

دانلود
کتاب



تست مامان

نویسنده : راب فیتزپاتریک



تستِ مامان

چطور با مشتری‌ها صحبت کنیم و با وجودِ دروغ‌هایی
که از همه می‌شنویم، بفهمیم که آیا ایده‌ی
کسب‌وکارمون به درد می‌خوره یا نه.

به نام حق

تستِ مامان

چطور با مشتری‌ها صحبت کنیم و با وجود
دروغ‌هایی که از همه می‌شنویم، بفهمیم که آیا
ایده‌ی کسب‌وکارمون به درد می‌خوره یا نه.

راب فیتزپاتریک

پیش‌گفتار

وقتی کسب‌وکارم در زمینه‌ی رایانش ابری را راه می‌انداختم بسیار خوشحال بودم که **اولین** استارت‌آپ ایران در این زمینه هستم؛ اما همینطور که کسب‌وکار جلوتر میرفت دریافتم که آخرین چیزی که مهم است «اولین» بودن است. بعدها به خوبی یاد گرفتم که چه کسب‌وکاری نوپا و استارت‌آپ باشید و چه در حال ساخت محصولی نو در کسب‌وکاری بزرگ و جا افتاده، مهم است «چیزی بسازید که مردم واقعاً می‌خواهند.» و کلمه‌ی کلیدی اینجا واقعاً است.

ما در فینوا روزانه با چندین استارت‌آپ سر و کار داریم؛ همینطور افراد زیادی از طریق ایمیل یا روش‌های ارتباطی دیگر با ما تماس می‌گیرند تا درباره‌ی کسب وکارشان مشورت بگیرند، چیزی که در بسیاری از آن‌ها مشترک است این است که مساله‌ای واقعی که مردم حاضر باشند پول بدهند یا به‌اندازه کافی توجه کنند را پیدا و حل نکرده‌اند. کلید پیدا کردن و اعتبارسنجی چنین کاری گفتگوی پیوسته و رو در رو با مشتریان است.

به جرأت می‌گویم از میان انبوه کارهایی که بنیانگذاران استارت‌آپ در ابتدای راه باید انجام دهند مهمترین کار اعتبارسنجی و گفتگوی روزانه با مشتریان و گرفتن بازخوردهای درست از آن‌هاست.

بسیاری از استارت‌آپ‌ها توسط افراد فنی راه می‌افتند و آن‌ها دوست دارند که کار فنی انجام دهند، مثلاً کُد نوشتن برای نرم‌افزاری‌ها، چرا که چنین یاد گرفته‌اند و در این کار مهارت دارند؛ ولی باید از حاشیه امن خود بیرون بزنیم و با مشتریان‌مان گفتگو کنیم، چاره‌ای جز این نیست.

اما حتی کسانی که با مشتریان صحبت می‌کنند نمی‌توانند به درستی اعتبارسنجی کنند چراکه صحبت با آن‌ها آداب و تکنیک‌هایی دارد. در میان کتاب‌هایی که برای گفتگو با مشتریان نوشته شده است «تِستِ مامان» یکی از بهترین‌ها است و در چند سال گذشته من همیشه این کتاب را معرفی کرده‌ام.

اگر در حال راه‌اندازی استارت‌آپ یا ساخت محصولی نو هستید همین حالا دست از کار بکشید و نخست این کتاب را بخوانید.

فهرست

مقدمه	۱
فصل اول: تستِ مامان	۹
فصل دوم: دوری از داده‌های بد	۳۱
فصل سوم: پرسیدنِ سوالایِ مهم	۵۵
فصل چهارم: پیچیده و رسمیش نکنین	۷۷
فصل پنجم: تعهد و پیش‌روی	۸۷
فصل ششم: پیدا کردنِ گفت‌وگوها	۱۰۳
فصل هفتم: انتخابِ مشتری‌ها	۱۲۵
فصل هشتم: برنامه‌ریزی و روندِ کار	۱۳۷
جمع‌بندی و برگه‌ی تقلب	۱۵۷

مقدمه

یاد گرفتن از مشتری مثل کندوکاوِ باستان‌شناس‌ها واسه زیرخاکی‌هاست. حقیقت جایی اون پایینه ولی خیلی حساس و شکننده. با هر بیلی که به زمین می‌زنین، به حقیقت نزدیکتر می‌شین اما کافیه که ابزارِ کندوکاوِ شما ناکارآمد باشه تا گنجی که اون زیر هست تیکه‌تیکه بشه.

من تیم‌های زیادی رو می‌بینم که با بولدوزر و دینامیت، کارِ حفاری و کندوکاو رو شروع می‌کنن؛ اونا هرطور که شده مردم رو مجبور می‌کنن تا چیزِ خوشایندی راجع به کسب‌وکارشون بگن. از سوالاتِ خامی مثل ”فکر می‌کنی ایده‌ای که دارم خوبه؟“ استفاده می‌کنن و زیر خاکی‌ای که دنبالش بودن رو با این سوالاتِ خام تیکه تیکه می‌کنن.

از طرفِ دیگه، بعضی از بنیانگذارها سعی می‌کنن یه شهرِ زیرزمینی رو با مسواک کشف کنن و از بیل زدنِ عمیق و پیداکردنِ زیرخاکی‌های باارزش شونه خالی می‌کنن.

چیزی که ما به دنبال کشفِ اون هستیم اینه که چطور کسب و کارمون رو به موفقیت برسونیم. برای این کار، باید خیلی بیل زد و عمیق حفاری کرد. اما یادمون نره که قبل از پیدا کردنِ جوابِ هر سوالی، باید یاد بگیریم که سوالاتِ درستی بپرسیم. سوال‌های غلط اغلب به جواب‌های اشتباه منتهی می‌شن و اون جوابِ اشتباه، خودش می‌تونه باعثِ از بین رفتنِ تمامِ تلاش‌های شبانه‌روزی‌مون بشه. این موضوع خیلی بیشتر از اون چیزی که فکر می‌کنین اتفاق می‌افته.

واقعیت اینه که اهداف و سوال‌های ما، ابزارهای حفاری‌مون هستن. اما قبل از کار با این ابزارها، باید نحوه‌ی استفاده از این ابزارها رو خوب یاد بگیریم، که کارِ راحتی نیست. اما اگه یادمون باشه که چه گنجِ بزرگی زیرِ خاک منتظرمونه، اون موقع به ارزشِ واقعیِ یادگیریِ این مهارت‌ها پی می‌بریم.

آیا این کتاب برای شما نوشته شده؟

سلام، اگر ...

- در مورد توسعه‌ی مشتری (customer development) و لین استارت‌آپ (lean startup) مطالعه داشتین ولی در عمل مطمئن نیستین که چطور با مشتری صحبت کنین.
- فروشنده یا صاحبِ یه کسب‌وکار سنتی هستین و می‌خواین تو یه شرکت تازه تاسیس که هنوز مدل کسب‌وکارش رو طراحی نکرده، فردی تأثیرگذار باشین.
- مینتور (mentor)، حامی و یا سرمایه‌گذار استارت‌آپ‌ها هستین و می‌خواین به اونا کمک کنین تعامل مفیدتری با مشتریاشون داشته باشن.
- عاشق ایده‌ی تجاری جدیدتون هستین و می‌خواین قبل از ترکِ شغلِ فعلی‌تون، از اجرایی بودن ایده‌تون مطمئن بشین.
- دنبال جذب سرمایه برای کسب‌وکارتون هستین و سرمایه‌گذارها ازتون خواستن با مستندات ثابت کنین که ایده‌تون راه‌حلِ یه مسأله‌ی واقعیه.
- کل فرآیندِ راه‌اندازیِ استارت‌آپ به نظرتون خیلی مبهم و سخته و از ته دل آرزو می‌کردین راه ساده‌تری وجود داشت.
- یه حسی بهتون می‌گه یه فرصتِ تجاری جدید پیشِ روتون هست و می‌خواین کم و کاستی‌های این فرصت رو کشف کنین.
- همیشه می‌خواستین که کسب‌وکارِ خودتون رو راه بندارین و می‌خواین از همین امروز تو این مسیر پا بذارین.

این کتاب برای شماست.

صحبت با مشتری سخته

همه‌مون می‌دونیم که آخرش با مشتری طرف هستیم و خیلی‌هامون هم واقعاً می‌ریم و با مشتری‌هامون صحبت می‌کنیم. اما چی می‌شه که در نهایت محصولی می‌سازیم که هیچ‌کس نمی‌خره؟ مگه قرار نبود که صحبت کردن با مشتری، جلوی این فاجعه رو بگیره؟

واقعیت اینه که تقریباً همه‌ی ما روند صحبت با مشتری رو اشتباه جلو می‌ریم. نه تنها خود من شخصاً مرتکب این اشتباه‌ها شدم، بلکه ده‌ها مورد مشابه رو تو بقیه‌ی کسانی که تازه کارشون رو شروع کردن دیدم. با وجود انفجاری که تو زمینه‌ی دانش استارت‌آپی اتفاق افتاده، به نظر می‌رسه روند فهمیدن اینکه مشتری چی می‌خواد فرقی نکرده و همون روال سابق رو طی می‌کنه؛ درست مثل روندی که من تو شرکت اول‌ام‌هَبیت (Habit) داشتم.

استارت‌آپ ما در زمینه‌ی تبلیغات اجتماعی بود و من داشتم دیوونه می‌شدم. سه سال بود که داشتیم با جون و دل کار می‌کردیم. تمام پولی که از سرمایه‌گذار گرفته بودیم ته کشیده بود و به نظر نمی‌اومد بتونیم دوباره سرمایه جذب کنیم. برای اینکه به مشتری‌هامون نزدیک‌تر باشیم به یه کشور دیگه نقل مکان کرده بودیم و چیزی نمونه بود که سر همین موضوع، هم‌بنیانگذار یا کوفاندرمون (co-founder) دیپورت بشه. چند ماه بود که کار اصلی من شده بود «صحبت با مشتری». بعد از ماه‌ها تقلا و ناامیدی در کنار یه تیم خسته و پریشان، تازه متوجه شدم که دارم راه رو به کل اشتباه میرم. شانس آوردم که اشتباهم رو فهمیدم.

خیلی‌هامون این جمله رو شنیدیم که «باید با مشتری‌ها حرف بزنی». این توصیه خودش حرف بدی نیست، اما واقعیت اینه که در نهایت به دردمون نمی‌خوره. مثل این می‌مونه که بچه باحال مدرسه، رفیق درس‌خونش رو

نصیحت می‌کنه که ”یکم باحالت‌تر باش“. این حرف که به درد نمی‌خوره، اون بچه درس‌خون می‌دونه که باید باحال‌تر باشه، مشکل اینجاست که هیچکس نیست بگه چطور باید اینکار رو بکنه.

صحبت با مشتری زمان‌بر هست و امکان داره کل کار، خیلی راحت، با یه حرکت اشتباه خراب بشه. اگه این اشتباه‌ها رخ بده علاوه بر اینکه اون گفت‌وگو با مشتری به درد نمی‌خوره بلکه بدتر، شما رو متقاعد می‌کنه که دارین یه راه اشتباه رو درست می‌رین؛ مشتری‌ها بهتون بازخورد مثبت (و البته کاذب) می‌دن که باعث می‌شه شما پول، وقت و انرژی تیم‌تون رو صرف هیچی کنین. حتا اگه همه‌ی اصول گفت‌وگو با مشتری رو رعایت کنیم، باز هم امکان داره با سهل‌انگاری ما بعضی از مشتری‌ها داده‌های غلطی رو بهمون انتقال بدن.

این کتاب یه راهنمای عملی و کاربردی. دیدگاه‌ها و ابزارهای این کتاب از حوزه‌های مختلفی مثل توسعه‌ی مشتری، تفکر طراحی (Design Thinking)، لین استارت‌آپ، تجربه‌ی کاربری (User Experience)، فروش سنتی و ... گردآوری شده. هم‌چنین این کتاب بر اساس تجربه‌ی کار با تعدادی بنیان‌گذار، تجربیات خودم که شامل شکست و موفقیت در زمینه یادگیری از مشتری بوده و همین‌طور حمایت دوستان و مربیان زیادی نوشته شده.

رویکرد این کتاب در مورد گفت‌وگو با مشتری این هست که صحبت‌های رسمی و تعارف‌ها رو کنار بذاریم و مسئولیت پرسیدن سوال‌های خوب رو خودمون به عهده بگیریم.

بازم یه کتاب دیگه در موردِ فروش و صحبت با مشتری؟

واقعاً قفسه‌ی کتابِ شما به کتابِ دیگه‌ای در موردِ فروش و گفت‌وگو با مشتری نیاز داره؟ و آیا اون کتاب باید کتابی باشه که من نوشتم؟
خب... بله! البته که بله.

دلیلش اینه:

۱) من یه آدمِ فنی و درون‌گرم، نه یه فروشنده. به همین خاطر توی گفت‌وگو و صحبت با مشتری‌ها، بد عمل می‌کنم. تمام کتاب‌های دیگه‌ی مرتبط با فروش که تا امروز خوندم، هم نویسندۀ و هم مخاطب‌شون کسانی بودن که تو سر و کار داشتن با مردم کارشون درسته. اونا قوانینِ نانوشته‌ی صحبت با مشتری رو بلدن. ولی من کورمال کورمال از صفر شروع کردم. اون جمله‌ی معروفِ ”ما خودمون باهاتون تماس می‌گیریم“ رو که شنیدین؟ اوایل ملت این جمله رو بارها بهم می‌گفتن و منم باورشون می‌کردم. اما بعد از مدتی به کمکِ دوستان و مشاورهام، کم‌کم راه و چاهِ کار رو یاد گرفتم و قراردادهایی رو با شرکت‌هایی مثل Sony و MTV بستم... و اینطور بود که من متوجه شدم فرقِ زیادی بینِ تئوری و عمل وجود داره.

۲) قبل از اینکه یاد بگیریم چطور یه کاری رو درست انجام بدیم، باید بفهمیم کجای راه رو داریم اشتباه می‌ریم. حینِ پروژه‌های خودم و کار کردن با بنیان‌گذاری تازه‌کار، لیستِ کاملی از این اشتباه‌های تکراری رو تهیه کردم. تو این کتاب قصد دارم بهتون کمک کنم تا ببینید در چه جاهایی بدون اینکه متوجه بشین احتمالِ اشتباه هست.

و در نهایت این کتاب یه راهنمای کاملاً عملیه نه یه کتابِ قطور پُر از تئوری‌های خسته‌کننده؛ این کتاب پُر هست از راه‌کارهای عملی برای سوال‌هایی از این دست که: از کجا مشتری‌هایی که قرار هست باهاشون صحبت کنیم رو پیدا

کنیم؟ یا چطور تو ملاقات‌هامون، بدون اینکه مشتری فکر کنه که داریم بهش بی‌توجهی می‌کنیم، یادداشت برداریم؟ جوابِ همه‌ی این سوال‌ها توی این کتاب هست.

من نمی‌تونم بهتون یاد بدم چه‌جوری کسب‌و‌کارتون رو بزرگ کنین. اون دیگه با خودتونه. ولی می‌تونم بهتون ابزارِ صحبت کردن با مشتری و جهت دادن به جریانِ گفت‌وگو رو یاد بدم. شما با این ابزار می‌تونین یاد بگیرین که مشتری واقعاً چی می‌خواد. فراموش شدن یه استارت‌آپ، غمگین‌ترین چیزیه که می‌تونه براش اتفاق بیفته و ما می‌خوایم جلوی این اتفاق رو بگیریم.

یادداشتی در موردِ طرحِ کلی کتاب و اصطلاح‌های اون

قرار نیست این کتاب خلاصه‌ی فرآیندِ «توسعه‌ی مشتری» رو توضیح بده یا تعریفِ جدیدی ازش ارائه بده. استیو بلنک (Steve Blank) توی دو کتابِ «راهنمای کارآفرینان» یا The Startup Owner's Manual و «چهار قدم تا تجلی» یا The Four Steps to the Epiphany به صورت کامل در این مورد بحث کرده.

این کتاب روی روش‌های گفت‌وگو با مشتری و یاد گرفتن از اونا تمرکز داره. گفت‌وگو یکی از بزرگترین جنبه‌های توسعه‌ی مشتری‌ه ولی تمام قضیه نیست. برای جلوگیری از اشتباه گرفتن این موضوع با «توسعه‌ی مشتری» از این به بعد به حرف زدن با مردم، «گفت‌وگو با مشتری» یا «صحبت با مشتری» می‌گم.

می‌دونم اکثریت شما روی اهمیتِ گفت‌وگو با مشتری با من توافق دارین. نمی‌خوام در این مورد دوباره متقاعدتون کنم. این کتاب بیشتر از اینکه در موردِ «چرایی» گفت‌وگو با مشتری تمرکز داشته باشه، روی «چگونگی» گفت‌وگو با مشتری بحث می‌کنه.

خوب مقدمه دیگه بسه، بیاین بریم سرِ اصلِ مطلب.

فصل اول

تستِ مامان

می‌گن نباید از مامان‌تون بپرسین که ایده‌تون خوبه یا نه. آره یه جورایی درست می‌گن ولی اونایی که این حرف رو می‌زنن نکته‌ی اصلیِ ماجرا رو متوجه نشدن. شما در واقع نباید از **هیچ کس** درباره‌ی خوب یا بد بودنِ ایده‌تون سوال کنین. حداقل نه با این کلمات. کافیه این سوال رو بپرسین و تو جوابش مامان‌تون (چون خیلی دوست‌تون داره) بیشتر از همه بهتون دروغ می‌گه؛ در کل این سوال، سوالِ درستی نیست و هر کسی رو تشویق می‌کنه که تا حدی تو جواباش دروغ بگه.

هیچ کس وظیفه نداره حقیقت رو به ما نشون بده. این وظیفه‌ی ماست که پیداش کنیم و روشِ رسیدن به حقیقت پرسیدنِ سوال‌های مناسبه.

تستِ مامان یه سری قانونِ ساده، برای طراحی سوال‌های مناسب و خوبه؛ سوال‌هایی که حتا تو جوابشون مامانا هم نتونن بهمون دروغ بگن، چه برسه به مشتری‌ها.

قبل از اینکه سراغِ این قانون‌ها ببریم، بیاین دو تا گفت‌وگوی متفاوت با مامان رو بررسی کنیم و ببینیم راجع به ایده‌مون چی می‌تونیم کشف کنیم: کتابِ آشپزی دیجیتال برای آی‌پد (iPad).

رَد شدن تو تستِ مامان

پسر: "مامان، مامان، من یه ایده برای پول درآوردن دارم. می‌شه برات تعریفش کنم؟" پسرِ دانشمند کلی فکر کرده تا به این ایده رسیده. لطفاً با احساساتم بازی نکن.

مامان: "البته عزیزم" تو پسرِ یکی یه دونه‌ی مامانی و من برا اینکه ناراحتت نکنم حتا حاضرم دروغ هم بگم.

پسر: "تو از آی‌پدِ خیلی خوشش میاد؟ خیلی ازش استفاده می‌کنی، نه؟"

مامان: "آره" تو همین جوابو می‌خواستی و گرفتی.

پسر: "خب، پس حاضری یه آپ بخری که مثل یک کتاب آشپزی رو آی‌پدِ می‌مونه؟" من خوش‌بینانه یه سوال فرضی پرسیدم و می‌دونم که چه جوابی رو می‌خوام ازت بشنوم.

مامان: "اُممم..." انگار که من تو این سن و سال به یه کتاب آشپزی دیگه احتیاج دارم.

پسر: "هزینش هم فقط ۴۰ هزار تومنه... حتا ارزون‌تر از اون کتاب‌های آشپزی‌ای که تو قفسه داری" مهم نیست که جوابِ سوالِ قبلی رو خیلی سرد دادی، بهتره بیشتر در مورد ایده فوق‌العادم توضیح بدم.

مامان: "خُب ... " مگه قیمت آپ‌ها معمولاً سه چهار هزار تومن نیست؟

پسر: “و می‌تونی توش دستورِ غذا با دوستات به اشتراک بذاری، یه آپ آی‌فون داره که لیستِ خریدت توشه و حتا ویدیوهایِ اون آشپزِ معروفه که عاشقشی رو هم داره.” خواهش می‌کنم بگو «آره». تا نگی، دست بردار نیستم.

مامان: “ا... آره عزیزم، عالیه. راس می‌گی، چهل هزار تومن که چیزی نیست. بگو ببینم توش عکسِ خود غذاها هم هست؟” من که نمی‌خوام الان بخرمش بذا بگم هم آپ خوبیه، هم قیمتش خوبه. بهتره یه ویژگیِ جدید هم پیشنهاد بدم تا فکر کنه واقعاً دارم بهش فکر می‌کنم.

پسر: “آره قراره توی آپ عکسِ غذاها رو هم بذاریم... ممنونم مامان. عاشقتم!” من این مکالمه رو به اشتباه اعتبارسنجی تلقی کردم.

مامان: “نمی‌خواهی یه کم لازانیا بخوری؟” من نگرانم که با این ایده‌هایی که تو داری حالا حالا ها از عهده‌ی هزینه‌ی خورد و خوراک‌ام بر نیای. لطفاً یه چیزی بخور!

کارآفرینِ گمراهِ داستانِ ما بعد از چند تا مکالمه‌ی شبیهِ این، خیلی سریع متقاعد می‌شه که در موردِ ایده‌اش درست فکر می‌کنه، از کارش استعفا می‌ده و همه‌ی پس‌اندازش رو صرفِ ساختنِ این اپلیکیشن می‌کنه. بعد تعجب می‌کنه که با وجودِ دقتی که به خرج داده چرا هیچ‌کس، حتا مامان‌اش، بابتِ این آپ پولی نمی‌ده!

صحبت نکردن با مشتری خیلی بهتر از یه گفت‌وگوی گمراه‌کننده‌اس. وقتی در موردِ موضوعی اطلاع نداشته باشیم، تصمیماتی که در اون مورد هست رو با احتیاط می‌گیریم. ولی اگه اطلاعاتمون در اون مورد غلط باشه، تصمیماتی که می‌گیریم خطرناک می‌شن. جمع‌آوری یه سری داده‌های اشتباه، مثلِ اینکه یه آدم مست رو متقاعد کنیم که هوشیاره: به هیچ دردی نمی‌خوره.

بیابین اشتباهای مکالمه‌ی قبلی رو برطرف کنیم و ثابت کنیم که اگه گفت‌وگو رو درست پیش ببریم، حتا مامان هم می‌تونه در مورد اعتبارسنجی ایده‌مون کمک کنه.

قبولی تو تستِ مامان

پسر: “مامان! آی پدِ جدید چطوره؟”

مامان: “وای عاشقشم. هر روز ازش استفاده می‌کنم.”

پسر: “معمولاً چه کارایی باهاش می‌کنی؟” ای وای من! یه سوال کلی پرسیدیم. باید حواس‌مون باشه که جوابش نمی‌تونه خیلی به درد بخور باشه.

مامان: “خُب... اخبار می‌خونم، سودوکو بازی می‌کنم، با دوستانم گپ می‌زنم... کارای معمولی.”

پسر: “آخرین کاری که باهاش انجام دادی چی بود؟” به رفتارهای گذشته فرد دقت کنین تا به داده‌های واقعی و قابل اعتماد برسین.

مامان: “می‌دونی که من و پدرت داریم برای سفرمون برنامه‌ریزی می‌کنیم، داشتیم دنبال هتلِ مناسب می‌گشتم.” پس مامان از آی پدش علاوه بر سرگرمی برای انجام کارهاش هم استفاده می‌کنه. این مورد رو فقط اینجوری می‌شد فهمید و تو جوابِ قبلی مامان که با کلمه‌ی «معمولاً» شروع شد، نمی‌شد کشف‌اش کرد.

پسر: “از آپ خاصی برای این کار استفاده کردی؟” یه سوال که می‌تونه ناخودآگاه به صحبت‌های مامان جهت بده. ولی گاهی مجبوریم به بحث یه تلنگر بزنیم و جهتِ گفت‌وگو رو به سمتی که می‌خوایم بکشیم.

مامان: “نه! فقط از گوگل استفاده کردم. نمی‌دونستم که برنامه‌ای برای این کار

هست. اسمش چیه؟“ جوان‌ترها از آپِ استور (App Store) به عنوان موتور جستجو استفاده می‌کنن، درحالی که مامان شما تا زمانی که کسی بهش آپ‌ای رو توصیه نکرده، اون رو نصب نمی‌کنه. اگه این موضوع تو مقیاسِ بزرگتر درست باشه، پیدا کردنِ یه کانالِ بازاریابیِ خوب و خارج از آپِ استور واجبه.

پسر: “مامان! بقیه‌ی آپ‌هایی که روی گوشیت داری رو چطور پیدا کردی؟“
برای فهمیدنِ رفتار و انگیزه‌ی افراد باید عمیق‌تر بشیم و سوال‌هایی بپرسیم که جواب‌شون برامون غیرمنتظره هست.

مامان: “روزنامه‌ای که می‌خونم، یکشنبه‌ها یه ستون داره به اسمِ آپِ هفته.“
شما آخرین باری که یه روزنامه رو ورق زدین یادتون نیست ولی به نظر می‌رسه تبلیغاتِ چاپی سنتی یکی از گزینه‌های مناسب برای جذبِ مشتری‌هایی مشابهِ مامان تون باشه.

پسر: “آهان که اینطور... راستی مامان، یه کتابِ آشپزی جدید تو قفسه دیدم. قبلاً اونو نداشتی، از کجا اومده؟“ ایده‌های تجاری معمولاً نقاطِ شکستِ متعددی می‌تونن داشته باشن. یکی از این نقاطِ احتمالی شکست این بود که آیا مامان‌ها آپ نصب می‌کنن یا نه. دومی اینه که اصلاً از کتابِ آشپزی استفاده می‌کنن یا نه.

مامان: “اون کتاب رو می‌گی؟! عیدِ امسال شهین خانوم برام عیدی آورده بود، حتا ورقش هم نردم. نمی‌دونم شهین با خودش چی فکر کرده؟ یعنی من، تو این سن و سال برا پختنِ لازانیا به کتابِ آشپزی نیاز دارم؟“ آهان! یه جوابِ طلایی به سه دلیل: (۱) مسن‌ترها دیگه به دستورِ پخت‌های عمومی نیاز ندارن. (۲) شاید بشه رویِ بازارِ هدیه‌ی کتاب حساب باز کرد. (۳) شاید بخشِ مشتری انتخابی ما درست نیست. شاید چون جوان‌ترها هنوز خیلی از اصول ابتداییِ آشپزی رو نمی‌دون، اونا باشن که مشتری ما هستن.

پسر: “مامان! آخرین کتابِ آشپزی‌ای که خودت خریدی چی بود؟“ با پرسیدنِ

سوالای مشخص، جلوی جواب‌های کلی مثل "من کتاب آشپزی نمی‌خرم" رو بگیرین.

مامان: "حالا که بهش فکر می‌کنم، حدود سه ماه پیش یه کتاب خریدم به اسم «آشپزی گیاهی». پدرت به خاطر بیماریش سعی می‌کنه غذاهای سالم‌تری بخوره و فکر می‌کنیم آشپزی من با خوندن این کتاب خوشمزه‌تر و سالم‌تر بشه." یه نکته طلایی دیگه: آشپزهای باتجربه ممکنه هنوزم کتابهای آشپزی خاصی رو بخرن.

گفت‌وگو ادامه پیدا می‌کنه و اگه خوب پیش بره، می‌تونم صحبت رو به این سمت ببرم که آیا مامان تابحال به‌دنبال دستورات غذایی در آی‌پد و یا ویدیوهای آموزش آشپزی تو یوتیوب (Youtube) بوده یا نه.

شما از مادرتون به‌خاطر لازانیا تشکر می‌کنین، به کاکتوسی که تازه خریدین آب می‌دین و از خونه می‌زنین بیرون. با این گفت‌وگو شما یاد گرفتین که ساختن یه اپلیکیشن، انتشار اون تو آپ استور و انتظار برای اینکه مردم اون رو بخرن، اصلاً برنامه‌ی خوبی برای شروع یه کسب‌وکار نیست. با این گفت‌وگوی ساده، شما دید بهتری نسبت به مسأله، روش احتمالی تبلیغات و بخش‌بندی مشتری‌هاتون (Customer Segmentation) پیدا کردین. به این می‌شه گفت یک گفت‌وگوی مفید.

یه گفت‌وگوی مفید

معیار مفید بودن صحبت با مشتری اینه که چقدر اطلاعات واقعی در مورد زندگی و دیدگاه مشتری جمع کردیم. این نوع اطلاعات هستن که به درد بهبود کسب‌وکارمون می‌خورن.

ایده‌ی اولیه‌مون یادتون هست؟ افراد مسن از کتابهای آشپزی و آی‌پد خوش‌شون میاد؛ پس ما یه کتاب آشپزی برای آی‌پد می‌سازیم. این ایده، خیلی کلی هست و حین راه‌اندازی اون باید جواب ده‌ها سوال رو پیدا کنیم.

ما با یه ایده‌ی اولیه‌ی مبهم، نمی‌تونیم به هیچ‌کدوم از پرسش‌های اساسی مثل «چه نوع دستورات آشپزی رو باید توی آپ بذاریم» و یا «مردم چطور قراره ما رو بشناسن؟» جواب بدیم. تا وقتی که به جزئیات ایده‌ها فکر نکردیم، همه ایده‌ها عالی به نظر می‌رسن.

فقط بعد یه بار صحبت با مامان (یا مشتری‌مون)، دید بهتر و شفاف‌تری نسبت به ایده‌مون داریم. حالا می‌دونیم که حداقل ۲ بخش مشخص از مشتری‌ها داریم که هر کدوم از اونا یه محصول کاملاً متفاوت می‌خوان. علاوه بر این ریسک‌های مهمی رو شناسایی کردیم که قبل از شروع جدی کار باید بهشون فکر کنیم:

۱) ما می‌تونیم دستور پخت غذاهایی خاص (محلی، غذاهای رژیمی) که شاید آشپزهای باتجربه بلد نباشن رو پیشنهاد بدیم. بزرگترین سوالی که پیش میاد اینه که چطور وقتی مشتری‌هامون به دنبال اپلیکیشن‌ها نیستن، بهشون دسترسی پیدا کنیم؛ به نظر می‌رسه می‌تونیم از مجلات و روزنامه‌ها برای تبلیغات استفاده کنیم.

۲) از طرف دیگه، می‌تونیم برای آشپزهای جوانی که از طریق آپ دستور بهشون

دسترسِ راحت‌تری داریم و هنوز دستورِ پختِ غذاها رو خوب حفظ نشدن، آپی با دستورِ پختِ غذاهایِ عمومی آماده کنیم. البته هنوز تو این بخش از مشتری‌هامون با هیچ‌کس صحبت نکردیم، پس سوال‌های زیادی داریم؛ مثلاً آیا این گروه که معمولاً عادت به خریدنِ کتاب‌های آشپزیِ گرون ندارن، اپلیکیشنِ ما رو میخرن یا نه.

اونچه که از اولین گفت‌وگو عایدمون شد، چیزی جز طنابی برای دار زدن خودمون نبود. اما دومین گفت‌وگو واقعیت‌هایی رو بهمون نشون داد که می‌تونیم بر اساسِ اونا کار رو جلو ببریم. حالا سوال اینجاست که چرا اینطور شد؟ چه کارِ متفاوتی توی گفت‌وگوی دوم انجام دادیم؟

دلیلِ اینکه مامان نمی‌تونست بهمون دروغ بگه این بود که ما به هیچ وجه در مورد ایده‌مون صحبت نکردیم.

یه جورایی عجیبه، مگه نه؟ ما بدون اینکه حرفی از ایده‌مون بزنیم می‌فهمیم که آیا ایده‌مون به دردِ مشتری می‌خوره یا نه. در واقع به جای اینکه از ایده‌مون صحبت کنیم، در موردِ مخاطب و زندگیش صحبت می‌کنیم.

یادمون باشه که حرف زدن از ایده‌مون، وحیِ مُنزل نیست. البته که برای پول گرفتن از مردم، باید در موردِ چیزی که داریم می‌سازیم باهاشون صحبت کنیم. ولی باید دقت کنیم که «هر سخن وقتی و هر نکته مکانی دارد».

اگه تو صحبت‌هاتون با افراد، جلوی خودتون رو بگیرین و در موردِ ایده‌تون حرف زنن، خود به خود سوال‌هایی که می‌پرسین بهتر می‌شن. این کار، ساده‌ترین و بزرگ‌ترین قدمی هست که می‌تونین برای بهبودِ گفت‌وگوهاتون انجام بدین.

برای راحتیِ کارتون سه تا قانون ساده وجود داره که باید همیشه یادتون باشه. به مجموعِ این سه قانون، خانوم‌ها و آقایون (صدایِ نواختنِ درام...)، «تستِ مامان» می‌گیم:

- در موردِ زندگی افراد صحبت کنین، نه ایده‌ی خودتون.
- به جای سوال‌های کلی و نظرِ افراد در موردِ آینده، در موردِ اتفاق‌های مشخصِ گذشته‌ی اونا سوال کنین.
- کمتر حرف بزنین و بیشتر گوش بدین.

اسم این قانون‌ها رو تستِ مامان گذاشتیم، چون به سوال‌هایی منجر می‌شن که حتا مامان‌تون هم نمی‌تونه در جواب‌شون بهتون دروغ بگه. وقتی این سه مورد رو درست انجام بدین، مردم حتا متوجهِ ایده‌تون هم نمی‌شن. یه سری ابزارها و ترفندهای مهمِ دیگه هم هستن که تا آخر کتاب بهتون معرفی می‌کنم. ولی قبلش بذارین تستِ مامان رو روی چند تا سوال آزمایش کنیم.

فوتِ کوزه‌گری: صحبت با مشتری به صورتِ پیش‌فرض قراره اشتباه جلو بره. این وظیفه‌ی شماست که مراقبِ این اشتباه‌ها باشین و روند گفت‌وگو با مشتری رو درست جلو ببرین.

سوالِ خوب... سوالِ بد

نظرتون در مورد سوال‌های لیستِ پایین چیه؟ به نظرتون کدام یکی‌شون جزو سوال‌های خوبین و کدام یکی‌شون جزو سوال‌های بد؟ این سوال‌ها تو تستِ مامان قبول می‌شن؟ چطور می‌تونیم این سوال‌ها رو بهتر کنیم؟ یکم روی این سوال‌ها فکر کنیم تا تو ادامه‌ی کتاب در موردشون بیشتر بحث کنیم.

- فکر می‌کنین ایده‌ی خوبیه؟
- شما محصولی رو که فلان کار رو انجام بده می‌خرین؟
- برای محصولی که فلان کار رو انجام بده چقدر حاضرین پول بدین؟
- اگه محصول یا سرویسِ رویاییِ شما وجود داشت، اون محصول یا سرویس چطور بود؟
- چرا فلان ویژگی رو می‌خواین؟
- اگه محصول این ویژگی رو نداشته باشه چی می‌شه، چه پیامدهایی برای شما داره؟
- می‌شه در مورد آخرین باری که این اتفاق افتاد بیشتر توضیح بدین؟
- روندِ کارتتون رو برام توضیح می‌دین؟
- برای حلِ مشکل‌تون چه راه‌حل‌های دیگه‌ای رو امتحان کردین؟
- حاضرین مبلغِ n تومن رو برای محصولی که فلان کار رو انجام می‌ده، پرداخت کنین؟
- در حالِ حاضر مشکل‌تون رو چطور حل می‌کنین؟
- تصمیم‌های مالی رو چه کسی یا کسایی می‌گیرن؟
- به نظرتون دیگه با کی صحبت کنم خوبه؟
- به نظرتون سوالی باقی مونده که من نپرسیده باشم؟

“فکر می‌کنین ایده‌ی خوبیه؟”

یه سوال افتضاح! تا زمانی که محصول یا ایده‌تون وارد بازار نشه، نمی‌تونین جواب این سوال رو پیدا کنین. هر چیز دیگه‌ای صرفاً یه اظهار نظر شخصیه. مگر اینکه نظر افرادِ متخصص تو این زمینه رو بپرسین که خیلی احتمال داره به اشتباه نظرشون مثبت باشه.

بیایین این سوال رو بهترش کنیم: فرض کنیم شما می‌خواین نرم‌افزاری بسازین تا به شرکت‌های ساختمانی برای مدیریتِ تامین‌کننده‌هاشون کمک کنه. می‌تونین ازشون بپرسین که همین الان چطور اینکار رو می‌کنن؟ ازشون بخواین در موردِ روندِ فعلیِ کارشون توضیح بدن؛ از کدوم قسمتِ این روند خوششون میاد و کدوم بخشِ کار اذیتشون می‌کنه. چه راه‌کارهایی قبل از راه‌کارِ فعلی‌شون برای این مشکل امتحان کردن؟ آیا دنبال جایگزینی برای ابزارِ فعلی‌شون هستن؟ اگه آره، چرا تا الان این کار رو نکردن، چی باعث می‌شه از نرم‌افزارِ قبلی دِل نَکنن؟ کدوم بخش از راه‌حلِ فعلی‌شون باعث می‌شه که پول‌شون بی‌خودی هدر بره؟ بودجه‌ای برای تهیه نرم‌افزار جایگزین وجود داره؟ بعد از پیدا کردنِ جوابِ این سوال‌ها، کلاه خودتون رو قاضی کنین بگین که ایده‌تون خوبه یا بد.

فوتِ کوزه‌گری: نظراتِ شخصی به درد نمی‌خورن.

“شما محصولی رو که فلان کار رو انجام بده می‌خرین؟”

یه سوال بدِ دیگه! شما دارین نظرِ کسانی رو می‌پرسین که خوش‌بینانه به قضیه نگاه می‌کنن و دوست ندارن شما رو دلسرد کنن. بنابراین جوابِ این سوال همیشه «بله» هست و بی‌ارزش.

بیایین این سوالِ اشتباه رو درست کنیم: ازشون بپرسین که همین الان چطور

فلان مسأله رو حل می‌کنن و این راه‌حل چقدر براشون هزینه داره. راه‌حل فعلی چقدر از وقت‌شون رو می‌گیره. ازشون بخواین تا آخرین باری که با اون مسأله مواجه شدن رو کامل براتون توضیح بدن. اگه هنوز اون مشکل رو حل نکردن، علت‌اش رو بپرسین. اصلاً این مسأله اونقدر براشون حیاتی بوده که دنبال راه‌حل باشن؟ یا اونقدر بی‌اهمیت بوده که حتا در موردش گوگل هم نکردن.

فوتِ کوزه‌گری: هر چیزی که در مورد آینده باشه، یه دروغِ خوش‌بینانه‌ست.

”برای محصولی که فلان کار رو انجام بده چقدر حاضرین پول بدین؟“

یه سوالِ بد. دقیقاً به بدیِ همون سوالِ قبلی، با این تفاوت که چون توی جوابی که می‌شنوین عدد و رقم وجود داره، احتمال داره فکر کنین دقیق و درسته.

چطور این سوال رو درست کنیم؟ مثلِ سوال‌های قبلی در موردِ زندگیِ مشتری، همون‌جوری که هست، سوال کنین؛ مشکلِ فعلی چقدر براشون هزینه داره؟ الان چقدر برای حلِ اون مشکل دارن هزینه می‌کنن یا چقدر بودجه برای این کار اختصاص دادن؟ امیدوارم کم‌کم متوجهِ الگویِ سوال‌هایی که باید بپرسین، شده باشین.

فوتِ کوزه‌گری: افراد اگه احساس کنن که دوست دارین دروغ بشنوین، حتماً بهتون دروغ می‌گن.

”اگه محصول یا سرویسِ رویاییِ شما وجود داشت، اون محصول یا سرویس چطور بود؟“

اگه به دنبالِ این سوال، پرسش‌های مرتبط دیگه‌ای پرسیده بشه، از سریِ سوال‌های قابلِ قبوله. وگرنه به تنهایی سوالِ بدیه. سوال‌هایی شبیه به این،

مثلِ پاس دادنِ توپ برای زدنِ آبخارِ تو بازیِ والیباله. به تنهایی فایده‌ای نداره ولی شما رو تو موقعیتِ خوبی قرار می‌ده تا ازش استفاده کنین.

بیاین این سوال رو بهتر کنیم: این سوال وقتی ارزشمند می‌شه که بتونیم با پرسیدنش به دلیلِ اصلیِ نیازِ مشتری به ویژگی‌های محصول پی‌ببریم. شما که فقط به دنبال جمع‌آوریِ ویژگی‌های درخواستیِ مشتری نیستین. هدفِ این سوال این نیست که با نظرِ جمع محصولی رو تولید کنین. شما به دنبالِ انگیزه‌ها و مشکلاتی هستین که باعث شده مشتری اون ویژگی‌ها رو درخواست کنه.

فوتِ کوزه‌گری: مردم مشکلاتشون رو می‌شناسن ولی نمی‌دونن چطور باید اون مشکلات رو حل کنن.

“چرا فلان ویژگی رو می‌خواین؟”

سوال خوبیه. من از این جور سوال‌ها خوشم میاد. این سوال می‌تونه ما رو از یه مشکلِ کاذب به مشکلاتی که واقعاً باید حل بشن برسونه.

برای مثال، استارت‌آپی رو می‌شناسم که با کارمندای بخشِ مالی شرکت‌ها صحبت می‌کردن. اون کارمندا هر روز چند ساعت زمان می‌داشتن تا از طریقِ ایمیل، فایل‌هایِ اکسل‌شون رو برای همدیگه بفرستن و دنبال ابزارِ ارتباطیِ بهتری بودن تا بتونن تو وقت‌شون صرفه‌جویی کنن. وقتی ازشون پرسیده شد که «چرا دنبال همچین ابزاری هستین؟» جوابشون این بود که «این‌طوری می‌تونیم مطمئن باشیم که همه‌مون روی آخرین نسخه‌ی فایل کار می‌کنیم». آهان! راه‌حلِ نهاییِ شباهتِ کمی به ابزارِ ارتباطی‌ای که دنبالش بودند داشت و بیش‌تر شبیهِ دراپ‌باکس (Dropbox) بود. سوال‌هایی شبیهِ “چرا این ویژگی رو می‌خواین؟” انگیزه‌های مشتری رو نشونه می‌گیره. این جوری «چرایی»

داستان دست‌تون می‌اد.

فوتِ کوزه‌گری: تا وقتی که هدفِ اصلیِ افراد از انجامِ کاری رو پیدا نکردین، تمام تیرها تون رو تو تاریکی شلیک می‌کنین.

”اگه محصول این ویژگی رو نداشته باشه چی می‌شه، چه پیامدهایی برای شما داره؟“

سوال خوبیه. با پرسیدنش می‌شه مشکلاتی که ”برای حل‌شون حاضرم پول پرداخت کنم“ و مشکلاتی که ”اعصاب خُردکن هستن اما باهاشون کنار میام“ رو از هم تشخیص داد. بعضی مشکلات راه‌حل‌های بزرگ و پُرهزینه دارن و در مقابل، مشکلاتِ دیگه‌ای هستن که اهمیتِ چندانی ندارن. برای همین مهمه که بفهمیم مشکلِ مشتری تو کدوم دسته قرار داره. در ضمن جوابِ این سوال می‌تونه سرِ نخ‌هایی رو در موردِ قیمت‌گذاری بهمون بده.

یه بار یکی از مشتری‌هامون داشت در موردِ روندِ انجامِ کاری صحبت می‌کرد که ما قصد داشتیم بهبودش بدیم. حینِ اینکار از کلمه‌هایی مثل ”فاجعه“ در کنار کلی داد و بیداد و تکون دادن دستش استفاده می‌کرد. ولی وقتی ازش پرسیدم چطور این مشکل رو حل کردین، شونه‌ای بالا انداخت و گفت: ”آخرسر با یه مشت کارورز مشکل رو پوشش دادیم. راستش الان تقریباً دیگه مشکلی نداریم.“

فوتِ کوزه‌گری: بعضی از مشکلات اهمیتِ خاصی ندارن.

”می‌شه در موردِ آخرین باری که این اتفاق افتاد بیشتر توضیح بدین؟“

سوال خوبیه. احتمالاً این گفته معروف رو در موردِ نویسنده‌گی شنیدین که ”قصه‌ها قراره بهمون نشون بدن، نه اینکه بهمون توضیح بدن“. مشتری‌های

شما هم مثل قصه‌هان. بجای نظرات اونا، به کارهایی که انجام می‌دن توجه کنین. اگه برگرفروشی زدین، نظرسنجی از مشتری‌ها درباره‌ی این که چیزبرگر رو ترجیح می‌دن یا همبرگر رو، احمقانه است. بجاش فقط ببینین که کدوم رو بیشتر می‌خرن (ولی اگه می‌خواین بفهمین چرا یکی رو به دیگری ترجیح می‌دن، مجبورین باهاشون صحبت کنین).

وقتی افراد رو در حین انجام کاری تماشا می‌کنین به ندرت پیش میاد که فریب حرف‌هاشون رو بخورین. تا جای ممکن به واقعیت‌ها نزدیک بشین؛ مشاهده‌ی بدون واسطه‌ی افراد، حین انجام کار مورد نظر شما بهترین راه برای از بین بردن ابهام‌ها و نقطه‌های کور یه مسأله است. اگه نمی‌تونین این موقعیت رو ایجاد کنین، سوال در مورد آخرین باری که اتفاق مورد نظر شما براشون افتاده می‌تونه خیلی مفید باشه.

معمولاً وقتی در مورد روند کار و زندگی روزانه‌ی مشتری‌هاتون می‌پرسین، ناخواسته و به صورت غیر مستقیم به جواب خیلی از سوال‌هاتون هم می‌رسین... سوال‌هایی از این دست: این که چطور روزشون رو می‌گذرونن، از چه وسیله‌هایی استفاده می‌کنن، با چه کسانی صحبت می‌کنن؟ چه محدودیت‌هایی در طول روز و زندگی‌شون دارن؟ چطور محصول شما می‌تونه بدردشون بخوره؟ و یا این که محصول شما به چه ویژگی‌هایی نیاز داره تا بیشتر به دردشون بخوره؟

فوت کوزه‌گری: بررسی رفتار مشتری به مشکلات و کاستی‌ها رو مشخص می‌کنه. حرف‌های مستقیم افراد در مورد مشکلاتشون زیاد قابل اتکا نیست.

”برای حلِ مشکلِ تون چه راه‌حل‌های دیگه‌ای رو امتحان کردین؟“

یه سوالِ خوب. الان از چه راه‌حل یا محصولی استفاده می‌کنن؟ این محصول چقدر براشون هزینه داره؟ چه چیز اون محصول رو دوست دارن و از کجاش بدشون میاد؟ اگه راه‌حل جدیدی پیدا بشه که مشکلاتِ قبلی رو حل بکنه آیا ارزش‌اش رو داره که محصول قبلی رو به کُل کنار بذارن؟ اگه بخوان راه‌حلِ جدیدی رو جایگزین کنن چقدر براشون هزینه داره؟

یه بار یه ایده‌ای رو با یکی از مشتریای بالقوه مطرح می‌کردم، خیلی هیجان زده گفت: ”هی پسر، این اتفاق همیشه برام می‌افته، من قطعاً برای چیزی که بتونه این مشکل رو حل کنه پول می‌دم.“

خب این جواب یه وعده‌ی سرخرمن برای آینده بود، بدون هیچ تعهدی. باید می‌فهمیدم که این وعده درسته یا غلط. ازش پرسیدم، ”آخرین باری که این اتفاق برات افتاد کی بود؟“ که متوجه شدم که همین اواخر این اتفاق براش تکرار شده. نشونه‌ی خوبی بود. برای فهمِ بیشتر موضوع پرسیدم ”می‌تونی بهم بگی چطور تونستی مشکل رو حل کنی؟“

با تعجب بهم نگاه کرد. به همین خاطر سوالِ دیگه‌ای پرسیدم.

”برا پیدا کردن راه‌حلِ این موضوع گوگل کردی؟“

صورتش شبیه کسی شد که مامانش موقعِ دزدیدن شکلاتِ مِچ‌اش رو گرفته باشه... آخرش گفت:

”نه، واقعاً بهش فکر نکرده بودم. می‌دونم؛ من به این مشکل عادت دارم و باهاش کنار اومدم!“

خلاصه اینکه اولش مشتری «قطعاً» حاضر بود بابتِ راه‌حلی که ما قرار بود ارائه بدیم پول پرداخت کنه. ولی وقتی کمی جلو رفتیم متوجه شدیم که اون مشکل حتا اون قدر براش مهم نبوده که به خودش زحمتِ یه جستجوی

ساده‌ی گوگل رو بده (از قضا در این مورد راه‌حل هم وجود داشت).

راحت می‌شه با یه سوالِ اشتباه احساساتِ مشتری رو در موردِ موضوعی تحریک کرد؛ «از اینکه موقعِ حملِ یه بسته، بندِ کفش‌تون باز بشه متنفر نیستین؟» - «آره، خیلی بد می‌شه!» و بعد من میرم و «بندِ کفشِ باز نشدنی» خودم رو طراحی و تولید می‌کنم، بدون اینکه توجه کنم اگه واقعاً براش چنین مسأله‌ای مهم بود، از گرهِ دوقلو استفاده می‌کرد.

فوتِ کوزه‌گری: اگه اونا قبلاً دنبالِ راه‌حلی برای مشکل‌شون نگشتن، پس هیچ دلیلی نداره که بخوان دنبالِ راه‌حل شما باشن.

“حاضرین مبلغِ n تومن رو برای محصولی که فلان کار رو انجام می‌ده، پرداخت کنین؟”

یه سوالِ بد. اینکه به سوالِ تون یه عدد اضافه کردین باعث نمی‌شه که سوالِ خوبی باشه. این سوال به همون دلایل قبلی خوب نیست. افراد در موردِ کارهایی که تو آینده قرار هست انجام بدن بیش از حد خوشبین هستن و دوست دارن با حرف‌هاشون شما رو خوشحال کنن. در ضمن این سوال بیشتر از اینکه در موردِ زندگیِ اونا باشه در موردِ ایده‌ی شماست.

بیاین این سوال رو درست کنیم: مثلِ همیشه، از چیزایی سوال کنین که افراد الان انجام می‌دن نه کارهایی که در آینده ممکنه انجام بدن. نگاهِ منطقیِ اینه که محصول‌تون رو بر اساس ارزشی که برای مشتری داره قیمت گذاری کنین و نه هزینه‌ای که برای شما داره. ولی بدون اطلاع از وضعیت و گردشِ مالی مشتری‌تون نمی‌تونین ارزشِ محصول رو برآورد کنین.

راه دیگه برای درست کردن این سوال اینه که، اگه به قدر کافی محصولتون رو جلو بردین که قابلیت فروش داره، واقعاً از مشتری بابت‌اش پول بخواین. اگه

مبلغی رو بابت فروش یا پیش‌فروش دریافت کردین، می‌تونین مطمئن باشین که دارن واقعیت رو می‌گن.

فوت کوزه‌گری: اگه خواستین بدونین مردم در مورد خرید محصولتون راست می‌گن یا دروغ، ازشون پول درخواست کنین.

”در حال حاضر مشکلتون رو چطور حل می‌کنین؟“

سوال خوبیه. این سوال علاوه بر اطلاعات مربوط به روند کاری مشتری، سر نخ‌های اولیه در مورد قیمت گذاری بهمون می‌ده. مثلاً اگه اونا صد هزار تومن در ماه برای یه راه‌حل سَمَبَل شده پرداخت می‌کنن، می‌شه تخمین زد که حدود قیمت محصول شما تو این بازار چقدر قراره باشه. از طرفی، ممکنه برای پشتیبانی وب‌سایت فعلی‌شون به یه شرکت طراحی وب، سالانه ۶۰ میلیون تومن هزینه پرداخت کنن. در این صورت خودتون رو درگیرِ چونه زدن روی صد هزار تومن نکنین.

بعضی وقت‌ها هر دو حالت بالا هم‌زمان اتفاق می‌فته و این شما هستین که باید تصمیم بگیرین که خودتون رو چی معرفی کنین. آیا می‌خواین جایگزین یک نرم‌افزار باارزش سالانه فقط یک میلیون و ۲۰۰ هزار تومن باشین یا جایگزین یه شرکت بزرگ طراحی وب باارزش سالانه ۶۰ میلیون تومن؟

فوت کوزه‌گری: با اینکه خیلی کم پیش میاد کسی بهتون بگه که حاضره چقدر بابت محصولتون پرداخت کنه ولی می‌شه به صورت غیرمستقیم فهمید که اون محصول واقعاً چقدر برای مشتری ارزش داره.

“تصمیم‌های مالی رو چه کسی یا کسایی می‌گیرن؟”

اینم سوالِ خوبیه. البته لازم نیست حتماً این سوال رو از مصرف‌کننده‌ها پرسین (هرچند ممکنه بخواین اینکار رو بکنین)، اما در حوزه‌ی کسب‌وکارهای B2B پرسیدنِ این سوال خیلی مهمه. جوابِ این سوال به کسایی اشاره می‌کنه که یا بودجه‌ی اون سازمان رو تأمین می‌کنن و یا می‌تونن روی بستن یا لغو قراردادهای اون سازمان تأثیر مستقیم داشته باشن.

تو بیشترِ مواقع، گفت‌وگوی شما با کسی غیر از صاحبِ بودجه‌ی سازمانه. اگه ندونین که چه کسایی تو سازمان مهم هستن و به چه چیزایی اهمیت می‌دن، فروش شما به کلی مشکل می‌خوره. ولی اگه این اطلاعات جمع بشه، می‌تونه تبدیل به برنامه‌ای مدون بشه که بر اساس اون فروش‌های آینده رو آسون‌تر انجام بدین.

“به نظرتون دیگه با کی صحبت کنم خوبه؟”

سوالِ خوبیه، در واقع هر گفت‌وگویی رو با این سوال تموم کنین. هماهنگ کردن چند گفت‌وگوی اول احتمالاً سخته، اما اگه کاری که انجام می‌دین جالب باشه و برخوردتون با مردم خوب باشه، تعدادِ مشتریهای بالقوه‌ای که از طریق معرفی بهشون دسترسی پیدا می‌کنین، چند برابر می‌شه.

اگه یکی نخواست تا کسی رو معرفی کنه هیچ اشکالی نداره، بی‌خیالش بشین؛ یا شما گفت‌وگو رو خراب کردین یا اونا واقعاً اهمیتی نمیدن شما چه مسأله‌ای رو حل می‌کنین. فقط تو این موارد حرف‌های قشنگ‌شون در مورد شما و ایده‌تون رو باور نکنین.

“به نظرتون سوالی باقی مونده که من نپرسیده باشم؟”

این هم سوال خوبیه. معمولاً در انتهای گفت‌وگو، اونا متوجه قصد و هدفِ شما می‌شن. از اونجا که شما اون صنعت رو خوب نمی‌شناسین، احتمالاً سوالایی بپرسین که باعث بشه که اونا همینطور ساکت بشینن و شما نکته‌های مهمی رو از دست بدین.

این سوال به افراد این شانس رو می‌ده که خیلی محترمانه روالِ سوال‌های شما رو تصحیح کنن و این کار رو هم می‌کنن!

با این همه، این سوال حالتِ کمکی داره و به مرور که به اون صنعت آشنا شدین و تو پرسیدنِ سوال‌های بهتر ماهرتر شدین، دیگه نیازی بهش ندارین.

فوتِ کوزه‌گری: مردم می‌خوان به شما کمک کنن، بهشون بهونه‌ای بدین تا این کار رو بکنن.

استفاده از تست مامان

احتمالاً تا الان متوجه شدین که هیچ‌کدوم از سوالاتی خوبی که بررسی کردیم این مضمون رو نداشتن که شما باید چه محصولی رو بسازین. یکی از ایرادهایی که به روند صحبت با مشتری گرفته می‌شه اینه که با این کار محصول مون رو نه بر اساس خلاقیت خودمون بلکه بر اساس نظر جمع می‌سازیم و از اونجایی که مردم نمی‌دونن به چه چیزی نیاز دارن، طراحی محصول با این روش، رویکرد درستی نیست. این وظیفه شماست که تصمیم بگیرین چی بسازین نه مردم.

در جواب این انتقاد باید بگم که سوالاتی که از مشتری می‌پرسین، به زندگی‌شون ربط داره، مثل مشکلات روزمره، دل‌بستگی‌ها، محدودیت‌ها و اهداف‌شون. با صداقت و تواضع کامل، هرچقدر که می‌تونین در مورد اونا اطلاعات به دست بیارین و بعدش از قوه تخیل خودتون استفاده کنین تا راه‌حل مناسبی پیدا کنین. وقتی که مطمئن شدین راه‌حلی که انتخاب کردین درسته، از طریق «تعهد و پیش‌روی»، که در فصل ۵ درموردش صحبت می‌کنیم، راه‌کارتون رو بیشتر و بیشتر بهبود بدین.

پس به طور خلاصه: شما اجازه ندارین به مشتری‌هاتون بگین مشکلات‌شون چیه و از طرف دیگه، اونا هم اجازه ندارن به شما بگن که چی بسازین. مشکل برای اوناست و راه‌حل برای شما.

قبل از اینکه در مورد مناسب بودن محصولی که می‌سازین صحبت کنیم، بیاین در مورد اشتباه‌های رایج حین صحبت با مشتری و روش تصحیح اونا بحث کنیم.

فصل دوم

دوری از داده‌های بد

اگرچه حین صحبت با مشتری «داده‌های بد» یا اشتباهی بدست بیاریم، فقط و فقط تقصیرِ خودمون هست. داده‌های بد نه تنها ممکنه موجب برداشت‌های منفیِ نادرست بشن (باور می‌کنین که ایده‌تون به درد نمی‌خوره ولی اصلاً اینطور نیست) بلکه از اون خطرناک‌تر، موجب برداشت‌های مثبتِ نادرست می‌شن (متقاعدتون می‌کنن که در مورد موضوعی حق با شماست در حالی که اینطور نیست).

سه نوع داده‌ی بد وجود داره:

(۱) تعریف و تمجیدها

(۲) حرف‌های خیالی (کلی‌گویی، قول‌های بی‌اساس و فرضیات ذهنی)

(۳) ایده‌های مشتری

گاهی اوقات ما خودمون با سوال‌های اشتباه باعث دریافت داده‌های بد می‌شیم. حتا اگر تلاش کنیم از تستِ مامان پیروی کنیم، گفت‌وگو ممکنه از

مسیرِ درست خارج بشه. این اتفاق وقتی میفته که با هیجان شروع به توضیح دادنِ ایده‌مون می‌کنیم یا فقط برای اینکه دلیلی برای ملاقات‌مون بیاریم مجبور می‌شیم ایده‌مون رو توضیح بدیم یا اینکه گفت‌وگو به کل تو یه دنیایِ تخیلی گیر می‌کنه.

همه‌ی این موارد ممکنه اتفاق بیفته. اما همین که متوجه وجودشون شدین، می‌تونین با ردِ تعریف و تمجیدها، هدایتِ حرف‌های خیالی و بررسیِ عمیق‌ترِ ایده‌ها، خیلی راحت به مسیرِ اصلیِ گفت‌وگو برگردین.

جاخالی دادن به تعریف و تمجیدها

بیشترِ گفت‌وگوها با تعریف و تمجید از ایده‌ی شما تموم می‌شن. بقیه می‌گن که از ایده‌ی شما خوششون اومده و این حرف شما رو خوشحال می‌کنه!

متأسفانه در بیشترِ مواقع اونا واقعیت رو نمی‌گن و لزوماً هدفشون این نیست که بخوان به عمد بهتون دروغ بگن؛ بلکه شاید هدفشون حمایت باشه یا نمی‌خوان ناراحت‌تون کنن و یا اینکه هیجان شما اونا رو هم تحت تأثیر قرار داده.

حتا اگه واقعاً از ایده‌ی شما خوششون اومده باشه و دروغی تو کار نباشه، باز هم نظرشون به درد نمی‌خوره. سرمایه‌گذارهای خطرپذیر یا venture capitalists ها که شغلشون پیش‌بینیِ آینده‌ی استارت‌آپ‌هاست، بیشتر از اینکه پیش‌بینی‌شون درست از آب دربیاد، اشتباه می‌کنن. اگه سرمایه‌گذارهایی که کارشون اینه، تا این حد اشتباه کنن، دیگه نظرِ بقیه افراد که تخصصشون یه چیزِ دیگه‌است چه ارزشی می‌تونه داشته باشه؟

به غیر از نظرِ متخصص‌هایی که تجربه‌ی راه‌اندازیِ کسب‌وکاری مشابهِ فعالیتِ

شما رو دارن، نظر بقیه مفید نیست. یادتون نره شما به دنبال واقعیت‌ها و تعهد هستین نه به دنبال تعریف و تمجید بقیه. (تعهد مشتری می‌تونه شامل قرار جلسه‌ی جدی‌تر بعدی یا استفاده از محصول و... باشه. در این مورد تو فصل ۵ بیشتر توضیح می‌دیم)

بهترین راه‌حل برای در امان موندن از داده‌های بدِ حاصل از تعریف و تمجیدها اینه که ایده‌تون رو به بقیه نگین. اگه بر حسبِ اتفاق ایده‌تون رو گفتین، حواس‌تون باشه تا سریع به تعریف و تمجیدها جا خالی بدین و برگردین سرِ کارِ اصلی‌تون که جمع‌آوری حقایق و گرفتن تعهد از مشتری.

قبل از اینکه نحوه‌ی جاخالی دادن به تعریف و تمجیدها رو بررسی کنیم، بیاین ببینیم که اگه با تعریف و تمجیدهای بقیه خام بشیم، چه اتفاقی میفته:

نمونه‌ای از یه گفت‌وگوی بد

شما: "... آره، در واقع ایده‌ی ما مثلِ فلان استارت‌آپ هست اما برای فلان مشتری. تازه به خاطر دلیلِ ایکس خیلی هم بهتره" بیستِ بیست! عالی توضیح دادم که ایده‌مون چی هست!

اونا: "ایده‌ی خیلی خوبیه. دوستش دارم!" حالا این ایده‌ی تو چه ربطی به من داره آخه؟ (تعریف و تمجید)

شما: "این ایده شیوه‌ی کار کردنِ شما رو به کل عوض می‌کنه. پیش‌بینی‌مون اینه که هزینه‌هاتون تا ۳۵٪ کم بشه." چقدر ما خوبیم.

اونا: "جالبه. پس حتماً من رو هم در جریان پیشرفت کارتون بذارین." واقعاً چرا من وقت‌ام رو با این جلسه‌ها هدر می‌دم؟ (تعریف و تمجید، طفره رفتن و به تاخیر انداختن)

شما: “مرسی!” من خودِ استیو جابزم. فقط کمی خوش‌تیپ تر.

شما: (وقتی برگشتین پیش تیم‌تون) “جلسه عالی بود. آخرش گفتن که ایده‌مون رو دوست دارن. در واقع همه عاشقِ این ایده هستن. فکر کنم آخرش ایده‌ی عالی‌ای که دنبالش بودیم رو پیدا کردیم. آخرش به چیزی که مردم واقعاً می‌خوان رسیدیم” وقتشه جشن بگیریم!

تیم شما: (شش ماه بعد) “چرا ما به دونه مشتری هم نداریم؟ پس کجان اونایی که می‌گفتی عاشقِ این ایده هستن؟” مگه جذب مشتری وظیفه‌ی تو نبود؟

شما: “نمی‌دونم. من با صد تا آدم حرف زدم. شاید تو صحبت‌هاشون، یکی از فاکتورهای مربوط به خرید رو از قلم انداختم. نگران نباشین، دوباره می‌رم باهاشون صحبت کنم و این دفعه دیگه می‌فروشیم.” به فنا رفتم.

بذارین به بار دیگه با جاخلی دادن مناسب در برابر تعریف تمجیدها این گفت‌وگو رو تکرار کنیم.

شما: “... آره، در واقع ایده‌ی ما مثلِ فلان استارت‌اپ هست اما برایِ فلان مشتری. تازه به خاطر دلیلِ ایکس خیلی هم بهتره” ای بابا، دوباره شروع کردم به توضیح ایده‌مون. بذار درستش کنم و به چیز مفید از این گفت‌وگو یاد بگیرم.

اونا: “ایده‌ی خیلی خوبیه. دوستش دارم!” حالا این ایده‌ی تو چه ربطی به من داره آخه؟ (تعریف و تمجید)

شما: “اوه، واقعاً ببخشین... یهو هیجان‌زده شدم و در مورد ایده‌هام صحبت کردم. ببینین، احساس می‌کنم شما تو این زمینه خیلی خوب دارین کار می‌کنین. می‌تونم بیرسم در حال حاضر چه‌جوری با فلان مسأله کنار میان؟” اون تعارف منو محتاط کرد. باید بحث رو به کم تغییر بدیم و بفهمیم که آیا اونا

مشتری بالقوه ما هستن یا فقط دارن سعی می‌کنن از دستمون خلاص بشن.

اونا: “چی؟ آهان! حتماً، چرا که نه... ما از چند نفر برای مدیریت روند کارها استفاده می‌کنیم تا مطمئن بشیم که همه افراد تیم با هم هماهنگ هستن و از اکسل و تعداد زیادی ایمیل واسه این کار استفاده می‌کنیم. به هر حال من از ایده شما خوشم اومد و مطمئنم که چیز خوبی از آب درمیاد.” اگه دنبال حقایق هستین، همینا هستن که گفتم، ولی ایده تون چندان به درد من نمی‌خوره و قرار نیست علاقه‌ای به خرید نشون بدم (به تعارف زیرکانه آخر جمله دقت کنین).

شما: “جالبه، من تا حالا از کسی نشنیدم این موضوع رو این‌جوری حل کنه. می‌شه لطف کنین و با جزئیات بیشتری روند کار رو توضیح بدین؟” بیان تعریف و تمجید رو نادیده بگیریم و بحث رو به سمت این واقعیت تغییر بدیم که اونا پول زیادی واسه حل این مسأله هزینه می‌کنن؛ چند نفر کارمند تمام‌وقت؟! ما هیچ‌وقت فکرش رو هم نمی‌کردیم که این کار این‌قدر ارزش داشته باشه.

اونا: (اطلاعاتی ارزشمند در مورد روند کارشون)

شما: “حین انجام این کار، با چه مشکلاتی مواجه شدین؟” این سوال یه کم کلی هست و بهترین سوال دنیا هم نیست، اما می‌خوام با کمک این سوال، سرنخی از مشکلات و بخش‌های ناکارآمدشون به دست بیارم. وقتی به مشکلی پی‌بردم می‌تونم سوال‌های بعدی رو با محور اون مشکل بپرسم.

اونا: (اطلاعاتی ارزشمند در مورد روند کارشون، مشکلاتی که دارن و احتمالاً راه‌حل‌های فعلی‌شون)

اگه ما تو ابتدای روند یادگیری باشیم، ملاقات همین‌جا به خوبی و خوشی تموم می‌شه؛ چیزی که می‌خواستیم رو یاد گرفتیم. و اگه در مراحل بعدی هستیم و محصول مون آماده است، می‌تونیم بحث رو با تمرکز روی محصول و تعهدا و

یا مسائل مرتبط با فروش ادامه بدیم.

اما یادتون باشه یه گفت‌وگوی خوب با مشتری به معنی این نیست که حتماً به نتیجه‌ای برسیم که قبل از شروع صحبت با مشتری در نظر داشتیم. یادتون باشه که ما همیشه دنبال حقیقت هستیم. برای مثال این یه گفت‌وگوی خوب با نتیجه‌ی منفی هست:

یه مکالمه‌ی خوب با نتیجه‌ی منفی

اونا: “خیلی باحاله. دوستش دارم.” تعریف و تمجید.

شما: “حالا با فلان مشکلاتِ کارتون چطور کنار میاین؟” این تعریف و تمجیدها رویی خیال شین و برین سراغِ واقعیت‌ها.

اونا: “زیاد مسأله‌ی مهمی نیست، ما خیلی وقته بی‌خیالش شدیم” این مسأله پیامد خاصی برامون نداره و دنبال راه‌حل نیستیم.

اگه تونستین همچین گفت‌وگویی داشته باشین باید به خودتون افتخار کنین؛ شما تونستین تعریف و تمجید رو به خوبی دور بزنین و حقیقتِ پشت پرده رو پیدا کردین. اگه گفت‌وگو دوستانه باشه، ممکنه ازشون بخواین که درباره‌ی فرآیندشون باهاتون صحبت کنن تا ببینیم این مسأله عمومی یا فقط مختص خودشونه.

اگه دقت کرده باشین تو تمام گفت‌وگوهایی که تو این فصل بررسی کردیم همیشه ردِ پای تعریف و تمجید وجود داشت. تعریف و تمجیدها خیلی سریع کلِ گفت‌وگو رو تحتِ تأثیر قرار می‌دن و همیشه باعث می‌شن، فکر کنیم که گفت‌وگو عالی پیش رفته.

دور زدنِ تعریف و تمجیدها کارِ آسونی به نظر میاد ولی در عمل این‌طور

نیست. ما عاشق تأیید شدنیم برای همین خیلی راحت گول می‌خوریم و فکر می‌کنیم تعریف و تمجیدها اطلاعات قابل اعتمادی هستن، در حالی که فقط یه مشت دروغِ پوچ هستن. گاهی وقتا پیدا کردن علایم و نشونه‌های تعریف و تمجیدها راحت‌تر از شناسایی خودِ اوناست.

نشونه‌ها (حینِ گفت‌وگو)

- “ممنونم!”
- “خوشحالم که خوشتون اومده!”

نشونه‌ها (وقتی برگشتین پیشِ تیم‌تون)

- “جلسه خیلی خوب پیش رفت.”
- “بازخوردهای مثبتِ زیادی گرفتیم.”
- “با هر کی صحبت می‌کنم از ایده‌مون خیلی خوشش میاد.”

همه‌ی این نشونه‌ها یه زنگِ خطرَن. اگه از خودتون یا یکی از هم‌تیمی‌هاتون همچین جمله‌هایی شنیدین، سعی کنین سریع وارد جزئیات بشین. اونا برای چی از این ایده خوششون اومد؟ با این راه‌حل چقدر قراره تو هزینه‌هاشون صرفه‌جویی بشه؟ این ایده چقدر با زندگی‌شون سازگاری داره؟ چه راهکارهای دیگه‌ای رو امتحان کردن؟ اگه جوابِ این سوال‌ها رو ندارین، مشخصه که به جایِ اطلاعاتِ واقعی، تعریف و تمجیدِ بیخودی تحویل گرفتین.

فوتِ کوزه‌گری: اگه اطلاعاتِ واقعی طلا باشه، تعریف و تجمید مثلِ طلایِ تقلبیه: درخشان و خیره‌کننده ولی بی‌ارزش.

هدایت حرف‌های خیالی

حرف‌های خیالی معمولاً به سه شکل هستند:

- کلی‌گویی ("من همیشه...", "من معمولاً...", "من هیچ وقت...")
- قول‌هایی برای آینده یا وعده‌های سرِ خرمن ("من حتماً می‌خرمش...")
- فرضیاتِ ذهنی ("ممکنه...", "اگه فلان جور بشه...")

وقتی کسی درمورد کارهایی که «همیشه»، «معمولاً» یا «احتمالاً» انجام می‌ده یا کارهایی که «هیچ وقت» انجام نمی‌ده صحبت می‌کند، در واقع داره یه مشت حرف‌های تخیلی رو تو قالبِ کلی‌گویی یا فرضیاتِ ذهنی به شما تحویل می‌ده. سعی کنین این حرف‌ها رو، با پرسیدن سوالاتی که تو تستِ مامان قبول می‌شن، به جزئیاتِ خیلی مشخص تو گذشته هدایت کنین. ازشون در مورد آخرین باری که این اتفاق براشون افتاده سوال کنین. بپرسین چطور مشکل‌شون رو حل کردن و چه راه‌حلهایی رو امتحان کردن.

خطرناکترین حرفِ خیالی‌ای که از یه مشتری می‌تونین بشنوین اینه که: "من قطعاً همچین چیزی رو می‌خرم".

این جمله به شدت واقعی به نظر می‌رسه. شما هم مثلِ هر بنیان‌گذارِ دیگه‌ای دوست دارین که این جمله رو به «موجودیِ حسابِ بانکی» تعبیر کنین. اما مردم در موردِ کارهایی که در آینده قراره انجام بدن خیلی خوش‌بین، مثبت‌اندیش و هیجان‌زده هستن. معمولاً در مورد تمایل‌شون به خرید در آینده صحبت می‌کنن اما وقتی همون آینده می‌رسه کسی حاضر نیست دست تو جیبش ببره.

اولین استراتژی که توش کار می‌کردم تو دامِ "من قطعاً همچین چیزی رو می‌خرم" افتاد و ۱۰ میلیون دلار ضرر کرد. اون استراتژیاپ قول‌های خیالی در

موردِ آینده و تعریف و تمجیدهای هیجان‌انگیزِ مشتری رو با تعهدِ مشتری اشتباه گرفت و با این باور اشتباه که دارن راه رو درست جلو می‌رن بیش از حد رو کارشون سرمایه‌گذاری کردن.

بدترین سوالی که می‌تونه باعث بشه تا مشتری وارد یه دنیای تخیلی بشه و بهمون حرف‌های خیالی تحویل بده اینه که ”فکر می‌کنین ممکنه این کار رو انجام بدین؟“. خب معلومه که ممکنه در آینده این کار رو بکنن ولی این جواب به این معنی نیست که حتماً انجامش می‌دن. بیایین با هم چند نمونه‌ی دیگه از این نوع سوال‌ها رو بررسی کنیم:

- ”تا به حال شده“؟...
- ”اصلاً شده“؟...
- ”معمولاً چه“؟...
- ”فکر می‌کنین شما“؟...
- ”ممکنه که شما“؟...
- ”می‌تونین خودتون رو وقتی ... تصور کنین؟“

ممکنه گاهی نیاز داشته باشیم که همچین سوال‌هایی رو بپرسین. این سوال‌ها خودشون خطرناک نیستن. مسأله اینه که جوابِ این سوال‌ها به هیچ دردی نمی‌خورن. کارِ اشتباه پرسیدن این سوال‌ها نیست بلکه جدی گرفتنِ جوابِ این سوال‌هاست. در واقع گاهی برای اینکه به گفت‌وگو با مشتری جهت بدیم و وارد بحث‌های عمیق‌تر بشیم، می‌شه از این سوالات استفاده کرد.

حرکت از یه سوال خیالی به یه سوال واقعی:

شما: ”تا به حال شده ...“ یه سوال که مشتری رو وارد یه دنیای تخیلی می‌کنه
اونا: ”آره... همیشه...“ یه جواب کلی که هیچ ارزشی نداره، اما می‌تونیم گفت‌وگو

رو هدایت کنیم.

شما: “آخرین بار کی بود؟” از تستِ مامان استفاده کردیم و یه مثالِ عینی از گذشته پرسیدیم.

اونا: “دو هفته قبل” تونستیم حرف‌های خیالی رو هدایت کنیم و حالا می‌تونیم بریم سراغ واقعیت‌ها.

شما: “می‌تونین یکم بیشتر در موردِ دو هفته قبل توضیح بدین؟” دوباره شروع کردیم به پرسیدنِ سوال‌های خوب.

برای اینکه مثالِ ملموس‌تری بزنم، فرض کنین که شما دارین یه جور ابزار برای مدیریتِ اینباکسِ (inbox) ایمیلِ افراد طراحی می‌کنین:

یه مکالمه خوب با هدایت حرف‌های خیالی:

اونا: “من طرفدارِ افراطیِ «اینباکسِ صفر» یا inbox 0 هستم، واقعاً زندگیم رو تغییر داده.” یه ادعای کلی و بی‌اهمیت. (منظور از اینباکسِ صفر تکنیکی هست که فرد سعی می‌کنه اینباکسِ ایمیلِ خودش رو با توجه به استراتژی‌های از قبل تعیین شده سریع خالی کنه و ایمیل‌ها رو هم انبار نشن)

شما: “چه جالب، من که تو زمینه‌ی اینباکسِ صفر یه شکست خورده محسوب می‌شم (خنده). راستی همین الان چند تا ایمیل تو اینباکس‌تون دارین؟” یه سوالِ کاملاً مشخص بپرسیم تا مطمئن شیم که تو یه دنیای خیالی سیر نمی‌کنیم.

اونا: “از صبح تا حالا حدود ده تا” واقعیت!

شما: “ایول، خیلی عالی‌ه، شما خیلی جلویی، من در حال حاضر تقریباً یه چیزی نزدیک ۲۰۰ تا ایمیل تو اینباکس‌ام دارم! آخرین باری که کنترلِ اینباکس

از دست‌تون خارج شد کی بود؟“ هنوز ادعا می‌کنه که ایمیل‌هاش رو خوب مدیریت می‌کنه، باید دنبال مواقعی باشیم که نتوسته این کار رو بکنه.

اونا: “آخ آخ، سه هفته پیش، مسافرت بودم و اینترنت هتل از کار افتاده بود. تقریباً یه ده روزی طول کشید تا دوباره به روال عادی برگشتم.”

شما: “می‌شه بهم بگین چطور از پسِ راست و ریست کردنش بر اومدین؟“ خیلی خوب حرف‌های خیالی مشتری رو هدایت کردیم. حالا در موردِ چیزی که واقعاً اتفاق افتاده صحبت می‌کنیم، نه چیزی که «معمولاً» اتفاق می‌فته.

در این گفت‌وگو، یه حرف کلی مثلِ “من همیشه اینباکسِ ایمیل‌ام رو تحت کنترل دارم” رو گرفتیم و با اضافه کردن حالتِ استثنا تبدیل‌اش کردیم به “... مگر اینکه کنترل‌اش رو از دست بدم. در این صورت زندگی‌ایم یه کابوس می‌شه“. وقتی افراد کلی‌گویی می‌کنن در واقع در موردِ خودِ ایده‌آل و خیالی‌شون در آینده صحبت می‌کنن، نه واقعیت امروزشون. اینجاست که باید با پرسیدنِ سوالِ درباره‌ی مواردِ مشخص در گذشته بحث رو به سمت واقعیت‌ها هدایت کنیم.

یه گفت‌وگوی بد (گفتنِ ایده و گرفتنِ جواب‌های خیالی)

فرض کنین شما می‌خواین یه اپلیکیشنِ باشگاهِ مشتریان برای فروشگاه‌ها بسازین تا بهشون کمک کنه تخفیف‌های خوبی رو به بهترین مشتریاشون بدن. وقتی وارد فروشگاه شدین، اتفاقی از یه نفر که تو صفِ فروشگاه جلوی شما وایستاده می‌شنوین که از وضع موجود گله‌منده:

اونا: “کدوم احمقی این کارت‌های باشگاهِ مشتریان رو اختراع کرده. همیشه مجبورم هزار تا کارت رو همراهِ داشته باشم؟!“

شما: “|| سلام! اتفاقاً منم دارم یه آپِ موبایل می‌سازم که به فروشگاه‌ها کمک

می‌کنه راحت‌تر به مشتریان وفادارشون تخفیفای شگفت‌انگیز بدن؛ یعنی دیگه نیازی ندارین که این همه کارت رو همراه داشته باشین. چطوره؟ اگه چنین چیزی باشه ازش استفاده می‌کنین؟“ سوالِ بدتری هم می‌شد پرسید؟ شما ایده‌تون رو گفتین، یه سوال از جنسِ «فکر می‌کنین ممکنه این کار رو انجام بدین؟» که تو جوابش به احتمال زیاد قراره یه بله‌ی الکی بشنوین.

اونا: “صد درصد. به نظرم درست به موقع این کار رو شروع کردین! حتماً ازش استفاده می‌کنم.” یه جوابِ تخیلی با یه وعده‌ی سر خرمن.

به جای اینکه از موقعیتِ عالی بدست اومده‌مون استفاده کنیم و در موردِ کاربرهامون اطلاعاتِ بیشتری بدست بیاریم، شروع به توضیح ایده‌مون کردیم و یه مشت حرفِ خیالی و قول‌های الکی تحویل گرفتیم. بیاین دوباره امتحان کنیم.

یه گفت‌وگوی خوب:

اونا: “کدوم احمقی این کارت‌های باشگاهِ مشتریان رو اختراع کرده؟ همیشه مجبورم هزار تا کارت رو همرام داشته باشم؟“

شما: “دیوونگیه، مگه نه؟ کیفِ پولِ من، از بس گنده شده، دیگه داره می‌ترکه. می‌گم تا حالا شده که بخوای یکی از این آپ‌های باشگاهِ مشتریان رو روی گوشیت امتحان کنی؟“ هدایت حرف‌ها به سمتِ رفتارهای گذشته.

اونا: “مگه همچین چیزی وجود داره؟“ شاید عصبانیت من الکی بوده.

شما: “آره... مطمئنم علامت‌های کوچیکش رو تو فروشگاه‌ها و کافه‌های مختلف دیدین.“

اونا: “آهان، الان یادم اومد. تقریباً همیشه عجله دارم و زیاد به جزئیات دقت

نمی‌کنم.“ یه سری داده‌ی خوب از تفکرات و شرایطِ مشتری‌ها که می‌تونین بعدها برای طراحیِ تبلیغاتِ مناسب ازشون استفاده کنین.

شما: ”چرا همین الان دانلودش نمی‌کنین؟“ اگه کسی شروع کرد به مین‌و مین کردن و به حرفاش شک کردین، ازشون بخواین که یه تصمیم بگیرن. اگه الان برای حل مشکل‌شون کاری نکنن، هیچ دلیلی نداره که فردا این کار رو بکنن.

اونا: ”باشه، حتماً دفعه بعدی این کار رو می‌کنم.“ دیدین؟ مشکل اون‌قدرها هم مهم نیست.

وقتی همچین گفت‌وگوهایی رو می‌شنوین، نمی‌تونین جلوی خنده‌تون رو بگیرین. معمولاً الگوی این گفت‌وگوها اینه: ”چرا تا به حال به فکر کسی نرسیده فلان چیز رو بسازه؟“ ”اصلاً دنبال اون فلان چیز گشتین؟!“ ”نه، چرا؟“ ”حدود ده نوع مختلف از اون فلان چیزی که می‌خوای الانم وجود داره!“ ”خُب، راستش تا حالا خیلی بهش نیاز نداشتم.“

خلاصه با فردی که از همه‌چیز گله‌منده روبرو هستیم، نه یه مشتری واقعی. این افراد فکر می‌کنن تنها فردِ باهوشی هستن که راه‌حل‌های خلاقانه برای یه سری مشکلاتِ خیلی ریزِ روزمره‌شون پیدا می‌کنن؛ درحالی که هیچ‌وقت دنبال راه‌حل‌های موجود نمی‌رن.

هدایت حرف‌های خیالی افراد می‌تونه مارو به داده‌های خوبی برسونه.

شما: ”... تا حالا از این آپ‌های باشگاه مشتریان رو گوشی‌تون نصب کردین؟“

اونا: ”آره، چند تایی رو دانلود کردم. مسأله اینه که هر فروشگاه زنجیره‌ای یه آپِ جدا داره. نمی‌خوام کلی برنامه توی گوشیم داشته باشم و گوشیم سنگین بشه. آخه چه فرقی می‌کنه ۱۰ تا کارت با خودم داشته باشم یا اینکه ده تا آپ رو گوشیم نصب کنم.“

خُب این فرد یه مشتری بالقوه و فعاله ولی ما نیاز داریم تعداد قابل توجه‌ای فروشگاه رو پوشش بدیم تا راضی بشه. شاید بهتر باشه اول یه شهر کوچیک رو پوشش بدیم. تو یه حالت دیگه ممکنه:

اونا: ”یه نگاهی بهشون انداختم ولی دیگه بیشترین تخفیفی که می‌تونم بگیرم فقط ۱۰٪ هست. بیشتر از اینکه یه نوع تشکر از من بابت خریدهای زیادم از اون فروشگاه‌ها باشه، شبیه یه راه ارزون برای گرفتن اطلاعات شخصی منه.“

به نظر میاد این مشتری دوست داره که از این آپ‌ها استفاده کنه ولی باید درصد تخفیفِ بهتری بهش بدیم. شاید بشه فروشگاه‌ها رو مجبور کرد تخفیفِ بیشتری بدن، شبیه کاری که سایت‌های تخفیفِ گروهی مثل گوروپان (Groupon) کردن. درضمن این مشتری یه مقداری هم در مورد حریمِ شخصیش نگران بود. تو یه حالت دیگه ممکنه:

اونا: ”آره استفاده کردم. خیلی کُند و بد هستن. پیدا کردن دکمه‌هاش سخت‌تر از خریدنِ خودِ قهوه است.“

بنابراین تنها کاری که باید بکنیم این هست که آپِ ساده‌تری تولید کنیم و تجربه‌ی کاربری اون رو بهتر کنیم.

تعدادِ داده‌های خوبی که می‌شه کشف کرد خیلی زیاده. حتا فهمیدنِ اینکه طرفِ مقابل مشتری نیست هم یه داده‌ی مفیده. برای رسیدن به این اطلاعاتِ مفید باید حرف‌های کلی، ایرادها و بهونه‌ها و قول‌های بی اساس رو نادیده بگیریم و گفت‌وگو رو از حرف‌های خیالی به سمتِ زندگی و تصمیماتِ فعلی افراد هدایت کنیم.

عمیق شدن تو ایده‌های مشتری‌ها

کارآفرین‌ها همیشه تو دریایی از ایده‌های مختلف غرق هستند. ما خودمون ایده‌های زیادی داریم ولی با این حال مشتری‌ها لطف می‌کنن و باز هم بهمون ایده‌های بیشتری می‌دن! گاهی وسطِ یه مکالمه‌ی خوب، مشتری با ذوق و شوق شروع می‌کنه به دادنِ کلی پیشنهادِ ایده و ویژگیِ مختلف که می‌تونن اونا رو پیاده‌سازی کنن؛ طوری که حس می‌کنن که جای شما و مشتری با هم عوض شده. دلیل این رفتار مشتری اینه که پتانسیل زیادی رو تو کارِ شما حس می‌کنه.

این موارد رو حتماً یادداشت کنن ولی عجله‌ای برای اضافه کردن‌شون به لیست کارهایی که باید انجام بدین، نداشته باشین. یه استارت‌آپ موفق معمولاً روی یه ایده‌ی خاص تمرکز می‌کنه و همون رو پیاده‌سازی می‌کنه. نه اینکه با هر ایده‌ای که جلو پاش سبز می‌شه مسیرش رو عوض بکنه.

فرض کنیم وسط یه گفت‌وگو هستین که یهو این ایده به نظر مشتری می‌رسه:

اونا: ”می‌تونن قابلیت همگام‌سازی (sync) با اکسل رو هم پیاده‌سازی کنن؟ فکر می‌کنم این مورد می‌تونه ویژگیِ منحصر به فردِ شما باشه.“

خُب، حالا چی کار می‌کنن؟ واکنش غلط اینه که عبارتِ «قابلیت همگام‌سازی با اکسل» رو یادداشت کنن و گفت‌وگو رو ادامه بدین. این کار نرم‌افزارِ شما رو به صورت تضمینی به سمت باتلاقی از ویژگی‌های مختلف می‌بره. به جای اینکار باید روی این موضوع یکم بیشتر عمیق شین.

شما: ”همگام‌سازی با اکسل؟ چرا به این ویژگی نیاز دارین؟“ شاید یه راهِ بهتری از «همگام‌سازی با اکسل» برای هدفی که دارین وجود داشته باشه.

اونا: ”می‌دونین، ما تعدادی گزارش قدیمی تو اکسل داریم که گاهی نیاز می‌شه

که بهشون نگاهی بندازیم. خوب می‌شه اگه این گزارش‌ها رو هم کنار داده‌های جدیدمون داشته باشیم.” جای نگرانی نیست، این ویژگی زیاد هم براشون مهم نیست و قرار نیست به خاطرش از خریدِ نرم‌افزار پشیمون بشن.

یا ممکنه بگن:

اونا: ”ما چندتا از این سرویس‌ها رو تست کردیم و همیشه مشکلِ سینک نبودن داده‌ها اذیت‌مون می‌کنه.“ اونا دنبال راه‌حل‌های مختلفی بودن ولی هیچ‌کدوم‌شون یه ویژگی کلیدی یعنی همگام‌سازی داده‌ها رو ندارن. این می‌تونه وجه تمایز شما با بقیه‌ی رقبا باشه.

یا

اونا: ”همین‌طور که بهتون گفتم راه‌حلِ فعلی ما خیلی عالیه، فقط آخر هر ماه، یه هفته طول می‌کشه تا تمام گزارشات رو کنار هم جمع کنیم. که نتیش اینه که کلِ کار می‌خوابه.“ خودشون هم می‌دونن راه‌حلِ فعلی براشون هزینه داره. این سازمان می‌تونه یکی از مشتری‌های زود هنگام‌مون باشه.

اولین شرکت من هبیت بود و وقتی اولین بار شروع کردیم محصولاتمون رو به شرکت‌های تجاری بزرگ بفروشیم، شرکت MTV ازمون خواست تا قابلیتِ تحلیل و گزارش رو به نرم‌افزارمون اضافه کنیم. من با قبول کردن ویژگیِ درخواستی‌شون اشتباه بزرگی کردم. جلسه‌ی بعدی رو با ارائه‌ی یه دمو (demo) از بخشیِ گزارشات و تحلیلِ نرم‌افزارمون شروع کردم (که البته، مطابق نیاز مشتری تغییر داده شده بود تا خواسته‌هاشون رو تامین کنه). اون‌قدر از کاری که انجام دادیم تعریف و تمجید شد که وقتی جلسه تموم شد با خودم فکر می‌کردم دیگه ترکوندیم. خلاصه با امکاناتی که تو نرم‌افزار قرار داده بودیم به هر روشی می‌شد داده‌ها رو تحلیل و بررسی کرد. یه نرم‌افزار خوش‌ساخت هم از نظر فنی و هم از نظرِ ظاهری.

اما متأسفانه ۹۰ درصدِ ویژگی‌هایی که کار کردیم غیرضروری بود. فقط اون موقع این رو نمی‌دونستیم.

اونا هر آخرِ هفته تماس می‌گرفتن و ازمون می‌خواستن گزارشات هفته قبل رو با فرمت CSV براشون ایمیل کنیم. پس قابلیتِ خروجی گرفتن با فرمت CSV رو به داشبورد اضافه کردیم. چند هفته بعد ازمون خواستن تا گزارشات رو به جای فرمتِ CSV تو قالبِ یه فایل PDF براشون بفرستیم، برای همین کلی وقت گذاشتیم و خروجی PDF رو هم به داشبورد اضافه کردیم.

وقتی هر هفته باهامون تماس می‌گرفتن و اون گزارش‌های مسخره رو می‌خواستن انگار نمک رو زخم‌مون می‌پاشیدن. هر آخرِ هفته فایل‌ها رو براشون می‌فرستادم و هر بار هم خیلی مؤدبانه توضیح می‌دادم که این کار رو با نرم‌افزاری که در اختیارشون گذاشتیم، هم می‌تونن انجام بدن و نیازی به تماس با ما نیست... اما چه فایده بازم هفته‌ی بعد باهامون تماس می‌گرفتن.

آخرش متوجه شدیم که ما دلیلِ اصلیِ هیجانِ اونا در موردِ دمویِ بخشِ گزارشات و تحلیلِ نرم‌افزار رو اشتباه متوجه شدیم. در واقع مشکل ما اساسی‌تر از این حرف‌ها بود، ما به کل هدف و انگیزه‌ی اونا از درخواستِ بخشِ گزارشات رو درست متوجه نشده بودیم.

هنوز خاطره‌ی نقره داغ‌شدن با ویژگی‌هایی که از ما درخواست کرده بودن توی ذهنم تازه بود که... پرسیدن "می‌شه لوگو و رنگ‌های سازمانی‌شون به گزارش‌ها اضافه بشه؟" من خیلی با تعجب ازشون پرسیدم که "آخه برای چی همچین چیزی می‌خواین؟" آخه لوگو و رنگ چه کمکی به تحلیل داده‌ها می‌کنه؟ تازه مگه از ویژگی‌هایی که قبلاً به داشبورد اضافه کرده بودیم استفاده کردین که دوباره یه ویژگی جدید می‌خواین؟ حس پدری رو داشتم که شبِ کریسمس از کوره در می‌ره و به بچه‌اش می‌گه: "آخه تو هنوز اسباب بازی‌هایی که برای

تولدت خریده‌ام رو استفاده کردی که اسباب‌بازی جدید می‌خواهی؟!“

این جوری بود که من نهایتاً خیلی اتفاقیِ یه سوالِ خوب پرسیدم: “چرا این ویژگی رو می‌خواینی؟ گزارش‌هایی که لوگو یا رنگ برند رو دارند چه گلی به سرتون می‌زنن که گزارش‌های بدون برند نمی‌زنن؟ همون داده‌ها رو مگه ندارن؟“ اونا پاسخ دادن: “آره، درسته، داده‌ها همون داده‌های قبلین. راستش رو بخواین معمولاً این گزارش‌ها رو کسی نمی‌خونه. مشتری‌های ما فقط دوست دارن آخرِ هفته‌ها یه چیزی براشون فرستاده بشه. ما هم فکر می‌کنیم هرچی خوشگل‌تر بشه راضی‌تر می‌شن. می‌دونین که؟“ آره خوب می‌دونم!

اونا ابزارِ تجزیه و تحلیل درخواست کردن و ما سریع به این نتیجه رسیدیم که به دنبال تحلیلِ بهتری از داده‌هاشون هستن. در حالی که اونا فقط دنبال راهی بودن برای راضی نگه‌داشتنِ مشتری‌هاشون. اگه همون روز اول دلیلِ این موضوع رو می‌دونستیم، یه نرم‌افزار خیلی متفاوت با یه سری ویژگیِ ساده‌تر می‌ساختیم.

تصور کنین که چقدر زندگی آسون‌تر می‌شد اگه انگیزه‌ی پشتِ خواسته‌های مشتری رو فهمیده بودیم. به جای نوشتنِ یه نرم‌افزارِ پیچیده برای تولید اون گزارش‌های کامل، می‌تونستیم یه سری آمار و ارقامِ کلی که مدیر یه برندِ بزرگ بهش نیاز داره رو دربیاریم. به جای اون داشبوردهای خروجیِ داده‌ها هم می‌تونستیم یه نرم‌افزار کوچیکِ زمان‌بندی شده بسازیم که اون آمارِ کلی رو هر آخرِ هفته برای برندها ایمیل کنه. این‌جوری اصلاً نیازی به ساختنِ داشبوردها نبود. تازه می‌تونستیم به‌جای اون همه کدنویسی برای تولیدِ گزارش‌ها از یه کارورز استفاده کنیم تا هر هفته به صورت دستی گزارش‌ها رو آماده کنه. همه زحماتمون به باد رفت فقط به این خاطر که سوالِ درستی نپرسیدیم. کاش اون سه ماهِ زندگیم برمی‌گشت!

وقتی مشتری ویژگی‌ای رو ازتون می‌خواد باید انگیزه و هدفشون رو پیدا کنین. یکم روی این مورد عمیق شین. چرا این ویژگی رو می‌خوان؟ چرا برای داشتن این ویژگی به خودشون زحمت بدن؟ الان که این ویژگی رو در اختیار ندارن چطور باهاش کنار میان؟ هر چی می‌تونین بیشتر عمیق شین.

همین‌طور وقتی صحبت افراد همراه با احساس‌های قوی هست، باز هم باید ریشه‌ی اون احساسات رو بررسی کنین. درست مثل ویژگی‌های درخواستی، هر احساس پرنرنگی ارزش بررسی شدن رو داره. مشتری عصبیه؟ خجالت می‌کشه؟ زیادی خوشحاله؟ هرکدوم از این‌ها رو قشنگ بررسی کنین.

یه بار توی یه کافه نشسته بودم که متوجه شدم سر میز بغلی یه بنیان‌گذار داره با یکی گفت‌وگو می‌کنه. بنیان‌گذار مسأله‌ای رو مطرح کرد و طرف هم جواب داد: ”آره این موضوع تقریباً بدترین بخش زندگی منه“. بنیان‌گذار هم یه چیزی توی دفترچه‌ش نوشت و رفت سراغ سوال بعدی. چی کار داری می‌کنی؟ مشتری داره از بدترین قسمت زندگیش حرف می‌زنه و تو نمی‌خوای بفهمی چرا؟! شما هیچ‌وقت این اشتباه رو نکنین. هر موقع یه حرف یا حرکت پر احساس دیدین، سریع دنبال دلیل‌اش باشین.

سوال‌هایی برای بررسی ویژگی‌های درخواستی

- ”چرا این ویژگی رو می‌خوان؟“
- ”این ویژگی چه کمکی بهتون می‌کنه؟“
- ”تا الان که این ویژگی رو در اختیار نداشتی چطور کارتون رو راه می‌انداختین؟“
- ”به نظرتون باید این ویژگی از اول تو نرم‌افزارمون باشه و به خاطرش تاریخ لانچ‌مون (launch) رو عقب بندازیم یا بعداً هم می‌شه اضافه‌اش کرد؟“
- ”می‌شه در مورد جایگاه این ویژگی تو روند کار یا زندگی‌تون توضیح بدین؟“

عبارت‌ها و سوال‌هایی برای بررسی سیگنال‌های احساسی

- “می‌شه یکم بیشتر در موردش توضیح بدین؟”
- “این طور که به نظر میاد واقعاً این مسأله اذیت‌تون می‌کنه، شرط می‌بندم قصه‌ای پشتش هست.”
- “کجای این موضوع این قدر براتون آزاردهنده است؟”
- “به نظر میاد خیلی راجع به این قضیه هیجان دارین، باید موضوع مهمی باشه، نه؟”
- “چی شده این همه خوشحالین؟”
- “ادامه بدین، گوش می‌کنم.”

لزومی نداره که برای ترغیب کردن مخاطب‌تون از فوت‌وفن پیچیده‌ای استفاده کنین! مردم دوست دارن در مورد عقاید و احساسات‌شون صحبت کنن. ساده‌ترین راه برای موشکافی یه سیگنال احساسی اینه که بهشون اجازه و فرصت این رو بدیم تا هرچی که تو ذهن‌شون دارن رو به زبون بیان.

فوتِ کوزه‌گری: ایده‌ها و ویژگی‌های درخواستی مشتری رو باید درک کرد نه اینکه مطیع اونا شد.

اجتناب از تأییدطلبی

همونطور که دیدیم، تعریف و تمجیدها خطرناک و گول‌زننده هستن. پس هر چقدر زودتر به وجودشون پی ببریم همون مقدار به نفع ماست. به قول معروف «باید گربه رو دم حجله کُشت». دلیل اصلی شنیدن این تعریف و تمجیدها تأییدطلبی خود ماست، چه عمدی باشه چه غیر عمد.

عمدی انجام دادنش وقتیته که شما برای تعریف و تمجید دیگران تور پهن

می‌کنین. به بیانِ دیگه شما زیاد دنبالِ اطلاعاتی نیستین که فرضیات شما رو به چالش بکشه. از قبل درباره‌ی کاری که باید انجام بدین تصمیم‌تون رو گرفتن و فقط برای شروعش دنبالِ یه تأیید کوچولو از طرف بقیه هستین.

نشونه‌های توری که برای تعریف و تمجید پهن شده:

- “دارم به راه انداختن یه کسب‌وکار فکر می‌کنم... فکر می‌کنی کارم بگیره؟”
- “یه ایده‌ی عالی برای یه آپ موبایل دارم... دوسش داری؟”

تأییدطلبی غیرعمدی همون چیزیه که من بهش «مسأله‌ی ترحم» می‌گم و زمانی اتفاق می‌فته که شما علاقه‌ی شخصی‌تون رو نسبت به پروژه‌تون بروز می‌دین. تو این حالت مردم برای اینکه ازتون حمایت بکنن و تو ذوقتون نزده باشن، سعی می‌کنن ازتون تعریف و تمجید کنن. این مسأله وقتی خودش رو نشون می‌ده که دارین با کسی راجع به ایده‌ای که دوسش دارین صحبت می‌کنین.

حتا اگه از مردم بخواین که صادقانه ازتون انتقاد کنن، باز هم به خاطرِ رودربایستی نظرِ واقعی‌شون رو ازتون پنهون می‌کنن.

نشونه‌های مسأله‌ی ترحم:

- “خُب، این همون پروژه‌ی فوقِ سری‌ای هست که به خاطرش کارم رو کنار گذاشتم... نظرت چیه؟”
- “من تحملش رو دارم، نظرت رو خیلی صادقانه بهم بگو!”

برای حل کردنِ مسأله‌ی ترحم، گفت‌وگو رو رویِ طرفِ مقابل متمرکز کنین و در موردِ مثال‌ها و مواردِ مشخص و ملموس سوال بپرسین. افراد به محض اینکه حس کنن جنبه‌ی احساسی و شخصی شما وارد بحث شده بهتون تعریف و تمجید و حرف‌های خیالی تحویل می‌دن. این حرف‌ها رو نادیده بگیرید و از

تستِ مامان استفاده کنین و روی خودِ فرد، زندگیش و اهدافش تمرکز کنین. مردم معمولاً در مورد چیزهایِ مشخصی که تو گذشته براشون اتفاق افتاده دروغ نمی‌گن.

بعضی از کارآفرین‌های معروف مثلِ ایلان ماسک (Elon Musk) و رید هافمن (Reid Hoffman) تحتِ تأثیر مسأله‌ی ترحم نیستن و همیشه به دنبال بازخوردهای منفی در مورد کارشون هستن. این روش برای اونا جواب می‌ده چون هیچ کس نگران احساساتِ ایلان ماسک یا رید هافمن نیست. این من و شما هستیم که باید بیشتر حواس‌مون رو جمع کنیم.

خلاصه اینکه یادتون باشه تعریف و تمجید ارزشی نداره و تأییدِ مردم کسب‌وکار شما رو بهتر نمی‌کنه. تا زمانی که نمی‌خواین تعهدی از مشتری بگیرین، در موردِ خودتون و ایده‌تون صحبت نکنین.

فوتِ کوزه‌گری: اگه ایده‌تون رو بگین، مردم سعی می‌کنن ناراحت‌تون نکنن.

پيله کردن

بدترین نوعِ تأییدطلبی پيله کردن در موردِ گفتنِ ایده‌تونه. این بار به جای اینکه مردم به خاطرِ ترحم بهتون تعریف و تمجید تحویل بدن، به خاطرِ اینکه خیلی سریع از دست‌تون خلاص شن بهتون دروغ می‌گن. این اتفاق وقتی می‌فته که شما یکی رو گیر می‌ندازین و تا زمانی که نگه ایده‌تون رو دوست داره ولش نمی‌کنین. معمولاً پشت تعریف و تمجیدها، نیت خوبی هست، اما در این موردِ خاص دروغی که می‌شنوین فقط برای پرت کردنِ هر چه سریع‌تر شما به بیرون از اتاق هست.

اینکه «هیچ جوابِ منفی‌ای رو نپذیرین» برای شما به عنوان یه کارآفرین ویژگی

خوبیه. ولی وقتی از این ویژگی‌تون تو یه گفت‌وگو که هدف‌اش یادگیری هست استفاده می‌کنین، به ضررتون تموم می‌شه.

نشونه‌ها:

- “نه، نه، فکر کنم متوجه نشدین...”
- “آره، ولی این کار رو هم انجام می‌ده!”

اگه به اشتباه شروع به گفتن ایده‌تون کردین کافیه عذرخواهی کنین. خیلی خوبه که در مورد ایده‌تون هیجان دارین. اگه این‌طور نبود که از همون اولش وارد این مسیر سخت نمی‌شدین. اما پیش میاد که بهو متوجه می‌شین پنج دقیقه است فقط شما هستین که دارین صحبت می‌کنین و طرف مقابل فقط مؤدبانه سرش رو تکیون می‌ده. این حالت اصلاً خوب نیست؛ چون وقتی شما در مورد ایده‌تون صحبت می‌کنین، اونا دیگه نمی‌تونن درباره‌ی مشکلاتتون حرف بزنن. در این مواقع باید صحبت‌تون رو قطع کنین و مثلاً اینطور ادامه بدین:

شما: “اوه، مثل اینکه منم که فقط دارم راجع به این مسأله حرف می‌زنم؛ معذرت می‌خوام واقعاً. یه کم هیجان‌زده شدم. برگردیم به چیزی که داشتین در موردش حرف می‌زدین. داشتین می‌گفتین که...”

ممکنه طرف مقابل در مورد ایده‌تون کنج‌کاو شده باشه و ازتون بخواد که بیشتر در مورد ایده‌تون صحبت کنین. این موقع‌ها بهشون قول بدین که آخر جلسه حتماً این کار رو می‌کنین و حتا شاید همین روزا یه دیموی اولیه از کارتون رو بهشون نشون بدین. بهشون بگین که قبل از اون دوست دارین در مورد دغدغه‌هایی که اونا دارن صحبت کنین و نمی‌خواین گفتن ایده‌تون باعث ایجاد بایاس (bias) تو حرف‌هاشون بشه.

فوت کوزه‌گری: کافیه یکم سریش باشین تا همه‌ی دنیا بگن که ایده‌تون عالیه.

کتر حرف بزنین

تا وقتی که ساکت نشینین و حرفی نزنین و فقط گوش ندین، فرصتی برای یادگیری از مشتری پیدا نمی‌کنین. لطفاً با گفتن اون نظرِ فوق‌العاده‌تون حرف‌های طرف مقابل رو قطع نکنین.

بعد از اینکه شما ایده‌تون رو معرفی کردین (حالا عمدی یا تصادفی)، ممکنه جمله‌هایی بشنوین مثل “پس ایده‌تون یه چیزیه مثل ...” یا “من دوسش دارم ولی ...” این جور مواقع شما وسوسه می‌شین که وسط حرف‌شون بپرین و برداشتِ اونا از ایده‌تون رو تصحیح کنین. یا اینکه بعدش اونا یه موضوعی رو مطرح می‌کنن که شما جوابِ خیلی خوبی براش دارین. مثلاً ممکنه به اهمیت امنیت یا حریم خصوصی اشاره کنن و شما می‌خواین حرف‌شون رو قطع کنین و بهشون بگین که فکر همه این چیزا رو کردین. ولی تو هر کدوم از دو حالتِ بالا، اگه این کار رو بکنین، اشتباه کردین.

تو این مواقع مشتری داره سعی می‌کنه نظرش رو، که به خاطر شرایط و دیدگاهِ خاصِ خودش هست، بهتون بگه. نباید به هیچ‌وجه همچین فرصتی رو برای یادگیری از دست بدیم. همیشه فرصت برای گفتنِ حرف‌هاتون هست. در ضمن مردم واقعاً اذیت می‌شن وقتی می‌خوان بهتون کمک کنن و شما وسط حرف‌شون می‌پرین تا حرف‌شون رو تصحیح کنین.

فوتِ کوزه‌گری: هر چی بیشتر حرف بزنین، بیشتر کار رو خراب می‌کنین.

فصل سوم

پرسیدنِ سوالیِ مهم

تا اینجا کار یاد گرفتیم که چطور با تستِ مامانِ سوالیِ بهتری بپرسیم. ولی گاهی تو این کار زیاده‌روی می‌کنیم و سوالیِ الکی می‌پرسیم. مثلاً با اینکه پرسیدن سن و سال افراد سوالِ بدی نیست ولی کمکِ خاصی هم به کسب‌وکارمون نمی‌کنه. تستِ مامان رو باید برای سوالایی که خیلی مهمن بکار ببرین و گرنه کلی از وقت‌تون تلف می‌شه.

برای اینکه مطمئن بشین که سوالای غیرضروری نمی‌پرسین، باید دنبالِ سوالای ترسناک و البته مهمی که ازشون غافل بودین، بگردین. بهترین راه برای پیدا کردن این سوالا آزمایش‌های ذهنیه. تصور کنین که شرکت‌تون شکست خورده و بعد دنبال دلایلِ این شکست بگردین. حالا تصور کنین که به یه موفقیت خیلی بزرگ رسیدین و از خودتون بپرسین که برای رسیدن به اون، چه چیزایی باید واقعیت پیدا کنه. سعی کنین با تصور کردنِ اون لحظه‌های مهم یه چیزایی یاد بگیرین.

سوالاتِ مهمِ سوالایی هستند که جوابشون باعثِ تغییر یا حتا نابودیِ کسب‌وکارتون بشه. اگه پاسخِ غیرمنتظره‌ای با پرسیدنِ یه سوال شنیدین ولی اون جواب تأثیری روی کارتون نداره، می‌شه نتیجه گرفت که اون سوال همچین هم سوالِ مهمی نبوده.

هر وقت که قراره با کسی صحبت کنین حداقل یکی از سوال‌هایی که می‌پرسین باید قابلیت این رو داشته باشه که کسب‌وکارِ فرضی‌تون رو نابود کنه.

یکی از شرکت‌های من یه سری ابهامات قانونی در رابطه با مالکیت محتوا داشت. تو تئوری همه چی درست بود ولی هنوز اسنادِ کافی برای اثباتِ حرفامون نداشتیم. من همیشه یه ترسی داشتم که ممکنه دست‌مون رو بشه. مدیرایِ اجراییِ یکی از مشتری‌های کلیدی‌مون خیلی ذوقزده بودن و طراحاشون هم خیلی مشتاق بودن که باهامون کار کنن. حتا تیم فنی‌شون رو هم راضی کرده بودیم تا اون پروژه رو با هم انجام بدیم. ولی تو هیچ‌کدوم از صحبت‌های اولیه‌ای که باهاشون داشتم ازشون نخواستم که با وکیل‌شون هم مشورت کنن. نپرسیدنِ اون سوالِ مهم، که من ازش فرار می‌کردم، حداقل نیم میلیون دلار برامون خرج برداشت.

هیچ راهِ ساده‌ای برای راضی کردنِ خودتون واسه پرسیدنِ این نوع سوالا وجود نداره. اگه قرار باشه کاری رو که بابِ میل‌تون نیست به یکی دیگه بسپارین، چطور راضیش می‌کنین؟ از همین روش برای راضی کردنِ خودتون استفاده کنین.

فوتِ کوزه‌گری: تو هر گفت‌وگو باید حداقل یه سوال وجود داشته باشه که از پرسیدنش به شدت می‌ترسین.

از شنیدن خبرِ بد استقبال کنین

ترس مهم‌ترین دلیلی هست که باعث می‌شه از پرسیدنِ سوالیِ مهم طفره بریم. با پرسیدنِ این سوالا شاید متوجه بشیم که ایده‌مون از پایه اشتباهه. یا ممکنه متوجه بشیم که اون مشتری‌هایی که روشن حساب باز کرده بودیم اصلاً قرار نیست خریدار باشن. با اینکه این جواب‌ها ممکنه ناراحت‌کننده باشن ولی باید یاد بگیریم که از شنیدنِ خبرهای بد استقبال کنیم.

اگه شما فقط فقط یه فرصت داشته باشین، اون وقت شکست یه خبرِ بده. اگه طناب بانجی-جامپینگ شما کار نکنه، خیلی بده. اگه تمام پس‌انداز بازنشستگی‌تون رو صرفِ افتتاحِ یه کافه کرده باشین ولی کارتون نگرفته باشه، خیلی بده. اگه ۱۵۰ میلیون تومن جمع کرده باشین، که همه‌ی دار و ندارتون بوده، تا یه کسب‌وکارِ جدید راه بندازین و همه‌ش رو خرجِ اولین ایده‌تون کرده باشین و شکست بخورین، خیلی بده.

از طرفِ دیگه اگه فقط ۲۰ میلیون تومن از ۱۵۰ میلیون سرمایه‌تون رو خرج کرده باشین و یهو متوجه بن‌بست بودنِ مسیرتون بشین، عالیه؛ چون می‌تونین از بقیه پول‌تون و تجربه‌ای که تا اینجا مسیر بدست آوردین، راهِ بهتری برای رسیدن به هدف‌تون پیدا کنین.

اگه یه ایده‌ی هیجان‌انگیز برای یه محصولِ جدید داشته باشین و برین با مشتری‌هاتون صحبت کنین و بفهمین که به اون محصول اهمیتی نمی‌دن، یه نتیجه‌ی عالی گرفتین. در ضمن تو وقت و هزینه‌هاتون هم صرفه‌جویی کردین.

نیازِ ما به تأیید شدن باعث می‌شه که با پرسیدنِ نظرِ بقیه، دنبالِ تعریف و تمجید باشیم. می‌خوایم باور کنیم که تأییدِ ایده‌مون توسطِ کسی که برامون قابلِ احترام هست به این معنیه که ما تو کارمون موفق می‌شیم. ولی حقیقت اینه که نظرِ اون آدم اصلاً مهم نیست. هیچکس نمی‌دونه که ایده‌ی شما موفق

می‌شه یا نه. فقط ارائه‌ی محصول به بازار هست که این موضوع رو مشخص می‌کنه.

معمولاً همین که می‌فهمیم که در مورد ایده‌مون اشتباه می‌کردیم به شدت کلافه می‌شیم ولی یادمون باشه دونستنِ این موضوع، خودش یه جور پیشرفته. این موضوع باعث می‌شه تا شما روی مسأله‌ی مهمتر یا مشتری‌های بهتری تمرکز کنین. بدترین کاری که می‌تونین انجام بدین اینه که خبرهای بد رو بی‌خیال شین و چشم‌تون دنبال چند تا تأییدِ کوچیک از طرف بقیه باشه که به خاطرش خوشحال شین. شما دنبال حقیقت هستین، نه تعریف و تمجیدهای بی‌ارزش.

واکنش‌هایی که توشون عبارت‌هایی مثل «همم، والا نمی‌دونم...» و «جالبه!» هست جزوِ «بهترین» جواب‌هایی هست که می‌تونین بگیرین. این جور واکنش‌های بی‌تفاوت که از روی بی‌اشتیاقیه، نشون می‌ده که مخاطبتون اهمیتی به ایده‌تون نمی‌ده.

اینجا منظور از «بهترین»، پاسخی هست که ازش بیشترین اطلاعات رو بدست بیاریم. اگه شما یه فروشنده هستین و برای فروش محصولتون دربه‌در دنبال مشتری می‌گردین، این که کسی بهتون اهمیت نده، نتیجه‌ی بدی محسوب می‌شه. درواقع معنیش اینه که شما پولی دریافت نمی‌کنین. اما اگه می‌خواین تصمیم بگیرین که وقت و پولتون رو برای توسعه، ساخت، تبلیغ و فروشِ همون محصول خرج کنین یا نه، شنیدنِ یه جوابِ بی‌تفاوت خیلی ارزشمند. این نوع پاسخ‌ها نشونه‌ی این هستن که اون موضوع براش اهمیتی نداره و همین اطلاعاتِ واقعی هستن که به دردِ شما می‌خوره.

اشتباهی که تو برخورد با جواب‌های بی‌تفاوت می‌تونیم انجام بدیم اینه که اون قدر از ایده‌مون دفاع کنیم تا آخرش طرف مجبور بشه ازش تعریف و تمجید

کنه. تا وقتی که طرف دست به نقد نباشه، تنها چیزی که از متقاعد کردن افراد بدست میارین یه جوابِ مثبتِ الکیه. شما این گفت‌وگو رو شروع نکردین که تعریف و تمجید بشنوین. شما فقط باید دنبالِ حقایقِ باشین و حقیقت همون پاسخِ بی‌تفاوتی بود که شنیدین.

اگه هنوز حوصله‌شون از بحثی که شروع کردین سر نرفته باشه خیلی خوبه که دلیلِ بی‌علاقه‌گی‌شون رو با چند تا سوالِ بفهمین. واقعاً این مسأله براشون مهم نیست؟ آیا اونا با مشتریانِ ایده آلی که در نظر داشتیم فرق دارن؟ آیا این راه‌حلِ ماست که اهمیتی نداره؟ آیا از اینکه هر روز دارن ایده‌های مختلفی رو گوش می‌دن خسته شدن و علتِ بی‌حوصلگی و شک و تردیدشون اینه؟ (مثلِ اتفاقی که سرِ صاحبِ کافه‌ها، وقتی سرویسِ تخفیفِ گروهیِ گروپ‌آن عرضه شد افتاد) آیا دلیلش این نیست که امروز فقط یه کم خستن؟

بعدش یه تشکرِ گرم و صمیمانه ازشون بکنین و بذارین به زندگی‌شون برسن. به هر حال اونا خیلی بیشتر از کسانی که می‌گن محصولتون رو دوست دارن کمک‌تون کردن.

فوتِ کوزه‌گری: “همم، والا نمی‌دونم...” قابلِ اعتمادتر از “ایول!” هست. عاقلانه نیست که کسب‌وکارتون رو روی پاسخ‌های بی‌تفاوت بنا کنین.

قبل از دقیق شدن روی جزئیات، یه نگاه کلی بندازین

یکی دیگه از مواردی که باعث می‌شه سوالای مهم نادیده گرفته بشن، نگرانی در موردِ مسائل ریز و کاملاً بی‌اهمیتیه. اغلب اوقات قبل از اینکه تصویرِ کلی رو ببینیم، تو جزئیاتِ بی‌اهمیت غرق می‌شیم.

هرکسی مشکلاتی داره که ازشون اطلاع داره، ولی اونقدرها هم بهشون اهمیت

نمی‌ده که بخواد اونا رو حل کنه. اگه شما خیلی سریع روی جزئیات متمرکز بشین و گفت‌وگو رو به سمت مشکلات ریز ببرین، اونا هم با هیجان شما رو درگیر جزئیات بی‌اهمیت می‌کنن. تمرکز خیلی سریع روی یه مشکل خیلی خاص، قبل از اینکه کلیات زندگی مشتری رو درک کرده باشین، باعث می‌شه که برداشت‌های غلط و گیج‌کننده‌ای از گفت‌وگو بدست بیارین.

یه گفت‌وگوی (خیلی خیلی) بد:

شما: “سلام، ممنون از وقتی که در اختیارم گذاشتین. ما داریم یه اپلیکیشن برای تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها می‌سازیم که به تناسب اندام افراد کمک می‌کنه. می‌خوام بدونم شما چطور تناسب اندامتون رو حفظ می‌کنین.” شروع زیاد بدی نیست. ولی من معمولاً تا وقتی که مجبور نشم، ایده رو شرح نمی‌دم. چون ممکنه باعث جهت‌دهی به جواب‌های طرف مقابل بشه.

اونا: “باشه” مشکلی نداره، من که اهل ورزش نیستم، چند دقیقه بیشتر وقت‌ام رو نمی‌گیره.

شما: “چند وقت یه بار برای ورزش به باشگاه می‌رین؟” سوالی آماری مثل این سوال، اطلاعات عمیقی رو بهتون نمی‌دن ولی می‌تونن کمک کنن که بفهمین طرف مقابل چطور آدمی هست تا با توجه به اون، سوالی مرتبط با اون فرد رو بپرسین.

اونا: “تقریباً هیچ‌وقت” خُب فکر کنم همین‌جا تموم شد بالاخره!

شما: “می‌تونین بگین بزرگترین مشکل شما برای رفتن به باشگاه چیه؟” این‌جا جایی هست که گفت‌وگو به بی‌راهه کشیده می‌شه. به جای اینکه مشخص کنیم حفظ تناسب اندام مشکل اصلی‌ه یا نه، خیلی زود روی جزئیات تمرکز کردیم.

اونا: “فکر می‌کنم، بزرگترین مشکل، وقته. من همیشه سرم شلوغه” صبر کن ببینم! کی گفته من برا رفتن به باشگاه مشکل دارم؟ فکر کنم گفتم که به تناسب

اندام اهمیتی نمی‌دم. ولی اگه قرار باشه یه دلیلی پیدا کنم و الان بهت بگم، همین مشکلِ نداشتنِ وقته.

شما: “عالیه. خیلی خوبه. حالا ممکنه بگین از نظر شما کدوم یکی از این چهار ویژگی که می‌گم در خصوص یک برنامه بدنسازی مهم‌تره؟ راحتی، شخصی‌سازی، نو بودن یا هزینه” هنوز هم فرضِ ما اینه که داریم با شخصی صحبت می‌کنیم که واقعاً به تناسب اندام اهمیت می‌ده. در صورتی که این طور نیست. همچین سوالایی، نمی‌تونن اهمیتِ موضوع رو برای اون فرد نشون بدن.

اونا: “فکر می‌کنم اول راحتی، بعد از اون هزینه، بعدش شخصی‌سازی و بعد تازگی.” چون شما پرسیدی، منم جواب می‌دم. البته که صحبتام فرضی هستن.

شما: “خیلی خوب. عالیه. خیلی ممنونم. ما داریم روی یه آپ کار می‌کنیم که به شما کمک کنه در فضای راحت خونه‌تون ورزش کنین. فکر می‌کنم با توجه به اولویت‌هاتون، خیلی به دردتون بخوره.” کاملاً از هدف دور شدیم و مکالمه با هدف اعتبارسنجی دچار سوءتعبیر شده. حالا باید منتظر تعریف و تمجید بود.

اونا: “جالبه! دوست دارم وقتی آماده شد امتحانش کنم.” یه جوابِ تقریباً بی‌تفاوت و یه وعده‌ی سرِ خرمن

شما: “عالیه. براتون یکی از نسخه‌های بتا رو می‌فرستم که امتحانش کنین.” یه مشتری پیدا کردیم!

اونا: “ممنونم” آره حتماً بفرست، حتا نصبش هم نمی‌کنم!

این گفت‌وگو از این جهت خیلی بده که اگه دقت نکنیم، به نظرمون یه گفت‌وگوی عالی می‌رسه. وقتی خیلی زود روی یه مسأله تمرکز کنیم ممکنه اشتباهی فکر کنیم که یه مسأله‌ی مهم رو اعتبارسنجی کردیم. در اصل شما خودتون بودین که گفت‌وگو رو به اون سمت کشیدین.

اگه از من پرسین بزرگ‌ترین مشکل‌ام برای تناسبِ اندام چیه، احتمالاً به شما بگم مدت زمانی که برای رفت‌وآمد به باشگاه باید صرف بشه. چون به هر حال باید یه جوابی بهتون بدم. اما وقتی که یه آپِ تناسبِ اندام برای داخلِ خونه درست می‌کنین، ازش استفاده نمی‌کنم. درسته که کم کردن زمان رفت‌وآمد به باشگاه بزرگ‌ترین مسأله برای تناسبِ اندامه، اما کلِ موضوعِ تناسبِ اندام برای من اونقدر مهم نیست که کاری براش انجام بدم. مسأله‌ی شماره‌ی یک من با تناسبِ اندام، بی‌اهمیت بودن موضوع تناسبِ اندام هست.

بیاین گفت‌وگو رو دوباره از اول شروع کنیم و از اون جایی که داشت به بی‌راهه می‌رفت درستش کنیم. شما می‌تونین.

نمونه‌ی یه گفت‌وگوی خوب:

شما: “چند وقت یه بار باشگاه می‌رین؟”

اونا: “تقریباً هیچ‌وقت” حُب فکر کنم همین‌جا تموم شد بالاخره!

شما: “می‌تونم بپرسم چرا باشگاه نمی‌رین؟” به جای اینکه فرض کنیم که تناسبِ اندام برای همه مهمه، بیاین دنبالِ انگیزه‌ها و دلایل افراد باشیم.

اونا: “نمی‌دونم، آخه می‌دونین اونقدرها هم برام مهم نیست.” نمی‌خوام در مورد تناسبِ اندام کاری بکنم و خیلی بعیده یه اپلیکشن رو بخرم یا ازش استفاده کنم.

شما: “آخرین باری که ورزش کردین کی بود؟ اصلاً تا حالا باشگاه رفتین؟” با این سوال یه جوابِ کلی رو به سمتِ مواردِ مشخص تو گذشته هدایت می‌کنیم.

اونا: “آره، تو دبیرستان ورزشکار بودم ولی از وقتی ازدواج کردم دیگه برام مهم نیست. این قدر تمامِ روز دنبالِ بچه‌ها می‌دوآم که خودش ورزشه!”

شما: “آره می‌دونم چی می‌گین، مرسی که وقت گذاشتین” چیزی که دنبالش بودیم رو پیدا کردیم. پس می‌تونیم با خیال راحت گفت‌وگو رو تموم کنیم.

یکی از اشتباه‌های اساسی دقیق شدنِ زود هنگام روی جزئیاته؛ چون باعث می‌شه اطلاعاتی به دست بیاریم که در عین حال که معتبر به نظر می‌رسن ولی ارزشی ندارن. به عبارت دیگه این اطلاعات پُرَن از نتایج مثبتِ کاذب.

بیا این یه بار دیگه همین گفت‌وگو رو داشته باشیم، اما به جای اینکه یه دفعه بریم سراغِ تناسبِ اندام، کمی کلی‌تر شروع کنیم، چون مطمئن نیستیم که تناسبِ اندام همون مشکلی هست که باید حل بشه:

یه گفت‌وگوی خوب:

شما: “می‌تونم بپرسم الان تو زندگی‌تون روی چه اهدافی تمرکز دارین؟” محصولاتِ که بتونن مشکلی از این لیست رو حل کنن، با احتمالِ زیاد مشتری خواهند داشت. ممکنه ما یک سری سوال راجع به چیزهای آزاردهنده، هزینه‌ها یا لذت‌ها بپرسیم.

اونا: “بزرگ‌ترین هدفم نهایی کردن ارتقا شغلیمه. تازگیا اولین خونه‌مون رو خریدیم. برای همین باید یکمی بهش سروسامون بدیم. خیلی هیجان‌انگیزه. درضمن می‌خوام وقت بیشتری برای همسرم بذارم، می‌دونی، این اواخر خیلی سرمون شلوغ بوده.” کار، خونه و ازدواج. هیچ‌کدومشون به دردِ ما نمی‌خوره.

شما: “دارین یه خونه می‌خرین؟ فکر نکنم حالا حالاها سرتون خلوت بشه!”

اونا: “آرزو بر جوانان عیب نیست!”

شما: “سلامتی چطور؟ جزو هدف‌هاتون هست؟” احتمالاً خودمون جوابِ این سوال رو می‌دونیم، اما وقتی که یه گفت‌وگو اینجوری به آخرش رسیده، پرسیدنِ

سوالاتی هدایت‌کننده ایرادی ندارد. به همین خاطر اگر جوابِ مثبتی شنیدیم خیلی باید دقت کنیم که دروغی تو کار نباشه.

اونا: “نه! راستش الان حالم خیلی خوبه.” این فرد مشتری نیست.

همیشه هم نیاز نیست گفت‌وگو رو از نقطه‌ی صفر شروع کنیم که آیا “اونا اصلاً به این موضوع اهمیت می‌دن یا نه.” گاهی از همون اولش مطمئن هستیم که یه مشکل وجود داره و اولویت‌اش هم بالاست و می‌تونیم با خیالِ راحت روش تمرکز کنیم.

برای مثال، فرض کنیم که ما استارت‌آپی هستیم که برای وب‌سایتِ کسب‌وکارهای کوچیک، ترافیکِ با کیفیت می‌فرستیم. می‌دونیم که بازاریابی همیشه یکی از سه مشکلِ اصلیِ کسب‌وکارهای کوچیکه. پس می‌تونیم گفت‌وگو رو با تمرکز روی همین موضوع شروع کنیم:

شما: “می‌تونم بپرسم بزرگ‌ترین مشکلی که تو بازاریابی دارین چیه؟” از اونجایی که مطمئنیم بازاریابی مشکلیه که به هر صورت باید حل بشه و مردم حاضرن بابتش پول پرداخت کنن، می‌تونیم با خیالِ راحت رویِ مشکلِ بازاریابی تمرکز کنیم.

در مقابل این حرف:

شما: “می‌تونم بپرسم بزرگ‌ترین مشکلاتی که دارین چیه؟” اگر مطمئن نبودیم بازاریابی یکی از مشکلاتیه که باید حل بشه، می‌تونیم کلی‌تر شروع کنیم تا اول ببینیم آیا این مشکل براشون مهمه و خودشون بهش اشاره می‌کنن یا نه.

حالا تصور کنین که این ابزارِ بازاریابی رو برای کسب‌وکارهای کوچیک ساختین که یهو متوجه می‌شین که شاید این ابزار به دردِ وبلاگ‌نویس‌ها هم بخوره تا با استفاده از اون توجهِ بیشتری رو به خودشون جلب کنن. آیا ممکنه که یه

بخش جدیدی از مشتری‌ها تون رو کشف کرده باشین؟ البته چون وبلاگ‌ها از بازدیدکننده‌هاشون پولِ کمتری نسبت به کسب‌وکارهای کوچیک درمیارن، نمی‌شه با اطمینان گفت که حاضرین برای ترافیکِ بیشتر هزینه کنن.

برای مثال، من یک وبلاگ دارم که دوشش دارم (اما به عنوان کسب‌وکار بهش نگاه نمی‌کنم). اگه در این مورد از من پرسین: "سلام راب (Rob)، مهم‌ترین مشکلِت با بازاریابی وبلاگت چیه؟" اون وقته که زود رویِ موضوعی تمرکز کردین که مشکلِ اصلی من نیست.

من بهتون یه سری جوابِ به ظاهر خوب ولی گمراه‌کننده می‌دم. ممکنه بگم کلماتِ کلیدی من خیلی کلی هستن و نمی‌تونم مخاطب مناسب رو به وبلاگم بکشونم. ممکنه بگم من هم مطالب حرفه‌ای و هم مطالب ابتدایی می‌نویسم که باعث می‌شه پیدا کردن موضوع مناسب همیشه برام سخت باشه. در هر صورت، مشکلاتی درباره‌ی بازاریابی وبلاگم وجود داره، اما چیزی نیست که خیلی برام مهم باشه. من برای تفریح وبلاگ‌نویسی می‌کنم، نه برای اینکه خرجم رو دربیارم.

برای اینکه این گفت‌وگو مفید باشه، لازمه کمی فاصله بگیرین و با دید بازتری به قضیه نگاه کنین. به جایِ سوال در موردِ بازاریابی وبلاگِ من، سوالیِ کلی‌تری در موردِ وبلاگم پرسین.

یه گفت‌وگوی خوب:

شما: “سلام راب، بزرگ‌ترین مشکلِ وبلاگت چیه؟”

من: “اعصابم خورده که گوگل ریدر (Google Reader) تعطیل شده... تقریباً نصفِ مخاطب‌های وبلاگم رو از دست دادم. این کتاب هم همه‌ی انرژیم رو برای نوشتن می‌گیره، برای همین چند ماهه که واقعاً چیزی توی وبلاگم ننوشتم. وُردپرس (WordPress) هم این روزا کُند شده.” از بین این حرفا یکی‌شون، یعنی مسأله گوگل ریدر و میزانِ مخاطب‌ها، به بازاریابی مربوط می‌شه، پس می‌تونین روش تأکید کنین و بفهمین که من یه مشتری هستم یا فقط دارم غُر می‌زنم.

شما: “این قضیه‌ی گوگل ریدر خیلی افتضاحه، در موردش چیکار کردی؟” با جوابِ قبلی من می‌دونین که این مشکل واقعاً تو ذهنِ من هست و می‌تونین با خیالِ راحت در موردش حرف بزنین. مثلِ همیشه، سعی کنین بفهمین در حال حاضر روی چه چیزی زمان و پول صرف می‌کنم.

من: “هیچی، نمی‌دونم چی کار کنم. ولی واقعاً داره اذیتم می‌کنه.” تو این جواب من زیاد بانگیزه به نظر نیام ولی شاید بشه روی اینکه «نمی‌دونم چی کار کنم» امیدوار بود.

شما: “تا حالا دنبال راه‌حلی برای این موضوع بودی؟” حالا دارین هدایت‌ام می‌کنین به رفتارهای گذشته

من: “نه، خبرِ تعطیلیِ گوگل ریدر رو تو Hacker News خوندم.” من می‌دونستم که گوگل ریدر قراره تعطیل بشه ولی حتا این اتفاق رو خوب بررسی نکردم تا ببینم تأثیرش رو من چی می‌تونه باشه و گزینه‌های جایگزینم چی هست. پس با وجود اینکه ادعا می‌کنم این موضوع خیلی اذیتم می‌کنه، اونقدرها هم اهمیتی نداره.

شما: “اینطور که به نظر می‌رسه، قراره کلی زمان صرف کنی تا دوباره اون مخاطب‌ها رو به‌دست بیاری، نه؟” این سوال در مورد تعدادِ مخاطب‌های وبلاگم هست و چون به بازاریابی مربوط می‌شه، بد نیست در موردش بیشتر بدونیم. مشکلِ این سوال اینه که یه سوالِ خیالی در مورد آینده است و باید مراقب جوابی که می‌گیریم باشیم. بنظر می‌رسه راهِ بهتری برای به‌دست آوردنِ اطلاعاتی که موردِ نظرتونه وجود نداره، متأسفانه همه‌ی سوالا نمی‌تونن بی‌نقص باشن.

من: “شاید وقتی چیزی برای گفتن داشته باشم بیشتر بنویسم. راستش وبلاگ‌نویسی بیشتر برام یه سرگرمیه تا کار”

با این جواب شاید شما شک کنین که من زیاد به وبلاگم اهمیت نمی‌دم. اگه نمی‌تونین تشخیص بدین که یه مشکل از نوع ضدِ درد (چیزی که باید سریع حل بشه) هست یا از نوع ویتامین (حل شدنش زیاد حیاتی نیست) می‌تونین از سوالایی که در موردِ «هزینه و ارزش» هستن استفاده کنین:

سوالایی برای پیدا کردنِ جوابِ “این مسأله اهمیت داره؟”

- “چقدر وبلاگت رو جدی می‌گیری؟”
- “آیا درآمدی هم از این راه داری؟”
- “آیا تا به حال تلاش کردی از این راه درآمد بیشتری کسب کنی؟”
- “در طول هفته برای این کار چقدر زمان صرف می‌کنی؟”
- “آیا برای وبلاگت اهداف بزرگی هم داری؟”
- “از چه ابزارها و سرویس‌هایی برای این کار استفاده می‌کنی؟”
- “تا به حال چه کارهایی برای بهبودش انجام دادی؟”
- “سه چیز اصلی که همین الان داری سعی می‌کنی حل‌شون کنی، چیا هستن؟”

بعضی از این سوالا کلی هستن، اما می‌تونن سرِ نخ‌هایی رو بهمون بدن تا بتونیم روشون تمرکز کنیم. هدفِ این سوال‌ها اینه که بدونیم چقدر این موضوع برای اون فرد جدیه و اهمیت داره. برای این کار پولی هم خرج کرده؟ از این راه درآمدی داره؟ این مسأله جزو سه دغدغه‌ی بزرگِ فعلیش هست؟ واقعاً دنبال راه‌حلی برای مشکلش بوده؟

وقتی تو گفت‌وگوها خیلی زود واردِ جزئیات می‌شین، کلی زمان بابتِ فهمیدنِ دقیقِ یه سری مشکلات جزئی و بی‌اهمیت تلف می‌کنین. حتا اگه اون مشکل ریز رو کامل بررسی کنین، براتون نونِ شب نمی‌شه و قرار نیست به کسب‌وکارتون کمکی بکنه.

فوتِ کوزه‌گری: گفت‌وگو رو از مسائلِ کلی شروع کنین و تا وقتی که از اساسی بودنِ یه مشکل مطمئن نشدین، واردِ جزئیات نشین.

فیلِ داخلِ اتاق

بعضی وقتا ما خودمون رو با پرسیدن سوالایی که ریسک‌های واقعی کسب‌وکارمون رو مشخص نمی‌کنن سرگرم می‌کنیم. به عبارت دیگه خودمونو گول می‌زنیم. عین اینکه یه فیلِ بزرگ تو اتاق باشه و طوری رفتار کنیم که فیلی وجود نداره!

فرض کنین حدس می‌زنیم که معلم‌های مدارسِ فقیرِ وقتِ کافی برای آموزشِ دانش‌آموزا ندارن. به همین خاطر به دنبال این هستیم تا محصولی بسازیم که وقت‌شون رو آزاد کنه تا زمانِ بیشتری رو برای بچه‌ها بذارن. می‌ریم و با معلم‌ها صحبت می‌کنیم و متوجه می‌شیم که حدس‌مون درست بوده. بعدش برای اینکه بدونیم معلما دقیقاً به چه ابزاری نیاز دارن، هفته‌ها وقت می‌ذاریم باهاشون صحبت می‌کنیم. اما متأسفانه ما فیلِ بزرگِ تویِ اتاق رو نادیده

گرفتیم. این مدارسِ فقیر اصلاً اونقدر بودجه ندارن تا ایده‌ای که ما داشتیم تبدیل به یه کسب‌وکار پایدار بشه.

استارت‌آپ‌ها معمولاً چند تا نقطه‌ی شکست دارن (توی مثالِ بالا مشکلِ وقت نداشتنِ معلما و همین‌طور تواناییِ مالیِ مدرسه‌ها برای خریدِ محصولِ ما). اگه هر کدوم از این شرایط وجود نداشته باشه، باید ایده رو دوباره بررسی کرد. معمولاً بنیان‌گذارها فقط روی نقاطِ شکستِ جالبِ تمرکز می‌کنن و بقیه اون نقاطِ شکست رو حل‌نکرده رها می‌کنن.

علاوه بر ریسک‌های مربوط به بازار و مشتری، گاهی ریسک‌هایی درمورد محصول‌مون وجود داره که ممکنه نادیده بگیریم. بررسی ریسک‌های محصول به اندازه‌ی بررسی ریسک‌های بازار و مشتری، مهم و ضروریه. گفت‌وگوی بعدی رو که با یه سخنرانِ حرفه‌ای هست در نظر بگیرین. به نظرتون اطلاعاتی که ازش می‌شه گرفت بیشتر خوبه یا بد؟

یه گفت‌وگوی مبهم

اونا: "... برای هر کدوم از سخنرانی‌هام دو سه میلیون تومن می‌گیرم. اگه کارش شرکتی باشه، حتا می‌تونه بیشتر هم بشه." یه نشونه‌ی خوب در مورد قیمت و ارزش.

شما: "مشتری‌ها ت رو از کجا پیدا می‌کنی؟ برای این کار مدیر برنامه داری؟" تلاش برای پیدا کردن جایگزین‌ها.

اونا: "آره دارم، البته یه جورایی آدم به درد نخوریه. معمولاً بیشتر مشتری‌هام کسانی هستن که یا منو از بلاگم می‌شناسن یا سخنرانی‌های قبلی منو دیدن." به نظر نمی‌رسه که از روش فعلی ناراضی باشه و دنبال جایگزین باشه. اما حداقلش اینه که ارزش مالیش خیلی بالاس.

شما: “مشکل مدیر برنامه‌هاست چیه؟ و اگه به درد نخوره، چرا هنوز داری باهاش کار می‌کنی؟” یکم در این مورد عمیق شیم.

اونا: “از بین کسانی که باهاش کار می‌کنن، من کمترین دستمزد رو دارم. کم پیش میاد که برام کاری جور کنه. ولی گاهی اوقات هم با دستِ پُر میاد. در هر حالت به نظرم پولِ مفتّه، از هیچی بهتره.” اطلاعات خوب درباره انگیزه و هدفِ فرد.

تا اینجا کار فهمیدیم که به‌دست آوردن کار برایش خیلی مهمه. در ضمن می‌دونیم که این کار چه ارزشی برایش داره و الان چطوری کاراش رو انجام می‌ده. پس تمرکزمون رو می‌ذاریم رویِ مسأله‌ای که داریم حل می‌کنیم و راه‌حل‌مون:

شما: “ما داریم روی استارت‌آپی کار می‌کنیم که توش برگزارکننده‌های رویدادها رو مستقیم به سخنران‌ها وصل می‌کنیم بدون اینکه نیازی به مدیر برنامه‌ها باشه. این استارت‌آپ بهتون کمک می‌کنه تا مشتری‌های بیشتری پیدا کنین و دستمزدِ مدیر برنامه‌ها رو هم برای خودتون نگه‌دارین. به نظرتون به درد شما سخنران‌ها می‌خوره؟”

اونا: “به نظرم عالیه. اگه بتونین مشتری‌های بیشتری برام جور کنین، یا کسانی که پول بیشتری می‌دن، من با کمالِ میل مدیر برنامه‌هام رو می‌ذارم کنار و ۲۰٪ هم بهتون پورسانت می‌دم. تازه کلی سخنران دیگه می‌شناسم که مطمئنم از این ایده خوش‌شون میاد.” این تیکه‌ی مهم قضیه‌اس. به نظرتون خوبه؟

خب از این گفت‌وگو چه نتیجه‌ای می‌گیریم؟ علاوه بر اینکه کلی ذوق کردیم، اطلاعات خوبی در موردِ ارزشِ کارمون برای مشتری بدست آوردیم. علاوه بر اون، مشتری به طور شفاهی به ما قول داد که یکی از اولین مشتری‌هامون باشه. ظاهراً همه چی خوب پیش رفت.

اما دقت کردین که دقیقاً چه جوابی شنیدیم؟ جوابی که شنیدیم این بود که اگه و اگه براش مشتری‌های بیشتری پیدا کنیم، قسمتی از درآمدش رو به ما می‌ده. کیه که از پولِ مفت بدش بیاد؟ نیازِ مشتری واضحه: اون می‌خواد از راه سخنرانی پول بیشتری به‌دست بیاره. اگه بتونیم براش کارِ بیشتری بفرستیم، قسمتی از درآمدش رو با ما شریک می‌شه. این رو که خودمون هم می‌دونستیم و شکی در موردش نداشتیم.

عبارتِ "اگه بتونین مشتری‌های بیشتری برام جور کنین" در واقع تمام مسئولیتِ موفقیت ایده‌تون رو از روی مشتری به گردنِ محصول‌تون می‌ندازه. درسته که یه مشکل واقعی رو پیدا کردین ولی موفقیت‌تون به تواناییِ شما تو پیدا کردن رویدادهای مناسب و کافی برای مشتری‌تون بستگی داره. می‌تونین این کار رو انجام بدین؟ بعداً معلوم می‌شه.

ریسکِ محصول رو خیلی راحت می‌شه تو صنعتِ تبلیغاتِ اینترنتی دید. فرض کنین دارین با یکی از تبلیغ‌کننده‌های اینترنتی صحبت می‌کنین تا قانع‌شون کنین که تو وب‌سایت شما هم تبلیغات‌شون رو بذارن. که یهو مشتری حرف‌تون رو قطع می‌کنه و می‌گه «ببین، اگه به اندازه‌ی کافی بازدیدکننده برای سایت ما بیاری، ما بهت پول می‌دیم». در واقع این مشکل اونقدر واضح هست که اصلاً نیاز نیست در موردش با مشتری صحبت کنین. تو این صنعت به هر کسی که بتونه بازدیدکننده‌ی وب‌سایتی رو بیشتر کنه پول می‌دن، به همین سادگی.

همین حالت در موردِ کمسیونِ فروش هم وجود داره. اگه قراره تولیدات یه شرکت رو بفروشین و درصد خودتون رو بگیرین، لازم نیست در موردِ مشکلات اون شرکت چیزی بدونین یا چیزِ خاصی رو اعتبار سنجی کنین. شما محصول رو می‌فروشین و اونا درصدی از فروش رو بهتون پرداخت می‌کنن. ریسک

اصلی اینه که آیا شما توانایی فروشِ اون محصول رو دارین یا نه؟

در همه مثال‌های بالا ریسک متوجه محصولیه که شما ارائه می‌دین و نه مشتری. این جور مشتری‌ها زمانی بهتون پول می‌دن که محصول شما به اندازه‌ی کافی بزرگ شده باشه.

- **ریسک محصول:** می‌تونم بسازمش؟ می‌شه سریع رشدش داد؟
- **ریسک مشتری و بازار:** این محصول رو می‌خوان؟ بابتش پول می‌دن؟ تعداد مشتری‌ها زیاده؟

نباید از هیچ‌کدوم از این ریسک‌ها غافل بشین. یادمه با یه بنیانگذار صحبت می‌کردم که سه ماه از وقتش رو سر صحبت‌های بی‌ارزش با مشتری تلف کرده بود. کاری که می‌خواست بکنه این بود که دستگاهی بسازه برای نظارت بر باروری حیوانات مزرعه که در نهایت باعث زیاده‌تر شدنِ نرخِ تولد و سود مزرعه بشه. سوال‌هایی که از مزرعه‌دارها پرسیده بود اینطوری بود: “اگه دستگاه‌های مؤثرتر و ارزون‌تری وجود داشت، از اونا استفاده می‌کردین؟” مثل اینه که از کسی بپرسین دوست داری پول بیشتری گیرت بیاد. مزرعه‌دارها توی این مایه‌ها جواب می‌دادن که “اگه بتونی چیزی رو که ادعا می‌کنی بسازی، کلِ گله‌ام رو باهاش تجهیز می‌کنم.” مشکل اینه که نتونست اون دستگاه رو بسازه. ریسک تو ساختِ محصول بود.

من شبیه همین ماجرا رو توی چند تا استارت‌آپ دیدم که می‌خواستن به کمکِ تخفیف‌های لحظه‌ای روی موبایل، مردمی که پیاده از خیابون‌ها رد می‌شدن رو به کافه‌ها بکشونن. صحبت‌های اونا با کافه‌دارها، به عنوان مشتری، تأیید می‌کرد که بله، اونا خوش‌شون میاد که تو شبای خلوت مشتری بیشتری داشته باشن و بله اگه بتونین مشتری بیشتری براشون بفرستین بهتون پول می‌دن. بنیان‌گذارها این رو به عنوانِ اعتبارسنجی ایده در نظر می‌گیرن (“اونا این

مشکل رو دارن و متعهد هم هستن که براش پول پرداخت کنن“) بدون این که متوجه باشن که ریسکِ اصلی مربوط به محصوله نه بازار. کافه‌ها فقط وقتی پول می‌دن که بتونین براشون کلی مشتری جور کنین. بعد از اون، بنیانگذارها با مردم صحبت می‌کنن و می‌پرسن که آیا حاضرین از آپِ موبایلی استفاده کنن که دائم بهشون جایِ کافه‌های باحال ولی تخفیف‌دار رو نشون می‌ده؟ خُب یه بار دیگه جواب این سوال مشخصه، البته که دوست دارن. اما این جواب بهمون نمی‌گه که آیا می‌تونیم حجمِ کافی از کاربران رو بدست بیاریم که بشه باهاش کافه‌دارها رو راضی نگه داشت یا نه.

تنها ریسکِ بازی‌های ویدئویی، ریسکِ محصوله. چه جور سوالی می‌شه پرسید تا فهمید که ایده‌ی یه بازی خوبه یا نه؟ ”خوش گذرونی رو دوست داری؟ دوست داری حتا بیشتر بهت خوش بگذره؟“ عملاً تمامِ ریسکِ تو محصوله و تقریباً هیچ ریسکی مربوط به بازار یا مشتری نیست. ما می‌دونیم که مردم واسه بازی‌های ویدیویی پول خرج می‌کنن. پس اگه بازی شما خوب باشه و بتونین راهی برای نشون دادنِ بازی‌تون به مشتری پیدا کنین، قطعاً مردم اون رو می‌خرن. لازم نیست که نیازِ افراد به این بازی‌ها رو دوباره کشف کنین.

البته این به این معنی نیست که اگه بیشترین ریسک مربوط به استارت‌آپ شما ریسکِ محصول هست نباید با مشتری‌تون صحبت کنین. مثلاً در مورد دستگاه نظارت بر باروری مزرعه‌ها، خوبه که بدونیم آیا کشاورزها با تغییر فناوری مشکلی دارن یا نه. یا در مورد کافه‌ها، خوبه که بدونیم که آیا اصلاً حاضر هستن تخفیفی بدن یا نه. خیلی غم‌انگیز می‌شه اگه شما با تلاش زیاد محصولی رو تولید کنین و متوجه بشین که کسی حاضر نیست واسش پولی خرج کنه.

منظورم این هست که در صورتی که ریسکِ محصول شما بالا باشه (در مقابل

ریسکِ بازار) اون موقعِ گفت‌وگو با مشتری به تنهایی نمی‌تونه به اعتبارسنجی ایده‌تون کمک کنه. در این مواقع گفت‌وگوها فقط به نقطه‌ی شروع محسوب می‌شن و مجبورین با ریسکِ بیشتری (نسبت به حالتی که فقط ریسکِ بازار دارین) شروع به ساختن محصولتون بکنین.

فهرست سه‌تایی خودتون رو آماده کنین

سه تا از مهم‌ترین مواردی که می‌خوانین از افراد مختلف (مثل مشتری‌ها، سرمایه‌گذارها، متخصصان اون صنعت، کارمندان کلیدی و غیره) کشف کنین رو از قبل برنامه‌ریزی کنین. هر موقع که سوال‌هاتون عوض شد این لیست رو هم عوض کنین.

از قبل آماده کردنِ سوالای مهم‌تون، باعث می‌شه پرسیدن سوالایی که تو تستِ مامان قبول می‌شن و طرف مقابل رو به بی‌راهه نمی‌کشون راحت‌تر بشه. در ضمن این کار باعث می‌شه با سوالای مهمی که از پرسیدن‌شون طفره می‌ریم راحت‌تر کنار بیاییم. توی گفت‌وگوهای برنامه‌ریزی نشده، معمولاً روی موارد کم اهمیت تمرکز می‌کنیم و سعی می‌کنیم تا زیاد به خودمون سخت نگیریم. در حالی که اگه سوالای سخت رو از قبل تو یه محیطِ آرام و به کمکِ تیم‌مون آماده کرده باشیم، می‌تونیم از این گفت‌وگوهای برنامه‌ریزی نشده کلی استفاده کنیم.

اگه چند نوع مشتری یا شریکِ کلیدی دارین، برای هر کدوم از مخاطب‌هاتون باید سه سوالِ جدا آماده کنین.

برای انتخابِ درستِ سوال‌های مهم، زیاد به خودتون سخت نگیرین. به مرور زمان این سوال‌ها تغییر می‌کنن. پس فقط سوال‌هایی رو که در حال حاضر به نظرتون بیشتر از همه مهم هستن رو انتخاب کنین. جوابِ این سوال‌ها، دیدِ

بهتری برای انتخاب سه سوال بعدی تون می‌ده.

فرض کنین شما از مشتری الف جواب‌های ۱ تا ۳، از مشتری ب جواب ۴ و جواب‌های ۵ تا ۷ رو از مشتری ج بگیرین. ممکنه بین این هفت جوابی که گرفتین، جواب‌های تکراری وجود داشته باشه. یادتون باشه وقتِ شما ارزشمنده، پس لازم نیست همه‌ی سه سوالی که آماده کردین رو از تک تک افراد بپرسین؛ اگه فکر می‌کنین با صحبت‌هایی که کردین به جواب یکی از سوال‌هاتون رسیدین، دیگه نیازی به تکرار همون سؤال با افراد جدید نیست.

وقتی همیشه ۳ سوال مهم خودتون رو تو ذهن دارین، می‌تونین از فرصت‌های طلایی که پیش میاد بهتر استفاده کنین. وقتی یه روز خیلی خوب، اتفاقی با مشتری رویاهاتون روبرو می‌شین، به جای اینکه مثل بقیه، با دادن کارت ویزیت ازشون درخواست یه جلسه رسمی بکنین، همون جا خیلی ساده و سریع، می‌تونین برین سراغ پرسیدن سه سوال مهم‌تون. یادتون نره قضیه رو زیاد پیچیده نکنین و به خودتون سخت نگیرین (تو فصل بعدی در این مورد بیشتر صحبت می‌کنیم).

فوتِ کوزه‌گری: همیشه ۳ سوال مهم‌تون رو تو ذهن داشته باشین.

فصل چهارم

پیچیده و رسمیش نکنین

تا اینجای کار فهمیدیم که اگه تویِ گفت‌وگوها خیلی زود روی مشکلات تمرکز کنیم و یا اگه همون اولِ کار ایده‌مون رو به دیگران بگیم، نمی‌شه به اطلاعاتی که بدست میاریم اعتماد کرد. استیو بلنک تو کتابِ «چهار قدم تا تجلی» یا The Four Steps to the Epiphany، که در مورد توسعه‌ی مشتری هست، پیشنهاد می‌کنه برای حلِ این مسأله سه جلسه‌ی جدا از هم برگزار کنیم: جلسه‌ی اول درباره مشتری و مشکلاتش باشه، جلسه‌ی دوم درباره‌ی راه‌حلِ شما و جلسه‌ی سوم برای فروشِ محصول. استیو بلنک با این روش هر دو مشکلِ «تمرکزِ زود هنگام» و «مسأله‌ی ترحم» رو حل می‌کنه.

ولی در عمل برگزاری سه جلسه‌ی جدا از هم، غیر بهینه و سخته. اگه زمانِ هماهنگی‌ها، رفت‌وآمد، برگزاریِ خود جلسه و مرور اون رو کنار هم بذاریم، یه جلسه‌ی یک ساعته، چهار ساعت زمان می‌بره. در ضمن اگه این رو در نظر داشته باشیم که معمولاً تو این جلسات در مقابلِ وقتی که از مشتری می‌گیریم

چیزی برای ارائه نداریم، این چهار ساعت زمان، لطف بزرگی از طرف مشتری محسوب می‌شده.

اوایل درخواستِ جلسه برای گفت‌وگو در مورد مشکلاتِ مشتری، خیلی برام سخت بود. اون روزا به اندازه کافی شناخته شده نبودم، بنابراین هیچ‌کس دوست نداشت که باهام قرار بذاره و بشینه در موردِ خودش و مشکلاتش صحبت کنه. استیو بلنک توصیه می‌کنه که با دوستان و آشناهاتون شروع کنین و از اونا در موردِ کسب‌وکارتون سوال کنین. اگه دوستانی دارین که جزو مشتریاتون هستن، حتماً این کار رو بکنین. خوشبختانه چون قرار هست از تستِ مامان برای سوال‌هاتون استفاده کنین، جای نگرانی در موردِ گفت‌وگو با دوستان و آشنایان نیست. اما در موردِ من، قضیه خیلی سخت بود. من می‌خواستم واردِ صنعتی بشم که شبیه یه قلعه با دیوارهای بلند بود (تبلیغاتِ برند) و هیچ دوست و آشنایی تو این قلعه نداشتم.

وقتی اعتبارم بعد از چند سال کار تو صنعتِ «تبلیغاتِ برند» بالا رفت، فهمیدم که می‌تونم بدونِ «دلیل» خاصی جلسه بذارم. بالاخره می‌تونستم از ساختار سه-جلسه‌ایِ استیو بلنک استفاده کنم! اما وقتی از این ساختار استفاده کردم، حسام این بود که دارم وقت‌ام رو تلف می‌کنم. می‌دونین که باارزش‌ترین داراییِ یه استارت‌آپ وقتِ و زمانِ بنیان‌گذارشه. این منبعِ باارزش باید جایی استفاده بشه که بیشترین اهمیت رو داره و جلسه‌های طولانی برای گفت‌وگوهای اولیه با مشتری جایی نبود که بخوام از این منبع استفاده کنم. دلم می‌خواست چیزی که دنبال‌شم رو بدونِ هزینه‌های اضافی بدست بیارم.

اگه ساختار سه-جلسه‌ایِ استیو بلنک راه‌حلِ ماجرا نیست، پس چاره چیه؟ احتمال داره که تا اینجا کتابِ متوجه‌الگویِ گفت‌وگوهایی که با هم بررسی کردیم شده باشین: رسمی نکردنِ موضوع.

فرض کنین که من می‌خوام ابزاری برای سخنران‌ها بسازم تا فرصت‌های سخنرانی بیشتری پیدا کنن. اگه تو یه کنفرانس با یکی از این افراد برخورد کنم، قرار نیست باهاشون قرار یه جلسه‌ی رسمی رو سِت کنم. به جاش خیلی سریع می‌رم سراغِ مهم‌ترین سوالم: ”می‌تونم بپرسم که چطور شد که به این سخنرانی دعوت شدین؟“ با این کار ساده یه گفت‌وگوی جالب شروع می‌شه و در ضمن احتمالِ این که من یادش بمونم و بعداً بتونم باهاش جلسه‌ی دیگه‌ای بذارم بیشتر می‌شه.

وقتی همه‌ی تشریفات رو از فرآیندِ گفت‌وگو با مشتری حذف کنین، دیگه نه جلسه‌ای وجود داره و نه «مصاحبه»‌ای. یهو همه چی راحت‌تر می‌شه. گفت‌وگوها اونقدر سریع و سبک می‌شن که کافیه تو یه همایشِ صنعتی شرکت کنین تا بتونین با ده‌ها نفر تو اون همایش گپ بزنین. در ضمن ارزشِ تک تکِ این گفت‌وگوهای کوتاه کمتر از یه جلسه‌ی رسمی و طولانی نیست.

درسته که برای بدست آوردنِ اطلاعاتِ درست از مشتری باید ساختارِ مجزایِ «مسأله، راه‌حل، فروش» رو توی گفت‌وگوها مون رعایت کنیم. ولی خیلی مهمه که بدونیم لزومی نداره اولین دیدارمون خیلی رسمی باشه. تو این مواقع یه گفت‌وگوی صمیمی و دوستانه بهتر جواب می‌ده.

فوتِ کوزه‌گری: گفت‌وگوهای کوتاه و صمیمی، راهِ بهتری برای بدست آوردنِ اطلاعات در موردِ مشتری و نیازهای اونه. نیازی به جلسه‌های رسمی و طولانی نیست.

روش اشتباه در موردِ برگزاری جلسه‌ها

یه روش اشتباه در موردِ گفت‌وگو با مشتری اینه که برای هر مشتری‌ای که در نظر داریم یه جلسه‌ی رسمی روی تقویم سِت کنیم.

این‌جوری نه تنها وقت‌تون رو هدر می‌دین، بلکه ممکنه مشتری خیال کنه که قراره دمویی از محصولِ جدیدتون رو ببینه. تکیه روی جلسه‌های رسمی باعث می‌شه فرصت‌های یادگیری دیگه رو از دست بدیم.

تصور کنین تو یه کافه‌ی شلوغ نشستین و با موبایل‌تون مشغولین که یهو زن یا مرد رویاهاتون میاد و رو میزه بغلی می‌شین. یه کلاه جذاب سرش گذاشته و خیلی مهربون به نظر می‌رسه. انگار همه چیز برای عاشق شدن آمادست. به شدت اسپرسویِ خودتون رو هم می‌زنین تا یه کم آروم بشین. به خودتون جرأت می‌دین و با می‌نومین کردن سر صحبت رو باز می‌کنین و می‌گین که واقعاً خیلی عجیبه با اینکه همدیگه رو اصلاً نمی‌شناسین اما به نظرتون آدم خیلی خوبیه. ازش می‌پرسین که آیا می‌تونین یه روز دیگه دعوتش کنین به یه کافه‌ی دیگه؟ یا هر جای دیگه‌ای که مناسب باشه؟

واضح که این وضعیت، احمقانه‌ست. مگه هدفِ قرارِ ملاقات این نیست که با هم حرف بزنین و با هم بیشتر آشنا بشین؟ اصلاً هدف شما هر چی که باشه، همین الان وسط یه قرارِ ملاقاتین. ولی شما همه چی رو با رسمی کردن قضیه خراب می‌کنین و اینجوری فرصتِ گپ زدن تو اولین قرارِ ملاقات رو از دست می‌دین.

قرار هست دقیقاً از همین روش برای گفت‌وگوهای اولیه با مشتری استفاده کنیم. تجمعات و کلاس گذاشتن رو کنار می‌ذاریم و قرار جلسه‌ی رسمی رو به گپی دوستانه تبدیل می‌کنیم. اگه این کار رو درست انجام بدیم مشتری حتماً متوجه نمی‌شه که داریم در موردِ ایده‌مون گپ می‌زنیم.

یه بار یه ایده به سرم زد که محصولی تولید کنم که باهاش بشه راندمان مدیرای داخلی رو بالا برد. سریع دست به کار شدم. روز جمعه تمام احتمالات رو بررسی کردم و آخر هفته مهم‌ترین سوال‌هام رو مشخص کردم. روز دوشنبه تو یه همایش صنعتی که یه عده از مدیرای کار بلد اونجا بودن، کلی گپ‌وگفتِ دوستانه انجام دادم و آخرش فهمیدم که مشکل اصلی این افراد وصولِ بدهی‌هاست نه راندمانِ کاری. تنها کاری که من انجام دادم این بود که کنجکاو باشم و حین خوردنِ قهوه با بقیه صحبت کنم: "فلان موضوع خیلی رو اعصابه، شما چطور حل‌اش می‌کنین؟" "واقعاً اون مسأله همین قدر که به نظر میاد اقتضاحه؟" "شرکت‌تون در مورد فلان موضوع خیلی خوب عمل کرده... چطوری به فکرتون رسید این کار رو بکنین؟"

رسمی بودن، سپر ما در مقابلِ وضعیت‌های مبهم و عجیب غریبه. برای اینکه بتونیم از این موقعیت‌ها فرار کنیم، سریع سعی می‌کنیم یه جلسه‌ی رسمی برنامه‌ریزی کنیم. همین باعث می‌شه کلی وقت تلف کنیم و احتمالاً به خاطرِ رسمی بودنِ جلسه نتونیم از گفت‌وگویی که داریم داده‌های خوبی بدست بیاریم.

نشونه‌های رسمی بودن

- "خُب قبل از هر چیزی، ممنون که قبول کردین مصاحبه کنین. من فقط چند تا سوال دارم و بعدش می‌تونین به ادامه کارتون برسین."
- "از ۱ تا ۵ چه امتیازی به ... می‌دین؟"

برای یادگیری از مشتری لازم نیست حتماً کُت و شلوار بپوشین و از قهوه‌ی بد مزه‌ی اتاقِ جلسات بخورین. سوال‌های درست رو می‌شه خیلی سریع پرسید و معمولاً بحثی که تو جوابِ این سوال‌ها شکل می‌گیره برای مردم جالبه. شما می‌تونین تو هر جایی با مشتری صحبت کنین و جلساتِ رسمی رو برای وقتی

نگهدارین که واقعاً چیزی برای نشون دادن داشته باشین.

تو بهترین حالت، این صحبت‌ها برای هر دو طرف خوشاینده. شما احتمالاً اولین نفری هستین که می‌خوانین بعد از مدت‌ها به دردِ دل مشتری‌هاتون گوش کنین.

فوتِ کوزه‌گری: اگه احساس می‌کنین که اونا با قبولِ صحبت با شما بهتون لطف می‌کنن، احتمالاً جلسه بیش از حد رسمیه.

جلسه‌ها چقدر طول می‌کشن؟

گفت‌وگوهای اولیه خیلی سریع پیش میرن. همین‌طور که شما از سوال‌های کلی ("آیا این مسأله واقعاً یه مشکله؟") به سمت مسائلِ ریزتر در موردِ محصول یا بازار ("محصولِ ما با چه نرم افزارهای دیگه‌ای باید هماهنگ بشه تا اون رو بخرین؟") پیش می‌رین، گفت‌وگوها طولانی‌تر می‌شن.

برای مثال حداکثر ۵ دقیقه طول می‌کشه تا متوجه بشین که آیا مشکلی وجود داره و آیا اون مشکل اهمیت داره یا نه.

کمی که جلوتر می‌رین، سوالاتی می‌پرسین که مردم تو جوابش داستان‌هایی در موردِ روندِ کارشون، نحوه‌ی سپری کردنِ وقتشون و چیزهای دیگه‌ای که امتحان کردن تعریف می‌کنن. معمولاً می‌تونین در عرضِ ۱۰ تا ۱۵ دقیقه به جوابِ سوال‌هاتون برسین، اما مردم دوست دارن داستانِ زندگی‌شون رو براتون تعریف کنن. می‌تونین این نوع گفت‌وگوها رو تا زمانی که براتون مفید هست و برای اونا جذاب، ادامه بدین.

در نهایت تحقیق در موردِ جزئیاتِ صنعت و بازار حدود یه ساعت یا بیشتر زمان می‌بره. خوشبختانه این گفت‌وگوها آسون‌ترن، چون کافیه شما جهتِ

گفت‌وگو رو مشخص کنین و طرف مقابل تون (که معمولاً تو اون بازار متخصص هست) یه منولوگ رو شروع می‌کنه و تا مدت‌ها براتون در اون مورد صحبت می‌کنه.

مدت زمانِ جلساتِ رسمیِ B2B بیشتر از اینکه به مقدارِ اطلاعاتی که دوست دارین بدست بیارین ربط داشته باشه به برنامه‌ی جلساتِ طرفِ مقابل تون بستگی داره. معمولاً تو این جلسات ۱۵ دقیقه‌ی اول صرفِ احوال‌پرسی و چایی خوردن می‌شه که هر چه کوتاه‌ترش کنین بهتره. اما گاهی وقت‌ها اونقدر چایی می‌چسبه که نمی‌شه کاریش کرد!

وقتی محصول تون آماده شد و جلسه‌های فروش تون رو شروع کردین، بهتره هر جلسه رو به ۳۰ دقیقه محدود کنین: ممکنه ۵ دقیقه رو بخاطر تأخیرهای مختلف از دست بدین، ۵ دقیقه احوال‌پرسی کنین، ۵ دقیقه سوالاتی در موردِ اهداف، مشکلات و بودجه‌ی مشتری بپرسین، ۱۰ دقیقه محصول تون رو توضیح بدین و تو ۵ دقیقه‌ی آخر در موردِ خریدِ محصول تون بحث کنین. همش شد نیم ساعت.

سرعتِ زیادِ گفت‌وگوهای اولیه یکی از مهم‌ترین دلایلی هست که بی‌خیالِ جلساتِ رسمی می‌شم و قضیه رو زیاد پیچیده نمی‌کنم. وقتی تو ابتدای مسیر هستیم، گفت‌وگوها مون خیلی کوتاه هستن و برای یه گفت‌وگوی ۱۰ دقیقه‌ای، زمان‌بندی یه جلسه‌ی رسمی وقت تلف کردنه؛ حتا توضیح اینکه دارین یه شرکت می‌زنین و می‌خواین یه جلسه بذارین تا چند تا سوال بپرسین، خودش می‌تونه ۵ تا ۱۰ دقیقه زمان ببره. اگه بتونین تا حدِ ممکن گفتنِ ایده تون رو عقب بندازین، سرعتِ گفت‌وگوها تون بالاتر می‌ره.

جمع بندی

حتا تو جلسه های رسمی هم، بهتره قضیه رو زیاد پیچیده نکنیم تا اطلاعات درستی از مشتری بدست بیاریم.

یه بار من یه ایده ای داشتم تا به سرمایه گذارهایی که سرشون شلوغه کمک کنم فرصت های سرمایه گذاری شون رو مدیریت کنن. می دونستم که هر ماه صدها درخواست به دستشون می رسه و با خودم فکر می کردم احتمالاً سر و سامون دادن به این همه درخواست یه کابوس وحشتناک براشون باشه. چند تا جلسه برای پرسش در این مورد ترتیب دادم. در اولین جلسه حاضر شدم و بین تعارف و خوش و بش های اولیه، یه همچین چیزی پرسیدم که ”فکر کنم هر ماه کلی درخواست دارین، درسته؟“ طرف خندید و گفت ”آره، خیلی بیشتر از کلی!“ ازش پرسیدم که چطوری این همه درخواست رو بررسی می کنن. شونه ای بالا انداخت و به برجسب هایی که روی دیوار بود اشاره کرد.

روی هر برجسب یه اسم و یه شماره تلفن بود. ”تحلیل گرهامون بیش تر درخواست ها رو قبل اینکه به ما برسن کنار می ذارن و تعداد زیادی رو هم ما رد می کنیم. آخرش تعداد درخواست های جدی کمی باقی می مونن. بعدش ما چند هفته یه بار باهاشون تماس می گیریم تا ببینیم چی پیش میاد. بهش گفتم روش فعلی شون با توجه به تعداد زیاد درخواست هایی که به دستشون می رسه، زیاد هم بد نیست و اون هم تأیید کرد که راه حل فعلی شون نسبتاً خوب جواب می ده. بعدش پرسید می خواستم درباره ی چی صحبت کنم. ولی من چیز دیگه ای نمی خواستم، چون چیزی رو که واسه فهمیدنش اومده بودم رو بدست آورده بودم: اونا مشکلی ندارن.

در عرض ۵ دقیقه بدون اینکه طرف مقابل متوجه بشه که برای چی به اون جلسه اومدیم، اطلاعات خوبی بدست آوردیم. به جای داده های بد به شکل

تعریف و تمجید و حرف‌های خیالی اطلاعاتی به دست آوردیم که دقیقاً جوابِ مهم‌ترین سوال‌هامون بود.

درسته که برای رسیدن به اون گفت‌وگوی ۵ دقیقه‌ای چند ساعت توی ترافیک گیر کرده بودم ولی خوب همیشه کارها اون‌طوری که دوست داریم پیش نمی‌رن.

بعضی وقتا، مثلِ خاطره‌ای که تعریف کردم، متوجه می‌شیم که اشتباه فکر می‌کردیم. گاهی برعکس، هر چیزی که می‌شنویم، فقط ما رو بیشتر هیجان‌زده می‌کنه و متوجه می‌شیم که فرضیات‌مون درست بودن. این جاست که باید با تمام وجود دست به کار شیم و محصولی بسازیم که زندگیِ مشتری‌هامون رو بهتر می‌کنه. بعد از این مرحله می‌رسیم به گرفتنِ تعهد از مشتری.

فوتِ کوزه‌گری: سعی کنین بدون دادنِ اطلاعات در مورد ایده‌تون، گفت‌وگو رو به سمتی ببرین که بتونین داده‌های مفیدی ازش بدست بیارین.

فصل پنجم

تعهد و پیش‌روی

بعد از این که اطلاعات کافی در مورد بازار و مشتری به دست آوردیم و وقتش رسیده تا بالاخره تمرکزمون رو روی ایده‌مون بذاریم و محصول مون رو نشون بدیم. خبر بد اینه که با این کار کلی تعریف و تمجید الکی می‌شنویم. خبر خوب اینه که با داشتن محصول، تو موقعیتی هستیم که می‌تونیم با درخواست تعهد از مشتری، جواب‌های مثبت الکی رو شناسایی کنیم.

تو ادبیات فروش، به ارتقای رابطه‌مون با مشتری «پیش‌روی» می‌گیم. برای مثال وقتی که داریم سعی می‌کنیم مشتری رو تو قیف جذب مشتری یا acquisition funnel به مرحله‌ی بعد هدایت کنیم، دو حالت پیش میاد: یا مشتری وارد مرحله‌ی بعد می‌شه یا مشخص می‌کنه که خریدار نیست. در هر دو حالت اطلاعاتی که به دست میاریم ارزشمند هستن.

نتیجه‌ی جدی نگرفتن پیش‌روی، یه سری مشتری احتمالی هستن که بیشتر شبیه زامبی‌هان: مشتری‌ها (یا سرمایه‌گذارهای) بالقوه‌ای که دائم با شما جلسه

می‌دارن و حرف‌های خوب و امیدوارکننده می‌زنن ولی هیچ‌وقت دست به جیب نمی‌شن! انگار که استارتاپ‌تون تو یه دایره‌ی دوستی پُر از تعارف‌های الکی گیر کرده.

خوشبختانه خیلی راحت می‌تونین خودتون رو از این وضعیت نجات بدین. دلیل قرار گرفتنِ استارتاپ‌تون تو این وضعیت، ترس‌تون از پذیرفته نشدن. با مشتری‌هاتون صحبت کنین و دو گزینه‌ی کاملاً مشخص رو روی میز بذارین: یا پیشنهادتون رو رد بکنن یا به خرید متعهد بشن. با این پیشنهاد می‌تونین از دایره‌ی دوستیِ ایجاد شده خارج بشین و مشتری‌های واقعی رو مشخص کنین.

مثل همیشه، شما قرار نیست همه‌ی آدم‌های دنیا رو متقاعد کنین تا محصول‌تون رو دوست داشته باشن. وقتی که اطلاعاتِ مورد نیازتون رو به دست آوردین (حتا اگه چیزی که کشف کردین این بوده که موضوع براشون هیچ اهمیتی نداره) می‌تونین جلسه رو ترک کنین. اما در مواردی برای به دست آوردن این اطلاعات لازمه که ازشون بخواین که تصمیم‌شون رو بگیرن.

نشونه‌ها:

- یه عالمه مشتریِ احتمالیِ کاذب و زامبی‌طور
- جلساتِ معرفیِ محصولی که به تعریف و تمجید ختم می‌شن
- جلساتِ معرفیِ محصولی که بدون هیچ «قدمِ بعدی» مشخصی تموم می‌شن
- جلساتی که «ای... خوب بود»
- طرفِ مقابل‌تون از هیچ چیزِ ارزشمندی مایه نداشته

ممکنه که متخصص‌های علمِ فروش با تعریف‌هایی که من می‌کنم موافق نباشن ولی من از دو واژه‌ی «تعهد» و «پیش‌روی» دو تعریف جدا از هم دارم

که در خیلی از موارد با هم همپوشانی دارند و در کنار هم استفاده می‌شن.

- **تعهد:** به این معنی که مخاطب‌تون از چیزی که براشون ارزشمند هست مثل وقت، اعتبار یا پول مایه میذاره تا جدیتش رو بهتون نشون بدن.
- **پیش‌روی:** یعنی اینکه مخاطب‌تون در مسیر فروش شما یک قدم جلوتر می‌ره و به خرید محصول نزدیکتر می‌شه.

معمولاً تعهد و پیش‌روی مثل دو تا دوستِ خوبن که همیشه دست تو دست هم، پیداشون می‌شه. یه مثال بزنم... برای رفتن به مرحله‌ی بعد در مسیر فروش محصول (پیش‌روی) ممکنه نیاز باشه که مخاطب‌تون شما رو به مدیرش معرفی کنه (تعهد اعتبار). به نظر می‌رسه که تعهد و پیش‌روی در عمل خیلی به هم نزدیک هستن و به همین خاطر از این به بعد من این دو مفهوم رو با هم ترکیب می‌کنم.

فوتِ کوزه‌گری: مراقب مشتری‌هایی که همیشه دوستانه رفتار می‌کنن ولی هرگز قصد خرید ندارن باشین.

جلسات یا موفق‌اند یا ناموفق

سال‌ها طول کشید تا بفهمم که چیزی به اسم جلسه‌ای که «خوب پیش رفت» وجود نداره. هر جلسه‌ای که تشکیل می‌شه یا موفقه یا ناموفق، حدِ وسطی وجود نداره. جلسه‌ای که به تعریف و تمجید یا طفره رفتن ختم بشه، ناموفقه. با اینکه ممکنه گاهی جوابِ ردِ رُکی مثل «بهتره بعد از تعطیلات در موردش صحبت کنیم...» نیاز نیست شما تماس بگیرین. ما خودمون باهاتون تماس می‌گیریم» رو بشنویم ولی معمولاً جواب‌هایی که می‌گیریم مبهم و پر از تعارف هستن.

جلسه‌ای موفق که با تعهد به رفتن به قدم بعدی به پایان برسه. این وظیفه‌ی شماست که هر طور شده جلسه رو به این سمت هدایت کنی وگرنه وقتتون هدر رفته.

اگه جلسه رو با رویا و آرزوی بی ارزش تموم کنی، شرط می‌بندم که توی یکی از (یا هر دوی) این تله‌ها افتادین:

- نظر اونا رو در مورد ایده‌تون پرسیدین (مثلاً دنبال تعریف و تمجید بودین).
- ازشون تعهد یا پیشرویِ مشخصی درخواست نکردین.

تا الان فهمیدین که چطور تعریف و تمجیدها رو بی‌خیال شین، دورشون بزنین و برگردین سراغِ کارِ اصلی‌تون. گرفتنِ تعهد هم به همین آسونی هست فقط کافیه بدونین که قراره چی کار کنین. بعضی وقتا دلیلِ اینکه جلسه رو بدونِ تعهدِ مشخصی تموم می‌کنین اینه که جوابِ رد می‌گیرین. این جلسه‌ها ناراحت‌کننده هستن ولی اتفاقی هست که میفته و همه قرار نیست متقاعد بشن. حداقل بعد از این جلسه شما می‌دونین کجای کارین که این خودش داده‌ی بارزشی هست.

شکستِ واقعی مورد دوم تو لیست بالاست: اینکه ازشون تعهد یا پیشرویِ مشخصی درخواست نکنین! من شنیدن جوابِ رد رو شکست نمی‌دونم ولی درخواست نکردنِ تعهد یا پیشروی رو چرا. اینکه ازشون درخواستی نکنین شاید به این دلیل باشه که از پرسیدن سوال‌های چالش برانگیز می‌ترسین. گاهی ممکنه دلیلش این باشه که هنوز خودتون هم نمی‌دونین مرحله بعدی چی هست که ازشون درخواستِ پیشروی بکنین.

تعهد موضوع مهمی هست. تعهد نشون می‌ده که مردم واقعاً به کار ما اهمیت می‌دن و هر چه میزانِ این تعهد بیشتر باشه، بیشتر می‌تونیم بهشون اعتماد کنیم.

فوتِ کوزه‌گری: آگه بعد از جلسه‌ی فروش یا معرفی محصول، هنوز نمی‌دونین قدم بعدی‌تون در مورد اون مشتری چی هست، اون جلسه بی‌فایده بوده.

ارزهای رایجِ تعهد

منظور از تعهد می‌تونه تعهد مالی باشه ولی نه همیشه. بهتره مثلِ ارز به تعهد نگاه کنین: اونا چه چیز باارزشی می‌تونن بهتون بدن؟ تعریف و تمجید خشک و خالی که هیچ هزینه‌ای براشون نداره پس هیچ ارزشی نداره. زمان، اعتبار و پولِ نقد ارزهای رایجِ تعهد هستن.

«تعهدِ زمانی» می‌تونه شامل این موارد بشه:

- تعیینِ قرار ملاقات بعدی با اهدافِ مشخص
- وقت گذاشتن واسه نقد و بررسی نمونه‌های اولیه‌ی طراحی
- استفاده از نمونه‌ی اولیه‌ی محصول برای مدت طولانی

تعهدِ اعتباری ممکنه این‌جوری باشه:

- معرفی شما به همکاران یا تیم‌های مرتبط
- معرفی شما به یک شخص تصمیم‌گیرنده (مدیر، همسر یا وکیل)
- انتشارِ بررسی موردی یا بیانیه‌ی عمومی در مورد استفاده از محصول شما

تعهدهای مالی ملموس‌تر هستن و می‌تونن شامل این موارد باشن:

- توافقِ کلامی برای خریدِ محصول
- پیش‌خرید
- پرداختِ بیعانه

تعهداتِ قوی و محکم معمولاً ترکیبی از همه‌ی این فاکتورها هستن، مثل کسی

که نمونه‌ی اولیه‌تون رو خریداری می‌کنه تا خودش و تیمش از اون نمونه واسه مدتِ مشخصی استفاده کنن. اینجوری زمان، اعتبار و پولش رو به عنوان تعهد در اختیارتون قرار می‌ده.

همون‌طور که تعریف و تمجیدهایی که موقع اعتبارسنجی مشکل می‌شنیدین، اطلاعات محسوب نمی‌شن، تعریف و تمجیدهایی که موقع اعتبارسنجی محصول می‌شنوین هم پیش‌روی محسوب نمی‌شن. با این همه شنیدن تعریف و تمجید یه خوبی داره: بهمون اخطار می‌ده که طرفِ مقابل‌مون داره سعی می‌کنه از دستمون خلاص بشه.

فوتِ کوزه‌گری: هر چقدر تعهدِ زمانی، اعتباری یا مالیِ بیشتری ازشون بگیریم بیشتر می‌شه به حرف‌شون اعتماد کرد.

ملاقات خوب / ملاقات بد

حالا نوبتِ شماسه. اگه همین الان یه ملاقات داشتین، می‌تونین بگین چطور پیش رفت؟ جلسه‌تون بد بود یا خوب، چرا؟ و اگه بد بود چی کار می‌تونین بکنین که درست بشه؟

به این لیست نگاه کنین و در هر مورد سعی کنین به سوال‌های بالا جواب بدین. بعد از اینکه کارتون تموم شد می‌تونین متن رو ادامه بدین تا هر کدوم رو با هم بررسی کنیم:

- “این معرکس، خیلی دوستش دارم!”
- “عالی به نظر میاد. هر موقع محصول‌تون رو عرضه کردین خبرم کنین.”
- “هر موقع آماده بودین، می‌تونم به چند نفر معرفی‌تون کنم”
- “خُب قدم بعدی چی هست، باید چی کار کنیم؟”

- “قطعاً می‌خرمش.”
- “کی می‌تونیم بصورت آزمایشی از محصولتون استفاده کنیم؟”
- “می‌تونم نمونه‌ی اولیه رو بخرم؟”
- “کی می‌تونیم دوباره قرار بذاریم تا با بقیه‌ی تیم هم صحبت کنیم؟”

“این معرکس، خیلی دوستش دارم!”

جلسه‌ی بد! تعریف و تمجید خالص! شاید این نوع جلسه‌ها احساس خوبی در شما ایجاد کنه اما در واقع هیچ اطلاعات مفیدی بدست نیاوردین. نکته‌ی مثبت ماجرا اینه که تشخیص و درمان تعریف و تمجیدها آسونه. برای حل این مشکل تعریف و تمجیدها رو دور بزنین و حواس‌تون به کار باشه.

“عالی به نظر میاد. هر موقع محصولتون رو عرضه کردین خبرم کنین.”

جلسه‌ی بد! تاکتیک طفره رفتن با یکم چاشنی تعریف و تمجید. یه روش قدیمی برای خاتمه دادن به جلسه‌ی معرفی محصولی که هیچ وقت قرار نیست اون رو بخرید! این روش با چاشنی‌های متعددی همراه می‌شه، ولی در اصل یه روش مؤدبانه برای گفتن این جمله است: “دیگه با من تماس نگیرین!”

بزرگترین خطایی که اینجا می‌تونین مرتکب بشین اینه که این روش قدیمیه طفره رفتن رو با پیش‌فروش محصول اشتباه بگیرین. با خودتون فکر می‌کنین که “اون گفت وقتی محصولمون آماده شد، حتماً می‌خره.” برای حل این مشکل دنبال تعهدهایی باشین که همین الان می‌تونین ازشون بگیرین.

اگه تو مراحل اولیه‌ی کار هستین می‌تونین ازشون بخواین که شما رو به مدیر، تیم فنی یا تصمیم‌گیرنده‌ی مالی سازمان‌شون معرفی کنن تا “مطمئن بشین واقعاً نیازش‌هاشون رو فهمیدین.” مهم نیست چه درخواستی می‌کنین، مهم اینه که اونا خیلی سریع و راحت نتونن جواب مثبت رو بدن و قبل از جواب

کمی فکر کنن.

اگه بخشی از محصول تون آماده است، می‌تونین ازشون بخواین که یکی از کاربرانِ نسخه‌ی آزمایشی محصول شما باشن. اگه محصول تون یه مشکل واقعی رو حل بکنه، معمولاً مشتری‌ها مشتاق هستن تا قبل از بقیه بهش دسترسی داشته باشن.

”هر موقع آماده بودین، می‌تونم به چند نفر معرفی‌تون کنم“

با اینکه این جلسه بده ولی کم کم دارین به یه جلسه‌ی خوب نزدیک می‌شین. با اینکه اطلاعات زیادی از این جلسه بدست نیاوردین ولی حداقل می‌دونین که طرف مقابل تون فکر نمی‌کنه که شما دیوونه هستین وگرنه این پیشنهاد رو هم نمی‌داد (مگه اینکه آدم خالی‌بندی باشه). مسأله‌ی اینه که وعده‌ای که گرفتین، اون قدر کلی هست که ارزش زیادی نداره.

برای اصلاحش، سعی کنین این پیشنهاد سطحی رو به یه پیشنهاد جدی تبدیل کنین. هر چقدر یه پیشنهاد مشخص‌تر باشه، بیشتر می‌تونین اون رو جدی بگیرین. مثلاً بپرسین که قرار هست به چه کسانی شما رو معرفی کنه؟ منظورش از «آماده» چیه؟ و چرا نمی‌تونه همین الان شما رو به اون اشخاص معرفی کنه؟ تو این موارد هدف شما این نیست که حتماً اون معرفی رو بگیرین. هدف تون از این سوال‌ها اینه که یه پیشنهاد درست و حسابی رو از یه تعارف مؤدبانه تشخیص بدین. در ضمن دونستن معنی «آماده»، تصویری از هدف‌های کوتاه مدتی که باید داشته باشین بهتون می‌ده.

”خُب قدم بعدی چی هست، باید چی کار کنیم؟“

یه جلسه‌ی خوب (معمولاً، نتیجه‌ی کلاسیکِ یه جلسه‌ی خوب. برای موفق شدن، نیازی نیست که آخر جلسه یه چک تو دست‌تون باشه. کافیه آخر

جلسه مشتری یه قدم به خرید نزدیک‌تر شده باشه. حالا مهم نیست که این قدم چقدر کوچیک باشه.

توجه کنین که برای استفاده از این موقعیت نیاز دارین که قدم‌های بعدی براتون مشخص باشه. اگه شما تو جواب این سوال بگین: "اجازه بدین تو این مورد فکر کنم و بعداً باهاتون تماس می‌گیرم" با دستای خودتون یه جلسه‌ی خوب رو خراب کردین.

البته قدم‌های واضح بعدی هم می‌تونن دروغ باشن. هر چیزی می‌تونه دروغ باشه. ولی اگه قدم بعدی رو دقیقاً بدونین می‌تونین متوجه دروغ‌شون بشین. مراقب قدم‌های بعدی مثل "بهش فکر می‌کنم" یا "باید با تیم مشورت کنم" یا "یه وقت مناسب برای حرف‌زدن در موردش پیدا می‌کنم" که توشون تعهدی وجود نداره باشین. درسته که ممکنه دروغی تو کار نباشه ولی بهتره تا وقتی تعهدی نگرفتین، به این جمله‌ها شک کنین.

"قطعاً می‌خرمش."

یه جلسه‌ی بد و پر از خطر! حتا اگه داده‌های خوبی تو این جلسه وجود داشته باشه، نمی‌شه بهشون امیدی داشت چون احتمال کاذب بودنشون خیلی بالاست. همین برداشت‌های اشتباه بود که باعث شد اولین استارت‌آپی که من توش کار می‌کردم با حدود ۱۰ میلیون دلار ضرر، به گل بشینه!

برای حل این مسأله، باید وعده‌های سرِ خرمنِ آینده رو به تعهدهای محکم در زمان حال تغییر بدین. مثلاً می‌تونین ازشون بخواین که پیش‌خرید یا پیش‌پرداخت انجام بدن، یا شما رو به مدیر یا سایر اعضای تیمشون معرفی کنن. دلیل فوق‌العاده بودنِ کیک استارتر (Kickstarter) همینیه که مشتری‌هایی که می‌گن در آینده خرید می‌کنن رو مجبور می‌کنه کارت اعتباری‌شون رو بردارن

و همین الان خرید رو انجام بدن.

«کی می‌تونیم بصورت آزمایشی از محصولتون استفاده کنیم؟»

شاید یه ملاقات خوب باشه. برخلاف جمله ی «کی قراره محصولتون ارائه بشه؟»، که معمولاً یه جور طفره رفتنه، «کی می‌تونیم از محصولتون استفاده کنیم؟» بنظر میاد که یه گام به جلو باشه.

برای اغلب کسب‌وکارها نصب نرم افزارهای جدید و آموزش کارمندا، کار سختیه. حتا یه نمونه‌ی آزمایشی «مجانی» هم می‌تونه برایشون هزینه داشته باشه. به هرحال بعضی مواقع «امتحان کردن» نرم افزار هیچ هزینه‌ای نداره بخصوص برای افراد مستقل. مثلاً من نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری زیادی رو «امتحان» کردم؛ فقط ۱۰ ثانیه طول کشید تا وارد نرم افزار بشم، یه نگاهی بهش بندازم و بعد دیگه هیچ‌وقت بهش فکر نکنم. تعهد خاصی نبود!

مثل همیشه به این موضع به شکل انواعِ ارز نگاه کنین. افراد از چه ارزیایی خرج می‌کنن تا محصول شما رو امتحان کنن؟ اگه نمونه‌ی آزمایشی شما زیادی «ارزونه»، می‌تونین تلاش کنین تا هزینه‌اش رو بالا ببرین. مثلاً می‌تونین از مشتری بخواین تا بعد از ۲ هفته استفاده از نمونه‌ی آزمایشی، یه تحقیق به صورت مطالعه‌ی موردی از اونا منتشر کنین. یا می‌تونین ازشون قول بگیرین که حداقل یه هفته از نمونه‌ی شما به همراه تیم‌شون استفاده کنن. اگه محصول توسعه یافته‌ای دارین، می‌تونین کارت اعتباری‌شون رو بگیرین و اگه کمتر از سی روز ازش استفاده کردن از حساب‌شون چیزی کم نکنین. هر چقدر اونا از ارزهای مختلف برای محصول شما هزینه کنن، همون‌قدر بیشتر می‌شه نظرشون رو به عنوان اعتبارسنجی محصول جدی گرفت.

“می‌تونم نمونه‌ی اولیه رو بخرم؟”

یه جلسه‌ی عالی. بهترین جمله‌ای که به عنوان نتیجه‌ی جلسه می‌شه شنید. با اینکه کم پیش میاد ولی خیلی شیرینه: “می‌تونم نمونه‌ی اولیه رو بخرم؟”

یه بار یه طراح، که در حال طراحی یه سه‌پایه فوق‌العاده عالی برای گوشی‌های تلفن هوشمند بود، محصول اولیه رو نشونم داد. تا نمونه اولیه رو که با پرینتر سه بعدی تولید شده بود دیدم، سریع پرسیدم که چقدر باید برای خریدش هزینه کنم. اینجا بود که زد زیر خنده و گفت که تا الان نمونه‌های اولیه زیادی ساخته، چون مردم خیلی از محصول خوششون اومده و همه‌ی نمونه‌ها رو ازش خریدن! خُب این نشونه‌ی خوبی محسوب می‌شه.

“کی می‌تونیم دوباره قرار بذاریم تا با بقیه‌ی تیم هم صحبت کنین؟”

ایول، یه جلسه‌ی خوب! اگه در حال فروش یه محصول به شرکت‌ها و سازمان‌ها هستین، باید با افراد زیادی صحبت کنین. اگه اونا شما رو به همدیگه معرفی نکنن، صد در صد به بن‌بست می‌خورین.

فروش سازمانی کار کسل‌کننده‌ایه، اما یکی از خوبیاش اینه که از همون اولش نشونه‌های خیلی دقیقی، مثل همین موردی که صحبتش رو کردیم، دریافت می‌کنین. ساخت محصول برای مصرف‌کننده‌ها یه کم مبهم‌تره. چون فرآیند صحبت با مشتری اصلاً شبیه فرآیند فروش واقعی نیست.

چه طور یه جلسه‌ی بد رو جمع و جور کنیم

بدترین جلسات، جلسات آبکی‌ای هستن که نه توشون دست‌رَد به سینه‌تون می‌خورده و نه پیش‌روی خاصی انجام می‌دین. اینجور وقتا بین زمین و آسمون

معلق می‌مونین و چیزی دستگیرتون نمی‌شه؛ مگر اینکه یا به زور روند امور رو به قدم به جلو هل بدین یا اینکه جواب «نه» رو بگیرین و... خلاص!

یه جلسه‌ی از دست رفته رو معمولاً می‌شه با درخواستِ تعهد، دوباره زنده کرد. لازم نیست سمج باشین و مزاحمتی ایجاد کنین. قرار نیست مردم رو مجبور کنین کیف پول‌شون رو بهتون تقدیم کنن. تنها هدف شما اینه که «نه» گفتن‌های مؤدبانه» رو از مشتری، شریک یا سرمایه‌گذارِ واقعی تشخیص بدین.

اگه تمایلی به ادامه‌ی کار نداشتن و در موردِ محصولتون هیجان زده نبودن، هیچ مشکلی نیست. خبرِ خوب اینه که شما به اطلاعاتی که نیاز داشتین، رسیدین. واقعیت رو بپذیرین و بررسی کنین که آیا این جوابِ رد دلیلِ کافی برای تغییرِ استراتژی‌تون هست یا نه و بعد همین‌طور ادامه بدین. هدف اینه که اونها رو وادار به تصمیم‌گیری کنین تا معلوم بشه که یه مشتری واقعی پیدا کردین یا نه.

فوتِ کوزه‌گری: نمی‌تونین به افراد به عنوانِ مشتریِ واقعی نگاه کنین مگر اینکه این فرصت رو بهشون داده باشین تا بدونِ رودرواسی دستِ رد به سینه تون بزنن.

کور کورانه ایده یا محصولتون رو توضیح ندین!

حتا وقتی به مرحله‌ی گفت‌وگوهایِ فروشِ محصول رسیدین باز هم بهتره که صحبت رو با سوال‌هایِ باز (open questions) شروع کنین. حتا اگه از خواسته‌ها و اولویت‌هایِ بازار با خبر باشین، تمرکز بر روی خواسته‌ها و مشکلاتِ خاصِ مشتری‌ای که باهاش جلسه دارین، روندِ گفت‌وگو رو خیلی بهتر می‌کنه. همین تغییر در نحوه‌ی شروعِ صحبتِ اولیه، شانس جوش دادن معامله و به دست آوردن داده‌هایِ بیشتر رو حتا حینِ فروشِ محصول، افزایش

می‌ده.

جلسات فروش استارت‌آپ‌ها معمولاً این جوری پیش میرن:

شما: «ما فلان کار رو انجام می‌دیم. شما خریدارش هستین؟»

اونا: «نه، ممنون.»

این شکلِ «نه شنیدن» اصلاً مفید نیست، چون چیزی از شما یاد نمی‌گیرین. همیشه جوابِ این جور سوال‌ها سیاه و سفیده، یا نه می‌شنوین یا آره. این سوال‌ها برعکس سوال‌های باز، برای تغییرات کوچیک (مثلِ تغییرِ ویژگی‌های محصول) خوبن ولی برای سوالاتِ مهم (آیا کاری که انجام می‌دین برای کسی اهمیتی داره یا نه) مناسب نیستن. سوالایی بپرسین که توی «تستِ مامان» قبول می‌شن تا بتونین از شما داده‌های مفید به دست بیارین. و بعد از شما بخواین که محصولتون رو بخرن و در عمل حرف‌هاشون رو امتحان کنین.

مشتریای دیوونه و اولین فروش شما

خیلی عجیبه که کسی از استارت‌آپ‌های نوپا خرید کنه. دلیلش هم واضحه. اکثرِ استارت‌آپ‌ها در عرضِ یه سال یا ورشکست می‌شن یا بی‌خیالِ ایده‌شون می‌شن و یا شرکت رو می‌فروشن. حتا اگه به کارشون ادامه بدن هیچ تضمینی وجود نداره که بتونن محصولی که ادعا می‌کنن رو بسازن.

اولین مشتریای شما دیوونن. البته دیوونه به معنی خوبش. اونا چیزی که دارین می‌سازین رو واقعاً می‌خوان. بد جور هم می‌خوان طوری که حاضرین اولین دیوونه‌ای باشن که محصولتون رو امتحان می‌کنه.

حواستون به افرادی که در مورد کارتون احساساتی می‌شن و با شور و شوق

حرف می‌زنن باشه. این افراد مثل طلا می‌مونن. تفاوت زیادی هست بین کسی که می‌گه «آره یه همچین مشکلی هست» با اونی که می‌گه «این مشکل زندگیم رو به هم زده. اگه این مورد رو حل کنین همین الان حاضرم پولش رو نقداً حساب کنم.»

استیو بلنک به این جور مشتریا مُبْلَغِینِ آغازین (earlyvangelists) می‌گه. توی دنیای شرکت‌های نرم‌افزاری این جور آدم‌ا کسایی هستن که:

- یه مشکلی دارن
- می‌دونن که اون مشکل وجود داره
- بودجه‌ای برای حل کردن این مشکل دارن
- همین الانشم دست به کار شدن و یه سری راه‌حلِ موقتی برای این مشکل پیدا کردن

اینا همون شرکت‌هایی هستن که قبل از اینکه خریدی منطقی به نظر برسه، متعهد می‌شن. اینا کسایی هستن که همین الان حاضرن از جیب خودشون برای راه‌اندازی نسخه‌ی آزمایشیِ کار بهتون پول بدن. اینا کسایی هستن که به خاطرِ شما مقابلِ مدیر و وکلای خودشون از یه تکنولوژی اثبات نشده دفاع می‌کنن.

مُبْلَغِینِ آغازین، تو دنیایِ مصرف‌کننده‌های تکنولوژی، طرفدارایِ پروپاقرصی هستن که این قدر خواهانِ موفق شدن محصول‌تون هستن که با دیدن یه راه‌حلِ سرهم‌بندی شده هم ازتون پیش‌خرید می‌کنن. اونا همون کسایی هستن که از دوستانشون می‌خوان تا محصولِ شما رو بخرن. نوشته‌هایِ وبلاگ‌تون رو می‌خونن و دنبال راه‌حل برای مسأله هستن.

از این بحث‌ها دو نتیجه‌ی مهم می‌گیریم:

اول این که آگه مشتری خیلی درباره‌ی اون‌چه شما انجام می‌دین هیجان‌زده نیست، احتمال اینکه یکی از مشتری‌های دیوونه‌ی اولیه باشه خیلی کمه. این مشتری‌ها رو تو لیست‌تون داشته باشین و سعی کنین راضی نگه‌شون دارین ولی خیلی رو این موضوع که اولین چک رو براتون بکشن حساب نکنین.

دوم این که وقتی با فردی برخورد کردین که وقتی در مورد مسأله و محصول با احساسات حرف می‌زنه، هر کاری می‌تونین انجام بدین تا این افراد رو نزدیک خودتون نگه دارین. این‌ها همون طرفدارای پروپاقرص و ارزشمندی هستن که توی روزهای سخت همراه شما باقی می‌مونن و اولین خریده‌ها رو از شما می‌کنن.

خلاصه اینکه وقتی درباره‌ی بازار و مشتری‌هاتون تحقیق کردین و راه‌حل‌تون آماده شد، سعی کنین با درخواست تعهد و پیش‌روی مشتری‌های واقعی رو از دیگران جدا کنین.

فوت کوزه‌گری: درمراحل اولیه‌ی فروش، هدف اصلی یادگیریه. کسب درآمد یه نتیجه‌ی جانبی محسوب می‌شه.

فصل ششم

پیدا کردنِ گفت‌وگوها

حالا که می‌دونین چطور سوالاتی خوبی بپرسین و چطور ملاقات‌های بد رو به مسیرِ درست برگردونین، خیلی راحت می‌تونین یه گفت‌وگوی خوب با مشتری داشته باشین. منتظر چی هستین؟ برین و از دانشِ جدیدتون در موردِ گفت‌وگو با مشتری در عمل استفاده کنین.

اگه استارتاپ شما دردی از خودتون رو دوا می‌کنه به احتمال زیاد مشتری‌هاتون رو خوب می‌شناسین. عالیه! برین باهاشون حرف بزنین. حالا که تست مامان رو بلدین، هیچ دوست و همکاری نمی‌تونه بهتون دروغ بگه.

ولی اگه مشتری‌هاتون رو از قبل شناسین، چطور می‌خواین یکی رو پیدا کنین تا باهاش صحبت کنین؟

رفتن به سمت مشتری

شروع گفت‌وگو با غریبه‌هایی که مشتری‌های احتمالی‌مون هستن، کار خیلی سختیه. ولی اگه مجبور باشیم، کار نشد نداره.

هدف اصلی از گفت‌وگو با غریبه‌ها اینه که دیگه این کار رو انجام ندین. اگه با مردم درست برخورد کنین، به وقت‌شون احترام بذارین و از ته دل به دنبال حل مشکل‌شون باشین، اونا افرادِ دیگه‌ای رو بهتون معرفی می‌کنن تا این بار یه گفت‌وگوی آسون‌تر داشته باشین. مثل گوله برف کوچیکی که روی برف می‌غلته و تبدیل به یه توپ بزرگ برفی می‌شه.

تماس‌های سرد

تماس با غریبه‌هایی که مشتری‌های احتمالی ما هستن رو تماس سرد می‌گیم. حالا اگه با ۱۰۰ نفر همچین تماسی بگیرین و ۹۸ نفرشون تلفن رو قطع کنن چه معنی‌ای می‌تونه داشته باشه؟ هیچ معنی‌ای نداره بجز اینکه هیچ‌کس تماس سرد رو دوست نداره. پس تعجب نکنین! البته این اتفاق یه معنی دیگه هم داره و اون اینه که شما دو تا گفت‌وگوی موفق داشتین. اگه تنها برنامه‌تون برای فروش محصولتون تماس‌های سرد نباشه، تعداد بالای جواب‌های ردی که می‌شنوین اهمیتی نداره.

من تیمی رو می‌شناسم که با استفاده از تماس‌های سرد از طریق بخش پیام لینکدین (Linkedin) تونستن توجه مدیران اجرایی چند خرده‌فروش بزرگ بریتانیا رو جلب کنن. تقریباً تمام مدیرها پیام‌شون رو نادیده گرفتن، اما فقط یه «بله» نیاز بود تا سکوی پرتاب اون تیم باشه.

جدای از تلاش و تقلا، همیشه یه نیم‌نگاهی هم به شانس داشته باشین. اگه تو مسیر درست تلاش کنین مطمئن باشین که شانس در خونه‌تون رو میزنه!

شانس رو باید قاپید!

وقتی مشغول ساختنِ ابزاری برای سخنران‌های حرفه‌ای بودم، یه شب تو جشنِ نامزدی دوستِ یکی از دوستانم، از اون سمتِ اتاق صدایی شنیدم که می‌گفت: ”هفته‌ی بعد سخنرانیم تو توکیو...“. با شنیدن این جمله به طرفش رفتم و سرِ صحبت رو باز کردم. اون شب اون خانوم مهمونی رو در حالی ترک کرد که فکر می‌کرد من مردِ خوبی هستم که فوق‌العاده به کارش علاقه‌مند شدم و من مهمونی رو با کلی اطلاعاتِ خوب از سمتِ مشتری ترک کردم. بعدها همین خانوم یکی از کاربرای آلفای محصول مون شد.

اگه گفت‌وگوی بی مقدمه با مردم به نظرتون عجیب میاد، صرفاً به این دلیل که به جای یه مکالمه‌ی عادی بهش به چشمِ یه مصاحبه نگاه می‌کنین. بعد از خودشون، بیشترین چیزی که آدما دوس دارن در موردش صحبت کنن مشکلاتِ زندگی‌شونه. کافیه در این مورد حرف بزنین و به نظرشون جزو محدود آدمایی باشین که هم صحبت شدن باهاشون دل‌چسبه.

فوتِ کوزه‌گری: اگه ملاقات‌تون یه جلسه رسمی نیست، لازم نیست دلیلِ حضورتون رو توضیح بدین یا حتا به اینکه دارین کسب‌وکارِ جدیدی راه می‌ندازین اشاره کنین. فقط در موردِ زندگی‌شون سوال کنین.

یه بهونه‌ی خوب پیدا کنین

یه بار داشتم تو یه کافه با یه کارآفرین تازه‌کار گپ می‌زدم. محصولش علاوه بر سایر ویژگی‌هاش به کافه‌دارها کمک می‌کرد تا اطلاعاتی در موردِ داستانِ دونه‌های قهوه در اختیار مشتری‌های بالقوه قرار بدن. دو هفته‌ای بود که سعی می‌کرد با صاحبِ کافه‌ها صحبت کنه ولی همش جوابِ سربالا شنیده بود. برای همین می‌خواست درباره‌ی روش‌های گفت‌وگو با مشتری با من مشورت

کنه. بعد ده دقیقه پریدم وسط حرفش و گفتم: "تا الان با کیا در موردِ طرحت صحبت کردی؟" جواب داد که "هیچ کس برای صحبت کردن با من وقت نمی‌ذاره. همه می‌گن بعداً بیا"

گارسونی که داشت رد می‌شد رو صدا زدم و گفتم: "ببخشید می‌تونم با صاحب اینجا صحبت کنم؟" گارسون یه کم مین‌ومین کرد که گفتم: "نگران نباشین، مسأله‌ای نیست. این قهوه خیلی عالیه و من می‌خواستم در موردِ داستان پشت دونه‌های این قهوه بپرسم" صاحب کافه اونجا نبود ولی با بهونه‌ی خوبی که داشتیم خیلی زود تونستیم با مدیر کافه صحبت کنیم و ازش تلفن صاحب کافه رو بگیریم.

نکته‌ی منفی این جور بهونه‌ها اینه که هر چقدر هم گفت‌وگو خوب پیش بره نمی‌تونه تبدیل به یه گفت‌وگوی معرفی محصول یا فروش بشه. اگه سعی کنین همچین کاری بکنین در واقع دست خودتون رو شده و دیگه طرف مقابل اعتمادی به شما نداره. برای من گفت‌وگوهایی که با یه بهونه شروع می‌شن حالت یک‌بارمصرف دارن و روشن به عنوان یه رابطه‌ی بلند مدت حساب باز نمی‌کنم.

اگه یه دانشجوی PhD تو تیم‌تون باشه، یه بهونه‌ی عالی دارین. "سلام، من دانشجوی PhD هستم و دارم در موردِ فلان مسأله تحقیق می‌کنم، اگه بتونین به چند تا سوال برای پایان‌نامه جواب بدین، کمک خیلی بزرگی کردین."

حالا اگه چاره‌ای نداشتین، همیشه می‌تونین با ترفند «کتاب نوشتن»، سعی کنین با افراد گفت‌وگو کنین.

فوت کوزه‌گری: اگه مبحث مورد نظر برای هر دو طرف مهم باشه، بهونه‌ای برای صحبت کردن پیدا کنین. اینجوری هم هر دو طرف از گپی که می‌زنن لذت می‌برن و هم شما مجبور نمی‌شین که در موردِ ایده‌تون صحبت کنین.

جایی باشین که مشتری‌ها تون جمع هستن

وقتی می‌خواستم ابزاری برای سخنران‌های حرفه‌ای و برگزارکننده‌ی کنفرانس‌ها بسازم، تا حدی به سخنران‌های رده‌ی پایین دسترسی داشتم ولی هیچ سخنرانی رو تو رده‌های بالا که بین ۵ الی ۵۰ هزار دلار بابت هر سخنرانی می‌گرفتن سراغ نداشتم. به دلایل کاملاً مشخص حدس می‌زدم که شاید این گروه مشتری‌های بهتری برای استارت‌آپم باشن. پس واردِ جمعِ برگزارکننده‌های کنفرانس‌ها شدم و هر جایی که می‌تونستم سخنرانی‌هایی مجانی انجام دادم.

این طور شد که اتاقِ استراحتِ سخنران‌ها تو کنفرانس‌ها، تبدیل به دستگاهِ گفت‌وگو با مشتریِ شخصیِ من شد. هر جا که می‌رفتم فرصتی بود تا با سخنران‌های جدید آشنا بشم و یاد بگیرم که برگزارکننده‌ها به چه چیزهایی اهمیت می‌دن. با رفتن به دلِ جامعه‌ی بازارِ هدفم، با افراد زیادی آشنا شدم و خیلی زود تمامی ارتباط‌ها و گفت‌وگوهایی که به دردم می‌خورد رو به دست آوردم. (نتیجه‌نهایی من این بود که سخنران‌های رده بالا و کنفرانس‌های بزرگ گروه مشتریِ خوبی برای من نیستن. یادتون باشه که لزوماً هر گفت‌وگویی نیاز نیست به این ختم بشه که ایده‌تون عالیه).

لَندینگ پیج‌ها

جوئل گس‌کُین (Joel Gascoigne) آزمایشِ کلاسیکِ صفحه‌ی فرود یا page landing رو، برای استارت‌آپِ بافر (Buffer)، با نوشتنِ ارزشِ پیشنهادی و جمع‌آوری ایمیل‌ها انجام داد. اما برخلافِ باورِ عمومی، این سنجه‌ها (metrics) و نرخ تبدیل (conversion rate) نبود که جوئل رو متقاعد کرد که به کارش ادامه بده. واقعیتِ ماجرا اینه که جوئل به تکِ تکِ آدرسِ ایمیل‌هایی که تو وب سایت وارد شده بود ایمیل می‌فرسته و سعی می‌کنه باهاشون سرِ صحبت رو باز کنه. همین گفت‌وگوها بودن که جوئل رو متقاعد کردن تا به کارش ادامه بده.

من به ارزشمند بودن معیارهای لَندینگ پیج‌ها شک دارم ولی این صفحه‌ها به راه خوب برای جمع کردن ایمیل افراد علاقه‌مند به کار شماس که بعدها می‌تونین سراغ‌شون برین و باهاشون صحبت کنین.

به نظر پُل گراهام (Paul Graham) یه رونمایی عمومی به همین دلیل می‌تونه یه شروع خوب باشه. محصول‌تون به صورت عمومی نشون می‌دین و منتظر می‌مونین ببین که چه کسانی بیشتر از همه بهش علاقه‌مند شدن. بعد برای شناخت بهتر مشتری سراغ همون تیپ افراد می‌رین.

این جوری به جای اینکه شما سمت مشتری‌ها برین، اونا که سراغ‌تون میان. البته هنوز هم لازمه که یه ایمیل نسبتاً سرد براشون بفرستین. تو بخش بعدی در این مورد صحبت می‌کنیم که چطور می‌تونیم از این اصل استفاده کنیم و کار خودمون رو از اینی که هست باز هم راحت‌تر کنیم.

کشوندن مشتری‌ها به سمت‌تون

وقتی دنبال راهی برای گفت‌وگو با مشتری‌ها هستین، همیشه یه قدم عقبین. این شما هستین که قدم اول رو بر می‌دارین تا بهشون نزدیک بشین و اونا سریع مشکوک می‌شن که نکنه وقت‌شون تلف بشه. به جای این کار، باید دنبال راه‌هایی باشیم که خودمون رو از بقیه متمایز کنیم تا اونا ما رو پیدا کنن. این کار باعث می‌شه که کلی تو وقت و انرژی‌تون صرفه‌جویی کنین و در ضمن مشتری‌ها شما رو جدی‌تر بگیرن و بیشتر کمک‌تون کنن. چطوری می‌تونین مشتری‌ها رو به سمت خودتون جذب کنین؟ چی می‌تونین بهشون پیشنهاد بدین تا باعث بشه بخوان باهاتون صحبت کنن؟

رویداد و دورهمی برگزار کنین

با یکم زحمتِ بیشتر، می‌تونین به جای شرکت تو یه رویداد، خودتون رویداد برگزار کنین و مرکزِ توجهِ اون رویداد باشین.

می‌خواین مشکلات فلان قشر رو بفهمین؟ یه رویداد ترتیب بدین و اسمش رو بذارین «بررسی چالش‌های قشرِ فلان». همین که شما کسی بودین که ایمیل‌های دعوت رو فرستادین و سخنران‌ها رو معرفی کردین کافیه تا مردم بهتون اعتماد کنن و خیلی راحت بتونین در موردِ دغدغه‌ها و مشکلاتشون گپ بزنین.

معمولاً کسی به این توصیه عمل نمی‌کنه ولی اگه خود من قرار باشه وارد یه بازارِ جدید بشم یا محلِ زندگیم رو تغییر بدم، برگزاری رویداد اولین ترفندی هست که ازش برای کسب اطلاعات از بازار و مشتری‌هام استفاده می‌کنم. تازه این کار باعث می‌شه اعتبارتون بین مشتری‌هاتون بالا بره.

سخنرانی و آموزش

آموزش، هم به عنوانِ ابزاری برای یادگیری و هم به عنوانِ ابزارِ فروش کمتر مورد توجه قرار می‌گیره. فرض کنین که محصولِ شما یه نرم‌افزارِ مدیریتِ پروژه‌ی خیلی خوبه. در این صورت شما علاوه بر داشتن تجربه در این زمینه، نظرات متفاوتی در موردِ مدیریتِ پروژه دارین. در این صورت شما هر دو مشخصه یه معلمِ خوب رو دارین و باید برای آموزش وقت بذارین. می‌تونین این کار رو تو کنفرانس‌ها، ورکشاپ‌ها، ویدئوهای آنلاین، وبلاگ‌نویسی و جلسات مشاوره رایگان انجام بدین.

تو این رویدادها و ملاقات‌ها پیامی که قصد بیانش رو دارین رو اصلاح می‌کنین، با اون عده از مشتری‌های بالقوه‌ای که کار شما رو جدی می‌گیرن ارتباط برقرار

می‌کنین و (حتا قبل از اینکه محصولتون رو ساخته باشین) در رابطه با اینکه دوم قسمتش ممکنه بیشتر مورد توجه قرار بگیره، اطلاعات کسب می‌کنین. بعدش خیلی راحت و صمیمی با شرکت‌کننده‌هایی که مشتاق‌تر از بقیه هستن گپ می‌زنین.

وبلاگ‌نویسی تخصصی

اگه وبلاگی دارین که تعداد قابل قبولی مخاطب مرتبط داره، تدارک گفت‌وگو خیلی سخت نیست. کافیه که در مورد اون موضع نوشته‌ای بنویسین و از مردم بخواین که با شما تماس بگیرن. البته همه وبلاگ مرتبط با پروژه‌شون ندارن که این خودش دلیل خیلی خوبی هست که از امروز وبلاگ‌نویسی رو شروع کنین.

حتا زمانی که مخاطب چندانی نداشتیم بازم وبلاگ‌نویسی خیلی به کارم می‌اومد. هر وقت که از آدرس ایمیل وبلاگم به مشتری‌هایی که منو نمی‌شناختن ایمیل می‌زدم، افراد معمولاً درخواست ملاقات من رو قبول می‌کردن. چون از طریق آدرس ایمیل‌ام، وبلاگ تخصصی من رو می‌دیدن و می‌فهمیدن که ارزش وقت گذاشتن برای یه گفت‌وگو رو دارم. به عبارت دیگه میزان بازدید و تعداد مخاطب مهم نبود. وبلاگ‌نویسی در مورد یه موضوع تخصصی تمرین خوبی برای نظم بخشیدن به افکار تونه و باعث می‌شه مهارت بیشتری در صحبت کردن با مشتری‌ها بدست بیارین.

هوشمندانه عمل کنین

یه بار از شخصی که می‌خواست محصولی رو به دانشگاه‌های درجه یک مثل هاروارد و استنفورد بفروشه ترفند جالبی شنیدم.

اون شخص برای این کار مجبور بود اول مشکل اون دانشگاه‌ها رو متوجه بشه (یه کار سخت) و بعد افراد تصمیم‌گیرنده تو اون دانشگاه‌ها رو متقاعد کنه تا

اون محصول رو بخرن (یه کار سخت‌تر).

راه‌حلش این بود که هر دو هفته یک بار جلساتی تحت عنوان "تبادل دانش" بین رؤسای دانشگاه‌های برتر برگزار کنه تا در مورد موضوعی که اون انتخاب کرده بحث و تبادل نظر کنن. علاوه بر این، جلسات به صورت کنفرانس‌های تلفنی برگزار می‌شد و دانشگاه‌های دیگه هم می‌تونستن تماس برقرار کنن تا در جریان به‌روزترین متدهای دانشگاه‌های بزرگ قرار بگیرن. این فرد با برگزاری این کنفرانس‌ها تونست به سرعت بین دانشگاه‌های بزرگ اعتبار جذب کنه و با تعداد زیادی از مسئول‌های رده بالای این دانشگاه‌ها ارتباط مستقیم برقرار کنه.

شرایطِ همه‌ی کسب‌وکارها یکی نیست. کاری که دیگران انجام می‌دن رو عیناً کپی نکنین. موقعیت‌تون رو بسنجین و زیرکانه عمل کنین.

گرفتنِ معرفی‌های گرم

هدف ما از همون اول هم رسیدن به جایی بود که مردم ما رو به دوستانِ خودشون معرفی کنن. وقتی یه دوستِ مشترک با معرفیِ شما اعتبارتون رو تأیید می‌کنه، گفت‌وگو هزار برابر آسون‌تر می‌شه.

دنیا خیلی کوچیکه

دنیا جایی نسبتاً کوچیکه و هر کسی تعدادی آشنا داره. فقط باید یادمون باشه که ازشون بپرسیم.

یادمه یک بار با تیمی از بچه‌های تازه فارغ‌التحصیل شده کار می‌کردم که نیاز داشتن تا با شرکت‌هایی جهانی در زمینه‌ی مشاوره‌ی مدیریتی و آنالیز داده،

شبیه شرکتِ مکینزی (McKinsey)، صحبت کن. ولی نمی‌تونستن رابطه‌ای پیدا کن. جایی که بودیم یه فضای کارِ اشتراکی بود که کلی کارآفرین جوون توش کار می‌کردن. روی صندلی ایستادم و فریاد زدم ”ببخشین... اینجا کسی هست که آشنایی توی شرکتِ مکینزی داشته باشه؟ می‌شه یه لحظه صحبت کنیم؟ شام مهمون ما!“ بچه‌ها سه تا شام خریدن و بعد از سه گپِ کوتاه یه عالمه آشنا پیدا کردن.

پیدا کردن مشتری برای محصولاتی که سازمانی نیستن از این هم آسون‌تره. شاید هر کسی تو شرکتِ مکینزی آشنا نداشته باشه ولی همه یه ورزشکار آماتور یا یه مادر جوون یا مثلاً فردی علاقه‌مند به تئاتر می‌شناسن.

فوتِ کوزه‌گری: دنیا از اونی که تصور می‌کنین کوچیک‌تره. می‌تونین هر کسی رو که می‌خواین پیدا کنین، فقط کافیه از اطرافیان‌تون بپرسین.

مشاورها

وقتی داشتم اولین شرکت‌م رو راه می‌انداختم، به شدت به مشاورین تکیه کرده بودم. ما بازار رو خوب نمی‌شناختیم و کسی هم ما رو جدی نمی‌گرفت. ما ۵ تا مشاور داشتیم که هر کدوم نیم درصد از سهام شرکت رو داشتن. کلِ کاری که مشاورها انجام می‌دادن این بود که من رو به سایر افراد تو بازار معرفی کنن. هر یه ماه یه بار سراغ مشاورهامون می‌رفتم و ازشون می‌خواستم تا من رو به افرادِ جدیدی معرفی کنن، اینجوری وقت زیادی هم از اونا گرفته نمی‌شد.

جدای از بحث، این رو هم بگم که اگه بدونین چه افرادِ شایسته‌ای رو می‌تونین به تیم مشاورین اضافه کنین، تعجب می‌کنین. اولین گفت‌وگو با یه مشاور خوب، به اولین گفت‌وگو با یه مشتری ویژه شباهت داره: به‌صورت دوستانه در مورد چیزایی که برای هردوی شما مهمه صحبت می‌کنین. گاهی می‌تونین

مشاورای خیلی خوبی از گفت‌وگوهای اولیه‌تون به چنگ بیارین.

دانشگاه‌ها

من به بنیان‌گذاری که هنوز توی دانشگاه هستن یا تازه از دانشگاه فارغ التحصیل شدن حسودیم می‌شه. اساتید دانشگاه برای معرفی کردن شما به دیگران مثلِ معدن طلا می‌مونن. اونا بودجه‌ی تحقیقاتی خودشون رو از صنعت‌گرای دوست‌داشتنی و بلندپایه دریافت می‌کنن و به دلیل ماهیت تحقیقاتی پروژه‌ها، سرمایه‌گذارها به‌صورت خودکار به پروژه‌های جدیدِ اساتید علاقه دارن.

حتا اگه با اساتید دانشگاه آشنا نباشین بازم مشکلی نیست. پیدا کردنِ ایمیل اساتید از وب‌سایتِ دانشگاه‌ها کار سختی نیست و معمولاً راحت می‌تونین به دفترشون سر بزنین و حضوری باهاشون صحبت کنین.

سرمایه‌گذارها

سرمایه‌گذارهای خوب می‌تونن در موردِ کسب‌وکارهای B2B معرف‌های خوبی باشن. اونا گذشته از روابطِ فعلی‌شون و افرادِ زیادی که روشون سرمایه‌گذاری کردن، می‌تونن تو هر بازارِ جدیدی که به ذهن‌تون می‌رسه روابطی رو ایجاد کنن. در ضمن سرمایه‌گذارها می‌تونن بهتون کمک کنن تا با بهترین مشاورها کار کنین.

این موضوع در مورد هر کسی که ایده‌تون رو دوست داره و به اندازه‌ی این سرمایه‌گذارها، فردِ مهمی هست هم صدق می‌کنه. به این فکر کنین که این فرد شما رو به چه کسایی می‌تونه معرفی کنه؟

حالا وقتِ عمل کردن به وعده‌هاست

کسایی که با گفتن ”عالیه، منو در جریانِ پیشرفتِ کار قرار بدین و اگه کاری از دستم بر بیاد خبرم کنین.“ شما رو پس زدن رو یادتونه؟

الان وقتشه که با اون آدمای با مرام تماس بگیرین. آره خُب، شاید این حرف‌شون فقط یه تعارفِ خشک و خالی بوده ولی کی اهمیت می‌ده؟ به اون ایمیل قدیمی جواب بدین و بهشون بگین که شما الان آماده‌این تا به اون افراد معرفی بشین. از فرمتی که تو قسمت بعدی هست کمک بگیرین تا کارشون رو ساده کنین و بهشون اطمینان بدین که قرار نیست وقتِ کسی رو تلف کنین.

خیلی از اون افراد قراره که نادیده‌تون بگیرن ولی خُب بازم کی اهمیت می‌ده؟ هدفِ شما این نیست که نرخ شکست‌تون رو به کمترین حد برسونین، فقط می‌خواین یه تعداد ملاقات با مشتریِ هدف‌تون داشته باشین. در ضمن آدمایی که بهشون معرفی می‌شین قرار نیست روش شما برای گرفتنِ معرفی رو بدونن پس یه جورایی یه شروع جدید براتون محسوب می‌شه.

من زیاد توصیه نمی‌کنم که از این روش برای گرفتنِ معرفی استفاده کنین. چون هم آزاردهنده‌ست و هم ممکنه پُل‌های پشتِ سرتون رو خراب کنه ولی گاهی یه گوشه گیر می‌افتین و لازمه یه جوری خودتون رو نجات بدین.

شروع و چارچوب‌بندی جلسه

گاهی شما مجبور می‌شین که برای گفت‌وگو با مشتری از یه «جلسه‌ی رسمی» استفاده کنین؛ مثل وقتی که طرف مقابل‌تون تو دایره‌ی دوستان و آشنایان شما نیست و از اونجایی که لزوماً چیزی برای فروش ندارین، اصلاً معلوم نیست دلیل تشکیل این جلسه چیه. این جور مواقع، توضیح‌ها و چارچوب‌بندی درست می‌تونه معجزه کنه.

اگه کسی ندونه که برای چی یه جلسه داره تشکیل می‌شه، اون ملاقات به صورت پیش‌فرض یه جلسه‌ی فروشه. این اتفاق به سه دلیل به ضرر شماست: اول این که مشتری روی یه سری مباحث مهم مثل قیمت تمرکز می‌کنه. دوم به‌جای اینکه توجه روی اونا باشه، تمرکز جلسه روی شماست و سوم اینکه قراره بدترین جلسه‌ی فروشِ عمرتون باشه چون اصلاً آماده نیستین.

نشونه‌های یه شروع بد:

- “مم، خُب...”
- “چه خبر؟ اوضاع چطوره؟”

راه‌های اشتباهِ زیادی برای درخواستِ ملاقات یا شروع جلسه وجود داره. جمله‌هایی مثل “می‌تونم باهاتون مصاحبه کنم؟” یا “ممنون از اینکه دعوت‌م رو برای مصاحبه قبول کردین” یه زنگِ خطر برای طرفِ مقابل‌تون هست که یه جلسه‌ی خسته‌کننده‌ی دیگه داره شروع می‌شه. مردم نمی‌خوان کسی باهاشون مصاحبه کنه؛ اونا بیشتر دوست دارن حرف بزنن و کمک‌تون کنن.

جمله‌ی متداولِ “می‌تونم نظرتون رو درباره‌ی کاری که انجام می‌دیم بپرسم؟” هم این تصور رو به وجود میاره که شما نیاز به تعریف و تمجیدِ طرفِ مقابل دارین.

اگه از جمله‌ای مثل “برای یه قهوه (ناهار، گپ دوستانه یا یه جلسه‌ی کوتاه)

وقت دارین؟“ استفاده کنین علاوه بر اینکه هیچ انتظاری در طرف مقابل ایجاد نمی‌شه در ضمن این پیام رو می‌رسونه که برای وقت‌شون ارزش قائلین.

به صورت کلی یه درخواست ملاقات خوب باید این **پنج بخش** رو داشته باشه:

(۱) شما یه کارآفرین هستین که سعی می‌کنه یه مسأله‌ی مهم رو حل کنه، فلان بازارِ راکد رو احیا کنه یا یه چشم‌اندازِ بزرگ رو داره یا فلان صنعت راکد رو احیا کنه. به ایده‌تون اشاره‌ای نکنین.

(۲) انتظارات طرف مقابل رو با اشاره به مرحله‌ای که توش قرار دارین کاملاً شفاف کنین. مثلاً اگه هنوز محصولی واسه فروش ندارین، حتماً بهش اشاره کنین. چارچوب بحث رو واضح توضیح بدین.

(۳) از خودتون ضعف نشون بدین و دقیقاً بگین که دنبال جواب چه مسأله‌ای هستین تا راحت‌تر بتون کمک‌تون کنن. در ضمن با این کار نشون می‌دین که دنبال تلف کردن وقت‌شون نیستین.

(۴) هندونه زیر بغل‌شون بذارین و نشون بدین که چرا فکر می‌کنین فقط اونا در این مورد می‌تونن کمک‌تون کنن.

(۵) خیلی مستقیم درخواست کمک کنین.

به‌طور خلاصه: چشم‌انداز، چارچوب، ضعف، هندونه‌دادن و درخواست کمک

نکته اینه که «نابغه‌های خیلی کمی هستن که درست درخواست کمک می‌کنن». وقتی محصولی ندارین، یه چیزی شبیه به این باید داشته باشین:

سلام پیتر،

من دارم سعی می‌کنم اجازه کردنِ دفترِ کارِ رو واسه کسب‌وکارهای نوپا راحت‌تر کنم. (چشم‌انداز) ما تازه شروع کردیم و چیزی واسه فروش نداریم، اما می‌خوایم مطمئن بشیم که چیز به درد بخوری می‌سازیم. (چارچوب)

من همیشه به این موضوع از زاویه دید یک مستاجر نگاه می‌کردم و برام خیلی سخته که از دیدگاهِ یه مالک، سازوکارش رو درک کنم. (ضعف) می‌دونم که شما مدتی که تو زمینه‌ی اجازه‌ی دفترِ فعالیت می‌کنین و می‌تونین کمک بزرگی به من بکنین. (هندونه دادن) می‌خواستم بپرسم آیا وقتش رو دارین این هفته همدیگه رو ببینیم و در موردش گپ بزنیم؟ (درخواست کمک)

ممکنه هر کدوم از این ۵ بخش با هم ترکیب بشن و یا اینکه ترتیبِ قرارگیری‌شون متفاوت باشه. مثلاً اولین باری که می‌خواستم ایمیلی با همین ترکیب بفرستم حس کردم که شاید افرادی که ایمیل رو می‌خونن فکر کنن که یه ایمیلِ تبلیغاتی گرفتن. برای حلِ این مشکل بخشِ «ضعف» رو زودتر آوردم. سلام اسکات،

ما یه استارت‌آپ راه‌انداختیم که هدفش ارائه‌ی تبلیغاتِ سرگرم‌کننده و تأثیرگذارتر هست. (چشم‌انداز) حس می‌کنیم که درکِ درستی از بخش‌های مختلف این صنعت نداریم و نمی‌دونیم که بهترین جایی که می‌تونیم روش کار بکنیم کجاست. (ضعف) شما بیشتر از هرکسی تو این صنعت تجربه دارین و می‌تونین ما رو از انجام اشتباهاتِ زیادی نجات بدین. (هندونه دادن) ما سرمایه‌گذار داریم و الان هم یه سری محصول تولید کردیم ولی قرار نیست تو ملاقات‌مون در مورد فروش محصولات‌مون صحبت کنیم. ما فقط داریم واردِ یه حوزه‌ی جدید می‌شیم و می‌خوایم از تجربه‌ی شما تو این حوزه استفاده کنیم. (چارچوب) می‌تونین تو هفته‌ی آینده یکم از وقت‌تون رو برای نوشیدن یه قهوه به ما بدین و برای رسیدن به یه مسیر درست کمک‌مون کنین؟ (درخواست کمک)

مردم دوست دارن که به کارآفرین‌ها کمک کنن. ولی اصلاً خوش‌شون نمیاد که وقت‌شون رو هدر بدن. یه نامه با متن مشابهی که خوندین خیلی واضح به مخاطب می‌گه دقیقاً می‌دونین دنبال چی هستین و اونا واقعاً می‌تونن تأثیرگذار باشن.

وقتی ملاقات شروع می‌شه باید سریع خودتون سُنْکَن جلسه رو به دست بگیرین والا این ملاقات تبدیل می‌شه به جلسه‌ی نقد و بررسیِ دقیقِ ایده شما می‌شه. اتفاقی که باعث می‌شه شما در مورد ایده‌تون حرف بزنین و فرصت یادگیری در موردِ مشتری رو از دست می‌دین.

من توی ملاقات‌ها برای باز کردنِ سرِ صحبت همون مطالبِ ایمیل رو تکرار می‌کنم و بلافاصله می‌رم سراغِ اولین سوال. در ضمن می‌تونین از اسمِ معرفتون هم استفاده کنین تا جلسه با اطمینانِ خاطر بیشتری شروع بشه.

سلام استیو،

خیلی ممنونم که قبول کردین همدیگه رو ببینیم. همونطور که تو ایمیل گفتم ما داریم به دانشگاه‌ها کمک می‌کنیم تا کسب‌وکارهای دانشجویی راه بندازن (چشم‌انداز) ولی هنوز کاملاً مطمئن نیستیم که چطور باید این کار انجام بشه. (چارچوب و ضعف)

جورج شما رو بهمون معرفی کرد (نام بردن از معرف برای ایجادِ اطمینان) چون شما از مسائلی که رخ می‌ده بهتر از ما خبر دارین و می‌تونین بهمون کمک کنین تا در جهت درست حرکت کنیم (هندونه دادن)

(...ادامه‌ی توضیحات) من داشتم به نتایج کسب‌وکارهای دانشجویی که شما مشارکت داشتن نگاه می‌کردم، واقعاً فوق‌العادست، مخصوصاً شرکت فلان عالی‌ه. چطور از کلاس درس شما به جایگاه الان‌شون رسیدن؟ (کنترل رو بدست بگیرین و سوال‌های مناسبی بپرسین)

یادتون باشه این گفت‌وگوها راحت از مسیر خارج می‌شن. بنابراین باید شرایط رو تحت کنترل خودتون بگیرین. موضوع رو مشخص کنین، بحث رو متمرکز نگه دارین و گام‌های بعدی رو پیشنهاد بدین. بیش از حد سخت‌گیری نکنین اما حتماً برنامه‌ای برای جلسه در نظر بگیرین و پی‌گیرش باشین.

یه بار دیگه میگم شما فقط وقتی می‌تونین تو این گفت‌وگوها موفق بشین که: لیستی از سه هدف مهم یادگیری‌تون رو آماده کنین، از قبل قدم‌های بعدی رو آماده داشته باشین و اگه جلسه خوب پیش رفت بدونین دنبال گرفتن چه تعهدی از طرفِ مقابل‌تون هستین.

لازمه به تفکرِ پشتِ روشِ شخصیم برای شروع گفت‌وگو با افرادی که بهشون معرفی شدیم رو یادآوری کنم. این افراد مستعد همکاری با ما هستن و معمولاً هم بهمون اعتماد می‌کنن فقط هنوز ترسی تو دلشون هست که نکنه شما وقتشون رو با یه جلسه‌ی مبهم و پرحرف تلف کنین. هدف ساختار «چشم‌انداز، چارچوب، ضعف، هندونه‌دادن و درخواستِ کمک» اینه که دقیقاً مشخص کنیم به چه چیزی نیاز داریم و اونا چطور می‌تونن کمک‌مون کنن. این کار بزرگترین ترس‌شون رو برای پذیرش و شرکت در جلسه از بین می‌بره و راحت باهاتون قرار می‌ذارن.

روشهای سرد برای خودشون مبحثِ جدایی هستن و من روشِ خاصِ به‌دردبخور یا فرمتِ ایمیلِ مناسب براشون پیدا نکردم. یادتون که هست، هدفِ اصلی از تماس‌های سرد یا گفت‌وگو با غریبه‌ها اینه که دیگه این کار رو انجام ندین. اگه دارین سخت تلاش می‌کنین تا حداقل یه نفر به تماس‌های سردتون جواب بده شاید راهِ سختی رو انتخاب کردین. به‌جای این کار، انرژی خودتون رو صرف پیدا کردن روش‌های هوشمندانه برای بدست آوردنِ معرفی‌های گرم کنین. این کار روشِ بهتری نسب به تماس‌های سرد هست.

ملاقات حضوری یا تماس تلفنی؟

یکی از راه‌های صرفه‌جویی در زمان اینه که این گفت وگوها رو به اسکایپ یا تلفن منتقل کنیم. معتقدم که در بیشتر مواقع اطلاعاتی که تو گفت‌وگوی حضوری به دست میاد، ارزش خیلی بیشتری نسبت به چند تا تماس تلفنی داره. من به شخصه وقتی رودرو با مردم صحبت می‌کنم، به اندازه کافی گیج می‌شم. حالا اگه حالت‌های چهره و زبان بدنشون رو نبینم دیگه واویلا.

به زبان ساده‌تر، تماس‌های تلفنی به هیچ وجه قابلیت‌های ملاقات‌های حضوری رو ندارن. تو یه ملاقات حضوری، وقتی یک نفر با شما قهوه می‌خوره، این پتانسیل، که به عنوان دو تا دوست با هم صحبت کنین وجود داره. می‌تونین یه کم راجع به بازار گپ بزنین یا یه گفت‌وگوی صمیمی‌تر داشته باشین و ازش لذت ببرین.

گفت‌وگوهای تلفنی یا اسکایپی این‌طور نیستن. تماس‌های تلفنی معمولاً بین کارهای روزانه اتفاق می‌فته و مردم سعی می‌کنن که هرچه زودتر تلفن رو قطع کنن. هیچ‌کس انتظار نداره پشت تلفن «گپ دوستانه» بزنین و به همین دلیل گفت‌وگوهای تلفنی خودکار «رسمی‌تر» می‌شن؛ درست همون اشتباهی که دوست ندارین اتفاق بیفته.

تماس‌های تلفنی بیشتر شبیه مصاحبه از روی کاغذ هستن تا یه گفت‌وگوی عادی، که البته واقعاً هم اینطوری هست. دلیل این موضوع محدودیت‌های ذاتی تلفن به عنوان یه رسانه‌ست.

به‌علاوه، کسی پشت تلفن باهاتون رفیق نمی‌شه. پشت تلفن اون صمیمیتی که بعداً بهش نیاز پیدا می‌کنین وجود نداره. شاید اوایل کار تماس‌های تلفنی به نظرتون سریع‌تر و بهتر باشن ولی دلیل این تصورتون اینه که شما هنوز نمی‌تونین همه‌ی مزایای روابط رودرو با مشتری‌هاتون رو ببینین. مزایایی که تو

درازمدت تو وقت‌تون صرفه‌جویی می‌کنن و به کسب‌وکار کمک می‌کنن.

بعضی از صاحب نظرها تماسِ تلفنی رو بیشتر ترجیح می‌دن و گفت‌وگو با مشتری از طریقِ تلفن رو توصیه می‌کنن. ولی اگه از من می‌پرسین، به نظرم کارتون رو با یه ملاقات حضوری شروع کنین و از پرسش‌نامه یا تماسِ تلفنی استفاده نکنین. معمولاً صرفه‌جویی در وقت بیشتر از اینکه یه دلیلِ منطقی باشه، یه بهونه است برای فرار از دردسرهای سختی‌های گفت‌وگوهای حضوری.

به دنبال مشاور باشین نه مشتری

نباید دیدتون به گفت‌وگوها طوری باشه که بهشون به عنوانِ محلی برای پیدا کردنِ مشتری نگاه کنین. این طرزِ فکر، شما رو تو موضعِ ضعف قرار می‌ده. به جای این کار سعی کنین به دنبالِ پیدا کردنِ مشاورهای خوب باشین؛ کسانی که تجربه دارن و با شنیدنِ کاری که می‌کنین هیجان‌زده می‌شن و دوست دارن کمک‌تون کنن.

عوض کردنِ این طرزِ فکر باعث می‌شه شما دلیلِ بهتری برای این گفت‌وگوها داشته باشین. به جای اینکه ملاقات رو به بهونه‌ی یادگیری از مشتری شروع کنین ولی در واقع دنبالِ فروش محصول باشین، هدف‌تون رو جستجوی مشاورهای عالی با استفاده از پرسیدنِ سوال‌های خوب می‌ذارین.

انگیزه و قدرتِ اراده منبعِ محدودیه. راه پیروزی بر مشکلات همیشه جنگیدن مستقیم نیست. بعضی وقتا باید شرایط رو طوری تغییر بدین که با صرفِ انرژیِ کمتری به هدف‌تون برسین. عوض کردنِ طرزِ فکرتون در مورد جلسات به سمتِ پیدا کردنِ مشاورهای خوب، دقیقاً مثلِ وقتی که می‌خوانین رژیم بگیرین و هرچی شکلات دم دست‌تون هست رو دور می‌ریزین. در حقیقت با تغییر شرایط راه رسیدن به اهداف‌تون رو آسون‌تر می‌کنین.

لازم نیست که مستقیم به افراد بگین که دنبال مشاور هستین. در واقع تا زمانی که واقعاً از فردی خوش‌تون نیومده نباید این حرف رو بزنین. هدف این هست که طرز فکرتون رو طوری تغییر بدین تا هدف‌تون از گفت‌وگو مشخص باشه و بتونین ملاقات رو منسجم‌تر جلو ببرین.

اینکه به جای فروش محصول‌تون دنبال پیدا کردن مشاورهای خوب باشین، باعث می‌شه هم کنترل جلسه دست‌تون باشه و هم اینکه بتونین اونا رو ارزیابی کنین. حتی اگه موضوع‌هایی که تو ملاقات مطرح می‌شه یکسان باشه، حتماً تفاوتِ تغییرِ طرز فکرتون رو هم شما و هم اونا متوجه می‌شین.

چند تا ملاقات کافیه؟

هر ملاقات یه «هزینه‌ی فرصت» برای شما داره. منظور از هزینه‌ی فرصت یا «هزینه‌ی فرصت از دست رفته» اینه که شما با انجام دادن کاری فرصت انجام کارهای دیگه رو از دست می‌دین. در مورد بحث ما وقتی شما با فردی ملاقات می‌کنین، فرصت کدنویسی، برنامه‌نویسی و بازاریابی یا حتی نوشیدن یه لیمونادِ خنک رو از دست می‌دین.

اگه کسب‌وکاری راه انداختین که بر اساس فروش محصول کار می‌کنه (مخصوصاً فروش سازمانی)، هزینه‌ی فرصتِ گفت‌وگوهای اولیه با مشتری‌ها خیلی کمه چون بیشتر این افراد قراره مشتری احتمالی شما بشن. در واقع با یه تیر دو نشون رو زدین.

توصیه‌ی افرادی که تو زمینه‌ی تجربه‌ی کاربری یا UX کار می‌کنن (که متخصص گفت‌وگو با مشتری هستن!) اینه که صحبت با مشتری رو تا زمانی که اطلاعات جدید به دست میارین ادامه بدین.

بر اساس تجربه من اگه شما روی یه بازار نسبتاً ساده کار بکنین و روی بخشِ مشخصی از مشتری‌ها تمرکز کنین، همون سه چهار گفت‌وگوی اول اطلاعاتی که نیاز دارین رو به شما می‌ده. اگه بیشتر از ۱۰ تا گفت‌وگو داشتن و هنوز داده‌های پراکنده به دست میارین شاید به این دلیل باشه که بخش‌بندی مشتری‌ها رو به خوبی انجام ندادین و باید دایره‌ی مشتری‌های هدف‌تون رو کوچیک‌تر کنین.

هدف این نیست که هزار تا گفت‌وگو داشته باشین. هدف اینه که چیزی رو که نیاز دارین سریع یاد بگیرین و بعدش برگردین سراغِ ساختنِ کسب‌وکارتون. شما باید بتونین حداکثر تو یه هفته پاسخ سوال‌های مهمِ فعلی‌تون رو پیدا کنین و هفته بعد آماده باشین برای کار روی سوال‌های جدید.

فوتِ کوزه‌گری: تا زمانی که حرف‌های جدیدی می‌شنوین به صحبت کردن با مردم ادامه بدین.

فصل هفتم

انتخاب مشتری‌ها

می‌گن استارت‌آپ‌ها به خاطرِ گشنه‌گی نمی‌میرن، تو شلوغیِ دور رو برشون غرق می‌شن. همیشه تعدادِ زیادی گزینه وجود داره که باید از بین اونا انتخاب کنین، تعدادِ زیادی مشتری خوب دارین که منتظر شما هستن، تعدادِ زیادی ایده دارین. این حجم از ایده، داده و مشتری باعث می‌شه کلافه بشین و تو هر بخش فقط بتونین قدم‌های کوچیکی بردارین. یکی از کارایی که می‌تونین انجام بدین تا از این دردسر نجات پیدا کنین اینه که مشتری‌هاتون رو خیلی خوب بخش‌بندی کنین.

بخش بندی

وقتی به شرکت‌های موفق و بزرگ نگاه می‌کنیم، به نظر میاد که به کل دنیا خدمت کردن. گوگل به همه این امکان رو می‌ده تا هر چیزی که می‌خوان رو پیدا کنن. پی‌پال (PayPal) به همه کمک می‌کنه که پول شون رو به هر جایی

بفرستن. اِورنوت (Evernote) از هر نوع یادداشتی نسخه‌ی پشتیبان تهیه می‌کند.

ولی هیچ‌کدوم از این شرکت‌ها کارشون رو این‌جوری شروع نکردن. اگه بخواین کار رو خیلی کلی و بزرگ شروع کنین، فاتحه‌تون خونده‌س. اون وقته که پیام بازاریابی‌تون خیلی کُلی از آب در میاد. سرویسی می‌سازین که برای همه است اما به دردِ هیچ‌کس نمی‌خوره. روزهای اول، گوگل به دانشجوهایی دکترای کمک می‌کرد تا قطعه کدهای مبهم رو پیدا کنن. پی‌پال به کلکسیون‌دارهای کوچیک کمک می‌کرد که کلکسیون‌هاشون رو خیلی راحت‌تر بفروشَن. اِورنوت به خانوم‌ها کمک می‌کرد تا دستور پخت غذاهاشون رو ذخیره کنن و با هم به اشتراک بذارن.

اگه خودتون هم نمی‌دونین مشتری‌هاتون دقیقاً چه کسانی هستن نتیجش این می‌شه که با کلی مشتری از گروه‌های مختلف صحبت می‌کنین و داده‌های پراکنده بدست میارین و سه تا مشکل اساسی پیش میاد:

- شما بین گزینه‌های مختلف غرق می‌شین و نمی‌دونین باید از کجا شروع کنین.
- کلی کار انجام می‌دین ولی پیشرفتی ندارین. نمی‌دونین ایرادِ کار کجاست.
- بازخوردهای مختلفی می‌گیرین ولی نمی‌تونین تکه‌های پازل رو کنار هم بچینین.

بدن‌سازها یا مامان‌ها

یه بار با خانمی که یک ادویه پودری خیلی جالب تولید کرده بود صحبت کردم. ادویه‌ی شیرینی بود (مثل شکرِ قهوه‌ای دارچینی) اما تمام خاصیت‌های یه مولتی ویتامین رو هم داشت. در حقیقت به خودیِ خودش یه غذای کامل بود

که اغلب چیزایی که بدن نیاز داشت رو تامین می‌کرد.

بهم توضیح داد که این ادویه می‌تونه استفاده‌های زیادی داشته باشه. بدن‌سازها می‌تونن مقدار کمی رو روی صبحانه‌شون بریزن یا با شیک پروتئین‌شون مخلوط کنن. ماما می‌تونن بچه‌ها رو برای تغذیه سالم با این پودر گول بزنن. رستوران‌ها می‌تونن اونو به عنوان جایگزین شکر روی میزهاشون قرار بدن. با همه‌ی این حرفا، اون خانوم کلافه بود و داشت دور خودش می‌چرخید. بدن‌سازها یه چیز می‌خواستن، رستوران‌ها یه چیز دیگه و ماما به یه گزینه سومی نیاز داشتن. اون خانم نمی‌دونست باید از کجا و چه‌طور شروع کنه. حتا تو یه تصمیم ساده در مورد رنگ برچسب محصولش هم مونده بود.

پیش‌نیاز کمک به همه، کمک کردن به یه گروه کوچیک‌تره. همه حالت‌های ممکن رو فراموش کنین و روی کسی که احتمال خرید بالاتری داره تمرکز کنین. اون خانم تصمیم گرفت مامانایی که بچه‌ی کوچیک دارن رو انتخاب کنه. با این انتخاب حتا جایی که باید دنبال مشتری‌هاش باشه هم مشخص شد: فروشگاه‌های غذای سالم! با این حساب این فروشگاه‌ها شرکای مهمی بودن که اون خانم از خواسته‌هاشون بی‌خبر بود.

اون خانوم راهی پیدا کرد که بتونه با یه تیر دو نشون بزنه. به فروشگاه‌های غیرزنجیره‌ای و کوچیک مواد غذایی سالم بره و از اونا بخواد که چند تا شیشه از ادویه‌هاش رو کنار غذاهای صبونه قرار بدن. این درخواست که فروشگاه بخشی از قفسه‌اش رو در اختیارش بذاره خیلی تعهد خوبیه، چون باعث می‌شه فروشگاه‌های جدی رو از بقیه تشخیص بده. و بعد از یه هفته برگرده و آمار فروش رو بررسی کنه. اگه فروشگاه‌ها راضی بودن و محصول فروش رفته بود، راهی برای گفت‌وگو با مشتری‌ها (و مصرف‌کننده‌های نهایی) پیدا می‌کنه. برای مثال می‌تونه تو همون فروشگاه یه کانتر داشته باشه که هم مشتری‌ها

می‌تونن محصول رو امتحان کنن و هم اینکه اون خانم سر صحبت رو باهاشون باز کنه.

وقتی من این داستان رو تعریف می‌کنم، بخش‌بندی مشتری به نظر ساده میاد. اما اگه تا به حال این کار رو کرده باشین، خوب می‌دونین که انتخاب یه بخش محدود از مشتری‌ها مثل این می‌مونه که بقیه‌ی مشتری‌ها رو از دست می‌دیم. همین حس دردناک هست که این کار رو سخت می‌کنه. تو این مواقع به خودتون یادآوری کنین که قراره کل دنیا رو تسخیر کنین ولی قبلش باید از یه بخش کوچیک شروع کنین.

برندهای بزرگ یا کسب‌وکارهای کوچیک

یه زمانی خیلی ذوق‌زده بودم که مشتری‌های ما «کسایه هستن که می‌خوان تبلیغ بکنن». به هر حال هر کسی که یه کسب‌وکار حتا کوچیک هم شروع می‌کرد به نوعی دنبال تبلیغ محصولاتش بود. این تعداد بالای مشتری‌ها خیلی هیجان‌انگیز بود و به نوعی بازار ما نامحدود بود! با فروشگاه‌های کوچیک، خرده‌فروشی‌های آنلاین، برندهای تجاری بزرگ، بنگاه‌های خلاق، بنگاه‌های کوچیک و متوسط، ناشران موسیقی و بقیه صحبت کردم. هرکدوم نیازها، محدودیت‌ها، مشکلات و خواسته‌های متفاوتی داشتند.

هر چیزی که می‌ساختیم تا حدی جواب می‌داد. همه چیز تا حدی امیدوار کننده بود. بعضی‌ها حاضر بودن ماهی ۱۰ هزار دلار بهمون پرداخت کنن در عین حال گروهی حتا با پرداخت ۱۰ دلار هم مشکل داشتن. هر ویژگی جدیدی تا حدی محبوب بود. اگه ما می‌خواستیم هر کدوم از این ویژگی‌ها رو حذف کنیم صدای یکی از مشتری‌هامون در می‌اومد چون همیشه کسی پیدا می‌شد که اون بخش مورد علاقه‌اش باشه.

جریان از این قرار بود که دایره‌ی مشتری‌های هدف ما خیلی بزرگ بود. از طرفی می‌خواستیم به همه‌ی اون گروه‌ها خدمات بدیم. هیچ درخواستی رو هم رد نمی‌کردیم. هر وقت هم که سر اضافه کردن یه ویژگی جدید بحث پیش می‌ومد، با این استدلال که بالاخره یه عده از این امکان خوش‌شون میاد سر و ته قضیه رو هم می‌آوردیم. در ضمن هیچ ویژگی‌ای هم حذف نمی‌شد، می‌گفتیم ”بالاخره هستن کسانی که بهش نیاز دارن“.

مشکل اصلی ما این بود که نمی‌دونستیم که آیا داریم مسیر درست رو می‌ریم یا نه. هر موقع یه ویژگی جدیدی اضافه می‌کردیم از بس دایره‌ی مشتری‌های ما بزرگ بود حتماً گروهی بود که اون ویژگی به دردشون بخوره. به همین خاطر ما معیاری نداشتیم که بتونیم با توجه به اون مفید بودن اون ویژگی رو بسنجیم. می‌دونین فرق زیادی هست بین ساختن یه محصول معمولی برای تعداد زیادی از مشتری‌ها با ساختن یه محصول عالی برای یه گروه خاص از مشتری‌ها.

انتخاب گروه مشتری‌های هدف دلخواه‌تون باعث می‌شه تا راحت بتونین خواسته‌های بقیه‌ی مشتری‌ها رو بی‌خیال شین. کاری که ما کردیم این بود که روی آژانس‌های خلاق تمرکز کنیم. ما هرکسی غیر از این گروه رو نادیده گرفتیم، تعدادی از امکانات رو حذف کردیم و در نهایت تونستیم بفهمیم که کدوم ویژگی به درد مشتری‌مون می‌خوره و کدوم نه.

اما معنی این اطلاعات که بدست آوردیم چیه؟

من همین اواخر با تیمی صحبت می‌کردم که به شدت مشغول صحبت با مشتری‌هاشون بودن. اونا از گفت‌وگوهای فروش برای یادگیری استفاده می‌کردن، سوال‌های خوبی می‌پرسیدن که تو تست مامان قبول می‌شدن و هر جایی که امکانش بود سعی می‌کردن از مشتری درخواست تعهد و پیش‌روی بکنن. ولی با همه‌ی این‌ها باز هم به شدت گیج و کلافه بودن و نمی‌دونستن که

قدم درست بعدی برای کسب و کارشون چیه. چه ویژگی‌ای رو نگه دارن چه ویژگی رو حذف کنن. چطور لحن و پیام بازاریابی‌شون رو بهتر کنن. از طرف دیگه بازخوردهای ضد و نقیضی از مشتری‌های مختلف می‌گرفتن که اوضاع رو بدتر می‌کرد. مثلاً آگه با بیست نفر صحبت می‌کردن به بیست تا مشکل می‌رسیدن که می‌تونستن حل‌شون کنن. هر چقدر با آدمای بیشتری صحبت می‌کردن بیشتر گیج می‌شدن. به نظرتون موضوع چی بود؟

دایره‌ی گروه مشتریان این تیم خیلی بزرگ بود ولی مسأله‌ی اصلی این بود که نمی‌شد تو نگاه اول این موضوع رو فهمید. تصور کنین ما داریم محصولی برای «دانش‌آموزها و دانش‌جوها» می‌سازیم. من یه تصویر ذهنی از یه دانشجوی آمریکایی دارم و شاید شما تصویری از یه دانشجوی ایرانی داشته باشین ولی ما روی یه سری از امکانات توافق می‌کنیم و شروع به ساختن می‌کنیم.

به محض اینکه محصول مون رو عرضه می‌کنیم سر و کله‌ی بازخوردها پیدا می‌شه؛ ولی مطالبی که می‌شنویم اون چیزی نیست که انتظارش رو داشتیم. یکی از کاربرها از نیازش به امکان «استناد رسمی» به مقالات حرف می‌زنه. یکی دیگه می‌خواد تمرین‌های بیشتری رو حل کنه. کاربر سومی نیاز داره اپلیکیشن روی آی‌پد اجرا بشه. چهارمی می‌خواد که برنامه‌مون روی یه کامپیوتر نصب بشه و ۸۰ نفر به صورت مشترک بتونن ازش استفاده کنن. نفر بعدی نیاز داره با یه اینترنتی که دائم قطع و وصل می‌شه از اپلیکیشن استفاده کنه. یه نگاه به فهرست بالا که میندازیم حس وزنه‌بردارهای سنگین وزن بهمون دست می‌ده. حتا آگه بخوایم این ویژگی‌ها رو بسازیم به چندین سال زمان نیاز هست. اصلاً از کجا شروع کنیم؟!

معلوم شد که گروه مشتری «دانش‌آموزها و دانش‌جوها» گسترده‌تر از اونیه که فکرشو می‌کردیم. اولین کاربر یه دانشجوی دکتراست. دومی یه جوان

دبیرستانی که داره برای کنکور آماده می‌شه. نفر سوم یه مادریه که دوست داره تو خونه با بچه‌اش تمریناتِ درسی رو کار بکنه. مورد چهارم مربوط به روستایی در شالیزارهای هنده که بچه‌های اون‌جا یه کامپیوترِ مشترک دارن و از اون برای خودآموزی استفاده می‌کنن. پنجمی تو آفریقااست، که اپلیکیشنِ ما رو با اینترنتِ ضعیفِ تلفن همراه اجرا می‌کنه. همه‌ی اینا «دانش‌آموزها و دانش‌جوها» به حساب میان.

بنیان‌گذارهای کلافه‌ای که تو ابتدای این بخش در موردشون صحبت کردیم هم همین تجربه رو داشتن فقط مشتری‌شون به‌جای دانش‌آموزها و دانش‌جوها، «سازمان‌های فروش» بود. انواع بی‌شماری از سازمان‌های فروش وجود داره که نیازها، روندِ انجامِ کار، ابزارها و اهدافشون از اساس با هم فرق می‌کنه. ولی در نگاه سطحی همه‌شون شرکت‌هایی هستن که کارِ فروش رو انجام می‌دن. حتا اگه بخوایم تعدادِ مخاطب‌مون رو با توجه به محدودیت‌های جمعیت کم کنیم، همون‌طور که این بچه‌ها هم انجام دادن (سازمان‌هایی که بین ۲۵ تا ۲۵۰ فروشنده داشتن)، هنوز هم با تنوع بالایی از سازمان‌های فروش روبه‌رو هستیم.

درواقع این تیم بیست تا گفت‌وگو با مشتری‌هاشون نداشتند. اونا یه گفت‌وگو رو با بیست گروهِ مختلفِ مشتری انجام می‌دادن. به همین خاطر بازخوردهایی که می‌گرفتن اون‌قدر ضد و نقیض بود.

تو این جور مواقع برای بخش‌بندیِ بهترِ مشتری‌ها می‌تونین از افرادی که در بازارِ موردِ نظرِ شما با تجربه هستن کمک بگیرین. این افراد می‌تونن دسته‌بندی‌های مختلفِ بازار رو براتون شرح بدن تا شما با دیدِ بهتری مشتری‌هاتون رو بخش‌بندی کنین. اگه به چنین افرادِ متخصصی دسترسی ندارین سعی کنین با اطلاعاتِ فعلی‌تون رویِ بخشِ خاصی از مشتری‌ها متمرکز بشین. تو ادامه‌ی کتاب یکی از روش‌های بخش‌بندیِ مشتری رو با هم بررسی

می‌کنیم. به مرور زمان تجربه‌ی شما و درک‌تون از بازار بیشتر می‌شه و به همین نسبت می‌تونین بهتر از قبل روی بخش‌بندی مشتری‌هاتون کار کنین. شما نمی‌تونین با بازخوردهای پراکنده‌ای که از انواع مشتری‌ها می‌گیرین به نتیجه‌ی خاصی برسین. برای بدست آوردن اطلاعات مفید باید روی گروه خاصی از مشتری‌ها تمرکز کنین.

فوتِ کوزه‌گری: اگه توی گفت‌وگو با مشتری‌هاتون به مشکلات و هدف‌های پراکنده‌ای می‌رسین به احتمال زیاد هنوز روی بخش خاصی از مشتری‌ها تمرکز نکردین.

بخش‌بندی مشتری

اگه با گروه‌های کلی و متنوعی از مشتری مواجه هستین، می‌تونین مشتری رو به بخش‌های کوچیک‌تری تقسیم کنین. تقسیم‌بندی رو از هر بخشی که دوست دارین شروع کنین و تا وقتی که مطمئن نشدین دقیقاً قراره با کیا صحبت کنین و کجا می‌شه پیداشون کرد بخش‌بندی رو ادامه بدین و مشتری‌ها رو به زیرمجموعه‌های بیشتری تقسیم کنین.

با یه بخش بزرگ شروع کنین و این سوالات رو بپرسین:

- تو این گروه، چه تیپ آدمی بیشتر از بقیه محصول شما رو می‌خواد؟
- آیا همه‌ی این گروه محصول رو می‌خرن (یا استفاده می‌کنن) یا فقط بعضی‌هاشون تمایل دارن؟
- چرا آدمای این زیرمجموعه، این محصول رو می‌خوان؟ (برای مثال دقیقاً چه مسأله‌ای دارن؟)
- همه‌ی افراد گروه انگیزه برای خرید یا استفاده از محصول رو دارن یا فقط بعضی از اونا مشتاق هستن؟

- چه انگیزه‌های دیگه‌ای وجود داره؟
- چه تیپ آدمای دیگه‌ای همین انگیزه‌ها رو دارن؟

با پرسیدن این سوال‌ها دو دسته جواب به دست میارین: اولین دسته شامل مجموعه‌ای از آدما براساس ویژگی‌های جمعیتیه و دومین دسته هم شامل یه سری هدف یا انگیزه است. اگه به جواب‌های کلی رسیدین سعی کنین دوباره گروه‌ها رو به زیرگروه‌های کوچیک‌تر تقسیم کنین و فقط سوال‌های بالا رو تکرار کنین. تو این زیرگروه چه کسانی از همه بیشتر محصول رو می‌خوان؟ مرتباً این سوال‌ها رو تکرار کنین.

برای مثال فرض کنین من می‌خوام یک گجتِ تناسب اندام لوکس واسه افرادی که سرشون شلوغه بسازم. طبیعتاً این گجت گرون از آب در میاد پس من نتیجه می‌گیرم که مشتریای من آدمایی با درآمد بالا (متخصص‌های بازار بورس؟) هستن و چون این گجت قراره دیجیتالی باشه پس سن‌شون نباید زیاد باشه (شاید بین ۲۵ تا ۳۵ سال؟). در ضمن متخصص‌های بازار بورس تو شهرهای بزرگ زندگی می‌کنن پس این مورد رو هم اضافه می‌کنم.

پس گروه مشتری هدف من می‌شه «متخصص‌های بازار بورس که ۲۵ تا ۳۵ ساله هستن و تو یکی از کلان‌شهرها زندگی می‌کنن»، درسته؟ نه! این بخش‌بندی به هیچ دردی نمی‌خوره چون نه به تصمیم‌گیری‌هامون کمکی می‌کنه و نه باعث می‌شه مشتری‌هامون رو راحت‌تر پیدا کنیم.

از طرف دیگه اگه بتونم این گروه مشتری رو اون‌قدر ریز کنم تا به زیرمجموعه‌ای برسم که بیشتر از بقیه دوست دارن از محصول‌مون استفاده کنن، اون‌وقت می‌شه گفت که راه رو درست رفتیم. می‌تونستیم اون گروه از مشتری‌هامون رو این‌جوری بخش‌بندی کنیم: متخصص‌های بازار بورسِ لندن که در حال حاضر برای مسابقاتِ ماراٲن تمرین می‌کنن. بهتر شد! الان می‌دونیم که این بخش از

مشتری‌ها ورزش رو جدی می‌گیرن، پس می‌شه روشون به عنوان مشتری‌های اولیهی حساب باز کرد. حتا می‌تونیم این بخش از مشتری‌ها رو ریزتر کنیم و محدودش کنیم به کسانی که تو وقتِ ناهار به باشگاه می‌رن. حالا می‌تونیم با تعداد زیادی از مشتری‌هامون صحبت کنیم و هزینه‌ای که برامون داره فقط اشتراکِ باشگاهِ ورزشیِ محله‌ی بورسِ لندن هست.

تا زمانی که محلِ مشخصی به شکل واقعی یا مجازی وجود نداره که بتونین مشتری‌هاتون رو پیدا کنین به بخش‌بندی‌تون ادامه بدین. بخشِ مشتری‌ای که نتونه راهِ تماس با مشتری رو بهتون نشون بده به هیچ دردی نمی‌خوره.

بعد از اینکه کارِ بخش‌بندیِ مشتری تموم شد، لیستی از بخش‌هایِ مختلفِ مشتری داریم که هر کدوم یه جُفتِ «چه کسی - کجا» هستن. حالا باید تصمیم بگیریم از چه بخشی کارمون رو شروع کنیم، با توجه به اینکه کدوم‌شون:

(۱) پُر سودتر یا بزرگ‌تره

(۲) در دسترس‌تره

(۳) خودتون بیشتر دوسش دارین

خیلی روی انتخابِ بهترین بخشِ مشتری وسواس به خرج ندین. چند دقیقه روی این موضوع وقت بذارین و یه گروه رو انتخاب کنین و سعی کنین کسب‌وکارتون رو جلو ببرین.

همونطور که گفتیم به مرور زمان قراره دایره‌ی مشتری‌هاتون رو بزرگ‌تر کنین ولی الان برای اینکه سرعتِ یادگیری و دریافتِ اطلاعاتتون بالاتر بره باید روی بخشِ مشخصی از مشتری‌ها تمرکز کنین که سه ویژگیِ بالا رو داره.

ممکنه بقیه نظر دیگه‌ای داشته باشن ولی من باور دارم که فاکتورِ سوم خیلی

مهمه؛ بهتره مشتری‌هایی رو انتخاب کنین که دوسشون دارین، بهشون احترام می‌ذارین و از بودن در کنارشون لذت می‌برین. کارآفرینی کار خیلی سختیه و حالا اگه قرار باشه مشتری‌ها یا بازاری که می‌خواین در موردشون اطلاعات بیشتری بدست بیارین افراد یا بازاری باشن که زیاد ازشون خوش‌تون نییاد کار سخت‌تر هم می‌شه.

فوتِ کوزه‌گری: بخش‌های مشتری خوب یه جُفت «چه کسی - کجا» هستن. اگه نمی‌دونین کجا می‌تونین مشتری‌هاتون رو پیدا کنین کارِ بخش‌بندی مشتری رو ادامه بدین.

صحبت کردن با آدم‌های اشتباه

اگه با آدم‌های اشتباه صحبت کنین نمی‌تونین داده‌هایی رو که لازم دارین دریافت کنین. سه راه وجود داره که در انتها به این تله ختم می‌شن:

۱) بخش مشتری‌هاتون خیلی بزرگه و دارین با گروه‌های مختلف صحبت می‌کنین.

۲) چندین بخش مشتری دارین و بعضی از اونا رو فراموش کردین.

۳) مشتری‌تون کسب‌وکارهایی هستن که روندِ خریدِ پیچیده‌ای دارن و برخی از افراد در این روند رو فراموش کردین.

قبلا در مورد شماره ۱ صحبت کردیم. اگه با همه صحبت کنین طبیعیه که خیلی از افراد، کسانی نیستن که شما باید باهاشون صحبت می‌کردین.

در مورد شماره‌های ۲ و ۳ دلایل مختلفی وجود داره که می‌تونه باعث بشه تا بخشی از مشتری‌ها رو فراموش کنیم. اولین قدمِ مهم اینه که بدونین این اتفاق می‌فته و این بخش‌ها وجود دارن. بعضی وقت‌ها فهمیدنِ این موضوع زیاد

سخت نیست. اگر کسب‌وکار شما به بازار چندطرفه هست دوستن اینکه شما فقط با به بخش مشتری طرف نیستین زیاد سخت نیست.

تو بقیه‌ی موارد کار یکم سخت‌تره. مثلاً اگر دارین یک آپ برای بچه‌ها می‌سازین نیاز دارین که هم خودشون و هم پدر و مادرهاشون رو درک کنین چون قراره آپ رو به جفت‌شون بفروشین. اگر دارین به چیزی برای مدرسه‌های دولتی می‌سازین، باید معلم‌ها، دانش‌آموزها، مدیریت و حتا انجمن اولیا و مربیان رو درک کنین.

اگر قراره شرکای کلیدی و مهمی برای تولید، توزیع یا تبلیغات داشته باشین باید این گروه رو هم بررسی کنین. اگر به جورایی کسب‌وکارتون به این شرکا وابسته هست بهتره که در مورد اهداف و محدودیت‌های اونا هم تحقیق کنین.

مراقب باشین تا تو این تله نیفتین که فقط با افراد بالارتره یا مهم صحبت کنین. شما قراره با کسانی صحبت کنین که نماینده‌ی مشتری‌هاتون باشن نه کسانی که آدم خاص یا مهمی هستن. من خودم وقتی مشغول ساختن محصولات تبلیغاتی تعاملی بودم به جای اینکه بشینم با بچه‌هایی که قرار بود محصولات ما رو دوست داشته باشن صحبت کنم، زمان زیادی رو صرف صحبت کردن با مدیرهای اجرایی کردم.

یکی از سوالاتی که معمولاً پرسیده می‌شه اینه که آیا واقعاً نیازه که به صورت جداگانه و با همه‌ی بخش‌های به بازار چندجانبه گفت‌وگو کنیم؟ آره، لازمه. خوشبختانه الان که یاد گرفتین چه‌طور گفت‌وگوها رو رسمی و پیچیده نکنین، نیاز نیست زمان زیادی رو واسه بدست آوردن این اطلاعات کنار بذارین.

فصل هشتم

برنامه‌ریزی و روند کار

حتا اگه همه کارها رو تک به تک درست انجام بدین ولی برنامه و روند مشخصی برای گفت‌وگو با مشتری نداشته باشین باز هم ممکنه نتیجه نگیرین. اینکه بدون برنامه با مشتری صحبت کنین و امیدوار باشین که همه چیز درست پیش بره، فقط یه جور وقت تلف کردنه. به همین دلیل بهتره یه برنامه‌ی منظم برای قبل و بعد از گفت‌وگو داشته باشین.

یکی از اتفاق‌های رایج تو استارت‌آپ‌ها اینه که بنیان‌گذارِ غیرفنی تنهایی با مشتری‌ها صحبت کنه و بعد به بقیه‌ی تیم بگه که اونا باید چی کار کنن. این روش اصلاً درست نیست. گفتنِ جمله‌ی ”چیزی که من فهمیدم اینه که...“ به بقیه‌ی اعضای تیم مثل اینه که بهشون بگین ”شما باید این کار رو بکنین“. اگه فقط یه نفر از حرف‌های مشتری اطلاع داشته باشه و بگه ”مشتری این‌طوری گفته“، یه جور دیکتاتوری به‌وجود میاد.

این موضوع حتماً مشکل‌ساز می‌شه، چون همین‌طور که تا اینجا کار دیدین

می‌شه تعبیرهای مختلفی از حرف‌های مشتری داشت.

وقتی به جای اینکه همه‌ی اعضای تیم در جریان حرف‌های مشتری باشن، اون اطلاعات فقط تو سرِ یه نفر جمع بشه یه گیر اساسی تو روندِ یادگیری از مشتری به‌وجود میاد. نذارین این گیر به وجود بیاد و در ضمن مواظب باشین که خودتون تبدیل به گیرِ ماجرا نشین. همه‌ی بنیان‌گذارها باید از اطلاعاتِ مفیدِ دریافتی از مشتری با خبر باشن که این کار رو با روش‌های مختلف مثلِ یادداشت‌برداریِ خوب و رعایت کردن چند نکته قبل و بعد از ملاقات‌ها می‌تونین انجام بدین.

بدترین وضعیتی که می‌تونین توش گیر کنین اینه که تنهایی به جلسات برین و نکته‌های به درد نخوری رو یادداشت کنین و حتا اون اطلاعات رو هم با تیم‌تون در میون نذارین. در این حالت ذهنِ شما تبدیل می‌شه به تنها مخزنِ اطلاعاتِ مشتری که هیچ کسِ دیگه‌ای به اون داده‌ها دسترسی نداره و به همین دلیل همه‌ی اعضای تیم باید کاری که شما می‌گین رو انجام بدن.

من همین اشتباه رو یه بار انجام دادم طوری که مدیرِ ارشدِ فنی‌مون (CTO) با گفتنِ جمله‌ی "اگه قرار باشه هر روز کارایی که باید انجام بدیم رو عوض کنی، به هیچ جایی نمی‌رسیم." از تیم جدا شد.

یه بار واسه خود من پیش اومد که مدیرِ ارشدِ فنی (CTO) شرکت موقع خارج شدن از تیم، بهم گفت: «اگه به تغییر دادن کارهایی که ما انجام میدیم ادامه بدین، هیچ‌وقت به موفقیت نمی‌رسیم» و باعث شد تو وضعیت بدی گیر کنم. واقعیت این بود که اطلاعاتی که از مشتری به دست آورده بودم، درست بودن (یا لاف‌ل، من فکر می‌کنم درست بودن). اما تا زمانی که نمی‌تونستم اون داده‌ها رو به شکل مناسبی به بقیه اعضای تیم انتقال بدم، درست بودنِ اون اطلاعات اهمیتی نداشت.

تو دو حالت ممکنه تو این وضعیت گیر کنین: بنیانگذاری که با مشتری‌ها در ارتباطه، ممکنه چیزهایی که یاد گرفته رو به خوبی به بقیه منتقل نکنه. تیم سازنده محصول علاقه‌ای به صحبت کردن با مشتری نداشته باشن.

نشونه‌ها

- ”شما فقط حواستون به محصول باشه؛ حرف زدن با مشتری رو بسپارین به من.“
 - ”چون مشتری‌ها بهم این‌طوری گفتن!“
 - ”من وقت ندارم با مردم صحبت کنم. من باید کد بزنم!“
- برای اینکه تو این وضعیت گیر نکنین سه کار رو باید انجام بدین: آماده‌سازی، بازبینی و یادداشت‌برداری درست.

آماده‌سازی

مهم‌ترین وظیفه‌ی شما تو مرحله‌ی آماده‌سازی اینه که لیست سه سوال مهم‌تون رو آماده کنین. این سوال‌ها رو با کمک تیم‌تون آماده کنین و به همه یادآوری کنین که به دنبال سوال‌هایی هستین که از پرسیدن‌شون می‌ترسین.

اگه تو مرحله‌ای هستین که اطلاعات کافی در مورد مشتری و بازار دارین، باید تعهدها و پیش‌روی‌های مورد نیازتون رو هم مشخص کنین.

وقتی توی گفت‌وگو تعدادی فرضیات داریم که به دنبال اعتبارسنجی اونا هستیم خیلی راحت‌تر می‌شه گفت‌وگو رو جلو برد و از به حاشیه رفتنش جلوگیری کرد. حدود یه ساعت وقت بذارین و حدس‌های خودتون رو در مورد خواسته‌های مشتری روی کاغذ بیارین. احتمال داره همه‌ی حدس‌هاتون غلط از آب دربیاد، اما همین که یه چارچوب برای خودتون بسازید باعث می‌شه خیلی

ساده‌تر بحث رو تو مسیر دلخواه نگه دارید و به هدف نزدیک‌تر بشین.

اگه تو مرحله‌ی آماده‌سازی به سوالی رسیدین که می‌شه جوابش رو با پرس و جو یا از طریق اینترنت بدست آورد، همون موقع این کارو انجام بدین. سعی کنین از گفت‌وگوهای رو در رو برای درک و فهمیدن مطالبی استفاده کنین که نمی‌شه تو اینترنت پیدا شون کرد

همین کار رو قبل از اینکه با کسی تو شرکتی ملاقات کنین انجام بدین. حتماً نگاهی به صفحه‌ی لینکدین و وبسایت شرکت بندازین و اطلاعات ابتدایی رو به دست بیارین. این کار شاید فقط ۵ دقیقه طول بکشه ولی باعث می‌شه که حین ملاقات حرفی نزنین که شبیه احمق‌ها به نظر بیاین.

مرحله‌ی آماده‌سازی رو با همکاری بنیان‌گذارها انجام بدین. هدف اینه که توی گفت‌وگوی پیش‌روتون، هم مسائل کسب‌وکاری و هم دغدغه‌های تیم تولید محصول رو در نظر داشته باشین. اگه بخشی از تیم تو مرحله‌ی آماده‌سازی نباشن، نتیجه‌اش غافل موندن از دغدغه‌های اون گروه تو گفت‌وگو با مشتری هست.

بعضی از بنیان‌گذارها در مقابل گفت‌وگو با مشتری جبهه می‌گیرن. مثلاً ممکنه یه جمله تو این مایه‌ها بشنوین که ”ما باید این محصول لعنتی رو تولید کنیم. حرف زدن با مشتری فقط وقت تلف کردنه!“ اگه هم‌تیمی‌هاتون حس کنن که حرف زدن با مشتری وقت تلف کردنه این جبهه‌گیری کاملاً طبیعی‌ه. معمولاً دلیل این اتفاق خودِ شما هستین که از روش اشتباهی برای روند انجام گفت‌وگوها استفاده کردین.

حداقل کاری که می‌تونین در مقابل هم‌بنیان‌گذارِ عصبی‌تون بکنین این هست که با شوخی جو رو عوض کنین و بعدش در عرض ۱۰ دقیقه دغدغه‌ها و فرضیاتش رو کشف کنین تا بتونین تو ملاقات بعدی با مشتری اون موارد رو

هم در نظر بگیرین. اگه بتونین با نتایجی که از گفت‌وگو با مشتری می‌گیرین دغدغه‌های تیم رو کم کنین و تو وقت‌شون صرفه‌جویی کنین، کم‌کم همه راضی می‌شن که باهاتون در مورد صحبت با مشتری همکاری کنن.

مراقب باشین تا بحث مربوط به مرحله‌ی «آماده‌سازی» تبدیل به جلسه‌ی طولانی تعیین استراتژی نشه. هر چیزی که اون لحظه به ذهن‌تون می‌رسه کافیه و لازم نیست زیاد سخت بگیرین. کل چیزی که می‌خوانین بفهمین اینه که **“قراره از این افراد چی دستگیرمون بشه؟”**

فوت کوزه‌گری: اگه نمی‌دونین دنبال چی هستین، زحمتِ گفت‌وگو رو به خودتون ندین.

بازبینی

بعد از انجام گفت‌وگو، یادداشت‌هاتون رو با تیم‌تون مورد بازبینی قرار بدین، باورها و در صورت نیاز سه سوال مهم‌تون رو به روز کنین.

هدف اینه که حتماً اطلاعاتی که بدست آوردیم رو مکتوب کنیم و مطمئن بشیم که همه‌ی اعضای تیم، مثل خودتون، از داده‌های جدید باخبرن. در مورد نقل قول‌های کلیدی و برداشت‌های اصلی از گفت‌وگو و همین‌طور مسائلی که حین گفت‌وگو بهش رسیدین با تیم‌تون حرف بزنین.

در ضمن بهتره در مورد روشِ گفت‌وگو هم حرف بزنین: مثلاً اینکه کدوم سوال‌ها به درد بخور بودن و کدوم‌ها نه؟ دفعه بعد چطوری بهتر عمل کنیم؟ آیا علائم و پرسش‌های مهم دیگه ای هم بوده که ما بهشون توجه نکردیم؟ انجامِ یه گفت‌وگوی خوب بیشتر از اینکه یه علم باشه به تجربه‌ی شما بستگی داره. هر چه بیشتر تمرین کنین مهارت بیشتری بدست میارین. بنظرم این مهارت

اونقدر ارزش داره که بخشی از جلسه‌ی بازبینی‌تون روی این موضوع تمرکز کنین.

مرحله‌ی بازبینی هم مثل آماده‌سازی اونقدر ساده به نظر می‌رسه که احتمال داره راحت یادتون بره یا بی‌خیالش بشین. مراقب باشین این اتفاق نیافته! بازبینی خیلی مهمه. اطلاعاتی که بدست آوردین رو خیلی مستقیم و سریع به تیم‌تون منتقل کنین. هر جا که می‌تونین از جمله‌ی دقیق خود مشتری استفاده کنین و در بقیه موارد با یادداشت‌هایی که برداشتین، تیم‌تون رو در جریان کار قرار بدین. این کار باعث می‌شه بحث و جدل‌های بیهوده نداشته باشین و تصمیم‌های بهتری بگیرین. مرحله‌ی بازبینی این فرصت رو به تیم‌تون می‌ده تا از نتایج تلاش‌هاتون بیشترین استفاده رو بکنن.

چه کسانی باید تو ملاقات‌ها حاضر باشن

هر کسی که تو تیم تصمیمات بزرگ (حتا تصمیم‌های فنی) رو می‌گیره باید حداقل هر از چند گاهی تو ملاقات‌ها شرکت کنه. لازم نیست تیم فنی همیشه تو ملاقات‌ها باشن اما همه می‌تونن با شنیدن حرف‌ها و دیدن واکنش‌های مشتری چیزای زیادی یاد بگیرن. از طرف دیگه اگه تو ملاقات‌ها تنها نباشین، می‌تونین اشتباهای همدیگه رو پوشش بدین.

اگه دو نفری تو ملاقات‌هاتون شرکت کنین خیلی عالی می‌شه. یکی از شما یادداشت برمی‌داره و اون یکی صحبت‌ها رو جلو می‌بره. اگه شما اون نفری هستین که یادداشت برمی‌داره، زمانی که احساس کردین سوال اشتباهی پرسیده شد یا مکالمه به سمت اشتباه داره می‌ره یا چیزی جا افتاده، وارد بحث بشین و اوضاع رو درست کنین.

هیچ‌وقت بیشتر از دو نفر رو به ملاقات‌ها نفرستین مگه اینکه مشتری شما هم

قراره به صورت گروهی تو جلسه شرکت کنه یا اینکه دلیل موجهی برای این کار داشته باشین. کافیه تصور کنین که گفت‌وگوی سه نفر با یه نفر برای اون یه نفر چقدر استرس‌زا و ناراحت‌کننده می‌تونه باشه.

ملاقاتِ تک نفره مشکلی نداره ولی قبلش باید تو یادداشت برداری ماهر شده باشین. ایرادِ گفت‌وگوهای تک نفره اینه که وقتی از مسیر اصلی خارج می‌شین، سوالِ بدی می‌پرسین یا منظورِ مشتری رو متوجه نمی‌شین، کسی کنارتون نیست که متوجه بشه و بهتون یادآوری کنه.

اگه خجالتی هستین یا فعلاً تیمی ندارین و دست تنها هستین، از یه دوست بخواین که لطف کنه و تو چند تا ملاقاتِ اول کنارتون باشه. می‌تونین اوایلِ کار، نقش دوم رو بازی کنین و فقط از گفت‌وگو یادداشت بردارین. اگه هیچ‌کدوم از راه‌های بالا رو نمی‌تونین اجرا کنین و مجبورین تنهایی کار رو جلو ببرین یادتون باشه که اعتماد به نفس تو هر کاری رابطه مستقیم با مهارت فرد داره. بعد از مدتی که این کار رو ادامه دادین، گفت‌وگو با مشتری از حالت عجیب غریبش خارج می‌شه. در این حالت‌ها روی درک درست روندِ کارتون بیشتر تمرکز کنین.

نمی‌شه که برای گفت‌وگو با مشتری و یادگیری از این ملاقات‌ها، کسی رو استخدام کرد یا این بخش از کار رو به کسی خارج از تیم واگذار کرد. البته استثناهایی هستند که این روش‌ها ممکنه جواب بده ولی در حالت کلی بهتره خود بنیان‌گذارها شخصاً توی جلسه‌ها حاضر باشن. وقتی خبر بد ("مشکلی که می‌خواین حل کنین واقعی نیست و برای کسی اهمیتی نداره") رو از کسی که واسه این کار استخدام کردین می‌شنوین، درکِ موضوع و اینکه چرا این بازخورد گرفته شده، سخت می‌شه.

اتفاق بدتر اینه که مشتری رغبتِ خاصی به مسأله یا راه‌حل نشون نده و کسی که برای گفت‌وگو با مشتری استخدام کردین برای ناراحت نکردنِ شما

گزارش‌های امیدبخش‌تر به‌تون تحویل بده. برون‌سپاری (outsourcing) یه روش تضمینی واسه گرفتن داده‌های بد و اشتباهه. تا وقتی که مدل کسب‌وکاری ندارین که خوب کار کنه و فروش‌تون خوب نباشه و یا فرآیند بازاریابی موفق ندارین، شما بنیان‌گذارها خودتون باید توی جلسات حضور داشته باشین.

این رو در نظر داشته باشین که وقتی می‌گیم خودتون توی جلسه‌ی یادگیری از مشتری حضور داشته باشین، به این معنی نیست که لزوماً خودتون جلسات رو هماهنگ کنین یا حتا لزومی نداره خودتون جلسات رو مدیریت کنین. شما می‌تونین افرادی رو استخدام کنین که براتون این کارها رو انجام بدن، به شرط اینکه شما هم توی جلسه باشین و به حرف‌هایی که زده می‌شه گوش بدین.

چطور یادداشت‌برداری کنیم؟

یادداشت‌های خوب، بهترین راه برای در جریان قرار دادن تیم‌تون (وهمچنین سرمایه‌گذارها و مشاورها) در موردِ گفت‌وگوهاتون با مشتری هستن. ضمناً یادداشت‌برداری مانع از این می‌شه که به خودتون دروغ بگین. تازه وقتی چند ماه بعد می‌خوانین مدل کسب‌وکارتون رو بهبود بدین، به جای گفت‌وگوهای جدید، می‌تونین از یادداشت‌هاتون استفاده کنین.

تا جایی که می‌شه عین جمله بیان شده رو یادداشت کنین. اونا رو بین گیومه بذارین تا بدونین این جمله عیناً نقل شده. بعدها می‌تونین از همین جمله‌ها تو متن‌ها و پیام‌های بازاریابی‌تون یا اسلایدهای ارائه به سرمایه‌گذار استفاده کنین. در ضمن می‌تونین از همین جملات برای از بین بردن شک‌های هم‌تیمی‌هاتون استفاده کنین. در بقیه موارد که جزئیات زیاد مهم نیستن و می‌تونین خلاصه صحبت رو بنویسین.

در هر دو حالت، بهتره توی یادداشت‌هاتون از علائم و نشانه‌ها هم استفاده کنین. من خودم همیشه از چند تا علامت اصلی استفاده می‌کنم و حتا اگه نیاز باشه در لحظه علامت جدیدی اختراع می‌کنم.

در هر حال، علامت‌ها رو به عنوان یه مفهوم و یه جور تکنیک برای مختصر و تند نوشتن به یادداشت‌هاتون اضافه کنین. من از یه عالمه علامت استفاده می‌کنم و اگه لازم باشه علامت‌های جدیدی از خودم می‌سازم. نیاز نیست علامت‌های من رو دقیقاً کپی کنین برای همین نگران اینکه نمی‌تونین حفظ‌شون کنین نباشین. رفته‌رفته با هر گفت‌وگوی جدید می‌تونین لیست خودتون رو بسازین و تکمیل کنین.

(: (: :| ¼ □ ▢ ^ \$ % ☆

احساسات

- هیجان زده (:
- عصبانی):
- خجالت زده |:

کسی که می‌گه «مشکل اینه» با توجه به اینکه از روی غرض می‌گه یا یه نظر بی‌طرفانه می‌ده، می‌تونه خیلی متفاوت نشون داده بشه. هر احساس شدیدی ارزش نوشتن داره. مثلاً با توجه به بازاری که توش فعالیت می‌کنین، ممکنه برای حسادت یا خنده هم علامتی داشته باشین. از احساسات شدید یادداشت بردارین و یادتون باشه که اگه نیاز بود در موردشون عمیق شین.

زندگی شون

- ♣ مشکل یا درد (علامتِ صاعقه)
- □ هدف یا کاری که باید انجام بشه (علامتِ یه دروازه‌ی فوتبال هست)
- □ مانع
- ↑ راه‌حل موقت و فعلی که معمولاً شکسته بسته هست (علامتِ دور زدن مسأله)
- ^ پیشینه یا زمینه (علامتِ کوهی در فاصله‌ی دور)

این پنج علامت «زندگی» علامت‌های اصلی شما هستن. هر وقت لازم شد اونا رو با علامت‌های احساسی ترکیب کنین. وقتی درد یا مانعی با عصبانیت و خجالت‌زدگی ترکیب می‌شه، شدت و اهمیت بیشتری پیدا می‌کنن.

موانع باعث می‌شن که مشتری با وجود اینکه تمایل به حل مشکل داره، نتونه مشکلش رو حل کنه. از اونجایی که احتمال دست و پنجه نرم کردن با موانع وجود داره، باید بهشون اهمیت داد. برای مثال، بسیاری از افراد در شرکت‌ها عاشق استفاده از سرویس‌های ابری (cloud services) هستن (□) و هیچ علاقه‌ای به استفاده از ابزار فعلی خودشون ندارن (♣). اما نمی‌تونن از اون سرویس‌ها استفاده کنن چون قوانین IT شرکت مانع می‌شه (□). احتمالاً راه‌حل موقت‌شون (↑) اینه که از تلفن شخصی‌شون به عنوان کامپیوتر دوم استفاده کنن تا بعضی کارها رو از خونه انجام بدن. این هم ارزش یادداشت کردن داره.

جزئیات

- ☑ درخواست ویژگی یا معیار خرید
- \$ پول، بودجه یا روند خرید
- ⚡ اشاره به فرد یا شرکتی مشخص
- ☆ نیازمند پیگیری و بررسی بیشتر

همون‌طور که قبلاً گفتم درخواست‌های ویژگی معمولاً نادیده گرفته می‌شن، اما نشونه‌های خوبی برای ثبت و بررسی بیشتر هستند. معلومه که معیارهای خرید، مهم‌تر هستن. و سرآخر نشونه‌های مالی هم کلیدی هستن.

اسم اشخاص و شرکت‌های خاص رو یادداشت کنین. اگه طرف مقابل‌تون این افراد یا شرکت‌ها رو می‌شناسن، تو آخرِ گفت‌وگو ازشون بخواین شما رو به اونا معرفی کنن. اگه حرف از رقیب یا به راه‌حل جایگزین، یادداشتش کنین تا بعداً در موردش تحقیق کنین.

یه ستاره‌ی بزرگ جلوی مواردی بذارین که قراره بعد از جلسه پی‌گیری‌شون کنین. بعضی وقت‌ها مشتری ازتون قولی می‌گیره و تنها وقتی که به قول‌تون عمل کنین بهتون تعهد پیش‌روی در روند خرید رو می‌ده؛ جلوی این موارد هم از این ستاره‌ها بذارین تا پی‌گیرشون باشین و بدقول نشین.

کجا یادداشت کنین

یادداشت‌هاتون باید طوری باشن که:

- قابل مرتب کردن، ادغام کردن، و تنظیم مجدد باشن
- بشه با یادداشت‌های بقیه اعضای تیم ترکیب‌شون کرد
- موندگار باشن و قابل بازیابی
- با چیزهای اضافه دیگه‌ای مثل لیست کارها و ایده‌ها قاطی نشن

تجربه‌ی من بهم می‌گه که یادداشت کردن توی دفترچه یادداشت بی‌فایده‌ست.

بعد از چند ماه این کار رو انجام بدین، پیدا کردنِ به مطلب بین یادداشت‌ها به مأموریت غیر ممکن تبدیل می‌شه. اگه هم به یادداشت‌هاتون سر نمی‌زنین به این معنی هست که یادداشت‌هاتون تعریفی ندارن.

اگه جای نامناسبی یادداشت‌ها رو ثبت کنین، حتماً باید بعد از جلسه وقت بذارین و یادداشت‌هاتون رو مرتب کنین و به شکل دلخواه‌تون تغییر بدین. ارزش این کار رو وقتی متوجه می‌شین که دنبالِ یه نقل قولِ فوق‌العاده می‌گردین تا تو وبسایت بذارین ولی جمله‌ی مشتری رو دقیقاً یادتون نمیاد.

بهترین وسیله برای یادداشت برداری چیه؟

استفاده از سرویس‌هایی مثل Evernote یا Google Docs می‌تونه خیلی به اشتراک‌گذاری تیمی، جستجو و بازیابی یادداشت‌ها کمک کنه. صفحات گسترده یا همون Spreadsheetها برای دسته‌بندی و مرتب‌سازی ابزار خیلی خوبی هستن. فقط باید بدونین چه چیزی رو توی کدوم ستون بنویسین تا کار مرتب‌سازی آسون و مفید باشه. تنها نکته‌ی منفی استفاده از این سرویس‌ها این هست که در حین جلسه یادداشت برداری روی کامپیوتر بی‌ادبیه، پس باید در جلسه به صورت سنتی یادداشت‌برداری کنین و بعد از جلسه یه وقت

کوتاهی رو صرف انتقال نوشته‌ها به سرویس‌هایی که اشاره کردم بکنین. این کار برای خود من هم آزار دهنده‌س ولی به هر حال بهتر از اینه که اطلاعات رو توی یک دفترچه بی‌ربط بنویسم و بعد از مدتی از دست بدم.

داشتن دفترچه‌ی اختصاصی برای یادداشت‌برداری از جلسات خوبه؛ به شرط اینکه همیشه همراهتون باشه و فراموشش نکنین. من یه مدت از دفترچه شخصیم برای یادداشت‌برداری از جلسات استفاده می‌کردم و هر صفحه‌ای رو که به جلسه مربوط نبود، از دفترچه جدا می‌کردم تا بتونم بعداً راحت یادداشت‌های مربوط به جلسات رو پیدا کنم. البته کار جالبی نیست!

برگه‌های فهرست‌نویسی (index card) ابزارِ محبوب منه. کاغذهای یادداشت چسب‌دار هم خوبه. من همیشه همراه خودم تعدادی برگه‌ی فهرست‌نویسی دارم و روی اونا یادداشت‌هام رو می‌نویسم. روی هر برگه فقط یه نقل قول یا یک نکته‌ی مفید می‌نویسم و بالای هر کارت یه نشونه‌ی خاص هم می‌ذارم. بعد از جلسه هم تاریخ و نام شخصی که باهاش صحبت کردم رو به برگه‌ها اضافه می‌کنم. اگه همه‌ی اعضای تیم‌تون از این برگه‌ها استفاده کنن، می‌تونین همه‌ی برگه‌هاتون رو برای دسترسی آسون روی یه میز پخش کنین و با توجه به نشونه‌های روی برگه‌ها اونا رو دسته‌بندی کنین. برای مثال وقتی متوجه می‌شین که مشکلی که سعی می‌کردین حل کنین اهمیتی نداره، خیلی راحت می‌تونین تمام برگه‌هایی رو که علامت صاعقه روشن کشیده شده رو از بین بقیه برگه‌ها جدا کنین و از بین‌شون یه مسأله‌ی مهم‌تر رو برای حل انتخاب کنین.

اون اوایل صدای گفت‌وگوها رو ضبط می‌کردم، اما ضبط صدا هم همون مشکل دفترچه یادداشت رو داشت. کلی داده‌ی خام به دست می‌آوردم اما راهی برای دسته‌بندی یا پیدا کردن قسمت‌هایی که لازم داشتم وجود نداشت. وقتی که

بحث ضبط صدا به میون میاد ممکنه تصور کنین که افراد از این کار زیاد خوششون نیاد ولی تجربه‌ی من چیز دیگه‌ای رو می‌گه. بر خلاف انتظار متوجه می‌شین که افراد دوست دارن تا صداشون رو ضبط کنین. کافیه تلفن همراهتون رو روی میز بذارین و بگین "اگه مشکلی نیست من صداتونو ضبط کنم، آخه من آدم وسواسی‌ای هستم و همیشه حس می‌کنم ممکنه مطالب مهم رو یادداشت برندارم و یادم بره. خیالتون راحت باشه من فایل صوتی این گفت‌وگو رو برای کسی نمی‌فرستم و جایی منتشر نمی‌کنم." معمولاً همه به این درخواست شما جواب مثبت می‌دن اما همین که حرف از ضبط کردن صدا بزنین، افراد متوجه نیت شما از این گفت‌وگو می‌شن که می‌تونه کمی مشکل‌ساز بشه.

اگه به دنبال رسمی و پیچیده کردن گفت‌وگوها نباشین متوجه می‌شین که می‌شه تو موقعیت‌هایی که اصلاً انتظارش رو ندارین اطلاعات ارزشمندی بدست بیارین. مثلاً من تو گفت‌وگوهایی که تا به حال داشتم از هر چیزی که دم دستم بوده برای یادداشت‌برداری استفاده کردم: روی یه تیکه از جعبه پیتزا، روی زیر لیوانی یا روزنامه‌های توی کافه. مهم اینه که وقتی برگشتین به دفتر کارتون سریع این کاغذ پاره‌ها رو وارد سیستم‌تون بکنین. نوشتن صحبت‌های مشتری روی یه چیز عجیب غریب، بهتر از اینه که بعداً برای به یاد آوردن قسمت‌های مهم گفت‌وگو یه عالمه تلاش کنین.

اگه فکر می‌کنین همراه داشتن کاغذ و یادداشت‌برداری حین گفت‌وگو مناسب نیست یا اینکه بی‌ادبی محسوب می‌شه، بذارین مکالمه‌تون تموم بشه و بعد سریع برین یه گوشه‌ای و صحبت‌هاتون رو یادداشت کنین. من از این روش توی کنفرانس‌ها استفاده می‌کنم.

صرف نظر از اینکه از چه ابزار و وسیله‌ای استفاده می‌کنین، مهم‌ترین موضوع

اینه که نوشته‌هاتون این قدر بدیهی و ساده باشن که بتونین اونا رو با تیم‌تون مورد بازبینی کنین.

فوتِ کوزه‌گری: اگه نمی‌خواین بعداً به یادداشت‌هاتون نگاه کنین نوشتن‌شون فایده‌ای نداره.

روند کار

صحبت کردن با مشتری‌ها یه ابزاره نه یه وظیفه. اگه فکر می‌کنین کمکی به کسب‌وکارتون نمی‌کنه یا به هر دلیلی نمی‌خواین انجامش بدین خیلی راحت ازش صرفِ نظر کنین. حتماً تا حالا نظرسنجی‌های نصفه نیمه و ناپخته‌ی استارت‌آپ‌ها رو که فقط می‌خواستن گزینه «یادگیری از مشتری» توی لیست کاراشون تیک بخوره دیدین! راه‌های بهتری هم برای حروم کردن وقت‌تون وجود داره!

اگه بدون توجه به اینکه چه چیزی برای شرکت شما اهمیت داره کاری رو انجام می‌دین یا اینکه نمی‌دونین از یه روش چطور به خوبی استفاه کنین در واقع فقط دارین ادای انجامِ کارها رو درمیارین!

به این نشونه‌ها دقت کنین:

- شما بیشتر از اونا صحبت می‌کنین.
- اونا از شما یا ایده‌تون تعریف می‌کنن.
- در مورد ایده‌تون بهشون گفتین اما نمی‌دونین بعدش باید چیکار کنین.
- یادداشت برداری نکردین.
- با تیم‌تون یادداشت‌ها رو بررسی نکردین.
- جوابی گرفتین که انتظارشو نداشتین اما روی دیدگاه شما تأثیری نداشته.

- از پرسیدن هیچ‌کدام از سوالاتون نترسیدین.
 - مطمئن نیستین از این گفت‌وگو چه چیزی می‌خوانین یاد بگیرین.
- اگه هر کدام از این نشونه‌ها رو به مدت طولانی تو روندِ کارتون می‌بینین به این معنی که دارین راه رو اشتباه می‌رین و وقت خودتون رو تلف می‌کنین.
- من از یه سری روندِ مشخص برای گفت‌وگو استفاده می‌کنم که می‌خوام تو ادامه اونا رو بهتون معرفی کنم. ممکنه از بعضی‌هاشون بگذرین یا با توجه به شرایط و شرکت‌تون این لیست رو بهبود بدین. راه‌حل‌ها ساده هستن و باید طوری بکار گرفته بشن که زمان مورد نیاز برای انجام گفت‌وگو رو کم کنن.

قبل از شروع گفت‌وگوها:

- اگه تا الان روی یه بخشِ مشتریِ مشخص تمرکز نکردین، الان وقتشه که این کارو انجام بدین.
- همراه با تیم‌تون سه تا از مهم‌ترین چیزهایی که می‌خوانین یاد بگیرین رو مشخص کنین.
- اگه امکانش هست، تصمیم بگیرین قدم‌های بعدی و تعهد ایده‌آل‌تون چی هست.
- اگه فکر می‌کنین گفت‌وگو ابزار مفیدیه، کسایی که باید باهاشون حرف بزنین رو پیدا کنین.
- لیستی از چیزهایی که حدس می‌زنین مشتری بهشون اهمیت بده رو تهیه کنین.
- اگه می‌شه جوابِ سوال رو با یه تحقیق کوچولو یا گوگل کردن بدست آورد، اول این کار رو انجام بدین.

در حین مکالمه:

- برای مکالمه یه چارچوب مشخص داشته باشین.
- رسمی و پیچیدش نکنین.
- سوال‌های خوب و مطابق با تستِ مامان بپرسین
- به تعریف و تمجیدها و حرف‌های خیالی توجه نکنین و اگه چیز مبهمی تو حرف‌های مشتری دیدین سعی کنین تو اون مورد عمیق شین.
- خوب یادداشت برداری کنین.
- اگه لازم شد برای تعهد و گام‌های بعد پافشاری کنین

بعد از گفت‌وگوها:

- همراه با تیم‌تون یادداشت‌ها و نقلِ قول‌های کلیدی مشتری رو بررسی کنین
 - اگه لازم شد یادداشت‌ها رو به صورت دائمی جایی ذخیره کنین
 - باورها و برنامه‌ها تون رو به روز کنین
 - سه تا سوال اساسی بعدی رو مشخص کنین.
- دو هدف از این روند داریم. اول، مطمئن بشیم که با پرسیدن مهم‌ترین سوال از توان فکری خودمون و تیم سرمایه‌گذار بهترین بهره رو بردیم. دوم، به سریع‌ترین و کامل‌ترین شکل ممکن مواردی که جدیداً فهمیده شده، بین اعضای تیم پخش بشه.
- خُب اینم از این. حالا دیگه شما تمام کارهایی که من برای صحبت با مشتری انجام می‌دم رو می‌دونین. این روند رو با «تستِ مامان»، «رسمی نکردن» و «تعهد و پیش‌روی» ترکیب کنین تا بیشترین اطلاعات در کمترین زمان ممکن به دست بیارین. حتا اگه کارها اون‌جوری که باید پیش نرفت، نگران نباشین. زمان و تلاش همه چیز رو درست می‌کنه.

این روند سریع

زمان در این فرآیند خیلی مهمه. هدف اینه که به کسب‌وکار شما سرعت بدیم و نه اینکه گُندش کنیم.

نرین یه هفته برای آماده‌سازی برای گفت‌وگوها وقت بذارین. در عرض یه ساعت آماده بشین و بعد برین با مردم صحبت کنین. اگه بیشتر از یه ساعت روی این موضوع زمان بذارین وقتِ خودتون رو تلف کردین.

نرین چند ماه به صورت تمام وقت روی صحبت با مشتری وقت بذارین و بعد کار روی محصول رو شروع کنین. برای این کار فقط یکی دو هفته وقت بذارین. مسأله‌های اساسی و راه‌حل اولیه‌تون رو مشخص کنین و برین سراغ طراحی محصول و تعهد مشتری.

البته تا زمانی که شرکت‌تون برپا باشه قراره همچنان با مشتری‌ها صحبت کنین. منظور من این نبود که بعد از دو هفته‌ی اول قید مشتری رو بزنین و کاری بهش نداشته باشین. مشتری‌های شما منبع خیلی مهم و همیشه‌گی اطلاعات هستن. به کمک ابزارها و روش‌هایی که تو این کتاب با هم بررسی کردیم (مخصوصاً رسمی و پیچیده نکردن گفت‌وگوها) می‌تونین مرتب از مشتری‌هاتون اطلاعات جدید بدست بیارین بدون اینکه احساس کنین وقتِ زیادی رو بابتش هدر دادین. خلاصه اینکه قرار نیست صحبت کردن با مشتری جایگزین کار اصلی‌تون یعنی توسعه‌ی کسب‌وکارتون بشه. شما می‌تونین در طول زمانی که دارین کسب‌وکارتون رو توسعه می‌دین با مشتری‌هاتون هم صحبت کنین.

اگه کارتون رو درست انجام بدین روندِ گفت‌وگو با مشتری خیلی سریع جلو می‌ره. این کتاب قصد نداره که به شما بگه ماه‌ها از وقت ارزشمند خودتون رو صرف نظریه‌پردازی کنین و بفهمین که «بهترین سوال» چیه بلکه می‌خواد

کمک‌تون کنه تا تو کوتاه‌ترین زمان ممکن بیشترین اطلاعات رو از مشتری‌هاتون بدست بیارین تا بتونین به مسأله‌ی اصلی یعنی ساخت کسب‌وکارتون برسین.

فوتِ کوزه‌گری: منتظر چی هستین؟ برین شرکت‌تون رو بسازین دیگه.

جمع‌بندی و برگه‌ی تقلب

من هنوزم هر از گاهی سوال‌های اشتباه و احمقانه می‌پرسم. برای شما هم ممکنه اتفاق بیفته. خودتون رو به خاطر این مسأله زیاد سرزنش نکنین. در واقع، همین دیروز هم یه جلسه مهم رو با گفتن ایده‌ام خراب کردم. (موقع نوشتن این متن، دیروز بود... و امیدوارم وقتی این متن رو می‌خونین، دیگه این اتفاق برام نیافته).

این جور اتفاق‌ها طبیعیه. با تیم خودتون همه چی رو بررسی کنین و خودتون (یا هم‌بنیان‌گذارتون) رو به خاطر این اشتباه‌ها سرزنش نکنین. روی این موضوع تمرکز کنین که همه‌ی تیم در کنار هم پیشرفت کنین.

من اشتباه‌های زیادی می‌کنم. حداقل الان دیگه سریع‌تر متوجه اونا می‌شم و شانس این رو دارم که درست‌شون کنم. خیلی از گفت‌وگوهای بد رو می‌شه درست کرد. کاری که شما شروع کردین کار خیلی سختیه. درسته که قرار نیست بی نقصی باشین ولی همیشه باید تلاش کنین تا روند کارتون رو بهتر کنین.

مردم عاشقِ استارتاپ‌ها هستند. کارایی که استارتاپ‌ها انجام می‌دن هیجان‌انگیزه و زندگی اونا رو بهتر می‌کنه. وقتی کارآفرین‌ها اشتباهی انجام می‌دن مردم دوست دارن اونا رو ببخشن. مردم دوست دارن کارآفرین و استارتاپش موفق بشن.

با پرسیدن سوال‌های درست می‌تونیم خیلی از ایده‌های اشتباه رو قبل از اینکه مشکل‌ساز بشن شناسایی کنیم. ولی این کار همیشه هم جواب نمی‌ده. اگه ایده‌تون رو عملی کردین ولی به مشکلی برخوردین که دیگه نمی‌تونین ادامه بدین، اشکالی نداره. برین پیش اونایی که ازتون حمایت کردن و ازشون تشکر کنین. اونا هم این‌طوری جوابتون رو می‌دن: ”اصلاً حرفاش رو هم نزن... اتفاقی هست که همیشه می‌فته“.

فوتِ کوزه‌گری: اگه همه چیز هم بد پیش بره، به خودتون سخت نگیرین... این نیز بگذرد.

هَکِش کنین

افسانه‌ای وجود داره که زمانی گره کوری به اسمِ گوردی (Gordian Knot) وجود داشت. هر کسی که می‌تونست این گره رو باز کنه فرمانروای کلِ زمین می‌شد. یه روز اسکندر مقدونی سعی کرد که این گره رو باز کنه ولی نشد. در همون حال فکری به ذهنِ اسکندر می‌رسه و با شمشیرش گره رو پاره می‌کنه و از اون روز به بعد به «اسکندرِ کبیر» معروف می‌شه.

کلنجار رفتن با گره، برای باز کردنش فرآیندِ «درست» بود. ولی بریدنِ گره یه هک بود که اسکندر رو بدون هیچ زحمتی مستقیم به نتیجه نهایی رسوند.

بعضاً وقتی روش‌های جدیدی رو یاد می‌گیریم ساعت‌ها می‌شینیم و در موردِ

روش درست انجام کارها فکر و بحث می‌کنیم در حالی که شاید راه حل موضوع خیلی ساده باشد و باید به روش دیگه‌ای گره رو باز کنیم.

یادمه تو یه کارگاه بخش‌بندی مشتری بودم که یه مربی بدن‌سازی خصوصی گفت که بیشتر وقتش صرف رفت و آمدهای بین مشتری‌هاش می‌شه و برای این رفت و آمدها هم کسی پولی نمی‌ده. بین بحث‌ها یکی پیشنهاد داد که شاید اداره‌ی پلیس مشتری بهتری باشه چون می‌تونه یه سر بره کلانتری و بدون اینکه لازم باشه وقتش رو به خاطر رفت‌وآمد هدر بده با افسرهای پلیس کار کنه. از طرفی معمولاً پلیس در مورد هزینه‌های آماده‌سازی بدنی نیروهاش زیاد حساس نیست و از نظر مالی هم می‌تونه خوب باشه. همه چیز روی کاغذ عالی بود!

صحبت به این‌جا که رسید همه‌ی ما شروع کردیم به بحث در مورد اینکه قراره چه‌طوری این کار رو عملی کنه؟ با کی می‌خواد صحبت کنه؟ کسی فامیل یا آشنایی تو اداره پلیس داره؟ سوالایی که می‌خواد بپرسه چی هستن؟ اندازه‌ی بازار چقدره؟ و غیره و غیره.

اون دوست‌مون یه نگاه عاقل‌اندر سفیه بهمون انداخت و تلفن همراهش رو بهمون نشون داد و گفت ”فکر کنم به جای این صحبت‌ها بهتره بهشون زنگ بزنم“ انگار که شماره‌ی مستقیم یکی رو تو اداره پلیس داره و ما خبر نداریم. همینطور که ما بُهت‌مون زده بود شماره‌ی پلیس رو گرفت و بعد از بیست دقیقه صحبت تونست یه قرار برای جلسه‌ی تمرین آزمایشی ست کنه.

اینکه کارهامون روی برنامه باشن و روند مشخصی رو طی کنن ارزشمند ولی باید مواظب باشیم که اسیر این روندها نشیم. بعضی وقت‌ها می‌شه تلفن رو برداشت و اون گره کور رو هک کرد.

برگه‌ی تقلب

اگه از لیست‌های جمع و جور برای تقلب کردن خوش‌تون میاد ادامه‌ی فصل آخر برای شماست:

مهارت‌های کلیدی:

- پرسیدنِ سوال‌های خوب (فصل ۱ و ۳)
- مراقبِ داده‌های بد بودن (فصل ۲)
- پیچیده و رسمیش نکردن (فصل ۴)
- اصرار به تعهد و پیش‌روی (فصل ۵)
- گفت‌وگو رو تو یه چارچوبِ مشخص جلو بردن (فصل ۶)
- بخش‌بندی و انتخابِ مشتری‌ها (فصل ۷)
- آماده سازی و بازیبنی (فصل ۸)
- یادداشت برداری (فصل ۸)

تست مامان:

- در موردِ زندگیِ افراد صحبت کنین، نه ایده‌ی خودتون.
- به جایِ سوال‌هایِ کلی و نظرِ افراد در موردِ آینده، در موردِ اتفاق‌هایِ مشخصِ گذشته‌ی اونا سوال کنین.
- کمتر حرف بزنین و بیشتر گوش بدین.

دوری از داده‌های بد:

- به تعریف و تمجیدها توجه نکنین.
- حرف‌هایِ خیالیِ مشتری رو به جزئیاتِ خیلیِ مشخص تو گذشته هدایت کنین.

- نظرها، ایده‌ها، علائم و احساسات رو خوب بررسی کنین.

اشتباه‌ها و نشونه‌هاشون:

- دنبال تعریف و تمجید بودن:

“می‌خوام یه کسب‌وکار راه بندازم... فکر می‌کنین موفق می‌شه؟”

“من یه ایده عالی برای یه اپلیکیشن دارم... دوستش دارین؟”

- مسأله‌ی ترحم:

“حُب، این همون پروژه‌ی فوقِ سری‌ای هست که به خاطرش کارم رو کنار

گذاشتم... نظرت چیه؟”

“من تحملش رو دارم، نظرت رو خیلی صادقانه بهم بگو!”

- پیله کردن:

“نه، نه، فکر کنم متوجه نشدین...”

“آره، ولی این کار رو هم انجام می‌ده!”

- رسمی بودن:

“خب، اول از همه خیلی ممنون از اینکه تو این مصاحبه شرکت کردین. من

فقط چندتا سوال کوتاه از شما دارم و خیلی وقت شما رو نمی‌گیرم...”

“از ۱ تا ۵ چه نمره‌ای به ... می‌دین؟”

“بیاین جلسه بذاریم”

- گیرِ یادگیری از مشتری:

“تو فقط به فکر محصول باش، من به مشتری‌ها رسیدگی می‌کنم”

“چون مشتری‌ها بهم این‌جوری گفتن!”

“من وقت حرف زدن با مردم رو ندارم، باید برنامه نویسی کنم!”

- جمع‌آوری تعریف و تمجیدها به جای حقایق و تعهدات:

“یه عالمه بازخورد (فیدبک) مثبت گرفتیم”

“با هرکی که صحبت می‌کنم این ایده رو دوست داره”

فرآیندهای قبل از ملاقات:

- اگر هنوز مشتری‌ها تون رو با بخش‌بندی به گروه‌های مشخص و قابل دسترس تبدیل نکردین، این کار رو انجام بدین.
- همراه تیم‌تون ۳ هدف بزرگ یادگیری‌تون رو تعیین کنین.
- اگر نیاز بود، قدم‌های ایده‌آل بعدی و تعهدات مشتری رو تعیین کنین.
- اگر گفت‌وگو ابزار مناسبیه، مشخص کنین با چه کسی باید گفت‌وگو کنین.
- به نظرتون طرف مقابل‌تون به چه چیزهایی اهمیت می‌ده؟ حدس‌های خودتون رو در این مورد لیست کنین.
- اگر فکر می‌کنین جواب سوالی رو می‌تونین با یه جستجو یا تحقیق ساده از اینترنت پیدا کنین، اول این کار رو انجام بدین.

فرآیندهای هنگام ملاقات:

- ملاقات رو تو چارچوبی که نیاز دارین جلو ببرین.
- گفت‌وگو رو رسمی و پیچیده نکنین.
- سوال‌هایی بپرسین که تو تست مامان قبول می‌شن.
- به تعریف و تمجیدها جاخالی بدین. از حرف‌های خیالی دور بشین و روی گذشته‌ی افراد و هر نوع نشونه‌ای که دیدین عمیق بشین.
- خوب یادداشت‌برداری کنین.
- اگر نیاز بود، جلسه رو با گرفتن تعهد یا پیش‌روی تموم کنین.

فرآیندهای بعد از ملاقات:

- همراه تیم‌تون یادداشت‌ها و صحبت‌های مشتریان کلیدی رو مرور کنین.
- اگر نیاز بود، یادداشت‌ها رو به سیستم‌تون وارد کنین.
- افکار و برنامه‌ریزی‌تون رو به‌روز کنین.

- در مورد ۳ سوال بزرگ بعدی‌تون تصمیم بگیرین.

نتایج به ملاقاتِ خوب:

- حقایق: حقایق محکم و مشخص در مورد اینکه مشتری‌ها چی کار می‌کنن و چطور این کارو انجام می‌دن. (در مقابلِ تعریف و تمجید و حرف‌های سطحی و عقاید)
- تعهد مشتری: مشتری با مایه‌گذاشتن از پول، زمان یا اعتبارش نشون می‌ده که در موردِ این‌کار جدیه.
- پیش‌روی: مشتری به سمت انتهای قیف فروش شما حرکت می‌کنه و به مرحله‌ی خرید نزدیک‌تر می‌شه.

نشونه‌های اینکه فقط آدایِ گفت‌وگو با مشتری رو درمیارین:

- بیشتر از مشتری حرف می‌زنین.
- مشتری داره از شما یا ایده‌تون تعریف می‌کنه.
- ایده‌تون رو به مشتری‌ها گفتین ولی نمی‌دونین قدم بعدی چی هست.
- هیچ یادداشتی ندارین.
- یادداشت‌هاتون رو با تیم‌تون بازبینی نکردین.
- جوابی گرفتین که انتظارش رو نداشتین با این حال تأثیری روی ایده‌تون نداشت.
- ترسی از پرسیدن هیچ‌کدوم از سوال‌هاتون نداشتین.
- نمی‌دونین دنبالِ جوابِ کدوم سوالِ مهم هستین.
- نمی‌دونین که چرا دارین این گفت‌وگو رو انجام می‌دین.

علائم برای یادداشت‌برداری:

- (: هیجان زده
- (: عصبانی
- |: خجالت زده
- ‡ مشکل یا درد (علامت صاعقه)
- □ هدف یا کاری که باید انجام بشه (علامت یه دروازه‌ی فوتبال هست)
- □ مانع
- ↑ راه‌حل موقت و فعلی که معمولاً شکسته بسته هست (علامت دور زدن مسأله)
- ^ پیشینه یا زمینه (علامت کوهی در فاصله‌ی دور)
- ☑ درخواست ویژگی یا معیار خرید
- \$ پول، بودجه یا روند خرید
- ⌘ اشاره به فرد یا شرکتی مشخص
- ☆ نیازمند پیگیری و بررسی بیشتر

نشونه‌های اینکه شما اصراری برای تعهد و پیش‌روی ندارین:

- یه سری مشتری‌های احتمالی زامبی‌وار
- تموم کردن جلسه‌ی معرفی محصول با یه تعریف و تمجید
- تموم کردن جلسه‌ی معرفی محصول بدون اینکه قدم بعدی مشخص باشه
- ملاقات‌هایی که ”خوب پیش رفت“.
- مشتری هیچ چیز باارزشی رو متعهد نشده.

درخواست برگزاری جلسه و نحوه‌ی شروع بحث:

- چشم‌انداز: یه جمله‌ی کوتاه درباره‌ی اینکه چه‌طور می‌خواین دنیا رو بهتر کنین
- چارچوب: الان کجای کار هستین و دنبال چی می‌گردین.
- ضعف: کجا گیر کردین و چه‌طور می‌تونن بهتون کمک کنن. با این کار نشون می‌دین که دنبال تلف کردن وقت‌شون نیستین.
- هندونه‌دادن: هندونه زیر بغلشون بذارین و نشون بدین که چرا فکر می‌کنین فقط اونا می‌تونن در این مورد کمک‌تون کنن.
- درخواست کمک: خیلی مستقیم بگین که چه کمکی نیاز دارین.

سوال بزرگی که موقع آماده‌شدن واسه جلسه باید بپرسین:

- ”از این آدم‌ها می‌خوایم چی یاد بگیریم؟“

ممنونم!

خوش گذشت. خیلی ممنون که این کتاب رو خوندین (: امیدوارم به دردتون خورده باشه. برای دیدن اسلایدها، ویدئوها و بقیه اطلاعات به وبسایت momtestbook.com برین.

اگه به مشکلی برخوردین که من می‌تونم کمک‌تون کنم یا متوجه شدین که تو گفته‌های من اشتباهی وجود داره، تو توییت‌ر بهم خبر بدین. نام کاربری من تو توییت‌ر @robfitz هست. در ضمن می‌تونین نظرات‌تون رو با آرش میلانی مدیر پروژه‌ی ترجمه‌ی فارسی کتاب در میون بذارین. نام کاربری آرش تو توییت‌ر @arashmil هست.

در موردِ مراحلِ اولیه‌ی استارت‌آپ‌ها، توی وبلاگم که آدرسش thestartuptoolkit.com هست، می‌نویسم؛ آرشو وبلاگ رو بخونین و همین‌طور توی rss یا خبرنامه‌ی ایمیلی اون مشترک بشین.

برای اینکه بنیان‌گذارِ بهتری باشین، باید آستین‌هاتون رو بالا بزنین و دست‌به‌کار بشین. راه‌اندازی یه استارت‌آپ، بیش‌تر از اینکه یه کارِ علمی باشه یه کارِ تجربی هست؛ فقط با کارکردنه که می‌تونین فوت‌های کوزه‌گری این حرفه رو یاد بگیرین. درسته که ابزارها می‌تونن تو این راه بهتون کمک کنن ولی اول باید واردِ گود بشین. خودِ من بیش‌تر از اینکه با خوندنِ کتاب‌ها و وبلاگ‌ها چیزی یاد بگیرم، از پروژه‌هایِ مسخره‌ای که تو این مدت شروع کردم تجربه به‌دست‌آوردم. پس همین الان دست‌به‌کار شین.

و در نهایت، اگه کارِ شما آموزش، مشاوره یا سرمایه‌گذاری تو زمینه‌ی استارت‌آپ‌هاست، من و همکارهام تو foundercentric.com داریم روی یه برنامه‌ی آموزشی کار می‌کنیم. می‌تونین از اون‌جا به اسلایدها، کارگاه‌ها و ویدئوهای مختلف در این زمینه دسترسی داشته‌باشین و تو خبرنامه‌اش عضو

جمع‌بندی و برگه‌ی تقلب ۱۶۷

بشین. ما برنامه‌های آموزشی مختلفی از کاستاریکا گرفته تا کیئف، از دانشگاه آکسفورد گرفته تا سازمان ملل متحد برگزار کردیم.

شاد باشین