
فائدة الدراسات والأبحاث: السوق يقابل الإدارة

جينيّ بيرغرز إيفريت

كيف تريد وصف الإدارة التي تجري أبحاثاً على السوق في شركتك؟ هل هي الإدارة التي تجمع المعطيات والمعلومات؟ أم التي تدير المشاريع البحثية؟ أم التي توفر الأرقام الحاسمة في أهميتها؟ هل تقلقك تكاليف البحوث؟ هل حملت شركتك موظفي المبيعات مزيداً من المسؤولية، أم قلصت عدد موظفي الأبحاث؟ بدلاً من التشكيك بجدوى ما استثمرته من مال في الأبحاث، ربما ينبغي عليك التساؤل حول ما إذا تم تنظيم هيكلية الإدارة المسؤولة عن إجرائها بشكل يعطي قيمة استراتيجية حقيقية.



ظل الدور الذي لعبته البحوث يتمثل في التحدث نيابة عن المستهلك. واليوم، حيث تعتبر تجربة المستهلك مع العلامة التجارية المصدر الرئيس للتمايزات والمزايا التنافسية، تغدو قضية فهم المستهلك المحور الجوهري لاستراتيجية الشركة. ولكي يحدث ذلك، يتوجب تغيير عدد من الممارسات البحثية التقليدية.

رسم استراتيجية البحث

إن تحويل إدارة تقليدية تجري أبحاثها على السوق إلى فريق بحث استراتيجي يتطلب وقتاً، والتزاماً، وشيئاً ينبغي على الباحثين الاضطلاع فيه على نحو خاص: إجراء البحث. المهمة الأولى هي فهم التأثير الراهن الذي يمارسه البحث في القرارات التجارية، والتكاليف المتضمنة، وما إذا جرى اتباع التوصيات أم لا. في الحالة النمطية، تشتغل إدارات وأقسام البحوث من خلال واحدة من أربع طرق. وسوف نحاول في ما يأتي تمييزها، وتحديد العيوب الرئيسة في كل أسلوب، وتقديم توصيف لبعض الحلول والإجراءات التصحيحية. ما مدى التشابه بين الطرق التي تنتهجها مؤسستك وبين هذه النماذج؟

1 - المستكشفون

لا يبدو أن للمهمات البحثية الموكولة إليهم أي غرض محدد. كما لا يوجد قرار تجاري مرتبط ارتباطاً مباشراً بعملهم، ولذلك لا يجري تقديم أي توصيات أو اقتراحات بتبني أي إجراء معين. وقد تصرف مبالغ مالية كبيرة على البحث، لكن لا يعلم أحد أين ذهبت. إذاً، ما الحل؟ إعادة وصل فهم ومعرفة إدارة البحوث بالمستهلكين مع حاجات العمل التجاري الاستراتيجية.

2 - مستلمو طلبيات الشراء

يلعب هؤلاء دوراً في العمل التجاري لكن ليس في عملية

اتخاذ القرار. فالإدارة تحدد المسألة، وتطلب إجراء دراسة خاصة. والتقارير تعرض المعطيات المتعلقة بالمستهلك لكنها لا تقدم أية توصيات محددة لاتخاذ أي إجراء. وفي الحقيقة، فإن من النادر أن يعلم الباحثون بماهية التدابير التي اتخذت في نهاية المطاف. والبحث يقيّم على أساس التكلفة والوقت، دون المدخلات الاستراتيجية. في مثل هذه الحالة، يحتاج الباحثون إلى بدء حوار مع الإدارة العليا بينما يطورون المهارات للانتقال إلى المستوى التالي.

3 - المستشارون الصامتون

يتم توجيه هؤلاء نحو عملية اتخاذ القرار، لكن ليس لهم صوت مسموع فيها. إذ تعتقد الإدارة العليا أن البحث أمر مهم، لكنها لا تعتقد أن القسم ذاته مفيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. أما التحدي الذي يواجهه البحث هنا فهو تحديد الفجوة في المصادقية وإعادة موضعة مركزه باعتباره شريكاً ذا قيمة مضافة في العمل التجاري.

4 - المدافعون عن المستهلك

يندمج هؤلاء اندماجاً كبيراً مع القرارات التجارية. فهم الذين يحددون متى يجري البحث ومدى ضرورته، بينما يعززون فهمهم للمستهلكين ومعرفةهم التجارية عبر سلسلة من القرارات. ولا يعتبر البحث مركز التكلفة للتزود بالمعطيات والمعلومات، ولكن كاستثمار من أجل فهم المستهلك. ولا ينفق المدافعون

عن المستهلك أموال البحث على عملية البحث بالضرورة؛ ولكن يميلون إلى إنفاقها بحكمة أكبر، لأنهم يعرفون أين تذهب. هنا، تتمثل المهمة في تعزيز وتقوية فهم متفوق للمستهلك في سبيل بناء القدرة على الهيمنة على السوق.

العثور على المدافعين عن المستهلك

يتطلب تطوير إدارة تدافع عن المستهلك مناصرين مخلصين ومتحمسين له. وينبغي على هؤلاء امتلاك قدرة خاصة على فهم المستهلك وتطبيق أفضل رؤاهم المتبصرة. أما سماتهم الرئيسية فهي:

- الخبرة الاستراتيجية: يتمتع المدافعون عن المستهلك بخبرات استراتيجية وبمهارات تكنولوجية عالية التطور. وهم مخلصون للبحث بوصفه خياراً مهنيًا ارتضوه لأنفسهم، لكن يدفعهم بالأساس اهتمامهم بسلوك المستهلك، وليس حبهم بالأسلوب التكنولوجي. وبالنسبة لهم، تعتبر أدوات الإحصائيات والبحث وسيلة للوصول إلى الغاية، وليست غاية في حد ذاتها.
- الفضول: يحرك المدافعين عن المستهلك فضول لا يشبع حول المستهلك. وفي سبيل توقع حاجاته ورغباته، يتجاوزون إطار الأسئلة السهلة الواضحة؛ ويبحثون عن الدوافع والبواعث الأكثر عمقاً وتأثيراً. كما يتفحصون خط الأفق باستمرار لفهم منحنى الابتكار في مهده، أو حتى لخلقه بأنفسهم.

- التواصل: يتواصل المدافعون عن المستهلك باستمرار معه. وهم ينظرون إلى المشاريع لا باعتبارها دراسات فردية متباينة، بل سلسلة متصلة من اللقطات التي تشكل، إن نظمت بذكاء وبراعة، صورة متعددة الأبعاد للمستهلك.
- أخيراً، لا يعيش المدافعون عن المستهلك في أبراج عاجية. فهم يتكلمون باسم المستهلك في القرارات التجارية اليومية. ويلعبون دوراً حاسماً ضمن الشركة. فهم يعرفون أن المعلومات لا تخلق القوة إلا إذا تم تبادلها. كما يشجعون - وأحياناً يجبرون - الإدارة على مقابلة المستهلكين وتلبية حاجاتهم والانخراط بفاعلية في عملية البحث.

إحياء إدارة البحوث في شركتك

هل يمكنك تحويل إدارة البحث في شركتك إلى إدارة تدافع عن المستهلك؟ لقد قررت إحدى شركات المنتجات الاستهلاكية التي تتعامل معها «مجموعة بوسطن الاستشارية» أن تكتفي بالقيام بذلك. كانت تجري أبحاثاً مفيدة وقوية، لكنها تخلفت عن المنافسة في السوق. وأظهر قرار تدقيق الأنشطة أن الباحثين كانوا يعملون ك«مستشارين صامتين»، حيث يقدمون معلومات موثوقة وجامدة ومتواصلة لكن دون تأثير يذكر. وبالرغم من اعتقاد الشركة أنها تملك باحثين من الطراز الأول، إلا أن نتائج البحث لم تُربط بالقرارات التجارية. وكانت عملية

تقديم التقارير طويلة ومعقدة ورسمية، الأمر الذي أدى في أحوال كثيرة إلى تأخر النتائج وعدم جدواها، أو إلى تنفيذ الإجراءات بأسلوب رديء.

تمثل الحل في تبني مقارنة مؤثرة وخارجة على أطر الشكليات والتقاليد المتبعة وعلى درجة كبيرة من الشمولية، وذلك لضمان وصل ودمج النتائج المستخلصة مع الخطط المتعلقة بالسوق بصورة واضحة تماماً. فبالنسبة للصنف الجديد الذي تقرر إطلاقه في السوق، قامت الإدارة وقسم الأبحاث بتشكيل فريق يملك سلطات وصلاحيات واسعة - شركة ضمن الشركة - تجسدت مهمته في نقل الصنف من مرحلة الفكرة النظرية إلى مرحلة تقديمه للمستهلك وعرضه للبيع على الرفوف. صحيح أن عملية تطوير الصنف ظلت تعتمد اعتماداً شديداً على بحث وضع المستهلك، إلا أن الفريق استخدم نموذجاً اتصالياً جديداً لتسريع العملية.

مع ظهور النتائج، عمل الفريق على مناقشتها في جو ودي بعيد عن التشنج، حيث قامت إدارة البحوث بتوجيه وتسهيل الحوار. وقد أدى ذلك فعلاً إلى اختصار العملية المرهقة التي تستهلك الكثير من الوقت والمثمنة في كتابة البحث، والموافقة عليه، وإطلاقه، ونقله، وقراءته، وتقييمه، ومناقشته، إلى مجرد لقاء وحيد حطم الزمن القياسي في قصر المدة التي استغرقها. إذ اتخذت القرارات ونفذت بشكل فوري. وبدلاً من أن يحوي التقرير المقدم إلى الإدارة العليا عرضاً مفصلاً للنتائج التي

وجدها الفريق، اكتفى بتوثيق ما جرت مناقشته وتمت الموافقة عليه.

سمحت هذه المقاربة الجديدة للشركة بإطلاق السلعة الاستهلاكية التي ستجسد واحداً من أعظم النجاحات في تاريخها، ولم يستغرق ذلك سوى نصف المدة التي يأخذها تطوير الصنف في الحالة النمطية. ووصل نجاح العملية إلى حد أنها اعتبرت في نهاية المطاف نموذجاً يحتذى بالنسبة للشركة برمتها.

بناء إدارة الدفاع عن المستهلك

مثلما يؤكد المثال السابق، لا يشكل تغيير إدارة البحث سوى نصف المهمة. إذ يتوجب تغيير الثقافة السائدة والبنية التنظيمية أيضاً للاستفادة من القوة والرؤية اللتين يخلقهما البحث الهادف إلى الدفاع عن المستهلك.

ولكي تجني الشركة ثمار الدفاع عن المستهلك، ينبغي أن يكون للبحث صوت مسموع في عملية صنع القرار يتجاوز إطار النتائج المكتشفة أو التقارير المقدمة. وهذا يعني تحقيق تفاعلات يومية تقدم وجهة نظر المستهلك عبر سلسلة من الأنظمة والأنشطة. كما يعني أيضاً أن المدافعين عن المستهلك بحاجة لمعرفة اهتمامات ووجهة النشاط التجاري في الشركة.

إن دمج البحث في القرارات التجارية سوف يتطلب أيضاً دعماً تنظيمياً. كما يتوجب توضيح الخطوط المحددة للمسؤولية والسلطة والنفوذ بحيث يعرف كل صانع قرار من هو المدافع

عن المستهلك، الأمر الذي يخلق إدارة للبحث تعكس المؤسسة برمتها، وليس مجرد دائرة مساعدة مقسمة حسب تكنولوجيا البحث، أو مجموعة من الاختصاصيين تتصف بالمرونة وتُلقى المهمات على عاتقها جزافاً.

أخيراً، يركز الكثير من علاقات «الشراكة» على دفع أنشطة البحث إلى خارج حدود الشركة. إذ يمكن لأبحاث البائعين خارج الشركة أن تشكل عاملاً هاماً في التعامل مع زيادة حجم الميزانيات وتناقص عدد الموظفين. لكن هؤلاء لا يقدمون إسهاماً يومياً في القرارات التجارية الداخلية لإدارة البحث في حالة السوق.

ما هو وضعك؟

هل لديك إدارة للدفاع عن المستهلك؟ الأسئلة الآتية قد تساعدك على معرفة الإجابة الصحيحة:

- ما هو دور بحث حالة السوق؟
- ما مدى إسهام البحث في عملية سير النشاط التجاري يومياً؟
- ما مدى نجاح البحث في تقييم المخاطر التجارية للقرارات؟
- ما مدى نجاح البحث في تحديد الفرص التجارية المتاحة على أساس الرؤية المتبصرة التي تستشف وضع المستهلك واتجاهات السوق؟
- هل يوصي البحث باتخاذ تدابير وإجراءات على أساس النتائج التي توصل إليها؟ ما مدى مواءمة هذه الإجراءات؟

إن إحداث إدارة تدافع عن المستهلك وتحدث باسمه عملية تحتاج إلى جهد وعمل، ولا يوجد اليوم إلا القليل من المؤسسات التي تفعل ذلك. لكن التركيز على الأبحاث المهمة يوقف إضاعة الوقت على تلك التي تفتقر إلى الأهمية. فقد انتهت أيام البحث العقيم في أكوام المعلومات وكتابة مجلدات ضخمة من التقارير لا تجد من يقرأها. إن تركيز الانتباه على القرارات الرئيسة يساعد على توصيل الرؤية المطلوبة بسرعة، وكفاءة، وفاعلية، وبراعة. ويمكن لإدارة البحث أن تكون أكثر من مجرد مركز لتجميع المعطيات والمعلومات. إذ يجب أن تشكل صلة الوصل الاستراتيجية الأشد أهمية وحسماً بين السوق والإدارة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أكتوبر/نشرين الأول 1997.