پانزده سال · پانصد برند

# ۱۵۰

# نکته مارکتینگ

درس‌های پانزده سال کار با برندهای ایرانی
از جایگاه‌یابی تا بحران

**احسان کیخواه**

Founder · Brand Experience Strategist · AI & Growth Consultant




# ۱۵۰ نکته مارکتینگ

درس‌های پانزده سال کار با برندهای ایرانی

**احسان کیخواه**

Founder · Brand Experience Strategist · AI & Growth Consultant

© ۱۴۰۵ احسان کیخواه · ehsankaykhah.com

# فهرست


| | | |
|---|---|---|
| | مقدمه | ۴ |
| فصل ۱ | جایگاه‌یابی و استراتژی برند | ۵ |
| فصل ۲ | شناخت مشتری ایرانی و بازار | ۸ |
| فصل ۳ | قیمت‌گذاری و فروش در اقتصاد تورمی | ۱۱ |
| فصل ۴ | مارکتینگ در بحران | ۱۴ |
| فصل ۵ | دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و فیلترینگ | ۱۷ |
| فصل ۶ | محتوا، روایت و خلاقیت | ۲۰ |
| فصل ۷ | تجربه برند، رویداد و نمایشگاه | ۲۳ |
| فصل ۸ | B2B و فروش سازمانی | ۲۶ |
| فصل ۹ | داده، هوش مصنوعی و اندازه‌گیری | ۲۹ |
| فصل ۱۰ | رهبری مارکتینگ، تیم و برند شخصی | ۳۲ |
| پیوست الف | ده کتاب برتر مارکتینگ آمریکا | ۳۵ |
| پیوست ب | درس‌هایی از بازار ایران | ۳۷ |

پیش از شروع

# مقدمه

این ۱۵۰ نکته عصاره‌ی پانزده سال کار من با بیش از ۵۰۰ برند در ایران است؛ از نمایشگاه و رویداد تا جایگاه‌یابی، فروش سازمانی و مدیریت بحران.

بازار ایران سخت‌ترین مدرسه‌ی مارکتینگی است که می‌شناسم: تورم دورقمی، جهش ارز، تحریم، فیلترینگ، کرونا، قطعی اینترنت و جنگ. هر قاعده‌ای که در کتاب‌های آمریکایی خوانده بودم، باید در این آزمایشگاه دوباره آزموده می‌شد. این نکته‌ها همان چیزهایی است که بعد از این آزمون باقی ماند.

نکته‌ها عمداً کوتاه‌اند. هر کدام را می‌شود فردا صبح در جلسه‌ی تیم امتحان کرد. این مجموعه ده فصل دارد، از جایگاه‌یابی تا رهبری؛ و در پایان، ده کتاب آمریکایی که به هر مدیر مارکتینگی توصیه می‌کنم و مروری بر درس‌های بازار ایران در بحران‌ها و صنایع مختلف.

**احسان کیخواه**

لس‌آنجلس، پاییز ۱۴۰۵

فصل اول · نکته‌های ۱ تا ۱۵

# جایگاه‌یابی و استراتژی برند

## ۱ جایگاه‌یابی یعنی فداکاری استراتژیک

برندی که می‌خواهد برای همه باشد، در ذهن هیچ‌کس جا نمی‌گیرد. اول تصمیم بگیر چه کسی مشتری تو نیست.

## ۲ تست تکرار را جدی بگیر

بعد از جلسه از مشتری بپرس ما دقیقاً چه کار می‌کنیم. اگر نتوانست در یک جمله تکرارش کند، مشکل از پیام توست، نه حافظه‌ی او.

## ۳ بریف معمولاً علامت را توصیف می‌کند، نه بیماری را

«فروش افتاده» صورت مسئله نیست. قبل از هر کمپین، گلوگاه واقعی را پیدا کن: محصول، قیمت، توزیع یا اعتماد.

## ۴ «بهتر» نباش؛ «متفاوت» باش

مشتری ایرانی بین ده برند مشابه انتخاب می‌کند. تفاوتی که در یک نگاه دیده نشود، عملاً وجود ندارد.

## ۵ اسم برند نیمی از جایگاه‌یابی است

اسمی انتخاب کن که تلفظش آسان باشد، در فارسی و انگلیسی یکسان نوشته شود و از نظر قانونی قابل ثبت باشد.

### ۶ وعده‌ی برند را از عملیات شروع کن، نه از شعار

شعاری که تیم فروش و پشتیبانی نتوانند اجرایش کنند، در اولین تماس مشتری می‌شکند.

### ۷ یک کلمه را در ذهن بازار مالک شو

برند بزرگ با یک تصویر ذهنی ساخته می‌شود، نه با ده پیام. آن کلمه را پیدا کن و سال‌ها تکرارش کن.

### ۸ اول بودن از بهترین بودن قدرتمندتر است

اگر نمی‌توانی در دسته‌ی فعلی اول باشی، دسته‌ی تازه‌ای بساز که در آن اولی.

### ۹ معماری برند را قبل از تولد محصول دوم طراحی کن

بسیاری از شرکت‌های خانوادگی ایرانی با هر محصول یک اسم تازه می‌سازند و سرمایه‌ی برند را پخش می‌کنند. از روز اول بدان کدام برند مادر است و کدام فرزند.

### ۱۰ ارزان بودن جایگاه نیست

قیمت پایین فقط یک دلیل خرید است، تا روزی که رقیب ارزان‌تر از راه برسد. برند ارزان‌قیمت هم به هویت نیاز دارد.

### ۱۱ از ریشه‌ات خجالت نکش

نقش یک فرش، یک آیین یا یک داستان شاهنامه می‌تواند تمایزی بسازد که هیچ رقیب خارجی نمی‌تواند کپی کند. برند ایرانی با ریشه، حرف جهانی می‌زند.

### ۱۲ قبل از عوض کردن لوگو، رفتار را عوض کن

ری‌برندینگ بدون تغییر تجربه‌ی مشتری، فقط هزینه‌ی چاپ است.

### ۱۳ ثبات، سرمایه‌ی پنهان برند است

رنگ، لحن و نشانه را سال‌ها ثابت نگه دار. مدیران خیلی زودتر از مشتری از برند خودشان خسته می‌شوند.

### ۱۴ رقیب واقعی‌ات را درست تعریف کن

گاهی رقیب تو برند مشابه نیست؛ «هیچ کاری نکردن» یا «حل کردن مسئله به روش قدیمی» است.

### ۱۵ برند را مشتری می‌سازد؛ تو فقط پیشنهاد می‌دهی

آن‌چه مردم پشت سرت درباره‌ات می‌گویند، برند توست. کار تو این است که حرف درستی برای گفتن به آن‌ها بدهی.

فصل دوم · نکته‌های ۱۶ تا ۳۰

# شناخت مشتری ایرانی و بازار

## ۱۶ مشتری ایرانی اول به آدم اعتماد می‌کند، بعد به برند

در بسیاری از صنایع، رابطه‌ی شخصی با فروشنده یا مدیر هنوز قوی‌ترین کانال فروش است.

## ۱۷ «فلانی معرفی کرد» از هر تبلیغی معتبرتر است

در ایران دهان‌به‌دهان موتور اصلی رشد است. برنامه‌ی معرفی را جدی بگیر و به معرف‌ها پاداش بده.

## ۱۸ تهران ایران نیست

مشهد، اصفهان، تبریز، شیراز و شهرهای کوچک‌تر رفتار خرید، لحن و قهرمان‌های خودشان را دارند. کمپین ملی با زبان تهرانی، نیمی از بازار را جا می‌گذارد.

## ۱۹ تقویم ایرانی، تقویم فروش توست

نوروز، شب یلدا، بازگشایی مدارس، ماه رمضان و حراج‌های پایان سال فصل‌های واقعی بازارند. در محرم و صفر هم لحن باید عوض شود. برنامه‌ی سالانه را روی همین تقویم بچین.

## ۲۰ «تحویل گرفته شدن» بخشی از محصول است

مشتری ایرانی به لحن، احترام و پذیرایی حساس است. یک چای خوب و یک استقبال گرم، گاهی از تخفیف اثر بیشتری دارد.

### ۲۱ تصمیم خرید در ایران معمولاً جمعی است

در خرید خانه، خودرو و لوازم خانگی، تأثیرگذاران پنهان را بشناس: همسر، فرزند، معمار، اوستا، فروشنده‌ی بازار.

### ۲۲ در صنعت ساختمان، معمار دروازه‌بان فروش است

برند مصالحی که با معماران و طراحان رابطه ندارد، پیش از لحظه‌ی انتخاب حذف شده است.

### ۲۳ اعتماد کالای کمیاب است

بازاری پر از کالای تقلبی و قاچاق، به هر نشانه‌ی اصالت حساس است: گارانتی شفاف، نمایندگی رسمی، ضمانت بازگشت. همین‌ها مزیت رقابتی‌اند.

### ۲۴ ترس از ضرر قوی‌تر از امید به سود است

در اقتصاد ناپایدار، پیام «جلوی ضررت را می‌گیریم» اغلب بهتر از «سود بیشتری می‌بری» می‌فروشد.

### ۲۵ با مشتری حرف بزن، نه فقط با داشبورد

هر ماه دست‌کم پنج مصاحبه‌ی رودررو با مشتریان، و مشتریانی که از دست دادی، داشته باش. عدد می‌گوید چه شد؛ آدم می‌گوید چرا.

### ۲۶ کاری را پیدا کن که مشتری برای انجامش تو را استخدام می‌کند

کسی مته نمی‌خرد؛ سوراخ می‌خواهد. و در واقع سوراخ هم نمی‌خواهد؛ می‌خواهد قاب عکس خانواده‌اش را به دیوار بزند.

### ۲۷ نسل جوان جهانی فکر می‌کند و محلی خرید می‌کند

با محتوای بین‌المللی بزرگ شده، اما بودجه و دسترسی‌اش محلی است. کیفیت جهانی با قیمت محلی، ترکیب برنده است.

## ۲۸ بخش‌بندی پنج سال پیش امروز اعتبار ندارد

در اقتصاد تورمی، قدرت خرید و الگوی مصرف هر سال جابه‌جا می‌شود. بخش‌بندی بازار را هر سال به‌روز کن.

## ۲۹ ایرانیان خارج از کشور هم بازارند

میلیون‌ها ایرانی مهاجر با خانواده‌هایشان در ایران پیوند خرید و هدیه دارند. هدیه، خدمات و سفر می‌توانند از این پل عبور کنند.

## ۳۰ مشتری را در لحظه‌ی تردید ببین

یک روز کامل را در فروشگاه، شوروم یا غرفه بگذران. هیچ گزارشی جای دیدن چهره‌ی مشتری در لحظه‌ی دودلی را نمی‌گیرد.

فصل سوم · نکته‌های ۳۱ تا ۴۵

# قیمت‌گذاری و فروش در اقتصاد تورمی

### ۳۱ در تورم، قیمت خودش پیام است

هر تغییر قیمت چیزی درباره‌ی برند به مشتری می‌گوید. افزایش قیمت را توضیح بده، پنهانش نکن.

### ۳۲ افزایش قیمت را پله‌ای و قابل پیش‌بینی کن

چند افزایش کوچک و اعلام‌شده بهتر از یک جهش ناگهانی است که اعتماد را یک‌شبه می‌شکند.

### ۳۳ کم‌فروشی پنهان، بدهی برند است

کم کردن وزن یا کیفیت بدون اطلاع، دیر یا زود لو می‌رود. اگر مجبوری بسته را کوچک کنی، شفاف بگو و دلیلش را بیاور.

### ۳۴ ارزش را بفروش، نه تخفیف را

برندی که فروشش به حراج معتاد شده، مشتری‌ای تربیت کرده که فقط منتظر حراج بعدی است.

### ۳۵ در تورم، پیش‌فروش هم پول نقد است، هم وفاداری

قفل کردن قیمت برای مشتری امروز، در ذهن او یعنی «این برند هوای مرا دارد».

### ۳۶ خوب، بهتر، بهترین

وقتی قدرت خرید پایین می‌آید، به‌جای از دست دادن مشتری، نسخه‌ی سبک‌تر محصول را عرضه کن. سه سطح قیمت، هر سه بخش بازار را نگه می‌دارد.

### ۳۷ لنگر قیمت را درست بینداز

اول گزینه‌ی گران را نشان بده. گزینه‌ی میانی در کنار آن منطقی‌تر و خریدنی‌تر به نظر می‌رسد.

### ۳۸ زنجیره‌ی تأمین بخشی از استراتژی قیمت است

برندی که وابستگی ارزی‌اش را کم کرده، در جهش بعدی ارز می‌تواند قیمتش را نگه دارد و از رقیب سهم بگیرد.

### ۳۹ فروش اقساطی، ابزار مارکتینگ است نه فقط مالی

در سال‌هایی که قدرت خرید نقدی افت کرد، خرید اعتباری و اقساطی آنلاین درِ تازه‌ای به روی مشتری باز کرد. پرداخت را بخشی از تجربه‌ی خرید طراحی کن.

### ۴۰ تخفیف را هدفمند کن، نه همگانی

به مشتری وفادار، معرف و خریدار عمده پاداش بده. تخفیف عمومی فقط حاشیه‌ی سود را می‌خورد.

### ۴۱ لیست قیمت تاریخ‌دار، ابزار اعتماد است

در بازاری که قیمت‌ها هر هفته عوض می‌شود، اعلام شفاف و منظم قیمت خودش یک تمایز است.

### ۴۲ جنگ قیمت در ایران برنده ندارد

حاشیه‌ی سود را فدای سهم بازار نکن، مگر با نقشه و زمان‌بندی. در جنگ قیمت فقط کسی زنده می‌ماند که جیب عمیق‌تری دارد.

### ۴۳ فروشنده‌ی خوب قیمت را آخر می‌گوید

اول مسئله را بفهم، بعد ارزش را نشان بده، بعد عدد را بگو. عدد بدون زمینه همیشه گران است.

### ۴۴ قیمت لوکس، تجربه‌ی لوکس می‌خواهد

محصول گران با بسته‌بندی، تحویل یا پاسخ‌گویی معمولی، خودش را لو می‌دهد.

### ۴۵ هزینه‌ی جذب را با ارزش ماندگاری بسنج

در تورم بالا، مشتری‌ای که برمی‌گردد بسیار ارزان‌تر از مشتری تازه است. بودجه‌ی وفادارسازی را دست‌کم نگیر.

فصل چهارم · نکته‌های ۴۶ تا ۶۰

# مارکتینگ در بحران

## ۴۶ در بحران، سکوت هم پیام است

برندی که ناپدید می‌شود، جایش را به رقیب می‌دهد. برندی که بی‌موقع شلوغ می‌کند، اعتبارش را می‌سوزاند. راه سوم حضور آرام و مفید است.

## ۴۷ سناریو را قبل از بحران بنویس

قطعی اینترنت، جهش ارز، تعطیلی ناگهانی، توقف واردات؛ برای هر کدام یک برگه‌ی «اگر این شد، این کار را می‌کنیم» آماده داشته باش.

## ۴۸ وقتی اینترنت قطع است، کانال‌های قدیمی زنده‌اند

قطعی آبان ۹۸ و قطعی‌های طولانی‌تر سال‌های ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵ نشان داد پیامک، تماس تلفنی، شبکه‌ی فروشندگان و دیدار حضوری را هیچ‌وقت نباید کامل رها کرد.

## ۴۹ فهرست مشتریانت دارایی است؛ فالوئر نه

پلتفرمی که مال تو نیست ممکن است یک‌شبه بسته شود. شماره تلفن، ایمیل و نشانی مشتری را در سیستم خودت نگه دار.

## ۵۰ در بحران، لحن را عوض کن، نه برند را

شوخی، جشنواره‌ی فروش و تبلیغ پرزرق‌وبرق در روزهای سوگ یا ناامنی، زخمی ماندگار روی برند می‌گذارد.

## ۵۱ همدلی واقعی، نه همدلی تبلیغاتی

اگر کاری برای مردم می‌کنی، مثل ارسال رایگان، تمدید اشتراک یا تعویق اقساط، انجامش بده و کم درباره‌اش حرف بزن.

## ۵۲ خروج رقیب خارجی، فرصت برند داخلی است؛ اگر آماده باشی

بعد از تحریم‌های ۱۳۹۷ و خروج برندهای کره‌ای، تولیدکنندگان داخلی لوازم خانگی بازار را گرفتند. برنده‌های واقعی آن‌هایی بودند که کیفیت و خدمات پس از فروش را هم‌زمان جدی گرفتند.

## ۵۳ در جهش ارز، اول با شبکه‌ی فروش حرف بزن

نماینده‌ها و فروشنده‌ها اولین کسانی‌اند که فشار را حس می‌کنند. اگر آن‌ها را از دست بدهی، مشتری را هم از دست داده‌ای.

## ۵۴ بودجه‌ی تبلیغات را در رکود قطع نکن؛ جابه‌جا کن

وقتی همه ساکت‌اند، صدای تو ارزان‌تر و بلندتر شنیده می‌شود. سهم صدا در رکود، سهم بازار بعد از رکود است.

## ۵۵ هر کسب‌وکاری یک نسخه‌ی دوم لازم دارد

کرونا رستوران‌ها، کلاس‌ها و نمایشگاه‌ها را در چند هفته به آنلاین کوچ داد؛ قطعی اینترنت بعدها عکسش را لازم کرد. کسب‌وکاری می‌ماند که هم آنلاین و هم آفلاین بلد باشد.

## ۵۶ رویداد را در بحران لغو نکن؛ بازطراحی کن

کوچک‌تر، صمیمی‌تر، با دعوت‌نامه. گاهی بحران فرصت ساختن قالبی بهتر از قالب قبلی است.

### ۵۷ در بحران، مدیرعامل صدای برند است

مردم در شرایط ناپایدار به چهره‌ی انسانی اعتماد می‌کنند، نه به بیانیه‌ی بی‌امضا.

### ۵۸ شایعه را با سرعت و شفافیت خنثی کن

در فضای مجازی ایران، یک شایعه در چند ساعت همه‌گیر می‌شود. پاسخ دیرهنگام یعنی تأیید ضمنی.

### ۵۹ اولین کمپین بحران، داخلی است

کارکنانی که احساس امنیت و آگاهی دارند، با مشتری درست حرف می‌زنند. قبل از هر پیام بیرونی، با تیمت حرف بزن.

### ۶۰ هر بحران را مستند کن

بعد از هر بحران بنویس چه کردیم، چه جواب داد و دفعه‌ی بعد چه می‌کنیم. در بازار ایران، بحران بعدی همیشه در راه است.

فصل پنجم · نکته‌های ۶۱ تا ۷۵

# دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و فیلترینگ

## ۶۱ اینستاگرام ویترین است، نه فروشگاه

وقتی اینستاگرام در شهریور ۱۴۰۱ فیلتر شد، کسب‌وکارهایی که همه‌چیزشان را روی آن ساخته بودند فهمیدند ویترین را نباید با انبار یکی کرد.

## ۶۲ وب‌سایت خانه‌ی توست؛ بقیه اجاره‌ای‌اند

دامنه، وبلاگ و فروشگاه آنلاین خودت تنها دارایی دیجیتالی است که کسی نمی‌تواند یک‌شبه از تو بگیرد.

## ۶۳ چندکاناله باش، اما همه‌جا با یک صدا

تلگرام، اینستاگرام، پیام‌رسان‌های داخلی، لینکدین و وب‌سایت فرق دارند. شخصیت برند در همه‌شان یکی است.

## ۶۴ پیام‌رسان داخلی را با چشم باز انتخاب کن

برای بعضی مخاطبان، مثل سازمان‌ها، شهرهای کوچک‌تر و مشتریان مسن‌تر، حضور در پیام‌رسان‌های داخلی ضروری شده است. اما همه‌ی تخم‌مرغ‌ها را آن‌جا هم نگذار.

## ۶۵ ویدیوی کوتاه، زبان مشترک نسل جدید است

اگر برندت در ریلز و استوری حرف نمی‌زند، برای نیمی از بازار وجود ندارد.

### ۶۶ اینفلوئنسر را با مخاطبش بسنج، نه با فالوئرش

فالوئر خریدنی است، اعتماد نه. نرخ تعامل، کیفیت کامنت‌ها و شباهت مخاطب او با مشتری خودت را بررسی کن.

### ۶۷ متخصص کوچک و صادق، از سلبریتی گران بیشتر می‌فروشد

صفحه‌ای با بیست هزار مخاطب وفادار در یک حوزه‌ی تخصصی، اغلب بازده بهتری از یک چهره‌ی مشهور دارد.

### ۶۸ سئوی فارسی هنوز میدانی خلوت است

محتوای عمیق و مفید فارسی کم است. برندی که امروز روی وبلاگش سرمایه بگذارد، سال‌ها ترافیک رایگان می‌گیرد.

### ۶۹ دایرکت، پیشخوان فروش است

در ایران بخش بزرگی از فروش آنلاین از گفت‌وگوی مستقیم می‌آید. هر ساعت تأخیر در پاسخ، یعنی فرستادن مشتری به سراغ رقیب.

### ۷۰ تبلیغ بدون صفحه‌ی فرود، پول دور ریختن است

هر تبلیغ باید به صفحه‌ای برسد که فقط یک کار از مخاطب می‌خواهد: تماس، ثبت‌نام یا خرید.

### ۷۱ ابزارهای بومی را بشناس

شبکه‌های تبلیغاتی داخلی مثل یکتانت و تپسل، و پلتفرم‌های آگهی مثل دیوار و شیپور، برای خیلی از کسب‌وکارها از تبلیغات خارجی دردسترس‌ترند. هر کدام را با بودجه‌ی کوچک آزمایش کن.

## ۷۲ ایمیل و پیامک نمرده‌اند؛ بد استفاده شده‌اند

پیام شخصی‌سازی‌شده، به‌موقع و مفید هنوز یکی از ارزان‌ترین کانال‌های فروش است. مشکل از پیام انبوه و بی‌ربط است.

## ۷۳ محتوای مشتری را تشویق کن

عکس و ویدیوی واقعی مشتری از محصول، از هر عکاسی حرفه‌ای باورپذیرتر است. برایش انگیزه و فرصت بساز.

## ۷۴ در اینترنت کند، سرعت سایت همان نرخ تبدیل است

کاربری که با فیلترشکن و پهنای باند محدود وارد می‌شود، صبر ندارد. سایت سبک و میزبانی نزدیک به مخاطب، فروش را مستقیماً بالا می‌برد.

## ۷۵ کوچک تست کن، بزرگ اجرا کن

با بودجه‌ی کم چند پیام، تصویر و مخاطب را آزمایش کن. فقط برنده را بزرگ کن.

فصل ششم · نکته‌های ۷۶ تا ۹۰

# محتوا، روایت و خلاقیت

## ۷۶ مشتری قهرمان داستان است، نه برند تو

هر محصول یک قهرمان، یک مسئله و یک تحول دارد. برند تو راهنمای قهرمان است؛ جایگاهش را با او عوض نکن.

## ۷۷ یک ایده‌ی بزرگ، نه ده ایده‌ی کوچک

کمپینی که در یک جمله قابل تعریف نیست، در ذهن مخاطب هم جا نمی‌گیرد.

## ۷۸ پیامت را با شش معیار بسنج

ساده، غیرمنتظره، ملموس، باورپذیر، احساسی و داستانی. ایده‌ای که این شش را داشته باشد، می‌ماند.

## ۷۹ طنز در ایران قدرتمند است، اگر بلدش باشی

تبلیغات تلویزیونی طنز دیوار نشان داد شوخی هوشمندانه می‌تواند یک سرویس تازه را در مدت کوتاهی به نامی آشنا در هر خانه تبدیل کند.

## ۸۰ آیین‌های ایرانی، گنجینه‌ی روایت‌اند

نوروز، یلدا، چهارشنبه‌سوری و سیزده‌به‌در معنا دارند. برندی که این معنا را عمیق بفهمد، به‌جای تبلیغ، خاطره می‌سازد.

## ۸۱ آموزش بده تا اعتماد بخری

چیزی یاد بده که حتی اگر از تو نخرند، به کارشان بیاید. روزی که بخواهند بخرند، اول سراغ تو می‌آیند.

## ۸۲ تیتر، بیشترِ کار است

خیلی‌ها فقط تیتر را می‌خوانند. برای هر محتوا ده تیتر بنویس و بهترینش را انتخاب کن.

## ۸۳ سه ثانیه‌ی اول را جدی بگیر

در ویدیوی کوتاه، شروع ویدیو تعیین می‌کند بقیه‌اش دیده می‌شود یا نه. قلاب را اول بنویس، بعد بقیه را.

## ۸۴ محدودیت، موتور خلاقیت است

محدودیت‌های تبلیغات در رسانه‌های رسمی واقعی است. اما بهترین ایده‌ها اغلب دقیقاً در همین چارچوب‌ها متولد می‌شوند.

## ۸۵ محتوا را مثل محصول طراحی کن

تقویم محتوا، قالب ثابت و سری‌سازی، مثل «روز ۱، روز ۲، روز ۳»، مخاطب را به برگشتن عادت می‌دهد.

## ۸۶ کیفیت تولید را با جایگاه هماهنگ کن

برند لوکس با ویدیوی بی‌کیفیت جایگاهش را خراب می‌کند. اما برند شخصی گاهی با همان ویدیوی ساده و صادق، صمیمی‌تر و باورپذیرتر است.

## ۸۷ شواهد نشان بده، ادعا نکن

«بهترین کیفیت» را همه می‌گویند. عدد، گواهی، ویدیوی مشتری و نمونه‌کار واقعی را فقط تو می‌توانی نشان دهی.

## ۸۸ پشت صحنه، انسانی‌ترین محتواست

نشان دادن تیم، فرایند ساخت و حتی اشتباه‌ها، برند را از یک ویترین به یک آدم تبدیل می‌کند.

### ۸۹ یک ایده، ده قالب

یک رویداد می‌تواند یک فیلم، ده ریلز، یک مقاله، یک کیس‌استادی و یک ارائه‌ی فروش شود. محتوا را تکه‌تکه بازتولید کن.

### ۹۰ برای اشتراک‌گذاری طراحی کن

مردم چیزی را بازنشر می‌کنند که آن‌ها را باهوش، مهربان یا خاص نشان دهد. هر محتوا را از این زاویه بسنج.

فصل هفتم · نکته‌های ۹۱ تا ۱۰۵

# تجربه برند، رویداد و نمایشگاه

## ۹۱ تجربه، حافظه‌ی برند است

مشتری جزئیات پیشنهاد تو را فراموش می‌کند، اما حسی که در آن اتاق داشت را سال‌ها به یاد می‌آورد.

## ۹۲ رویداد را سیستم ببین، نه یک شب

قبل، حین و بعد از رویداد یک مسیر کامل است: دعوت، استقبال، لحظه‌ی اوج، بدرقه و پیگیری.

## ۹۳ اتاق کوچک‌تر، اثر بزرگ‌تر

سی شب با پانزده مهمان می‌تواند از یک گالای چهارصدنفره اثر بیشتری بگذارد. صمیمیت را نمی‌شود در سالن بزرگ ساخت.

## ۹۴ مهمان را انتخاب کن، نه جمعیت را

کیفیت حاضران از تعدادشان مهم‌تر است. رویداد دعوتی با فهرست دقیق، برای اسپانسر و غرفه‌دار ارزش چندبرابری دارد.

## ۹۵ غرفه ویترین نیست؛ صحنه است

غرفه‌ای که فقط محصول را چیده، میان صدها غرفه‌ی دیگر گم می‌شود. یک تجربه، یک داستان یا یک دلیل برای ماندن بساز.

### ۹۶ قرارهای نمایشگاه را قبل از نمایشگاه بچین

بیشترِ ارزش نمایشگاه از ملاقات‌های از پیش هماهنگ‌شده می‌آید، نه از عابران راهرو.

### ۹۷ ۴۸ ساعتِ بعد از رویداد طلایی است

پیگیری‌ای که یک هفته بعد انجام شود، با ذهنی سرد روبه‌رو می‌شود. تیم فروش را پیش از رویداد برای پیگیری آماده کن.

### ۹۸ یک لحظه‌ی غیرمنتظره طراحی کن

آن‌چه مهمانان بعداً تعریف می‌کنند معمولاً برنامه‌ی اصلی نیست؛ یک جزئیات کوچک و پیش‌بینی‌نشده است که داستانش دهان‌به‌دهان می‌چرخد.

### ۹۹ هدیه را شخصی کن، نه گران

هدیه‌ی گران و بی‌روح فراموش می‌شود. هدیه‌ای که به یک آیین، سلیقه یا لحظه‌ی خاص گره بخورد، می‌ماند؛ و اگر با دست برسد، نه با پیک، دوبرابر می‌ماند.

### ۱۰۰ اسپانسر مخاطب می‌خرد، نه جای لوگو

به اسپانسر دسترسی واقعی به مخاطب درست بفروش؛ حتی اجازه بده خودش بخشی از مهمانان را انتخاب کند.

### ۱۰۱ رویداد بدون اندازه‌گیری، فقط یک مهمانی است

پیش از رویداد مشخص کن موفقیت یعنی چه: جلسه‌ی فروش، سرنخ معتبر، قرارداد یا پوشش رسانه‌ای.

### ۱۰۲ مکان بخشی از پیام است

یک باغ، یک کاخ تاریخی یا یک دفتر صمیمی، هر کدام چیزی درباره‌ی برند می‌گویند. مکان را با همان دقتی انتخاب کن که لوگو را.

### ۱۰۳ رویداد را ضبط کن؛ محتوای یک سال در یک شب است

فیلم، عکس و حرف‌های بی‌واسطه‌ی مهمانان، یک شب را به دارایی دائمی برند تبدیل می‌کند.

### ۱۰۴ از رویداد به جامعه برس

بهترین رویدادها به یک باشگاه یا اجتماع دائمی تبدیل می‌شوند. هدف نهایی ساختن یک «نشانی» است، نه برگزاری یک شب.

### ۱۰۵ دفتر خاطرات بگذار

از مهمانان بخواه همان لحظه بنویسند. این جمله‌ها صادق‌ترین شواهد اجتماعی و بهترین ماده‌ی خام کمپین بعدی‌اند.

فصل هشتم · نکته‌های ۱۰۶ تا ۱۲۰

# B2B و فروش سازمانی

### ۱۰۶ در B2B هم آدم‌ها از آدم‌ها می‌خرند

پشت هر سازمان مدیری است که می‌ترسد اشتباه کند. کار تو کم کردن ریسک تصمیم اوست، نه فقط فروختن محصول.

### ۱۰۷ کمیته‌ی خرید را نقشه‌برداری کن

تصمیم‌گیرنده، تأثیرگذار، کاربر، مدیر مالی و دروازه‌بان؛ پیام هر کدام فرق می‌کند.

### ۱۰۸ کیس‌استادی، قوی‌ترین ابزار فروش سازمانی است

یک داستان مستند از مشتری مشابه، از ده صفحه کاتالوگ قانع‌کننده‌تر است.

### ۱۰۹ نام مشتریان معتبر سرمایه است؛ با اجازه خرجش کن

نوار لوگوی مشتریان در چند ثانیه اعتماد اولیه را منتقل می‌کند. فقط مطمئن شو اجازه‌ی استفاده داری.

### ۱۱۰ چرخه‌ی فروش طولانی را با محتوا کوتاه کن

برای هر مرحله‌ی تصمیم، محتوایی آماده داشته باش که سؤال بعدی خریدار را پیش از پرسیدنش جواب دهد.

### ۱۱۱ CRM حافظه‌ی سازمان است

فروشی که فقط در ذهن یک فروشنده ثبت شده، با رفتن او از دست می‌رود. هر تماس، جلسه و پیگیری را ثبت کن.

### ۱۱۲ بیشتر فروش‌ها در پیگیری گم می‌شوند

بسیاری از قراردادها بعد از چند بار پیگیری بسته می‌شوند، در حالی که بیشتر فروشندگان بعد از یکی‌دو بار رها می‌کنند.

### ۱۱۳ پروپوزال را درباره‌ی مشتری بنویس، نه درباره‌ی خودت

صفحه‌ی اول باید مسئله‌ی او را بهتر از خودش توصیف کند. رزومه‌ی شرکت را به صفحه‌های آخر ببر.

### ۱۱۴ قیمت پروژه را به نتیجه گره بزن

وقتی مشتری بازگشت سرمایه را ببیند، کمتر سر هزینه چانه می‌زند.

### ۱۱۵ نمایندگی‌ها، برند تو در شهرها هستند

در بازار ایران، آموزش، ابزار فروش و انگیزه‌ی شبکه‌ی نمایندگان همان‌قدر مهم است که تبلیغات ملی.

### ۱۱۶ با معمار و مشاور مثل شریک رفتار کن، نه کانال

آن‌ها اعتبار خودشان را پای انتخاب تو گرو می‌گذارند. ابزار، آموزش و احترامشان را تأمین کن.

### ۱۱۷ ارائه‌ی خصوصی از غرفه‌ی عمومی مؤثرتر است

ارائه‌ی اختصاصی برای گروه کوچکی از تصمیم‌گیرندگان، کیفیت گفت‌وگو را چند برابر می‌کند.

### ۱۱۸ مشتری فعلی، بهترین بازار جدید توست

فروش مکمل و ارتقا به مشتری راضی، ارزان‌ترین راه رشد در B2B است.

### ۱۱۹ مارکتینگ و فروش را یک تیم کن

وقتی مارکتینگ سرنخ می‌سازد و فروش از کیفیتش می‌نالد، مشکل در تعریف مشترک «سرنخ خوب» است. آن تعریف را با هم بنویسید.

### ۱۲۰ هیچ جلسه‌ای بدون قدم بعدی تمام نشود

جلسه‌ای که با «در تماس باشیم» تمام شود، فروش را عقب انداخته است. با یک تاریخ و یک کار مشخص تمامش کن.

فصل نهم · نکته‌های ۱۲۱ تا ۱۳۵

# داده، هوش مصنوعی و اندازه‌گیری

## ۱۲۱ همه‌چیز را اندازه نگیر؛ چیزهای درست را بگیر

سه تا پنج شاخص کلیدی که به یک تصمیم وصل‌اند، از داشبوردی صدستونی ارزشمندترند.

## ۱۲۲ اندازه‌گیری گزارش آخر کار نیست

عدد، ابزار تصمیم بعدی است. اگر گزارشی هیچ تصمیمی را عوض نمی‌کند، تولیدش را متوقف کن.

## ۱۲۳ بپرس «از کجا با ما آشنا شدید؟»

ساده‌ترین و نادیده‌گرفته‌ترین سؤال مارکتینگ است. منبع هر مشتری را ثبت کن تا بدانی بودجه کجا جواب می‌دهد.

## ۱۲۴ ارزش طول عمر مشتری را بشناس

بدون این عدد نمی‌دانی برای جذب هر مشتری تا چقدر می‌توانی خرج کنی.

## ۱۲۵ آزمون A/B عادت است، نه پروژه

تیتر، تصویر، قیمت، دکمه؛ هر هفته فقط یک چیز را آزمایش کن.

## ۱۲۶ هوش مصنوعی جای فکر را نمی‌گیرد؛ سرعتش را بالا می‌برد

پیش‌نویس، تحلیل و ایده‌پردازی را به هوش مصنوعی بسپار. قضاوت، سلیقه و مسئولیت مال توست.

### ۱۲۷ هوش مصنوعی را از کارهای تکراری شروع کن

پاسخ به سؤال‌های پرتکرار، خلاصه‌ی جلسه‌ها، گزارش هفتگی و پیش‌نویس محتوا؛ جایی که وقت تیم آزاد می‌شود.

### ۱۲۸ داده‌ی تمیز، پیش‌شرط هوش مصنوعی است

باهوش‌ترین مدل هم با داده‌ی پراکنده و ناقص، جواب غلط را با اطمینان کامل می‌دهد.

### ۱۲۹ سبد خرید، طلای پنهان است

چه کسی، چه چیزی را، کی و همراه با چه چیز دیگری می‌خرد. این داده، تخفیف و پیشنهاد بعدی را هوشمند می‌کند.

### ۱۳۰ قیف فروش را مرحله‌به‌مرحله ببین

اگر بدانی مشتری دقیقاً کجا رها می‌کند (بازدید، تماس، پیشنهاد یا پرداخت)، نیمی از راه‌حل را پیدا کرده‌ای.

### ۱۳۱ یک سؤال بعد از خرید، سلامت برند را نشان می‌دهد

«چقدر احتمال دارد ما را به دوستتان معرفی کنید؟» را منظم بپرس و روندش را دنبال کن.

### ۱۳۲ به حرف‌های بازار گوش بده

آن‌چه درباره‌ی برندت در شبکه‌های اجتماعی گفته می‌شود، زودتر از گزارش فروش هشدار می‌دهد.

### ۱۳۳ شخصی‌سازی در مقیاس، دیگر رؤیا نیست

پیام مخصوص هر بخش از مشتریان، که زمانی ماه‌ها کار تیم بود، امروز با هوش مصنوعی در چند ساعت ممکن است.

## ۱۳۴ به داده‌ی تعارفی اعتماد نکن

مشتری ایرانی در نظرسنجی اغلب مؤدبانه جواب می‌دهد. رفتار واقعی (خرید دوباره، معرفی، شکایت) را بیشتر از حرف باور کن.

## ۱۳۵ هر کمپین یک فرضیه است

قبل از اجرا بنویس انتظار چه نتیجه‌ای داری و بعد از اجرا مقایسه کن. این‌طوری تیم یاد می‌گیرد، نه فقط اجرا می‌کند.

فصل دهم · نکته‌های ۱۳۶ تا ۱۵۰

# رهبری مارکتینگ، تیم و برند شخصی

## ۱۳۶ مارکتینگ از اتاق هیئت‌مدیره شروع می‌شود

اگر مدیرعامل مارکتینگ را هزینه ببیند نه سرمایه‌گذاری، بهترین تیم هم شکست می‌خورد.

## ۱۳۷ مشاور خوب اول «نه» می‌گوید

کارفرما برای شنیدن تأیید پول نمی‌دهد. ارزش تو در دیدن چیزی است که او از درون سازمان نمی‌بیند.

## ۱۳۸ استراتژی بدون اجرا، توهم است

بیشتر کارهای استراتژیک هرگز به اجرا نمی‌رسند. برنامه را تا سطح «چه کسی، چه کاری، تا کی» پایین بیاور.

## ۱۳۹ تیم کوچک و چندمهارتی، از دپارتمان بزرگ و کند بهتر است

در بازاری که شرایطش هر ماه عوض می‌شود، سرعت تصمیم خودش مزیت رقابتی است.

## ۱۴۰ به تیمت اجازه‌ی اشتباه کوچک بده

تیمی که از شکست می‌ترسد، فقط کارهای امن و فراموش‌شدنی انجام می‌دهد.

### ۱۴۱ آژانس را شریک کن، نه پیمانکار

بریف کامل، دسترسی به داده و ارتباط مستقیم با تصمیم‌گیرنده، کیفیت کار آژانس را دوبرابر می‌کند.

### ۱۴۲ برند شخصی، اعتبار قابل‌حمل توست

شرکت‌ها عوض می‌شوند، شهرها عوض می‌شوند. آن‌چه با تو می‌ماند، نام و شهرتی است که ساخته‌ای.

### ۱۴۳ اعتبار از مرز عبور نمی‌کند؛ باید دوباره ساخته شود

پانزده سال سابقه در یک بازار، در بازار جدید تقریباً از صفر شروع می‌شود. این را بپذیر و با شواهد، نه ادعا، دوباره بساز.

### ۱۴۴ صدای بنیان‌گذار، قوی‌ترین رسانه‌ی شرکت است

مردم با آدم‌ها ارتباط می‌گیرند. روایت شخصی بنیان‌گذار از هر صفحه‌ی شرکتی باورپذیرتر است.

### ۱۴۵ شبکه‌ات را قبل از نیاز بساز

رابطه‌ای که فقط هنگام نیاز سراغش بروی، معامله است، نه شبکه.

### ۱۴۶ همیشه شاگرد بمان

بازار، ابزار و مخاطب هر سال عوض می‌شوند. مدیری که یاد گرفتن را متوقف کرده، تصمیم امروز را با تجربه‌ی دیروز می‌گیرد.

### ۱۴۷ اخلاق، استراتژی بلندمدت است

در بازار ایران همه همدیگر را می‌شناسند. یک وعده‌ی شکسته سال‌ها دنبالت می‌آید.

## ۱۴۸ موفقیت مشتری را جشن بگیر

وقتی کارت به رشد مشتری منجر شد، داستانش را با نام او تعریف کن. این بهترین تبلیغ توست.

## ۱۴۹ سلیقه، مزیت رقابتی آینده است

وقتی هوش مصنوعی همه را به یک اندازه سریع کرده، آن‌چه تو را متمایز می‌کند انتخاب‌هایت است: چه چیزی را نسازی و چه چیزی را حذف کنی.

## ۱۵۰ بازار ایران سخت‌ترین مدرسه‌ی مارکتینگ است

کسی که در تورم، تحریم، فیلترینگ و بحران برند ساخته، می‌تواند در هر بازاری بسازد. این تجربه را هرگز دست‌کم نگیر.

پیوست الف

# ده کتاب برتر مارکتینگ آمریکا

این ده کتاب ستون فقرات مارکتینگ مدرن آمریکا هستند و هر کدام پشتوانه‌ی بخشی از نکته‌های این مجموعه‌اند.

**۱** **Positioning: The Battle for Your Mind**
Al Ries & Jack Trout · 1981
پایه‌ی همه‌ی بحث‌های جایگاه‌یابی؛ چطور در ذهن شلوغ مشتری یک جای مشخص بگیری (فصل ۱).

**۲** **Influence: The Psychology of Persuasion**
Robert Cialdini · 1984
اصول روان‌شناختی متقاعدسازی؛ برای فروش، قیمت‌گذاری و تبلیغ (فصل‌های ۳ و ۸).

**۳** **Building Strong Brands**
David Aaker · 1996
چارچوب هویت و ارزش ویژه‌ی برند؛ زبان مشترک برندسازی سازمانی (فصل ۱).

**۴** **Crossing the Chasm**
Geoffrey Moore · 1991
چرا محصول نوآورانه بعد از پذیرندگان اولیه متوقف می‌شود و چطور به بازار اصلی برسد (فصل ۲).

**۵** **The Experience Economy**

B. Joseph Pine II & James H. Gilmore · 1999

چرا تجربه از کالا و خدمت ارزشمندتر است؛ پایه‌ی فکری رویداد و تجربه‌ی برند (فصل ۷).

**۶** **Made to Stick**

Chip Heath & Dan Heath · 2007

چرا بعضی ایده‌ها در ذهن می‌مانند؛ منبع معیارهای نکته‌ی ۷۸ (فصل ۶).

**۷** **Contagious: Why Things Catch On**

Jonah Berger · 2013

علم دهان‌به‌دهان؛ چرا مردم چیزی را بازنشر می‌کنند (نکته‌های ۱۷ و ۹۰).

**۸** **Competing Against Luck**

Clayton Christensen et al. · 2016

نظریه‌ی «کاری که مشتری انجامش را می‌خواهد» (Jobs to Be Done)؛ پشتوانه‌ی نکته‌ی ۲۶.

**۹** **Building a StoryBrand**

Donald Miller · 2017

چارچوب روایتی که مشتری را قهرمان می‌کند؛ پشتوانه‌ی نکته‌ی ۷۶.

**۱۰** **This Is Marketing**

Seth Godin · 2018

مارکتینگ به‌مثابه خدمت به کوچک‌ترین بازار ممکن؛ نگاهی انسانی و امروزی به برند.

پیوست ب

# درس‌هایی از بازار ایران

بازار ایران از ۱۳۹۷ تا امروز شش بحران بزرگ را پشت سر گذاشته است؛ هر کدام درسی گذاشت که در این نکته‌ها آمده است.

## بحران‌ها

### قطعی طولانی اینترنت

دی ۱۴۰۴ تا ۱۴۰۵

اینترنت بین‌الملل از دی ۱۴۰۴ قطع شد و با آغاز جنگ در اسفند ۱۴۰۴ ماه‌ها ادامه یافت؛ کسب‌وکارهای متکی به اینستاگرام و تلگرام بیشترین آسیب را دیدند.

**درس:** کانال آفلاین و فهرست مشتری در اختیار خودت (نکته‌های ۴۸ و ۴۹).

### جنگ ۱۲ روزه

خرداد ۱۴۰۴

اینترنت از روز اول جنگ مختل و چند روز بعد کاملاً قطع شد؛ انجمن کسب‌وکارهای اینترنتی زیان را بیش از یک‌ونیم میلیون دلار در ساعت برآورد کرد.

**درس:** سناریوی بحران از قبل و لحن درست (نکته‌های ۴۷ و ۵۰).

### فیلتر اینستاگرام

شهریور ۱۴۰۱

مهم‌ترین ویترین فروش بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک یک‌شبه بسته شد و فروش به فیلترشکن و پیام‌رسان‌ها وابسته شد.

**درس:** ویترین را با انبار یکی نکن (نکته‌های ۶۱ و ۶۲).

### کرونا

۱۳۹۹ تا ۱۴۰۰

رستوران، آموزش و نمایشگاه در چند هفته به آنلاین و تحویل در محل کوچ کردند.

**درس:** نسخه‌ی دوم کسب‌وکار و بازطراحی رویداد (نکته‌های ۵۵ و ۵۶).

### قطعی سراسری اینترنت

آبان ۱۳۹۸

حدود یک هفته قطعی کامل؛ اولین تجربه‌ی جدی کسب‌وکارهای آنلاین از توقف کامل.

**درس:** پیامک، تلفن و شبکه‌ی فروش را رها نکن (نکته‌ی ۴۸).

### تحریم و خروج سامسونگ و ال‌جی

۱۳۹۷ به بعد

دو برند کره‌ای که بخش بزرگی از بازار لوازم خانگی را داشتند پس از تحریم‌های ۱۳۹۷ خارج شدند و واردات‌شان بعدها ممنوع شد؛ تولیدکنندگان داخلی ظرفیت و امکانات محصول را بالا بردند و بازار را گرفتند.

**درس:** خروج رقیب خارجی، فرصت آماده‌هاست (نکته‌ی ۵۲).

## صنایع

خرده‌فروشی آنلاین

### دیجی‌کالا

در بازاری که به خرید اینترنتی اعتماد نداشت، با ضمانت اصالت و امکان بازگرداندن کالا، اعتماد را به مزیت اصلی‌اش تبدیل کرد.

**درس:** اعتماد کالای کمیاب است (نکته‌ی ۲۳).

حمل‌ونقل اینترنتی

### اسنپ

از تاکسی اینترنتی به سوپراپی با غذا، خرید و پرداخت رسید؛ کد تخفیف مشتری را آورد و اکوسیستم نگهش داشت.

**درس:** تخفیف جذب می‌کند، ارزش نگه می‌دارد (نکته‌های ۳۴ و ۱۱۸).

آگهی آنلاین

### دیوار

با تبلیغات تلویزیونی طنز، یک سرویس تازه را سریع به نامی آشنا تبدیل کرد.

**درس:** طنز هوشمندانه (نکته‌ی ۷۹).

مخابرات

### ایرانسل

در بازاری که یک اپراتور مسلط داشت، با هویت جوان و رنگ زرد شاخص جای خودش را باز کرد.

**درس:** متفاوت باش، نه بهتر (نکته‌ی ۴).

ساختمان

### WINDOW (گروه بنای برتر)

نمایشگاه را به تجربه‌ای دعوتی با ارائه‌ی خصوصی تبدیل کرد؛ در WINDOW GARDEN ۷۹٪ غرفه‌داران مشتریانی جذب کردند که از راه دیگری به آن‌ها نمی‌رسیدند.

**درس:** رویداد به‌عنوان زیرساخت برند (نکته‌های ۹۴ و ۱۱۷).

## منابع

Phenomenal World – بازار لوازم خانگی ایران پس از تحریم
https://phenomenalworld.org/?p=20044

Iran International — ممنوعیت واردات لوازم خانگی کره‌ای، ۲۰۲۱
https://www.iranintl.com/en/20210930303223

Iran International — زیان قطعی اینترنت در جنگ ۱۲ روزه، ۲۰۲۵
https://cdn.iranintl.news/en/202507059103

Khaleej Times — بازگشت اینترنت پس از قطعی طولانی، ۲۰۲۶
https://www.khaleejtimes.com/world/greetings-after-88-days-iranians-reconnect-after-long-internet-shutdown-2

Asharq Al-Awsat — اثر قطعی چندماهه بر کسب‌وکارها، ۲۰۲۶
https://english.aawsat.com/business/5268448-iran%E2%80%99s-monthslong-internet-shutdown-crushing-businesses-already-battered-economy

ehsankaykhah.com — کیس‌استادی WINDOW GARDEN
https://www.ehsankaykhah.com/work/window-garden




این مجموعه عصاره‌ی پانزده سال کار با بیش از ۵۰۰ برند در ایران است؛ از جایگاه‌یابی و قیمت‌گذاری در تورم تا مارکتینگ در بحران، تجربه‌ی برند، فروش سازمانی و هوش مصنوعی. ۱۵۰ نکته‌ی کوتاه که هر کدام را می‌شود فردا صبح در جلسه‌ی تیم امتحان کرد.

**احسان کیخواه**

Founder · Brand Experience Strategist · AI & Growth Consultant

EHSANKAYKHAH.COM