کند که: این برنامه «کاملاً تمامی انتظارات ما را برآورده کرده است.»

ABT: نه تئاتر باله آمریکایی – همیشه در حال آزمایش باشید

در فصل ۱۱، ما در مورد اهمیت خودکارسازی دقیق صحبت کردیم، اما یکی از سریع‌ترین بخش‌های فناوری بازاریابی، یعنی بازاریابی مبتنی بر حساب (ABM) را بررسی نمودیم. چرا؟ خب، منطقی‌تر است که آن را

برای این فصل در نظر بگیریم، زیرا آزمایش بخش مهمی از موفقیت بازاریابی مبتنی بر حساب است. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد بازاریابی مبتنی بر حساب، در سال ۲۰۱۸، با پیتر آیزاکسون، مدیر ارشد بازاریابی Demandbase، صحبت کردم. در نقش مدیر ارشد بازاریابی از سال ۲۰۱۴ تا اوایل سال ۲۰۲۱، آیزاکسون به آن شرکت کمک کرد تا دسته‌بندی بازاریابی مبتنی بر حساب را ایجاد کند و سپس سال‌های متوالی رشد انفجاری، از جمله در سال همه‌گیری ۲۰۲۰ را به همراه داشته باشد.

به گفته آیزاکسون، پیاده‌سازی یک استراتژی بازاریابی مبتنی بر حساب، کاملاً مربوط به شناسایی حساب‌های هدف مناسب است. سپس، باید کمیته‌های خرید و تصمیم‌گیرندگان مناسب را در آن حساب شناسایی کنید. استفاده از سیگنال‌های هدف خاص می‌تواند به شما در دستیابی به آن اهداف کمک کند. وقتی این کار به درستی انجام شود، سیگنال‌های هدفمند به شما و تیمتان اجازه می‌دهند بفهمید که کدام شرکت‌ها در حال تحقیق در مورد دسته‌بندی‌ها و شرکت شما هستند. سیگنال‌های هدفمند دیگر محدود به توجه به زمانی که یک شرکت فرمی را در وبسایت شما پر می‌کند، نبوده، بلکه می‌توان آن‌ها را در طیف گسترده‌ای از رفتارها بسته به محصول شناسایی کرد. به عنوان مثال، اگر به طور ناگهانی متوجه شوید که ده نفر مختلف از یک شرکت از وبسایت شما بازدید کرده‌اند، احتمال بسیار زیادی وجود دارد که آن‌ها یک ارزیابی جدی را در مورد شرکت شما انجام می‌دهند. به طور مشابه، بازدیدکننده‌ای که ویدئوی تبلیغاتی شما را

تماشا می‌کند یا از ماشین حساب بازگشت سرمایه شما بهره می‌گیرد، می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که وی آماده خرید است.

بازاریابی مبتنی بر حساب چیزی نیست که بتوان آن را در فضای بازاریابی بین شرکتی نادیده گرفت. هر چند قرار است تمامی بازاریابی‌ها بسیار هدفمند باشند، اما بازاریابی مبتنی بر حساب بازاریابان را قادر می‌سازد سیگنال‌های هدفمند مخاطبان اصلی خود را ردیابی کرده و تبلیغات شخصی‌سازی‌شده را در مقابل دیدگان آن مشتری هدف قرار دهند. این مزایاست که پلتفرم‌های بازاریابی مبتنی بر حساب مانند Demandbase و 6Sense را در لیست خرید اکثر مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی قرار می‌دهد.

با این حال، ایزاکسون دریافته است که بسیاری از افراد تازه وارد در حوزه استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر حساب، سه اشتباه اصلی را مرتکب می‌شوند که مانع از موفقیت کامل آن‌ها می‌شود. آن‌ها عبارتند از:

- ۱- درگیر نکردن تیم‌های بخش فروش در استراتژی جدید.
- ۲- عدم همسویی با حساب‌های هدف مناسب.
- ۳- پرداختن به تعداد زیادی از حوزه‌های بازاریابی مبتنی بر حساب به طور هم‌زمان.

او پیشنهاد می‌کند که بازاریابان از همان ابتدا با تیم‌های فروش تعامل داشته باشند تا از بروز سردرگمی در طول مسیر جلوگیری شود. او همچنین توضیح می‌دهد که استراتژی‌های قبلی شما برای یافتن حساب‌های هدف مناسب، ممکن است دیگر مؤثر نباشند و شروع محدود در

زمینه بازاریابی مبتنی بر حساب، بهترین راه برای پرداختن به این استراتژی جدید است. برای دستیابی به نتایج بهتر، ایزاکسون به بازاریابانی که به تازگی وارد این حوزه از بازاریابی شده‌اند توصیه می‌کند که کارها را آهسته و پیوسته انجام دهند یا به عبارتی از آزمایش برای پیروزی بهره بگیرند!

ایزاکسون توضیح می‌دهد: «مهم این است که مشخص نمایید در کجا بیشترین چالش‌های بازاریابی را دارید. اول از همه، انتخاب حساب‌های مناسب را انجام داده و مطمئن شوید که در انتخاب آن حساب‌ها، از فرآیندی کاملاً آگاهانه و مبتنی بر داده بهره می‌گیرید. وقتی این کار را انجام دادید، اکثر شرکت‌هایی که با آن‌ها صحبت می‌کنیم، با چالش بزرگ دیگری روبرو می‌شوند. آن‌ها حساب‌های درست را شناسایی کرده‌اند، اما به وبسایت خود و تولید محتوا نمی‌پردازند. استفاده از تبلیغات برای هدف قرار دادن آن حساب‌ها به طور خاص، اولین گام عالی برای اکثر شرکت‌هاست، زیرا باعث می‌شود تا با ایجاد یک تجربه وب خاص برای آن شرکت‌های هدف، آن‌ها را درگیر نمایند.

یک تیم پیروز

شایان ذکر است که آزمایش برای پیروزی، شما و تیمتان را بدون توجه به مدت‌زمانی که مشغول کار هستید، سرحال نگه می‌دارد. آزمایش به این معنی است که می‌توانید ایده‌های بیشتری را از منابع متنوع‌تری در داخل و خارج از سازمان خود دریافت کنید. آزمایش کردن، شادابی و طراوت را که گاهی در فشار مشتری‌یابی باکیفیت برای تیم‌های فروش گم شود، به

بازاریابی باز می‌گرداند. بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی از آزمایش برای ایجاد یک فرهنگ استفاده می‌کنند، فرهنگی که فرصت‌های خارق‌العاده و نتایج بی‌رقیبی را برای ما به ارمغان می‌آورد.

نکات کلیدی

* ۱۰ تا ۲۰ درصد از بودجه بازاریابی خود را به آزمایش کردن اختصاص دهید.

* اعضای تیم خود را تشویق کنید تا ایده‌های نوآورانه‌ای ارائه دهند که بتوانید آن‌ها را آزمایش کنید.

* برای پرورش فرهنگ آزمایش، موفقیت‌های چشمگیر و شروع به انجام امور جدید و متفاوت را جشن بگیرید.

سخن پایانی

بسیار خوب، ما به نقطه‌ای رسیده‌ایم که باید بینش‌های قبلی را به اقدامات تبدیل کنید. امیدواریم که چندین ایده را انتخاب کرده باشید که بتوانید فوراً در هنگام شروع سفر طولانی توسعه استراتژی جسورانه، ایده‌پردازی هنرمندانه، اجرای متفکرانه و به کارگیری علمی، آن‌ها را عمل تبدیل کنید. ما همچنین تعدادی منبع اضافی برای شما در RenegadeMarketing.com جمع‌آوری کرده‌ایم، از جمله:

* کاربرگ استراتژی برای توسعه بیانیه داستان هدفمند شما.

* برنامه‌ریزی بر روی فرم صفحه.

* منابعی مانند وبسایت بررسی علائم تجاری ایالات متحده.

* برنامه‌های دنیای واقعی در یک صفحه.

* پیوندهایی به تمام قسمت‌های پادکست اشاره شده در کتاب.

* پیوندهایی به سایر کتاب‌هایی که باید بخوانید.

و در نهایت، اگر می‌خواهید بیانیه داستان هدفمند خود را مرور کنید یا با من در یک صفحه برنامه‌ریزی کنید، می‌توانید این کار را به عنوان بخشی از یک نسخه محدود از بسته نرم‌افزاری که شامل نسخه شخصی شده کتاب گالینگور و یک مشاورهٔ چهل و پنج دقیقه است، انجام دهید. برای اطلاعات بیشتر دربارهٔ این گزینه به RenegadeMarketing.com مراجعه نمایید.

اکنون، بروید و یک نام تجاری بی‌رقیب بسازید و به عنوان یک بازاریاب نابهنجار به بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی بپیوندید و فراموش نکنید که من را در جریان روند پیشرفتتان قرار دهید.

تقدیر و تشکر

افرادی که در این کتاب به من کمک کردند جزو بهترین بازاریابان جسور، هنرمند، متفکر و علمی هستند که من می‌شناسم.

در مقولهٔ جسارت، من با همسر، لیندا کورنلیوس، شروع می‌کنم که با قاطعیت از این تلاش حمایت می‌کند، پیش‌نویس‌های کتاب را ویرایش می‌کند، مسیرهای فرعی عجیب را به چالش می‌کشد و آخر هفته را در کنار من می‌گذراند. مهم‌تر از آن، او به من جسارت ادامه راه را داد، حتی زمانی که پیش‌نویس‌های اولیهٔ من به نتیجه نرسیدند. پس از وی، بیش از چهارصد مدیر ارشد بازاریابی وجود دارند که داستان‌ها، مشکلات و تمامی دانسته‌هایشان را در طول ده سال گذشته با من به اشتراک گذاشتند، که شما قبلاً با چندین نفر از آن‌ها در طول این کتاب آشنا شدید. من کلاه خود را به دلیل جسارت مداوم آن‌ها برای مبارزه و تبدیل بازاریابی به نیروی خیر، از سر بر می‌دارم.

در عرصهٔ هنرمندی، ابتدا می‌خواهم از ترکیب خلاق Renegade آلن ایریکورا و آن روچیلد تشکر کنم که هر دو به من کمک می‌کنند خلاقانه‌تر ببینم، استعدادهای ایشان هیچ حد و مرزی ندارد و کارهایشان به این شرکت جان می‌بخشد. سپس می‌خواهم از سم بک و ملیسا کافری تشکر کنم، دو عضو شرکت Renegade که تمام کارهای تولید پشت‌صحنه را انجام می‌دهند تا پادکست هفتگی من ارزش حضور و شنیدن را داشته

باشد، پادکستی که منبع بیشتر آن‌ها نقل‌قول‌های افراد مختلف است. همانطور که ویراستاران اذعان کردند، من نمی‌توانستم بیش از این از هنر کریس موری بهره بگیرم. این کتاب به دلیل مهارت‌های او بسیار بهتر، منسجم‌تر و خواندنی‌تر شده است. سپس تیمی در **Girl Friday Productions** هستند که نسخه‌ی خطی را به کتابی با طراحی هنرمندانه تبدیل کردند که شما به اکنون آن را مطالعه نمودید. اگر به نسخه‌ی صوتی این کتاب گوش داده‌اید، در این صورت، باید از تیم سازنده در استودیو آدیویتا برای صدای هنرمندانه آن‌ها تشکر کنم.

در مقوله‌ی متفکر، بیایید با کارولین تین اسپالدینگ، مدیر ارشد بازاریابی **Aptology** شروع کنیم، که خواندن دقیق صد صفحه‌ی اول این کتاب توسط او، کار شما خواننده عزیز را با حذف مطالب اضافی بسیار آسان‌تر کرد. همچنین می‌خواهم از برنت آدامسون از شرکت **Gartner** تشکر کنم که بینش‌های خود را از طریق چهار مصاحبه‌ی پادکست جداگانه با ما به اشتراک گذاشت، بینش‌هایی که در این کتاب نفوذ کرده‌اند. به برادر بزرگ‌ترم، ریک، که نه تنها این کتاب را خواند، بلکه به این فکر کرد که چگونه می‌توان آن را به یک دوره‌ی یا برنامه‌ی آموزشی تعمیم داد (به زودی در **RenegadeMarketing.com** اطلاعات بیشتری در مورد آن مشاهده خواهید کرد). به استفانی آیزاکس، مدیر همیشه متفکر خدمات مشتریان در **Renegade**، که اطمینان حاصل می‌کند که تمام چیزهایی که من و تیم خلاق شرکت رویای آن را می‌بینیم (که ارزش انجام دادن را دارند) واقعاً اتفاق می‌افتد.

در مورد دانشمندان علمی، ابتدا می‌خواهم از کتی جانسون، مدیر ارشد بازاریابی Talkdesk تشکر کنم. وقتی سخن از اندازه‌گیری و سنجش بازاریابی به میان می‌آید، کتی یک فرد کارکشته است و من از آموزش‌های او بسیار سپاسگزارم، به‌ویژه یک جلسهٔ شخصی با وی در سال ۲۰۲۰ که در آن او من را در خصوص تمام محاسبات معیاری راهنمایی کرد. به طور مشابه، می‌خواهم از چاندار پاتابهیرام، مدیر ارشد بازاریابی Coupa تشکر کنم، که به من کمک کرد تا بفهمم چگونه معیارهای بازاریابی را به زبانی که مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره نیز آن را درک کرده و ارزش آن را بفهمند، ترجمه و تفسیر کنم و در نهایت، می‌خواهم از اریک ادن، مدیر ارشد بازاریابی Postclick، و ربکا استون، مدیر ارشد بازاریابی Cisco Meraki، آموزگاران مهربانم در تمامی امور فناوری بازاریابی تشکر کنم.

درباره نویسنده



درو نیسر بنیانگذار Renegade، کارگزار تخصصی استراتژیک برندهٔ جایزهٔ نوآوران بین شرکتی، و مدیر ارشد بازاریابی Huddles، تنها سازمان با عضویت انحصاری مدیران ارشد بازاریابی بین شرکتی است.

درو که به عنوان استراتژیست و نویسنده شناخته می‌شود، به ده‌ها مدیر ارشد فناوری کمک کرده تا نام‌های تجاری بی‌رقیب بسازند و داستان‌های بیش از چهارصد بازاریاب جسور، هنرمند، متفکر و علمی را از طریق پادکست برتر خود، Renegade Thinkers Unite و ستون خود برای نشریه Ad Age بیان کرده است. اولین کتاب نایسر، جدول تناوبی مدیران ارشد بازاریابی: راهنمای بازاریابی نا به هنجار که در سال ۲۰۱۵ منتشر شد، شامل مصاحبه با شصت و چهار رهبر بازاریابی در نام‌های تجاری برتر، از جمله American Express، Dow، IBM و SAP است.

درو که جزو تأثیرگذاران برتر بین شرکتی می‌باشد، در میان بسیاری دیگر، یک متخصص بازاریابی برجسته در *CNBC*، *ABC News*، *Radio*، *CBS*، و پادکست تونی رابینز بوده است. علاوه بر نشریه *Ad Age*، او مقالاتی در *Forbes*، *FastCompany*، *MediaPost* و *COM.com* ارائه کرده است. درو که یک سخنران و داور مشهور در کنفرانس‌های صنعتی است، عمیقاً علاقه‌مند به نقشی است که بازاریابان و بازاریابی می‌توانند برای بهتر کردن جهان ایفا نمایند.

درو با بزرگ شدن در ول ریچ گرین، آموزش در *JWT* و بازموزی در *Chiat/Day*، آژانسی را که در سال ۱۹۹۳ تبدیل به *Renegade* شد و همچنین *CMO Huddles* را در سال ۲۰۲۰ تأسیس کرد. او مدرک لیسانس تاریخ را از دانشگاه دوک گرفت و با همسرش لیندا در منهن زندگی کرده و این دو والدین دو جوان باهوش و جذاب می‌باشند. او در حال حاضر در هیأت مدیره شورای شهر سبز و انجمن فارغ‌التحصیلان دوک فعالیت دارد. به عنوان یکی از طرفداران مشتاق بنجامین فرانکلین، جمله مورد علاقه درو این است: «عمل خوب بهتر از سخن خوب می‌باشد.»