



# مارتک: بازاریابی در عصر دیجیتال

گردآورندگان:

دکتر مسعود کیماسی

(عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

مژده خوشنویس

(دانشجوی دکتری بازاریابی دانشگاه تهران)

## پیشگفتار

بازاریابی دیجیتال اولین بار در دهه ۱۹۹۰ و عمدتاً با توجه به تبلیغات برای مشتریان شناخته شد. با این حال، این مفهوم با ظهور تکنولوژی های موبایل در طول دهه ۲۰۰۰ و رسانه های اجتماعی از حدود سال ۲۰۱۰ توسعه یافت. در نتیجه، تغییر پارادایم در بازاریابی دیجیتال، از تبلیغات به سوی درگیری مشتری مدار، بوده است که با توسعه تعدادی از ابزارهای ضروری برای شایستگی کسب و کار پشتیبانی می شود. از آنجایی که تقریباً همه به طور ناخودآگاه مجذوب عصر دیجیتال می شوند، دیجیتال تبدیل به کارآمدترین روش برای دستیابی به مشتریان بالقوه شده است. بنابراین، به علت افزایش دیجیتال، احساس مشتریان نسبت به استراتژی های کسب و کار تغییر کرده است. در نتیجه، برای موفقیت در رسانه دیجیتال، چنین شرکت هایی، استراتژی هایی را برای ارائه روش های دستیابی به مشتریان تحت عنوان بازاریابی دیجیتال اجرا کرده اند. بازاریابی دیجیتال به مرتبط کردن ارزش اقلامی مانند محصولات یا خدمات با مشتریان، بهره برداری از کانال های دیجیتال آنلاین و آفلاین عمدتاً در اینترنت اشاره می کند. تصمیمات اساسی کسب و کار مانند توسعه محصول، خلق محصول، ارتباطات بازاریابی، خرید و فروش برای سودآوری، مدیریت برند و مدیریت رابطه با مشتری شاهد پیشرفت عمده ای از طریق کاربرد تکنولوژی های دیجیتال بوده اند. تکنولوژی، نظیر بسیاری از حوزه های دیگر، توانسته نقشی کلیدی و راهبردی را در حوزه بازاریابی به وجود آورد. بر همین اساس یکی از مواردی اساسی برای بازاریابان حرفه ای، مخصوصاً افرادی که در حوزه بازاریابی دیجیتال فعالیت دارند، داشتن گروهی از این تکنولوژی ها برای پیش برد برنامه های بازاریابی ضروری است. به تمام ابزارها و روش های بازاریابی که داخل آن از تکنولوژی استفاده می شود، مار تک (Martech) می گویند که مخفف کلمه تکنولوژی بازاریابی است.

لذا با توجه به اهمیت روزافزون بازاریابی دیجیتال در میان کسب و کارهای مختلف، در این کتاب سعی شده است تا به جدیدترین گزارشات و مقالات در حوزه بازاریابی دیجیتال با تمرکز روی

تکنولوژی‌های جدید در بازاریابی، از منظر برترین مؤسسات مشاوره‌ای جهان از جمله مک‌کینزی و گروه مشاوره‌ای بوستون و نیز معتبرترین مجلات جهان پرداخته شود که می‌تواند بینش عمیقی را برای شاغلان در حوزه بازاریابی دیجیتال و نیز پژوهشگران در این زمینه فراهم نماید.

امیدواریم که این کتاب بتواند گامی مؤثر در راستای توسعه علم بردارد و رضایت کلیه اساتید، پژوهشگران، مشاوران، مدیران، دانشجویان و علاقه‌مندان را جلب کند.

## فهرست مندرجات

۹	قابلیت‌های بازاریابی در عصر دیجیتال
۲۵	قابلیت‌سازی در فروش و بازاریابی دیجیتال
۳۷	بلوغ بازاریابی دیجیتال
۴۹	تحولات عملیات بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکار
۵۵	خلق ارزش در عصر بازاریابی دیجیتال
۶۵	بازاریابی در دنیای دیجیتال داده‌محور
۷۹	راهکارهای هوش مصنوعی برای بازاریابی دیجیتال
۸۷	بازاریابی حسی دیجیتال
۱۰۵	بازاریابی محتوایی
۱۰۹	واقعیت مجازی و واقعیت افزوده
۱۲۱	بازی‌وارسازی و خرید آنلاین
۱۲۵	بازاریابی موبایلی درون فروشگاه‌ها
۱۲۹	بازاریابی مکان‌محور
۱۳۵	اینترنت اشیا در بازاریابی
۱۳۹	شخصی‌سازی در بازاریابی دیجیتال
۱۴۷	ابزار پیشنهاددهنده بازاریابی دیجیتال
۱۵۹	انقلاب استعداد در بازاریابی دیجیتال
۱۷۱	منابع

# قابلیت‌های بازاریابی در عصر دیجیتال

## مقدمه

به انقلاب دیجیتال خوش آمدید. اینترنت، رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های موبایل، نحوه تعامل مصرف‌کنندگان با برندها و چگونگی بازاریابی محصولات و خدمات توسط شرکت‌ها را تغییر داده‌اند. شرکت‌ها علاوه بر استراتژی مؤثری که رسانه‌های سنتی و دیجیتال را یکپارچه می‌سازد، باید سازمان‌های بازاریابی خود را مجدداً ساختاردهی کنند تا از فرصت‌های موجود بهره‌برداری نمایند. بالین حال، شرکت‌های زیادی بدون توجه به این مرحله اساسی، وارد عرصه دیجیتال می‌شوند.

موفقیت مستلزم ذهنیت کاملاً متفاوتی است. برخلاف رسانه‌های سنتی که فضای تبلیغاتی یا زمان پخش تلویزیونی را خریداری می‌کنند، رسانه‌های اجتماعی مثل صفحات فیسبوک و توییتر، رایگان هستند اما نیازمند تخصیص منابعی از قبیل افراد، آموزش، خلق محتوای جدید، ردیابی و دنبال کردن می‌باشند. این پلتفرم‌های جدید بدین معنی است که شرکت‌ها برای اولین بار می‌توانند به آسانی و به صورت مستقیم با مصرف‌کنندگان تعامل کنند.

تمام این‌ها به معنی بازنگری در رویکردهای سنتی بازاریابی است. همانطور که بعداً در این گزارش بیان می‌کنیم، چالش‌ها و فرصت‌ها در بین صنایع متفاوت هستند و شرکت‌ها باید هنگام تدوین استراتژی‌ها و ساختاردهی مجدد سازمان‌های خود، این تفاوت‌ها را درک کنند.

برای درک بهتر نحوه برخورد سازمان‌های بازاریابی با این تغییرات، گروه مشاوره‌ای بوستون اخیراً از مدیران ارشد بازاریابی در بیش از ۳۰ شرکت، که حدود دو سوم از آنها شرکت‌های چندملیتی فورچون ۵۰۰<sup>۱</sup> مستقر در آسیا، اروپا، آمریکای لاتین و ایالات متحده بودند، نظرسنجی کرده است. شرکت‌ها در صنایع متعددی مثل محصولات مصرفی، خرده‌فروشی، خدمات مالی، رسانه‌ها، تکنولوژی و مسافرتی قرار

داشتند. هر مشارکت‌کننده، نظرسنجی آنلاینی را تکمیل و در یک مصاحبه یک ساعته شرکت کرد. هدف ما، شناسایی چالش‌های کلیدی که شرکت‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، بهترین اقداماتی که رهبران انجام می‌دهند تا در بازار پیروز شوند و مزایای بهره‌برداری مؤثر از رسانه‌های دیجیتال بود. براساس این پژوهش، سرمایه‌گذاری در بازاریابی دیجیتال می‌تواند بازده و منفعت زیادی را ایجاد کند: ارزش ویژه برند بیشتر، افزایش فروش، خدمات مشتری بهتر، هزینه‌های کمتر، نوآوری محصول، وفاداری و طرفداری بیشتر و آگاهی بالاتر مصرف‌کننده (شکل ۱).

تأثیر در شرکت‌های دیجیتال	عمل		
• بهبود ادراک برند: ۱۰٪ یا بیشتر	• هم‌راستاسازی اقدامات دیجیتال با اهداف کسب‌وکار • استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای بهبود ادراک برند	ارزش ویژه برند	مزایای درآمد محور
• افزایش فروش: ۰٫۷٪ تا ۱٫۱٪ • افزایش مخارج: ۵۰٪ تا ۷۵٪ • کاهش نرخ بازگشت: ۲۰٪ تا ۶۵٪	• دسترسی مؤثرتر به مصرف‌کنندگان • یکپارچه‌سازی رسانه‌های اجتماعی با استراتژی بازاریابی	افزایش فروش	
• افزایش شکایات برطرف شده مشتری: ۹۰٪ • کاهش هزینه‌های پشتیبانی: ۴۰٪	• بهبود خدمات مشتری از طریق رسانه‌های اجتماعی	خدمات مشتری	مزایای هزینه محور
• کاهش هزینه رسانه‌های ناکارآمد: ۱۰٪ تا ۲۰٪ • صرفه‌جویی با توجه به کانال‌های قبلی: تا ۸۰٪	• اصلاح آمیخته رسانه • انتقال پول به کانال‌های مؤثرتر	خریدهای رسانه	
• صدها هزار دلار صرفه‌جویی در تحقیقات. • کاهش هزینه‌های تحقیقات: تا ۸۰٪	• بهبود محصولات با گوش دادن به آنچه مصرف‌کنندگان می‌خواهند.	بینش‌های مصرف‌کننده و توسعه مشترک	

شکل ۱. بازاریابی دیجیتال می‌تواند مزایای زیادی را ایجاد کند

این گزارش، نمایی از چشم‌انداز دیجیتال، یافته‌های پژوهش و دستورالعمل‌هایی برای کسب منفعت بیشتر از بازاریابی دیجیتال را ارائه می‌دهد.

## چشم انداز دیجیتال

پذیرش سریع موبایل توسط مصرف کنندگان منجر به استفاده بیشتر از رسانه های دیجیتال شده که رفتار مصرف کنندگان را بسیار تغییر داده است. با دسترسی به اینترنت در محل کار، منزل، در حال حرکت و در هر جایی، افراد همواره متصل هستند و در معرض انبوهی از اطلاعات و پیام های بازاریابی قرار می گیرند. آنها فروشگاه ها را مکان یابی، محصولات را جستجو، قیمت ها و نظرات را مقایسه و آنلاین خرید می کنند. آنها برای تصمیمات خرید خود به توصیه های دوستان و همکاران متکی هستند و تحت تأثیر اغراق های بازاریابی قرار نمی گیرند و به دنبال پاسخ های صادقانه می باشند. مصرف کنندگان امروز، کنترل بیشتری دارند. آنها قوی تر، تأثیرگذارتر و آگاه تر از قبل هستند.

در این دنیای دیجیتال، تکنیک های بازاریابی سنتی، اثربخشی کمتری نسبت به قبل دارند. برای اینکه مصرف کنندگان مایل به تعامل با برند شما شوند، باید کمپین های بازاریابی دیجیتال اثرگذاری را توسعه دهید که دقیقاً به موضوع اصلی بپردازد و وارد حاشیه نشود. ما بازاریابی دیجیتال را استفاده از کانال های دیجیتال برای دسترسی به مصرف کنندگان و ایجاد روابط قوی تر تعریف می کنیم. این کانال ها شامل وب سایت های شرکت، جوامع آنلاین، تبلیغات جستجویی و نمایشی اینترنتی، تکنولوژی های موبایل، ویدئوهای آنلاین و رسانه های اجتماعی مثل فیسبوک و توییتر می شوند.

به دلیل رشد این کانال های جدید بازاریابی، شرکت های دیجیتال پیچیده تر از کمپین های تبلیغات سنتی که در آن آژانس های تبلیغاتی فقط نوارهایی را به شبکه های تلویزیونی و ایستگاه های رادیویی می فرستند، هستند. بازاریابان امروز باید مجموعه ای از کمپین ها را برای کانال های متفاوت سنتی و دیجیتال ایجاد، هماهنگ، اندازه گیری و اصلاح کنند تا مشارکت و طرفداری مصرف کننده را برانگیزند. آنها معمولاً کلیدواژه ها را خریداری می کنند تا جستجوهای آنلاین را تسهیل و آدرس های وب یا یو آر ال ها<sup>۱</sup> را برای رصد کردن ترافیک ایجاد شده در سایت ها مثل گوگل و فیسبوک ایجاد کنند. ابزارها و کانال های بازاریابی متفاوت، توجه مخاطب را جلب کرده و مصرف کنندگان را در معرض انبوه زیادی از اطلاعات قرار داده اند.

## میزان متفاوت سرمایه گذاری و تخصص

تعجب آور نیست که سازمان های بازاریابی همچنانکه مخارج خود در کانال های دیجیتال را افزایش می دهند، تکامل می یابند یا شرکت هایی که بیشترین سرمایه گذاری را دارند، بیشترین میزان تخصص را داشته باشند. نظرسنجی ما سه مرحله متفاوت بلوغ را مشخص کرد: آزمایش<sup>۲</sup>، ساخت<sup>۳</sup> و تکامل یافته دیجیتال<sup>۴</sup>.

---

1 URL  
2 Experimenting  
3 Building  
4 Digitally evolved

شرکت‌ها در مرحله آزمایش به رسانه‌های دیجیتال می‌پردازند اما تلاش‌های آنها ناهماهنگ است و کمتر از ۱۰ درصد از بودجه بازاریابی سالانه خود را به رسانه‌های دیجیتال تخصیص می‌دهند. اکثر آنها شخصی را در داخل انتخاب می‌کنند تا تلاش‌های آنها را هدایت کند و اقدام به توسعه کمپین‌های بازاریابی با آژانس‌های رسانه‌های خارجی نماید. آنها در داده‌کاوی و تکنولوژی سرمایه‌گذاری می‌نمایند که به آنها امکان می‌دهد تا مصرف و رفتار مصرف‌کننده را رصد کنند.

زمانی که شرکت‌ها در مرحله ساخت هستند، بیش از ۱۰ درصد از بودجه بازاریابی سالانه خود را صرف بازاریابی دیجیتال می‌کنند. آنها به دنبال شناسایی و درگیر کردن تأثیرگذاران برند، معرفی جوامع آنلاین خود و جذب منابع ضروری برای ردیابی فعالیت مصرف‌کننده هستند. آنها اقدام به بررسی خدمات نظارتی برای مدیریت ترافیک رو به افزایش وب می‌کنند.

قبل از اینکه شرکت‌ها به مرحله تکامل دیجیتال دست یابند، بیش از ۲۰ درصد از بودجه بازاریابی خود (در برخی از موارد، بیش از ۵۰ درصد) را صرف کانال‌های دیجیتال می‌نمایند. آنها فعالانه برنامه‌های طرفداری را برای تأثیرگذاران برند عرضه می‌کنند، استفاده آنها از ابزارها و کانال‌های آنلاین متعدد را بهبود می‌دهند، کارکنان را قادر به پاسخگویی به مشتریان می‌نمایند و از آژانس‌های تخصصی برای تقویت کمپین‌های دیجیتال خود استفاده می‌کنند. آنها با تمرکز بر اهداف استراتژیک، زیرساختی را برای انتقال داده‌ها از رسانه‌های اجتماعی به گروه‌های مرتبط داخلی کسب‌وکار مثل فروش، توسعه محصول و خدمات مشتری ایجاد می‌کنند.

### مشاهده کانال‌های جدید

همانطور که شکل ۲ نشان می‌دهد، مدیران ارشد بازاریابی که مورد نظرسنجی گروه مشاوره‌ای بوستون قرار گرفتند، با انواعی از چالش‌های مرتبط با استراتژی دیجیتال، قابلیت‌ها، طراحی سازمان و فرهنگ دست و پنجه نرم می‌کنند. دغدغه‌های اصلی استراتژی عبارتند از: دانستن جایی که می‌توان به مشتریان دست یافت (۷۷٪ از پاسخ‌دهندگان) و متقاعد کردن تصمیم‌گیرندگان داخلی به تغییر آمیخته بازاریابی (۴۸٪ از پاسخ‌دهندگان). چالش دیگر، ایجاد استراتژی بازاریابی سازگار در بین مجموعه وسیعی از کانال‌های سنتی و دیجیتال است.



		پاسخ دهندگان (%)				
		۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
بزرگترین نقاط درد و چالش هایی که با آن مواجه هستید، چه هستند؟						
استراتژی دیجیتال	دانستن اینکه کجا باید به مشتریان دست یافت	۷۷				
	متقاعد کردن ذینفعان به تغییر آمیخته بازاریابی	۴۸				
قابلیت ها	استخدام افراد با استعداد مناسب با حفظ منابع داخلی	۲۹				
	کسب تأیید برای گسترش تعداد افراد	۲۳				
	سنجه ها برای رسانه های اجتماعی	۲۳				
	ارائه پیام سازگار در بین کانال ها	۱۶				
	مدیریت نمایندگان	۶				
	به اشتراک گذاری پیام با مصرف کننده	۳				
طراحی سازمان	سروکار داشتن با واحدهایی که باعث اصطکاک تصمیم گیری می شوند	۲۹				
	فقدان شفافیت درباره نقش مرکز	۱۳				
فرهنگ	فرهنگ آزمون و یادگیری	۱۶				
	فرآیندهایی که سریع نیستند	۱۳				

شکل ۲. مدیران ارشد بازاریابی با انواعی از چالش ها سروکار دارند

در رابطه با قابلیت ها، یافتن استعداد مورد نیاز- توسعه استعداد به طور داخلی یا استخدام از خارج از سازمان- چالشی است که توسط ۲۹ درصد از پاسخ دهندگان به آن اشاره شده است. بسیاری از شرکت ها در تلاش هستند تا سنجه های خود را خصوصاً در رابطه با رسانه های اجتماعی تعدیل کنند. در جایی که طراحی سازمان اهمیت دارد، نقاط درد اساسی عبارتند از: واحدهای سازمانی که اختلاف نظر در تصمیم گیری ایجاد می کنند (۲۹ درصد) و فقدان شفافیت در رابطه با نقش مرکز شرکت (۱۳ درصد). پاسخ دهندگان به چالش های فرهنگی نیز اشاره کردند. مهم ترین آنها، نیاز به ایجاد فرهنگ آزمون و یادگیری است. یک مدیر ارشد بیان کرد: "ما نیازمند فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه هستیم که به ما اجازه ریسک کردن بدهد".

پژوهش ما چالش ها و فرصت های خاص صنعت را نیز نشان داد. برای مثال، شرکت های محصولات مصرفی که در گذشته به ندرت به طور مستقیم با مصرف کنندگان تعامل داشتند، اکنون، دارای روش های جدیدی برای آزمون محصولات جدید، توزیع کوپن ها، به اشتراک گذاری اطلاعات محصول و نقد های کاربردی درگیر ساختن خریداران اثرگذار با بازاریابی هواداری هستند. اما یکپارچه سازی موفقیت آمیز برندها و خطوط محصول متعدد زیر یک چتر واحد دشوار است. شرکتی که به طور موفقیت آمیزی این چالش را برطرف کرد، دیاگو،

کسب و کار پیشروی نوشیدنی، است. دیاگنو، اپلیکیشن آیفون را تحت عنوان thebar.com در سال ۲۰۱۰ عرضه کرد تا مشارکت مشتری را افزایش دهد. این اپلیکیشن به کاربران کمک می‌کند تا مشروب فروشی‌های نزدیک را ببینند، مجموعه وسیعی از دستور تهیه نوشیدنی را فراهم می‌کند و با فیسبوک و سایر رسانه‌های اجتماعی یکپارچه می‌شود تا اشتراک‌گذاری و نقدها را ممکن سازد.

برای شرکت‌های هواپیمایی و سایر شرکت‌های خدماتی، پلتفرم‌های دیجیتال، انقلابی در خدمات مشتری ایجاد می‌کنند. شرکت‌ها می‌توانند زمانی که مشتریان نیازمند بیشترین پشتیبانی هستند، به مشکلات یا شکایات به طور آنی پاسخ دهند. خطوط هوایی می‌توانند مسافران را از به‌روزرسانی‌های مسافرت، تغییرات حرکت و وضعیت آب‌وهوا مطلع نگه دارند. دلتا<sup>۱</sup> و جت‌بلو<sup>۲</sup> با استفاده از توییت‌برای کمک به مشتریان خود در تغییر مسیر و سایر نیازهای مسافرتی با پاسخ به درخواست‌های اطلاعاتی در عرض ۱۵ دقیقه از رقبای خود پیشی گرفتند.

به کمک پلتفرم‌های دیجیتال و موبایل‌ها، بانک‌ها اکنون می‌توانند خدمات مالی را به مشتریان خود در طی شبانه‌روز ارائه دهند و نیازهای آنها را مثلاً با ارائه اطلاعات پرداخت و رهن به صاحبان بالقوه منزل تأمین کنند. همچنین، راحتی خدمات مثل پرداخت آنلاین قبض، تغییر از یک بانک به بانک دیگر را برای مشتریان دشوارتر می‌سازد. ولزفارگو<sup>۳</sup> دسترسی منحصر به فرد به خدماتش در کانال‌های دیجیتال را برای مشتریان فراهم می‌کند. مشتریان می‌توانند اهداف پس‌انداز و بودجه خود را به صورت آنلاین ردیابی کنند، حساب‌های خود را با استفاده از اپلیکیشن موبایل از راه دور مدیریت نمایند و رسیدهای خودپرداز را با ایمیل دریافت کنند. اما شرکت‌ها در صنعت خدمات مالی باید از رسانه‌های اجتماعی برای مقاصد تجاری و غیرتجاری استفاده کنند. زمانی که دولت، سیاست‌هایی برای این کانال‌های جدید وضع کند، شرکت‌ها باید با واحدهای حقوقی خود مشورت و چشم‌انداز را مورد بررسی قرار دهند.

شرکت‌های خرده‌فروشی با کاهش اثربخشی تبلیغات چاپی و آگهی‌های سنتی و چالش‌های یکپارچه‌سازی کانال‌های فروش دست و پنجه نرم می‌کنند تا مشتریان بتوانند در فروشگاه‌ها، آنلاین یا با موبایل خرید کنند. پلتفرم‌های دیجیتال برای خرده‌فروشان خلاق، فرصت‌های زیادی را فراهم می‌کند. برای مثال، در کره جنوبی، تسکو هوم پلاس<sup>۴</sup> قفسه‌های خواروبارفروشی مجازی را در ایستگاه‌های مترو راه‌اندازی کرده است تا عابرین دارای محدودیت زمانی بتوانند خرید خواروبار خود را در حین منتظر ماندن برای قطار انجام دهند و تسکو می‌تواند بدون ایجاد فروشگاه‌های بیشتر، فروش بیشتری داشته باشد.

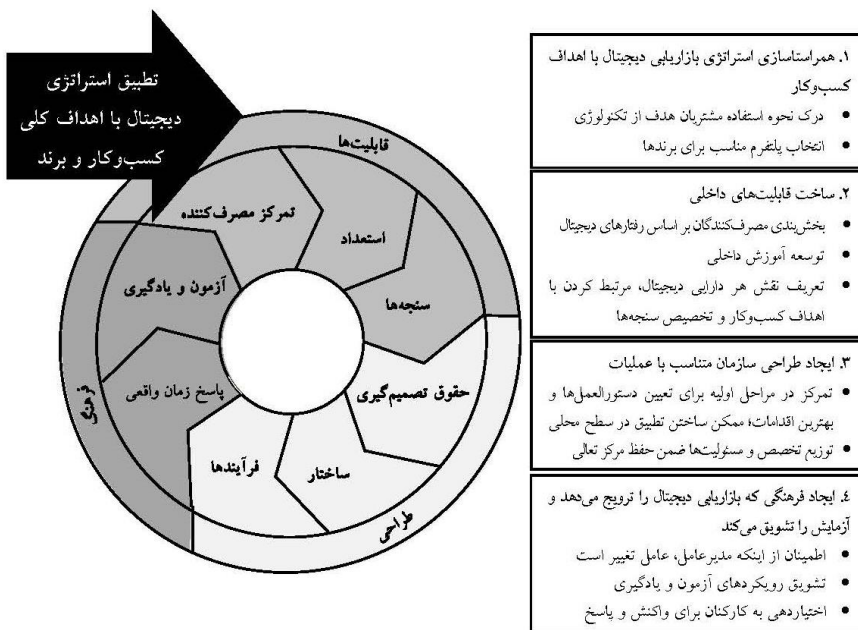
---

1 Delta  
2 JetBlue  
3 Wells Fargo  
4 Tesco Home plus

خریداران از گوشی‌های هوشمند خود برای اسکن کردن کدهای اجناس عکس‌دار کیوآر استفاده می‌کنند و اجناس درب منزل به آنها تحویل داده می‌شود. پلتفرم جدید به افزایش فروش آنلاین شرکت در کره جنوبی به میزان ۱۳۰ درصد کمک کرد و وب‌سایت آن را تبدیل به برترین سایت تجارت الکترونیک کشور کرد. این پویایی‌های صنعت بدین معنی است که اکثر شرکت‌ها باید استراتژی‌های بازاریابی و سازمان‌های خود را مورد بازنگری اساسی قرار دهند.

### بهترین اقدامات دیجیتال

بهترین شرکت‌ها، تغییرات اساسی در سازمان بازاریابی ایجاد می‌کنند تا از فرصت‌های جدید دیجیتال بهره‌برداری نمایند. طبق نظر پاسخ‌دهندگان در نظرسنجی، بازاریابان باید چهار حوزه حیاتی را بررسی کنند: استراتژی، قابلیت‌ها، طراحی سازمان و فرهنگ (شکل ۳).



شکل ۳. شرکت‌ها باید چهار حوزه حیاتی را بررسی کنند

## استراتژی

شرکت‌ها باید تمام فعالیت‌های بازاریابی خود را هنگام توسعه استراتژی دیجیتال و مدل سازمانی در نظر بگیرند. بهترین شرکت‌ها از رسانه‌های دیجیتال برای دستیابی به اهداف بازاریابی و کسب‌وکار محوری مثل آگاهی بیشتر مصرف‌کننده، اطلاعات بهتر برای بهبود تصمیم‌گیری، مشارکت عمیق‌تر مصرف‌کننده، نرخ بالاتر تبدیل و فروش و رضایت و مصرف بیشتر مشتری استفاده می‌کنند. این اهداف باید استفاده شرکت‌ها از پلتفرم‌های دیجیتال را برای مشارکت با مصرف‌کنندگان برانگیزد.

پلتفرم‌های دیجیتال، روش ارزانی برای جمع‌آوری بازخور آنی و بینش‌های مصرف‌کننده فراهم می‌کند. بهترین شرکت‌ها منابعی را به تحلیل، تفسیر و طبقه‌بندی بازخورد براساس نوع و احساس (مثل مثبت، منفی یا خنثی) اختصاص می‌دهند و نتایج را به واحد مرتبط مثل خدمات مشتری، توسعه محصول یا فروش می‌فرستند.

برای هر پلتفرم دیجیتالی، شرکت‌های پیشرو، نقشی را در رابطه با جنبه‌های کلیدی قیف خرید تعریف و سنجه‌هایی را برای سنجش تأثیر تعیین می‌کنند (بخش "رسانه‌های دیجیتال و قیف خرید" را مشاهده کنید). از آنجایی که پلتفرم‌های متفاوت می‌توانند نتایج متفاوتی را ایجاد کنند، شرکت‌ها باید پلتفرم‌ها را تست کنند تا بفهمند چه پلتفرمی برای برندهایشان مؤثرتر است. برای مثال، اگرچه فیسبوک می‌تواند طرفداران زیادی را جذب کند، وب‌سایت خود شرکت می‌تواند تجربه غنی‌تر و مشارکت بیشتری را ایجاد کند. بهترین شرکت‌ها از رسانه‌های اجتماعی برای ایجاد ترافیک به وب‌سایت‌های خود استفاده می‌کنند که در آنجا می‌توانند داده‌های بیشتری را گردآوری نمایند، تحلیل‌های بهتری را انجام دهند و رابطه مشتری را عمیق کنند.

### رسانه‌های دیجیتال و قیف خرید

بهترین شرکت‌ها از رسانه‌های دیجیتال برای هدف‌گیری مصرف‌کنندگان در حین حرکت آنها در قیف خرید استفاده می‌کنند.

- آگاهی: بربری<sup>۱</sup> برای افزایش آگاهی از رایحه جدید، مصرف‌کنندگانی را هدف قرار داد که بیشترین احتمال را داشت که از آن استفاده و در مورد آن بحث کنند. شرکت به طرفداران فیسبوک، نمونه‌های رایگان محصول ارائه داد و ترفیع را در یوتیوب تبلیغ کرد. بیش از ۲۵۰۰۰۰ طرفدار در سراسر جهان درخواست نمونه محصول دادند.
- درگیری مشتری: یونیلور<sup>۲</sup> برای افزایش درگیری مشتریان با محصول مارمیت<sup>۳</sup>، گروه کوچکی از طرفداران را به مارماتی<sup>۱</sup> فراخواند، آنها را به یک ضیافت دعوت کرد، از آنها پرسید که چه چیزی را به دستور پخت اضافه می‌کنند و به آنها

1 Burberry  
2 Unilever  
3 Marmite

- بطری های تولید اولیه داد. همچنین، شرکت طرفداران برند را که از رسانه های اجتماعی برای گسترش تبلیغات دهان به دهان استفاده می کردند، توسعه داد و جشن هایی را برای چشیدن طعم محصول برپا کرد.
- جذب مشتری و مراجعه: تارگت<sup>۲</sup> با ملزم کردن مشتریان به انتخاب و دریافت کوپن آنلاین با ثبت نام در وب سایت شرکت، خرید را افزایش داد. مشتریانی که آنلاین ثبت نام کردند، نرخ بالاتر ۵ تا ۱۰ درصدی استفاده از کوپن را در مقایسه با میانگین ۱ درصدی مشتریانی که کوپن کاغذی دریافت کردند، داشتند.
  - مصرف و سهم کیف پول: بانک کامنولث<sup>۳</sup> استرالیا در جستجوی راه های نوآورانه برای افزایش معامله، اپلیکیشن موبایلی را توسعه داد که برنده جایزه شد تا به جستجوکنندگان خانه کمک کند املاکی را بیابند، قیمت ها را مقایسه نمایند، پرداخت های رهن را محاسبه کنند و با وام دهندگان و نمایندگان هاتماس گیرند. رضایت مشتری ۱۰۴ درصد شد.
  - وفاداری و حفظ مشتری: خرده فروش آنلاین فشن، نت ای پورتر<sup>۴</sup>، برای بهبود رضایت و حفظ مشتری، دارای نقشه تعاملی است که نشان می دهد چه کسی، چه چیزی را در سراسر جهان خریداری می کند، تحویل یک شبه ارائه می دهد و خودش را در وب سائیتی که شبیه مجله فشن است، ترویج می دهد. در سال ۲۰۱۱، فروش به ۱۰۸ درصد افزایش یافت.

## قابلیت ها

برای بهره برداری کامل از فرصت های دیجیتال، سازمان های بازاریابی باید قابلیت هایی را در حوزه بخش بندی مصرف کننده، آموزش و سنججه ها توسعه دهند.

بهترین شرکت ها، مصرف کنندگان را بر اساس نحوه استفاده آنها از پلتفرم های دیجیتال متفاوت بخش بندی می کنند. این بخش بندی امکان ارتباطات شخصی تر با تأثیر بیشتر را فراهم می سازد. برای مثال، تسکوی مستقر در بریتانیا به دو نوع از مصرف کنندگان خدمت رسانی می کند: آنهایی که در خواروبارفروشی های آن خرید می کنند و آنهایی که در سایت tesco.com (دومین خرده فروش بزرگ آنلاین دنیا بعد از آمازون) به طور آنلاین خرید می کنند، اگرچه این دو نوع قطعاً همپوشانی هایی نیز دارند. برای هر گروه از خریداران، شرکت، داده های کارت وفاداری را برای ایجاد پیشنهادات هدفمندی که مورد استقبال مشتریان باشد، استخراج می کند. تسکو برای دستیابی به خریداران فروشگاه های اش، کوپن ها و ووچرهای پست مستقیم را ارسال می کند و به نرخ ۲۰ تا ۴۰ درصدی استفاده از کوپن دست می یابد. تسکو برای دستیابی به مشتریان آنلاین خود، پیشنهادات هدفمند و بارکدهای الکترونیک را از طریق ایمیل و موبایل با استفاده از تکنولوژی های مکان محور می فرستد. ۶۰ درصد از مشتریان شرکت می گویند که از این ایمیل های بازاریابی استقبال می کنند.

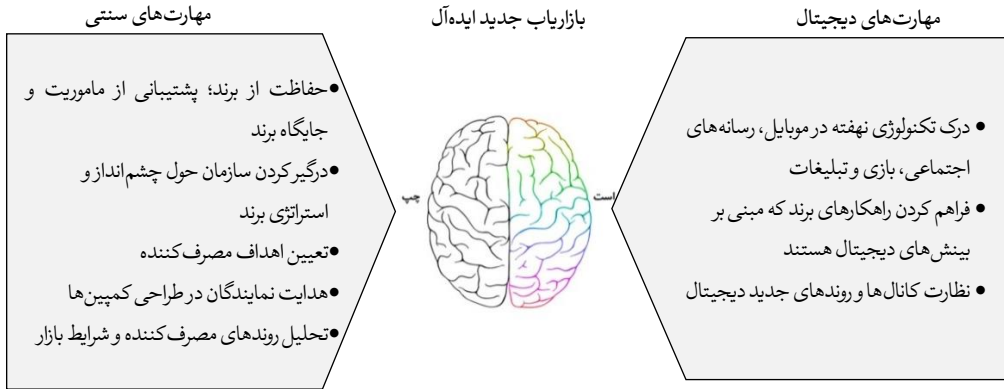
1 Marmarati

2 Target

3 Commonwealth

4 Net-A-Porter

آموزش، قابلیت حیاتی دیگری است. همانطور که شکل ۴ نشان می‌دهد، چشم‌انداز دیجیتال نیازمند مهارت‌هایی متفاوت از مهارت‌های بازاریابان سنتی برند می‌باشد. برای برطرف کردن این شکاف، اکثر شرکت‌ها باید تخصصی که در داخل شرکت نیاز دارند را با توسعه کارکنان تازه‌کار از طریق برنامه‌های آموزشی، توزیع کتاب‌های دیجیتال و یادگیری از تأمین‌کنندگانی مثل فیسبوک و گوگل ایجاد کنند.



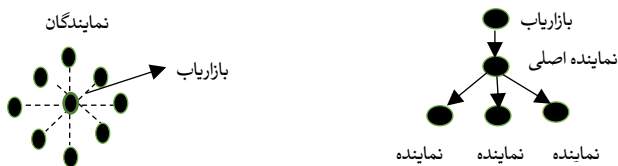
داوطلبان عالی، دانش برند و تکنولوژی را ترکیب می‌کنند. شما به دانش کافی بازاریابی و درک عمیقی از تکنولوژی نیاز دارید تا بتوانید وارد عمل شوید.

افراد و نمایندگانی که هر دو ارائه دهند، کمیاب هستند؛ ممکن است بده‌بستان‌هایی لازم باشند.

#### شکل ۴. چشم‌انداز دیجیتال نیازمند قابلیت‌های جدید است

بهترین شرکت‌ها، قابلیت‌های دیجیتال را به شرح شغل بازاریابی اضافه می‌کنند؛ به دنبال فارغ‌التحصیلان و استعدادهایی با پیش‌زمینه‌های فناوری اطلاعات، تکنولوژی و رسانه می‌گردند تا نقش‌های دیجیتال را پر کنند؛ و مایل به تعلیم افراد با دانش تکنولوژی بر اساس تفاوت‌های صنعت و بازاریابی برند هستند. اما شرکت‌های رهبر می‌دانند که ممکن است مجبور باشند بده‌بستان‌هایی در استخدام انجام دهند زیرا افراد و نیروهای کمی تمام مهارت‌های لازم را دارا هستند. اکثر شرکت‌ها نیاز به استخدام نیروهای تخصصی و سنتی خواهند داشت - چالش مدیریتی که با مدل پورتفو یا مدل نمایندگی اصلی<sup>۱</sup> رفع می‌شود (شکل ۵).

1 Lead-agency model



مدل پورتفولی نمایندگی تخصصی

مدل نمایندگی اصلی

	مدل پورتفولی نمایندگی تخصصی	مدل نمایندگی اصلی
مناسب برای	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت‌ها و برندهایی که با یک نمایندگی ترکیب نشده‌اند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت‌ها و برندهایی که دارای رابطه قوی نمایندگی هستند</li> </ul>
اجرا	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئولیت داخلی برای یکپارچه‌سازی</li> <li>نمایندگان توسط بازاریابان برند مدیریت می‌شوند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>یکپارچه‌سازی است</li> <li>نمایندگی‌های تخصصی توسط نمایندگی اصلی مدیریت می‌شوند</li> </ul>
مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقش‌ها، مسئولیت‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد روشنی برای فعالیت‌های نمایندگان به آنها تخصیص داده می‌شود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جبران خدمات نمایندگی اصلی به مدیریت سایر نمایندگان گره می‌خورد</li> </ul>
منبع‌یابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرآیند بررسی نمایندگی برای ممکن ساختن انتخاب و پذیرش سریع، تسهیل می‌گردد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نمایندگی خلاق سنتی از طریق فرآیند بررسی معمول انتخاب می‌شود</li> <li>نمایندگان تخصصی توسط نمایندگی اصلی انتخاب می‌شوند</li> </ul>

شکل ۵. شرکت‌ها می‌توانند نیروها را به دوروش مدیریت کنند

اما به علت افزایش اهمیت استراتژیک رسانه‌های اجتماعی، برون‌سپاری مدیریت این پلتفرم‌ها ممکن است در بلندمدت بهترین گزینه نباشد- به ویژه برای شرکت‌هایی که می‌خواهند پیام برند یکپارچه‌ای را نمایش دهند. وارد کردن این قابلیت‌ها به داخل شرکت باید هدف اصلی باشد، اگرچه اکثر شرکت‌ها هنوز این کار را نمی‌کنند.

ایجاد سنجه‌های مناسب، سومین قابلیت حیاتی است. سنجه‌های مرتبط با اهداف خاص کسب‌وکار به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا اثربخشی نسبی پلتفرم‌های دیجیتال متفاوت را ردیابی و اندازه‌گیری کنند (بخش "اهمیت سنجه‌ها" را مشاهده کنید).

### اهمیت سنجه‌ها

توانایی سنجش تأثیر پلتفرم‌های دیجیتال، قابلیت اساسی است که پاسخ‌دهندگان با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. تنها ۱۰ درصد از شرکت‌هایی که ما مورد بررسی قرار دادیم، دارای سنجه‌های رسانه‌های اجتماعی مرتبط با اهداف روشن کسب‌وکار هستند. اکثر شرکت‌ها فاقد توانایی برای دریافت داده‌ها از پلتفرم‌های خارجی هستند و نمی‌توانند سنجه‌های دیجیتال را با سایر سنجه‌های بازاریابی یکپارچه سازند. یا اصلاً هیچ کاری با داده‌هایی که جمع‌آوری می‌نمایند، نمی‌کنند.

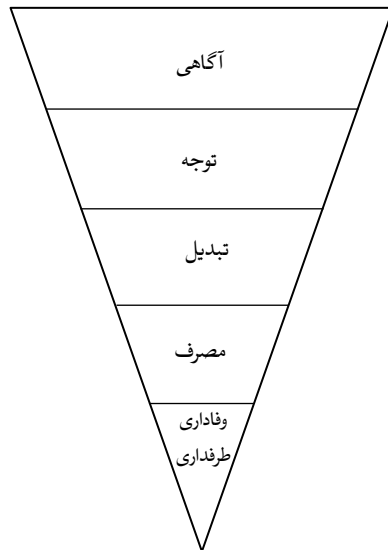
شرکت‌های رهبر از مجموعه‌ای از سنجه‌ها برای اندازه‌گیری جنبه‌های کلیدی قیف خرید مصرف‌کننده مثل آگاهی، توجه، تبدیل، مصرف و وفاداری-طرفداری استفاده می‌کنند (شکل زیر را مشاهده کنید). برای مثال، نرخ کلیک، مدت بازدید از سایت و تعداد بازدیدکنندگان جدید، سنجه‌های خوبی از آگاهی هستند، در حالی که سنجه‌هایی مثل باز کردن ایمیل و نرخ‌های پاسخ، شاخص‌های مصرف هستند.

بربری از رسانه‌های اجتماعی برای افزایش آگاهی از محصولات جدید استفاده می‌کند و طرفداران و تعاملات آنها با جامعه آنلاین را اندازه می‌گیرد. سفوراً<sup>۱</sup> تعداد فروشی را ردیابی می‌کند که از طرفداران نشأت می‌گیرد و به عنوان نتیجه توصیه‌های دوستان در سایت‌های رسانه‌های اجتماعی است. زاپوس<sup>۲</sup> از رسانه‌های اجتماعی برای حل مشکلات خدمات مشتری و پاسخ سریع استفاده می‌کند که مصرف و طرفداری را افزایش می‌دهد.

سنجه‌های مناسب، جنبه‌های کلیدی قیف خرید مصرف‌کننده را اندازه می‌گیرند

#### نمونه سنجه‌ها

- تعداد طرفداران و تعاملاتشان با جامعه یا وب‌سایت، مدت بازدید از وب‌سایت، نرخ کلیک و تعداد بازدیدهای جدید
- افزایش تعداد مشتریان جدید، زمانی که مشتریان در وب‌سایت صرف می‌کنند، نظرات، بازدیدهای مجدد و نرخ ترک
- فروش از طریق جوامع داخلی و خارجی، نرخ کلیک، نرخ پاسخ به ترفیعات، ارسال به دوستان و معرفی دوست و نرخ پاسخ به پیشنهادات
- رضایت مشتری و کاهش هزینه‌های داخلی از طریق درگیری آنی
- سطوح خرید به جستجو، نرخ باز کردن ایمیل، مشارکت‌ها و نرخ پاسخ
- فروش از طریق توصیه دوستان و طرفداری
- میزان محتوای تولید شده توسط کاربر، نرخ مشارکت در نظرسنجی‌ها، رضایت و وفاداری از کانال و توصیه





اگرچه یک ساختار کلی مناسب برای تمام شرکت‌ها وجود ندارد، نظرسنجی ما سه مدل اصلی بازاریابی دیجیتال را نشان داد: سازمان‌های غیرمتمرکز، سازمان‌های متمرکز<sup>۱</sup> و مراکز تعالی<sup>۲</sup>.

در مدل غیرمتمرکز که کمترین پیچیدگی را دارد، استراتژی و اجرا توسط برندها یا واحدهای مجزای کسب‌وکار مدیریت می‌شوند. خریدهای رسانه‌های دیجیتال مثل تبلیغات جستجویی و نمایشی<sup>۳</sup>، تجمیع نمی‌شوند و هیچ سیستم رسمی برای آزمون یا به اشتراک‌گذاری دانش وجود ندارد. مدل متمرکز شامل کارکنان بازاریابی دیجیتال است که تحت چتر بازاریابی متمرکز قرار دارند و برای توسعه تخصص دیجیتال به کار می‌روند. این ساختار مناسبی برای مراحل اولیه تکامل دیجیتال است زیرا به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا دستورالعمل‌های شرکتی را وضع نمایند که واحدهای کسب‌وکار یا تیم‌های برند بتوانند در صورت نیاز اصلاحات را انجام دهند.

بهترین شرکت‌ها دارای مرکز تعالی برای بازاریابی دیجیتال هستند اما تخصص و مسئولیت‌ها را برای اجرا به واحدهای کسب‌وکار یا تیم‌های برند توزیع می‌کنند. این مرکز معمولاً دارای پنج تا ده کارمند تمام وقت است که سیاست و استراتژی را برای تمام پلتفرم‌های دیجیتال وضع می‌کند، ترکیب‌های متفاوتی از فعالیت‌های بازاریابی را ایجاد می‌کند و می‌آزماید، تحلیل و سنجه‌ها را تعریف می‌کند، اطمینان حاصل می‌نماید که ابزارها و فرآیندها برای به اشتراک‌گذاری بهترین اقدامات در دسترس هستند، خریدهای رسانه‌ها را در جایی که ممکن باشد تقویت می‌کند و تیم‌ها را با هدایت آنها از طریق سؤالات زیر راهنمایی می‌کند:

- آیا این پلتفرم مناسبی برای دستیابی به مصرف‌کنندگان هدف ما است؟
- چگونه این پلتفرم، کسب‌وکار را به جلو خواهد راند؟
- آیا ما داده‌های کاربر را به دست می‌آوریم و از طریق سیستم مرکزی مدیریت رابطه مشتری و فناوری اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان می‌دهیم؟
- چگونه می‌خواهیم که مصرف‌کنندگان به این فعالیت یا کمپین واکنش نشان دهند؟
- آیا ما پست گذاشتن، ویرایش و به اشتراک‌گذاری مطالب خود را برای مصرف‌کنندگان آسان نموده‌ایم؟
- چگونه موفقیت را اندازه خواهیم گرفت؟
- آیا این فعالیت با برنامه بازاریابی کلی یکپارچه است؟

---

1 Centralized organizations

2 Centers of excellence

3 Search and display advertising

در مدل مرکز تعالی، هر واحد کسب و کار یا برند معمولاً یک یا دو کارمند دیجیتال تمام وقت نیز دارد. اکثر سازمان‌های بازاریابی همزمان با افزایش تجربه و سرمایه‌گذاری‌شان در بازاریابی دیجیتال، به سوی این مدل حرکت می‌کنند.

پاسخ‌دهندگان نظرسنجی ما مطرح کردند که واحدهای مجزا برای تجارت الکترونیک، برند و بازاریابی فروشگاه می‌تواند منجر به تجربه مشتری نامطلوب و تفکیک و عدم ارتباط داخلی شود. برای مثال، بازاریابان تجارت الکترونیک ممکن است باور نداشته باشند که پیشنهادات آنها باید با کمپین‌های برند یکپارچه شود و بازاریابان فروشگاه ممکن است کسب و کار آنلاین را به جای مکملی برای فروش درون فروشگاه‌های به عنوان کانال رقابتی در نظر گیرند. بهترین شرکت‌ها با یکپارچه‌سازی کمپین‌ها از طریق استراتژی و اجرای مشترک، افزایش خریدهای آنلاین جستجویی و نمایشی، مدیریت تمام اقدامات بازاریابی از طریق مدیران ارشد بازاریابی، همراستاسازی سنج‌ها و مشوق‌ها برای تشویق همکاری و جستجوی روش‌هایی برای یکپارچه ساختن کانال‌ها از دیدگاه زنجیره تأمین، به این مسائل پاسخ می‌دهند. هر وظیفه بازاریابی باید به توازن مناسبی بین نقش‌ها و حق تصمیم‌گیری برای افزایش سرعت و پاسخگو بودن دست یابد.

بهترین شرکت‌ها، مطالبی را ارائه می‌دهند و سیاست‌هایی را تعریف می‌کنند که کارکنان را تشویق به استفاده از رسانه‌های دیجیتال می‌نمایند و این رسانه‌ها را تبدیل به بخشی از شغل آنها می‌کنند. برای مثال، سیسکو<sup>۱</sup> از سال ۲۰۰۵ در رسانه‌های اجتماعی فعال بوده است و مجموعه‌ای از وبلاگ‌ها، تالارهای گفتگو و جوامع فیسبوک و توییتر را معرفی کرده است. شرکت، کتابچه رسانه‌های اجتماعی را برای کارکنانی منتشر می‌کند که مروری از مزایا، ابزارها و پلتفرم‌ها را همراستا با سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها، مطالعات موردی و سایر مطالب فراهم می‌نماید.

## فرهنگ

تغییرات فرهنگی برای شرکت‌هایی که متعهد به بازاریابی دیجیتال هستند و یکپارچه‌سازی آن با سازمان‌هایشان ضروری می‌باشد. برای بهترین شرکت‌ها، این تعهد از مدیران ارشدی آغاز می‌شود که به روش‌های جدید تفکر و کار کردن پاداش می‌دهند. اکثراً بهترین شرکت‌ها دارای رهبرانی هستند که تعهد خود را با تخصیص منابع و ارسال پیام روشن مبنی بر اهمیت کانال‌های دیجیتال، به نمایش می‌گذارند.

برای مثال، مدیر ارشد بازاریابی جتبلو به طور منظم توئیتهایی را پست می‌کند و شرکت، وبلاگ‌نویس‌ها را تشویق به اشتراک‌گذاری آنلاین داستان‌های سفر خود می‌کند. سپسکو انتظار دارد که کارکنان، رسانه‌های اجتماعی را بخشی از شغل خود بدانند و آموزش و منابعی را فراهم می‌کند.

مدیران عامل در شرکت‌های رهبر با اعطای اختیار به کارکنان به منظور واکنش سریع آنها به تغییرات در بازار و با تشویق آزمایش و حتی تخصیص بخشی از بودجه بازاریابی به اقدامات نوآوری، سازمان‌های خود را رو به جلو می‌رانند. گوگل، کارکنان را تشویق به صرف ۲۰ درصد از زمان کاری خود روی پروژه‌هایی که به آنها علاقه دارند می‌کند. جیمیل<sup>۱</sup>، گوگل نیوز<sup>۲</sup> و سایر محصولات، نتایج این سیاست هستند. شرکت‌ها با پاداش دادن به شکست‌های نوآورانه و راه‌اندازی سیستم‌هایی که باعث یادگیری می‌شوند، می‌توانند فرهنگی را ایجاد کنند که در آن ریسک‌های حساب شده تشویق می‌شود.

## آغاز کردن

هنگامی که بحث استفاده و احساس راحتی با رسانه‌های اجتماعی و سایر پلتفرم‌های دیجیتال مطرح می‌شود، مصرف‌کنندگان از اکثر کسب‌وکارها جلو هستند. شرکت‌ها برای همگام شدن با مصرف‌کنندگان باید ابتدا سطح نسبی تناسب دیجیتال خود را ارزیابی نمایند. نقطه آغاز خوب، تعیین قوت‌ها و ضعف‌های شرکت در حوزه‌های استراتژی، قابلیت‌ها، طراحی سازمان و فرهنگ است. شکل ۶، شمای کلی فراهم می‌کند که می‌تواند به شرکت در ارزیابی جایگاه آغازین خود و مشاهده قلمروی آنچه باید برای بهره‌برداری بهتر از فرصت‌های بازاریابی دیجیتال انجام شود کمک کند.

---

1 Gmail

2 Google News