



BARAYAND  
انتشارات برآیند



# مشتریان گرسنه

نقشه راهی برای نوآوری مشتری محور

نویسندگان:

استیفن وانگر - جسیکا واتمن - دیوید فاربر

مترجمان:

صدرا امامی - محمد جوادی قاضیانی



سرشناسه: وانکر، استیون  
Wunker, Stephen

عنوان و نام پدیدآور: مشتریان گرسنه: نقشه راهی برای نوآوری مشتری محور / نویسندگان استیفن وانکر، جسیکا واتمن، دیوید فاربر؛ مترجم صدرا امامی، محمد جوادی قاضیانی؛ ویراستار علمی عادل طالبی؛ ویراستار خدیجه ادهم.

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۱۸۰ ص: مصور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۴۶-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Jobs to be done: a roadmap for customer-centered innovation, 2017.

موضوع: خلاقیت در کسب و کار

موضوع: Creative ability in business

موضوع: فرآورده‌های جدید

موضوع: New products

موضوع: هزینه کارایی

موضوع: Cost effectiveness

موضوع: مصرف‌کنندگان -- رضایت

موضوع: Consumer satisfaction

شناسه افزوده: فاربر، دیوید آر، ۱۹۵۶ - م.

شناسه افزوده: Farber, David R

شناسه افزوده: واتمن، جسیکا

شناسه افزوده: Wattman, Jessica

شناسه افزوده: امامی، صدرا، ۱۳۷۰-

شناسه افزوده: Emami Ale Agha, Sadra

شناسه افزوده: جوادی قاضیانی، محمد، ۱۳۷۲- مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶- ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel

رده بندی کنگره: ۵۳ HD

رده بندی دیویی: ۵۰۳۸/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۸۲۰۰۹

وضعیت رکورد: فیبا



## مشتریان گرسنه

نقشه راهی برای نوآوری مشتری محور

نویسندگان: استیفن وانکر، جسیکا واتمن، دیوید فاربر

مترجمان: صدرا امامی، محمد جوادی قاضیانی

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: خدیجه ادهم

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: بابک قادری

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۷۸۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۴۶-۰

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم

الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۲۷۶۵

تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

• همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً

برای نشر برآیند محفوظ است.

• استفاده از بخش‌هایی از متن

کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن

مجاز است.

## سخن ناشر

در یک اقتصاد چالش برانگیز و با وجود رقبای بسیار، نوآوری کاری بس دشوار است. از میان چندین محصول جدیدی که از سوی یک شرکت به بازار معرفی و ارائه می‌شود، گاه فقط یک محصول به اصطلاح گل می‌کند و بر روند توسعه کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. در این بازار نابسامان و پُرچالش باید ایده‌هایی ارائه داد که بتوانند بر مشتری تأثیر بگذارند. وقتی در حال راه‌اندازی کسب‌وکاری جدید هستیم یا می‌خواهیم کسب‌وکار قدیمی مان را به‌روز کنیم، بسیار مهم است بتوانیم به جهان از دریچه‌های دید متفاوت نگاه کنیم. به این ترتیب می‌توانیم پدیده‌ها را به‌روشی متفاوت بررسی کنیم و شاید بتوانیم طرحی نو دراندازیم؛ طرحی که ما را از رقبا پیش بیندازد. هر کسب‌وکاری به‌دنبال چشم‌اندازی است که از طریق آن بتواند بازارها، نیازها، مشتریان و رقبای خود را به‌طور متفاوتی ببیند و با این کار، نوآوری و سودآوری را افزایش دهد و موقعیت‌های مختلف را به‌دقت پیش‌بینی کند.

نظریه «کارهایی که باید انجام شوند» یا همان «Jobs to Be Done» کمک می‌کند بتوانید به زاویه دید متفاوتی در کسب‌وکارتان دست یابید. توانایی توسعه نوآورانه کسب‌وکار، با تمرکز بر خصوصیات جامعه‌شناختی مشتری یا ویژگی‌های محصول به دست نمی‌آید، بلکه مهم کاری است که مشتری برای پیشرفت خود می‌خواهد به انجام برساند. دیگر درست نیست که بازارها را با توجه به ویژگی‌های محصولات تعریف کنیم. نیازها نیز نمی‌توانند به خوبی این دسته‌بندی را انجام دهند، بلکه کار مشتریان، انگیزه‌ها و شاخص‌های موفقیت آن‌ها می‌توانند فضای رقابت و مشتریان را برای شما مشخص کنند. با نظریه «کارهایی که باید انجام شوند» طراحی محصول، توسعه کسب‌وکار و بازاریابی متحول می‌شود.

با اینکه داشتن چنین چشم‌اندازی برای کسب‌وکارهای ایرانی بسیار مفید و لازم است، تاکنون کتابی مدون در این باره منتشر نشده است. از این رو تصمیم گرفتیم این کتاب را برای مخاطبان فارسی‌زبانان ترجمه و منتشر کنیم. اینکه صرفاً بازار را بررسی کنیم و ایده‌هایی را به کار بگیریم که ممکن است بر مشتری تأثیر بگذارد و نظر او را جلب کند، استراتژی معمولی و دسترس‌پذیری است. در بازار رقابتی این روزها باید تمایز بیشتری ایجاد کرد. تغییری ساده در نگاهمان به مشتریان، فرصت‌های پنهان بسیاری را به وجود می‌آورد. امیدوارم انتشار این کتاب گامی باشد در جهت ایجاد این تمایز و نوآوری در ارائه محصولات و خدمات که موفقیت کسب‌وکارها در گروی آن است.

بسیار تلاش کردیم تا کتابی مفید و درخور مخاطبان نشر برآیند منتشر کنیم. می‌دانیم کاستی‌هایی در کارمان هست. بر این باوریم نقد، مایه بالندگی است، پس، چشم‌انتظار پیشنهادها و انتقادهای شما مخاطبان گرامی هستیم. ما را همراهی کنید تا با هم و در کنار هم یاد بگیریم و رشد کنیم.

عادل طالبی

خرداد ۱۴۰۰



## سخن مترجم

**مشتریان من چه کسانی هستند؟ چه می خواهند؟ محصول یا خدمات با کدام ویژگی ها را خریداری می کنند؟**

اگر نگوییم نخستین گام، یکی از نخستین گام ها برای راه اندازی کسب و کار جدید یا توسعه آن، در صورتی که صرفاً محصول فعلی را در بازاری جدید ارائه نمی دهید، پاسخ به همین پرسش هاست؛ پرسش هایی که در ظاهر ساده اند اما هنگامی که دقت می کنیم، متوجه می شویم پاسخ دادن به آن ها امری دشوار است. به احتمال زیاد، پس از این پرسش ها، پرسش های بعدی مطرح می شوند: **رقبای کسب و کار من کدام افراد یا کسب و کارها هستند؟ چه محصول یا خدمتی ارائه می دهند؟ چرا مشتریان محصول یا خدمت من را بخردند و محصول رقبای رانه؟** قاعدتاً شما همین حالا هم می گویند: «خب تحقیقات بازار و تحلیل داده ها برای همین است.» و برای تکمیل جمله قبل این موارد را اضافه می کنید: «ما می توانیم مصاحبه کنیم، پرسش نامه هایی را میان مشتریان خود یا مشتریان رقبای پخش کنیم و گروه کانونی تشکیل دهیم و در نهایت به پاسخ برسیم.» من هم بر این باورم این ها فرایند خوبی است، اما متأسفانه باید بگویم همیشه ما را به پاسخ نمی رساند. هنگامی که خود مشتریان ندانند چه می خواهند شما می خواهید چه کار کنید؟ هنری فورد در این زمینه جمله معروفی دارد: «اگر از مردم می پرسیدم چه می خواهید، می گفتند اسب های سریع تر.» از سوی دیگر، تا به حال فکر کرده اید به جز رقبای مستقیم چه رقبایی دارید؟ فرض کنید شما مدیر بخش ایکس باکس مایکروسافت هستید. در نگاه اول رقبای شما پلی استیشن و نینتندو هستند؛ اما در واقع آمازون و گوگل نیز رقیب شما به حساب می آیند؛ رقبای بزرگ تر. آن ها رقبای بزرگ تری محسوب می شوند، زیرا در حال گسترش زیرساخت های ابری برای اجرای بازی ها هستند و در نتیجه بخش بزرگی از افراد می توانند مشتری صنعت بازی شوند و اگر شما فکری برای آن نکنید، درآمدی هم از آن بازار بزرگ نخواهید داشت. علاوه بر گوگل و آمازون، نتفلیکس نیز رقیب شماست؛ چون مشتری شما می تواند به جای انتخاب بازی برای سرگرمی و گذراندن وقت، دیدن فیلم و سریال با دوستان خود را جایگزین کند. به نظر من حالا باید به پرسش های ابتدای متن بازگشت: **مشتریان من چه کسانی هستند؟ چه می خواهند؟ چرا پول خود را به من بدهند و محصولات و خدمات من را تهیه کنند؟**

اگر شما نیز به عنوان کارآفرین، مدیر، توسعه دهنده کسب و کار، استراتژیست، مسئول دپارتمان تحقیقات بازار یا هر موقعیت کاری دیگری با این پرسش ها روبه رو هستید؛ نظریه «**کارهایی که باید انجام شوند**»<sup>۱</sup> چارچوب فکری را به شما ارائه می دهد تا پاسخ این پرسش ها را به دست آورید.

ترجمه این کتاب و معرفی این نظریه نیز به همین منظور بوده است. من در جایگاه توسعه‌دهنده کسب‌وکار هنگام شروع پروژه‌های توسعه از مدیران و کارآفرینان این پرسش‌ها را مطرح می‌کردم و در اکثر اوقات پاسخ‌های دقیقی دریافت نمی‌کردم. نبود یک کتاب به زبان فارسی که بتواند در این زمینه نگرش فعالان اقتصادی را شکل بدهد و هم‌زمان راهنمایی برای آن‌ها باشد سبب شد که این کتاب را به کمک محمد جوادی قاضیانی ترجمه کنیم. این کتاب با رویکردی کاربردی و به‌صورت گام‌به‌گام با شما همراه می‌شود تا با فهم دقیق مشتری، طراحی محصول را بر اساس نظریه کارهایی که باید انجام شوند پیش ببرید.

پس از توضیح دادن ایده اصلی کتاب باید نکته‌ای درباره شماره گذاری‌ها در متن بیان کنم. این کتاب بخشی با عنوان یادداشت‌ها دارد. در این بخش نویسندگان مرجع آمارها و اطلاعات ارائه‌شده را ذکر کرده‌اند. اعداد مربوط به این بخش، با اعداد فارسی و داخل کروشه آورده شده‌اند. به‌جز این اعداد، از شماره گذاری فارسی برای پانوشت‌ها استفاده شده است؛ این کتاب در زبان انگلیسی هیچ پانوشتی ندارد و همه پانوشت‌های کتاب برای فهم بهتر متن و نیز تلفظ دقیق نام‌های انگلیسی درج شده‌اند.

وظیفه خود می‌دانم از افرادی که به من در ترجمه این کتاب کمک کردند تشکر کنم. از سرکار خانم مریم حبیبی برای پیگیری‌های مستمر و دقتشان در نمونه‌خوانی و نیز از سرکار خانم خدیجه ادهم برای ویراستاری تشکر کنم و صد البته از محمد جوادی که با همراهی‌اش این کتاب شکل گرفت.

کوتاه‌اندیشی است که مشکلات فضای کسب‌وکار در ایران را که بر اثر سیاست‌گذاری‌های اشتباه به وجود آمده است نادیده بگیرم؛ ولی امیدوارم این کتاب بتواند اثر هر چند کوچکی بر نگرش فعالان اقتصادی کشورم بگذارد و آن‌ها با استفاده از این کتاب و البته با تلاش و پشتکار خود محصولات و خدمات بهتری را نه فقط برای بازارهای داخلی که برای بازارهای صادراتی بیافرینند و از پس این فعالیت‌ها و تلاش‌ها، اقتصاد ایران موقعیت مناسبی در اقتصاد جهانی به دست آورد.

صدر امامی

اردیبهشت ۱۴۰۰



## تمجیدها از کتاب مشتریان گرسنه

«ویژگی خاص مشتریان گرسنه این است که به خوبی شکاف بین فهم بینش مشتری و ارائه استراتژی را در فرایند طراحی محصول از بین می‌برد. این کتاب سرشار از ترفندها و مثال‌هایی است که نه تنها شناختن از مشتریان را عمیق‌تر می‌کند، بلکه این دانش را به برنامه کارآمدی برای پیروزی در بازار تبدیل می‌کند.»

**جان دوک<sup>۱</sup>، مدیر استراتژی سازمانی، پت اسمارت<sup>۲</sup>**

«مشتریان گرسنه، روش تازه و بسیار ساده‌ای را برای کشف نیازهای پنهان مشتریان ارائه می‌کند، از جمله نیازهایی که مشتریان نمی‌توانند به راحتی بر زبان بیاورند.»

**ویجای کریش<sup>۳</sup>، مدیر کل اینترنت اشیاء، سیسکو<sup>۴</sup>**

«کتاب مشتریان گرسنه را برای این دوست دارم که صرفاً ایده‌هایی برای طراحی محصول را بررسی نمی‌کند بلکه به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید با داده و شناختی که از مشتریان دارید، در شیوه کار و ارزش آفرینی‌تان تجدیدنظر کنید.»

**برایان نیومن<sup>۵</sup>، نایب رئیس اجرایی عملیات جهانی، پپسی کو<sup>۶</sup>**

«مشتریان همیشه نمی‌توانند بگویند که چه چیزی زندگی‌شان را بهتر می‌کند؛ بنابراین باید دقیق‌تر و عمیق‌تر به دنبال اطلاعات بگردید. مشتریان گرسنه نشان می‌دهد که چگونه با نوآوری می‌توانید به تقاضای مشتریان پی ببرید. همه شرکت‌ها، در هر اندازه‌ای، می‌توانند با استفاده از روش‌های گفته شده در کتاب مشتریان گرسنه محصولاتی بسازند که کارهای مشتری را به انجام برساند و مشتریان به سرعت محصولات قبلی را کنار بگذارند.»

**استیسی ماهر بال<sup>۷</sup>، مدیر مرکز برتر بینش‌های مشتری و نوآوری، کلوروکس<sup>۸</sup>**

«در استارت‌آپ‌های خودم و مشتریان بزرگی که پشتیبانی می‌کنم، دیده‌ام که نوآوران با فرایند مشقت‌بار آزمون و خطا به عمق فرایند نوآوری پی می‌برند، زیرا این کتاب را نداشته‌اند. مشتریان گرسنه برای تمام کسانی که به دنبال موفقیت‌اند، واجب است. نوآوری موفقیت‌آمیز هیچ‌وقت در

1. Jon Duke

2. PetSmart

3. Vijay Krish

4. Cisco

5. Brian Newman

6. PepsiCo

7. Staci Maher Ball

8. Clorox

خلأ رخ نمی دهد. مشتریان گرسنه با ارائه الگوها و روش های خلق محصولات تازه، در حد قوانین ایده پردازی ایدئو<sup>۱</sup> و داستان کاربر در مدیریت پروژه<sup>۲</sup> چاپک<sup>۳</sup> است. از آن کتاب هایی است که باید همیشه روی میزتان باشد تا بارها به آن رجوع کنید.»

جان فرانک<sup>۴</sup>، بنیانگذار و مدیر ارشد اجرایی، دیفئو<sup>۴</sup>

«عاشق این کتابم و خیلی دوست دارم که به آن 'نقشه راه' گفته می شود. این کتاب دقیقاً یک نقشه راه است. این کتاب برای هر شرکتی که به دنبال رشد نوآوری محور است، مفید خواهد بود.»  
لیسا مایکلس<sup>۵</sup>، مدیر ارشد مراقبت حیات، شرکت خدمات درمانی موزاییک<sup>۶</sup>

«خواندن مشتریان گرسنه برای تمام کارآفرینان 'واجب' است. این کتاب سیستم کاربردی و معتبری را برای تولید ایده های جدید یا آزمایش ایده های کنونی تان ارائه می کند.»

ناتان ایگل<sup>۷</sup>، بنیان گذار و مدیر ارشد اجرایی، جانا<sup>۸</sup>

«مشتریان گرسنه فرایندی را برای بازنگری وضعیت فعلی و ایجاد طرح های تحول آفرین ارائه می کند که در تمامی حوزه ها، از جمله حوزه علوم طبیعی کاربرد دارد.»

دکتر اولیور رویس<sup>۹</sup>، رئیس نوآوری خدمات درمانی و مدل کسب و کار، بوهرینگر انگلهاپیم<sup>۱۰</sup>

«شرکت ها معمولاً نمی پرسند که باید به چه سوآلی پاسخ دهند. بررسی کامل این پرسش که مشتری می خواهد چه کاری را به سرانجام برساند، امکان نوآوری پیوسته و رویکردی نوین و پایدار برای طراحی راه حل مناسب مشتریان فراهم می کند. این کتاب راهنمای جامعی برای به کارگیری تفکر خلاقانه و متمرکزی است که نتایج فوق العاده ای را برای مشتریان و شرکت هایی که در حال کمک به مشتریان اند، در پی دارد.»

جنت گورگاس<sup>۱۱</sup>، مدیر ارشد استراتژیک، گرن تورتنتن<sup>۱۲</sup>

- 
1. IDEO
  2. Agile
  3. John Frank
  4. Diffèo
  5. Lisa Michaelis
  6. Mosaic Healthcare
  7. Nathan Eagle
  8. Jana
  9. Dr. Oliver Reuss
  10. Boehringer Ingelheim
  11. Jeanette Gorgas
  12. Grant Thornton LLP

## درباره نویسندگان

### استیفن وانگر

استیفن وانگر مدیرعامل شرکت مشاوره نیومارکتس<sup>۱</sup> است. او متخصص بازارهای نوظهور است و در مشاوره اش استراتژی‌های پیچیده را با مهارت‌های کارآفرینی ترکیب می‌کند. او نویسنده کتاب *تسخیر بازارهای نوظهور: چگونه شرکت‌های هوشمند فرصت‌های خاصی را می‌سازند است*<sup>۲</sup>. این کتاب یکی از پنج کتاب برتر سال ۲۰۱۱ در حوزه کسب‌وکار است. استیفن سابقه طولانی در سرمایه‌گذاری‌های موفق برای شرکت‌های خودش و مشتریان دارد.

در زمینه مشاوره، استیفن یکی از همکاران دیرینه استاد دانشگاه کسب‌وکار هاروارد، یعنی کلایتون کریستینسن در طراحی شرکت مشاوره نوآوری اش، یعنی اینوسایت<sup>۳</sup> بود. او در نوشتن دو مقاله با پروفسور کریستینسن همکاری کرد و در تألیف کتاب *نسخه تجویز نوآور*<sup>۴</sup> کریستینسن در حوزه خدمات درمانی او را همراهی کرده است. او چند سال هم به مشاوره در دفاتر بوستون و لندن شرکت بین‌اند کمپانی<sup>۵</sup> مشغول بود. او شرکت نیومارکتس را در ۲۰۰۹ تأسیس کرد. در حوزه بازارهای نوظهور، او مرتباً در نشریاتی مانند فوربز، مجله هاروارد بیزینس ریویو و فایننشال تایمز مطلب می‌نویسد. او همچنین در شبکه‌های بلومبرگ و بی‌بی‌سی حضور یافته و یکی از سخنرانان مدعو در دانشکده کسب‌وکار دارتموث تاک<sup>۶</sup> بوده است.

در حوزه کارآفرینی و سرمایه‌گذاری سازمانی، استیفن یکی از بنیانگذاران سایت یوزیت بود که برترین وب‌سایت امتیازدهی و نظردهی در آفریقا است. قبل از آن، او مدتی مدیرعامل شرکت سل پی<sup>۷</sup> بوده است. استارت‌آپ سل پی توسط شرکت تلفن همراه آفریقایی سل تل تأسیس شد و در نهایت به گروه خدمات مالی فرست رند<sup>۸</sup> آفریقای جنوبی فروخته شد. او پیش از فروش سل تل به زین کویت<sup>۹</sup>، مدیر توسعه کسب‌وکار این شرکت بود. همچنین، او مدیر ارشد اجرایی شرکت برین استورم<sup>۱۰</sup> بوده است. برین استورم یک شرکت تولید نرم‌افزار موبایل است که استارت‌آپ

- 
1. New Markets Advisors
  2. Capturing New Markets: How Smart Companies Create Opportunities Others Don't
  3. Innosight
  4. Innovator's Prescription
  5. Bain and Company
  6. Dartmouth's Tuck
  7. Celpay
  8. FirstRand
  9. Zain of Kuwait
  10. Brainstorm

استیفن یعنی سیورفون<sup>۱</sup> را خریداری کرده است. در همین حوزه، او یکی از مؤسسان انجمن جهانی بازاریابی بر پایه تلفن همراه بود و یکی از پیشگامان توسعه صنعت بازاریابی بر پایه تلفن همراه است. پس از ترک شرکت بین، او وارد شرکت بریتانیایی سایون پی ال سی<sup>۲</sup> شد که در زمینه الکترونیک فعالیت داشت و در سرمایه‌گذاری مشترک با موتورولا، مسئول ساخت یکی از اولین گوشی‌های هوشمند دنیا بود.

استیفن دارای مدرک ام‌بی‌ای از دانشکده کسب و کار هاروارد، مدرک کارشناسی ارشد مدیریت عمومی از دانشگاه کلمبیا و فارغ التحصیل ممتاز دوره لیسانس دانشگاه پرینستون است.

### جسیکا واتمن

دکتر جسیکا واتمن مدیر نوآوری اجتماعی در شرکت مشاوره نیومارکتس است. جسیکا سابقه طولانی در طراحی استراتژی برای محیط‌های متغیر دارد. او عمدتاً در بخش‌های عمومی و عام‌المنفعه فعالیت داشته و از نظریه «کارهایی که باید انجام شوند» و روش‌های دیگر خلق نوآوری برای طراحی برنامه‌های تأثیرگذار متعددی در محیط‌های پرتنش و دیگر محیط‌های ناپایدار استفاده کرده است.

او سابقه حضور در افغانستان، اتیوپی، لبنان، زیمبابوه و نقاط پرتنش دیگر را دارد. او سابقه فعالیت در سازمان‌هایی مانند برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۳</sup>، سیو د چیلدرن<sup>۴</sup>، آکسفام<sup>۵</sup>، سازمان توسعه بین‌المللی ایالات متحده و مرسی کورپس<sup>۶</sup> را دارد. جسیکا تجربه زیادی در انجام تحقیقات اولیه و به‌کارگیری یافته‌های تحقیقات دارد. تمرکز او طراحی رویکردهای تازه برای تسهیل پذیرش ایده‌های جدید در جوامع است. جسیکا قسمت مخصوصی در اخبار عصر شبکه سی‌بی‌اس دارد و اخیراً یکی از سخنرانان آزمایشگاه رسانه ام‌آی‌تی بوده است. علاوه بر کار در بخش‌های عمومی و عام‌المنفعه، جسیکا با استفاده از روش‌های نوآوری، به مشتریان بخش خصوصی نیز مشاوره می‌دهد و از سال ۲۰۱۰ با شرکت نیومارکتس همکاری داشته است. پروژه‌های او در شرکت نیومارکتس در حوزه‌های آموزش آنلاین و خدمات اینترنتی بوده‌اند.

جسیکا فارغ التحصیل ممتاز دانشکده بارنارد دانشگاه کلمبیا<sup>۷</sup> است. او دارای مدرک کارشناسی سیاست عمومی از دانشکده علوم دولتی جان اف کندی دانشگاه هاروارد<sup>۸</sup> و مدرک

- 
1. Saverfone.
  2. Psion PLC
  3. United Nations Development Programme
  4. Save the children
  5. Oxfam
  6. Mercy Corpse
  7. Columbia University's Barnard College
  8. Harvard University's John F. Kennedy School of Government

دکترای علوم سیاسی از مؤسسه فناوری ماساچوست است. او به زبان‌های اسپانیایی و فرانسوی مسلط است و تا به حال در چهار قاره زندگی کرده است.

### دیوید فاربر

دیوید فاربر یکی از مدیران شرکت نیومارکتس است و متخصص استراتژی‌های رشد و نوآوری است. دیوید به شرکت‌ها برای طراحی مسیر رشد طبیعی و ارزش‌آفرینی از طریق مدل‌های کسب‌وکار جدید مشاوره می‌دهد. او این کار را با طراحی و پیاده‌سازی محصولات جدید، جذب مشتریان جدید و بررسی بازارهای جدید انجام می‌دهد. او تجربه زیادی در به‌کارگیری نظریه «کارهایی که باید انجام شوند» و یافتن فرصت‌های رشد جدید دارد و نتایج موفقیت‌آمیزی را در چهار قاره و در صنایع متعدد به دست آورده است. علاوه بر انجام تحقیقات روی کارهای مشتریان، دیوید با به‌کارگیری این چارچوب و دیگر شیوه‌های برتر نوآوری به شرکت‌ها در افزایش قابلیت‌های نوآوری‌شان کمک کرده است.

او همچنین دارای پروانه وکالت در ماساچوست است. پیش از ورود به شرکت نیومارکتس، او روی موضوع منابع برون‌سازمانی رشد، از جمله ادغام و تصاحب و شراکت‌های استراتژیک تمرکز داشته و همچنین به استارت‌آپ‌ها مشاوره می‌داده است. او تجربه مدیریت و رهبری بهترین شرکت‌های حقوقی ایالات متحده و بلژیک را دارد و همچنین در شرکت انرژی تجدیدپذیر بروکفیلد مشاور حقوقی و استراتژی مدیریت ارشد بوده است. دیوید فارغ‌التحصیل ممتاز دانشگاه حقوق ویلانوا<sup>۱</sup> است و در آنجا مدیر ویراستاری مجله ویلانوا لاریویو<sup>۲</sup> بوده است. او فارغ‌التحصیل ممتاز دانشگاه امریکن<sup>۳</sup> نیز هست.

- 
1. Villanova Law School
  2. Villanova Law Review
  3. American University



## فهرست مطالب

مقدمه . شناخت مفهوم کارهایی که باید انجام شوند	۱۷
بخش ۱. کارهایی که باید انجام شوند	۲۵
فصل اول . کارهایی که مشتریان می‌خواهند به سرانجام برسانند	۳۳
فصل دوم . انگیزه کارها	۴۳
فصل سوم . روش‌های فعلی و مشکلات مشتریان	۵۳
فصل چهارم . شاخص موفقیت	۶۳
فصل پنجم . موانع	۷۱
فصل ششم . ارزش	۸۱
فصل هفتم . رقابت	۸۹
بخش ۲. به‌کارگیری «کارهایی که باید انجام شوند» برای خلق ایده‌های عالی	۹۷
فصل هشتم . هدف‌گذاری	۱۰۱
فصل نهم . روستان را برنامه‌ریزی کنید	۱۱۱
فصل دهم . تولید ایده	۱۱۹
فصل یازدهم . تغییر نگرش	۱۲۹
فصل دوازدهم . آزمون و تکرار	۱۳۷
بخش آخر . نهاده‌سازي تفکر کارهایی که باید انجام شوند	۱۴۵
ضمیمه الف . خلاصه راهنمای مرجع	۱۵۱
ضمیمه ب . شغل‌های بخش عمومی	۱۵۹







**BARAYAND**  
انتشارات برآیند

## مقدمه

نقشه‌ راهی به سوی ایده‌های بزرگ

رویکردی جدید برای رشد

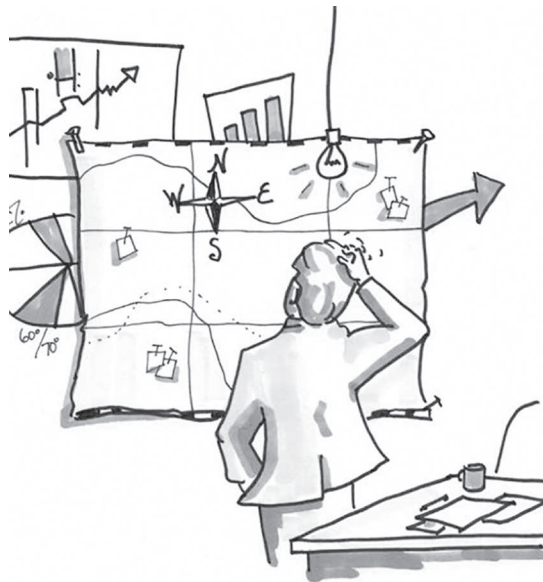
چه شباهتی بین اسکوترهای موتوردار، غذای گربه و دولت الکترونیکی آفریقا وجود دارد؟ بیشتر از آنچه فکرش را بکنید. همه این محصولات و خدمات حاصل استفاده از روشی خلاقانه‌اند به نام «نقشه راه کارهای مشتری». نقشه راه کارهای مشتری فرایند ساده‌ای است که شرکت‌ها با استفاده از آن می‌توانند همواره فرصت‌های جدیدی بیابند و ایده‌های عالی خلق کنند. این نقشه مبتنی بر پژوهش پیشگامانه استاد دانشگاه کسب و کار هاروارد یعنی کلایتون کریستینسن است که مفهوم کارهایی که باید انجام شوند را به‌عنوان روش قطعی افزایش خلاقیت مطرح کرد. در این روش به جای توجه به خرید امروز مردم، به کاری توجه می‌شود که مشتری می‌خواهد آن‌ها را به انجام برساند. نقشه راه کارهای مشتری با ترکیب داده‌های مربوط به چشم‌انداز بازار و شناخت عمیق از نیازها، نگرش‌ها و رفتارهای مشتری به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا به بینش‌ها و راه‌حل‌های جدید و سودآوری برسند. بدین ترتیب امکان اجرای مفهوم «کارهایی که باید انجام شوند» بسیار آسان می‌شود.

در حال حاضر، بسیاری از مردم، نوآوری را هرج و مرج خلاقانه‌ای می‌دانند که بهترین ایده‌ها از پی این هرج و مرج ناگزیر نمایان می‌شوند. تیم‌ها پای تخته‌سیاه می‌نشینند و ایده‌های گوناگونی برای محصولات شرکتشان ارائه می‌دهند یا شیوه‌های خلاقانه متعددی را برای رشد سازمانشان ترسیم می‌کنند. معمولاً این خلق و انتخاب، بر پایه فرایندی برنامه‌ریزی شده و مستمر نیست؛ بلکه با در نظر گرفتن اطلاعات موجود، وضعیت داخلی شرکت و تمایل ذی‌نفعان اصلی و ارزیابی یک‌باره این اطلاعات است که مشخص می‌شود کدام ایده بهتر است. همچنین به‌ندرت از شیوه معنادار و منظمی برای بررسی نظرات مشتریان استفاده می‌شود و این کار معمولاً به نوآوری فوق‌العاده‌ای منجر نمی‌شود و در نهایت حتی سازمان‌هایی که با تولید محصول یا ارائه خدماتی جدید به موفقیت بزرگی می‌رسند، پس از مدتی قادر به تکرار موفقیتشان نیستند. این کتاب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از چارچوب دقیق «کارهایی که باید انجام شوند» چالش نوآوری را به شیوه مستمر و تکرارپذیر حل کنند. به نظر ما برای خلق نوآوری، باید توجه یکسانی به روش و ایده‌ها داشت. در واقع ما معتقدیم که یافتن «روش» صحیح نوآوری تا حد زیادی کیفیت خروجی کار را که همان راه‌حل‌های خلق‌شده سازمان‌هاست، نشان می‌دهد. با روش دقیق ولی ساده نقشه راه کارهای مشتری، شرکت‌ها می‌توانند الزامات مختلف نوآوری را بشناسند و همواره بهترین راه‌حل‌ها را پیدا کنند.

بینش مشتری در قلب نقشه راه کارهای مشتری قرار دارد. با شناسایی کارهای مشتریان و موانع مقابل آن‌ها، بستر مناسبی برای خلق راه‌حل‌های جدید ایجاد می‌شود. چارچوب کارهای مشتری، رویکردی ساده‌تر را در قبال هر پروژه نوآورانه ارائه می‌دهد. به کمک این چارچوب، سازمان‌ها می‌توانند به شناخت عمیقی از مشتریان و ذی‌نفعان اصلی برسند، برای فرصت‌های بزرگ ایده‌پردازی کنند و مؤلفه‌هایی را برای آزمایش سریع و ارزان قیمت راه‌حل‌های جدید انتخاب کنند.

## علت نیاز به روش جدید

همیشه حق با مشتری است، به خصوص در حوزه نوآوری. مهم نیست مشتریان خودشان متوجه‌اند یا خیر، آن‌ها کشف بزرگ بعدی را تعیین می‌کنند. اما مشکل این است که مشتریان اصلاً نمی‌توانند بیان کنند چه محصولی مشکلاتشان را حل می‌کند و همچنین نمی‌توانند راه‌حل‌های نتیجه‌بخش واقعی را تصور کنند. هنری فورد<sup>۱</sup> می‌گوید: «اگر از مردم می‌پرسیدم چه می‌خواهید، می‌گفتند اسب‌های سریع‌تر.»<sup>[۱]</sup> نکته این است که باید اطلاعات مناسبی را برای خلق بهترین راه‌حل کسب کرد. برای این کار نباید فقط از مردم نظر خواهی کرد. این مرحله‌ای حیاتی است که بسیاری از نوآوری‌ها شکست می‌خورند. این شکست به سبب تلاش کم نیست. شرکت‌ها معمولاً هزینه هنگفتی برای شنیدن نظرهای مشتری می‌پردازند. آن‌ها ممکن است داده‌های بسیار زیادی را درباره رفتار، نظرها و نگرش مشتریان فعلی و بالقوه گردآوری کنند. مشکل اینجاست که نمی‌دانند با این همه اطلاعات چه کنند. آن‌ها روش ساختار یافته‌ای برای تفکیک اطلاعات مهم و بی‌اهمیت ندارند؛ در نتیجه قادر به یافتن مسیر درست نیستند.



این اتفاق تلخ، حال و روز برخی از سازمان‌های مشتری‌گراست. معمولاً شرکت‌ها به‌وفور از پیمایش‌های بسیار کوتاه‌رضایت مشتری و آزمون‌های مفهومی کاملاً محدود استفاده می‌کنند.

۱. هنری فورد، Henry Ford (۱۸۶۳ تا ۱۹۴۷) کارآفرین، مخترع، نویسنده و نظریه‌پرداز آمریکایی بود که شرکت خودروسازی فورد را در سال ۱۹۰۳ تأسیس کرد. وی برای نخستین بار تولید خودروی ارزان قیمت را آغاز کرد. او نه تنها انقلابی در صنعت اروپا و آمریکا ایجاد کرد، بلکه تولید انبوه کالا، دستمزد مناسب برای کارگران و قیمت پایین محصول پیشنهادی که ثمره کار او بود چنان تأثیری بر اقتصاد و جوامع قرن بیستم گذاشت که آن را فوردیسم نامیدند.

این ابزارها جای خودشان را دارند؛ ولی هیچ کمکی به شناخت محرک‌های اصلی تقاضا، علت تغییر نظر مشتری یا مسیر پیش روی صنایع نمی‌کنند. با نگاه سطحی به داده‌های سهل‌الوصول، ممکن است شرکت‌ها از خواسته‌های حیاتی غافل بمانند و در مسیر کاملاً اشتباهی قدم بردارند. حتی دربارهٔ محصولات جدید که به تحقیقات ساده‌ای نیاز دارند، شرکت‌ها عملکرد بسیار بدی دارند:

- بیش از پنجاه درصد محصولات جدید انتظارات شرکت را برآورده نمی‌کنند.
- فقط یک درصد محصولات جدید، هزینهٔ ساختشان را جبران می‌کنند.
- از سیصد محصول جدید، تنها یک محصول تأثیر به‌سزایی بر رفتار خرید مشتری، نوع محصول یا روند رشد شرکت دارد.<sup>[۲]</sup>

خوشبختانه، نقشهٔ راه کارهای مشتری، روش نظام‌مندی را برای انجام غیرممکن‌ها ارائه می‌کند. تنها با شناخت «کارهای مشتریان» می‌توان از ناکامی بسیاری از محصولات جدید جلوگیری کرد. به جای تحمیل راه حل بر بازار، شرکت‌ها باید کمی درنگ کنند، رفتار واقعی و بالقوه، از جمله واکنششان به هر نمونهٔ اولیه را مشاهده کنند و فرصت‌های استراتژیک نویدبخش رشد را پیدا کنند..

### روش درست

برای دستیابی به نوآوری نیازی به ایده‌های فوق‌العاده نیست. با دیدگاهی ساده ولی بررسی دقیق مشتریان، ایده‌هایی عالی به دست می‌آیند. ایده‌هایی که به راحتی امکان پیاده‌سازی دارند.

نگاهی به داستان اوبر<sup>۱</sup> ببیند. شرکت در خواست خدمات تاکسی که در عرض چند دقیقه خودروی ارزانی را به شما می‌رساند. ایده‌اش فوق‌العاده نیست. تاکسی و آژانس قدمت طولانی دارد. با تحول صنعت تاکسی‌رانی، بخشی از کار اوبر این بود که توانست مدل کسب‌وکار مقرون‌به‌صرفه‌تری را ایجاد کند. با مدیریت رانندگانی که خودروی شخصی داشتند، اوبر هزینهٔ اولیه‌اش را به‌شدت کاهش داد، زیرا نیازی به خرید خودرو و تابلو نداشت؛ ولی آغاز جنگ قیمت‌محور با ارائهٔ پیشنهادهای ارزان نمی‌تواند مردم را از تاکسی‌های سنتی دور کند. متصدیان بزرگ، حتی در صنایعی با حاشیهٔ سود کم، معمولاً توانایی مدیریت بحران را دارند، حتی اگر اوضاع مدتی سخت شود.

رمز موفقیت اوبر در این است که از اصول کارهای مشتریان پیروی می‌کند. نمی‌توان تمام نقاط ضعف تاکسی‌های سنتی را ذکر کرد؛ انتظار طولانی برای یافتن تاکسی خالی، رانندگان بدرفتاری که با هر حقه‌ای دنبال افزایش قیمت هستند و دستگاه‌های کارت‌خوان «خرابی» که

۱. اوبر (Uber) شرکت تاکسی‌رانی اینترنتی که شبیه اسنپ و تپسی در داخل ایران است.

شما را مجبور به پرداخت نقدی می‌کنند، تنها چند نمونه از این نقاط ضعف‌اند. بنیان‌گذاران اوپر این مشکلات مشتریان را دیدند و گزینه بهتری را ارائه کردند. آن‌ها راه حلی اساسی یافتند که اکثر کارهای مهم مشتریان را به سرانجام می‌رساند و تا حد ممکن مشکلات را کاهش می‌دهد. با استفاده از این اپلیکیشن، مشتری می‌تواند به سرعت درخواست خودرو کند و بداند دقیقاً در چه زمانی خودرو می‌رسد. این اپلیکیشن مقدار کرایه را از قبل اعلام می‌کند و اگر راننده مسیرهای خیلی طولانی را انتخاب کند، افراد حاضر در دپارتمان پشتیبانی کرایه اضافی را برگشت خواهند داد. هزینه هر سفر از کارت اعتباری مشتری پرداخت می‌شود و نیازی به پرداخت نقدی نیست. علاوه بر رفع چندین نقطه ضعف مهم، اوپر به کارهای احساسی مشتریان توجه کرد که صنعت تاکسی‌رانی از آن‌ها غافل شده بود: اوپر این حس اطمینان و تسلط را به مشتری داد که لازم نیست در هوای سرد بایستد و برای تاکسی دست تکان بدهد یا مدت‌ها در تاکسی بنشیند و افزایش کرایه در تاکسی‌متر را ببیند. با تمرکز بر کارهایی که باید انجام شوند و داشتن نگرش مشتری‌محور، ارزش اوپر در عرض تقریباً پنج سال به پنجاه میلیارد دلار رسیده است.

## عامل انحراف شرکت‌ها

اگر سفر موفقیت‌سراسر است، چرا این قدر مسافران کم‌اند؟ پنج موضوع، شرکت‌ها را به چالش می‌کشد:

**اول:** برای انجام صحیح چنین فعالیت‌هایی باید در ابتدا کمی وقت بگذارید. معمولاً در زندگی کارمندی این امکان وجود ندارد؛ مثلاً استیفن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ افتخار رهبری تیمی را داشت که یکی از اولین گوشی‌های هوشمند را ساخت. او فقط دو هفته برای طراحی ویژگی‌های محصول وقت داشت.

**دوم:** پیروی از نقشه راه کارهای مشتری، نیازمند طرح پرسش‌های سختی است که برای پاسخ به بسیاری از آن‌ها با مشکل مواجه خواهید شد. این رفتار در اکثر سازمان‌ها پذیرفته نیست. ما از اوایل دوران مدرسه تا ارزیابی سالانه کاری‌مان طوری تربیت شده‌ایم که دنبال راه حل باشیم. پرسش‌های نامتعارف می‌تواند منجر به درنگی شود تا پاسخ‌های هوشمندانه‌ای بیابید. باید با ناشناخته‌ها کنار بیایید. فرصت‌هایی عالی در پرسش‌های دشوار نهفته است. به قول آلبرت اینشتین: «اگر یک ساعت برای حل مسئله فرصت داشتیم، ۵۵ دقیقه به مسئله و پنج دقیقه به راه حل فکر می‌کردم.» اگر دید خوبی به مسئله داشته باشید، جواب نسبتاً واضح می‌شود.

**سوم:** محققان بازار و طراحان محصول گاهی بیش از حد به سؤالات کم‌اهمیت توجه می‌کنند؛ مثلاً اینکه مشتری کدام ویژگی را به ویژگی دیگر ترجیح می‌دهد. آن‌ها می‌ترسند اگر تمرکز خود را روی محرک‌های رفتاری مشتری بگذارند، مشتری شروع به ارائه دلایلی به ظاهر منطقی کند و دلایل تصمیم‌گیری‌اش در زمان خرید را پنهان سازد. با استفاده از نقشه راه کارهای مشتری

می‌توان بخشی از دلایل رفتار مشتریان را فهمید. ابتدا علت واقعی و اساسی رفتارشان مشخص می‌شود و به تدریج پیامدهای نوآوری دقیق‌تر بررسی می‌شود.

**چهارم:** مدیران برای توجیه نتایجشان به دنبال داده می‌روند؛ اما نمی‌توان داده‌های مربوط به «کارهایی که باید انجام شوند» را آسان به دست آورد. می‌شود با تحقیقات اولیه<sup>۱</sup> و آزمون‌هایی برای بررسی رفتار مشتریان<sup>۲</sup> به سرعت و با هزینه کمی اطلاعات مناسبی از وضعیت بازار به دست آورد؛ اما اکثر شرکت‌ها از این کار غافل‌اند. این وضعیت در حقیقت اتفاق خوبی است. این یعنی شرکتی که حاضر به تلاش باشد، با به دست آوردن داده‌ها از امتیاز بزرگی بهره‌مند می‌شود.

**نکته پنجم و بسیار مهم،** کلایتون کریستینسن است. همان‌طور که در ابتدای مقدمه گفته شد، کلای اولین فردی بود که مفهوم «کارهایی که باید انجام شوند» را رواج داد؛ اگر چه او بیشتر بابت مفهوم «نوآوری تحول‌آفرین»<sup>۳</sup> مشهور است. نظریه نوآوری تحول‌آفرین تا حدی نشان می‌دهد محصولاتی که ابتدا در بازارهای گوشه<sup>۴</sup> هستند، می‌توانند گول‌های آن صنعت را از پای در آورند. شرکت‌های فعال در صنعت معمولاً به این بازارهای گوشه توجه نمی‌کنند و روی کارهای همیشگی‌شان تمرکز می‌کنند؛ ولی مداخله‌گران با نگاه به «کارهایی که باید انجام شوند» می‌فهمند که این بازار گوشه به بیراهه یا موفقیت می‌رسد. با شناسایی کارهای مشتری که به آن‌ها توجه کافی نشده است، شرکت‌های نوپای تحول‌آفرین می‌توانند با شدت زیادی به شرکت‌های برتر حمله کنند و در بخش‌هایی از بازار، قدرت پیدا کنند که برای گول‌های سنتی جالب به نظر نمی‌رسد. گول‌ها معمولاً وقتی بیدار می‌شوند که دیگر فرصتی برای حذف تازه‌واردان زیرک از بازار وجود ندارد. یادتان باشد تحول وقتی رخ می‌دهد که کارهای مناسبی برای به سرانجام رساندن، هدف گرفته شود.

## نقشه کتاب

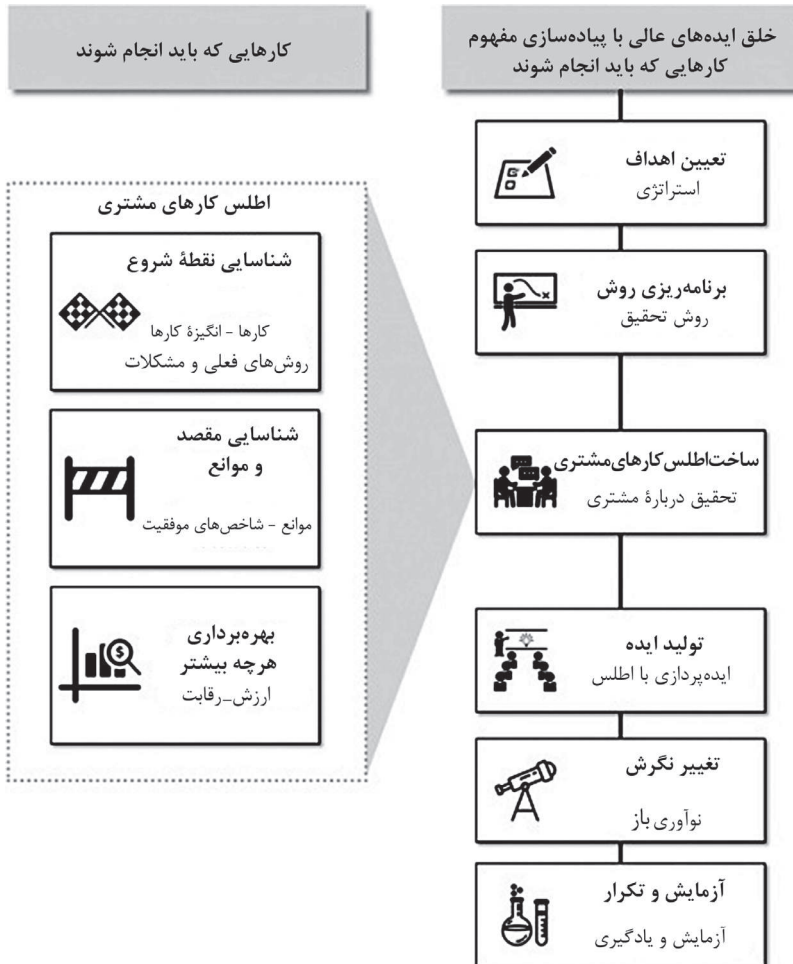
این کتاب از نقشه راه کارهای مشتری پیروی می‌کند و در دو بخش خوانندگان را به سمت کشف و اجرای ایده‌های عالی پیش می‌برد. در بخش اول، خوانندگان را با مفهوم کارهایی که باید انجام شوند، آشنا می‌کند و به آن‌ها یاری می‌دهد تا اطلس کارهای مشتری خود را بسازند؛ ابزاری که چالش‌های مهم مشتری را نشان می‌دهد. اطلس کارهای مشتری سه قسمت دارد. قسمت

۱. تحقیقات اولیه شامل جست‌وجوی اطلاعات دست‌اول در بازار و مشتریان آن است. در این تحقیقات می‌توان از گروه‌های کانونی، نظرسنجی‌های آنلاین، مصاحبه‌های تلفنی و روش‌های دیگر، برای جمع‌آوری جزئیات تازه درباره مشتریان استفاده کرد. تحقیقات بازار ثانویه زمانی است که شما مطالعات کامل‌شده گذشته را برای وضعیت فعلی خود به کار ببرید. در این تحقیقات از تمام داده‌ها و گزارش‌های موجود استفاده می‌شود. این گزارش‌ها و داده‌ها، شامل گزارش‌هایی در خصوص روند بازار، آمارهای بازار، داده‌های صنعت و اطلاعاتی این‌چنینی است.

2. Test and Learn
3. Disruptive innovation
4. Niche market

اول، شناسایی نقطه شروع است. در این قسمت فرایندی برای شناسایی و اولویت‌بندی کارهای مشتریان و همچنین چگونگی تشخیص نقاط ضعف و رویکردهای مشتری فعلی ترسیم می‌شود. قسمت دوم یعنی تعیین مقصد و موانع، به خواننده کمک می‌کند تا موفقیت را از دیدگاه مشتری تعریف کند و موانع خرید یا به‌کارگیری راه‌حل جدید را تعیین کند. این اطلاعات نقشه‌ی حیاتی در طراحی ویژگی‌های محصول بر اساس بینش برگرفته از کارهای مشتریان دارد. قسمت سوم، بهره‌برداری از مسیر پیموده‌شده است که در آن، مدل کسب‌وکار با استفاده از بینش مشتریان بررسی می‌شود. این بخشِ اطلس کارهای مشتری، به خواننده کمک می‌کند تا نکات مهم را بفهمد و بداند چگونه بر رقبایی پیروز شود که شاید حتی از دید شرکت هم پنهان مانده‌اند.

### نقشه راه کارهای مشتری



بخش دوم یعنی به کارگیری مفهوم «کارهایی که باید انجام شوند» برای ساخت ایده‌های عالی، به خواننده نشان می‌دهد که چگونه با استفاده از بینش مشتری، راه‌حل‌های مؤثری بسازد. این بخش فرایند نوآوری جامعی را ارائه می‌کند که برنامه‌ریزی، شکل‌گیری ایده و تکرار پروژه را پوشش می‌دهد. اطلس کارهای مشتری اساس این فرایند است، ولی تنها ابزار نیست. در این قسمت ابتدا رویکردی برای پروژه طراحی می‌شود که جواب‌های مدنظر مدیریت را بیابد. بدین منظور باید دستورالعملی استراتژیک برای پروژه وجود داشته باشد. این دستورالعمل باید فرصت‌های موجود را به وضوح شرح دهد، نکات غیرقطعی یا بحث‌برانگیز را مشخص کند و از روش‌های تحقیق در حل مسائل کلیدی استفاده کند. قسمت‌های هشت و نُه زمینه استفاده مؤثر از اطلس کارهای مشتری را فراهم می‌کنند. سپس به سراغ مرحله بعد از اطلس کارهای مشتری می‌رود: تولید مناسب ایده‌های جدید و ترغیب افراد به اتخاذ دیدگاهی به جز دیدگاه سنتی شرکت‌ها یا صنعت. پس از آن دربارهٔ آزمون نمونه‌های اولیه و راه‌حل‌ها توضیح داده می‌شود تا کارهای نتیجه‌بخش و بی‌فایده، سریع و ارزان شناخته شود.

در آخر این بخش بیان می‌شود که چگونه شرکت‌ها می‌توانند قابلیت‌های نوآورانه را بر اساس شغل‌های سازمانی ایجاد کنند. همچنین توضیح داده می‌شود که چگونه به نهادینه‌سازی و سنجش تفکر «کارهایی که باید انجام شوند» در یکی از پررونق‌ترین شرکت‌های لیست فورچون<sup>۱</sup> ۵۰۰ کمک کردیم.

با افزایش انتظار مشتریان از کسب و کارها، چرخه عمر محصول کاهش می‌یابد. برای حفظ اثرگذاری و ادامه رشد، شرکت‌ها باید همواره نوآوری کنند و این نوآوری‌ها باید بسیار کارآمد باشند. یقیناً یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های امروز شرکت‌ها این است که به‌طور پیوسته مشتریان فعلی را راضی نگه دارند و هم‌زمان مشتریان جدیدی جذب کنند. نقشه راه کارهای مشتری دقیقاً همین نیاز را رفع می‌کند. در بخش پیش رو دربارهٔ فهم عمیق بینش مشتریان و به کارگیری نتایج به‌دست‌آمده برای خلق نوآوری‌های تحول‌آفرین صحبت خواهد شد.

ما بررسی کرده‌ایم که چطور برخی از شرکت‌های برتر جهان از مدل تفکری کارهای مشتری در ساخت محصول جدید موفق و ماندگار استفاده کرده‌اند. نتایج این بررسی را با سال‌ها تجربه مشاوره‌مان ترکیب کرده‌ایم تا روش کارهای مشتری را در صنعت خودشان امتحان کنند و ثمره این بررسی و تجربه را در این بخش برای شما بازگو کرده‌ایم. با خواندن این بخش متوجه خواهید شد که این درس‌ها در غلبه بر بحران‌های کنونی‌تان چقدر می‌توانند تأثیرگذار باشند.

۱. فورچون ۵۰۰: (Fortune 500) لیستی که ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی از نظر درآمدزایی معرفی می‌شوند. این لیست هر ساله توسط نشریه فورچون تهیه و اعلام می‌شود.