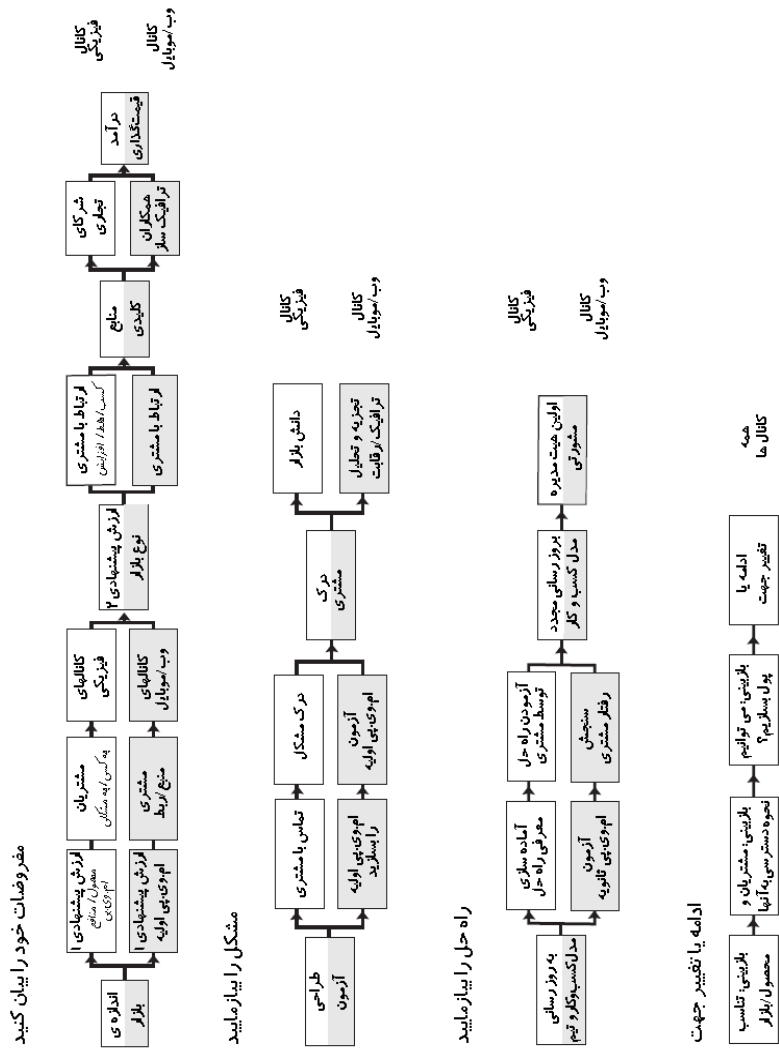
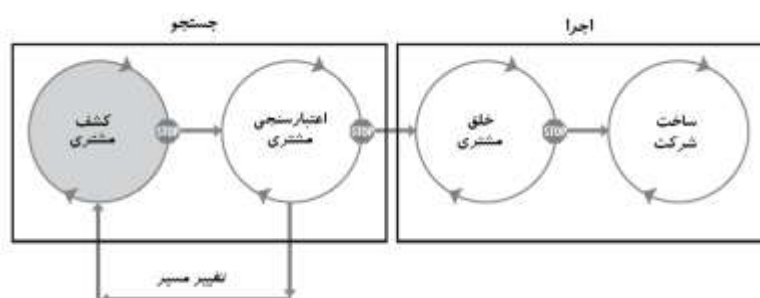


نمایی کلی از فرایند کشف مشتری



جهت دریافت رایگان بخش های دیگر کتاب به سایت FarsiLean.ir مراجعه به فرمایید.



فصل ۳

مقدمه‌ای بر کشف مشتری

هیچ طرح کسب‌وکار نوپایی بعد از اولین ارتباط با مشتری‌ها باقی نمی‌ماند. (استیو بلنک)

سفری هزار مایلی فقط با یک قدم آغاز می‌شود. (لائوتسه^{۱۰۹})

ایریدیوم^{۱۱۰} یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر در طول تاریخ است. سرمایه‌ای بالغ بر ۵٫۲ میلیارد دلار آمریکا برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا توسط موتورولا^{۱۱۱} و هجده شرکت تجاری دیگر صرف شد. در سال ۱۹۹۱ طرحی برای ساخت یک سامانه تلفن سیار به نام ایریدیوم پیشنهاد شد. رسالت ایریدیوم پوشش همه جای زمین از یک کشتی در اقیانوس گرفته تا جنگل‌های آفریقا، بالای کوه و حتی مکان‌های بدون آنتن بود!

چگونه؟ ابتدا شرکت ۱۵ موشک از روسیه، آمریکا و چین خریداری می‌کند. سپس ۷۲ ماهواره را در مدار زمین قرار می‌دهد. بدین ترتیب آن‌ها مانند آنتن‌هایی که در ارتفاع ۸۰۰ کیلومتری قرار دارند، همه جای زمین را پوشش می‌دهند. هفت سال پس از راه‌اندازی شرکت، ماهواره‌ها در جای خود قرار داشتند. ولی ۹ ماه پس از اولین تماسی که از طریق این سامانه در سال

109. Lao Tzu
110. IRIDIUM
111. Motorola

جهت دریافت رایگان بخش‌های دیگر کتاب به سایت FarsiLean.ir مراجعه به فرمایید.

۱۹۹۸ گرفته شد، شرکت اعلام ورشکستگی کرد. وقتی که ایریدیوم به زمین برگشت تبدیل به یکی از رکورددارهای شکست در راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا شد؛ اما کجای کار اشتباه بود؟ هنگامی که ایریدیوم در سال ۱۹۹۱ تأسیس شد، تلفن همراه مناطق کمی را پوشش می‌داد. غیرقابل اطمینان و گران بود. گوشی‌های همراه، به بزرگی یک آجر بودند. ایریدیوم، طرح کسب‌وکاری را تدوین کرد که بر پایه فرضیه‌هایی درباره مشتریان، مشکلاتشان و محصولی که برای رفع مشکلات آن‌ها لازم است، ساخته شده بود. سایر فرض‌ها درباره مسیر فروش، همکاران تجاری و مدل درآمدی، همگی پیش‌بینی‌های مالی‌ای را نشان می‌داد که ایریدیوم به‌زودی پول پارو خواهد کرد. اما در طی هفت سالی که ایریدیوم داشت از ایده به عمل می‌رسید، نوآوری در شبکه‌های تلفن همراه، به شکل بسیار سریعی پیشرفت کردند.

ایریدیوم، یکی از بزرگ‌ترین شکست‌های راه‌اندازی کسب‌وکار نوپاست که بر اساس اجرای طرح کسب‌وکارش پیش رفته است.

زمانی که ایریدیوم عملیاتی شد، تقریباً همه مکان‌ها بر روی زمین از خدمات تلفن همراه بهره‌مند شده بودند. اپراتورهای تلفن همراه، تقریباً همه‌جاهایی که لازم بود، را پوشش داده بودند. قیمت خدمات و هم‌چنین گوشی‌ها به‌سرعت روبه کاهش بود. در عوض تلفن ماهواره‌ای ایریدیوم بزرگ و سنگین بود. بدتر آن‌که با تلفن‌های ایریدیوم نمی‌شد از داخل محوطه‌ای بسته، مانند ماشین و ساختمان تماس بگیرند؛ زیرا آن‌ها نیازمند دیدمستقیم برای اتصال به ماهواره بودند. در عوض به‌جای ۵۰ سنت در دقیقه‌ای که تلفن‌های همراه معمولی هزینه داشتند، مبلغ ایریدیوم ۷ دلار در دقیقه بود. علاوه بر آن ۳۰۰۰ دلار برای خرید گوشی باید پرداخت می‌شد. درحالی‌که حجم بازار جهانی کاربران تلفن همراه رو به افزایش بود، بازار بالقوه ایریدیوم هرروز کوچک‌تر می‌شد. تعداد کمی از مردم بودند علی‌رغم محدودیت‌های ایریدیوم حاضر به پرداخت هزینه‌های زیاد آن بودند. باین‌وجود فرضیه‌های طرح کسب‌وکار ایریدیوم بدون کوچک‌ترین تغییر به همان شکل سال ۱۹۹۱ هنوز باقی‌مانده بود. شرکت، ۵ میلیارد دلار را طی ۸ سال، صرف ساخت کسب‌وکار می‌کرد، بدون این‌که هرگز بر روی چهار سؤال اساسی تمرکز کند:

- آیا مشکلی که مشتری خواهان حل آن هست را یافتیم؟
- آیا محصول ما این مشکل یا نیاز مشتری را رفع می‌کند؟
- اگر این‌طور است، آیا مدلی سودآور و ماندگار داریم؟
- آیا دانسته‌های ما برای این‌که بتوانیم محصول را بفروشیم، کافی است؟

یافتن پاسخ این سؤالات، هدف گام اول فرایند کشف مشتری است. در این فصل چگونگی آن را توضیح خواهیم داد. (در سال ۲۰۰۰ یک گروه سرمایه‌گذار، دارایی‌های ایریدیوم را که ۶ میلیارد دلار می‌ارزید، به مبلغ ۲۵ میلیون دلار خرید. بیست سال بعد، ایریدیوم از ورشکستگی خارج شد. سرانجام شرکت در سال ۲۰۱۱ بیوستن ۵۰۰ هزارمین مشترک خود را جشن گرفت.)

مشتریان طبق طرح کسب‌وکار شما، رفتار نمی‌کنند.

فلسفه کشف مشتری

کسب‌وکار نوپا بر اساس رؤیا و چشم‌انداز یک کارآفرین راه‌اندازی می‌شود؛ تصور کالا یا خدماتی که مشکل یا نیاز مشتریان را رفع می‌کند. تصور این‌که شرکت چطور مشتریان بسیاری را به دست می‌آورد. فرایند کشف مشتری، احتمال خرج کردن میلیاردی بدون هیچ درآمدی - چیزی که تیم ایریدیوم تجربه کرد - را کاهش می‌دهد. پس هدف شماره ۱ فرایند کشف مشتری، این است که فرض‌های اولیه کارآفرینان درباره بازار و مشتریان را با واقعیت جایگزین کند.

از دفتر و محل کار خود خارج شوید.

واقعیت‌ها درباره مشتری فقط خارج از دفتر کار وجود دارد. جایی که مشتریان زندگی می‌کنند؛ بنابراین، مهم‌ترین جنبه کشف مشتری، بیرون رفتن از محل کار و قرار گرفتن کنار مشتریان است. ارتباط با مشتری نباید فقط برای چند روز یا هفته باشد. بلکه لازم است تا به‌طور مرتب، آن‌هم برای چندین هفته یا ماه‌ها کنارشان باشید. این وظیفه اساسی را نمی‌توان به کارمندان محول کرد. بلکه باید توسط خود کارآفرینان انجام شود. کارآفرینان فقط بعد از گذراندن این مرحله، خواهند دانست که آیا چشم‌اندازی معتبر دارند یا فقط یک خیال باطل را در سر پرورانده‌اند.

به نظر ساده می‌آید، این‌طور نیست؟ اما برای کسی که در شرکت‌های باسابقه کار کردند، فرایند کشف مشتری غیرمتعارف است. تمام قواعد مدیریت محصول جدید که در شرکت‌های بزرگ اجرا می‌شود، اینجا برعکس است. بهتر است تمام کارهایی که نباید انجام دهید را مرور کنیم:

- نیاز و خواسته همه مشتریان را درک کنید.
- قبل از این‌که مشتریان محصول را بخرند، همه ویژگی‌هایی را که مشتریان می‌خواهند، فهرست کنید.
- تمام درخواست‌هایی را که همه مشتریان دارند، فهرست کنید.
- جزئیات نیازهای بازاریابی را تدوین کنید.
- جلسات گروه‌های کانونی برگزار کنید تا واکنش مشتریان را برای خرید محصول مشاهده کنید.

جهت دریافت رایگان بخش‌های دیگر کتاب به سایت FarsiLean.ir مراجعه به فرمایید.

با انجام کارهای فوق، محصول را فقط برای تعدادی کمی از مردم می‌سازید. علاوه بر این، محصول را قبل از این که بدانید اصلاً برای آن مشتری وجود دارد، می‌سازید. برای همین کشف مشتری از انجام آنها شما را منع می‌کند.

در روزهای اول، یک کسب‌وکار نوپا مشتریان کمی دارد؛ اگر مشتری‌ای داشته باشد.

برای بازاریاب باتجربه یا مدیر اجرایی، این اندیشه نه فقط غیرمتعارف و خلاف عرف، که نوعی بدعت‌گذاری است. چرا نیازهای همه مشتریان بالقوه مهم نیست؟ چه چیزی اولین محصولی را که به‌وسیله یک شرکت جدید تولید می‌شود با محصولاتی که یک شرکت بزرگ عرضه می‌کند، متفاوت می‌سازد؟ چه چیزی درباره اولین مشتری کسب‌وکار نوپا وجود دارد که باعث این همه تفاوت در قواعد کار می‌شود؟

برای یافتن راه‌حلی مناسب تلاش کنید.

فرایند کشف مشتری، راه‌حلی متناسب با مشکل را جست‌وجو می‌کند: «آیا مشکلی را که تعداد زیادی از مردم خواهان حل آن هستند (نیازی که بخواهند برطرف کنیم) را پیدا کرده‌ایم» و «راه‌حل (محصول، سایت، یا نرم‌افزار) ما مشکل را به شیوه‌ای مناسب رفع می‌کند؟» در اصل، فرایند کشف مشتری مشخص می‌کند که آیا ارزش پیشنهادی نوپای شما، با مشتری‌ای که هدف کسب‌وکار خود قرار دادید تناسب دارد؟

تناسب «راه‌حل با مشکل» و تناسب «محصول و بازار» یکی است. برای همین در این کتاب، دو عبارت را به‌جای یکدیگر استفاده خواهیم کرد. در بازارهای چندجانبه، ممکن است چندین ارزش پیشنهادی برای چندین بخش از مشتری‌ها وجود داشته باشد. اما تناسب راه‌حل با مشکل زمانی به دست می‌آید که مدل درآمدی، قیمت‌گذاری و تلاش‌های جذب مشتری، همگی با نیاز مشتریان مطابقت داشته باشد.

محصول را برای تعداد کمی ایجاد کنید.

در شرکت‌های باسابقه، هدف مدیریت محصول و بازاریابی سنتی تدوین نیازمندی‌های بازار (MDR¹¹²) برای تیم مهندسی است به شکلی که شامل مجموع همه درخواست‌های مشتری باشد این سند با همکاری واحدهای مدیریت محصول، بازاریابی، فروش و مهندسی، اولویت‌بندی شود. واحد بازاریابی، میزبان جلسات گروه‌های کانونی است. داده‌های فروش را تحلیل می‌کند. به ویژگی‌هایی که مشتری درخواست کرده است، توجه

می‌نماید. این اطلاعات، شرکت را به‌اضافه کردن ویژگی‌های درخواست شده از سوی مشتری سوق می‌دهد. بدین ترتیب تیم مهندسی نیز این ویژگی‌ها را در نسخه بعدی پیاده می‌کند. درحالی‌که این روشی معقول برای ورود شرکتی با سابقه به بازاری موجود است، برای کسب‌وکارهای نوپا روشی بسیار نابخردانه است. چرا؟ چون شرکت‌های نوپا نسخه کوچکی از شرکت‌های بزرگ و با سابقه نیستند. شرکت‌های با سابقه دارای دانش کافی درباره مشتری و همچنین دارای منابع بسیاری هستند. در این شرکت‌ها فرایند تدوین نیازمندی‌های بازار، تضمین می‌کند که تیم مهندسی، محصولی را می‌سازد که مشتریان موجود در بازاری شناخته‌شده را جذب می‌کند. در روزهای آغاز به کار یک شرکت نوپا، اگر مشتری وجود داشته باشد، تعدادشان خیلی محدود است؛ بنابراین، نمی‌توان به آن‌ها برای ساخت مشخصات رسمی محصول، بسنده کرد.

در یک شرکت نوپا، اولین محصول برای راضی نگه‌داشتن همه مشتریان طراحی نمی‌شود. هیچ کسب‌وکار نوپایی نمی‌تواند به یک‌باره از عهده تهیه محصولی که همه ویژگی‌های موردنظر تمام مشتریان را دارد، برآید. چنین محصولی سال‌ها طول می‌کشد تا به بازار عرضه شود. این مدت طولانی باعث می‌شود تا محصول زمانی وارد بازار شود که دیگر قدیمی شده است. در عوض شرکت‌های نوپای موفق، برای جلوگیری از چنین مسئله‌ای، تلاش خود را برای فروش زودتر، بر گروهی بسیار کوچک از مشتریان متمرکز می‌کنند؛ مشتریانی که به‌واسطه چشم‌انداز شرکت خرید می‌کنند. این مشتریان رؤیایی همواره بازخوردهای لازم برای اضافه کردن ویژگی‌های محصول را به شرکت ارائه می‌دهند.

مُبلغان اولیه حاضرند به نوپاها اعتماد کنند و یک محصول اولیه را بخرند.

مُبلغان اولیه^{۱۱۳}: مهم‌ترین مشتریان

معمولاً کسی که اخبار خوب را درباره محصول شما بین دوستان، خانواده یا همکارانش پخش می‌کند، مُبلغ^{۱۱۴} نامیده می‌شود، اما یک واژه جدید برای توصیف پذیرندگان اولیه^{۱۱۵} - مشتریان رؤیایی - که محصولات ناتمام و آزمایش نشده را می‌خرند، لازم است. پذیرندگان اولیه چنین محصولاتی را می‌خرند؛ چون آن‌ها می‌خواهند اولین باشند، خواه به دلیل برتری در رقابت، خواه به دلیل به دست آوردن تعریف و تمجید دیگران و خودستایی. ما این پذیرندگان اولیه را مُبلغان اولیه می‌نامیم. برخلاف مصرف‌کننده که محصولات کامل و آزمایش‌شده را می‌خرند. مُبلغان اولیه حاضرند به شرکت‌های نوپا اعتماد کرده و محصول اولیه را بخرند. هر صنعتی مجموعه کوچکی از این مشتریان رؤیایی را دارد که به محصولات اولیه اعتماد می‌کنند.

113. Earlyvangelists

114. Evangelist

115. Early Adopter

یکی از اشتباهاتی که کارآفرینان مرتکب می‌شوند، این است که تخفیف خیلی زیادی برای محصولات اولیه خود به مشتریان باارزش خود می‌دهند. در بازارهای یک‌جانبه (که در آن مصرف‌کننده و خریدار یکی است) مبلغان اولیه حاضرند برای دسترسی زودهنگام به محصول، پول پرداخت کنند. اگر مشتری چنین تمایلی ندارد، دیگر مبلغ اولیه نیست. رضایت و تمایل مشتری به پرداخت، بخشی حیاتی در فرایند کشف مشتری است. شما از این شاخص برای آزمودن درستی فرایند خرید، استفاده می‌کنید.



خصوصیات مُبلغ اولیه (شکل ۳.۱)

↩ در برنامه‌های وب/موبایل که بازار چندجانبه است، (خریدار و کاربر الزاماً یک نفر نیست) مُبلغان اولیه می‌توانند هم کاربران باشند و هم خریداران. ولی حتی کاربران رایگانی که مُبلغ اولیه هستند، مشتاقانه نقش بازاریاب را در رشد نوپای شما خواهند شد.

مُبلغ اولیه، مشتاقانه نقش ستاب‌دهنده را در رشد بازاریابی و بررسی برای شما خواهند شد.

در هر دو نوع کانال فیزیکی و وب/موبایلی، مُبلغان اولیه دارای خصوصیتی هستند که در (تصویر ۳.۱) نشان داده شده است:

- آن‌ها مشکل یا نیازی دارند.
- آن‌ها درک کرده‌اند که مشکلی دارند.
- به‌طور فعالانه به دنبال راه‌حل می‌گردند و برنامه زمان‌بندی برای این کار دارند.
- مشکلشان آن قدر جدی است که خودشان یک راه‌حل ناقص ساخته‌اند.
- آن‌ها امکان و درآمد کافی برای خرید راه‌حل دارند.

برای اینکه به خصوصیات مُبلغان اولیه پی ببرید، میزان دغدغه مشتریان نسبت به مشکل را به شکل یک طیف ببینید. مشتریانی که مُبلغ اولیه هستند، در بالای این طیف قرار می‌گیرند. آن‌ها

جهت دریافت رایگان بخش‌های دیگر کتاب به سایت FarsiLean.ir مراجعه به فرمایید.

کسانی هستند که به قدری به دنبال راه حل هستند که یک راه حل خانگی برای خودشان فراهم می کنند. (چه در یک شرکت با نوشتن یک برنامه کامپیوتری و چه در خانه با وصل کردن چنگال و لامپ و جاروبرقی به هم!) علاوه بر دغدغه، توان و درآمد کافی برای خریدن راه حل را نیز دارند. این افراد، بهترین انتخاب به عنوان مبلغ اولیه هستند. به آن ها می توان برای گرفتن بازخورد و فروش های اولیه استناد کرد. آن ها درباره محصول به دیگران می گویند. خبر چشم انداز شمارا پخش می کنند. علاوه بر این، آن ها می توانند نامزدهایی بالقوه به عنوان مشاور باشند (فصل ۶ بیشتر درباره مشاوران مدیریت شرح می دهد).

ابتدا، حداقل محصول قابل عرضه^{۱۱۶} (ام. وی. پی) را بسازید.

این اندیشه که یک کسب و کار نوپا محصول خود را برای گروه کوچکی از مشتریان اولیه بسازد، یک اندیشه بنیادی است. نتیجه آن، دگرگونی در نحوه انجام دادن کارهاست.

هدف حداقل محصول قابل عرضه، ساخت کوچک ترین مجموعه ویژگی های ممکن است.

روزی که شرکت کارش را آغاز می کند، مشتریان کمی دارد. همه شرکت های نوپا تصویری از مشکل، محصول و راه حل احتمالی دارند. متأسفانه مشخص نیست که این تصورات، چشم انداز واقعی است یا خیالی واهی. شرکت نمی داند چه کسانی مشتریان اولیه هستند. یا آن ها چه ویژگی هایی را برای محصول می خواهند. برای همین کارآفرین، شروع به ساختن نسخه ای از محصول کامل با تمام ویژگی ها می کند. امروزه می دانیم که نتیجه این روش، چیزی جز هدر دادن تلاش مهندسان، زمان و پول نیست. نهایتاً محصولی ساخته می شود که اکثر ویژگی های آن را مشتریان نمی خواهند، نیاز ندارند یا استفاده نمی کنند.

روش دیگر، به تأخیر انداختن ساخت محصول تا زمانی است که تیم توسعه مشتری بتواند مشتری را برای گرفتن بازخورد مناسب بیابد. خطر این روش، از دست دادن زمان است؛ درحالی که محصولی برای گرفتن بازخورد مشتری نداریم. روش سوم که رویکرد سودبخش تری است، این است که ویژگی های اساسی محصول را بسازیم (با استفاده از روش تدریجی و افزایشی مهندسی چابک). فهرست ویژگی های اساسی محصول، از چشم انداز و تجربه های کارآفرین حاصل می شود. چنین محصولی را حداقل محصول قابل عرضه یا به اختصار ام. وی. پی می نامیم.

هدف فرایند کشف مشتری، محک زدن درک شما از مشکل مشتری و فهمیدن این نکته است که راه‌حل پیشنهادی‌تان که فقط دارای ویژگی‌های اساسی است، اگر به مشتری عرضه شود، فوری استفاده می‌کند. بیشتر کاربران یک محصول کامل می‌خواهند؛ ولی مُبلغان اولیه بهترین بازار هدف برای حداقل محصول قابل عرضه هستند. نسخه اولیه محصول را به گونه‌ای سازمان‌دهی کنید که نیازهای آن‌ها را برطرف کند. اگر حداقل محصول قابل عرضه شما جذاب و قانع‌کننده نیست، آن را کمی کامل‌تر کنید. در صورت نیاز، تغییر مسیر بدهید. آن‌قدر این روش را انجام دهید تا تعداد فراوانی از مشتریان بگویند: «بله».

تغییر تفکر از محصولی که نسخه اول آن همه ویژگی‌ها را دارد، به ساختن افزایشی^{۱۱۷} و تدریجی حداقل محصول قابل عرضه، بسیار مهم است. مهندسان، تمایل به ساختن محصولی بزرگ‌تر و کامل‌تر دارند. حداقل محصول قابل عرضه به آن‌ها کمک می‌کند تا بر ویژگی‌های مهم و ضروری تمرکز کنند. هدف شما از داشتن یک حداقل محصول قابل عرضه جمع‌کردن ویژگی‌های درخواست شده برای تغییر محصول یا بزرگ‌تر کردن فهرست ویژگی‌ها نیست. بلکه هدف از نشان دادن حداقل محصول قابل عرضه به مشتری، دانستن این مطلب است که آیا توانسته‌اید درک درستی از مشکل مشتری داشته باشید تا بتواند عناصر کلیدی راه‌حل را تعریف کنید. بعداً به تدریج محصول را تکمیل می‌کنید.

اگر برای محصولی با ویژگی‌ها اساسی، نتوانستید مشتری بیابید، آن‌وقت است که ویژگی‌های درخواست مشتری را به محصول اضافه می‌کنید. در فرایند توسعه مشتری افزودن ویژگی‌های درخواستی به حداقل محصول قابل عرضه یک استثنا است نه قاعده؛ بدین ترتیب فهرست درخواست‌های پایان‌ناپذیر، برای افزودن ویژگی‌های جدید که اغلب باعث تأخیر در عرضه محصول و هم‌چنین سردرگمی و عصبانیت تیم فنی می‌شود، حذف می‌گردد.

↩ حداقل محصول قابل عرضه برای وب و تلفن همراه، متفاوت است. کسب‌وکارهای مبتنی بر وب/موبایل، فرایند کشف مشتری را به گونه‌ای متفاوت نسب به کانال فیزیکی، دنبال می‌کند. آن‌ها می‌توانند صدها یا هزاران مشتری را با ترکیبی از تعاملات حضوری و آنلاین به دست آورند. آن‌ها امکان بیشتری برای جذب، فعال‌سازی و معرفی مشتری دارند. حداقل محصول قابل عرضه وب/موبایل را می‌توان سریع‌تر توسعه و زودتر تحویل داد؛ این امر موجب تسریع فرایند کشف می‌شود. وقتی این نوع محصول تحویل داده شد، می‌توان آزمون و خطای بیشتری را در کنار مشتری انجام داد. اطلاعات بیشتری از واکنش مشتری به دست آورد. جدول ذیل چگونگی استفاده از ام. وی. پی در فرایند کشف مشتری را برای نوپاهای مبتنی بر وب/موبایل نشان می‌دهد:

۱۱۷. منظور از ساختن افزایشی، افزودن تدریجی ویژگی‌ها و عدم تولید یک باره محصول است. (مترجم)

مرحله	صفحه	اقدام	هدف
تدارک ارتباط با مشتری	۲۰۰	سافت ۴۱. وی پی اولیه ایجاد کمی ترافیک برای تعامل مشتریان با ۴۱.وی.پی.	فهمیدن این که آیا تصور ما از مشکل/نیاز با مشتری یور است و این مشکل چه قدر برای آن ها اهمیت دارد.
آزمودن مشکل از طریق ۴۱.وی.پی اولیه	۲۱۱	به تدریج تعداد بیشتری را به دیدن ۴۱. وی. پی دعوت کنید. رفتار آن ها را موقع ورود به سایت و هنگام ارزیابی ۴۱. وی. پی مطالعه کنید. با مشتریان جلسات حضوری برگزار کنید. به این فکر کنید که اگر گسترش پیدا کند چه می شود؟	درک مشکل/نیازی که داریم حلش می کنیم این که چگونه آن را توضیح دهیم. آیا حل این مشکل برای مشتری با اهمیت است؟
آزمون ۴۱.وی.پی ثانویه	۲۳۷	مشتریان بیشتری را برای گفت و گو دعوت کنید. سرعت فعال سازی مشتری را نظارت کنید.	مشخص کنید که آیا مشتریان معمول را می پسندند یا آن را می فرزند. از سایت و نرم افزارها استغاره می کنند؟
بهبود سازی برای کسب مشتری بیشتر	۳۸۰	رسماً کارتان را افتتاح کنید تا مسابقه کسب مشتری آغاز شود.	روش کسب مشتری را بهبود کنید.

ایجاد حداقل محصول قابل عرضه برای محصولات دیجیتال (تصویر ۳.۲)

از بوم مدل کسب و کار به عنوان یک برگه ثبت امتیاز در فرایند توسعه مشتری استفاده کنید.

اغلب نبود مدل کسب و کاری شفاف و به اشتراک گذاشته شده در شرکت وجود دارد. در این مرحله فرایند کشف مشتری، برای این که به طور مصور نشان دهیم چگونه یک شرکت قصد کسب درآمد دارد، از بوم کسب و کار الکساندر استروالدر استفاده می کنیم. همان طور که در تصویر (۳،۳) مشاهده می شود، بوم هر شرکت را در قالب ۹ بخش که بیانگر جزئیات مربوط به محصول، مشتریان، کانال ها، ارزش پیشنهادی، مدل درآمد، شرکا و همکاران، منابع، فعالیت ها و ساختار هزینه های آن شرکت است، به تصویر می کشد. (بوم مدل کسب و کار به تفصیل در بیانیه توسعه مشتری شرح داده شده است.)



بوم مدل کسب و کار تصویر (۳،۳)

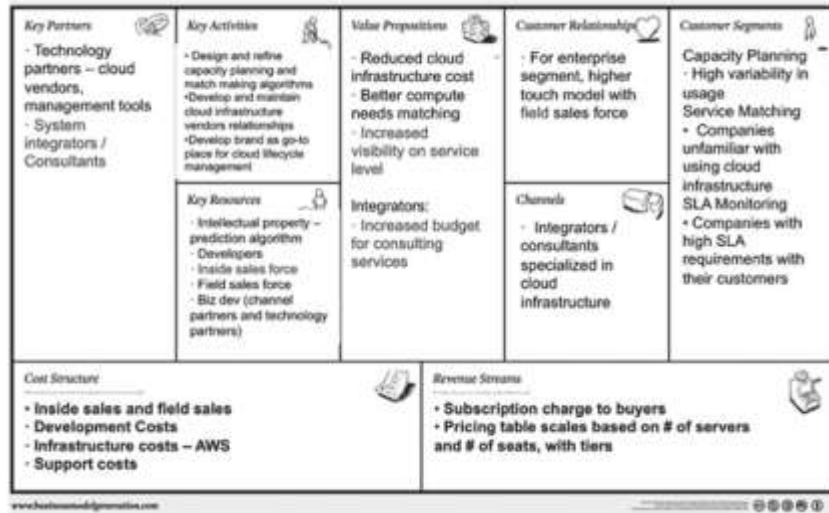
در این مرحله شما یک توضیح مختصر - یک یا دو صفحه ای - درباره هر یک از بخش های زیر

در بوم کسب و کار تدوین می کنید:

- اندازه بازار: بزرگی این فرصت چه قدر است.
- ارزش پیشنهادی، قسمت اول: تعریف محصول، منافع آن و ام.وی.بی اولیه
- بخش های مشتری: مشتری چه کسی است و محصول ما چه مشکلاتی از او را حل می کند؟
- کانال ها: محصول چگونه توزیع و فروخته می شود.
- ارتباط با مشتری: تقاضا چگونه ایجاد می شود؟
- ارزش پیشنهادی قسمت دوم: فرض های مربوط به نوع بازار و مزیت رقابتی نوشته می شود.
- منابع کلیدی: تأمین کنندگان، تجهیزات، یا هر عامل دیگری که برای کسب و کار ضروری است.
- شرکای کلیدی: سازمان های دیگری که کسب و کار، برای موفقیت به آن ها نیازمند است.
- منابع درآمد: منابع و اندازه درآمدها و سودها

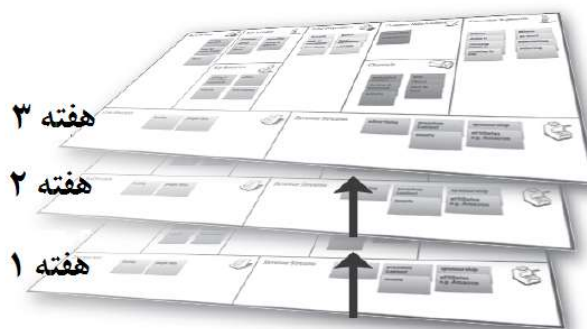
جهت دریافت رایگان بخش های دیگر کتاب به سایت FarsiLean.ir مراجعه به فرمایید.

وقتی که یک طرح ابتدایی از نخستین فرضیه‌های خود را آغاز می‌کنید، بوم شما مانند تصویر (۳،۴) شروع به تکمیل شدن می‌کند:



بوم کسب‌وکار تکمیل‌شده. تصویر (۳،۴)

دقت داشته باشید که بوم مدل کسب‌وکار عکسی از یک لحظه مشخص کسب‌وکار است. فرایند توسعه مشتری از آن به‌جای برگه ثبت برای دنبال کردن روند جست‌وجو استفاده می‌کند. همه تغییر مسیر و اصلاحات را هفته‌ای یک‌بار (مثلاً پنج‌شنبه‌ها) بر بوم اعمال نمایید. بخش‌هایی را که در هفته قبل تغییر کرده‌اند، بارنگ قرمز مشخص کنید. وقتی که شما و تیمتان روی تغییرات و اصلاحات مدل کسب‌وکار توافق کردید، آن‌ها را بر بوم جدید هفته آینده (شنبه) و بارنگ سیاه منتقل کنید. طی هفته بعد (شنبه تا پنج‌شنبه) دوباره همه تغییرات را به رنگ قرمز روی بوم می‌نویسید. همواره این روند تکرار می‌شود، یک روز مشخص در هفته (مثلاً پنج‌شنبه) با تیم خود درباره اصلاحات و تغییراتی که همه آن را بارنگ قرمز نوشته‌ایم، گفت‌وگو می‌کنیم. سپس مواردی را که تأیید شده است، در بوم جدید تصحیح می‌کنیم. بدین ترتیب بوم جدید، برای هفته بعد آماده می‌شود. این روش مرجعی برای شما و تیمتان، برای نمایش تغییراتی است که در طی زمان، ثبت شده‌اند. تصویر (۳،۵) نمایی از این روند را نمایش می‌دهد.



استفاده از بوم کسب و کار به جای یک برگه ثبت هفتگی تصویر (۳،۵)

اگر تیم ایریدیوم این کتاب را خوانده و به توصیه‌های آن عمل کرده بود، متوجه می‌شدند که بازار آن‌ها چه قدر کوچک شده است. احتمالاً میلیاردها دلار ضرر نمی‌کردند. این فرایند به آن‌ها امکان می‌داد، برای مدلشان جایگزینی را جست‌وجو کرده و در بازار رقابت باقی بمانند.

جمع‌بندی فلسفه کشف مشتری: از طریق یافتن مبلغان اولیه، درک نیازشان و اطمینان از این‌که نخستین محصول قابل‌عرضه، مشکلی را از آن‌ها حل می‌کند و حاضرند مشتاقانه برایش پول بدهند، تناسب محصول و بازار انجام می‌شود.

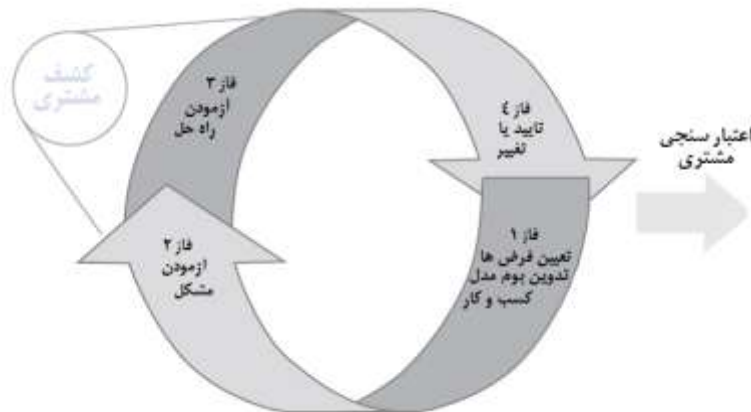
چنانچه محصول با بازار تناسب ندارد، از طریق بازخوردهای مداوم مشتری به‌سرعت برای تغییر مدل کسب و کار و حداقل محصول قابل‌عرضه، اقدام کنید.

هنگام نوشتن فرضیه‌ها روی بوم، شما عملاً با سه بعد مختلف درگیر می‌شوید (بوم چند بعد دارد)

- بخش‌های بوم کسب و کار (مانند ارزش پیشنهادی، کانال‌ها و ...)
- حدس‌های مختلفی که برای هر بخش مدل دارید، (مانند «مردم این ویژگی را می‌خواهند» یا «مردم محصول ما را می‌خرند چون ...»)
- خلاصه‌ای از آزمون‌های تأیید/ رد، برای سنجش واکنش مشتریان، به‌منظور تبدیل حدس‌ها به واقعیت.

جهت دریافت رایگان بخش‌های دیگر کتاب به سایت FarsiLean.ir مراجعه به فرمایید.

نمای کلی از کشف مشتری



کشف مشتری: نمای کلی فرایند (تصویر ۳.۶)

کشف مشتری چهار فاز دارد

فاز ۱ چشم‌انداز کارآفرین را در ۹ بخش بوم مدل کسب‌وکار بیان می‌کند (محصول، مشتریان، کانال‌ها، ارزش پیشنهادی، منابع درآمد، شرکای تجاری، منابع، فعالیت‌ها و ساختار هزینه‌ها). سپس تیم برای هر یک از این فرض‌ها، شرحی یک‌صفحه‌ای می‌نویسد که شامل فهرستی از آزمون‌هایی است که برای تأیید یا رد هر یک لازم است.

در فاز ۲ آزمایش‌هایی را برای آزمون فرض‌های بخش «مشکل» ترتیب می‌دهید. این کار کمک می‌کند تا بفهمید که مشکل چه قدر برای مشتری اهمیت دارد. چه قدر از آن درآمد حاصل می‌شود. با همین شیوه، باقی اجزای مهم مدل کسب‌وکار را که شامل: ارزش پیشنهادی، قیمت‌گذاری، کانال توزیع و روند فروش است، آزمون می‌کنید. هدفشان تأیید فرض‌ها با واقعیت‌ها باشد. در صورت رد شدن، دست کشیدن از آن‌ها و جایگزین کردنشان با فرض‌هایی تازه همراه است. در این فرایند، درک عمیقی از کسب‌وکار مشتری، گردش کار و سازمان او و محصولی که نیاز دارد، به دست می‌آورد. وقتی حقایق را به دست آوردید، آنگاه بوم را به‌نگام کنید.

↩ اغلب کسب‌وکارهایی که محصولات و کانال توزیعشان مبتنی بر وب است، بیشتر فاز ۲ را به شکل آنلاین و در لحظه انجام می‌دهند.

در فاز ۳ «راه‌حل» خود را می‌آزمایید. ارزش پیشنهادی‌تان (محصول، قیمت، ویژگی‌ها و سایر اجزای مدل کسب‌وکار) و حداقل محصول قابل عرضه را با مشتری مطرح کرده، واکنش (تأیید/رد) او را نسبت

به اهدافی که از قبل طراحی کرده‌اید، می‌سنجید. ❏ **ام.وی.پی برای محصولات وبی یک سایت، دمو یا محتوایی است که کاربر می‌تواند با آن تعامل کند.** هدف، فروش محصول نیست. ولی برای این که از میزان صحت درک خود، اطمینان یابیم، در حالت مطلوب بعد از این که از مشتری شنیدید که «حتی این ام.وی.پی. هم مشکل ما را حل می‌کند» یا «من به این محصول نیاز دارم»، اصولاً باید مشتری بپرسد، «کی می‌توانم محصول را تحویل بگیرم؟»

❏ **در وب، مشتریان باید جذب ام.وی.پی شوند. با آن تعامل داشته باشند. برای آن وقت صرف کنند. بارها به آن سر بزنند. دوستان خود را نیز، همراه بیاورند.**

در فاز ۴ توقف می‌کنید. نتایجی را که از آزمایش‌ها به دست آورده‌اید، ارزیابی می‌کنید. مطمئن می‌شوید که شما موارد ذیل را به دست آورده‌اید:

- درک کاملی از مشکلات، علایق و نیازهای مشتری دارید.
- تأیید می‌کنید که ارزش پیشنهادی شما، به مشکل، علاقه یا نیاز مشتری پاسخ می‌دهد.
- مطمئن هستید که برای محصول به‌اندازه کافی مشتری، وجود دارد.
- یاد گرفتید که کدام مشتریان برای محصول پول پرداخت می‌کنند.
- اطمینان دارید که درآمد حاصل، منجر به کسب و کاری پرسود می‌شود.

با داشتن مدل کسب و کار و ام.وی.پی. تأییدشده، باید تصمیم بگیرید که آیا به‌اندازه کافی یاد گرفتید که بتوانید محصول خود را به تعداد اندکی از مشتریان (مُبلغان اولیه) بفروشید یا این که باید دوباره به سراغ مشتریان بروید. از آن‌ها چیزهای بیشتری بیاموزید. اگر این فاز را با موفقیت گذرانید، به مرحله اعتبارسنجی مشتری بروید. این مطالب خلاصه‌ای از کشف مشتری بود. در ادامه به توصیف جزئیات هر فاز خواهیم پرداخت. (فهرست بازبینی در بر روی سایت farsilean.ir موجود است)