

بخش اول: مسیر رسیدن به ذهن انسان

• فصل ۱: مسیر رسیدن به بازاریابی ۷.۰

- بازاریابی ۳.۰: طلوع انسان محور
- بازاریابی ۴.۰: ظهور انسان اجتماعی
- بازاریابی ۵.۰: از اجتماعی به شخصی
- بازاریابی ۶.۰: از شخصی به تجربی
- بازاریابی ۷.۰: مقصد، همیشه ذهن انسان بوده است
- چه چیزی در بازاریابی ۷.۰ متفاوت است؟
- ساختار کتاب
- خلاصه

• فصل ۲: تهدیدات هوش مصنوعی جامع (AGI)

- حرکت به سمت AGI
- هدف نهایی AGI
- نقشه راه رسیدن به AGI و خطرات طول مسیر
- خلاصه

• فصل ۳: تله‌های بازاریابی در دنیای دیجیتال

- سازمان‌ها کوتاه‌مدت‌نگر می‌شوند
- بازاریابی ناب و چابک می‌شود
- بازاریابان در تله عملکرد (پرفورمنس) می‌افتند
- هوش مصنوعی و یکسان‌سازی (همگن‌سازی) بازاریابی
- افول بازاریابان اصیل
- بهترین‌ها هر دو جهان
- بازاریابی عملکردگرا × برندسازی
- کارایی هوش مصنوعی × خلاقیت انسانی
- خلاصه

• فصل ۴: چالش‌های درگیر کردن انسان‌هاک ارتقا یافته

- ظهور انسان‌هاک ارتقا یافته

- تفکر: فیلترینگ تهاجمی
- احساس: چندپارگی اجتماعی
- خرید: صرفه‌جویی گزینشی
- خلاصه

بخش دوم: کلیدهای باز کردن قفل ذهن انسان

• فصل ۵: بازاریابی ذهن‌محور

- مروری بر بازاریابی ذهن‌محور
- قطب‌نمای شناختی
- خلاصه

• فصل ۶: نقشه‌برداری شناختی

- کالبدشکافی بینش مشترک
- مشاهده برای دستیابی به بینش مشترک
- چرا مشاهده بینش‌هایی را آشکار می‌کند که هوش مصنوعی قادر به دیدنشان نیست
- چه کسی را مشاهده کنیم
- چه کسی باید مشاهده کند
- چه فعالیت‌هایی را مشاهده کنیم
- به دنبال چه رفتارهایی باشیم و چگونه تفسیرشان کنیم
- خلاصه

بخش سوم: محرک‌های ضروری بازاریابی برای درگیر کردن ذهن انسان

• فصل ۷: داستان‌سرایی برند

- مسیر توجه-تصمیم
- مسیر کشمکش-راه‌حل
- مسیر درد-دست‌آورد
- خلاصه

• فصل ۸: ارزش پیشنهادی

- معادله ارزش
- سبک‌سنگین کردن‌هاک ذهنی (بده‌بستان‌هاک ذهنی)
- هدایت اکتشافات ذهنی در بده‌بستان‌ها
- تفاوت در فضای B2B
- خلاصه

• فصل ۹: رویکرد فروش

- موقعیت‌هاک مختلف فروش
- نقش در حال تغییر فروش
- زمینه‌سازی
- انجام فروش
- خلاصه

• فصل ۱۰: تجربه مشتری

- ضرورت تجربه مشتری
- نقشه‌برداری از تجربه مشتری
- اصول طراحی تجربه مشتری
- خلاصه

پیوست: عناصر کلیدی بازاریابی

- تحلیل چشم‌انداز کسب‌وکار
- عناصر کلیدی بازاریابی
- تقدیر و تشکر
- درباره نویسنندگان
- نمایه
- توافق‌نامه مجوز کاربر نهایی

فهرست تصاویر و نمودارها

• فصل ۱

○ تصویر ۱.۱: توانمندسازهای بازاریابی ۷.۰

○ تصویر ۱.۲: تکامل بازاریابی

○ تصویر ۱.۳: چشم‌انداز کسب‌وکار

○ تصویر ۱.۴: قطب‌نمای شناختی بازاریابی

• فصل ۲

○ تصویر ۲.۱: نقش در حال تکامل انسان در رابطه انسان و ماشین

○ تصویر ۲.۲: چهار فاز پیشرفت هوش مصنوعی

○ تصویر ۲.۳: نقشه راه به سمت AGI

• فصل ۳

○ تصویر ۳.۱: بازاریابی عملکردگرا و برندسازی

○ تصویر ۳.۲: کارایی هوش مصنوعی و خلاقیت انسانی

○ تصویر ۳.۳: مدل ساده‌شده مغز سه‌گانه

○ تصویر ۳.۴: حافظه معنایی و اپیزودیک (رویداد)

• فصل ۴

○ تصویر ۴.۱: پرسونای انسان ارتقا یافته

○ تصویر ۴.۲: چالش‌های درگیر کردن انسان‌های ارتقا یافته

○ تصویر ۴.۳: سطوح اینفلوئنسر ها و تعداد دنبال‌کنندگان

○ تصویر ۴.۴: رفتار هزینه‌کرد قطبی‌شده

• فصل ۵

○ تصویر ۵.۱: قطب‌نمای شناختی

○ تصویر ۵.۲: نقشه شناختی (یک چارچوب برای بینش مشتری)

○ تصویر ۵.۳: ربع‌های محرک (یک چارچوب برای طراحی بازاریابی)

• فصل ۶

○ تصویر ۶.۱: کالبدشکافی بینش مشتری

○ تصویر ۶.۲: چه کسی را در نقشه‌برداری شناختی مشاهده کنیم

○ تصویر ۶.۳: چه فعالیت‌هایی را در نقشه‌برداری شناختی مشاهده کنیم

○ تصویر ۶.۴: برگه تقلب نقشه‌برداری شناختی

• فصل ۷

- تصویر ۷.۱: فرمول توجه-تصمیم
- تصویر ۷.۲: فرمول کشمکش-راه حل
- تصویر ۷.۳: فرمول درد-دست آورد

• فصل ۸

- تصویر ۸.۱: معادله ارزش
- تصویر ۸.۲: سه سبک سنگین کردن ذهنی
- تصویر ۸.۳: اکتشافات ذهنی در گیر در هر سبک سنگین کردن ذهنی

• فصل ۹

- تصویر ۹.۱: تکامل رویکرد فروش
- تصویر ۹.۲: انعکاس مسیر خرید مشتری
- تصویر ۹.۳: تکنیک فروش (SELL Technique)

• فصل ۱۰

- تصویر ۱۰.۱: ارتقای محصولات و خدمات هسته
- تصویر ۱۰.۲: نقشه تجربه مشتری
- تصویر ۱۰.۳: نمونه‌هایی از سفر تجربه مشتری
- تصویر ۱۰.۴: اصول طراحی تجربه مشتری

• پیوست

- تصویر A.1: چشم‌انداز کسب‌وکار (چارچوب D5 و C4)
- تصویر A.2: چشم‌انداز کسب‌وکاری که محرک بازاریابی ۷.۰ است
- تصویر A.3: عناصر کلیدی بازاریابی (چارچوب PDB و E9)
- تصویر A.4: مدیریت مشترک-محصول-برند در بازاریابی ۷.۰

بخش اول

مسیر رسیدن به ذهن انسان

فصل ۱ مسیر رسیدن به بازاریابی ۷.۰؛ چرا رسانه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و تکنولوژی‌های فراگیر قفل ذهن انسان را باز می‌کنند

تکنولوژی تکامل مستمری را طی می‌کند و هر نسخه بر پایه پیشینیان خود ساخته می‌شود. ویندوز مایکروسافت اولین بار در سال ۱۹۸۵ منتشر شد و نقاط عطف متعددی را پشت سر گذاشته است. مرورگر گوگل کروم با چرخه به‌روزرسانی سریع خود این موضوع را به سطح دیگری می‌برد و تا مارس ۲۰۲۵ به نسخه ۱۳۳ رسیده است. این قراردادهای شماره‌گذاری فقط نشان‌دهنده به‌روزرسانی‌های نرم‌افزاری نیستند؛ بلکه ماهیت تکاملی و تکرارشونده خود تکنولوژی را منعکس می‌کنند. به طور مشابه، بازاریابی نیز هرگز ایستا نبوده است؛ پیشرفت‌های تکنولوژیک، از رسانه‌های دیجیتال و هوش مصنوعی (AI) گرفته تا تکنولوژی‌های فراگیر (Immersive)، همواره تکامل آن را شکل داده‌اند.

بازاریابی ۷.۰ پنجمین عنوان از سری *بازاریابی X.O* است که بازه‌ای ۱۶ ساله را در بر می‌گیرد. این شیوه نام‌گذاری از الگوی رایج شرکت‌های تکنولوژی برای نشان دادن تکامل محصول پیروک می‌کند. این رویکرد، پیش‌فرض اصلی سری کتاب‌های ما را منعکس می‌کند: بازاریابی یعنی *بازار-یابی* — (Market-ing) یک فرآیند مستمر از انطباق با بازاری که دائماً در حال تغییر است.

پیش از عصر دیجیتال، بازاریابی عمدتاً بر رویکردهای انبوه با امکانات شخصی‌سازی محدود متکی بود. ظهور کانال‌های دیجیتال، مانند رسانه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک، بخش‌های مهمی از عملیات تجاری را به فضای آنلاین منتقل کرد و امکان بازاریابی هدفمندتر را فراهم ساخت.

یکی از محصولات فرعی کلیدی رشد بازاریابی دیجیتال، کلان‌داده‌هایی (Big Data) است که از تولید محتوا و تعامل مخاطبان انباشته شده است. این داده‌ها به پیشرفت‌های شگرفی در هوش مصنوعی دامن زده و شرکت‌ها را توانمند ساخته تا هدف‌گذاری‌های دقیق‌تر و داده‌محورتر را اجرا کنند.

هوش مصنوعی اکنون نه تنها در فضاها، بلکه در محیط‌های فیزیکی نیز شخصی‌سازی را پیش می‌برد. هوش مصنوعی تکنولوژی‌های فراگیر مانند واقعیت توسعه‌یافته (XR) را از طریق امکان‌پذیر کردن شخصی‌سازی در لحظه محتوا و تعاملات، ارتقا می‌بخشد. این امر بازاریابی را از پیشنهادات انبوه و گسترده به تجربیات شخصی‌سازی شده و یک‌به‌یک (One-to-One) تبدیل کرده است.

اکنون، بازاریابی در آستانه تحول بعدی خود قرار دارد: ادغام علوم شناختی — (Cognitive Science) مطالعه نحوه عملکرد ذهن انسان — در زرادخانه بازاریابان. مانند هوش مصنوعی و تکنولوژی‌های فراگیر، علوم شناختی نیز چیز جدیدی نیست. با این حال، اثربخشی آن به پایه و اساس تکنولوژیکی بستگی دارد که توسط پیشینیانش بنا شده است.

علوم شناختی دهه‌هاست که بینش‌های ارزشمند در مورد رفتار انسان ارائه کرده است، اما مقیاس‌پذیری و انطباق در لحظه (Real-time)، کاربرد آن را در بازاریابی محدود کرده بود. اینجاست که هوش مصنوعی و تکنولوژی‌های فراگیر ضرورت می‌شوند. بدون آن‌ها، بازاریابی شناختی به جای کاربرد جریان‌ساز، در حد یک تئوری باقی می‌ماند. هوش مصنوعی و XR به علوم شناختی جان می‌بخشند و کسب‌وکارها را قادر می‌سازند تا به شخصی‌سازی انبوه دست یابند.

بیاید مرور کنیم که چگونه دیجیتالی شدن، هوش مصنوعی و تکنولوژی‌های فراگیر به تدریج تکامل بازاریابی را شکل داده‌اند و راه را برای تبدیل شدن علوم شناختی به تأثیرگذارترین عامل بعدی در این حوزه هموار کرده‌اند.

بازاریابی ۳.۰؛ طلوع انسان‌محور

اولین کتاب از این سری، *بازاریابی ۳.۰: از محصولات تا مشتریان تا روح انسانی*، در سال ۲۰۱۰ منتشر شد. همان‌طور که از عنوان فرعی آن پیداست، این کتاب تغییرات بنیادین از بازاریابی محصول‌محور (۱.۰) به بازاریابی مشتری‌محور (۲.۰) و سپس بازاریابی انسان‌محور (۳.۰) را ترسیم کرد.

در عصر ۱.۰، بازاریابی عمدتاً بر فروش محصولات استاندارد به بازار انبوه متمرکز بود. با ظهور اینترنت، مشتریان آگاه‌تر شدند و به راحتی می‌توانستند پیشنهادات محصولات مشابه را با هم مقایسه کنند. این تغییر منجر به عصر ۲.۰ شد. زمانی که بازاریابی مشتری‌محور گردید. بازاریابان باید قبل از توسعه محصولاتی که برای بخش‌های خاصی از بازار طراحی شده بودند، نیازها و خواسته‌های مشترک را درک می‌کردند.

با این حال، مشتری‌محور به تنهایی تمایز را تضمین نمی‌کرد. زیرا رقبا می‌توانستند همان بینش‌های مشترک را تحلیل کرده و پیشنهادات مشابهی خلق کنند. برای برجسته شدن، بازاریابان باید عمیق‌تر می‌شدند. این امر منجر به ظهور بازاریابی ۳.۰ شد. زمانی که کسب‌وکارها شروع به دیدن مشتریان به عنوان انسان‌های کاملی با ذهن، قلب و روح کردند. برای اولین بار، ما مفهوم *انسان‌محور* را معرفی کردیم و تأکید داشتیم که برندها باید فراتر از رفع نیازهای منطقی بروند تا با احساسات، باورها و ارزش‌های مشتریان هم‌طنین شوند.

بازاریابی ۴.۰؛ ظهور انسان اجتماعی

انسان‌ها ذاتاً اجتماعی هستند و همین ویژگی به ورود اینترنت به جریان اصلی زندگی کمک کرد. برای نسل‌های جوان‌تر، اینترنت عمدتاً به فضایی برای تعامل اجتماعی تبدیل شد تا صرفاً جستجوی اطلاعات. رسانه‌های اجتماعی بر فعالیت‌های آنلاین مسلط شدند. به طوری که بیش از ۹۰ درصد کاربران اینترنت دارای حساب کاربری بوده و بیش از یک‌سوم وقت خود را در این پلتفرم‌ها صرف می‌کنند.

این تغییر در رفتار منجر به یک سفر مشترک بسیار اجتماعی شد که ما آن را A5 می‌نامیم — آگاهی (Aware)، جذابیت (Appeal)، پرسش (Ask)، اقدام (Act) و حمایت (Advocate) — که اولین بار در *بازاریابی ۴.۰* در سال ۲۰۱۷ معرفی شد. مشتریان با برندها مواجه می‌شدند (آگاهی) و آن‌ها را به یک لیست کوتاه محدود می‌کردند (جذابیت). پیش از تصمیم‌گیری، نظرات و تأیید حلقه‌های اجتماعی خود را جویا می‌شدند (پرسش). پس از متقاعد شدن، با برند تعامل می‌کردند (اقدام) و با گذشت زمان، مشتریان راضی برند را به دیگران توصیه می‌کردند (حمایت).

تعاملات اجتماعی در فضای دیجیتال، احساسات، باورها و ارزش‌های مشتریان را آشکار کرد که پیش از آن رمزگشایی آن‌ها برای برندها دشوار بود. مشتریان شروع به اشتراک‌گذاری آزادانه افکار و نظرات خود در رسانه‌های اجتماعی کردند. بدون اینکه برندها نیازی به سفارش تحقیقات بازار سنتی داشته باشند. در نتیجه، اتخاذ رویکرد انسان‌محور در عصر دیجیتال برای برندها آسان‌تر شد. علاوه بر این، برندها انسانی‌تر شدند و نقاط قوت و آسیب‌پذیری‌های خود را نشان دادند تا مشتریان آن‌ها را اصیل‌تر (Authentic) ببینند.

بازاریابی ۵.۰؛ از اجتماعی به شخصی

ما پیش‌بینی می‌کردیم که با انتقال هرچه بیشتر کسب‌وکارها به فضای آنلاین، بازاریابی به طور فزاینده‌ای داده‌محور خواهد شد. هر اقدام مشتری — جستجو، کلیک، خرید و اشتراک‌گذاری — به یک نقطه داده‌ی ارزشمند تبدیل شد. این مجموعه داده‌های عظیم، سوخت مورد نیاز هوش مصنوعی برای پیشرفت را فراهم کردند. هرچه هوش مصنوعی دقیق‌تر می‌شد، حتی شرکت‌های مردم نیز شروع به پذیرش آن می‌کردند که این امر به نوبه خود، یادگیری آن را تسریع می‌کرد. این یک چرخه مطلوب ایجاد کرد — هرچه هوش مصنوعی بیشتر استفاده می‌شد، هوشمندتر می‌گشت.

این باور ما را به معرفی *بازاریابی ۵.۰* در سال ۲۰۲۱ سوق داد که از استراتژی‌های مبتنی بر هوش مصنوعی دفاع می‌کرد. ما شرکت‌ها را تشویق کردیم تا یک زیرساخت داده‌ی قوی بسازند و منابع داده‌ی متعدد را برای بهره‌گیری کامل از هوش مصنوعی یکپارچه کنند. با هوش مصنوعی، بازاریابان می‌توانستند رفتار مشتری را پیش‌بینی کرده و طراحی کمپین‌ها را بهینه‌سازی کنند. هوش مصنوعی همچنین کسب‌وکارها را قادر ساخت تا بازاریابی را در سطح فردی شخصی‌سازی کنند و تجربیات بسیار مرتبطی را به هر کاربر ارائه دهند.

فراتر از شخصی‌سازی، هوش مصنوعی با تقویت تلاش‌های انسانی و ترکیب سرعت و قابلیت اطمینان اتوماسیون با گرمی و همدلی تعاملات انسانی، کارایی را بهبود بخشید. همچنین به شرکت‌ها کمک کرد تا چابک بمانند و به سرعت با روندهای در حال تغییر مشتری سازگار شوند.

در ابتدا، داده‌های اجتماعی باعث اوج‌گیری هوش مصنوعی شدند و حجم عظیمی از اطلاعات مورد نیاز برای یادگیری را به آن تغذیه کردند. اکنون، هوش مصنوعی به ابزار قدرتمند تبدیل شده است که بازاریابان می‌توانند از آن برای تبدیل آن داده‌ها به تجربیات شخصی‌سازی‌شده استفاده کنند و بازاریابی یک‌به‌یک در مقیاس انبوه را به واقعیت تبدیل کنند.

بازاریابی ۶.۰: از شخصی به تجربی

در ابتدا، هوش مصنوعی بیشتر در کانال‌های دیجیتال برجسته بود. با کاربردهای اولیه در هدف‌گذار مخاطب در رسانه‌های اجتماعی، توصیه‌های محصول در تجارت الکترونیک، و چت‌بات‌ها یا دستیاران مجازی. با این حال، هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای در فضاها فیزیکی برای خلق تجربیات فراگیر (Immersive) ادغام می‌شود.

در *بازاریابی ۶.۰* که در سال ۲۰۲۳ منتشر شد، ما چندین تکنولوژی را شناسایی کردیم که شکاف بین دنیای فیزیکی و دیجیتال را پر می‌کنند و هوش مصنوعی را قادر می‌سازند تا تجربه مشتری در دنیای واقعی را ارتقا دهد. یکی از این موارد، اینترنت اشیا (IoT) است — دستگاه‌های مجهز به سنسورهایی که داده‌ها را از محیط فیزیکی جمع‌آوری کرده و آن‌ها را به داده‌های دیجیتال بلادرنگ (Real-time) و ارزشمند برای هوش مصنوعی تبدیل می‌کنند. به عنوان مثال، اینترنت اشیا خرده‌فروشی‌ها را قادر می‌سازد تا مشتریان خاصی را تشخیص داده و تبلیقات شخصی‌سازی‌شده به آن‌ها ارائه دهند.

مورد مهم دیگر، تکنولوژی‌های فراگیر مانند واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) است. با استفاده از هدست‌ها، دنیای فیزیکی را به طور کامل با یک محیط شبیه‌سازی‌شده جایگزین می‌کند و یک تجربه کاملاً فراگیر می‌سازد. در مقابل، AR محتوای دیجیتال را روی دنیای واقعی قرار می‌دهد و به کاربران اجازه می‌دهد از طریق دستگاه‌های موبایل یا عینک‌های AR با عناصر دیجیتال و فیزیکی تعامل داشته باشند.

همان‌طور که رسانه‌های اجتماعی پایه و اساس رشد هوش مصنوعی را فراهم کردند، هوش مصنوعی نیز نقش مهمی در پیشبرد تکنولوژی‌های فراگیر ایفا کرد. هوش مصنوعی تجربیات فراگیر را واقعی‌تر، تعاملی‌تر و شخصی‌سازی‌شده‌تر کرد و امکانات جدیدی را برای درگیر کردن مشتری باز کرد.

بازاریابی ۷.۰: مقصد همیشه ذهن انسان بوده است

بازاریابی ۷.۰ در تقاطع بازاریابی اجتماعی، شخصی و تجربی قرار دارد و تکامل بعدی را در نحوه ارتباط برندها با مشتریان رقم می‌زند. این عصر بازاریابی که بر پایه‌های پیشینیان خود بنا شده، جوهره بازاریابی ۳.۰ — یعنی رفتار با مشتریان به عنوان انسان‌های کامل با ذهن، قلب و روح — را حفظ می‌کند. اما اکنون توسط توانمندسازهای تکنولوژیک پیشرفته هدایت می‌شود. ما استدلال می‌کنیم که بازاریابان برای تأثیرگذاری بر ذهن انسان باید از سه دروازه کلیدی استفاده کنند: اجتماعی، شخصی و تجربی. این دروازه‌ها به بازاریابان کمک می‌کنند تا در یک دنیای فزاینده دیجیتال، ادراک را شکل دهند، تصمیم‌گیری را هدایت کنند و ارتباطات معناداری با مشتریان ایجاد کنند.

دروازه اجتماعی علوم شناختی تأیید می‌کند که محرک‌های اجتماعی یک دروازه قدرتمند برای شکل دادن به نحوه درک و تفسیر مشتریان از برندها هستند. مشتریان برندها را در انزوا ارزیابی نمی‌کنند؛ بلکه قضاوت‌های آن‌ها تحت تأثیر نظرات جمعی دیگران قرار می‌گیرد. دو پینش کلید از علوم شناختی به توضیح این دروازه اجتماعی کمک می‌کند: یکی ریشه در ساختار مغز دارد و دیگری در تمایل ناخودآگاه انسان‌ها به تقلید از رفتارهای همتایان خود.

اولین پینش، مفهوم مغز اجتماعی است. شبکه‌ای از نواحی مغز که مسئول تفسیر نشانه‌های اجتماعی و تنظیم تعاملات انسانی است. در مرکز آن آمیگدال (بادامه مغز) قرار دارد. بخش کوچک اما مهمی از سیستم لیمیک که احساسات را پردازش کرده و نحوه واکنش ما به محیط اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در بازاریابی، این موضوع توضیح می‌دهد که چرا مشتریان به برندهایی اعتماد می‌کنند که محبوب به نظر می‌رسند و سابقه درخشانی مبتنی بر تأیید اجتماعی دارند.

این پدیده که به عنوان تأیید اجتماعی (Social Proof) شناخته می‌شود، یک ابزار روان‌شناختی قدرتمند است که بازاریابان برای تأثیرگذاری بر رفتار مصرف‌کننده از آن استفاده می‌کنند. هنگامی که مردم می‌بینند یک برند به طور گسترده توسط دیگران پذیرفته شده و مورد تأیید است، احتمال بیشتر دارد که خودشان به آن اعتماد کرده و آن را بپذیرند.

دومین پینش کلید از نورون‌های آینه‌ای می‌آید. سلول‌های مغزی تخصصی که نه تنها زمانی که انسان‌ها عملی را انجام می‌دهند، بلکه زمانی که دیگران را در حال انجام آن مشاهده می‌کنند نیز فعال می‌شوند. در اصل، این نورون‌ها باعث می‌شوند انسان‌ها رفتار دیگران را بازتاب دهند و احساس کنند که خودشان در حال تجربه آن عمل هستند. این امر اثربخشی بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی را توضیح می‌دهد.

دروازه شخصی پیام‌رسانی تأییدشده از نظر احساسی و اجتماعی به بازاریابان کمک می‌کند تا از دروازه اجتماعی مغز عبور کنند. با این حال، بازاریابان برای دستیابی به درگیری عمیق‌تر و ارتباط واقعی با ذهن مشتری، باید از پیام‌رسانی شخصی‌سازی‌شده برای عبور از دروازه شخصی استفاده کنند.

در حالی که محرک‌های اجتماعی واکنش‌های احساسی را در مغز انسان درگیر می‌کنند، محرک‌های شخصی پردازش عقلانی و منطقی را فعال می‌سازند. این با چارچوب دانیل کانمن در کتاب «تفکر، سریع و کند» همسو است که دو سیستم مغزی مجزا را توصیف می‌کند: سیستم ۱ که سریع و احساسی است و سیستم ۲ که کند و منطقی است.

پلی که این دو سیستم را به هم متصل می‌کند، شبکه برجستگی (Salience Network) است؛ یک شبکه مغزی در مقیاس بزرگ که محرک‌های مهم را اولویت‌بندی کرده و توجه را تنظیم می‌کند. آن را به عنوان یک دروازه‌بان در نظر بگیرید که تعیین می‌کند کدام پیام‌های بازاریابی شایسته توجه بیشتر هستند و نیاز به پردازش منطقی عمیق‌تر دارند.

هنگامی که یک پیام نیاز به تحلیل بیشتر دارد، به قشر پیش‌پیشانی (Prefrontal Cortex)، مرکز پردازش منطقی مغز، فرستاده می‌شود. هر چه پیام مرتبط‌تر باشد، پردازش آن برای مغز آسان‌تر است و احتمال اینکه به اقدامات مطلوب ختم شود، بیشتر می‌شود. در عصر بمباران محتوا، بیشتر پیام‌های بازاریابی به عنوان «نویز» رد می‌شوند.

هوش مصنوعی نقشی اساسی در کمک به بازاریابان برای پیش‌بینی پیام‌هایی دارد که با هر مشتری هم‌طنین می‌شوند. مدل‌های مدرن هوش مصنوعی، به‌ویژه شبکه‌های عصبی، آموزش دیده‌اند تا فرآیند تحلیلی قشر پیش‌پیشانی را شبیه‌سازی کنند. هوش مصنوعی با پیش‌بینی میزان ارتباط (Relevance)، اطمینان حاصل می‌کند که محتوا بازاریابی از این دروازه شخصی عبور می‌کند و شخصی‌سازی در مقیاس انبوه را امکان‌پذیر می‌سازد.

دروازه تجربی هدف نهایی از تأثیرگذاری بر ذهن انسان، ایجاد یک خاطره ماندگار است. زیرا یادآوری قوی‌ترین، تصمیمات خرید آینده را شکل می‌دهد. برندی که در صدر ذهن باقی می‌ماند (Top of Mind) شانس بیشتری برای انتخاب شدن در هنگام تصمیم‌گیری برای خرید دارد.

مغز اگر از طریق «تجربیات» با مشتریان تعامل داشته باشد، برند را بهتر به خاطر می‌سپارد. محور اصلی این فرآیند، آمیگدال و نقش آن در تنظیم احساسات است. بنابراین، تجربیات برند که احساسات قدرتمند را تحریک می‌کنند، با احتمال بیشتری به طور واضح یادآور می‌شوند.

تجربیهایی که تعادلی بین *آشنایی* (Familiarity) و *تازگی* (Novelty) ایجاد می‌کنند، در جلب توجه و تقویت شکل‌گیری حافظه بسیار مؤثر هستند. تجربیات آشنا واکنش‌های عاطفی مثبتی را برمی‌انگیزند زیرا احساس امنیت و پیش‌بینی‌پذیری دارند. با این حال، تجربیات بدیع و تازه نواحی مرتبط با هیجان را در مغز فعال می‌کنند. عمدتاً از طریق ترشح دوپامین، پیام‌رسان شیمیایی حس خوب در مغز.

تجربیات فراگیر و چندحسی (Multisensory) با فعال کردن شبکه وسیع‌تری از نواحی مغز برای رمزگذاری قوی‌تر، شکل‌گیری حافظه را بیشتر تقویت می‌کنند. محرک‌های بصری، شنیداری و لمسی به ترتیب قشر پس‌سری، گنجگاهی و حسی-پیکری را فعال می‌کنند. با این حال، تجربیات چندحسی زمانی بیشترین تأثیر را دارند که ورودی‌های حسی با هم همخوان و سازگار باشند.

چه چیزی در بازاریابی ۷.۰ متفاوت است؟

اما چه چیزی واقعاً بازاریابی ۷.۰ را از پیشینیان خود متمایز می‌کند؟ برای دیدن تصویر کامل، باید نحوه تغییر انتظارات مشترک و در نتیجه نقش بازاریاب را در هر عصر مقایسه کنیم.

تکامل با *بازاریابی ۱.۰* آغاز می‌شود که توسط تکنولوژی صنعتی هدایت می‌شد. در این مرحله، تمرکز بر فروش محصولات به خریداران انبوه است. *بازاریابی ۲.۰* با ظهور رسانه‌های پخش جریانی (Broadcasting) پدیدار می‌شود. این نشان‌دهنده تغییر جهت از محصول به مشترک است. تغییر بعدی *بازاریابی ۳.۰* است. با قدرت گرفتن از اینترنت، درک عمیق‌تر از مشترک معرفی می‌شود. تمرکز از ذهن مشترک به کل وجود او — ذهن، قلب و روح — منتقل می‌شود. این مرحله انسان‌محور می‌شود. سپس *بازاریابی ۴.۰* فرا می‌رسد که رسانه‌های اجتماعی را در کتابچه راهنمای بازاریابی ادغام می‌کند. مشترک به یک «مشترک متصل» تبدیل می‌شود. *بازاریابی ۵.۰* بر پایه هوش مصنوعی بنا می‌شود. این مرحله ایده «بخش‌بندی یک‌نفره» را معرفی می‌کند. به جای هدف قرار دادن جمعیت‌شناسی گسترده، برندها از داده‌ها برای شخصی‌سازی در سطح فردی استفاده می‌کنند. *بازاریابی ۶.۰* تکنولوژی‌های فراگیر (Immersive) را به میان می‌آورد. این شامل AR، VR و سایر اشکال تکنولوژی‌های تجربی است. بازار دوباره تغییر می‌کند و به سمت «بومیان فیزیکی» (Phygital) مشتریانی که به صورت یکپارچه بین دنیای فیزیکی و دیجیتال زندگی می‌کنند — می‌رود.

هر مرحله درک از مشترک را شفاف‌تر می‌کند. هر مرحله پایه و اساس مرحله بعدی را بنا می‌نهد و به طور طبیعی به *بازاریابی ۷.۰* منجر می‌شود. جایی که ذهن به مرز جدید تبدیل می‌گردد. *بازاریابی ۷.۰*، تکنولوژی *شناختی* را به عنوان محرک اصلی خود معرفی می‌کند. مشترک به یک *انسان ارتقا یافته* تبدیل می‌شود — کسی که برای تفکر، تصمیم‌گیری و اقدام به ابزارهای دیجیتال متکی است. تمرکز به سمت تأثیرگذاری بر ذهن تغییر می‌کند. از آنجایی که هدف ایجاد طنین و هم‌نوایی است، رویکرد اصلی *بازاریابی شناختی* است که از درک شناختی مشتریان برای شکل دادن به تصمیم‌گیری آن‌ها بهره می‌برد.

ساختار کتاب

این کتاب به بررسی عمیق بازاریابی ذهن‌محور می‌پردازد. از روندهایی که مصرف‌کنندگان امروزی را شکل می‌دهند تا تاکتیک‌های عملی برای رویکرد شناختی جدید.

چرایی (The Why) اگر شما یک تحلیل‌گر روندها هستید که دوست دارید با تصویر بزرگ شروع کنید. با بخش ۱ (فصول ۲ تا ۴) آغاز کنید. این فصول تکامل بازاریابی و تغییرات مهمی را که باعث ظهور بازاریابی ۷.۰ شده‌اند، توضیح می‌دهند. ما روی پنج محرک تغییر تمرکز می‌کنیم — تکنولوژی، سیاسی و قانونی، اقتصاد، اجتماع، فرهنگ و پویایی‌های بازار.

چیستی (The What) اگر متفکری مفهومی هستید که مدل‌ها و چارچوب‌ها را ترجیح می‌دهید. به بخش ۲ (فصول ۵ و ۶) مراجعه کنید. این فصول *قطب‌نمای شناختی* را معرفی می‌کنند — چارچوب مرکزی بازاریابی ۷.۰ برای رمزگشایی ذهن انسان و تبدیل بیش به استراتژی.

چگونگی (The How) اگر یک عمل‌گرا (Practitioner) هستید که روی اجرا تمرکز دارید. بخش ۳ (فصول ۷ تا ۱۰) راهنمای تاکتیکی برای به کارگیری بازاریابی ذهن‌محور در وظایف مختلف ارائه می‌دهد:

- فصل ۷ برای متخصصان ارتباطات که داستان‌ها را برند را توسعه می‌دهند.
- فصل ۸ برای مدیران محصول که ارزش پیشنهادی را شکل می‌دهند.
- فصل ۹ برای فروشندگانی که هدفشان تبدیل سرخ‌ها (Leads) به مشتری است و تکنیک‌های فروش را با نحوه خرید مشتریان و نکات گفتگو مبتنی بر مغز هماهنگ می‌کند.
- فصل ۱۰ برای تیم‌های تجربه مشتری که سفرهای آنها به انتها (End-to-End) را طراحی می‌کنند.

• خلاصه

- تکنولوژی در چرخه‌های تکرارشونده تکامل می‌یابد و بازاریابی نیز همین‌طور. این سفر با بازاریابی ۱.۰ و ۲.۰ آغاز شد. زمانی که تمرکز از فروش محصولات به درک نیازهای مشتری منتقل شد. بازاریابی ۳.۰ با دیدن مشتریان به عنوان انسان‌های کامل — دارای ذهن، قلب و روح — عمق بیشتری به این موضوع بخشید. سپس با قدرت گرفتن از رسانه‌های اجتماعی، مصرف‌کننده متصل در بازاریابی ۴.۰ ظهور کرد. بازاریابی ۵.۰ هوش مصنوعی را برای شخصی‌سازی در مقیاس وسیع معرفی نمود. بازاریابی ۶.۰ این شخصی‌سازی را به تجربیات فراگیر (Immersive) بسط داد؛ تجربیاتی که مرز بین دنیای فیزیکی و دیجیتال را محو می‌کنند. هر مرحله، درک ما از مشتری را عمیق‌تر کرد و ما را به ذهن انسان نزدیک‌تر ساخت. بازاریابی ۷.۰ با ادغام علوم شناختی بر این پایه و اساس بنا می‌شود. این رویکرد از سه دروازه — اجتماعی، شخصی و تجربی — برای درگیر کردن مؤثرتر مغز بهره می‌برد.

- بخش اول کتاب نیروهایی را توضیح می‌دهد که زمینه را برای این تغییر آماده کرده‌اند. از ظهور هوش مصنوعی جامع (AGI) گرفته تا عدم قطعیت جهانی و خستگی دیجیتال؛ چشم‌انداز کسب‌وکار امروز نوع جدیدی از مشتری را به دنیا آورده است: انسان ارتقا یافته. این‌ها افرادی هستند که تصمیماتشان توسط الگوریتم‌ها شکل می‌گیرد.

- بخش دوم کتاب، *قطب‌نمای شناختی* را به عنوان یک چارچوب استراتژیک برای مسیریابی در این چشم‌انداز کسب‌وکار جدید ارائه می‌دهد. این بخش ایده نقشه‌برداری شناختی را معرفی می‌کند — یعنی درک اینکه چگونه افراد توجه، ورودی‌های اجتماعی و پاداش‌ها را پردازش می‌کنند — و این بینش‌ها را از طریق چهار اهرم استراتژیک به اقدام عملی تبدیل می‌کند: داستان‌سرایی برند، ارزش پیشنهادی، رویکرد فروش و تجربه مشتری.

- فصل‌های پایانی استراتژی را به اجرا تبدیل می‌کنند. فرقی نمی‌کند که در حال خلق داستان یک برند باشید، یا در حال شکل دادن به یک پیشنهاد محصول، طراحی یک مکالمه فروش، و یا ساماندهی یک

تجربه انتها به انتها (End-to-End)؛ هر فصل ابزارهای عملی متناسب با نحوه عملکرد مغز را ارائه می‌دهد.

سؤالات تأملی

- بازاریابی شما تا چه حد همگام با تکنولوژی تکامل یافته است؟
- کدام مرحله از بازاریابی X.0 بهترین بازتاب از رویکرد فعلی شماست؟ برای رسیدن به بازاریابی ۷.۰ چه چیزی کم دارید؟
- چقدر خوب درک می‌کنید که مشتریان شما چگونه فکر و تصمیم‌گیری می‌کنند؟

فصل ۲

تهدیدات هوش مصنوعی جامع (AGI): چرا ذهن‌ها و ماشین‌ها باید برای بازاریابی بهتر همزیستی داشته باشند

تکنولوژی آن‌قدر سریع پیشرفت کرده است که بسیاری از مردم فراموش کرده‌اند که کامپیوترها در ابتدا انسان بودند. از اوایل قرن هفدهم تا اواسط قرن بیستم، کلمه «کامپیوتر» (حسابگر) به افرادی گفته می‌شد که محاسبات ریاضی خسته‌کننده را با دست انجام می‌دادند؛ اغلب تیم‌هایی از زنان که پشت میزها کار می‌کردند. کار آن‌ها شامل تهیه جداول ریاضی برای نجوم، انجام محاسبات زمان جنگ و پشتیبانی از اکتشافات فضایی اولیه بود.

با رواج کامپیوترهای الکترونیکی در اواسط قرن بیستم، نقش کامپیوترهای انسانی به «برنامه‌نویس» تغییر یافت. برنامه‌نویسان اولیه مستقیماً با کدهای ماشین کار می‌کردند که نیازمند درک عمیقی از سخت‌افزار بود. در نهایت، آن‌ها شروع به استفاده از زبان‌های برنامه‌نویسی کردند؛ سیستم‌هایی از دستورالعمل‌ها که به ماشین‌ها می‌گویند چه کاری انجام دهند.

امروزه، رابطه انسان و ماشین بار دیگر در حال تغییر است. با ظهور هوش مصنوعی (AI)، برنامه‌نویسان به «آموزش‌دهنده (Trainer)» تبدیل می‌شوند. انسان‌ها به جای ارائه دستورالعمل‌های صریح، اکنون مجموعه داده‌های آماده را تغذیه می‌کنند و ماشین‌ها را قادر می‌سازند تا الگوها را یاد بگیرند و الگوریتم‌های خود را تنظیم کنند. این نشان‌دهنده مرحله جدیدی برای انسان‌هاست؛ نه فقط استفاده از ماشین‌ها، بلکه همکاری با آن‌ها.

با گذشت زمان، آموزش هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای مستقل و خودگردان (Autonomous) شده است و به دخالت انسانی کمتری نیاز دارد. این روند از «یادگیری نظارت‌شده (Supervised Learning)» که بر داده‌های برچسب‌گذاری شده متکی است، به «یادگیری بدون نظارت (Unsupervised Learning)» تکامل یافته است؛ جایی که هوش مصنوعی الگوها را در داده‌های خام بدون برچسب‌های صریح شناسایی می‌کند. هوش مصنوعی همچنین از طریق «یادگیری تقویتی» (Reinforcement Learning) یاد می‌گیرد، جایی که به صورت لحظه‌ای با تصمیم‌گیری و بهبود از طریق آزمون و خطا، خود را تطبیق می‌دهد. در نتیجه، نقش انسان به سمت «ارکستراتور (Orchestrator)» تغییر کرده است که به جای مدیریت هر مرحله، اهداف را تعریف و نظارت می‌کند.

این خودمختاری فزاینده سیستم‌های هوش مصنوعی، نگرانی‌هایی را در مورد ظهور هوش مصنوعی جامع (AGI) برانگیخته است؛ ماشین‌هایی که قادرند در طیف گسترده‌ای از وظایف، با توانایی‌های شناختی انسان برابری کرده یا از آن پیشی بگیرند. برخلاف هوش مصنوعی محدود (Narrow AI) که برای عملکردهای خاص طراحی شده است، AGI قادر

خواهد بود به طور مستقل در حوزه‌های مختلف یاد بگیرد و عمل کند. این احتمال نگرانی‌های عمیق‌تر را در مورد اینکه ماشین‌ها در نهایت جایگزین تصمیم‌گیری انسانی شوند، ایجاد می‌کند.

تغییر به سمت استقلال بیشتر ماشین، در حال حاضر در بازاریابی امروز در حال رخ دادن است. یک برند ممکن است با آموزش یک مدل هوش مصنوعی با استفاده از «یادگیری نظارت‌شده» شروع کند؛ که شامل آموزش آن با استفاده از متن‌های تبلیغاتی برچسب‌گذاری‌شده با معیارهای عملکرد، مانند نرخ کلیک است.

هنگامی که کمپین‌ها اجرا می‌شوند، هوش مصنوعی از «یادگیری بدون نظارت» برای شناسایی تم‌های نوظهور در کامنت‌های رسانه‌های اجتماعی توسط خودش استفاده کرده و ایده‌های جدیدی برای متن تبلیغاتی کشف می‌کند. «یادگیری تقویتی» هوش مصنوعی را قادر می‌سازد تا تنوع اجزای کپی تبلیغاتی را آزمایش کند، یاد بگیرد که کدام ترکیب‌ها بهترین عملکرد را دارند و در لحظه برای به حداکثر رساندن عملکرد، خود را تنظیم کند.

اما در حالی که هوش مصنوعی وظایف بیشتری را با نظارت کمتری انجام می‌دهد، نگرانی جدیدی ظاهر می‌شود. انسان‌هایی که اهداف را برای سیستم‌های هوش مصنوعی تعیین می‌کنند، اغلب دیگر محاسباتی را که در داخل آن‌ها اتفاق می‌افتد، کاملاً درک نمی‌کنند. این پدیده به عنوان «هوش مصنوعی جعبه سیاه (Black Box AI)» شناخته می‌شود. جایی که الگوریتم‌ها آنقدر پیچیده می‌شوند که حتی سازندگان آن‌ها نمی‌توانند به طور کامل توضیح دهند که خروجی‌ها چگونه تولید می‌شوند.

آموزش مستقل‌تر هوش مصنوعی مزایای روشنی در کارایی و مقیاس‌پذیری ارائه می‌دهد. بازاریابان می‌توانند کمپین‌ها را در مقیاس وسیع بدون تیم‌های بزرگ یا اتکال شدید به ژانرهای خارجی بهینه‌سازی کنند. اما این پیشرفت یک سؤال وجودی ایجاد می‌کند: اگر هوش مصنوعی بتواند همه کارها را انجام دهد، چه چیزی برای بازاریابان انسانی باقی می‌ماند؟

حرکت به سمت AGI

هوش مصنوعی از دهه ۱۹۸۰ تغییر شکل داده است، و عمده پیشرفت‌ها از حدود سال ۲۰۲۰ به بعد رخ داده است. هوش مصنوعی که در ابتدا برای کمک به انسان طراحی شده بود، به نمایندگان خودمختار (Autonomous Agents) تکامل یافته و اکنون به سمت AGI در حرکت است.

این تکامل را می‌توان در چهار مرحله کلیدی ردیابی کرد: در مراحل اولیه، هوش مصنوعی به شدت برنامه‌ریزی می‌شد تا از قوانین یا مدل‌های آماری خاصی پیروی کند و به شدت به داده‌های از پیش تغذیه شده و تنظیم دستی توسط انسان متکی بود. با پیشرفت، هوش مصنوعی استقلال بیشتری به دست آورد و توانست الگوهای داده‌ها را به طور مستقل تفسیر کند. همچنین دسترسی مستقیم‌تر به بازخورد در لحظه کاربر پیدا کرد که به آن امکان می‌داد به طور مداوم از تعاملات در دنیای واقعی یاد بگیرد.

فاز ۱: هوش مصنوعی مبتنی بر قانون (Rule-Based AI) سیستم‌های اولیه هوش مصنوعی بر رویکردهای مبتنی بر قانون تکیه داشتند و از منطق از پیش تعریف شده "اگر-آنگاه (if-then)" برای پاسخ به سؤالات یا تصمیم‌گیری استفاده می‌کردند. این روش در اتوماسیون اولیه بازاریابی رایج باقی مانده است؛ برای مثال، "اگر مشتری اقلامی را به سبد خرید خود اضافه کرد اما تسویه حساب نکرد، پس یک ایمیل یادآوری ارسال کن".

فاز ۲: هوش مصنوعی پیش‌بینی‌کننده (Predictive AI) شکل پیشرفته‌تر از هوش مصنوعی که از ابزارهای آماری برای مدل‌سازی داده‌های تاریخی و برآورد احتمال نتایج آینده استفاده می‌کند. در بازاریابی، موارد استفاده رایج شامل تحلیل ریزش (Churn Analysis) است. این به شناسایی مشتریانی که احتمالاً استفاده از یک محصول یا خدمات را متوقف

می‌کنند کمک می‌کند. مورد دیگر توصیه محصول است، جایی که هوش مصنوعی بر اساس خریدهای گذشته مشتری، بهترین مورد بعدی را برای پیش‌فروشی (Cross-sell) پیشنهاد می‌دهد.

فاز ۳، هوش مصنوعی مولد (Generative AI) محبوب‌ترین شکل هوش مصنوعی در سال‌های اخیر هوش مصنوعی مولد است که می‌تواند محتوای جدید، از جمله متن، تصویر، چندرسانه‌ای و کد ایجاد کند. بازاریابان می‌توانند از هوش مصنوعی مولد برای نوشتن کمپین‌های ایمیلی شخصی‌سازی شده و تولید محتوای رسانه‌های اجتماعی در مقیاس وسیع استفاده کنند.

فاز ۴، هوش مصنوعی عامل‌محور (Agentic AI) تمرکز فعلی در توسعه هوش مصنوعی عامل‌محور است — سیستم‌هایی که برای پیگیری اهداف پیچیده با تصمیم‌گیری مستقل و حداقل نظارت انسانی طراحی شده‌اند. برخلاف هوش مصنوعی مولد که به دستورات (Prompts) پاسخ می‌دهد، هوش مصنوعی عامل‌محور رویکرد فعالانه دارد و برای دستیابی به نتایج خاص، به طور مستقل اقداماتی را آغاز می‌کند. در بازاریابی، هوش مصنوعی عامل‌محور می‌تواند به عنوان یک مدیر کمپین عمل کند و کل قیف فروش (Sales Funnel) را مدیریت کند.

هدف نهایی AGI

تکامل به سمت هوش مصنوعی مستقل‌تر، در واقع یک قدم رو به جلو به سوک AGI است. در حالی که ایده هوش مصنوعی در سطح انسان از دهه ۱۹۵۰ وجود داشته است، اصطلاح AGI در سال ۲۰۰۲ توسط محققان معرفی شد AGI. اغلب با مفهوم «تکینگی (Singularity)» همراه است، یک آینده فرضی که در آن هوش مصنوعی از هوش انسانی پیشی می‌گیرد.

برای سال‌ها، این بحث‌ها عمدتاً نظریه باقی ماند. اما این وضعیت در نوامبر ۲۰۲۲ تغییر کرد، زمانی که OpenAI مدل ChatGPT را منتشر کرد. در پنج روز اول، این مدل بیش از یک میلیون نفر را تحت تأثیر قرار داد. ناگهان، هوش مصنوعی به یک موضوع اصلی در دنیای کسب‌وکار تکنولوژی تبدیل شد.

مسابقه هوش مصنوعی به طور کلی با تسریع در پذیرش جریان اصلی آن، به نفع کسب‌وکارها بوده است. یک گزارش مکنیزک در سال ۲۰۲۵ نشان داد که ۹۲ درصد از شرکت‌ها برنامه‌ریزی کرده‌اند در سه سال آینده روی هوش مصنوعی مولد سرمایه‌گذاری کنند.

جالب اینجاست که هوش مصنوعی دیگر تنها برای کارهایی مانند ایده‌پردازی یا تولید محتوا استفاده نمی‌شود. شرکت Filtered دریافت که رایج‌ترین استفاده از هوش مصنوعی در سال ۲۰۲۵ اکنون درمان (Therapy) و همراهی (Companionship) است. ماهیت محاوره‌ای هوش مصنوعی امروزی این کاربرد احساسی‌تر را امکان‌پذیر کرده است.

نقشه راه به سمت AGI و خطرات طول مسیر

ما چارچوبی را معرفی می‌کنیم تا به بازاریابان کمک کنیم پیش‌بینی کنند که تکنولوژی چگونه ممکن است به سمت هدف نهایی AGI تکامل یابد. شش ویژگی کلیدی انسانی وجود دارد که ماشین‌ها باید از آن‌ها تقلید کنند؛ فکر کردن، ارتباط برقرار کردن، حس کردن، اجرا کردن، تصور کردن و متصل شدن.

در حالی که هوش مصنوعی پیشرفت سریعی داشته است، دستیابی به AGI نیازمند پیشرفت در هر شش بُعد است. از آنجایی که ماشین‌ها ویژگی‌های انسانی‌تر پیدا می‌کنند، خطرات فزاینده‌ای وجود دارد که بازاریابان به شرکت‌کنندگانی منفعل تبدیل شوند و نه تنها در اجرا، بلکه در استراتژی نیز جایگزین شوند.

ماشین‌هایی که فکر می‌کنند تفکر بنیادی‌ترین قابلیت انسانی است. مدل‌های هوش مصنوعی مانند ChatGPT به یک سیستم "شبکه عصبی (Neural Network)" متکی هستند. این مدل‌ها با پیروک از جریانی مشابه، تفکر انسان را تقلید

می‌کنند؛ یادگیری از تجربه، تشخیص الگوها و حل مسائل. هوش مصنوعی می‌تواند تفکر انسانی را تقلید کند و اغلب داده‌های بیشتری را با سازگاری بیشتری پردازش کند. اما این قدرت همچنین یک محدودیت است — به طور معمول برای یادگیری به حجم زیادی از داده‌ها نیاز دارد. با این حال، انسان‌ها حتی با تجربه محدود هم می‌توانند بداهه‌پردازی کنند. همان‌طور که ماشین‌ها شروع به تطبیق با تفکر انسانی می‌کنند، بازاریابان با خطر از خود راضی شدن مواجه می‌شوند. بازاریابان باید به چالش کشیدن مفروضات، زیر سؤال بردن توصیه‌ها و شناسایی نقاط کوری که ماشین‌ها ممکن است نادیده بگیرند، ادامه دهند.

ماشین‌هایی که ارتباط برقرار می‌کنند زبان نحوه تفکر انسان را شکل می‌دهد. در بازاریابی نیز زبان به همان اندازه قدرتمند است. ساختارهای زبانی مختلف، نحوه ارتباط برندها با بخش‌های مختلف جهان را شکل می‌دهند. یک محدودیت کلیدی باقی مانده است؛ بیشتر استدلال‌های درون مدل‌های زبان بزرگ (LLMs) هنوز به زبان انگلیسی رخ می‌دهد. این یک چالش است. از آنجایی که زبان تفکر انسان را شکل می‌دهد، استدلال مبتنی بر زبان انگلیسی ممکن است ظرافت‌های فرهنگی نهفته در زبان‌های دیگر را نادیده بگیرد. LLM در حال ایجاد انقلاب در ارتباطات برند و تولید محتواست. با این حال، از آنجایی که برندها بخش بیشتری از «صدای» خود را به ماشین‌ها واگذار می‌کنند، خطر از دست دادن اصالتی که در ابتدا مشتریان را به سمت برندها می‌کشاند نیز وجود دارد.

ماشین‌هایی که حس می‌کنند بسیاری از متخصصان استدلال می‌کنند که ماشین‌ها هنوز فاقد یک جنبه حیاتی از هوش انسانی هستند؛ تجسم یا کالبدمندگی (Embodiment). تفکر انسانی بر روی یک بدن بیولوژیک قرار دارد که با دنیای فیزیکی در تعامل است. ماشین‌ها قصد دارند از طریق استفاده از دوربین‌ها، میکروفون‌ها، سنسورهای لمسی و سایر تکنولوژی‌های حسی، توانایی‌های حسی انسان را تقلید کنند. این تغییر با خطرات قابل‌توجهی همراه است. رویکرد قوم‌نگاری (Ethnographic) که بازاریابان را تشویق می‌کند تا خود را در زندگی روزمره مشتریانانشان غرق کنند، در خطر به حاشیه رانده شدن است. زیرا حس کردن بازار به طور فزاینده‌ای به ماشین‌ها برون‌سپاری می‌شود. بدون این دیدگاه انسان‌محور، بازاریابان ممکن است ارتباط خود را با واقعیت‌های مشتریان از دست بدهند.

ماشین‌هایی که اجرا می‌کنند عمل جایی است که تفکر به واقعیت تبدیل می‌شود. در ماشین‌ها، اجرا به فرآیند انجام وظایف بر اساس تصمیمات هوش مصنوعی و سیستم‌های حسگر اشاره دارد. اتوماسیون فرآیند رباتیک (RPA) می‌تواند فرم‌های مختلفی به خود بگیرد. به عنوان مثال، در نظر بگیرید که یک بانک درخواست وام دریافت می‌کند؛ سیستم RPA داده‌های مشتری را استخراج کرده، اعتبارسنجی می‌کند و فرآیند تأیید را آغاز می‌کند — همه این‌ها بدون مداخله انسان. با این حال، این سطح از اتوماسیون همچنین خطرات جدی در نظر گرفتن بازاریابی به عنوان یک «جعبه سیاه» ایجاد می‌کند. در نظر گرفتن بازاریابی به عنوان یک جعبه سیاه همچنین دعوت کننده نقاط کور اخلاقی است (مثل سوگیری الگوریتمی).

ماشین‌هایی که تصور می‌کنند تخیل انسان‌ها را قادر می‌سازد تا آنچه را که هنوز وجود ندارد مجسم کنند — برای توسعه محصولات جدید، طراحی تجربیات نو و نوشتن داستان‌های جذاب. در حالی که هوش مصنوعی مولد در محدوده داده‌های آموزشی عمل می‌کند، تخیل انسان فراتر از آنچه در حال حاضر شناخته شده است، می‌رود. هنگامی که هوش مصنوعی تلاش می‌کند فراتر از آموزش خود "تصور" کند، اغلب چیزی را تولید می‌کند که به عنوان "توهم هوش مصنوعی (AI)" (Hallucination) شناخته می‌شود — یک خروجی با اعتماد به نفس اما دروغین که بر اساس واقعیت نیست. برای ماشین‌ها، بهترین نسخه از تخیل از طریق تکنولوژی‌های واقعیت توسعه‌یافته و متاورس شکل می‌گیرد. در بازاریابی، این به معنای ایجاد نمایشگاه‌های مجازی یا دموهای محصولات است. اما هسته اصلی هر تجربه فراگیر، داستان‌سرایی است که همچنان به تخیل انسانی نیاز دارد.

ماشین‌هایی که متصل می‌شوند اتصال یک قدرت متمایز انسانی است که تأثیر عمیقی بر توانایی‌های شناختی دارد. پیشرفت تمدن بشری بر پایه توانایی ما در همکاری بنا شده است. اما ماشین‌ها اکنون شروع به بازتاب این شکل از اتصال کرده‌اند. اگرچه بدون ایجاد پیوندهای عاطفی، اینترنت اشیا (IoT) و بلاک‌چین به ماشین‌ها اجازه می‌دهند تا شبکه‌های

متصلی ایجاد کنند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که اتصال بین ماشین‌ها حتی فراتر از این در حال تکامل است و عوامل هوش مصنوعی می‌توانند مهارت‌ها را به یکدیگر آموزش دهند. این پیشرفت با ریسک همراه است. اگر بازاریابان هماهنگی بیش از حد را به سیستم‌های هوشمند برون‌سپاری کنند، خطر از دست دادن تماس با زمینه انسانی (Human Context) که به برندها معنا می‌بخشد را در پی دارند.

خلاصه

رابطه بین انسان و ماشین به طور قابل توجهی تکامل یافته است. همان‌طور که هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای مستقل می‌شود، نقش انسان در این همکاری نامشخص می‌گردد. این تغییر به ویژه در بازاریابی حیاتی است. در حالی که هوش مصنوعی کارایی و مقیاس بی‌سابقه‌ای را ارائه می‌دهد، خطر تبدیل شدن بازاریابان به شرکت‌کنندگان منفعل در زمینه کار خودشان را نیز افزایش می‌دهد.

هنگامی که ماشین‌ها بتوانند فکر کنند، ممکن است شروع به تنظیم استراتژی‌های بازاریابی کنند. هنگامی که آن‌ها بتوانند ارتباط برقرار کنند، ممکن است روایت‌های برند را کنترل کنند. آن‌ها ممکن است نیازهای مشترک را عمیق‌تر از محققان بازار درک کنند. هر قابلیت که ماشین‌ها به دست می‌آورند، بازتابی از یک قدرت اصلی انسانی است. چالش پیش رو صرفاً اتخاذ هوش مصنوعی نیست، بلکه اطمینان از این است که بازاریابان شرکای فعالی در رابطه ماشین-انسان باقی بمانند.

سؤالات تأملی

- آیا شما هنوز استراتژی را تعیین می‌کنید یا فقط آنچه را که هوش مصنوعی توصیه می‌کند تأیید می‌کنید؟
- آیا روابط واقعی با مشتریان خود را حفظ می‌کنید، یا اجازه می‌دهید هوش مصنوعی آن‌ها را برای شما مدیریت کند؟
- آیا درک می‌کنید که سیستم‌های هوش مصنوعی شما چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند، یا در یک جعبه سیاه کار می‌کنید؟

فصل ۳

دام‌های بازاریابی در دنیای دیجیتال؛ چرا وسواس عملکرد و هوش مصنوعی اصالت را می‌کشد

چه کسی فکرش را می‌کرد که واژه VUCA — اصطلاحی از کالج جنگ ارتش آمریکا در دهه ۱۹۸۰ — امروز این‌قدر با جهان امروز جور دربیاید؟ این واژه مخفف volatility (نوسان‌پذیری)، uncertainty (عدم قطعیت)، complexity (پیچیدگی) و ambiguity (ابهام) است و خلاصه می‌گوید که فضای کسب‌وکار تا چه اندازه غیرقابل‌پیش‌بینی شده است.

نوسان‌پذیری ژئوپلیتیک بیش از هر زمان دیگری مشهود است. جنگ‌ها و درگیری‌ها زنجیره‌های تأمین جهانی را مختل می‌کنند و باعث کمبودها در بسیاری از مناطق می‌شوند. جنگ‌های تجاری فشار بیشتری اضافه می‌کنند. کشورها برای محافظت از صنایع داخلی، تعرفه‌ها را بالا می‌برند، اما در عوض خطر افزایش قیمت‌ها را به جان می‌خرند. کسب‌وکارها نگران کاهش قدرت خرید و ریسک رکود هستند.

این نوسان‌پذیری، عدم قطعیت در بازارهای مالی را دامن می‌زند. بازارهای بورس در سراسر جهان نسبت به تنش‌های رو به افزایش واکنش منفی نشان داده‌اند. زیرا سرمایه‌گذاران محتاط‌تر شده‌اند. نظم تجاری جهانی اکنون بیش از هر زمان دیگری پیچیده شده است.

بازارها پیش‌تر هم دوباره رشد کرده‌اند. با این حال، آنچه بیش از همه کسب‌وکارها را نگران می‌کند، ابهام است. تحت فشار، بسیاری از شرکت‌ها اکنون فقط روی نتایج کوتاه‌مدت تمرکز می‌کنند و این کار، برنامه‌ریزی بلندمدت را بیش از پیش دشوار کرده است.

بازاریابان با چالش ایجاد توازن میان نتایج سرعت‌محور و ایجاد ارتباطات ماندگار روبه‌رو هستند — در کنار این‌که باید هوش مصنوعی (AI) را نیز وارد کار کنند؛ ابزاری که در خلق اثر دیجیتال، هم راه‌حل ارائه می‌دهد و هم خطر.

سازمان به سمت کوتاه‌مدت شدن پیش می‌رود

کوتاه‌مدت‌گرایی در کسب‌وکار فشار بیشتری بر رهبران وارد می‌کند. سهام‌داران انتظار نتایج سریع و قابل‌اندازه‌گیری دارند. پاداش مدیران اجرایی اغلب به عملکرد کوتاه‌مدت گره خورده و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت را مجازات می‌کند. در نتیجه، رهبران «پیروزی‌های سریع» را در اولویت قرار می‌دهند.

اگر رهبران از ارائه نتایج باز بمانند، شرکت‌ها اغلب دوران نامطمئن را زمانی مناسب برای تغییر در رهبری می‌دانند. در واقع، طبق گزارش شرکت برون‌سپاری مدیران Challenger, Gray & Christmas، جابه‌جایی مدیران عامل در سال ۲۰۲۰ به رکورد تاریخی رسید.

مدیران ارشد بازاریابی (CMOها) نیز تحت فشار هستند. آن‌ها باید فناوری‌های جدید را به کار بگیرند و در دنیایی به سرعت متغیر و تکنولوژی‌محور، نتایج سریعی ارائه دهند. طبق گزارش شرکت جست‌وجوی مدیران Spencer Stuart، متوسط طول دوره تصدق CMOها کمی بیش از چهار سال است که نشان می‌دهد این نقش تا چه اندازه دشوار شده است.

تغییرات مکرر در رهبری می‌تواند چرخه‌ای از بی‌ثباتی ایجاد کند. رهبران جدید اغلب چشم‌اندازها و استراتژی‌های متفاوتی با خود می‌آورند. در نتیجه، برنامه‌های قبلی بیش از آن‌که فرصتی برای موفقیت پیدا کنند کنار گذاشته می‌شوند. این وضعیت می‌تواند روحیه کارکنان را تضعیف کند. زیرا آنان دائماً مجبورند خود را تطبیق دهند. بسیاری بی‌تفاوت شده و تعهد کمتری نسبت به کار خود نشان می‌دهند.

این مسأله با گرایش نیروی کار جوان‌تر به داشتن دوره‌های شغلی کوتاه‌تر تشدید می‌شود. طبق آمار اداره کار آمریکا، متوسط مدت اشتغال برای کارگران جوان حدوداً یک‌سوم مدت اشتغال کارگران مسن‌تر است.

این رفتار «پرش شغلی» بخشی به دلیل سرعت بالای نارضایتی نیروی کار جوان است. نسل Y (متولدین ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶) که اکنون عمدتاً در نقش‌های مدیریتی هستند، جاه‌طلب‌اند. آن‌ها به دنبال رشد شغلی‌اند، اما برای توازن کار و زندگی و انعطاف‌پذیری هم ارزش قائل‌اند.

نسل Z (متولدین ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲) که اکنون عمدتاً در نقش‌های عملیاتی هستند، به دنبال کار معنادارند. آن‌ها می‌خواهند در شرکت‌هایی کار کنند که با ارزش‌هایشان هم‌خوانی دارد و جایی که بتوانند تأثیر واقعی بگذارند. آن‌ها همچنین نسبت به سلامت روان آگاهی بالایی دارند و محیط‌های کار را ترجیح می‌دهند که از رفاه عاطفی حمایت می‌کند.

وقتی رهبران، مدیران و کارکنان همگی بر کوتاه‌مدت تمرکز دارند، نگران جایگزین شدن هستند یا دائماً به دنبال فرصت‌های بهتر می‌گردند. سازمان باید سازگارتر باشد.

بسیاری از سازمان‌ها برای سازگاری در هنگام تغییر رهبری یا شکست برنامه‌ها، از استراتژی‌های ناب و چابک استفاده می‌کنند. آن‌ها از تولید ناب الهام می‌گیرند. تولید ناب به دنبال بهینه‌سازی فرایندها و حذف اتلاف است. به شکلی مشابه، اصول استارت‌آپی چابک بر آزمایش سریع و تکرار مستمر تأکید دارند. این فلسفه‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کنند به سرعت خود را با تغییر تطبیق دهند.

بازاریابی ناب و چابک می‌شود

این رویکردهای ناب و چابک نیز دارند روندهای بازاریابی را دگرگون می‌کنند. شرکت‌ها بخش بیشتری از بودجه خود را به بازاریابی دیجیتال اختصاص می‌دهند. مطالعات Deloitte و Gartner نشان می‌دهد که ۵۰ تا ۶۰ درصد هزینه‌های بازاریابی اکنون صرف دیجیتال می‌شود. این تغییر منطقی است، زیرا بازاریابی دیجیتال از کانال‌های سنتی راحت‌تر قابل دست‌کاری و تنظیم است.

بسیاری از کسب‌وکارها اکنون در بازاریابی دیجیتال روی بازاریابی عملکرد (Performance Marketing) تمرکز دارند. این استراتژی به جای تمرکز بر ساخت برند بلندمدت، به دنبال نتایج سریع است. این رویکرد به‌ویژه در میان برندهایی محبوب است که عمدتاً به صورت آنلاین می‌فروشند. این برندها از پلتفرم‌هایی مانند گوگل، م‌تا و آمازون برای ایجاد رشد سریع استفاده می‌کنند.

برای مثال، بانکی که از بازاریابی عملکرد استفاده می‌کند ممکن است به افراد که در جست‌وجوی «کارت اعتباری سفر» هستند، آگهی نشان دهد. این آگهی می‌تواند بگوید: «۱۰۰ دلار بازگشت نقدی — همین حالا درخواست بده.» این پیام مستقیم و متمرکز بر فروش است. در مقابل، تبلیغات ساخت برند از داستان‌گویی برای ایجاد پیوندهای احساسی با مشتریان استفاده می‌کنند.

یکی از نقاط قوت اصلی بازاریابی عملکرد، رویکرد داده‌محور آن است که اغلب با کمک AI تقویت می‌شود. وقتی بازاریابی دیجیتال با داده هدایت می‌شود، دقیق‌تر می‌شود و اتلاف را به حداقل می‌رساند. همچنین بسیار پاسخ‌گو است. کسب‌وکارها فقط برای نتایج ملموسی مانند سرخ‌ها یا فروش پول می‌پردازند.

بازاریابان می‌توانند نتایج را فوراً ببینند و هدف‌گیری، محتوا و بودجه را در زمان واقعی تنظیم کنند. آن‌ها لازم نیست منتظر گزارش‌های فصلی سلامت برند بمانند. بازاریابی عملکرد نیز آزمایش را تشویق می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند ابتدا کمپین‌های کوچک را امتحان کنند و سپس آنچه را که جواب می‌دهد مقیاس بدهند. این کار به آن‌ها کمک می‌کند منابع خود را هوشمندانه استفاده کنند.

بازاریابان در دام عملکرد می‌افتند

با وجود مزایای آن، بازاریابی عملکرد معایبی هم دارد. تمرکز بیش از حد بر فروش سریع می‌تواند در بلندمدت مضر باشد. برندها ممکن است فراموش کنند ارزش پایدار برند بسازند؛ چیزی که برای کاهش هزینه‌های بازاریابی در طول زمان کلیدی است.

بسیاری از شرکت‌ها برای جذب مشتریان به شدت بر کمپین‌های پولی در پلتفرم‌های دیجیتال شخص ثالث متکی‌اند. اگرچه این کمپین‌ها می‌توانند نتایج سریع ارائه دهند، اما رقابت بیشتر هم جذب می‌کنند. از آن‌جا که اکثر پلتفرم‌ها بر اساس سیستم مزایده‌ای مبتنی بر پیشنهاد قیمت (bidding) کار می‌کنند، افزایش تقاضا برای یک مخاطب مشترک ناگزیر هزینه‌های تبلیغات را در طول زمان افزایش می‌دهد.

با این حال، نگرانی فورک‌تر این است که مخاطبان این تاکتیک‌ها را چگونه درک می‌کنند. بازاریابی عملکرد می‌تواند برای برندها اعتیادآور شود. آن‌ها به امید فروش بیشتر، هزینه‌های تبلیغاتی را مدام افزایش می‌دهند. اما در طول زمان، استفاده بیش از حد باعث خستگی تبلیغاتی می‌شود. مخاطبان یک آگهی را بیش از حد می‌بینند و شروع به احساس آزرده‌گی می‌کنند.

به‌علاوه، بسیاری از آگهی‌های بازاریابی عملکرد از پیشنهادها مدت‌دار یا تخفیف‌ها برای تحریک اقدام استفاده می‌کنند. این امر رفتار معامله‌محور را در مشتریان تقویت می‌کند؛ یعنی مشتریان بر اساس انگیزه‌های قیمتی خرید می‌کنند، نه وفاداری واقعی به برند. این وضعیت حاشیه سود را تضعیف کرده و در طول زمان برند را ضعیف می‌کند.

در پیگیری بی‌امان نتایج فوری، خطر آن وجود دارد که بازاریابی به‌طرز خطرناکی کوتاه‌بین شود. افزایش هزینه‌های تبلیغات، خستگی مخاطبان و رفتار مشتریان تخفیف‌محور، علائم هشداردهنده‌اند. برندها ممکن است خود را در دام عملکرد گرفتار کنند؛ دائماً در پی بردهای سریع، به بهای سرمایه‌برند بلندمدت.

هوش مصنوعی و همگن‌سازی بازاریابی

کوتاه‌نگری بازاریابی مدرن تنها یکی از چالش‌های عصر دیجیتال است. مسأله بزرگ‌تر در بازاریابی مبتنی بر AI، اتکاک آن به پیش‌بینی آینده بر اساس انتخاب‌های گذشته است.

تا به حال دقت کرده‌اید که اسپاتیفایک و نتفلیکس چگونه موسیقی یا فیلم پیشنهاد می‌کنند؟ آن‌ها این کار را با تحلیل چیزهایی که مردم قبلاً دوست داشته‌اند انجام می‌دهند. فرمول ساده است: «از این خوشتر آمد، پس شاید از آن هم خوشتر بیاید.» در طول زمان، این توصیه‌ها تکرار می‌شوند و کاربران را در حباب شخصی خود محبوس می‌کنند. به‌جای معرفی محتوای تازه، ترجیحات موجود را تقویت کرده و مواجهه با ایده‌های جدید را محدود می‌کنند.

این وضعیت فقط برای مخاطبان بد نیست، بلکه تهدیدی برای خلاقیت نیز هست. با کشفیات کمتر، تفکر خلاق کاهش می‌یابد. بدتر از آن، خالقان موسیقی و فیلم اولویت را به چیزهایی می‌دهند که برای گسترده‌ترین مخاطب جذاب باشد. این کار باعث می‌شود ایده‌های تازه و اصیل سخت‌تر دیده شوند.

به‌طور مشابه، بازاریابی مبتنی بر AI اغلب بازاریابان را به سمت چیزهایی هدایت می‌کند که در گذشته جواب داده‌اند؛ محتوایی که بر اساس معیارها، عملکرد خوبی داشته است. در نتیجه، برندها شروع به تولید محتوایی مشابه می‌کنند. به‌جای آن‌که روایت خود را شکل دهند، از چیزهایی پیروی می‌کنند که برای دیگران جواب داده است. سیستم‌های مبتنی بر AI که برای جذب حداکثر مخاطب طراحی شده‌اند، ناخواسته بازاریابی یک‌شکل ایجاد می‌کنند. در نهایت، آن‌ها امکان تمایز جدید را محدود می‌کنند.

در حال حاضر، مدل‌های مولد AI که در بازاریابی استفاده می‌شوند بر محتوای تولیدشده توسط انسان آموزش دیده‌اند. اما وقتی اینترنت از محتوای تولیدشده توسط AI لبریز شود چه اتفاقی می‌افتد؟ این مدل‌ها به‌طور فزاینده‌ای از خروجی‌های گذشته خود یاد خواهند گرفت. در نتیجه، بازاریابی مبتنی بر AI هرچه بیشتر همگن شده و اصالت خود را از دست خواهد داد.

افول بازاریابان اصیل

برای شفاف‌سازی، ما مخالف بازاریابی دیجیتال و AI نیستیم. در واقع، آن‌ها را در Marketing 4.0 و Marketing 5.0 توصیه کرده‌ایم. با این حال، اتکاک روزافزون به ابزارهای دیجیتال، خطرات قابل‌توجهی به همراه دارد. بازاریابی فقط با تمرکز بر عملکرد، کوتاه‌بین نمی‌شود — بلکه با تهدید عمیق‌تر و موجودیتی روبه‌رو است. بازاریابی در معرض خطر از دست دادن اصالت خود قرار دارد. ریشه این مسأله در ذهنیت بازاریاب است. علت این است.

از اوایل دهه ۲۰۱۰، شاهد ظهور نسل جدید از بازاریابان بوده‌ایم که مجموعه مهارت‌هایشان به‌شدت با پیشینیانشان متفاوت است. بازاریابان سنتی، بازاریابی را بیش از آن‌که علم بدانند، هنر می‌دیدند. عمدتاً چون فناوری‌های امروز را در اختیار نداشتند. در مقابل، بازاریابان مدرن که دیجیتال‌سنج‌ترند، بازاریابی را علم می‌دانند — و خود را به مجموعه‌ای از ابزارها مجهز می‌کنند که بسیاری از آن‌ها توسط AI قدرت گرفته است.

با اتکاک سنگین به کانال‌های بازاریابی دیجیتال، عمدتاً رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های جست‌وجو، بسیاری از بازاریابان نسل بعدی نسبت به الگوریتم‌ها و سواس پیدا کرده‌اند. بازاریابی بیش از حد فنی شده است. آموزش و تربیت بازاریابی امروز بر هک کردن الگوریتم و بهینه‌سازی معیارهای عملکرد تأکید دارد. نه فهم روان‌شناسی عمیق مشتریان.

این رویکرد یک نقص آشکار دارد: بازاریابان صرفاً تلاش می‌کنند سیستم را بازی بدهند. نه این‌که ذهن انسان را کشف کنند. در حالی که الگوریتم‌ها می‌توانند به‌عنوان نماینده‌ای برای رفتار انسانی عمل کنند. AI هنوز فاصله زیادی با بازتولید پیچیدگی ذهن مشترک دارد.

به‌علاوه، بازاریابی عملکرد اغلب بازاریابان را وادار می‌کند برای همراهی با الگوریتم، دنبال روندها بيفتند. شرکت‌هایی که مدام پیام خود را بر اساس محتواى ترندشده تغییر می‌دهند، خطر آن را پذیرفته‌اند که بر موقعیت‌گذاری ثابت و ارزش‌های اصیل برند خود تمرکز از دست بدهند. پیگیری مشارکت کوتاه‌مدت به کالایی شدن بازاریابی منجر می‌شود. هر بازاریاب از همان ابزارها استفاده می‌کند. همان روندها را دنبال می‌کند و کمپین‌هایی تولید می‌کند که شبیه هم‌اند.

در نتیجه، بازاریابی هرچه بیشتر بی‌الهام شده و از اصالت تهی می‌شود. هنر و ذوقی که زمانی بازاریابی را جذاب می‌کرد، کم‌رنگ شده و جای خود را به رویکردی بیش‌ازحد بهینه‌شده داده که کارایی را بر اصالت مقدم می‌داند.

اصالت در بازاریابی از صداى منحصر به فرد یک برند و افراد پشت آن سرچشمه می‌گیرد. ارزش‌ها، فرهنگ و تجربیات واقعی زندگی این صدا را شکل می‌دهند. اگرچه ابزارهای AI سریع و کارآمدند، اما نتیجه بازاریابی تولیدشده اغلب کلیشه‌ای به نظر می‌رسد. آن‌ها می‌توانند از لمس انسانی که یک داستان را قابل‌ارتباط می‌کند، غافل بمانند. به همین دلیل است که بازاریابی مبتنی بر AI معمولاً از احساس و گرمایی که داستان‌گویی فراهم می‌کند، بی‌بهره است.

بهترین هر دو جهان

برای موفقیت در چشم‌انداز امروز، کسب‌وکارها باید بهترین هر دو جهان را با هم ترکیب کنند. آن‌ها به بازاریابی عملکرد مبتنی بر AI و ساخت برند هدایت‌شده توسط انسان نیاز دارند. این رویکرد مکمل در شکل ۳.۱ برجسته شده است.

شکل ۳.۱ بازاریابی عملکرد و ساخت برند.

بازاریابی عملکرد نتایج سریع به همراه می‌آورد. این نوع بازاریابی، شکارچیان معامله، خریداران تکانه‌ای و افراد را که آماده اقدام هستند جذب می‌کند. این نوع بازاریابی روی پلتفرم‌هایی مانند موتورهای جست‌وجو، سایت‌های تجارت الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی خوب کار می‌کند. از تاکتیک‌های کوتاه‌مدت مانند تخفیف‌ها و پیشنهادهای مدت‌دار استفاده می‌کند. این کمپین‌ها داده‌محورند. بازاریابان از معیارهایی مانند هزینه جذب مشتری و بازگشت هزینه تبلیغات برای اندازه‌گیری موفقیت استفاده می‌کنند. بنابراین، بهینه‌سازی آن آسان است. بازاریابان می‌توانند کمپین‌ها را دست‌کاری کنند تا عملکرد را بهبود دهند.

در مقابل، ساخت برند زمان می‌برد. این رویکرد بر اتصال احساسی و وفاداری بلندمدت تمرکز دارد. به‌جای هل دادن فروش، داستان تعریف می‌کند. هدف برند را به اشتراک می‌گذارد و معنا خلق می‌کند. ساخت برند بر رسانه‌های در اختیار (owned) و به‌دست‌آمده (earned) مانند محتوای ارگانیک و پوشش رسانه‌ای تکیه دارد. آگاهی از برند، تداعی‌ها، کیفیت و وفاداری معیارهای موفقیت آن هستند. کلید کار، ثابت‌قدم بودن در عین حفظ ارتباط در طول زمان است.

بیشتر بازاریابان معتقدند باید بازاریابی عملکرد را با ساخت برند متعادل کنند. آن‌ها این معاوضه را از طریق تخصیص بودجه مدیریت می‌کنند؛ بخشی برای فروش کوتاه‌مدت و باقی برای برندسازی بلندمدت. با این حال، وقتی کسب‌وکارها تلاش می‌کنند ناب و چابک باشند، تقسیم بودجه محدودشان به دو دسته کار عاقلانه‌ای نیست.

رویکرد مؤثرتر وجود دارد. به‌جای متعادل کردن آن‌ها، بازاریابان باید آن‌ها را یکپارچه کنند. کمپین‌های عملکرد باید به ساخت برند متصل شوند. کمپین‌ها نباید فقط بر معاملات و تخفیف‌ها تمرکز کنند. آن‌ها می‌توانند در عین حال که فروش را بالا می‌برند، به ساخت برند هم کمک کنند. این مفهوم، برندفورمنس (brandformance) نام دارد — ترکیبی از برند و عملکرد. این مفهوم به برندها اجازه می‌دهد در کوتاه‌مدت موفق شوند و در بلندمدت قوی بمانند.

«U Up» ایکیا: تبدیل عملکرد به برند

کمپین U Up ایکیا نمونه‌ای هوشمندانه از این است که چگونه بازاریابی عملکرد می‌تواند در بلندمدت به نفع برندها باشد. این کمپین که در سال ۲۰۲۵ توسط ایکیای کانادا راه‌اندازی شد، کاربران شبکه‌های اجتماعی را هدف قرار داد که تا

دیروقت بیدار بودند و بعد از ساعت‌ها هنوز در حال اسکرول بودند. بین ساعت ۱۰ شب تا ۵ صبح، ایکیا برای کاربران اینستاگرام پیامی ساده و خودمانی فرستاد: «U Up?» — عبارتی که در فرهنگ پیامک‌های دیر هنگام شهرت دارد.

کسانی که به این پیام پاسخ می‌دادند، ۱۵ درصد تخفیف برای تشک‌های ایکیا دریافت می‌کردند. ایده روشن و خلاقانه بود. به‌جای آن‌که تخفیف‌ها را از طریق آگهی‌های سستی ترویج کند، ایکیا وارد فضاهاى شخصی مردم — پیام‌های مستقیمشان — شد و در صمیمی‌ترین لحظات آنلاینشان با آن‌ها تعامل برقرار کرد.

این عبارت به‌شدت با مخاطبان جوان‌تر همخوانی داشت. زیرا «U Up?» بخشی از زبان دیجیتال آن‌هاست. بازیگوش، قابل‌درک و بلافاصله از اپلیکیشن‌های دوستیابی و فرهنگ میم‌ها قابل‌شناسایی است. با این حال، ایکیا معناى معمول آن را وارونه کرد. این پیام درباره عشوه‌گرى نبود، بلکه درباره خواب و مراقبت از خود بود. این ارتباط فرهنگی، کمپین را انسانی، نه شرکتی، جلوه داد.

U Up فروش مستقیم ایجاد کرد. این کمپین دعوت به اقدام قدرتمندى داشت (خرید یک تشک بهتر) و در عین حال داستان برند ایکیا را تقویت می‌کرد — شرکتی که به بهبود زندگی روزمره اهمیت می‌دهد، عمدتاً از طریق راه‌حل‌های خانگی مقرون‌به‌صرفه و کاربردی. این کمپین جایگاه ایکیا را به‌عنوان برندی که به بهبود زندگی اهمیت می‌دهد، برجسته کرد.

مهم‌تر این‌که ایکیا نشان داد بازاریابی مجبور نیست بین عملکرد کوتاه‌مدت و ساخت برند بلندمدت یکی را انتخاب کند. U Up هر دو را به دست آورد. این کمپین، مشارکت و تبدیل (conversion) ایجاد کرد و در عین حال پیوندهای احساسی با مشتریان جوان‌تر را عمیق‌تر کرد.

بازاریابان باید از نقاط قوت هر دو، هم AI و هم انسان‌ها، بهره‌برداری کنند. شکل ۳.۲ تفاوت‌های کلیدی بین کارایی AI و خلاقیت انسانی را برجسته می‌کند. AI برای تولید خروجی‌های سریع به الگوهای تثبیت‌شده و داده‌های تاریخی تکیه دارد. فرآیندش نظام‌مند، خطی و همگرا است. نتیجه این رویکرد سرعت و ثبات است. به‌ویژه هنگام بازترکیب ایده‌های موجود و انتقال پیام‌های شفاف و مستقیم.

شکل ۳.۲ کارایی AI و خلاقیت انسانی.

خلاقیت انسانی به شکلی متفاوت عمل می‌کند. این خلاقیت از حافظه، احساس و مشاهده دنیای واقعی تغذیه می‌کند. فرآیند خلاق انسانی شهودی، غیرخطی و اغلب آشفته است. اگرچه ممکن است زمان بیشتری ببرد، اما به جزئیات حسی غنی و توانایی بازتصور ایده‌ها به شیوه‌های جدید منجر می‌شود. برخلاف AI که مستقیم‌تر است، داستان‌گویی انسانی معمولاً لایه‌های پنهان و نشانه‌های احساسی ظریف با خود دارد.

این مقایسه نشان می‌دهد که AI سرعت و ساختار را به ارمغان می‌آورد. در حالی که انسان‌ها عمق و اصالت را به میدان می‌آورند. هر کدام نقاط قوت منحصر به فرد دارند. اما وقتی با هم ترکیب شوند، می‌توانند به شیوه‌ای قدرتمند یکدیگر را تکمیل کنند.

بازاریابی عملکرد × ساخت برند

در عصر دیجیتال، ارتباطات معنادار از بازاریابی مدرن در حال محو شدن است؛ بازاریابی‌ای که بیش از پیش مکانیکی و عددی شده است. ظهور بازاریابی دیجیتال و AI، بازاریابی را کارآمدتر کرده است، اما اغلب به بهای تعامل اصیل.

در حالی که برندها اکنون می‌توانند مخاطبان خود را به‌طور دقیق هدف قرار دهند، تمرکز بر دستاوردهای کوتاه‌مدت، انسان‌محور بازاریابی را تحت‌الشعاع قرار داده است. این تغییر باعث شده برندها برای خلق تأثیرات ماندگار فراتر از پیشنهادهای تبلیغاتی دچار مشکل شوند.

انسان‌محور حقیقی در بازاریابی یعنی ساختن ارتباطات معنادار با مردم و درگیر کردن ذهن، قلب و روحشان. از منظر علوم شناختی، این کار به معنای فعال کردن تمام بخش‌های مغز است که در تصمیم‌گیری دخیل‌اند. با این حال، بسیاری از استراتژی‌های بازاریابی امروز — به‌ویژه آن‌هایی که فقط بر بازاریابی عملکرد متمرکزند — تمایل دارند فقط بخش کوچکی از این فرآیند تصمیم‌گیری را درگیر کنند.

مدل مغز سه‌گانه (triune brain) که توسط عصب‌شناس Paul D. MacLean در دهه ۱۹۶۰ مطرح شد، چهارچوبی ساده برای فهم این است که مغز چگونه بازاریابی را پردازش می‌کند. در حالی که علوم اعصاب مدرن از این مدل فراتر رفته و آن را ساده‌سازی بیش از حد می‌داند، این مدل همچنان راهی مفید برای تصور این است که محرک‌های بازاریابی مختلف چگونه لایه‌های متفاوت مغز را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

طبق این مدل، مغز سه بخش متمایز دارد (شکل ۳.۳):

• مغز قدیم (مغز خزنده)، که ابتدایی‌ترین بخش مغز است و مسئول تصمیم‌های غریزی — عمدتاً مرتبط با بقا، مانند واکنش کلاسیک «جنگ یا گریز» — است.

• مغز میانی (سیستم لیمبیک) که به‌عنوان مغز احساسی شناخته می‌شود و احساسات، ارتباطات اجتماعی و خاطرات را پردازش می‌کند.

شکل ۳.۳ مدل ساده‌شده مغز سه‌گانه.

۰ مغز جدید (نئوکورتکس منطقی و تحلیلی) که مسئول استدلال منطقی، زبان و حل مسائل پیچیده است.

بازاریابی عملکرد عمدتاً مغز قدیم را هدف قرار می‌دهد؛ بخشی از مغز که تصمیم‌های سریع و غریزی را کنترل می‌کند. این بخش از مغز به‌طور خودکار و بدون فکر زیاد واکنش نشان می‌دهد و روی پاداش‌های فوری تمرکز دارد. چون این بخش اطلاعات را سریع پردازش می‌کند، به تاکتیک‌های بازاریابی کوتاه‌مدت واکنش خوبی نشان می‌دهد. پیام‌هایی که بر کمیابی (مثل «فقط چند عدد باقی مانده!») یا فوریت (مثل «پیشنهاد محدود!») تأکید دارند، مردم را وادار می‌کنند پیش از آن‌که فرصت را از دست بدهند، اقدام کنند.

بازاریابی عملکرد اغلب پیوندهای احساسی قوی با مشتریان ایجاد نمی‌کند. این نوع بازاریابی خاطرات ماندگار خلق نمی‌کند. پیوندهای احساسی ارتباط نزدیکی با حافظه دارند که عمدتاً در مغز میانی پردازش می‌شود. برندها و تجربه‌هایی که احساسات مثبت در مردم ایجاد می‌کنند، آسان‌تر به یاد آورده می‌شوند. احساسات برای یادآوری برند ضروری‌اند — وقتی مشتریان آماده خرید می‌شوند، به‌طور طبیعی به برندهایی فکر می‌کنند که دوستشان دارند. برندهایی که پیوند احساسی با مشتریان ایجاد می‌کنند، بیشتر در ذهن مشتریان باقی می‌مانند و به انتخاب ترجیحی هنگام خرید تبدیل می‌شوند.

بازاریابی عملکرد همچنین درگیر مغز جدید نمی‌شود؛ بخشی که مسئول تفکر منطقی است. چون این نوع بازاریابی بر خریدهای تکراری تمرکز دارد، مشتریان اغلب فقط به خاطر یک پیشنهاد خوب خرید می‌کنند، نه به دلیل پیوند قوی با برند. در نتیجه، برند تمایز واضحی در ذهن مشتری ایجاد نمی‌کند. این وضعیت رقبا را قادر می‌کند با پیشنهادها بهتر همان مشتریان را جذب کنند، که به وفاداری پایین به برند می‌انجامد.

به‌علاوه، بدون پایه منطقی قوی، مشتریان ممکن است پس از آن‌که زمان بیشتری برای ارزیابی محصول یا خدمت پیدا کردند، از خرید خود پشیمان شوند. این موضوع اعتماد مشتری را تضعیف می‌کند و باعث می‌شود برندها فرصت طرفداری (advocacy) را از دست بدهند، عاملی که برای کاهش هزینه‌های بازاریابی در بلندمدت حیاتی است.

ساخت برند شکاف‌هایی را که بازاریابی عملکرد باقی می‌گذارد پر می‌کند. فراتر از جذب مغز احساسی از طریق داستان‌های جذاب برند، برند خوش‌موقعیت با تمایز روشن و دلیل قوی برای باور، مغز منطقی را نیز درگیر می‌کند. ساخت برند رویکرد انسان‌محور را کامل می‌کند؛ با فعال کردن تمام مغز و ایجاد ارتباطات عمیق‌تر.

در جهانی نامطمئن، ناب و چابک بودن ضروری است. اولویت دادن به نتایج قابل‌اندازه‌گیری حیاتی است. بهره‌گیری از کانال‌های بازاریابی دیجیتال و ابزارهای AI یک ضرورت است. با این حال، باید به بازاریابان نسل بعدی یادآوری کنیم که بازاریابی فراتر از امور ملموس است. بازاریابی فقط درباره اعداد و کارایی نیست. درباره خلق ارتباطات معنادار است. بیایید هدف را به بازاریابی بازگردانیم.

استودیو گیلی و اوپن‌ای‌آی: روح در برابر سرعت

در سال ۲۰۲۵، اوپن‌ای‌آی مدل GPT-4o خود را به‌روزرسانی کرد تا بتواند تصاویر باکیفیت را در سبک‌های هنری گوناگون، از جمله سبک استودیو گیلی — استودیو محبوب انیمیشن ژاپنی با پایگاه طرفداران جهانی — خلق کند. کاربران می‌توانند تصویری موجود را که می‌خواهند دگرگون کنند، بارگذاری کنند و از ChatGPT بخواهند آن را در سبک گیلی بازآفرینی کند.

این به‌روزرسانی به‌سرعت وایرال شد و کاربران شبکه‌های اجتماعی و برندها به این موج پیوستند. برای مثال، شرکت ایرباس نسخه‌ای به سبک گیلی از هواپیمای BelugaXL خود منتشر کرد. کاربران دیگر، عکس‌های خانوادگی و میم‌ها را به انیمیشن‌های تولیدشده توسط AI تبدیل کردند. بسیاری توانایی AI در تقلید از زیبایی‌شناسی گیلی را ستودند. با این حال، این کار با انتقادهایی نیز مواجه شد؛ منتقدان می‌گفتند این سیستم به‌جای خلق چیزی نو، هنر تثبیت‌شده‌ای را تقلید می‌کند.

هایائو میازاکی، هم‌بنیان‌گذار استودیو گیلی، مدت‌هاست با استفاده از AI در عرصه‌های خلاق مخالف است. او معتقد است هنر واقعی از انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد، نه ماشین‌ها. مستند Hayao Miyazaki and the Heron تمایز بین فرآیند خلاق انسانی و AI را برجسته می‌کند. این مستند داستان سفر میازاکی در خلق انیمیشن برنده اسکار، The Boy and the Heron را روایت می‌کند.

این مستند تأکید می‌کند که فرآیند خلاق انسانی اغلب غیرخطی است. افراد ممکن است در جایی گیر کنند و گاهی مجبور شوند از نو شروع کنند. سناریوهای از پیش تعیین‌شده‌ای وجود ندارد؛ ایده‌ها و تصاویر در طول استورک‌بوردینگ به‌طور اکتشافی شکل می‌گیرند.

رویکرد میازاکی همچنین عمیقاً همدلانه است. او خود را جای کودکان می‌گذارد؛ مخاطبان اصلی آثارش. او اغلب برای درک دنیای کودکان، آن‌ها را در یک مهدکودک نزدیک مشاهده می‌کند. این کار به او کمک می‌کند تخیل آنان را در داستان‌گویی خود به‌خوبی به تصویر بکشد.

تجربیات شخصی نیز آثار میازاکی را شکل می‌دهد. شخصیت اصلی، ماهیتو، از کودکی خود میازاکی الهام گرفته شده است. راهنمای ماهیتو، عمو بزرگ، بر اساس ايسائو تاکاهاتا، دوست نزدیک میازاکی و هم‌بنیان‌گذار فکید استودیو گیلی، طراحی شده است. این فیلم بازتاب غم میازاکی از مرگ تاکاهاتا و تأملات او درباره مرگ است.

فرآیند خلاق میازاکی بین واقعیت و خیال در حرکت است. داستان‌ها او هم آشنا هستند و هم جدید. آن‌ها مخاطبان را دعوت می‌کنند جهان را از دیدگاه‌های متفاوت ببینند و اغلب مسائل انسانی و اجتماعی را از طریق فانتزی بررسی می‌کنند.

جزئیات حسی در آثار میازاکی کلید هستند. او احساسات انسانی، حرکات طبیعی و بیان کلامی را مطالعه می‌کند. هنر او با دقت فریم به فریم ترسیم می‌شود. او مدام تا زمانی که انیمیشن واقعی حس شود، تغییراتی اعمال می‌کند. این موضوع نشان می‌دهد که فرآیند خلاق تا چه اندازه می‌تواند انسانی باشد.

با وجود رسیدن به پایانی رضایت‌بخش، ساخت The Boy and the Heron هفت سال طول کشید. این فرآیند طولانی به خاطر همه‌گیری و پیگیری کمال‌گرایانه خالقان، کندتر شد. شاید این فیلم در دنیای پرشتاب امروز می‌توانست از AI برای کار کارآمدتر بهره ببرد.

کارایی AI × خلاقیت انسانی

علوم شناختی مدرن نشان می‌دهد که خلاقیت به تفکر واگرا (divergent thinking) وابسته است — نگاهی به راه‌حل‌ها که متعدد ممکن. با این حال، بازاریابی مبتنی بر AI اغلب از تفکر همگرا استفاده می‌کند. این رویکرد همه چیز را به یک راه‌حل بهینه تقلیل می‌دهد؛ کاری که کارایی را بالا می‌برد اما اکتشاف لازم برای نوآوری واقعی را محدود می‌کند.

خلاقیت انسانی پیچیده است و تقلید آن برای AI دشوار. خلاقیت به همکاری حافظه و عملکردهای اجرایی مغز وابسته است. وقتی ایده‌های جدید توسعه می‌دهیم، از تجربیات گذشته ذخیره‌شده در حافظه بلندمدت بهره می‌گیریم. دو نوع حافظه بلندمدت در این تفکر خلاق نقش دارند (شکل ۳.۴):

· حافظه معنایی (semantic memory) — حافظه «دانستن» — دانش عمومی شامل حقایق، مفاهیم و ایده‌ها را ذخیره می‌کند. این حافظه، بنیانی برای خلاقیت است و اطمینان می‌دهد ایده‌های جدید با تخصص و چهارچوب‌های منطقی موجود هم‌راستا باشند.

شکل ۳.۴ حافظه‌های معنایی و رویدادی.

· حافظه رویدادی (episodic memory) — حافظه «به‌یادآوردن» — از تجربیات شخصی زندگی روزمره تشکیل می‌شود. این نوع حافظه در تحریک تخیل نقش حیاتی دارد؛ زیرا به افراد امکان می‌دهد تجربیات گذشته را دوباره مرور کنند و سناریوهای «چه می‌شود اگر» را کشف کنند.

خلاقیت همچنين شامل عملکردهای اجرایی مغز است که عمدتاً با مغز جدید مرتبطاند. در حالی که حافظه به عنوان انبار عمل می کند. عملکردهای اجرایی مانند پردازنده ها هستند. پژوهش ها چند هوش انسانی منحصر به فرد را آشکار کرده اند که برای خلاقیت ضرور کاند:

• توانایی بازیابی گسترده. مغز می تواند اطلاعات مرتبط را از حافظه بازیابی کند و ارتباط بین مفاهیم ظاهراً نامرتبط را تشخیص دهد تا برای یک مسئله جدید راه حل هایی تولید کند.

• هوش سیال (fluid intelligence). این نوع هوش به شدت با تفکر انتزاعی مرتبط است و امکان حل مسائل انعطاف پذیر را حتی بدون دانش قبلی فراهم می کند. این هوش برای تصور امکانات جدید روی حافظه های رویدادک تکیه دارد.

اگرچه AI می تواند به طیف گسترده ای از اطلاعات دسترسی داشته باشد و الگوهاک نادیده مانده را پیدا کند. اما معناک آن ها را به طور کامل درک نمی کند. آنچه AI در وضعیت کنونی خود ندارد. توانایی تجربه زندگی روزمره است؛ چیزی که شامل احساسات پیچیده است.

در علوم شناختی، این موضوع «تجربه ذهنی» (subjective experience) نام دارد. توانایی احساس «آنچه شبیه» چیزی است از یک دیدگاه شخصی. خلاقیت پیوندک عمیق با تجربه ذهنی دارد. زیرا احساسات، خاطرات و دیدگاه ها آن را شکل می دهند. AI می تواند بر اساس الگوها محتوا تولید کند. اما خلاقیت واقعی به تجربیات زیسته نیاز دارد.

بنابراین، AI فقط می تواند ایده های موجود را بر اساس الگوهاک داده محور چیزهایی که پیشتر جواب داده اند. باز ترکیب کند. در مقابل، انسان ها می توانند با تکیه بر تجربیات شخصی و احساسات زیسته، ایده هایی کاملاً جدید باز تصور کنند.

در معرض دانش جدید و تجربیات متنوع بودن، برای پرورش خلاقیت ضروری است. خلاقیت زمانی شکوفا می شود که بازیابان فراتر از بینش هاک داده محور بروند و ایده هاک ناآشنا و اثبات نشده را کشف کنند. خلاقیت از جایی آغاز می شود که داده پایان می یابد. با این حال، زمانی که ایده خلاق به خوبی تعریف شد، AI می تواند اجرا را تسریع کند و زمان را نجات دهد. داده اطلاع می دهد، خلاقیت کاوش می کند و AI تحویل می دهد.

خلاصه

در جهان غیرقابل پیش بینی امروز، برنامه ریزی بلندمدت دشوار شده است. کسب وکارها با نوسان پذیری ناشی از درگیرک هاک جهانی و جنگ هاک تجاری روبه رو هستند. تحت فشار، بسیاری بر نتایج کوتاه مدت تمرکز می کنند. این ذهنیت بر شیوه انجام بازیابی تأثیر می گذارد.

بازاریابی دیجیتال بیشتر عملکردمحور شده است. بازاریابان برای پیشبرد فروش سریع، به تاکتیک‌های سریع و قابل‌اندازه‌گیر — مانند آگهی‌های پولی و پروموشن‌ها — تکیه می‌کنند. این تاکتیک‌ها با داده و الگوریتم‌ها بهینه می‌شوند. اگرچه کارآمدند، اما اغلب به بهایی همراهند؛ افزایش قیمت آگهی‌ها، خستگی مشتریان و وفاداری ضعیف به برند.

بازاریابی عملکرد تمایل دارد غرایز کوتاه‌مدت را هدف قرار دهد. این نوع بازاریابی برای تصمیم‌های سریع خوب عمل می‌کند، اما به ندرت پیوندهای احساسی عمیق ایجاد می‌کند. برندها در چرخه‌ای گرفتار می‌شوند که در آن مدام در پی نتایج هستند، بدون آن‌که ارزش پایدار بسازند.

AI به این تغییر دامن زده است. این فناوری محتوایی را توصیه می‌کند که بر اساس معیار «چه چیزی جواب داده» است. در طول زمان، این رویکرد به تمایز پایین می‌انجامد. بازاریابی میان برندها شروع می‌کند به یک‌شکل و همسان شدن. هرچه بازاریابان بیشتر از الگوریتم پیروی کنند، صدای منحصر به فرد خود را بیشتر از دست می‌دهند.

این فصل برای ادغام بهتر استدلال می‌کند. بازاریابان موفق، بازاریابی عملکرد را با در نظر گرفتن ساخت برند طراحی می‌کنند. ساخت برند برای ارتباط با احساسات و ارزش‌های مردم ضروری است. این رویکرد بخش‌های عمیق‌تر مغز را که به حافظه بلندمدت مرتبط‌اند، فعال می‌کند.

AI می‌تواند کارایی را افزایش دهد، اما از عمق احساسی خلاقیت انسانی بی‌بهره است. خلاقیت واقعی همچنان از تجربه انسانی و تخیل سرچشمه می‌گیرد. برندهایی که در بلندمدت موفق می‌شوند، نقاط قوت AI را با همدلی انسانی ترکیب می‌کنند.

بازاریابی باید بیش از داده و بهینه‌سازی باشد. باید معنادار باشد. در جهانی پر از هیاهو، اصالت بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد. بازاریابان باید به اصول انسان‌محور بازگردند.

سؤالات تأمل

• آیا برند شما بیش از حد به بازاریابی عملکرد و ذهنیت کوتاه‌مدت وابسته است؟

• آیا اجازه می‌دهید الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی داستان برند شما را دیکته کنند، به‌جای آن‌که صدای منحصر به فرد خود را خلق کنید؟

• چگونه می‌توانید بازاریابی خود را در عصر AI انسانی‌تر کنید؟

فصل ۴

چالش‌های درگیر کردن انسان‌های توسعه‌یافته: چرا فیلتر کردن، تکه‌تکه شدن و صرفه‌جویی، بازار جدید را تعریف می‌کند

بسیار از مردم نسبت به تأثیر هوش مصنوعی (AI) بر جامعه در آینده، دیدگاه‌های منفی بیشتری نسبت به دیدگاه‌های مثبت دارند. مردم نگران‌اند که AI انتشار اطلاعات نادرست در اینترنت را آسان‌تر کند. آن‌ها همچنین نگران‌اند که فناوری، روابط انسانی را تضعیف کرده و باعث شود مردم احساس کنند کمتر به هم متصل‌اند. خطر از دست دادن شغل به دلیل خودکارسازی، ترس بزرگ دیگری است؛ همراه با تهدیدی که AI می‌تواند برای امنیت ملی ایجاد کند.

با این حال، علیرغم این ترس‌ها، AI به‌طور بی‌سروصدا به بخشی از زندگی روزمره تبدیل شده است. از لحظه‌ای که مردم از خواب بیدار می‌شوند، AI در حال کار است. آن‌ها از دستیار مجازی خود وضعیت هوا را می‌پرسند. در مسیر رفتن به سر کار، از اپلیکیشن‌های مسیریابی استفاده می‌کنند تا مسیر با کمترین ترافیک را پیدا کنند. در زمان استراحت، در شبکه‌های اجتماعی اسکرول می‌کنند؛ جایی که AI تصمیم می‌گیرد چه محتوایی ببینند. بعد از کار، فیلم‌ها یا موسیقی‌هایی را پخش می‌کنند که AI توصیه می‌کند. پیش از خواب، در فروشگاه‌های آنلاین می‌گردند؛ با پیشنهادها هوشمند درباره این‌که بعدی چه چیزی بخرند. حتی روی تخت خواب، AI از طریق اپلیکیشن روی گوشی، کیفیت خواب آن‌ها را پایش می‌کند.

بسیار از مردم حتی متوجه آن نیستند — کل روزشان روی فناوری مبتنی بر AI می‌گذرد. مطالعه‌ای از Gallup و Telescope نشان داد که ۹۹ درصد آمریکایی‌ها در هفته گذشته حداقل از یک محصول مبتنی بر AI استفاده کرده‌اند. شگفت‌آور این‌که دو نفر از هر سه نفر نمی‌دانستند که از آن استفاده کرده‌اند.

ظهور انسان‌های توسعه‌یافته

ما در حال مشاهده ظهور انسان‌های توسعه‌یافته هستیم؛ افرادی که زندگی روزمره‌شان عمیقاً با ابزارهای دیجیتال گره خورده است. آن‌ها برای فکر کردن، احساس کردن، ارتباط گرفتن و خرید کردن، به فناوری تکیه می‌کنند. از میان‌برهای شناختی تا حمایت احساسی، تعامل اجتماعی و خرید بدون اصطکاک، هر بخش از سفر آن‌ها توسط تجربیات دیجیتال شکل می‌گیرد (شکل ۴.۱ را ببینید).

پنج مؤلفه یک انسان توسعه‌یافته به این شرح‌اند:

– ****برون‌سپاری شناختی**** ویژگی کلیدی انسان توسعه‌یافته است. مردم اکنون برای کمک به فکر کردن و به خاطر سپردن، به ابزارهای دیجیتال وابسته‌اند. برای مثال، بسیاری دیگر شماره تلفن‌ها یا تاریخ‌های مهم را حفظ نمی‌کنند. در عوض، از گوشی‌های هوشمند برای ذخیره مخاطبین، تنظیم یادآورها و پیگیری کارها استفاده می‌کنند. وقتی سؤالی دارند، به‌جای تلاش برای به یاد آوردن، به‌سرعت در اینترنت جست‌وجو می‌کنند.

– ****مدیریت احساس از طریق محتوا**** این امکان را برای انسان‌های توسعه‌یافته فراهم می‌کند که از رسانه‌های دیجیتال برای تنظیم احساسات خود در طول روز استفاده کنند. برای مثال، اسپاتیفای برای بسیاری به نوار صوتی شخصی تبدیل شده است. مردم از آن برای شکل دادن به حال‌وهوای خود در طول روز استفاده می‌کنند — پخش آهنگ‌های شاد صبح‌ها، موسیقی آرامش‌بخش شب‌ها یا آهنگ‌های غمگین در لحظات احساسی. آن‌ها پلی‌لیست‌هایی مانند «تمرکز»، «ریلکس» یا «دل‌شکستگی» می‌سازند تا با احساسشان هماهنگ باشد. فراتر از موسیقی، مردم برای بالا بردن خلق‌وخو، در تیک‌تاک و یوتیوب ویدیوهای خنده‌دار یا محتوای کوتاه الهام‌بخش را اسکرول می‌کنند.

****شکل ۴.۱ پرسوناک انسان توسعه‌یافته****

– ****اجتماعی‌گرک دیجیتال اول**** یعنی در زمینه تعامل اجتماعی، انسان‌های توسعه‌یافته اغلب صفحه‌نمایش‌ها را به گفت‌وگوهای رو در رو ترجیح می‌دهند. به‌جای ملاقات حضوری، با دوستان خود از طریق اپلیکیشن‌های پیام‌رسان، پیام‌های صوتی یا ایموجی‌ها چت می‌کنند. نسل‌های جوان‌تر، مانند نسل آلفا، ممکن است حتی در یک اتاق برای بازی جمع شوند، اما تعامل اصلی‌شان از طریق چت داخل بازی باشد. تعامل دیجیتال طبیعی، و گاهی حتی راحت‌تر از گفت‌وگوی واقعی چهره‌به‌چهره به نظر می‌رسد.

– ****مصرف مبتنی بر AI**** نقش عمده‌ای در شکل دادن به آنچه انسان‌های توسعه‌یافته می‌خرند ایفا می‌کند. در شبکه‌های اجتماعی، AI تصمیم می‌گیرد کاربران چه محتوا و محصولات را ببینند؛ اغلب بر اساس علایق آن‌ها یا موضوعات داغ. در سایت‌های تجارت الکترونیک، با تحلیل خریدهای گذشته و رفتار مرور، محصولات را پیشنهاد می‌کند. در سایر رسانه‌ها نیز، آگهی‌ها با استفاده از داده‌های مخاطبان شخصی‌سازی می‌شوند و آن‌ها را به‌موقع و مرتبط جلوه می‌دهند. بسیاری از خریداران بدون این‌که فعالانه جست‌وجو کنند، از این طریق با برندهای جدید آشنا می‌شوند. در نتیجه، بخش زیادی از سفر خرید امروز، به‌طور بی‌سر و صدا توسط AI هدایت می‌شود.

– ****خرید فیزیکی-دیجیتال**** در انسان توسعه‌یافته به‌گونه‌ای است که او به‌راحتی بین جهان فیزیکی و دیجیتال جابه‌جا می‌شود و انتظار دارد هر دو با هم هماهنگ کار کنند. حتی در یک فروشگاه، آن‌ها تجربه‌ای متصل و روان می‌خواهند. بین آنلاین و آفلاین، مرز روشنی نمی‌بینند. ممکن است انتظار داشته باشند از یک نمایشگر داخل فروشگاه، پیشنهاد محصول دریافت کنند. برای کسب اطلاعات بیشتر یک QR کد را اسکن کنند یا با کیف پول دیجیتال پرداخت کنند. برای آن‌ها، فناوری بخشی از هر مرحله تجربه خرید است.

در حالی که فناوری به انسان‌های توسعه‌یافته توان می‌دهد کارآمدتر زندگی کنند، چالش‌های جدیدی نیز برای بازاریابان ایجاد می‌کند (شکل ۴.۲). با عمیق‌تر شدن ابزارهای دیجیتال در زندگی روزمره، آن‌ها نحوه فکر کردن، احساس کردن و خرید کردن مردم را تغییر می‌دهند. برای این‌که واقعاً با این افراد شکل‌گرفته توسط فناوری ارتباط برقرار کنند، بازاریابان باید الگوهای در حال تحول توجه، احساس و رفتار آن‌ها را درک کنند.

**** شکل ۴.۲ چالش‌های درگیر کردن انسان‌های توسعه‌یافته. ****

فکر کردن: فیلتر کردن تهاجمی

انسان‌های توسعه‌یافته، فیلترکننده‌های تهاجمی محتوا هستند. اضافه‌بار اطلاعات، مغز انسان را مجبور به سازگاری کرده است. اکنون مغز طوری سیم‌کشی شده که هر چیزی را که شبیه تبلیغات به نظر برسد، رد کند — رفتاری که به ناپینایی بنری (banner blindness) معروف است. برای به‌دست آوردن توجه، بازاریابان باید الگوهای مورد انتظار را بشکنند. محتوا خام و ویرایش‌نشده، که به‌عنوان «لو-فاک» (lo-fi) شناخته می‌شود، راهی مؤثر برای این کار است. این نوع محتوا با عبور از فیلترهایی که محتواک فشارآور را مسدود می‌کنند، «مغز توجه» را درگیر می‌کند.

ناپینایی بنری

در اواخر دهه ۱۹۹۰، روزهای اولیه بازاریابی وب، پدیده‌ای شناختی به نام ناپینایی بنری را شکل داد؛ تمایل کاربران به نادیده گرفتن بنرهای تبلیغاتی در وبسایت‌ها و تمرکز فقط روی محتواک اصلی. تبلیغات، سنگین و اغلب به‌عنوان مزاحمت دیده می‌شدند. از آن‌جا که الگوها به ندرت تغییر می‌کردند، مخاطبان خیلی سریع مکان‌ها و نشانه‌های بصری معمول تبلیغات را یاد گرفتند و خود را آموزش دادند که از آن‌ها عبور کنند.

امروزه ناپینایی بنری حتی شدیدتر است. مردم در معرض سیل اطلاعات قرار دارند. به‌ویژه در شبکه‌های اجتماعی که فیدهای بی‌پایان ارائه می‌دهند. رابط‌های دیجیتال پر از آگهی‌ها، پاپ‌آپ‌ها و دعوت به اقدام شده‌اند. این وضعیت، بیش از هر زمان دیگر حواس‌پرت‌کن است و برای مخاطبان، اضافه‌بار شناختی ایجاد می‌کند. آنچه به‌عنوان تلاش آگاهانه برای اجتناب از تبلیغات آغاز شد، اکنون به رفتاری خودکار تبدیل شده است.

هم‌زمان، محتوا هرچه بیشتر تکرار می‌شود، قالب‌های قالبی و مبتنی بر AI به این هم‌شکلی دامن می‌زنند. در نتیجه، مخاطبان یاد می‌گیرند که بیشتر آن را فیلتر کنند. مغزشان شرطی می‌شود تا به دنبال اطلاعات مهم بگردد و هر چیزی را

که شبیه یک آگهی معمولی است، رد کند. حتی وقتی تبلیغات از دل این سروصدا عبور می‌کنند اما مفید نیستند، بسیاری از کاربران ناامید می‌شوند و آن‌ها را کلیک‌بیت می‌نامند.

این موضوع پیامدهای جدی برای اثربخشی تبلیغات دارد. با ناپیایی بنر، برندها ممکن است به نظر برسند که بازدید می‌گیرند، اما تعداد بسیار کمتری از مردم واقعاً متوجه تبلیغات می‌شوند. تعامل حتی بیشتر کاهش می‌یابد، چون مخاطبان بدون کلیک کردن یا واکنش، از روی آن‌ها رد می‌شوند. معیارهای سنتی مانند ایمپرشن‌ها و بازدیدها گمراه‌کننده می‌شوند و واقعیت به دست نیامدن توجه واقعی را پنهان می‌کنند. در نهایت، بخش عمده‌ای از هزینه تبلیغات، اثر کمی دارد.

محتوای لو-فای

با شایع‌تر شدن ناپیایی بنر، بازاریابان مجبورند راه‌های جدیدی برای عبور پیدا کنند. یکی از راه‌حل‌ها نوظهور، محتوای لو-فای است که مخفف low-fidelity است. برخلاف تبلیغات سنتی و صیقل‌خورده، لو-فای محتوای ویرایش‌نشده‌ای را در آغوش می‌گیرد که طبیعی‌تر به نظر می‌رسد. تصور کنید موقعیت‌های روزمره، ویدیوهای سلفی، لرزش دوربین، نورپردازی ناقص، اشیای ناخواسته در پس‌زمینه، احساسات صادقانه و کم‌ترین میزان تدوین.

مغز، تمایل دارد محتوایی را که از الگوهای قابل‌پیش‌بینی تبلیغات پیروی می‌کند، نادیده بگیرد. در طول زمان، مغز یاد گرفته است که تصاویر صیقل‌خورده، زبان اسکرپت‌شده و پیام‌های پر از برند را با تبلیغات مرتبط کند. محتوای لو-فای این انتظارات را می‌شکند. نقص‌های آن سیگنال چیزک متفاوت می‌دهند و مغز را وادار می‌کنند به آن توجه کند.

هم‌زمان، لو-فای احساس تهاجمی بودن ندارد. به جای آن‌که مانند یک آگهی سنتی برجسته شود، در محتوای بومی‌ای که مردم عادت دارند از دوستانشان در شبکه‌های اجتماعی ببینند، حل می‌شود. این محتوا آشنا به نظر می‌رسد. این همان قدرت لو-فای است؛ الگو تبلیغات را می‌شکند و در عین حال با محتوای بومی شبکه‌های اجتماعی هماهنگ است.

پلتفرم‌های محتوای کوتاه مانند تیک‌تاک، روند لو-فای را با آسان کردن فیلم‌برداری، تدوین و حتی لایو گرفتن با گوشی‌های موبایل، شعله‌ور کردند. در ابتدا، این کار نسل Z را توانمند کرد تا بدون نیاز به مهارت‌های پیشرفته تولید، محتوا بسازند. این نسل برای اصالت ارزش قائل است و محتوایی را ترجیح می‌دهد که خودانگیخته به نظر برسد.

امروز، برندها نیز برای انسانی‌تر به نظر رسیدن و ارتباط گرفتن با نسل Z، از آن پیروی می‌کنند. از شرکت‌های بودجه‌محور مانند Walmart تا برندهای لوکس مانند Loewe، شرکت‌ها در حال در آغوش گرفتن لو-فای هستند. به جای تولید حرفه‌ای، آن‌ها لحظات روزمره ظاهراً بدون اسکرپت را ضبط و به اشتراک می‌گذارند؛ لحظاتی که با گوشی ضبط و تدوین می‌شوند. محتوا کمتر تبلیغاتی و بیشتر احساسی می‌شود.

بازاریابی لو-فاک با عصرک سازگار است که در آن بازیابان برای جلب توجه می‌جنگند. مغز، منابع محدودی برای تمرکز دارد. در حالی که حجم اطلاعات مدام در حال افزایش است. برای کنار آمدن با این شرایط، مغز به‌شدت فیلتر می‌کند. محتوای لو-فاک شانس بیشتری برای عبور دارد.

مغز توجه

توجه، موضوعی مرکزی در علوم شناختی است. مغز، شیوه‌های تخصصی برای فیلتر کردن اطلاعات و مدیریت منابع ذهنی محدود خود دارد. در یک کلام، این کار شامل سه فرآیند اساسی است: دروازه‌بانی حسی، توجه انتخابی و روانی پردازش؛

– ****دروازه‌بانی حسی (sensory gating)**** از بیرون به درون، مغز از مکانیزمی به نام دروازه‌بانی حسی استفاده می‌کند. حواس ما ورودی بیشتری نسبت به آنچه مغز می‌تواند پردازش کند، دریافت می‌کنند؛ بنابراین دروازه‌بانی حسی یک فیلتر اولیه است که محرک‌های جزئی یا نامربوط را غربال می‌کند.

– ****توجه انتخابی (selective attention)**** از درون به بیرون، مغز برای تصمیم‌گیری درباره این‌که روک چه چیزی تمرکز کند، به توجه انتخابی متکی است. این کار را با تکیه بر تجربیات گذشته و شناخت الگوها انجام می‌دهد. در مورد نابینایی پرنک، برای مثال، مغز یاد می‌گیرد که تبلیغات معمولاً چگونه به نظر می‌رسند و به‌طور خودکار آن‌ها را نادیده می‌گیرد. بر اساس این الگوها ذهنی داخلی، توجه انتخابی تعیین می‌کند چه چیزهایی شایسته تمرکز هستند و چه چیزهایی می‌توانند نادیده گرفته شوند.

– ****روانی پردازش (processing fluency)**** وقتی پیامی از این فیلترها عبور کرده و توجه را جلب کرد، مغز آن را بر اساس روانی پردازش — سهولت درک اطلاعات — ارزیابی می‌کند. زمانی که محتوا آسان‌الفهم باشد، مغز آن را روان‌تر پردازش می‌کند. این سهولت، احساس آشنایی ایجاد می‌کند، حتی اگر محتوا جدید باشد. و این احساس به دوست‌داشتنی‌تر شدن محتوا می‌انجامد. به همین دلیل است که مردم از موسیقی آسان‌گوش لذت می‌برند یا سخنرانی‌های ساده و روشن را متقاعدکننده‌تر می‌یابند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند مغز در فیلتر کردن حواس‌پرته‌ها بهتر شده است. با این حال، حتی با این فیلتر کردن بهتر، حجم عظیم محتوای دیجیتال همچنان به سیستم شناختی فشار می‌آورد. در نتیجه، شیوه ارائه اطلاعات نیز سازگار شده است.

محتوای بلندمدت جای خود را به قالب‌های کوتاه و آسان‌الهضم داده است. شبکه‌های اجتماعی اکنون برداشت‌های سریع و لایوها را به ویدیوهای تدوین‌شده ترجیح می‌دهند. تغییر از موتورهای جست‌وجو به AI مکالمه‌ای نیز همان روند را دنبال می‌کند. مخاطبان اکنون پاسخ‌های خلاصه AI را به صفحات نتایج جست‌وجو ترجیح می‌دهند. محتوا مفصل و صیقل‌خورده، هرچه بیشتر جای خود را به قالب‌های تکه‌تکه، کوتاه و لو-فاک می‌دهد. این تغییرات، عادات یادگیری نسل Z و نسل آلفا را منعکس می‌کند؛ مخاطبانی که در محیط‌هایی رشد کرده‌اند که بار شناختی پایین را ترجیح می‌دهند.

بازاریابی لو-فای کار می‌کند. چون الگوهای سنتی تبلیغات را می‌شکند. شبیه تبلیغ به نظر نمی‌رسد؛ پس از فیلترهای مغز عبور می‌کند. و ساده است. بنابراین پردازش آن آسان. آشنا و دوست‌داشتنی است. در نهایت، یک پیام بازاریابی خوب باید توازن برقرار کند؛ به اندازه کافی تازه باشد تا الگو را بشکند، اما به اندازه کافی بومی که مزاحم به نظر نرسد.

احساس: تکه‌تکه شدن اجتماعی

انسان‌های توسعه‌یافته از نظر اجتماعی تکه‌تکه شده‌اند. افکار و احساساتشان توسط محتوای مبتنی بر الگوریتم شکل می‌گیرد؛ محتوایی که متناسب با رفتار گذشته آن‌ها تنظیم شده است. در طول زمان، این وضعیت اتاق‌های پژواک ایجاد می‌کند — فضاهای دیجیتالی که در آن گروهی از مردم بارها و بارها در معرض یک سری ایده‌های مشابه قرار می‌گیرند. این فرآیند، کاربران را به قبایل کوچک تقسیم می‌کند. در نتیجه، نفوذ از رسانه‌های جمعی به جامعه‌های خرد و نانو منتقل می‌شود. در این حلقه‌ها، اینفلوئنسرهای کوچک‌تر لحن احساسی گروه را شکل می‌دهند. این وضعیت، «مغز اجتماعی» را درگیر می‌کند؛ مغزی که برای جست‌وجوی تعلق و هویت مشترک سیم‌کشی شده است.

اتاق پژواک

الگوریتم‌ها تأثیر قدرتمندی بر انسان‌های توسعه‌یافته دارند. افکار و احساسات آن‌ها توسط محتوایی شکل می‌گیرد که بر اساس ترجیحات و رفتارهای گذشته‌شان، توسط الگوریتم‌ها انتخاب شده است. کشف محتوا اغلب دیگر عمدی نیست. این کار به ماشین‌ها برون‌سپاری شده است.

مشکل این‌جاست که پلتفرم‌ها سوگیری دارند. آن‌ها برای نگه داشتن کاربران و حداکثر کردن زمان صرف‌شده، طراحی شده‌اند. برای این کار، محتوایی را که با رفتار و ترجیحات گذشته کاربران هم‌سو است، فشار می‌دهند. همچنین پست‌هایی را که مشارکت بالا دارند، در اولویت قرار می‌دهند؛ اغلب آن‌هایی که باورهای گروه را تقویت می‌کنند. اگرچه این کار مشارکت را بالا می‌برد، اما می‌تواند محتوای افراطی یا دوقطبی را نیز ترویج کند.

در طول زمان، هر کاربر بیشتر از همان محتوا دریافت می‌کند و ذهنیت فعلی او تقویت می‌شود. این وضعیت، سوگیری‌های گروهی را عمیق‌تر کرده و کاربران را از نظر احساسی واکنشی‌تر می‌کند. این وضعیت، اتاق پژواک نام دارد؛ محیطی دیجیتالی که در آن مردم بارها و بارها در معرض ایده‌هایی قرار می‌گیرند که باورهایشان را تأیید می‌کنند.

اتاق‌های پژواک، مخاطبان را به خوشه‌های خرد و نانو تقسیم می‌کنند. پلتفرم‌های اجتماعی این گروه‌ها را به‌عنوان مخاطبان مشابه (look-alike audiences) برچسب می‌زنند — بخش‌هایی که با استفاده از متغیرهایی مانند علایق، رفتارها و الگوهای تعامل ساخته می‌شوند.

برای بازاریابان، اتاق‌های پژواک چالش‌های قابل‌توجهی ایجاد می‌کنند. آن‌ها کاربران را در ذهنیت‌های ثابت گرفتار می‌کنند و پذیرش دیدگاه‌های جدید را کاهش می‌دهند. بازار به قبایل به‌هم‌پیوسته‌ای تکه‌تکه می‌شود که هر چه بیشتر به روی تازه‌واردها بسته‌اند. گسترش دسترسی برند فراتر از مخاطبان موجود دشوار می‌شود. محتوایی که با جهان‌بینی قبیله هم‌راستا نباشد، اغلب کنار گذاشته می‌شود.

تنظیم پیام برای هر قبیله ممکن است ارتباط را افزایش دهد، اما هزینه‌هایی نیز دارد. با افزایش تعداد قبایل، تقاضا برای تولید محتوا نیز رشد می‌کند. و وقتی برندها پیام خود را با روایت‌های مختلف سازگار می‌کنند، خطر رقیق شدن موقعیت‌گذاری اصلی خود را به جان می‌خرند.

قبایل خرد و نانو

شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان متضاد رسانه‌های سنتی آغاز شدند؛ رسانه‌هایی که به ارتباطات جمعی متکی بودند. شبکه‌های اجتماعی، ارتباطات صمیمی‌تر و تعاملی‌تر را وعده دادند. اما در طول زمان، شروع کردند به شبیه شدن به همان مدلی که مختل کرده بودند. سلبریتی‌ها و چهره‌های عمومی از رسانه‌های سنتی به پلتفرم‌های اجتماعی مهاجرت کردند و به اینفلوئنسرهای بزرگ‌مقیاس تبدیل شدند. بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی شروع کرد به شبیه شدن به تبلیغات سنتی — تنها کانال‌ها عوض شدند.

امروز، بازاریابی انبوه در شبکه‌های اجتماعی در حال از دست دادن اهمیت است. اتاق‌های پژواک و قبیله‌گرایی دیجیتال، مخاطبان را به جامعه‌های نیچ تکه‌تکه کرده‌اند. در نتیجه، نفوذ از دسترسی گسترده به حلقه‌های کوچک و به‌هم‌پیوسته منتقل شده است.

پلتفرم‌های اجتماعی در حال سازگار شدن‌اند. الگوریتم‌ها اکنون محتوایی را ترجیح می‌دهند که مشارکت ایجاد کند، نه صرفاً دسترسی. اینفلوئنسرهای خرد و نانو با دنبال‌کنندگان کمتر و نیچ‌تر، اغلب تعاملات مکرر ایجاد می‌کنند و همین باعث می‌شود محتوایشان بیشتر دیده شود.

بسیار از برندها اکنون برای رسیدن به این مخاطبان تکه‌تکه‌شده، با اینفلوئنسرهای همکاری می‌کنند (شکل ۴.۳). به‌جای تکیه بر اینفلوئنسرهای ماکرو (بیش از ۱۰۰ هزار دنبال‌کننده) یا مگا (بیش از یک میلیون)، برندها در حال حرکت به سمت اینفلوئنسرهای خرد (۱۰ هزار تا ۱۰۰ هزار) و نانو (۱ هزار تا ۱۰ هزار) هستند.

اینفلوئنسرهای بزرگ مقیاس اغلب شبیه سفیران برند سنتی هستند. آنها بیش از حد تجاری به نظر می‌رسند و پست‌هایشان معامله‌ای به نظر می‌رسد. در مقابل، اینفلوئنسرهای خرد و نانو مانند مردم عادی به نظر می‌رسند. محتواي آنها معمولاً لو-فای است، که اعتماد ایجاد می‌کند. این موضوع با ارزش‌های نسل Z هم‌سوست؛ نسلی که به سمت خالقانی جذب می‌شود که شبیه خودشان به نظر می‌رسند و رفتار می‌کنند.

**** شکل ۴.۳ سطوح اینفلوئنسر و تعداد دنبال‌کنندگان. ****

مهم‌تر این که اینفلوئنسرهای مگا و ماکرو، آگاهی جمعی از برند ایجاد می‌کنند، اما اغلب برای ورود به جامعه‌های به‌هم‌پیوسته مشکل دارند. آنها به‌عنوان مشارکت‌کنندگان معتبر در گفتگو دیده نمی‌شوند. اما اینفلوئنسرهای خرد و نانو در گروه‌های علایق خاص تعزیه شده‌اند. آنها اعضای داخلی جامعه‌اند که نظرات و روندها را در حلقه‌های خود شکل می‌دهند.

در حالی که اینفلوئنسرهای بزرگ مقیاس به‌عنوان چهره‌های مرکزی عمل می‌کنند که دنبال‌کنندگان دور آنها جمع می‌شوند، اینفلوئنسرهای کوچک‌تر اعضای جامعه‌هایی هستند که با علایق مشترک متحد شده‌اند. نفوذ آنها از جایگاه نیست، بلکه از ویژگی‌های مشترک درون قبیله ناشی می‌شود.

مغز اجتماعی

قبیله‌گرایی احساسی رو به رشد، عمیقاً در نحوه سیم‌کشی مغز انسان ریشه دارد. همان نواحی مغزی که احساسات را تنظیم می‌کنند، نقش‌های کلیدی در تفسیر نشانه‌های اجتماعی و مدیریت تعاملات اجتماعی دارند. «مغز احساسی» و «مغز اجتماعی» به‌شدت به هم گره خورده‌اند — آنچه فرد احساس می‌کند، از نحوه رابطه او با دیگران جدا نیست.

صنعت رسانه مدت‌هاست این ارتباط را شکل داده است. مخاطبان اغلب روابط «شبیه‌اجتماعی» با چهره‌های عمومی شکل می‌دهند — پیوندهای احساسی یک‌طرفه‌ای که واقعی به نظر می‌رسند، حتی اگر تعامل واقعی وجود نداشته باشد. از طریق این نوع طرفداری، مخاطبان الهام می‌گیرند و به دنبال پیوند اجتماعی‌اند. این روابط، پلی قدرتمند برای شرکت‌ها و برندها فراهم می‌کنند تا به مخاطبان دسترسی پیدا کنند.

شبکه‌های اجتماعی این دینامیک‌ها را تقویت کرده‌اند. آنها با امکان برخی اشکال تعامل از طریق لایک‌ها، کامنت‌ها و پیام‌های مستقیم، برداشت نزدیکی را افزایش می‌دهند. با این حال، در مورد اینفلوئنسرهای بزرگ مقیاس، این تعامل به ندرت متقابل است. در طول زمان، این تعامل، سطحی به نظر می‌رسد و مخاطبان را از نظر احساسی نیمه‌سیر باقی می‌گذارد.

در نتیجه، مخاطبان هر چه بیشتر به دنبال روابط متقابل تر با اینفلوئنسرهای کوچک تر هستند. این تغییر ارتباط نزدیکی با نحوه شکل گیری هویت اجتماعی در انسان دارد. مردم به طور طبیعی به سمت گروه هایی می روند که ارزش ها، نگرش ها و سبک زندگی شان را منعکس می کنند. آن ها به همتایان قابل ارتباطی جذب می شوند که رفتارشان را بازتاب می دهند و به جامعه هایی که در آن احساس تعلق می کنند.

چیزی که این تغییر را هدایت می کند، فقط ترجیح نیست؛ بلکه نحوه ساده سازی محیط های اجتماعی پیچیده توسط مغز است. برای جلوگیری از اضافه بار، مغز به میان بر ذهنی اک به نام سوگیری درون گروهی (in-group bias) تکیه می کند — ترجیح دادن به افراد که آشنا به نظر می رسند.

سوگیری درون گروهی، طنین احساسی قوی تر ایجاد می کند، زیرا مغز انسان برای قبیله ها سیم کشی شده است. از منظر تکاملی، تعلق به گروه برای بقا ضروری بود. این غریزه همچنان در معماری مغز باقی مانده است. وقتی مخاطبان خالقانی را می بینند که شبیه اعضای قبیله شان به نظر می رسند، مغز آن آشنایی را حس می کند. این نشانه های قبیله ای نیز برای مغز آسان تر پردازش می شوند. وقتی لحن و شیوه، با جهان بینی مخاطب هم سو باشد، پیام با تلاش ذهنی کمتر جریان پیدا می کند.

یکی دیگر از دلایلی که ارتباط قبیله ای را قدرتمند می کند، نقش نورون های آینه ای است — سلول های مغزی تخصصی که وقتی عملی را انجام می دهیم، و نیز وقتی می بینیم کسی همان عمل را انجام می دهد، فعال می شوند. این نورون ها، همدلی را هدایت می کنند و به انسان ها کمک می کنند به طور شهودی احساسات دیگران را احساس کنند. وقتی مخاطبان می بینند قبیله شان از طریق محتوا احساسات خاصی را ابراز می کند، سیستم نورون های آینه ای آن ها، امکان می دهد همان احساس را حس کنند.

به همین دلیل است که اینفلوئنسرهای خرد و نانو در طرفدارهای تکه تکه شده رشد می کنند. نفوذ آن ها در طنین احساسی و آینه سازی اجتماعی ریشه دارد. مردم به کسانی گوش می دهند که مانند خودشان احساس می شوند.

خرید کردن؛ صرفه جویی انتخابی

انسان های توسعه یافته، به طور انتخابی صرفه جو هستند. قرار گرفتن مداوم در معرض محتواهای شبکه های اجتماعی ممکن است در ابتدا آن ها را به خرید چیزهای ترند شده تحریک کند. اما در طول زمان، هیجان فروکش می کند. دنبال کردن روندها خسته کننده و کمتر پاداش دهنده می شود. در نتیجه، آن ها نسبت به خریدهای خود هوشیارتر می شوند. کمتر برای

مایحتاج روزمره خرج می‌کنند و بودجه خود را به سمت تجربه‌ها یا محصولات هدایت می‌کنند که شادای ایجاد می‌کنند؛ چیزی که به «اثر رزلب» معروف است. این رفتار، تغییر در «مغز پاداش» را منعکس می‌کند؛ مغز که شروع می‌کند به اولویت دادن به رضایت ماندگار نسبت به هیجان موقتی.

خستگی میکروترند

وقتی اقتصاد ناپایدار به نظر می‌رسد، مصرف‌کنندگان تمایل دارند با احتیاط واکنش نشان دهند. نگرانی‌ها درباره افزایش قیمت‌ها و فشارهای مالی اغلب به خرج کردن محتاطانه منجر می‌شوند. اما صرفه‌جویی امروز فراتر از اضطراب کوتاه‌مدت اقتصادی است. این وضعیت، تغییر عمیق‌تر و بلندمدتی در اولویت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مصرف‌کنندگان را نشان می‌دهد.

مصرف‌کنندگان مدرن — آنچه ما آن‌ها را انسان‌های توسعه‌یافته می‌نامیم — دائماً توسط میکروترندها نیچ در شبکه‌های اجتماعی بمباران می‌شوند. این روندها فوق‌العاده خاص و کوتاه‌عمرند. توسط اینفلوئنسرهای جرقه می‌خورند و با الگوریتم‌های پلتفرم‌ها تقویت و وایرال می‌شوند.

در حوزه مد، میکروترندهایی مانند «لوکس ساکت» (quiet luxury — قطعات ظریف و باکیفیت) و «آتلز» (athleisure — پوشاک ورزشی شیک) را دیده‌ایم. در غذا و نوشیدنی، مثال‌هایی مانند «نوشیدنی دوش داخلی» (internal shower drink — ترکیب چیا و لیمو برای سلامت گوارش) و «نان ابری» (cloud bread — نان کم‌کالری و سبک) وجود دارد.

چون محتوا سریع حرکت می‌کند، این میکروترندها به سرعت اوج می‌گیرند و فروکش می‌کنند؛ و این وضعیت، چرخه عمر کوتاه‌تر محصولات و افزایش خستگی مخاطبان را به همراه دارد. در ابتدا، مصرف‌کنندگان با اشتیاق میکروترندها را دنبال می‌کردند؛ در اثر ترس از عقب ماندن. اما در طول زمان، آن‌ها از تلاش برای هم‌گام شدن خسته و فرسوده شدند. مواجهه مداوم با روندهای جدید، تلاش ذهنی لازم برای ارزیابی، تصمیم‌گیری و پذیرش را افزایش می‌دهد.

به‌علاوه، این روندها ممکن است در ابتدا شخصی‌سازی شده به نظر برسند؛ متناسب با مخاطبان یا نیچ‌های خاص. اما چون برای وایرال شدن بهینه می‌شوند، به سرعت همه‌گیر می‌شوند. در نتیجه، همه در پی همان روندها می‌افتند — لباس‌های مشابه می‌پوشند، همان غذاها می‌خورند و به همان مقاصد وایرال سفر می‌کنند.

بسیاری از مصرف‌کنندگان، به‌ویژه نسل Z، شروع کرده‌اند به رد کردن روند بودن. آن‌ها اکنون به مینیمالیسم و مصرف‌گرایی آگاهانه روی آورده‌اند؛ شیوه‌ای که نیاز به تصمیم‌گیری مکرر ندارد. هم‌زمان، آن‌ها همچنان هویت خود را از طریق محصولات و تجربه‌هایی که در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، ابراز می‌کنند. آن‌ها دیگر برای هم‌گام شدن با دیگران نمی‌خرند، بلکه برای خوب احساس کردن نسبت به خودشان می‌خرند. ذهنیتی جدید در حال ظهور است؛ مصرفی که توسط شادای شخصی هدایت می‌شود، نه تأیید اجتماعی.

اثر رژلب

مارک کاندو، ایده نگه داشتن فقط چیزهایی را که «جرقه شادی» ایجاد می‌کنند، از طریق روش مرتب‌سازی خود مشهور کرد. فلسفه او مردم را تشویق می‌کند فقط چیزهایی را نگه دارند که طنین احساسی ایجاد می‌کنند. این رویکرد به شدت با نسل Z طنین دارد؛ نسلی که هنگام تصمیم‌گیری برای خرج کردن، بازگشت احساسی سرمایه (emotional ROI) را بر هم‌نوایی اجتماعی ترجیح می‌دهد.

پدیده شناختی کلیدی مرتبط با این موضوع «اثر رژلب» است؛ تمایل به لذت بردن از تجملات کوچک و مقرون‌به‌صرفه‌ای که در دوران عدم قطعیت اقتصادی، راحتی احساسی فراهم می‌کنند. مصرف‌کنندگان ممکن است هزینه‌ها را کاهش دهند، اما همچنان در برخی خریدها به دنبال تقویت احساسات خود باشند. این اصطلاح از مشاهده‌ای می‌آید که فروش رژلب در دوران رکود اغلب افزایش می‌یابد؛ نه چون مردم می‌خواهند دیگران را تحت‌تأثیر قرار دهند، بلکه چون می‌خواهند درباره خودشان احساس بهتری داشته باشند.

اثر رژلب را می‌توان گسترده‌تر تعریف کرد؛ نه فقط به‌عنوان هزینه روی محصولات زیبایی، بلکه به‌عنوان هر نوع لذتی که تقویت احساسی فراهم می‌کند. به‌طور سنتی، این شامل تجملات کوچک مانند رفتن به کافه یا سینما بوده است. با این حال، می‌تواند به تجربه‌های بزرگ‌تر مانند سفر یا کنسرت‌ها نیز تعمیم یابد؛ با مزایای احساسی مشابه.

در عصر دیجیتال، اثر رژلب همچنین از طریق «لذت‌های دیجیتال» بروز می‌کند؛ به‌ویژه در میان نسل‌های جوان‌تر. اشتراک‌ها یا خریدهای خرد در بازی‌ها، اپلیکیشن‌های تدوین چندرسانه‌ای، اپلیکیشن‌های سلامت و اپ‌های استریم، راه‌های در دسترس بسیاری برای احساس خوب بودن فراهم می‌کنند. اگرچه اغلب کم‌هزینه‌اند، اما ارزش احساسی بالایی دارند.

اثر رژلب همچنین بازتاب تغییر گسترده‌تر به سمت خرج کردن دو قطبی شده است. یک هرم سه‌لایه مصرف‌کننده را تصور کنید: پایین‌ترین سطح، انتخاب‌های اقتصادی را نشان می‌دهد؛ سطح میانی برای «ارزش در برابر پول» ایستاده است؛ و بالاترین سطح، گزینه‌های پریمیوم را نشان می‌دهد (شکل ۴.۴). با کوچک شدن بازار میانی، مصرف‌کنندگان هر چه بیشتر در دسته‌های روزمره، به گزینه‌های پایین‌تر روی می‌آورند تا پس‌انداز کنند و سپس در حوزه‌های انتخابی‌ای که رضایت احساسی می‌آورند، هزینه بیشتری می‌کنند.

مطالعه McKinsey در سال ۲۰۲۵ این تغییر را تأیید می‌کند. در میان عدم قطعیت اقتصادی، بسیاری از مصرف‌کنندگان در حال انجام برخی مصالحه‌ها هستند. آن‌ها در اقلام غذایی برندهاها خصوصی ارزان‌تر، صرفه‌جویی کردند؛ در حالی که روی سفر و جواهرات و لخرجی کردند. این وضعیت، اولویت‌بندی آگاهانه ارزش احساسی را نسبت به کارکردگرایی نشان می‌دهد.

** شکل ۴.۴ رفتار خرج کردن دو قطبی شده.**

خرج کردن، هدفمندتر می‌شود؛ با پس‌اندازهایی که به سمت محصولات و تجربه‌هایی با بازگشت احساسی بالاتر هدایت می‌شوند. مهم‌تر از همه، این خریدها دیگر توسط میکروترندها هدایت نمی‌شوند؛ آن‌ها عمیقاً شخصی‌اند.

مغز پاداش

رفتار خرج کردن، عمدتاً توسط سیستم پاداش مغز تنظیم می‌شود. مرکز این سیستم، دوپامین است؛ هورمونی که اغلب به‌عنوان «هورمون لذت» مغز شناخته می‌شود. دوپامین بر کل سفر مشترک تأثیر می‌گذارد — پیش از خرید، حین خرید و پس از خرید.

در مرحله پیش‌خرید، دوپامین با «انتظار» تحریک می‌شود. صرفاً فکر کردن به خرید چیزی هیجان‌انگیز، مانند یک گجت جدید یا نوشیدنی مورد علاقه، می‌تواند باعث آزاد شدن دوپامین شود؛ که میل و انگیزه برای اقدام ایجاد می‌کند. در طول مصرف، اگر تجربه مطابق یا فراتر از انتظار باشد، دوپامین به جریان خود ادامه می‌دهد و لذت را تقویت می‌کند.

در مرحله پس‌خرید، اگر نتیجه پاداش‌دهنده به نظر برسد، مغز آن تجربه را به‌عنوان خاطره‌ای مثبت ذخیره می‌کند، که احتمال رفتار تکرار را افزایش می‌دهد. این چرخه «انتظار، پاداش و تقویت»، نشان می‌دهد سیستم پاداش مغز چگونه عادات مشترک را در طول زمان شکل می‌دهد.

قرار گرفتن مداوم در معرض میکروترندها می‌تواند انفجارهای مکرر دوپامین ایجاد کند. اما در طول زمان، این تحریک بیش از حد می‌تواند به فرسودگی سیستم پاداش مغز منجر شود. آنچه زمانی هیجان‌انگیز بود، شروع می‌کند به بی‌تفاوت شدن. در نهایت، مغز با کاهش پاسخ خود سازگار می‌شود و دنبال کردن روندها را کمتر رضایت‌بخش می‌کند. این وضعیت اغلب به میل رو به افزایش برای فرار از میکروترندها منجر می‌شود؛ چون مغز شروع می‌کند به فیلتر کردن آن‌ها به‌عنوان «نویز».

در مقابل، اثر رژلب به‌عنوان یک مکانیزم تنظیم مجدد عمل می‌کند و راهی برای بازگرداندن تعادل در سیستم پاداش فراهم می‌کند. به‌جای دنبال کردن آخرین روندهای اجتماعی، مشتریان به‌طور آگاهانه خریدهایی را انتخاب می‌کنند که راحتی شخصی فراهم می‌کنند. این خریدها تلاش شناختی کمتری می‌طلبند و سطح مناسبی از دوپامین را تحریک می‌کنند؛ و تقویت احساسی بدون فشار بیش از حد بر مغز ارائه می‌دهند.

برخلاف خریدهای مبتنی بر میکروترند که اغلب تحمیل‌شده احساس می‌شوند، خریدهایی که توسط اثر رژلب شکل می‌گیرند، انتخاب‌های آگاهانه را منعکس می‌کنند. این احساس کنترل ادراک‌شده، به‌ویژه برای انسان‌های توسعه‌یافته

امروز که در میان نويز دیجیتال دائمی و فشار اجتماعی حرکت می‌کنند، اهمیت دارد. این وضعیت پیام قدرتمند را در ذهن مصرف‌کنندگان تقویت می‌کند: «حتی در دوران نامطمئن، هنوز کنترل را در دست دارم.»

این تغییر، درس مهمی برای بازاریابان در بر دارد؛ مشتریان توسعه‌یافته دیگر در پی «بعدترین» روند نیستند؛ آن‌ها در جست‌وجوی شفافیت احساسی‌اند. آن‌ها به دنبال لحظات کمتر، اما معنادارتر هستند که شخصی و آگاهانه به نظر برسند. برندهایی که کمتر بر هیاهو و بیشتر بر ارزش احساسی ماندگار تمرکز می‌کنند، بر جسته خواهند شد.

خلاصه

ما شاهد ظهور انسان‌های توسعه‌یافته هستیم؛ افراد که زندگی روزمره‌شان هرچه بیشتر تحت تأثیر فناوری‌های دیجیتال قرار می‌گیرد. آن‌ها برای فکر کردن، احساس کردن و خرید کردن، به ابزارهای دیجیتال تکیه می‌کنند.

این تغییر، چالش‌های جدیدی به همراه دارد. نخست، مغزشان به شدت محتوا را فیلتر می‌کند و آن‌ها را مستعد ناپیایی بنر می‌سازد — تمایل به نادیده گرفتن هر چیزی که شبیه تبلیغات به نظر برسد. دوم، احساسات آن‌ها توسط اتاق‌های پژواک شکل می‌گیرد؛ جایی که محتوا انتخاب‌شده توسط الگوریتم، باورهای موجود را تقویت کرده و مخاطبان را به قبایل دیجیتال تیچ تقسیم می‌کند. سوم، آن‌ها از میکروترندها — مدهای سریع‌حرکتی که فشارآور به نظر می‌رسند — خسته شده‌اند.

برای درگیر کردن این افراد، بازاریابان باید استراتژی‌های خود را تغییر دهند. یکی از راه‌های پیش رو، در آغوش گرفتن محتوا لو-فاک است؛ محتوایی صیقل‌نخورده و بومی پلتفرم‌های شبکه اجتماعی. این نوع محتوا از فیلترهای تبلیغات عبور کرده و اصیل‌تر به نظر می‌رسد. دوم، برندها باید با اینفلوئنسرهای خرد و نانو — اعضای داخلی جامعه که نظر گروه را شکل می‌دهند — شریک شوند. سوم، آن‌ها می‌توانند با ارائه لذت‌های احساسی کوچک که در زمان‌های نامطمئن پاداش‌دهنده به نظر می‌رسند، به اثر رژلب متکی شوند.

در نهایت، به دست آوردن توجه انسان‌های توسعه‌یافته، نیازمند درگیر کردن همه‌جانبه مغز است. «مغز توجه» محتوا را تهاجمی فیلتر می‌کند و به پیام‌هایی پاسخ می‌دهد که تازه، اما آسان‌الفهم باشند. «مغز اجتماعی» به دینامیک‌های قبیله‌ای واکنش نشان می‌دهد و ارتباطات اجتماعی را کلید می‌سازد. «مغز پاداش»، رفتار را از طریق رضایت احساسی هدایت می‌کند. عادات را تقویت کرده و انتخاب‌های آینده را شکل می‌دهد.

برای درگیر کردن انسان‌های توسعه‌یافته، بازاریابی نباید فشار بیاورد؛ باید طنین بیندازد.

سؤالات تأمل

- آیا استراتژی محتوای فعلی شما با نحوه فیلتر کردن اطلاعات توسط انسان توسعه‌یافته هم‌سو است؟
- آیا با صدها در دست در درون جامعه‌های درست همکاری می‌کنید؟
- چگونه در بازار در حال صرفه‌جویی، تجربه‌های احساسی — و نه فقط کارکردی — ارائه می‌دهید؟

بخش ۲

کلیدهای گشودن ذهن انسان

فصل ۴

چالش‌های درگیر کردن انسان‌های توسعه‌یافته: چرا فیلتر کردن، تکه‌تکه شدن و صرفه‌جویی، بازار جدید را تعریف می‌کند

فصل ۵

بازاریابی ذهن‌محور: راهنمایی برای بازاریابان متفکر در عصر هوش مصنوعی

کوکاکولا و منگو دو نمونه از برندهایی هستند که در خط مقدم نوآوری بازاریابی، به‌ویژه در استفاده از هوش مصنوعی و فناوری‌های غوطه‌ورکننده (immersive) قرار دارند. کوکاکولا با مایکروسافت و OpenAI همکاری کرد تا کاربرد هوش مصنوعی مولد را در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار، از جمله توسعه کمپین‌ها، بررسی کند. این برند همچنین تجربه‌های غوطه‌ورکننده را در آغوش گرفت. در کمپین «Coca-Cola x Marvel: The Heroes»، کدهای QR قابل اسکن روی بسته‌بند محصولات، انیمیشن‌های واقعیت افزوده (AR) با حضور شخصیت‌های مارول را آزاد می‌کردند.

منگو نیز به‌شدت در حوزه هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری کرده است؛ این شرکت پلتفرم‌های داخلی (in-house) برای پشتیبانی از کارکردهایی مانند بهینه‌سازی قیمت‌گذاری، خدمات مشتری، و طراحی محصول ایجاد کرده است. این برند همچنین وارد تجربه‌های غوطه‌ورکننده شد و «مرکز خرید Outfit» را روی Roblox راه‌اندازی کرد تا در محیط‌های مجازی به مصرف‌کنندگان جوان‌تر دسترسی پیدا کند.

در حالی که هر دو برند با استفاده از فناوری، عملیات بازاریابی خود را با موفقیت بهینه کرده‌اند، کمپین‌های تکنولوژی‌محور می‌توانند به نتایج ناخواسته‌ای هم منجر شوند.

اواخر سال ۲۰۲۴، کوکاکولا یک کمپین تولیدشده با هوش مصنوعی منتشر کرد که ادای دینی بود به تبلیغ محبوب سال ۱۹۹۵ این برند با عنوان «Holidays Are Coming». این کمپین دوباره از موسیقی متن نمادین آن استفاده کرد و تصاویر

نوستالژیک را بازآفرینی نمود؛ کامیون‌های قرمز درخشان که در خیابان‌های برفی حرکت می‌کنند. با چهره‌های خندان در طول مسیر. اما این بار، همه چیز با هوش مصنوعی تولید شده بود.

واکنش‌ها متفاوت بود. و بخش زیادی از آن انتقاد بود. بسیاری از بینندگان این آگهی را «بی‌روح» توصیف کردند. بعضی‌ها آن را طعنه‌آمیز می‌دانستند که کمپنی با شعار «جادوی واقعی» (Real Magic) درواقع مصنوعی است. دیگران برند را بابت انتخاب اتوماسیون به جای استخدام بازیگران یا انیماتورهای واقعی مورد انتقاد قرار دادند. حتی تعدادی، یک اشتباه تایپی را روی یکی از کامیون‌های رندر شده دیجیتال متوجه شدند.

تقریباً در همان زمان، منگو یک مدل تولیدشده با هوش مصنوعی را برای معرفی مجموعه جدید لباس نوجوان خود در lookbook به کار گرفت. شرکت از تصاویر واقعی لباس‌ها برای آموزش یک مدل هوش مصنوعی مولد استفاده کرد که این لباس‌ها را روی مدل‌های مجازی می‌پوشاند. این کمپین نیز با انتقادهایی مواجه شد. برخی بینندگان تصاویر را «جعلی» نامیدند؛ بعضی دیگر گفتند این کار، ارزیابی سبزی و تناسب (fit) را دشوارتر کرده است. بسیاری ابراز نگرانی کردند که این حرکت، کار مدل‌ها و عکاسان واقعی را تضعیف می‌کند.

این مثال‌ها چالش‌های کلیدی در بازاریابی مبتنی بر هوش مصنوعی را آشکار می‌کنند. نوستالژیک و واقع‌گرایی، به‌ویژه در میان مخاطبان جوان‌تر، اغلب از پشت لنز هوش مصنوعی گم می‌شوند. نگرانی‌های عمیق‌تر درباره جایگزینی انسان‌ها توسط ماشین‌ها نیز مقاومت را بیشتر می‌کند. در عصر بهینه‌سازی پیش‌از حد و قطع ارتباط احساسی، بازاریابان به رویکردی ذهن‌محور نیاز دارند که بر بصیرت انسانی استوار باشد.

مرور بر بازاریابی ذهن‌محور

بازاریابی ذهن‌محور، یک رویکرد استراتژیک برای طراحی محرک‌های بازاریابی است که در جهانی هرچه بیشتر تکنولوژی‌محور، توسط شناخت انسانی هدایت می‌شود. این رویکرد، هر محرک بازاریابی را با نحوه توجه، ارتباط و تصمیم‌گیری انسان‌ها همسو می‌کند؛ به گونه‌ای که فناوری، تجربه انسانی را تقویت کند، نه این‌که آن را تضعیف نماید.

همان‌طور که در فصل ۲ بحث شد، ظهور هوش مصنوعی عامل‌محور (agentic AI) باعث شده ماشین‌ها بتوانند تقریباً با استقلال کامل عمل کنند؛ و این، بازاریابان را در معرض خطر تبدیل شدن به بازیگرانی منفعل قرار می‌دهد. در عین حال، بازاریابی دیجیتال پیش‌از حد بهینه شده و اغلب فاقد عمق احساسی است. در حالی‌که انسان‌ها توسعه‌یافته (Augmented Humans) بیش از هر زمان دیگر تکه‌تکه شده و سخت‌تر درگیر می‌شوند.

در عصری که تحت سلطه اتوماسیون است، بازاریابان به راحتی می‌توانند مسیر خود را گم کنند. ممکن است بازاریابان، بازاریابی مبتنی بر هوش مصنوعی را بهینه و اجرا کنند، بدون آن‌که کاملاً انسان‌هایی را که در سمت دریافت‌کننده قرار دارند، درک کنند.

بازاریابی در عصر هوش مصنوعی باید بر همدلی بنا شود؛ ویژگی‌ای که انسان‌ها را از ماشین‌های هوشمند متمایز می‌کند. برای بازاریابان، همدلی یعنی توانایی درک دیدگاه مشتری. این امر می‌تواند از طریق زمینه‌های مشترک، ارزش‌ها، یا تجربه‌های مشترک به وجود آید. اما حتی بدون این‌ها هم، انسان‌ها تخیل لازم را دارند تا خود را جای فرد دیگری بگذارند. همدلی همان چیزی است که به بازاریابان امکان می‌دهد بفهمند ذهن انسان چگونه کار می‌کند.

«قطب‌نما شناختی» ابزاری است برای کشف بینش عمیق مشتری از طریق همدلی. و در عین حال، یک دفترچه راهنما برای زیر سؤال بردن و محافظت از پیاده‌سازی‌های مبتنی بر هوش مصنوعی. این قطب‌نما، هم به عنوان یک چارچوب راهبردی و هم به عنوان یک راهنمای عملی طراحی شده است و به بازاریابان کمک می‌کند با ذهن انسان هم‌راستا بمانند.

قطب‌نمای شناختی

قطب‌نمای شناختی بر دو مؤلفه اصلی بنا شده است (شکل ۵/۱). نخست، «نقشه شناختی» (cognitive map)، چارچوبی است که کشف بینش‌های مربوط به چگونگی پردازش محرک‌های بازاریابی توسط انسان را از طریق سه سیستم مغزی هدایت می‌کند: توجه، اجتماعی، و پاداش. این بینش‌های مشترک، پایه و اساس بخش دوم را تشکیل می‌دهند: «چهار ربع محرک» (stimuli quadrants) – داستان‌سرایی برند، ارزش پیشنهادی، رویکرد فروش، و تجربه مشترک – که بلوک‌های سازنده بازاریابی مدرن هستند و باید خود را با تغییرات شناخت انسانی در دنیای تقویت‌شده توسط هوش مصنوعی تطبیق دهند.

نقشه شناختی

در فصل ۴، سه سیستم مغزی را معرفی کردیم که برای درگیر کردن «انسان‌های توسعه‌یافته» بیشترین ارتباط را دارند: توجه، اجتماعی، و پاداش. اگرچه این‌ها نواحی آناتومیک مجزا و مشخصی نیستند، اما مفاهیم کارکردی به‌خوبی تثبیت‌شده‌ای در علوم اعصاب هستند.

در واقعیت، این سیستم‌های مغزی به‌شدت در هم تنیده و به‌صورت موازی عمل می‌کنند. اما برای سادگی، آن‌ها را به‌صورت متوالی بررسی می‌کنیم؛ انگار که پیام بازاریابی شما در حال سفر درون قیفی در ذهن مشترک است. پیام باید توجه را جلب کند، در سطح احساسی طنین‌انداز شود، و سپس یک تصمیم را برانگیزد (شکل ۵/۲).

فکر کردن به این فرایند به‌صورت خطی، به بازاریابان کمک می‌کند آنچه در ذهن مشترک رخ می‌دهد را تصویر کنند. این رویکرد، ابزار عملی‌ای برای ثبت و ضبط بینش‌های مشترک محسوب می‌شود. هر یک از این سه سیستم مغزی، چالشی منحصر به فرد – و همچنین فرصتی منحصر به فرد – برای بازاریابان ارائه می‌دهد. آن‌ها تعیین می‌کنند که مردم چگونه به پیام‌ها واکنش نشان می‌دهند. هر مقدار بهتر که بازاریابان بفهمند چه چیز هر سیستم را فعال می‌کند، می‌توانند نقاط تماس بازاریابی را مؤثرتر طراحی کنند.

این بینش‌ها، پایه‌ای برای توسعه استراتژیک فراهم می‌کنند و به بازاریابان کمک می‌کنند داستان‌سرایی برند، ارزش پیشنهادی، رویکرد فروش، و تجربه مشترک را طراحی کنند. این چارچوب همچنین دستورالعمل‌هایی برای بازاریابان فراهم می‌آورد تا مداوماً رویکرد خود را در کمپین‌های تکنولوژیک محور زیر سؤال ببرند؛ برای مثال، این‌که مشتریان چگونه پیام‌های بازاریابی را ارزیابی می‌کنند.

چارچوب توجه-اجتماعی-پاداش از نظر ساختار شباهت‌هایی با مدل مشهور «مغز سه‌گانه» (triune brain) دارد. مدل سه‌گانه، مغز را به سه لایه تکاملی سازمان‌دهی می‌کند: مغز قدیم (غریزی)، مغز میانی (احساسی)، و مغز جدید (عقلانی). هر دو چارچوب، طبقه‌بندی‌های کارکردی از نحوه پردازش محرک‌ها توسط مغز هستند و هر دو به‌صورت استعاره‌ای، چگونگی پردازش اطلاعات در توالی‌های لایه‌لایه را بازنمایی می‌کنند.

آنچه مدل توجه-اجتماعی-پاداش را متمایز می‌کند، ارتباط زمینه‌ای آن با چشم‌انداز مدرن بازاریابی است. در عصرک با حجم عظیم اضافه‌بار محتوا، نبرد اصلی بر سر توجه است. بازاریابان باید بفهمند مغز چگونه اطلاعات را فیلتر می‌کند.

در دوره‌ای که مشتریان به‌هم‌پیوسته و «قبایل دیجیتال» شکل گرفته‌اند، نبرد بر سر نفوذ است. بازاریابان باید بفهمند مغز چگونه ارتباط اجتماعی و احساسی را ارزیابی می‌کند. و در زمانی که مصرف آگاهانه رواج یافته، نبرد بر سر ارزش است. مغز دارا سازوکاری قضاوت‌گر است که تعیین می‌کند آیا یک محصول واقعاً ارزشش را دارد یا نه.

این چارچوب، شناخت را از منظر دینامیک‌های بازاریابی مدرن بازتعریف می‌کند و آن را برای بازاریابان امروز، عملی‌تر و کاربردک‌تر می‌سازد.

محرك‌های توجه

بخش بالای قیف، بخشی از مغز است که مسئول توجه است. این بخش تعیین می‌کند روی چه چیزی تمرکز شود و چه چیزی نادیده گرفته شود. مشتریان در هر دقیقه در معرض حجم عظیمی از پیام‌ها قرار می‌گیرند. مغز توجه مثل یک فیلتر عمل می‌کند؛ فقط چیزهایی را عبور می‌دهد که جالب به نظر برسند.

بازاریابان باید مداوماً رویکرد خود را در کمپین‌های تکنولوژی‌محور، به‌خصوص وقتی تلاش می‌کنند از دل این سر و صدا بیرون بیایند، زیر سؤال ببرند. یکی از نخستین فیلترها، توجه است. سؤال کلیدی این است: «چه چیزی علاقه مخاطب را جلب می‌کند؟» اگر پیامی حس کنجکاوی را برانگیزد، بلافاصله فیلتر می‌شود. اما یک خط باریک وجود دارد: «چه چیزی ممکن است در عوض، مزاحم و آزاردهنده به نظر برسد؟» وقتی محتوا آزاردهنده یا مزاحم احساس شود، می‌تواند حس تحریک‌پذیری (irritation) را برانگیزد.

پیونددهنده‌های اجتماعی

زمانی که توجه جلب شد، مغز اجتماعی – به‌عنوان بخش میانی قیف – وارد عمل می‌شود. این سیستم، به‌دنبال یک ارتباط احساسی با فرد یا برند می‌گردد که پیام را منتقل می‌کند. این ارتباط اغلب از طریق داستان‌های مرتبط (relatable) یا رفتارهای آشنا شکل می‌گیرد. این همان مسیری است که مردم از طریق آن به اینفلوئنسرهای اعتماد می‌کنند یا احساس می‌کنند یک برند واقعاً آن‌ها را می‌فهمد.

بازاریابان باید کشف کنند «چه چیزی پیام را قابل‌ارتباط (relatable) می‌کند؟» مغز به‌دنبال سیگنال‌های اعتماد و ارتباط می‌گردد. اما هم‌زمان باید پرسند، «چه چیزی ممکن است جعلی به نظر برسد؟» کمپینی که از فناوری استفاده می‌کند، در معرض این خطر است که بیش از حد مکانیکی احساس شود؛ گویی برای بهینه‌سازی طراحی شده نه برای یک ارتباط انسانی واقعی. زمانی که اجرا فاقد عمق احساسی باشد، مخاطبان ممکن است تصمیم بگیرند ارتباط خود را قطع کنند.

انگیزاننده‌های پاداش

اگر پیام از مغز اجتماعی عبور کند، سیستم پاداش شروع به فعال شدن می‌کند. مغز پاداش از تصمیم‌گیری‌های سنجیده (deliberate) پشتیبانی می‌کند. این سیستم، ارزش محصولات و تجربه‌ها را هم از نظر احساسی و هم از نظر عقلانی می‌سنجد. هر چند احساسات غالباً پیش‌قدم می‌شوند، ملاحظات عقلانی نیز در هدایت انتخاب نهایی نقش دارند. این سیستم تصمیم‌سازی، در رفتار خرید نقشی کلیدی دارد و به‌عنوان بخش پایینی قیف در ذهن مشترک عمل می‌کند.

نکته کلیدی این است که پرسیم: «چه چیزی پیشنهاد را ارزشمند می‌کند؟» ممکن است پیام تازه و از نظر احساسی جذاب باشد، اما اگر پاداش ادراک‌شده (perceived payoff) پایین باشد، تصمیم متوقف می‌شود. و نیز باید پرسید: «چه چیزی ممکن است فریبکارانه به نظر برسد؟» اگر پیشنهاد، فریبنده یا متقلبانه احساس شود، مشتریان ممکن است تصمیم بگیرند آن را رد کنند.

«ماشین‌ها برای کار» رنو (Renault's "Cars to Work")

در سال ۲۰۲۴، رنو ابتکار تحسین برانگیزی با عنوان «Cars to Work» راه‌اندازی کرد که با هدف کمک به افراد بیکار در مناطق محروم از نظر حمل‌ونقل در فرانسه، برای یافتن شغل‌های پایدار طراحی شده بود. در چارچوب این برنامه، رنو استفاده موقت از یک خودرو را به صورت رایگان، برای دوره قرارداد آزمایشی متقاضیان کار فراهم کرد. اگر فرد توانست قرارداد دائم بگیرد، آن‌گاه می‌توانست شروع به پرداخت هزینه خودرو کند. این کمپین جوایز اصلی جشنواره بین‌المللی خلاقیت Cannes Lions را به دست آورد. از جمله جایزه بزرگ (Grand Prix) برای «تجارت خلاق» (Creative Commerce) و «اهداف توسعه پایدار» (Sustainable Development Goals).

آنچه این کمپین را متمایز کرد، فقط اثر اجتماعی آن نبود، بلکه همسویی عمیقش با نحوه پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری توسط مغز انسان بود. این کمپین با پیشنهاد خلاف انتظارش (counterintuitive) توجه را جلب کرد: یک برند خودرو ساز، خودروها را به طور رایگان به افراد بدون شغل می‌داد. این پیشنهاد شگفت‌انگیز، برخلاف انتظارات بود و در میان آگهی‌های رایج خودرو، این پیام فوراً برجسته شد.

در گام بعد، کمپین از طریق همدلی، یک ارتباط احساسی ساخت. با همسو کردن خود با دو مسئله واقعی اجتماعی – دسترسی به جابه‌جایی (mobility) و اشتغال – رنو مغز اجتماعی را فعال کرد. مردم این برند را انسان‌محور (human-centered) درک کردند.

این برند همچنین از «اثر هاله‌ای» (halo effect) بهره‌مند شد. از آنجا که این ابتکار سخاوتمندانه به نظر می‌رسید، آن احساسات مثبت به کل برند رنو تعمیم یافت. داستان‌های واقعی کاربران، به تقویت «اثبات اجتماعی» (social proof) کمک کرد و نشان داد که این برنامه در حال حاضر در حال ایجاد تأثیر مثبت است.

در نهایت، کمپین با ساختار بندی پیشنهاد به گونه‌ای که از اصل «گریز از فقدان» (loss aversion) استفاده کند، سیستم پاداش را هدف قرار داد. زمانی که کاربران به داشتن یک خودرو عادت کردند، ایده از دست دادن آن از نظر احساسی هزینه‌زا شد. این احساس، افراد را برانگیخت تا برای حفظ خودرو، به دنبال ثبات شغلی بروند.

با درگیر کردن هر سه سیستم مغزی – توجه، اجتماعی، و پاداش – ابتکار «Cars to Work» رنو به عنوان الهام‌بخشی در بازاریابی ذهن‌محور مطرح می‌شود. این کمپین نشان می‌دهد که چگونه یک برنامه طراحی شده خوب، می‌تواند با همسویی با نحوه کار ذهن انسان، سرمایه برند را تقویت کند.

چهار ربع محرک (Stimuli Quadrants)

اثرات ذهن‌محور در چهار بلوک سازنده نمود پیدا می‌کنند؛ هر یک از آن‌ها باید با نحوه پردازش محرک‌ها و تصمیم‌گیری مغز انسان هم‌سو باشند (شکل ۵/۳). این کاربردهای بازاریابی، از بازاریابان می‌خواهند که در هر مرحله از سفر مشتری، شناخت انسان را بفهمند و بر آن اثر بگذارند.

در عصر رسانه‌های دیجیتال، نخستین تعامل مشتری با یک برند اغلب با مواجهه با محتوای آن شروع می‌شود. داستان‌سرایی برند، نقطه ورود به ذهن مشترک است. نقش اصلی آن، ایجاد ارتباط است؛ نشان دادن این‌که برند می‌فهمد چه چیز برای مخاطب اهمیت دارد.

اگرچه هر سه سیستم مغزی – توجه، اجتماعی، و پاداش – فعال می‌شوند، سیستم‌های توجه و اجتماعی در این مرحله نقش غالب را دارند. هر دو تعیین می‌کنند که آیا مشترک درگیر می‌ماند یا جلوتر می‌رود. وقتی روایت نتواند ارتباط برقرار کند، تعامل متوقف می‌شود.

اگر داستان طنین انداز شود، مشتریان معمولاً وارد مرحله کشف (discovery) می‌شوند و به دنبال اطلاعات بیشتر درباره برند می‌گردند. این آن‌ها را به مواجهه با «ارزش پیشنهادی» برند می‌رساند؛ وعده‌ای که در محصولات یا خدمات آن نهفته است. در این مرحله، هدف این است که آموزش داده شود؛ توضیحی شفاف از مزایای برند و آنچه آن را منحصر به فرد می‌کند.

در اینجا، سیستم پاداش در مغز فعال‌تر می‌شود و منافع ادراک‌شده را در برابر هزینه‌ها می‌سنجد. یک ارزش پیشنهادی قوی باید دلیل قانع‌کننده‌ای ارائه کند که برند ارزش ادامه تعامل را دارد.

هم‌زمان با پیشرفت مشتریان به سمت تصمیم خرید، آن‌ها رویکرد فروش برند را تجربه می‌کنند. این تجربه ممکن است شامل تعاملات مستقیم با یک فروشنده یا تعامل‌های واسطه‌شده از طریق پلتفرم‌های دیجیتال باشد. در این مرحله، هدف «قانع کردن» مشتریان است.

رویکرد فروش باید سیستم‌های اجتماعی و پاداش در مغز را فعال کند، با ایجاد اعتماد و تقویت ارزش ادراک‌شده. کیفیت این تعامل اغلب تعیین می‌کند که مشتری خرید را کامل می‌کند یا نه.

در نهایت، ماندگارترین برداشت، از تجربه مشتری در طول خرید، استفاده از محصول، و تعاملات پس از فروش شکل می‌گیرد. این مرحله، با هدف «تقویت» طراحی می‌شود. یک تجربه رضایت‌بخش، خاطرات مثبت را تقویت کرده و دلبستگی به برند را افزایش می‌دهد. این مرحله تعیین می‌کند که آیا مشتریان دوباره خرید خواهند کرد یا حتی به طرفداران وفادار تبدیل می‌شوند.

در مجموع، این چهار بلوک سازنده، «چهار ربع محرک» را شکل می‌دهند. آن‌ها حول دو محور کلیدی سازماندهی شده‌اند: محور عقلانی-احساسی و محور پیشروی قیف، که هر دو نشان‌دهنده نحوه تعامل بازاریابی با ذهن انسان هستند.

محور افقی، طیف عقلانی-احساسی را بازتاب می‌دهد که به صورت استعاره با عملکردهای مغز چپ و راست نمادپردازی می‌شود. در سمت چپ، ارزش پیشنهادی و رویکرد فروش قرار دارند؛ بلوک‌هایی که عمدتاً بر تفکر عقلانی مبتنی‌اند. در سمت راست، داستان‌سرایی برند و تجربه مشتری قرار دارند؛ دو بلوکی که برای ایجاد ارتباط احساسی طراحی شده‌اند.

محور عمودی، پیشروی از بالا به پایین در قیف بازاریابی را نمایندگی می‌کند. نیمه بالایی شامل داستان‌سرایی برند و ارزش پیشنهادی است؛ عناصری که آگاهی و علاقه را در مراحل اولیه سفر مشتری هدایت می‌کنند. نیمه پایینی، رویکرد فروش و تجربه مشتری را دربرمی‌گیرد که تصمیمات خرید و رفتار پس از خرید را هدایت می‌کنند.

این دو محور، با هم یک چارچوب جامع ایجاد می‌کنند که محرک‌های بازاریابی را با «نقشه شناختی» هم‌راستا می‌کند تا در عین درگیر کردن ذهن، نتایج را نیز پیش ببرد.

داستان‌سرایی برند

در عصر دیجیتال، جایی که دامنه توجه کوتاه و محتوا فراوان است، داستان‌سرایی قدرتمندترین محرک برای یک برند است تا توجه را جلب کند. با این وجود، بسیاری از روایت‌های برند، شکست می‌خورند زیرا شرکت را در مرکز داستان قرار می‌دهند، نه مشتری را.

داستان‌سرایی مؤثر برند، با درک عمیق از دنیای احساسی مشتری آغاز می‌شود. تنش در قلب یک داستان خوب، اغلب از نیازهای احساسی برآورده‌نشده ناشی می‌شود. مشکل می‌تواند شکل ناامنی‌های شخصی به خود بگیرد؛ مانند نگرانی‌های مربوط به تصویر بدن یا اضطراب درباره امنیت شغلی. این مسائل می‌توانند از تنش‌های اجتماعی برخیزند، مانند ترس از عقب

ماندن (FOMO) یا فشار برای کسب تأیید همسالان. همچنین می‌توانند توسط فشارهای آرزومندانه (aspirational) هدایت شوند؛ مانند تمایل به تعادل کار-زندگی یا نجات سیاره. این نخستین گام برای ایجاد اتصال است.

دومین عنصر، هم‌سویی با هویت مخاطب است. مشتریان به روایت‌هایی جذب می‌شوند که تأیید می‌کند آن‌ها چه کسانی هستند یا چه کسانی می‌خواهند باشند. هویت مشتری می‌تواند ارزش‌ها را در برگیرد؛ ارزش‌هایی که تعیین می‌کنند افراد چه چیز را در زندگی ضروری می‌دانند. همچنین می‌تواند نگرش‌های شخصی را منعکس کند؛ مثل گشودگی نسبت به ایده‌های جدید. هویت، از طریق رفتار نیز آشکار می‌شود – اینکه مردم چه کارهایی برای انجام دادن یا مصرف کردن انتخاب می‌کنند. برای مثال، یک حرفه‌ای نسل Z که ارزش پیشرفت را می‌بیند، نوآوری را در آغوش می‌گیرد. و ساعات طولانی کار می‌کند. ممکن است به داستان برند جذب شود که «فرهنگ تلاش مدرن» (modern hustle culture) را جشن می‌گیرد.

داستان‌های بزرگ برند، فقط به ایجاد طنین شخصی بسنده نمی‌کنند. آن‌ها با تبدیل شدن به داستان‌های قابل اشتراک درون قبایل مشتری، مقیاس می‌گیرند. برای آن‌که داستان برند «قابل اشتراک» باشد، باید احساسات قوی مانند غم یا امید را برانگیزد که مردم را به عمل وا دارد. اما کشش احساسی به‌تنهایی کافی نیست. داستان همچنین باید وسیله‌ای برای «خودابرازی» (self-expression) باشد. به اشتراک گذاشتن آن باید مثل این باشد که فرد می‌گوید: «این من هستم.» به همان اندازه، داستان‌ها زمانی رشد می‌کنند که حس تعلق را تقویت کنند. مردم به محتواهایی جذب می‌شوند که کمک می‌کند احساس کنند بخشی از چیزی بزرگ‌تر هستند؛ مانند یک هدف یا یک جنبش.

کمپین «هزینه زیبایی» (Cost of Beauty) داو، نمونه‌ای قدرتمند از داستان‌سرایی شناختی در عمل است. این کمپین بخشی از «پروژه عزت‌نفس داو» (Dove Self-Esteem Project) است که می‌کوشد به بزرگ‌ترین پلتفرم آموزش اعتمادبه‌نفس بدن در جهان تبدیل شود.

در قلب این داستان، مسئله‌ای عمیقاً مرتبط با جوانان قرار دارد: استانداردهای زیبایی سمی‌ای که توسط رسانه‌های اجتماعی ترویج می‌شوند. این ایده‌آل‌های غیرواقعی، باعث افزایش نارضایتی از بدن در میان جوانان شده و به موجی از مشکلات سلامت روان انجامیده‌اند.

برای هم‌سویی با هویت جوانان امروز، داو تصمیم گرفت داستان واقعی «مرک» را برجسته کند؛ دختر جوانی که در تلاش برای تطبیق با ایده‌آل‌های زیبایی آنلاین، دچار اختلال خوردن (eating disorder) شد. با این حال، داستان مرک به‌عنوان یک مورد منفرد ارائه نشده است؛ بلکه نماینده میلیون‌ها دختر است که با فشارهای مشابه مواجه‌اند.

این فیلم کوتاه با فراخوانی به اقدام (call to action) پایان می‌یابد؛ بینندگان را ترغیب می‌کند تا از «قانون ایمنی آنلاین کودکان» (Kids Online Safety Act) حمایت کنند. این دعوت، داستان را از یک روایت شخصی به یک جنبش قابل اشتراک تبدیل می‌کند و مردم را دعوت می‌کند تا بخشی از راه‌حل شوند.

ارزش پیشنهادی (Value Proposition)

در حالی که داستان‌سرایی برند، طنین احساسی ایجاد می‌کند، ارزش پیشنهادی، مقایسه ذهنی مشتری را هدایت می‌کند. مغز انسان طوری سیم‌کشی شده که گزینه‌ها را با هم مقایسه کند. مصالحه‌ها را بسنجد و آن گزینه‌ای را انتخاب کند که بیشترین ارزش ادراک‌شده را با کمترین هزینه ارائه می‌دهد. مشتریان به‌ندرت محصولات را در خلأ ارزیابی می‌کنند. این بدان معناست که شرکت‌ها باید ارزش‌های پیشنهادی‌ای بسازند که در یک زمینه رقابتی برجسته شوند.

نخستین وظیفه، جلب توجه با علامت‌دهی تمایز واضح است. در بازاری شلوغ با گزینه‌های فراوان، مشتریان سریع فیلتر می‌کنند. آن‌ها به نشانه‌های متمایز – مانند طراحی جسورانه یا شعار جذاب – تکیه می‌کنند تا تصمیم بگیرند کدام

پیشنهادهای حتی ارزش بررسی بیشتر را دارند. این همان جایی است که تمایز بیشترین اهمیت را دارد. اگر یک محصول شبیه همه چیزهای دیگر به نظر برسد، پیش از آنکه ارزیابی عمیق‌ترک شروع شود، نادیده گرفته می‌شود.

وقتی توجه جلب شد، شرکت‌ها باید میان ارزش کارکردی و احساسی تعادل برقرار کنند. مشتریان شروع می‌کنند به سنجیدن آنچه محصول انجام می‌دهد در برابر احساسی که ایجاد می‌کند. یک لپ‌تاپ شیک، برای مثال، می‌تواند مزایای ملموسی مانند پردازش سریع و عمر باتری طولانی داشته باشد؛ که این‌ها ویژگی‌های کارکردی هستند. با این حال، باید معناک احساسی هم داشته باشد؛ مانند اعتماد به نفس یا جایگاه اجتماعی. مسئله این است که داشتن این محصول چه چیز درباره مشتری می‌گوید و چگونه در هویت مورد نظر او جا می‌گیرد.

در نهایت، شرکت‌ها باید به این سؤال پایانی پاسخ دهند: «آیا می‌ارزد؟» مشتریان با مصالحه‌ای بین آنچه می‌گیرند و آنچه می‌دهند مواجه‌اند. در این مرحله، ارزش پیشنهادی باید نشان دهد که منافع از هزینه‌ها فراتر می‌روند. این هزینه‌ها ممکن است فراتر از برچسب قیمت باشند و شامل تلاش لازم برای به دست آوردن محصول، هزینه‌های پنهان، نگهداری مداوم، یا ریسک انتخاب اشتباه شوند. یک ارزش پیشنهادی قوی، این محاسبه ذهنی را ساده می‌کند. به مشتری اطمینان می‌دهد که پاداش‌ها از فداکارها بیشترند و تصمیم را عاقلانه جلوه می‌دهد.

نبرد میان نایکی و بازیگران نوظهوری مانند «آن» (On)، این اصول را به خوبی نشان می‌دهد. نایکی مدت‌هاست که با گسترش تعریف بازار خود، بر صنعت پوشاک ورزشی سیطره دارد. با داستان برند مثل «اگر بدن دارید، شما یک ورزشکارید»، نایکی خود را به عنوان برند برای همه جایگاه‌دهی کرد.

با این حال، هنگامی که نایکی هرچه بیشتر بر طراحی‌های «رترو» و فناوری میراثی (heritage technology) تکیه کرد، ارزش پیشنهادی آن شروع به تیره شدن کرد. کفش‌ها اغلب شبیه به هم به نظر می‌رسیدند. در حالی که قیمت‌ها افزایش یافته بود؛ و این باعث شد مصالحه بین آنچه مشتریان دریافت می‌کردند و آنچه می‌پرداختند، سخت‌تر توجیه شود.

از همین نقطه بود که «آن» فرصت خود را پیدا کرد. «آن» با بالشتک‌گذاری (cushioning) کف کفش که از نظر بصری متمایز است، توجه را جلب می‌کند. این برند، ارزش خود را با شعار «مهندسی سوئیسی» ساده‌ساز می‌کند و وضوحی در مورد آنچه مشتریان به دست می‌آورند، ارائه می‌دهد. در حالی که نایکی در اواخر دوران همه‌گیری، به مدل «مستقیم به مصرف‌کننده» (direct-to-consumer) روی آورد، «آن» از طریق شرکات‌های خرده‌فروشی، دسترسی را فراهم کرد.

نایکی به دلیل جذابیت گسترده خود، همچنان به‌طور قابل‌توجهی از «آن» بزرگ‌تر است. با این حال، در بازاری که بر مقایسه شکل گرفته، ممکن است نایکی نیاز داشته باشد ارزش پیشنهادی خود را بازتنظیم کند تا به گزینه‌های جدیدتر پاسخ دهد.

رویکرد فروش (Selling Approach)

پس از آموزش بازار با یک ارزش پیشنهادی قوی، چالش بعدی این است که «هل دادن نهایی» را برای ترغیب مشتریان به خرید فراهم کنیم. این همان جایی است که رویکرد فروش حیاتی می‌شود. در این مرحله، مشتریان ممکن است پیشاپیش با داستان برند درگیر شده و ارزش پیشنهادی آن را به صورت آنلاین بررسی کرده باشند؛ اکنون آن‌ها پیش از تعهد، به دنبال اطمینان از طریق یک ارتباط انسانی هستند.

در این مرحله، شرکت‌ها باید از «وعده» به «عمل» سوئیچ کنند. فروشندگان باید در حالی که روابط احساسی را حفظ می‌کنند، اعتبار و قابل‌اعتماد بودن خود را نشان دهند. در عصری که عوامل هوش مصنوعی می‌توانند عمل فروش را شبیه‌سازی کنند، این لحظات انسانی اغلب تفاوت سرنوشت‌ساز را رقم می‌زنند.

در ابتدا، فروشندگان خط مقدم باید قابل اعتماد بودن خود را سیگنال دهی کنند. مشتریان به طور ناخودآگاه به دنبال نشانه‌هایی می‌گردند که نشان دهد نمایندگان انسانی برند تا چه حد قابل اعتمادند. هنگامی که فروشندگان با اعتماد به نفس ارتباط برقرار می‌کنند، شروع به ایجاد اعتماد می‌کنند. حتی رفتارهای ساده – مانند پاسخ‌گویی به موقع و پیگیری‌های proactive – به عنوان سیگنال‌های قدرتمند از قابلیت اتکای آن‌ها عمل می‌کنند.

وقتی اعتماد در را باز کرد، فروشندگان باید از طریق تعامل‌های متناسب‌سازی شده (tailored interactions)، ارتباط عمیق‌تر شکل دهند. اینجا همان زمانی است که شخصی‌سازی اهمیت پیدا می‌کند. زمانی که فروشندگان درک خود از زمینه مشتری را نشان می‌دهند، راه‌حل مناسب را پیشنهاد می‌کنند و آن را با اطمینان بیان می‌کنند. شروع به ساختن صمیمیت می‌کنند.

در نهایت، رویکرد فروش باید تردیدهای باقیمانده را از میان بردارد. ممکن است مشتریان هنوز شک داشته باشند یا ریسک‌ها را سبک‌سنگین کنند. فروشندگان باید آماده باشند تا آن نگرانی‌ها را برطرف کرده و آرامش خاطر ایجاد کنند. برای مثال، اگر محصول بیش از حد گران به نظر برسد، فروشندگان می‌توانند گزینه‌های تأمین مالی ارائه کنند. اگر مشتریان از تناسب اندازه لباس مطمئن نباشند، فروشندگان می‌توانند سیاست بازگشت کالا را یادآوری کنند. هر تردید باید با اطمینان بخشی پاسخ داده شود.

Salesforce، که پیشروترین ارائه‌دهنده نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جهان است، نمونه‌ای قانع‌کننده ارائه می‌دهد از این‌که چگونه رویکردهای فروش شناختی را می‌توان با هوش مصنوعی تقویت کرد. این شرکت تیم فروش خط مقدم خود را با ابزارهای هوشمند تقویت می‌کند.

Salesforce، تولید و ارزیابی سرخ‌ها (qualification & lead generation) را به عوامل هوش مصنوعی می‌سپارد. این کار به فروشندگان اجازه می‌دهد انرژی خود را روی تعامل‌های انسانی دارای ارزش بالا، جایی که اعتماد حیاتی است، متمرکز کنند. علاوه بر این، Salesforce آمادگی تیم فروش خود را از طریق یک «مربی هوش مصنوعی» (AI coach) افزایش می‌دهد.

مربی هوش مصنوعی، پرونده‌های دقیق مشتری (customer dossier) شامل پیش‌های صنعتی، پروفایل‌های شرکتی، و نقاط درد (pain points) مرتبط تولید می‌کند. فروشندگان می‌توانند با عامل هوش مصنوعی تمرین کنند؛ عاملی که مکالمات احتمالی با مشتری را شبیه‌سازی کرده و بازخورد شخصی‌سازی شده متناسب با پرسوئاهای مختلف خریدار ارائه می‌دهد. این امر منجر به اعتماد به نفس بیشتر در تعاملات واقعی فروش می‌شود.

Salesforce همچنین تیم‌های خود را برای برخورد با تردیدها مجهز می‌کند. اگر یک مشتری بالقوه به رقیبی اشاره کند، مربی هوش مصنوعی می‌تواند مقایسه‌های مثبت یا داستان‌های موفقیت از مشتریان مشابه ارائه دهد. اگر قیمت به موضوعی حساس تبدیل شود، مربی می‌تواند به سرعت شبیه‌سازی بازگشت سرمایه (ROI simulation) را در اختیار فروشندگان بگذارد. با استفاده از هوش مصنوعی، Salesforce به فروشندگان خود کمک می‌کند تا روی تبدیل شدن به «چهره مورد اعتماد» برند تمرکز کنند.

تجربه مشتری (Customer Experience)

آخرین بلوک سازنده در قطب‌نمای شناختی، تجربه مشتری است. این مرحله پس از خرید می‌آید و تعیین می‌کند که مشتری باز می‌گردد و از برند حمایت می‌کند یا نه. این همان مرحله‌ای است که برندها واقعاً در ذهن مشتریان مورد آزمایش قرار می‌گیرند. هر وعده برند، هر ارزش پیشنهادی، و هر سخنرانی فروش، مستقیماً توسط خود مشتریان اعتبارسنجی می‌شود.

مشتریان ممکن است همه تعاملاتی را که با یک برند دارند به یاد نیاورند. نقاط تماس کم‌اهمیت معمولاً فراموش می‌شوند. اما باید برخی لحظات به‌یادماندنی وجود داشته باشند که عمیقاً در حافظه آن‌ها حک شوند. برندها باید روی خلق این «لحظات WOW» تمرکز کنند؛ برای مثال، ارتقای غیرمنتظره یا رسیدگی استثنایی به شکایات مشتری. یک برند باید بپرسد: «اگر فقط یک چیز باشد که مشتریان درباره ما به خاطر بسپارند، آن چه خواهد بود؟»

یکی از راه‌های قدرتمند برای خلق تجربه‌ای چشم‌گیر، طراحی چندحسی (multisensory design) است. درگیر کردن هر پنج حس، تجربه را غوطه‌ورکننده‌تر می‌کند و در نتیجه، رمزگذاری حافظه را تقویت می‌کند. برای مثال، یک هتل ممکن است به‌خاطر دکور متمایز، موسیقی پس‌زمینه، رایحه اختصاصی، تخت‌خواب‌های ویژه، یا غذای خاصش در ذهن مهمان‌ها ماندگار شود. همه این‌ها، اثر حسی عمیقی در ذهن مهمان برجای می‌گذارند که ممکن است او را به بازگشت ترغیب کند.

شرکت‌ها همچنین می‌توانند با درگیر کردن سیستم پاداش مغز، رفتار خرید تکراری را تقویت کنند. برنامه‌های وفاداری، برای مثال، با ارائه مشوق‌هایی که خریدهای تکراری را تشویق می‌کنند، به ساخت عادت کمک می‌کنند. اما «حمایت‌گری» (advocacy) یک قدم جلوتر است. طرفداران واقعی به خاطر مشوق‌ها برندها را توصیه نمی‌کنند؛ آن‌ها این کار را انجام می‌دهند چون می‌خواهند دیگران نیز همان تجربه استثنایی را داشته باشند. در ذهن مشتری، توصیه یک برند، ریسک به‌همراه دارد؛ اگر تجربه کمتر از حد انتظار باشد، می‌تواند به اعتبار شخصی او آسیب بزند. به همین دلیل، فقط تجربه‌های واقعاً چشم‌گیر است که شایسته حمایت‌گری می‌شوند.

کاستکو نمونه‌ای است از این‌که چگونه یک تجربه مشتری استثنایی، وفاداری بیش از ۱۳۰ میلیون عضو در سراسر جهان را تقویت می‌کند. مدل عضویت، به‌عنوان یک «هزینه غرق‌شده» (sunk cost)، مشتریان را به بازدیدهای مکرر تشویق می‌کند؛ اما این تجربه چشم‌گیر درون فروشگاه‌های است که به کاستکو وفاداری شبه‌فرقه‌ای (cult-like devotion) می‌بخشد.

خرید در کاستکو مانند یک شکار گنج چندحسی (multisensory treasure hunt) احساس می‌شود. مشتریان در راهروهای بدون برچسب پرسه می‌زنند، ترکیب چرخشی (rotating mix) از محصولات را کشف می‌کنند، و در طول مسیر از نمونه‌های رایگان لذت می‌برند. اگرچه کاستکو به‌عنوان یک خرده‌فروش تخفیفی شناخته می‌شود، اما همچنین یک تجربه خرید آرزومندانه (aspirational) ارائه می‌دهد؛ جایی که اعضا می‌توانند در کنار کالاهای روزمره، اقلام لوکس پیدا کنند. اینجا جایی است که «صرفه‌جویی هوشمند» با «لذت‌های گهگاه» تلاقی می‌کند.

یکی دیگر از عوامل متمایزکننده، خدمات همواره خوب کاستکو است که توسط کارکنان خط مقدم خوش‌پرداخت و باانگیزه‌اش ایجاد می‌شود. توجه آن‌ها به مشتری، کمک می‌کند هر بازدید به تجربه‌ای به‌یادماندنی تبدیل شود. کاستکو یک تجربه خرید سرشار از شادی خلق می‌کند؛ تجربه‌ای که مشتریان را دوباره بازمی‌گرداند و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا برای برند، تبلیغ دهان‌به‌دهان انجام دهند.

خلاصه

بازاریابی ذهن‌محور، راهنمایی فکری برای پیمایش در بازاریابی در دنیای تکنولوژی‌محور ارائه می‌دهد. زمانی که عوامل هوش مصنوعی می‌توانند محتوا تولید کنند، پیشنهادها را شخصی‌سازک نمایند، و مکالمه‌ها را پیش ببرند، بازاریابان در معرض خطر از دست دادن تمرکز بر چیزی قرار دارند که واقعاً اهمیت دارد: ارتباط انسانی.

این رویکرد، از «قطب‌نمای شناختی» استفاده می‌کند که بر دو مؤلفه اصلی بنا شده است. نخست، «نقشه شناختی» – یک مدل بینش مشتری که مبتنی بر نحوه پردازش محرک‌های بازاریابی توسط مغز است. سیستم توجه، محتوا را فیلتر می‌کند.

مغز اجتماعی به دنبال ارتباط احساسی می‌گردد. مغز پاداش ارزیابی می‌کند که آیا یک محصول یا خدمت واقعاً ارزشش را دارد یا نه.

دوم، «چهار ربع محرک» که این پینش‌ها را به گام‌های عملی ترجمه می‌کند: داستان‌سرایی برند، ارزش پیشنهادی، رویکرد فروش، و تجربه مشتری. داستان‌سرایی، با بازتاب دادن اضطراب‌های مخاطب، توجه را جلب می‌کند. یک ارزش پیشنهادی قوی، مصالحه‌هایی را که مشتریان در ذهن خود انجام می‌دهند ساده می‌کند. رویکرد فروش، اعتماد می‌سازد و «هل نهایی» را فراهم می‌کند. و تجربه مشتری، لحظات به یادماندنی‌ای ایجاد می‌کند که داستان برند را تقویت می‌کند. این عناصر، در کنار هم، به بازاریابان یادآور می‌کنند که در عصر هوش مصنوعی، بازاریابی همچنان درباره‌ی «درک انسان‌ها» است. قطب‌نمای شناختی، راهنمایی جامع ارائه می‌دهد که بر درکی از نحوه کار ذهن انسان بنا شده است.

سؤالات تأمل

- آیا تحقیقات بازار شما کشف می‌کند که مشتریان چگونه فکر می‌کنند، چه احساسی دارند، و چگونه تصمیم می‌گیرند؟
- کدام بخش از بازاریابی شما در درگیر کردن ذهن انسانی کوتاه می‌آید؟
- آیا از فناوری برای تعمیق ارتباط انسانی استفاده می‌کنید، یا برای جایگزین کردن آن؟

فصل ۶

نقشه‌برداری شناختی: مشاهده ذهن انسان در عمل برای استخراج پینش‌های عمیق مشتری

سال ۲۰۲۵، سال ورود «نسل بتا» (Generation Beta) است؛ جدیدترین گروه نسلی. این نسل پس از پنج گروه پیشین قرار می‌گیرد: بیبی بومرها، نسل ایکس، نسل وای، نسل زد، و نسل آلفا.

نوزادان نسل بتا در جهانی رشد خواهند کرد که توسط روندهای تحول‌آفرین شکل گرفته است؛ با هوش مصنوعی (AI) در مرکز آن. آن‌ها اولین نسلی هستند که پس از همه‌گیر کووید-۱۹ و راه‌انداز ChatGPT به دنیا آمده‌اند؛ دو عامل کلیدی که پذیرش جهانی هوش مصنوعی را شتاب بخشیدند. بنابراین، برخلاف نسل‌های قبلی، آن‌ها هرگز دنیای قبل از هوش مصنوعی را تجربه نخواهند کرد.

متولدشده از والدین نسل زد، نسل بتا همچنین اولین نسلی است که توسط «دیجیتال‌نیستوها» بزرگ می‌شود. همان‌طور که نسل زد در جهانی متصل به بلوغ رسید، فرزندان آن‌ها نیز چنین خواهند کرد. اما یک تفاوت کلیدی وجود دارد: الگوهای رفتار آن‌ها از پیش در سبک زندگی کاملاً مجهز به فناوری غوطه‌ورند. نسل بتا در حالی بزرگ خواهد شد که والدین انسان توسعه‌یافته‌ی خود را مشاهده می‌کند که از فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده می‌کنند. در عین حال، آن‌ها وارد نظام‌های آموزشی‌ای خواهند شد که شروع به ادغام هوش مصنوعی در تجربه‌های کلاس درس کرده‌اند.

نسل بتا همچنین در مواجهه با مجموعه‌ای از چالش‌ها رشد خواهد کرد. تغییرات اقلیمی در طول زندگی آن‌ها شدت خواهد گرفت. تنش‌های ژئوپولیتیک و ملی‌گرایی رو به رشد، چشم‌انداز جهانی را شکل خواهند داد. عدالت اجتماعی به عنوان موضوعی مرکزی در تربیت آن‌ها مطرح خواهد بود؛ تحت تأثیر والدین نسل زدیشان – متنوع‌ترین نسل تا به امروز.

ظهور نسل بتا ممکن است اولویتهای نسل زد را نیز بازتعریف کند. به عنوان والدین جدید، نسل زد مجموعه جدیدی از مسئولیتها را بر عهده خواهد گرفت و نه تنها برای خود، بلکه برای فرزندان خود در دو دهه آینده نقش تصمیمگیرنده را ایفا خواهد کرد.

چگونگی انتخاب نسل زد برای «والدگری» (parenting) به شکل عمیقی نسل بتا را شکل خواهد داد. نسلی که بر بستر رسانه‌های اجتماعی رشد یافته است، احتمالاً برای دریافت مشاوره والدگری به همان پلتفرمها رجوع خواهد کرد. مهمتر از آن، نحوه‌ای که آنها فرزندان خود را به رسانه‌های اجتماعی معرفی می‌کنند، ارزشها و نگرشهای نسل بتا را تعیین خواهد کرد.

واقعاً، سالهای شکل‌دهنده (formative years) تأثیری ماندگار بر ذهن انسان دارند – حقیقتی که در مورد همه نسلها صدق می‌کند. در علوم شناختی، این مرحله اولیه «نقش‌بندی» (imprinting) نامیده می‌شود؛ دوره‌ای بنیادین از یادگیری که الگوهای تصمیم‌گیری را تا بزرگسالی شکل می‌دهد. ارزشها و نگرشهایی که رفتار مصرف‌کننده را هدایت می‌کنند، اغلب در همین پنجره حیاتی رشد ریشه دارند. برای بازاریابان، درک این موضوع، لنز قدرتمندی برای کشف بینشهای زیرسطحی پشت انتخابهای مشتریان فراهم می‌کند.

این فصل روشی را معرفی می‌کند که آن را «نقشه‌برداری شناختی» (Cognitive Mapping) می‌نامیم؛ رویکردی برای کشف بینش عمیق مشتری از طریق مشاهده رفتار واقعی در جهان، از زاویه‌ای شناختی. این رویکرد چیزهایی را ثبت می‌کند که زیر سطح نهفته‌اند؛ ارزشها و نگرشهای نقش‌بندی‌شده‌ای که رفتار را شکل می‌دهند اما برای الگوریتمها نامرئی می‌مانند.

کالبدشناسی بینش مشتری (Anatomy of Customer Insight)

طبق تعریف، «بینش» به درک عمیق مشتریان اشاره دارد؛ درکی که نه تنها شامل این است که آنها چه کار می‌کنند، بلکه چرا آن کار را انجام می‌دهند. بینش، فراتر از رفتارهای سطحی حرکت می‌کند و به چارچوب ذهنی‌ای فرو می‌رود که توسط نقش‌بندی اولیه شکل گرفته است. این رویکرد فراتر از دلایل «اجتماعاً قابل قبول» می‌رود تا انگیزه‌های واقعی را آشکار کند. از این رو، بینش واقعی، فراتر از جمع‌آوری داده یا ردیابی کنش‌هاست. دربرگیرنده تفسیر آن واقعیتها برای کشف محرکهای نامرئی‌ای است که در اعماق ذهن انسان ریشه دارند.

درک کالبدشناسی

ما «کالبدشناسی بینش مشتری» را به صورت یک کوه یخ تصویر می‌کنیم (شکل ۶/۱). نوک قابل رؤیت، نمایانگر چیزهایی است که مشتریان می‌گویند و انجام می‌دهند – رفتارهای قابل مشاهده‌ای که ثبت آنها آسان است. وقتی از مشتریان سؤال می‌شود، آنها اغلب انتخابهای خود را با پاسخهایی منطقی یا اجتماعاً پذیرفتنی توجیه می‌کنند؛ مانند «این را خریدم چون باکیفیت بود و تخفیف داشت.» این پاسخها، همراه با اقدامات قابل مشاهده در طول سفر مشتری – از کشف تا خرید – لایه سطحی بینش را تشکیل می‌دهند. بازاریابان به این بخش قابل مشاهده جذب می‌شوند زیرا اندازه‌گیری و گزارش آن آسان‌تر است.

اتکا صرف به آنچه قابل مشاهده است، می‌تواند به سوءبرداشت از نیازهای مشتری منجر شود. در زیر سطح، محرکهای واقعی رفتار قرار دارند؛ چیزهایی که اغلب ناگفته یا حتی برای خود مشتریان ناشناخته‌اند. اینها شامل «ارزشها» هستند؛ باورهای عمیقاً ریشه‌دار که شکل می‌دهند مردم چگونه جهان را می‌بینند. ارزشها بر «نگرشها» اثر می‌گذارند؛ یعنی احساساتی که مشتریان نسبت به یک دسته (category) یا برند دارند. نگرشها به عنوان پلی بین ارزشها و رفتار عمل می‌کنند.

شکل ۶/۱ کالبدشناسی بینش مشترک.

باین حال، رفتار همیشه بازتاب مستقیمی از ارزش‌ها و نگرش‌ها نیست. فشارهای اجتماعی و هنجارهای فرهنگی ممکن است مشتریان را به سمت رفتارهایی سوق دهند که با باورهای شخصی‌شان در تضاد است. مشتریان ممکن است به شیوه‌هایی رفتار کنند که عقلانی به نظر برسد، در حالی که احساسات واقعی خود را سرکوب می‌کنند.

لنز نسلی (Generational Lens)

بیابید نسل زد را با استفاده از کالبدشناسی بینش مشترک بررسی کنیم. تحقیقات بازار اغلب نشان می‌دهند که آنها برای «اصالت» (authenticity) ارزش قائل‌اند. در نظرسنجی‌ها – یعنی نوک کوه یخ – این نسل گزارش می‌دهد که استانداردهای کلیشه‌ای زیبایی و موفقیتی را که توسط اینفلوئنسرهای ترویج می‌شود، رد می‌کند. آنها ادعا می‌کنند که خودپذیر را به تصویر ایده‌آل‌شده ترجیح می‌دهند.

اما زیر سطح، بینشی عمیق‌تر ظاهر می‌شود. متولدشده بین اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰، نسل زد در محیطی غوطه‌ور در رسانه‌های اجتماعی رشد کرده است؛ جایی که بازنمایی‌های ایده‌آل‌شده از زیبایی و موفقیت به‌طور دائمی تقویت می‌شدند. در حالی که آنها ممکن است به اصالت اشتیاق داشته باشند، از نظر روان‌شناختی با استانداردهای کمال‌گرایانه نقش‌بند شده‌اند. این ناهماهنگی، تعارض درونی ایجاد می‌کند که اغلب به مشکلات سلامت روان منجر می‌شود. برندهایی که این تنش‌ها را به رسمیت می‌شناسند، احتمالاً بیشتر با نسل زد طنین‌انداز خواهند شد.

اکنون، بیابید نسل آلفا را بررسی کنیم. متولد اوایل دهه ۲۰۱۰ تا اواسط دهه ۲۰۲۰، این نسل را اغلب «نسل آپد» می‌نامند؛ چرا که از همان نوزادی با دستگاه‌های هوشمند احاطه شده‌اند. سال‌های شکل‌دهنده آنها، با همه‌گیری کووید-۱۹ مشخص شد؛ رخدادی که آنها را وادار به یادگیری آنلاین کرد. در نتیجه، اتکال آنها به فناوری به‌شکل عمیقی در ذهنشان نقش‌بسته است.

نسل آلفا به‌شدت به محتوای ویدیویی کوتاه‌مدت عادت کرده است؛ چیزی که توجه آنها را به سمت «یادگیری با تلاش پایین» هدایت می‌کند. تجربه‌های دیجیتال آنها مملو از ویژگی‌های بازی‌وارسازی (gamification) است که رضایت فوری را ترویج می‌کنند و به آنها اجازه می‌دهند برای هر اقدام، سریعاً پاداش بگیرند. در طول زمان، این تجربه‌ها، انتظار ناخودآگاه برای نتایج فوری ایجاد کرده و «تحمل پایین نسبت به挫折» را پرورش داده است.

همه‌گیری، اثر ماندگاری نیز بر جا گذاشت. بسیاری از افراد این نسل، اضطراب‌هایی درباره سلامت و بیماری اعضای خانواده توسعه دادند. از نظر اجتماعی، آنها به تعاملات مجازی عادت کردند. این تغییر، پیش‌بینی ما در «Marketing 6.0» را تقویت می‌کند که «متاورس بازی‌ها» (مانند Roblox) معادل رسانه‌های اجتماعی برای نسل آلفا شده است. این ارزش‌ها و نگرش‌های نقش‌بند شده، بسیاری از رفتارهای آنها را در دهه آینده، زمانی که خودشان تصمیم‌های خرید می‌گیرند، شکل خواهند داد.

درک ارزش‌ها و نگرش‌های کلی گروه‌های نسلی، نقطه شروع خوبی برای بازاریابان است تا قفل ذهن‌های مشتریان خود را باز کنند. گام بعدی، عمیق‌تر رفتن به سمت بینش‌های خاصی است که برای دسته‌های صنعتی و برندهای مشخص، از طریق روش‌های عملی، مرتبط هستند.

مشاهده برای بینش‌های مشترک (Observation for Customer Insights)

«مشاهده» یک روش کلید در نقشه‌برداری شناختی است که به بازاریابان اجازه می‌دهد نشانه‌های رفتاری ظریف را در زمینه‌های واقعی (real-world contexts) کشف کنند. برخلاف تحقیقات سنتی بازار یا تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی که فقط آنچه مشتریان می‌گویند و انجام می‌دهند را ثبت می‌کنند، مشاهده، دلایل زیرسطحی پشت آن اقدامات را آشکار می‌کند.

تحقیق سنتی بازار (Traditional Market Research)

رویکرد کشف بینش مشتری در زمان‌های اخیر واقعاً تغییر کرده است. پیش از ظهور هوش مصنوعی، بازاریابان عمدتاً برای درک ترجیحات و رفتار مشتری به تحقیقات بازار تکیه می‌کردند. این بینش‌ها هر چیزی را از بخش‌بندی مشتری و توسعه محصول تا پایش برند و اندازه‌گیری رضایت، هدایت می‌کردند.

فرایند غالباً با یک روش کمی آغاز می‌شد. زیرا شواهد محکمی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کرد. این روش شامل یک پرسشنامه ساختاریافته و حجم نمونه آماری معتبر بود.

بازاریابان اغلب روش‌های کمی را – برای به‌دست آوردن «چه چیز» (the what) – با رویکردهای کیفی – برای درک «چرا» (the why) – ترکیب می‌کردند. در یک روش اکتشافی کیفی، پژوهشگران در مصاحبه‌های فردی یا گروه‌های کانونی (focus groups)، سؤالاتی برای توضیح یافته‌های به‌دست‌آمده از روش کمی مطرح می‌کردند.

شکل عمیق‌تر از تحقیق کیفی، «مشاهده همدلانه» (empathic observation) است. این رویکرد شامل «مردم‌نگاری» (ethnography) می‌شود؛ جایی که پژوهشگران مشتریان را در محیط‌های طبیعی آن‌ها مشاهده می‌کنند. در حالی که سؤالاتی نیز می‌پرسند. آن‌ها زندگی مشتریان خود را تجربه می‌کنند تا درکی همدلانه از آن‌ها توسعه دهند. وقتی پژوهشگران به‌قدر کافی در کنار مشتریان می‌مانند و به خانه‌های آن‌ها راه پیدا می‌کنند، مشتریان بیشتر تمایل پیدا می‌کنند ارزش‌ها و نگرش‌های واقعی خود را آشکار کنند.

«نتنوگرافی» (netnography) نیز به‌عنوان نوعی مردم‌نگاری آنلاین ظهور کرده است که شامل مشاهده گفتگوها در انجمن‌های آنلاین می‌شود. نتنوگراف‌ها گاهی خود نیز در این گفتگوها مشارکت می‌کنند. آن‌ها خود را به‌عنوان بخشی از «قبیله دیجیتال» حاضر در انجمن‌ها جا می‌اندازند و از این طریق به موضوعات گفت‌وگو که معمولاً از دید بیرونی‌ها پنهان است، دسترسی پیدا می‌کنند.

تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی (AI-Powered Analytics)

اما با ظهور «کلان‌داده» (big data) و هوش مصنوعی، چشم‌انداز تغییر کرد. بازاریابان شروع کردند به تکمیل – یا حتی جایگزین کردن – تحقیقات سنتی با تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی. رفتار مشترک اکنون می‌توانست از طریق سیستم‌های نقطه فروش (POS)، برنامه‌های وفاداری، و ردپای دیجیتال ردیابی شود. ترجیحات، استفاده از کانال‌ها، مصرف محتوا و الگوهای خرید می‌توانست به‌سرعت تحلیل شود. مدل‌های پیش‌بینی (predictive models) می‌توانستند بلافاصله محرک‌های ریزش (churn)، وفاداری یا فرصت‌های فروش مکمل (cross-sell) را شناسایی کنند. این اتوماسیون به بازاریابان اجازه داد تصمیم‌ها را – از طراحی محصول تا تخصیص بودجه – سریع‌تر بگیرند.

این سرعت تحقیق در زمان واقعی، برای محصولات دیجیتال برجسته‌تر است. «آزمایش A/B» به‌طور گسترده‌تر رایج شد و به بازاریابان امکان داد گزینه‌ها را مقایسه کرده و نتایج را به عوامل مشخصی مانند متن (copy) یا رابط (interface) نسبت

دهند. برای مثال، اپلیکیشن یادگیری زبان Duolingo هزاران تست A/B انجام داده تا ویژگی‌های جدید را بیازماید و با نسخه‌های متفاوت متن نوتیفیکیشن‌های اپلیکیشن آزمایش کند.

با وجود کارایی، اتکا صرف به این رویکرد تاکتیکی، ریسک‌هایی هم دارد. اتکا بیش‌ازحد به بینش‌های هوش مصنوعی می‌تواند برندها را از مسیر منحرف کند. مدل‌های هوش مصنوعی اغلب جعبه‌سیاه (black box) هستند؛ با توصیه‌هایی متغیر که فاقد قابلیت توضیح (explainability) هستند. این امر می‌تواند برندها را به سمت جهت‌گیری‌های ناسازگار بکشاند. در مقابل، زمانی که بازاریابان انگیزه‌های انسانی عمیق‌تر را می‌فهمند، می‌توانند دستورالعمل‌های استراتژیک را از ابتدا تعریف کنند و سپس تنظیمات تاکتیکی را به‌گونه‌ای انجام دهند که همچنان با بینش زیرین هم‌سو بماند.

بازاریابان ممکن است محرک‌های سطحی را با انگیزه‌های عمیق‌تر اشتباه بگیرند. برای مثال، ممکن است از یک تست A/B برداشت کنند که یک آگهی به این دلیل مؤثر است که از «طنز» استفاده می‌کند. اما سؤال واقعی همچنان باقی است؛ چرا طنز جواب می‌دهد؟ آیا مشتریان به هر طنز پاسخ می‌دهند. به‌عنوان راهی برای فرار از استرس روزمره؟ یا به این دلیل است که داستان، صرف‌نظر از لحن، مرتبط (relevant) است؟ حتی پاسخ «چراها» نیز عمق‌های متفاوتی دارد.

مشاهده همدلانه (Empathic Observation)

بنابراین، علی‌رغم حرکت به سمت اتوماسیون بیشتر، رویکرد بینش مشترک باید همیشه یک مؤلفه «مشاهده همدلانه» داشته باشد. مشتریان می‌توانند در حالی مشاهده شوند که از محصولات دیجیتال استفاده می‌کنند و با آن‌ها تعامل دارند؛ مانند یک اپلیکیشن موبایل تجارت الکترونیک. این مشاهده، می‌بیند چرا مشتریان برای نهایی کردن خرید در سبد خرید تردید می‌کنند یا چرا برای پیمایش در منوی اپلیکیشن مشکل دارند.

بازاریابان همچنین می‌توانند انگیزه‌های عمیق‌تر پشت این‌که چرا برخی پست‌های رسانه‌های اجتماعی تعامل بهتری نسبت به دیگران دارند را بیاموزند. نه با نگاه کردن به الگوهای که هوش مصنوعی ثبت می‌کند، بلکه با مشاهده مستقیم مشتریان در حالی که در زمان «Screen Time» خود، فید شبکه‌های اجتماعی‌شان را اسکرول می‌کنند. نشانه‌های غیرکلامی (nonverbal cues) مانند حالات چهره و زبان بدن می‌توانند بینش‌های ارزشمند فراهم کنند که از دل تحلیل‌های کمی به‌دست نمی‌آیند.

چرا مشاهده بینش‌هایی را آشکار می‌کند که هوش مصنوعی نمی‌بیند

(Why Observation Reveals Insights That AI Cannot See)

مشاهده دست‌اول، در عصر هوش مصنوعی، بیش از پیش اهمیت یافته است. دقیقاً به این دلیل که بینش‌هایی را آشکار می‌کند که الگوهای داده‌ای به‌تنهایی نمی‌توانند آشکار کنند. مشاهده، چیزهایی را ثبت می‌کند که هوش مصنوعی هنوز ندیده است. هوش مصنوعی، روندها را از طریق تحلیل حجم‌های عظیم داده رفتاری، مانند گفتگوهای رسانه‌های اجتماعی و تاریخچه‌های خرید، شناسایی می‌کند. اما زمانی که آن رفتارها هنوز ظهور نکرده‌اند – وقتی هنوز کسی درباره‌شان صحبت نمی‌کند و هیچ محصولی برای پشتیبانی از آن‌ها وجود ندارد – هوش مصنوعی چیزی برای کشف ندارد.

در مقابل، نیازهای نهفته و ناگفته اغلب از طریق رفتار واقعی در جهان خود را آشکار می‌کنند. این نیازها فقط از طریق مشاهده مردم در محیط‌های طبیعی‌شان قابل کشف هستند؛ جایی که تنش‌ها و میان‌برها (workarounds) به‌طور ظریف ظاهر می‌شوند.

رفتار انسانی مملو از تناقض است. آنچه مردم می‌گویند، همیشه با اقدام‌هایشان هم‌سو نیست. برای مثال، بسیاری از والدین در نظرسنجی‌ها ادعا می‌کنند زمان استفاده از صفحه‌نمایش (screen time) فرزندانشان را محدود می‌کنند؛ ادعایی که اغلب توسط تمایل به اجتناب از قضاوت اجتماعی شکل گرفته است. با این حال، مشاهده ساده داستانی متفاوت بازگو می‌کند. در عمل، والدین اغلب برای مدیریت خستگی والدگری (parental fatigue) به صفحه‌نمایش‌ها تکیه می‌کنند. برای کاهش احساس گناه، آن‌ها فرزندانشان را به سمت اپلیکیشن‌های آموزشی به‌جای محضاً سرگرم‌کننده هدایت می‌کنند و زمان صفحه‌نمایش را به‌عنوان «زمان یادگیری» بازتعریف می‌کنند.

هویتی که مغز اجتماعی می‌خواهد به نمایش بگذارد، همیشه با آنچه مغز پاداش محاسبه می‌کند هم‌سو نیست. این تنش، اغلب به ایده‌های جدید برای تمایز برند منجر می‌شود. مورد «Liquid Death» را در نظر بگیرید؛ برندی که آب آشامیدنی را در قوطی‌هایی می‌فروشد که شبیه نوشیدنی‌های الکلی یا نوشیدنی‌های انرژی‌زا پرشکر طراحی شده‌اند. بنیان‌گذار «مایک سساریو» (Mike Cessario) این ایده را هنگام حضور در جشنواره Vans Warped Tour به‌دست آورد؛ جایی که متوجه شد موسیقی‌دان‌ها برای حفظ هیدراتاسیون روی صحنه، آب را در قوطی‌های نوشیدنی انرژی‌زا Monster می‌ریزند و می‌نوشند. این تناقض چشم‌گیر، نیازی پنهان را آشکار کرد: تمایل به نمایش هویت شورشی (rebellious) بدون قربانی کردن سلامت فردی.

ارزش‌ها و نگرش‌ها پیش از رفتارها شکل می‌گیرند. یک تمایل که در باورها یا هویت شخصی ریشه دارد، ممکن است هنوز در رفتار خرید ظاهر نشده باشد. زیرا محصولی برای پاسخ‌گویی به آن وجود ندارد. با این حال، رفتارهای ظریف ممکن است در قالب میان‌برهای خلاقانه‌ای که مشتریان خودشان ابداع می‌کنند، از پیش در حال ظهور باشند. زمانی که بازاریابان بتوانند این سیگنال‌های اولیه را تشخیص دهند، فرصت پیدا می‌کنند از منحنی جلوتر حرکت کنند.

چه کسانی را باید مشاهده کرد (Who to Observe)

یکی از مهم‌ترین تصمیم‌ها این است که چه کسانی مشاهده شوند. یک برند باید شرکت‌کنندگان تحقیق را براساس ویژگی‌ها و تجربه‌های مشخص در دسته‌ی موردنظر شناسایی کند. انتخاب مشارکت‌کنندگان مناسب، یعنی فراتر رفتن از صرفاً «جمعیت‌شناسی» (demographics).

برای مثال، یک برند خودروی لوکس ممکن است به مشاهده رابطه میان مالکان خودرو و وسیله نقلیه‌شان علاقه‌مند باشد. این برند ممکن است شرکت‌کنندگانی را انتخاب کند که نه تنها مالک خودروهای پریمیوم هستند، بلکه دلبستگی احساسی متمایزی به خودروهایشان نشان می‌دهند. برخی ممکن است خودروهایشان را به‌عنوان نمادهای منزلت (status symbols) ببینند، در حالی که دیگران آن‌ها را حریم‌های شخصی (personal sanctuaries) تلقی می‌کنند.

یکی از ارزشمندترین گروه‌ها برای مشاهده، «کاربران افراطی» (extreme users) هستند – افرادی که رفتارشان در هر دو انتهای طیف پذیرش قرار دارد (شکل ۶/۲). آن‌ها با جریان اصلی (mainstream) تفاوت دارند و اغلب توسط هوش مصنوعی به‌عنوان «ناهنجار» (anomalies) یا «داده پرت» (outliers) کنار گذاشته می‌شوند. با این حال، دقیقاً همین انحراف است که آن‌ها را منبع قدرتمندی از بینش می‌سازد.

شکل ۶/۲ چه کسانی را در نقشه‌برداری شناختی باید مشاهده کرد.

در یک سر طیف، کاربران افراطی شامل «کاربران قدرتمند» (power users) هستند. آن‌ها می‌توانند پذیرندگان اولیه (early adopters) یا کاربران سنگین (heavy users) باشند که بیشتر از مشتری متوسط، از یک محصول استفاده می‌کنند یا به‌شکل خلاقانه‌تری با آن درگیر می‌شوند. آن‌ها اغلب کشف می‌کنند چه چیزی یک محصول را جذاب می‌سازد و

ممکن است موارد استفاده‌ی نوظهوری را آشکار کنند که کاربران جریان اصلی هنوز به آن‌ها فکر نکرده‌اند. این سوک طیف، معمولاً الهام‌بخش نوآوری است.

در سر دیگر طیف، افراد قرار دارند که در برابر محصول مقاومت می‌کنند یا برای درگیر شدن با آن مشکل دارند. مشاهده این افراد می‌تواند موانع پذیرش (adoption barriers) یا مسائل کاربرپذیری (usability issues) را آشکار کند که در غیر این صورت ممکن است به شکست بازاریابی منجر شوند. با درگیر کردن این سوک طیف، بازاریابان دیدک فراگیرتر (inclusive) نسبت به بازار به دست می‌آورند.

نقشه‌برداری شناختی، مشاهده کاربران افراطی و کاربران جریان اصلی را ترکیب می‌کند. در حالی که کاربران افراطی از طریق کشش مرزهای تجربه محصول، «بینش‌های جهشی» (breakthrough insights) ارائه می‌دهند، کاربران جریان اصلی مبنای مقایسه (baseline) را فراهم می‌کنند. مشاهده آن‌ها برای درک رفتارهای معمول در بازار هسته، ضروری است. نقشه‌برداری شناختی باید همچنین اعتبارسنجی کند که آیا ایده‌هایی که از کاربران افراطی الهام گرفته شده‌اند، قابل مقیاس‌دهی به مخاطب متوسط هستند یا نه.

چه کسانی باید مشاهده کنند (Who Should Be Observing)

افراد که مشاهده می‌کنند، به اندازه کسانی که مشاهده می‌شوند، اهمیت دارند. مشاهده همدلانه، درباره ساختن یک ارتباط است. شرکت‌کنندگان باید احساس راحتی و امنیت روان‌شناختی کنند. تنها در چنین حالتی است که رفتار اصیل، به‌طور طبیعی بروز می‌کند. به همین دلیل، تحقیق باید در محیط طبیعی مشتری انجام شود. ناظران باید به شکل نامحسوس در محیط ادغام شوند؛ هر لحظه را با کنجکاوی، اما بدون قضاوت، مشاهده کنند. برای استقرار چنین ارتباطی، ممکن است زمان لازم باشد. ناظران ممکن است نیاز داشته باشند چند روز در زندگی مشتریان حضور داشته باشند.

بینش مشتری، تنها به مشاهده محدود نمی‌شود. این فرایند، تفسیر نیز می‌طلبد؛ امری که ذاتاً ذهنی (subjective) است. هر پژوهشگر، لنز منحصر به فردی را با خود به میدان می‌آورد که توسط تجربه‌ها و پیشینه‌های شخصی‌اش شکل گرفته است. چیزی که برای یک ناظر، یک کشف بزرگ احساس می‌شود، ممکن است توسط ناظر دیگر به عنوان امری پیش‌پاافتاده نادیده گرفته شود. حتی هنگام مشاهده پدیده‌های مشابه، پژوهشگران مختلف ممکن است معانی متفاوتی استنباط کنند. این تفاوت‌ها از نحوه‌ای ناشی می‌شوند که هر فرد جهان را ادراک می‌کند.

به همین دلیل، نقشه‌برداری شناختی زمانی بیشترین اثر را دارد که توسط تیم‌های چندرشته‌ای (multidisciplinary teams) انجام شود که به منظور مشاهده مشتریان مختلف، تعیین شده‌اند. پیشینه‌های متنوع، نه تنها درک جامع‌تر از تجربه مشتری فراهم می‌آورد، بلکه به کاهش سوگیری‌ها و وجود در هر دیدگاه منفرد کمک می‌کند. مهم‌تر از آن، زمانی که همه – از تحقیق تا طراحی تا بازاریابی – به‌طور فعال در این فرایند درگیر هستند، بینش‌ها معمولاً بسیار سریع‌تر به عمل ترجمه می‌شوند.

برای مثال، روان‌شناسان می‌توانند محرک‌های احساسی و تنش‌های فرهنگی را تفسیر کنند. بازاریابان می‌توانند زاویه‌های داستان‌گویی (storytelling angles) را تشخیص دهند. در حالی که طراحان بر کاربرپذیری تمرکز می‌کنند و مهندسان «امکان‌پذیری» (feasibility) را ارزیابی می‌کنند. در کنار هم، این چشم‌انداز یکپارچه به برند اجازه می‌دهد از بینش به نمونه‌سازی (prototyping) و سپس به عرضه محصول حرکت کند؛ با اطمینان بیشتر از این‌که راه‌حل، از چندین منظر، با مشتری طنین‌انداز می‌شود.

چه فعالیت‌هایی را باید مشاهده کرد (What Activities to Observe)

تمرکز مشاهده، باید بر تعاملاتی باشد که مشتریان با «دسته» (category) دارند. از واژه «دسته» استفاده می‌کنیم. زیرا دامنه وسیعی را پوشش می‌دهد؛ از استفاده از یک محصول – مثل رانندگی با یک خودرو – تا مصرف یک خدمت – مثل استفاده از خدمات تاکسی اینترنتی – تا لذت بردن از یک تجربه، مانند تماشای مسابقه اتومبیل‌رانی. این‌ها چیزهایی هستند که ما در درجه نخست مشاهده می‌کنیم. زیرا هدفمان کشف بینش‌هایی درباره رابطه میان مشتری و دسته است.

ما همچنین باید «روتین‌های زندگی» خارج از تعاملات دسته‌محور را مشاهده کنیم. مردم، زندگی خود را در قالب دسته‌ها نمی‌گذرانند، بلکه در قالب «لحظات» زندگی می‌کنند. آن‌ها در طول روز از لحظه‌ای به لحظه‌ای دیگر حرکت می‌کنند؛ بیدار شدن، صبحانه خوردن، رانندگی به محل کار، و غیره. یک خودرو فقط یکی از دسته‌ها در روز مشترک است. زمانی که فقط تعاملات مستقیم با یک دسته را مشاهده می‌کنیم، خطر آن وجود دارد که داستان بزرگ‌تر را از دست بدهیم. ممکن است انتخاب را ببینیم، اما شرایطی را که به آن انتخاب منجر شده، نبینیم.

از آنجا که رفتار ممکن است زمانی که مشتریان تنها هستند با زمانی که در کنار دیگران‌اند، متفاوت باشد، باید همیشه آن‌ها را در هر دو زمینه مشاهده کنیم. در تنهایی، آن‌ها ممکن است در انتخاب‌هایشان «بیشتر آتی» (impulsive) و صادق باشند. در مقابل، وقتی در کنار دیگران‌اند، ملاحظات دیگری ظهور می‌کند. آن‌ها ممکن است تلاش کنند تحت تأثیر قرار دهند، از دیگران پیروی کنند، یا از قضاوت اجتناب کنند.

باین‌حال، زمان تنهایی با یک ناظر، واقعاً «تنها بودن» نیست. حضور فرد دیگری می‌تواند نحوه رفتار مشتری را تغییر دهد. به همین دلیل، مشاهده به «صبر» و «اعتماد» نیاز دارد. ناظر باید به پس‌زمینه محو شود و به مشتری اجازه بدهد حضور او را فراموش کند.

این ابعاد پایه‌ی «ماتریس مشاهده» (Figure 6.3) ما را تشکیل می‌دهند. با ترکیب ماهیت تعامل (مرتبط با دسته و روتین‌های کلی زندگی) با محیط اجتماعی (تنها و در کنار دیگران)، عمق مشاهده را افزایش می‌دهیم.

شکل ۶/۳ فعالیت‌هایی که در نقشه‌برداری شناختی باید مشاهده کرد.

به دنبال چه رفتارهایی باید بود و چگونه باید آن‌ها را تفسیر کرد

(What Behaviors to Look For and How to Interpret)

ناظر باید دقیقاً بداند هنگام اجرای نقشه‌برداری شناختی، به دنبال چه چیزهایی باشد. هر سیستم مغزک در «نقشه شناختی»، با مجموعه‌ای از «نشانه‌های رفتاری» (behavioral markers) مرتبط است. نشانگر رفتاری، یک نشانه قابل‌مشاهده است – مانند زبان بدن، حالات چهره، لحن صدا، یا یک عمل قابل‌رویت – که نشان‌دهنده فرایند ذهنی‌ای است که در ذهن فرد در حال رخ دادن است.

در آزمایش‌های کنترل‌شده، این رفتارها می‌توانند با فعالیت‌های خاص مغزک، با استفاده از فناوری‌هایی مانند ردیابی چشم (eye tracking) یا تصویربرداری عصبی (neuroimaging)، مرتبط شوند. با این حال، چنین ابزارهایی به‌ندرت در محیط‌های تجاری، به‌ویژه در زمینه مشاهده همدلانه، عملی هستند.

شکل ۶/۴ برگه تقلب نقشه‌برداری شناختی (Cognitive Mapping Cheat Sheet).

برای پاسخ‌گویی به این نیاز، ما یک «برگه تقلب» عملی ارائه می‌دهیم که نشانگرهای رفتاری قابل‌مشاهده و فرایندهای شناختی زیرسطحی را در سه سیستم مغزک، به هم نگاشت می‌کند. بازاریابان می‌توانند از این راهنما استفاده کنند تا رفتارهای معنادار را در میدان تشخیص دهند و با تفسیر آن‌ها، بینش‌های عمیق‌تری از مشتری به‌دست آورند (شکل ۶/۴).

مغز توجه (Attention Brain)

«مغز توجه» به سیستمی در ذهن انسان اشاره دارد که مسئول فیلتر کردن و تمرکز بر اطلاعاتی است که در یک زمینه مشخص، اولویت پیدا می‌کند. این، نخستین دروازه به ذهن انسان است. نشانگرهای رفتاری رایج شامل «جهت‌گیری بدن» (body orientation) هستند. وقتی مردم سر خود را می‌چرخانند، به جلو خم می‌شوند، یا به یک محرک نزدیک‌تر می‌شوند، این رفتار، نشانه توجه متمرکز است. نشانگر دیگر، «مکث طولانی» است که اغلب بازتاب‌دهنده بار شناختی بالاتر است و نشان می‌دهد توجه افزایش یافته است.

این توجه افزایش‌یافته نشان‌دهنده آن است که یک فرایند ذهنی فعال در حال انجام است. یکی از این فرایندها «برجسته بودن» (salience) است؛ تمایل مردم به تمرکز بر چیزی که برجسته است یا با محیط اطرافش تضاد دارد. بازاریابان می‌توانند از برجسته‌سازی برای جلب توجه مخاطبان استفاده کنند؛ به‌ویژه با خلق کمپین‌هایی که هنجارهای دسته را می‌شکنند و متمایزتر به نظر می‌رسند.

شرکت Nationwide، یک شرکت خدمات مالی مستقر در بریتانیا، قدرت «برجسته‌سازی از طریق طنز» را در کمپین «Your Best Interest» نشان داد. در صنعتی که معمولاً جدی است، Nationwide با آگهی‌های شوخ‌طبعانه‌ای که آن را به ضد بانک‌های سنتی تبدیل می‌کرد، برجسته شد. این رویکرد، بسیار به‌یادماندنی بود؛ به‌طوری‌که تعداد قابل‌توجهی از بینندگان، این آگهی‌ها را به خاطر می‌آوردند.

فرایند مهم دیگر، «توجهی» (attentional) است؛ جایی که تمرکز به‌سوی محرک‌هایی کشیده می‌شود که در لحظه، شخصاً طنین‌انداز (personally resonant) هستند. مشتریان، زندگی خود را در قالب سلسله‌ای از لحظات تجربه می‌کنند. در حالی که اکثر روزها ظاهراً روتین به نظر می‌رسند، برخی «میکرو لحظات» برجسته می‌شوند و حالت احساسی آن‌ها را شکل می‌دهند. این لحظات معنادار اغلب در حافظه باقی می‌مانند. داستان برند که این لحظات را به یاد می‌آورد، احتمالاً بسیار بیشتر توجه را جلب می‌کند.

برند مراقبت از نوزاد «Babyganics» این فرایند توجهی را با آغوش گرفتن آشوب و نابسندگی والدگری واقعی، نشان می‌دهد. زمانی که این لحظات روزمره به مرکز یک کمپین تبدیل می‌شوند، توجه را جلب می‌کنند، زیرا آن‌قدر آشنا هستند، با همسو کردن داستان برند خود با واقعیت «والدگری کاملاً ناقص» (perfectly imperfect parenting)، Babyganics، پلتفرمی برای محتوا خلق می‌کند که با فراز و نشیب‌های احساسی‌ای که مخاطبانش هر روز تجربه می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کند.

به‌رسمیت شناختن هر دو فرایند «برجسته‌سازی» و «توجهی»، به بازاریابان کمک می‌کند پیام‌رسانی خود را با آنچه واقعاً ذهن مشترک را جذب می‌کند، هم‌سو کنند. بازاریابان می‌توانند مشاهده کنند کدام محرک‌ها، توجه را برمی‌انگیزند تا محتوا کوتاه‌فرم مؤثرتری طراحی کنند یا «پیام‌های آسانسوری» (elevator pitches) جذاب بسازند.

این لحظات توجه، فقط نقطه شروع در نقشه‌برداری شناختی هستند. برای کشف بینش‌های عمیق‌تر، بازاریابان باید همچنین بررسی کنند مردم چگونه در زمینه‌های اجتماعی رفتار می‌کنند.

مغز اجتماعی (Social Brain)

«مغز اجتماعی» حاکم بر این است که انسان‌ها چگونه نشانه‌های اجتماعی را تفسیر می‌کنند و پاسخ‌های احساسی را تنظیم می‌کند. نشانگرهای رفتاری رایج شامل «تقلید رفتاری» (behavioral mimicry) هستند؛ زمانی که مردم به‌شکل ناخودآگاه، اعمال دیگران را برای ادغام شدن تقلید می‌کنند. این سیگنال‌ها اغلب بازتاب‌دهنده فرایند ذهنی عمیق‌تری مانند «هم‌نوایی اجتماعی» (social conformity) هستند؛ تمایل به پیروی از هنجارهای گروه.

مثالی اخیر از موفقیت ویروسی Pop Mart با عروسک‌های «Labubu» به دست می‌آید؛ خطی از اسباب‌بازی‌های کلکسیونی که محبوبیت آن‌ها انفجاری رشد کرد. طرفداران، ساعت‌ها در صف‌ها خارج از فروشگاه‌های Pop Mart می‌ایستند. ویدئوهای «آن‌باکسینگ» (unboxing) را آنلاین به اشتراک می‌گذارند. و Labubu‌ها خود را به کیف‌های لوکس‌شان آویزان می‌کنند. این رفتار پس از آن شدت گرفت که سلبریتی‌هایی مانند «لیسا» از گروه Blackpink، ریحانا، و Dua Lipa با عروسک‌های Labubu دیده شدند. هنگامی که مردم دیگران را در حال تمایل به این عروسک‌ها دیدند. تقاضا به دلیل «تأیید اجتماعی» (social affirmation) که این عروسک‌ها نمایندگی می‌کردند، افزایش یافت.

نشانگر قابل‌مشاهده دیگر مغز اجتماعی، «تناقض بین رفتار بیرونی در محیط‌های اجتماعی و حقیقت پنهان» است. این تناقض اغلب از «خود-ارائه‌گری» (self-presentation) ناشی می‌شود؛ تمایل به عمل کردن به شیوه‌هایی که تصویری را که فرد می‌خواهد از خود به نمایش بگذارد، تقویت می‌کند.

مثال عالی، کمپین «Act Like You Know» شرکت GoDaddy است که با حضور بازیگر «Walton Goggins» ساخته شده و بر بینش قدرتمند درباره صاحبان کسب‌وکارهای کوچک بنا شده است؛ فشار برای این‌که «توانمند به نظر برسند»، حتی زمانی که مطمئن نیستند. کارآفرینان باید برای کسب اعتماد مشتریان و کارکنان، اعتبار خود را نشان دهند. با این حال، مشاهده همدلانه اغلب آشکار می‌کند که بسیاری از آن‌ها در حین حرکت، در حال یادگیری هستند.

این کمپین، این تنش را با تجسم آن از طریق Goggins به‌طور هوشمندانه‌ای به تصویر می‌کشد؛ بازیگری که برای ایفای قانع‌کننده نقش‌هایی که واقعاً زندگی نکرده، شناخته شده است. این کمپین، سفر کارآفرینانه‌ی او را در راه‌اندازی برند فرضی «Walton Goggins Goggle Glasses» دنبال می‌کند؛ سفری که در آن، ابزارهای هوش مصنوعی GoDaddy Airo او را در هر گام هدایت می‌کنند. نتیجه، درام‌سازی قانع‌کننده‌ای است از این‌که چگونه فناوری به کارآفرینان اجازه می‌دهد طوری رفتار کنند که «گویی می‌دانند»، تا زمانی که واقعاً بدانند.

مغز پاداش (Reward Brain)

مشاهده، برای درک این‌که مغز پاداش چگونه ارزش را ارزیابی می‌کند و عمل را در پیگیری نتایج مطلوب هدایت می‌کند، نیز مفید است. نشانگرهای رفتاری قابل‌مشاهده شامل «سرعتی است که محرک‌ها، رفتارها را برمی‌انگیزند». این رفتارها می‌توانند سریع و آبی باشند؛ مانند انجام خرید در طول یک لایو استریم TikTok Shop. این اعمال اغلب بازتاب‌دهنده «گریز از فقدان» (loss aversion) هستند؛ سوگیری ذهنی‌ای که در آن، مردم برای اجتناب از دست دادن تخفیف انگیزه می‌گیرند.

موفقیت TikTok Shop در این است که مشتریان را با غوطه‌ور کردن در محتوای سرگرم‌کننده کوتاه‌فرم، به رفتارهای آبی عادت می‌دهد. در طول زمان، این محیط، «شرایطی با بار شناختی پایین» ایجاد می‌کند که در آن تصمیم‌ها سریع و احساسی گرفته می‌شوند. نه آهسته و عقلانی. «تخفیف‌های لحظه‌ای» (flash deals) نیز از گریز از فقدان بهره می‌برند و باعث می‌شوند خریدها مانند یک «برد» احساس شوند.

رفتارهای آبی، اغلب در دسته‌های کم‌درگیری (low-involvement categories) مشاهده می‌شوند؛ مانند کالاهای تدمصرف (fast-moving consumer goods). در این دسته‌ها، مشتریان مقدار قابل‌توجهی از منابع ذهنی را در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ یا به دلیل قیمت پایین، یا به دلیل ریسک پایین انتخاب اشتباه.

برای دسته‌های پر درگیری (high-involvement categories) مانند خودرو یا آموزش، معمولاً قیمت‌ها بالا و ریسک‌ها قابل‌توجه هستند. رفتارهایی مانند جابه‌جا شدن بین تبه‌ها مروج‌ر برای مقایسه گزینه‌ها یا ذخیره آیت‌ها برای بعد، نشانگر دسته‌های پر درگیری هستند.

مثالی از این موضوع، نحوه‌ای است که نسل زد در حال بازاندیشی درباره دانشگاه است. بسیاری در حال زیر سؤال بردن این هستند که آیا یک مدرک ارزش هزینه را دارد یا نه و در حال بررسی جایگزین‌هایی مانند مدارس فنی و حرفه‌ای یا مشاغل ماهرانه یقه‌آبی هستند. این تغییر تا حدی تحت تأثیر رسانه‌های اجتماعی است؛ جایی که داستان‌های موفقیت کارگران ماهر گسترده به اشتراک گذاشته می‌شود. این تصمیم، بازتاب‌دهنده فرایند ارزیابی سنجیده‌تر است.

نشانگر حیاتی دیگر مغز پاداش، حضور «میان‌برها» (workarounds) است؛ راه‌حل‌های بداهه‌ای که مشتریان برای غلبه بر محدودیت‌های یک محصول یا خدمت ابداع می‌کنند. برخلاف اعمال آبی که توسط پاداش‌های سریع هدایت می‌شوند، میان‌برها بازتاب‌دهنده تفکر کندتر و سنجیده‌تر هستند.

Grab، سوپر اپلیکیشن پیشرو آسیای جنوب شرقی برای حمل‌ونقل اشتراکی و تحویل، یک میان‌بر رایج را مشاهده کرد که توسط «سوگیری زمان حال» (present bias) هدایت می‌شد؛ مسافرانی که برای اجتناب از انتظار برای رانندگانی که اپلیکیشن اختصاص می‌دهد، در ساعات شلوغ مستقیماً به سراغ رانندگان GrabBike یونیفورم‌پوش در نزدیکی خود می‌رفتند.

Grab این میان‌بر را به یک ویژگی تبدیل کرد؛ «GrabNow» به کاربران اجازه می‌دهد با رانندگان نزدیک، رو در رو ارتباط برقرار کنند و سپس سفر را از طریق اپلیکیشن به هم لینک کنند. این کار با رسمی کردن رفتار دنیای واقعی، یک نقطه اصطکاک را ساده کرد.

میان‌برها معمولاً به «مصلحه» (trade-off) گره خورده‌اند؛ فرایند ذهنی‌ای که در آن، وقتی گزینه ایده‌آل در دسترس نیست، فرد گزینه‌ها را با هم مقایسه می‌کند. آن‌ها، علاوه بر نیازهای برآورده‌نشده، «گزینه قوی» را نیز آشکار می‌کنند. هنگامی که نیاز آن‌قدر مهم است که مشتریان خودشان به فکر راه‌حل می‌افتند، این امر، شکاف ارزش (value gap) قدرتمندی را سیگنال می‌کند و فرصت بالقوه‌ای برای یک ارزش پیشنهادی قوی فراهم می‌آورد.

نقشه‌برداری شناختی به بازاریابان اجازه می‌دهد فراتر از آنچه مشتریان می‌گویند بروند و آنچه واقعاً آن‌ها را هدایت می‌کند، مشاهده کنند. با شناخت نشانگرهای رفتاری مرتبط با سیستم‌های توجه، اجتماعی، و پاداش، بازاریابان می‌توانند فرایندهای ذهنی زیرین هر تصمیم را رمزگشایی کنند. این رویکرد، پنجره‌ای به ذهن انسان ارائه می‌دهد و به برندها کمک می‌کند محرک‌های بازاریابی مؤثرتر طراحی کنند.

خلاصه

نقشه‌برداری شناختی، رویکردی قدرتمند برای کشف بینش‌های عمیق مشتری از طریق مشاهده رفتار انسانی با یک لنز شناختی است. ما بینش را به صورت یک کوه یخ تصویر کردیم؛ جایی که رفتارهای سطحی به آسانی قابل ثبت‌اند، اما محرک‌های بنیادی – ارزش‌ها و نگرش‌ها – زیر سطح قرار دارند. این محرک‌های عمیق، اغلب در دوران اوایل کودکی شکل می‌گیرند و تأثیرک بسیار قوی بر رفتار بلندمدت دارند.

نقشه‌برداری شناختی از سه سیستم مغزک کلیدی بهره می‌برد: مغز توجه که تعیین می‌کند چه چیزی تمرکز را جلب می‌کند؛ مغز اجتماعی که پویایی‌های گروهی را تنظیم می‌کند؛ و مغز پاداش که رفتار ارزش‌جویانه را هدایت می‌کند. هر سیستم، نشانگرهای رفتاری قابل‌مشاهده و فرایندهای ذهنی مرتبط با خود را دارد؛ موضوعی که چارچوبی عملی برای رمزگشایی رفتارها در اختیار بازاریابان قرار می‌دهد.

در حالی که هوش مصنوعی تحلیل سریع و مقیاس‌پذیر ارائه می‌دهد، ممکن است رفتارهای نوظهور و تناقض‌های پنهان را نبیند. به همین دلیل، مشاهده همدلانه همچنان حیاتی است. نقشه‌برداری شناختی به ما یادآوری می‌کند که در دنیای

هدایت‌شده توسط هوش مصنوعی. بینش انسانی همچنان با برقرار ارتباط انسانی در طول مشاهده آغاز می‌شود؛ برای دیدن چیزهایی که ماشین‌ها نمی‌توانند ببینند.

سؤالات تأمل (Reflection Questions)

- آیا شما زمانی را صرف مشاهده مستقیم می‌کنید که مشتریان چگونه در دنیای واقعی از محصول شما استفاده می‌کنند؟
- آیا کاربران افراطی را در هر دو انتهای طیف استفاده شناسایی و از آن‌ها یاد گرفته‌اید؟
- آیا تناقض‌ها یا میان‌برهایی را که مشتریان در زندگی روزمره خود انجام می‌دهند، ثبت می‌کنید؟

بخش ۳

محرك‌های بازاریابی ضروری برای درگیر کردن ذهن انسان (Essential Marketing Stimuli for Engaging the Human Mind)

فصل ۷

داستان‌سرایی برند، استفاده از سه مسیر داستان‌گویی برای نفوذ به ذهن مشتری

در سال ۲۰۲۳، یک ویدئوی ۱۴ ثانیه‌ای در تیک‌تاک وایرال شد. زنی خودروی سوخته‌ی خود را نشان می‌دهد و داخل جالووانی، یک ماگ استتلی سالم با یخ هنوز داخل آن دیده می‌شود. رئیس وقت استتلی در تیک‌تاک پاسخ داد، گفت خوشحال است که او سالم است و پیشنهاد داد هم ماگ و هم خودروی او را جایگزین کند. در حالی که دوباره تأکید می‌کرد این محصول برای یک عمر ساخته شده است.

با وجود مقدار شک و تردید درباره این‌که آیا ویدئو صحنه‌سازی شده بود یا نه، واکنش‌ها عمدتاً نسبت به استتلی مثبت بود. بسیاری از واکنش‌ها، واکنش شرکت را تحسین کردند و گفتند اکنون به خرید یک محصول استتلی فکر می‌کنند.

در واقع، این برند از قبل پایگاه طرفدار قوای در تیک‌تاک داشت. بسیاری از جمله سلبریتی‌ها، ویدئوهایی برای بررسی و آن‌بکس کردن محصولات استتلی منتشر کرده بودند که بسیاری از آن‌ها وایرال شده بودند. مردم برای خرید آن‌ها صف می‌کشیدند، با ترس از عقب‌افتادن (FOMO) برانگیخته می‌شدند.

داستان‌سرایی‌ای که بر چنین ترندهایی تکیه دارد، به‌ویژه در پلتفرم‌های کوتاه‌فرم مانند تیک‌تاک، تمایل دارد چرخه عمر محدودی داشته باشد و در نهایت فروکش کند. در مقابل، داستانی درباره دوام – مانند یک ماگ که از آتش جان سالم به در می‌برد – در سطح احساسی عمیق‌تر ارتباط برقرار می‌کند.

یووال نوح هراری در کتاب *سایپیس استدلال* می‌کند چیزی که انسان‌ها را منحصر به فرد می‌کند، توانایی استفاده از زبان برای به‌اشتراک‌گذاری داستان‌هاست. داستان‌ها به مردم اجازه می‌دهند با هم ارتباط برقرار کنند و حول اهداف مشترک بسیج شوند. داستان‌ها به برندها امکان می‌دهند اعتماد بسازند و رفتار را تحت‌تأثیر قرار دهند.

داستان‌سرایی عمیقاً با انسان‌ها طنین‌انداز می‌شود. زیرا خود زندگی به صورت یک داستان unfold می‌شود. مردم از طریق روایت‌ها فکر می‌کنند و به یاد می‌سپارند. داستان‌ها دنبال کردن را آسان‌تر می‌کنند و بسیار بیشتر احتمال دارد در حافظه بمانند.

چون داستان‌ها تا این حد قدرتمند هستند، داستان‌سرایی برند باید فراتر از انتقال پیام‌ها برود. باید بازتاب‌دهنده درک عمیق از دنیای احساسی مشتری، هم‌صدا با حس هویت او، و قابل انتشار ارگانیک درون جوامع اجتماعی‌اش باشد.

باین‌حال، برای مؤثر بودن، داستان‌ها باید به ساختار نیاز دارند. این فصل سه مسیر داستان‌گویی متمایز را معرفی می‌کند که هر کدام برای نوع متفاوتی از سفر شناختی مناسب‌اند. این مسیرها برای فعال کردن سیستم‌های خاصی از مغز طراحی شده‌اند. از جمله توجه، احساس، و پاداش. آن‌ها به بازیابان کمک می‌کنند روایت‌هایی بسازند که کار می‌کنند؛ چه هدف، برانگیختن اقدام فوری باشد، چه ساختن ارتباط احساسی، و چه هدایت یک تصمیم‌گیری سنجیده‌تر.

مسیر توجه-تصمیم (Attention-Decision Path)

این مسیر برای سفرهای شناختی کوتاه‌تر با دامنه توجه محدود، بیشترین اثربخشی را دارد. مشتریان اغلب در «میکرو مومنت‌ها» با برندها روبه‌رو می‌شوند؛ در حالی که در شبکه‌های اجتماعی اسکرول می‌کنند، یک تبلیغ ۳۰ ثانیه‌ای می‌بینند، نگاهی به یک بلبورد می‌اندازند، یا در راهروک فروشگاه قدم می‌زنند. در این لحظات، مغز برای تصمیم‌گیری سریع به اکتشافی‌ها یا میان‌برهای ذهنی تکیه می‌کند.

برخلاف داستان‌سرایی بلندمدت، این فرمول از «بار شناختی» بیش از حد اجتناب می‌کند. هدف اصلی آن، جذب سیستم توجه مغز و برانگیختن اقدام فوری است. «برجسته بودن» (salience) کلید است، چون مغز محرک‌ها را با کنتراست بالا را سریع‌تر پردازش می‌کند و محتوای برجسته‌تر احتمال بیشتری برای تبدیل (convert) شدن دارد.

فرمول توجه-تصمیم (Attention-Decision Formula)

در اصل، این فرمول یک فرایند سه‌مرحله‌ای است:

جلب توجه، گفتن یک داستان، و هدایت به یک اقدام (شکل ۷/۱).

از آن‌جا که بر تصمیم‌گیری سریع مخاطب تکیه دارد، باید سیستم‌های توجه-اجتماعی-پاداش مغز را به سرعت، پشت سر هم درگیر کند.

شکل ۷/۱ فرمول توجه-تصمیم.

مرحله اول این است که تمرکز فعلی مخاطب را با فعال کردن سیستم توجه مغز، که برجسته بودن را در اولویت قرار می‌دهد، قطع کنیم. در محیط‌های پرسرعتی مانند شبکه‌های اجتماعی یا راهروهای خرده‌فروشی، این مرحله باید فوراً اتفاق بیفتد. این کار می‌تواند از طریق تصاویر متضاد، تیتروهای تحریک‌کننده، یا نشانه‌های صوتی غیرمنتظره انجام شود.

از آن‌جا که حدود ۹۰ درصد اطلاعاتی که توسط مغز پردازش می‌شود، بصری است و تقریباً ۴۰ درصد فیبرهای عصبی به شبکه متصل‌اند، «بصری‌ها» به‌طور ویژه قدرتمند هستند. در واقع، مغز تصاویر را تا ۶۰ هزار برابر سریع‌تر از متن پردازش می‌کند؛ بنابراین کنتراست بصری، قوی‌ترین ماشه توجه است.

باین‌حال، در برخی موارد، یک تیترو تحریک‌کننده برای برانگیختن کنجکاوی و کشیدن بیننده به عمق پیام لازم است. نشانه‌های صوتی نیز می‌توانند با تقویت تصویر و حفظ تمرکز، تعامل را افزایش دهند.

وقتی توجه جلب شد، برند باید خیلی سریع یک داستان جذاب تعریف کند تا «رابطه» را برقرار کند. این کار غالباً از طریق یک سناریوی آشنا انجام می‌شود که مخاطب را وادار می‌کند فکر کند: «این خود منم». این کار با بازتاب دادن موقعیتی که قبلاً تجربه کرده‌اند، شناخت فوراً ایجاد می‌کند. روش دیگر، نشان دادن یک «اسنپ‌شات احساسی» است، مانند شادی یا ناامیدی، که واکنش «این دقیقاً حسیه که دارم» را برمی‌انگیزد. رویکرد سوم این است که به یک میل آرزومندانه (aspirational) ضربه بزنیم؛ با نشان دادن چیزی که مخاطب در همان لحظه به آن اشتیاق دارد. و در نتیجه، فکر «این همون چیزیه که می‌خوام» را برانگیزانیم.

مرحله‌ی نهایی، هدایت به اقدام است. در این مرحله، پیام باید سیستم پاداش مغز را درگیر کند تا توجه و ارتباط را به رفتار تبدیل کند. یک «دعوت به اقدام» (call to action) قانع‌کننده، سه عنصر ضروری دارد:

اول، باید یک پاداش واضح ارائه دهد؛ مخاطب باید فوراً بفهمد چه چیزی به دست خواهد آورد.

دوم، اقدام باید بدون زحمت باشد؛ به حداقل مراحل ممکن نیاز داشته باشد. مانند یک کلیک یا اسکن. هر اصطکاکی می‌تواند باعث شود مخاطب فرایند را رها کند.

سوم، دعوت به اقدام باید با یک پیشنهاد محدود زمانی، حس فوریت را وارد کند.

این سه گام – جلب توجه، گفتن یک داستان، و هدایت به اقدام – در کنار هم یک فرمول سریع برای درگیر کردن ذهن انسان تشکیل می‌دهند. این فرمول، سفر مشترک را در یک لحظه تمرکز فشرده می‌کند و آن را برای داستان‌سرایی آتی برند، مؤثر می‌سازد.

انواع فرمول (Formula Variations)

چندین گونه‌ی شناخته‌شده از داستان‌سرایی برند، فرمول توجه-تصمیم را دنبال می‌کنند و اغلب از مخفف‌ها (mnemonics) استفاده می‌کنند. در حالی که مراحل آن‌ها ممکن است اندکی متفاوت باشد، همه‌ی آن‌ها تمرکز مشترکی بر جلب توجه و هدایت به تصمیم دارند:

• Attention–Interest–Desire–Action (AIDA)

توسط E. St. Elmo Lewis به‌عنوان چارچوبی برای پرزنتیشن‌های فروش خلق شد. مدل AIDA سفر ذهنی‌ای را که مشتریان هنگام در نظر گرفتن یک خرید طی می‌کنند، ترسیم می‌کند؛ و نشان می‌دهد فروشندگان چگونه می‌توانند از این گام‌ها در ساخت ارائه‌های فروش خود استفاده کنند. این مدل با جلب توجه مخاطب آغاز می‌کند، بذر علاقه را می‌کارد، آن را به میل (Desire) پرورش می‌دهد و در نهایت به خرید ختم می‌شود. این فرمول در دنیای تبلیغات، برای فرمت‌های کوتاه مانند آگهی‌های ۳۰ ثانیه‌ای محبوبیت یافت.

• Stop–Look–Act–Purchase (SLAP)

SLAP یک گونه‌ی محبوب است که با واداشتن مخاطب به توقف آغاز می‌کند؛ چه در حال اسکرول فید شبکه اجتماعی باشند، چه در حال قدم زدن در یک راهرو. سپس آن‌ها را با یک دلیل قانع‌کننده برای «نگاه دقیق‌تر» (Look) به محصول یا خدمت جذب می‌کند. این کار به دعوت به اقدام منجر می‌شود، مانند کلیک یا افزودن به سبد خرید؛ و با پرداختن به نگرانی‌های باقی‌مانده از طریق گارانتی‌ها یا تخفیف‌های محدود زمانی، خاتمه می‌یابد.

• Hook–Story–Offer (HSO)

HSO یک چارچوب داستان‌سرایی است که اغلب در بازاریابی دیجیتال استفاده می‌شود. با یک «قلاب» (hook) آغاز می‌شود؛ یک جمله یا تصویر ضربه‌ای که برای جلب توجه فوراً طراحی شده است. چیزی که این مدل را متمایز می‌کند این است که

با داستانی همراه است که درگیری احساسی را پرورش می‌دهد. در نهایت، با یک پیشنهاد جذاب (Offer) که اقدام را هدایت می‌کند، پایان می‌یابد. در این رویکرد، روایت برند به اندازه‌ی دعوت به اقدام اهمیت دارد.

موارد استفاده (Use Cases)

فرمول توجه-تصمیم به‌ویژه برای دسته‌های کم‌درگیری (low-involvement categories) اثربخش است؛ جایی که مشتریان در فرایند تصمیم‌گیری خود تلاش ذهنی زیادی صرف نمی‌کنند. دسته‌های برتر که از این نوع داستان‌سرایی برند استفاده می‌کنند، شامل زیبایی و مراقبت شخصی، و همین‌طور مد و اکسسوری‌ها هستند.

بازاریابی «برندفورمنس» (Brandformance) – که بازاریابی برند و بازاریابی عملکرد (Performance Marketing) را ادغام می‌کند – نیز این فرمول را ترجیح می‌دهد. هرچند این فرمول بر هدایت به اقدام تمرکز دارد، اما یک عنصر ضمنی از داستان برند را نیز در خود جای می‌دهد.

شبکه‌های اجتماعی تناسب طبیعی با این رویکرد دارند، به‌ویژه در زمینه‌ی محتوا قابل خرید (shoppable content). ظهور محتواهای کوتاه‌فرم، لایو استریم، و ویژگی‌های خرید یکپارچه، استفاده از الگوی توجه-تصمیم را شتاب بخشیده است. پلتفرم‌هایی مانند تیک‌تاک، ریلز اینستاگرام، و شورت‌های یوتیوب از دامنه‌های توجه کوتاه و شخصی‌سازی برای حفظ غوطه‌ور مخاطب استفاده می‌کنند. لایو استریم، لایه‌ای از تعامل در زمان واقعی اضافه می‌کند. خرید یکپارچه، به کاربران اجازه می‌دهد خریدها را مستقیماً داخل محتوا انجام دهند و سفر کامل قیف را بدون ترک پلتفرم تکمیل کنند.

در چنین محیطی، برندها باید ذهن خریداران را به سرعت درگیر کنند. به همین دلیل، فرمول توجه-تصمیم تا این حد مؤثر است. این فرمول، کل سفر مشتری را در یک لحظه‌ی واحد از تمرکز و اقدام فشرده می‌کند.

این فرمول همچنین در خریدهای آتی (impulse purchases) در محیط‌های خرده‌فروشی فیزیکی کاربرد دارد. درست مانند پلتفرم‌های دیجیتال، هرچه خریداران مدت بیشتری در یک فروشگاه غوطه‌ور بمانند، احتمال خرید آن‌ها بیشتر است. بسته‌بندی‌های چشم‌نواز و تصاویر متضاد برای جلب توجه طراحی شده‌اند؛ همان‌گونه که محتواهای توجه‌برانگیز در فیدهای شبکه اجتماعی.

خرده‌فروشی‌هایی مانند IKEA مشتریان را از طریق یک مسیر از پیش تعیین‌شده هدایت می‌کنند و آن‌ها را تشویق می‌کنند محصولات را در ترتیبی مشخص کشف کنند. این چیدمان، فروشگاه را به یک تجربه‌ی روایی تبدیل می‌کند؛ جایی که هر بخش به داستان کلی برند IKEA کمک می‌کند.

در مقابل، خرده‌فروشی‌هایی مانند Costco تجربه خریدی بازتر و خودگردان‌تر ارائه می‌دهند. مشتریان آزادانه می‌چرخند و در مسیر، محصولات را کشف می‌کنند؛ شامل ترکیبی از برندها و برند اختصاصی Costco. برای برندهایی که در Costco می‌فروشند، داستان‌سرایی باید سریعاً رخ دهد، زیرا خریداران با سرعت از میان راهروها عبور می‌کنند.

برای خرده‌فروشی‌هایی که فرمول توجه-تصمیم را به کار می‌گیرند، تمرکز باید روی بسته‌بندی، نمایش‌های محصول، و مواد تبلیغاتی‌ای باشد که فوراً توجه را جلب کرده و ارزش را منتقل می‌کنند. کارکنان خط مقدم نیز نقش مهمی بازی می‌کنند؛ با کمک به مشتریان، توضیح محصولات، و ارائه توصیه‌ها. هر تعامل کوچک فرصتی است برای تقویت داستان برند.

Duolingo؛ تبدیل توجه به عادت

«دو»، جغد سبز اپلیکیشن یادگیری زبان Duolingo، تبدیل به یک پدیده اینترنتی و چهره‌ی استراتژی داستان‌سرایی این برند شده است. از حضور ناگهانی در کنسرت‌ها و اجرای شوخی‌های روز دروغ آوریل، تا حضور غیرمنتظره در سوپربول، دو همه‌جا هست. Duolingo از لحظات فرهنگ عامه (pop culture moments) برای جلب توجه در دنیای دیجیتال شلوغ استفاده می‌کند. با این حال، چیزی که این کمپین را برجسته می‌کند، تبدیل (conversion) آن است.

این کمپین، مسیر داستان‌گویی توجه-تصمیم را دنبال کرد. شوخی‌ها و حرکات، برجسته بودند؛ افراد نقاب‌زده به شکل دو که در کنسرت Charli XCX ظاهر می‌شدند؛ یک نمایش اسکیت روی یخ ساختگی با نقش‌آفرینی دو؛ و یک آگهی پنج‌تایی‌ای سوپر بول که پشت دو را نشان می‌داد و با یک نوتیفیکیشن پوش هم‌زمان برای میلیون‌ها کاربر همگام شده بود.

اما هدف Duolingo فقط ایجاد سروصدا نبود. این لحظات توجه‌برانگیز، کاربران را به سمت اقدام هدایت می‌کردند. تیک‌تاک به یک ابزار قدرتمند جذب (acquisition) تبدیل شد و به افزایش قابل توجه کاربران فعال روزانه و درآمد کمک کرد. با این حال، بزرگ‌ترین اثر در «شکل‌گیری عادت» (habit formation) نهفته است. Duolingo با نگرش داشتن کاربران درگیر از طریق محتوای بازیگوشانه و ارسال نوتیفیکیشن‌های به‌موقع درون‌اپ، حفظ کاربران را در چشم‌انداز رقابتی اپلیکیشن‌ها تقویت می‌کند.

در حالی که آینده تیک‌تاک در ایالات متحده نامطمئن باقی مانده است، Duolingo در حال کاوش پلتفرم‌های جدید و محتوای بلندفرم است. اما ماترای آن همچنان روشن است؛

توجه را جلب کن، اقدام را هدایت کن، و عادات یادگیری روزانه بساز.

مسیر تعارض-حل (Conflict-Resolution Path)

مسیر تعارض-حل (Conflict-Resolution) برای یک سفر احساسی عمیق‌تر طراحی شده است؛ با هدف ساختن ارتباطات پایدار میان برندها و مخاطبان‌شان. این رویکرد زمانی به‌ویژه مؤثر است که هدف، ایجاد و حفظ یک «موضع‌گیری برند» (brand positioning) ثابت در طول زمان باشد. این مسیر در فرمت‌های بلندفرم، مانند فیلم‌های برند یا وب‌سایت‌ها، که در آن برند فضای بیشتری برای توسعه روایت‌های احساسی دارد، خوب عمل می‌کند.

برخلاف ماهیت تراکنشی مدل توجه-تصمیم، تعارض-حل در درجه اول به «مغز اجتماعی» appeal می‌کند؛ مغزی که پردازش طنین احساسی را بر عهده دارد. داستان‌سرایی احساسی معمولاً شامل عنصر «تعارض» است. تعارض، stake احساسی را به داستان اضافه می‌کند و آن را معنادارتر و جذاب‌تر می‌سازد.

فرمول تعارض-حل (Conflict-Resolution Formula)

این مدل داستان‌سرایی برند، ساختاری را بازتاب می‌دهد که در داستان‌گویی سینمایی سنتی یافت می‌شود؛ ساختاری که شامل: صحنه‌سازی (setting the scene)، افشای تعارض، و ارائه حل است (شکل ۷/۲). این مدل معمولاً از «نماینده‌ی مشتری» به‌عنوان شخصیت مرکزی داستان استفاده می‌کند. برند معمولاً نقش راهنما را دارد که مشتری را در طول توسعه شخصیتش در داستان هدایت می‌کند.

شکل ۷/۲ فرمول تعارض-حل.

داستان با صحنه‌سازی آغاز می‌شود؛ گامی حیاتی برای جلب توجه مخاطب و کشیدن او به درون داستان. یک صحنه آشنا کمک می‌کند مخاطب فوراً احساس کند «در خانه» است. برای تقویت این درگیری، داستان باید لحن احساسی‌ای را برقرار کند که بازتاب‌دهنده احساس شخصیت در آن لحظه است. در قلب صحنه، یک شخصیت قابل ارتباط وجود دارد؛ کسی که مخاطب یا با او همانندسازی می‌کند، یا می‌خواهد شبیه او شود.

گام بعدی، افشای تعارض است؛ چیزی که با معرفی یک تنش معنادار، توجه مخاطب را حفظ می‌کند. این تعارض باید از تنشی واقعی نشأت بگیرد که مخاطبان هر روز تجربه می‌کنند. این تنش‌ها معمولاً از طریق «مشاهده هم‌دانه» و در جریان جست‌وجو برای پینش‌های مشتری یافت می‌شوند.

داستان باید همچنین یک «نبرد احساسی» عمیق‌تر را منتقل کند که مخاطب بتواند با آن همدلی کند. با پیشرفت داستان، stakeها باید بالا بروند و پیامدهای «بی‌عملی» (عدم اقدام) واضح شوند. این «تصعید روایی» (narrative escalation) مخاطب را از نظر احساسی درگیر نگه می‌دارد.

گام پایانی، ارائه‌ی حل است؛ ارائه‌ی پایانی که به تعارض رو به رشد، خاتمه می‌دهد. این کار شامل نمایش یک راه‌حل برای تعارض است؛ ترجیحاً راه‌حلی که برند کمک می‌کند امکان‌پذیر شود. برند نقش راهنما را در توانمندسازی توسعه شخصیت مشتری ایفا می‌کند؛ چه به‌طور مستقیم از طریق محصولات و خدمات خود، و چه به‌طور غیرمستقیم از طریق تحولی که تسهیل می‌کند. داستان با یک «پرداخت احساسی» (emotional payoff) خاتمه می‌یابد؛ مانند یک پایان خوش یا امید، که مخاطب را با احساس رضایت ترک می‌کند.

انواع فرمول (Formula Variations)

چندین گونه‌ی شناخته‌شده از مدل تعارض-حل وجود دارد. هر کدام سطح متفاوتی از جزئیات و تأکید ارائه می‌دهند:

- Setup–Confrontation–Resolution ساختار سه‌پرده‌ای (Three-Act Structure) /

که به‌عنوان ساختار سه‌پرده‌ای هم شناخته می‌شود. در فیلمنامه‌نویسی به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌شود. این ساختار، الهام‌گرفته از ارسطو و توسط کارشناس فیلمنامه‌نویسی «سید فیلد» (Syd Field) محبوب شد. روایت را به سه بخش ساده تقسیم می‌کند:

معرفی شخصیت اصلی و صحنه (setup)، ارائه یک تعارض مرکزی (confrontation)، و پایان دادن با پایانی که تعادل را باز می‌گرداند (resolution)، سادگی آن، این ساختار را برای داستان‌های برند که هدفشان ایجاد ارتباط احساسی در یک قالب موجزتر است، ایده‌آل می‌کند.

- Exposition–Rising Action–Climax–Falling Action–Denouement هرم فریتگ (Freytag's Pyramid) /

توسط رمان‌نویس آلمانی «گوستاو فریتگ» معرفی شد و به‌احتمال زیاد، تأثیرگذارترین مدل برای داستان‌گویی دراماتیک است. این ساختار، قوس داستان را به پنج عنصر طرح گسترش می‌دهد:

exposition (صحنه‌سازی)، rising action (ساختن تعلیق)، climax (رسیدن به نقطه عطف)، falling action (کاهش تنش)، و denouement (تأمین بستن و فرود). این ساختار مفصل، برای فرمت‌های طولانی‌تر، به‌ویژه مفید است.

- StoryBrand7 (SB7)

توسط «دونالد میلر» توسعه داده شده است؛ چارچوبی که جریان روایی را به‌کار می‌گیرد که مشتری را در مرکز داستان قرار می‌دهد. هفت گام پی‌درپی را دنبال می‌کند:

(۱) یک شخصیت،

(۲) یک مشکل دارد،

(۳) و یک راهنما را ملاقات می‌کند،

(۴) که به او یک برنامه می‌دهد،

(۵) و او را به اقدام فرا می‌خواند،

(۶) کمک می‌کند از شکست اجتناب کند.

(۷) و به موفقیت ختم می‌شود.

در این چارچوب، مشترک قهرمان است و برند نقش راهنما را دارد. این چارچوب همچنین توسعه شخصیت مشترک را به‌عنوان یک عنصر کلید روایت برجسته می‌کند.

موارد استفاده (Use Cases)

فرمول تعارض-حل به‌ویژه زمانی مؤثر است که برندها نیاز دارند فراتر از عملکرد کوتاه‌مدت حرکت کنند. برخلاف فرمول توجه-تصمیم که بر تبدیل فورک تمرکز دارد، این رویکرد به برندها اجازه می‌دهد داستان‌ها عمیق‌تری تعریف کنند که با مخاطبان‌شان طنین‌انداز شود.

برندها از فرمول تعارض-حل استفاده می‌کنند تا ارتباط ارائه‌های خود را ساده کنند، خود را از رقبا به‌صورت احساسی متمایز سازند، و یک موضع‌گیری برند استراتژیک‌تر برقرار کنند.

این فرمول، زمانی به‌ویژه مفید است که باید یک محصول یا خدمت پیچیده را توضیح داد که ارتباط آن دشوار است. در صناعی مانند فناوری، مراقبت سلامت، مالی، یا راه‌حل‌های B2B، برندها اغلب به برگه‌های مشخصات، ویژگی‌های فنی یا پیام‌های مملو از اصطلاحات تخصصی تکیه می‌کنند که می‌تواند مخاطب را - به‌ویژه کسانی که با دسته آشنا نیستند - غرق کند.

داستان‌سرایی تعارض-حل این مشکل را حل می‌کند. برند می‌تواند یک شخصیت قابل ارتباط را معرفی کند که با یک تعارض روبه‌رو است؛ تعارضی که چالش‌های واقعی‌ای را که مشتریان بالقوه با آن مواجه‌اند، بازتاب می‌دهد. سپس محصول یا خدمت به‌عنوان بخشی از حل معرفی می‌شود؛ به‌طوری که به شخصیت کمک می‌کند بر آن چالش غلبه کند؛ و این کار، ارتباط را آسان‌تر برای هضم می‌کند.

این فرمول در صناعی که کالاها «کالایی‌شده» (commoditized) هستند، نیز قدرتمند است؛ جایی که محصولات عمدتاً مشابه‌اند. در بسیاری از دسته‌های کالاها، بسته‌بندی‌شده مصرفی (CPG)، برای مثال، برندها اغلب به‌عنوان جایگزین‌پذیر ادراک می‌شوند؛ چیزی که متمایز ساختن آن‌ها را صرفاً بر پایه ویژگی‌های عینی دشوار می‌سازد.

در چنین مواردی، برندها از داستان‌سرایی استفاده می‌کنند تا از ویژگی‌های کارکردی به منافع احساسی «نردبان» شوند؛ و درک عمیق‌تری از مشتریان خود نشان دهند. آن‌ها با به‌اشتراک‌گذاری داستان‌های «تحول مشترک» از طریق استفاده از محصولات‌شان، خود را متمایز می‌کنند. برندها زیبایی و مراقبت شخصی، برای مثال، اغلب روایت‌های خود را حول افزایش اعتماد، نفس و بهبود رفاه روانی قاب‌بندی می‌کنند و با این کار، ارتباط خود را فراتر از عملکرد محصول ارتقا می‌دهند.

فرمول تعارض-حل همچنین اغلب زمانی به کار می‌رود که یک برند لازم است فراتر از محصولات و خدمات ملموس، ارزش‌های ناملموسی را که نمایندگی می‌کند، بیان کند. وقتی شرکت‌ها خود را با مسائل اجتماعی - مانند تغییرات اقلیمی یا سلامت روان - هم‌راستا می‌کنند، معمولاً از این فرمول داستان‌سرایی استفاده می‌کنند تا برند را بخشی از حل تصویر کنند. این روایت‌ها، برند را فراتر از ابعاد تجارک‌اش انسان‌سازی می‌کنند.

در این موارد استفاده، برندها فرمت‌های بلندفرم را ترجیح می‌دهند که فضای بیشتری برای داستان‌گویی عمیق‌تر فراهم می‌کنند. پروفایل‌های شرکت، مستندها، داستان‌های منشأ (origin stories)، و محتوای یوتیوب، فرمت‌های رایجی هستند. این داستان‌ها اغلب عناصر سرگرمی یا عمق احساسی را در خود دارند که آن‌ها را برای اشتراک ارگانیک محتمل‌تر می‌کند. در نتیجه، این داستان‌ها از طریق «دهان به دهان» (word of mouth) نیز برند را تقویت می‌کنند.

سه کلمه AXA: حل تعارض خانگی

در سال ۲۰۲۵، شرکت بیمه فرانسوی AXA تنها سه کلمه به بیمه‌های منزل خود افزود: «و خشونت خانگی» (and domestic violence). پیش از آن، جابه‌جایی اضطراری فقط برای قربانیان آتش‌سوزی‌ها و سیل‌ها در دسترس بود. با همین سه کلمه، AXA همان سطح محافظت را به زنانی که از خانه‌های خشونت‌آمیز فرار می‌کنند، گسترش داد.

این کمپین بخشی از پلتفرم بزرگ‌تر داستان‌سرایی برند است: «زن بودن نباید یک ریسک باشد» (Being a woman shouldn't be a risk). که AXA از آن برای درگیر کردن زنان استفاده کرده است. این کمپین، یک قوس داستان‌سرایی تعارض-حل واضح را دنبال کرد. تعارض، واقعی و عظیم بود. کمپین از مجله Time نقل قول می‌کرد که خانه را «خطرناک‌ترین مکان برای زنان» توصیف کرده بود. بین سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۳، گزارش‌های خشونت خانگی به پلیس فرانسه دو برابر شد. در همین حال، ۷۷ درصد تماس‌ها به خط ملی خشونت خانگی، نیاز فوری به جابه‌جایی را ذکر می‌کردند. با این حال، محدودیت‌های مالی اغلب زنان را از یافتن پناهگاه باز می‌داشت.

سیاست بازنویسی‌شده فوراً برای ۲/۵ میلیون خانوار در فرانسه اجرایی شد؛ با اعمال معکوس (retroactive). این تغییر سیاست سپس از طریق تلویزیون ملی، ییلوردها و شبکه‌های اجتماعی منتشر شد و آگاهی درباره این مسئله رو به رشد را افزایش داد.

این مورد نشان می‌دهد مدل تعارض-حل زمانی بیشترین کارایی را دارد که برندها نه تنها به تنش‌های واقعی بپردازند، بلکه یک حل معنادار نیز ارائه کنند. برند فقط درخواست تغییر نکرد؛ AXA پاسخ را مستقیماً در کسب‌وکار بیمه‌ای خود تعبیه کرد.

مسیر درد-سود (Pain-Gain Path)

مسیر درد-سود در درجه اول، سیستم پاداش مغز را هدف قرار می‌دهد؛ سیستمی که مسئول ارزیابی ارزش است. این مسیر، نحوه‌ای را که مشتریان یک پیشنهاد برند را ارزیابی می‌کنند، آینه می‌کند؛ با ارائه یک تضاد ساده اما قدرتمند؛ ناراحتی یک «درد» فعلی، جذابیت یک «سود» ممکن، و مسیر روشن برای حل زدن میان این دو.

در میان سه فرمول داستان‌گویی، احتمالاً این یکی بیش از بقیه «استدلال» را هدایت می‌کند؛ زیرا مشتریان را تشویق می‌کند نتایج را مقایسه کنند و قضاوت‌های مبتنی بر ارزش انجام دهند. این امر آن را به رویکرد داستان‌گویی‌ای تبدیل می‌کند که بیش از همه با نحوه ارزیابی «ارزش پیشنهادی» (value propositions) هم‌راستا است.

فرمول درد-سود (Pain-Gain Formula)

این مدل داستان‌سرایی برند، ساختار انگیزشی‌ای را بازتاب می‌دهد که اغلب در پیام‌های متقاعدکننده یافت می‌شود؛ ساختاری که شامل برجسته کردن یک نقطه درد، نمایش یک سود ممکن، و ارائه یک مسیر روشن برای دستیابی به آن است (شکل ۷/۳). این مدل بر تضاد میان وضعیت فعلی و یک جایگزین بهتر تمرکز دارد. برند خود را به‌عنوان راه‌حلی جای‌گذار می‌کند که سود را دست‌یافتنی می‌سازد.

فرمول، با برجسته کردن درد آغاز می‌شود؛ گامی حیاتی که مبارزه فعلی مشتری را به کانون توجه می‌آورد. درد اغلب از محدودیت‌هایی ناشی می‌شود که مانع می‌شوند مشتریان به نتایج بهتر برسند. با تداوم این موانع، ناامید افزایش می‌یابد. مشتری شروع می‌کند به احساس گیر افتادن؛ گویی تلاش بیشتری صرف می‌کند ولی بازدهی کمتری می‌بیند. سپس داستان به لایه عمیق‌تر از ترس می‌پردازد؛ ترس از عقب‌افتادن یا از دست دادن فرصت‌ها.

گام بعدی، متصور کردن سود است؛ ارائه تضاد قانع‌کننده در برابر درد فعلی. اولین تغییر که مخاطب انتظار دارد «رهایی» است؛ رهایی احساسی فوراً که وقتی محدودیت برداشته می‌شود، احساس می‌شود. سپس داستان می‌تواند

یک aspiration را وعده دهد؛ نسخه‌ای بهتر از زندگی یا خود. در نهایت، سود باید در یک نتیجه شفاف زمین‌گیر شود؛ چیزی که مخاطب بتواند آن را تجسم کند. این نتیجه می‌تواند یک موفقیت، یا مشکلی باشد که حل شده و به پایه‌ای برای وعده‌ی برند تبدیل می‌شود.

شکل ۷/۳ فرمول درد-سود.

گام نهایی، ارائه‌ی راه‌حل است؛ جای‌گذارک برند به‌عنوان پلی میان درد و سود. حرکت اول، ارائه‌ی یک «وعده» است که برند مطرح می‌کند. بعد، مسیر (pathway) می‌آید؛ محصول، خدمت یا تجربه‌ای که نشان می‌دهد این وعده چگونه تحویل داده می‌شود. در نهایت، راه‌حل توسط شواهدی پشتیبانی می‌شود که برند می‌تواند به وعده‌ی خود عمل کند. این شواهد می‌تواند در قالب گواهی‌ها (testimonials)، ضمانت‌ها، یا نمایش‌ها باشد. برند بیشتر مانند یک «مشاور» عمل می‌کند؛ کسی که درد را تشخیص می‌دهد، فرصت را روشن می‌کند، و مسیری قابل‌اعتماد رو به جلو توصیه می‌کند.

انواع فرمول (Formula Variations)

چندین مخفف داستان‌گویی شناخته‌شده از فرمول درد-سود پیروک می‌کنند؛ هر یک با استفاده از تضاد، نقش برند را در حل زدن شکاف برجسته می‌کند:

• Before-After-Bridge (BAB)

این گونه، تضاد روشن میان وضعیت فعلی مشترک (Before) و یک وضعیت آینده بهتر (After) ارائه می‌دهد. سپس برند را به‌عنوان پلی میان این دو معرفی می‌کند. BAB مؤثر است زیرا به مخاطب اجازه می‌دهد ارزش فورک را بدون نیاز به روایت احساسی عمیق تجسم کند.

• Problem-Agitate-Solution (PAS)

PAS فرمولی است که به‌طور گسترده استفاده می‌شود و با بهره‌گیری از ناراحتی یک مسئله حل‌نشده، تنش انگیزشی را افزایش می‌دهد. با شناسایی مسئله آغاز می‌کند. سپس پیامدهای احساسی یا عملی آن را تشدید (Agitate) می‌کند. و قبل از معرفی برند به‌عنوان راه‌حل خاتمه می‌یابد. با تشدید درد، PAS فوریت اقدام را افزایش می‌دهد. این گونه، به‌ویژه مؤثر است چون از «سوگیری گریز از فقدان» (loss aversion bias) استفاده می‌کند؛ تمایل مردم به این‌که از ضررها بیشتر از آن‌چه به‌دنبال سودهای هم‌ارزش هستند، اجتناب کنند.

• Problem-Advantage-Proof-Action (PAPA)

PAPA لایه‌های منطقی بیشتری را به ساختار درد-سود اضافه می‌کند. با مسئله آغاز می‌کند. سپس «مزیت» (Advantage) ارائه‌شده توسط برند را معرفی می‌کند. آن ادعا را با «شواهد» (Proof) پشتیبانی می‌کند. و با یک «دعوت به اقدام» (Action) روشن خاتمه می‌دهد. این گونه معمولاً در B2B، خدمات مالی و بازاریابی فناوری استفاده می‌شود؛ جایی که خریداران اغلب پیش از تصمیم‌گیری، به انگیزه احساسی و اعتبارسنجی عقلانی نیاز دارند. گنجاندن «شواهد» PAPA را در صنایع حساس به اعتماد، به‌ویژه مفید می‌سازد.

موارد استفاده (Use Cases)

فرمول درد-سود به‌ویژه در موقعیت‌هایی مؤثر است که تصمیم نیاز به تأمل بیشتر دارد؛ موقعیت‌هایی که اغلب «تصمیم‌های پر درگیری» (high-involvement decisions) نامیده می‌شوند. این‌ها لحظاتی هستند که stake بالاتر است، هزینه‌ی بی‌عملی در حال رشد است، اما مشتری همچنان مردد باقی می‌ماند. این فرمول، با خلق تضاد قانع‌کننده عمل می‌کند؛ ناراحتی وضعیت فعلی را برجسته می‌کند و جایگزینی جذاب ارائه می‌دهد؛ و مشتری را به سمت تعهد هدایت می‌کند.

برخلاف فرمول توجه-تصمیم که برای تصمیم‌های سریع طراحی شده، فرمول درد-سود از یک «سفر شناختی» طولانی‌تر پشتیبانی می‌کند. این فرمول برای دسته‌هایی مناسب است که پیامدهای یک تصمیم بد، بالاتر است؛ مانند مراقبت سلامت، آموزش، خدمات مالی، و راه‌حل‌های B2B. هنگام تصمیم‌گیری در این دسته‌ها، مشتریان محتاط‌تر هستند و این امر به یک سفر مشترک طولانی‌تر منجر می‌شود. در این زمینه‌ها، فرمول درد-سود کمک می‌کند فوریت تغییر را به تصویر بکشد و منافع اقدام را قاب‌بندی کند.

برخلاف داستان‌سرایی عمدتاً احساسی، این فرمول لحنی عقلانی‌تر و ساختاریافته‌تر را ترجیح می‌دهد. حالت غالب ترغیب، «منطقی» است؛ نمایش پیامدهای روشن، نتایج ملموس، و شواهد معتبر. این لحن با مخاطبانی طنین‌انداز می‌شود که باید تصمیم‌های خود را برای دیگران توجیه کنند.

این فرمول در فرمت‌هایی بهترین عملکرد را دارد که به‌طور طبیعی بر تضاد و تحول ارزش تأکید می‌کنند. این‌ها شامل دک‌های فروش B2B، مطالعات موردی مشتری، و گواهی‌ها (Testimonials) هستند؛ جایی که روایت اغلب یک داستان آشنا را دنبال می‌کند؛ چالشی که با آن روبرو شدند، هدفی که متصور شدند، و این‌که برند چگونه راه‌حل را تحویل داد. این داستان‌ها نزدیک به تردیدهای مشتری است و کمک می‌کند «پرداخت» (payoff) پیش رفتن را تجسم کند.

Vaseline Verified، شفاف‌سازی درد

داستان‌سرایی برند «Vaseline Verified» نمونه‌ی قدرتمندی از فرمول درد-سود است. این روایت با پذیرش تعداد رو به افزایش «هک‌های زیبایی» و ایرال شده‌ای که Vaseline را در شبکه‌های اجتماعی درگیر می‌کردند، آغاز شد. این میان‌برهای کاربرساخته (user-generated workarounds) یک درد پنهان را بازتاب می‌دادند؛ مردم نمی‌دانستند چگونه باید از پوست خود مراقبت کنند و مطمئن نبودند کدام توصیه را باید باور کنند.

در این مورد، «درد» دو معنی داشت. اول، به مشکلات واقعی پوستی اشاره می‌کرد که مصرف‌کنندگان تلاش می‌کردند حل کنند. دوم، نماینده‌ی سردرگمی‌ای بود که مردم هنگام بمباران با توصیه‌های متناقض، احساس می‌کردند.

Vaseline این درد را به رسمیت شناخت. برند هزاران هک را جمع‌آوری کرد و آن‌ها را در آزمایشگاه‌های خود آزمود. هک‌هایی که جواب می‌دادند، یک نشان «Vaseline Verified» دریافت کردند. با این کار، برند «میان‌برهای نامطمئن» را به توصیه‌های تأییدشده توسط متخصصان پوست (dermatology-approved) تبدیل کرد.

سود، هم احساسی بود و هم عملی. سردرگمی از بین رفت، و مشتریان می‌توانستند از Vaseline نه فقط برای پوست خشک، بلکه برای انواع دیگر از کاربردها استفاده کنند. با حل درد همراه با اعتبار، این کمپین «چارچوب مرجع» (frame of reference) Vaseline را گسترش داد. این کمپین، یک محصول ساده را به یک «ضرورت سبک زندگی تأییدشده» تبدیل کرد.

جمع‌بندی (Summary)

داستان‌سرایی برند یکی از قدرتمندترین ابزارها در بازاریابی ذهن‌محور است. در عصر اشباع محتوا، داستان‌سرایی به برندها امکان می‌دهد با درگیر کردن مغز انسان از طریق روایت، میان‌نویزها راه خود را باز کنند. این فصل سه فرمول داستان‌گویی متمایز معرفی می‌کند - توجه-تصمیم، تعارض-حل، و درد-سود - که هر کدام برای فعال کردن یک سیستم شناختی متفاوت طراحی شده‌اند: توجه، اجتماعی، و پاداش. این فرمول‌ها به بازاریابان کمک می‌کنند داستان‌های خود را با نحوه‌ی پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری مغز هم‌راستا کنند.

مسیر توجه-تصمیم بهترین تناسب را با تصمیم‌های کم‌درگیر دارد که در «میکرو مومنت‌ها» گرفته می‌شوند. این مسیر در درجه اول سیستم‌های توجه و پاداش را هدف می‌گیرد؛ با جلب تمرکز از طریق برجسته بودن، ایجاد ارتباط لحظه‌ای، و برانگیختن اقدام سریع. این فرمول در محیط‌هایی مانند شبکه‌های اجتماعی و خرده‌فروشی شکوفا می‌شود؛ جایی که سفر مشترک باید ظرف چند ثانیه فشرده شود.

مسیر تعارض-حل از سفرهای شناختی طولانی‌تر پشتیبانی می‌کند و به مرور زمان طنین احساسی ایجاد می‌کند. با ضربه زدن در درجه اول به مغز اجتماعی، برندها می‌توانند خود را به‌عنوان راهنما در داستان‌های تحول جایگذاری کنند. با الهام از ساختارهای سینمایی کلاسیک، این رویکرد، مشترک را در مرکز داستانی قرار می‌دهد که در آن بر تعارض غلبه می‌کند. این مسیر به‌ویژه در صنایع پیچیده، دسته‌های کالایی شده، و برندسازی هدف‌محور (purpose-driven) مؤثر است؛ جایی که داستان‌سرایی احساسی، نوعی تمایز بدیل ایجاد می‌کند.

مسیر درد-سود با کمک به مشتریان برای مقایسه ذهنی درد فعلی خود با سود احتمالی، به سیستم پاداش appeal می‌کند. این مسیر اغلب در تصمیم‌های پر درگیر استفاده می‌شود و استدلال قوی‌تری برای تصمیم‌ها ارائه می‌دهد. برندها خود را به‌عنوان مشاورانی جایگذاری می‌کنند که مسئله را می‌فهمند، آینده‌ای بهتر ارائه می‌دهند، و اعتبار خود را نشان می‌دهند. این فرمول در B2B و دسته‌های حساس به اعتماد به‌طور گسترده استفاده می‌شود.

در کنار هم، این مدل‌های داستان‌گویی، یک جعبه‌ابزار برای بازاریابان فراهم می‌کنند تا روایت‌های طنین‌دار بسازند. چه هدف، برانگیختن اقدام باشد، چه ساختن ارتباط احساسی، و چه شفاف کردن ارزش، داستان‌سرایی برند اغلب اولین محرک برای درگیر کردن ذهن انسان است.

پرسش‌های تأمل (Reflection Questions)

- آیا محتوا کوتاه‌فرم شما توجه را جلب می‌کند و مخاطب را به سمت اقدام هدایت می‌کند؟
- آیا داستان‌های بلندفرم برند شما بر تعارض‌های واقعی‌ای بنا شده‌اند که مخاطباتان تجربه می‌کنند؟
- آیا سودی را که برند شما ارائه می‌دهد و دردی را که کمک می‌کند از بین برود، به‌روشنی بیان کرده‌اید؟

فصل ۸

ارزش پیشنهادی (Value Proposition): بهره‌گیری از سوگیری‌های انسانی برای هدایت موازنه‌های ذهنی

از شروع فروتنانه‌اش به‌عنوان یک برند ژاپنی الهام‌گرفته از پوشاک کژوال آمریکایی، مانند گپ (Gap)، Uniqlo رشد کرده و به یکی از ارزشمندترین برندهای مد جهان تبدیل شده است. داستان برند LifeWear آن، وعده می‌دهد پیشرفته‌ترین لباس‌های دنیا را برای بهبود زندگی همه بسازد. اما مزیت رقابتی واقعی Uniqlo در «ارزش پیشنهادی» آن نهفته است؛ همان وعده‌ی منحصر به فرد ارزشی که تعریف می‌کند برند دقیقاً چه چیزی ارائه می‌دهد.

برخلاف رقبای مد سریع (fast-fashion) مانند Zara و M&H که به‌دنبال تازه‌ترین ترندها می‌دوند، یا رقبای فوق‌العاده ارزان‌قیمت مانند Shein که صرفاً بر مبنای هزینه رقابت می‌کنند، Uniqlo جایگاه خود را متفاوت تعیین کرده است. این برند، «اساسیات (basic)» زمان‌ناپذیر را ارائه می‌کند؛ لباس‌های مینیمال و خوش‌طراحی شده با استفاده از مواد باکیفیت برای تضمین دوام. هر آیت به‌عنوان یک پایه‌ی همه‌کاره عمل می‌کند که به‌راحتی با لباس‌های دیگر برندها ست می‌شود. این ویژگی، Uniqlo را نمونه‌ای شاخص از «ارزش در برابر پول» در دنیای مد می‌سازد.

آنچه واقعاً Uniqlo را متمایز می‌کند، تمرکز آن بر فناوری پارچه است. این برند در همکاری با Toray Industries نوآوری‌هایی مانند HEATTECH, AIRism, Ultra Light Down و PUFFTECH را توسعه داد تا ادراک کیفیت را ارتقا دهد.

در حالی که Zara برای آوردن طراحی‌های تازه و ترند به قفسه‌ها ظرف دو هفته مسابقه می‌دهد، Uniqlo مسیر کاملاً برعکسی را طی می‌کند. هدایت‌شده توسط فلسفه ژاپنی «کایزن» (Kaizen) – به معنای بهبود مستمر – این برند محصولاتش را در طول زمان و بر اساس بینش‌های مشتری اصلاح می‌کند؛ از Bra Top هایی که بهتر روی بدن می‌نشینند تا هودک‌های محافظ UV که راحت‌ترند.

موفقیت Uniqlo نشان می‌دهد ارزش پیشنهادی هرگز فقط درباره محصول یا قیمت نیست. در واقع، این مفهوم به عنوان یک «مقایسه ذهنی» عمل می‌کند. موضوع این است که مشتریان چگونه به طور مداوم گزینه‌ها را در ذهن خود سبک‌سنگین می‌کنند.

زمانی که مشتریان Uniqlo را ارزیابی می‌کنند، چندین مقایسه تقریباً بلافاصله در ذهن آن‌ها رخ می‌دهد. آن‌ها قیمت‌های Uniqlo را با دیگر برندها مد سریع مانند Zara یا M&H مقایسه می‌کنند و متوجه می‌شوند که در حالی که شاید قیمت‌ها مشابه باشد، این برند کیفیت و دوام بهتر را وعده می‌دهد. آن‌ها همچنین طراحی‌های مینیمال آن را در برابر گزینه‌های ترندتر می‌سنجند و تصمیم می‌گیرند که آیا همه‌کاره بودن زمان‌ناپذیر، انتخابی هوشمندانه‌تر از سبک فصلی هست یا نه.

علاوه بر این، آن‌ها «کارکردها» (utilities) را مقایسه می‌کنند؛ مثلاً پارچه‌های نوآورانه‌ای مانند HEATTECH یا AIRism را با رقبا می‌سنجند و Uniqlo را به عنوان تأمین‌کننده لباس‌های پیشرفته‌تر درک می‌کنند. تمام این محاسبات ذهنی سریع، اغلب ناخودآگاه، «ارزش ادراک‌شده» را شکل می‌دهند؛ ارزشی که انتخاب آن‌ها را هدایت می‌کند.

معادله ارزش (The Value Equation)

«معادله ارزش» توضیح می‌دهد مشتریان چگونه هر پیشنهادی را – چه آگاهانه و چه ناخودآگاه – ارزیابی می‌کنند. در هسته خود، ارزش به صورت آنچه مشتریان «به دست می‌آورند» تقسیم بر آنچه «می‌دهند» محاسبه می‌شود (شکل ۸/۱). این معادله می‌تواند به عنوان یک چارچوب عملی برای توسعه ارزش پیشنهادی عمل کند و برندها را در جهت بیان روشن مزایای کلیدی که ارائه می‌دهند، در مقایسه با هزینه‌هایی که مشتریان باید متحمل شوند، هدایت کند.

سمت «به دست آوردن» (The Get Side)

سمت «به دست آوردن» به مجموعه مزایایی اشاره دارد که مشتریان از یک محصول یا خدمت دریافت می‌کنند. این‌ها شامل مزایای کارکردی (functional benefits) مانند کارایی، عملکرد و دوام هستند. برای مثال، Dove بر مزیت کارکردی اصلی خود تأکید می‌کند: مرطوب‌کنندگی. در سراسر سبد محصولاتش، Dove خواص مرطوب‌کنندگی را برجسته می‌کند تا زیبایی و سلامت پوست و مو را ارتقا دهد.

شکل ۸/۱ معادله ارزش.

یک ارزش پیشنهادی نباید صرفاً بر مزایای کارکردی تمرکز کند، زیرا این مزایا در یک بازار رقابتی به راحتی به کالا تبدیل می‌شوند (commodities). در حالی که ویژگی‌ها می‌توانند در ابتدا یک نقطه تمایز ایجاد کنند، رقبا می‌توانند به سرعت آن‌ها را کپی کرده یا از آن‌ها پیشی بگیرند. در نتیجه، برترک‌های صرفاً کارکردی اغلب به «فاکتورهای بهداشتی» (hygiene factors) تبدیل می‌شوند – انتظارات پایه‌ای که نمی‌توانند در طول زمان، تمایز پایدار ایجاد کنند.

فراتر از مزایای کارکردی، سمت «به‌دست آوردن» شامل مزایای احساسی سطح بالاتر (higher-order emotional benefits) هم می‌شود. این‌ها می‌توانند شامل احساس شادی، افزایش اعتمادبه‌نفس، یا حس تعلق به یک گروه اجتماعی خاص باشند. این ابعاد احساسی، عمق بیشتری به ارزش پیشنهادی اضافه می‌کنند و کپی‌کردن آن‌ها را برای رقبا بسیار سخت‌تر می‌سازند.

برای مثال، Dove وعده‌ی پوست و مویی مرطوب و زیبا را به یک مزیت احساسی «افزایش عزت‌نفس» (self-esteem) ارتقا می‌دهد. این برند تلاش می‌کند خود مفهوم زیبایی را بازتعریف کند؛ با الهام از این بینش که تنها ۴ درصد زنان در جهان خود را زیبا می‌دانند – به دلیل استانداردهای غیرواقعی. از طریق کمپین‌های «زیبایی واقعی» (Real Beauty) که بعدها به پروژه‌ی «Self-Esteem» (عزت‌نفس) تکامل یافت، Dove زیبایی اصیل را ترویج می‌کند تا اعتمادبه‌نفس را بسازد. با پاسخ‌گویی همزمان به خواسته‌های کارکردی و اضطراب‌های احساسی، ارزش پیشنهادی Dove عمیقاً با بازار هدف خود طنین‌انداز می‌شود.

سمت «دادن» (The Give Side)

در حالی که سمت «به‌دست آوردن» بر مزایای تمرکز دارد، سمت «دادن» در این معادله به آنچه مشتریان باید برای کسب این مزایا صرف کنند، اشاره دارد. این، در درجه‌ی اول شامل قیمتی است که پرداخت می‌کنند. برای مثال، برای حداکثر کردن مزایای Dove، مشتریان ممکن است احساس کنند باید هم شامپو و هم نرم‌کننده‌ی آن را بخرند و به این ترتیب، هزینه‌ی کل را افزایش دهند.

سمت «دادن»، سایر هزینه‌های مرتبط را نیز دربر می‌گیرد. مشتریان ممکن است «درد» (inconvenience) تغییر به یک محصول جدید را هم در نظر بگیرند. آن‌ها ممکن است نگران باشند که محصول جدید به‌خوبی محصول فعلی کار نکند یا پیدا کردن آن در کاتالوگ‌های ترجیحی‌شان سخت‌تر باشد. این نگرانی‌ها نشان می‌دهد که «دادن» فقط شامل هزینه‌های مالی نیست، بلکه «نااطمینانی‌های» مرتبط با امتحان کردن چیزی جدید را نیز در بر می‌گیرد. برای مثال، هنگام ارزیابی Dove، بسیاری نه‌تنها به قیمت، بلکه به دیگر هزینه‌های احتمالی مانند ریسک تحریک پوستی هنگام تغییر محصول نیز فکر می‌کنند.

موازنه‌های ذهنی (The Mental Trade-Offs)

«معادله‌ی ارزش» سه موازنه‌ی ذهنی بنیادی را دربر دارد که مشتریان هنگام ارزیابی هر پیشنهادی انجام می‌دهند (شکل ۸/۲). یک موازنه‌ی ذهنی یعنی برای به‌دست آوردن مزیت در یک بُعد، مشتریان معمولاً باید از چیزی در بُعد دیگر صرف‌نظر کنند.

اول، موازنه بین «پیشنهاد شما» و «نقطه‌ی مرجع» آن‌هاست. مشتریان هرگز یک پیشنهاد را در خلأ قضاوت نمی‌کنند. آن‌ها مقایسه می‌کنند که محصول یا خدمت جدید، در برابر چیزی که همین حالا در ذهنشان است، چه ارائه‌ای دارد. اغلب، این نقطه‌ی مرجع همان چیزی است که اکنون استفاده می‌کنند؛ که به‌عنوان خط پایه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد ارزشمند بودن تغییر برند عمل می‌کند.

این نقطه‌ی مرجع اغلب یک رقیب مستقیم است. برای مثال، مشتریان معمولاً Apple را با Samsung مقایسه می‌کنند؛ زیرا این دو برند، سهم عمده‌ای از بازار گوشی‌های هوشمند جهان را در اختیار دارند.

شکل ۸/۲ سه موازنه‌ی ذهنی.

اگر دسته‌ی محصول برای آن‌ها کاملاً جدید باشد، نقطه‌ی مرجع معمولاً برند پیشرو است که در بازار، از همه «قابل رؤیت‌تر» و «قابل اعتمادتر» به نظر می‌رسد. برای مثال، بسیاری از مشتریان برای اولین خرید آنلاین خود به Amazon مراجعه می‌کنند، چون آن را امن‌ترین انتخاب می‌دانند. بعدها، زمانی که به مارکت‌پلیس‌های جدید و ارزان‌قیمت مانند Temu یا Shein فکر می‌کنند، به‌طور طبیعی آن‌ها را با Amazon به‌عنوان معیار مقایسه می‌سنجند.

دوم، در درون سمت «به‌دست آوردن» معادله، مشتریان اغلب مزایای کارکرد را در برابر مزایای احساسی می‌سنجند. آن‌ها باید بین «آنچه می‌خواهند» و «آنچه نیاز دارند» تعادل برقرار کنند؛ که لزوماً همیشه از یک محصول نمی‌آید. برای مثال، والدینی ممکن است به Ford Mustang به‌خاطر طراحی جذاب و تجربه‌ی رانندگی هیجان‌انگیزش جذب شوند. باین‌حال، آن‌ها همچنین متوجه هستند که فضای عقب محدود آن ممکن است برای نیازهای واقعی خانواده‌شان مناسب نباشد. این انتخاب میان «خواستن» و «نیاز» یک موازنه‌ی کلاسیک در بازاریابی است.

حتی برای محصولات بسیار کارکردی، مشتریان اغلب به‌دنبال توجیه احساسی هستند. برای مثال، خریداران هدفون‌های بی‌سیم ممکن است به‌دنبال ویژگی‌هایی مانند حذف نویز (noise cancellation) باشند، اما در نهایت، محصولات Apple AirPods را صرفاً به این دلیل انتخاب کنند که «شیک» هم به نظر می‌رسند. بالعکس، مشتریان اغلب خریدهای لذت‌جویانه (indulgent) را با توجیهات عقلانی توضیح می‌دهند. ممکن است یک تلویزیون هوشمند جدید بخرند که واقعاً به آن نیاز ندارند، اما خودشان را قانع می‌کنند که «ارزشش را داشت» چون در حراج بلک‌فرایدی با قیمت عالی گرفته‌اند.

در حالی که مشتریان اغلب خود را تصمیم‌گیرندگانی منطقی می‌دانند، تحقیقات نشان می‌دهد احساسات در تصمیم‌های خریدشان نقش مهمی بازی می‌کند. در بیشتر دسته‌ها، عوامل احساسی بر ملاحظات صرفاً عقلانی غلبه دارند؛ هر چند میزان این تأثیر، متغیر است.

برای مثال، در دسته‌های لوکس یا طراحی‌محور مانند مد و جواهرات، احساسات معمولاً با قدرت بیشتری غالب می‌شوند. در دسته‌های کارکردی‌تر مانند مراقبت سلامت و خدمات مالی، تصمیم‌ها معمولاً متوازن‌ترند و ترکیبی از ارزیابی منطقی و نیاز به «اطمینان احساسی» را شامل می‌شوند.

در نهایت، موازنه‌ی نهایی بین «کل به‌دست آوردن» و «کل دادن» است. مشتریان از خود می‌پرسند آیا آنچه به‌دست می‌آورند ارزش آنچه را از دست می‌دهند دارد یا نه. از آن‌جا که این فرمول، نسبتی بین «کل مزایا» و «کل هزینه‌ها» است، مشتریان زمانی ارزش بیشتری را ادراک می‌کنند که آنچه می‌گیرند، به‌شکلی معنادار بزرگ‌تر از چیزی باشد که از دست می‌دهند.

یک منفعت کوچک با هزینه‌ای پایین می‌تواند به‌صورت ارزش بالا احساس شود، چون نسبت منفعت به هزینه بزرگ است. به همین دلیل، برای محصولات کم‌قیمت، «ارزش در برابر پول» راحت‌تر قابل بیان است. به Walmart's Great Value spaghetti فکر کنید که معمولاً حدود ۱ دلار برای یک بسته ۱۶ اونسی قیمت دارد. از آن‌جا که هزینه بسیار پایین است، مشتریان احتمالاً این خرید را به‌عنوان ارزش عالی ادراک می‌کنند؛ چیزی که خود نام برند (Great Value) را تقویت می‌کند.

در مقابل، یک منفعت بزرگ با هزینه‌ای نامتناسباً بزرگ ممکن است به‌عنوان ارزش پایین احساس شود، چون دستاورد به‌اندازه‌ی قربانی، برترک ندارد. برای مثال، فردی که در فکر خرید عضویت باشگاه است، ممکن است امکانات و کلاس‌ها را در برابر حق عضویت ماهانه و مسیر طولانی رفت‌وآمد بسنجد. اگر مجموعه‌ی مزایا در برابر مجموع هزینه و زحمت، کافی به نظر نرسد، تصمیم گرفت عضو نشود.

در مجموع، مشتریان سه موازنه‌ی سریع انجام می‌دهند: مقایسه‌ی پیشنهاد جدید با نقطه‌ی مرجع، وزن‌دهی مزایای کارکردی در برابر احساسی، و قضاوت درباره‌ی این‌که آیا آنچه به‌دست می‌آورند، ارزش آنچه را می‌دهند دارد یا نه. آن‌ها به‌ندرت زمان زیادی برای این ارزیابی‌ها صرف می‌کنند. در عوض، ذهنشان «تقریبی» از ارزش را فوراً می‌سازد؛ هدایت‌شده توسط اکتشافی‌ها (heuristics) که شکل می‌دهند چگونه محصولات و خدمات را تفسیر می‌کنند.

هدایت اکتشافی‌های موازنه (Guiding Trade-Off Heuristics)

اکتشافی‌ها (heuristics) میان‌برهای ذهنی هستند که به مردم کمک می‌کنند سریع تصمیم بگیرند؛ بدون این‌که ظرفیت شناختی خود را بیش از حد درگیر کنند. اما چون اکتشافی‌ها کارایی را در اولویت قرار می‌دهند، به‌عنوان «سوگیری‌های شناختی» نیز شناخته می‌شوند، چراکه می‌توانند به خطاهای استدلال منطقی منجر شوند.

هنگام ارزیابی ارزش پیشنهادی‌ها، اکتشافی‌ها مقایسه‌های دقیق و جزئی را به قضاوت‌های ساده‌تر تبدیل می‌کنند. در موازنه‌های ذهنی، مشتریان انتخاب‌های پیچیده را با تمرکز بر ویژگی‌های ساده‌تر و برجسته‌تر محصول یا خدمت، تقلیل می‌دهند.

شکل ۸/۳ اکتشافی‌ها در هر موازنه‌ی ذهنی.

بنابراین، یک ارزش پیشنهادی لازم نیست بیش از حد مفصل یا پیچیده باشد. جزئیات بیش از حد می‌تواند مانع از آن شود که مشتریان اکتشافی‌ها را به‌طور مؤثر به کار بگیرند. در عوض، بازاریابان باید روی ارائه‌ی «سرنخ‌های ساده‌ای» تمرکز کنند که این اکتشافی‌ها را فعال کنند و ارزیابی پیشنهاد را برای مشتریان آسان‌تر سازند. بیابید اکتشافی‌های پشت هر موازنه‌ی ذهنی را بررسی کنیم (در شکل ۸/۳ خلاصه شده) و ببینیم چگونه بازاریابان می‌توانند از آن‌ها برای ساخت ارزش پیشنهادی‌های جذاب بهره بگیرند.

پیشنهاد شما» در برابر «محصول مرجع» (Your Offer Versus Reference Product)

اساسی‌ترین اکتشافی در این موازنه‌ی ذهنی، «لنگرگذاری» (anchoring) است. این همان سوگیری شناختی است که در آن، مشتریان یک پیشنهاد جدید را با مقایسه‌ی آن با یک «محصول مرجع» آشنا ارزیابی می‌کنند. این محصول مرجع، انتظارات آن‌ها را شکل می‌دهد و پیشنهاد جدید نسبت به آن لنگر (anchor) سنجیده می‌شود.

نزدیک به لنگرگذاری، «اثر تضاد» (contrast effect) قرار دارد؛ جایی که ادراک پیشنهاد جدید بسته به آن‌که با چه چیزی مقایسه می‌شود، تقویت یا تضعیف می‌گردد. اگر محصول مرجع به‌عنوان گزینه‌ای پر میوم جای‌گذار شده باشد، پیشنهاد جدید ممکن است «به نسبت» مقرون‌به‌صرفه به نظر برسد. بالعکس، اگر لنگر محصولی پایین‌رده باشد، همان پیشنهاد جدید ممکن است پر میوم یا پیچیده‌تر ادراک شود. به‌طور خلاصه، اثر تضاد، تفاوت ارزش ادراک‌شده بین گزینه‌ها را شکل می‌دهد و «چگونگی قاب‌بندی» (framing) را در طراحی ارزش پیشنهادی حیاتی می‌کند.

هر مالک برند باید «برند لنگر» خود را شناسایی کند و بفهمد کدام ویژگی‌های مشخص باعث می‌شود آن برند در ذهن مشتریان بالاتر از بقیه قرار گیرد. این کار به بازاریابان کمک می‌کند از منظر همان ویژگی‌ها، تمایز خود را بیان کنند. برای مثال، Nintendo می‌داند که برندهای لنگر آن Sony PlayStation و Microsoft Xbox هستند؛ برندهایی که مشتریان آن‌ها را با بازک‌های پر قدرت و گرافیک سنگین مرتبط می‌دانند.

با استفاده از این لنگر، Nintendo اثر تضاد را با عرضه‌ی Switch در سال ۲۰۱۷ به‌عنوان یک دستگاه هیبریدی منحصربه‌فرد – که هم به‌عنوان کنسول دستی قابل حمل و هم کنسول خانگی کار می‌کند – به کار گرفت. این تضاد واضح، تمرکز را از «قدرت سخت‌افزاری» به «همه‌کاره بودن» (versatility) جابجا کرد و نوع متفاوتی از ارزش را ارائه داد که رقبا عرضه نمی‌کردند. علاوه بر این، Nintendo بر تجربه‌های بازی خانوادگی و نوآورانه مانند Super Mario و Animal Crossing تأکید کرد؛ چیزی که ارزش پیشنهادی را بیشتر از رقبا متمایز ساخت.

چالش برای Nintendo هنگام عرضه‌ی Switch 2 در سال ۲۰۲۵ متفاوت است. اکنون لنجر، دیگر کنسول‌های رقیب مانند PlayStation یا Xbox نیست، بلکه خود Switch نسل اول است. Switch اولیه با قیمت ۲۹۹/۹۹ دلار، معیار انتظارات مصرف‌کنندگان از قیمت یک کنسول هیبریدی Nintendo را تعیین کرد. با قیمت‌گذاری Switch 2 در سطحی به‌مراتب بالاتر، یعنی ۴۴۹/۹۹ دلار، مشتریان به توجیه قوی‌ای برای این افزایش قیمت نیاز دارند.

Nintendo لازم بود «ارتقاها واضحی» را نشان دهد تا قیمت بالاتر Switch 2 را توجیه کند. برای کاربران فعلی Switch، این کنسول جدید سازگار معکوس (backward compatibility) فراهم می‌کند؛ به‌طوری که آن‌ها می‌توانند بازی‌های فعلی خود را روی دستگاه جدید و قدرتمندتر ادامه دهند. Switch 2 همچنین با کنترلرهای جدید عرضه می‌شود که عملکردهایی شبیه ماوس دارند و امکان گیم‌پلی‌های متنوع‌تری را فراهم می‌کنند. علاوه بر این، قابلیت Game Chat را معرفی می‌کند و به بازیکنان اجازه می‌دهد در زمان واقعی با یکدیگر صحبت کنند. همچنین فهرست بازی‌ها را با افزودن عناوین بیشتر ناشران ثالث گسترش می‌دهد و آن را برای مخاطبان وسیع‌تری جذاب‌تر می‌کند.

در نتیجه، زمانی که Switch 2 با Switch نسل اول – که اکنون لنجر محسوب می‌شود – مقایسه می‌شود، قابلیت ارزش پیشنهادی تغییر می‌کند. ویژگی‌ها و کتابخانه‌ی بازی گسترش‌یافته‌ی آن، جایگاه Switch 2 را به کنسول‌های لنجر قبلی‌اش، یعنی PlayStation و Xbox، نزدیک‌تر می‌کند.

رویکرد دیگر این است که برندها خودشان لنجر را برای مشتریان انتخاب کنند و ارزش پیشنهادی جدید را مطابق با آن قاب‌بندی کنند. برای مثال، Apple اغلب مدل‌های جدید iPhone را نسبت به نسخه‌های قبلی خودشان لنجر می‌کند تا ارتقاها قابل توجه را برجسته کند.

برای نمونه، iPhone 16 به‌عنوان اولین iPhone «ساخته‌شده برای Apple Intelligence» جای‌گذاری شده است؛ با نمایش قابلیت‌هایی که مدل‌های قدیمی‌تر به‌سادگی از پس آن‌ها برنمی‌آیند. ارزش پیشنهادی آن، پردازنده‌ی جدید A18 را برجسته می‌کند؛ پردازنده‌ای که به‌عنوان «دو نسل جلوتر» از چیپ A16 Bionic در iPhone 15 توصیف شده و جهشی قابل توجه در عملکرد را نشان می‌دهد. با قاب‌بندی ارتقا به این شکل، Apple آن را نه صرفاً یک بهبود تدریجی، بلکه یک پیشرفت نقطه‌عطفی (milestone) جلوه می‌دهد.

این پویایی لنجرگذاری و تضاد می‌تواند از منظر «مزایای احساسی» نیز به کار گرفته شود. این موضوع در تبلیغ «Crush» Apple iPad Pro در سال ۲۰۲۴ مشهود است. در این تبلیغ، Apple تلاش کرد iPad Pro جدید را به‌عنوان «ابزار خلاقیت نهایی» جای‌گذاری کند؛ با نشان دادن پرس هیدرولیکی که ابزارهای خلاقیت (مانند سازها و ابزارهای هنری) را خرد می‌کند و در نهایت iPad را به‌عنوان جایگزین آن‌ها آشکار می‌سازد. هدف، لنجر کردن iPad در برابر این ابزارهای آشنا و خلق تضادی بود که ارزش آن را به‌عنوان یک دستگاه چنددر یک (all-in-one) تقویت کند.

بااین‌حال، این تبلیغ نتیجه‌ی معکوس داد، چون تضادی که ایجاد کرد، به‌طور منفی تفسیر شد. این آگهی به‌عنوان نماد از «نابود کردن خلاقیت» دیده شد و Apple را مجبور کرد عذرخواهی کند و تبلیغ را متوقف کند. Samsung از این موقعیت بهره برد و با تبلیغ «UnCrush» پاسخ داد.

در این آگهی، یک موزیسین از میان بقایای خردشده‌ی همان پرس Apple عبور می‌کند، یک گیتار شکسته را برمی‌دارد و در حالی که روی Galaxy Tab S9 نت‌خوانی می‌کند، آن را می‌نوازد. پیام تبلیغ «Creativity cannot be crushed» بود. این پیام، تبلت Samsung را به‌عنوان ابزاری که خلاقیت انسانی را تقویت می‌کند، جای‌گذاری کرد. با لنجر کردن مستقیم به آگهی بحث‌برانگیز Apple و تضاد بخشیدن به برند خود به‌عنوان برندی که از خالقان حمایت می‌کند، Samsung ارزش پیشنهادی را به‌طور مؤثر دوباره قاب‌بندی کرد.

این مثال‌ها نشان می‌دهند چگونه «لنگرگذاری» و «اثر تضاد» می‌تواند به بازاریابان کمک کند تا مشتریان را در مقایسه‌ی پیشنهادشان با سایر گزینه‌ها هدایت کنند و تفاوت را درک‌پذیرتر سازند.

مزایای کارکردی در برابر مزایای احساسی

(Functional Versus Emotional Benefits)

در موازنه‌ی میان مزایای کارکردی و احساسی، یکی از مهم‌ترین سوگیری‌های شناختی در جریان، «جانشینی ویژگی» (attribute substitution) است. وقتی با ارزیابی‌های پیچیده روبه‌رو می‌شوند، افراد اغلب ویژگی‌های کارکردی دشوار برای ارزیابی را با ویژگی‌های ساده‌تر و احساسی جایگزین می‌کنند. این موضوع به انواع میان‌برهای اکتشافی در دل جانشینی ویژگی منجر می‌شود:

• اثر عاطفی (Affect heuristic)

در این‌جا، تصمیم‌ها با «برداشت‌های احساسی» هدایت می‌شوند. مردم اغلب بر اساس احساساتشان نسبت به یک برند قضاوت می‌کنند، نه با ارزیابی انتقادی از مشخصات آن. برای مثال، کنسولی مانند Nintendo Switch 2 احساس نوستالژیک را از طریق شخصیت‌های رنگارنگ و آشنایش برمی‌انگیزد. این احساسات مثبت، اغلب تصمیم خرید را بسیار بیشتر از ویژگی‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند.

• اثبات اجتماعی (Social proof)

در این‌جا، مردم برای قضاوت درباره‌ی ارزش یک محصول یا خدمت از «سرنخ‌های محبوبیت» استفاده می‌کنند. وقتی مصرف‌کنندگان می‌بینند محصولی میلیون‌ها کاربر دارد و نقدهای قوی دریافت کرده، آن را قابل اعتمادتر ادراک می‌کنند. در مورد Nintendo Switch 2، جایگاه آن به‌عنوان یکی از پرفروش‌ترین کنسول‌ها، «اثبات اجتماعی» قدرتمندی ایجاد کرد. خریداران، adoption گسترده‌ی آن را به‌عنوان نشانه‌ای از کیفیت تفسیر کردند.

• اثر کمیابی (Scarcity effect)

در این‌جا، «محدود بودن» یک محصول، آن را مطلوب‌تر می‌کند. وقتی مصرف‌کنندگان می‌شنوند محصولی اغلب ناموجود (out of stock) است، ترس از دست دادن (FOMO) آن‌ها افزایش می‌یابد. Nintendo Switch 2 به‌طور مؤثری از این اکتشافی بهره‌برد. خرده‌فروشان بزرگی مانند Walmart و GameStop reportedly به‌سرعت بعد از لانچ، از این کنسول خالی شدند؛ چیزی که میل به خرید را بیشتر تحریک کرد.

• اثر هاله‌ای (Halo effect)

اکتشافی قدرتمند دیگر، اثر هاله‌ای است؛ جایی که برداشت‌های مثبت در یک حوزه، برداشت‌ها از دیگر ویژگی‌ها را نیز شکل می‌دهد. یعنی وقتی مردم چیزی را در یک بُعد خوب ادراک می‌کنند، تمایل دارند بدون شواهد مستقیم، دیگر ابعاد آن را نیز خوب فرض کنند.

شهرت Apple برای طراحی «کاربرمحور»، به نحوه‌ی ادراک مشتریان از هر محصول جدید این برند نیز سرریز می‌شود. خریداران، به‌طور خودکار این ویژگی‌های مثبت را به هر مدل جدید iPhone نسبت می‌دهند، حتی پیش از آن‌که فرصت تجربه‌ی آن را در فروشگاه داشته باشند. اثر هاله‌ای به Apple اجازه می‌دهد به جای بازسازی از صفر ارزش پیشنهادی برای هر محصول، روی شهرت قوی خود تکیه کند. این اثر آن‌قدر قدرتمند است که Apple حتی می‌تواند یک «پارچه‌ی پولیش ساده» را با قیمت ۱۹ دلار بفروشد و نشان دهد این برداشت مثبت تا کجا امتداد دارد.

• اثر قاب‌بندی (Framing effect)

در نهایت، «اثر قاب‌بندی» قرار دارد؛ جایی که نحوه ارائه اطلاعات، ادراک ارزش را تغییر می‌دهد. یعنی همان ویژگی محصول می‌تواند بسته به اینکه چگونه توصیف می‌شود، جذاب‌تر یا کم‌جذاب‌تر به نظر برسد. قاب‌بندی تعیین می‌کند کدام ابعاد مهم‌تر احساس شوند و توجه را به سمت برخی ویژگی‌ها هدایت و برخی دیگر را کم‌رنگ می‌کند.

Apple در ارائه دوربین iPhone استاندارد از اثر قاب‌بندی استفاده می‌کند. به جای فهرست کردن جزئیات فنی، از زبان احساسی برای شکل دادن به ادراک استفاده می‌کند. برای مثال، عبارت‌هایی مثل «Take your photos further. And closer.» (عکس‌هایت را دورتر ببر. و نزدیک‌تر.) مزایای بزرگنمایی و عکاسی ماکرو را به صورت حسی توضیح می‌دهد. برای توصیف قابلیت Spatial Capture می‌گوید: «Bring a whole new dimension to your photos and videos.» (بعدی کاملاً جدید به عکس‌ها و ویدیوهایت بیاورد.) Apple به جای تمرکز بر مشخصات فنی – که لزوماً هم بهتر از دیگر محصولات بازار نیستند – روی تجربه کاربری تمرکز می‌کند.

«کل به دست آوردن» در برابر «کل دادن»

(Total Get Versus Total Give)

هنگام برآورد مزایا و هزینه‌ها، مردم از اکتشافی به نام «سوگیری قیمت-کیفیت» (price-quality heuristic) استفاده می‌کنند. آن‌ها «قیمت» را به عنوان راهی سریع برای قضاوت درباره کیفیت به کار می‌گیرند؛ به ویژه زمانی که درباره عملکرد واقعی محصول مطمئن نیستند.

Nintendo Switch 2 با قیمت ۴۹۹/۹۹ دلار عرضه شد و آن را به گران‌ترین کنسول Nintendo تا امروز تبدیل کرد. این کنسول ۱۵۰ دلار گران‌تر از Switch اولیه است؛ چیزی که به مشتریان «سیگنال» می‌دهد این دستگاه با بهبودهای عمده‌ای همراه است. قیمت آن همچنین به PlayStation 5 نزدیک است. این موضوع مهم است، چون PlayStation 5 رهبر فعلی بازار است. با قیمت‌گذاری Switch 2 در سطحی مشابه و تجهیز آن با ویژگی‌های قابل مقایسه، Nintendo نشان می‌دهد قصد دارد مستقیماً در همان سطح رقابتی بازی کند.

سوگیری دیگری که در اینجا نقش دارد، «گریز از فقدان» (loss aversion) است. مردم زمانی چیزی را ارزشمندتر می‌بینند که از دست دادن آن به عنوان «ضرر» احساس شود. این موضوع با «اثر مالکیت» (endowment effect) مرتبط است؛ زمانی که افراد صرفاً چون چیزی را مالک‌اند، ارزش بیشتری برای آن قائل می‌شوند. حتی فقط تصور مالکیت یک محصول می‌تواند باعث شود از دست دادن آن، به عنوان ضرری احساسی تجربه شود.

برای بسیاری از کاربران Android، فکر مهاجرت به iPhone به معنای «رها کردن تنظیمات آشنا» است. احساس ضرر ادراک شده اغلب از منافع به دست آوردن یک گوشی جدید سنگین‌تر است. Apple این موضوع را به خوبی می‌فهمد و ارتباطاتش را برای کاهش این گریز از فقدان طراحی می‌کند.

برای مثال، Apple روی سهولت انتقال داده با اپلیکیشن «Move to iOS» تأکید می‌کند. این پیام، کاربران را مطمئن می‌کند که عکس‌ها و مخاطبین‌شان را از دست نمی‌دهند. Apple همچنین ویژگی‌هایی را برجسته می‌کند که کاربران Android برایشان ارزش قائل‌اند. برای مثال، نشان می‌دهد iPhone اکنون اجازه شخصی‌سازی بیشتری می‌دهد. علاوه بر این، بر شارژر از طریق USB-C تأکید می‌کند؛ چیزی که با عادت بسیاری از کاربران Android هم‌راستا است. این موارد، احساس «از دست دادن» هنگام مهاجرت را کاهش می‌دهند.

سوگیری دیگری که نقش آفرینی می‌کند، «حسابداری ذهنی» (mental accounting) است. مردم هزینه‌ها و منافع را در «حساب‌های ذهنی» مجزا دسته‌بندی می‌کنند. به‌جای این‌که همه پول را یکسان ببینند، آن را بر اساس منبع یا هدف، دسته‌بندی می‌کنند.

برای مثال، هنگام خرید یک iPhone جدید، بسیاری از مردم «اعتبارهای trade-in» (تعویض گوشی قدیمی) را به‌عنوان «پول رایگان» در نظر می‌گیرند. این موضوع هزینه ادراک‌شده گوشی جدید را کاهش می‌دهد. برخی دیگر خرید را با استفاده از پاداش پایان سال یا پول هدیه توجیه می‌کنند؛ و احساس راحتی بیشتری نسبت به خرج کردن این مبالغ در مقایسه با حقوق ماهانه دارند.

بسیاری نیز پرداخت‌های اقساط ماهانه را به‌عنوان هزینه‌ای کوچک و جداگانه می‌بینند و قیمت کلی گوشی را به‌عنوان یک هزینه واحد در نظر نمی‌گیرند. این حساب‌های ذهنی تغییر می‌دهند مردم چگونه ارزش را می‌بینند و تصمیم‌هایشان را توجیه می‌کنند؛ و باعث می‌شوند انتخاب‌ها از نظر احساسی «درست» احساس شوند.

در تصمیم‌های مصرف‌کننده، اکتشافی‌ها موازنه‌های پیچیده را به قضاوت‌های سریع ساده می‌کنند. لنگرگذاری و تضاد، شکل می‌دهند که مردم چگونه پیشنهادها را در برابر محصولات مرجع مقایسه می‌کنند. اکتشافی‌هایی مانند affect، اثبات اجتماعی، کمیابی، اثر هاله‌ای و اثر قاب‌بندی، به این‌که چگونه مزایای کارکردی در برابر احساسی وزن‌دهی شوند، جهت می‌دهند. در نهایت، سوگیری‌هایی مانند سوگیری قیمت-کیفیت، گریز از فقدان و حسابداری ذهنی بر این‌که مردم چگونه می‌سنجند آیا آنچه به‌دست می‌آورند ارزش آنچه را می‌دهند دارد یا نه، تأثیر می‌گذارند.

در حالی که این اکتشافی‌ها تصمیم‌های روزمره مصرف‌کننده را شکل می‌دهند، ارزیابی ارزش پیشنهادی در بافت B2B با دینامیک متفاوتی عمل می‌کند. برخلاف خریداران فردی، مشتریان B2B از فرایندهای تصمیم‌گیری ساختارمندتری پیروی می‌کنند؛ هرچند این فرایندها هم کاملاً از میان‌برهای شناختی خالی نیستند.

تفاوت (The B2B Difference) B2B

«معادله ارزش» در تصمیم‌گیری B2B حتی سخت‌گیرانه‌تر اعمال می‌شود. چند ویژگی، بافت B2B را متمایز می‌کند. خریدهای B2B اغلب شامل سرمایه‌گذاری‌های بزرگ و بلندمدت هستند و ریسک‌های عملیاتی به همراه دارند. بنابراین، سفرهای خرید B2B طولانی‌ترند و مراحل متعددی را شامل می‌شوند؛ مانند تعریف نیاز، جست‌وجوی تأمین‌کنندگان، اعتبارسنجی پیشنهاد، تأمین (procurement) محصول یا خدمت، و ارزیابی تأمین‌کنندگان.

به همین دلیل، خریدهای B2B چندین ذینفع را درگیر می‌کنند که به‌طور جمعی به‌عنوان «واحد تصمیم‌گیری» (Decision-Making Unit – DMU) شناخته می‌شوند. در این واحد، تصمیم‌گیرنده واقعی – کسی که خرید را تأیید می‌کند – تحت تأثیر سایرین با نقش‌های متمایز قرار دارد؛

- **Gatekeepers (دروازه‌بان‌ها):** دسترسی به اطلاعات را کنترل می‌کنند و فهرست کوتاهی از تأمین‌کنندگان را انتخاب می‌کنند.
- **Users (کاربران):** کسانی که در نهایت از محصول یا خدمت استفاده خواهند کرد.
- **Influencers (تأثیرگذاران):** توصیه‌هایی بر اساس تخصص خود ارائه می‌دهند.
- **Buyers (خریداران):** فرایند تراکنشی و پرداخت را مدیریت می‌کنند.

هر نقش روی بُعد متفاوتی تمرکز می‌کند. برای مثال، کاربران بیشتر روی سمت «به‌دست آوردن» معادله تمرکز می‌کنند. در حالی که خریداران بر سمت «دادن» تمرکز دارند. این ارزیابی چندلایه، تصمیم‌های B2B را به‌مراتب دقیق‌تر از بیشتر خریدهای مصرف‌کننده می‌سازد. در نتیجه، بازاریابان B2B باید معادله‌ی ارزش را به‌صورت جامع‌تری به کار بگیرند تا ارزش پیشنهادی‌های متقاعدکننده‌ای توسعه دهند.

باین‌حال، اکتشافی‌های پنهان همچنان ادراک ارزش B2B را شکل می‌دهند. خریداران اغلب بر اکتشافی‌هایی مانند «شهرت برند» تکیه می‌کنند؛ و به رهبران بازار یا راه‌حل‌های به‌طور گسترده adopt شده، به‌عنوان گزینه‌های امن‌تر اعتماد دارند. برای مثال، ادعاهایی مانند «Trusted by Fortune 500 companies» یا «Number 1 in market share» میان‌برهای قدرتمند اعتبار (credibility shortcuts) محسوب می‌شوند.

سوگیری دیگری نیز به نفع تأمین‌کنندگانی وجود دارد که در طول زمان، روابط شخصی قوی‌ای با DMU ساخته‌اند؛ زیرا آشنایی، اعتماد را تقویت می‌کند. علاوه بر این، مشتریان B2B تمایل دارند تأمین‌کنندگانی را ترجیح دهند که درک عمیقی از نیازهای خاص آن‌ها نشان می‌دهند و می‌توانند پیشنهادهای سفارشی ارائه کنند. این ترجیح برای «راه‌حل‌های متناسب» یک اکتشافی قدرتمند است که اغلب بر تصمیم نهایی تأثیر می‌گذارد.

در نهایت، در حالی که یک ارزش پیشنهادی قوی، بنیان را می‌سازد، این «رویکرد فروش» است که آن را برای مشتریان B2B زنده می‌کند. این‌که تیم‌های فروش چگونه این ارزش را نشان می‌دهند، تعیین می‌کند تا چه اندازه با تصمیم‌گیرندگان طنین‌انداز می‌شود. این موضوع حیاتی در فصل ۹ بیشتر کاوش خواهد شد.

جمع‌بندی (Summary)

«معادله‌ی ارزش» توضیح می‌دهد مشتریان چگونه هر پیشنهادی را – چه به‌صورت آگاهانه و چه ناخودآگاه – ارزیابی می‌کنند. به ساده‌ترین شکل، ارزش برابر است با آنچه مشتریان «به‌دست می‌آورند» تقسیم بر آنچه «می‌دهند». سمت «به‌دست آوردن» شامل تمام مزایایی است که دریافت می‌کنند؛ از مزایای کارکردی مانند کارایی و عملکرد شروع می‌شود. این سمت، مزایای احساسی را نیز دربر می‌گیرد؛ مزایایی که معناک عمیق‌تری به پیشنهاد می‌دهند و کپی‌برداری از آن‌ها برای رقبا دشوارتر است.

باین‌حال، سمت «دادن» آنچه مشتریان باید برای کسب این مزایا خرج کنند، را ثبت می‌کند. این بُعد، در درجه‌ی اول، قیمت پرداختی را شامل می‌شود، اما علاوه بر آن، هزینه‌های دیگری مانند «دفع تغییر» به یک محصول یا خدمت جدید را نیز در بر دارد.

در دل این فرمول، سه موازنه‌ی ذهنی نهفته است. در تصمیم‌های مصرف‌کننده، اکتشافی‌ها به ساده شدن این موازنه‌ها کمک می‌کنند:

1. ابتدا، مشتریان پیشنهاد شما را با یک نقطه‌ی مرجع مقایسه می‌کنند؛ معمولاً یک محصول موجود که قبلاً می‌شناسند. آن‌ها با استفاده از «لنگرگذاری» و «تضاد»، ارزیابی خود را قاب‌بندی می‌کنند.
2. دوم، در سمت «به‌دست آوردن»، مزایای کارکردی را در برابر مزایای احساسی می‌سنجند و بین آنچه نیاز دارند و آنچه می‌خواهند، تعادل برقرار می‌کنند. اکتشافی‌هایی مانند affect، اثبات اجتماعی، کمیابی، اثر هاله‌ای و قاب‌بندی، شکل می‌دهند چگونه این ابعاد را اولویت‌بندی کنند.

3. در نهایت، آن‌ها «کل مزایا» را در برابر «کل هزینه‌ها» وزن‌دهی می‌کنند و تصمیم می‌گیرند آیا آنچه به‌دست می‌آورند، ارزش آنچه را که قربانی می‌کنند دارد یا نه. در این مرحله، سوگیریهایی مانند سوگیری قیمت-کیفیت، گریز از فقدان، و حسابداری ذهنی قضاوت آن‌ها را جهت می‌دهند.

به‌خاطر این اکتشافی‌ها، ارزش پیشنهادی‌ها لازم نیست بیش از حد مفصل یا پیچیده باشند. اطلاعات بیش از حد حتی می‌تواند مشتریان را دچار اضافه‌بار کند و مانع از به‌کارگیری مؤثر این میان‌برهای ذهنی شود. در عوض، بازیابان باید «نشانه‌های ساده‌ای» فراهم کنند که این اکتشافی‌ها را فعال کنند و درک ارزش ارائه‌شده را برای مشتریان آسان‌تر سازند.

در حالی که چنین اکتشافی‌هایی بر انتخاب‌های مصرف‌کننده غالب‌اند، ارزیابی ارزش پیشنهادی در محیط‌های B2B از منظر متفاوتی پیروی می‌کند. مشتریان B2B درگیر فرایندهای تصمیم‌گیری ساختارمندتری هستند؛ هرچند میان‌برهای شناختی همچنان در آن نقش دارند.

پرسش‌های تأمل (Reflection Questions)

- نقطه‌ی مرجع (anchor) که مشتریان از آن برای قضاوت درباره‌ی پیشنهاد شما استفاده می‌کنند، چیست؟
- آیا شما مزایای کارکردی و احساسی را به‌طور مؤثر برجسته می‌کنید؟
- چگونه می‌توانید پیشنهاد خود را قاب‌بندی کنید تا موازنه‌ی «به‌دست آوردن-دادن» برای مشتری، مطلوب‌تر احساس شود؟

فصل ۹

رویکرد فروش: ساختن اعتماد برای بستن معامله با اطمینان

مردی وارد یک نمایندگی خودرو می‌شود. مستقیم به سمت تویوتا RAV4 می‌رود؛ پرفروش‌ترین SUV در ایالات متحده. فروشنده (آماده با پرزنت):

«این مدل یک موتور ۲/۵ لیتری با حداکثر ۲۰۳ اسب‌بخار، مصرف سوخت ترکیبی ۳۰ مایل بر گالن، و Toyota Safety Sense 2.5+ دارد. با قیمت پایه‌ی حدود ۳۰٬۶۰۰ دلار.»

مشتری (قطع می‌کند، گوشی در دست):

«این‌ها رو می‌دونم. مصرف سوختش خوبه و نسخه‌ی هیبریدی مصرف شهر رو تا ۴۱ مایل بر گالن بالا می‌بره. در Reddit درباره‌ش خوندم. بعضی‌ها درباره‌ی صدای داخل کابین رو جاده‌ی خاکی در سرعت‌های بالای ۷۰ مایل صحبت کرده بودن. چیزی که می‌خوام بدونم اینه: توک سفرهای طولانی بزرگراهی با صندوق پر، چه حسی داره؟ و اگه تصمیم بگیرم با خود تویوتا تأمین مالی (فاینانس) کنم، می‌تونم سال بعد بدون جریمه‌ی فسخ زود هنگام، ماشین رو تعویض کنم؟»

فروشندگان خودروی امروز همیشه با چنین مکالماتی روبه‌رو می‌شوند. مشتریان الان دسترسی به اطلاعات بسیار بهتری دارند. طبق گفته‌ی Google و Kantar، ۹ نفر از هر ۱۰ خریدار خودرو، قبل از مراجعه به نمایندگی، تحقیقات آنلاین گسترده‌ای انجام می‌دهند. در بسیاری موارد، خریداران جزئیات بیشتری از خودرو را نسبت به خود فروشنده می‌دانند. دیگر این کافی نیست که فروشندگان فقط روی آگاهی عمومی از محصول تکیه کنند یا از پرزنت‌های استاندارد استفاده کنند.

این تغییر فقط به صنعت خودروسازی محدود نمی‌شود. در تقریباً هر دسته‌ای، خریده‌ها اکنون با کشف آنلاین (online discovery) آغاز می‌شود. تا زمانی که مشتریان با یک فروشنده تعامل برقرار می‌کنند، اغلب از قبل با داستان برند و ارزش پیشنهادی آن روبه‌رو شده‌اند.

در برخی موارد، همین اطلاعات به‌تنهایی برای تصمیم‌گیری آن‌ها کافی بوده است. با راحتی کانال‌های دیجیتال، بسیاری از خریده‌ها حالا می‌توانند کاملاً آنلاین و بدون هیچ‌گونه تعامل با نماینده شرکت انجام شوند. اما وقتی سرخ‌ها (prospects) تصمیم می‌گیرند با یک فروشنده ملاقات کنند، معمولاً به این دلیل است که هنوز اضطراب‌هایی درباره انتخاب نهایی دارند. فروشندگان دیگر لازم نیست چیزهایی را که سرخ‌ها از قبل می‌دانند تکرار کنند. در عوض، باید به این نگرانی‌ها پاسخ دهند.

وقتی مشتریان نگران گرفتن تصمیم اشتباه هستند، چیزی که دنبالش می‌گردند، یک چهره‌ی انسانی است که برند را نمایندگی کند. مردم عموماً به انسان‌ها بیشتر از واسطه‌های دیجیتال اعتماد می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند کسی باشد که اگر اوضاع خراب شد، پاسخ‌گو باشد. این نقش جدید فروش است؛ نه ارائه دانش محصول، بلکه دادن اطمینان نهایی به مشتری برای گفتن «بله».

موقعیت‌های مختلف فروش

موقعیت‌های فروش می‌توانند اشکال مختلفی داشته باشند. موقعیت‌هایی هست که در آن، فروشندگان و سرخ‌هایشان رو در رو ملاقات نمی‌کنند، بلکه از طریق کانال‌های مختلفی مانند ایمیل، چت، تماس تلفنی، تماس‌های ویدیویی، یا حتی لایوهای شبکه‌های اجتماعی با هم ارتباط برقرار می‌کنند. این روش‌ها کارآمد هستند.

باین‌حال، مؤثرترین روش، فروش رو در رو است. فقط در این موقعیت‌هاست که سرخ‌ها می‌توانند نشانه‌های اجتماعی را به‌طور جامع ارزیابی کنند؛ نه فقط از انتخاب کلمات، بلکه از طریق حالات چهره، زبان بدن، و لحن صدا.

تفاوت دیگر نیز بین فروش بنگاه‌به‌مصرف‌کننده (B2C) و بنگاه‌به‌بنگاه (B2B) وجود دارد. در B2C، فروشندگان مستقیماً به خریداران فردی می‌فروشند. چرخه فروش معمولاً کوتاه است؛ به‌طوریکه کل فرایند از سرخ تا خرید، در یک یا چند تعامل محدود اتفاق می‌افتد. باین‌حال، چون خریده‌ها به‌طور مکرر اتفاق می‌افتند، فروشندگان ممکن است در معاملات آینده دوباره با همان خریداران روبه‌رو شوند.

در مقابل، فروش B2B شامل فروش به تیمی در درون یک شرکت است. چرخه فروش معمولاً بسیار طولانی‌تر است؛ به‌ویژه برای خریده‌های با ارزش بالا، که اغلب بین سه ماه تا یک سال طول می‌کشد. این خریده‌ها چندین ذی‌نفع را درگیر می‌کند که به‌طور جمعی به‌عنوان «واحد تصمیم‌گیری» (Decision-Making Unit – DMU) شناخته می‌شوند؛ مفهومی که در فصل ۸ بحث شد.

در درون DMU، نقش‌های مختلفی تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند. Gatekeeperها (دروازه‌بان‌ها) دسترسی به اطلاعات را کنترل کرده و فهرست کوتاهی از تأمین‌کنندگان را انتخاب می‌کنند. Users (کاربران) کسانی هستند که در نهایت از محصول یا خدمت استفاده خواهند کرد. Influencerها (تأثیرگذاران) بر اساس تخصص خود توصیه‌هایی ارائه می‌دهند. Buyerها (خریداران) فرایند مذاکره و پرداخت را مدیریت می‌کنند؛ در حالی که تصمیم‌گیرنده نهایی، تأیید را صادر می‌کند.

در طول این فروش‌های پیچیده B2B، فروشندگان چندین بار با سرخ‌ها ملاقات می‌کنند و با اعضای مختلف DMU روابطی می‌سازند. این روابط در تأثیرگذاری بر تصمیم خرید نهایی، نقش حیاتی ایفا می‌کنند.

نقش در حال تغییر فروش

با وجود این که فروش می تواند شکل های متعددی به خود بگیرد، در هسته خود همیشه درباره یک نزدیک تر کردن مردم به انجام یک خرید بوده است. با این حال، رویکرد انجام این کار در گذر زمان به شدت تغییر کرده است. در گذشته، یک عدم تقارن اطلاعاتی آشکار وجود داشت؛ مشتریان کمتر آگاه بودند و برای کسب اطلاعات محصول، به فروشندگان به عنوان منبع اصلی تکیه می کردند.

امروز، آن عدم تقارن تا حد زیادی از بین رفته است. مشتریان آگاه وارد می شوند؛ پیش از صحبت با یک فروشنده، درباره محصول تحقیق کرده، گزینه های جایگزین را مقایسه کرده، و نقدها را خوانده اند. در نتیجه، نقش فروش از صرفاً ارائه اطلاعات به هدایت مشتریان به سوی تصمیم های همراه با اطمینان تبدیل شده است.

در اصل، فروش از سه عصر متمایز عبور کرده است (شکل ۹/۱). «فروش ۱/۰» معامله ای (transactional) بود و صرفاً بر بستن سرنگ ها تمرکز داشت؛ اغلب بدون توجه به شیوه انجام این کار. «فروش ۲/۰» فروش مشاوره ای (consultative selling) را معرفی کرد؛ جایی که تعاملات عمیق تر شدند تا مشکلات مشتری کشف و راه حل های متناسب ارائه شوند. اکنون، ما پیشنهاد می کنیم به «فروش ۳/۰» پیش برویم؛ جایی که فروشندگان واقعاً خود را جای مشتری می گذارند. فرایند کشف مشتری را آینده وار طی می کنند، اضطراب هایی را که در این مسیر بروز می کند شناسایی کرده و برای رفع آن ها اقدام می کنند.

«فروش ۱/۰» منسوخ شده و تا حد زیادی توسط عمل گرایان مدرن کنار گذاشته شده است. در مقابل، «فروش ۲/۰» همچنان بسیار مرتبط است و به استاندارد عمل تبدیل شده است. هر چند این عصرها به صورت متمایز ارائه شده اند، «فروش ۳/۰» بر روی «فروش ۲/۰» بنا می شود و آن را کاملاً جایگزین نمی کند.

شکل ۹/۱ تکامل رویکرد فروش.

فروش ۱/۰: فروش معامله ای (Transactional Selling)

در گذشته، فروش معامله ای بود؛ بازتابی از عصر بازاریابی محصول محور. تمرکز بر فروش محصولات به فهرستی از سرنگ ها بود، بدون توجه به نیاز واقعی آن ها. سرنگ ها اغلب به محصولات نیاز نداشتند و هیچ روش دیگری برای اعتبارسنجی پیشنهادها در اختیارشان نبود. فروش به تاکتیک های پر فشار، تهاجمی و اغلب دست کاری کننده (manipulative) متکی بود. فروشندگان خود را به عنوان کارشناسانی جایگاه دهی می کردند که می دانستند چه چیزی برای سرنگ بهترین است.

این رویکرد معمولاً شامل تماس های سرد (cold calls) با سرنگ ها در یک فهرست بود. فروشندگان از پرزنت های متنی (اسکرپت شده) برای فروش محصولات خود استفاده می کردند؛ مکالمه را خودشان هدایت می کردند و به مشتریان می گفتند محصولات تا چه حد می تواند برایشان مفید باشد. این تماس ها اغلب روی تاکتیک های فشاری برای مدیریت اعتراضات و وادار کردن سرنگ ها به خرید متکی بود.

اگرچه این رویکرد امروز منسوخ است، اما در زمان خود دراماتیک و تأثیرگذار بود و الهام بخش بسیاری از بازنمایی های فرهنگ عامه شد. نمایشنامه Glengarry Glen Ross در سال ۱۹۸۴ – که بعداً در سال ۱۹۹۲ به فیلم تبدیل شد – این عصر فروش را شخصیت بخشی می کند. این اثر، فروشندگان املاک و مستغلات را نشان می دهد که به سرنگ ها زنگ می زنند و از تاکتیک های فریبنده برای بستن قرارداد استفاده می کنند و اصطلاح معروف ABC را محبوب کرد؛ always be

closing (همیشه در حال بستن معامله باش). بازنمایی مشابهی در The Wolf of Wall Street، خاطرات و فیلمی درباره‌ی تاکتیک‌های فروش تهاجمی Jordan Belfort در وال‌استریت اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰، دیده می‌شود.

امروز، این رویکرد دیگر مؤثر نیست؛ زیرا مشتریان روزبه‌روز توانمندتر شده‌اند. ایمیل‌های cold call اغلب پیش از آن‌که دیده شوند، به‌عنوان spam فیلتر می‌شوند. تماس‌های تلفنی از شماره‌های ناشناس رد می‌شوند. سرخ‌ها همچنین کمتر مایل‌اند قراردادی را از فروشندگانی بپذیرند که محصولات را پیشنهاد می‌دهند که آن‌ها درخواست نکرده‌اند. به‌جای ایجاد فرصت، این تاکتیک‌های مزاحم اکنون دفاع‌های خودکار را پیش از هر گفت‌وگوی واقعی فعال می‌کنند.

حتی اگر فروشندگان راه‌هایی برای دور زدن این رد شدن پیدا کنند، سرخ‌های ناراضی اغلب تجربه‌ی منفی خود را در شبکه‌های اجتماعی به اشتراک می‌گذارند. این فقط به شهرت فروشنده آسیب خواهد زد.

فروش ۲/۰: فروش مشاوره‌ای (Consultative Selling)

امروز، فروش تمرکز خود را از پرزنت کردن محصول به فهم نیاز مشتری تغییر داده است. فروش مشاوره‌ای به استاندارد عمل تبدیل شده و به فروشندگان تازه‌کار آموزش داده می‌شود و توسط حرفه‌ای‌ها با تجربه پذیرفته شده است. این رویکرد، کشف نیاز مشترک را پیش از پیشنهاد راه‌حل، در اولویت قرار می‌دهد؛ و اصول بازاریابی مشترک‌محور را بازتاب می‌دهد.

کتاب مهم در حوزه‌ی فروش مشاوره‌ای، SPIN Selling اثر Neil Rackham است که در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ منتشر شد. مخفف SPIN چهار نوع سؤال را نشان می‌دهد که فروشندگان آن‌ها را در توالی مشخصی می‌پرسند تا مکالمه را هدایت و نشان دهند چگونه راه‌حلشان می‌تواند نیاز مشتری را پاسخ دهد:

- **سوالات وضعیت (Situation questions).** این سوالات اطلاعات پس‌زمینه‌ای درباره‌ی وضعیت فعلی سرخ جمع‌آوری می‌کنند. برای مثال: «تأمین‌کننده‌ی فعلی رایانش ابرک شما کیست؟»
- **سوالات مشکل (Problem questions).** این سوالات مشکلات یا نقاط درد (pain points) مشخصی را که سرخ تجربه می‌کند، شناسایی می‌کنند. برای مثال: «آیا در مقیاس‌پذیری (scalability) سیستم فعلی خود با چالشی روبه‌رو هستید؟»
- **سوالات پیامد (Implication questions).** این سوالات پیامدهای آن مشکلات را بررسی می‌کنند و کمک می‌کنند سرخ‌ها هزینه‌ی واقعی آن‌ها را بشناسند. برای مثال: «این مسئله چگونه روی توانایی شما برای رشد تأثیر می‌گذارد؟»
- **سوالات نیاز-پرداخت (Need-payoff questions).** این سوالات بر مزایای حل مشکل تمرکز دارند و سرخ‌ها را راهنمایی می‌کنند تا توضیح دهند یک راه‌حل چگونه می‌تواند به‌طور مثبت بر کسب‌وکارشان اثر بگذارد. برای مثال: «اگر بتوانید مقیاس‌پذیری بهتری به دست آورید، چه تأثیری روی برنامه‌ریزی کسب‌وکار شما خواهد داشت؟»

SPIN selling در اصل یک چارچوب پرسش‌گری تاکتیکی است که برای مکالمات فروش فردی طراحی شده است. برای پاسخ به موقعیت‌های فروش پیچیده‌تر، Robert Miller و Stephen Heiman رویکرد فروش Miller-Heiman را معرفی کردند؛ رویکردی که کل فرایند فروش برای معاملات بزرگ و مدیریت حساب (account management) را پوشش می‌دهد. این روش، اسنادی برای مدیریت فرصت‌های فروش و روابط بلندمدت با مشتری ارائه می‌کند. این رویکرد چند مؤلفه دارد:

- **برگه آبی (Blue sheet – فروش استراتژیک / Strategic Selling)**. برای شناسایی ذینفعان در DMU و نقش‌های آن‌ها در درون سازمان خریدار استفاده می‌شود. همچنین کمک می‌کند وضعیت رابطه شناسایی و استراتژیک‌های برد (winning strategies) برای پیشبرد فرصت‌ها توسعه یابد. این یک سند زنده است که در طول چرخه فروش به‌روزرسانی می‌شود.
- **برگه سبز (Green sheet – فروش مفهومی / Conceptual Selling)**. بر برنامه‌ریزی و اجرای تماس‌های فروش فردی تمرکز دارد. به فروشندگان کمک می‌کند برای تعاملات با مشتری آماده شوند و اطمینان حاصل کنند هر جلسه بر مشترک متمرکز است و فرایند فروش را به جلو حرکت می‌دهد.
- **برگه طلایی (Gold sheet – فرایند مدیریت حساب‌های بزرگ / LAMP)**. برای مدیریت و رشد روابط با حساب‌های بزرگ در بلندمدت طراحی شده است. چارچوبی جامع برای برنامه‌ریزی حساب فراهم می‌کند تا شراکت‌های پایدار ساخته شوند.

در حالی که SPIN selling یک رویکرد تاکتیکی برای ساختاردهی مکالمات فروش ارائه می‌دهد. رویکرد Miller-Heiman تمام تعاملات فروش را در اسناد زنده‌ای سازمان‌دهی می‌کند که برای تیم‌های فروش قابل دسترسی است تا فروش‌های پیچیده را به جلو برانند. هر دو رویکردهایی بسیار نظام‌مند هستند که فروشندگان را در اجرای کارشان به‌طور مؤثر هدایت می‌کنند.

فروش ۳/۰: فروش تقویت‌شده (Augmented Selling)

«فروش ۳/۰» با استفاده از هوش مصنوعی (AI)، «فروش ۲/۰» را تقویت می‌کند. AI به‌طور فزاینده‌ای جایگزین موتورهای جست‌وجوی سنتی می‌شود؛ با جمع‌آوری و خلاصه‌سازی اطلاعات درباره شرکت‌ها، به فروشندگان اجازه می‌دهد پرونده‌های جامع (dossiers) درباره مشتریان بالقوه آماده کنند. آن‌ها می‌توانند به راحتی به اسناد زنده تعاملات قبلی، و همچنین داده‌های عمومی موجود در مواردی که رابطه قبلی وجود ندارد، دسترسی داشته باشند. AI همچنین آن‌ها را قادر می‌سازد برنامه‌های حساب (account plans) دقیق بسازند که بهترین رویکرد برای هر سرخ را مشخص می‌کند. AI می‌تواند نیازهای مشتری را پیش‌بینی کند، پرزنت‌های شخصی‌سازی‌شده تولید کند و مدیریت سرخ‌ها را خودکار سازد.

کارهایی که زمانی زمان‌بر بودند، اکنون می‌توانند ساده‌سازی شوند؛ و زمان فروشندگان برای تمرکز بر خود جلسه فروش آزاد شود. علاوه بر این، AI می‌تواند از فروشندگان با تسهیل شبیه‌سازی‌های نقش‌آفرینی (role-playing simulations) حمایت کند و به آن‌ها امکان دهد مکالمات را تمرین کنند. پیام خود را صیقل دهند، و پیش از تعامل با سرخ‌ها اعتمادبه‌نفس بسازند. بسیاری از ارائه‌دهندگان نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) مانند Salesforce و HubSpot قابلیت‌های AI را در پلتفرم‌های خود ادغام کرده‌اند.

«فروش ۳/۰» همچنین از رویکرد ذهن‌محور و ظریف‌تر استفاده می‌کند. کتاب اثر Robert Cialdini، *Influence*، بنیاد یک رویکرد متقاعدسازی‌تر به فروش را بنا نهاد. برای مثال، او اصل «اثبات اجتماعی» (social proof) را معرفی کرد؛ جایی که نشان دادن این‌که مشتریان مشابه، محصول شما را انتخاب کرده‌اند، اعتبار می‌سازد و سرخ‌ها را نسبت به تصمیمشان مطمئن‌تر می‌کند.

کار جدیدتر او، Pre-suasion، برجسته می‌کند که بخش زیادی از نفوذ، پیش از آغاز گفت‌وگو واقعی رخ می‌دهد. با شکل دادن به چیزهایی که سرخ‌ها پیشاپیش به آن توجه می‌کنند، فروشندگان می‌توانند مخاطبان خود را در طول جلسه

نسبت به پیامشان پذیرا تر کنند. برای مثال، به اشتراک گذاشتن یک بینش تأمل‌برانگیز درباره‌ی صنعت، پیش از یک تماس فروش، می‌تواند سرنگ‌ها را برای دیدن فروشنده به‌عنوان یک متخصص و اعتماد به توصیه‌هاک او آماده کند.

بسیاری از آثار دیگر نیز رویکردی مشابه پیشنهاد می‌کنند. Daniel Pink، برای مثال، آن را «حرکت دادن مردم» (moving people)، متقاعد کردن آن‌ها برای اقدام، نامید. این رویکرد روی «هل‌دادن» محصولات تمرکز ندارد، بلکه بر فهم این‌که چه چیزی مردم را برمی‌انگیزد و استفاده از این بینش برای الهام بخشیدن به آن‌ها جهت گرفتن تصمیم تمرکز می‌کند.

در کتاب Pink ABC, To Sell Is Human جدید برای فروش مدرن معرفی می‌کند: attunement, buoyancy و clarity.

- Attunement (هماهنگی) درباره‌ی فهم دیدگاه‌هاک سرنگ است.
- Buoyancy (شناوری/تاب‌آوری) توانایی حفظ مقاومت در برابر رد شدن است.
- Clarity (وضوح) مهارت کمک به دیگران برای شناسایی مشکلاتی است که نمی‌دانستند دارند.

Richard Thaler و Cass Sunstein آن را «nudge» نامیدند. این مفهوم با ایده‌ی نفوذ ظریف، به‌جای هل‌دادن زورمندانه، هم‌راستا است. «نوج» نحوه‌ی ارائه‌ی انتخاب‌ها را تغییر می‌دهد تا مردم را به سمت تصمیم‌هاک بهتر هدایت کند. برای مثال، در یک بافت فروش، برجسته کردن گزینه‌ی «محبوب‌ترین انتخاب» می‌تواند تصمیم مشتریان را به سمتی خاص هدایت کند؛ در حالی که همچنان حق انتخاب نهایی را برای آن‌ها باقی می‌گذارد.

«فروش ۳/۰» ذهنیت مشاوره‌ای «فروش ۲/۰» را با قدرت آماده‌سازی مبتنی بر AI و ظرافت نفوذ رفتاری ترکیب می‌کند. فروشندگان دیگر صرفاً ارائه‌دهندگان اطلاعات یا مشاوران راه‌حل نیستند. آن‌ها به شرکا استراتژیکی تبدیل می‌شوند که از فناوری برای فهم عمیق سرنگ‌ها و از بینش شناختی برای هدایت مطمئن آن‌ها به سمت تصمیم‌هایی که برای هر دو طرف مفید است استفاده می‌کنند.

آماده‌سازی پستر (Laying the Groundwork)

انتظارات مشتریان امروز واقعاً بالاتر است. با در دسترس بودن گسترده‌ی داده، مشتریان انتظار دارند تیم‌هاک فروش برای هر جلسه آماده ظاهر شوند. همان‌طور که مشتریان تأمین‌کنندگان بالقوه را به‌صورت آنلاین بررسی می‌کنند، انتظار دارند فروشندگان نیز پیش از تعامل، درباره‌ی سرنگ‌هایشان تحقیق کنند. آن‌ها می‌خواهند حرفه‌هاک فروش، تکالیف خود را انجام داده و چالش‌هاک خاص کسب‌وکارشان را درک کرده باشند.

حرفه‌هاک فروش می‌توانند «مسیر خرید» (buying process) مشتریان را آینه‌وار طی کنند (شکل ۹/۲). با همدلی نسبت به آنچه مشتریان تجربه می‌کنند، می‌توانند اضطراب‌هاک رایجی را که مانع خرید فوری می‌شود شناسایی کنند. این امکان را به فروشندگان می‌دهد که سوالات یا نگرانی‌هاک خاصی را که ممکن است در طول مکالمات مطرح شود، پیش‌بینی کنند.

شکل ۹/۲ آینه‌کردن مسیر خرید مشتری.

درک سفر DEEP

DEEP یک سرواژه‌ی عملی است که سفر خرید مشتری را توصیف می‌کند تا به فروشندگان کمک کند پیش از یک جلسه به‌طور مؤثر آماده شوند. این مخفف عبارت‌هاک define, explore, evaluate و purchase است. این چارچوب عمومی هم برای موقعیت‌هاک B2B و هم B2C کاربرد دارد.

در موقعیت‌های خرید B2B، مشتریان با تعریف نیاز خود شروع می‌کنند. آن‌ها مسئله‌ای را شناسایی می‌کنند که بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد؛ مانند افزایش هزینه‌های عملیاتی یا سیستم‌های قدیمی. آن‌ها این نیاز را در داخل سازمان رسمی می‌کنند تا یک فرایند تأمین (procurement) را آغاز کنند.

سپس آن‌ها راه‌حل‌های موجود را با تحقیق درباره‌ی تأمین‌کنندگان بالقوه به‌صورت آنلاین، خواندن وایت‌پیپر‌ها، و شرکت در وبینارها بررسی می‌کنند. آن‌ها همچنین ورودی‌های ذن‌نفعان کلیدی را جمع‌آوری می‌کنند تا فهرست اولیه‌ای از گزینه‌ها بسازند. سپس از تأمین‌کنندگان فهرست کوتاه، درخواست پیشنهاد (RFP) می‌کنند تا پیشنهادهای جزئی درباره‌ی هر پیشنهاد به دست آورند. تماس اولیه با فروشندگان معمولاً در این مرحله اتفاق می‌افتد.

در مرحله ارزیابی، آن‌ها ارزیابی‌های فنی انجام داده و مراجع (references) را بررسی می‌کنند. آن‌ها همچنین عوامل دیگری مانند قیمت‌گذاری، انطباق (compliance)، و پشتیبانی پس از فروش را در نظر می‌گیرند. معمولاً نشست‌های داخلی متعددی برای هم‌سو شدن بر سر بهترین گزینه برگزار می‌شود. مشتریان ممکن است از تأمین‌کنندگان بالقوه دعوت کنند تا پیشنهادهای خود را به‌طور مفصل توضیح دهند.

در نهایت، آن‌ها تأییدهای خرید را از تصمیم‌گیرندگان دریافت می‌کنند. آن‌ها هنوز باید فرایندهای تأمین را طی کنند؛ از جمله مذاکره درباره‌ی شرایط و قراردادهای. همچنین اجرای راه‌حل را برنامه‌ریزی می‌کنند تا ادغام بدون اصطکاک راه‌حل منتخب را تضمین کنند. در اینجا، تعاملات با تأمین‌کننده‌ی منتخب شدت می‌گیرد.

در موقعیت‌های خرید B2C، مشتریان نیز با تعریف نیاز خود شروع می‌کنند، اما در سطح شخصی. فرد متوجه می‌شود در زندگی روزمره به چیزی نیاز دارد؛ مانند تعویض یک وسیله‌ی خراب یا خرید لباس برای یک رویداد پیش رو. آن‌ها به‌طور ذهنی تعریف می‌کنند که می‌خواهند دنبال چه چیزی بگردند. سپس راه‌حل‌های موجود را با جست‌وجوی آنلاین، مرور پلتفرم‌های تجارت الکترونیکی، بازدید از فروشگاه‌های فیزیکی، یا پرسیدن توصیه از دوستان و خانواده بررسی می‌کنند. به‌طور مشابه، تماس اولیه با فروشندگان احتمالاً در اینجا رخ می‌دهد.

سپس مشتریان گزینه‌های خود را ارزیابی و مقایسه می‌کنند و عواملی مانند قیمت، کیفیت، و شهرت برند را می‌سنجند. آن‌ها ممکن است برای احساس اطمینان نسبت به انتخاب خود، نقدهای مفصل بخوانند یا ویدیوهای مقایسه‌ای تماشا کنند. در نهایت، آن‌ها تصمیم خرید را با تکمیل تراکنش آنلاین یا حضور می‌گیرند. هنگام خرید در فروشگاه، ممکن است بار دیگر با نماینده‌ی شرکت تعامل داشته باشند.

آینه‌کردن سفر (DEEP (Mirror the DEEP Journey)

برای آماده شدن مؤثر قبل از ملاقات با مشتری، فروشندگان باید سفری را که خود مشتریان طی می‌کنند، با DEEP آینه‌وار طی کنند. در مرحله تعریف (define)، در حالی که مشتریان در حال درک و تعریف مشکل خود در داخل سازمان هستند، فروشندگان باید زمانی اختصاص دهند تا «صورت‌مسئله» (problem statement) مشتری را به زبان خود او بنویسند. این کار را می‌توان با تحقیق درباره‌ی وبسایت، گزارش‌های سالانه، خبرهای اخیر یا به‌روزرسانی‌های LinkedIn آن‌ها انجام داد. آن‌ها همچنین می‌توانند نقدهای آنلاین را بررسی کنند تا شناسایی کنند مشتریان در گذشته از چه چیزهایی خوششان آمده یا از چه چیزهایی شکایت کرده‌اند؛ که سرنگ‌های ارزشمندی برای متناسب‌سازی پیام فراهم می‌کند. هدف این است که پیش از ورود به جلسه، با اهداف و چالش‌های آن‌ها همدلی شود. این کار اطمینان می‌دهد مکالمه بر آنچه واقعاً برای آن‌ها اهمیت دارد، متمرکز است.

در مرحله explore، در حالی که مشتریان برای پیدا کردن راه‌حل‌های احتمالی به‌صورت آنلاین جست‌وجو می‌کنند، فروشندگان باید همان جست‌وجوها را انجام دهند. این شامل استفاده از کلمات کلیدی است که مشتریان ممکن است در

Google استفاده کنند. مرور دایرکتورک تأمین‌کنندگان، بررسی وبسایت‌ها رقبا، و نگاه کردن به محتوا مرتبط در شبکه‌های اجتماعی. با این کار، فروشندگان می‌توانند دقیقاً ببینند مشتری چه چیزی می‌بیند. فروشندگان می‌توانند بفهمند رقبا چگونه خود را جایگاه‌دهی می‌کنند و برای برجسته کردن تمایز خود در جلسه آماده شوند.

در مرحله evaluate، مشتریان گزینه‌های وارد فهرست کوتاه شده را مقایسه می‌کنند. برای آینه‌کردن این مرحله، فروشندگان باید یک جدول مقایسه‌ای از راه‌حل خود در برابر رقبا بسازند. این جدول باید نقاط قوت را برجسته، نقاط ضعف را اذعان، و نگرانی‌های معمول مشتریان را ثبت کند. این آماده‌سازی به فروشندگان کمک می‌کند معیارهای ارزیابی را پیش‌بینی کرده و شواهد (proof points) لازم را برای پاسخ به تردیدها در طول جلسه فراهم کنند.

در نهایت، در مرحله purchase، در حالی که مشتریان در حال پیمایش در تأییدهای داخلی هستند، فروشندگان باید فرایند تأمین مشتری را ترسیم کنند. این شامل شناسایی نقش‌های محتمل در DMU و تشخیص گلوگاه‌های تأیید است. هدف این است که راهنمایی قدم بعدی روشنی برای مشتری برنامه‌ریزی شود و هرگونه اصطکاک‌هایی که می‌تواند تصمیم خرید را به تأخیر بیندازد، از میان برداشته شود. این کار مسیر هموارتری برای بستن معامله فراهم می‌کند.

انجام فروش (Doing the Selling)

پس از این‌که فروشندگان با استفاده از DEEP، سفر خرید مشتری را آینه‌وار طی کردند، گام بعدی استفاده از متقاعدسازی ظریف برای هدایت آن‌ها به سمت تصمیم است. تکنیک SELL یک رویکرد آسان‌به‌یاد برای انجام این کار فراهم می‌کند: signal credibility (سیگنال‌دادن اعتبار)، elevate the pitch (بالا بردن/ارتقای پرزنت)، lessen doubt (کاهش تردید)، و lead to action (هدایت به اقدام) (شکل ۹/۳). هر گام، اطمینان می‌دهد اعتماد ساخته می‌شود و به مشتریان کمک می‌کند با اطمینان به جلو حرکت کنند.

Signal Credibility (سیگنال‌دادن اعتبار)

اولین گام در SELL، سیگنال‌دادن اعتبار است. اعتماد پایه هر تصمیم خرید است و بدون آن، حتی قوی‌ترین پرزنت نیز بعید است موفق شود. اکثر مشتریان با درجه‌ای از شک و تردید وارد مکالمات فروش می‌شوند و به‌طور غریزی به دنبال نشانه‌هایی می‌گردند که نشان دهد آیا فروشنده و پیشنهاد او معتبر هستند یا نه. برای انجام سریع این قضاوت‌ها، مشتریان بر اکتشافی‌ها (heuristics)، یا همان میان‌برهای ذهنی، تکیه می‌کنند که ادراک آن‌ها از قابل‌اعتماد بودن را هدایت می‌کند.

شکل ۹/۳ تکنیک SELL.

«اثبات اجتماعی» اغلب به‌عنوان یکی از قوی‌ترین سیگنال‌های اعتبار ظاهر می‌شود. وقتی فهرست مشتریان گذشته، توصیه‌نامه‌ها (testimonials)، آمار استفاده، یا جوایز صنعتی به اشتراک گذاشته می‌شود، مشتریان به‌طور ناخودآگاه استنباط می‌کنند که این پیشنهاد «امن» است. دیدن این‌که دیگران همان راه‌حل را انتخاب کرده‌اند، تمایل آن‌ها به ریسک را کاهش می‌دهد.

«سوگیری اقتدار» (authority bias) نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. مردم به‌طور طبیعی تمایل دارند به کسانی که آن‌ها را متخصص درک می‌کنند، اعتماد کنند. اشاره به تجربه مرتبط، گواهی‌نامه‌ها، یا سابقه اثبات‌شده شرکت می‌تواند این ادراک را تقویت کند. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد «گرما» (warmth) تمایل دارد پیش از «صلاحیت» (competence) در ساختن اعتبار شکل بگیرد. مشتریان عموماً باید نیت واقعی (genuine intention) را احساس کنند، قبل از آن‌که

تخصص را ارزش‌گذاری کنند. زمانی که اعتبار با تواضع منتقل و در چارچوب فهم نیازهای مشترک قاب‌بندی می‌شود، اعتماد راحت‌تر رشد می‌کند.

«آینه‌کردن» (mirroring) نیز با فعال کردن سوگیری اعتماد درون‌گروهی (in-group trust bias)، اعتبار را تقویت می‌کند. وقتی یک فروشنده زبان، لحن، و ریتم مشتری را اتخاذ می‌کند، مغز مشتری شباهت و هم‌ترازی را ادراک می‌کند. برای مثال، استفاده از اصطلاحات خود مشترک هنگام صحبت درباره اهداف و چالش‌های او، سیگنال می‌دهد که دنیا او فهمیده شده است.

به‌طور کلی، سیگنال‌دادن اعتبار شامل نشان دادن این است که دیگران به این راه‌حل اعتماد کرده‌اند. تخصص وجود دارد، و دیدگاه مشتری به‌طور عمیق درک شده است. وقتی اعتبار از ابتدا برقرار شود، مشتریان بسیار پذیرا تر از پرزنتی خواهند بود که در ادامه می‌آید.

Elevate the Pitch (ارتقای پرزنت)

پس از ایجاد اعتبار، گام بعدی «ارتقای پرزنت» است. این مرحله مکالمه را از صرفاً ارائه ویژگی‌ها به خلق پیامی که عمیقاً برای مشتری معنادار است، منتقل می‌کند. علم شناختی نشان می‌دهد مردم زمانی بیشتر برانگیخته می‌شوند که مزایا در «بافت خودشان» قاب‌بندی شود. سادگی در تمام این فرایند حیاتی است. اطلاعاتی که پردازش آن آسان است، معتبرتر و متقاعدکننده‌تر احساس می‌شود.

یکی از راه‌های ارتقای پرزنت این است که مزایا با استفاده از زبان خود مشتری قاب‌بندی شوند. وقتی هر ویژگی مستقیماً به هدف خاص یا نقطه درد (pain point) مشخصی که مشتری ممکن است داشته باشد متصل می‌شود، باعث می‌شود مشتری توجه بیشتری نشان دهد؛ زیرا پیشنهاد مستقیماً به اهداف او وصل می‌شود.

«اثر تضاد» (contrast effect) نیز نقش مهمی در متمایز شدن یک پرزنت ایفا می‌کند. مشتریان تمایل دارند ارزش را از طریق مقایسه ارزیابی کنند. وقتی شکاف بین وضعیت فعلی آن‌ها و نتایج بهبود یافته پیشنهاد بر جسته می‌شود، مزایا بسیار قابل‌توجه‌تر به نظر می‌رسند. برای مثال، به جای گفتن «این سرویس ابری جدید بهره‌وری را افزایش می‌دهد»، نشان دادن این‌که اکنون چقدر هزینه از دست می‌رود در مقایسه با بهبودهایی که راه‌حل جدید فراهم می‌کند، ادراک ارزش را قوی‌تر می‌سازد.

«تصویرسازی ذهنی» (mental imagery) نیز اثربخشی پرزنت را افزایش می‌دهد. وقتی مشتریان در ذهن خود استفاده از یک راه‌حل را در زندگی روزمره تصور می‌کنند، مغز آن‌ها تقریباً به همان شکلی واکنش نشان می‌دهد که گویی واقعاً آن را تجربه می‌کنند. پرسیدن سوالات تأملی، مانند این‌که جریان کار روزانه‌شان با این پیشنهاد جدید چگونه خواهد بود، کمک می‌کند مزایا «لموس» احساس شود.

به‌طور کلی، ارتقای پرزنت شامل ساخت پیامی است که با اهداف مشتری هم‌راستا است. در تضاد واضح با نقاط درد فعلی قرار دارد، و تصویر روشن و زنده‌ای از دستاوردهای آینده ترسیم می‌کند. با پرزنتی که در این سطح عمیق طنین‌انداز می‌شود، مکالمه به‌طور طبیعی به گام بعدی پیش می‌رود.

Lessen Doubt (کاهش تردید)

گام سوم در SELL، کاهش تردید است. حتی زمانی که مشتریان ارزش یک پیشنهاد را می‌بینند، اغلب نوعی تردید باقی می‌ماند. این تردید معمولاً از ترس‌های پنهان درباره گرفتن تصمیم اشتباه یا مواجهه با مشکلات غیرمنتظره در آینده

سرچشمه می‌گیرد. تصمیم‌هاک خرید به همان اندازه که از میل به کسب سود تأثیر می‌پذیرند. از تمایل به اجتناب از ضرر نیز متأثرند.

پرداختن زود هنگام به اعتراضات رایج می‌تواند این تردیدها را کاهش دهد. وقتی نگرانی‌ها پیش از آن‌که مشتریان آن‌ها را بیان کنند مطرح می‌شوند، اضطراب آن‌ها کاهش می‌یابد و اعتمادشان به این‌که نگرانی‌هایشان درک شده است، افزایش پیدا می‌کند. برای مثال، وقتی یک فروشنده توضیح می‌دهد راه‌حل او چگونه به راحتی با سیستم‌هاک موجود ادغام می‌شود، پیش از آن‌که مشتری حتی این سؤال را بپرسد، مانع از آن می‌شود که این نگرانی به مقاومتی بزرگ تبدیل شود.

اصل «گریز از فقدان» (loss aversion) نیز در غلبه بر تردید نقش دارد. مردم اغلب بیشتر برانگیخته می‌شوند تا از دست دادن چیزی را اجتناب کنند تا به دست آوردن چیزی با ارزش برابر. برجسته کردن چیزهایی که مشتری با تعویق اقدام از دست می‌دهد – مانند عقب ماندن از رقبا – می‌تواند حرکت به جلو را از نظر احساسی فوری‌تر کند.

پیشنهاد «تعهدهاک کوچک با ریسک پایین» راه دیگری برای کاهش تردیدهاست. وقتی به مشتریان امکان داده می‌شود با یک دوره آزمایشی یا قرارداد محدود شروع کنند، تصمیم کمتر ریسک‌دار احساس می‌شود. موافقت با یک گام کوچک اول، احتمال موافقت با تصمیم بزرگ‌تر بعدی را نیز افزایش می‌دهد.

به‌طور کلی، کاهش تردید درباره‌ک کاهش احساس ریسک است. وقتی مشتریان احساس کنند نگرانی‌هایشان درک شده، می‌دانند با صبر کردن چه چیزهایی را ممکن است از دست بدهند، و یک راه امن برای شروع دارند. بسیار آماده‌تر برای تصمیم‌گیری می‌شوند. این کار مسیر طبیعی را برای گام نهایی هموار می‌کند.

Lead to Action (هدایت به اقدام)

گام نهایی در SELL، هدایت به اقدام است. حتی زمانی که مشتریان به فروشنده اعتماد دارند، ارزش پیشنهاد را می‌بینند، و احساس می‌کنند تردیدهایشان برطرف شده است، بسیاری هنوز در لحظه‌ک تصمیم‌گیری تردید می‌کنند. این تردید اغلب از عدم قطعیت درباره‌ک «گام بعدی» نشأت می‌گیرد.

ارائه‌ک یک گام بعدی واضح، به حذف این مانع کمک می‌کند. وقتی مشتریان دقیقاً می‌دانند چه اقدامی از آن‌ها انتظار می‌رود – خواه امضای قرارداد باشد یا هماهنگی تأییدهاک داخلی – بار ذهنی آن‌ها کاهش می‌یابد. مشتریان زمانی بیشتر احتمال دارد دست به اقدام بزنند که دستورالعمل‌ها شفاف و ساده باشد.

خلق حسی از فوریت (urgency) نیز می‌تواند آن‌ها را به اقدام برانگیزد. این کار کمک می‌کند مشتریان ببینند چرا حرکت کردن «الان» به نفع آن‌هاست. وقتی فرصت‌هاک زمان‌حساس به‌طور روشن توضیح داده می‌شود، مشتریان فشار طبیعی بیشتری برای اقدام پیش از دست دادن آن احساس می‌کنند.

گرفتن «تعهد شفاهی» (verbal commitment) راه مؤثر دیگری برای هدایت مشتریان به اقدام است. وقتی از مشتریان سوال‌هایی پرسیده می‌شود مانند این‌که آیا راه‌حل با اهدافشان هم‌راستا است یا آیا آن را مناسب برنامه‌هاک فعلی خود می‌بینند، آن‌ها شروع به بیان دلایل خود برای حرکت به جلو می‌کنند. این امر «اصل سازگاری» (consistency principle) را فعال می‌کند؛ جایی که مردم احساس می‌کنند باید مطابق چیزهایی که قبلاً گفته‌اند عمل کنند.

به‌طور کلی، هدایت به اقدام درباره‌ک راهنمایی مطمئن مشتریان تا عبور از خط پایان است. با ارائه‌ک گام‌هاک روشن، برجسته کردن چرایی اهمیت اقدام اکنون، و تشویق به تعهد شفاهی، مکالمات فروش می‌توانند با تصمیم‌هایی مبتنی بر اطمینان به پایان برسند.

جمع‌بندی (Summary)

امروز، در تقریباً هر صنعت، مشتریان پیش از انجام خرید، تحقیق آنلاین انجام می‌دهند. تا زمانی که با یک فروشنده صحبت می‌کنند، اغلب از قبل داستان برند و ارزش پیشنهادی آن را می‌دانند. در برخی موارد، همین اطلاعات برای تصمیم‌گیری کافی است. با این حال، وقتی مشتریان انتخاب می‌کنند با یک فروشنده ملاقات کنند، معمولاً به این دلیل است که هنوز درباره انتخاب نهایی احساس عدم قطعیت دارند.

نحوه‌ای که فروشندگان به این اضطراب‌ها باقی‌مانده پاسخ می‌دهند، رویکرد مدرن فروش را تعریف می‌کند. در گذشته، «فروش ۱/۰» کاملاً معامله‌ای بود و بر فشار برای فروش محصولات و بستن سرنگ‌ها تمرکز داشت. «فروش ۲/۰» به رویکرد مشاوره‌ای تغییر جهت داد؛ جایی که نیازهای مشتری کشف و راه‌حل‌های متناسب پیشنهاد می‌شد. «فروش ۳/۰» با قرار دادن فروشندگان در جای مشتری، بر این اساس بنا می‌شود.

با آینه‌کردن سفر خرید مشتری، حرفه‌ای‌ها می‌توانند اضطراب‌هایی را که مانع تصمیم‌گیری می‌شود، بهتر درک کنند. DEEP یک سرواژه‌ی ساده است که این سفر خرید را ترسیم می‌کند و به فروشندگان کمک می‌کند به‌طور کامل آماده شوند. این مخفف explore, define, evaluate و purchase است. این درک به فروشندگان اجازه می‌دهد پیش از بروز نگرانی‌ها در مکالمه، آن‌ها را پیش‌بینی کنند.

وقتی فروشندگان با استفاده از DEEP سفر خرید را آینه‌وار طی کردند، می‌توانند با متقاعدسازی ظریف، مشتریان را به جلو هدایت کنند. تکنیک SELL این فرایند را عملیاتی می‌کند: signal credibility (سیگنال‌دادن اعتبار)، elevate the pitch (ارتقا پرزنت)، lessen doubt (کاهش تردید)، و lead to action (هدایت به اقدام). هر گام، اعتماد می‌سازد و مشتریان را با اطمینان به سمت تصمیم نهایی حرکت می‌دهد.

پرسش‌های تأمل (Reflection Questions)

- در مکالمات فروش اخیر خود، چگونه اعتبار (credibility) را سیگنال کردید؟
- آیا پرزنت خود را با استفاده از اهداف مشتری قاب‌بندی می‌کنید تا مرتبط‌بودن آن را ارتقا دهید؟
- مشتریان شما چه نگرانی‌های پنهانی دارند و اکنون چگونه پیش از آن‌که بیان شوند، به آن‌ها می‌پردازید؟

فصل ۱۰

تجربه مشتری، طراحی لحظه‌هاک به‌یادماندنی برای الهام‌بخشی به جانشین (Advocacy)

در بیشتر رستوران‌ها، صفاهای طولانی یک مشکل‌اند. در «هایدیلائو» (Haidilao)، بخشی از تجربه‌اند. این رنجیره‌ی هات‌پات چینی، که اکنون در سراسر ایالات متحده شعبه دارد، منتظرماندن را به یک تجربه تبدیل می‌کند؛ ارائه‌ی خدماتی مثل مانیکور رایگان، واکس کفش، ماساژ شانه و حتی اتاق بازی با پرستار برای بچه‌ها. چیزی که باید به‌صورت «زمان مرده» احساس شود، به یک مقدمه‌ی خوشایند و لذت‌بخش تبدیل می‌شود.

وقتی سر میز می‌نشینید، تجربه ادامه پیدا می‌کند. هات‌پات اشتراکی هایدیلائو مردم را دور هم جمع می‌کند، اما چیزی که واقعاً آن را متمایز می‌کند، سرگرمی زنده‌ای است که در دل وعده‌ی غذایی بافته شده است. مهمانان تماشاگر خدمتکارانی هستند که نودل تازه را با یک «رقص نمایشی» کش می‌دهند، یا از هنر مسحورکننده «اپرای تغییر چهره» (face-changing opera) که کنار میز اجرا می‌شود، لذت می‌برند.

این سرگرمی از قبل طراحی شده است. همان‌طور که سرویس هم چنین است. سفارش‌ها از طریق تبلت‌های دیجیتال شهودک ثبت می‌شوند. که امکان شخصی‌سازی آسان و تحویل سریع‌تر را فراهم می‌کند. کارکنان با دقت و پیش‌بینی حرکت می‌کنند. مواد اولیه به‌موقع می‌رسند و شارژ مجدد هات‌پات، بدون آن‌که خواسته شود، سر وقت ظاهر می‌شود. هایدیلانو هنر تبدیل کردن مراحل روتین به لحظه‌های به‌یادماندنی را به کمال رسانده است. یک وعده هات‌پات ممکن است کالایی شده (commodity) باشد؛ به‌سادگی قابل‌کپی و سخت برای تمایز. اما هایدیلانو در جایی رقابت می‌کند که اهمیت بیشتری دارد؛ در «تجربه مشتری». این برند ارزش احساسی‌ای خلق می‌کند که کپی کردن آن سخت‌تر است. آنچه این مثال نشان می‌دهد این است که مشتریان فقط سرعت نمی‌خواهند. آن‌ها می‌خواهند از زمانی که می‌گذرانند لذت ببرند. همان‌طور که «جوزف پاین» و «جیمز گیل‌مور» بیان می‌کنند. یک «خدمت» (service) زمان را ذخیره می‌کند. اما یک «تجربه» (experience) زمان را «خوب صرف‌شده» می‌کند.

الزام تجربه مشتری (Customer Experience Imperative)

در کتاب مهمشان، «اقتصاد تجربه» (The Experience Economy)، پاین و گیل‌مور «سیر تکامل ارزش اقتصادی» را ترسیم می‌کنند؛ این‌که کسب‌وکارها چگونه می‌توانند از عرضه‌های کم‌ارزش به عرضه‌های متمایز حرکت کنند. این سفر با «کالاها» (commodities) شروع می‌شود – چیزهایی که صرفاً بر اساس قیمت بازار مبادله می‌شوند – و با «کالاهای تولیدی» (goods) ادامه پیدا می‌کند؛ محصولاتی با ارزش افزوده که از آن کالاها ساخته می‌شوند. سپس «خدمات» می‌آیند که راحتی (convenience) را ارائه می‌کنند. با وجود ارزش‌افزوده‌ای که به کالاها اضافه می‌شود. محصولات و خدمات همچنان در برابر رقابت مبتنی بر قیمت آسیب‌پذیر هستند.

برای فراتر رفتن از کالایی شدن (commoditization)، شرکت‌ها باید «تجربه» صحنه‌سازی کنند؛ تعامل‌های به‌یادماندنی‌ای که اثر ماندگار بر جا می‌گذارند. در بالاترین سطح، «تحول‌ها» (transformations) قرار دارند؛ جایی که عرضه باعث تغییر در رفتار مشترک می‌شود. هر چه کالاها و خدمات آسان‌تر قابل‌کپی می‌شوند، پایدارترین مزیت، در حداقل، در «تحویل‌دادن یک تجربه مشتری» نهفته است.

این تغییر به‌سمت «تجربه»، بازتابی از این است که رفتار مشتریان چگونه در حال تحول است. هرچه مردم سخت‌گیرتر و انتخاب‌گراتر می‌شوند، فقط به این توجه نمی‌کنند که چه چیزی می‌خرند، بلکه به این هم توجه می‌کنند که «چگونه» آن را تجربه می‌کنند و چگونه در زندگی‌شان جا می‌گیرد. در این زمینه، «تجربه» به استاندارد جدید تمایز تبدیل شده است. این موضوع به‌ویژه در عصر صادق است که مشتریان دوباره ارزیابی می‌کنند که چگونه هزینه می‌کنند.

در واقع، الگوهای هزینه‌کردن هرچه بیشتر «قطبی» می‌شوند. مصرف‌کنندگان در مورد محصولات و خدمات کالایی شده، «به سطح پایین‌تر» (trade down) می‌روند، اما در مورد «تجربه‌های معنادار» به سطح بالاتر (trade up) می‌روند. محصولات متکی بر فناوری سیگنال «کارایی» می‌دهند که اغلب با انتظار قیمت‌های پایین‌تر همراه است. در مقابل، «لمس انسانی» به‌عنوان چیز «پر میوم» ادراک می‌شود؛ چیزی که ارزش پرداخت بیشتر را دارد.

استارباکس را در نظر بگیرید. در تلاشش برای بهینه‌سازی سفارش‌های موبایلی، برند بخش بزرگی از «تجربه داخلی فروشگاه» را قربانی کرد؛ همان جوهره جذابیت کافی‌شاپی‌اش. این موضوع مخصوصاً قابل توجه است، چون استارباکس زمانی نماد تجربه مشتری بود. این برند فقط قهوه نمی‌فروخت، بلکه یک «جای سوم» (third place) میان خانه و کار می‌فروخت؛ جایی که مردم می‌توانستند با هم ارتباط برقرار کنند.

آن چشم‌انداز اولیه، که در فضا سازی (ambiance) و تعامل شخصی ریشه داشت. در مرکز رشد استارباکس به‌عنوان یک برند پر میوم بود. اما با غلبه سفارش‌های موبایلی، فروشگاه‌ها به «زون تحویل سفارش» تبدیل شدند. باریستا‌هایی که

زمانی آموزش دیده بودند با مشتریان تعامل کنند. به سمت انجام سفارش‌های دیجیتال هدایت شدند. برای بسیاری از مشتریان وفادار، ارتباط احساسی کمرنگ شد. در تعقیب «کارایی»، استارباکس شروع کرد از همان تجربه‌ای که آن را نمادین کرده بود، فاصله بگیرد.

برای برندهایی که «استراتژی پرمیوم‌سازی» (premiumization) را دنبال می‌کنند، تجربه مشتری – به‌ویژه تجربه‌هایی که «لمس انسانی» را برجسته می‌کنند – واقعاً ضروری است. بازاریابان باید روی «افزودن تجربه‌ها» به محصول یا خدمت اصلی تمرکز کنند؛ تجربه‌هایی که ارزش ادراک‌شده را افزایش می‌دهند و اثر ماندگار بر جا می‌گذارند. دو نوع تجربه که ارزش ادراک‌شده را تقویت می‌کنند، «تجربه خرید» (buying experience) و «تجربه استفاده» (use experience) هستند (شکل ۱۰/۸).

«تجربه خرید» از همان لحظه‌ای شروع می‌شود که مشتری برای اولین بار با برند مواجه می‌شود و تا پیش از آن‌که محصول یا خدمت به دست آید ادامه دارد. یک خوشامدگویی گرم، یک رابط کاربری شهودی، یا بسته‌بندی متفکرانه می‌تواند یک عرضه ساده را به چیزی تبدیل کند که «خاص» احساس می‌شود. این تجربه، انتظاری می‌سازد که شکل می‌دهد محصول در نهایت چگونه دریافت و ادراک شود.

شکل ۱۰/۸ افزودن تجربه به محصولات و خدمات اصلی (Augmenting Core Products and Services).

در مقابل، «تجربه استفاده»، محصول را در «داستان شخصی» مشتری می‌بافد. این‌که محصول چگونه در زندگی روزمره جا می‌گیرد، بخشی از «معنا» آن می‌شود و آن را به‌یادماندنی‌تر و قابل‌اشتراک‌تر می‌کند. یک «تجربه استفاده قوی» همچنین عادت‌های مثبت می‌سازد. مشتریانی که از استفاده یک محصول لذت می‌برند، احتمال بیشتری دارد به استفاده آن ادامه دهند. آن را توصیه کنند و در طول زمان وفاداری بسازند.

ترسیم (نقشه‌برداری) تجربه مشتری

(Mapping the Customer Experience)

برای طراحی مؤثر «تجربه‌های خرید و استفاده»، بازاریابان باید با «نقشه‌برداری از سفر کلی مشتری» شروع کنند (شکل ۱۰/۲). به‌طور کلی، تجربه مشتری در شش گام کلیدی unfold می‌شود؛ گام‌هایی که هم «سفر خرید» و هم «سفر استفاده» را پوشش می‌دهند.

«تجربه خرید» از همان لحظه‌ای آغاز می‌شود که مشتری برای اولین بار با برند مواجه می‌شود و تا نقطه‌ای خرید ادامه پیدا می‌کند. این تجربه از سه نقطه‌ای تماس کلیدی تشکیل شده است:

- **کشف (Discovery).** مرحله‌ای که در آن، مشتری برای اولین بار در حالی که در حال کاوش و مقایسه‌ی گزینه‌های محصول است، با برند مواجه می‌شود.

شکل ۱۰/۲ نقشه‌ی تجربه مشتری (Customer Experience Map).

- **مهمان‌نوازی / پذیرایی (Hospitality).** لحظاتی که در آن، یک نماینده‌ی برند – مانند کارمند فروشگاه یا نماینده‌ی چت – به مشتری کمک می‌کند.
- **تراکنش (Transaction).** نقطه‌ی تعهد؛ زمانی که مشتری برای محصول یا خدمت پول می‌پردازد و آن را دریافت می‌کند.

«تجربه استفاده» زمانی شروع می‌شود که مشتری استفاده از محصول یا خدمت را آغاز می‌کند. این فاز برای «عملی کردن وعده‌ی برند» و ساخت رضایت در بلندمدت حیاتی است. این بخش نیز از سه نقطه‌ی تماس کلیدی تشکیل شده است:

- **آن‌بوردینگ (Onboarding).** مرحله‌ای که در آن، مشتری برای اولین بار با محصول یا خدمت درگیر می‌شود. یاد می‌گیرد چگونه از آن استفاده کند و اولین لایه‌ی ارزش را باز می‌کند.
- **پشتیبانی (Support).** لحظاتی که در آن، مشتری به کمک نیاز دارد؛ چه برای رفع اشکال (troubleshooting) و چه برای پرسیدن سوال.
- **درگیرسازی (Engagement).** تعاملات مستمری که برند را پس از استفاده‌ی اولیه، در ذهن مشتری «زنده» نگه می‌دارد؛ مانند پیگیری‌ها، برنامه‌های وفاداری، یا محتوای شخصی‌سازی‌شده.

این «نقشه‌ی تجربه‌ی مشتری» در طیف وسیعی از صنایع – چه عرضه‌ی محصول و چه خدمت – قابل اعمال است و هم در کانال‌های فیزیکی و هم دیجیتال مرتبط است. «تجربه‌ها» می‌توانند در محیط‌های مختلف unfold شوند؛ هر یک با پویایی‌های خاص خود.

در محیط‌های فیزیکی، تجربه‌ها در مکان‌هایی شکل می‌گیرند مثل فروشگاه‌های خرده‌فروشی، رستوران‌ها، نمایشگاه‌های خودرو، شعب بانک یا نمایشگاه‌های موقت (pop-up exhibitions). بعضی تجربه‌ها مدت‌زمان طولانی‌تر را در بر می‌گیرند؛ مثل تجربه‌ها در هتل‌ها، بیمارستان‌ها یا مدارس. که سفر مشتری در آن‌ها طی روزها یا حتی ماه‌ها ادامه دارد. تجربه‌های دیگر «متحرک» تر هستند؛ مثل تجربه‌ی داخل پرواز در خطوط هوایی، سفرهای قطار یا تعطیلات کشتی کروز.

در جبهه‌ی دیجیتال، «تجربه‌ی مشتری» از طریق وبسایت‌ها، اپلیکیشن‌های موبایل یا سایر پلتفرم‌هایی شکل می‌گیرد که تعامل در آن‌ها مبتنی بر صفحه نمایش است. اگرچه این تجربه‌ها از غوطه‌ورگی (immersion) فضاها فیزیکی بی‌بهره‌اند، اما مزایای خاص خود را دارند؛ راحتی، شخصی‌سازی و «ثبات در مقیاس». صرف‌نظر از قالب، همان «سفر ششم‌مرحله‌ای» را می‌توان نقشه‌برداری و بهینه‌سازی کرد تا تجربه‌ی مشتری بهبود یابد.

برای مثال، در یک فروشگاه مواد غذایی، سفر مشتری با «کشف» آغاز می‌شود؛ هنگامی که فرد یک بروشور تبلیغاتی می‌بیند و تصمیم می‌گیرد وارد فروشگاه شود و قفسه‌ها را بگردد. «مهمان‌نوازی» زمانی تحویل داده می‌شود که کارکنان از او استقبال می‌کنند و کمک یا تست محصول ارائه می‌دهند. «تراکنش» زمانی اتفاق می‌افتد که او کالاهایش را انتخاب می‌کند و در بخش «خودپرداخت» (self-checkout) پول می‌پردازد. «آن‌بوردینگ» در خانه رخ می‌دهد، وقتی او از مواد غذایی استفاده می‌کند و تازگی محصول را چک می‌کند. اگر محصول خراب یا فاسد باشد، برای «پشتیبانی» به فروشگاه مراجعه می‌کند تا درخواست بازپرداخت یا تعویض کند. «درگیرسازی» از طریق پیشنهادهای برنامه‌ی وفاداری و یادآورهای شخصی‌سازی‌شده برای بازگشت، تقویت می‌شود.

در بانکداری دیجیتال، سفر با «کشف» شروع می‌شود؛ وقتی مشتری یک تبلیغ TikTok می‌بیند و به خدمت مورد نظر علاقه‌مند می‌شود. «مهمان‌نوازی» از طریق یک چت‌بات دوستانه ارائه می‌شود که در طول راه‌اندازی حساب، کاربر را خوشامد می‌گوید و به سوال‌هایش پاسخ می‌دهد. «تراکنش» زمانی رخ می‌دهد که مشتری مستقیماً از طریق اپلیکیشن، یک حساب باز می‌کند. پس از آن، «آن‌بوردینگ» با یک راهنمای قدم‌به‌قدم (walkthrough) از ویژگی‌ها و ابزارهای کلیدی دنبال می‌شود. اگر مشکلی پیش بیاید، مثل یک تراکنش ناموفق، مشتری از طریق چت برای «پشتیبانی» کمک می‌گیرد. «درگیرسازی» با خلاصه‌های ماهانه و نکته‌های مالی شخصی‌سازی‌شده ادامه می‌یابد که کمک می‌کند کاربر با بانک در ارتباط باقی بماند.

همین ساختار برای صنایع خدماتی مثل هتل‌ها یا تجارت الکترونیک برای محصولات فیزیکی نیز کاربرد دارد؛ همان‌طور که در شکل ۱۰/۳ نشان داده شده است.

شکل ۱۰/۳ مثال‌هایی از سفر تجربه مشتری (Examples of Customer Experience Journey).

برای نوآوری در تجربه مشتری، نقشه‌برداری تمام نقاط تماس مشتری مفید است. با این حال، برندها لازم نیست به‌طور یکنواخت روی همه این نقاط تماس سرمایه‌گذاری کنند. مشتریان کل تجربه‌ها را «به‌صورت کامل» به یاد نمی‌آورند. آن‌ها برداشت کلی خود را بر اساس چند «لحظه برجسته» شکل می‌دهند. نقشه‌برداری نقاط تماس به بازیابان کمک می‌کند این لحظه‌ها را «با اثر بالا» را شناسایی و با دقت طراحی کنند.

علاوه بر این، بخش‌های مختلف سفر، قسمت‌های خاصی از مفز را فعال می‌کنند. «کشف» توجه را برمی‌انگیزد. «مهمان‌نوازی» اعتماد اجتماعی می‌سازد. «آنبوردینگ» و «درگیرسازی» وفاداری را تزریق (infuse) می‌کنند. وقتی سفر نقشه‌برداری شد، گام بعدی این است که هر لحظه با محرک‌های خاصی طراحی شود که پاسخ مورد نظر را تقویت کنند.

اصول طراحی تجربه مشتری

(Customer Experience Design Principles)

این بخش، ۹ اصل طراحی تجربه مشتری را معرفی می‌کند (شکل ۱۰/۴). این اصول در سه دسته گروه‌بندی شده‌اند: اصولی که «لحظه‌های WOW» می‌سازند، اصولی که حواس را درگیر می‌کنند، و اصولی که تجربه را «قابل اشتراک‌تر» می‌سازند. در کنار هم، آن‌ها یک راهنمای عملی برای اعمال انتخاب‌های طراحی مناسب روی «نقشه تجربه» ارائه می‌کنند.

لحظه‌های WOW

بعضی از به‌یادماندنی‌ترین تجربه‌های مشتری، از اجرای بی‌نقص (flawless execution) به‌وجود نمی‌آیند. آن‌ها از لحظاتی می‌آیند که مشتری را غافلگیر می‌کنند. مشتریان با مجموعه‌ای از «انتظارات» وارد هر تعامل برند می‌شوند؛ انتظاراتی که توسط تجربه‌های گذشته و هنجارهای دسته (category norms) شکل گرفته‌اند. وقتی یک برند این «اسکرپیت» را می‌شکند، شگفتی ایجاد می‌کند، توجه را جلب می‌کند و در حافظه برجسته می‌شود. این نقاط تماس غیرمتعارف همان چیزهایی هستند که مشتری را وادار می‌کنند بگویند: «WOW!».

باوجود ظاهر خودانگیخته (spontaneous)، لحظه‌های WOW به‌ندرت تصادفی‌اند. آن‌ها حاصل انتخاب‌هایی هستند درباره‌ی این‌که تجربه چگونه طراحی شود. این بخش سه اصل پشت این تصمیم‌ها را بررسی می‌کند: شکستن اسکرپیت برای به‌هم‌زدن انتظارات، بهره‌گیری از استثناها برای تبدیل مشکلات به فرصت‌ها، و توانمندسازی کارکنان برای عمل در لحظه.

شکل ۱۰/۴ اصول طراحی تجربه مشتری (Customer Experience Design Principles).

اصل ۱: شکستن اسکرپیت

(Principle 1: Break the Script)

مشتریان با مجموعه‌ای از «میان‌برهای ذهنی» وارد یک تجربه می‌شوند. آن‌ها انتظار دارند یک فروشگاه خرده‌فروشی، صندوق پرداخت نزدیک به خروجی داشته باشد؛ یک کلینیک حس «استریل» داشته باشد؛ یا یک بانک از چیش رسمی با صف‌های شماره‌دار پیرو کند. این الگوها – که در علوم شناختی «طر حواره» (schemas) نامیده می‌شوند – به مردم کمک می‌کنند در محیط‌های آشنا بدون فکر زیاد حرکت کنند. وقتی همه‌چیز طبق انتظار پیش می‌رود، مغز روی «خلبان خودکار» می‌ماند و انرژی را برای تصمیم‌های پیچیده‌تر ذخیره می‌کند.

اما این کارایی، بهایی دارد. چون مغز جزئیات قابل پیش‌بینی را فیلتر می‌کند، تجربه‌های روتین به‌ندرت برجسته می‌شوند یا به‌خوبی به خاطر سپرده می‌شوند. وقتی یک برند این «اسکرپیت ذهنی» را تغییر می‌دهد – مثلاً با تغییر چیش، لحن یا توالی – اسکرپیت را به‌هم می‌زند. مغز از حالت توجه منفعل به «توجه فعال» تغییر می‌کند. احتمال این‌که آن لحظه در حافظه رمزگذاری شود، به‌ویژه اگر با یک پاسخ احساسی مثبت همراه شود، بیشتر می‌شود.

با این‌حال، طراحان تجربه‌ی مشتری باید با احتیاط حرکت کنند. هدف این است که «اسکرپیت» را بشکنند، نه «سفر» را. اگر لحظه‌ی غیرمنتظره با آنچه مشتری تلاش می‌کند به آن برسد هم‌راستا باشد – یعنی نقطه‌ی تماس را خوشایندتر کند – به‌صورت یک غافلگیری دوست‌داشتنی احساس می‌شود. اما اگر اصطکاک اضافه کند و مشتری را کند کند، خطر ایجاد نارضایتی دارد.

«کپیتال‌وان کافه» (Capital One Café) مثالی است از شکستن اسکرپیت، بدون شکستن جریان. این مجموعه با ترکیب فرهنگ کافه با خدمات مالی، فضای رسمی و تراکنشی شعبه‌های سنتی را با یک حس «جامعه‌محور» جایگزین می‌کند. مشتریان می‌توانند قهوه بگیرند، از واک‌فای رایگان استفاده کنند یا مشاوره‌ی غیررسمی مالی دریافت کنند؛ همه در فضایی که بیشتر شبیه یک فضای کار اشتراکی است تا یک بانک.

اصل ۲: بهره‌گیری از استثناها

(Principle 2: Leverage Exceptions)

بهترین فرصت‌ها برای تحت‌تأثیر قرار دادن، اغلب بیرون از «سفر استاندارد» قرار دارند. یک تجربه‌ی روتین شاید کارآمد باشد، اما به‌ندرت برجسته می‌شود. پیچش‌های غیرمنتظره – مثل اختلال در سرویس، شکایت‌ها، یا درخواست‌های غیرمعمول – می‌توانند به لحظه‌های قدرتمند «سرور لذت» (delight) تبدیل شوند. به‌جای این‌که صرفاً به‌عنوان «مسئله» برای رفع‌شدن دیده شوند، برندها باید آن‌ها را «فرصت»‌هایی ببینند برای فراتر رفتن از انتظارات و ایجاد اثر احساسی.

این لحظات «مغز احساسی» را فعال می‌کنند. یک پرواز تأخیر خورده احساس ناامیدی ایجاد می‌کند. یک وسیله‌ی گم‌شده اضطراب می‌آفریند. در چنین موقعیت‌هایی، مشتری در وضعیت آسیب‌پذیر قرار دارد. اما همان شدت احساسی، در را برای یک اتصال عمیق‌تر باز می‌کند. وقتی این لحظات با دلسوزی مدیریت شوند، نتیجه نه‌فقط «بازیابی سرویس» (service recovery) بلکه «شوق مشتری» (customer delight) است. رویدادهای پُر احساس احتمال بیشتری دارد در حافظه‌ی بلندمدت رمزگذاری شوند؛ به‌خصوص اگر «حل مسئله» استرس را با احساس «آسودگی» جایگزین کند.

در حالی که برندها تلاش می‌کنند شکست‌های سرویس را به حداقل برسانند، سطحی از استثنا اجتناب‌ناپذیر است. آنچه اهمیت دارد، نحوه‌ی واکنش برندهاست. شرکت‌های استثنایی، «لحظه‌های بازیابی» (recovery moments) را به‌طور آگاهانه طراحی می‌کنند. در این لحظه‌های غیر اسکرپیت‌شده، یک حرکت «بیش‌ازحد مورد انتظار» می‌تواند بیشتر از هر فرایند بی‌نقصی، برای وفاداری کار کند.

در پارک‌های دیزنی، «بازیابی سرویس» بخشی از جادو است. وقتی یک کودک اسباب‌بازی محبوبش را گم می‌کند، ممکن است آن اسباب‌بازی، با پست، همراه با یک یادداشت دست‌نویس و یک آلبوم عکس از «ماجرای جوی‌هایش» در پارک

بازگردانده شود. کارکنان از مدل HEARD (مخفف hear, empathize, apologize, resolve, diagnose) پیروی می‌کنند؛ تا نه فقط مشکل را حل، بلکه لایه‌ای از لذت اضافه کنند. دیزنی اشتباه‌ها را به خاطراتی تبدیل می‌کند که مهمانان، مدت‌ها پس از پایان بازدید، با افتخار تعریف می‌کنند.

اصل ۳: توانمندسازی کارکنان

(Principle 3: Empower Employees)

حتی بهترین تجربه‌های طراحی شده نیز به اجرای «فرانت‌لاین» (frontline) متکی هستند. مهم نیست سفر تا چه اندازه خوب طراحی شده است، تعاملات واقعی پر از لحظه‌های غیرقابل پیش‌بینی هستند. شرکت‌ها می‌توانند تجربه را خودکار کنند، اما تنها «قضاوت انسانی» است که می‌تواند به آنچه غیرمنتظره است، پاسخ دهد. توانایی «بداهه‌پردازی» همان جایی است که ارزش نیروی خط مقدم انسانی نهفته است.

برای ایجاد تفاوت واقعی، کارکنان فقط به ابزار نیاز ندارند، بلکه به «اعتماد» هم نیاز دارند. اگر کارکنان خط مقدم مجبور باشند به اندازه‌ی ماشین‌ها خشک و غیرمنعطف عمل کنند، عملاً می‌توان آن‌ها را با ماشین جایگزین کرد. کارکنان توانمندسازی‌شده (empowered) می‌توانند با همدلی پاسخ دهند، با موقعیت تطبیق پیدا کنند، و تجربه را به شکلی شخصی‌سازی کنند که اتوماسیون به‌سختی می‌تواند.

توانمندسازی، مفهومی را فعال می‌کند که «مالکیت روان‌شناختی» (psychological ownership) نام دارد. وقتی افراد احساس می‌کنند برای تصمیم‌گیری به آن‌ها اعتماد شده، مسئولیت بیشتری بر عهده می‌گیرند و تلاش اختیاری (discretionary effort) بیشتری نشان می‌دهند. آن‌ها دست از فکر کردن به‌عنوان «کارمند» برمی‌دارند و شروع می‌کنند به رفتار مثل «امین/متولی برند» (stewards of the brand).

در «ریتز-کارتون»، هر کارمند - از نیروهای خدمات اتاق تا کنسیرژ - اختیار دارد تا برای هر مهمان، برای هر حادثه، تا سقف ۲۰۰۰ دلار بدون نیاز به اخذ تأیید هزینه کند. اغلب آن‌ها هرگز از کل این مبلغ استفاده نمی‌کنند. اما این سیاست یک پیام شفاف ارسال می‌کند: «به تو اعتماد شده است که از مهمان مراقبت کنی». این اعتماد، به کارکنان آزادی می‌دهد تا در لحظه، مسائل را حل کنند یا لحظه‌های لذتی خلق کنند که مهمانان هرگز فراموش نخواهند کرد.

محرك‌های چندحسی (Multisensory Stimuli)

پنج حس، نقش «کانال‌های ورودی» را بازی می‌کنند که اطلاعات را به مغز تغذیه می‌کنند. آن‌ها شکل می‌دهند که مردم یک محیط را چگونه ادراک می‌کنند و تصمیم‌هایی که می‌گیرند را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بینایی، شنوایی، بویایی، لامسه و چشایی، هر کدام مسیر متمایزی به ذهن مشتری باز می‌کنند.

تجربه‌های چندحسی (multisensory) غوطه‌ورکننده‌ترند، زیرا بخش‌های بیشتری از مغز را درگیر می‌کنند. هرچه حواس بیشتری درگیر شوند، تجربه «غنی‌تر» احساس می‌شود. این همچنین ارتباط‌های به‌یادماندنی‌تری با برند ایجاد می‌کند. وقتی چند حس هم‌زمان فعال می‌شوند، مغز پیوندهای احساسی عمیق‌تری شکل می‌دهد و تجربه را با وضوح بیشتری در حافظه رمزگذاری می‌کند.

این بخش سه اصل پشت طراحی چندحسی را بررسی می‌کند: خلق «غوطه‌وری» که مشتریان را به درون تجربه می‌کشد، «هماهنگی حسی» بین نشانه‌ها، و ایجاد یک «لنگر حسی» (sensory anchor).

اصل ۴؛ طراحی برای غوطه‌وری

(Principle 4: Design for Immersion)

هر یک از پنج حس، نقش متفاوتی در شکل‌دادن ادراک و رفتار دارد. هر چه تجربه حواس بیشتری را درگیر کند، «غوطه‌ورکننده‌تر» احساس می‌شود. نشانه‌های حسی را می‌توان در سراسر سفر تعبیه کرد؛ نه فقط در چیزهایی که مشترک می‌بیند، بلکه در آنچه می‌شنود، بو می‌کند، لمس می‌کند و می‌چشد.

«دیدن» اغلب اولین برداشت را شکل می‌دهد. نمک فروشگاه، نورپردازی و دکور، لحن (tone) را تعیین می‌کنند. «صدا» اما سرعت (pace) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. موسیقی تند، سرعت را بالا می‌برد؛ در حالی که موسیقی کند، به آرامش کمک می‌کند. در حالی که بینایی و شنوایی غالب‌اند، سایر حواس تجربه را کامل می‌کنند.

«بو» خاطره را تحریک می‌کند. یک رایحه می‌تواند کسی را به یک تعطیلات، آشپزخانه‌ی دوران کودکی یا یک بار جز دودی برسد. «لمس»، اتصال می‌سازد. دست‌زدن به یک محصول، آن را واقعی‌تر و ارزشمندتر احساس می‌کند. «چشیدن» آخرین لایه است. افزودن غذا و نوشیدنی می‌تواند یک دیدار را به تجربه‌ای «تمام‌حسی» تبدیل کند.

اگر KEA برای غوطه‌وری طراحی شده است، نمایشگاه خودراه‌نماک آن، مشتریان را از میان توالی‌ای از فضاها، روزمره – اتاق خواب‌ها، آشپزخانه‌ها و نشیمن‌ها – عبور می‌دهد. مشتریان تشویق می‌شوند کشوها را باز کنند، روی مبل‌ها بنشینند و با محصولات تعامل کنند. رستوران آن، غذاها، اسکاندیناویک شاخص، مانند «کوفته‌های سوئدی» معروف را سرو می‌کند. این یک «پیاده‌روی حسی کامل» از زیست روزمره است.

اصل ۵؛ هماهنگ‌سازی حسی

(Principle 5: Orchestrate Sensory Harmony)

هر نشانه‌ی حسی باید از بقیه پشتیبانی کند، نه این‌که پراکنده احساس شود یا برای جلب توجه رقابت کند. وقتی حواس در هماهنگی عمل می‌کنند، تجربه «منسجم» احساس می‌شود. این، با یک «داستان واضح» آغاز می‌شود. برندها به یک پیام کلی نیاز دارند که مشخص کند هر حس باید چه چیزی را منتقل کند.

وقتی داستان مشخص شد، هر نشانه باید هم‌تراز باشد. تصاویر، صداها، بافت‌ها، بوها و حتی طعم‌ها باید احساسات مشابهی را برانگیزند و همان «ارزش‌های محصول» را تقویت کنند. نباید تناقضی وجود داشته باشد.

«بیشتر محرک‌ها» لزوماً به معنای «بهتر بودن» تجربه نیست. «اضافه‌بار حسی» (sensory overload) می‌تواند مشتریان را فرارک دهد. مؤثرترین نشانه‌ها اغلب ظریف‌اند: یک رایحه‌ی ملایم یا صدایی تمیز. هدف این است که «یک پیام واضح» را از طریق چند حس مختلف برساییم.

اپل نمونه‌ای نادر از «هماهنگی حسی» است که با ثبات قابل‌توجهی در تمام نقاط تماس – سخت‌افزار، نرم‌افزار، خرده‌فروشی و دیجیتال – امتداد می‌یابد. سخت‌افزار، «مینیمالیسم» و «دقت» را منعکس می‌کند. نرم‌افزار، همان زیبایی‌شناسی را دنبال می‌کند؛ رابط‌های تمیز و ژست‌های شهودی.

همین زبان طراحی به فروشگاه‌های اپل هم کشیده شده است. رنگ‌های خنثی، فضای باز و نورپردازی نرم، همان اصولی را که در محصولات دیده می‌شود بازتاب می‌دهند. کارکنان آموزش دیده‌اند که با «لحن مشاوره‌ای» صحبت کنند. حتی فروشگاه آنلاین هم همین مسیر را می‌رود. تصاویر محصول در مرکز قرار دارند و انتقال‌ها نرم و روان‌اند. فرقی نمی‌کند دستگاه را در دست بگیرید، به فروشگاه مراجعه کنید یا آنلاین خرید کنید؛ همه چیز احساس می‌شود بخشی از «یک جهان» است.

اصل ۶: ایجاد لنگر حسی

(Principle 6: Create Sensory Anchor)

حواس شکل می‌دهند که ما یک تجربه را چگونه به یاد می‌آوریم. بیشتر تجربه‌های مشترک به‌طور کامل به خاطر سپرده نمی‌شوند؛ بلکه به چند «برجستگی» تقلیل می‌یابند. نشانه‌های حسی، مانند یک آواز به‌یادماندنی (jingle) یا یک رایحه‌ی شاخص، تجربه را بعداً آسان‌تر برای یادآوری می‌کنند. وقتی مشتریان همان نشانه‌ی حسی را دوباره تجربه می‌کنند، می‌تواند یک «کل خاطره» و ارتباط‌های احساسی‌اش را باز کند. این نشانه‌ها مشتریان را به تجربه‌های گذشته و احساسی که در آن لحظه‌ها داشتند، برمی‌گردانند.

برای برندها، این موضوع اهمیت زیادی دارد. حواس می‌توانند «لنگرهای قدرتمند» برای یادآوری برند شوند. وقتی خوب استفاده شوند، نشانه‌های حسی به «میان‌برهای احساسی» تبدیل می‌شوند. آن‌ها به احساسی متصل می‌شوند که مشترک از قبل برای آن ارزش قائل است. با این حال، این فقط زمانی کار می‌کند که نشانه‌ی حسی «ثابت» باشد و به یک تجربه‌ی به‌یادماندنی که مشترک واقعاً داشته است، گره خورده باشد.

«سنگاپور ایرلاینز»، برای مثال، نشانه‌های چندحسی خود را به «الگوی باتیک» نمادین خود لنگر کرده است؛ الگویی الهام‌گرفته از ۱۰ گل بومی سنگاپور. این نقش، که از سال ۱۹۶۸ در یونیفرم سارونگ کبابای معروف خطوط هوایی حضور دارد، اکنون به سایر نشانه‌های حسی نیز گسترش یافته است. این نقش، الهام‌بخش رایحه‌ی «Batik Flora» است که به‌شکل ملایمی در کابین‌ها، حوله‌ها و سالن‌ها پخش می‌شود تا حس آشنایی ایجاد کند. همین نقش، پایه‌ی یک موسیقی اختصاصی را نیز شکل می‌دهد؛ «سمفونی گل‌ها» (The Symphony of Flowers) که هنگام سوارشدن و در سالن‌ها پخش می‌شود و یک «هویت صوتی» منسجم خلق می‌کند.

تجربه‌های قابل‌اشتراک (Shareworthy Experiences)

تجربه‌های عالی باعث می‌شوند مردم بخواهند درباره‌شان صحبت کنند، بدون این‌که نیازی به پاداش باشد. چند دلیل وجود دارد که چرا مشتریان داستان‌هایی درباره‌ی محصولات و خدماتی که استفاده می‌کنند به اشتراک می‌گذارند. «اشتراک‌گذاری» به آن‌ها کمک می‌کند نشان دهند چه کسانی هستند و چه چیزهایی را ارزشمند می‌دانند. این، هویتشان و این‌که دوست دارند چگونه دیده شوند را شکل می‌دهد. همچنین کمک می‌کند با دیگران ارتباط برقرار کنند و حس کنند بخشی از یک اجتماع‌اند. و اغلب، مشتریان صرفاً چون برند این کار را آسان کرده است، تجربه را به اشتراک می‌گذارند. بازاریابان می‌توانند تجربه‌هایی طراحی کنند که به‌طور فعال «دعوت به اشتراک‌گذاری» کنند. این بخش سه روش را برای انجام این کار بررسی می‌کند: جرقه‌زدن «طنین شخصی» (personal resonance)، فراهم کردن «تقدیر اجتماعی» (social recognition) و «اشتراک‌پذیر کردن» لحظه‌ها.

اصل ۷: جرقه‌زدن طنین شخصی

(Principle 7: Spark Personal Resonance)

تجربه‌های شخصی، اثر قوی‌تری بر جای می‌گذارند. وقتی یک برند به مشترک این احساس را می‌دهد که تجربه «شخصی‌سازی‌شده» است، اتصال عمیق‌تر می‌شود. حتی حرکات کوچک – مثل خطاب‌کردن مشترک با نامش یا فرستادن یک «تشکر دست‌نویس» – می‌تواند متفکرانه احساس شود.

برندها می‌توانند تجربه را به «نقاط عطف شخصی» (personal milestones) گره بزنند. تولدها، سالگردها و دستاوردها لحظه‌های طبیعی برای اتصال‌اند. یک پاداش کوچک، یک پیام تبریک یا یک غافلگیری در یک روز خاص نشان می‌دهد برند «توجه» دارد. این ژست‌ها به موقع تجربه را «انسانی‌تر» احساس می‌کنند.

مشتریان همچنین می‌خواهند مشارکت کنند. اجازه‌دادن به آن‌ها برای «هم‌آفرینی» (co-create) تجربه، حس مالکیت می‌سازد. این کار می‌تواند ساده باشد، مثل انتخاب رنگ محصول، یا پیچیده‌تر، مثل سفارشی‌سازی ویژگی‌ها یا ساخت یک برنامه که با اهدافشان متناسب است. مردم، محصول یا خدمتی را که خودشان شخصی‌سازی می‌کنند، بیشتر ارزش‌گذاری می‌کنند.

در محصولات دیجیتال یا بخش‌های لوکس، برندها می‌توانند شخصی‌سازی را حتی فراتر ببرند. آن‌ها می‌توانند پیام‌ها، توصیه‌ها و تجربه‌ها را بر اساس رفتار یا ترجیح‌های گذشته‌ی هر کاربر تنظیم کنند. وقتی تجربه «یگانه» احساس می‌شود، مشتریان احتمال بیشتری دارد آن را به اشتراک بگذارند.

«دولینگو» این اتصال شخصی را به خوبی می‌سازد. اپلیکیشن خود را با سرعت هر کاربر تطبیق می‌دهد، نقاط عطف را جشن می‌گیرد و به زبان‌آموزان اجازه می‌دهد اهدافشان را انتخاب کنند. با تبدیل تجربه به چیزی واقعاً متناسب با هر فرد، دولینگو چیزی به کاربران می‌دهد که ارزش به اشتراک گذاشتن دارد.

اصل ۸: امکان‌دادن به تقدیر اجتماعی

(Principle 8: Enable Social Recognition)

مشتریان می‌خواهند احساس کنند بخشی از یک «قبیله» (tribe) هستند. یک «تجربه‌ی مشتری قوی» می‌تواند این احساس تعلق را ایجاد کند. وقتی مشتریان در فعالیت‌های مشترک شرکت می‌کنند، در رویدادهای خاص حضور می‌یابند یا از یک فضای برندسازی‌شده دیدن می‌کنند، این تجربه به «یک بیان هویتی» (statement of identity) تبدیل می‌شود.

فروشگاه‌ها یا نمایشگاه‌ها می‌توانند به فضاهای گردهمایی تبدیل شوند. آن‌ها افراد هم‌فکر را کنار هم می‌آورند. مشتریانی که در همان جلسات، رویدادها یا ورکشاپ‌ها شرکت می‌کنند، نه تنها با برند درگیر می‌شوند، بلکه با افرادی مانند خودشان نیز آشنا می‌شوند. به اشتراک‌گذاشتن این تجربه، «احساس تعلق» را سیگنال می‌کند؛ چیزی که مردم دوست دارند نشان بدهند.

برنامه‌های گروه‌محور این احساس را تقویت می‌کنند. «رانندگی‌های خصوصی»، تمرین‌های ورزشی فقط با دعوت (invite-only workouts) یا رویدادهای اجتماعی میزبانی‌شده توسط برند، به مشتریان فرصتی برای ارتباط می‌دهند. تجربه از این نظر معنادارتر می‌شود که «ویژه‌ی قبیله» احساس می‌شود.

«پرش اکسپرینس سنترها» (Porsche Experience Centers) بر همین ایده بنا شده‌اند. مشتریان با مربیان حرفه‌ای تمرین می‌کنند، سایر علاقه‌مندان را ملاقات می‌کنند و با هم در جلسات پیست شرکت می‌کنند. محیط، انحصاری (exclusive) احساس می‌شود، اما در عین حال پیوندهای اجتماعی قوی دارد. برند پورشه بخشی از هویت آن‌ها می‌شود؛ و این همان چیزی است که دوست دارند آن را به اشتراک بگذارند.

اصل ۹: اشتراک‌پذیر کردن لحظه‌ها

(Principle 9: Make Moments Shareable)

مشتریان اغلب می‌خواهند تجربه‌های خوب را به اشتراک بگذارند. اما فقط اگر این کار آسان باشد. برندها نباید فرض کنند مردم حاضرند برای اشتراک‌گذاری «زحمت اضافه» بکشند. لحظه باید طوری طراحی شود که با کمترین تلاش، قابل ثبت و انتقال باشد.

طراحان باید با «قابل‌تصویر کردن» (visually compelling) کردن تجربه، به اشتراک‌گذاری کمک کنند. دکور اینستاگرامی، غذای زیبا در بشقاب، یا بسته‌بندی متفکرانه، کمک می‌کند مشتریان لحظه را بدون نیاز به ویرایش ثبت کنند. تنظیمات کوچک در چیدمان یا نورپردازی می‌تواند یک فضای معمولی را به صحنه‌ای «قابل‌اشتراک» تبدیل کند. تصاویر باید برای فرمتی که مردم از قبل استفاده می‌کنند – استوری، ریل، اسکرین‌شات‌ها، یا حتی ابزارهای فیزیکی برای عکس – مناسب باشند.

در محصولات دیجیتال، برندها می‌توانند «محتوای آماده‌ی اشتراک» ارائه دهند. قالب‌ها، نقل‌قول‌ها و خلاصه‌های تصویری، چیزی که مشتریان می‌دهند که بدون فکر زیاد می‌توانند آن را منتشر کنند. این دارایی‌ها باید هم «سازگار با پلتفرم» و هم «شخصی» باشند. کاهش اصطکاک – مثلاً با اضافه‌کردن دکمه‌های اشتراک‌گذاری – اشتراک را بی‌زحمت می‌کند.

«Spotify Wrapped» این کار را به‌خوبی انجام می‌دهد. این ویژگی یک «داستان شخصی» می‌سازد، آن را به تصاویر شیک تبدیل می‌کند و کاربران را تنها با یک ضربه، به اشتراک‌گذاری دعوت می‌کند. کار اصلی از قبل انجام شده است؛ تمام کار که کاربر باید بکند، این است که آن را منتشر کند.

جمع‌بندی (Summary)

صرف ارائه‌ی محصولات یا خدمات دیگر کافی نیست. هرچه ارزش‌های پیشنهادی (value propositions) به هم نزدیک‌تر شوند و صنایع کالایی‌تر (commoditized) شوند، شرکت‌ها باید فراتر از کارکرد (utility) بروند و «تجربه» صحنه‌سازی کنند تا متمایز شوند.

«تجربه‌ی مشتری» همان «خدمت» نیست. پایین و گیل‌مور این تفاوت را به‌خوبی به تصویر کشیدند: یک خدمت، زمان را ذخیره می‌کند؛ اما یک تجربه، زمان را «خوب صرف‌شده» می‌کند. در دنیایی که فناوری اغلب سیگنال «کارایی» می‌دهد – که معمولاً با هزینه‌ی پایین‌تر گره خورده است – تجربه‌های انسان‌محور هرچه بیشتر به‌عنوان چیزی پرمیوم و «ارزش پرداخت بیشتر» ادراک می‌شوند.

طراحی تجربه‌های مؤثر، با «نقشه‌برداری از سفر کامل مشتری» شروع می‌شود. در سراسر صنایع و کانال‌ها، این سفر معمولاً در شش مرحله unfold می‌شود: کشف (discovery)، مهمان‌نوازی (hospitality)، تراکنش (transaction)، آن‌بوردینگ (onboarding)، پشتیبانی (support) و درگیرسازی (engagement). در حالی که بیشتر برندها هر شش را لمس می‌کنند، همگی نقاط تماس به یک اندازه سزاوار توجه نیستند. بازیابان باید «لحظه‌های با اثر بالا» را شناسایی کرده و «اصول طراحی تجربه» مناسب را روی آن‌ها اعمال کنند.

این یعنی خلق «لحظه‌های WOW» که مشتریان را غافلگیر می‌کند. برندها می‌توانند این کار را با «شکستن اسکریپت» انجام دهند؛ تحویل‌دادن چیزهای غیرمنتظره در محیط‌های آشنا برای جلب توجه. آن‌ها همچنین می‌توانند در «لحظه‌های استثنا» فرصت‌ها را شکار کنند؛ مثل مشکلات سرویس یا درخواست‌های خاص، جایی که یک حرکت فراتر از انتظار می‌تواند اثری ماندگار برجا بگذارد. به همان اندازه مهم، توانمندسازی کارکنان برای «عمل در زمان واقعی» است. زمانی که کارکنان خط مقدم برای تصمیم‌گیری مورد اعتمادند، می‌توانند لحظه‌های عادی را به لحظه‌های خارق‌العاده تبدیل کنند.

این همچنین یعنی ساخت «درگیرسازی عمیق‌تر» با درگیرکردن حواس بیشتر مشتری. برای انجام این کار، برندها باید برای «غوطه‌ورک» طراحی کنند؛ مشتریان را با نشانه‌های چندحسی احاطه کنند که آن‌ها را به تجربه می‌کشد. آن‌ها باید «هماهنگی حسی» را ارکستره کنند؛ اطمینان حاصل کنند هر نشانه، با هویت برند هم‌راستا است. و باید «حافظه‌ک احساسی» را فعال کنند؛ گره‌زدن لحظه‌ها به نشانه‌های حسی خاصی که احتمال یادآوری آن‌ها را افزایش می‌دهد. در نهایت، این یعنی خلق تجربه‌هایی که «ارزش به اشتراک‌گذاری» دارند. این کار با جرقه‌زدن «طنین شخصی» آغاز می‌شود؛ با شخصی‌کردن تجربه تا احساس شود برای فرد طراحی شده است. همچنین شامل «امکان‌دادن به تقدیر اجتماعی» است؛ فراهم کردن راه‌هایی برای این‌که مشتریان نشان دهند بخشی از یک گروه ارزشمند هستند. و از همه عملی‌تر، این است که لحظه‌ها را «آسان برای اشتراک‌گذاری» کنیم؛ تا احتمال دهان‌به‌دهان (word of mouth) افزایش یابد.

پرسش‌های تأمل (Reflection Questions)

- آخرین بار که «اسکرپیت را شکستی» و یک لحظه WOW ایجاد کردی، چه زمانی بود؟
- آیا تجربه‌های مشترک تو، به‌طور آگاهانه برای درگیرکردن چند حس طراحی شده‌اند؟
- کدام لحظه‌ها در تجربه مشترک تو، واقعاً ارزش به اشتراک‌گذاری دارند؟

پیوست

- عناصر کلیدی بازاریابی: چارچوب‌های مرتبط پشت مدل‌های اصلی Marketing 7.0
- بازاریابی همراه با تغییرات بازار تکامل پیدا می‌کند. بااین‌حال، برخی مفاهیم هسته‌ای در طول زمان همچنان مرتبط می‌مانند. از زمان انتشار Marketing 3.0، نویسندگان به‌صورت مداوم مجموعه‌ای از چارچوب‌های بنیادی را به کار گرفته‌اند که در ابتدا توسط «فیلیپ کاتلر» و «هرماوان کارتاجایا» در کتاب Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy (۲۰۰۰) معرفی شده بود. همین چارچوب‌ها اکنون به‌عنوان پایه مدل‌های اصلی Marketing 7.0 عمل می‌کنند.

تحلیل چشم‌انداز کسب‌وکار

- (Business Landscape Analysis)
- هر استراتژی بازاریابی قدرتمندی با یک درک شفاف از چشم‌انداز کسب‌وکار آغاز می‌شود. این شامل شناسایی محرک‌های کلیدی تغییر – چیزی که ما آن را چارچوب D5 می‌نامیم – و سپس گسترش این تحلیل در قالب یک چشم‌انداز وسیع‌تر با استفاده از چارچوب C4 است (شکل A.1).
- چارچوب D5
- (The 5D Framework)
- بازارها ذاتاً پویا هستند. شرکت‌ها باید به‌طور مداوم نیروهای را که در حال بازشکل‌دادن صنعتشان هستند، پایش کنند. ما این نیروها را در پنج دسته گروه‌بندی می‌کنیم: فناوری، سیاسی-حقوقی، اقتصاد، اجتماع-فرهنگ و بازار.
- در میان این‌ها، «فناوری» محرک اصلی است، زیرا مخرب‌ترین (most disruptive) است. از ماشین‌آلات صنعتی گرفته تا هوش مصنوعی، هر جهش فناورانه چگونگی زندگی مردم را بازشکل می‌دهد. تصمیمات سیاسی و قانونی، اثرات فورک در اقتصاد ایجاد می‌کنند. تغییرات اجتماعی-فرهنگی به‌تدریج

رخ می‌دهند. اما ارزش‌ها و رفتارهای بلندمدت را شکل می‌دهند. این محرک‌ها در کنار هم، پویایی‌های بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و کسب‌وکارها را وامی‌دارند تا عملکردشان را بازنگری کنند.

- شکل A.1 چشم‌انداز کسب‌وکار (The Business Landscape)؛ چارچوب D5 و C4.

چارچوب C4

- (The 4C Framework)
- برای گسترش آن پنج محرک به یک چشم‌انداز عملی، ما از چارچوب C4 استفاده می‌کنیم؛ تغییر (Change)، رقیب (Competitor)، مشتری (Customer) و شرکت (Company). سه مورد اول، نیروهای بیرونی را نمایندگی می‌کنند. مورد آخر، یعنی «شرکت»، شامل عوامل داخلی مانند قابلیت‌ها، منابع و فرهنگ است. شرکت‌ها اغلب تمرکز خود را بر رصد رقبا و پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی مشتریان می‌گذارند. اما در این مسیر، خطر آن وجود دارد که نشانه‌های اولیه تغییر را نادیده بگیرند.
- نکته مهم این است که چارچوب C4 یک ابزار رو به آینده (forward-looking) است. بازاریابان باید فراتر از زمان حال را ببینند تا پیش‌بینی کنند چه چیزی در پیش است. پیش‌بینی جابه‌جایی‌ها در محیط، به شرکت‌ها یک مزیت رقابتی می‌دهد؛ به آن‌ها اجازه می‌دهد به‌جای پیروک، رهبری کنند. با گوش‌به‌زنگ‌بودن نسبت به تغییر، شرکت‌ها می‌توانند رفتار مشتری را شکل دهند. حرکت‌ها را رقبا را پیش‌دستی کنند و عرضه‌ها را پیش از آن‌که بازار آن را مطالبه کند، پالایش کنند.

تحلیل چشم‌انداز کسب‌وکار در Marketing 7.0

- (Business Landscape Analysis in Marketing 7.0)
- چارچوب‌های D5 و C4، پایه استراتژیک Marketing 7.0 را تشکیل می‌دهند (شکل A.2). همان‌طور که در بخش ۱ (فصل‌های ۱ تا ۴) بررسی شده است، این ابزارها به بازاریابان کمک می‌کنند تصویر کلان را درک کنند و نیروهایی را که در حال بازسازی دادن رقابت و رفتار مشتری هستند، پیش‌بینی کنند.
- چارچوب D5 پنج محرک قدرتمند تغییر را شناسایی می‌کند: فناوری، سیاسی-حقوقی، اقتصاد، اجتماع-فرهنگ و پویایی‌های بازار. همان‌طور که در فصل ۱ توصیف شده، این نیروها نه تنها محیط بیرونی را شکل می‌دهند، بلکه صحنه را برای یک تحول به سمت Marketing 7.0 هم آماده می‌کنند.
- شکل A.2 چشم‌انداز کسب‌وکار که Marketing 7.0 را هدایت می‌کند (The Business Landscape Driving Marketing 7.0).
- در فصل ۲، حرکت به‌سوی هوش عمومی مصنوعی (AGI) به‌عنوان یک دگرگونی محوری (pivotal shift) معرفی شده است. فناوری در حال تبدیل‌شدن به یک «کمک‌خلبان» (co-pilot) در فرایند تصمیم‌گیری است. چالش این است که اطمینان حاصل شود بازاریابان با تکمیل کارایی ماشین با «همدلی انسانی»، مرتبط باقی بمانند.
- فصل ۳، اثرات بی‌ثباتی ژئوپلیتیک و فشار اقتصادی را مورد بحث قرار می‌دهد؛ عواملی که برندها را به سمت تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت و به‌بهای تمایز بلندمدت سوق می‌دهند. این موضوع اغلب منجر به محتوای دیجیتال بیش از حد مشابه می‌شود. استفاده گسترده از ابزارهای AI می‌تواند این یکنواختی را بیشتر تسریع کند؛ مگر این‌که بازاریابان به‌طور فعال، کار خود را با ارزش‌های منحصربه‌فرد برند غنی کنند.
- در فصل ۴، تمرکز به بازار تغییر می‌کند. مشتریان امروزی دیگر دریافت‌کنندگان منفعل بازاریابی نیستند؛ آن‌ها «انسان‌های تقویت‌شده» (augmented humans) هستند. درک این آرکتایپ جدید مستلزم آن است که بازاریابان از چارچوب C4 استفاده کنند تا پیش‌بینی کنند بازار به کجا می‌رود و شرکت چگونه باید تکامل یابد.

- این دو چارچوب، یعنی D5 و C4، در کنار هم، تحلیل چشم‌انداز کسب‌وکار را به یک استراتژی رو به آینده تبدیل می‌کنند. این، «پل استراتژیک» بین چشم‌انداز بیرونی و اقدام داخلی در Marketing 7.0 است.

• عناصر کلیدی بازاریابی

- (Key Elements of Marketing)
- بازاریابی یک رشته چندبعدی است؛ اما در بنیاد خود، بر یک اصل سازمان‌دهنده‌ی ساده استوار است: برهم‌کنش جایگاه‌سازی (positioning)، تمایز (differentiation) و برند. این «مثلث استراتژیک»، درگاهی است به سوی تمرین‌های عمیق‌تر بازاریابی. از دل آن، یک چارچوب وسیع‌تر ظاهر می‌شود؛ نه عنصر اصلی بازاریابی (شکل A.3).
- جایگاه‌سازی – تمایز – برند (PDB)
- (Positioning–Differentiation–Brand)
- در هسته‌ی بازاریابی، یک مثلث از جایگاه‌سازی، تمایز و برند قرار دارد. هر برند به یک هویت روشن در ذهن مشتری نیاز دارد. این همان جایگاه‌سازی است؛ «دلیل وجود» (reason for being) که یک شرکت به مخاطبان خود وعده می‌دهد. برای اینکه این وعده معتبر و به‌آسانی قابل تشخیص باشد، باید با یک تمایز قدرتمند پشتیبانی شود؛ یک ویژگی واقعاً متمایز که برند را از دیگران جدا می‌کند. تنها زمانی که جایگاه‌سازی توسط تمایز تقویت شود، برند می‌تواند یک تصویر قدرتمند و ماندگار بسازد.
- شکل A.3 عناصر کلیدی بازاریابی (The Key Elements of Marketing)؛ مثلث PDB و چارچوب E9.
- نه عنصر بازاریابی (چارچوب E9)
- (Nine Elements of Marketing – 9E Framework)
- بازاریابی را می‌توان از سه لنز استراتژیک دید: استراتژی مدیریت مشتری، تاکتیک‌های مدیریت محصول، و ارزش مدیریت برند. هرکدام در مثلث جایگاه‌سازی، تمایز و برند ریشه دارد و به عناصر متمایز اما به‌هم‌پیوسته‌ای بسط می‌یابد که شکل می‌دهند شرکت‌ها چگونه بازاریابی خود را طراحی و اجرا می‌کنند.

• استراتژی مدیریت مشتری

- (Customer Management Strategy)
- در مرکز استراتژی، «جایگاه‌سازی» قرار دارد؛ چیزی که با «بخش‌بندی» (segmentation) آغاز می‌شود – روش خلقانه‌ای که یک شرکت با آن بازار را نقشه‌برداری می‌کند. این کار با «هدف‌گیری» (targeting) دنبال می‌شود؛ فرایند انتخاب این‌که کدام بخش‌ها برای تخصیص منابع مناسب‌ترین هستند.
- بازارها را می‌توان به روش‌های متعددی بخش‌بندی کرد و ویژگی‌هایی که یک شرکت برای تعریف بخش‌های خود انتخاب می‌کند، دیدگاهش نسبت به بازار را شکل می‌دهد. در حالت ایده‌آل، این دیدگاه باید با دیدگاه رقبا متفاوت باشد. یک رویکرد بخش‌بندی منحصر به فرد می‌تواند به یک هدف متمایز و در نهایت، به یک جایگاه‌سازی متفاوت منجر شود. در کنار هم، بخش‌بندی–هدف‌گیری–جایگاه‌سازی (STP)، پایه‌ی مدیریت مؤثر مشتری را تشکیل می‌دهد.

• تاکتیک مدیریت محصول

- (Product Management Tactic)
- «تمایز» در مرکز تاکتیک‌های بازاریابی قرار دارد. تمایز هدایت می‌کند که یک شرکت چگونه «آمیخته‌ی بازاریابی» (marketing mix) خود را خلق کند؛ چیزی که به‌عنوان P4 – محصول (product)،

قیمت (price)، توزیع/جا (place) و ترفیع/ارتقا (promotion) – شناخته می‌شود و توسط «جروم مک‌کارتی» معرفی شده است. ما «محصول» و «قیمت» را نماینده‌ی این می‌دانیم که «چه چیزی» عرضه شود، و «توزیع» و «ترفیع» را نماینده‌ی این که «چگونه» عرضه شود.

- یک عنصر تاکتیکی کلیدی دیگر «فروش» (selling) است. به‌جای تمرکز بر تراکشن‌های کوتاه‌مدت، ما فروش را به‌عنوان رویکردی برای «دریافت/تثبیت روابط بلندمدت مشتری» می‌بینیم. این رویکرد، نحوه‌ی استفاده‌ی شرکت از آمیخته‌ی بازاریابی را برای درگیر کردن مشتریان در طول زمان شکل می‌دهد. در کنار هم، تمایز – آمیخته‌ی بازاریابی – فروش (DMS)، پایه‌ی مدیریت محصول شرکت را تشکیل می‌دهد.

• ارزش مدیریت برند

- (Brand Management Value)
- برند نشان می‌دهد یک شرکت چگونه ارزش خلق می‌کند و از «تله‌ی کالایی‌شدن» (commodity trap) می‌گریزد. این برند، توسط دو عنصر ارزش‌ساز دیگر تقویت می‌شود: «خدمت» (service) و «فرایند» (process). خدمت، عرضه‌ی شرکت را در بازارهای کالایی‌شده ارتقا می‌دهد. حتی زمانی که تفاوت‌های کارکردی (functional differences) حداقلی هستند، خدمت می‌تواند «تمایل مشتری به پرداخت» را افزایش دهد. مهم‌تر از همه، خدمت عالی به‌سختی توسط رقبا قابل تقلید است.
- «فرایند» در هسته‌ی تحویل ارزش قرار دارد. فرایند، این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند که فراتر از خود محصول، با مشتریان درگیر شود. از «برتری عملیاتی» (operational excellence) تا «تجربه‌های به‌یادماندنی مشتری»، همه‌چیز از یک فرایند خوش‌طراحی‌شده نشئت می‌گیرد. در کنار هم، برند – خدمت – فرایند (BSP)، پایه‌ی مدیریت برند یک شرکت را تشکیل می‌دهند.

• عناصر کلیدی بازاریابی در Marketing 7.0

- (Key Elements of Marketing in Marketing 7.0)
- «قطب‌نمای شناختی» (cognitive compass)، مدل هسته‌ای در Marketing 7.0، همان‌طور که در فصل ۵ ارائه شده، مستقیماً بر چارچوب وسیع‌تر E9 استوار است؛ چارچوبی که بازاریابی را از خلال سه لنز به‌هم‌پیوسته‌ی مدیریت مشتری، مدیریت محصول و مدیریت برند می‌بیند (شکل A.4).
- اولین حوزه‌ی استراتژیک، مدیریت مشتری است که در چارچوب STP ریشه دارد. این سه عنصر در فصل ۶ بازنگری شده‌اند؛ فصلی که از علوم شناختی – به‌طور مشخص «سیستم توجه»، «سیستم اجتماعی» و «سیستم پاداش» در مغز – استفاده می‌کند تا «انسان‌های تقویت‌شده» را درک کند. این رویکرد مبتنی بر مغز، به بازاریابان امکان می‌دهد بخش‌بندی‌های معنادارتری تعریف کنند، به‌صورت شفاف هدف‌گیری کنند و به‌گونه‌ای جایگاه‌سازی کنند که با مشتریان عصر دیجیتال، عمیقاً طنین‌انداز شود.
- شکل A.4 مدیریت مشتری – محصول – برند در Marketing 7.0 (Customer-Product-Brand Management in Marketing 7.0).
- دومین خوشه، مدیریت محصول است که حول تمایز، آمیخته‌ی بازاریابی و فروش شکل می‌گیرد. این‌ها در دو فصل مورد بررسی قرار می‌گیرند. فصل ۸ تمرکز دارد بر این‌که مشتریان چگونه «به‌صورت ذهنی» ارزش را محاسبه می‌کنند؛ با وزن کردن منافع در برابر فداکاری‌ها. این فصل، تمایز و P4 (محصول، قیمت، توزیع، ترفیع) را از خلال یک لنز شناختی بازچارچوب‌بندی می‌کند؛ لنزی که برجسته می‌کند مردم چگونه در لحظه، ارزش را ادراک می‌کنند. فصل ۹ این خوشه را با هم‌راستا کردن «گفت‌وگوی فروش» با نحوه‌ی پردازش اطلاعات توسط مغز، کامل می‌کند.

- سومین حوزه استراتژیک، مدیریت برند است که شامل برند، خدمت و فرایند می‌شود. فصل ۷ عنصر برند را هدف قرار می‌دهد؛ با نشان دادن اینکه داستان‌ها چگونه مغز را درگیر می‌کنند و پیام‌های برند را به روایت‌هایی عاطفی و طنین‌دار تبدیل می‌کنند. در همین حال، فصل ۱۰ هر دو عنصر «خدمت» و «فرایند» را پوشش می‌دهد؛ با ارائه اصولی برای طراحی سفرهای مشترک. این فصل، خدمت را از سطح «پشتیبانی» به «تمایزکننده استراتژیک» ارتقا می‌دهد و فرایند را از «عملیات» به ابزار برای درگیرسازی عاطفی تبدیل می‌کند.
- این نگاشت‌ها در کنار هم نشان می‌دهند که Marketing 7.0 چگونه بر چارچوب E9 بنا می‌شود؛ با واردکردن تازه‌ترین بینش‌ها از علوم شناختی. نتیجه، رویکردی «ذهن‌محور»تر (more mind-centric) به بازاریابی است.

• قدرانی‌ها

- (Acknowledgments)
- وقتی Marketing 3.0 را در سال ۲۰۰۹ نوشتیم، هرگز تصور نمی‌کردیم این کتاب شروع یک مجموعه باشد. این «وایلی» بود که پتانسیل را دید و ما را تشویق کرد تا به پیش‌بینی گام‌به‌گام دگرگونی‌های بزرگ بعدی در بازاریابی ادامه دهیم.
- در طول سال‌ها، تیم‌های مختلف در وایلی ما را در هر بخش از این مجموعه هدایت کردند. برای Marketing 7.0، ما به‌طور ویژه از تیم سر دیوید فعلی – «ویکتوریا ساون» و «پوروک پاتل» – به‌خاطر همکاری عالی‌شان در طول توسعه این کتاب، سپاسگزاریم.
- همچنین از «شورای MCorp» به‌خاطر حمایت‌های ارزشمندشان در طول فرایند نگارش، صمیمانه تشکر می‌کنیم؛ «مایکل هرماوان»، «توفیق»، «انس»، «استانیا ریمادینی» و «یوسانووا ساویترا».
- تقدیر ویژه‌ای داریم از تیم MCorp که در پشت صحنه از ما حمایت کردند؛ به‌طور خاص «موچ فری سانی اسماعیل» و «دویتامی مگاسوار» چنانگیناتا» برای تصویرسازی شکل‌هایی که در این کتاب ارائه شده‌اند.

• درباره نویسندگان

- (About the Authors)
- **فیلیپ کاتلر** استاد ممتاز (Professor Emeritus) بازاریابی در مدرسه مدیریت «کلاگ» است؛ جایی که کرسی استادی Son & S. C. Johnson در بازاریابی بین‌الملل را بر عهده داشت. «وال استریت ژورنال» او را در میان شش متفکر کسب‌وکار تأثیرگذار برتر جهان رتبه‌بندی کرده است. او دریافت‌کننده جوایز متعدد و درجات افتخار از مدارس مختلف در سراسر جهان است و دارای مدرک کارشناسی‌ارشد از دانشگاه شیکاگو و دکترای اقتصاد از مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) است. فیلیپ حضور بین‌المللی چشم‌گیر دارد – کتاب‌های او به بیش از ۲۵ زبان ترجمه شده‌اند و او به‌طور منظم در محافل بین‌المللی سخنرانی می‌کند.
- **هرماوان گارتاجایا** بنیان‌گذار و رئیس MCorp است. او از سال ۱۹۹۸ با فیلیپ کاتلر همکاری داشته و مجموعه چشم‌گیر از ۱۴ کتاب را با او هم‌نویس بوده است. او توسط «مؤسسه منشوردار بازاریابی» (Chartered Institute of Marketing) در بریتانیا، به‌عنوان یکی از «۵۰ گورویی که آینده بازاریابی را شکل داده‌اند» نام‌گذاری شد. هرماوان همچنین دریافت‌کننده «جایزه رهبری جهانی ممتاز» از انجمن کسب‌وکار Pan-Pacific در دانشگاه نبراسکا-لینکلن است. او همچنین

- بنیان‌گذار «فدراسیون بازاریابی آسیا»، «کمیته آسیایی برای کسب‌وکارهای کوچک» و «انجمن جهانی بازاریابی» (World Marketing Forum) است.
- **ایوان ستیاوان** مدیر عملیاتی گروه (Group COO) در MCorp است. او یک مشاور بازاریابی با بیش از ۲۰ سال تجربه است و به بیش از ۱۰۰ مشترک در صنایع مختلف کمک کرده است. او بازاریابی را در برنامه‌ی MBA اجرایی «مدرسه کسب‌وکار و مدیریت» در «مؤسسه فناوری باندونگ» تدریس می‌کند. ایوان دارای مدرک MBA از مدرسه مدیریت کلاگ در دانشگاه نورث‌وسترن و مدرک کارشناسی مهندسی (BEng) از دانشگاه اندونزی است.