بازاریابی مدرن راه برون رفت از بحران

(ابتکارات و راه‌حل‌های کسب‌وکارهای بین‌المللی
در دوران کرونا و پساکرونا)

فصلنامه IBC (شماره ۲-۲- مجموعه مقالات برگزیده شرکت‌های مشاوره بزرگ دنیا)

مشاوران کسب‌وکارهای بین‌المللی (IBC)

WEBLOGIBC-CO.COM

مقدمه

بدون شک بحران حاصل از همه‌گیری کووید-۱۹ یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای مدیریت اقتصاد جهان، کشورها و کسب‌وکارها است. ماندن در خانه برای مدت طولانی و حفظ فاصله فیزیکی و اجتماعی و عدم اطمینان از آینده، تغییرات گسترده‌ای در سبک زندگی و رفتار مصرف‌کنندگان ایجاد نموده است. به‌نحوی‌که اداره شرکت‌های تولیدی، خرده‌فروشی و ... را به مخاطره انداخته و درآمدهای آن‌ها را به‌شدت تحت تأثیر قرار داده است.

کاهش درآمدها، کسب‌وکارها را مجبور کرده تا برای بقا تا حد امکان هزینه‌های کل خود را به حداقل ممکن برسانند و مخارج بازاریابی و تبلیغات خود را تعدیل نمایند. علاوه بر این، مدل‌های جدید درآمدی و کسب‌وکار برای عبور از این بحران به سمت مدل‌های ترکیبی سنتی و دیجیتال حرکت کرده و ماهیت و نوع بازاریابی و تبلیغات کسب‌وکارها را تغییر داده است.

این دوران سخت و پر چالش چه زمانی به پایان خواهد رسید؟ شرایط نرمال بعدی چگونه است؟ کدام تغییرات پس‌ازاین بحران باقی خواهند ماند؟ آیا کسب‌وکارهای نجات یافته از این بحران برای دوره پساکرونا آمادگی دارند؟ کسب‌وکارها چگونه بازاریابی و تبلیغات خود را با این شرایط تطبیق داده‌اند؟ ابتکارات و اقدامات موفق و ناموفق چه بوده‌اند؟ و در شرایط پساکرونا چگونه خواهد بود؟

الگوهای رفتاری کسب‌وکارها در این زمینه توسط شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ دنیا موردبررسی قرارگرفته تا بتوانند با ارائه خدمات و راهکارهای خود، کسب‌وکارها را از این بحران عبور دهند و آن‌ها را برای شرایط نرمال بعدی آماده کنند.

این شماره فصلنامه "مشاوران کسب‌وکارهای بین‌المللی (IBC)" ترجمه ده مقاله اخیر این شرکت‌های مشاوره‌ای است که حاصل پژوهش‌های عمیق و گسترده در حوزه چالش‌ها، ابتکارات و اقدامات شرکت‌ها و برندها در زمینه بازاریابی، تبلیغات و فروش می‌باشد.

آگاهی از چالش‌های ایجادشده و اقدامات انجام‌شده شرکت‌ها در سطح ملی، بین‌المللی و جهانی می‌تواند راهگشایی برای مدیران و دست‌اندرکاران شرکت‌های ایرانی باشد تا بتوانند با درک بهتر شرایط و اقدامات ابتکاری، خود را به‌سلامت از این شرایط عبور داده و برای شرایط پساکرونا هم آماده شوند.

از خوانندگان محترم خواهشمندیم علاوه بر اشتراک‌گذاری این فصلنامه با علاقه‌مندان و دست‌اندرکاران، دیدگاه‌های خود را از طریق بخش ارتباط با ما در وب‌سایت یا ایمیل (ibc.consulting2020@gmail.com) یا از طریق آی‌دی @IBC_CO در تلگرام و اینستاگرام در اختیار ما قرار دهند.

با سپاس

دکتر محمدرضا کریمی علویجه

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری

دانشگاه علامه طباطبائی

*تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی (IBC)**" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.*

فهرست

صفحه

ارتقاء تجربه مشتری در شرایط پس از کووید-۱۹ ۴

استراتژی دیجیتال در دوره بحران ۱۵

سه مفهوم ضروری شخصی‌سازی در دوران بحران ۲۹

چگونه با مشتری خود در دنیای کووید-۱۹ ارتباط مجدد برقرار نمایید ۳۶

ارسال بدون وقفه محصولات ضروری به مصرف‌کنندگان ۵۴

فهرست

صفحه

راهی برای برون‌رفت کسب‌وکار ها از تنگنا ۶۰

تحول دیجیتال دنیای مد: همین حالا یا هیچ‌وقت ۶۹

احیای سریع درآمد: نقشه راهی برای رشد پسا کرونا ۸۸

تأثیر کووید-۱۹ بر صنعت تبلیغات ۱۰۱

ارتقاء به ورژن ۲.۰ در زمینه رشد: جستجوی راهی هوشمندانه‌تر برای رشد دیجیتالی برندها ۱۱۱

ارتقاء تجربه مشتری در شرایط پس از کووید-۱۹

شرکت هایی که اکنون سرمایه‌گذاری‌های درستی انجام می‌دهند می‌توانند مزیت رقابتی پایداری در خدمت‌رسانی به مشتریان کسب کنند. سه اولویت کلید اصلی خواهد بود.

اثر کووید ۱۹ بر رفتار مشتری فوری و فراگیر بوده؛ مخارج در بسیاری از شرکت‌ها پایین آمده؛ خریدها از خرید شخصی به کانال دیجیتالی تغییریافته و ایمنی عمومی به اولویت‌های اصلی شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان تبدیل شده است. مدیران اجرایی که با دقت استراتژی های کانال چندوجهی را برای ایجاد تجربه منحصربه‌فرد و جذاب مشتری تغییر داده‌اند مجبور شده‌اند تا کتاب‌های راهنما و اقدامات فی‌البداهه‌ای را برای حفظ کسب‌وکار خود طراحی کنند.

همچنان که شرکت‌ها خود را برای این وقفه طولانی که ما از آن به‌عنوان «شرایط نرمال بعدی» یاد می‌کنیم آماده می‌سازند، مسیر روبه‌جلو بسیار پر ابهام است. این تغییرات حتی بازه هفتگی داشته و در مناطق مختلف می‌تواند بسیار متفاوت از یکدیگر باشد. از میان این چالش‌های مبهم، تعیین اینکه کدام‌یک از رفتارهای مشتری و روندها حفظ و کدام‌یک درنهایت منسوخ خواهد شد، بسیار حیاتی است. شرکت‌هایی که بر توانمندی نادرست سرمایه گذاری می‌کنند از گردونه رقابت‌ها خارج می‌شوند چون رقبایی که بتوانند تجربه‌های منحصربه‌فردی برای مشتریان ایجاد کنند مزیت رقابتی خود را تحکیم می‌بخشند.

برای اینکه بتوان در شرایط نرمال بعدی برنده شد، شرکت‌ها باید رفتارهای فعلی را که تعیین‌کننده تجربه مشتری در کوتاه‌مدت است، شناسایی کنند. شرکت‌ها بعد از شناسایی این رفتارها باید اطمینان حاصل کنند که این فرصت‌ها با استراتژی‌ها و قابلیت‌های کسب‌وکار آن‌ها یکپارچه خواهد شد. ما معتقدیم که سه اولویت می‌تواند تجربه مشتری در دوران پساکرونا تعریف کند: ۱- تعالی دیجیتال، ۲- در پیوند قرار گرفتن امن و بدون تماس فیزیکی و ۳- بینش‌های پویای مشتری. هر شرکت این سه اولویت را به‌گونه‌ای متفاوت و بر اساس صنعت و نقطه شروع خود و همچنین چشم‌انداز رقابتی‌اش دنبال خواهد کرد. بسیاری از شرکت‌ها در حال حاضر نیز درک خود از آنچه برای مشتریان اهمیت دارد افزایش داده و راه‌کارهای نوآورانه‌ای نیز برای پاسخ‌گویی به نیازهای قبلی و جدید آن‌ها یافته‌اند. این پیشگامان نقطه ارجاع ارزشمندی را در نحوه پیشروی یا پیش ایجاد کرده‌اند.

روندهای نوظهور در رفتار مشتری

مشتری‌ها به‌صورت معناداری مخارج خود را تقریباً در تمامی مقوله‌ها، کوچک و اغلب شرایط سخت‌تری را برای آینده پیش‌بینی کرده‌اند. این روند احتمالاً ادامه‌دار خواهد بود. با رسیدن بحران در اقتصاد غرب به نقطه اوج بیش از یک‌سوم اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها گفته‌اند که درآمد آن‌ها به‌صورت منفی تحت تأثیر کووید ۱۹ قرار گرفته است. درواقع نصف این افراد گزارش کرده‌اند که طی دو هفته گذشته هزینه‌های خود را به نصف رسانده‌اند و ۴۰٪ از آمریکایی‌ها و ۴۴٪ از اروپایی‌ها انتظار دارند که در دو هفته آینده حتی کمتر از این هزینه کنند. انتظار می‌رود که مخارج کلی حدود ۵۰٪ در بین مشتریان کل دسته‌های محصولات کاهش پیدا کند اما نیازمندی‌های خاص ماندن در خانه افزایش پیدا خواهد کرد: سوپرمارکتی‌ها (تا ۱۴٪) سرگرمی‌ها (تا ۱۳٪) و مواد مصرفی خانوار (تا ۳٪).

چین که نسبت به سایر کشورها در زمینه بحران کووید ۱۹ چندین هفته جلوتر است، همچنان باید منتظر بازگشت هزینه‌های مصرف‌کنندگان به حالت نرمال باشد. تحقیق مکینزی نشان می‌دهد که مخارج احتیاطی بین ۳۰ تا ۶۰٪ افت پیدا کرده است و تراکنش‌های خرده‌فروشی هم ۲۰ تا ۵۰٪ کاهش یافته‌اند. این حرکت‌ها با کاهش تردد فیزیکی افراد در فروشگاه‌های خرده‌فروشی و افزایش مراجعه به کانال‌های دیجیتالی که خدمات راحتی ارائه می‌کنند، همراه شده است.

افزایش ترافیک در کانال‌های آنلاین

درحالی‌که انعطاف‌پذیری مالی می‌تواند به‌شدت محدود شود، بسیاری از مصرف‌کننده‌ها در حال حاضر با یک‌زمان مازاد مواجه شده‌اند. الزامات ماندن در خانه باعث تحریک حضور هر چه بیشتر افراد در پلتفرم‌های دیجیتال و آنلاین شده است و مشتریان به‌سرعت در حال جایگزینی یا تکمیل فعالیت‌های فیزیکی و شخصی با معادل‌های دیجیتالی آن هستند. مشتریان زمان بسیار بیشتری را به‌صورت آنلاین سپری می‌کنند: تقریباً نصف مشتریان از زمان شروع همه‌گیری به جریان‌های آنلاین رو آورده یا استفاده از آن را افزایش داده‌اند. درعین‌حال، تقاضا برای داده و پهنای باند نیز به‌شدت افزایش یافته است. درواقع مروری اخیر بر تحلیل‌های شبکه نشان‌دهنده چهار برابر شدن افزایش جستجوهای گوگل برای «ارتقای برنامه داده» است.

در گوشه و کنار جهان شرکت‌ها به‌سرعت به سمت تجهیز کانال‌های دیجیتالی حرکت می‌کنند. هر نوع فعالیت احتمالی از خوراک و خریدهای سوپرمارکتی گرفته تا آموزش و امور مالی و تناسب‌اندام همگی دارای یک متناظر آنلاین یا دیجیتالی هستند که بسیاری از آن‌ها با افزایش بی‌سابقه کاربر مواجه شده‌اند. تقریباً تمامی سازمان‌ها، چه شرکت‌های سنتی و چه استارت‌آپ‌ها در حال بازتعریف مدل‌های کسب‌وکار خود و دیجیتالی کردن آن‌ها هستند. احتمال بسیار بالایی وجود دارد که مصرف‌کنندگان بخواهند این پیشنهادهای دیجیتالی را همچنان بعد از بحران حفظ کنند. به‌عنوان‌مثال، بازارهای چینی پیش‌بینی کرده‌اند که نفوذ آنلاین با یک جهش نقطه‌ای ۳ تا ۶ درصدی به دلیل جایگزین شدن رفتارهای کووید ۱۹ همراه خواهد شد.

تأکید بیشتر بر سلامت و ایمنی

تأثیرات گسترده و شدید همه‌گیری بر سلامتی و سیاست‌های مرتبط دولتی و خصوصی در حیطه بهداشت و ایمنی، فاصله‌گذاری اجتماعی و نیاز به رعایت مرتب اصول بهداشتی را به موضوعی عادی تبدیل کرده است. درواقع تحقیق مکینزی نشان می‌دهد که بسیاری از نگرانی‌های عمده مشتریان درباره کووید ۱۹ مربوط به‌سلامت و ایمنی آن‌هاست. بنابراین شرکت‌ها باید این مسائل را در رأس برنامه‌های خود تا زمان گذار به شرایط نرمال بعدی در نظر بگیرند.

این نوع نگرانی ها باعث شده است تا مشتریان سریعاً نحوه تعامل خود با دنیای فیزیکی را تغییر داده و عملیات امن و بدون تماس فیزیکی را جز اولویت اصلی خود قرار دهند. در واکنش فوری و اولیه به این همه‌گیری برخی از شرکت‌ها سیاست‌هایی را برای حفظ ایمنی و سلامت مشتریان در پیش گرفتند. فروشگاه‌ها و سوپرمارکت‌ها ساعت‌های خاصی را برای مشتریان سالخورده در نظر گرفته‌اند. کلینیک‌های اورژانس و درمان، دریافت خدمات در داخل خودرو را تعریف کرده‌اند تا به افراد اجازه دهند تست‌های سریع ایمنی در برابر کووید ۱۹ را بدون پیاده شدن از ماشین و ورود فیزیکی به داخل کلینیک بهداشتی انجام دهند. در بسیاری از شهرها مشتریان حالا می‌توانند ماشین‌های خود را از طریق خدمات تلفن همراه یا پیک‌آپ‌ها (car pick-up) تأمین کنند. شرکت‌هایی که این نوع تعدیل‌ها را انجام داده‌اند نشان می‌دهند که بی‌شک درک درستی از روش‌های پاسخگویی به نیاز مشتریان و تمایل آن‌ها به سازگاری دارند. مصرف کنندگانی که به این نوع جهان بدون تماس فیزیکی جدید خو گرفته اند ممکن است دیگر تمایلی به بازگشت به فروشگاه های پرجمعیت و مراکز تماس پرازدحام نداشته باشند حتی بعدازاینکه مقامات بهداشتی ایمن بودن اوضاع را اعلام کنند.

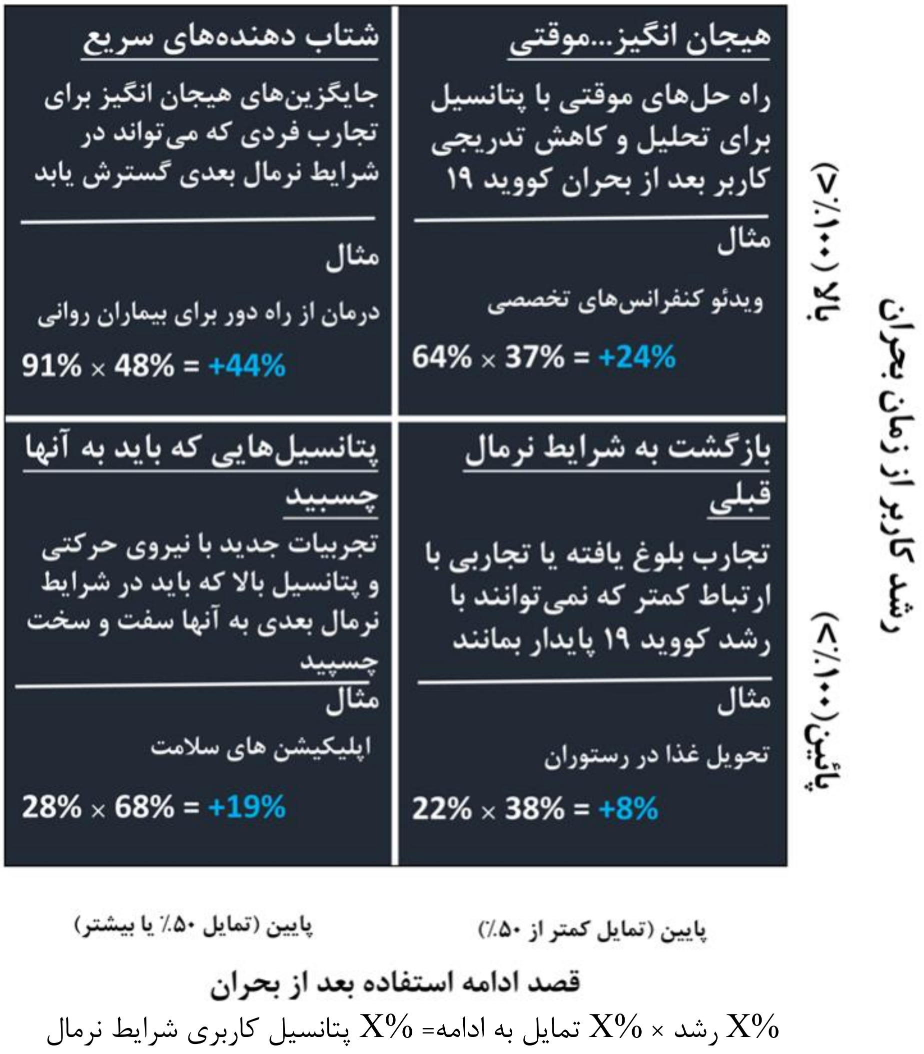
رفتارهایی که همچنان باقی خواهند ماند

تغییر رفتار مشتریان در اثر کووید ۱۹ نشان‌دهنده شتاب روندهای پیش‌بینی‌شده مبنی بر ظهور تمایلات جدید و معکوس‌سازی کامل بسیاری از روتین‌های قدیمی است. در کنار هم این آمیخته همچنان به تغییر و تکامل خود ادامه خواهد داد و مبنایی را برای شرایط نرمال بعدی ایجاد خواهد کرد. خبر خوب آنکه شرکت ها از این پتانسیل برخوردارند که نه‌تنها رفتارهای مشتری را با «تحریک کردن» به سمت مطلوب خود هدایت کنند- یعنی آن دسته از رفتارهایی که احتمال می‌رود در دوران پساکرونا رفتارهای غالب باشد- بلکه می‌توانند خودشان را پیشگامان شکل‌دهی به تجربه مشتری در شرایط نرمال بعدی جای دهند.

شرکت هایی که بیشترین موفقیت را تا به امروز داشتند، خود را با این درک سازگار کرده‌اند که کدام‌یک از رفتارها و تجربه‌ها جریان آتی را تعریف خواهد کرد و توانسته‌اند سرمایه‌گذاری‌های لازم را برای بررسی این روند انجام دهند. این رویکرد در حرف بسیار راحت تر از عمل است: شرکت ها باید به‌صورت هم‌زمان روند مشتری را رصد کنند، مدل‌های کسب‌وکارشان را سازگار نمایند، برای تداوم کسب‌وکارشان برنامه‌ریزی کنند و مطمئن شوند که کارکنانشان سالم و در امانند. تمامی این ها همراه با مدیریت آشفتگی و ابهام موجود در

از گرفتار شدن در دام مسائل ساده و صرفاً دنبال کردن اخبار یا از دست دادن تمرکز به‌واسطه مسائل وسوسه کننده بی‌ارزش بهره گیرند. موج محصولات و اپلیکیشن‌هایی که نیازهای مخصوص دوران کرونا را پوشش می‌دهند ممکن است خیلی زود و بیش از نیاز بازار به حالت اشباع دربیایند و ما دوست داریم که ببینیم پیشنهادهای برجسته ارتقاء پیدا می‌کنند درحالی‌که پیشنهادهای ضعیف‌تر نمی‌توانند ترافیک قابل‌توجهی را به دست بیاورند.

برای به دست آوردن درک بهتری از شرایط نرمال بعدی و آنچه با آن مواجه خواهیم شد، تحلیل ما روندهای مشتریان را در قالب دو معیار بررسی کرده است: رشد کاربر از زمان بروز همه‌گیری و احتمال اینکه این رفتارها ادامه پیدا کند.



شکل۱: چارچوبی که می‌تواند به دسته‌بندی تغییرات رفتاری برای شرایط نرمال بعدی کمک کند

با توجه به این آموخته‌ها ما فعالیت‌ها را در یک قاب بر چهار بخش تقسیم کردیم:

- بازگشت به شرایط نرمال قبلی. تجارب بالغ یا نیمه مرتبطی که ممکن است جهش‌های رشد کووید ۱۹ را ادامه ندهند.
- هیجان‌انگیز اما موقتی. راه‌کارهای موقتی با پتانسیلی برای فرسایش تدریجی مشتری بعد از همه‌گیری.
- پتانسیل ابقاء. تجارب جدید با اندازه حرکت پتانسیلی برای اینکه در شرایط نرمال بعدی نیز همچنان حفظ شوند.
- شتاب‌دهنده‌های سریع. جایگزین هایی با عملکرد بسیار بالا برای تجارب شخصی سنتی که احتمالاً در شرایط نرمال بعدی هم ادامه خواهند داشت.

شتاب‌دهنده‌های سریع که شامل پیشنهادهایی مانند پزشکی و سلامت اینترنتی هستند از زمان شیوع همه-گیری ۹۱٪ افزایش پیدا کرده‌اند و ۴۸٪ مصرف‌کنندگان به استفاده از این روش‌ها در بلندمدت ابراز تمایل نموده‌اند. خدمات پتانسیل ابقا مانند اپلیکیشن‌های سلامتی رشد نسبتاً کمتری را تجربه کرده‌اند اما احتمالاً در دوره نرمال بعدی هم ادامه خواهد یافت.

همچنان که شرکت‌ها به دنبال کسب اطمینان از آن هستند که خدمات و محصولاتشان به‌صورت کامل در قسمت سمت راست این چارک به‌خوبی جای گیرد، باید بتوانند بین فاکتورهای رقابتی هم توازن ایجاد کنند. به‌عنوان‌مثال، راحتی همچنان به‌عنوان یکی از اولویت‌های مشتریان باقی خواهد ماند اما همین‌طور دوست دارند که به سمت مدیریت کیفیت نیز پیش بروند. زمان پاسخگویی و سرعت مهم است اما اگر باعث اجرای ضعیف کار شود اولویت خود را از دست می‌دهد. اما مهم‌تر از همه این‌ها، شرکت‌ها باید بتوانند راه‌های جدید ایجاد تجربه متفاوت برای مشتری را درک نمایند.

تمرکز بر سه اولویت

در شرایط عادی بعدی، شرکت‌های برنده بر روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری خواهند کرد تا با رفتارهای در حال تغییر و تکامل مشتری سازگاری پیدا کنند، موفقیت‌های کسب‌وکار کوتاه‌مدت به‌دست آورند و موقعیت استراتژیک بلندمدت خود را تحکیم نمایند. لازمه این تلاش‌ها آن است که مدیران اجرایی تجربه مشتری را مجدداً تصور نموده و شکل دهند که این کار از طریق سرمایه‌گذاری هدفمند، متفکرانه و شروع با این سه

اولویت انجام شدنی است. شرکت هایی که تاکنون پایه کار خود را قبل از بحران بنانهاده اند از مزیت برخوردارند. اما تمام سازمان‌ها می‌توانند پیشرفت‌های خوبی با تصمیم‌گیری‌های عاقلانه حاصل نمایند.

آمادگی برای احیای دیجیتالی

کانال‌های دیجیتالی به شرکت‌ها کمک می‌کنند که هم نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان را پاسخگو باشند و هم برای آشفتگی های آتی صنعت خود را آماده کنند. ارتفاع ستون تعالی دیجیتالی که تا قبل از شروع همه‌گیری بسیار بالا بود حالا دیگر از سقف هم گذشته است.

بسیاری از شرکت‌ها از حمل‌ونقل گرفته تا خدمات تحویل غذا، سرمایه‌گذاری‌های هدفمندی انجام داده‌اند تا قابلیت های دیجیتالی خود را بسازند یا تقویت نمایند. در این راستا چندین موضوع پدید آمده است. شرکت های موفق از رویکرد چابک تکرارشونده و تفکر طراحی برای شناسایی فرصت های دیجیتالی جدید فراتر از منطقه امن خود استفاده کرده اند. این شرکت ها همچنین بر فرصت های دیجیتالی که هسته کسب‌وکار آن‌ها را تقویت می‌کند و پایه و اساس تحولات دیجیتالی بزرگ‌تر را فراهم می‌آورد تأکید دارند. برخی از شرکت‌ها قابلیت های دیجیتالی خود را از طریق تکامل پرتفولیوی خود با استفاده از ادغام و اکتساب یا انحلال هلدینگ‌هایی باقابلیت پایین، توسعه داده‌اند.

تعهد پایدار تسلا برای بازتعریف فرایندهای خرید خودرو با استفاده از کانال‌های دیجیتال بسیار آگاهانه است. جدیدترین محصول تسلا بر اساس فناوری موجود و راهنمای مجازی کاربر به مشتریان امکان غوطه‌ور شدن در یک تجربه کاملاً آنلاین را می‌دهد و تحویل ماشین بدون هیچ‌گونه تماس فیزیکی برای شرایط فعلی تنظیم شده است. تسلا با شکل‌دهی یک انجمن فعال، از مالکان خودروهای تسلا حمایت می‌نماید. این خودروساز برای اینکه بتواند دسترسی آنلاین خود را به مشتریان چینی افزایش دهد با علی‌بابا در فروشگاه آنلاین Tmall شریک شده است. از دسامبر ۲۰۱۹ تا مارس ۲۰۲۰، تسلا فروش خود در چین را دو برابر کرده درحالی‌که سایر خودروسازان در همین دوره با یک افت ۵۰٪ مواجه شده‌اند.

شرکت اورنج (Orange) در لهستان اوپراتور فلکس را طراحی و پیاده‌سازی نموده است. فلکس یک اپراتور کاملاً دیجیتالی است که هیچ نوع فروشگاه یا مرکز تماسی ندارد. مشتریان می‌توانند از این اپلیکیشن برای مدیریت تمامی درخواست‌های خود از معرفی گرفته تا سرویس، رومینگ و تغییر بسته‌ها استفاده نمایند.

اورنج محصول را ساده‌سازی کرد تا تجربه مشتری در حین خرید از راه دور رضایت‌بخش و شهودی‌تر باشد. در آوریل ۲۰۲۰ رشد فلکس بیش از ۸۰٪ افزایش پیدا کرد.

شرکت‌هایی که پیشنهادهای دیجیتالی خود را تسریع می‌کنند می‌توانند در حال حاضر شاهد عجین شدن رو به فزونی، ساده‌سازی فرآیند، دیجیتالی سازی نیروها که مشتریان دوست دارند و آماده‌سازی برای عملیات کم‌هزینه در سال پیش رو هستند. آن ها باید بر ایجاد تجربه دیجیتال مجازی که برابر یا حتی بهتر از تجربه‌های فردی است متمرکز شوند. موفقیت در کانال‌های دیجیتالی از پتانسیل کاهش هزینه‌های فردی و افزایش دسترسی نیز برخوردار است: هرچقدر که قابلیت اشتراک تجربه مجازی بیشتر باشد احتمال اینکه مشتریان راضی از آن حمایت کنند نیز بیشتر می‌شود. شرکت‌ها برای اینکه حضور مجازی خود را پررنگ‌تر کنند نیاز دارند که قابلیت های خود را ارزیابی نموده و سپس بهترین روش برای تقویت آن را پیدا کنند. حتی خرده‌فروشان بدون حضور دیجیتالی قوی هم می‌توانند با مارکت‌پلیس‌های آنلاین یا خدمات تحویل شراکت کنند.

سفر بدون تماس و امن مشتری را به‌عنوان یک پیش‌فرض بپذیرید

با توجه به ترس شکل‌گرفته درباره سلامت عمومی و هیجانات نوآوری در عملیات بدون تماس، رویکردهای امن برای ارائه محصولات و خدمات می‌تواند موضوعی حساس و خطیر باشد و مشتریان نیز همچنان به تنظیم کردن تجربیات خود در مورد ایمنی طی دوره همه‌گیری توجه خواهند داشت. بنابراین شرکت‌ها باید پاسخ خوبی آماده کرده باشند. تعدیل‌های ساده مانند روش‌هایی برای تسهیل فاصله‌گذاری در فروشگاه‌ها در حال حاضر حتی اگر اجباری هم نشده باشد به یک امر عادی تبدیل شده است. بااین‌حال شرکت‌هایی که گزینه‌های خلاقانه برای این سفر کاملاً شخصی فراهم می‌کنند می‌توانند تجربه مشتری را بهینه‌سازی کرده و بازگشت سرمایه را افزایش دهند.

برای تعیین اینکه کجا باید سرمایه‌گذاری کرد شرکت‌ها باید آن دسته از تعاملات شخصی در زنجیره ارزش را که ممکن است نیازمند رسیدگی باشد شناسایی کنند. با توسعه و اولویت‌بندی ریسک‌ها بر اساس ایمنی و ریسک های عملیاتی و وظیفه‌ای شرکت ها می‌توانند نقشه راه خود را توسعه داده و راه‌کارهای فوری کوتاه‌مدت و بلندمدت را اجرا کنند. تمایلات مشتری و محیط همچنان تغییر خواهد کرد پس شرکت‌ها باید خود را مهیای تغییرات عملیاتی تکراری نموده و سازگاری لازم را در سطح سازمانی به دست آورند.

شرکت‌ها در صنایع مختلف فرآیندهای خود را مجدداً تعریف کردند تا ایمنی را افزایش داده و تعهدات خود را هم به مشتریان و هم به کارکنان نشان دهند. شرکت‌های تحویل کالا، بسته‌بندی و حمل‌ونقل بدون تماس داشتن با کالا و همچنین اطلاعیه‌های متنی بدون تماس فیزیکی را راه‌اندازی کرده‌اند. خرده‌فروشان پیشرو، با سرعت خیلی بیشتری سفارش‌های آنلاین را با تحویل یا حمل ایمن انجام می‌دهند.

کروگر (Kroger) دامنه ای از اقدامات برای برآورده سازی انتظارات افزایش یافته مربوط به ایمنی را پیاده‌سازی کرده است. این فروشگاه زنجیره‌ای، یک فروشگاه «کلیک کن و بردار» به‌صورت سفارش‌های دریافتی کاملاً آنلاین طراحی کرده است. برای مشتریانی که در داخل فروشگاه خرید می کنند شرکت از پرداخت کروگر استفاده می کند که نوعی ابزار پرداخت بدون تماس فیزیکی است و قبل از شیوع همه‌گیری معرفی شده بود. در مورد کارکنان کروگر نوعی افزایش حقوق به نام «پاداش قهرمانان» برای کارکنان خط مقدم که طی دوره همه‌گیری سر کارند تعیین کرده است. همکاری آن با اوکادو (Ocado) جهت راه‌اندازی انبار فروشگاه روباتیک که یک سال پیش راه‌اندازی شده بود در حال حاضر در حال منعطف‌تر شدن است. در مجموع، این اقدام منجر به خروجی قدرتمندی شده است: کروگر اعلام کرده که فروش‌های شبهه فروشگاهی در مارس ۲۰۲۰ حدود ۳۰٪ افزایش یافته و قیمت سهام آن از اکتبر ۲۰۱۹ به همان اندازه بیشتر شده است.

شرکت‌هایی که به دنبال تأکید بر ایمنی هستند باید بر طراحی یک سفر یکپارچه بدون تماس تمرکز کنند، اما با در نظر گرفتن متفکرانه احساسات انسانی. به‌عنوان‌مثال، یک سرویس ارسال غذا وقتی نام افرادی را که سفارش را تحویل می‌دهند مشخص می کند؛ همین موضوع نشان می‌دهد که شرکت هم به کارکنان و هم برای مشتریانش ارزش قائل است. با افزایش سهولت دسترسی و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتالی و کانال‌های فیزیکی شرکت‌ها می‌توانند هم رضایت و هم ایمنی مشتریان خود را افزایش دهند.

پیش‌بینی کنید، فقط منتظر بازخورد مشتری نباشید

افزایش کانال‌های دیجیتالی می‌تواند به این معنا باشد که شرکت‌ها داده‌های پویای بیشتری در دست دارند. حالا زمان آن است که بر روی داده ها، فناوری ها و سیستم های مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به انتظارات استثنایی در یک محیطی که با سرعت در حال تغییر است سرمایه‌گذاری کنید. این سرمایه‌گذاری ها باید باهدف پیش‌بینی و پیش‌گویی پاسخ‌گویی به احساسات و ارزش‌های مشتری باشد. این کار عمدتاً به معنای هر چه فعال‌تر بودن و هر چه پاسخ‌گوتر بودن در زمان واقعی است که شرکت‌ها را بر آن می‌دارد تا داده‌ها و

ابزارهای تحلیل را تهیه کرده و بینش های مربوط به تجربه مشتریان را بلافاصله استخراج و بر ماهیت منفعلانه پیمایش‌هایی با دید کوتاه غلبه کنند.

به‌عنوان مثال یکی از خطوط هوایی یک سیستم مبتنی برداده با استفاده از یادگیری ماشینی طراحی کرده است که برای پیش بینی و عملکرد در راستای رضایت مشتری و افزایش عایدات عمل می‌کند. بینش پیش‌بینی کننده حاصل از این سیستم امکان دامنه وسیعی از کاربردها را از اقدامات عملیاتی نزدیک به زمان واقعی گرفته تا برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی‌های رهگیری پیش فعالانه مانند شخصی‌سازی و برنامه‌های «لذت‌شگفتانه» میسر ساخته است. یکی از کاربردهای اولیه این سیستم آن است که به تیم کمک می‌کند تا به تعلیق ها و لغو برنامه ها خیلی اثربخش‌تر پاسخ دهند. با عملکرد بر اساس احساسات و خروجی های پیش بینی شده مشتری این خطوط هوایی توانست به‌صورت خیلی فعالانه تر تلاش‌های خود را بر روی مشتریانی متمرکز کند که بیش از همه در معرض ریسک از دست رفتن هستند و به‌این‌ترتیب توانست به افزایش ۸۰۰ درصدی در رضایت مشتری و تقریباً ۶۰ درصدی در کاهش تمایل به خروج مشتری برسد.

سرمایه‌گذاری در این نوع از سیستم‌های مبتنی‌برداده پیش‌بینی کننده و جامع می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا بینش‌های مختلفی را گردآوری کرده و خیلی سریع‌تر به نیازهای مشتری در زمان واقعی پاسخ دهند. شرکت هایی که تمامی داده های مشتری را نگهداری می‌کنند و فقط به داده های حاصل از پاسخ های پیمایش‌ها بسنده نمی‌کنند، می‌توانند دیدگاه خیلی دقیق‌تری را درباره نیازها و انتظارات مشتریانشان کسب کنند. با به‌دست آوردن چنین بینش‌هایی شرکت‌ها می‌توانند اقدامات خیلی معنادارتری برای حفظ و ایجاد اعتماد مشتری در کنار افزایش ارزش طول عمر مشتری و کاهش هزینه خدمت‌رسانی انجام دهند.

شرایط نرمال بعدی می‌تواند هر حالتی باشد به‌جز ایستایی. چشم‌انداز تجربه مشتری در حال دگرگونی است و هر هفته که می‌گذرد شدیدتر هم می‌شود. بنابراین شرکت‌ها نمی‌توانند «چشم خود را به روی این موضوع ببندند» و همچنان انتظار عملکرد فوق‌العاده‌ای را داشته باشند. به‌جای آن، مدیران اجرایی باید روندهای برتر را نظارت کنند تا ببینند چه روندی در حال رشد و چه روندی در حال زوال بوده و چه چیزی از بین رفته تا آن‌ها را با استراتژی‌های فعلی کسب‌وکارش مقایسه کند و فرصت‌های جدیدی را در شتاب‌دهنده‌های سریع و چارک های دارای پتانسیل حفظ شناسایی کند. برای پاسخ‌گویی سریع در یک محیط دائماً در حال تغییر، شرکت‌ها لازم است تا پایگاه گسترده‌تری از کارکنانی داشته باشند که می‌دانند چگونه با مشتری همدلی

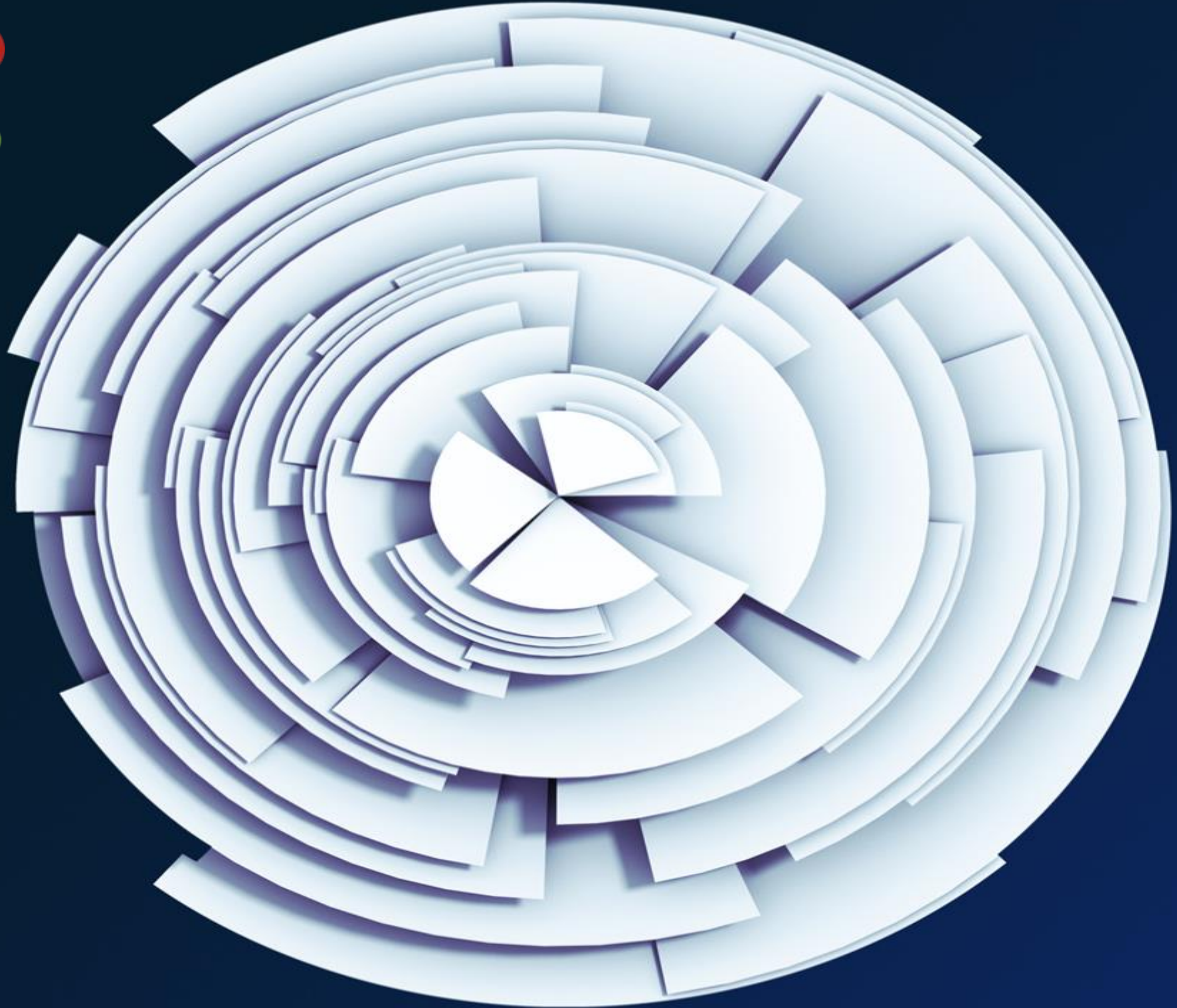
کنند، بینش‌های مشتری را به‌کارگیرند و تجارب را از طریق تعالی دیجیتالی و درگیری بدون تماس طراحی مجدد نمایند. بیش از هر زمانی در گذشته حالا زمان آن است که سازمان ها بر روی این قابلیت ها سرمایه‌گذاری کنند و مزیت های تمامی ابزارهای یادگیری دیجیتال را که حالا در اختیار همه ما قرار دارد به‌کارگیرند.

شرکت‌هایی که پرتفولیوی دیجیتالی خود را مرور می‌کنند می‌توانند تعاملات هسته‌ای در زنجیره تأمین را شناسایی کرده و بر مسائل کلیدی تجربه مشتری تمرکز کنند و مشتریان خود را بدون توجه به نحوه تغییر تمایلات و انتظارات آن‌ها راضی و خرسند نگه‌دارند.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: مکینزی

*تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی** (IBC)" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.*



استراتژی دیجیتال در دوره بحران

حالا زمان یادگیری شجاعانه در دوره بحران است

اگر سرعت دنیای پیش از کرونا سریع بوده باشد، در حال حاضر به نظر می‌رسد که دیگر نعمت زمان به‌طور کامل محو شده است. کسب‌وکارهایی که زمانی استراتژی‌های دیجیتالی خود را در بازه‌های یک تا سه سال برنامه‌ریزی می‌کردند حالا مجبورند ابتکارات خود را به‌صورت روزانه یا هفتگی مقیاس کنند.

در یک پیمایش اروپایی حدود ۷۰ درصد از مدیران اجرایی از آلمان، اتریش و سوئد اعلام کردند که این همه‌گیری احتمالاً منجر به تسریع روند تحولات دیجیتالی آن ها گردد. این شتاب یافتگی هم اکنون در بخش های مختلف و کشورهای گوناگون رخ داده است. بانک های آسیایی را ببینید که با چه سرعتی کانال های فیزیکی خود را به سمت کانال های آنلاین هدایت می کنند. ارائه کنندگان خدمات بهداشت و سلامت با سرعت وارد تله هلث (سلامت از راه دور) شده‌اند، بیمه گران به ارزیابی های خود اظهاری روی آورده‌اند و خرده‌فروشان نیز فروش و تحویل درب منازل را در پیش‌گرفته‌اند.

به نظر می رسد که بحران کرونا جهشی ناگهانی به سمت دنیای آتی انجام داده است، دنیایی که در آن دیجیتال در مرکزیت تمامی تعاملات قرار می گیرد و سازمان ها و افراد را وادار می کند تا با شتاب بیشتری خود را با منحنی تغییرات وفق دهند حتی در قالب سازگاری های یک شبه. جهانی که در آن کانال های دیجیتالی به اولویت (و در برخی موارد تنهاترین) مدل درگیری مشتری تبدیل می شوند و فرایندهای اتوماسیون پیشران اصلی بهره وری و مبنای زنجیره تأمین منعطف و شفاف و باثبات می گردند. جهانی که در آن روش‌های چابک کاری، جزء الزامات تغییرات به‌ظاهر روزانه در رفتار مشتریان می‌باشد.

اگر بتوان یک کارگاه نقره کاری پیدا کرد احتمالاً در مرزهای فروپاشی ناشی از انتظارات و اقدامات فی‌البداهه‌ای است که از میان مشتریان، بازارها، قانون گذاران و سازمان ها سر برآورده است. در این لحظه منحصربه‌فرد، شرکت‌ها می‌توانند خیلی سریع تر از گذشته یاد بگیرند و پیشرفت کنند. راهی که شرکت‌ها از آن می‌آموزند و خود را با بحران امروزی سازگار می کنند تأثیر بسیار عمیقی بر عملکرد آن‌ها در دنیای تغییر یافته فردا دارد و فرصت هایی را برای کسب چابکی بیشتر و همچنین ایجاد ارتباطات نزدیک تر با مشتریان، کارکنان و تأمین کنندگان به وجود می آورد. شرکت هایی که بتوانند با موفقیت سودآوری این دوران را ماندگار کنند، طی دوران احیا و بعد از آن نیز موفق‌تر خواهند بود.

حالا زمان آن است تا نوآوری های دیجیتالی مجدداً ارزیابی شوند مخصوصاً ابتکاراتی که کمک های کوتاه‌مدت به کارکنان، مشتریان و دامنه وسیعی از سهامداران ارائه می کند، افرادی که کسب‌وکارتان باید پاسخگویی بیشتری در قبال آن ها داشته باشد و نیز تمامی افرادی که موقعیت شما را در دوران پساکرونا تعیین می کنند. در دنیای آتی، برخی چیزها دوباره به حالت قبلی بازمی گردند درحالی که برخی چیزها برای همیشه تغییر خواهند کرد. در حال حاضر ریسک گریزی و بازی در حاشیه امن، یعنی درک امور و انجام آن‌ها آن‌چنان‌که به نظر می‌رسند، می‌تواند بدترین گزینه ممکن باشد.

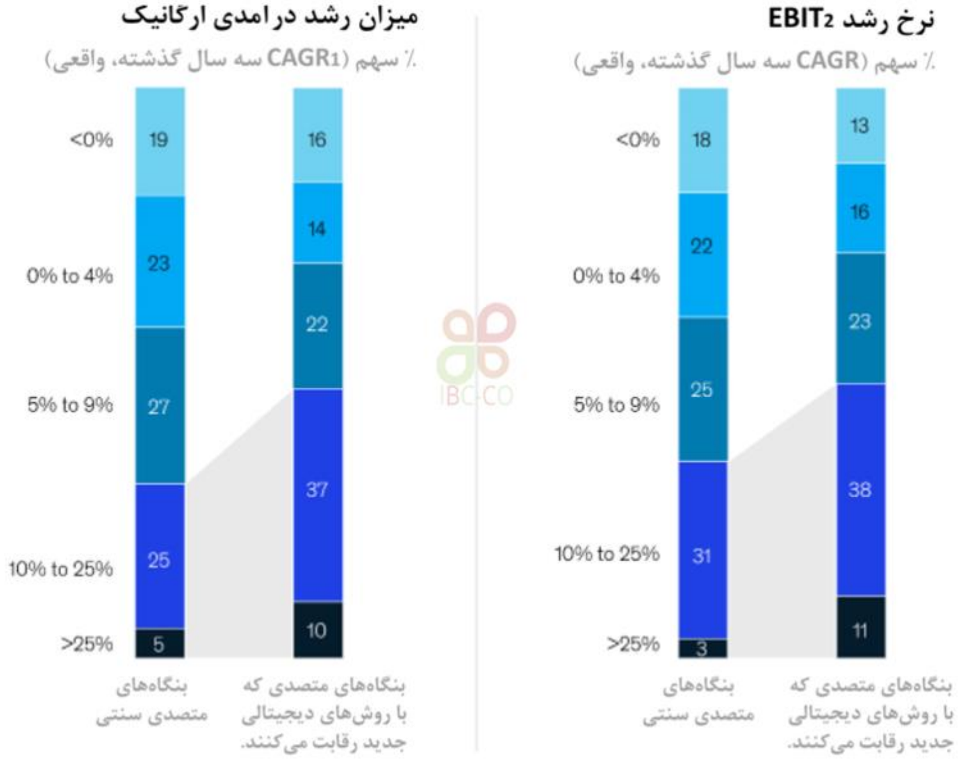
بحران نیازمند شجاعت و یادگیری است

هر شرکتی می‌داند که چگونه ابتکارات دیجیتالی را در شرایط عادی پیاده‌سازی کند اما شرکت‌های خیلی کمی هستند که در شرایط الزام‌آور کووید ۱۹ بتوانند به‌سرعت و در مقیاس بالا چنین کاری کنند. علت آن است که در زمان عادی و شرایط نرمال جریمه‌ای که مشتری و بازار برای آزمون و یادگیری گسترده اعمال می کند می تواند خیلی سنگین باشد و موانع سازمانی هم در این حالت خیلی شدیدترند. سهام داران

شرکت‌های دولتی خواهان بازگشت فوری سرمایه‌اند، واحدهای مالی سفت‌وسخت به بودجه‌های لازم برای پیشبرد خیلی سریع ابتکار و نوآوری‌ها چسبیده‌اند، مشتریان معمولاً به‌کندی با روش جدید انجام کارها هماهنگ می شوند و منحنی های اقتباس سنتی نشان دهنده این اینرسی های ذاتی هستند؛ و البته فرهنگ سازمانی با آن ریشه های عمیقی که دارد مانعی بر سر راه چابکی و همکاری ها ایجاد می کند؛ درنتیجه شرکت‌ها معمولاً آن‌قدر کند حرکت می‌کنند که نمی‌توانند با تغییرات محیط بیرونی همگام شوند و توانایی آن‌ها برای یادگیری سریع جهت حفظ خود تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد؛ در ضمن، شرکت‌ها به‌ندرت اقدامات متهورانه لازم را برای حرکت سریع از سمت ابتکارات آزمایشی به‌سوی ابتکارات در سطح مقیاس به‌صورت موفقیت‌آمیز اتخاذ می‌کنند؛ هرچند، تحقیق مکینزی نشان می‌دهد که اقدامات شجاعانه برای اقتباس اولیه و در سطح مقیاس فناوری‌های دیجیتال که با اختصاص شدید منابع در مقابل نوآوری‌های دیجیتالی و ادغام و اکتساب همراه می‌شود، همبستگی خیلی بالایی با ایجاد ارزش دارد (شکل ۱).

شکل ۱

استراتژی‌های دیجیتال کاملاً یکپارچه و متهورانه اثربخش‌ترین رویکرد برای تحولات دیجیتالی هستند



توجه- به خاطر گرد کردن، احتمالاً جمع این اعداد صد نخواهد شد.

۱. نرخ رشد مرکب سالانه

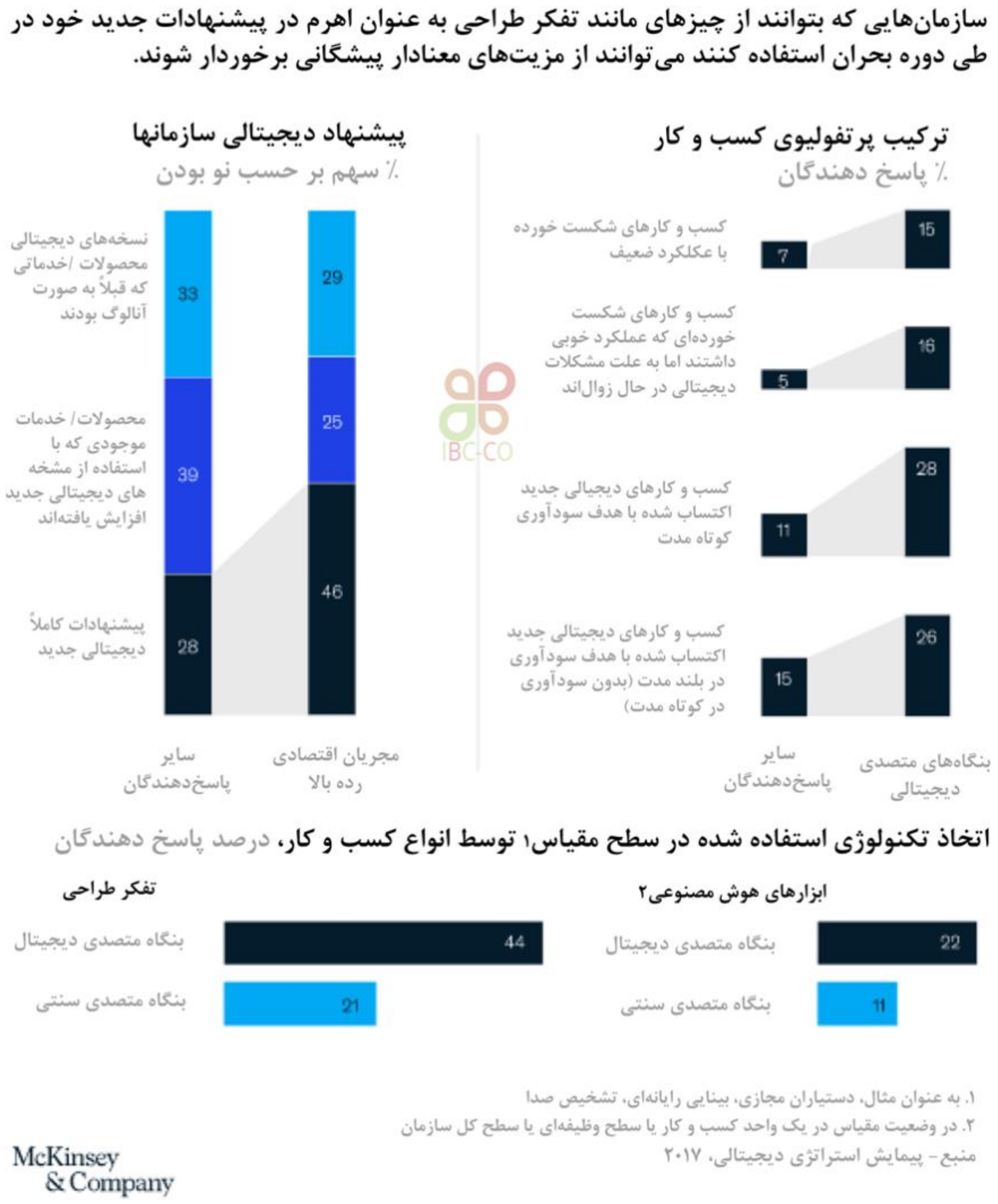
۲. درآمدها بدون اکتساب مالیات و بهره

منبع- پیمایش استراتژی‌های دیجیتالی، ۲۰۱۷

McKinsey & Company

همچنان که بحران کووید ۱۹، مشتریان، کارکنان و زنجیره تأمین شما را بالاجبار به سمت کانال‌های دیجیتال و سبک‌کاری جدید می‌برد شاید زمان آن باشد تا از خودتان سؤال کنید اقدامات دیجیتالی متهورانه‌ای که پیش‌ازاین برای دنبال کردنشان دچار تردید بودیم، هرچند که می‌دانستیم که بالاخره باید آن‌ها را پیاده کنیم، کدام‌ها هستند. گرچه چنین اقدامی مانند لحظه حال عجیب به نظر می‌رسد، اما زمان بحران دقیقاً همان زمانی است باید متهورانه دستور جلسه خود را پیش ببرید.

شکل ۲



حکمی برای متهور بودن

عمل متهورانه به چه معناست؟ ما چهار حوزه تمرکز پیشنهاد می‌کنیم که هرکدام از آن‌ها فراتر از استفاده صرفاً «تزئیناتی» از تکنولوژی‌هایی دیجیتالی و کاملاً بر اساس پیشنهادهای دیجیتالی نوآورانه و جدید است و تفکر طراحی و تکنولوژی‌هایی مانند هوش مصنوعی (AI) در سطح مقیاس در کل فرآیندهای کسب‌وکار را اجرا می‌کند و تمامی این‌ها (به‌سرعت) از طریق اکتساب حاصل می‌شود (شکل ۲).

پیشنهادهای جدید

تاکنون به‌احتمال‌زیاد توانسته‌اید در حدود حداقلی مرکز عصبی موردنیاز برای هماهنگی واکنش‌های خود به بحران را ایجاد کنید. این سیستم عصبی یک نقطه جمع آوری طبیعی از اطلاعات استراتژیک و حیاتی است و به شما کمک می‌کند تا به نیازهای در حال تکاملِ سریع در بخش مشتریان اصلی خود و روش‌هایی که بر اساس آن رقبا و بازارها به سمت برآورده سازی نیازهای آن‌ها پیش می‌روند، نزدیک بمانید. ترسیم این تغییرات به بررسی ریسک‌های فوری کمک می‌کند و به ما اطمینان لازم را می‌دهد اما قابلیت نگاه روبه‌جلو و به‌موقع مربوط به مسائل بزرگ‌تر و فرصت‌های بیشتر را نیز فراهم می‌کند؛ همان فرصت‌ها و مسائلی که با ادامه یافتن این بحران آشفتگی‌های معناداری به بار می‌آورد. درست همان‌طور که پلتفرم‌های دیجیتالی منابع ارزش و زنجیره‌های ارزش درگذشته را بر هم زده‌اند بحران کووید ۱۹ نیز می‌تواند به همین صورت تغییرات مربوط به سطح اکوسیستم را دچار تلاطم نماید که این موضوع فقط مربوط به تغییرات اقتصادی نیست بلکه شامل روش‌های جدید خدمت‌رسانی به مشتریان و کار کردن با تأمین کنندگان در طول محدوده‌های سنتی صنعت نیز می‌شود.

به‌عنوان‌مثال، در میان‌مدت، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال جایگزین مجازی برای پیشنهاد فیزیکی قبلی خود هستند یا حداقل دنبال راه‌های جدیدی برای در دسترس قرار دادن آن‌ها با حداقل تماس فیزیکی‌اند. پیشنهادهای جدیدی که حاصل می‌شود می‌تواند عمدتاً شامل شراکت‌های جدید و نیاز به دسترسی به پلتفرم‌های جدید و بخش‌هایی از بازار دیجیتالی گردد که شرکت شما همچنان باید در آن به فعالیت بپردازد. همچنان که شما با پلتفرم‌ها و شرکای جدید درگیر می‌شوید به دنبال فرصت‌هایی باشید تا فراتر از نقطه امن سازمانتان باشد و درعین‌حال به دنبال قسمت‌هایی باشید که می‌توانید با اطمینان خاطر، زمان،

افراد و بودجه قابل‌توجه و ارزشمندی را با حداکثر شدن اثربخشی در آن سرمایه‌گذاری کنید. تفکر طراحی که شامل استفاده از استدلال و شهود نظام‌مند برای بررسی مسائل پیچیده و بررسی وضعیت‌های ایده آل آینده است، امری خطیر و حیاتی خواهد بود. یک رویکرد طراحی محور در ابتدا و بیش از هر چیزی بر کاربران نهایی یا همان مشتریان متمرکز است. اما این موضوع به ایجاد حس زمان واقعی درباره نحوه پاسخگویی تأمین کنندگان، شرکای کانال و رقبا در برابر بحران نیز کمک می کند و نشان می دهد که اکوسیستم چگونه شامل این موارد بوده و در حال تکامل برای رسیدن به شرایط نرمال بعدی پس از فروکش کردن بحران است.

سازمان‌هایی که تغییرات کوچکی در لبه‌های مدل کسب‌وکارشان انجام می‌دهند تقریباً همیشه از دستیابی به اهدافشان عاجز می مانند. ناشی گری باعث می شود تا عایدات ما نسبت به سرمایه گذاری انجام شده پایین‌تر از هزینه سرمایه باشد.

مدل کسب‌وکار خود را از مرکز بازآفرینی کنید

فراتر رفتن از منطقه امن نیازمند اتخاذ دیدگاه پیوسته نسبت به کسب‌وکار و مدل‌های عملیاتی می‌باشد. حتی اگر منابع شما الزاماً محدود هستند تجربه شرکت های رهبر نشان دهنده آن است که تمرکز بر حیطه‌هایی که بیشتر با هسته کسب‌وکار شما در تماس است می‌تواند شانس بهتری برای موفقیت شما چه در کوتاه مدت و چه در بلندمدت نسبت به بهینه سازی های کوچک در مناطق غیر اصلی ایجاد نماید. سازمان هایی که تغییرات کوچکی را در لبه مدل کسب وکارشان انجام می دهند تقریباً از رسیدن به اهدافشان عاجز می‌مانند. سرهم‌بندی لیدها باعث می‌شود که عایدات حاصل از سرمایه‌گذاری شما کمتر از هزینه سرمایه باشد و تغییرات و یادگیری حاصل از آن خیلی کوچک تر از آنی است که بتوان با شدت تلاطم‌های بیرونی آن‌ها را مقایسه کرد. علی‌الخصوص آنکه سازمان‌ها به‌سرعت در حال اتخاذ ابزارهای AI و الگوریتم‌ها هستند و همچنین از تفکر طراحی استفاده کرده و از آن برای بازتعریف کسب‌وکارشان در سطح مقیاس استفاده می کنند تا بتوانند عملکرد بسیار بهتری نسبت به رقبایتان خود داشته باشند. این موضوع می‌تواند کاملاً مصداق داشته باشد چون شرکت ها در حال مواجهه با مقادیر زیادی از داده‌ها در چشم‌انداز سریعاً در حال تغییرند و به دنبال آنند که بتوانند اصلاحات سریع و دقیق را در مقایسه با همتایان خود انجام می‌دهند.

هرچند که خروجی‌ها می‌توانند در سطوح صنعت بسیار متفاوت از یکدیگر باشند اما تعدادی از موضوعات رایج در حال ظهور بین بخش‌های مختلف هستند که نشان می‌دهند «وضعیت نرمال بعدی» ساختارهای هزینه و مدل‌های عملیاتی را تغییر خواهد داد.

- ***انعطاف‌پذیری و شفافیت زنجیره تأمین***. تقریباً هرروز در اخبار شاهد ماجراهایی هستیم که مربوط به نحوه تجارب خرده‌فروشان در سرتاسر جهان در مواجهه با کمبود موجودی در طی دوران بحران است مانند کمبود دستمال توالت در ایالات متحده آمریکا. همچنین، واضح است که خرده‌فروشان با شفافیت زنجیره تأمین کامل قبل از بحران و همچنین الگوریتم‌هایی برای شناسایی تغییرات الگوهای خرید توانسته‌اند در طول بحران کسب‌وکارشان را بهتر هدایت کنند. بخش‌های دیگر که بسیاری از آن ها در حال تجربه دشواری های زنجیره تأمین خودشان در طی دوره بحران هستند می توانند از همتایان خرده فرش خود بیاموزند و شفافیت و انعطاف لازم را برای اجتناب از (یا حداقل کاهش دادن) اختلالات زنجیره تأمین در آینده استفاده کنند.

- ***امنیت داده*** . امنیت نیز در اخبار، چه امنیت افراد چه امنیت داده، مطرح است. زوم با موفقیت به مقیاس سریع استفاده از تیراژ خود دست یافته است اما وارد شکاف‌های امنیتی هم شده است که نیازمند بررسی فوری است. بسیاری از سازمان‌ها درس‌های مشابه و دردناکی را در طی دوره بحران تجربه کرده‌اند.

- ***اتوماسیون و دورکاری***. یکی دیگر از موضوعات رایج نوظهور تمایل شدید برای بهره‌برداری از انعطاف و تنوع حاصل از طریق دورکاری است. آموختن بهره‌ور ماندن حتی اگر ما به دفاتر خودمان بعد از پایان قرنطینه بازگردیم یا اگر شرکت ها همچنان به اتوماسیون در فرآیندها ادامه دهند، جزء موضوعات حساس و مهم برای اتخاذ بیشترین ارزش حاصل از تجارب جهان در حال رخ دادن در جهان واقعی خواهد بود. به‌عنوان‌مثال در صنعت خرده‌فروشی استفاده گسترده از روبات‌های درون فروشگاهی برای انجام بسیاری از کارهای مربوط به تراکنش‌ها و بررسی میزان موجودی در فروشگاه و انجام سفارش‌های از راه دور میسر شده است. این سرمایه‌گذاری‌ها در زمان پساکرونا متوقف نخواهد شد و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده نیز باعث می‌شود در دوران احیا مزیت‌هایی در ساختار هزینه به دست آید.

پرتفولیوی کسب‌وکار خود را متهورانه دگرگون کنید

هیچ شرکتی نمی‌تواند تمامی الزامات استراتژیک خود را بدون در نظر گرفتن ادغام و اکتساب شتاب بخشد. این موضوع علی‌الخصوص در مورد استراتژی دیجیتال صحت دارد یعنی جایی که ادغام و اکتساب می‌تواند به شرکت‌ها برای حصول استعدادها و ایجاد قابلیت‌ها حتی باوجود امکان دسترسی به محصولات و خدمات و راه‌کارهای جدید، بازارها و بخش‌های جدید مشتری کمک کند. در حالت گسترده‌تر ما از تحقیقات انجام شده در دوره رکودهای اقتصادی دریافتیم که شرکت هایی که در زمان پایین بودن ارزش‌گذاری نیز به سرمایه‌گذاری ادامه می‌دهند، نسبت به سایر شرکت‌ها عملکرد بسیار بهتری دارند. این شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های همتای خود در ابتدای بحران توانستند ۱۰٪ سریع‌تر عملکرد خود را بهبود بخشند و سپس در بخش اول احیا توانستند به سمت ادغام و اکتساب تغییر پیدا کنند.

در شرایط عادی‌تر یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که شرکت‌ها در تحولات دیجیتالی خود با آن روبرو هستند نیاز به اکتساب هوش دیجیتالی و قابلیت ها از طریق اکتساب شرکت های تکنولوژیکی است که عموماً به‌صورت چند برابری ارزش‌گذاری می‌شوند و بازارهای سرمایه اکتساب آن‌ها را کاری هزینه‌بر و رقیق‌کننده سود شرکت می‌دانند. رکود فعلی می تواند این مانع بسیار مهم را از سر راه بردارد مخصوصاً در مورد شرکت هایی که به صورت موقتی از سلطه انتظارات درآمدی فصلی خلاصی پیدا کرده اند. ازآنجایی که ارزش‌گذاری ها پایین است این بحران و تبعات بلافاصله ناشی از آن می‌تواند فرصتی فراهم کند تا بتوان از دارایی‌هایی که پیش‌ازاین غیرقابل‌دسترس بودند برداشت نمود. ما در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های سرمایه خصوصی را می بینیم که به‌صورت فعالانه‌ای به دنبال گسترش این باریکه‌های سرمایه‌ای بزرگ هستند.

یادگیری همگام با بحران

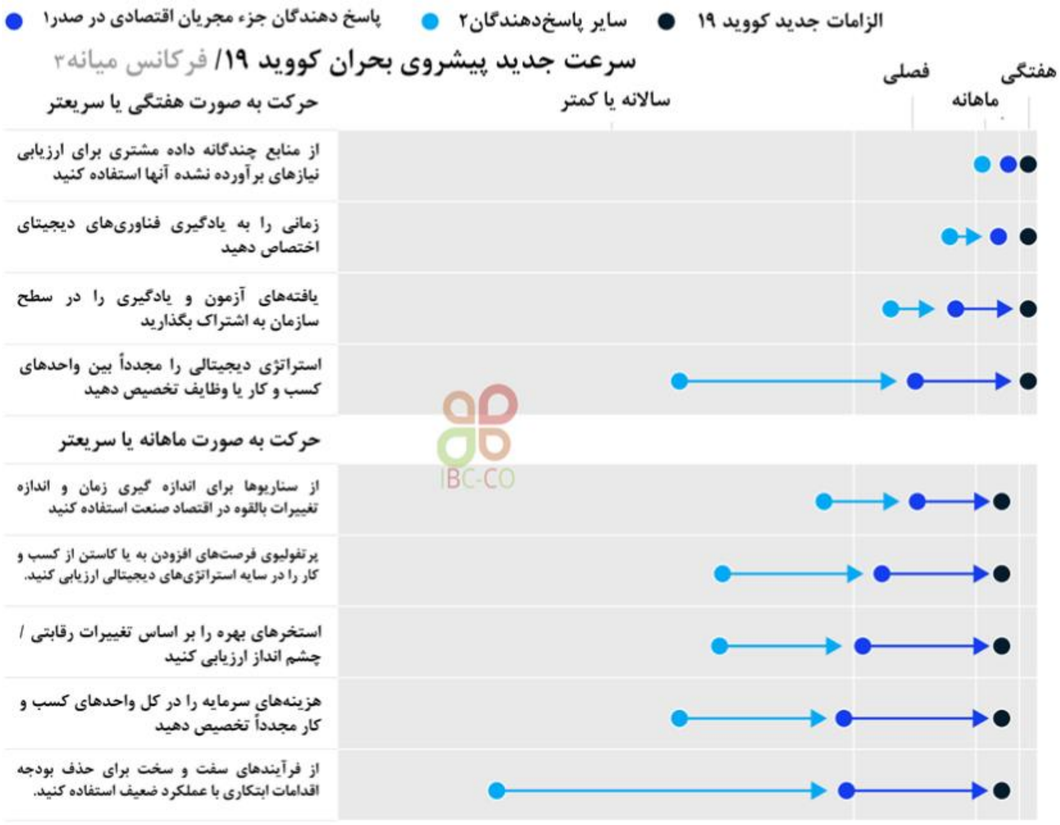
پیشروی متهورانه به معنای پیشروی بی تفکر نیست. اقدام متهورانه و توانایی یادگیری کاملاً باهم مرتبطند. قابلیت زمان واقعی برای یادگیری طی یک بحران درواقع یکی از مواد موردنیازی است که می‌تواند قابلیت شما را برای دست‌یابی هر چه سریع‌تر به مقیاس توربوشارژ نماید.

یک ریتم جدید پیدا کنید

در شرایط عدم قطعیت شدید تیم‌های رهبری نیازمند یادگیری سریع چیزهایی که جواب نمی‌دهند و چیزهایی که جواب می‌دهند هستند و باید به چرایی آن‌ها نیز پی ببرند. این امر نیازمند شناسایی و یادگیری المان‌های ناشناس درست به همان سرعتی است که به‌وجود آمده‌اند. قبل از بحران، شرکت‌های رهبر ریتم یادگیری خود را به‌عنوان بخشی از متابولیسم تسریع شده سازمانی افزایش داده بودند (شکل ۳). شرکت‌ها می‌توانند به این‌گونه مثال‌ها هم‌زمان با سازگاری با تغییرات با سرعت بیشتری در دوره بحران و بعدازآن نگاه کنند.

شکل ۳

بحران کووید ۱۹ نیاز به سرعت را فراتر از آنچه که قبلاً دیده‌ایم، تشدید نموده است و از سه لایه سرعت به دو لایه رسیده است



۱- پاسخ دهندگانی که گفتند سازمان آنها نرخ دهک بالای رشد عایدات ارگانیک را دارد (یعنی از ۲۵٪ یا بیشتر در سه سال گذشته) در مقایسه با سایر پاسخ دهندگان، n=138

۲- n=1304

۳- فراوانی‌ها نشان دهنده مقادیر میانه است که از هیستوگرام با تخصیص مقدار ۱ به پاسخ‌های هفتگی، مقدار ۲ به پاسخ‌های ماهانه، مقدار ۳ به پاسخ‌های فصلی، عدد چهار به پاسخ‌های سالانه، مقدار ۵ به هر چند سال یکبار و عدد ۶ یعنی هرگز به دست آمده است. این سؤال همچنین درباره فراوانی ارزیابی فرصت‌های M&A به عنوان بخشی از مباحثات تنظیم استراتژی مطرح شد. این پاسخ‌ها نشان داده نشده‌اند چون M&A عموماً نیازمند یک بازه زمانی طولانی‌تری نسبت به سایر ده اقدام عملیاتی آزموده شده دارد که اغلب به خاطر دلایل تنظیمی این اتفاق رخ می‌دهد.

McKinsey & Company

چهار حوزه نفوذ می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در طی بحران و دوره شرایط عادی بعدازآن هر چه سریع‌تر به یادگیری بپردازند.

مرور داده‌های خود را سرعت بخشید

کار را با ارزیابی فراوانی مرور داده‌های موجود شروع کنید. شما باید منابع چندگانه داده را به‌صورت هفتگی (یا حتی بیشتر) بررسی کنید تا نیازهای متغیر مشتریان و شرکای کسب‌وکارتان و همچنین عملکرد خود را ارزیابی نمایید. به مرکز عصبی بحران خود به‌عنوان یک منبع مستقل حقیقت برای داده‌های نوظهور درباره کارکنان، مشتریان و شرکای کانال خود، زنجیره تأمین و اکوسیستمی که شرکت شما در آن فعالیت می‌کند نگاه کنید. سپس به تکنولوژی‌های امن اشتراک فایل مانند باکس و زوم جهت اشتراک داده‌ها از راه دور و بحث و بررسی بینش‌های به‌دست‌آمده از این سرعت شتاب‌یافته مرور داده‌ها استفاده کنید.

از آنجائی که ارزش‌گذاری‌ها پایین هستند بحران و شرایطِ بلافاصله بعدازآن می‌تواند فرصتی را برای برداشت از دارایی‌هایی ایجاد کند که پیش از آن قابل‌دسترس نبودند.

بر تکنولوژی متمرکز شوید

تغییر ناگهانی به سمت عملیات و تعاملات مجازی چه درون سازمان و چه بیرون آن می‌تواند فرصتی را هم برای شتاب دادن به‌سرعت یادگیری درباره تکنولوژی‌هایی که سازمان شما شاید به‌تازگی استفاده از آن‌ها را شروع کرده است ایجاد کند. با به مقیاس رسیدن تجارب، یادگیری نیز به سطح مقیاس می‌رسد. تغییر سریع به سمت پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند نشان‌دهنده نقاط مشکل‌ساز بالقوه در دارایی‌های فناورانه سازمان شما نیز باشد و یک اطلاع قبلی مخفیانه نسبت به میزان استعداد تکنولوژی شما در عملکرد روبه‌جلو ارائه دهد. در اینجا فاکتورهایی وجود دارد که بر اساس آن‌ها همزمان که با سرعت به جلو می‌روید، می‌توانید نگاهی هم بر یادگیری درباره اتخاذ تکنولوژی‌های جدید داشته باشید.

- ***امنیت داده***. آیا همچنان که به سمت دورکاری و اشتراک داده پیش می‌روید با موارد نقض مواجه می‌شوید؟
- ***مقیاس پذیری***. اگر صد در صد تعاملات شما با مشتریان، کارکنان و شرکای کسب‌وکار به‌صورت مجازی دربیاید چه قسمت‌هایی دچار وقفه و مشکل خواهد شد.

- **قابلیت استفاده**. درست همین حالا مشتریان و شرکای کسب وکار اغلب انتخاب چندانی ندارند و مجبورند که به کالاها و خدمات شما از طریق پیشنهادهای جدید دیجیتالی دسترسی داشته باشند. هر چه که به سمت خروج از بحران پیش برویم، گزینه های آن ها افزایش پیدا خواهد کرد. پیشنهادهای جدید شما اگر قابلیت استفاده چندانی نداشته باشند چگونه برجای خواهند ماند. هم‌اکنون برای بهینه‌سازی فرآیندهای خود چاره‌ای بیندیشید درحالی‌که هنوز فرصت به‌دست آوردن توجه شرکا جهت همکاری و یادگیری را دارید.

آزمودن و یادگیری

در شرایط عادی تجربه برخی موارد می‌تواند بازی خطرناکی باشد. تغییر مدل‌های کاری به مدل‌هایی که کارکنان، مشتریان و شرکای کسب‌وکار به آن‌ها عادت کرده‌اند می‌تواند با ریسک از دست دادن آن‌ها همراه باشد حتی وقتی‌که این تجارب باهدف منافع بلندمدت برای تمامی گروه‌های درگیر انجام شود. بااین‌حال بحران کووید ۱۹ تجربه را هم به‌ضرورت تبدیل کرده و هم به یک انتظار.

از اقدامات مبتکرانه در مواجهه با مشتری شروع کنید چون درحالی‌که از همه پیچیده ترند می توانند خروجی بیشتری به همراه داشته باشند. از تحلیل اتوماسیون و پیش‌بینی برای ایزوله کردن سریع و هر چه اثربخش تر مشکلات استفاده کنید. به دنبال فرصت‌هایی باشید تا بتوانید آنچه را که آموخته اید استانداردسازی کنید تا از راه حل های دیجیتالی در سطح مقیاس در طول کل فرآیندهای اصلی کسب وکارتان استفاده نمایید. استاندارد سازی می تواند با کاهش سردرگمی و ایجاد ابزارهای مشترکی که گروه های وسیعی از مردم از آنها استفاده می کنند ، می تواند به سرعت بخشیدن به پروژه ها کمک کند.

یادگیری در حین مقیاس سازی

همچنان که شرکت ها نرخ یادگیری دگرگون شونده خود را افزایش می دهند نیازمند ترجمه سریع آموخته های خود به واکنش های سطح مقیاس هستند. به مقیاس درآمدن آنچه یاد گرفته اید همیشه می تواند یک مانع در برابر تحول دیجیتالی محسوب شود. ما درباره مقیاس نمودن تجزیه وتحلیل ها و کیفیت و نوآوری در قالب سرعت و مقیاس، مطالب زیادی وجود دارد که در اینجا صرفاً به نکات اصلی مربوط به نقش یادگیری در توانایی برای مقیاس نمودن ابتکارات دیجیتالی اشاره شده است.

درحالی‌که شرکت‌ها به‌کرات ابتکارات دیجیتالی جدید را باهدف یادگیری از آن‌ها قبل از اینکه به‌صورت گسترده به‌کارگیرند به‌صورت آزمایشی پیاده‌سازی می‌کنند این آزمون‌ها و تجارب در حالت عادی فقط یکی از ابعاد را در آن واحد می‌آزماید مانند نرخ تبدیل/ درگیری/ رضایتمندی تک‌تک مشتریان/اقتصاد واحد یک تراکنش یا تجربه کاربر درباره راهکارهای دیجیتالی. شرکت‌ها چه بخواهند و چه نخواهند در حالت بحران خود را در شکل متفاوتی از آزمایش می‌بینند: یکی از برنامه‌های دیجیتالی را باید در مقیاس گسترده پیاده‌سازی کنند. تحول سریع در مقیاس کامل در بسیاری از انواع عملیات دیجیتالی و سطوح مشترک چالش‌های زیادی را همراه با خود به‌وجود آورده است (به‌عنوان‌مثال سفارش و تحویل لپ‌تاپ تنها در عرض ۲ هفته به‌تمامی کارکنان تا بتوان صد در صد آن‌ها را برای دورکاری آماده کرد در مقابل ۱۰ درصدی که قبلاً دورکاری می‌کردند)؛ اما این کار فرصت‌هایی را هم با خود به ارمغان می‌آورد. در گسترده‌ترین سطح، این موارد در یادگیری در زمان واقعی درباره اینکه ارزش‌های بازار و صنعت شما در کجا قرار دارند، شانس یادگیری و دریافت بازخورد سریع درباره آنچه در عملیات شما جواب می‌دهد و رویکرد سازمانی چابک شما، و فرصتی برای یادگیری درجایی که شما کم‌وبیش توان پیشروی دارید نمود می‌یابند. تمامی این موارد می‌تواند به شما این اطلاعات را بدهد که چه موقع باید به‌جای ایجاد کسب‌وکار آن را خریداری یا اکتساب نمایید.

مشاهده اثرات تعاملی

از آنجائی که رسیدن به مقیاس به‌صورت سریع نیازمند تغییر بخش‌های چندگانه مدل کسب‌وکار یا هم‌زمان با آن تغییر سفر مشتری است، حالا زمان باارزشی برای مشاهده اثرات تعاملی بین متغیرهای چندگانه است؛ به‌عنوان‌مثال فراهم‌کنندگان خدمات سلامت و بهداشت با تقاضای فزاینده‌ای برای ارائه خدمات (ازجمله سلامت روح و روان و سایر اثرات غیر کرونایی) روبه‌رو هستند و هم‌زمان با آن کانال‌های سنتی آن‌ها محدود شده است. همگی این‌ها در بافت قوانین حریم شخصی سفت‌وسخت قرار دارند. این موضوع باعث شده تا بسیاری از این افراد به‌سرعت پروتکل‌های سلامت از راه دور (تله هلث) را به‌کار گیرند درحالی‌که قبلاً در بسیاری از مراکز درمانی و بهداشتی چنین چیزی وجود نداشت. همچنین می‌توانند از این روش برای سازگاری با مباحث حریم شخصی و پذیرش بیمار و درگیر کردن وی در این کانال‌های جدید استفاده کنند. ارائه دهندگان این خدمات در حال یادگیری این موضوع هستند که کدام دسته از

شرایط و بخش‌بندی‌های بیماران را می‌توانند از راه دور درمان کنند و هم‌زمان در حال به‌کارگیری گسترده اپلیکیشن‌های جدید (مانند MY Chart از شرکت Yale Medicine) هستند تا به درمان این نوع بیماران به‌صورت دیجیتالی سرعت دهند.

به همین ترتیب وقتی‌که یک خرده‌فروش محصول جدید در عرض یک هفته ارائه می‌کند یا یک اپلیکیشن در سطح کشور، یا تحویل تا ۲۴ ساعت معرفی می‌کند درواقع خیلی بیشتر از یکی از متغیرها را در زمان واحد می آزماید مانند میزان استقبال و جذب مشتری به کانال جدید. به خاطر مقیاس، می توان درباره تفاوت در پذیرش و بهره وری از طریق منطقه و فرمت فروشگاه اطلاعات کسب کرد. همچنین، یک خرده فروش می تواند این موضوع را بیازماید که آیا شرکای تکنولوژیکی وی می توانند در سطح ۱۰۰۰ فروشگاه دیگر این تجربه را پیاده سازی کنند یا نه. می توان این موضوع را هم آزمایش کرد که آیا فراهم‌کنندگان می‌توانند توزیع را به نحوی سازگار کنند که با این مدل جدید کار کند یا نه. تغییر هم‌زمان متغیرهای چندگانه میزان دشواری را هم افزایش می دهد. مخصوصاً وقتی‌که بحث تفسیر نتایج در میان باشد. چون دیگر نمی‌توانید در این حالت متغیرهای هم‌زمان را جدا از هم در نظر بگیرید. شرکت‌هایی که در حال حاضر در حوزه توانمندی‌های هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری کرده‌اند به‌صورت معناداری نسبت به دیگران از مزیت‌های معناداری برخوردار خواهند بود. در حال حاضر باید سرمایه‌گذاری‌های بیشتر انجام داد حتی اگر مجبور باشید همچنان در دوران پساکرونا هزینه‌های بیشتری در این خصوص متحمل شوید.

ساده‌سازی و تمرکز

با توجه به میزان پیچیدگی‌های ایجاد شده از طریق آزمون‌های سطح مقیاس، سازمان‌ها باید راه‌هایی پیدا کنند تا فرآیندها را ساده سازی نموده و به تمرکز بیشتری دست پیدا کنند تا دچار سردرگمی نشوند. بخشی از این کار برای شرکت ها انجام شده است چون این بحران بسیاری از کانال های فیزیکی توزیع را تعطیل کرده و دسترسی به تعدادی را هم ناممکن نموده است. ممکن است اما ساده‌سازی بیشتر به‌موازات آنچه جواب می‌دهد و آنچه کارایی ندارد و چرایی آن‌ها، بازهم موردنیاز باشد. شاید این اولین بحران جهانی است که در آن شرکت‌ها در موقعیتی قرارگرفته‌اند که مجبورند داده‌های زمان واقعی و مشتریانشان و آنچه را که انجام می دهند (یا سعی در انجام آن دارند) جمع آوری کرده و در طی این دوره از مجازی‌سازی اجباری ارزیابی نمایند. هرس کردن فعالیت ها و پیشنهاد هایی که دیگر وجود ندارند در کنار حرکت

تهاجمی برای حل مسائلی که در این پیشنهادهای به وجود می‌آید، باعث افزایش شانس حفظ بیشتری از سهم مشتریان در کانال‌های کم‌هزینه‌تر و دیجیتالی بعد از سپری شدن دوران بحران می‌شود.

تنها انجام ندهید

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد و سازمان‌ها درنتیجه اثرات شبکه‌ای خیلی سریع‌تر یاد می‌گیرند. هرچقدر که سازمان‌ها و افراد بیشتری را به فضای راه‌حل مشترک اضافه کنید؛ به‌عبارت‌دیگر، هرچقدر که یادگیری سریع‌تر اتفاق افتاد در این صورت عملکرد نیز سریع‌تر بهینه می‌شود. برخی‌ها معتقدند که این اثرات شبکه‌ای در قالب منحنی موسوم به منحنی همکاری اتفاق می‌افتد.

در زمان بحران نیازهای در حال تغییر، تغییرات سریعی را در طرز تفکر کارکنان و رفتارهای آن‌ها ایجاد می‌کند که باعث می‌شود تمایل بیشتری برای تجربه چیزهای جدید پیدا کنند. بررسی کنید که چگونه می‌توانید از روش‌هایی که باعث می‌شود کارمندان مستعد شما یادگیری بهتری داشته باشند پشتیبانی کنید. یکی از گزینه‌ها ایجاد بازارهای هوشمند مبتنی بر پلتفرم‌هایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع کاری خود را هر چه سریع‌تر با توجه به تغییر اولویت‌ها و مسیرها سازمان‌دهی مجدد نمایند و به کارکنان بااستعداد کمک می‌کند تا میزان یادگیری خود را افزایش دهند. مطمئن شوید که فقط به محدوده شرکت خودتان نگاه نمی‌کنید بلکه به‌کل این بنگاه اقتصادی که شامل کانال‌های شرکای شما، وندورها و تأمین‌کنندگان هستند نیز دقت داشته باشید. این شانس وجود دارد که آن‌ها بیش از هر وقت دیگری تمایل به همکاری و به اشتراک‌گذاری داده و یادگیری برای حفظ بقای جمعی داشته باشند.

معمولاً تلاش‌های انسانی به این صورت است که بزرگ‌ترین درس‌ها از دل تلخ‌ترین شرایط بحرانی حاصل می‌شود. ما معتقدیم شرکت‌هایی که به‌صورت هم‌زمان با تقاضاهای روزمره و مهم همراه شده و به بحران‌ها پاسخ دهند می‌توانند بینش‌های منحصربه‌فردی را به‌دست بیاورند تا هم پاسخ‌های آگاهانه‌ای داشته باشند و هم مطمئن شوند که آینده دیجیتالی آن‌ها در دوران پساکرونا نسبت به همیشه از استحکام بیشتری برخوردار خواهد بود.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: مکینزی

سه مفهوم ضروری شخصی‌سازی در دوران بحران

عدم اطمینان فزاینده اقتصاد در کنار نزول شدید تمایلات مصرف‌کنندگان، چالشی اساسی در مواجهه با کووید-۱۹ در برابر کسب‌وکارها قرار داده است. بازگشت به نقاط اولیه در صنایع، بازارها و دسته‌های محصولات یکسان نخواهد بود و شاید به‌طورکلی با امواجی از قرنطینه همانند کشورهای آسیایی روبرو شویم.

در این محیط، برندهایی که رویکرد خود در زمینه کجایی و چگونگی درگیر ساختن مشتریان در رسانه‌ها را درست انتخاب کنند، می‌توانند سهم فروش خود را به جایگاه قبل بازگردانند؛ اما با کاهش شدید بودجه‌های بازاریابی و تأخیر در سرمایه‌گذاری در تکنولوژی های بازاریابی در بیشتر شرکت ها، این امر یک چالش هولناک خواهد بود. در این موقعیت برندها چه‌کاری از دستشان برمی‌آید؟

در اینجا سه مفهوم اساسی برای بازاریابانی که خواهان خروج از بحران و بهبود با تمام سرعت هستند، ارائه‌شده است.

شخصی‌سازی "به هنگام" را پیگیری کنید

در حالت طبیعی ارزش شخصی‌سازی بر این پیش‌فرض استوار است که برندها می‌توانند از تجزیه تحلیل پیشرفته در ترکیب باقابلیت آزمون وخطا برای دستیابی به مشتریان با پیام صحیح، که از طریق شبکه صحیح و در زمان مناسب به‌دست‌آمده است، استفاده کنند. انجام همین کار آسان نیست؛ اما بسیاری از شرکت‌ها نشان داده‌اند که تعامل با مشتریان با رویکردی فردبه‌فرد، رشد پله‌ای در پی خواهد داشت.

قبل از بحران، بسیاری از برنامه های شخصی سازی ابتدا بر انتقال صحیح پیام متمرکز بودند. برندهای مربوط به حوزه مد، بر محتوای تنظیم شده اصیل سرمایه گذاری کرده اند، برای مثال، زمانی شرکت های مسافرتی کپی‌ها و تصاویر خود را برای انواع مختلف مشتریان تنظیم کرده‌اند و رستوران‌ها و برندهای غذا توصیه‌های فردی را بر اساس پیش‌بینی ذائقه و نیازها پیشنهاد می‌کردند.

با ورود به مرحله مبارزه در فاز بهبود (که متأسفانه به نظر سریع و مستقیم نخواهد بود)، آنچه ما شخصی سازی به هنگام می نامیم، کلید از آنِ خود ساختن مشتری و سهم بازار خواهد بود. بازارها، دسته‌های محصول و بخش‌بندی‌های مشتریان با سرعت مختص به خودشان و مسیرهای بهبود خودشان به نقاط پیشین بازخواهند گشت. داده‌هایی که از ارتباطات پیشین با مشتریان وجود دارد، بسیار مفید خواهد بود اما شرکت ها باید توانایی ارزیابی عواملی را داشته باشند که با بازگشایی فروشگاه های محلی و در دسترس قرار گرفتن محصولات، نزدیک به مشتری و در دسترس باشند.

بسیاری از شرکت‌ها نشان داده‌اند که تعامل با مشتریان با رویکردی فردبه‌فرد، رشد پله ای در پی خواهد داشت.

به‌منظور توانمند شدن برای شخصی‌سازی به هنگام، شرکت‌ها باید قابلیت تشخیص سریع تغییرات تقاضا را توسعه دهند که بر مبنای فروانی شاخص‌های سرآمد امکان‌پذیر خواهد بود. با یکپارچه‌سازی داده‌های بازار

در زمان واقعی (پیش‌بینی هزینه مصرفی مشتریان، اطلاعات پاخور مغازه‌ها، هزینه‌های کارت‌های اعتباری) با شاخص‌های دیجیتال (ترافیک سایت ها، ترندهای جستجوی آنلاین) و مقایسه آن ها با مدل های همه گیری، کسب و کارها می توانند تصمیم بگیرند که بر چه بازاری تمرکز شود و چه نیازی از مشتریان جهت پاسخ انتخاب شود.

برای مثال در محصولات تناسب‌اندام استفاده از داده‌ها و مدل‌های تجزیه‌وتحلیل برای مشخص‌کردن اینکه کدام استودیوها باز باشد و چه ظرفیتی به آن ها اختصاص داده شود، استفاده خواهد شد؛ سپس ترغیب از طریق ایمیل و اعلان‌های فشار و تغییرات در هزینه کردهای بازاریابی دیجیتال در بازارهای مرتبط به سمت مشتریان ضروری خواهد بود. شاید لازم است رستوران‌ها تلاش زیادی بکنند زیرا بسیاری از آن‌ها هم‌اکنون برنامه‌ریزی برای افزایش حجم کار از طریق مرحله‌بندی بازگشایی، تبلیغات خاص تجاری و هزینه بازاریابی دیجیتال را شروع کرده اند. استارباکس از طریق ادغام راه های ترغیب فروش محلی و الگوهای مصرف کنندگان در طول دوران تعطیلی با اطلاعات همه‌گیری‌شناسی، ارزیابی‌های دولت محلی و مشتریان فروشگاه محور و اطلاعات تمایلات کارمندان، تصمیم می گیرد که چه زمانی فروشگاه‌ها را بازگشایی کند و چگونه هزینه‌های خود را به بازاریابی اختصاص دهد.

زیرساخت‌های ارتباطات دیجیتال را بسازید

مشتریانی که زمانی تنها از راه شبکه های فیزیکی با برندها در ارتباط بودند، در حال حاضر در تعداد بی سابقه ای از کانال های دیجیتال با برندها در تعامل هستند- از طریق وب سایت ها، اپلیکیشن‌ها و انتخاب های تحویل محصول درب خانه. طیف وسیعی از دسته های محصول، از زنجیره های محصولات خانگی تا برندهای عظیم پوشاک، شاهد اوج‌گیری دانلود اپلیکیشن‌های موبایل از زمان شروع بحران هستند که مقدمه همه آن ها آنلاین شدن بسیاری از مشتریان است. نتایج تحقیقات در منطقه آسیا-اقیانوسیه در

ماه آوریل نشان می‌دهد که بیش از ۲۰ درصد مشتریان در گروه‌های کالایی جدید دست به خرید می‌زنند.

با افزایش تجربه برندها در پلتفرم‌های دیجیتالی، مرحله بسیار مهم به‌دست آوردن اطلاعات مشتریان است؛ همچنین به‌دست آوردن رضایت مصرف‌کنندگان برای ارسال پیام‌های بازاریابی بلندمدت نقشی اساسی در این روند دارد. هنوز بسیاری از برندها حق انتخاب برای راه‌های شبکه‌های ارتباطی را برای مشتریان تسهیل نکرده اند. اکنون زمان آن فرارسیده است که فرایند ثبت نام مشتری بازبینی شود و سهولت کاربری و به‌اصطلاح یوزر فرندلی مشتری افزایش یابد.

بسیاری از برندها به‌محض اینکه خریدی کامل می‌شود، شروع به جمع‌آوری داده‌ها از این مشتری می‌کنند اما فرصت هایی برای برقراری ارتباط حتی قبل از اینکه مشتری در سامانه ایمیل ثبت‌نام کند، یا نرم‌افزار موبایلی دانلود کند، وجود دارد. برندهایی که پیش‌تر این برنامه‌ها را راه‌اندازی کرده‌اند، می‌توانند آن‌ها را از طریق شبکه های دیجیتال به بیشترین بازدیدکننده ارتقا دهند. در جهان بازاریابی شخصی‌شده، چنین تاکتیک‌هایی حتی پس از بحرانی مانند کووید-۱۹، برای خلق ارزش بسیار مفید خواهند بود.

اصلی بنیادی در مدیریت روابط دیجیتال، اهرم قرار دادن پلتفرم اطلاعات دست اول یک مشتری برای مدیریت داده‌هاست. برندها اغلب در تکاپو هستند تا راهی به‌منظور ارتباط با خریداران در طول شبکه‌های متعدد تعاملی و کانال ها پیدا کنند. اکنون، بازاریابان به شکل فزاینده‌ای در حال استفاده از پلتفرم های اطلاعات مشتریان به‌منظور کمک به ساخت یک نگاه ۳۶۰ درجه در مورد هر مشتری هستند. یک واحد فروشگاه زنجیره ای لوکس دریافت که بعضی از مشتری‌ها در سیستم CRM در قالب شخصیت های متعددی حضور دارد، چون آن‌ها از مغازه‌های مختلفی خرید کردند و برای این کار از ایمیل‌های مختلفی برای چک کردن آنلاین استفاده کرده‌اند. برای به‌دست آوردن این توانایی که کدام مشتری چه نوع ارتباطی با سایت، اپلیکیشن موبایل و شبکه دارد، می‌توان از یک تجربه فزاینده شخصی شده برای مشتریان جدید و

با سایت، اپلیکیشن موبایل و شبکه دارد، می‌توان از یک تجربه فزاینده شخصی‌شده برای مشتریان جدید و مشتریان موجود، استفاده کرد و این کار ارتباط شما را با آن مشتری‌ها در قالب فعالیت‌های تجاری بعد از بازگشت به وضعیت پیشین را تسهیل خواهد کرد.

گام بسیار حیاتی، کسب مداوم اطلاعات در مورد مشتریان و به‌دست آوردن رضایت مصرف‌کنندگان برای ارسال پیام‌های بازاریابی در بلندمدت است.

رابطه احساسی برقرار کنید و فروش را از شبکه‌های مستقیم هدایت کنید

با سرعت تغییراتی که از طریق همه‌گیری شتاب یافته است، برندهای پیشگام، شبکه‌های مستقیم ارتباط با مشتریان را در راستای افزایش ارتباطات که نهایتاً به فروش منجر می‌شود، و به دنبال مخاطبان جدید نیز است، توسعه داده اند. مفهوم کلیدی برای هر شرکتی استفاده از ابزارهای خلاق، داده‌ها و پلتفرم های دیجیتال به‌منظور بازسازی ارتباط و تجربه خرید به‌صورت مجازی است.

نایک به‌سرعت پیامی حاوی ایمنی شخصی و عمومی را از طریق پیام در شبکه‌های اجتماعی منتشر کرد: «اگر روزی آرزوی این را داشتید که در برابر میلیون‌ها بیننده بازی کنید، اکنون زمان آن فرارسیده است. از درون خانه برای جهانی هنرنمایی کنید». سپس با ارسال پیامی بر روی اپلیکیشن موبایل با دسترسی رایگان به محتوایی که از قبل فقط برای مشتریان خاص توسعه‌یافته بود، از این پیام پشتیبانی کرد؛ این پیام شامل ویدیوی تمرینی بود با عنوان مربیان حرفه‌ای. سایر بازاریابان از رسانه‌های اجتماعی و همچنین سایت‌های تجارت الکترونیک مانند آمازون استفاده می‌کنند تا تقاضا را به سمت شبکه خود هدایت کنند؛ یعنی جایی که یک تجربه متمایز با محتوای خاص، ارتباطات و فعالیت‌های آموزشی، خدمات به مشتریان و دسترسی‌های خاص خلق کنند. Sephora شبکه شخصی خود در شبکه‌های اجتماعی و تیک‌تاک را ارتقا داد تا شیفتگان زیبایی در تمام گروه‌های سنی را مخاطب قرار دهد. آن‌ها طرفداران وفادارشان را با

منافع خاص هدف قرار دادند و "بازاری روزانه" ایجاد کرده‌اند که در روزهای سه‌شنبه و پنج‌شنبه تمامی محدودیت‌ها برای وفادارترین خریداران برداشته می‌شود. بعضی برندها نوآوری را بیش از این پیش برده‌اند. تکنولوژی واقعیت افزوده و مجازی این امکان را فراهم کرده تا تجربه درون فروشگاهی سنتی را مشتریان از طریق این تکنولوژی‌ها به‌طور کامل تجربه کنند.

تأکید بر شبکه‌های ارتباط مستقیم با مشتری، در بازارهایی که در مسیر بهبود کووید- ۱۹ قرار دارند بسیار بیشتر شده و شتاب فزاینده‌ای یافته است. چین در دوران شیوع کووید-۱۹ شاهد رشد زمان اختصاص‌یافته به شبکه‌های دیجیتال، تلویزیون‌های آنلاین، بینندگان ویدیوهای کوتاه و شبکه‌های اجتماعی بوده است. در راستای استفاده از این فرصت برندهایی مثل پروکتر اند گمبل و آدیداس پخش زنده و ارسال کلیپ‌های کوتاه را بر روی تیک‌تاک و Taobao، با تشویق مصرف‌کنندگان به سفارش در مکان‌های دیجیتال از طریق شوهای ویدیوی رهبران پیشگام و تأثیرگذاران شبکه‌های اجتماعی، شروع کرده‌اند. برندهای دیگر مانند Erdos، توانسته‌اند تجارت اجتماعی را از طریق وی چت رونق دهند و کارمندان خود را تشویق کردند تا با استفاده از دوستان اینترنتی خود و همچنین دنبال‌کنندگان در گروه‌های وی چت، به ارسال و ارتقا پیام سوق دهند. رستوران‌های زنجیره‌ای بزرگ نیز شروع به تاسیس پلتفرم‌های جدیدی برای فروش مستقیم کرده‌اند. به علاوه، برای جذب مشتری بیشتر در کنار تحویل در خانه، رستوران زنجیره‌ای Meizhou Dongpo در چین پلتفرمی را ایجاد کرده که در آن فروشگاهی مجازی برپاشده است تا محصولات خود را به فروش برسانند.

بحران کووید- ۱۹ این واقعیت را فاش کرد که وضعیت موجود برای بسیاری از برندها ناپایدار است و ابتکارات بازاریابی باید آیینه واقعیات جدید بازاریابی باشد. انتظارات مشتریان بیش از هر زمان دیگری در حال تحول است و برندهای پیشرو در حال نشان دادن راه آینده‌اند. همان‌طورکه بازار در هر جغرافیا و

دسته‌ای از محصولات به حالات پیشین بازمی‌گردد، برندهایی که به ذهن متبادر شده‌اند، شخصی‌سازی به هنگام، ارتباط دیجیتال با مشتریان و ارتباطات احساسی، دست‌یافته‌اند، پیروز خواهند بود.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: گروه مشاوران بوستون

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی** (IBC)" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.

چگونه با مشتری خود در دنیای کووید–۱۹ ارتباط مجدد برقرار نمایید

با وجود چنین بحران‌هایی که در سطح جهان رخ می‌دهد رهبران با فرصت افزایش و تقویت استراتژی برند خود مواجه هستند.

با وجود چنین بحران‌هایی که در سطح جهان رخ می‌دهد رهبران با فرصت افزایش و تقویت استراتژی برند خود مواجه هستند و باید بتوانند به صورت واقعی مشتریانشان را در رأس کسب‌وکارشان قرار دهند. مناسب‌ترین و اثربخش‌ترین راه برای رسیدن به این موقعیت پیچیده از طریق چشم‌انداز مشتری قابل حصول هست.

شیوع ناگهانی ویروس جدید کرونا چالش‌های منحصربه‌فرد بسیار زیادی را به وجود آورده که کسب‌وکارها پیش از آن هرگز با چنین چالش‌هایی روبرو نشده بودند. تیم‌های مدیریت مجبورند با مسائل چندگانه‌ای سروکله بزنند ازجمله سلامت و ایمنی، رضایت مشتری، مدیریت نقدینگی، حمایت های دولتی، طرح‌ریزی‌های آینده و تعدیل آن‌ها برحسب دنیای جدید دورکاری.

بسیاری از این تیم‌ها مجبورند که هرچه سریع‌تر خود را به‌روزرسانی نموده و کانال‌های دیجیتالی جدیدی برای خرید و تحویل ایجاد نمایند و یا اقدامات کسب‌وکار خود را تغییر داده و از قوانین جدید فاصله‌گذاری اجتماعی تبعیت کنند. فرای همه این‌ها تیم‌های مدیریتی مجبورند که به صورت فعالانه‌ای حضور و هویت برند خود را درون بازار مدیریت کنند تا بتوانند حس اعتماد و اطمینان را در طی دوران پاندمی در بین مشتریانشان حفظ کنند.

تمامی صنایع تحت تأثیر این موضوع قرار گرفته‌اند و برخی از کسب‌وکارها به نظر با افت شدیدی در تقاضا مواجه شوند و وقفه کامل را تجربه کنند. این قضیه یک بحران بی‌سابقه برای بسیاری از کسب‌وکارهاست که با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. تیم‌های مدیریت بعد از تجربه اولین موج شوک در حال حاضر بر روی بازگشایی کسب‌وکارها متمرکز شده‌اند و در حال جستجوی راه‌کارهایی هستند تا بتوانند سلامتی مالی شرکت‌های خود و درعین‌حال کارکنان خود را هم در سرکار حفظ کنند. این امر منجر به تجدید و بازسازی کامل کسب‌وکار موجود و مدل‌های عملیاتی پشتیبان گردیده است. مشتریان چگونه می‌خواهند در طی دوران کووید ۱۹ و بعد از آن با برندها درگیر شوند و ما چگونه می‌توانیم به‌عنوان یک کسب‌وکار به بهترین شیوه با این خواسته سازگار شویم؟

در ادامه، دیدگاه‌ها، چشم‌اندازها و پیشنهادات عملی درباره نحوه حفظ کسب‌وکار در طی این پاندمی جهانی ارائه شده و علاوه بر آن به شما نشان می‌دهیم که چگونه می‌توان از این دوره چالشی به‌عنوان یک اهرم برای محافظت و تقویت برند استفاده کرده و اعتماد مشتری را افزایش داده و رضایتشان را بهبود بخشید.

چگونه می‌توانم دستور کار "اول مشتری" را مجدداً از سر بگیرم؟

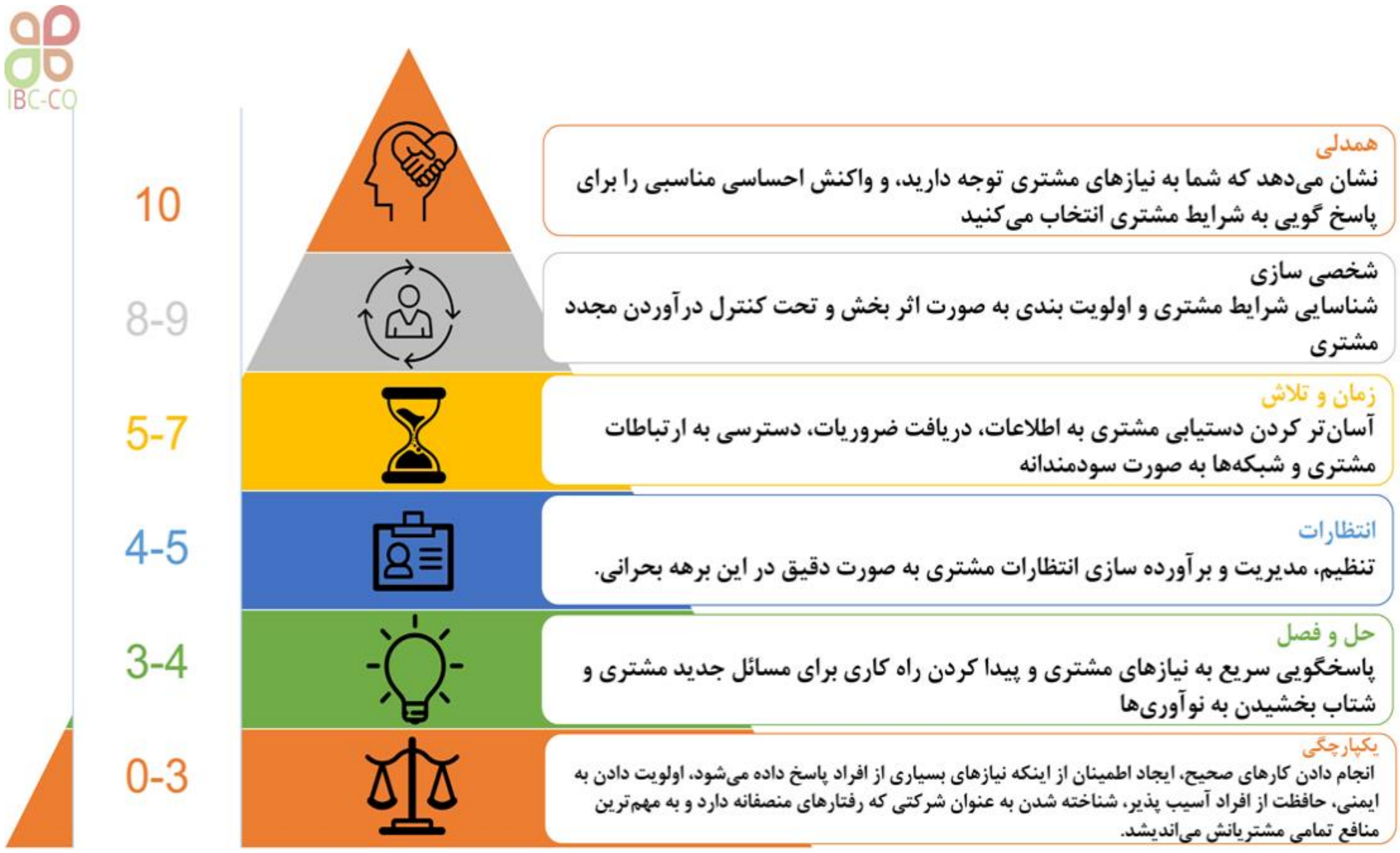
همچنان که این بحران در سطح جهان شیوع می‌یابد داشتن یک برنامه عملیاتی مناسب و استراتژی تجربه مشتری (CX) می‌تواند به شما در هدایت کسب‌وکارتان برای برون‌رفت از این دوره چالشی کمک کند. تعدادی ابتکار عمل وجود دارد که شما می‌توانید به‌صورت فعالانه پیاده‌سازی کنید و ما توصیه می‌کنیم که از شش ستون تعالی مشتری (KPMG (CEE استفاده کنید تا بتوانید مسیر خود را به سمت تمرکز بر روی مشتری در طی دوران همه‌گیری باز کنید.

شش ستون KPMG نشان می‌دهد که سلسله مراتبی برای رسیدن به تعالی تجربه مشتری CEE وجود دارد؛ بدون این مبانی بنیادین کسب‌وکار شما برای دستیابی به تجربه تعالی مشتری و نیز حفظ رضایت مشتری دچار مشکل خواهد شد. در طی دوران کووید ۱۹ ضروری است که به عقب بازگردیم و این مبانی را مرور کنیم و استراتژی CX مان را دوباره بچینیم و برای بازه زمانی فعلی و آینده دوباره برنامه بریزیم. برخی از این ستون‌ها در طی دوران همه‌گیری در برخی از بخش‌های اصلی اهمیت زیادی پیدا کردند به‌عنوان مثال:

- **حل‌وفصل**- چون بسیاری از مشتریانی که با بر هم خوردن تعطیلات به‌طور اجباری مواجه شدند بالاجبار دنبال آن هستند که هزینه‌های خود را از هتل‌ها و شرکت‌های گردشگری و خطوط هواپیمایی باز پس گیرند؛
- **همدلی**- بسیاری از مصرف‌کننده‌ها نه‌تنها با از دست دادن شغلشان مواجه شدند بلکه با چالش‌هایی نیز مواجه شدند که هرگز پیش از آن تجربه نکرده بودند به‌عنوان مثال، تعویق بازپرداخت رهن و اجاره‌هایشان و انتظار برای دستیابی به خدمات بهداشتی و پزشکی و انتظار در صفوف خرید برای اقلام ضروری مانند اقلام سوپرمارکتی.

در جدیدترین تحقیق CEE در سال ۲۰۱۹ که در هلند انجام شد دو مورد از این ستون‌ها به‌عنوان پیشرانه اصلی CX بالا شناسایی شد: شخصی‌سازی و همدلی. به صورت سنتی این دو ستون راهنمایی‌های شفافی را در مورد نحوه ایجاد تجربه نهایی مشتری از طریق چشم‌انداز مشتری ارائه می‌کنند. با این حال طی کووید ۱۹ مشاهده کردیم که این طرز تفکر در حال حاضر تغییر پیدا کرده است چون مشتری‌ها به‌صورت فزاینده‌ای در حال اولویت دادن به فاکتورهای بهداشتی هستند که شامل یکپارچگی و همدلی است. در رأس پاسخگویی سازمان به این شرایط آشفته نیاز به ارتباطات انسانی در کنار اعتماد و همدلی به‌عنوان سنگ بنا عمل می‌کنند. برای ایجاد چنین روابط واقعی و اصیل در طی این شرایط مبهم، شرکت‌ها باید مطمئن شوند که به تمامی این شش ستون پرداخته‌اند تا به این ترتیب بتوانند تجربه معناداری برای مشتریان ایجاد کنند و بتوانند در سطح احساسی با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند.

شکل ۱- شش ستون تعالی تجربه مشتری KPMG



یکپارچگی

یکپارچگی به‌عنوان یکی از ستون‌ها همواره به‌عنوان مبنایی قوی CX بوده است اما طی دوران کووید ۱۹ ما بر این اعتقادیم که نحوه عملکرد یک شرکت در میانه بحران به شدت بر میزان اعتماد مشتریان و تصمیم به ادامه خرید از شرکت در حال حاضر و آینده اثرگذار است. سازمان‌هایی که بر روی رفتارهای اخلاقی و اعتمادسازی سرمایه‌گذاری می‌کنند شانس بیشتری برای برقراری ارتباط احساسی با مشتریانشان دارند و حمایت ارزشمندی فراهم نموده و وفاداری طولانی‌مدت را در چنین اوضاع دشواری تضمین می‌کنند. ایجاد چنین روابطی با مشتریانتان و اعتمادسازی در حال حاضر طی اوج دوران همه‌گیری نه‌تنها به تقویت CX شما بلکه به حفظ کسب‌وکارتان و کاشت دانه‌هایی که در آینده بعد از دوران همه‌گیری رشد خواهند کرد نیز کمک می‌کند.

حل‌وفصل

شرکت‌های سنتی «در دنیای خشت و گلی» (شرکت‌هایی با ساختار فیزیکی) مانند موزه‌ها و تئاترها که بر تعداد بازدیدها و حضور فیزیکی مشتریان تکیه دارند نشان دادند که انعطاف پذیری خوبی در جهت سازگاری سریع با تغییرات جهان واقعی دارند. موزه Rijksmuseum تورهای مجازی و سری‌های ویدئویی از کارهای محبوب هنری‌شان پخش می‌کند؛ به همین ترتیب Deutsches Theatre به اجرای زیرزمینی در پارکینگ خودروها روی آورده است که در آن تماشاچیان در ماشین‌های خود می‌نشینند و به این ترتیب قوانین فاصله گذاری اجتماعی را نمی شکنند. این نوع صنایع تلاش می کنند تا در دوران همه‌گیری با چرخش سریع مدل‌های کسب وکارشان خود را حفظ کنند و همچنان مشتریانشان را درگیر نگه دارند و ارتباطشان را با برند ادامه دهند. کسب وکارهای مختلف از تمام بخش ها باید خیلی چابک و آماده پاسخگویی باشند و این چابکی و پاسخگویی تنها در برابر تغییر تقاضای مشتری نیست بلکه مربوط به

هنجارهای جدید اجتماعی نیز می‌باشد؛ به‌عنوان مثال تئاترهایی مانند تئاتر Pathé خدمات پخش آنلاین ارائه می‌کنند و سوپرمارکت‌ها هم ساعت کاری خود را برای ارائه خدمات به افراد سالمند به جلو کشیده‌اند. تمامی این اقدامات نحوه تعامل ما با مشتریانمان را تغییر می‌دهند و نحوه مدیریت ما را برای ادامه ارائه محصولات و خدمات تحت شعاع قرار می‌دهند. اتخاذ استراتژی‌های ارائه خدمات به مشتری و سازگاری با رویکردهای فعالانه جهت ارتباط در طی چنین شرایطی کاملاً اهمیت دارد چون مشتری ها همیشه نمی‌دانند که باید از برند چه انتظاری داشته باشند یا مشکل آن‌ها چگونه و کی حل خواهد شد.

انتظارات و شخصی‌سازی

با توجه به این همه‌گیری انتظارات مشتریان به سمت دنیای آنلاین و تحویل درب منازل تغییر پیدا کرده است. حرکت سریع به سمت کانال‌های دیجیتال و از راه دور که از وظایف و عملکردهای دفتر اصلی پشتیبانی کند برای بقاء بسیاری از شرکت ها امری حیاتی تلقی می شود. به‌کارگیری انواع مختلفی از تحلیل‌ها برای پیش‌بینی، پیشبرد و تأثیرگذاری بر نیازهای مشتریان (تعامل) بینش‌های لازم برای افزایش سطوح رضایت‌مندی مشتری را فراهم خواهد کرد. می‌توانید با استفاده از یک پلتفرم یکپارچه مبتنی برداده به‌صورت بهتری انتظارات مشتریانتان را مدیریت کنید و درعین حال نیازهای شخصی آن ها را برآورده سازید تا بتوانید تجربه‌ای به یادماندنی برایشان خلق کنید. هردوی این کارها تأثیری شگرف بر سفر مشتری و رفتار آتی مشتری و ایجاد وفاداری در وی خواهد داشت.

برای تکمیل راهکار خدمات دیجیتالی شما حتماً باید یک سیستم تحویل درب منزل اثربخش و یکپارچه نیز داشته باشد. درحالی‌که اکثریت افراد در منازل خود کار می‌کنند و بخشی از ساعات را در منزلشان طی می‌کنند دنیای تحویل در درب منزل حاکم است. اگر نمی‌توانید نحوه ارائه خدمات و محصولاتتان را تغییر داده و به سمت تحویل در درب منزل در جریان سفر مشتری پیش بروید در این صورت کسب‌وکار شما برای بقاء دچار مشکل خواهد شد.

رویکرد بازاریابی دیجیتالی خود را برای ارتباط با مشتریان به روش هرچه شخصی‌سازی‌شده‌تر تغییر دهید. درحالی‌که بسیاری از مصرف‌کنندگان زمان بیشتری را در خانه سپری می‌کنند، دوست دارند وقت بیشتری را صرف جستجو در اینترنت نمایند؛ چون عادت‌های خرید افراد دست‌خوش تغییر شده است و مجبورند به صورت فعال در اینترنت به دنبال محصولات موردنیاز خود از برندهایی باشند که می‌شناسند. سرمایه‌گذاری بر روی ظاهر کسب‌وکار دیجیتالی شما از طریق کانال‌های چندوجهی به بهتر شدن تجربه مشتری کمک می‌کند مخصوصاً که افراد زمان بیشتری را در خانه‌ها سپری می‌کنند. خلاق بودن در نحوه ارتباط شما با مشتریانتان برای حفظ و ایجاد رابطه مشتری بسیار مهم است. برندهایی مانند Heineken از کانال‌های چندمنظوره از جمله تلویزیون، وب‌سایت و رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند و به‌سرعت در حال ایجاد روابط مستحکم و مبتنی بر اعتماد با مشتریانشان هستند. به همین ترتیب در یک اقتصاد یک ونیم متری[1] مشتریان مجبورند که نحوه خرید محصولات سوپرمارکتی، قهوه و دستمال توالت را در صفوفی از افراد که تا پایین خیابان ادامه پیدا کرده است تغییر دهند. این موقعیت یک فرصت بکر برای ایجاد لحظات معنادار برای مشتریانی است که بیکار و بدون هدف در صفوف خرید منتظرند تا بتوانند خریدهای اساسی خود را بعد از یک هفته انجام دهند.

1. '1.5 metres' economy

همچنان‌که مشتریان نیازمند شفافیت بیشتری از طرف برندها درباره حقوق خرید خود هستند و صرفاً خریدهای احتیاطی انجام می‌دهند، خلأ معنادار اعتماد و اطمینان بیش‌ازپیش به چشم می‌خورد. به‌منظور پاسخ دادن به رفتارهای در حال تغییر مصرف‌کنندگان و همچنین برآورده ساختن انتظارات مشتریان به اهرم‌بندی نیروی کار خودتان و آموزش مجدد آن‌ها جهت کسب مهارت‌های جدید برای همکاری در راستای نگرانی‌های رو به افزایش مشتریانتان کار کنید. صنعت گردشگری به شدت به‌واسطه این همه‌گیری آسیب دیده است و شرکت‌هایی مانند TravelPerk توانسته‌اند با موفقیت تیم فروش خودشان را مجدداً پرورش دهند و نقشه حمایت از مشتری را به آن‌ها آموزش دهند تا بتوانند پاسخگوی تعداد بسیار زیادی از تماس‌ها و بلیط های مشتریان باشند.

زمان و تلاش

- تریاژ اولویت ها و پاسخگویی سریع اهمیت حیاتی دارد مخصوصاً در زمان همه‌گیری که مشتریان از خرید وحشت دارند و نیازمند کاهش خریدهای لوکس هستند. توانایی شما برای پاسخگویی به نیازهای رو به افزایش مشتریان می‌تواند اثری بنیادین بر اعتبار سازمانتان داشته باشد. برای ارائه خدمات سریع به گروه گسترده ای از کسب‌وکارها ABN AMRO پیشروی این عرصه گردیده و شیوه تعویق بازپرداخت اقساط را به مشتریان بانک تجاری خود ارائه داده است (به‌عنوان پیش‌فرض) یعنی لازم نیست مشتریان برای پرداخت اقساط خود به بانک مراجعه کنند و می‌توانند در قالب بدهی معوق بعداً آن را تسویه کنند.
- برای کسب اطمینان از اینکه شما در حال ارائه تجربه یکپارچه برای مشتریانتان هستید آن هم در شرایطی که نیازهای مشتریان باید به‌صورت اثربخشی پاسخ داده شود تحکیم فعالیت‌ها و تلاش‌ها در قالب گروه های کلیدی در درون زنجیره تأمین ضرورت می یابد؛ به‌عنوان مثال گروه Hema برای

درخواست‌های مشتریان از طریق تغییر فروشگاه‌های خرده‌فروشی در قالب مراکز توزیع پاسخ داده است تا اطمینان حاصل کند که کالاهای دارای اولویت به صورت آنلاین قابل سفارش و ارسال به‌موقع خواهند بود.

برای آسان‌تر و کاهش تلاش مشتری برای دسترسی به خدمات عادی خود، پلتفرم‌های آنلاین مانند Zoom با بیش از ۳۰۰ میلیون شرکت کننده روزانه در آوریل ۲۰۲۰ وارد بازار شده‌اند. این گونه پلتفرم های ارتباطی به سازمان‌ها کمک می کند تا به سمت دنیای عرضه و تحویل دیجیتال خدمات پیش بروند و در دسترس بودن خدماتی مانند وقت پزشکی، کلاس‌های تناسب‌اندام و بازدید از خانه‌ها را افزایش دهند.

همدلی

در تمامی ارتباطات و اصطلاحات بازاریابی همدلی نقش کلیدی را بر عهده دارد. با شفافیت و صراحت با مخاطبان خود صحبت کنید و نگرانی‌های خود را مورد این موقعیت و نحوه سازگاری با آن و پاسخگویی به کووید ۱۹ مطرح کنید. بهترین کار نشان دادن همدلی و صداقت و روراست بودن با مشتریانتان درباره کسب وکارتان است چون شما باید انتظارات آن ها را با توجه به شرایط در حال تغییر مدیریت کنید. برندهایی که درباره نحوه کمک‌رسانی واقعی خود به مصرف‌کنندگانشان ارتباط برقرار می‌کنند از پتانسیل بیشتری برای ایجاد برند قدرتمندتر در طولانی‌مدت در بازار برخوردارند. فروشگاه‌هایی که محصولات متنوع زیاد دارند مانند Hema، تصمیم گرفتند که نوعی رابطه احساسی با بازدیدکنندگانشان داشته باشند و از طریق کمپین جدیدی به نام "light" این کار را انجام دادند. این تبلیغ بازرگانی نوعی حس حمایتی و ایجاد اعتماد کلی به‌وجود می‌آورد چون نشان می‌دهد که حتی تحت این شرایط هم جنبه‌های مثبتی در زندگی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را پیدا کرد و اینکه به‌عنوان یک برند آن‌ها همچنان از مشتریان خود

در هر لحظه پشتیبانی و حمایت به‌عمل می‌آورند. خرده‌فروشان محصولات سوپرمارکتی مانند Albert Heijn نیز در یک حرکت مشابه تصمیم گرفتند که رویکرد تبلیغاتی سنتی خود را به سمت کمپین عید پاک تغییر دهند و در این راستا شرایط آسان‌تری را اتخاذ کردند که نشان‌دهنده سبک زندگی جدید دورکاری است. نوع ارتباطی که این شرکت‌ها با بینندگان خود ایجاد کرده‌اند نشان‌دهنده این است که Albert Heijn مشتریان خود را در مسیر این زندگی جدید درک کرده و با آن‌ها همدل است. در مورد اطلاع‌رسانی درباره اطلاعات عملی‌تر، به برقراری ارتباط با مشتری حول اطلاع‌رسانی درباره نحوه ادامه خرید فکر کنید. با توجه به کاهش شدید اطمینان مشتری و میزان هزینه کرد مصرف‌کننده‌ها باید به مشتریانتان این اطمینان را بدهید که وضعیت کسب‌وکار شما به نحوی است که می‌تواند به ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد بین شما و مصرف‌کنندگانتان در طی دوران متلاطم کمک کند.

اما مهم‌ترین و اصلی‌ترین چیزی که شامل موارد فوق‌الذکر می‌گردد این است که: فرهنگ تیمی، رفاه کارکنان و محیط را فراموش نکنید. به تجارب کارکنان خود همان‌طورکه به تجربه مشتریان توجه می‌کنید، دقت داشته باشید. سلامتی فیزیکی و روحی کارکنانتان باید بین اولویت اقداماتی باشد که در شرایط بحران در نظر گرفته‌اید. همانند همان شش ستونی که در این برهه بحرانی به آن پرداختیم یکپارچگی و همدلی برای هدایت تیمتان از اولویت‌هاست. خودتان را جای کارکنانتان بگذارید و درباره نیازهای آن‌ها فکر کنید حتی اگر اطلاعات خیلی کاملی هم نداشته باشید. ارتباطاتی که به‌صورت مرتب به‌روزرسانی می‌کنید برای آن‌ها ارزش خواهد داشت. اعتماد مبنای تمامی روابط انسانی است و در مورد کسب‌وکارها اعتمادسازی، اول از همه بین کارفرما و کارکنان شکل می‌گیرد. نسبت به افراد خود شفاف و صادق باشید در ضمن کارکنانتان را توانمند کنید تا بتوانید الهام‌بخش آن‌ها بوده و به آن‌ها نشان دهید که بهشان اعتماد دارید. آموزش و افزایش نقش‌ها را تسهیل کنید و مطمئن شوید کارکنانتان می‌توانند با توجه به تغییر شرایط

کنار بیایند و می توانند با مشتریانتان به شیوه مطلوبی حفظ ارتباط نمایند؛ اما مهم‌تر از همه این‌ها این است که همیشه در اختیار کارکنانتان باشید و نسبت به آن‌ها مهربان بوده و نشان دهید که مراقبشان هستید. رویکردهای شخصی‌سازی شده را دنبال کنید تا به حفظ عقلانیت کارمندانتان کمک کرده باشید، پلتفرم های ارتباطی ایجاد کنید تا مطمئن شوید که آن‌ها ارتباطات را حفظ می‌کنند و برنامه عملیاتی پشتیانی را هم در نظر بگیرید تا نشان دهید که ایمنی و سلامت کارکنان جزء اولویت کاری شماست.

چگونه می‌توانم به‌عنوان یک کسب‌وکار تمامی این موارد را مدیریت کنم؟

KPMG دامنه گسترده‌ای از تجارب و منابعی دارد که می‌تواند در این سفر به شما در توسعه CX و تجربه مشتری (EX) همگام با شش ستون و چشم‌انداز در حال تغییر اقتصاد کمک کند. ما یک رویکرد مبتنی برداده پیش فعالانه اتخاذ کرده‌ایم که از ابزارهای سفر نقشه مشتری شما و فناوری صدای مشتری استفاده می‌کند و ابزار KPMG، CX را به کار می‌گیرد تا به ایجاد تحول در تجربه مشتری در شرایط فعلی و دنیای پس از کووید ۱۹ کمک کند. این پلتفرم از طریق پشتیبان‌های اقتصادی CX حمایت می‌شود و سرمایه‌گذاری‌های کل و هزینه‌های مربوط به کسب‌وکار را با سفر مشتری و رضایت‌مندی مشتری هم‌تراز کرده یا تطبیق می‌دهد.

چگونه می‌توانم مطمئن شوم که برند من در شرایط کووید ۱۹ به بقای خود ادامه می‌دهد؟

شرکت ها در مورد برندسازی و بازاریابی در شرایط بحران هر چند که خروجی طبیعی آن توقف سرمایه‌گذاری است، باید تصمیم بگیرند که مسیر مخالف را ادامه دهند یعنی افزایش سرمایه‌گذاری‌ها. در هسته ارتباطات بین برند و مشتری شرایطی قرار دارد که باید به نیازهای خاصی پاسخ داد. سه جنبه اصلی یک برند (مرتبط بودن، تمایز و موجود بودن) این اطمینان را ایجاد می‌کند که این رابطه شکل گرفته است:

۱. مرتبط بودن: ترکیب پاسخگویی کامل به نیازهای مشتری و ارتباط احساسی مشتری نسبت به برند.

۲. تمایز: ترکیب تفاوت‌های محسوس در مقایسه با سایرین تا حدی که این برند تعیین‌کننده ترندها در دسته بندی خود باشد.

۳. موجود بودن (در دسترس بودن): میزان قرار گرفتن در معرض توجه مشتریان (چه از نظر احساسی و چه فیزیکی) زمانی که آن‌ها درصدد خرید در یک دسته بندی مرتبط هستند.

شکل ۲– شش ستون KPMG به‌کاررفته برای ایجاد تجربه کارکنان

بنابراین استمرار سرمایه‌گذاری در این زمینه نیازمند آن است که برند و کل کسب‌وکار به صورت دست‌نخورده سالم حفظ شوند. تاریخ به ما این درس را می‌دهد که افزایش و توسعه برندسازی باعث افزایش شانس یک شرکت برای بقا و موفقیت می‌گردد. نمونه‌های اخیر نشان می‌دهد که این استراتژی چگونه کار می‌کند:

۱. شرکت مک دونالد اخیراً یک ویدئو پخش کرده و در آن به صورت صریح نشان داده است که شرایط کاری سالم را دریکی از شعبات خود ایجاد نموده است و از این طریق یک حقه آموزشی زده است.

۲. PostNL به صورت فعالانه‌ای کارکنان خود را زیر نورافکن گذاشته، چون آن‌ها تعهدات خود را نسبت به ارائه کالاهای بسته‌بندی‌شده به مشتریان در طی دوران پاندمی افزایش داده‌اند.

۳. تجربه برند خیلی خوبی را در KLM شاهد بوده‌ایم. این شرکت یک سری ویدئوهایی را در یوتیوب با نام »هلند در خانه« پخش کرده است و به این ترتیب مشتریان خود را درحالی روی مبل نشسته‌اند به سفر برده و برای آن‌ها تجربه سفر ایجاد کرده است.

۴. از طرف دیگر Linkedin کمپینی شروع کرده است که در آن چندین مسیر یادگیری را به صورت رایگان در اختیار انجمن قرار دادن تا به افراد کمک کند مهارت‌های کاملاً جدیدی را آموزش ببینند و خودشان را مهیای شرایط عادی بعدی نمایند.

با توجه به آنچه گفته شد استمرار سرمایه گذاری در بازاریابی و برند سازی الزاماً به معنای ادامه دادن کمپین‌های فعلی شما نیست. برخی از شرکت‌ها کمپین‌های غیر مرتبط با کووید ۱۹ ایجاد کردند (پرسیل کمپین جدید تگ De Vlek). برخی از شرکت ها موقعیت فعلی را مورد توجه قرار داده‌اند و به صورت خیلی صریح تری نشان دادند که هنوز هم در اختیار مشتری هستند و همان جا حضور دارند (مثال Kruidvat). برخی از شرکت‌ها هم از یک رویکرد استفاده کرده و سعی دارند تا بر تغییر رفتار مشتری تأثیر بگذارند (مانند کمپین عمومی در »خانه بمانیم .(»اینکه به مشتریانمان بگوییم چه کاری انجام دهند و توصیه هایی را برای آن ها ارائه کنیم در کوتاه‌مدت جواب می‌دهد اما تحقیقات نشان می دهد که در بلندمدت این نوع گزاره های دستوری معمولاً اثربخشی خود را برای تغییر رفتار مناسب مشتری از دست می دهند. همچنان که مردم نیاز دارند حس کنند تحت کنترل هستند به همان اندازه هم تمایل دارند با

اتخاذ رفتارهای کاملاً مخالف در مقابل آنچه‌که به آن‌ها دیکته شده است مقاومت کنند. از این‌رو، برخی از تاکتیک‌های تعقیب کننده جایگزین برای کمپین‌های شما در ادامه در نظر گرفته شده است که توجهتان را به آن جلب می‌کنیم:

۱. تاکید به وجود یک شکاف جهت ایجاد احساس عدم ارتباط بین افکار و رفتار شخص.

۲. مطرح کردن سوالی که شنونده مجبور باشد به این نتیجه برسد که بهتر است خریدهای بیشتری برای روز مبادا انجام دهد.

۳. پرسش خود را با تقسیم بندی آن به بخش‌های کوچک‌تر، کوتاه‌تر کنید درست همان‌طور که دولت هلند این کار را به‌صورت هفته‌ای یا دوهفته‌ای از طریق به‌روزرسانی کنفرانس‌های خبری انجام می‌دهد.

به یاد داشتن اینکه برندسازی چیزی بیشتر از بازاریابی یا یک کمپین و خیلی مهم است. در شرایط بحران ستون یکپارچگی بنیان اصلی تجربه یکپارچه و مستحکم مشتری به‌حساب می‌آید. شرکت‌ها باید هدف و موضع گیری خود را مورد توجه مجدد قرار دهند تا بتوانند وفاداری و اعتماد مشتری را جلب و حفظ نمایند. این کار می تواند باعث ایجاد نیاز به بازبینی مجدد کل شرکت شود که دربردارنده تغییرات گسترده‌تر جهت سازگاری هرچه مؤثرتر و دقیق‌تر با موارد موردنیاز است. مهم‌تر آنکه شما باید به‌سرعت سازگار شوید و مطمئن شوید که پیشرانه‌ای ارزشی به‌صورت زمان‌بندی درست و ارتباط نزدیک در سرتاسر شبکه شما کار می‌کند. این امر می‌تواند به معنای دگرگونی و تحول در خدمات مشتری یا ساختاردهی کانال‌های توزیع باشد نه صرفاً تغییر بودجه بازاریابی شما یا صرفاً راه‌اندازی یک کمپین. یک برند مجموع تمامی نقاط ارتباطی مشتری است. زمانی‌که این نکته را در می‌یابید که این دوره بحرانی شما را وادار به تعریف مجدد کسب وکارتان می کند در این صورت ایجاد ارتباط مستحکم بین اهداف برند و CX به روزرسانی شده ضرورت می یابد تا در نتیجه آن بتوان اطمینان حاصل کرد که توانسته‌اید بر روی

تعهداتتان پایبند بمانید. ترکیب نقاط ارتباطی متصل شده مشتری و عملکرد هماهنگ و منسجم در راستای اهداف تعریف شده برای ایجاد عملکرد خوب کسب‌وکار و یک برند قوی موردنیاز است.KPMG یک فرآیند تجمیعی دارای ۹ اهرم ارزشی با قابلیت رهگیری سریع برای این کار ایجاد کرده است. این رویکرد از تغییر موردنیاز در زمان واقعی در پنجره‌های چهار تا شش هفته‌ای استفاده می‌کند تا کسب‌وکار شما بتواند در این شرایط به بقای خود ادامه داده و تصمیمات هوشمندانه را هر چه سریع‌تر و اثربخش‌تر اتخاذ نماید.

چگونه می‌توانید مشتریان و استراتژی‌های برند سازی خود را برای جهان پسا کرونا آماده کنید؟

شما می‌خواهید اطمینان حاصل کنید که کسب‌وکارتان نه‌تنها در طی دوران پاندمی بقا پیدا می‌کند بلکه در جهان پساکرونا نیز به حیات خودش ادامه خواهد داد. حالا زمان آن رسیده است تا انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهید و برای استراتژی‌های بازگشتتان برنامه‌ریزی کنید. از درس‌هایی که آموخته‌اید برای ایجاد برنامه های رشد بلندمدت و مدل های کسب وکار استفاده کنید. آیا متدهای جدیدی برای عرضه محصولاتتان معرفی خواهید کرد؟ زنجیره تأمین شما چگونه از این موضوع تأثیر خواهد گرفت؟ به چه صورتی به قوانین فاصله‌گذاری اجتماعی پایبند خواهید بود. اگر کسب‌وکار شما در صنعتی است که الزاماً باید با مشتری مواجه شوید، قطعاً برایتان حیاتی است که در دوران پسا کرونا همچنان به قوانین فاصله‌گذاری اجتماعی مقید باشید. ممکن است لازم باشد تا چیدمان فیزیکی فروشگاهتان را تغییر دهید. بااین‌وجود مرکزیت مشتری را هم باید در بازسازی و حفظ مبنای مشتری کسب‌وکارتان حفظ کنید. خرده‌فروشی‌های کوچک‌تری که دارای پلتفرم‌های تجارت الکترونیکی نیستند و / یا مبتنی بر ورود و خروج فیزیکی مشتری‌اند در حال حاضر در حال تغییر تجربه مشتری خود هستند و قرار ملاقات‌های خصوصی با مشتری برای حضور در محل فروشگاه تنظیم می‌کنند.

به بازار هدف خود و اجتماعات محلی خود نگاه کنید. آن‌ها به چه چیزی نیاز دارند؟ به چه طرق دیگری می‌توانید از آن‌ها حمایت کنید؟ آیا می‌توانید به صورت کامل زنجیره ارزش خود را برای تحویل کالاهای موردنیاز مشتریان بازبینی نمایید؟ برخی از برندهای بزرگی که آنجا حضور دارند به صورت پیش فعالانه‌ای در حال پاسخگویی به این پاندمی هستند و این کار نه‌تنها از طریق ارائه و تحویل کالاهای ضرری برای اجتماع بلکه به‌عنوان فرصتی برای ایجاد قدرت برند از طریق ورود به ابتکار عمل‌های CSR انجام می‌شود. برندهایی مانند گپ، زارا و جورجیو آرمانی و خیلی برندهای دیگر خطوط تولید خودشان را تغییر داده‌اند تا بتوانند ماسک صورت و اسکراب برای کادر پزشکی و درمان ایجاد کنند. کارخانجات نوشیدنی سازی مانند باواریا و اپینگ و برندهای زیبایی مانند گروه لورئال و LVMH نیز زنجیره تأمین خود را بهینه سازی کرده‌اند تا بیشتر بتوانند مواد بهداشتی تولید کنند. به همین ترتیب زنجیره هتل‌ها مانند هتل‌های آکور درهای خود را به روی کادر بهداشت و درمان گشوده‌اند. ممکن است این عمل به صورت کاری فرصت طلبانه و سود جویانه برای برخی از شرکت‌ها قلمداد شود اما با پاسخ‌گویی به این شیوه توانسته‌اند خود را در معرض دید قرار دهند و تصویر برندشان را در سطح جهانی به‌عنوان شرکت‌های بی‌نظیر به نمایش بگذارند.

ایجاد و پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتالی برای توسعه تجربه آتی مشتریان ضروری است. هیچ‌کس نمی‌داند که این پاندمی تا چه زمانی ادامه خواهد داشت بنابراین بهترین کار این است که کسب‌وکارهای خودمان را به صورت بالقوه برای بقا در این شرایط که در آن فاصله‌گذاری اجتماعی و قوانین دیجیتالی حاکم‌اند مهیاسازیم. باشگاه‌های پرورش اندام و بدن‌سازی مانند دیوید لوید و FH45 در حال تغییر به سمت تحول و دگرگونی دیجیتالی هستند و به‌سرعت به‌سوی جهان ارائه خدمات آنلاین پیش می‌روند. این شرکت‌ها در حال حاضر کلاس‌های گروهی و آموزش‌های خصوصی و مربی‌گری را به صورت اپلیکیشن

آنلاین و پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی برگزار می‌کنند. صنعت هنر نیز تأثیر شدیدی از این ویروس گرفته است و بسیاری از کارهای هنری و رویدادهای مربوطه تا زمانی که بتوان پایان پاندمی را پیش‌بینی کرد تعطیل شده‌اند با این حال، این موضوع نتوانسته است این کسب‌وکار را از سازگاری با نرم‌های جدید باز دارد. موزه هایی همچون واتیکان رم و لوور پاریس به صورت آنلاین درآمده و تورهای مجازی از مجموعه‌های خود برگزار می‌کنند. سالن‌های کنسرت در سرتاسر اروپا مانند اپرای وین و فیلیپ هارمونی در برلین ارکستهای کلاسیک و اپراهای آنلاین به صورت رایگان برای مخاطبان پخش می‌کنند.

به دنبال شراکت ها و ائتلافاتی باشید که کمک می کند بار دیگر به میدان بازی برگردید. آن دسته از سازمانهایی را که می توانند زنجیره ارزش شما را تکمیل یا متوازن نمایند پیدا کنید. پیدا کردن این فرصت های مشترک می تواند بسیار ارزشمند باشد مخصوصاً زمانی که به دنبال حصول مجدد عایدات کسب‌وکار هستید. این کار می‌تواند شامل اجرای مناقصات مشترک، تسهیم هزینه‌های تولید یا راه‌اندازی یک راه کار نوآورانه جدید باشد. این نوع همکاری‌ها به شما کمک می‌کند تا از عهده برخی چالش‌های آتی که ممکن است در دنیای پسا کرونا با آن ها مواجه شوید برآیید. توسعه شراکت های استراتژیک صحیح می تواند به شما در ایجاد برندتان در بازار کمک کند، حس اعتماد و اطمینانی که بین مشتریان در دنیای کرونا از بین رفته بار دیگر اعاده کند.

با نگاهی رو به جلو در می یابیم که تجربه پایدار مشتری در دوران پسا کرونا تنها زمانی می‌تواند وجود داشته باشد که این ابتکارات استراتژیک تحت حمایت بودجه‌های با توازن خوب قرار بگیرند و از پرتفولیوی محصول مناسب برخوردار باشند. KPMG می تواند در منطقی سازی پرتفولیوی شما از طریق ادغام کارکردهای جلو صحنه سازمانی در قالب یک دفتر واحد (بازاریابی، فروش و خدمات مشتری) یاری رسانی کرده و ارزیابی اثربخش و تحقق هزینه های مرتبط با سفر مشتری شما را چه در زمان حال و چه آینده

پشتیبانی نماید. همچنین می‌تواند در مهیاسازی کسب‌وکار شما برای برخورداری از یک برنامه رشد غنی در آینده اثربخش باشد. در ضمن شناسایی عوامل اثرگذار ورای رفتارهای تصمیم‌گیری مشتری در حال حاضر بیش از هر زمانی در ایجاد تجربه خوب و با ارزش مهم و حیاتی است. این گفته به معنای ارزیابی مجدد سرمایه‌گذاری‌ها و بازبینی هزینه‌های عملیاتی برای ارائه یک سفر کاملاً جدید برای مشتری است که با فاصله‌گذاری اجتماعی و قوانین دیجیتالی همسو می‌باشد. درک اقتصاد CX شما و منحنی اقتصاد در حالت کلی عامل کلیدی برای فرایند ایجاد تعادل در انتظارات مشتری در مقابل هزینه‌های عملیاتی است. از خودتان درباره نحوه بهینه سازی CX از طریق کاهش هزینه‌ها تا حد ممکن بدون فروگذاری در براورده سازی نیاز مشتریانتان سؤال کنید. ارزیابی اقتصاد CX KPMG می‌تواند این نوع تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر واقعیت را که هم به نفع مصرف‌کننده و برند و هم کسب‌وکار شماست تسهیل نماید تا از این بحران بیرون آمده و در دوران شرایط غیر قطعی کرونا و پس از آن به رشد و توسعه ادامه دهد.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: KPMG

ارسال بدون وقفه محصولات ضروری به مصرف‌کنندگان

این صحنه در فروشگاه‌های مواد غذایی سراسر جهان به امری رایج تبدیل شده است: قفسه‌های بی رونق، یخچال‌های خالی، محدودیت همه محصولات مورد تقاضا، از دستمال کاغذی گرفته تا کنسروهای تن و خریدارانی که به سمت دستمال‌های ضدعفونی‌کننده هجوم می‌برند پیش از آنکه فروشندگان آن ها را از بسته‌ها خارج کنند.

گسترش کووید-۱۹ بر زنجیره‌های تأمین کالاهای مصرفی بسته‌بندی‌شده (CPG) فشار زیادی وارد کرده است. تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشی‌ها همگی به یک میزان در تلاش هستند تا آمادگی خود را در مقابل افزایش شدید تقاضا برای طیف گسترده‌ای از محصولات حفظ کنند. کمبود مواد خام و کالاهای حیاتی، در کنار موج غیبت کارگران، خطرات زیادی را برای سیستم‌هایی به همراه دارد که به‌جای

انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری، با اولویت بهره‌وری طراحی شده‌اند.

شرکت‌های مواد غذایی، نوشیدنی، لوازم خانگی و مراقبت شخصی و مشتریان آن ها باید مواد غذایی و سایر محصولاتی که هم‌اکنون شدیداً موردنیاز مصرف‌کنندگان است، به‌دست آوردند.

در بلندمدت، آن‌ها باید تناقض دشواری را حل کنند: از یک‌سو، ارسال کالاهای ارزان‌قیمت به قفسه‌های خرده‌فروشی را حفظ کنند، از سوی دیگر، از تداوم تأمین و پاسخگویی به اولویت‌های متفاوت و متغیر مصرف‌کنندگان مطمئن شوند. پاسخ در این است: هوشمندی بیشتر در کسب‌وکارهای دیجیتال و برنامه‌ریزی عملیات مبتنی بر سناریو.

چطور به این نقطه رسیدیم؟

در سال‌های اخیر، شرکت‌های فعال در زنجیره تأمین CPG برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری عملیاتی گام‌هایی را برداشته‌اند. شرکت‌های بالادستی CPG افزایش اتوماسیون و ارتقای بهره‌برداری از ظرفیت را تا جایی پیش برده‌اند که هدف‌گذاری مجدد برای کارخانه‌ها به یک چالش واقعی تبدیل شده است. کارخانه‌های مدرن تولیدکننده CPG، به‌طورکلی با ۸۵ تا ۹۰ درصد ظرفیت کار می‌کنند. اما نقطه‌ضعف آن‌ها: فقدان انعطاف‌پذیری است.

تولیدکنندگان و خرده‌فروش‌های پایین‌دستی دستمزدهای نیروی کار را پایین آورده‌اند و با کاهش موجودی خود، به دنبال کاهش بیشتر هزینه‌ها هستند. در سال‌های اخیر، موجودی مواد غذایی فاسد نشدنی در طول یک هفته در سراسر زنجیره تأمین کاهش یافت. در همین حال، برندهای کوچک‌تر سهم بازار را به‌دست آوردند و CPG های بزرگ برای تحریک رشد در بازاری نسبتاً بی تنوع، محصولات جدید زیادی را عرضه کردند. نتیجه افزایش پیچیدگی و حتی کاهش انعطاف‌پذیری در تولید، مدیریت موجودی و توزیع است – و محصول بیش‌ازحد در قفسه‌های خرده‌فروشی.

CPGها و کووید–۱۹

چالش‌های کنونی با کمبود بخشی از مواد خام آغاز شد. درست در همین هفته گذشته، یکی از تولیدکنندگان یک شرکت پیشگام در صنعت CPG، به دلیل یک مورد مشکوک به کووید–۱۹، به مدت سه روز کل کارخانه خود را

به‌منظور گندزدایی و ضدعفونی تعطیل نمود. یک تولیدکننده نوشیدنی به دلیل کمبود قوطی، مجبور شد ۲۵ درصد از سفارشات خود را که شامل ۱۲ بسته سودای ۱۲ اُنسی بود، کاهش دهد و به همین دلیل بخشی از تقاضای خود را از دست داد. سایر شرکت‌ها نیز با وجود کمبود ملزومات پاکیزگی و ضدعفونی‌کننده، مجبور به ادامه کار در مجموعه‌های خود شدند.

تولیدکنندگان همچنین به دلیل کمبود نیروی کار در صنعت، احساس نگرانی می‌کنند. بارزترین عامل، غیبت نیروی کار به دلیل قرنطینه‌هاست. بعضی قرنطینه‌ها پس از ابتلای یک کارمند تحمیل می‌شدند. در سایر موارد، کارکنان به دنبال تماس با اشخاصی که بیرون از کار در معرض خطر بودند، در انزوای خودخواسته هستند. و با تعطیلی مدارس و مهدکودک‌ها، بسیاری از کارگران به دلیل محدودیت ساعات کار، با ماندن در خانه از کودکان خود مراقبت می‌کنند.

با وجود نقش حیاتی CPG های بزرگ در تأمین کالاهای موردنیاز مردم، این بحران باعث کاستی در زنجیره‌های تأمین بسیاری از شرکت‌های CPG، به‌ویژه آن‌هایی که پشت منحنی دیجیتال هستند، می‌شود. برای این شرکت‌ها، برنامه‌ریزی فروش و عملیات بیش‌ازپیش دشوار می‌شود، چراکه بازارهای آن‌ها به‌سرعت تغییر شکل می‌دهد. تقاضا به‌سرعت بین کانال‌ها تغییر می‌کند، الگوهای مصرف متحول می‌شود، و اولویت‌های تولید تغییر می‌کند. شرکت‌هایی با سبد سهام پیچیده که فاقد هوشمندی تجاری پیشرفته هستند، برای تعریف حرکت‌های درست و اقدام به‌موقع در تقلا هستند.

ما توصیه می‌کنیم که همه شرکت‌های CPG در مقام واکنش، پنج گام زیر را بردارند:

۱. تعیین دفتر مدیریت بحران برای تدوین و اجرای یک برنامه سلامتی و ایمنی و آمادگی برای احتمالات عملیاتی ازجمله استخدام، تعطیلی مجموعه و سایر موضوعات.

۲. تمامی تدابیر مدیریتی مربوط به محل کار که برای کاهش اثر کمبود نیروی کار لازم است، به‌کار بگیرید، ازجمله جابجایی‌های مبهم، تیم سازی ماژولار، و دوره‌های چرخشی «گوش‌به‌زنگ» برای پرسنل رهبری حیاتی برای کارخانه.

۳. به فراخور تکامل در تقاضای SKU و اولویت‌های کانال، به‌سرعت پیش‌بینی‌های تقاضا و برنامه‌های تولیدی خود را برای ۱۲ تا ۱۴ هفته مورد بازبینی قرار دهید.

۴. از طریق بازرسی بر خطر تأمین‌کننده و فعال کردن تأمین‌کنندگان ثانویه و ثالث مواد حیاتی تأمین مواد اولیه حیاتی را تضمین کنید. با توقف تبلیغات کالاهای پرفروش، تعویق راه‌اندازی محصولات جدید و توقف تولید کالاهای کم‌فروش، تقاضا را مدیریت کنید.

۵. شرایط پرداخت را به‌صورت گزینشی برای تأمین‌کنندگان با سرمایه کمتر، تغییر دهید تا در صورت لزوم پول نقد را آزاد کنید.

راهِ پیش رفتن

بحران کنونی به‌طور قطع بر نوع و چگونگی خرید مواد غذایی و سایر محصولات موردنیاز مصرف‌کنندگان آثار بلندمدتی خواهد داشت. توازن میان کانال‌های فروش و همین‌طور نوع و میزان کالاهایی که خریداری می‌شود، تغییر خواهد کرد.

در پاسخ، شرکت‌های CPG همچنین باید برای یک بازی طولانی‌تر آماده باشند، یعنی با برقراری توازن میان دستاوردهای دیریاب بهره‌وری زنجیره تأمین در مقابل نیاز به بهبود تداوم تأمین از طریق انعطاف‌پذیری و بازدهی بیشتر. این یعنی بازاندیشی در باب طراحی شبکه‌های تأمین، به چالش کشیدن ارزش پیچیدگی در سبد سهام، انباشت مجدد موجودی، و بهبود قابلیت‌های کلی برنامه‌ریزی.

آمادگی در دو حوزه لازم است: بهبود هوش تجاری و بازطراحی عملیات:

هوش تجاری دیجیتال: زیرک بودن تنها زمانی مفید است که شما بدانید در کدام مسیر حرکت می‌کنید. هوش تجاری دیجیتال پیشرفته، شرکت‌های CPG را قادر می‌سازد در زنجیره تأمین و عملیات خود میدان دید هدف محوری را به دست آورند، بینش‌های واقعی مصرف‌کنندگان را درک کنند و به‌سرعت تولید را در پاسخ به تغییرات ناگهانی در تقاضا متناسب کنند. برای این هدف، شرکت‌ها باید:

- برای نظارت بهتر، پاسخگویی و پیش‌بینی خطرات احتمالی در سرتاسر زنجیره تأمین ازجمله تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان، روی راه‌حل‌های برج مراقبت دیجیتال سرمایه‌گذاری کنید.
- برای پیش‌بینی تقاضا راه‌حل‌های پیشرفته‌ای نظیر فناوری سنجش تقاضا را توسعه دهید.
- از ابزارها و فرایندهای تخصیص موجودی استفاده کنید تا بتوانید شوک‌ها را کنترل کنید، اولویت‌های درستی در مورد کانال‌ها و مشتریان داشته باشید و موجودی را در زمان مناسب و در جای درست به‌کار ببرید.

طراحی زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر و برنامه‌ریزی عملیاتی. شرکت‌های CPG باید در دسته‌بندی‌ها، شبکه‌های تحویل و تولید خود تغییراتی اساسی اعمال نمایند تا با واقعیت پساکرونای جدید انطباق یابند – تغییراتی که برای بسیاری مدت زمان زیادی به تعویق می‌افتد:

- **راهبردهایی را برای سازگاری با تغییرات ساختاری توسعه دهید.** الگوهای مصرف در ۶ الی ۱۲ ماه آینده تغییر خواهد کرد، ازجمله تغییر احتمالی در تجارت دیجیتال، سایر تغییرات در کانال‌های ترکیبی فروش و عادات خرید مصرف‌کنندگان، و اقتصادی که در مجموع آهسته‌تر می‌شود.
- **از سناریوهای وسیع‌تر برای برنامه‌ریزی استفاده کنید.** آثار احتمالی انواع مختلف بحران را بر نوع تولید و چگونگی پیش‌بینی تأثیرپذیری، ارزیابی کنید. سناریوهای گسترده‌ای را طراحی کنید تا موارد حساس بیشتری را در برگیرد.
- **سبد تولید را برای جهان جدید بهینه کنید.** به‌طور بی‌رحمانه هر آنچه در طول بحران از دست نرفته است را قطع کنید و در دسته‌های محصولات ضروری سرمایه‌گذاری کنید تا پیچیدگی بی‌مورد را رفع کنید و بر حوزه‌های رشد تمرکز نمایید.
- **شبکه تأمین را بازطراحی کنید.** با حوزه‌های رشد احتمالی جدید سازگار شوید و شیوه‌هایی را به‌کار گیرید تا این شبکه را در مقابل بحران ایمن کنید. ظرفیت تولید و تأمین‌کنندگان را به بازارهای هدف نزدیک‌تر کنید، کالاهای حیاتی را از دو منبع تأمین کنید و انعطاف‌پذیری را مجدداً به تولید برگردانید.

بسیاری از شرکت‌های CPG برای امنیت زنجیره‌های تأمین خود در این زمان که دشواری تأمین و افزایش تقاضا وجود دارد، اقدامات اولیه لازم را اتخاذ کرده‌اند. اما تأثیرات همه‌گیری کووید-۱۹ پس از چند هفته یا چند ماه آتی احساس خواهد شد. CPG هایی که امروز تداوم تأمین خود را حفظ کنند، به شرکای برگزیده برای خرده‌فروش‌ها تبدیل می‌شوند و هنگامی‌که طوفان فروکش کرد از وفاداری مصرف‌کنندگان بهره می‌برند.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: مشاوران گروه بوستون (BCG)

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی (IBC)**" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.

راهی برای برون‌رفت کسب‌وکار ها از تنگنا

یک سال قبل از شیوع کووید-۱۹ ما در مقاله Winning the ’20s (برد در دهه ۲۰) بحث کردیم که مبنای مزیت رقابتی تغییر است. ترکیب تغییر برگرفته از تکنولوژی، پیدایش تکنولوژی‌های جدید، یادگیری و زوال نرخ رشد طولانی‌مدت که نیازمند نوآوری شتاب گرفته است، شرکت‌ها را بر آن داشت تا در زمینه سرعت یادگیری با هم رقابت کنند.

پیشنهاد ما این بود که سازمان‌های یادگیرنده ترکیبیِ جدید باید بتوانند هوش انسان و هوش مصنوعی را باهم ترکیب کنند و یک رویکرد اثربخش‌تر برای تغییر اهرم تنوع انسانی برای انعطاف‌پذیری و نوآوری و خلق سازمان‌های هدفمند در بهترین شکل خود ایجاد کنند.

اما این الزامات به‌واسطه این همه‌گیری مجال بروز پیدا نکرد. درواقع این الزامات به‌واسطه کووید-۱۹ بیش‌ازپیش موردنیاز و توجه واقع شده‌اند. کووید ۱۹ تمامی سازمان‌ها را درباره محدودیت‌های توانایی‌هایشان

از نظر یادگیری سریع در مقابل شرایط محیطی به‌شدت متغیر آگاه کرد. شرایطی که حتی ده روز تعلل در آن می‌تواند منجر به چهار برابر شدن سوء اثرات گردد و به‌شدت موجب تخریب جامعه و کسب‌وکارها شود. دیگر نمی‌توان انعطاف‌پذیری را یک از مشغله‌های نظری تصور کرد: شرکت‌ها و کشورها با پرداخت بهایی گزاف درباره آسیب‌پذیری سیستم‌های خطیری که وجودشان به آن‌ها بستگی دارد آگاهی یافته‌اند و بحران حاضر این نیاز را برای شرکت‌ها و دولت‌ها به وجود آورده است تا نشان دهد که هدف و ارزش‌های آن‌ها صرفاً کلماتی نیست که در زمان آرامش و راحتی دیکته شده باشد.

پس کووید ۱۹ چگونه اولویت‌های رهبری را تغییر داده است؟ این همه‌گیری علاوه بر تأکید بر الزامات بلندمدتی که ما برای دست‌یابی به موفقیت در دهه آتی به آن‌ها نیاز داریم، تغییرات تحول‌آفرین متعددی را نیز شکل داده است- یعنی نیاز به حرکت از موقعیت فعلی اقتصادی که از طریق معیارهای فاصله‌گذاری اجتماعی به حالت کما فرورفته به سمت ایجاد مسیر رشد و خوشبختی. در نتیجه شرکت‌ها در بسیاری از بخش‌ها باید یک دوره کوتاه‌مدتِ سخت را طاقت بیاورند تا بتوانند به گزینه‌های بلندمدت دست پیدا کنند؛ اما درعین‌حال که بقاء دغدغه اصلی محسوب می‌شود، دستیابی به موفقیت سطح بالا یک بازی بلندمدت است و این کار نیازمند آن است که رهبران به محیط جدید، مشتری جدید و انتظارات اجتماعی شدت یافته پاسخ بدهند تا بتوانند مسیری را برای برون‌رفت از این تنگنا پیدا کند.

همچنین کووید ۱۹ جنبه های غیر بازاری استراتژی را بیش از بیش برجسته تر کرد. انعطاف پذیری سیستم‌ها را فقط می‌توان از طریق همکاری بین شرکت‌ها و شرکت‌ها و دولت‌ها ایجاد کرد و به دست آوردن آن چیزی که صرفاً به‌صورت تصادفی رد پای کربن ما را در این همه‌گیری علیرغم تمامی تلاش‌های قبلی که به‌صورت واضح منجر به شکست شده بودند کاهش داده است، احتمالاً انتظارات را برای استفاده از این پیشامد جهت استارت جهشی پیشرفت در این خصوص به‌احتمال زیاد بالا خواهد برد.

به‌عبارت‌دیگر الزامات کوتاه‌مدت و میان‌مدت، مکملِ الزاماتِ بلندمدت درغلبه بر این بیماری، شروع مجدد اقتصاد و انطباق جهان پساکرونایی است و سعی خواهند داشت با جهانی کاملاً متفاوت از واقعیت های دوران قبل از کرونا مواجه شوند و تطبیق یابند. شاید " بازگشتی به حالت عادی" تعبیری واقعی نباشد.

پنج الزام برای برون‌رفت از این تنگنا

برای بررسی اولویت‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت، ما به بررسی پنج الزام رهبری می‌پردازیم.

پایداری باعث مسطح شدن منحنی می‌شود

اولویت اول آنکه باید منحنی شیوع بیماری را به‌صورت پایدار و مسطح نگه داریم. در حال حاضر ابزارهایی که می توانند به کاهش سرعت همه گیری کمک کنند: فاصله گذاری اجتماعی سفت و سخت و قرنطینه. متأسفانه این ابزارها مانع از جابجایی کالاها و افراد شده و به زمین گیر کردن طولانی‌مدت اقتصاد منجر می شود؛ اتفاقی که موارد مشابه تاریخی چندانی برای آن وجود ندارد. هیچ موازنه قابل قبولی بین دلار و نرخ مرگ‌ومیر وجود ندارد، بنابراین باید به دنبال شکستن این اصل پذیرفته شده باشیم و این کار نه‌تنها از طریق مسطح کردن منحنی بلکه از طریق ایجاد ثبات در زندگی افراد و سرزنده نگه‌داشتن آن‌ها میسر می‌شود.

بیشترین امیدواری ما این است که روش های درمان بتوانند به این بیماری پاسخ بدهند و واکسن پیدا شود اما هنوز درمان قطعی برای آن وجود ندارد و کشف واکسن و همگانی شدن آن نیز احتمالاً حداقل ۱۸ ماه به طول می انجامد. ما باید هر آنچه می توانیم انجام دهیم تا بتوانیم هردوی این مسیرها را از طریق سرمایه‌گذاری بسیار زیاد در نوآوری، آزمون‌های بالینی و ظرفیت‌های تولید دنبال کنیم.

در میان‌مدت اما بر اساس آنچه از کشورهایی مانند کره جنوبی می‌توان آموخت نیاز به رویکردهای جدید است. این کار نیازمند آزمایش در مقیاس بالا هم برای موارد ابتلا و هم برای ایمنی، ایجاد مدل‌های جدید برای دسته‌بندی ریسک، اتخاذ اقدامات جدید برای رهگیری سریع و ردیابی و اجرا و همچنین دستورالعمل‌هایی است که نشان دهد کجا و کی و چگونه اجتماعات و اقتصاد به‌صورت آزاد عمل کنند و کی و چگونه در مقابل شیوع مجدد بیماری‌های همه‌گیر واکنش نشان داده شود. این موضوع همچنین نیاز به همکاری بسیار زیاد و مذاکرات یکپارچه و منسجم بین دولت‌ها و سیستم‌های بهداشت و کسب‌وکارها و همچنین نوآوری‌های سیاسی و قانونی است. ما باید رویکردهای جدید را خیلی سریع معرفی و پیاده‌سازی کنیم و یادگیری و قدرت تطابق خودمان را با موقعیت‌هایی که به‌صورت بنیادی تغییر پیدا می‌کنند افزایش دهیم.

لازم به ذکر نیست که این چالش بسیار گسترده دولت‌ها و جوامع و کسب‌وکارها را به بوته آزمایش گذاشته است. اما با در نظر گرفتن گزینه های دیگر برای اقتصاد در حال اغماء یا بهبودی سریع بیماری ها و سیستم‌های بهداشتی مضمحل شده ما انتخاب چندانی نداریم به‌جز این‌که هر آنچه از دستمان برمی‌آید انجام دهیم.

مصرف‌کننده‌های جدیدی به دست آوریم (برگردانیم)

به محض اینکه این بیماری تحت کنترل در بیاید، ضروری است که کسب وکارها سفر جدیدی را برای پیروزی و یافتن مشتریان جدید در جهان پساکرونا شروع کنند. جنگ ها، بیماری های واگیردار و سایر بحران‌های اجتماعی اغلب باعث تغییر نگرش‌ها، رفتارها و الگوهای تقاضا می‌گردد. جنگ جهانی دوم نه‌تنها منجر به اختراع یا ایجاد شتاب در تجاری‌سازی موتورهای جت، رادار، پنی‌سیلین، هلیکوپترها، کابین‌های

فشرده هواپیما، راکت‌های قابل‌کنترل، پلاستیک مصنوعی و بستری برای سایر محصولات شد، بلکه توانست باعث شتاب دادن و رونق هواپیمایی تجاری، رونق مسکن‌سازی در حومه‌های شهری و حضور زنان در محیط کار و سایر تغییرات اجتماعی عمیق گردد. شرکت‌ها باید بتوانند واقعیت‌های جدید نوظهور را تشخیص داده و خود را با آن‌ها تطبیق دهند و به این واقعیت‌ها شکل دهند.

فریبنده‌ترین جنبه این قضیه تشخیص بین تغییرات کوتاه‌مدت منبعث از آن و تغییرات پایدارتر است. شرکت‌ها باید روندهای نوظهور را با استفاده از تحلیل داده‌های پرتکرار شناسایی کرده و پایداری آن‌ها را از طریق انسجام با روندهای طولانی‌مدت تحلیل مصرف‌کننده‌ها و بررسی سیگنال‌های به‌دست‌آمده از بازیگران مستقل درک کنند و مدل‌های جدید تکراری را بکار گیرند و به‌سرعت از کشورهایی که در بالای این چرخه قرار دارند مانند چین و کره بیاموزند. برای این کار شرکت‌ها نیازمند چرخش از طرز تفکر مدیریت بحران به سمت طرز تفکرهای خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تری هستند.

به‌رغم این پس رفت، دو روند در حال حاضر کاملاً شفاف به نظر می‌رسد. اولین روند، شتاب گسترده تغییر به سمت کانال‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال است. بنگاه‌های اقتصادی سنتی باید این اطمینان را کسب کنند که به‌صورت کامل در این جریان تغییر دخیل شده‌اند نه اینکه فقط خود را در معرض ریسک تغییرات پرشتاب ناشی از شرکت‌های دیجیتالی فعلی قرار دهند.

روند دوم، چالش بزرگ برای بخش اعظمی از اقتصاد جهت بازگرداندن و اعاده اعتماد مشتری است: ورود به یک رستوران، وارد شدن به یک فروشگاه، پرواز یا تماشای مسابقات و تفریحات به‌صورت زنده همگی نیازمند سطوح بالایی از هیجان و اضطراب است که می‌تواند مانع از ایجاد تقاضا گردد حتی بعد از اینکه فاصله‌گذاری‌های اجتماعی برداشته شد. بنابراین کسب‌وکارها باید تدابیری برای اعتمادسازی بیندیشند که

هم به‌صورت مستقل و فردی و هم به‌صورت جمعی در قالب مجموعه‌ای از ابزارهای امنیتی جدید برای بازگرداندن اعتماد عمل کند؛ درست همانند تدابیری که بعد از حملات ۱۱ سپتامبر در عرصه هواپیمایی اتخاذ شد.

تحول دیجیتالی پرشتاب

همچنان که شرکت‌ها خود را با جهان پساکرونا تطبیق می‌دهند بایستی به تحول دیجیتالی خودشان نیز شتاب بدهند. درست قبل از شروع بحران بسیاری از کسب‌وکارها برنامه تحول دیجیتالی را هم برای دفاع از خودشان در برابر آشفتگی‌های رقابتی و هم اهرمی کردن کارایی برتر مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال با توجه به‌چابکی، قابلیت تکامل، مقیاس‌پذیری و بهره‌وری و سفارشی‌سازی دنبال می‌کردند.

درواقع بزرگ ترین بنگاه های اقتصادی یک استراتژی دیجیتال دارند که شامل پلتفرم های دیجیتال، اکوسیستم، مدل‌های عملیاتی و پیشنهادهایی است که مبتنی بر هوش مصنوعی بوده و توسط برنامه‌های تحولی دیجیتالی پشتیبانی می‌شود؛ اما آنچه یک حرکت احتیاطی و با سرعت آرام بود حالا به یک اولویت فوری و مرجح تبدیل شده است. همان‌طور که سارس (که بیشتر محدود به آسیا بود) باعث شتاب بخشیدن به تطابق با تجارت دیجیتال گردید و باعث پیدایش علی‌بابا شد، کووید-۱۹ نیز در حال حاضر دارای اثر مشابهی است اما این بار در یک مقیاس جهانی. کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان فرصت‌های فراوانی برای خرید، کار کردن و همکاری به‌صورت دیجیتالی پیدا کرده‌اند. این روش در کنار اقتصاد عموماً برتر کانال‌های دیجیتالی، باعث شتاب بخشیدن به نفوذ هر چه بیشتر مدل‌های کسب‌وکار دیجیتالی خواهد شد.

اولین موج برنامه‌های دیجیتالی نشان داد که این برنامه‌ها همانند سایر برنامه‌های تغییر در مقیاس بالا در ابتدا با چالش‌هایی همراه هستند. این برنامه‌ها باید کلی‌نگر و مبتنی بر ارزش‌آفرینی بوده و نباید صرفاً

مبتنی بر تکنولوژی یا محدود به فرآیندها و پیشنهادات موجود باشند. مهم‌تر از همه برای رقابت پویا در این مسابقه یادگیری، سازمان ها نیازمند درک دوباره این موضوع هستند که باید هوش انسانی را با یادگیری ماشینی درهم بیامیزند. شرکت‌ها باید بر بخش انسانی تحول دیجیتالی متمرکز شوند حداقل به همان اندازه بخش تکنولوژیکی آن از جمله تلفیق روش‌های کار کردن.

خلق مزیت از طریق انعطاف‌پذیری

همچنان که شرکت‌ها و کشورها مدل های عملیاتی خود را بازنگری می کنند انعطاف پذیری به یکی از معیارهای مهم طراحی تبدیل می‌شود. شرکت‌هایی که چندین دهه صرف زنجیره‌های تأمین اثربخش و گسترده در سرتاسر دنیا نموده‌اند و فعالیت‌های تولیدی خود را در کشورهایی با هزینه تولید کمتر متمرکز کرده و آن‌ها را به‌صورت لجستیک دیجیتالی به همدیگر متصل کرده‌اند اثربخشی این زنجیره‌ها را از طریق سرعت، مقرون به صرفه بودن و سودآوری می‌سنجند.

کووید-۱۹ نشان داده است که سیستم‌هایی که عمدتاً برای بیشینه‌سازی اثربخشی ساخته شده‌اند در شرایط استرس‌زای این‌چنینی شکننده می‌شوند. این موضوع نه‌تنها در مورد سیستم‌های کسب‌وکار بلکه برای بهداشت و سلامت و سیستم‌های مدیریت بحران نیز صدق می کند. بنچ مارک نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت ها تمایل دارند تا زنجیره تأمین خود را به صورت مرکزیت زدایی شده و به شیوه انعطاف‌پذیر بازیابی کنند و بسیاری از دولت‌هایی که به وابستگی خود به تعداد معدودی از تولیدکنندگان واکسن و ماسک و دستگاه های تهویه و تنفسی در کشورهای دوردست پی برده اند، به احتمال زیاد زنجیره‌های دستیابی کوتاه‌تر، موجودی‌های اورژانسی و خود اثربخشی بیشتر را سیاست‌هایی مؤثرتر در حوزه‌های خطیر و بحرانی در نظر خواهند گرفت.

علاوه بر انعطاف پذیری زنجیره تأمین، انعطاف پذیری ترازنامه نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. در کوتاه‌مدت این امر نیازمند کاهش هزینه، تمرکز بر نقدینگی و در برخی موارد نیازمند حمایت دولتی است و در بلندمدت می‌تواند قدرت فعالان را برای تحت‌فشار قرار دادن هیئت‌های بازرگانی کمتر کرده و از نفوذ مدیران سرمایه‌ها جهت پیشبرد اهرم پذیری بالاتر و بازخرید سهام بکاهد.

درحالی که رهبران کسب وکارها بارها درباره انعطاف پذیری صحبت کرده‌اند، اما شرکت‌های بسیار کمی سیستم‌های خود را برای طراحی، اندازه گیری و مدیریت آن آماده می کنند. ویژگی اصلی سیستم‌های انعطاف‌پذیر، نسخه‌برداری (بافرها)، تنوع، پودمانی، ملاحظه گری، قابلیت انطباق و درهم تنیدگی اجتماعی آن‌هاست. برای طراحی چنین سیستمی شرکت‌ها نیازمند تفکر به طرق مختلف درباره کسب‌وکار هستند و باید بیشتر طرز تفکر بیولوژیکی داشته باشند تا مکانیکی.

استراتژی سنتی کسب‌وکار بر این سؤال استوار است که " بازی من تا چه حد خوب است؟" اما در دنیای پویا و غیرقطعی این سؤال را باید در نظر بگیریم که "بازی من تا چه اندازه سخت است و آیا می‌توانم خودم را با این بازی تطبیق دهم و تا چه مدت این بازی ادامه خواهد یافت؟"

بسیج اهداف در راستای منافع مشترک

قبل از این بحران، مدیران عامل درگیری عمیق در اهداف شرکت سرمایه‌داری چند ذینفعی و پایداری در پاسخ‌گویی به هشدارهای جهانی و سایر نگرانی‌های جمعی را آغاز کرده بودند. این برنامه عمل بی‌شک در اثر کووید-۱۹ بسیار فوری و ویژه خواهد بود. همچنان که شهروندان و کسب کارهای کوچک دشواری‌های زیادی را متحمل می‌شوند و دولت‌ها از بنگاه‌های اقتصادی بزرگ با بسته‌های حمایتی بی‌سابقه‌ای دفاع می‌کنند، ما باید منتظر موشکافی و بررسی دقیق ارتباط اجتماعی و تأثیرات شرکت‌ها باشیم. شرکت‌های

مجزا چگونه می‌توانند در این دوره خیلی خاص عمل کرده و ارتباط برقرار کنند، دوره‌ای که تا مدت‌های مدیدی در خاطر همه خواهد ماند.

شرکت ها و دولت ها نیاز دارند که حالت جدیدی از بسیج همگانی و عملکردها را در پیش بگیرند. بزرگ‌ترین مشکلات ما یعنی مسطح سازی و پایدارسازی منحنی اعتماد در کوتاه‌مدت، گرمایش جهانی، افزایش بی‌عدالتی و آماده شدن برای همه‌گیری آینده در بلندمدت، همگی جزء مشکلات مشترکی هستند که صرفاً با رقابت شدیدتر در چهارچوب‌های بازار و نظارت شرکتی در چهارچوب قوانین قابل‌حل نیستند. در حال حاضر عواقب مسائل خارجی به‌خوبی سنجیده و بررسی نمی‌شود و نظارت جهانی محدودی بر روی مشکلات عمومی وجود دارد و در بسیاری از موارد ما مکانیسم‌های رهگیری سفت و سختی در راستای اهداف مشترک نداریم.

پیمایشی اخیر نشان داد که دولت ها خیلی بیشتر از شرکت ها قابل اعتماد هستند اما از شایستگی و صلاحیت کمتری برخوردارند. درحالی‌که شرکت ها کمتر قابل اعتماد هستند اما با شایستگی و صلاحیت بیشتری عمل می‌کنند. هم از دولت‌ها و هم از شرکت‌ها انتظار می‌رود که این انگاره‌ها را به‌نوعی بشکنند. برای دستیابی به موفقیت جمعی ما هم به دولت‌هایی باصلاحیت و شایستگی و انعطاف‌پذیری نیاز داریم و هم به شرکت‌های مبتنی بر هدف.

تمامی ایده‌ها صرفاً پتانسیل‌هایی هستند که فقط به‌واسطه عملکرد جمعی و فردی می‌توانیم به آن‌ها دست پیدا کنیم. تاکنون نقش رهبری تا این اندازه مهم نبوده است. رهبران کسب‌وکار باید روایت جمعی از امید ارائه دهند و برای عملکردهای جمعی جسورانه به‌مثابه تسهیل گر عمل کنند؛ چرا که فقط از این طریق می‌توانیم به کووید-۱۹ به‌عنوان یک نقطه چرخش در پیشرفت جمعی نگاه کنیم و نه به‌عنوان فرصتی برای اتلاف.

تحول دیجیتالی دنیای مد

همین حالا یا هیچوقت

برخی از شرکت های پوشاک، مد و لوکس از بحران کنونی جان سالم به در نخواهند برد؛ اما دیگران برای آینده موقعیت بهتری خواهند یافت. این امر به قابلیت‌های دیجیتالی و تحلیلی آن‌ها بستگی دارد.

همه‌گیری کووید-۱۹، به‌طور هم‌زمان یک بحران بی‌سابقه سلامتی و یک شوک اقتصادی جهانی است. در میان این بیماری فراگیر، صنایع پوشاک، مد و لوکس[1] به سرعت در جهت رفع نیازهای فوری بهداشت عمومی نظیر بستن فروشگاه ها، ساخت کالاهای موردنیاز مانند ماسک صورت و ضدعفونی کننده دست و کمک‌های مالی به سازمان‌ها و مراقبت‌های بهداشتی حرکت کرده است. در همین زمان، این شرکت‌ها در

[1] Apparel, Fashion, Luxury (AF&L)

حال دست‌وپنجه نرم کردن با عواقب کووید-۱۹ در کسب‌وکارهایشان هستند، که ازجمله از دست دادن شغل افراد زیادی در صنعت و در کل جهان می‌باشد.

اگرچه کسی در صنعت شدت این بحران را پیش‌بینی نمی‌کرد، اما برخی از شرکت‌های مد که از دیگر شرکت‌ها به دلیل دانش دیجیتالی خود، مجهزتر هستند، متوجه این موضوع شده‌اند. در این مقاله، تأثیر کووید-۱۹ بر صنایع پوشاک، مد و لوکس را تا به امروز، بررسی می‌کنیم. سپس مجموعه‌ای از اقداماتی ارائه می‌گردد که این شرکت‌ها می‌توانند برای ایجاد قابلیت‌های دیجیتالی و تحلیلی خود به‌کار گیرند، نه‌تنها برای اطمینان از استمرار تجارت و کسب و کارشان و به حداقل رساندن روند نزولی کووید-۱۹، بلکه برای خروج از بحران در موقعیتی ناخوشایند.

شکاف دیجیتالی عمیق‌تر

نظرسنجی‌های انجام‌شده ما از مصرف‌کنندگان در ماه آوریل، نشان می‌دهد که ۷۰ تا ۸۰ درصد از قصد خرید آفلاین و ۳۰ تا ۴۰ درصد از قصد خرید آنلاین در اروپا و آمریکای شمالی، و حتی در کشورهایی که به‌طور کامل قرنطینه نشده‌اند، کاهش یافته است[1]. پس تجارت الکترونیکی، کاهش فروش در فروشگاه‌ها را جبران نمی‌کند. بااین‌وجود، بسته شدن فروشگاه‌ها برای برندهای مد بسیار مهم بوده است و اهمیت حیاتی آنها حتی بعد از بهبود این شرایط هم ادامه دارد. در چین، بازگشت ترافیک آفلاین تدریجی بوده است، به‌طوری‌که ۷۴ درصد از مصرف‌کنندگان چینی گفتند که در دو هفته پس از بازگشایی فروشگاه‌ها از مراکز خرید دوری کردند[2]. این نشان می‌دهد که برخی از فروش‌های آفلاین می‌توانند به‌طور دائم به تجارت الکترونیکی تغییر کنند.

---

1 “Global surveys of consumer sentiment during the coronavirus crisis,” April 2020, McKinsey.com.

32 McKinsey Chinese COVID-19 consumer-sentiment survey with field work March 21–23, 2020.

دیجیتالی شدن نه تنها برای یک کانال فروش بسیار مهم است؛ بلکه می تواند به شرکت ها کمک کند ساختارهای هزینه را اصلاح کنند و هر مرحله از زنجیره ارزش را بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر طراحی کنند. به‌عنوان‌مثال، دیجیتالی شدن می‌تواند لجستیک و مقررات جدید فروش، مانند کلیک و جمع‌آوری و تحویل از درب فروشگاه ها در داخل ماشین، راه های خلاق برای دستیابی به مشتری، و کمک به پیش بینی و مدیریت موجودی برای ایجاد زنجیره تأمین منعطف تر، را فعال کند. اصلی ترین عامل ایجاد این داده ها، شفافیت، دولت و دقت در آن‌ها است که تابه‌حال تا این حد مهم نبوده است.

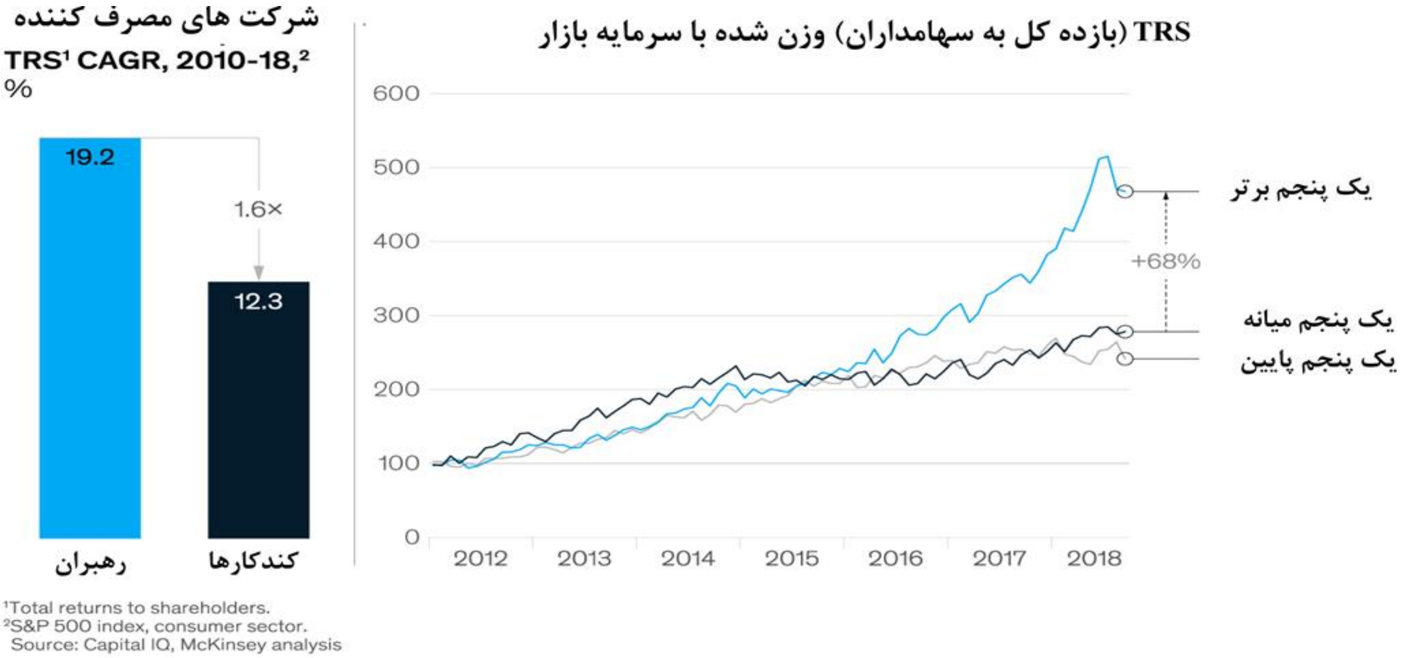
این شواهد همگی شکاف دیجیتالی عمیق تری را پیش‌بینی می کنند. حتی قبل از این بحران، شرکت‌های موفق دیجیتالی و تحلیلی از رقبای خود که توانایی های دیجیتالی و تحلیلی نیرومندی نداشتند، در سطح بالاتری برخوردار بودند (شکل ۱). بحران کووید-۱۹، فقط شکاف بین رهبران صنعت و افراد کندکار را بیشتر کرده است. برای رهبرانی که توانایی و تمایل به سرمایه‌گذاری دارند، این بیماری همه‌گیر مانند یک شتاب دهنده عمل کرده است. یک مدیر اجرایی برجسته پوشاک اخیراً اظهار داشت: ”ما دو سال تحول دیجیتال را در دو ماه انجام داده‌ایم.“

بنابراین، برای مدیران بخش پوشاک، مد، لوکس و کلیه زیرمجموعه‌های مربوطه (مانند محصولات زیبایی و کالاهای ورزشی)، این امر واضح است که: دیجیتالی و تحلیلگری را به عنصر اصلی استراتژی شرکت خود تبدیل کنند.

تعدادی از ترندهای موجود در جهان پس از کووید-۱۹ یا همان ”جهان نرمال بعد از آن“، باعث می شود دیجیتال و تحلیلگران حتی از اهمیت بیشتری برخوردار باشند. فاصله‌گذاری فیزیکی می‌تواند ادامه یابد، و باعث شود که مصرف‌کنندگان از فروشگاه‌های خرید حضوری کمتر بازدید کنند و یک اقتصاد بدون تماس می‌تواند ظهور یابد، که باعث افزایش تجارت الکترونیکی و اتوماسیون در سطح جدیدی می‌شود.

پیامدهای این ترندها بسته به نقطه شروع دیجیتال و جهت‌گیری استراتژیک، برای هر شرکت متفاوت خواهد بود. رهبران دیجیتال و آنالیزورها (شرکت‌هایی که در آن‌ها فروش آنلاین ۳۰ تا ۴۰ درصد از کل فروش را شامل می‌شود، بخش‌هایی از زنجیره ارزش آن‌ها به‌طور قابل‌توجهی دیجیتالی شده‌اند و کانال‌های آنلاین و آفلاین تا حدی ادغام شده است) امروز، این فرصت و مزیت را دارند، اما می‌توانند به‌سادگی در مقابل رقبایی که تغییر شتاب‌دهنده‌تری دارند، ببازند.

شکل ۱: رهبران دیجیتال و تحلیل‌گران در بازده کل سهامداران، از رقبای خود جلوتر هستند



McKinsey & Company

از طرف دیگر ، افراد کندکار (شرکت‌هایی که در آن‌ها فروش آنلاین ۲۰ درصد از کل فروش را شامل می‌شود، سطح دیجیتالی پایین‌تری در زنجیره ارزش دارند و سیستم‌های آنلاین و آفلاین جداگانه‌ای دارند) فرصتی برای تمرکز کل شرکت و سیستم‌های آن بر دیجیتال و تجزیه‌وتحلیل را دارند تا شاید سهم بازار را با سرمایه‌گذاری بر هزینه‌های کمتر به‌دست آورند، که در بسیاری از برندها عامل محدودکننده‌ای بوده است.

باوجوداین بحث‌ها، دیجیتالی شدن یک "علاج قطعی" نخواهد بود. شرکت‌ها باید سرمایه‌گذاری‌ها را به مناطقی که بالاترین ارزش کسب‌وکار در آن نهفته است، هدایت کنند - که ممکن است در فروش نباشد، بلکه درجایی دیگر از زنجیره ارزش باشد. علاوه بر این، شرکت‌ها باید از "آب‌طلاکاری" و زیبا جلوه دادن ظاهر خود، جلوگیری کنند، و در عوض سریع‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه‌حل قابل‌استفاده دیجیتال را که به هدف تجاری می‌رسد، هدف قرار دهند. درنهایت، ترتیب‌بندی ابتکارها و خلاقیت‌ها نقش مهمی در ایجاد دگرگونی دیجیتالی یک شرکت تا حد ممکن در بودجه خود، بازی خواهد کرد.

همین حالا حرکت کنید: اولویت‌های فوری

سلامتی و ایمنی کارمندان و مشتریان، قطعاً اولویت اول بوده و هست. هم‌اکنون، شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس فروشگاه‌های خود را بسته‌اند، مراحل و پروتکل‌های جدید بهداشتی و ایمنی را در انبارها و مراکز توزیع قرار داده‌اند و ابزارهای دیجیتالی برای کار و همکاری از راه دور را معرفی کرده‌اند.

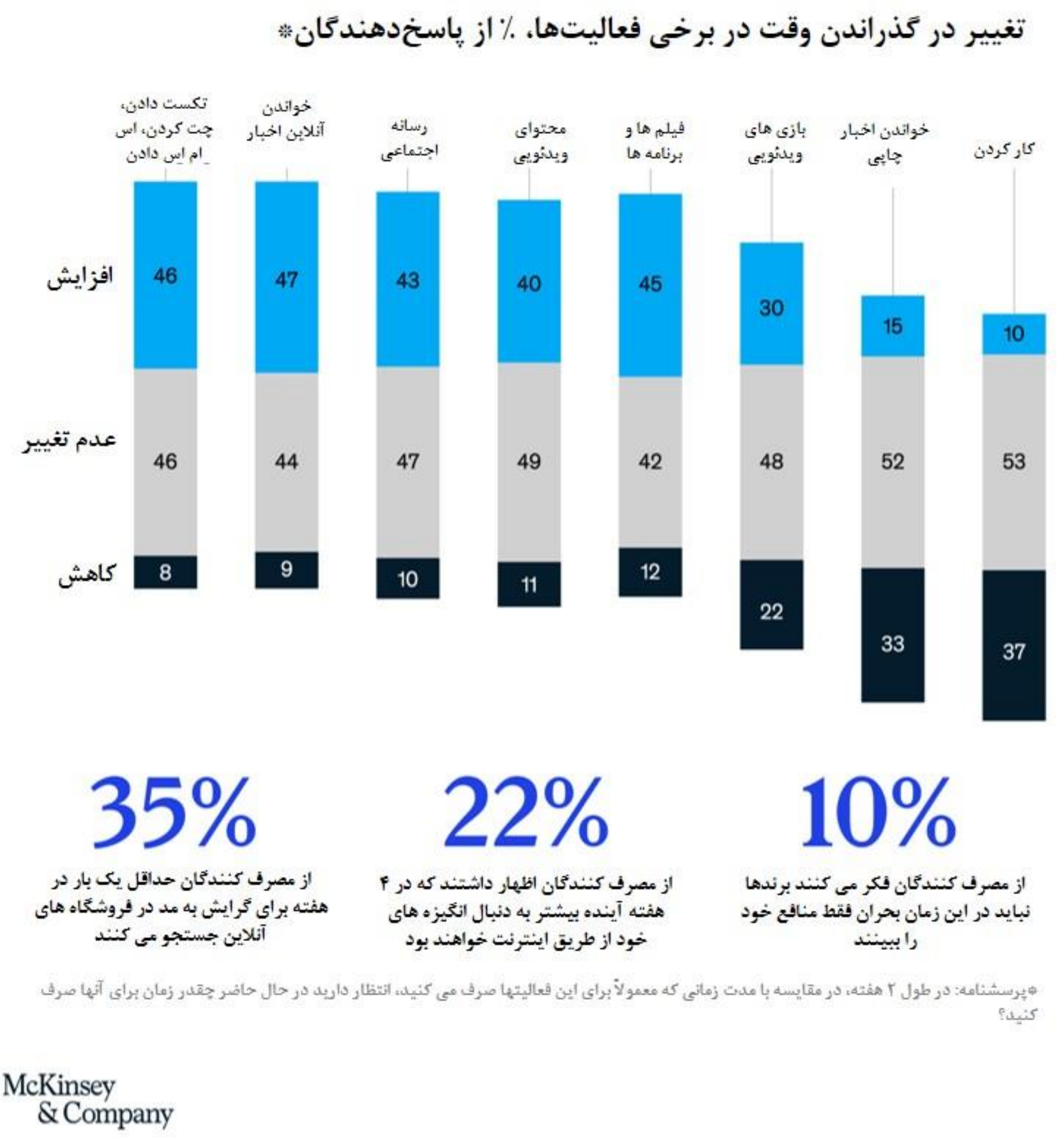
اگرچه اوضاع نامشخص و روزبه‌روز در حال تحول است، مجموعه‌ای از اقدامات مشخص شامل اقدامات دیجیتالی و تحلیلگری وجود دارد که رقبای شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس باید هم‌اکنون برای ادامه جریان کار، ضرر و زیان فروش و برنامه‌ریزی بازگرداندن آنها، انجام دهند.

با مشتریان با روشی درست و معتبر برخورد کنید

ایمیل، رسانه‌های اجتماعی و دیگر کانال‌های دیجیتال رشد قابل‌توجهی در مصرف خود طی این بحران، مشاهده کرده‌اند (شکل ۲). بنابراین، برندهای پوشاک، مد و لوکس، باید از طریق این کانال‌ها ارتباط خود را با مصرف‌کنندگان ادامه دهند، حتی اگر بیشتر مصرف‌کنندگان در حال حاضر پول خرج نمی‌کنند. از کانال‌های دیجیتالی برای راه‌اندازی ارتباطات واقعی و هدایت‌شده در زمینه سلامت، ایمنی، پویایی تجارت

و ایجاد جوامع مجازی استفاده کنید. اگر تصمیم دارید محتوای مرتبطی برای مصرف‌کنندگان ارسال کنید، حتماً این کار را با لحنی مناسب و همدلی انجام دهید (به‌عنوان‌مثال، یک بازیگر جهانی پوشاک ورزشی، اکنون در اینستاگرام درس‌های یوگا ارائه می‌دهد).

شکل ۲: مصرف‌کنندگان در این بحران، وقت بیشتری را به‌صورت آنلاین سپری می‌کنند



چه یک پیشنهاد شخصی باشد و چه اطلاع‌رسانی از یک متخصص مد، بهترین برندها حتی در صورت بسته بودن فروشگاه‌ها، روابط بین مشتریان خود را حفظ می‌کنند. در ارتباط بودن با وفادارترین مشتریان خود، نه‌تنها باعث حفظ تصویر ذهنی برند تجاری می‌شود، بلکه باعث رونق فروش نیز می‌شود. در یک پلتفرم تجارت الکترونیکی برجسته در چین، حجم معامله برای برنامه‌های کوچک برند مد (اپلیکیشن‌های معروف جاسازی‌شده در دیگر اپلیکیشن‌ها میان کاربران پلتفرم) بین ژانویه ۲۰۲۰ و فوریه ۲۰۲۰، در اوج شیوع چین، بیش از دو برابر شده است.

عملیات آنلاین خود را اندازه‌گیری و اصلاح کنید

ما انتظار داریم سهم آنلاین مد و پوشاک در اروپا و آمریکای شمالی ۲۰ تا ۴۰ درصد طی ۶ تا ۱۲ ماه آینده افزایش یابد. در ماه آوریل، ترافیک بین ۱۰۰ وب‌سایت برتر متعلق به برندهای مد، ۴۵ درصد در اروپا افزایش یافت. برخی از رقبای بزرگ‌تر حتی شدت تبلیغات خود را کاهش داده‌اند تا بتوانند حجم سفارش‌ها را کنترل کنند.

ارائه یک تجربه عالی برای مشتری به‌صورت آنلاین ضروری است، بنابراین منابع خود را مجدداً جابه‌جا کنید و توجه مدیریت را از آفلاین به آنلاین تغییر دهید. همچنین، قابلیت‌های خود را در ایجاد تقاضا و تحقق مقیاس نیز افزایش دهید (شکل ۳). به‌عنوان مثال با بهبود عملکرد جستجوی وب‌سایت خود و گسترش مجموعه آنلاین خود، نقاط اصطکاک را در هر قسمت از سفر آنلاین مشتری از بین ببرید. برخی از خرده‌فروشان، کارکنان فروشگاه خود را از فروشگاه‌های بسته‌شده به کارکنان حمایت از فروش آنلاین یا کمک به مصرف‌کنندگان از طریق مراکز تماس دیجیتال، انتقال داده‌اند.

شکل ۳: شرکت‌ها باید قابلیت‌های آنلاین خود را در تولید تقاضا و مدیریت عملیات بالا ببرند

نمونه ای از اهرمها

مدیریت عملیات

وفاداری

- روی روابط کاربری و تجربه کاربر متمرکز شوید (این مسئله مهمتر از همیشه است، زیرا مشتریان حاضرند تغییر برند و سلیقه دهند.)
- بازاریابی ارتباط با مشتری را به حداکثر رسانده و فرکانس کمپین های الکترونیکی و اپلیکیشن را به حداکثر برسانند.
- فرصتی برای ایجاد پیشنهادهای ویژه برای مشتریان وفادار تهیه کنید.
- تمرکز خود را بر تحویل بدون تماس (آموزش کارکنان تحویل، ارتباطات) بگذارید تا با انتظارات مشتری مطابقت داشته باشید.
- با مشتریان ارتباط مفید برقرار کنید (به عنوان مثال، ایمیل از مدیر عامل شرکت برای رسیدگی به وضعیت).

موجودی و اجرای آن

- تقویت روابط تأمین کننده، به ویژه برای واحدهای نگهداری موجودی در اولویت (به عنوان مثال، جلسه مدیر عامل)
- اولویت بندی واحدهای نگهداری موجودی و اطمینان از تخصیص موجودی کافی (به عنوان مثال، روزهای موجودی طولانی تر برای واحدهای نگهداری موجودی با تقاضای بالا).
- مدیریت بهینه موجودی، انجام سفارشات آنلاین از بهترین مکان آنلاین یا آفلاین برای بهینه سازی موقعیت کلی موجودی.
- ظرفیت تحقق و پشتیبانی مشتری را برای افزایش تقاضا آماده کنید.
- منابع موقت کارمندان، در صورت نیاز .
- سناریوها را مشخص کرده و برای بدترین حالت برنامه ریزی کنید؛ با مقامات دولتی همکاری کنید تا دستورالعمل ها را درک کنید.

افزایش تولید

مکان و تغییرات

- ارسال پیام در سایت برای اطلاع رسانی به وضعیت فعلی (به عنوان مثال ، صفحه ی متن با محتوای ویژه برای وضعیت کووید-۱۹)
- علائم و تبلیغات هدفمند را برای خنثی کردن بیش از حد موجودی پیش بینی شده، راه اندازی و بهینه کنید.
- مجموعه و صفحه نمایش محصول در سایت را بهینه کنید (به عنوان مثال، روی واحدهای نگهداری موجودی برتر تمرکز کنید).
- ارائه بسته های مختلف (به عنوان مثال جعبه های خانوادگی)، پیشنهادات ویژه (به عنوان مثال، ارسال رایگان، ۲ تا بخر ۳ تا ببر) و تخفیف های نوآورانه.

ارتباط، آگاهی و ترافیک

- دامنه را ساده سازی کنید، برای رفع نیازهای فوری و موارد ضروری ترافیک مشتری جدید، را در اولویت قرار دهید.
- کمپین های متنی و شخصی را از طریق کانال های بازاریابی راه اندازی کنید.
- بودجه را به موثرترین کانالهای هدف پولی اختصاص دهید (به عنوان مثال، فیسبوک، اینستاگرام، موتور جستجوی تبلیغات).
- بهینه سازی موتور جستجو و سایر کانال های غیرپولی را با وضعیت تنظیم کنید (به عنوان مثال، اصلاح کلمات کلیدی).
- تغییر تمرکز از ساختمان تجاری به بازاریابی عملکرد (از جمله بودجه بندی مجدد).

McKinsey & Company

درحالی‌که بیشتر رقبای شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس در تجارت الکترونیکی حضور دارند، برخی هنوز در آن حضور ندارند. شرکت‌ها بدون کمک شخص ثالث می‌توانند طی ۱۰ تا ۱۵ هفته یک پلتفرم آنلاین راه‌اندازی کنند. یک خرده‌فروش با حمایت یک شرکت خصوصی این کار را در ۱۳ هفته انجام داد (شکل ۴).

اهرم‌های بازاریابی دیجیتال را به‌عنوان بازگشت تقاضا در اولویت قرار دهید

در انتظار تغییر جهت فروش آنلاین، بیشتر بودجه بازاریابی خود را به کانال‌های دیجیتال اختصاص دهید.

"اتاق فکر" بازاریابی دیجیتالی خود را ایجاد کرده یا بهبود بخشید - به عنوان مثال، با ایجاد داشبورد

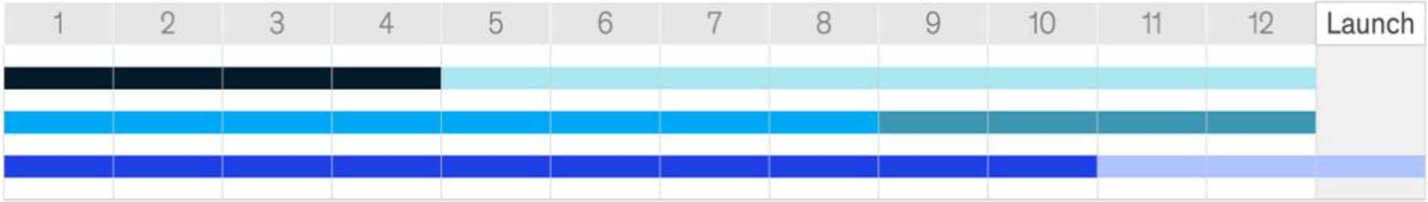
دیجیتالی در سطح C، می توان یک کانال چندوجهی از تجارت الکترونیکی، مدیریت ارتباط با مشتری و رسانه های اجتماعی را فراهم کرد که شناسایی سریع فرصت ها برای بهینه سازی یا رشد بهره وری را امکان‌پذیر سازند.

شکل ۴: یک خرده‌فروش در ۱۳ هفته بستر تجارت الکترونیکی را ایجاد و راه‌اندازی کرد

جدول زمانی شروع ، هفته ها

تأثیر بیش از ۴۰۰٪ نرخ رشد هفتگی در هفته در فروش آنلاین طی ماه اول

شرکت خرده فروش سهام خصوصی با ۱۰۰۰ فروشگاه فیزیکی، حضور آنلاین ندارد.



آماده شدن برای تحویل
اهداف، نتایج کلیدی و شاخص های کلیدی عملکرد را دنبال کنید؛ حفظ بودجه؛ ابزار ردیابی را تنظیم کنید.

بازاریابی
تهیه و اجرای برنامه بازاریابی، از جمله بهینه سازی موتور جستجو، تبلیغات درون فروشگاهی و استراتژی راه اندازی.

عملیات
فرآیندهای انبار را برای انجام سفارشات آنلاین تنظیم کنید؛ روی کارمندان جدید انبارداری و ایجاد تیم خدمات مشتری تمرکز کنید.

توسعه تکنولوژی
پایه و اساس تکنولوژی را ایجاد کنید؛ ادغام فروشگاه آنلاین با سیستم مدیریت انبارداری.

طراحی
طراحی فروشگاه اینترنتی، تهیه حداقل محصول مناسب، ادغام ابزارهای دیجیتال مارکتینگ، نمونه های آزمایشی و ایجاد تکرارهای جدید طراحی.

دسته بندی/ کالاهای تجاری
در مورد دسته بندی آنلاین محصولات تصمیم بگیرید و صفحات محصول را آماده کنید (به عنوان مثال، عکسها، جزئیات، اندازه گیری).

McKinsey & Company

برای گرفتن ارزش از بخش های جدید مصرف کننده و رفتارهایی که در طول بحران پدیدار شده اند، نیروهای جدید مشابه با هر بخش را آموزش دهید. برای مثال، با افزودن تصاویر پیشرفته به پست های رسانه اجتماعی و انجام "گوش دادن اجتماعی"، فعالیت های بازاریابی دیجیتال خود را به بهترین درجه ارتقاء دهید تا از خدمات و پیشنهادهای جدید مطلع شوید.

برای مدیریت موجودی از داده‌ها و ابزارهای پیشرفته تحلیلی استفاده کنید

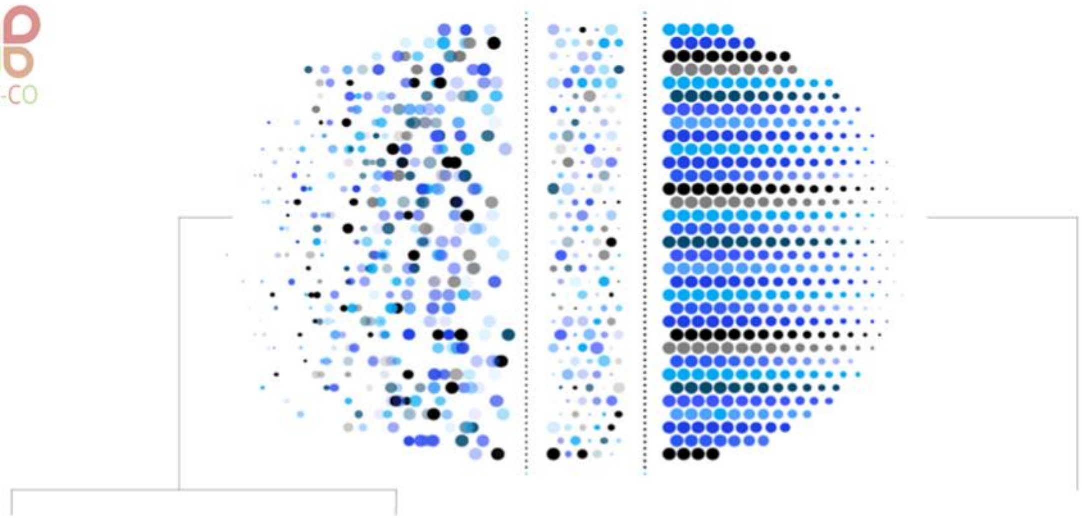
ارزش موجودی اضافی از مجموعه‌های بهار / تابستان ۲۰۲۰ حدود ۱۴۰ میلیارد یورو تا ۱۶۰ میلیارد یورو در سراسر جهان (بین ۴۵ تا ۶۰ میلیارد یورو تنها در اروپا) تخمین زده می‌شود که بیش از دو برابر میزان عادی برای این بخش است. پاک‌سازی این موجودی اضافی، هم برای اطمینان از نقدینگی و هم در ایجاد فضای جدید برای مجموعه‌های جدید، به یک اولویت اصلی تبدیل خواهد شد.

در شرکت‌هایی با بهترین عملکرد، یک "اتاق فکر" برای موجودی‌ها وجود دارد، که از داده‌های بزرگ و تجزیه‌وتحلیل پیشرفته استفاده می‌کند تا ابتدا سناریوهای تقاضای پویا را برای مکان‌ها (کانال، کشور، فروشگاه) و واحدهای نگهداری موجودی شبیه‌سازی کند، سپس ریسک موجودی ایجاد شده را ترکیب کند تا تصمیم‌گیری بهتر شود. به‌عنوان‌مثال اتاق فکر تصمیم می‌گیرد که آیا واحدهای نگهداری موجودی را مجدداً توزیع کند، موجودی خود را به فصول آینده منتقل کند یا نشانه‌های شتاب را تسریع کند (شکل ۵). سرمایه‌گذاری یک شرکت برای توسعه ابزارهای پیشرفته تحلیلی برای هدایت علائم در جریان بحران تقریباً بلافاصله انجام شود.

هزینه‌ها را با استفاده از یک رویکرد مبتنی بر صفر بهینه کنید

با توجه به کاهش فروش ناشی از بحران، کاهش هزینه‌ها برای اکثر شرکت‌ها یک امر ضروری است. بااین‌حال، کاهش تمام خطوط بودجه در کل شرکت خطرناک است. به‌جای آن ما یک روش بودجه ریزی مبتنی بر صفر را توصیه می‌کنیم.

شکل ۵: با استفاده از تجزیه‌وتحلیل، یک شرکت می‌تواند به‌سرعت سناریوهای فروش را ایجاد کند و ریسک موجودی را محاسبه کند.



خروجی

- درک ذره ای از سناریوی "پایه" در سبک ها، کانال ها و مکان ها
- پیش بینی عملکرد شبکه در طول بحران، تغییرات در ردپای
- درک بیشتر از پول نقد مورد نیاز سناریو

تجزیه و تحلیل

- حداکثر ۲۰ ترابایت داده را وارد کرده، ترکیب کرده و آنها را تفسیر کنید، سپس داده ها را با پیش بینی های سازمان های بهداشت جهانی پیشرو، تصمیمات تجاری (مانند زمان باز کردن درهای ایالتی) و سناریوهای ترمیم اقتصادی ترکیب کنید

داده های اختیاری

- برنامه های فروش را در بهترین سطح از جزئیات موجود بفروشید
- داده های محصول محور (استاندارد یا سفارشی)
- داده های تجارت الکترونیکی محور در سطح محصول (به عنوان مثال، کلیک در روز)
- تفکیک فروش طبقه بندی

داده های مورد نیاز

- فروش، واحد، هزینه و قیمت براساس کالاها، فروشگاه و هفته
- موجودی در سطح دانه ای (جزئی) براساس آیتم در هفته
- امکان فروش موجودی داخل فروشگاه بصورت آنلاین
- سلسله مراتب محصول موجود
- پرونده اصلی موجودی در فروشگاه
- داده های فصلی

دو دسته از پروژه‌ها را شناسایی کنید: دسته اول پروژه‌های مهم مرتبط با اولویت‌های اصلی دیجیتال و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها که باید طبق برنامه یا با سرعتی کمی پایین‌تر انجام شوند (برای مثال، ساخت یک پایگاه داده جدید برای فعال کردن بازاریابی شخصی) و پروژه‌های اصلی که می‌توانند به تأخیر بیفتند (مانند مواردی که پاسخ اضطراری را فعال نمی‌کنند). فقط پروژه‌هایی را که در دسته اول قرار داده شده را ادامه دهید و بقیه را متوقف کنید. پس اولوین‌ها و بودجه‌بندی مربوط به پروژه‌های دیجیتالی و تحلیلگری خود را مجدداً تنظیم کنید و آن‌ها را با دنیای پس از ویروس کرونا تطبیق دهید.

وضعیت عادی جدید را شکل دهید؛ اقدامات استراتژیک بلندمدت

هرچند که این بازه‌ها فعلاً نامشخص است، اما بازیکنان صنایع پوشاک، مد و لوکس باید برنامه‌ریزی خود را برای چگونگی رقابت - و شاید حتی تأثیرگذاری - در شرایط عادی جدید صنعت شروع کنند. عادات مصرف‌کننده، تعامل شرکت‌ها با مصرف‌کنندگان و تعداد و انواع لمس‌های دیجیتالی، همه تغییر خواهد کرد. الزامات مربوط به‌سرعت و انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین همچنان افزایش می‌یابد. دیجیتال و علم تجزیه‌وتحلیل نقش مهمی در کمک به شرکت‌ها برای ظهور قوی‌تر از بحران دارند.

هدف بلندپروازانه تنظیم کنید و نقشه راه مشخصی را تعریف کنید

تحول دیجیتالی و تحلیلی به‌طورمعمول یک سفر ۱۸ تا ۲۴ ماهه است، که نیاز به یک هدف جاه‌طلبانه، برنامه‌ریزی روشن و نقاط عطف واقعی دارد. با توجه به تجربیات ما، تحولات موفقیت‌آمیز دیجیتال و تحلیل در عناصر زیر مشترک هستند:

- پشتیبانی قوی (یا حتی حمایت مالی مستقیم) از مدیرعامل شرکت در طول کل مسیر.
- رویکردی عمل‌گرا که با درک مشتری و محرک‌های ایجاد ارزش آغاز می‌شود. دیجیتال به خاطر دیجیتالی بودن نتیجه‌ای حاصل نمی‌کند.
- نقشه راه روشن و اولویت‌بندی ابتکارها، ترکیبی از اقداماتی که به راه‌اندازی توانمندان برای سازمان کمک می‌کند تا با اجرای این عملیات موجب پیروزی سریع شوند.
- تمرکز بر رسیدن به حداقل یک محصول قابل‌دوام (MVP) طی دو تا سه ماه - یک جدول زمانی سریع که به شرکت اجازه می‌دهد تا ضمن تولید ارزش، از تکرار سرمایه‌گذاری‌های بزرگ جلو جلوگیری کند.

- یک تیم مرکزی برای نظارت بر حفظ ارزش. این تیم همچنین با بررسی فرصت‌ها، تخصیص بودجه و هماهنگی اجرا، به ساخت نقشه راه کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کند که تمام تلاش‌ها بیشتر بر روی تأثیرگذاری ملموس است و نه به‌عنوان ظاهرسازی.
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) به‌خوبی تعریف شده برای اندازه‌گیری موفقیت.

اولین قدم در برنامه تحول باید تعریف اولویت‌های دیجیتال باشد که بر اساس مدل کسب‌وکار هر شرکت و نقطه شروع دیجیتال متفاوت خواهد بود. دیجیتال‌سازی چیزی بیشتر از فروش آنلاین است؛ ممکن است برای انتخاب و تراز کردن در مناطق با ارزش اصلی نیاز به یک تشخیص سریع باشد.

به‌طورمعمول، اولویت‌های دیجیتالی و تحلیلی می‌توانند با توجه به جایگاه خود در زنجیره ارزش طبقه‌بندی شوند: تجربه مشتری (جلو)، زنجیره توزیع و عرضه (میانه)، و توابع توسعه و پشتیبانی محصول (عقب). در شکل ۶ تأثیر زیاد شرایط را در هر یک از این سه منطقه نشان داده شده است.

یک تجربه عالی از کانال چندوجهی فراهم کنید

بیماری همه‌گیر، ضرورت کانال‌های دیجیتال را برای رقبای صنایع پوشاک، مد و لوکس بالا برد. بنابراین، از این فرصت استفاده کنید تا با تبدیل کردن آن به هسته مدل عملیاتی خود، وارد عرصه دیجیتال شوید: موتور ترافیک و اشتغال خود را به دیجیتال منتقل کنید و از کانال‌های دیجیتالی استفاده کنید تا بتوانید ترافیک فروشگاه‌ها را تغییر دهید و بالعکس.

علاوه بر اندازه‌گیری تلاش‌های فروش دیجیتالی، عملکرد فروشگاه خود را پیکربندی کنید - به‌عنوان‌مثال، با کاهش حضور در مناطق ”B“ (بازارهایی با تراکم جمعیت کمتر و سودآوری پایین‌تر در هر مترمربع)، اختصاص فضای فروشگاه کمتر به دسته‌بندی محصولات بانفوذ آنلاین بالا، آزمایش در قالب‌های نوآورانه

نوآورانه (مانند ویندوز درایوها یا فروشگاه‌های پاپ آپ) و آسان کردن کار برای مشتری، برای انجام هرگونه عملیات از طریق کانال توزیع چندوجهی، ازجمله موارد پیچیده (مانند خرید آنلاین از فروشگاه در صورت عدم موجود بودن کالا در آنجا، و سپس آن را از یک فروشگاه فیزیکی دیگر در ۱۲ ساعت آینده تحویل گرفتن). از داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها برای متناسب‌سازی مجموعه در هر فروشگاه و ساده سازی و بهینه‌سازی مجموعه‌ها به‌طورکلی استفاده کنید.

با توجه به تجربیات ما، مدیریت کاملاً یکپارچه موجودی در فروشگاه‌ها و انبارها، اساسی برای هر عملیات کانال توزیع چندوجهی است. نشان دادن وجود موجودی (حتی موجودی که به‌زودی به انبارها می‌رسد) در هر کانال برای مشتریان، اثبات کرده که باعث افزایش فروش شده است.

شکل ۶: دیجیتال و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها می‌توانند دامنه‌ها را در هر بخش از زنجیره ارزش پوشاک تغییر دهند.

McKinsey & Company

بر شخصی‌سازی، شرط‌بندی کنید

شخصی‌سازی به چندین رقیب صنعت کمک کرده است که ۲۰ تا ۳۰ درصد افزایش ارزش عمر مشتری را در بخش‌های مشتری با اولویت بالا، به دست آورند. این حتی در زیرمجموعه‌های با الگوهای خرید پایدارتر و قابل پیش‌بینی تر، مانند محصولات زیبایی، باارزش‌تر نیز اثبات شده است.

موارد استفاده‌شده برای شخصی سازی، بیشتر به پیشنهادهای شخصی، تبلیغات و مزایای شخصی (مانند دسترسی به محصولات جدید) و کاهش در هزینه‌های تولید ترافیک عمومی، متمرکز شده است. همچنین، قابلیت شخصی‌سازی را به اتاق فکر دیجیتالی خود اضافه کنید - به‌عنوان‌مثال، با جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل تمام داده‌های موجود برای ایجاد بینش‌های دقیق در مورد مشتریان. خوشه‌های کوچک عملی را بر اساس رفتار مشتری بسازید. به‌عنوان‌مثال، بالاترین سرمایه‌گذاران را با مشوق‌های خاص (مانند امتیازات وفاداری سه‌گانه برای خرید حداقل ۱۰۰۰ دلار) جذب کنید، مشتریانی را مورد هدف قرار دهید که از دسته‌بندی‌هایی خرید می‌کنند که بیشترین موجودی را از آنها دارید و به مشتریان آنلاین کوپن بدهید تا برای بعد از بازگشایی فروشگاه های فیزیکی، پس‌انداز کنند.

دیجیتال و علم تجزیه‌وتحلیل نه‌تنها می‌تواند رشد خطوط بالا را هدایت کند بلکه سرعت، هزینه، انعطاف‌پذیری و پایداری را به‌طور قابل‌توجهی در زنجیره تأمین بهبود می‌بخشد.

شرایط را بر اساس زمینه شغلی، قابلیت‌های تجزیه‌وتحلیل پیشرفته و بخش‌بندی مشتریان اولویت بندی کنید. یک نقشه راه اولویت‌بندی شده از شرایط و یک برنامه سرمایه‌گذاری تکنولوژی ایجاد کنید. برای اطمینان از ثبات در ارتباطات مشتری، شخصی‌سازی را در کلیه کانال‌های تحویل ادغام کنید.

از داده‌های بزرگ به‌عنوان اهرم فشار و از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، برای مدیریت زنجیره تأمین استفاده کنید

دیجیتال و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نه‌تنها می‌تواند رشد خطوط بالا را هدایت کند بلکه سرعت، هزینه، انعطاف‌پذیری و پایداری را به‌طور قابل‌توجهی در زنجیره تأمین بهبود می‌بخشد. به‌عنوان‌مثال، برخی از شرکت‌های پیشرو در حال استفاده از شناسایی فرکانس رادیویی (RFID) برای ردیابی دقیق‌تر محصولات و کاهش دستکاری کالاهای تجاری در فروشگاه هستند.

علاوه بر این، خودکارسازی تدارکات از طریق طراحی انبار دیجیتال و مدیریت استثنایی پیش‌بینی، می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بهره‌وری را افزایش دهد. این مزایا نیز به شکل در دسترس بودن محصول و تحویل سریع‌تر، ارزان‌تر و دقیق‌تر به دست مصرف‌کنندگان جلوه می‌کند. به‌عنوان‌مثال، رقبای آنلاین برجسته، از مدل‌هایی استفاده می‌کنند که از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی فروش محصولات خاص در محلات خاص و شهرهای خاص استفاده می‌کنند و سپس مقدار پیش‌بینی‌شده موجودی را در انبارهای مجاور ذخیره می‌کنند.

توابع توسعه و پشتیبانی محصول را دیجیتالی کنید

در طی بحران کووید-۱۹، دیجیتالی شدن برای توسعه محصول به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته شده است. شرکت‌هایی که قبلاً از ابزارهای برش مانند طراحی محصول ۳ بعدی، نمونه برداری مجازی، کتابخانه‌های مواد دیجیتالی و برنامه‌ریزی پشتیبانی شده توسط هوش مصنوعی استفاده می‌کردند، در طول بحران بهتر از رقبای خود رفتار کرده‌اند. طراحان و بازرگانان آنها می‌توانند سریع‌تر نسبت به روند بازار واکنش نشان دهند، هزینه‌های نمونه و زمان تحویل به بازار را به میزان قابل‌توجهی کاهش دهند و از راه

دور در بین تیم‌ها همکاری کنند. چند هفته گذشته نشان داده است که می‌توان کارهای بیشتری در این جبهه انجام داد برخلاف آنچه در ابتدا تصور این صنعت بود. درواقع، این بیماری همه‌گیر ممکن است پیش‌فرض‌های تاریخی و تعصبات علیه دیجیتالی شدن در فرآیندهای تولید محصول اصلی را از بین برده باشد.

دیجیتالی کردن توابع پشتیبانی یکی دیگر از اهرم‌های مهم برای بهبود کارایی است. با خودکار کردن کارهای تکراری در وظایف پشتیبان از قبیل خرید غیرمستقیم، مالی، حقوقی و منابع انسانی، می توانید هم‌زمان هزینه‌ها را کاهش داده و وقت و منابع را برای سرمایه‌گذاری مجدد در فعالیت‌های باارزش‌تر آزاد کنید. شرکت‌هایی که فرایندهای مالی خود را - مانند جمع‌آوری مطالبات و اصلاحات مالی - به صورت خودکار انجام داده‌اند، دریافتند که ضمن هم‌افزایی قابل‌توجهی، چابکی و دقت این فرایندها را نیز افزایش داده‌اند. دیجیتالی شدن، کلیه عملکردهای پشتیبانی را از طریق اتوماسیون فرآیند رباتیک و سایر تکنولوژی‌های برجسته سرعت بخشیده است.

برای پشتیبانی از تحولات خود، داده‌های فنی و فعالان تکنولوژی ایجاد کنید

فعالان فنی نقش مهمی در توانمندسازی رشد دیجیتال و تجزیه‌وتحلیل داده ها دارند.با توجه به تجربیات ما، سه اصل اساسی مهم‌ترین آن‌هاست:

- استفاده از زیرساخت‌های ابری برای حفظ مقیاس‌گذاری و دسترسی به بهترین خدمات ممکن، به ویژه برای مواردی که از ویژگی‌های ابری بهره‌مند هستند (به‌عنوان‌مثال، استقاده از داده‌ها داده در سراسر جهان، نیاز به ذخیره و پردازش بسیار بالا دارد).
- از ابتدا به داده‌ها فکر کنید. پایه‌های داده‌های محکم را به‌عنوان بخشی از هر ابتکار عمل دیجیتالی و

- تجزیه‌وتحلیل را به روشی بانجام دهید سازید که امکان مقیاس‌گذاری سریع و سازگار روبه‌جلو را فراهم کند. فرهنگ جمع‌آوری و استفاده و تجزیه و تخلیل داده ها در سراسر سازمان کاری کنید.

پشتوانه تکنولوژی خود را برای ادغام سریع‌تر و توسعه، با برنامه‌های کاربردی در میکرو سرویس‌ها تفکیک کنید و با استفاده از رابط‌های برنامه‌نویسی اپلیکیشن آنها را جدا کنید؛ همه‌ی اینها را به جای چندین هفته در جته ساعت انجام دهید.

استعداد برتر دیجیتال را جذب و حفظ کنید

پس از بحران، شرکت‌های باثبات مالی ممکن است قادر به جذب استعدادهای دیجیتالی درجه‌یک باشند، ازجمله پروفایل‌های تقاضا مانند متخصصان بازاریابی دیجیتال، دانشمندان داده، مهندس داده، تجربه کاربری و طراحان رابط کاربری و معماران نرم‌افزار و داده. برای حفظ این نوع کارمندان، شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس باید فرایندهای جدید استعدادیابی را توسعه دهند - با ابتکارات متناسب در استخدام، رشد شغلی، یادگیری و توسعه و مدیریت عملکرد - مخصوصاً برای مهندسی و استعدادهای دیجیتالی، مشابه کاری که بسیاری از بازیگران مد و مدیران خلاق در حال حاضر برای طراحان انجام می‌دهند.

علاوه بر این ، رقبای شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس باید روش‌های سریع کار را برای سرعت بخشیدن به توسعه محصولات و پروژه‌های دیجیتال و تحلیلی اتخاذ کنند. تکنیک‌های چابک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا حداقل محصولات بادوام را به‌سرعت در بازار عرضه کرده و بر اساس بازخورد مصرف کننده، آنها را به‌صورت تکراری تصفیه کنند.

هیچ‌کس نمی‌گوید که بیماری فراگیر کووید-۱۹ سال ۲۰۲۰ را برای همه دشوار نخواهد کرد. حتی برای برخی از شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس ممکن است بقا یک مبارزه باشد. بااین‌حال، اگر آنها با همدلی

تا حداقل محصولات بادوام را به‌سرعت در بازار عرضه کرده و بر اساس بازخورد مصرف کننده، آن‌ها را به‌صورت تکراری تصفیه کنند.

هیچ‌کس نمی‌گوید که بیماری فراگیر کووید-۱۹ سال ۲۰۲۰ را برای همه دشوار نخواهد کرد. حتی برای برخی از شرکت‌های پوشاک، مد و لوکس ممکن است بقا یک مبارزه باشد. بااین‌حال، اگر آن‌ها با همدلی رهبری کرده و اقدامات جسورانه‌ای را در زمینه دیجیتال و تحلیل انجام دهند - به‌خصوص در مورد تجارت الکترونیکی، مدیریت موجودی داده محور و دیجیتالی شدن کارکردهای کلیدی - معتقدیم که آن‌ها نه‌تنها می‌توانند بحران را تحمل کنند بلکه مزیت رقابتی را ایجاد کرده و کسب‌وکار خود را برای کانال چندوجهی و دنیای دیجیتال محور که دنیای عادی بعد خواهد بود، تقویت می‌کنند.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

منبع: مکینزی

مترجم: ملیکا بهنیا (دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین الملل)

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی** (IBC)" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.

احیای سریع درآمد: نقشه راهی برای رشد پسا کرونا

سرعت، چابکی و درک جدید از ارزش‌های مشتری کلیدهای راهبری به سمت وضعیت عادی بعدی است

کووید ۱۹ همچنان اثرات شدید خود را بر زندگی افراد، خانواده‌ها و اجتماعات و همچنین بر اقصاد جهانی خواهد داشت. در بحبوحه این واقعیت اقتصادی تلخ، شرکت‌ها در پاسخ به چنین شرایطی بر ایجاد یک دستور جلسه دوگانه متمرکز شده‌اند: حفاظت از زندگی افراد و سرزندگی آنها. همچنان که این بحران در حال قربانیگرفتن است، شرکت‌ها در تقلا هستند تا اثرات کامل آن را بر کسب و کارهای خود شناسایی کرده و بهترین پاسخ ممکن را پیدا کنند. بر اساس پیمایش اخیر ما با موضوع B2B Decision MakerPulse حدود یک چهارم شرکت‌هایی که در این پیشمایش بودند گفتند که در حال سرمایه گذاری در بخش‌های جدید و افزایش این سرمایه گذاری‌ها در قالب فرصت‌های نوظهور هستند.

همانطور که در مقاله *رهبری بر مبنای هدف* اشاره کردیم، رهبران فروش و بازاریابی به صورت همزمان باید در سه افق به فعالیت بپردازند: هدایت و عبور از بحران در شرایط فعلی، برنامه‌ریزی برای احیا و رهبری به سمت شرایط نرمال بعدی. در این مقاله ما به افق دوم می‌پردازیم و اینکه شرکت‌ها چگونه می‌توانند به آنچه

که انجام می دهند شتاب بخشند و چگونه می توانند برای احیاء خود هر چه سریع‌تر به درآمد برسند (شکل ۱).

شکل ۱

سه افق برای پاسخگویی اثربخش بازاریابی و فروش در دوره بحران کووید-۱۹

۱. رهبری در حال حاضر	۲. برنامه ریزی برای احیا	۳. آمادگی برای دوران عادی بعدی
رهبری بر مبنای هدف	شتاب بخشیدن به جاه طلبی های دیجیتال و موتورهای تحلیلی	بازاندیشی درباره اکوسیستم‌ها
توجه به کارکنان و مشتریان	آمادگی برای اخذ زودتر تقاضا	مجازی سازی
ایجاد تدریجی بودجه های ذخیره	↓ احیای سریع درآمد	

McKinsey & Company

علی الخصوص عناصر سرعت و چابکی بسیار اهمیت دارد چون این چالشی است که در هر نسلی ممکن است فقط یک بار رخ دهد و می‌تواند تاثیرات شدیدی بر افرادی که از این بحران پس از فروکش کردن آن زنده می‌مانند بگذارد. به عنوان مثال در شرایط رکود اقتصادی مصرف کنندگان و مشتریان بیشتر تمایل به «کاهش خرید و فروش» دارند یعنی ترجیح می دهند کالاهایی که ارزان تر هستند را بخرند در نتیجه تعییرات بزرگی در بالاترین و پایین‌ترین نرخ‌های بازار رخ می‌دهد. برندها جایگاه جدیدی برای خودشان تعریف می‌کنند؛ به سمت کانالها، محصولات و خدمات دیجیتالی می‌روند و خط دیگری را در این جبهه

برای مشتریان جدید و باقیمانده ایجاد می‌کنند.

از این منظر در شرایط فعلی صرفاً به دست آوردن عایدات مهم نیست؛ این موضوع باید هر چه سریعتر اتفاق بیافتد. ما هم اکنون شاهد آن هستیم که اولین فعالان به پاداش‌های چشمگیری دست یافته‌اند.

یک مدل ذهنی برای توانمند سازی احیای سریع درآمد

آنچه که به واقع نمود می‌یابد این است که رهبران چگونه به عملکردهای لازم برای هدایت درآمد در سطح مقیاس اقدام می کنندتا در نتیجه آن بتوانند تمایز ایجاد کنند. اثربخش‌ترین رهبران دارای یک مدل ذهنی هستند که حول SHAPE ساخته شده است. رویکردی که دارای پنج المان مرکزی است:

طرز تفکر استارتاپی- در طرز تفکر استارتاپی عملکرد بر تحقیق و آزمون بر تحلیل اولویت دارد (شکل ۱). به عنوان مثال ما شرکت‌هایی را دیدیم که هزینه های قابل توجهی را به بودجه بازاریابی خود درطی چند روز و حتی چند ساعت اختصاص دادند و کسب و کارهای الکترونیکی جدیدی را در عرض چند هفته راه اندازی کردند. رهبران استارتاپ ها هماهنگی چابکی را در طول حضورهای روزمره و بررسی تیم خود، جلسات ۳۰ دقیقه‌ای هفتگی مدیران اجرایی و اسپرینت چند ساعته در هر دو هفته ایجاد کردند.

انسان در مرکزیت- برای پیشبرد عملکرد سریع، شرکت‌ها نیازمند تفکر مجدد درباره مدل‌های عملیاتی و ایجاد آن حول نحوه کارکرد افرادشان در بهترین شکل هستند. تحقیق پیمایشی B2B Decision Making Pulse ما نشان داده است که بیش از ۵۰٪ کسب و کاها نوعی مدل فروش از راه دور جدید پیدا کرده اند که از نظر اثربخشی برابر یا حتی بهتر از مدل قدیمی است. توانمندسازی افراد بی شک نیازمند مجموعه جدیدی از توانمندی‌ها و قابلیت‌هاست و بایستی امکانات دورکاری با تکنولوژی‌های لازم نیز فراهم شود. به عنوان مثال، منحنی های چرخشی موفق در مدل فروش از راه دور نیازمند سطح کاملاً جدیدی از

همکاری و آموزش بین خطوط مقدم نمایندگان فروش و رهبری است تا انتظارت مصرف کنده برآورده شود.

شتاب دادن به تحلیل‌ها، تکنولوژی‌ها و فرآیندهای دیجیتال. تقریباً گفتن این سخن که بحران یک نقطه عطف در تغییر به سمت فعالیت‌های دیجیتال است سخنی کلیشه‌ای به حساب می‌آید. اما بهترین شرکت‌ها با سرعت زیاد در حال افزایش و توسعه کانالهای دیجیتالی خود هستند. این شرکت ها با موفقیت از تحلیل های پیشرفته برای ترکیب منابع جدید و نوآورانه داده ها استفاده می کنند مانند تصویربرداری ماهواره‌ای و آن را با بینش خود می‌آمیزند تا بتوانند به «سیگنال‌های احیا» دست پیدا کنند.

دفترچه راهنمای مشتریان هدفمند. قرار دادن مشتریان در مرکز کسب و کارها یکی از اصولی است که از دیرباز بوده اما کسب و کارهای پسا کرونا نیازمند کالیبراسیون مجدد و دقیق نحوه تصمیم گیری مشتری هستند. شرکت ها نیازمند بازاندیشی در سفرهای تصمیم گیری خود هستند تا بتوانند آنچه را که در حال حاضر مشتری برایش ارزش قائل است بشناسند و موارد استفاده جدید را طراحی کنند و تجارب مشتری را بر اساس این بینش ها شکل دهند. این بدان معناست که رویکرد بسیار دقیق و ظریفی برای بخشبندی مشتریان باید به کار گرفته شود.

اکوسیستم‌هایی برای پیشبرد سازگاری. بر هم خوردن زنجیره تأمین و کانال‌های خرید آف لاین، سازگاری را نه فقط برای بقا بلکه برای دستیابی هر چه سریعتر به فرصت‌ها به امری حیاتی تبدیل کرده است. در کوتاه مدت، سازگاری می‌تواند به این معنا باشد که شرکت‌ها چگونه با نمایندگی‌ها و شرکای خود باید کار کنند اما در بلند مدت این امر نیازمند شراکت‌های جدید و همکاری‌های غیر سنتی خواهد بود از جمله M&A استراتژیک.

سه گام برای شروع احیای سریع عایدات

به دست آوردن هر چه سریعتر عایدات نیازمند اتخاذ ترکیبی از اقدامات است. این اقدامات به موقعیت هر کدام از شرکت‌ها بستگی دارد اما شرکت‌هایی که عملکرد بسیاری خوبی دارند می‌توانند این سه گام را با دیسیپلین و به صورت جدی و سختگیرانه ادامه دهند:

۱– شناسایی و اولویت بندی.

رهبران تجاری نیازمند برنامه ریزی برای احیا بر اساس درک شفافی از نقطه شروع خود و بینش های مربوط به الگوهای تقاضای پیش رو و در طی دوره احیا هستند. این موضوع برای دانستن اینکه چه کاری را در چه زمانی انجام دهیم ضرورت می یابد. ما بیش از دوازده اقدام بازاریابی و فروش را شناسایی کردیم که می تواند به دستیابی هر چه سریعتر به عایدات کمک کند (شکل ۲). برخی از این موارد به شرکت های B2C مربوطند در حالیکه موارد دیگر بیشتر در مورد B2B ها صدق می کنند.

بعد از شناسایی، این اقدامات بایستی به صورت جدی به واسطه اثری که بر EBIT و قابلیت شرکت برای انجام سریعشان دارند ارزیابی شوند. این کار با بررسی دقیق بازار و پیش بینی متفکرانه تقاضا در طول سرتاسر کانال ها انجام می شود و بر اساس یک دیدگاه دانه ای درباره مشتریان و سناریوهای اقتصادی احتمالی شکل می گیرد. این امر نیازمند رویکردهای خیلی پیچیده تر از رویکردهایی است که به صورت سنتی برای توسعه بینش دانه‌ای عمیق به کار برده می‌شد. سازمان‌های پیشرو از مدل‌های تحلیل پیشرفته همراه با منابع چندگانه بینش (به عنوان مثال داده های مربوط به نقطه فروش، تحقیقات اولیه مصرف کنندگان، شنفت اجتماعی و ترندهای تحقیقات آن لاین) برای پیش‌بینی سناریوهای رشد در سطح دانه‌ای استفاده می کنند.

شکل ۲

احیای سریع درآمد بر اساس اخذ یک سری اقدامات تجاری هسته ای است

استراتژی

- جایگاه یابی مجدد برند
- حرکت‌های M&A
- اکوسیستم‌های تحت شبکه
- برنامه ریزی برای تقاضای شروع مجدد

کانال‌های دیجیتالی

- خدمات و فروش دیجیتالی مقیاسی
- تجارت الکترونیک
- اثربخشی بازاریابی دیجیتالی

بهره وری

- سفرهای مشتری/ تجربه مشتری
- شخصی سازی، وفاداری و CRM
- مشخصه‌های ارزشی محصول
- فروش‌های مبتنی بر تحلیل
- قیمت‌گذاری پویا و بهینه‌سازی ترویج

بینش‌ها و تجارب مشتری

- ایجاد کارایی
- بهره‌وری فروش
- فروش داخلی
- مدیریت عملکرد مبتنی بر داده

با محوریت تحلیل و داده

McKinsey & Company

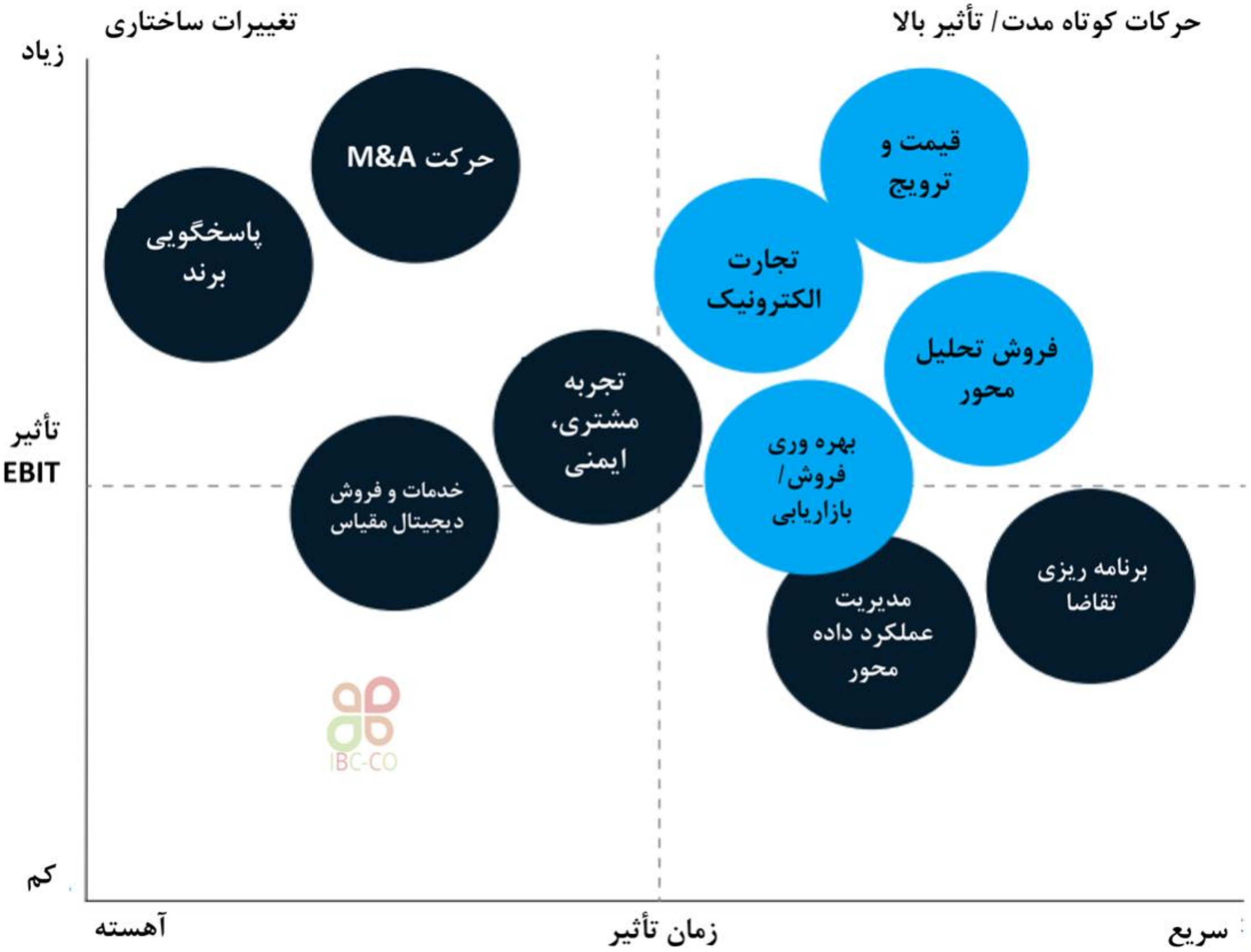
در مقابل این نگرش تحلیل‌ها برای سنجش اینکه قابلیت‌های تجاری موجود تا چه اندازه توسعه یافته‌اند مورد نیاز است. یک شرکت فعال در بخش صنایع پیشرفته با بلوغ کم از نظر قیمتی و مدیریت حاشیه‌ای، به عنوان مثال ممکن است بخواهد اقداماتی را برای حفظ حاشیه بازار خود به کار گیرد مانند تغییر به سمت تائید قیمت گذاری دستی جهت جلوگیری از فروش محصولاتی با حاشیه سود کم. رهبران تجاری در این صورت بایستی پیش بینی‌های رشد را بر روی توانمندی‌های توزیع و بازاریابی، پرتفولیوی خدمات و بازار و محصول و خود قرار دهند.

در بطن این محاسبات، رهبران تجاری باید اقدامات «یا حالا یا هرگز» را مد نظر قرار دهند. انجام این اقدامات در طی شرایط عادی ممکن است بسیار دشوار به نظر برسد. اما در حال حاضر برای حرکت به سمت جلو، امری اجتناب ناپذیر است. این اقدامات می تواند شامل تخصیص مجدد معنادار منابع یا

برگشت‌ناپذیر کردن برنامه‌های پر طرفدار اما با عملکرد ضعیف باشد.

شکل ۳

اقدامات اولویت بندی برای بازیابی سریع درآمد



طبق تجربه‌ای که ما به دست آوردیم، شرکت‌ها می‌توانند اهداف شفافی برای رشد و بهره وری آن هم فقط در طی یک هفته ایجاد کنند.

۲– عملکرد با فوریت

وقتی که نقشه دانه‌ای برای فعالیت‌های اولویت بندی شده به دست آمد شرکت‌ها باید سریعاً و با قاطعیت

منابع خود را به صورت متناسبی جهت به دست آوردن رشد دوباره تحصیص دهند. محور توجه باید برای ایجاد بزرگترین و آماده ترین ابتکار عمل ها باشد. این کار از طریق مدلهای فروش- پوشش یا تغییر و دستکاری مشخه های محصول برای کاربردهای خاص مشتری یا حتی تغییر هزینه‌های بازایابی به سمت کانال هایی با عملکرد بالا می تواند انجام گیرد. ضرورت اقدام اضطراری به کسب و کارها این امکان را می دهد تا چیزهای فوق الاده ای را در مدت زمان کوتاهی به انجام برسانند در حالیکه در شرایط عادی بازه شش ماهه هم برای این کار کم به نظر می‌رسد. مشخص شده است که این شرکت‌ها چابکی استارتاپ ها و توانایی نگاه کردن به مشتری به شیوه‌های جدید، تعهد به تصمیمات مبتنی بر داده‌ها و تمرکز سرسختانه بر روی عملیات اجرایی تکرار شونده را جهت بهبود مستمر از خود بروز داده‌اند.

به عنوان مثال یک شرکت پیشرو در زمینه خودروهای اجاره‌ای با بیش از ۵۰۰۰۰ محل در چین را در نظر بگیرید. این شرکت نیز همچون دیگر رقبا، با یک ترمز ناگهانی و کاهش ۹۵ درصدی سفارشات در ماه فوریه که همزمان با شیوع کرونا بود متوقف شد. در واکنش به این اوضاع، این شرکت به سرمایه گذاری در بخش خرده سطح مشتریان روی آورد تا روند شخصی سازی را انجام داده و در شنفت اجتماعی آخرین تغییرات ایجاد شده در احساسات مشتری ها را رهگیری نماید. این اقدامات به آنها کمک کرد تا موارد جدیدی از استفاده را کشف کنند. به عنوان مثال فهمیدند که بسیاری از شرکتهای تکنولوژیکی در واکنش به این ویروس به کارکنانشان گفته‌اند که از حمل و نقل عمومی استفاده نکنند. این شرکت از این بینش استفاده کرد و به شرکت‌های هدف پیشنهاد استفاده از خودروهای اجاره‌ای خود را ارسال نمود. آن‌ها دو کمپین همزمانرا به آزمایش گذاشتند: اجاره به مدت دو روز با اشانتیون یک روز اجاره رایگان و اجاره پنج روزه با اشانتیون دو روزه. در نتیجه اینآ زمون دریافتند که پیشنهاد دوم خیلی جذاب تر است چون مشتریان می توانند برای رفتن سر کار پنج روز خودرو اجاره و هزینه را ازشرکت دریافت کنند و دو روز

اشانتیون را برای آخر هفته خود استفاده کنند.

این شرکت همچنین با مشتریانی که اولین بار با آنها قرارداده بسته اما به خاطر نگرانی از وضعیت ایمنی و بهداشت قرارداد خود را کنسل کرده بودند، تماس گرفتند تا به آنها اطمینان دهند که تدابیر بهداشتی و ایمنی خاصی را اتخاذ کرده اند از جمله پیک آپ های «بدون تماس». این شرکت از تحلیل های موقعیت های جغرافیایی برای شناسایی مشتریانی که به احتمال زیاد به ماشین و مقصد آنها نیاز دارند استفاده کردند. برای کمک به مدیریت این برنامه آنها از سه تیم چابک با مهارت های میان وظیفه ای استفاده کردند و یک داشبورد احیا طراحی نمودند تا تیم مدیران ارشد اجرایی بتوانند پیشرفت کار را در زمان واقعی رهگیری کنند. این رویکرد به آنها کمک کرد تا فرآیندهای کاری خود را به صورت ساده و موثری درآورده و بتوانند کمپین جدید را در دو تا سه روز راه اندازی کنند در حالیکه در شرایط نرمال و قبل از بحران چنین کمپینی دو تا سه هفته طول می‌کشید. تنها در عرض ۷ هفته این شرکت توانست تا ۹۰ درصد کسب و کار خود را در مقایسه با سطح ۲۰۱۹ احیا کند که تقریباً دو برابر میزان احیای شرکت شماره یک در بازار است. نرخ تغییر کمپین ۵ برابر مقدار عادی بود.

این نوع تمرکز بر مشتری بینش‌های شفافی را هم برای تعدادی از شرکتهای تکنولوژیکی با کارگاه ساخت و تولید در عرصه این نوع تمرکز بر مشتری بینش‌های شفافی را هم برای تعدادی از شرکتهای تکنولوژیکی با کارگاه ساخت و تولید در عرصه بین‌المللی ایجاد کرده است. بعد از بخش بندی پیشمایش های میدانی مشتریان، این شرکت‌ها آموختند که «اطمینان از زنجیره تأمین» یکی از فاکتورهای اصلی خرید است. تیم‌های فروش آنها از این بینش برای ارتباط با آخرین وضعیت زنجیره تأمین استفاده کردند و توانستند نگرانی های مشتریان را برطرف نموده و بعد از مشاوره با اتاق جنگ قیمتی خود که جدیداً تأسیس کرده بودند موفق شدند تضمین زنجیره تأمین را به برخی از مشتریان خود ارائه دهند. بنگاه های اقتصادی

نرم افزاری هم وجود دارند که پیشنهادهای ترویجی سه ماهه‌ای را برای استفاده نامحدود از محصولات مجازی با حداقل دستمزد استارتاپی ارائه می‌کنند. این کار به شرکت‌ها کمک کرده است تا سهم بازار را به دست بیاورند، نقاط طولانی مدت قیمت گذاری پیشنهادات ارزشی خود را حفظ کنند و به مشتریان در شرایط نیاز بحرانی کمک کنند. این رویکرد به حل مساله کسب و کار و همچنین پاسخگویی به نگرانی‌های مشتریان در مورد جریان نقدینگی پاسخ داد.

طرز تفکر استارتاپی محورهایی را برای رشد معنادار ایجاد می‌کند که اغلب از طریق استفاده هوشمندانه از کانال های دیجیتالی صورت می گیرد. به عنوان مثال یک شرکت توانست کسب و کار اینترنتی کاملاً جدیدی را فقط در ۱۳ هفته از طریق تمرکز دقیق بر روی آنچه که مشتریان بیش از همه دغدغه‌اش را داشتند و نیز استانداردسازی مشخصه‌ها بر اساس آنچه که قبلاً ارائه می‌دادند به وجود آورند. این امر باعث شد تا سفارشات آن ها به دو برابر مقدار پیش بینی شده برسد و اندازه سبد آنها در مقایسه با خریدهای درون فروشگاهی سه برابر شود و به رشد عایدات دو تا سه درصدی دست یابند.

در مثالی دیگر یک خرده فروش مبلمان توانست به بهبود ۶۰٪ ای در فروش از طریق کانال‌های دیجیتالی فقط در طی ۴ هفته دست پیدا کند. برای این کار باید از رویکرد پرتفولیو برای کمپین ها استفاده کرد و چندین نسخه مختلف را در همین مسیر آزمود و از آن یاد گرفت. این شرکت در طی تحلیل های خود متوجه نیاز مشتری به تختخواب کودک شد و کمپین های خود را با هدف پاسخگویی به این بخش از مشتریان تغییر داد و حتی صندلی‌های کودک رایگان را برای نوزادان متولد شده در دوره پاندمی ارائه کرد.

رویکردهای بازاریابی عایدات بر مبنای سرمایه گذاری (ROI) که از داده‌ها برای تخصیص مجدد و سریع هزینه‌ها استفاده می‌کند معمولاً در کوتاه‌ترین زمان بیشترین عایدات را به دنبال دارد. یک شرکت خرده فروشی بزرگ از طریق حذف توزیع نشریه ها بعد از آنکه داده ها نشان دادند که ۴۰ درصد مشتریان

رفتارهای خود را به خاطر نشریه‌ها تغییر نمی‌دهند، توانست میلیون‌ها دلار از هزینه‌های خود را آزادسازی کند. شرکت این مبالغ آزاد شده را در قالب اقدامات هدفگذاری شده دیجیتال که موفقیت بیشتری در پی داشتند سرمایه گذاری کرد. همچنین، فرصت هایی هم در تغییر آمیخته بازار به واحدهای پر فروش اثربخش‌تر (SKU) وجود دارد که از طریق توقف یا حذف پروموشن‌های غیر مؤثر و تقویت روابط تجاری مبتنی بر عملکرد صورت می گیرد. همچنان که مصرف کنندگان به سمت اعتماد به برندهای جدید پیش می‌روند شرکت‌ها باید تغییر هزینه‌های تغییر در ترویج را برای دفاع از سهم خود در دسته‌های مختلف بازار با توجه به تقاضاهای موجی شکل و جاهایی که ریسک تغییر وجود دارد مد نظر قرار دهند.

۳– توسعه مدل عملیاتی چابک و بی وقفه

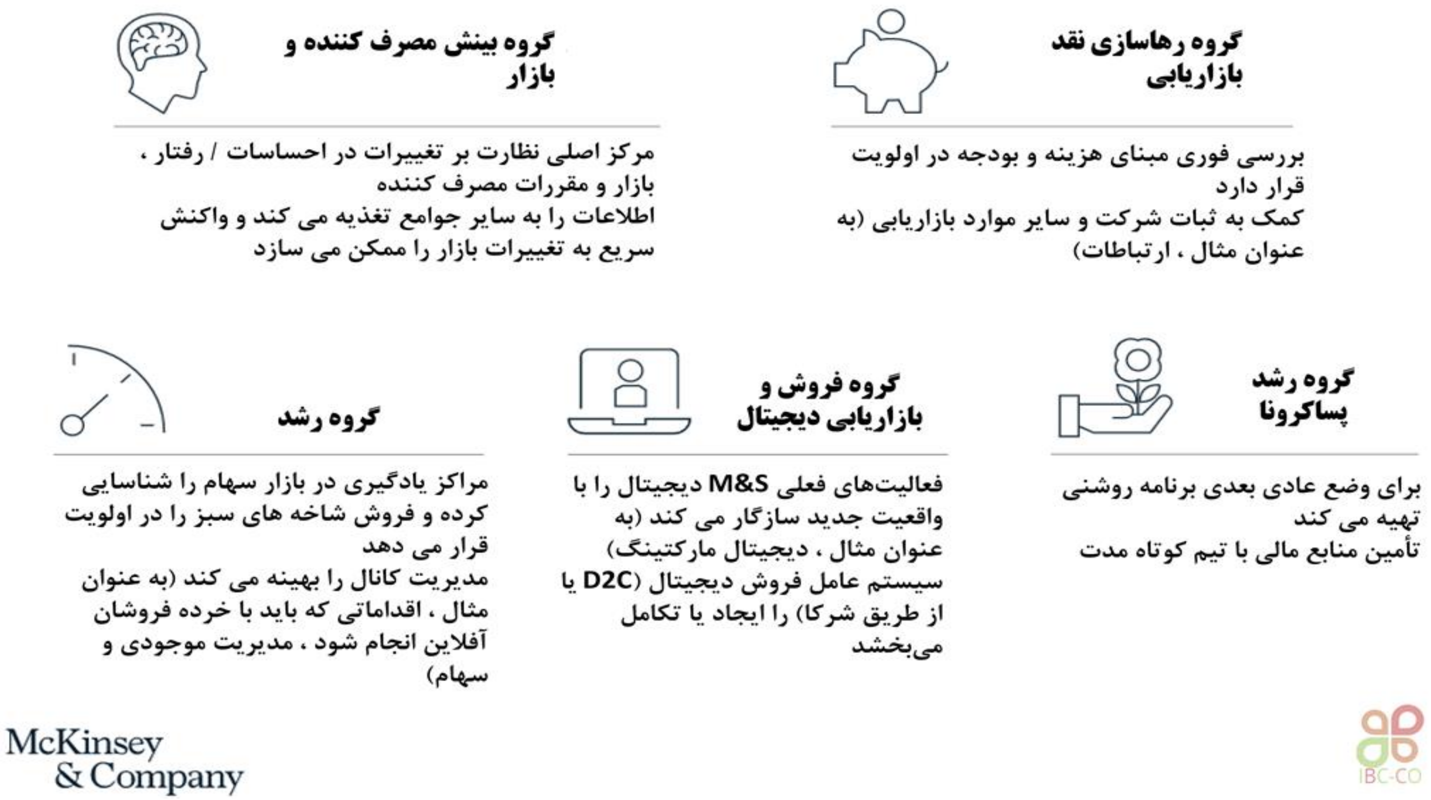
یکی از راه کارهای مهم برای سرعت دادن به تصمیم گیری این است که به تیمهای چابک وظایف کاملاً تخصصی و متمرکز به همراه شاخص‌های عملکردی بسیار دقیق (KPI ها) مانند نرخ‌های آزاد یا کلیک روی سایت‌ها ارائه کرد. به جای منتظر شدن برای تاییدیه ها و ورودی‌ها، این جوخه‌های چابک که می‌تواند شامل شرکایی از بین نمایندگان هم باشد دارای این قابلیت هستند که بتوانند خود تصمیم گیری کنند. در دنیای فعلی ما که همه چیز از دسترس خارج شده ما دریافتیم که مردم اقبال بیشتری نسبت به روش‌های چابک دارند که برخی موارد آن بر حسب ضررت و نیاز و سایر موارد به دلیل خو گرفتن به برگذاری ویدئو کنفرانس‌ها به دلیل مشکلات یا اتخاذ تصمیمات سریع شکل گرفته است.

این جوخه‌های مختلف به حیطه‌های گوناگون تمرکز از بینش‌های مشتری/ مصرف کننده گرفته تا بازاریابی دیجیتال تخصیص می‌یابند. جوخه‌های فروش باید اقدامات بین المللی اتخاذ نموده و معاملات استراتژیک و بزرگی را تحت نظارت قرار دهند، به بررسی معاملات مخصوصاً در بخش‌های متأثر شده کمک نموده و

برای حفظ دیسیپلین تلاش کنند. جوخه دیگری می‌تواند بر روی توسعه دیدگاه‌های بلند مدت جهت اجتناب از واکنش‌های وحشتزده و توسعه دستورالعمل‌های شفاف و هدفمند تیم تجاری متمرکز شود (شکل ۴). این تیمهای میان وظیفه‌ای یا جوخه‌ها افرادی با مهارت‌های کلیدی مانند تحلیل داده و عملیات فروش و طراحی را کنار هم جمع می‌کنند تا بخش خاصی از بازار را دستکاری نموده و از طریق دیگر کارشناسان در حیطه‌های حقوقی و مالی و ریسک در صورت نیاز، تقویت نمایند.

شکل ۴

یک مدل چابک می تواند متابولیک یک شرکت را بالا ببرد



سرپرست تیم بر این جوخه‌های تخصصی سرکشی می‌کند، منابع را تخصیص داده و هماهنگ سازی می‌کند تا ابتکار عمل‌هایی با بیشترین ارزش در طی جلسات مروری میزان پیشرفت اسپرینت های هفتگی مشخص شوند.

«چابکی» صرفاً به معنای انجام به موقع اقدامات کاری آزمون و یادگیری تکرار شونده نیست. چابکی به معنای پیاده سازی مدلهای جدید عملیاتی است که حول مشتری شکل گرفته و توسط فرآیندها و نظارت درست پشتیبانی می‌شوند. به عنوان مثال، سازمان‌های فروش چابک به صورت مستمر اکانت ها و داده‌ها را اولویت بندی می‌کنند و به سرعت تصمیم می‌گیرند که در چه بخشی سرمایه گذاری کنند. اما این کار تنها زمانی میسراست که یک نقشه رشد دانه‌ای و شفاف توسط تیم میان وظیفه‌ای که به صورت جمعی نحوه برد در هر کدام از انواع مشتریان را درک کرده‌اند ایجاد شود. به همین ترتیب تصمیم‌گیری سریع بین واحدهای کسب وکار بین المللی و فروش محلی و تخصیص مجدد و هوشمندانه منابع آنها نیازمند فرآیندهای مدیریتی و پایپ لاین است که هر دوی آنها همزمان از آن استفاده می‌کنند. واکنش سریع عایداتی تنها یک راه برای نجات از این بحران نیست. آنچه که شرکت‌ها امروز برای کسب درآمد سریع انجام می‌دهند شالوده‌ای برای رشد آتی آنها خواهد بود.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: مکینزی

تأثیر کووید-۱۹ بر صنعت تبلیغات

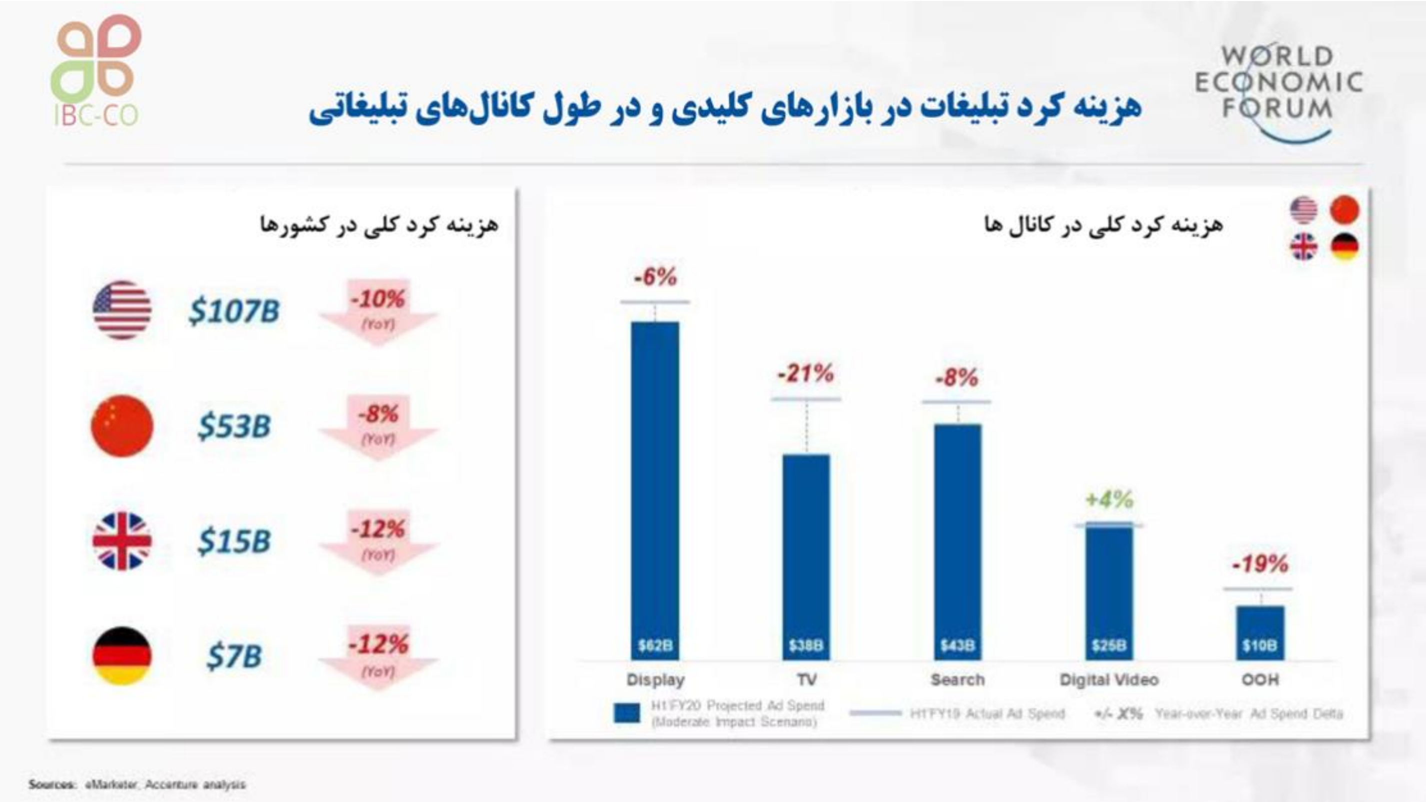
- همه‌گیری کرونا ویروس باعث یک افت ملموس در هزینه‌کرد مالی تبلیغات شده است.
- هزینه‌های تبلیغاتی به‌صورت میانگین ۹٪ در سراسر اروپا و در آلمان و فرانسه به ترتیب ۷٪ تا ۱۲٪ افت کرده است.
- انتظار می‌رود طی ۹ ماه از سال جاری، ضربه‌ای به‌مراتب سنگین‌تر نسبت به بحران مالی ۲۰۰۸ تجربه شود.

یک قانون سرانگشتی در صنعت تبلیغات وجود دارد که هزینه تبلیغاتی تابع صعود و نزول تولید ناخالص است. در دهه اخیر که تولید ناخالص جهانی ۳ الی ۶ درصد در هر سال رشد یافته است، صنعت تبلیغات رشدی بالغ بر ۶۴۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ را تجربه کرده است. پیش از کرونا ویروس پیش‌بینی‌شده بود

که صنعت تبلیغات تا سال ۲۰۲۴ تا ۸۶۵ میلیارد دلار رشد کند.

کرونا ویروس موجب بازاندیشی شده است؛ این همه‌گیری باعث افت شدید در هزینه کرد تبلیغات شده است. داده‌های سه ماه اول سال نشان می‌دهد که این هزینه در چین ۱۵٪ کاهش داشته و به‌طور میانگین در کشورهای اروپایی این کاهش ۹٪؛ و به‌طور خاص در آلمان ۷٪ و فرانسه ۹٪ بوده است.

باقی سال ۲۰۲۰ نیز به نظر چالش‌زا خواهد بود. طبق نظر کمیته تبلیغات تعاملی، درحالی که حدود یک‌چهارم (۲۴٪) خریداران رسانه‌ها، برنامه نویسان و برندها، هزینه‌های خود را تا پایان سه ماهه دوم سال تعلیق کرده‌اند، حدود ۴۶ درصد آن‌ها به فکر برنامه‌ریزی مجدد، تنظیم دوباره هزینه‌ها و برنامه‌های تبلیغاتی خود هستند. انتظار می‌رود همه‌گیری کرونا در سه‌ماهه دوم، سوم و چهارم سال ضربه بزرگ‌تری از بحران اقتصادی ۲۰۰۸ به اقتصاد در سراسر جهان وارد کند.



در بسیاری از کانال‌ها در بازارهای کلیدی افت هزینه کرد را مشاهده می‌کنیم

اما انحرافی هم از این اصل وجود دارد که شرکت‌ها در دوره یک رکود اقتصادی بودجه تبلیغاتی خود را صفر می کنند. برخی کشورها هم در راستای ارتقاء پیام های مربوط به سلامت عمومی یا حمایت از روزنامه‌نگاری، دولت‌ها به‌عنوان خریدار تبلیغات ظاهر می‌شوند.

کووید–۱۹ رفتار مصرف‌کننده و درنتیجه تبلیغات را تغییر می‌دهد

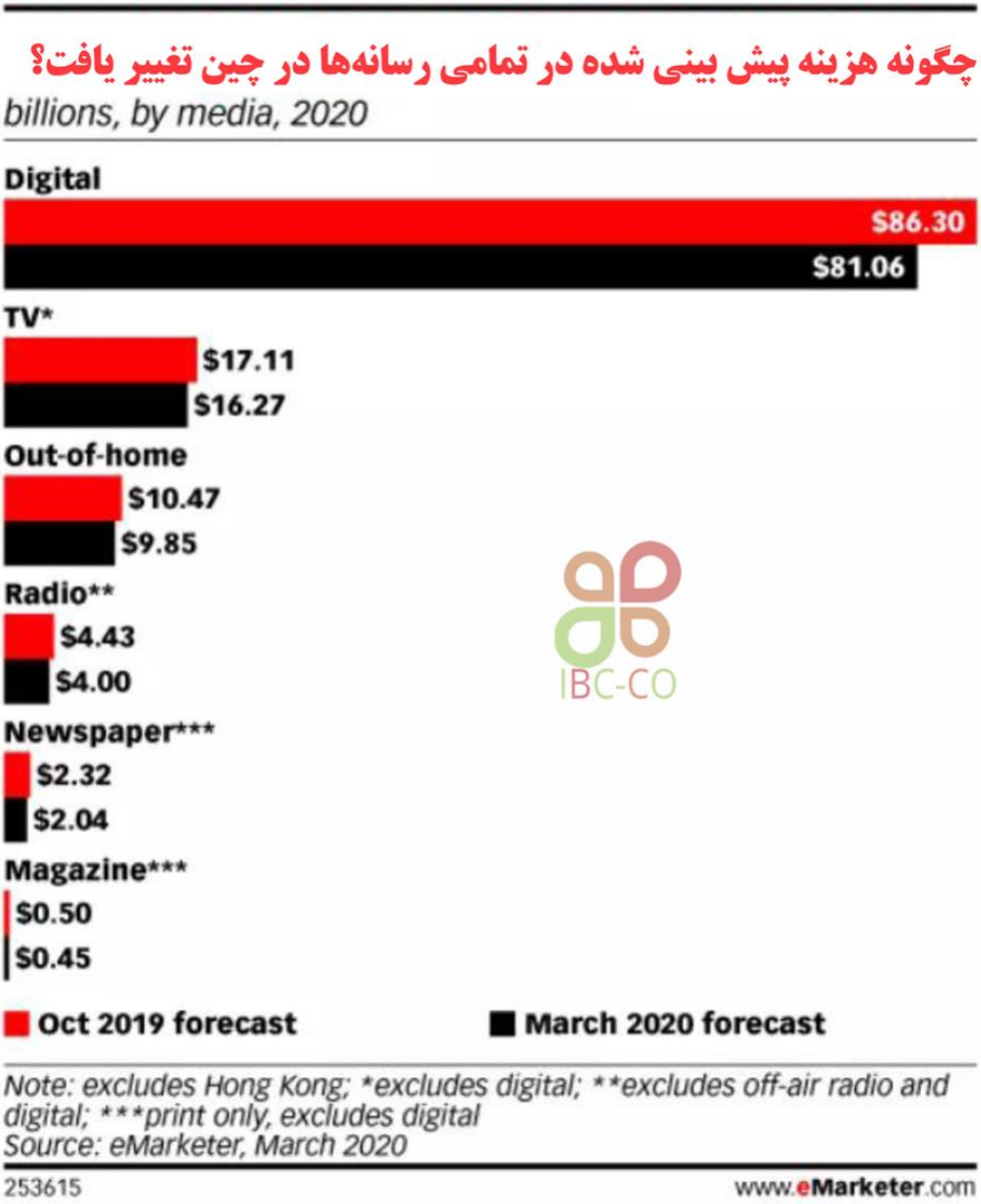
با هر تغییری در رفتار مصرف‌کننده هزینه تبلیغاتی نیز متعاقب آن تغییر کرده است. مسلماً کانال‌هایی که هیچ مخاطبی ندارند، هزینه مربوط به آن‌ها حذف می شوند. با تسری یافتن قوانین قرنطینه در سراسر جهان، تبلیغات بیرون از خانه و سالن‌های سینما به‌شدت کاهش یافت و تبلیغات چاپی نیز همین افت را تجربه کرد.

هم‌زمان، استفاده از رسانه‌های درون–خانه‌ای افزایش یافت. بینندگان تلویزیون بسیار بیشتر شده اما رشد کاربران دیجیتالی از آن هم بیشتر بوده است: پلتفرم‌های اجتماعی و جریان‌های خدمات‌رسانی پیوسته و حتی گیمینگ نیز از این رشد بی‌بهره نبوده‌اند.

فعالان حوزه تبلیغات با دنبال کردن مصرف‌کنندگان خودشان را با آن‌ها وفق داده‌اند؛ به تعبیری دیگر، اولویت بندی تبلیغات دیجیتالی با دنبال کردن ذائقه مشتریان تغییر کرده است. محیط آنلاین برای کمپین‌های "پاسخ مستقیم" مناسب است که مشوق فروش سریع به مصرف‌کنندگان است؛ همین روش هدفی جذاب برای هزینه محتاطانه در برندها و پیشبرد فروش است. در سه ماهه اول سال جاری، فیس‌بوک و گوگل بازدهی بهتری از پیش‌بینی‌ها داشتند.

آیا این موضوع دلالت بر آن دارد که بازارهای دیجیتال موقعیت بهتری در برابر تأثیرات همه‌گیری دارند؟ در چین جایی‌که مصرف‌کنندگان اغلب دوسوم زمان خود را در رسانه‌ها، آنلاین هستند، تبلیغات دیجیتال

در شرکت Tecent رشد ۳۲٪ در بازده سال‌به‌سال داشته است. همچنین پیش‌بینی می‌شود زمانی‌که کشور بازگشایی شود بازار تبلیغات رشد ۸.۴٪ را تجربه کند. حتی بعد از کووید-۱۹، رشد، بیش از ۸٪ رشدی خواهد بود که از پیش برای این بازه زمانی تخمین زده شده بود.



عدم اطمینان در مورد چگونگی هزینه‌کرد مردم و الگوهای مصرفی آن‌ها، تعیین این‌که آیا چین الگوی آزمایشی مناسبی برای بقیه جهان هست یا خیر را دشوار کرده است. همان‌طور که برایان وایزر توضیح می‌دهد "هرکسی می‌تواند ادعا کند که بسیاری از رفتارهای بشری برای همیشه تغییر خواهد یافت؛ محصولاتی که ما خواهان آن هستیم هم به شکل غیرمتعارفی در آینده متفاوت خواهد بود – بنابراین اطلاعاتی که پیش‌ازاین برای هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی ضروری به نظر نمی‌رسید، مفید خواهد بود".

خارج از چین کاهش هزینه‌ها از طرف تبلیغ‌کنندگان بر قیمت‌ها تأثیر گذاشته است و قیمت‌گذاری چه در روش مزایده‌ای و چه روش های دیگر قیمت‌گذاری کمتر خرج کردن مردم و شرایط اقتصاد، متعادل‌تر شده است.

تمام جنبه‌های تبلیغات از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند

برندها به‌منظور بالا بردن آگاهی، افزایش فروش و ایجاد وفاداری، با استفاده از هر رسانه‌ای که با هدفشان مطابقت داشته باشد، دست به تبلیغ می‌زنند. به‌طورکلی، در شرکت‌های کوچک و متوسط، تبلیغات به شبکه ارتباطی که مصرف کننده درگیری بیشتری دارد، وابسته است. از سوی دیگر، برندهای جهانی کمپین‌های مختلفی را در طول کانال‌های متعدد به‌کار می‌گیرند که شامل بازاریابی ارزش بنیاد است که با هویت مصرف‌کننده ارتباط برقرار می‌کند.

شیوع همه‌گیری باعث شده است تا همه تبلیغ‌کنندگان با هر اندازه‌ای در مورد روش کمپین‌هایشان، بازاندیشی کنند. در بسیاری موارد این حرف به‌معنای تمرکز در هزینه‌ها است؛ در یک بررسی تبلیغ‌کنندگان سبک زندگی اظهار داشتند که جذب مشتریان اولین اولویت آن‌هاست و در دسته‌های مصرف‌کنندگان نیز استراتژی‌هایی متناسب به‌کار گرفته خواهد شد. رسانه‌هایی مانند تلویزیون- که در

مصرف‌کنندگان نیز استراتژی‌هایی متناسب به‌کار گرفته خواهد شد. رسانه‌هایی مانند تلویزیون- که در بازاریابی هویت بنیاد[1]، کارکرد خوبی دارد، احتمالاً در کوتاه‌مدت در اولویت نخواهد بود.

برای دیگران اما تمرکز به معنای تغییر پیام است. داده‌های IAB نشان می‌دهد که ۷۳٪ تبلیغ‌کنندگان از زمان شروع همه‌گیری محتوای باارزش و مفیدتری ارائه می‌دهند. بیش از نیمی از آنها (۵۳٪) پیام‌هایی را ترویج می‌کنند که در آن‌ها بیش‌تر بر اهداف شرکت‌ها تأکید شده است.

یونیلیور به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین خریداران تبلیغات، در حال وفق دادن خود در هر دو جبهه است. کانی برامز، مدیر ارشد بازاریابی و دیجیتال اظهار داشته است:

"یونیلیور بر ۳ اصل استوار است: برندهای هدفمند رشد می‌کنند، شرکت‌های هدفمند پایدار می‌مانند و مردمان هدفمند به شکوفایی می‌رسند. این همه‌گیری باعث نخواهد شد که از کسب‌وکار هدفمند دور شویم یا موقعیت‌یابی برندهای خودمان را تغییر دهیم. بیشتر آنکه، ما شاهد تغییر در رفتار مصرف‌کننده هستیم. ما می‌دانیم که زندگی در زمان کروناویروس یک زیست آنلاین است که به تسریع در پذیرش دیجیتال و تجارت الکترونیک، منتهی شده است. زمان درگذر است با شبکه‌هایی از رسانه‌های مشخص که در زمان تعطیلی در حال رشد هستند. بنابراین ما در حال وفق یافتن با این تغییرات هستیم. تغییر از تمرکز بر کانال‌های درون-خانه‌ای در برابر کانال‌های خارج از خانه".

قدرت برندها در انتخاب کانال تبلیغ، رسانه‌هایی که متکی به تبلیغات هستند را با دشواری مواجه خواهد کرد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تمامی رسانه‌ها از این تأثیر بی‌نصیب نبوده‌اند؛ اگرچه به دلایل مشهودی رسانه‌های مربوط به مسافرت و خرده‌فروشی‌ها بدترین تجربه را طی می‌کنند.

1. identity-based marketing

. نیویورک تایمز گزارش داده است که یک سقوط ۱۵ درصدی در بازده تبلیغات در چارک اول سال داشته است و تأمین‌کنندگان کوچک‌تر به همان صورت ضربه بدی را متحمل شده‌اند. یک پیش‌بینی در انگلستان نشان می‌دهد که ۷۵ درصد موسسه‌های محلی در پی این سقوط درآمدی تبلیغات، تعطیل شوند.

تغییرات بلندمدت

به‌احتمال زیاد همه گیری، آینده صنعت تبلیغات را دوباره شکل خواهد داد. کسب وکارها در حال حاضر اولویتشان را بقا قرار داده‌اند اما در آینده راه‌های جدیدی برای ساخت برندها پیدا خواهد شد. تغییر در رسانه‌ها و عادات مصرف موجب بازنگری در نحوه اجرای تبلیغات و بهترین روش‌های اجرا خواهد شد.

همان‌طورکه برایان وایزر توضیح می‌دهد ”شرکت‌ها پی خواهند برد که هیچ زمانی بهتر از الآن برای شروع ایده هایی که مستلزم تغییر واقعی است، وجود ندارد. مردم ذهن بازتری خواهند داشت و ما شاهد آن خواهیم بود که این تحولات با سرعت بیشتری نیز ادامه پیدا کند. برای تصمیم‌گیران در شرکت‌های بزرگ

این امر به شکل فزاینده‌ای نسبت به چند ماه قبل ارزان‌تر خواهد بود.

تغییر دوم کاهش ارزش پرداخت تلویزیونی در مقایسه با تبلیغات سودده در قالب خدمات ویدئویی و پشتیبانی خدمات خواهد بود. در دهه گذشته پرداخت‌ها برای تبلیغات تبلیغات تلویزیونی (شامل اشتراک خدمات تلویزیونی کابلی و دیجیتالی) افزایش یافته بود که این در تضاد با کاهش متوسط ساعت تماشای تلویزیون در هر گروه سنی بود. این کاهش به دلیل تطابق بیشتر با گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها و توجه مصرف‌کنندگان به تبلیغات تلویزیونی بود که میانگین ساعت تماشای تلویزون را به طور کلی کاهش داد..

بعضی از بینندگان تلویزیون به پلتفرم‌های توزیعی دیگری روی آورده‌اند؛ این مسئله به‌ویژه تأمین‌کنندگان OTT (Over-the-top) به تعبیری تبلیغات مبتنی بر جریان را شامل می‌شود. به همین دلیل بسیاری از شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای سرمایه‌گذاری را در بخش OTT افزایش داده‌اند و با شتابی که کرونا ویروس در ترجیح مشتریان به خرید مستقیم و محتوای D2C ایجاد کرده، این روند ادامه خواهد داشت. به‌طور اجمالی می‌توان گفت که این عوامل باعث تحولات شدید در هزینه کرد برندهای بزرگ در پرداخت تلویزیونی خواهد شد.

بااین‌وجود، تبلیغات تلویزیونی هنوز به پایان راه نرسیده است. شواهد جهانی نشان می‌دهد که تقاضای مصرف‌کنندگان در زمینه خدمات ویدئویی مبتنی بر جریان وجود دارد. به این نوع از خدمات، فضای تلویزیونی راحت می‌گویند که در کنار هدف‌گذاری پیشنهادهای رسانه‌های دیجیتال بهترین روش برای جذب تبلیغ‌کنندگانی است که در گذشته به تبلیغات تلویزیونی پرداختی متکی بودند.

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی (IBC)**" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.

سوم آنکه، با گذر وضعیت قرنطینه و رشد دوباره تبلیغات خارج از خانه، این کانال‌های آفلاین با سرعت شتاب‌یافته‌ای به سمت دیجیتالی شدن حرکت خواهند کرد. همین موضوع باعث افزایش فشار بر صنعت تبلیغات جهت بهبود نحوه اندازه‌گیری بازگشت سرمایه در طول رسانه‌ها، ابزارها و پلتفرم‌ها خواهد شد.

آلستر شری سندرز این چالش را این گونه توصیف می کند: "مشتریان و بنگاه ها همیشه بهترین راه سرمایه‌گذاری را یافته‌اند. هر حرکتی به سمت خروجی کسب‌وکار و هر آنچه برای تبلیغ کننده ارزش خلق می کند، باید همانند گذشته به‌طور اثربخش مدیریت شود. ما انتظار داریم که برندها بر استراتژی های سفارشی‌شده تمرکز کنند تا با اهداف بازبینی‌شده تطبیق یابند؛ بنابراین ما شاهد انعطاف‌پذیری بیشتر حضور در رسانه‌ها خواهیم بود."

این احتمال وجود دارد که شرکت‌های تکنولوژی باقابلیت تجزیه‌وتحلیل و تکنولوژی‌های تبلیغی مزایده‌ای، در مقایسه با هم‌قطاران خودشان در صنایع مختلف، پیشروتر عمل کنند. درواقع انتظار می‌رود که تبلیغات دیجیتال در آینده به رشد خود ادامه خواهد داد. کانی برامز موقعیت Unilever را این‌گونه توضیح می‌دهد: "روند فعلی خرید آنلاین در میان مدت و بلندمدت ادامه خواهد داشت و تجارت الکترونیک به یکی از مهم‌ترین کانال‌ها در آمیخته بازاریابی بدل خواهد شد."

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، بازاریابی با پاسخ مستقیم اولویت بسیاری از تبلیغ‌کنندگان بوده است و بسیاری بر بازده خلق‌شده به‌واسطه آن، متکی هستند. همان‌طور که هزینه‌های تبلیغات در کل کاهش خواهد یافت، هزینه در پلتفرم‌های دیجیتال با آهستگی کمتری کاهش می‌یابد. در درازمدت ممکن است موقعیت پلتفرم های دیجیتال از دو راه تقویت شود. اول آن‌که محتملا کمترین آسیب در اکوسیستم تبلیغات متوجه آن‌هاست و همین مسئله آن‌ها را قادر می‌سازد که با سرعت و قدرت بیشتری از بحران بیرون بیایند، دوم آنکه، آن‌ها اطلاعات رفتاری جمع‌آوری‌شده در دوران همه‌گیری را تحت تملک دارند. در

یک صنعت درجایی‌که همه بازیگران در تلاش برای درک عادت‌های مصرف‌کننده هستند، این امر پلتفرم‌ها کسب مزیت رقابتی رو به جلو خواهد بود.

در نهایت می‌توان گفت که تحقیقات نشان می‌دهد نیمی از پول هزینه برندها در ناشران آنلاین در زنجیره تأمین گم می‌شود و ۱۵ درصد از آن نیز اساساً در زمینه‌های مرتبط هزینه نمی‌شود. این مشکل در مدل کسب‌وکار صنعت رسانه که در آن ناشران توجه‌ها را به خودشان جلب می‌کنند، باعث افزایش ترافیک خواهد شد اما منتهی به خلق سرمایه یا بازگشت نخواهد شد. این چالش‌ها به‌واسطه همه‌گیری تسریع شده است و نشان می‌دهد که شفافیت بیشتری در زنجیره ارزش نیاز است.

●●●●●●●●●●●●●●●●

منبع: انجمن جهانی اقتصاد (World Economic Forum)

*تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر مربوط به مجموعه "**مشاوران کسب و کار های بین المللی** (IBC)" می‌باشد و انتشار آن با ذکر منبع بلامانع است.*

ارتقاء به ورژن ۲.۰ در زمینه رشد: جستجوی راهی هوشمندانه‌تر برای رشد دیجیتالی برندها

در عصر کرونا (کووید-۱۹) و پسا کرونا، شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی باید هر چه سریع‌تر استراتژی‌های دیجیتالی خود را توسعه دهند.

داده های تراکنشی بیش از انتظاری که همگان داشتند، در پشتیبانی از بینش مصرف کنندگان اهمیت یافته اند. باوجود ادامه رشد این روند، شرکت های تولیدی اقلام مصرفیِ اندکی هستند که روش شناسی مشخصی جهت بهره‌مندی از این داده‌ها را توسعه داده‌اند. موسسه Bain با بیش از ۴۵۰ مدیر اجرایی در سطح جهان مصاحبه کرده و دریافته است درحالی‌که ۸۵ درصد آن‌ها معتقدند داده‌های کلان مهم‌ترین ابزار تغییرات شرکتی است اما تنها ۶۰ درصد درحال حاضر تصدیق می کنند که بزرگ ترین چالش آن ها نبود

استراتژی شفاف برای کارهای کلان داده جهت تشخیص گروه‌های مشتریان اصلی، شناسایی پیشران‌های اصلی رشد و تصمیم‌گیری درباره چگونگی برد و چگونگی بازی است (شکل ۱). از میان دلایل اصلی این‌که چرا شرکت‌ها از منحنی‌های استراتژی رشدی که برای کمک به آن‌ها جهت دستیابی به پتانسیل رشد کامل دیجیتالی به‌وجود آمده‌اند عقب می‌مانند، می‌توان به این دو نکته اشاره کرد: همگامی با رشد سریع تقاضای مشتریان فراتر از یک چالش است و دورنمای درحال رشد شرکت برای به‌دست آوردن دسترسی صحیح به داده‌های تراکنشی که بتوانند حرکت‌های بعدی آن‌ها را پشتیبانی کند.

شکل ۱: مدیران اجرایی نبود استراتژی شفاف دیجیتالی را تصدیق می‌کنند.

از زمان ظهور فروش دیجیتالی، تحلیل عملکرد دیجیتال و کیفیت‌سنجی آن پر اهمیت شده است. در حال حاضر این موضوع بسیار خطیر (و حیاتی برای پیشرفت آتی) تلقی می‌شود چون شرکت‌های تولیدکننده کالای مصرفی در تقلا برای حفظ شالوده خود در دوران کرونا و پساکرونا هستند. شیوع ناگهانی این

ویروس باعث تغییر عمده‌ای در رفتار مصرف کننده از سمت کانال‌های آفلاین به سمت کانال‌های آنلاین شده و نیاز برندها را برای پیاده سازی استراتژی های رشد دیجیتالی سرعت بخشیده است تا بتوانند بیشترین استفاده را از "خرده‌فروشی جدید" داشته باشند؛ یعنی همگرایی فروش آنلاین و آفلاین. مهم‌ترین درسی که می توانیم از همه گیری ویروس کرونا بگیریم این است که بسیاری از شرکت‌های تولیدکننده کالای مصرفی هنوز در مراحل اولیه منحنی یادگیری دیجیتال هستند و لازم است به یادگیری خود شتاب بخشند. برندها نیز باید ضعف‌های عملیاتی خود را که تحت تأثیر اختلالات ناشی از نیروی کار و لجستیک در اثر همه‌گیری آشکار شده است، بررسی نمایند.

در حال حاضر برخی از شرکت‌ها از داده‌های فروش Tmall استفاده می‌کنند تا استراتژی دیجیتالی خود را با توجه به جهانی که تحت تأثیر کووید ۱۹ قرار گرفته است باز تعریف نمایند. این شرکای پیشگام با "شتاب‌دهنده‌های رشد دیجیتالی برند" به‌عنوان مجموعه‌ای از روش‌شناسی‌ها در قالب یک کار مشترک که توسط Bain و Tmall FMCG ایجاد شده است، فعالیت می‌کنند تا با چالش‌ها مواجه شوند و فرصت‌های رشد دیجیتال را به‌واسطه تعیین زمین عمل و نحوه عملشان به چنگ آورند (شکل ۲). تصمیمات مربوط به موقعیت عمل به دنبال ارزیابی برای پر کردن شکاف در برند و کمیت‌سنجی پتانسیل‌های کامل برند اتفاق می‌افتد؛ درحالی‌که اطلاعات مربوط به چگونه عمل کردن نیازمند حرکت‌های هوشمندانه در سه حوزه بسیار مهم مشتری، محصول و بازاریابی/ ترویج بازار صورت می‌گیرد. برندها می‌توانند پیاده‌سازی این استراتژی را سرعت بخشیده و فرصت‌های خود را با استفاده از خرده- نبردها و اسپرینت‌های آزمون و خطا اعتبار سنجی کنند.

شکل ۲: رشد دیجیتالی برند با بررسی دو ایده بزرگ شتاب می‌یابد

میدان عمل کجا باشد	چگونه می‌توان برنده شد		
شناسایی قواعد مربوط به دسته بندی	مصرف کنندگان	محصولات	بازاریابی و ترویج
تعریف میدان اصلی نبرد (تفکیک بازار بر اساس رفتار مشتری)	بینش‌های استراتژیک مصرف کننده	بهینه سازی پورتفوی محصول	اجرای کامل آنلاین
تشخیص اثر متقابل برندها و ارزیابی شفاف	افزایش دارایی‌های برند	فعال سازی نوآوری محصول	بازاریابی دقیق
تشخیص اندازه پاداش	ارتباطات سفارشی شده	تحقق قیمت گذاری و اثربخشی ترویج	بازاریابی چندوجهی

Sources: Alibaba operations experience; Bain analysis

میدان عمل باید کجا باشد؟

بهترین شرکت‌ها از یک رویکرد چهار مرحله‌ای پیروی می‌کنند:

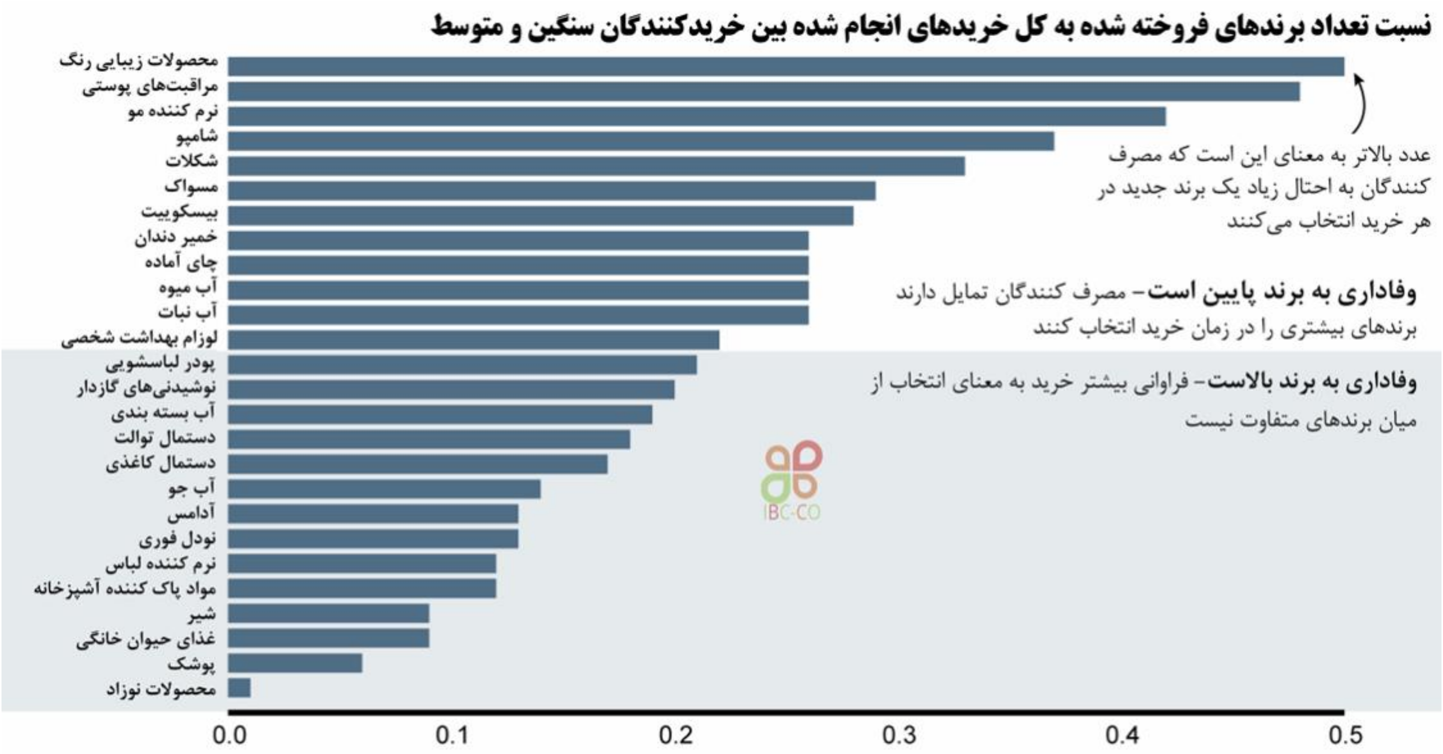
شناسایی قواعد دسته‌بندی

داده‌های مربوط به تراکنش‌های زمان واقعی به برندها کمک می‌کند تا قوانین دسته‌بندی و مقررات رشد آنلاین را با دقت موردبررسی قرار دهند. این کار مشخصه‌های اصلی را نشان می‌دهد؛ مانند این‌که آیا این دسته تمایل به وفادارتر شدن را دارد یا صرفاً رپرتوار است. یعنی این‌که آیا مشتریان می‌خواهند همان برند را بخرند یا از بین برندهای مختلف انتخاب خواهند کرد. این موضوع همچنین نشان می‌دهد که آیا رشد آنلاین ناشی از یک دسته خاص حاصلِ نفوذ بوده است یا خرید مجدد یا ارزش به ازای هر تراکنش.

به‌عنوان‌مثال، دسته مربوط به محصولات نوزاد جزء دسته وفادار است درحالی‌که دسته زیبایی (که شامل مراقبت‌های پوست و محصولات آرایشی رنگی است) کاملاً رفتار رپرتواری دارد (شکل ۳). چون مشتریانی با فراوانی خریدِ بیشتر عموماً از بین انواع برندهای چندگانه انتخاب می کنند، جنبه استراتژیک رشد نفوذ بیشتر از کار روی مشتریان وفادار اهمیت می‌یابد.

تحلیل بخش‌بندی برندها را قادر می سازد تا پیشران های اصلی تصمیم گیری را شناسایی کنند؛ مجموعه‌ای از این پیشران ها در کنار هم به تعیین بخش بندی (تفکیک) بازار کمک می‌کنند.

شکل ۳. برای باز تعریف قواعد دسته‌بندی، باید بدانیم یک دسته در کجای طیف وفاداری- رپرتوار قرار دارد.



Notes: Data is based on average purchases per household, per year; heavy shoppers are the top 20% in each category in terms of frequency; illustrative example
Sources: Kantar Worldpanel; Bain analysis

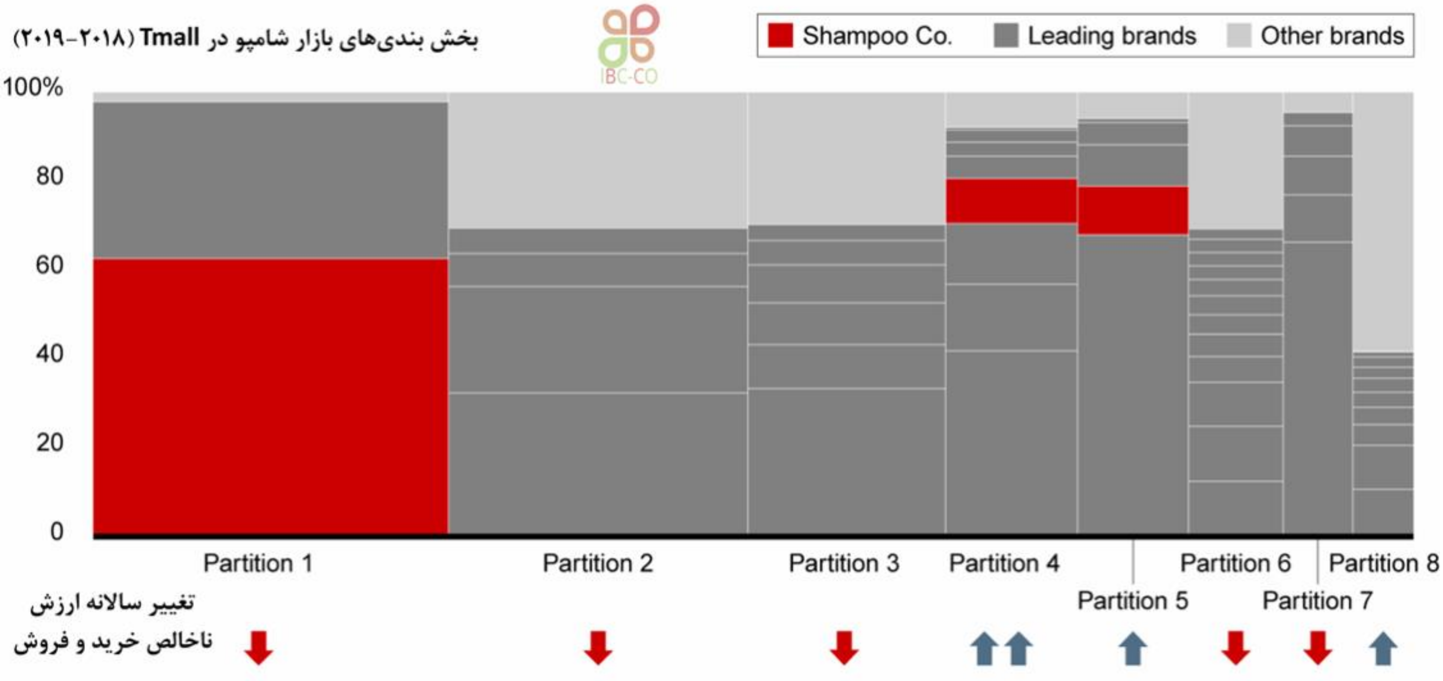
ترسیم مرزهای دسته

داده‌های تراکنشی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا شفاف‌ترین دیدگاه ممکن را برای ترسیم افق رقابتی خود در بازار آنلاین به دست آورند. این امر به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمینه‌های اصلی هر دسته را شناسایی کنند یعنی خوشه‌های اصلی را که در آن می‌توانند بجنگند و همچنین خوشه‌هایی با پتانسیل بالا که می‌توانند وارد آن‌ها شوند. مهم‌ترین موضوع این است که این امر شرکت‌ها را توانمند می‌سازد تا خطوط دسته‌ها را بر اساس رفتار زمان واقعی مصرف از نو ترسیم کنند.

برندها با انجام تحلیل‌های بخش‌بندی یا تفکیکی داده‌های تراکنشی می‌توانند مرزهای هر دسته را تعیین نمایند. بین ده‌ها مشخصه محصول تنها تعداد معدودی از آن‌ها برای تصمیم‌گیری خرید مشتری محوری تلقی می‌شوند. تحلیل بخش‌بندی یا تفکیکی برندها را قادر می‌سازد تا پیشران‌های اصلی را شناسایی کنند که مجموعه‌ای از آن‌ها تعیین‌کننده بخش‌بندی بازار است. به‌عنوان‌مثال در دسته شامپو، بزرگ‌سالان، محصول برتر و ضد شوره می‌توانند یک بخش را تشکیل دهند. با درک این موضوع، شرکت‌ها می‌توانند میدان نبرد خود را با دقت بیشتری تعریف کنند و استراتژی‌های دسته را به‌صورت اثربخش‌تری تعیین نمایند. در نظر بگیرید یک تحلیل تفکیکی یا بخش‌بندی به یک شرکت تولید شامپو اجازه می‌دهد تا دیدگاه دقیق‌تری را نسبت به چشم‌انداز رقابتی خود به‌دست آورد (شکل ۴). پیش‌ازاین ممکن بود چنین شرکتی سایر برندهای موجود را به‌عنوان تنها رقیب خود در نظر داشته باشد اما بخش‌بندی‌ها و تفکیک‌ها، کیفیت شدت چالش‌های به‌وجود آمده را توسط برندهای محلی نافذ نشان می‌دهد. در این حالت، برند به‌سرعت استراتژی‌های خود را بر اساس تجدیدنظر در نمای رقابتی خود تعدیل می‌نماید.

شکل ۴: بخش‌بندی بازار بر اساس رفتار مصرف‌کننده نشان‌دهنده چشم‌انداز رقابتی است

بخش‌های مختلف زیر مجموعه‌ای از یک محصول هستند، که هر کدام با داشتن ویژگی‌های خاص عامل کلیدی برای تصمیم گیری خرید آن محصول توسط خریدار می‌باشند- به عنوان مثال- بخش شامپو شامل شامپوی بزرگسالان، محصول ویژه و ضد شوره می‌باشد.



Sources: Tmall sales data; Bain analysis

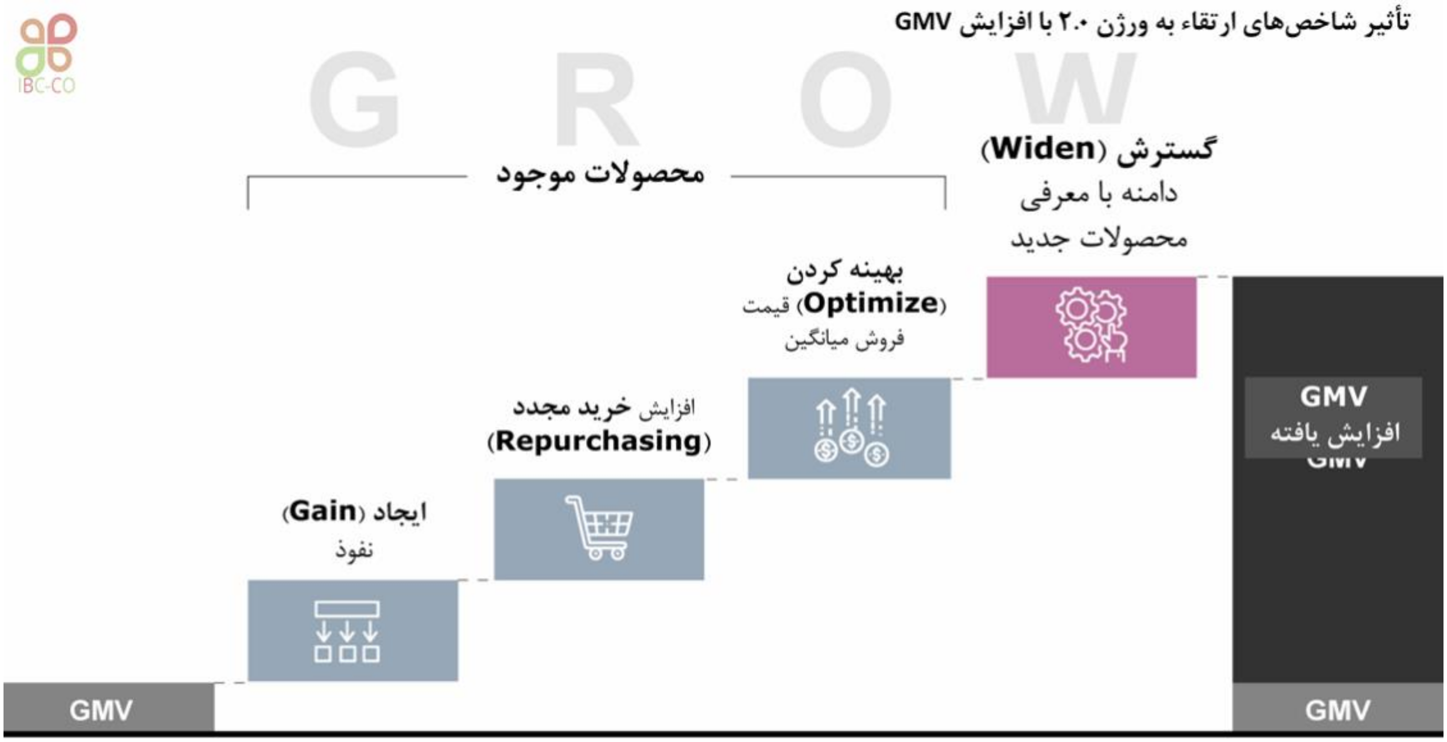
بررسی اثر متقابل برندها و ارزیابی شکاف

وقتی‌که یک برند با قوانین دسته‌بندی و میدان‌های اصلی نبرد آشنا شد گام بعدی امتحان کردن عملکرد در گروه‌های مختلف مشتری در جهت پیدا کردن آن دسته‌ای است که بیشترین نقش را در رشد دارند. درواقع بسیاری از کمپانی‌ها می‌توانند رشد آنلاین بهتری داشته باشند مشروط بر اینکه در زمان واقعی بدانند چه مقدار از رشد آن‌ها برای هر محصول از جانب کدام‌یک از نفوذهای خانوار به دست می‌آید و چه مقدار آن ناشی از حفظ مشتریان است و چه مقدار از طریق فروش کالاهایی با قیمت‌های بالاتر و چه مقدار ناشی از فروش محصولات جدید است. به‌این‌ترتیب شرکت‌ها می‌توانند بفهمند که در حیطه‌های مختلف، کجا و چه زمانی باید در برابر رقیب قرار بگیرند.

برندها با رهگیری پیوسته و مستمر می‌توانند تأثیر نفوذ، خرید مجدد، ارزش هر تراکنش و هر محصول جدید را در طی مدت‌زمان خاص بر ارزش رشد بسنجند و نه‌تنها عملکرد خود در بخش‌های مختلف مشتری بر روی یک دسته از محصول و زیر دسته مربوط به آن را اندازه‌گیری می‌کنند بلکه می‌توانند خودشان را با رقبایشان نیز مقایسه کنند (شکل ۵ و ۶). این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا بلافاصله شکاف‌هایی که باید پر شوند را شناسایی کنند و پتانسیل‌هایی که می‌توانند در هر یک از این چهار حوزه به آن دست پیدا کنند را نیز تشخیص می‌دهند.

نفوذ تعیین کننده جایگاه است مخصوصاً در دسته بندی های آنلاین که در آن وفاداری مشتری کم است.

شکل ۵: شاخص‌های ارتقاء به ورژن ۲.۰ نشان‌دهنده ۴ چهار روش برای رشد محصول هستند.



Notes: GMV stands for gross merchandise value; illustrative example
Sources: Tmall sales data; Bain analysis

درآمدها. اولین گام این است که به درآمدهای ناشی از نفوذ در دسته محصولات خانوار نگاه کنیم. **نفوذ تعیین کننده جایگاه است مخصوصاً در دسته‌بندی‌های آنلاین که در آن وفاداری مشتری کم است** (نفوذ را می‌توان به‌صورت درصد خرید در بازار از یک برند خاص در طول سال تعریف کرد). افزایش نفوذ روش اصلی برای ایجاد برندهای قوی است. اهمیت نفوذ برگرفته از بینش کلیدی به‌دست‌آمده از تحقیقی است که توسط موسسه Ehremberg Bass برای علوم بازاریابی انجام شد و توسط پروفسور بایرون شارپ مدیر این موسسه به‌صورت خلاصه در کتاب "برندها چطور رشد می‌کنند" مطرح گردید که بر اساس یک دهه مشاهدات رفتار خرید بود. وقتی‌که یک شرکت درمی‌یابد که G (درآمد) کمی دارد، بهترین گزینه معمولاً برای آن‌ها افزایش دسته‌بندی و توسعه دسته‌بندی‌های جدید می‌باشد.

شکل ۶. رتبه‌بندی ارتقاء به ورژن ۲.۰ به برندها کمک می‌کند تا عملکرد فعلی خود را بسنجند و پتانسیل‌های رشد را شناسایی نمایند.

به‌عنوان‌مثال لانکوم و استیلادر دو شرکت برتر در زمینه محصولات زیبایی هستند که در زمره فهرست G طبقه محصولات آرایشی رنگی قرار می‌گیرند (بر اساس فروش Tmall). این دو شرکت رهبران نفوذ در بازار با استفاده از تمرکز بر روی مشتریان جدید در دسته محصولات اصلی خود هستند. درعین‌حال دو برند محلی قدیمی یعنی Perfect Diary وAFU جایگاه سوم و چهارم را در همین دسته از آن خود کرده‌اند. آن‌ها درآمدهای حاصل از نفوذ خود را با استفاده از تحکیم و قدرت بخشیدن به محصولات اصلی خود به دست آوردند درحالی‌که همچنان درحال‌توسعه دسته جدیدی هستند که به آن‌ها امکان فروش جانبی نیز می‌دهد.

خرید مجدد. در مرحله بعد شرکت‌ها به میزان ارزشی که از طریق افزایش خرید مجدد و اینکه چه مقدار آن ناشی از مشتریان فعلی و چه مقدار آن از طریق مشتریان جدید است می‌پردازند. یافته‌ها به برندها کمک می‌کند که دریابند چه چیزی در مدیریت روابط مشتری جواب می‌دهد (چه چیزی جواب نمی‌دهد). برند Perfect Diary در فهرست R (خرید مجدد) در جایگاه اول لوازم آرایشی رنگی قرار دارد و موفقیت این برند ناشی از استراتژی استفاده از قیمت‌گذاری عملیاتی برای تشویق خرید مجدد است.

بهینه‌سازی. برندها باید به نرخ خرید محصولات قیمت بالا از طریق مشتریان خود نیز توجه کنند. با تمرکز بر SKU های قهرمان یعنی پرفروش‌ترین های هر شرکت که دارای بیشترین میانگین قیمتی هستند، لورآل توانسته است در جایگاه برتر O (بهینه‌سازی) در دسته محصولات آرایشی قرار گیرد. این برند آموخته است که مشتریان جدید مخصوصاً مادرها جزء نیروهای اصلی توسعه‌دهنده ارزش به ازای هر تراکنش هستند. روی‌هم‌رفته داده‌های مربوط به فروش Tmall نشان می‌دهد که در مورد بسیاری از شرکت‌هایی که در قسمت بالایی قسمت فهرست IO قرار دارند، مشتریان جدید مهم‌تر از مشتریان موجود در راستای افزایش فروش‌های مجدد می‌باشند.

افزایش گستره. درنهایت، برندها این موضوع را می‌سنجند که چگونه محصولات جدید آن‌ها می‌تواند به‌صورت اثربخش بر رشد ارزش از طریق جذب مشتریان جدید کمک کند. سه برند تاپ در لیست W (عریض کردن) در حیطه محصولات آرایش رنگی بیش از پنجاه‌درصد رشد ارزش خود را از طریق اکتساب مشتریان جدید حاصل از محصولات جدید به دست آوردند.

کمی کردن پتانسیل کامل یک برند

تعیین سقف رشد در میدان‌های اصلی نبرد به برندها کمک می‌کند تا ریسک‌های بالقوه را پیش‌بینی نموده و اقدامات احتیاطی را در پیش گیرند. برندها می توانند مرتبط‌ترین بنچ مارک‌ها را بر اساس تمایلات رشد و دسته‌بندی (نقاط قوت خود) بر اساس گزارش ارتقاء به ورژن 2.0 رشد، شناسایی کنند. در دسته‌بندی وفاداری معمولاً بهتر این است که سطوح رشد را بر اساس نفوذ و میزان خرید مجدد تنظیم نمود. درحالی که در دسته‌بندی های ریرتوار پتانسیل رشد باید حول نفوذ و ارزش هر تراکنش تعیین شود. کمی کردن پتانسیل‌های کامل برند به شرکت ها کمک می کند تا برنامه ریزی منابع و همچنین طرح پیاده‌سازی نقشه خود را هدایت کنند.

شرکت ها با تکیه بر آمیخته ای بهینه از نقاط دسترسی، تجربه آنلاین موفقیت آمیزی برای مصرف کننده ایجاد می کنند تا بتوانند در هر مرحله از خرید به مصرف کننده دسترسی داشته باشند. تمامی این نقاط ارتباطی در مورد مشتریان، محصولات و بازاریابی یا ترویج آن صدق می‌کند.

چگونه برنده باشیم؟

شتاب‌دهنده رشدِ دیجیتالیِ برند به برندها کمک می‌کند تا مسیر شفافی برای برد خود ترسیم کنند. با توجه به قوانین دسته بندی و میادین نبرد اصلی که پیش تر شناسایی شده اند، شرکت ها می توانند

پیشنهادات ارزشی خود را بهینه‌سازی کنند چون به همین واسطه دیدگاه‌های دقیقی نسبت به بهترین روش القاء ارزش‌های اصلی برند به گروه‌های مختلفی از مصرف‌کننده‌ها ممکن خواهد بود. آن‌ها می‌توانند پرتفوی محصولات خود را مطابق با انتظارات در حال تغییر مشتری افزایش دهند و از نوآوری و قیمت‌گذاری معقول و استراتژی‌های پیش برد یا ترویج استفاده کنند. برندها می‌توانند با استفاده از آمیخته یا بهینه از نقاط ارتباطی جهت رسیدن به مشتری در سطحی از سفر خود تجربه موفقیت‌آمیزی برای مشتریان به‌صورت آنلاین ایجاد کنند. این موارد شامل مصرف‌کننده و محصولات و بازاریابی یا ترویج‌ها نیز می‌باشد.

مصرف‌کنندگان

مصرف‌کننده‌ها قلب هر نوع تصمیم درباره نحوه پیروزی هستند. در حال حاضر برندها می‌توانند به‌صورت اثربخشی از داده‌های موجود و جدید برای به‌روزرسانی بخش‌بندی مشتریان خود بر اساس نحوه عملکرد آن‌ها در هرکدام از دسته‌بندی‌ها و زیر بخش‌ها استفاده کنند.

بینش‌های استراتژیک مصرف‌کننده. در اولین گزارش ما درباره خریدار آنلاین در چین در سال ۲۰۱۹ با نام *گزارش گروه مصرف‌کننده استراتژیک آنلاین ۲۰۱۹: نوآوری‌هایی برای مصرف‌کنندگانی با بینش‌های حاصل از کلان داده*، با استناد به داده‌های اختصاصی علی‌بابا توانستیم واضح‌ترین تصویر موجود از خریداران آنلاین چینی را به دست بیاوریم و متوجه شویم که آن‌ها چطور خرید می‌کنند و تمامی روش‌هایی که شرکت‌ها امیدوار هستند تا با استفاده از آن‌ها بتوانند فروش موفقی داشته باشند، ترسیم شد. ما دیدگاه‌های اصلی را از طریق داده‌های ایجاد شده توسط صدها میلیون مصرف‌کننده Tmall و Taobao استنتاج کردیم. این اولین باری بود که مخازن داده‌های غیر موازی در اختیار یک تحلیل سیستماتیک و

نظام‌مند قرار گرفت. این داده‌ها در کنار دیدگاه‌هایی که از طریق کار با کالاهای مصرفی و شرکت‌های خرده‌فروش در چین به دست آوردیم به ما کمک کرد تا هشت گروه مصرف‌کننده استراتژیک را در قالب سه خوشه دسته‌بندی کنیم.

برندها می‌توانند با تمرکز بر دسته‌بندی‌های مختلف و زیر بخش‌ها، دیدگاه‌های دقیق‌تری نسبت به مصرف‌کننده به دست آورند. آن‌ها می‌توانند با مداقه در این چهار شاخص معرفی‌شده در زمینه ارتقاء به ورژن ۲.۰ رشد، دیدگاه‌هایی را نسبت به سطوح مختلف مشتریان به دست آورند.

برخی در حال بسط تعاریف مشتریان خود هستند. به‌عنوان‌مثال برندها به‌جای رهگیری بوم‌شناختی سنتی مانند جنسیت، سن و مکان می‌توانند گروه تازه‌ای از مصرف‌کنندگان را بر اساس نحوه تعامل آن‌ها از میان کل مصرف‌کنندگان مسیرهای خرید "AIPL" تعریف نمایند: آگاهی (فعالیت‌های جستجوگری)، علاقه‌مندی (جستجو) خرید، وفاداری (عضوی از خرید مجدد). برندها با استفاده از خوشه‌بندی مصرف‌کننده‌ها بر اساس شباهت‌های آن‌ها از چند محور می‌توانند بخش‌بندی‌های بسیار پیشرفته‌تری ایجاد نمایند. برخی گروه‌های استراتژیک مشتریان را با عیارسنجی دقیق‌تری تحلیل می‌کنند. با تمرکز در تحلیل‌ها و دسته‌بندی‌ها و زیر بخش‌های مختلف، برندها می‌توانند دیدگاه‌های بسیار دقیق‌تری نسبت به بینش مستقیم مشتریان به دست بیاورند.

شرکت‌ها با تکیه بر آمیخته‌ای بهینه از نقاط دسترسی، تجربه آنلاین موفقیت‌آمیزی برای مصرف‌کننده ایجاد می‌کنند تا بتوانند در هر مرحله از خرید به مصرف‌کننده دسترسی داشته باشند. تمامی این نقاط ارتباطی در مورد مشتریان، محصولات و بازاریابی یا ترویج آن صدق می‌کند.

برندها با مداقه و تفحص دقیق در قالب چهار شاخص معرفی‌شده در ارتقاء به ورژن ۲.۰ رشد، می‌توانند دیدگاه‌های متنوعی نسبت به سطوح مختلف گروه‌های مشتری به دست بیاورند.

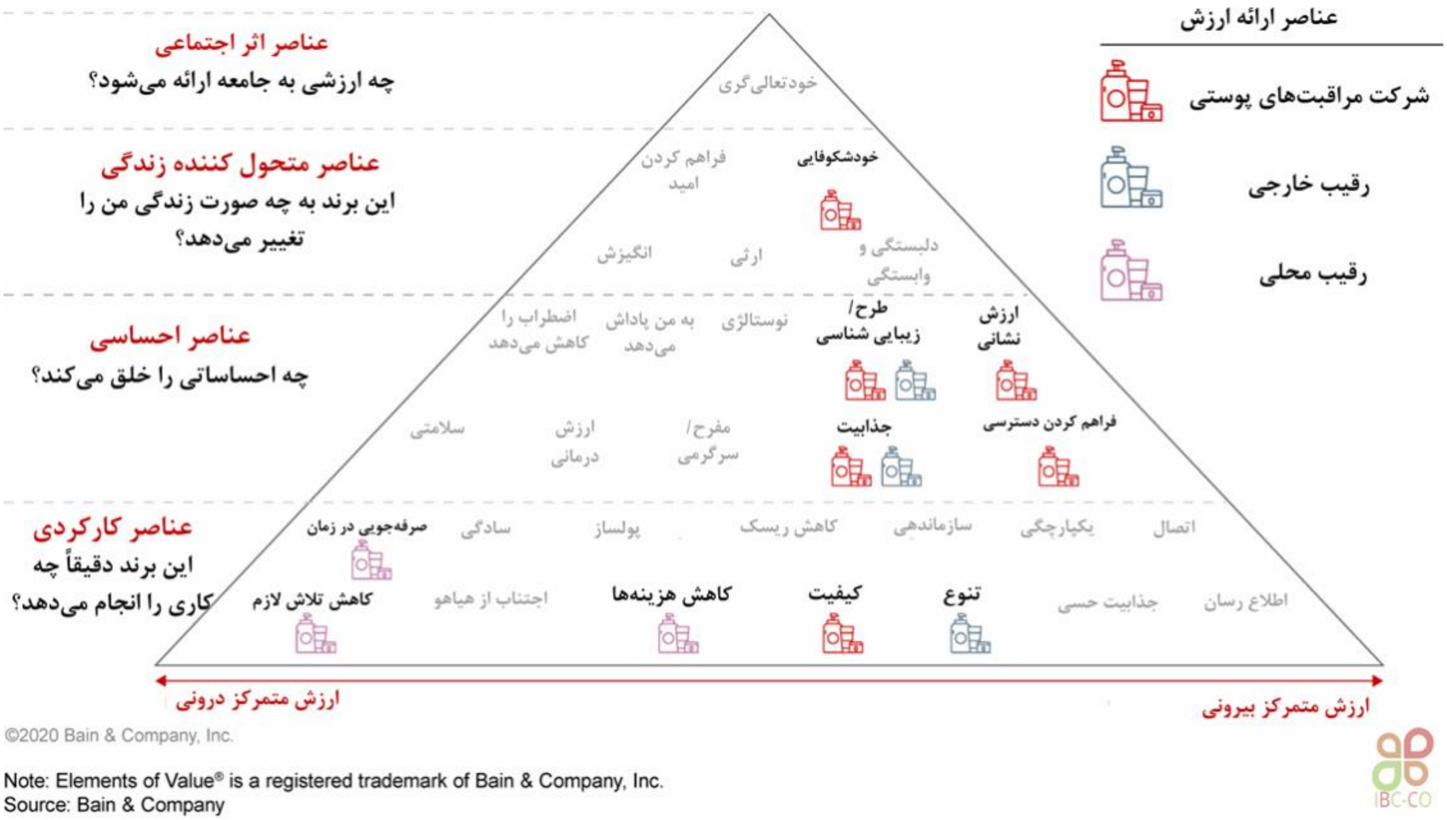
دارائی های بهبودیافته برند. با افزایش قدرت خرید و تنوع ذائقه مشتری، بیشتر مشتری ها انتظار دارند برند آن ها، ارزشی فراتر از وظایف کارکردی خود خلق کند. برای درک دقیق آنچه ادارک مشتری را نسبت به ارزش برند شکل می دهد، Bain سی نوع مختلف ارزش را در متمایزترین و ضروری‌ترین شکل خود شناسایی کرده است. این عناصر ارزش را می‌توان در قالب چهار دسته‌بندی مختلف که شامل بسیار بنیادین تا پیشرفته‌ترین هستند دسته‌بندی کرد: کارکردی (به‌عنوان‌مثال کیفیت محصول)، احساسی (به عنوان مثال ارزش نشان)، تغییر زندگی (به عنوان مثال صفات موروثی) و اثر اجتماعی (به‌عنوان‌مثال تعالی).

در حالت کلی هر چقدر یک برند بتواند عناصر بیشتر و سطح بالاتری ارائه نماید (تغییر زندگی و اثر اجتماعی) عملکرد بهتری خواهد داشت. برندها می‌توانند عملکرد خود را ارزیابی نموده و منحنی‌های ارزش را بر اساس صدای واقعی مشتری که از طریق ابزارهای کلان داده و سایر رویکردهای تحلیلی به دست می آید شکل دهی نمایند (به‌عنوان‌مثال گروه های تمرکز) و سپس آمیخته بازاریابی خود را با ارزش‌های اصلی شناخته شده برند ترکیب کنند (رجوع کنید به مقاله مروری کسب‌وکار هاروارد "عناصر ارزشی").

یافته های عناصر حاصل از ارزش به شرکت کمک می کند تا ارتباطات آنلاین برند خود را برقرار نماید و تمایزات بین پیام‌های بازاریابی آنلاین و آفلاین خود را شناسایی کند.

این یافته ها به شرکت کمک می کند تا ارتباطات آنلاین برند خود را مجدداً ارزیابی نماید و تمایزات بین پیام های بازرگانی آنلاین و آفلاین خود را تشخیص دهد. شرکت با تعدیل پیام بازاریابی آنلاین خود و ترکیب آن، این اطمینان را حاصل می کند که با موضع‌گیری نهایی خود در بازار هم‌راستا و هم سو عمل کرده است.

شکل ۷: تحلیل عناصر ارزش به شرکت محصولات پوستی کمک کرد تا موقعیت برند را تثبیت کنند



ارتباطات سفارشی‌سازی شده برند. برندها می توانند ارتباطات برند خود را سفارشی سازی کنند که این کار از ترکیب ارزش های اصلی برند با بینش های مربوط به نحوه تصمیم گیری مشتریان حاصل می‌شود. برندها می‌توانند عناصر ارزش را که برای گروه خاصی از مشتریان مهم است شناسایی نمایند و بر این اساس با این گروه از مشتریان ارتباط برقرار کنند.

برای مشاهده این فرآیند در عمل به مثال شرکت تولید ماسک صورت توجه کنید. یکی از عناصر ارزشی تحلیل‌شده به این شرکت کمک کرد تا ارزش‌های اصلی برند خود را بشناسد (از جمله جذابیت، طراحی و زیبایی) در نتیجه با استفاده از تحلیل بخش‌بندی بازار مشتری Gen Z و Rookie White Collars که گروه مشتریان اصلی آن‌ها هستند معلوم شد که عوامل اصلی اثرگذار بر تصمیم‌گیری در Gen Z قیمت‌های پایین (ارزش عملیاتی) و برآورده کردن نیازهای اساسی است. در مورد Rookie White Collars اولویت با

محصولات متوسط تا سطح بالاست که به‌شدت به منبع‌یابی و مواد تشکیل‌دهنده محصول اهمیت می‌دهند.

بر اساس این بینش ها شرکت ارتباطات استراتژیک سفارشی سازی خود را توسعه داد. در مورد مصرف‌کنندگان Gen Z شرکت ترویج محصولات خود را افزایش داد و دیدگاه‌های اساسی و مرتبط رهبران را لحاظ نمود. در مورد مشتریان Rookie White Collars شرکت مواد تشکیل‌دهنده و منبع‌یابی محصول را جزء مشخصه اصلی آن در ارتباطاتش قرارداد.

باوجود یک پرتفوی بهبودیافته از محصول، شرکت‌ها می توانند نوآوری محصول را تصور کنند و قیمت‌گذاری و استراتژی ترویج را جهت حفظ تعادل مناسب بین کیفیت محصول و قیمت آن برقرار نمایند.

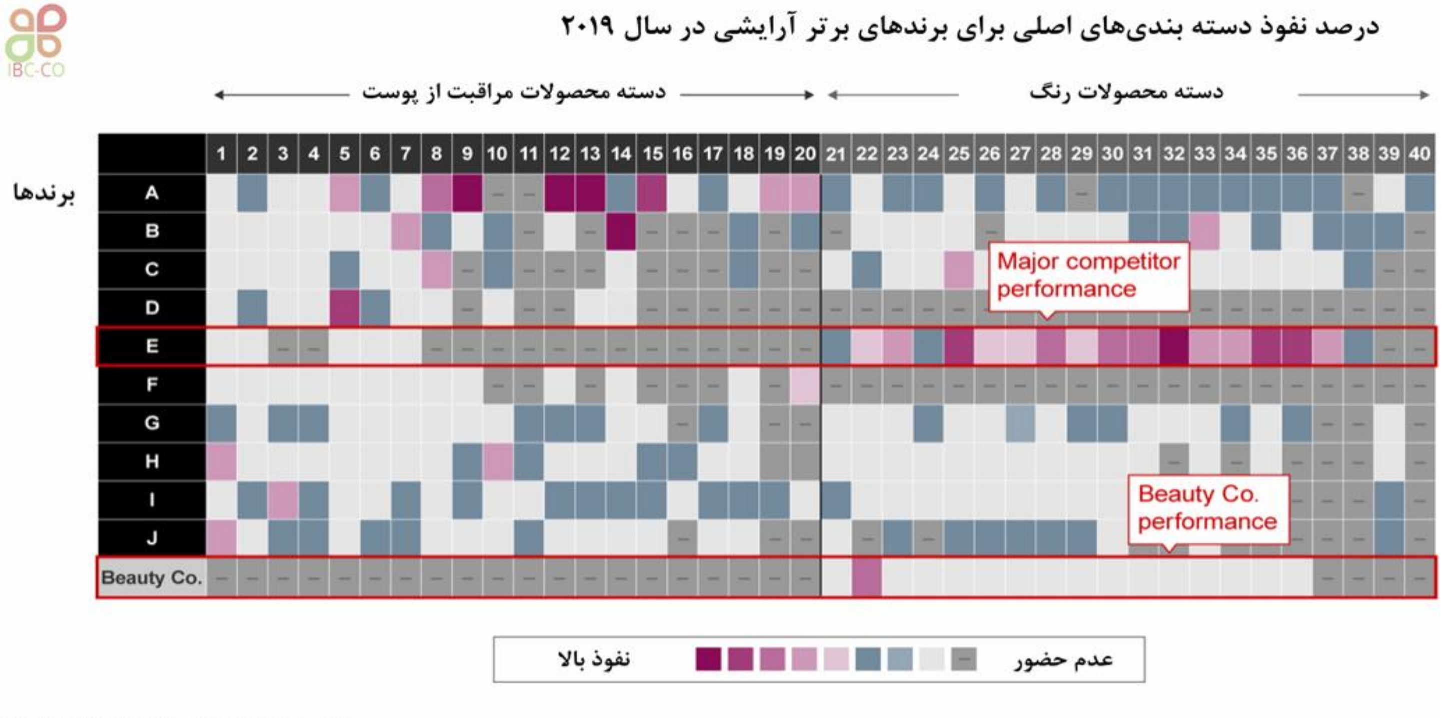
محصولات

برند انتقال‌دهنده ویژگی‌های ارزشی آن است و نیازهای مشتری خود را از طریق محصولات برآورده می‌سازد. برای بررسی و اولویت‌بندی راه‌های بهینه‌سازی پرتفوی محصول، برندها می‌توانند بر دو دیدگاه بسیار مهم داده های مصرف متمرکز شوند. بهترین اقدامات یک صنعت به برندها یک تصویر کامل درباره میزان نفوذ این برند در هرکدام از زیر دسته‌های تعریف‌شده ارائه می‌نماید. این کار به برند اجازه می‌دهد تا عملکرد خود را در برابر بازیگران اصلی بسنجد و اولویت‌های استراتژیک خود را تشخیص و نقشه راهی برای پیاده‌سازی آن‌ها ترسیم نموده و منابع لازم را تخصیص دهد (شکل ۸).

درعین حال ارتباط هیت‌مپ یک دسته بندی خاص نشان دهنده آن است که مصرف کنندگان چگونه خریدهای بین دسته‌ای انجام می‌دهند. این موضوع برندها را قادر می‌کند تا بتوانند بهترین گزینه‌ها را برای توسعه و ورود به دسته‌های مجاور ببینند (شکل ۹). با توسعه درست و به‌جای پرتفوی محصول، شرکت‌ها می‌توانند نوآوری های محصول و قیمت گذاری و استراتژی ترویج را طراحی کنند و تعادل مناسبی بین کیفیت و قیمت محصول حفظ کنند. برندها چه بخواهند به صورت عمیق‌تری وارد دسته بندی فعلی محصول شوند و چه بخواهند وارد دسته جدیدی شوند درهرصورت نیازمند فاکتوربندی قابلیت های

کلی‌شان مانند تخصص مدیریت یا قدرت R&D در حیطه مورد نظر می‌باشند.

شکل ۸: داشبورد بهترین اقدام در یک صنعت، تضادهای عمیق بین شرکت و رقبای اصلی آن را نشان می‌دهد



Sources: Tmall sales data; Bain analysis

شکل ۹: نقشه راهنمای ارتباطی دسته‌ها به برندها کمک می‌کند تا استراتژی‌های توسعه خود را ترسیم کنند

احتمالاً این محصولات به طور مشابه شانس خریده شدن دارند (به درصد)

مشتریانی که این محصولات را خریداری می‌کنند		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
محصولات آرایشی رنگ	1	SAME PRODUCT	90%	80	70	60	50	60	50	40	30
	2	90%		80	70	60	50	40	30	20	10
	3	80	80		70	60	50	40	60	40	30
	4	100	70	70		70	60	50	40	30	20
	5	70	60	60	70		60	50	40	30	20
مراقبت از پوست	6	60	50	50	60	60		50	40	30	20
	7	50	40	40	50	50	50		40	30	20
بهداشت شخصی	8	40	30	30	40	40	40	40		30	20
	9	60	20	20	30	30	30	30	30		20
	10	40	10	10	20	20	20	20	20	20	

Note: Illustrative example
Sources: Tmall sales data; Bain analysis

بهینه‌سازی پرتفولیوی محصول. شرکت‌ها از یک نقشه راه سه مرحله‌ای برای کمک به خودشان در جهت افزایش پرتفوی محصول استفاده می‌کنند.

گام اول: شناسایی فرصت‌های **رشد**. آیا یک شرکت می‌تواند با افزایش دسته فعلی یا ورود به دسته جدید پاسخ‌گویی بهتری به نیازهای گروه مشتریان اصلی خود داشته باشد؟ شرکت‌ها می‌توانند در مقابل بازیگران اصلی از بنچ مارک استفاده کنند تا فرصت‌های بهینه‌سازی عملکرد خود را در دسته‌های موجود بسنجند. داشبورد بهترین اقدامات در یک صنعت، تصویری کامل از نفوذ مشتری ذیل یک برند را در هرکدام از گروه‌های مصرف‌کننده یا زیر دسته‌ها جهت مقایسه عملکرد با بازیگران اصلی و شناسایی اولویت‌های استراتژیک و تخصیص منابع بر اساس آن ایجاد می‌نماید.

با در نظر داشتن هم‌افزایی درآمد و هزینه، برخی موارد ورود و گسترش به دسته‌های مجاور گزینه جذابی به نظر می‌رسد. هیت مپ ارتباطی یک دسته، دسته‌های مجاور را ترسیم می‌نماید. رفتار واقعی بین دسته‌ای مشتریان به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا ارتباط دسته‌های مختلف را با گروه‌های مشتریان مخصوص بسنجند. برندها نه تنها می‌توانند دسته‌های بالقوه را برای ورود انتخاب کنند بلکه می‌توانند ایده‌هایی را هم از طریق کمپین‌های بازاریابیِ میان دسته‌ای به‌دست آورند.

گام دوم: اولویت‌بندی فرصت‌های رشد. باوجود فهرست بلند بالایی از فرصت‌های رشد برندها باید انتخاب کنند که کدام‌یک از این فرصت‌ها را دنبال کنند. شرکت‌ها برای اینکه در این انتخاب به خود کمک کرده باشند توانمندی خود را برای کسب فرصتی خاص می‌سنجند؛ به‌عنوان‌مثال تخصص مدیریتی خود و قابلیت R&D شان و پتانسیل رشدی که این فرصت می‌تواند برایان محصول یا دسته به همراه بیاورد.

با در دست داشتن پتانسیل های هم افزایی هزینه و درآمد، توسعه و ورود به دسته‌بندی‌های مجاور می‌تواند گزینه جذابی باشد.

گام سوم: پیاده سازی طرح های ابتکاری. بنچ مارک کردن بهترین اقدامات صنعت به شرکت کمک می کند تا اقدامات اساسی برای پیاده‌سازی در هر چیزی از R&D گرفته تا برنامه‌ریزی محصول و فروش و بازاریابی را به‌دقت بررسی نمایند. بنچ مارک میان دسته‌ای هم امکان‌پذیر است؛ در ضمن برندها می‌توانند پیشاپیش، از طریق برنامه‌ریزی منابع برای دسته‌هایی با پتانسیل‌های بالا برنامه‌ریزی کنند.

فعال سازی نوآوری محصول. برای نوآوری در یک سرعت بالا که جزء اقتضاهای خرده فروشی آنلاین می باشد برخی از شرکت ها از Tmall و پلتفرم های اثربخش و کم هزینه برای توسعه محصولات جدید و تست آن استفاده می کنند و درعین‌حال از خرده نبردها برای به‌دست آوردن پیروزی‌های سریع و دستیابی به مقیاس با تعاملات بالا بهره می‌برند.

تحقق قیمت گذاری و اثربخشی ترویج. تصمیم گیری درباره قیمت گذاری و ترویج در کانال های آنلاین مهم است. در این کانال ها اطلاعات کاملاً شفاف هست و تغییر هزینه‌ها نیز نسبتاً پایین می‌باشد.

شرکت‌ها از داده‌های مربوط به تراکنش های مصرف کننده برای پاسخ دادن سریع به سؤالات مهم استفاده می کنند؛ سؤالاتی مانند کی، کجا، چقدر و چه چیزی خرید کنیم. با ارزیابی سطح SKU و مقایسه آن‌ها با عملکرد برند با سطح متوسط صنعت در شاخص های اصلی مانند ارزش کالای ناخالص مبادله شده SKU یا میزان تبدیل نرخ SKU، شرکت ها می توانند به صورت خودکار بهترین راه را برای قیمت‌گذاری و ترویج پیدا کنند.

برای ایجاد پلی مستحکم به سوی مصرف‌کنندگان، برندها از داده‌ها برای مطابقت با مشتریانی که می‌خواهند به آن ها دسترسی یابند و بهترین راه را برای چنین دستیابی، استفاده می کنند و آمیخته ایده آلی از نقاط دسترسی در طول مسیر مشتری برای خلق تجربه کانالی جامع و یکپارچه پیاده‌سازی می‌کنند.

بازاریابی و ترویج

برای ایجاد پلی مستحکم به سوی مصرف کنندگان، برندها از داده‌ها برای مطابقت با مشتریانی که می‌خواهند به آن‌ها دسترسی یابند و بهترین راه را برای چنین دستیابی‌ای، استفاده می‌کنند و آمیخته ایده‌آلی از نقاط دسترسی در طول مسیر مشتری برای خلق تجربه کانالی جامع و یکپارچه پیاده‌سازی می‌کنند. آن‌ها از داده‌ها برای تعیین تصمیم‌گیری مشتری استفاده می‌کنند و نمای کلی فروشگاه آنلاینشان را از نو طراحی و محصولاتشان را بر اساس معیارهای تصمیم‌گیری مشتری دسته‌بندی و نه صرفاً بر اساس مشخصات اصلی محصول. شرکت‌ها ارتباطات، ترویج و استراتژی‌های قیمت‌گذاری را بر اساس تمایل مشتری سفارشی‌سازی می‌کنند. آن‌ها اثربخش‌ترین ابزارهای ترویج و بازاریابی را برای هرکدام از مراحل سفر مشتری بر اساس الگوهای مختلف مشتری و اولویت‌بندی با اولویت گروه‌های مشتری با بالاترین پتانسیل را شناسایی می‌کنند.

اجرای آنلاین به‌صورت تمام‌عیار و مطلوب. بخش‌بندی‌های بازار مبتنی بر مصرف‌کننده به شرکت این امکان را می‌دهد تا بهترین فروشگاه آنلاین ممکن مبتنی بر مشتری را ایجاد کنند. شرکت‌ها طرح‌های فروشگاه‌های خود را از نو طراحی می‌کنند و محصولات را بر اساس موقعیت‌ها دسته‌بندی می‌کنند تا برحسب ویژگی‌های اصلی محصول. آن‌ها SKUهایی را که بیشترین سهم را در ارزش بازرگانی ناخالص دارند مورد تأکید قرار می‌دهند. شرکت‌ها همچنین طرح‌های خود را با توجه به تک‌تک مشتریانشان تغییر می‌دهند و این کار را از طریق هر چه کوچک‌تر کردن بخش‌بندی‌های بازار در قالب گروه‌های مشتری، کانال‌ها و مناطق انجام می‌دهند. به همین ترتیب استراتژی‌های ارتباطات، ترویج و قیمت‌گذاری بر اساس ترجیحات مشتری طرح‌ریزی می‌شود. هرکدام از این عناصر اجرایی فروش را به‌صورت پویا با توجه به داده مشتری تعدیل می‌شود.

یک شرکت بیسکوئیت سازی بر اساس بخش‌بندی بازار مبتنی بر مشتری، فروشگاه آنلاین خود را بر اساس نحوه خرید واقعی مشتریان از محصولات آنلاینش طراحی مجدد می‌کند. این شرکت قبلاً طرح های فروشگاهی دیجیتالی خود را بر اساس مشخصه‌های اصلی محصول طرح‌ریزی می‌کرد یعنی به‌عنوان‌مثال کراکرهای گازدار و ویفرها. بعد از تشخیص عوامل اصلی اثرگذار بر تصمیم‌گیری مشتری به‌عنوان بخشی از تحلیل‌های بخش بندی، این برند بیسکوئیت فروشگاه آنلاین خود را حول دسته‌بندی‌هایی مانند انتخاب هدیه، انتخاب مهمانی و رفاه طرح‌ریزی نمود. این برند همچنین ارتباطات خود را سفارشی‌سازی کرد و ویژگی‌ها و استاندارد محصول را با عوامل شناسایی شده و اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌ها مانند "مفید بودن برای هضم" سفارشی‌سازی نمود. در ضمن این برند بیسکوئیت قیمت‌گذاری آنلاین فروشگاه و ترویج‌ها را نیز بر اساس ترجیحات خرید مشتریان خود سفارشی‌سازی کرد (نمایه ۱۰).

شکل ۱۰: یک برند بیسکوئیت از عوامل اصلی اثرگذار بر تصمیم‌گیری مصرف‌کننده جهت طراحی فروشگاه آنلاین اثربخش‌تری استفاده کرده است.

Sources: Tmall sales data; Bain analysis

چنین شرکت‌هایی روابط بین ارزش کالای ناخالص مبادله شده و دیدگاه‌های مستقل نسبت به صفحه را برای ارزیابی اثربخشی اجرایی فروشگاه آنلاین کمیت‌سنجی می‌کنند و می‌توانند تغییرات به‌موقع را به کمک تحلیل‌ها و مانیتورینگ کلان داده‌های زمان واقعی انجام دهند.

بازاریابی دقیق. بازاریابی دقیق شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا آمیخته بهینه‌ای از نقاط ارتباطی را برای هرکدام از مشتریان هدف انتخاب کنند. برخلاف ناکارآمدی عمده بازاریابی سنتی، بازاریابی دقیق مؤثرترین ابزارهای بازاریابی و ترفیع را در هر مرحله از سفر AIPL برای الگوهای مصرف‌کننده شناسایی می‌نماید.

برندها از طریق بازاریابی دقیق طی سه‌گام زیر هدایت می‌شوند:

گام اول: با دقت گروه‌های مصرف‌کننده با پتانسیل بالا را شناسایی می‌کنند. این گروه‌ها مشتریانی با بیشترین قدرت خرید هستند که با ارزش‌های مرکزی برند هم‌تراز بوده و دارای قدرت خرید بالایی هستند.

گام دوم: مؤثرترین کانال‌های ترویج و بازاریابی را شناسایی می‌کنند. این بدان معناست که کانال‌هایی با بالاترین نرخ تغییر در هر مرحله از سفر AIPL انتخاب می‌شوند.

گام سوم: بازاریابی را بر اساس موقعیت منحصربه‌فرد برند بهینه‌سازی می‌کنند. این کار شامل بررسی کانال‌های اصلی بازاریابی بر اساس اهمیت و قابلیت مدیریت است (یعنی توانایی یک برند برای کنترل منابع بازاریابی مربوطه). به‌عنوان‌مثال پخش زنده می‌تواند یک کانال کلیدی باشد؛ این موضوع هم مهم است و هم قابل مدیریت و با انتخاب رهبران کلیدی دیدگاه و پخش برنامه‌های زمان‌بندی که به‌راحتی هم قابل‌تغییر می‌باشند همراه است.

بازاریابی چندوجهی. برندها نیازمند بازاریابی چندوجهی هستند. ارتقاء به ورژن ۲.۰ رشد به پلتفرم‌های اکوسیستم علی بابا متکی است که منابع آنلاین را با هم ادغام می کند (Smart Diamond, Keyword pop-ups, Brand Zone)، نقاط ارتباطی آنلاین (Alipay و Eli.me) و گزینه های آفلاین (جلوه‌های Focus Media). هدف بهینه‌سازی هر چیزی از جذب مصرف کننده گرفته تا بهینه‌سازی ارزش مصرف کننده در طول مسیر کامل AIPL می باشد. موتور ارزش طول عمر مشتری که توسط کار مشترک Bain و علی‌بابا توسعه یافته است از یک کانال همه‌منظوره کلان داده برای ایجاد دیدگاه‌های مصرف کننده با هدف کمک به شرکت‌ها جهت توسعه ارزش طول عمر مشتری استفاده می‌کند.

ارائه نتایج

درنهایت برندها با استراتژی‌های رشد و نوآوری به‌موقع و مناسب، نیازمند پیاده‌سازی اثربخش آن‌ها جهت ارائه نتایج و نظارت بر پیشرفت‌هایشان هستند. داشبورد سرمایه برندها به برندها کمک می‌کند تا داده‌های در زمان واقعی را رهگیری نموده و به‌موازات همین مسیر کامل مشتری، تطبیق‌های لازم را انجام دهند. این داشبورد که مملو از داده‌های به‌دست‌آمده از طریق صدها میلیون مصرف‌کننده آنلاین و تحلیل‌شده از طریق فیلترهای ریز در سطح برند و SKU می‌باشد، این اطمینان را ایجاد می‌کند که شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی در مسیر درست حرکت می‌کنند. مصرف کننده‌ها کلیک و جستجو می کنند، به دنبال محصول می‌گردند و درباره محصول تحقیق می‌کنند و محصولات را به لیست مطلوبیت خود اضافه می‌کنند و آن‌ها را به داخل سبد خرید خود می برند و فرآیند خرید را تکمیل می‌کنند، این محصول را به دیگران توصیه می‌کنند و به برنامه‌های وفاداری می پیوندند و جزء اعضای فعال می‌شوند. شرکت‌ها به‌صورت وافر داده‌های مربوط به هر عملکرد را در طول این سفر رهگیری می‌کنند و هر چیزی را با داده‌های تاریخی و میانگین‌های شرکت و صنعت مقایسه می‌کنند. هر زمان که لازم باشد مسیر خود را به سمت مسیر صحیح تغییر می‌دهند.

در بازارهای در حال تحول محصولات مصرفی، بهترین شرکت‌ها از خرده نبردهای چالاکانه استفاده می کنند تا فرصت‌ها را شناسایی کرده و به‌دست بگیرند. خرده نبردها از تیم‌های مسطح و میان وظیفه‌ای که می‌توانند پاسخ های سریع به تغییرات بازار ارائه دهند، استفاده می کنند. منابع کمتر به معنای نبود اختلال در فعالیت های روزانه است. این تیم ها بر تلاش خود بر روی مضامین انتخاب شده محدود در یک زمان، متمرکزند و از طریق آزمون‌های سریع می توانند به موفقیت در سطح مقیاس برسند یا تجربه لازم برای برد نبرد بعدی را به‌دست بیاورند. این تیم ها همچنین می‌توانند به صورت یکپارچه با اکوسیستم های گسترده تری ادغام یافته و حمایت آن‌ها را کسب کنند؛ از جمله ارائه‌کننده‌های سرویس‌های مربوط به بینش داده، ایجادکنندگان محتوا، مدیریت روابط مشتری و تأمین کنندگان بازاریابی کانال چندکاناله و تأمین کنندگان عملیاتی به موازات زنجیره ارزش در راستای حداکثرسازی هم افزایی. راهکار پیوسته که از طریق یک اکوسیستم ایجاد می‌شود برای برندهای قدیمی و جاافتاده که از حرکت‌های موقتی شروع به‌کار می کنند به‌اندازه شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی بزرگ و جا افتاده مفید و مؤثر می‌باشد. همچنان‌که برندها سفر خود را به سمت خرده فروشی و آنلاین شتاب می بخشند برندهایی که سریع ترین و بهترین استراتژی را اتخاذ می کنند شرکت‌هایی خواهند بود که زودتر به آن مکان ایده آل رسیده و عملکرد فوق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهند. جریان داده های تراکنشی به شدت نوسانی و پرتلاطم است. برخی از برندها رویکردهای سفت و سخت و سیستماتیک نسبت به تبدیل این داده‌ها به بینش‌های مؤثر در پیش می‌گیرند تا بتوانند استراتژی دیجیتالی خود را تبیین کنند و سایر شرکت‌ها را پشت سر بگذارند.

در بازارهای در حال تحول محصولات مصرفی، بهترین شرکت‌ها از خرده نبردهای چالاکانه استفاده می‌کنند تا فرصت‌ها را شناسایی کرده و به دست بگیرند. خرده نبردها از تیم‌های مسطح و میان وظیفه‌ای که می‌توانند پاسخ‌های سریع به تغییرات بازار ارائه دهند، استفاده می‌کنند. منابع کمتر به معنای نبود اختلال در فعالیت‌های روزانه است.