

درآمدزایی از نوآوری

مقدمه

آنچه ما آن را کسب‌وکار می‌خوانیم، شباهت چندانی به چیزی که یکصد سال پیش کسب وکار نامیده می‌شد، ندارد. چيستی و چگونگی کسب وکارهای قدیمی تر با کسب وکارهای عصر حاضر تفاوت‌های اساسی پیدا کرده است.

در گذشته کسب وکارهای مبتنی بر منابع طبیعی و فیزیکی (همچون نفت، معدن، گیاه و زمین) شکل رایج کسب وکار بودند؛ اما به تدریج کسب وکارهایی که ماهیت دانش بنیان و فناورانه داشتند، جای این شرکت‌ها را گرفتند. در نتیجه‌ی این تغییر، عرضه محصولات و خدمات جدید، شتاب بی‌سابقه‌ای یافته است؛ زیرا دانش ماهیتی بسیار سیال و پیچیده‌تر از طبیعت دارد و هر روز نو می‌شود. این تحول محدود به صنایع پیشرفته نیست و کم‌وبیش همه‌ی صنایع، حتی همان منبع پایه‌ها را هم تحت تاثیر قرار داده است. احتمالاً تنها شباهت کسب وکارها در همه‌ی اعصار این باشد که همه‌ی آن‌ها نهایتاً به دنبال درآمد هستند. تعهد به درآمدزایی به فلسفه‌ی کسب‌وکار ربط دارد و کسب‌وکاری که درآمد ندارد، معنا ندارد.

این تحول بنیادین در ماهیت کسب‌وکار باعث شده نوآوری یک امر حیاتی برای شرکت‌ها باشد. امروزه کسب‌وکارهایی رشد می‌کنند که درون آن‌ها موتور نوآوری روشن باشد، یعنی بتوانند با استفاده از دانش و فناوری درونی یا بیرونی، در کسب‌وکار خود نوآوری مستمر داشته باشند.

داستان دو خودرو

بیاید با داستانی درباره دو خودرو شروع کنیم داستان دربارۀ دو شرکت خودرو ساز معروف پورشه و فیات کرایسلر، که محصول یکی به یک خودرو بسیار موفق تبدیل شد، اما محصول دیگری بسیار ناموفق بود.

اولین خودروی داستان ما را «پورشه» عرضه کرده که در صنعت خودرو سازی چند تریلیون دلاری جهان، نقش آفرین نسبتاً کوچکی است و با ماشین های اسپرت ۹۱۱ شناخته می‌شود که حداکثر سرعتی در حدود ۲۰۰ مایل بر ساعت دارند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ پورشه با سرعتی زیاد، البته احتمالاً کمتر از ۲۰۰ مایل بر ساعت در حال سقوط به پرتگاه اقتصادی بود؛ فروش سالانه به یک سوم فروش در دهه ۱۹۸۰ رسیده بود و فرآیندهای تولید شرکت کم بازده و معیوب بودند. «وندلین ویدکینگ^۱»، مدیرعامل جدید شرکت که با ۴۱ سال سن، جوان‌ترین فرد نسل جدید

¹ Wendelin Wiedeking

مدیران ارشد صنعت خودروسازی آلمان بود، تصمیم گرفت روش‌های تولید و بهبود کیفیت سبک ژاپنی را در پورشه عملی کند که در نتیجه این اقدام هزینه‌ها کمتر و فروش بیشتر شد و شرکت توانست از فاجعه جلوگیری کند.

مدیرعامل جدید با این اقدام برای پورشه زمان خرید. می‌دانست که شرکت باید دچار تغییری بنیادین شود که متمایز و تازه باشد. مانند اغلب شرکت‌ها، سرانجام باید با استفاده از نوآوری یک محصول جدید ارائه می‌کردند یا ریسک از دست‌دادن همه چیز را به جان می‌خریدند. وندلین ویدکینگ میدانست که پورشه نیاز به خودرویی جدید دارد. خودرویی که فروش آن قطعی باشد.

این شرکت در نیمه دوم دهه ۱۹۹۰ شروع به برنامه ریزی برای تولید اتومبیلی کرد که با بازار محدود خودروهای اسپرت که ۵۰ سال با موفقیت روی آن متمرکز بود، فاصله‌ی زیادی داشت. پورشه تصمیم گرفته بود یک خودروی شاسی‌بلند بسازد؛ خودرویی خانوادگی که یادآور پرچم‌های شطرنجی مسابقات اتومبیل‌رانی نباشد؛ بلکه برای پدر و مادرهای طبقه متوسطی ساخته شده است که فرزندان‌شان را به کلاس‌های ورزشی می‌برند و پشت فرمان با غصه به جوانی از دست رفته فکر می‌کنند.

پورشه نام «کاین» را برای این خودروی جدید انتخاب کرد.

خودروی شاسی‌بلند در خانواده محصولات اسپرت پورشه! منطقی به نظر نمی‌رسید. برند پورشه با سرعت و قدرت، جسارت و مهندسی شناخته می‌شد و به پر کردن ماشین خانوادگی با خواربار و بردن امیلی، مایک و دوستان کوچکشان به مسابقه‌ی روز شنبه ربطی نداشت. اصلاً پورشه چیزی از خودروهای شاسی‌بلند نمی‌دانست !!!

با این حال پورشه با آمادگی کامل به این کارزار وارد شده بود، به خصوص اینکه محصول خودروی کاین را با محوریت قیمت طراحی کرده و ساخته بود.

اغلب افراد وقتی کلمه «قیمت» را می‌شنوند، به یک عدد فکر می‌کنند. آن عدد قیمت فروش است، اما وقتی ما از عبارت قیمت استفاده می‌کنیم، منظورمان مفهومی اساسی‌تر است. می‌خواهیم ارزش ادراک شده‌ی مشتری از نوآوری را درک کنیم و اینکه مشتری برای آن ارزش حاضر است چه مبلغی بپردازد و چقدر تقاضا برای آن وجود خواهد داشت.

از این لحاظ، قیمت، هم شاخصی برای آن چیزی است که مشتریان ارزشمند می‌دانند و هم معیاری است مشتریان برای آن ارزش، حاضرند چه مقدار مبلغی بپردازند.

پورشه همه‌ی این مسائل را هنگام تصمیم‌گیری برای خلق کاین درک کرده بود. مدیران ارشد پورشه می‌دانستند ایده‌ای جسورانه و حتی شاید انقلابی دارند. در ضمن می‌دانستند تولید این ماشین ریسک فوق‌العاده زیادی به همراه دارد. به تیم توسعه محصول توصیه کرده بودند که با دقت بررسی کنند و ببینند مشتری از یک شاسی‌بلند محصول پورشه چه توقعی دارد و مهم‌تر از همه در ازای آن حاضر است چقدر بپردازد. پیام‌شان شفاف بود؛ اگر مشتری حاضر نباشد به میزانی هزینه کند که برای تضمین موفقیت لازم است، پورشه از تولید کاین دست خواهد کشید.

خیلی قبل‌تر از آن‌که اولین خودروی مفهومی، از مرکز گروه مهندسی در وایسساک^۲ خارج شود، تیم توسعه محصول مجموعه نظرسنجی‌های گسترده‌ای را با مشتریان بالقوه ترتیب دادند تا میزان پذیرش شاسی‌بلند پورشه را برآورد کرده و قیمت‌ها را برای پیدا کردن دامنه قیمت پذیرفتنی ارزیابی کنند. مشتریان برای این خودرو مشتاق بودند و این مساله رضایت مدیران را فراهم کرد. تحلیل‌ها نشان می‌دادند که مشتریان حاضرند برای شاسی‌بلند پورشه بیشتر از خودروهای مشابه خودروسازان دیگر هزینه کنند. بنابراین پتانسیل تبدیل شدن کاین به خودرویی پرفروش وجود داشت.

شاهکار پورشه این بود که بسیار قبل‌تر از آنکه فرآیند توسعه محصول شاسی‌بلند به مراحل اصلی‌تر برسد، به درآمدزایی فکر کرده بود و بعد خودرو را با ارزش و قابلیت‌هایی که مشتریان پیش از همه می‌خواستند و بر مبنای قیمتی منطقی طراحی کرد. نتیجه، هماهنگی سازمانی کامل بود؛ پورشه می‌دانست کاین موفق خواهد شد و به همین دلیل با اطمینان خاطر، روی آن سرمایه‌گذاری کرد.

با گذشت زمان، کاین، پورشه را قادر ساخت تا بیشترین سود به ازای یک خودرو را در تمام صنعت خودروسازی به دست آورد. ۱۰ سال پس از ورود کاین به بازار در سال ۲۰۰۳، پورشه سالانه ۱۰۰ هزار خودروی کاین می‌فروخت که تقریباً پنج برابر فروش سال اول تولید بود. در حال حاضر تقریباً نیمی از مجموع سود این شرکت از فروش کاین به دست می‌آید، در حالی که سهم مدل ریشه‌دار ۹۱۱ از سود شرکت یک سوم است. علاوه بر این، کاین باعث شد پورشه بتواند بدهی فلج‌کننده‌ی خود را تسویه کند و منابع مالی‌اش را افزایش دهد. کاین از هر لحاظ موفقیتی عظیم بود.

اما سؤال این است که چرا پورشه موفق شد؟ اگر چه تجربه رانندگی با کاین دلپذیر است، اما برتری مهندسی شرکت دلیل این موفقیت نبود. پیشرفت بزرگ فناورانه‌ای هم در کار نبود که پورشه را قادر ساخته باشد ماشین‌های شاسی‌بلند را بهره‌ورتر تولید کند یا مصرف‌کننده را هیجان‌زده کند. پورشه با طراحی محصول با محوریت قیمت موفق شد؛ این کاری است که شرکت‌های باهوش انجام می‌دهند.

^۲ Weissach

حال به سراغ دومین خودروی داستانمان می‌رویم. این خودرو را فیات کرایسلر تولید کرد؛ شرکتی که شش برابر پورشه درآمد دارد. این خودروساز بزرگ در سال ۲۰۰۹ کار تولید خودرویی جدید و متفاوت یعنی باز آفرینی مدل کلاسیک دوج دارت^۳ دهه ۱۹۷۰ را شروع کرد.

دوج دارت جدید برای فیات کرایسلر محصولی حیاتی در بخشی حیاتی از بازار، یعنی بخش خودروهای کامپکت بود. فیات کرایسلر برای رقابت‌پذیر کردن شرکت در این طبقه‌بندی که سال‌ها برای موفقیت در آن با چالش روبه‌رو بود، به شدت به مدل دارت احتیاج داشت. از هر شش خودرویی که در آمریکا به فروش می‌رسد، یک خودرو کامپکت است. «سرجیو مارکیونه»^۴، مدیرعامل وقت فیات کرایسلر در مصاحبه‌ای با برنامه ۶۰ دقیقه در مارس ۲۰۱۲ گفته بود، هر خودروساز بزرگی باید در بازار کامپکت موفق شود و هر خودروسازی که نتواند در این بخش موفق شود، محکوم به شکست است.

مارکیونه در داخل شرکت با صراحت به اهمیت دارت اشاره کرده بود و به کارمندان شرکت گفته بود این خودرو چقدر مهم است. در سال ۲۰۱۲ در بازدیدی از کارخانه‌ی این خودرو در شهر بلویدر ایالت ایلینویز^۵ به کارگران گفته بود: «آینده ما وابسته به موفقیت این خودرو است. در عمل هم اهمیت این حرف‌ها را نشان داد و صدها میلیون دلار را به تبدیل کردن مدلی موفق از فیات (مدل آلفارومئو جولیتا) به یک خودروی دوج دارت اختصاص داد. مارکیونه گفته بود: «این خودرو از آن‌هایی نیست که بتوانم در موردش اشتباه کنم.»

هر دو خودرو به یک اندازه در آینده شرکت‌هایشان تاثیرگذار بودند. با این حال رویکرد فیات کرایسلر در توسعه دارت به طور اساسی با رویکرد پورشه در مورد کاین متفاوت بود. فیات کرایسلر به جای آنکه ابتدا به مشتری توجه کند، به محصول توجه کرد.

همان طور که در تبلیغ ۹۰ ثانیه‌ای این خودرو نشان داده می‌شد، فرآیند توسعه محصول فیات کرایسلر شامل طراحی، ساخت، تجدیدنظر و بازطراحی، ساخت و... می‌شد تا زمانی که تیم مهندسی بدون دخالت دیگران به این نتیجه می‌رسید که خودرو برای تولید نهایی آماده است. در واقع در تبلیغ با افتخار اعلام می‌شد که شرکت، مدیران بخش مالی را از فرآیند توسعه، کنار گذاشته است. قرار نبود پول، مساله تعیین‌کننده‌ای باشد بنابراین شرکت آن قدر نمونه اولیه می‌ساخت تا به هدف برسد، تیم مدیران ارشد نیز فقط در کار طراحی دارت دخالت می‌کنند. در تبلیغ گفت می‌شد، این خودرو بی نقص ساخته خواهد شد. در نهایت قیمتی برای این خودرو تعیین شد و دوج آن را به مشتریان برای فروش عرضه کرد.

³ Dodge Dart

⁴ Sergio Marchionne

⁵ Belvidere, Illinois

عملکرد خودرو در بازار فاجعه بود.

در سال ۲۰۱۲ که دارت عرضه شد، حدود ۲۵ هزار واحد از آن به فروش رسید؛ یعنی یک چهارم پیش بینی تحلیلگران بازار و رقمی که باعث شد وبسایت مارکت واچ^۶ متعلق به داو جونز^۷، آن را به عنوان دومین محصول ناموفق بزرگ در آن سال انتخاب کند.

این داستان چکیده‌ای از درونمایه‌ی اصلی این مقاله است: چگونه شرکت‌هایی که محصول بدیعی را به دنیا ارائه می‌کنند، می‌توانند از علم درآمدزایی از نوآوری استفاده کنند، شانس موفقیت محصول جدیدشان را افزایش دهند و نتایج شگفت‌انگیزی به دست آورند. احتمال شکست نوآوری‌های موفق همیشه بالاست، اما در ادامه‌ی این مقاله یاد می‌گیریم که تمرکز بر درآمدزایی از نوآوری چگونه می‌تواند شانس موفقیت مالی ما را به شدت افزایش دهد.

چرا بیشتر محصولات جدید شکست می‌خورند؟

هر سال افراد بیشتری در موقعیت پورشه قرار می‌گیرند. موفقیت، با ارائه‌ی محصولات جدید به بازار و گسترش نفوذ تعریف می‌شود. سرعت تغییر در سطح جهان رو به افزایش است. امروزه برای بسیاری از ما مهم‌ترین مساله در نوآوری دیگر فقط مسائلی مثل اولویت‌بندی و سرمایه‌گذاری نیست؛ بلکه نوآوری رابطه‌ی تنگاتنگی با بقا دارد.

با این وجود، میزان شکست نوآوری‌ها بی‌اندازه زیاد است. تقریباً از هر چهار محصول و خدمت جدید، سه مورد به اهداف تعیین شده برای درآمدزایی و سودآوری نمی‌رسند؛ بسیاری از آن‌ها کاملاً نابود می‌شوند و برخی شرکت‌هایشان را هم با خودشان نابود می‌کنند.

الگوهای تکرار شونده شکست در درآمدزایی فقط به چهار دسته تقسیم می‌شوند

۱. **محصول پرقابلیت:** پر کردن محصول با قابلیت‌های بیش از حد، گاهی حتی قابلیت‌هایی که مشتری نمی‌خواهد به تولید محصولی منجر می‌شود که برای مشتری کاملاً خوشایند نیست و اغلب قیمتی بیش از حد انتظار دارد.

۲. **نوآوری مفت (Free Innovation):** محصولی مناسب که به بازاری مناسب ارائه شده، اما آن قدر قیمت پایینی دارد که نمی‌تواند در حد پتانسیل خود درآمدزایی کند.

⁶ MarketWatch

⁷ Dow Jones

۳. **گنج پنهان:** محصولی با پتانسیل موفقیت بسیار زیاد که معمولاً به دلیل قرارگرفتن در خارج از محدوده‌ی فعالیت‌های اصلی کسب و کار، هیچ وقت به طور مناسب به بازار ارائه نمی‌شود.

۴. **مردهی متحرک:** محصولی که مشتریان نمی‌خواهند، اما در هر صورت به بازار ارائه شده، شاید به این دلیل که پاسخی نادرست به خواسته‌ای درست یا پاسخ به درخواستی است که هیچ وقت وجود نداشته است. می‌توانید از شکست جلوگیری کنید، اما باید با قوانین متفاوتی بازی کنید.

تجربه به ما این امکان را داد که افزون بر شناسایی این حالت‌های شکست در درآمدزایی، برای آنها چاره‌ای نیز بیندیشیم؛ یا حتی بهتر، به کلی از آنها جلوگیری کنیم. در این مقاله، این رازها را در ۹ قانون جدید برای موفقیت نوآوری خلاصه کرده‌ایم. این قانون‌ها با آموخته‌های اغلب مدیران ارشد در مورد توسعه‌ی محصول متفاوت هستند.

۱. در همان گام‌های اول فرآیند توسعه‌ی محصول با مشتریان در مورد «تمایل به پرداخت» صحبت کنید. اگر این کار را زود انجام ندهید، نمی‌توانید قابلیت‌هایی را که توسعه می‌دهید، اولویت‌بندی کنید و تا زمانی که محصول به بازار عرضه نشود، نمی‌دانید مشتریان برای آن هزینه می‌کنند یا خیر.

۲. به زور سعی نکنید راه حلی مناسب همه ارائه کنید. چه بخواهید چه نخواهید، مشتریان شما متفاوت هستند؛ بنابراین بخش‌بندی مشتریان ضروری است، اما بخش‌بندی بر مبنای جمعیت‌شناسی (یعنی روش عمده شرکت‌ها برای گروه‌بندی مشتریان) گمراه‌کننده است. بخش‌ها را باید بر مبنای تفاوت در تمایل مشتریان به پرداخت برای محصول جدید ایجاد کنید.

۳. پیکربندی و دسته‌بندی محصول بیش از آن‌که مبحثی هنری باشد، علمی است. باید محصولات را با دقت ایجاد کرده و به مناسب‌ترین بخش مشتریان، ارائه کنید.

۴. مدل قیمت‌گذاری و درآمدی مناسب را انتخاب کنید؛ چراکه اغلب، نحوه‌ی دریافت، مهم‌تر از مبلغ دریافتی است.

۵. استراتژی قیمت‌گذاری خود را تدوین کنید. برنامه‌ای بنویسید که چند گام جلوتر را پیش‌بینی کند و شما را قادر سازد تا منافع‌تان را در کوتاه‌مدت و بلندمدت به حداکثر برسانید.

۶. طرح توجیهی را با بهره‌گیری از «داده‌های تمایل مشتری به پرداخت» بنویسید و رابطه‌ای بین قیمت، ارزش، حجم و هزینه برقرار کنید. بدون انجام این کار، طرح توجیهی شما فقط حاوی مطالبی خواهد بود که دوست دارید بشنوید و احتمالاً با واقعیت‌های بازار فاصله‌ی زیادی خواهد داشت.

۷. ارزش محصولات را واضح و متقاعدکننده به مشتری منتقل کنید، در غیر این صورت مشتریان حاضر نخواهند بود مبلغ را تمام و کمال بپردازند.

۸. جنبه های غیر منطقی مشتریان را درک کنید؛ چراکه فرقی نمی کند محصولتان را به کسب و کارهای دیگر یا مصرف کننده ها می فروشید، در هر حال مشتریان شما انسان هستند. باید تاثیر تمام ویژگی هایشان؛ از جمله احساساتشان را در تصمیم گیری برای خرید در نظر بگیرید.

۹. یکپارچگی قیمت گذاری را حفظ کنید. پیشنهادهای تخفیفی را با دقت کنترل کنید. اگر تقاضا برای محصول جدیدتان کمتر از انتظار است، از تخفیف، تنها پس از انجام همه ی اقدام های دیگر و به عنوان آخرین چاره، استفاده کنید.

با توجه به طبقه بندی شکست های محصول که در بالا ذکر شد، ممکن است خطرات دردناکی به یادتان بیاید، ولی نا امید نشوید، شرکت های مطرح زیادی در موقعیت شما بوده اند. نرخ شکست ۷۲ درصدی نوآوری ها نشان می دهد که بیشتر طرح های محصول جدید، در نهایت در یکی از دسته های محصول پر قابلیت، گنج پنهان یا مرده ی متحرک قرار می گیرند. البته پرسش اصلی این است که چطور از وقوع این نوع شکست ها در سازمانتان جلوگیری کنید؟

می توان راه ساده را در پیش گرفت و گفت مساله این است که شرکت ها صبر می کنند و تازه در آخرین لحظات فرآیند توسعه ی محصولشان به درآمدزایی فکر می کنند. در واقع برای اغلب آن هزاران محصول یا خدمت جدید شکست خورده ای که در سه دهه پیش مشاهده کرده ایم، دقیقا همین اتفاق افتاده بود، اما مهم این است که بدانیم چرا قیمت گذاری در آخرین لحظه بسیار رایج است؟

دلیل این مساله ذهنیت یا پارادایم غالب در مورد درآمدزایی و توسعه ی محصول است. در این ذهنیت، درآمدزایی برای محصول جدید اغلب ناخوشایند و کثر شأن است و به نوآوری واقعی آسیب می زند. بر اساس این باور، مساله ی قیمت نباید برای فکر کردن به ایده های محصول جدید بزرگ و جسورانه محدودیت ایجاد کند.

در این مقاله قصد داریم پارادایمی جدید را ارائه کنیم که از نظر منطقی قابل پذیرش است : «اگر پیش از اختصاص منابع فراوان به ایجاد و ارائه یک نوآوری، بفهمید مشتریان تمایلی به پرداخت هزینه برای آن دارند یا خیر، شانس موفقیتتان به شدت افزایش می یابد.»

اگر محصولتان را با محوریت قیمت طراحی کنید، نوآوری هایتان شانس بسیار بیشتری برای بقا و موفقیت خواهند داشت. اگر هنگامی که محصولتان هنوز در مرحله ی ایده پردازی است، بفهمید مشتریان حاضرند

چقدر برای آن هزینه کنند، فرآیند نوآوری تان بسیار قابل اطمینان تر می‌شود و احتمال موفقیت شما و شرکت تان بسیار بیشتر می‌شود.

گفت و گو در مورد تمایل به پرداخت را ابتدا انجام دهید

مهم ترین جنبه‌ی فرآیند طراحی محصول، با محوریت قیمت، این است که، هرچه زودتر بفهمید، آیا مشتریان، نوآوری شما را ارزشمند می‌دانند؟ و مایل به پرداخت هزینه برای آن هستند؟ یا خیر. تنها با پرسیدن از مشتریان می‌توانید تمایل به پرداخت‌شان را بفهمید، بنابراین با حدس زدن پاسخ‌هایشان نمی‌توانید به این هدف برسید.

در این مرحله، آگاهی از دو مسأله اهمیت دارد؛ تمایل کلی مشتریان به پرداخت برای یک محصول (دامنه‌ی قیمت مورد نظرشان) و تمایل به پرداختی که برای هر قابلیت مد نظر دارند (تا بفهمید برای مشتری کدام قابلیت‌ها بیشترین اهمیت را دارد و کدام قابلیت‌ها اهمیتی ندارد).

پنج نوع پرسش تحقیقاتی به روش‌های (مستقیم، احتمال خرید، بیشترین و کمترین، ساخت نمونه اولیه‌ی محصول خود، شبیه سازی خرید) می‌توانید طراحی کنید که به شما در رسیدن به این پاسخ‌ها کمک می‌کنند.

بهترین شیوه در انجام این گفت‌وگوها این است که آن‌ها را به عنوان صحبت درمورد ارزش و نه به عنوان بحث در مورد قیمت‌گذاری مطرح کنید. انتظار داشته باشید با ساده‌ترین پرسش‌ها به بینش‌های کلیدی برسید، پرسش‌های ساختاریافته را با پرسش‌های از پیش تعیین نشده ترکیب کنید و فقط به داده‌های کمی متکی نباشید.

به طور پیش فرض راه حلی مناسب همه ایجاد نکنید

تاکنون بازاری را ندیده‌ایم که نیازهای مشتریان همگن باشند، با این حال، شرکت‌های زیادی را می‌بینیم که محصولات را برای میانگین مشتریان، طراحی می‌کنند.

پیام این بخش واضح است؛ «بخش‌بندی را به این دلیل باید انجام دهید که بتوانید برای هر بخش محصولات بسیار جذاب طراحی کنید» و بخش‌بندی را باید بر مبنای نیازها، ارزش و تمایل به پرداخت مشتریان انجام دهید. با این کار، بخش‌بندی به جای آنکه چاره‌ای دیرهنگام باشد، طراحی و توسعه‌ی محصول را هدایت می‌کند.

نکته‌های زیر در بخش‌بندی درست به شرکت‌های زیادی کمک کرده‌اند؛

با داده‌های «تمایل به پرداخت» شروع کنید.

عقل سلیم را راهنمای خود قرار دهید.

بخش‌های کمتری ایجاد کنید. (نه بیشتر)

سعی نکنید همه بخش‌ها را پوشش دهید.

در نهایت برای مخاطب قرارداد بخش‌ها، آن‌ها را با جزئیات توصیف کنید.

درک نیازها و تمایل به پرداخت مشتریان، باعث افزایش توانمندی شما در بخش‌بندی می‌شود و این مساله نیز باعث افزایش توانمندی شما در درآمدزایی خواهد شد.

در طراحی محصول؛ پیکربندی و دسته‌بندی، بیش از آن که هنر باشد، علم هستند

پیکربندی و دسته‌بندی محصول، اجزای کلیدی طراحی محصول مناسب برای بخش مناسب و با قیمت مناسب هستند. پیکربندی محصول به معنای تعبیه قابلیت‌ها و کارکردهای مناسب در محصول است؛ یعنی آن قابلیت‌ها و کارکردهایی که مشتری نیاز دارد، برایشان ارزش قائل است و مایل است هزینه آن‌ها را بپردازد. این فرآیند باید برای همه بخش‌های شناسایی شده انجام شود. پیکربندی قاعده‌مند محصول، از جایگذاری قابلیت‌های بیش از اندازه در محصول و تولید محصول پرقابلیت جلوگیری می‌کند.

دسته‌بندی به معنای فروش محصولات یا خدمات یا هردو باهم است. اگر درست انجام شود، سود کل را افزایش می‌دهد؛ چرا که مشتریان، محصولات‌تان را بیشتر از حالت فروش مجزا می‌خرند. رضایت مشتری هم افزایش می‌یابد؛ زیرا تصمیم‌گیری برای خرید آسان‌تر می‌شود. دسته‌بندی موفق هم به نفع شما و هم به نفع مشتریان‌تان است.

فرآیند پیکربندی و دسته‌بندی محصول دو عنصر کلیدی دارد؛ اول، تعیین قابلیت‌های شاخص (ضروری)، کم‌فایده (جالب) و مهلک (قابلیت‌هایی که اگر مشتری مجبور باشد برای آن‌ها هزینه‌ای پرداخت کند، معامله‌ای شکل نخواهد گرفت؛ یعنی در صورتی که این قابلیت‌ها و کارکردها را به محصول اضافه کنید، نه تنها برای مشتری جذاب نیست بلکه به خاطر هزینه‌های عملیاتی که انجام داده‌اید قیمت محصول شما افزایش می‌یابد. بنابراین قیمت نهایی نیز از نظر مشتریان شما گران ارزیابی خواهد شد و محصول شما فروش نخواهد رفت.) و دوم ایجاد گزینه‌های خوب، بسیار خوب و عالی است. اگرچه ممکن است آسان به نظر برسند، اما در این مورد، از دشوارترین چالش‌های شما هستند.

تصمیم‌های هوشمندانه در مورد پیکربندی و دسته‌بندی محصول به موفقیت بسیاری از محصولات جدید منجر شده‌اند.

فرا تر از قیمت

مدل‌های درآمدزایی می‌توانند مزیت رقابتی قابل توجهی به محصول یا خدمتی جدید ببخشند. نحوه‌ی دریافت هزینه از مشتریان مهم‌تر از مبلغ دریافتی است. همان‌طور که مورد میشلن نشان می‌دهد مدل‌های درآمدزایی عالی اگر درست اجرا شوند، می‌توانند هم به نفع شما و هم به نفع مشتریانان باشند.

شرکت‌ها در مورد نحوه‌ی درآمدزایی، انتخاب‌های بی‌شماری دارند، اما پنج مدل (حق اشتراک، معیار جایگزین، قیمت‌گذاری پویا، مزایده و فریمیوم) در درآمدزایی از اغلب محصولات جدید، موفق عمل می‌کنند.

همچنین می‌توانید با تلفیق بخش‌هایی از این پنج مدل به مدلی ترکیبی و متناسب برسید. علاوه بر این با به کارگیری در ساختار قیمتی (مبتنی بر حجم و ماتریس) می‌توانید قیمت را برای سطوح مختلف مصرف، تنظیم کنید.

برای بدست آوردن سهم بازار ارزان، قیمت‌گذاری کنیم یا برای ایجاد برند ممتاز گران، قیمت‌گذاری کنیم؟

استراتژی قیمت‌گذاری، برنامه‌ی درآمدزایی کوتاه‌مدت و بلندمدت شماست. موفق‌ترین شرکت‌ها استراتژی‌های قیمت‌گذاری‌شان را مستند کرده و آن را به سندی پویا و زنده تبدیل می‌کنند.

مستند کردن استراتژی قیمت‌گذاری، کمک می‌کند که مدیران ارشد شرکتتان هدف یکسان و اتفاق نظر داشته باشند. مهم‌تر از این، کمک می‌کند مسئولیت‌پذیر بمانید.

سند استراتژی قیمت‌گذاری باید چهار عنصر اصلی داشته باشد؛

اول، اهداف واضح تعیین و بین اهداف متعارض اولویت‌بندی کنید. (برای مثال با هدف پیشینه سازی درآمد، قیمت‌گذاری کنید، ولی در عین حال از افزایش ۱۰ درصدی سود اطمینان حاصل کنید).

دوم، یکی از سه نوع استراتژی قیمت‌گذاری، پیشینه‌سازی، رویه‌گیری یا نفوذ را انتخاب کنید.

سوم، اصول تعیین قیمتی را تبیین کنید که قواعد مدل‌های درآمدزایی، تمایز قیمت، انتهای قیمت، کف قیمت و افزایش قیمت شما را تعریف کنند.

سرانجام، با تعریف اصول واکنش ترویجی و رقابتی، از واکنش‌های ناخودآگاه اجتناب کنید.

شرکت‌هایی که استراتژی قیمت‌گذاری واضح و شفافی دارند، در مقایسه با شرکت‌هایی که ندارند، در رسیدن به پتانسیل درآمدزایی خود ۴۰ درصد بیشتر شانس دارند.

از امیدواری تا آگاهی

محصولات تقریباً هیچ وقت بدون طرح‌توجیهی عرضه نمی‌شوند. با این حال ۹۵ درصد از طرح‌های توجیهی که مشاهده کرده‌ایم، از درون به بیرون ساخته شده‌اند، نه از بیرون به درون. در نتیجه، این طرح‌های توجیهی، نمی‌توانند اطلاعات حیاتی بازار، به ویژه تمایل به پرداخت مشتری و کشش قیمت را در نظر بگیرند.

اگر ندانید مشتریان برای محصول جدید چقدر هزینه می‌کنند و تغییر قیمت چه تاثیری روی تقاضا می‌گذارد، در واقع طرح‌توجیهی ندارید. طرح توجیهی شما بدون این اطلاعات، فقط آن چیزی را به شما می‌گوید که دوست دارید بشنوید.

علاوه بر این اغلب طرح‌های توجیهی اسنادی ایستا هستند که کاربردی جز تصویب بودجه ندارند. وقتی بودجه تخصیص داده شود، به سرعت فراموش می‌شوند. این کار استفاده‌ای بسیار محدود، از ابزاری قدرتمند است. وقتی محصولتان به بازار وارد شود و نظریه تبدیل به عمل شود، طرح‌توجیهی زنده و پویا به شما کمک می‌کند تا واکنش‌هایی موثر داشته باشید.

برای ایجاد طرح‌های توجیهی، از این دست، باید در مورد چهار رکن اصلی یعنی ارزش، قیمت، هزینه و حجم، داده جمع‌آوری کنید. بعد باید آن‌ها را تلفیق و یکپارچه کنید؛ چرا که همه روی هم اثر می‌گذارند. این فرآیند با گنجاندن داده‌های مربوط به، تمایل به پرداخت، شروع می‌شود.

نوآوری بی نیاز از تبلیغات نیست

ماهر شدن در هنر مخابره‌ی ارزش، به اندازه‌ی ماهر شدن در فرآیند طراحی محصولات است که مشتریان برای آن هزینه می‌کنند، مهم است. اگر نتوانید آن ارزش را واضح مخابره کنید، چطور می‌توانید توقع داشته باشید که مشتریان درک کنند چرا به پیشنهاد شما نیاز دارند و چرا باید برای آن هزینه پرداخت کنند؟

اگرچه روی کاغذ آسان به نظر می‌رسد، اما همواره، شرکت‌هایی را می‌بینیم که در مخابره‌ی ارزش محصولات جدید، با مشکل مواجه می‌شوند. تکراری‌ترین دلیل ریشه‌ای این مساله، این است که افراد مسئول مخابره‌ی ارزش، معمولاً در فرآیند نوآوری حضور ندارند و خیلی دیر اضافه می‌شوند.

برای حل این مسأله واحدهای بازاریابی و فروش را با تیم نوآوری یکپارچه کنید. سه گامی که برای خلق پیام‌های متقاعدکننده باید دنبال کنیم؛

پیام‌های متقاعدکننده مزیت‌ها را مخابره می‌کنند (نه قابلیت‌ها)

برای هر بخش، جداگانه تدوین می‌شوند.

بر آن‌ها نظارت می‌شود و پیوسته بهبود می‌یابند.

برای ترغیب و فروش از روش‌های قیمت‌گذاری رفتاری استفاده کنید

عوامل منطقی و غیرمنطقی هر دو در خرید مشتریان تاثیر دارند و این مساله هم شامل مشتریان تجاری و هم مصرف‌کننده‌ها می‌شود. عوامل رفتاری روی خرید کردن یا نکردن مشتریان و انتخاب پیکربندی محصول تاثیر می‌گذارند.

این شش روش قیمت‌گذاری رفتاری؛ یعنی (اثر میان‌گیری، تکیه‌گاه، استفاده از قیمت به عنوان نشانه کیفیت، دسته تیغ و تیغ، قیمت‌گذاری روزی چند سنت و آستانه‌های قیمت روانی؛) قدرتمندترین روش‌ها برای عرضه محصولات جدید هستند.

پیش از به کارگیری روش‌های قیمت‌گذاری رفتاری، باید آن‌ها را از طریق گروه‌های کانونی، آزمونهای A/B کنترل شده و آزمایش‌هایی در مقیاس گسترده امتحان کنید.

تمامیت قیمت‌تان را حفظ کنید

از دست دادن تمامیت قیمت در مورد محصولی جدید به این معناست که وقتی فروش کمتر از پیش‌بینی‌ها است، قیمت‌ها را بدون ضرورت یا خیلی زود کاهش دهید. این کار باعث از بین رفتن سود، ارزش طول عمر مشتری و وجهه‌ی برندتان می‌شود.

برای حفظ تمامیت قیمت، باید با اتخاذ رویکردی فرابخشی، مشکل را شناسایی کنید. شاید معلوم شود که اصلاً قیمت‌گذاری شما مشکلی ندارد. شاید مشکل؛ ناتوانی در مخابره‌ی ارزش قابل توجه محصولتان، کیفیت،

آموزش نیروی فروش یا مساله‌ای دیگر باشد. همان اول فرض نکنید که قیمت اشتباهی را برای محصول در نظر گرفته‌اید.

به این منظور باید صبور باشید. نوآوران موفق به تیم‌هایشان آموزش می‌دهند که چطور از اشتباه گرفتن مشکلات قیمت‌گذاری با مشکلاتی مثل کیفیت و مخابره‌ی ارزش اجتناب کنند؛ مشکلاتی که ممکن است گریبانگیر هر محصول جدیدی شوند. قبل از اینکه تیم‌شان دست کم سه اقدام غیرقیمتی عملی پیشنهاد ندهد، کاهش قیمت را تایید نمی‌کنند.

اگر تقاضا برای محصول بسیار بیشتر از انتظار بود، این مساله را هم با جدیت بررسی کنید. اگر تحلیل‌ها نشان داد که باید قیمت را به میزان زیادی افزایش دهید، این کار را در چند گام کوتاه انجام دهید. افزایش خیلی سریع قیمت، می‌تواند موجب ناراحتی مشتری شود.

شاید جدی‌ترین مسأله این باشد که مدیران نوآوری تقریباً به هر قیمتی که شده، از جنگ قیمت اجتناب کنند و متوجه باشند که کاهش قیمت بیشتر، در واکنش به کاهش قیمت رقبا، مانند سراشیبی سقوط است. تنها کم‌هزینه‌ترین رقبا می‌توانند در چنین جنگی پیروز شوند.

سخن آخر

از آنجایی که دستورات عمل‌های ما برای اتمام موفق این مسیر شامل تغییرات بنیادین بسیار زیاد و متنوعی می‌شود که مدیران توسعه محصول، بازاریابی، فروش و مدیران ارشد باید ایجاد کنند، پیش‌بینی می‌کنیم که بسیاری از خواننده‌ها در این فکر باشند که آیا پیاده سازی این تغییرات در سازمانشان امکان پذیر است یا خیر.

در فیلم علمی-تخیلی ماتریکس، محصول سال ۱۹۹۹، قرصی قرمز و قرصی آبی به قهرمان داستان، «نئو» نشان داده می‌شود. از او می‌خواهند یکی را انتخاب کند.

خوردن قرص آبی به او این امکان را می‌دهد که همچنان در واقعیت راحت، اما ساختگی ماتریکس زندگی کند، اما قرص قرمز را به دنیای واقعی می‌برد تا با حقیقت دشوار هستی‌اش روبه‌رو شود.

اگر فرآیند نوآوری شرکت شما بر پایه امید یا حس ششمی بنا شده است که پیش از عرضه محصول به بازار به شما می‌گوید موفق می‌شود، شرکت‌تان قرص آبی را انتخاب کرده است. اگر برخی نوآوری‌هایتان یا حتی بیشترشان موفق بوده‌اند، باز هم آن‌ها را روی شالوده‌ای ضعیف ساخته‌اید؛ شالوده‌ای که هر لحظه ممکن است فرو بریزد.

ما معتقدیم در دنیایی که در آن موفقیت دشوارتر شده است، هیچ شرکتی نمی‌تواند آینده‌اش را بر مبنای آرزو، امید و رویا بسازد. این مقاله قصد داشت قرص قرمز را به شما نشان دهد. شاید معذب‌تان کرده باشد؛ مواجهه با حقیقت اغلب دشوار است. همیشه آسان‌تر است که قرص آبی را انتخاب کنید و محصول بسازید و با امید اینکه سودآور خواهد بود، قیمتی برای آن تعیین کنید، اما اگر می‌خواهید از امیدواری به آگاهی برسید، باید قرص قرمز را انتخاب کنید. با این انتخاب در مسیری قرار می‌گیرید که می‌توانید به سرعت و به طور کامل از نوآوری‌هایتان درآمدزایی کنید.