

تست مامان

بارهی نویسنده‌ی کتاب

راب فیتزپاتریک، کارآفرین حوزه‌ی تکنولوژی. اون یکی از شرکای Founder Centric هست. راب و همکارانش در فاندِر سنتریک به شتاب‌دهنده‌های اروپایی و دانشگاه‌ها در مورد طراحی کسب‌وکار و برنامه‌های آموزشی استارت‌آپی کمک می‌کنن. راب تا به حال سه شرکت رو با موفقیت ورشکسته کرده، جزو افراد پذیرفته‌شده در YCombinator بوده و همین‌طور سازنده‌ی محصولاتی هست که توسط برندهای بزرگ دنیا مثل سونی و MTV استفاده می‌شن. اون کارآفرینِ رزیدنت در UCL هست، تجربه‌ی جذب سرمایه در آمریکا و انگلستان رو داره و اخیراً از طریق سرمایه‌گذاری جمعی یه بازی کارتی رو تولید کرده. راب فیتزپاتریک تو وبلاگ thestartuptoolkit.com درباره‌ی مراحل اولیه‌ی راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها می‌نویسه.

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

فصل اولِ تستِ مامان

مردم می‌گن نباید از مامان‌تون پرسین که ایده‌تون خوبه یا نه. آره یه جورایی درست می‌گن ولی اونایی که این حرف رو می‌زنن نکته‌ی اصلی 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 پرسین 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 جوابش دروغ بگه.

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

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

قبل از اینکه سراغ این قانون‌ها بریم، بیاین دو تا گفت‌وگوی متفاوت با مامان رو بررسی کنیم و ببینیم راجع به ایده‌مون چی می‌تونیم کشف کنیم: کتاب 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 ناراحت نکنم حتا حاضرم دروغ هم بگم.

پسر ”تو از آی‌پدِ خیلی خوشت میاد؟ خیلی ازش استفاده می‌کنی، نه؟“

مامان ”آره“ تو همین جوابو می‌خواستی و گرفتی.

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

مامان ”اممم“ 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 آشپز معروفه که عاشقش 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 عکس خود غذاها هم هست؟“ من که نمی‌خوام الان بخرمش بذا بگم هم آپ خوییه، 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!“ امن 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 خوراکتام 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 که 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 موردِ اعتبارسنجیِ ایده‌مون کمک کنه.

قبولی تو تستِ مامان

پسر ”: مامان! آی پدِ جدیدِ 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 ”: خوب... 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 قابلِ اعتماد برسین.

مامان: ”می‌دونی که من و پدرت داریم برای سفرمون برنامه‌ریزی می‌کنیم، داشتم دنبال هتل مناسب می‌گشتم.“ پس مامان از iPad اش 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 آپ استور (App Store) به عنوان موتور جستجو استفاده می‌کنن، درحالی که مامان شما تا زمانی که کسی بهش آپ ای رو توصیه نکرده، اون رو نصب نمی‌کنه. اگه این موضوع تو مقیاسِ بزرگتر درست باشه، پیدا کردن یه کانالِ بازاریابیِ خوب و خارج از آپ استور واجبه.

پسر: ”مامان! بقیه‌ی آپ‌هایی که رویِ آی‌پدِت 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 آپ هفته.“ شما آخرین باری که یه روزنامه رو ورق زدین یادتون نیست ولی به نظر می‌رسه تبلیغاتِ چاپیِ 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 اینکه اصلاً از کتابِ آشپزی استفاده می‌کنن یا نه.

مامان: ”اون کتاب رو می‌گی؟! عیدِ امسال شهین خانوم برام عیدی آورده بود، حتا ورقش هم نزدم. 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 نمی‌دونن، اونا باشن که مشتری ما هستن.

پسر ”مامان! آخرین کتاب آشپزی‌ای که خودت خریدی چی بود؟“ با پرسیدن سوالات 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 دنبال 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 مساله، بخش‌بندی مشتری‌هاتون (Customer Segmentation) و روش احتمالی تبلیغات 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 اولیه‌ی یادتون هست؟ افراد مسن از کتابهای آشپزی و آی‌پد خوش شون 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 هیچ کدوم 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 دستورِ پختِ 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 طرفِ دیگه، می‌تونیم برای آشپزهای جوانی که از طریقِ آپِ استور بهشون دسترسی راحت‌تری داریم و هنوز دستورِ پختِ غذاها رو خوب حفظ نشدن، آپِ با دستورِ پختِ غذاهای 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 گرون‌دارن، اپلیکیشنِ ما رو می‌خرن یا نه.

اونچه که از اولین گفت‌وگو عایدمون شد، چیزی جز طنابی برای دار زدن خودمون نبود. اما دومین گفتگو واقعیت‌هایی رو بهمون نشون داد که می‌تونیم بر اساسِ اون‌ها کار رو جلو ببریم. حالا سوال اینجاست که چرا اینطور شد؟ چه کارِ متفاوتی توی گفتگوی 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 بزنین می‌فهمیم که آیا ایده‌مون به درد مشتری می‌خوره یا نه. در واقع به جای اینکه از ایده‌مون صحبت کنیم، در موردِ مخاطب و زندگیش صحبت می‌کنیم.

یادمون باشه که حرف نزدن از ایده‌مون، وحیِ منزل نیست. البته که برای پول گرفتن از مردم، باید در مورد 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 نزنین، 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 زندگیِ 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 تست مامان گذاشتیم، چون به سوال‌هایی منجر می‌شن که حتا مامان تون هم نمی‌تونه در جواب‌شون بهتون دروغ بگه. وقتی این سه مورد رو درست انجام بدین، مردم حتا متوجه ایده‌تون هم نمی‌شن. یه سری ابزارها و ترفندهای مهم دیگه هم هستن که تا آخر کتاب بهتون معرفی می‌کنم. ولی قبلش بذارین تست مامان رو روی چند تا سوال آزمایش کنیم.

فوت کوزه‌گری: صحبت با مشتری به صورت پیش‌فرض قراره اشتباه جلو بره. این وظیفه‌ی شماست که مراقب این اشتباه‌ها باشین و روند گفتگو با مشتری رو درست جلو ببرین.

سؤال خوب... سؤال بد

نظرتون در مورد سؤال‌های لیست پایین چیه؟ به نظرتون کدوم یکی‌شون جزو سؤال‌های خوبن و کدوم یکی‌شون جزو سؤال‌های بد؟ این سؤال‌ها تو تست مامان قبول می‌شن؟ چطور می‌تونیم این سؤال‌ها رو بهتر کنیم؟ یکم روی این سؤال‌ها فکر کنین تا تو ادامه‌ی کتاب در موردشون بیشتر بحث کنیم.

- فکر می‌کنین ایده‌ی خوییه؟
- 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 سرویس رویایی 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؟
- روند کارتون رو برام توضیح می‌دین؟
- برای حل مشکل تون چه راه‌حل‌های دیگه‌ای رو امتحان کردین؟
- حاضرین مبلغ π تومن رو برای محصولی که فلان کار رو انجام می‌ده، پرداخت کنین؟
- در حال حاضر چطور مشکل تون رو حل می‌کنین؟
- تصمیم‌های مالی رو چه کسی یا کسای می‌گیرن؟
- به نظرتون دیگه با کی صحبت کنم خوبه؟
- به نظرتون سوالی باقی مونده که من نپرسیده باشم؟

”فکر می‌کنین ایده‌ی خوبیه؟“

یه سوالِ افتضاح! تا زمانی که محصول یا ایده‌تون واردِ بازار نشه، نمی‌تونین جوابِ این سوال رو پیدا کنین. هر چیز دیگه‌ای صرفاً یه اظهارِ نظرِ شخصیّه. مگر اینکه نظرِ افرادِ متخصص تو این زمینه رو بپرسین که خیلی احتمال داره به اشتباه نظرشون مثبت باشه.

بیاین این سوالِ 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؟ آگه آره، چرا تا الان این کار رو نکردن، چی باعث می‌شه از نرم‌افزارِ قبلی دل‌نکنن؟ 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 سوالِ بدِ دیگه! شما دارین نظرِ کسایی رو می‌پرسین که خوش‌بینانه به قضیه نگاه می‌کنن و دوست ندارن شما رو دلسرد کنن. بنابراین جوابِ این سوال همیشه «بله» هست و بی‌ارزش.

بیاین این سوالِ اشتباه رو درست کنیم: ازشون بپرسین که همین الان چطور فلان مساله رو حل می‌کنن و این راه‌حل چقدر براشون هزینه داره. راه‌حلِ فعلی چقدر از وقتشون رو می‌گیره. ازشون بخواین تا آخرین باری که با اون مساله مواجه شدن رو کامل براتون توضیح بدن. آگه هنوز اون مشکل رو حل نکردن، علت‌اش رو بپرسین. اصلاً این مساله اونقدر براشون حیاتی بوده که دنبالِ راه‌حل باشن؟ یا انقدر بی‌اهمیت بوده که حتا در موردش گوگل هم نکردن.

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

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

یه سوال بد. دقیقاً به بدی همون سوال 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؟ مثل سوآل‌های قبلی در مورد زندگی مشتری، همون جووری که هست، سوال کنین؛ مشکل فعلی چقدر براشون هزینه داره؟ الان چقدر برای حل اون مشکل دارن هزینه می‌کنن یا چقدر بودجه برای این کار اختصاص دادن؟ امیدوارم کم‌کم متوجه الگوی سوال‌هایی که باید پرسین، شده باشین.

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

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

اگه به دنبال این سوال، پرسش‌های مرتبط دیگه‌ای پرسیده بشه، از سری سوال‌های قابل قبوله. وگرنه به تنهایی سوال بدیه. سوال‌هایی شبیه به این، مثل پاس دادن توپ برای زدن آبخار تو بازی والیباله. به تنهایی فایده‌ای نداره ولی شما رو تو موقعیت خوبی قرار می‌ده تا ارزش استفاده کنین.

بیاین این سوال رو بهتر کنیم: این سوال وقتی ارزشمند می‌شه که بتونیم با پرسیدنش به دلیل اصلی نیاز مشتری به ویژگی‌های محصول پی‌ببریم. شما که فقط به دنبال جمع‌آوری ویژگی‌های درخواستی مشتری نیستین. هدف این سوال این نیست که با نظر جمع محصولی رو تولید کنین. شما به دنبال انگیزه‌ها و مشکلاتی هستین که باعث شده مشتری اون ویژگی‌های رو درخواست کنه.

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

”چرا فلان ویژگی رو می‌خوانین؟“

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

برای مثال، استارت‌آپی رو می‌شناسم که با کارمندای بخش مالی شرکت‌ها صحبت می‌کردن. اون کارمندا هر روز چند ساعت زمان می‌داشتن تا از طریق ایمیل، فایل‌های اکسل‌شون رو برای همدیگه بفرستن و دنبال ابزار ارتباطی 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! راه‌حل نهایی شباهت کمی به ابزار ارتباطی‌ای که دنبالش بودند داشت و بیش‌تر شبیه دراپ‌باکس (Dropbox) بود. سؤال‌هایی شبیه "چرا این ویژگی رو می‌خواین؟" انگیزه‌های مشتری رو نشونه می‌گیره. این‌جوری «چرایی» داستان دست‌تون میاد.

فوت کوزه‌گری: تا وقتی که هدف اصلی افراد از انجام 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؟”

سؤال خوییه. با پرسیدنش می‌شه مشکلاتی که “برای حل‌شون حاضر پول پرداخت کنم” و مشکلاتی که “اعصاب خُردکن هستن اما باهاشون کنار میام” رو از هم تشخیص داد. بعضی مشکلات راه‌حل‌های بزرگ و هزینه‌بر دارن و در مقابل، مشکلات دیگه‌ای هستن که اهمیت خاصی ندارن. برای همین مهمه که بفهمیم مشکل مشتری تو کدوم دسته قرار داره. در ضمن جواب این سوال می‌تونه سر نخ‌هایی رو در مورد قیمت‌گذاری بهمون بده.

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

فوت کوزه‌گری: بعضی از مشکلات اهمیت خاصی ندارن.

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

سؤال خوییه. احتمالاً این گفته معروف رو در مورد نویسندگی 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 به مساله 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 زندگی شون دارن؟ چطور محصول شما می‌تونه بدرخشون بخوره؟ و یا این که محصول شما به چه ویژگی‌هایی نیاز داره تا بیشتر به درخشون بخوره؟

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

”برای حل مشکل تون چه راه‌حل‌های دیگه‌ای رو امتحان کردین؟“

یه سوال 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 مشکلات قبلی رو حل بکنه آیا ارزشش رو داره که محصول قبلی رو به کل کنار بذارن؟ اگه بخوان راه‌حل جدیدی رو جایگزین کنن چقدر براشون هزینه داره؟

یه بار به 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 به 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 فهم 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 مَچ‌اش رو گرفته باشه... آخرش گفت: “نه، واقعا بهش فکر نکرده بودم. می‌دونی؛ من به این مشکل عادت دارم و باهاش کنار اومدم!”

خلاصه اینکه اولش مشتری «قطعاً» حاضر بود بابتِ راه‌حلی که ما قرار بود ارایه 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 نشدنِ» خودم رو طراحی و تولید می‌کنم، بدون اینکه توجه کنم اگه واقعاً براش چنین مسئله‌ای مهم بود، از گرهِ دوقلو استفاده می‌کرد.

فوتِ کوزه‌گری :اگه اونا قبلاً دنبالِ راه‌حلی برایِ 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 سؤالِ بد. اینکه به سوال‌تون 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 مالیِ مشتری‌تون نمی‌تونین ارزشِ محصول رو برآورد کنین.

راه دیگه برای درست کردن این سوال اینه که، اگه به قدر کافی محصول تون رو جلو بردین که قابلیت فروش داره، واقعاً از مشتری بابتش پول بخواین. اگه مبلغی رو بابت فروش یا پیش فروش 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 چطور مشکل تون رو 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 راه حل سنبل 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 درگیر 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 با ارزش سالانه فقط یک میلیون و ۲۰۰ هزار تومن باشین یا جایگزین یه شرکت بزرگ طراحی وب با ارزش 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 کسای می‌گیرن؟“

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

تو بیشترِ مواقع، گفتگوی 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 خوییه، 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 طریقِ 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 مساله‌ای 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 خوییه. 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 سوَال به افراد این شانس رو می‌ده که خیلی محترمانه روالِ سوَال‌های شما رو تصحیح کنن و این کار رو هم می‌کنن!

با این همه، این سوَال حالتِ کمکی داره و به مرور که به اون صنعت آشنا شدین و تو پرسیدنِ سوَال‌های 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 تستِ مامان

احتمالاً تا الان متوجه شدین که هیچ‌کدوم از سوالای خوبی که بررسی کردیم این مضمون رو نداشتن که شما باید چه محصولی رو بسازین. یکی از ایرادهایی که به روندِ صحبت با مشتری گرفته می‌شه اینه که با این کار

محصول‌مون رو نه بر اساس خلاقیتِ خودمون بلکه بر اساسِ نظرِ جمعِ می‌سازیم؛ و از اونجایی مردم نمی‌دونن به چه چیزی نیاز دارن، طراحی محصول با این روش رویکردِ درستی نیست. این وظیفه شماست که تصمیم بگیرین چی بسازین نه مردم.

در جوابِ 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 راه‌حلی مناسبی پیدا کنین. وقتی که مطمئن شدین راه‌حلی که انتخاب کردین درسته، از طریقِ «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 موردِ مناسب بودنِ محصولی که می‌سازین صحبت کنیم، بیاین در موردِ اشتباه‌های رایجِ حینِ صحبت با مشتری و روشِ تصحیحِ اون‌ها بحث کنیم