



راه‌های تبدیل خدمات به محصول‌های مقیاس‌پذیر

نویسنده: آیشا تیرنی آرمسترانگ | مترجم: محسن ربیعی



בגמול



نویسنده: آیشا تیرنی آرمسترانگ

مترجم: محسن ربیعی

ترجمه ویرا*: یاسمن نجفیان

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

طراح جلد و گرافیک: نواب قزلباش

صفحه آرا: فاطمه میرشفیعی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۶۰-۸

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۵

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سه‌رودی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای **انتشارات آریانا قلم** محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: آرمسترانگ، ایشا تیرنی، / Armstrong, Eisha Tierney

عنوان و نام پدیدآور: محصول سازی / آیشا تیرنی آرمسترانگ؛ مترجم محسن ربیعی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۵.

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۶۰-۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان اصلی: Productize, [2021].

موضوع: فرآورده‌های جدید / new products

موضوع: فرآورده‌های جدید -- مدیریت / new products -- management

موضوع: مدیریت کالا / product management

شناسه افزوده: ربیعی، محسن، ۱۳۶۱-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HF۵۴۱۵/۵۳

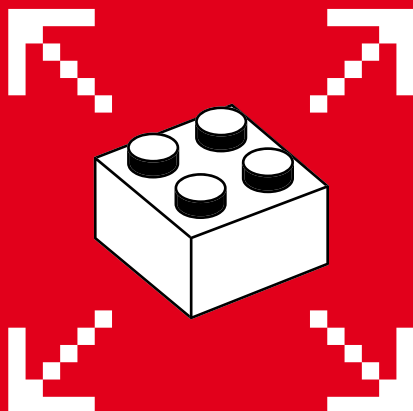
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۵۷۵

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۱۰۴۹۲۴۶۳

* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد.
برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)

محصول سازی

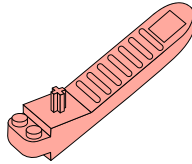
راهنمای تبدیل خدمات
به محصول های مقیاس پذیر



نویسنده: آیشا تیرنی آرمسترانگ

مترجم: محسن ربیعی

فهرست

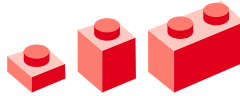


۱۱		مقدمه. ضرورت محصول سازی
۲۹		۱. هفت اشتباه مهلك محصول سازی
۴۵		بخش اول. بزرگ فکر کنید و کوچک شروع کنید
۴۹		۲. برداشتن سنگ بزرگ
۵۷		۳. تمرکز بر فرایندها، نه افراد
۷۵		۴. ترجیح کسب و کار فعلی به محصولات جدید
۹۳		بخش دوم. در پی مسائل فوری و پرهزینه باشید
۹۷		۵. توسعه محصولات که مسئله ای فوری و پرهزینه را برطرف نمی کنند
۱۲۳		۶. طراحی و توسعه در انزوا
۱۵۵		بخش سوم. جسور باشید
۱۵۹		۷. عرضه محصولات ضعیف به سبب ترس از همجنس خواری خدمات گران قیمت
۱۷۹		۸. توقف در اموی پی
۱۸۹		سخن پایانی

بزرگ‌ترین اشتباه شرکت‌ها
در توسعه محصول این است که
محصولی نمی‌سازند که مسئله فوری و
پرهزینه مشتری را حل کند.

POOR >
< PRODUCT

ضرورت محصول سازی



سرمایه گذاری در کاوش

در سال ۲۰۱۵ جیم پرایس، مدیرعامل امپاور، تصمیم گرفت منابع درآمدی جدیدی برای شرکتش بیابد. امپاور آژانس رسانه‌ای خلاق با درآمد سالیانه حدود ۲۵۰ میلیون دلار است که در سینسیناتی اوهایو مستقر است. جیم بعد از حضور در دوره آموزشی نوآوری برای رهبران که در دانشگاه نورث‌وسترن برگزار شد تصمیم گرفت در عرصه نوآوری سرمایه‌گذاری کند و جریان‌های درآمدی جدیدی برای شرکت فراهم کند. جیم می‌گوید، «یاد گرفتم که هر کسب‌وکاری هم به تثبیت‌کنندگان نیاز دارد، یعنی کسانی که بر رشد کسب‌وکار فعلی متمرکزند، و هم به کاوشگران، یعنی کسانی که در پی ایجاد جریان‌های درآمدی جدیدند.» او «برنامه کاوشگران» را در امپاور راه انداخت تا کارکنانش را ترغیب کند جوانب مدل کسب‌وکار کنونی شرکت را بررسی و فرصت‌های رشد را شناسایی کنند.

طی ۵ سال، از ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰، مزایای این استراتژی به تدریج آشکار شد. جیم اولین مدیر ارشد محصول^۱ شرکتش را استخدام کرد و مجموعه‌ای

1. Chief Product Officer

از محصولات جدید و موفق توسعه داده شد که درآمد تکرارپذیر به همراه آورد. دو نمونه از این محصولات عبارت‌اند از *کیلیر ترید*، پلتفرم خرید رسانه به شکل برنامه‌ریزی‌شده^۱، و *میدیاایجنت*، ابزار برنامه‌ریزی رسانه‌ای^۲ از نوع نرم‌افزار به عنوان خدمت (نرم‌افزار ابری)^۳ که مختص شرکت‌های کوچک‌تر است. همچنین امپاور از «پرنڈ کبز» نیز بهره می‌برد، اتاق فکری درون‌سازمانی که هدفش بهره‌برداری از قابلیت‌های بازاریابی داخلی برای خلق برندهای مستقیم به مصرف‌کننده برای امپاور است. تِنِن، تولیدکننده محصولات چرمی، یکی از این برندهاست.

امپاور تحت رهبری جیم شاهد رشد بی‌سابقه درآمد در سال‌های ۲۰۱۶، ۲۰۱۷ و ۲۰۱۸ بود. موفقیت در خلق جریان‌های درآمدی جدید موجب شد نام این شرکت نیز طنین‌انداز شود و از جمله به عنوان «مؤسسه رسانه‌ای سال» *میدیاپست* انتخاب شد و اخیراً هم به «فهرست مؤسسه‌های برتر» *آد ایج* راه یافته، که باعث شده است امپاور به اولین مؤسسه مستقر در سینسیناتی بدل شود که در سطح ملی مطرح می‌شود. تحول امپاور از مؤسسه خرید رسانه به سازمانی با سبکی از خدمات و محصولات بسیار مقیاس‌پذیر حقیقتاً الهام‌بخش است؛ نمونه امپاور گام‌های کلیدی را نشان می‌دهد که سازمان‌های خدماتی باید طی کنند تا بتوانند محصولاتی مقیاس‌پذیر تولید کنند.

آیا این کتاب مناسب شماست؟

آیا در فکر توسعه محصولاتی هستید که مکمل کسب‌وکار خدماتی‌تان باشند؟ شاید هم توسعه را شروع کرده‌اید! در هر حال، احتمالاً دریافته‌اید که اجرای این استراتژی کار چندان راحتی نیست.

-
1. programmatic media buying platform
 2. media planning
 3. software as a service (SaaS)

طراحی، توسعه و فروش موفق محصولات مستلزم مجموعه خاصی از مهارت‌ها، فرایندهای کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری‌هاست و با عرضه مرسوم خدمات تفاوت دارد. کتاب حاضر با بیان مثال‌هایی واقعی از کسب‌وکارها و ارائه ابزارهایی کاربردی و نتیجه‌محور در پی این است که طرحی ساده و آسان برای ایجاد این قابلیت‌های جدید در اختیارتان بگذارد.

این کتاب اصلاً دنبال این نیست که به شما بگوید چه نوع محصولاتی خلق کنید، بلکه در مقابل به تفصیل توضیح می‌دهد **چطور محصولات موفق توسعه دهید و وارد بازار کنید**. در همین راستا، شرکت مشاوره بین هم طی پژوهش‌هایش به درستی دریافته است که «اکثر تیم‌های رهبری فرصت‌های نوآوری محصول را متوجه می‌شوند، اما وقتی برای ارتقای سرعت و یادگیری و چابکی نوبت به تغییرات اساسی فرهنگ و مدل کسب‌وکار می‌رسد، سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام نمی‌دهند».^[۱]

برای دستیابی به موفقیت، تمرکز اصلی باید معطوف بر این پرسش‌ها باشد: «آیا می‌دانیم که چطور باید نوآوری مناسب برای سرمایه‌گذاری را انتخاب کنیم؟ چطور آن را در لحظه بیازماییم؟ و چطور آن را مقیاس‌پذیر کنیم که بیشترین اثرگذاری را داشته باشد؟»^[۲]

هدف از نگارش این کتاب پر کردن خلأ موجود در بازار برای آن دسته از سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای (شرکت‌های مشاوره، مؤسسه‌های حسابداری، آژانس‌های بازاریابی، مؤسسه‌های آموزشی و...) است که خواهان نوآوری و تولید محصولاتی مقیاس‌پذیرترند، محصولاتی که عمدتاً بر فناوری مبتنی‌اند. کتاب حاضر حاصل بیش از بیست سال تجربه همکاری در حوزه محصول‌سازی با شرکت‌های مشاوره، آموزشی، خدمات اطلاعات و خدمات داده است، تجربه‌ای که طرز فکر مرا شکل داده است. من شاهد بوده‌ام که بسیاری از رهبران هوشمند وقتی با اتکا به استراتژی محصول در پی گسترش مقیاس و رشد بوده‌اند مرتکب

اشتباهاتی پرهزینه شده‌اند، اشتباهاتی که به راحتی می‌شد جلوشان را گرفت، اشتباهاتی که می‌توانم کمکتان کنم شما دچارشان نشوید. تصمیم به تأسیس وکتریس از اینجا به ذهنم رسید که مدام شاهد ناکامی انبوهی از سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در عرصه نوآوری محصول بودم. بعد هم ارائه مشاوره به سازمان‌های خدمات حرفه‌ای و سایر سازمان‌های خدمات صنعتی را شروع کردم تا برای نوآوری محصولات جدید و حرکت به سمت استفاده از مدل‌های کسب وکار درآمد تکرارپذیر کمکشان کنم. نتیجه این شد که توانستم چالش‌های شایع کسب وکارها در هنگام گذار از خدمات به محصولات را دسته‌بندی کنم و رویکردی شش مرحله‌ای برای نوآوری محصول ابداع کردم که احتمال موفقیت در این مسیر را دوچندان می‌کند. کتاب حاضر مبتنی بر همین چارچوب منسجم است.

در طی این کتاب گاهی به ابزارهای محصول سازی وکتریس ارجاع می‌دهم. این ابزارها به پیاده سازی تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها در مسیر محصول سازی کمک می‌کنند. برای مثال، چارچوب‌های اولویت بندی، راهنمای مصاحبه با مشتری، چک لیست بررسی رقبا، نمونه شرح شغلی و خیلی ابزارهای کاربردی دیگر در اینترنت قرار دارند و برای دسترسی به آنها کافی است هر جا نشان  را دیدید به وبسایت کتاب^۱ بروید و این ابزارها را دانلود کنید.

تعریف «محصول» برای سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات کسب وکاری

محصول سازی برای سازمان‌های خدماتی چه معنایی دارد؟ بیایید ابتدا محصول را دقیق تعریف کنیم. محصول به ابزار یا برنامه‌ای مقیاس پذیر^[۳]

۱. ما این ابزارها را از وبسایت کتاب (theproductizebook.com) دانلود کرده‌ایم و برای دسترسی مخاطبان آنها را در صفحه این کتاب در وبسایت آریانا قلم قرار داده‌ایم —م.

و اغلب فناوری محور اشاره دارد که می توان آن را در قالب بسته فروخت. درست مانند خمیردندانی که می توانیم از مغازه بخریم، محصول نیز نام، مجموعه ای معین از ویژگی ها و مزایا، و قیمتی مشخص دارد.

تصور کنید شرکت مشاوره بازاریابی دارید و برای پیشبرد پروژه های مشاوره خودتان از پایگاه داده های هوشمند و روش های تحلیل داده استفاده می کنید. اگر این تحلیل داده ها فقط در کنار پروژه های مشاوره ای سفارشی فروخته شوند، سرعت رشد درآمد شرکت به سرعت افزایش تعداد کارکنان و آموزش آنها محدود خواهد بود.

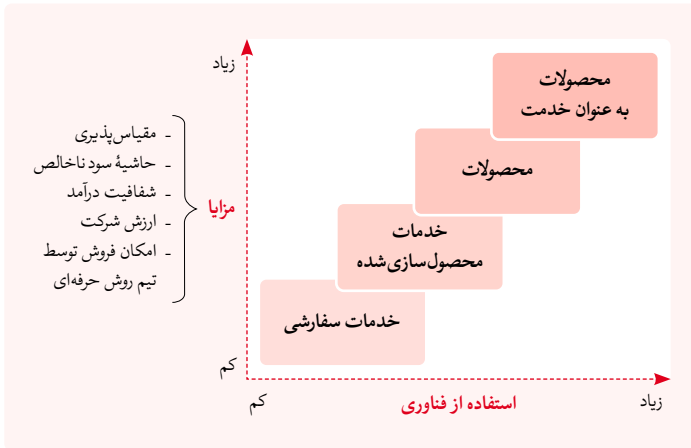
اما اگر شرکتتان یکی از بخش های خدمات سفارشی اش (یعنی پایگاه داده و روش های تحلیل داده) را به محصول تبدیل کند و در کنار خدمات سفارشی کمتر مقیاس پذیر (مانند زمان مشاوران شرکت) بفروشد، می تواند هم درآمدش را بیشتر کند و هم حاشیه سودش را بهبود دهد. برای این کار، پایگاه داده و تحلیل داده باید در قالب «محصول» روی درگاه خدماتی اختصاصی ای قرار بگیرند و شرکت ها از طریق عضویت در این درگاه بتوانند به آنها دسترسی پیدا کنند.

چنین سناریویی خیالی نیست؛ برعکس، برگرفته از نمونه ای در دنیای واقعی است که در آن یکی از کارفرمایان^۱ ما با توسعه محصولی مقیاس پذیر مشتریان جدیدی برای خود دست و پا کرد (نتیجتاً درآمدش افزایش یافت) و بعد آن محصول را با موفقیت روانه بازار کرد (که به افزایش حاشیه سود انجامید). هیچ یک از این کارها هم باعث نشدند خدمات مشاوره ای فعلی اش به خطر بیفتند؛ این همان نقطه بهینه کسب و کار است.

مراحل مختلف محصول سازی

برای اینکه درک بهتری از محصول سازی خدمات به دست بیاوریم، بد

1. clients



شکل ۱ نردبان نوآوری برای سازمان های خدماتی

نیست به مراحل مختلف محصول سازی در سازمان های خدماتی نگاهی بیندازیم. شکل ۱ چارچوب ساده نردبان نوآوری است که گزینه های مختلف محصول را نشان می دهد.

به موازاتی که از خدمات سفارشی^۱ در پایین سمت چپ به سمت محصولات به عنوان خدمت^۲ در بالا سمت راست حرکت می کنیم، استفاده از فناوری (محور افقی) و مزایا (محور عمودی) نیز افزایش می یابد. مزایا عبارت اند از بهبود حاشیه سود ناخالص، افزایش شفافیت درآمد و افزایش ارزش شرکت. باید متذکر شویم که لزومی ندارد این مراحل را به نوبت طی کنید، اما خیلی از سازمان ها چنین مسیری را دنبال می کنند. برخی سازمان ها جای «خدمات محصول سازی شده» یا «محصولات» یا حتی «محصولات به عنوان خدمت» از عبارت «خدمات مبتنی بر

1. Customized Services
2. Products as a Service

فناوری»^۱ استفاده می‌کنند. خدمات مبتنی بر فناوری مفهومی است که درک آن برای کارکنان آسان‌تر است و هم اینکه بر استفاده از فناوری برای مقیاس‌پذیری تأکید می‌کند.

صعود از نردبان نوآوری

بسیاری از سازمان‌ها خدمات سفارشی را در قالب خدمات متکی بر دانش و منابع انسانی ارائه می‌کنند. این مدل کسب‌وکار معمولاً سودآور است، اما مقیاس‌پذیر نیست، چون برای ارائه خدمت به کارفرمایان بیشتر باید نیروهای بیشتری استخدام کرد. همچنین این مدل بسیار «تعاملی» و متکی به افراد کلیدی است و کارفرما عملاً پول زمان و خبرگی مشاور/مشاور ارشد/شریک را می‌پردازد.

پله بعدی، خدمات محصول‌سازی شده، کماکان نیازمند جذب نیروهای بیشتری است، اما در زمینه فروش و عرضه نسبت به خدمات سفارشی به منابع کمتری نیاز دارد. خدمات محصول‌سازی شده استاندارد است، لذا تمام مشتریان تجربه‌ای یکسان را با قیمتی یکسان دریافت می‌کنند. این نوع خدمات به اجزای اصلی یا گام‌های فرایند تفکیک می‌شود و به صورت بسته‌هایی مشخص به فروش می‌رسد. برای مثال، دلبیوپیی کِزو (که بعدتر گوددی آن را خرید) با ارائه بسته خدمات ساخت وب‌سایت یا بهبود وب‌سایت مشاوره وردپرس را به محصول بدل کرد. مشتری به جای اینکه رودرو با مشاور صحبت کند تا وب‌سایت شرکتش را بسازد یا بهبود دهد بسته خدمات مورد نیازش را (با قیمتی ثابت) می‌خرد و تیم دلبیوپیی کرو خودش وب‌سایت را می‌سازد یا ارتقا می‌دهد. جزئیات بسته خدمات کاملاً مشخص است و لذا مشتری دقیقاً می‌داند چه چیزی را تحویل خواهد گرفت.

پله بعدی در نردبان نوآوری محصولات است. در اینجا ویژگی‌ها استاندارد می‌شوند و برای تجربه خرید «آماده مصرف» بسته‌بندی می‌شوند. یک نمونه از این محصولات همایشی با تاریخی مشخص است که هدفش جذب افراد علاقه‌مند به موضوعی خاص است. مثال دیگرش هم گزارش‌های حاضرآماده درباره روندهای صنایع مختلف است که افراد مختلف بنا به نیازشان می‌توانند آنها را بخردند و استفاده کنند.

در بالای نردبان نوآوری هم محصولات به عنوان خدمت قرار دارد. در اینجا، هم ارتباط با مشتریان ادامه دارد و هم خدمات کاملاً مدون و استاندارد است. همان مثال گزارش روندهای صنایع را در نظر بگیرید، اما این بار به جای اینکه مشتری فقط یک گزارش بخرد حق اشتراک می‌پردازد تا به مجموعه‌ای از گزارش‌ها و داده‌های مکمل دسترسی داشته باشد. خدمت ارائه مستمر و به‌روز اطلاعات به مشتری است و محصول هم خود اطلاعات استاندارد است.

بسیاری از سازمان‌های خدماتی در حال توسعه پلتفرم‌های فناوری مبتنی بر پرداخت حق اشتراک‌اند تا از آنها در کنار خدمات مشاوره‌ای سنتی‌شان استفاده کنند. برای مثال، خدمت ای‌آی‌پی پلاس شرکت اکسنچر مشاوره به شکل سنتی را با مجموعه‌ای از فناوری‌های هوش مصنوعی ترکیب می‌کند. ای‌آی‌پی پلاس پلتفرمی مبتنی بر فضای ابری است که مشتریان اکسنچر به شبکه فروشندگان همکار اکسنچر متصل می‌شوند و می‌توانند به ابزارها و برنامه‌های هوش مصنوعی دسترسی پیدا کنند. این پلتفرم عملاً نوعی «هوش مصنوعی به عنوان خدمت» است. اکسنچر از طریق مشارکت با فروشندگان فناوری از امکان ارائه هوش مصنوعی بر بستر ابر بهره می‌برد، آن‌هم بدون اینکه لازم باشد برای توسعه این فناوری‌ها در واحد مهندسی سازمان خودش سرمایه‌گذاری کند. به همین ترتیب، شرکای فناوری اکسنچر نیز بدون اینکه مجبور باشند

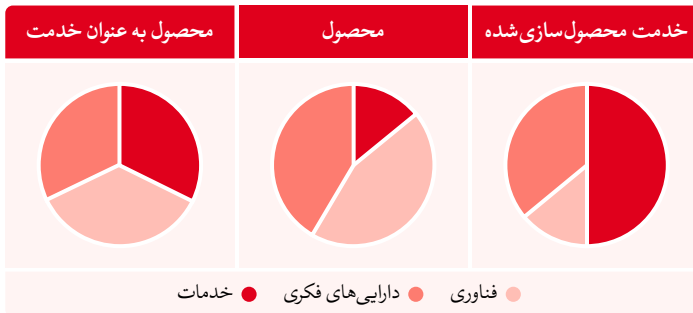
نوع محصول	توزیع	ارائه	مدل کسب و کار (قیمت گذاری)	مثال
خدمات سفارشی	یک به یک	حضور یا مجازی	زمان و مواد، پروژه یا پیش پرداخت	پروژه های مشاوره، خدمات نمایندگی
خدمات محصول سازی شده	یک به یک	حضور یا مجازی	تعاملی، قیمت گذاری به ازای هر محصول و ممکن است خدمات سطوح مختلفی داشته باشد (مثلاً پلاتینیوم، طلایی، نقره ای)	بسته خدماتی، کارگاه های آموزشی مدون یا جلسه های آموزشی
محصولات	یک به چند	حضور یا مجازی	تعاملی	همایش ها، گزارش های پژوهشی صنایع
محصولات به عنوان خدمت	یک به چند	مجازی	حق اشتراک	یادگیری به عنوان خدمت، داده به عنوان خدمت ^۱ ، نرم افزار به عنوان خدمت ^۲ ، هوش مصنوعی به عنوان خدمت، خدمات مبتنی بر عضویت

خودشان خدماتشان را بفروشند به مشتریان و بازارهای جدید دسترسی پیدا می کنند.^[۲] این اطلاعات را در جدول بالا خلاصه کرده ام.

سه مؤلفه تمام محصولات

خدمات محصول سازی شده، محصولات یا محصولات به عنوان خدمت موفق همگی از طریق ترکیبی متناسب از مؤلفه های زیر نیازی را در بازار برطرف می کنند:

1. learning as a service (LaaS)
2. data as a service (DaaS)



شکل ۲ نسبت های متغیر فناوری، دارایی فکری و خدمات برای انواع محصولات

- دارایی فکری (مثلاً محتوا، داده یا فرایندی اختصاصی)
 - فناوری (مثلاً برنامه کاربردی/رابط کاربری، ابزارها و تحلیل ها)
 - خدمات (مثلاً امور مشتریان، خدمات مشاوره و میز خدمت)
- دارایی فکری زیربنای محصول است، فناوری به مقیاس پذیری آن کمک می کند و ارائه خدمات به مشتری به آزادسازی ارزش کمک می کند. میزان حضور هر کدام از این مؤلفه ها در ترکیب نهایی بر اساس هدف نهایی مشخص می شود: آیا می خواهید خدمت محصول سازی شده، محصول یا محصول به عنوان خدمت ایجاد کنید؟ نسبت های متغیر فناوری، دارایی فکری و خدمات را برای انواع محصولات در شکل ۲ مشاهده می کنید.

اهمیت استراتژی نوآوری محصول

بهره گیری از استراتژی نوآوری محصول درهای جدیدی را به رویتان باز می کند تا بتوانید یک بخش هم اینک بزرگ از اقتصاد را به سرعت رشد دهید. بازار جهانی برای سازمان های خدمات حرفه ای در جهان حدود ۵/۷ تریلیون دلار است،^[۵] که حدود ۲۰۰ میلیارد دلار آن به خدمات مشاوره سنتی اختصاص دارد.^[۶] در دهه منتهی به کرونا، این شرکت ها شاهد

نرخ رشد مرکب سالانه بیش از ۷ درصد بودند.^[۷] با این تفصیل، چرا سازمان‌های خدمات حرفه‌ای باید محصول‌سازی را جزو استراتژی‌های اصلی خود در نظر بگیرند؟ مزایا و محرک‌های جذاب زیر را در نظر بگیرید. **مقیاس‌پذیری:** محصولات مقیاس‌پذیر کمک می‌کنند نرخ افزایش درآمد از نرخ افزایش هزینه‌ها پیشی بگیرد. اگر بخواهیم درآمد شرکتی در حوزه حسابداری را افزایش دهیم، باید با همان نرخ که مشتریان اضافه می‌شوند حسابداران هم به سازمان اضافه کنیم. حتی در این حالت هم کیفیت خدمت وابسته به نیروهای خدمات‌دهنده است. باید نیروهای استخدام کنیم، آنها را با فرهنگ سازمان همسو کنیم و خوب آموزش دهیم تا فارغ از اینکه چه کسی خدمات را ارائه می‌کند، کارفرماها تجربه کیفی یکسانی داشته باشند. در مقابل، به دلیل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با استخدام و آموزش و اطمینان از کیفیت ارائه‌شده به مشتریان، محصولات خوش‌ساخت و استاندارد قادرند به رشد (دست‌کم) دو یا سه‌برابری درآمد کنونی کمک کنند.

بهبود حاشیه سود: شرکت‌های متکی به «محصول» مانند ادوبی، گارتنر و بلومبرگ معمولاً حاشیه سود ناخالصی بین ۶۰ تا ۹۰ درصد دارند، در حالی که استاندارد صنعت برای سازمان‌هایی که خدمات حرفه‌ای سفارشی ارائه می‌کنند حدود ۴۰ درصد است.^[۸] این شرکت‌ها به سرمایه اولیه بیشتری برای توسعه محصول نیاز دارند (در فصل چهار در این باره بیشتر خواهیم گفت)، اما به مرور و با عرضه محصولات به بازار درآمدشان افزایش می‌یابد (مقیاس‌پذیر می‌شود) و به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز خواهد بود.

افزایش شفافیت درآمد: در پی شیوع کرونا، اقتصاد مبتنی بر حق اشتراک^۱ هم در حوزه محصولات مصرفی و هم صنعتی رکوردها را جابه‌جا

1. subscription economy

کرد. زورا، شرکتی که پرداخت مشتریان را مدیریت می کند، گزارش داد که طی ۸ سال گذشته درآمدهای کسب و کارهای مبتنی بر حق اشتراک، نسبت به همتایانشان در اس اندپی ۵۰۰، به طور متوسط ۵ برابر سریع تر رشد کرده است (۱۸٫۲ درصد در مقابل ۳٫۶ درصد).^[۹] خریداران به دلیل شفافیت بودجه و به روزرسانی های مستمر محصول (در مقابل منسوخ شدگی سریع آن) شیفته حق اشتراک اند؛ فروشندگان هم عاشق محصولات مبتنی بر حق اشتراک اند چون شفافیت درآمدی بی نظیری در اختیارشان می گذارد. برای مثال، شرکتی که با توسعه پلتفرم تجربه یادگیری آموزش هایی سفارشی ارائه می دهد و از طریق دریافت حق اشتراک برای محصولات «یادگیری به عنوان خدمت» کسب درآمد می کند محصولی مبتنی بر حق اشتراک ارائه می دهد. مثال دیگرش هم شرکت مشاوره بازاریابی است که گزارش های بازاریابی آماده مصرف را در قالب محصولات «داده به عنوان خدمت» عرضه می کند. از اینجا می فهمیم که مدل های قراردادی مرسوم شاید بتوانند به افزایش شفافیت درآمد کمک کنند، اما حاشیه سودشان به اندازه محصولات «به عنوان خدمت» نیست. ارزش گذاری بیشتر و آسان تر: ارزش شرکت های محصول و محصول به عنوان خدمت می تواند هشت برابر درآمدشان باشد، حال آنکه ارزش سازمان های خدمات حرفه ای سنتی تقریباً به همان میزان و در همان سطح درآمدشان است، زیرا شرکت های دسته اول حاشیه سود بیشتر و شفافیت درآمدی بهتری دارند.^[۱۰] همچنین در غیاب محصولاتی متمایز، ارزش سازمان های ارائه دهنده خدمات حرفه ای صرفاً با اتکا به متغیرهای کاملاً ذهنی — مانند قابلیت دفاع از دارایی های فکری، سطح روابط با مشتریان، میزان اتکا به ارتباطات بنیان گذاران، و دانش و مهارت های اعضای تیم — آشکار می شود.

تسریع دیجیتال سازی و استفاده از فناوری: فناوری فرصتی فراهم می کند تا خدمات را مقیاس پذیر کنیم و به ویژه از زمان شیوع همه گیری

کرونا بسیاری از مشتریان سازمان‌های خدماتی ترجیح می‌دهند خدمات را به صورت مجازی دریافت کنند. اخیراً ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، هم بر این موضوع تأکید کرده است: «کرونا چنان بر تمام ابعاد کار و زندگی ما سایه انداخته که فقط ظرف دو ماه به اندازه دو سال شاهد تحول دیجیتال بوده‌ایم.»^[۱۱] عرضه دیجیتال عموماً با عرضه خودکار همراه می‌شود و کم‌کم می‌کند بیش از پیش مقیاس‌پذیر شویم.

افزایش رقابت و برهم‌زندگی: تقریباً تمام شرکت‌های سنتی که خدمات حرفه‌ای ارائه می‌دهند و با آنها همکاری می‌کنم در معرض تهدید استارت‌آپ‌های اول دیجیتال^۱ هستند، استارت‌آپ‌هایی که با ارائه خدماتی در کنار محصولاتشان مشغول توسعه سبد خودشان‌اند. برای مثال، وقتی ارائه‌دهندگان نرم‌افزارهای اتوماسیون بازاریابی وارد حوزه ارسال پیام‌های اختصاصی می‌شوند که با فناوری هوش مصنوعی تولید شده‌اند، عملاً با مؤسسه‌های تبلیغاتی سنتی وارد رقابت می‌شوند. برای مثال پالانتیر، شرکت فعال در حوزه تحلیل داده، پلتفرم نرم‌افزاری خودش به نام پالانتیر فاندری را با خدمات مشاوره سفارشی ترکیب کرده است و مجوز استفاده از آن را در قالب بسته‌ای اطلاعاتی در اختیار کارفرماهایش می‌گذارد.^[۱۲] وقتی مشتری محصولی را از فروشنده‌ای می‌خرد و آن را در جریان‌های کاری سازمانش ادغام می‌کند و کارکنانش را برای استفاده از آن آموزش می‌دهد، آنگاه احتمالش بسیار زیاد است که خدمات تکمیلی را هم از همان فروشنده نرم‌افزار بخرد تا اینکه بخواهد با شرکتی صرفاً خدماتی کار کند.^[۱۳] لذا شرکت‌های نرم‌افزاری انگیزه مالی بیشتری دارند که خدمات بیشتری توسعه دهند و به مشتریان فعلی بفروشند.^[۱۴]

۱. digital-first start-ups: این استارت‌آپ‌ها برای حل مشکلات و ایجاد ارزش برای مشتریان بر استفاده از فناوری‌های دیجیتال متمرکزند - م.

سایمون فروئر، مدیرعامل چلنجر (سازمانی فعال در عرصه آموزش و مشاوره و فناوری فروش)، این وضعیت را خیلی خوب توضیح داده است: «موضوع فقط افزایش رقاباتی مشابه نیست، بلکه با عرضه طیف متنوع تری از راهکارها مواجهیم. امروزه گزینه‌هایی که در دسترس خریداران سازمانی قرار دارد بسیار متنوع‌تر از قبل است. ما دیگر فقط با چهار شرکت تراز اول آموزش فروش مقایسه نمی‌شویم، بلکه با تمام چیزهایی مقایسه می‌شویم که ممکن است بر فروش و بهره‌وری تأثیر بگذارند.»

شرکت سی بی اینسایتس اخیراً دریافته است که شرکت‌های سنتی ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای به شدت در معرض برهم‌زنندگی قرار دارند. برای مثال، هزینه مشاوره هنوز عمدتاً بر مبنای ساعت کار محاسبه می‌شود، نه بر اساس ارزشی که ارائه می‌شود. تازه، «افزایش شتاب تغییرات فناوریانه بدین معناست که توصیه‌های مشاوران سریع‌تر از قبل و تقریباً بلافاصله قدیمی و منسوخ می‌شوند».^[۱۵]

سورن کاپلان، نویسنده مزیت پنهان^۱ و از متفکران برجسته استراتژی و نوآوری کسب‌وکار، اشاره می‌کند که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات کسب‌وکاری که ویژگی‌های زیر را دارند، به‌ویژه در دوران پس از کرونا، به شدت در معرض برهم‌زنندگی قرار دارند:

- برای انجام کارهای محاسباتی کاملاً به نیروی انسانی متکی‌اند (زیرا کامپیوترها خیلی بهتر از عهده این کارها برمی‌آیند).
- ارزششان ناشی از عدم تقارن اطلاعات است (یعنی، چیزهایی را می‌دانند که مشتری نمی‌داند — مزیتی که حفظ آن در عصر اینترنت و با ظهور شبکه‌های خبره نظیر گُلْمِن ریسرچ کاری به مراتب دشوار است).

• ارزششان متکی بر تیمی از «اجراکنندگان» است (زیرا مشتریان این خدمات امروز می‌توانند تخصص و نیروی انسانی را مستقیماً از خدمات «اُبرانسانی»^{۱۶}، یعنی پلتفرم‌های نیروی کار آزاد نظیر آپ‌وُِرک، تأمین کنند. در ضمن، کرونا تمام مزیت‌های حضور فیزیکی را از بین برده است و حالا اکثر افراد با دورکاری کنار آمده‌اند).

• نمی‌توانند به‌خوبی با عرضه دیجیتال سازگار شوند و حضور دیجیتال آنها صرفاً به ویدئوکنفرانس و ابزارهای همکاری محدود می‌شود. «تمایز واقعی... حاصل طراحی محصولاتی مبتنی بر فناوری‌های نوظهور نظیر نرم‌افزارهای بی‌نیاز از کدنویسی و هوش مصنوعی است و هدف از طراحی آن نیز ایجاد مجموعه‌ی روش‌های دیجیتالی جدیدی است که فرایندهای کاری زیربنایی مشتریان را متحول می‌کند.»^[۱۶]

• به پروژه‌هایی متکی‌اند که فقط یک بار انجام می‌شوند و تمام می‌شوند، نه راهکارهایی که (از طریق پرداخت حق اشتراک) تا مدت‌ها بعد از اتمام پروژه‌های اولیه نیز تداوم دارند.^[۱۷]

تغییر در رفتار خرید مشتریان صنعتی: مصرف‌کنندگان بازارهای مصرفی مدت‌هاست عادت کرده‌اند که محصولات را بلافاصله و به شکل آنلاین بخرند و وارد تعامل شوند و خریداران صنعتی نیز اخیراً با این وضعیت انس گرفته‌اند. این امر بدین معناست که سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای فرصت دارند تا به جای جذب مشتری از طریق تکنیک‌های بازاریابی و فروش، از طریق تعاملاتی ساده (مثلاً کتاب، ارزیابی، آموزش آنلاین یا مجموعه داده‌ها) با مشتریان صنعتی جدیدی آشنا شوند. به عبارتی، با فروش محصولی کوچک و سپس گسترش ارتباط به سطحی

بالاتر و محصولات گران تر و پروژه های مشاوره سفارشی می توان ارتباط را توسعه داد. ضمناً وقتی مشتری محصولی می خرد، رابطه تازه آغاز می شود و با پیاده سازی استراتژی صحیح، ایجاد صمیمیت و ارائه خدمات کیفی می توان این خریدهای یک باره را به روابط خدماتی بلندمدت و عمیق بدل کرد.^[۱۸]

حفظ کارکنان: بیایید صادق باشیم: مبادله زمان یا ظرفیت با پول و چانه زنی مداوم برای فروش کاری توان فرساست. مدل سنتی ارائه خدمات حرفه ای باعث می شود حفظ بهترین نیروها دشوار شود (مدل فروش/ارائه/فروش/ارائه بسیار خسته کننده است) و برنامه ریزی برای رشد کارچندان راحتی نباشد.

کاهش وابستگی به افراد کلیدی: محصول سازی یکی از جنبه های کلیدی استراتژی رشد سازمان های خدمات کسب و کاری است. اگر جریان درآمدی شما به تیمی از خبرگان متکی است، آنگاه حیات و ممات شما هم وابسته به دانش و مهارت هایی است که این افراد با خود می آورند. یک بار مدیرعاملی به من گفت، «ظرفیت کارشناسی ما تماماً در نیروی انسانی ما نهفته بود. مشاوران و مربیان و تسهیلگران همگی بر اساس خبرگی خودشان عمل می کردند. مقیاس پذیری و رشد در این مدل بدون اینکه نیرویی به تیم اضافه کنیم بسیار دشوار است.»

امیدوارم فهرست بالا، خاصه در دوران شیوع کرونا، ادله ای مستحکم برای اثبات ضرورت استراتژی محصول باشد. مهم ترین درس این همه گیری برای ما این بود که فهمیدیم سازمان ها باید چالاک و مشتاق تغییر باشند تا بتوانند نیازهای متغیر کارفرماها و مشتریان را برآورده کنند. شرکت ها با سرعتی سرسام آور مشغول حرکت به سمت عرضه دیجیتال اند، اما آنچه یاد می گیرند - و چه بسا خیلی از سازمان ها از قبل می دانستند - این است که دیجیتال سازی و محصول سازی صرفاً شیوه هایی هوشمند برای عبور از دل بحران ها نیستند. چنان که در مقاله اخیر مکنزی اشاره شده

است، «در طی بحران اخیر، کسب و کارها سریع‌تر و بهتر از چیزی عمل کردند که چندین ماه پیش حتی در رؤیا هم نمی‌دیدند. حفظ همین تصور از امکان‌پذیری منبعی پایدار برای مزیت رقابتی خواهد بود».^[۱۹]

گام‌های اجرایی

۱. ابتدا جایگاه محصولات و خدمات خود را در نردبان نوآوری مشخص کنید. سپس ایده‌های محصولات و خدمات جدیدی را که در نظر دارید مشخص کنید. کدام ایده‌ها جذاب‌ترین مزایا را دارند؟ چگونه می‌توانید از فناوری برای بهبود این مزایا بهره بگیرید؟
۲. چرا در پی محصول‌سازی هستید؟ نگران تهدیدهای رقابتی هستید؟ اگر بله، با چه نوع تهدیدهایی روبه‌رو هستید؟ شاید هم محصول‌سازی را راهی برای خلق فرصت می‌دانید... اگر این طور است، کدام مزایا بیشترین اهمیت را برای شما، سهام‌داران و کارکنانتان دارند؟

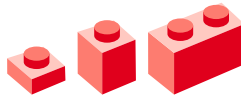
فصل اول

هفت اشتباه مهلک محصول سازی

- 01 SATURDIE
- 02 SUNDIE
- 03 MONDIE
- 04 TUESDIE
- 05 WEDNESDIE
- 06 THURSDIE
- 07 FRIDIE

فصل ۱

هفت اشتباه مهلك محصول سازی



برخورداری از استراتژی محصول سازی برای رشد و رقابت پذیری از همیشه پراهمیت تر شده است، هرچند اجرای صحیحش کار آسانی نیست. برآورد می شود نرخ شکست محصول چیزی بین ۴۰ درصد^[۲۰] تا ۷۰ درصد^[۲۱] باشد. در ضمن، با اینکه ۷۲ درصد مدیران فشار رقابتی را برای ساخت و عرضه محصولات فناوری محور و داده بنیان احساس می کنند، پژوهش ها نشان می دهد تنها حدود یک سوم این محصولات دیجیتالی به موفقیت می رسند.^[۲۲]

چرا؟

قبلاً هم گفتم که حرکت از خدمات به سمت محصولات مستلزم بهره مندی از مجموعه خاصی از مهارت ها، فرایندهای کسب و کار و سرمایه گذاری هایی است که فراتر از چیزی است که اکثر سازمان های خدماتی معمولاً در اختیار دارند. توسعه و تجاری سازی محصولات جدید معمولاً فراتر از مهارت های کلیدی، فرایندها و ذهنیت سازمان هایی است که خدمات بسیار سفارشی ارائه می کنند. محصول سازی خدمات عموماً مستلزم این است که سازمان طرز فکرش را درباره نحوه کارکرد خودش و چگونگی ارزش آفرینی برای مشتریان عوض کند. چنین تغییری اصلاً آسان نیست.



شکل ۳ هفت اشتباه مهلک محصول سازی

سازمان ها در این مسیر اغلب مرتکب هفت اشتباه کلیدی می شوند که من آنها را هفت اشتباه مهلک محصول سازی می نامم (شکل ۳). خوشبختانه، برای اجتناب از هر کدام از این اشتباهات راه هایی وجود دارد که اکثر سازمان ها می توانند آنها را به راحتی اجرا کنند.

اشتباه شماره ۱: برداشتن سنگ بزرگ

بسیاری از سازمان ها در راه توسعه محصول جدید پولشان را از دست می دهند و/یا از رقبا عقب می مانند، چون خیلی طول می کشد تا محصولی را بسازند و روانه بازار کنند. بدتر از آن، روی محصولی که چندان تناسبی با بازار ندارد بیش از حد سرمایه گذاری می کنند. این سازمان ها معمولاً از فرایندهای طولانی توسعه آشناری و مبتنی بر «مرحله-دروازه» استفاده می کنند تا به مرحله بعدی سرمایه گذاری بروند.

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب *محصول سازی* یا سفارش نسخه کامل آن به وب سایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید

PRODU- -CTIZE!

Eisha Tierney-
Armstrong

وقتی هر مشتری جدید به زمان، انرژی و نیروی بیشتری نیاز دارد، رشد کسب و کار دیر یا زود به سقف خود می‌رسد.

محصول‌سازی نشان می‌دهد چگونه دانش، تجربه و خدمات به محصولاتی مقیاس پذیر تبدیل می‌شود؛ محصولاتی که بتوانند با همان منابع، برای مشتریان بیشتری ارزش خلق کنند.



برای اطلاع از قیمت و معرفی کتاب ▶ «اسکن کنید»