

خلاصه کتاب

"طراحی ارزش پیشنهادی"

الکساندر استروالدر

نشر آریانا قلم

ترجمه: بابک وطن دوست، ساروقی، عطایی، خانم نجفیان

خلاصه شده توسط: شرکت سنا

WWW.CRMSANA.COM



«الکساندر استروالدر» بعد از نوشتن کتاب غنی و مهم **خلق مدل کسب‌وکار** که توسط نشر آریانا قلم هم در ایران منتشر شد، به سراغ نگارش کتاب **طراحی ارزش پیشنهادی** رفت. در واقع، شما ابتدا باید خلق مدل کسب و کار را مطالعه کنید تا بتوانید از طراحی ارزش پیشنهادی بیشترین استفاده را ببرید. کتاب قبلی نیز توسط سنا خلاصه‌سازی و منتشر شد؛ به همین خاطر پیشنهاد می‌کنیم اگر کتاب خلق مدل کسب‌وکار را نخوانده‌اید، ابتدا به [دانلود خلاصه کتاب خلق مدل کسب و کار](#) بپردازید و آن را مطالعه کنید.

لازم به ذکر است، خلاصه کتاب‌هایی که سنا ارائه می‌کند به هیچ عنوان قرار نیست جای نسخه اصلی کتاب‌ها را بگیرند. این کتاب‌ها به قدری پر جزئیات هستند که هیچ خلاصه‌ای نمی‌تواند گویای آن حجم از اطلاعات مفید باشد. اما انگیزه سنا برای خلاصه‌سازی این کتاب‌ها، کمک به مدیران و صاحبان کسب‌وکار برای آشنایی با نکات مهم و رئوس اصلی این آثار است. از آنجایی که یک مدیر نمی‌تواند برای همه کتاب‌های کسب‌وکار موجود وقت بگذارد، بهتر است با مطالعه خلاصه کتاب‌ها فرایند مطالعاتی خودش را پیش ببرد و در نهایت، آثاری را که برای خودش مفیدتر از بقیه یافت به صورت کامل به مطالعه بنشیند.



این کتاب، بیشتر از هرکسی، برای آن دسته از افرادی است که نمی‌دانند چه چیزی به مشتری بدهند تا مشتری خوشش بیاید. برای آن‌هایی مفیدتر و جذاب‌تر است که دوست دارند در تجارت، نیاز آدم‌ها را بشناسند و آن نیازها را برطرف سازند تا به سود برسند. کسانی که به دنبال یک معامله برد-برد هستند. طبیعتاً، این بهترین شکل از تجارت است!

این جمله که "خودت رو بذار جای مشتری، مثل مشتری فکر کن تا بفهمی چی نیاز داره..." را بارها از مشاوران و افراد باتجربه در کسب و کار شنیده‌اید. اما این کار چگونه باید انجام شود؟ یعنی شما ۲ روز خودت را عوض کنی، مثل مشتری لباس بپوشی، غذا بخوری، کار بکنی، روابط برقرار کنی تا متوجه شوی که او چه می‌خواهد و نیازش چیست؟ یا مانند محققان دانشگاهی شروع کنی به مطالعه و تحقیق میدانی و نتیجه کارت را در قالب چندین صفحه گزارش کنی؟! این‌ها همگی نشان می‌دهند که اساساً شناخت نیازهای مشتری و دانستن اینکه چه چیزی را باید به مشتری بدهی تا نیازش برطرف شود، چقدر حیاتی است.

در چنین وضعیتی، کتاب طراحی ارزش پیشنهادی می‌تواند بسیار کمک کننده و مفید باشد. این کتاب، حاصل چند پیشنهاد عملی بر اساس تئوری‌هایی است که چاره کار را نشان می‌دهند. این کتاب مسیر را به خوانندگان نشان می‌دهد تا بتوانند از راه صحیح به نیازهای مشتری پی ببرند و ارزش منحصر به فردی را ارائه کنند.

فرایندی که توسط کتاب طراحی ارزش پیشنهادی معرفی شده، شامل ۴ مرحله است:

مرحله اول: تابلوی طراحی

چطوری مشتری را بشناسیم؟ باید برای مشتری یک پروفایل درست کنی و هر چه لازم است را آنجا قرار بدهی.

مرحله دوم: طراحی

نمونه سازی، درک کردن مشتریان، انتخاب مدل کسب و کار و...

مرحله سوم: آزمون

باید ایده‌ها و مدل‌ها را آزمایش کنید. یک مدل گام به گام ارائه شده که ارزش‌های پیشنهادی خودتان را با آن مدل پردازش کنید.

مرحله چهارم: تکامل

تلاش برای بهبود مداوم، بازآفرینی مداوم و تکمیل کردن برنامه

اولین مرحله: تابلوی طراحی

تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی دو بخش دارد:

اول اینکه، پروفایل مشتری را بکشی و به کمک آن مشتری خودت را بهتر و کامل‌تر درک کنی.

دوم، داشتن یک نقشه ارزش که نشان می‌دهد چطوری باید برای مشتری ارزش ایجاد کنی.

پروفایل مشتری، مشتری شما را شامل ۳ بخش می‌داند: کارها، دردها و منفعت‌ها

کارهای مشتری، آن چیزی است که مشتری تلاش می‌کند در شغل و زندگی خودش انجامش دهد. این را باید

به زبان خود مشتری توصیف کنید. دردها نیز شامل نتایج بد، ریسک‌ها و موانع مربوط به کارهای مشتری

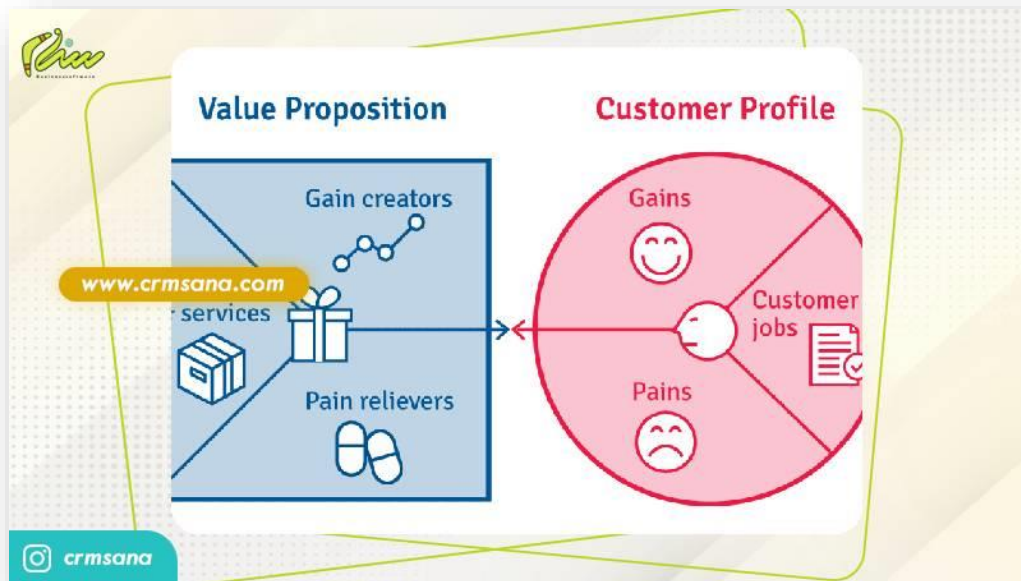
می‌شود. منفعت‌ها هم آن بخش از نتایج هستند که مشتری می‌خواهد به دست بیاورد.

نقشه ارزش هم که مورد دوم بود، ویژگی‌های آن ارزش پیشنهادی را که شما می‌خواهید در کسب و کار خود ارائه کنید، ساختارمند می‌سازد. با جزئیات توصیفش می‌کند. این نقشه باید شامل ۳ بخش باشد: محصولات و خدمات / دردسرها و منفعت سازها

محصولات و خدمات همان چیزهایی هستند که ارزش پیشنهادی را بر پایه آن‌ها می‌سازید. این موارد را باید فهرست کنید. سپس، به بخش دردسرها می‌رسید که باید در آن مشخص کنید محصولات و خدمات شما چطوری دردسره‌های مشتری را کاهش می‌دهند. منفعت سازها هم، نشان می‌دهند که محصولات و خدمات شما چگونه برای مشتری منفعت ایجاد می‌کنند. تمامی این موارد را باید در نقشه ارزش لیست کنید.

بنابراین، در پروفایل مشتری، ابتدا کارهای مشتری را مشخص می‌کنید. فعالیت‌های او چیست؟ بخش اول فعالیت‌های مشتری، کارهایی هستند که هدفمند و برنامه ریزی شده‌اند. مثلاً، کار او تولید نرم افزار است. کار دوم، کارهایی است که مثلاً مشتری برای به دست آوردن جایگاه اجتماعی انجام می‌دهد؛ مانند فعالیت‌های عام‌المنفعه! سومین مورد، کارهای شخصی و احساسی او هستند. او با این کارها به دنبال کسب احساس خوب و امنیت است.

شما باید بتوانید این سه نوع کار را از یکدیگر تمیز بدهید. اما بعد، لازم است که از پس یک کار خیلی مهم برآیید: بررسی کنید که در بین کارهای مشتری، کدام اهمیت بیشتری دارد؟ بهتر است لیستی از کارهای او تهیه کنید و آن‌ها را به ترتیب اولویت در لیست بیاورید. شاید بپرسید که این فرایند چگونه باید انجام شود و پاسخی که گیرتان می‌آید، این است که پاسخ سوال را خودتان باید پیدا کنید. اساساً هیچ کسی مشتری شما را به اندازه خود شما نمی‌شناسد و این شما هستید که باید راه شناخت کامل‌تر و دقیق‌تر او را پیدا کنید. چیزی که در انجام این فرایند اهمیت دارد، حفظ نظم و انضباط در جمع‌آوری اطلاعات است. به هیچ وجه دیتایی را از دست ندهید.



در مورد دردسرهای مشتری، شبیه همان کارها عمل کنید. امور مشتری را به ترتیب شدت دردسرهایی که برای او دارند لیست کنید. از جمله نکات طلایی که در کتاب طراحی ارزش پیشنهادی می‌توان دید، ارائه دستورالعمل‌هایی جزئی اما بسیار موثر است. در یکی از قسمت‌ها، پیشنهاد می‌کند باید دردسرهایی که در لیست می‌آوریم تا جای ممکن ملموس باشند. مثال‌های جالبی هم می‌آورد. مثلاً، مشتری شما فردی است که به خاطر کارش باید هر روز در صف بایستد و از این مساله ناراحت است. کتاب پیشنهاد می‌کند دقیقاً مشخص کنید که او از چه لحظه‌ای به بعد احساس بدی پیدا می‌کند. اگر روزی یک ساعت در صف می‌ایستد، آیا از همان ثانیه اول ناراحت است یا از دقیقه بیستم؟ این دردسرهای ملموس و شفاف در ادامه کاربرد بسیار زیادی در رسیدن به هدف ایفا می‌کنند.

یکی از ابزارهای بسیار خوبی که در کتاب معرفی شده، **فهرست سوالات متحرک** است. به کمک این فهرست می‌توانید بگویید: مشتری چطوری «خیلی گران» را تعریف می‌کند؟ خیلی زمان بر، نیازمند پول زیاد، نیازمند تلاش قابل توجه و ... را مشتری چگونه تعریف می‌کند؟ اساساً تعریف مشتری از برخی واژه‌ها و اصطلاحات چیست؟

چه چیزی باعث می‌شود مشتری شما احساس بدی داشته باشد؟

مشتری از چه ریسک‌هایی می‌ترسد؟ ریسک مالی؟ اجتماعی؟ فنی؟ و کلی سوال دیگر.

در مورد منفعت های مشتری هم، باز باید همان لیست را تهیه کنید و منفعت هایش را بر اساس میزان ضروری بودن به ترتیب بنویسید. نهایتاً به آن منفعت هایی می رسید که اگر داشته باشد خوب است و خوشحال می شود. اما اصل کار، پیدا کردن آن منفعت هایی است که اگر به آن ها برسد، احساس خوشبختی و موفقیت می کند.

پس در پایان این مرحله، شما لیست کارها، در دسر ها و منفعت های مشتری خودتان را به ترتیب اهمیت تهیه می کنید. حالا اینجاست که خودتان را جای مشتری می گذارید. تصور می کنید چه چیزی برای مشتری مهم است که بتوانید با او به اشتراک بگذارید. برایش پروفایلی یک صفحه ای می کشید. ضمن اینکه آدم ها موقع انجام دادن این کار، ممکن است دچار یک سری خطاهای رایج بشوند. تمامی این نکات توسط کتاب شرح داده شده اند. مثلاً، یکی از خطاهای رایج این است که برای چندین گروه مشتری یک نوع پروفایل طراحی کنید. یا ممکن است کارها را با نتایج اشتباه بگیرید. تمام این کارها را باید دقیق و مرحله به مرحله انجام بدهید تا پروفایل مشتری را تکمیل کنید. حالا به خود نقشه ارزش می رسد که بخش دوم از اولین مرحله بود.

نقشه ارزش

در نقشه ارزش، شما کل محصولات یا خدمات خود را به ترتیب، از ضروری ترین تا آن محصولات و خدماتی که اگر باشند خوب است، لیست می کنید. این موارد می توانند فیزیکی و ملموس، نامشهود، دیجیتالی، مالی و هر طور دیگری باشند. در بخش در دسرگاه ها، مواردی وارد می شوند که نشان می دهند محصولات و خدمات شما چطوری در دسرهای مشتری را برطرف می کنند. آن هم نه هر در دسری، بلکه در دسر خاصی از مشتری را. همچنین، باید خیلی صریح و شفاف بنویسید که چطوری این کار انجام می شود. طبیعتاً باید دست بگذارید روی مهم ترین در دسر ها. قرار نیست برای همه در دسرهایی که لیست کرده اید راه حل داشته باشید.

اینکه چطوری خدمات یا محصولات شما در دسر مشتری را کاهش می دهند یا حذف می کنند، باید به فهرست سوالات متحرک رجوع کنید. به خاطر همین بود که در مرحله قبل باید آن سوالات را جواب می دادید. نهایتاً، منفعت سازها هستند که فرایندی مشابه در دسرگاه ها دارند.

در پایان این بخش، شما شروع می کنید به کشیدن نقشه ارزش برای تک تک ارزش های پیشنهادی تان و وقتی پروفایل مشتری را تکمیل کردید، ارزش های پیشنهادی شما مشخص می شوند. اگر هم هنوز هیچ ارزش پیشنهادی ندارید، می توانید نقشه ای رسم کنید که نشان بدهد چطوری می خواهید با ایده ای جدید ارزشی را خلق کنید.

اما در نهایت باید بتوانید توصیف کنید که محصولات یا خدمات شما دقیقاً چگونه ارزش ایجاد می‌کنند. یک نقشه ۱ صفحه‌ای هم از خلق ارزش خودتان بنویسید.

سومین بخش از مرحله اول، رعایت تناسب بین دو بخش اول است.

کتاب می‌گوید شما زمانی به تناسب می‌رسید که مشتریان‌تان از ارزش پیشنهادی شما هیجان‌زده شوند و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که به کارهای مهم بپردازید. دردسرهای شدید را برای مشتری کاهش بدید یا منفعت‌های ضروری برایش ایجاد کنید. یک اصل مهم: یافتن تناسب و حفظ آن دشوار است ولی جان‌مایه طراحی ارزش پیشنهادی همین رعایت تناسبه!

این بخش در کتاب مفصل بررسی می‌شود. اینکه چگونه می‌توانید تناسب را کنترل کنید. سه نوع تناسب را اسم می‌برد:

- ۱) تناسب مشکل-راهکار: زمانی اتفاق می‌افتد که مشخص شود مشتری به کارها، دردسرها و منفعت‌های معینی اهمیت می‌دهد.
- ۲) تناسب محصول-بازار: که نشان می‌دهد محصولات و خدمات، دردسرها و منفعت‌سازها واقعاً برای مشتری ارزش ایجاد می‌کنند.
- ۳) تناسب مدل کسب و کار: معلوم می‌کند ارزش پیشنهادی شما را می‌توان در یک مدل کسب و کار سودآور و قابل توسعه قرار داد.

کتاب طراحی ارزش پیشنهادی برای شرح دقیق‌تر مفهوم تناسب، دست بر روی دو موضوع مهم دیگر هم گذاشته است. موضوع اول، مشتری یکسان و زمینه‌های متفاوت است. این مفهوم می‌گوید که، مثلاً شما قصد تاسیس یک رستوران را دارید و می‌خواهید مشتری خود را بشناسید. شما باید بدانید اگر فرد الف برای ناهار به رستوران شما بیاید یک سری نیازها و انتظارات دارد و اگر برای شام بیاید یک سری انتظارات و نیازهای دیگری خواهد داشت. یا مثلاً، در یک شرکت خدمات مخابراتی، می‌خواهی بهترین سرویس را بدهی تا مشتری موقع حرف زدن با تلفن حس بهتری داشته باشد. باید به این فکر کنید که افراد وقتی داخل خانه و جلوی تلویزیون نشسته‌اند یک نوع تجربه کاربری از کار با تلفن دارند و موقعی که در ماشین نشسته‌اند، یک تجربه کاربری متفاوت از این قضیه خواهند داشت. باید بتوانید همه این جزئیات را در نظر بگیرید.

موضوع دوم، مشتری یکسان و راهکارهای متفاوت است. شما یک سینماداری و می‌خواهی کاری کنی تا مشتری داخل سالن بیشتر خوش بگذراند و برای فیلم دیدن داخل سالن سینمای شما برنامه ریزی داشته باشد. چرا

مشتری نباید آن دو ساعت را با دوستانش به یک رستوران نرود؟ چرا نباید به بیلبارد بازی مشغول شود؟ چرا نباید تماشای فیلم در یک فضای سه بعدی را به فیلم دیدن داخل سالن شما ترجیح بدهد؟

کتاب می گوید سعی کنید بفهمید مشتریان تان واقعا به چه چیز اهمیت می دهند. کارها، دروسها و منفعت های آنها را فراتر از چیزی که ارزش پیشنهادی شما مستقیما پاسخ می دهد بررسی کنید. باید با این کار بتوانید ارزش های پیشنهادی شدیدا بهبود یافته و حتی کاملا جدیدی را تصور کنید. مشتری خودتان را فراتر از راهکار تان درک کنید. کارها، دروسها و منفعت هایی را که برای آنها مهم است کشف کنید تا بتوانید ارزش پیشنهادی خودتان را بهبود بدهید یا ارزش پیشنهادی جدیدی ابداع کنید.

دومین مرحله: طراحی

فصل دوم، با این حرف شروع می شود که: طراحی ارزش پیشنهادی را با ساختن نمونه های ممکن برای یکی از نقطه های آغازین خودتان شروع کنید. با درک مشتریان به ارزش های پیشنهادی خودتان سر و شکل بدید. بعد با انتخاب کردن و پیدا کردن یک مدل کسب و کار مناسب تعیین کنید که، کدام نمونه را می خواهید بیشتر بررسی کنید. اگر شرکتی در حال فعالیت هستید، از موارد مختص در سازمان های در حال فعالیت استفاده کنید. پس متوجه شدید که این فصل قرار است به شما کمک کند تا کل کسب و کارتان را طراحی کنید.

رسیدن به این هدف، ابتدا با شکل دادن به ایده ها شروع می شود. سپس، ۱۰ ویژگی معرفی می شوند که ایده شما باید هر ۱۰ ویژگی را در خودش داشته باشد. این ۱۰ ویژگی چه چیزهایی هستند؟

- آنها در درون مدل های کسب و کار عالی تعبیه شده اند.
- متمرکز بر کارها و دروسها و منفعت هایی هستند که از بالاترین درجه اهمیت برای مشتریان برخوردارند.
- متمرکز بر کارهایی اند که انجام نشده، دروسهایی که هنوز حل نشده و منفعت هایی که هنوز متحقق نشده اند.
- کارها و دروسها و منفعت هایی که محدود هستند ولی خوب هدف گیری شده اند.
- سایر ویژگی ها را بهتر است خودتان در کتاب بخوانید. اما جان کلام در این خلاص می شود که: شما باید به یک سری از مشتریان خاص سرویس بدهید تا یک سری نیاز خاص را مرتفع کنید. این حرف کلی کتاب برای معرفی این ۱۰ ویژگی است. به خاطر همین هم دائما روی محدود کردن مسائل تاکید دارد.

در ادامه، بخشی وجود دارد به نام نمونه‌گیری. این نمونه‌گیری یکی از بخش‌های بسیار علمی و پیشرفته کتاب است. نمونه‌گیری همان کاری است که بزرگ‌ترین برندهای دنیا هم برای توسعه کارشان انجام می‌دهند. نمونه‌گیری یعنی ساخت مدل‌های مطالعاتی سریع، کم هزینه و خام با این هدف که درباره میزان پذیرش، امکان پذیر بودن و دوام آوری ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب و کار خودتان بیشتر بفهمید.

سپس ۱۰ اصل را برای نمونه‌سازی معرفی می‌کند. اولین اصل این است که طرح را قابل مشاهده و ملموس کنید. بعد اینکه، بدون پیش فرض فکر کنید. عاشق ایده‌های اولیه خودتان نباشید. در حالت ناپایداری، احساس راحتی داشته باشید. با جزئیات کم شروع کنید و بهبود ببخشید. کار خودتان را عرضه کنید و به دنبال نقد شدن باشید. با شکست‌های زود هنگام، متعدد و کم هزینه، سریع‌تر یاد بگیرید. از تکنیک‌های خلاقیت استفاده کنید. مدل شرک Shrek خلق کنید (نمونه‌های افراطی و غیرعادی. با هدف شروع گفتگو و یادگیری) و در نهایت، آموخته‌ها، بینش‌ها و پیشرفت‌تان را ثبت کنید.

در ادامه، به سراغ نکات بعدی می‌رود. ایده‌ها را حتماً با استفاده از طرح‌های کاغذی مصور کنید. در نهایت، نکاتی آموزش داده شده‌اند که بتوانید ایده را با استفاده از تابلوهای ارزش پیشنهادی به واقعیت نزدیک کنید. بعد از اینکه کارهای گفته شده را انجام دادید، به نقاط آغازین می‌رسید. در این بخش، ۱۶ حیطة محرک برای آغاز طراحی ارزش پیشنهادی جدید یا بهبود یافته پیشنهاد می‌شوند.

کتاب اظهار می‌کند بر خلاف باور مرسوم، ارزش‌های پیشنهادی جدید و عالی همیشه از مشتری نشات نمی‌گیرند. هرچند همواره در نهایت باید کارها، درسرها و منفعت‌های مدنظر مشتریان را در نظر بگیرید. این نقاط آغازین گاهی می‌توانند جرعه‌های جدیدی باشند که با استفاده از الگوهای طراحی ایجاد شده‌اند. اگر اهل قهوه خوردن باشید اصطلاح Nespresso را شنیده‌اید. برند یک سری از قهوه سازها این اسم است. هدف این برند ارائه ارزش پیشنهادی مرکبی از محصول پایه که همان قهوه است بود تا درآمد بیشتری ایجاد شود. این برند فروش اسپرسو را از طریق یک محفظه مصرفی برای دستگاه‌های اسپرسو انجام داد. از کسب و کاری مبادله‌ای به کسب و کاری با درآمد مکرر تبدیل شد. چرا؟ چون حالا مشتری‌ها باید دائماً آن محفظه‌ها یا همان کپسول‌هایی که احتمالاً دیده‌اید را می‌خریدند.

کارخانه ساعت‌سازی سواچ از فناوری‌هایی که وجود داشت استفاده کرد و ساعت‌های پلاستیکی ساخت و دنیا را تسخیر کرد. ساعت‌هایی که به واسطه تعداد قطعات کمتر و فناوری‌های نوآورانه، ارزان‌تر ساخته می‌شدند. این‌ها را نهایتاً به مد روز تبدیل کرد. همه اینها نشان می‌دهند که نقطه آغازین شما قرار نیست از صفر باشد. چرخ را لازم نیست دوباره اختراع کنید. از الگوها و طرح‌هایی که وجود دارند به نفع کسب و کارتان کمک بگیرید.



در ادامه، این نقطه آغازین را می‌چسباند به پروفایل مشتری و یک قدم بزرگ‌تر رو به جلو برمی‌دارد. در نهایت باید مشتری را درک کنید. تکنیک‌هایی برای درک بینش مشتریان وجود دارند. تکنیک کاشف اطلاعات، تکنیک روزنامه نگار، تکنیک انسان شناس، تکنیک بازیگری نقش یک نفر، تکنیک هم آفرین و تکنیک دانشمند. به کمک این تکنیک‌ها بهتر می‌توانید دنیای آن مشتری را زندگی کنید. بهتر می‌توانید بفهمید نیاز واقعی او چیست.

کتاب بعد از معرفی این ۶ تکنیک، به بخش انتخاب کردن می‌رسد؛ برای انتخاب نمونه‌ها، برای بهبود و ارزیابی ارزش پیشنهادی و برای یکپارچه سازی بینش‌هایی که از مشتری کسب کرده اید. در این قسمت از کتاب، تحلیل رقبا مطرح می‌شود. طراحی ارزش پیشنهادی در مقابل رقبا یعنی عملکرد ارزش پیشنهادی‌تان را در مقابل ارزش‌های پیشنهادی رقبا ارزیابی کنید. این کار را با مقایسه آن‌ها روی تابلوی طراحی استراتژیک که یک ابزار ترسیمی است انجام دهید. این کار روشی ساده اما موثر برای مصور سازی و مقایسه نحوه عملکرد فایده‌های ارزش پیشنهادی‌تان است.

ارزیابی رقبا و مقایسه خودتان با آنها، کار خیلی حساسی است. حساس از این نظر که باید در مرحله درستی انجامش بدهید. اگر زودتر انجام شود شاید شما را مغرور یا سرخورده کند و اگر دیر انجام شود ممکن است بی فایده باشد. در این مرحله است که باید تا میتوانید از نقد دیگران استفاده کنید. بازخوردهای کارآمد را با کلاه های تفکر دوبونو جمع آوری کنید. این کلاه بخش جالبی از حرف های کتاب در این بخشه.

وقتی تمام این ۴ بخش انجام شد، حالا می توانید کمی به شادی کردن بپردازید. در این بخش، مدل کسب و کاری مناسب خودتان را پیدا می کنید. پس حق دارید که خوشحال باشید. تا اینجا تقریباً مقدمات اصلی را فراهم کرده اید. اگر کسی بتواند این همه مقدمه چینی را دقیق و استاندارد پیش ببرد تا حد خیلی زیادی می تواند به آینده کسب و کارش امیدوار باشد. هرچند باید این را هم اضافه کنیم که عنوان کردن چنین نکاتی نباید شما را ایده آلیست کند. قرار نیست برای طراحی بهترین ارزش پیشنهادی و رسیدن به یک ایده درخشان، ۱۰ سال دست دست کنید. به هر حال شما باید کارتان را در موقع مناسب شروع کنید. خیلی از برندهای بزرگ وقتی کارشان رو شروع کردند، اولش یک کسب و کار خیلی معمولی بودند؛ مثل بقیه. با این تفاوت که همیشه در خودشان بازنگری و اصلاح انجام داده اند.

سومین مرحله : آزمون

در این فصل باید تصمیم بگیرید که چه چیزی را آزمایش کنید. بعد از آن، کتاب قدم به قدم با شما پیش می آید تا آزمون مورد نظرتان را شروع کنید و از مخزن آزمون هم کمک بگیرید. کتاب خیلی روی این نکته تاکید دارد که تا زمانی که این مراحل را طی نکرده اید دست به جمع بندی و نتیجه گیری نزنید. در انتها فقط باید میزان پیشرفت خودتان را بسنجید. با انجام این کار می توانید ریسک و عدم قطعیت ایده های تان را برای ارزش های پیشنهادی جدید و بهبود یافته کاهش بدهید.

برای اینکه ریسک کاهش پیدا کند، آزمایش کردن را شروع کنید. یک اصطلاح جالب و مهم در این فصل معرفی شده که اسمش را گذاشته اند: فرآیند توسعه مشتری.

فرایند توسعه مشتری ابداع یک کارآفرین و استاد کسب و کار است به نام استیو بلنک که توضیح می دهد: فرض اساسی این فرایند این است که هیچ واقعیتی را نمی شود پشت میز دفتر کار بهش رسید. پس برای اینکه ایده های خودتان را عملی کنید نیاز به آزمودن آنها با مشتریان و ذی نفعان دارید. در این کتاب از فرآیند توسعه

مشتری استفاده می‌شود تا مفروضات زیربنایی تابلوهای ارزش پیشنهادی و مدل کسب کار به آزمایش گذاشته شوند.

در مورد آزمایش کردن، شما باید اول بدانید که چه چیزی را اصلاً باید آزمایش کنید. بعد باید مشخص کنید چگونه آزمایش را انجام بدهید. هر بار هم دقیقاً مشخص باشد که مرحله بعدی چیست. از آنجایی که فرایند آزمون هزینه مالی و زمانی دارد و شما با آدم‌های واقعی در محل کار یا زندگی‌شان طرف هستید، باید کنترل دقیق روی آن داشته باشید. پیشرفت خود را بسنجید. هیچ کار بی‌هوده‌ای نباید انجام شود. یک تابلو به اسم تابلوی پیشرفت داشته باشید و روی آن همیشه یادداشت کنید که: تا حالا چه چیزهایی را آزمایش کرده‌ام، چه چیزی را آزمایش می‌کنم و چه چیزی از آن یاد می‌گیرم. چقدر پیشرفت کرده‌ام؟

در آخر فصل سوم شما همه چیزهایی که باید را آزمایش کرده‌اید. باید همیشه به خودتان یادآوری کنید که راه‌اندازی ایده‌ها بدون آزمایش آن‌ها، خوش خیالی محض است. آزمایش ایده‌ها بدون راه‌اندازی اونا تنها وقت گذراندن بدون نتیجه است. راه‌اندازی ایده‌های آزمایش شده ممکن است زندگی‌تان به عنوان کارآفرین را تغییر دهد. ولی برای رسیدن به این تغییر و تحول بزرگ باید پیشرفت خودتان را از مرحله ایده تا مرحله اجرای کسب و کار واقعی، لحظه به لحظه بسنجید.



چهارمین مرحله: تکامل

در این مرحله، هر چه کاشته‌اید را برداشت می‌کنید. با مجموعه کارهایی که اینجا باید انجام بدهید، موفقیت کسب و کار خودتان را تضمین می‌کنید. در این مرحله بخش‌های مختلف تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی و مدل کسب و کارتان را همسوسازی می‌کنید. دائماً ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب و کار سازمان‌تان را سنجش و پایش می‌کنید. هدف‌تان باید این باشد که بهبود مستمر و بازآفرینی مستمر اتفاق بیفتد.

همسوسازی یکی از مفاهیم مهم در فصل آخر است. شما به کمک تابلوی طراحی به ذی نفعان اطلاع می‌دهید که روی چه کارها، دردسرها و منفعت‌هایی از مشتریان تمرکز کرده‌اید. توضیح می‌دهید خدمات و محصولات شما چیست و چگونه دردسرها را کاهش و منفعت‌ها را افزایش می‌دهید.

در نتیجه، موظف هستید که پیام‌هایی همسو ایجاد کنید؛ به وسیله تبلیغات. پس مشخص می‌شود که تبلیغات را باید در چه مرحله‌ای آغاز کنید. ساخت ویدئوهای راهنمایی برای استفاده از محصولات یا خدمات شما. طراحی بهترین و مناسب‌ترین و جذاب‌ترین بسته بندی برای محصولات و یا پوستر برای خدمات‌تان، انتشار اسناد فروش برای کسب اطمینان مشتریان و...

ضمن اینکه، همسوسازی باید در مورد ذی نفعان داخلی و خارجی هم بصورت متناسب اتفاق بیفتد. پرسنل شرکت باید متوجه شوند که مشتری چه کسی است و کارها و دردسرها و منفعت‌هایی که برای‌شان کالا یا خدمات ارائه می‌کنند، چه چیزهایی هستند. سهامداران باید بدانند که شما چگونه می‌خواهید نیاز مشتریان را رفع و برای آن‌ها ارزش خلق کنید. شرکای کانال توزیع را در جریان ارزش پیشنهادی‌تان قرار بدهید. کارشناسان بخش فروش باید ویژگی‌های ارزش پیشنهادی را کامل بشناسند. پیام‌های بازاریابی باید بر مبنای همین مسائل باشند.

بعد از همسوسازی، نوبت به سنجش، پایش و بهبود می‌رسد که کلیدواژه‌های فصل آخر هستند. شما باید عملکرد ارزش پیشنهادی خودتان را دائماً ارزیابی کنید تا از استمرار داشتن خلق ارزش برای مشتریان مطمئن شوید. ابزار انجام این کار هم، همان ابزاری است که برای طراحی ارزش پیشنهادی استفاده کردید.

و نهایتاً، آخرین کاری که در کل کتاب به شما معرفی شده: بازآفرینی در عین موفقیت است.

اصلاً برای انجام این کار نباید صبر کنید، ساختارهای سازمانی ایجاد کنید که همزمان امکان بهبود ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب و کار موجود و البته، امکان آفرینش ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب و کار جدیدتر را به شما بدهد. اگر شما خودتان زیرساخت‌های مدیریتی سازمان‌تان را بر این مبنای قرار ندهید، بازار مجبورتن می‌کند تا تن به تغییر و تحول و بازآفرینی در بخشی از ارزش‌ها یا مدل کسب و کارتان بدهید. یک

سازمان موفق، در این زمینه پیش‌رو است و جسارت به خرج می‌دهد. اصلاً اجازه نمی‌دهد شرایط بازار مجبورش کند که تغییر کند. خودش دائماً به دنبال Level Up کردن بخش‌های مختلف سازمانش و به فکر افزایش بهره‌وری نیروی کارش است. از همه این‌ها گذشته، بی‌وقفه بازار و مشتری‌ها را بررسی می‌کند تا متوجه بشود آیا امکانش وجود دارد که ارزش‌های جدیدتری را خلق کند یا خیر.