

## ضائع في الترجمة

أنطوني دبليو. ألويك Anthony W. Ulwick

كثير من الشركات تشعر بكبرياء كبير بتخصيص حصص مهمة من ميزانياتها السنوية؛ لإدارة مقابلات مع الزبائن على أنها الطريق الأول إلى تحسين المنتجات والخدمات. مع ذلك، فإن هذه العملية التقليدية في التعامل مع الزبون ملائمة بالغموض، وغالباً ما تقود إلى الفشل.

لا أحد يسعى إلى أن يضل السبيل أو يضل الآخرين. لا يبدو أن الشركات، من جانبها، عموماً، تعرف الأسئلة الصحيحة التي عليها أن تسألها، ثم إنها لا تعرف دوماً ماذا تفعل بالمعلومات التي تستلمها. أما الزبائن، الذين هم على أتم الاستعداد للمشاركة «بمتطلباتهم»، لا يعون أي معلومات تحتاجها الشركة حقاً.

أخيراً، فإن الشركات -المفتقرة إلى أي معرفة عن الزاد المطلوب- تقبل البيانات غير الدقيقة التي تحصل عليها من الزبائن، ثم تجعل

فِرَق التسويق والتطوير تقوم «بترجمتها» لجعلها أكثر فائدة. ولكن تفسير ذلك الزاد لا يقدم للعملية إلا المزيد من التفاوت والاختلاف.

على أي حال، يضمن الأسلوب السليم لتغذية الزبون الراجعة أن جميع المشاركين في عملية التغذية الراجعة يتحدثون باللغة ذاتها. وإن معرفة كيفية الحصول على هذه التغذية الراجعة، وكيفية تطبيقها سوف يساعدنا على تنمية أسواق جديدة بالإضافة إلى الأسواق الموجودة بنجاح.

### أساسيات معلومات التغذية الراجعة

حددنا ثلاثة أنماط متميزة من مقدار الزاد التي تُعدّ أساسية لعمليات الابتكار وتنفيذها الناجح. لصنع منتج خارق، أو تقديم خدمة متميزة، أو لدخول ناجح إلى سوق جديدة، على الشركة أن تعرف:

1. ما الأعمال التي يريدها الزبون أن تتحقق؟
2. النتائج التي يسعى الزبون للحصول عليها، عند إنجاز هذه الأعمال في مختلف الظروف.
3. العقبات التي تقف في طريق تبني منتج أو خدمة جديدين.

### 1- الوظائف التي يجب تنفيذها: مدخل أساسي لتحقيق النمو:

يشترى الزبائن -المستهلكون والشركات على حد سواء- منتجات وخدمات، عندما يحتاجون إلى مساعدة من أجل إنجاز عمل ما. فعندما يواجه الزبائن حاجة إزالة الطعام من أسنانهم، على سبيل المثال،

يمكنهم أن يشترروا فرشاة أو معجون أسنان أو خيوط تنظيف الأسنان. إن فهم أي عمل يريد الزبون تحقيقه مع منتج أو خدمة أمر دقيق لنجاح المنتج. ولكن تبقى إمكانات تحقيق النماء الأقل وضوحاً، على أي حال، هي التي يمكن أن تنتج عن معرفة ما يؤيد، أو يساعد، الأعمال التي يريد الزبائن أداءها بالارتباط مع العمل الأولي الذي هو موضوع اهتمامهم.

تقديم حلول موجهة إلى أعمال إضافية كثيراً ما تؤدي إلى ابتكار منتج كاسح أو خدمة فريدة تُحدث ابتكاراً كاسحاً. على سبيل المثال، بدأت منتجات المشروبات تقدم منتجات لا تروي العطش فقط، بل تمكّن المستخدمين أيضاً من الحصول على فيتامينات وأغذية وأعشاب، من شأنها تحسين الأداء في حالات معينة. فمشروبات سوبي SoBe، ومشروب الطاقة ريد بول Red Bull، وماء غلاسو Glaceau المدعم بالفيتامين تتوجه نحو الوظائف التي يريد الزبائن الحصول عليها مع مشروباتهم، عندما يريدون أن يطفئوا عطشهم بها؛ هذه المنتجات اليوم تمثل نسبة عالية جداً من مبيعات المشروبات.

غالباً ما يرغب الزبائن بمنتج، أو خدمة، يلبي أكثر من وظيفة واحدة في وقت واحد. مع هذا، تتجه الشركات إلى تركيز منتجاتها على وظيفة واحدة فقط؛ لأن الانكباب على الوظائف الإضافية يحتم تطوير كفاءات جديدة أو مختلفة أو تجاوز حدود الشركة أو المؤسسة. وفي حين إن تطوير هذه الكفاءات يتطلب بالتأكيد مهارات واستثمارات جديدة، فإن التوجه إلى تلبية جميع الوظائف أو الميزات، التي يحاول الزبائن أن يحصلوا عليها من منتج أو خدمة في ظل مجموعة من الظروف، يمكن أن يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق أرباح كبيرة.

## 2- نتائج مرغوبة: المقاييس التي تقود الابتكار:

بالإضافة إلى الرغبة بالحصول على وظائف وخدمات أكثر، يرغب الزبائن أيضاً بالحصول على وظيفة نوعية محددة يجري إنجازها بفاعلية أكبر. تتمكن الشركة، بتقديمها الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، من تحقيق قيمة كبيرة. الخطوة الأولى في هذه العملية هي التقاط مقاييس، أو معايير القيمة، من الزبائن التي تحدد كيف يريدون أن يحدث أداء العمل، وما الذي يعنيه أن يحصلوا على عمل أو وظيفة جرى أدائها على نحو كامل وممتاز؛ نحن ندعو هذه المقاييس بالنتائج المرغوبة للزبون.

عند القيام بوظيفة التخلص من الطعام الذي يعلق بالأسنان، على سبيل المثال، قد يرغب الزبائن في:

- تقليص الوقت المطلوب لإعداد السن للتنظيف.
- تقليص الوقت الذي تستغرقه إزالة الطعام من الأسنان، التي يصعب الوصول إليها.
- تقليص عدد التمريعات التي ينبغي القيام بها لإزالة كل جزيئات الطعام العالقة.
- تقليص احتمال تعرّض اللثة لأي تخريش.
- تقليص احتمال حثّ السن.
- تقليص عدد الأسنان، التي لا يمكن الوصول إليها.
- تقليص الحاجة إلى تكرار عملية إزالة بقايا الطعام المطلوبة.

ينبغي أن نلاحظ أيضاً أن النتائج المرغوبة، عندما تلتقط على نحو صحيح، تكون ثابتة على مدى الوقت، مما يفرقها عن أنماط المتطلبات الأخرى. الأشخاص الذين كانوا ينظفون أسنانهم في الخمسينيات، على سبيل المثال، أرادوا أن يقلصوا الوقت الذي يستغرقونه في إزالة بقايا الطعام من الأماكن الصعبة، وإنقاص احتمال تخرش اللثة كما هو الحال اليوم وفي المستقبل. للنتائج المرغوبة هذه الخاصية الفريدة؛ لأنها مقاييس أساسية مهمة للأداء المرتبط بإنجاز أي عمل أو وظيفة معينة. والحق أنها ستكون مقاييس فاعلة طالما أن الزبائن يريدون أن يحصلوا على العمل أو الوظيفة. ومن ثم، فإن معرفة النتائج التي يحاول الزبون الوصول إليها تعطي الشركة توجهاً قصيراً أو طويل المدى عند اختيار أي فكرٍ وتقنيات عليها اتباعها.

النتائج التي يجب أن تمثل التركيز على تحقيق التحسين المستمر، مع ذلك، تتغير مع الوقت مع تقدم تقنيات جديدة وتقنيات أفضل. عندما تندمج تقنية المقابض والفراشي المائلة في فراشي الأسنان، كمثال، سيكون المستخدمون أكثر سعادة بقدرتهم على تقليص الوقت الذي يستهلكه إزالة بقايا الطعام من أماكن يصعب الوصول إليها. ذلك كان يعني أن الفرصة لإيجاد قيمة جديدة على ذلك البعد قد تقلصت، وأن على المصنّعين تقرير النتائج الأخرى المهمة التي لم يلبوها على النحو المرضي المطلوب قبل قيامهم بإيجاد قيمة جديدة.

### الحصول على الأشياء الجيدة:

يدور كثير من الجدل حول كيفية جمع زاد من الزبون بأفضل طريقة. يطري بعضهم منافع المقابلات الشخصية والجماعات المركزة، في حين يفضل آخرون البحث الإثنولوجي (العرقى)، والأنثروبولوجي (علم الإنسان)، أو البحث القائم على الملاحظة. في الحقيقة، لا يعتمد النجاح على الأسلوب المستخدم بل على معرفة ما الزاد الذي نريد أن نحصل عليه من الزبائن عند الانخراط في عملية جمع المتطلبات.

عندما استخدمت شركة AIG للتأمين والخدمات المالية الدولية -التي مقرها في الولايات المتحدة- أساليب الابتكار بحسب النتائج الخاصة بنا؛ لتحسين عروضها لخدمة عملائها في القسم الذي يمول المدفوعات الأساسية للأعمال التي تدفع أقساط تأمين كبيرة، اختارت استخدام مزيج من مقابلات شخص لشخص ومقابلات جماعية. قابلت AIG ثلاثين وكيلاً مالياً يستخدمون خدمات AIG و(أو) خدمات منافسيها، واستلزمها ذلك أربعة أسابيع لإنجاز العملية.

ركز الشخص الذي كان يجري المقابلات على مناقشة الوكلاء حول النشاطات المرتبطة بعمل تسوية حساب الزبون وإدارته. على سبيل المثال، كان يُطلب من الوكلاء شرح ما كانوا يحاولون الوصول إليه عند الحصول على إجابات على معلومات دقيقة، وإعداد اتفاقيات، وجمع الموافقات، وإدارة الحسابات المستحقة الدفع، وإرسال المدفوعات، ومراجعة السياسات المتبعة.

لتحديد نتائج العميل المرغوبة، يُعلم من يجري المقابلة العملاء كيف يفكرون في عملية إدارة كل نشاط من النشاطات المذكورة آنفاً

في أثناء يوم نموذجي وهم يحصلون على عروض من شركات تأمين مختلفة. على سبيل المثال، قد يُسأل العملاء السؤال الآتي: ما الذي يجعل عرض إحدى شركات التأمين أفضل من عرض شركة أخرى أو أسوأ، ولماذا؟ ما الخصائص التي تصف عرض الخدمة «المثالي»؟ بفرض أسلوب المناقشة هذا، كان من يدير المقابلة قادراً على جعل العملاء يقررون المعايير التي يستخدمونها لتقدير أداء عرض ما بالنسبة إلى غيره. هذه المعايير كانت النتائج المرغوبة للعملاء.

بدلاً من نسخ جميع المقابلات، ثم البحث عبر مئات الأوراق من أجل أبناء مثيرة، التقط المسؤول عن المقابلات النتائج في أثناء إجرائها بطبعها مباشرة على حاسوبه الشخصي، وتوثق من دقتها وتماها مع العملاء في الوقت ذاته.

كل جلسة كانت تنتهي بثلاث إلى أربع صفحات من البيانات التي كانت تصنف على أنها نتائج، أو أعمال، أو قيود. كانت تناقش أي التباسات مع العملاء وتوضح في أثناء الجلسة؛ لضمان عدم الحاجة إلى تفسير أو تعديل البيانات فيما بعد. وبعد عدة جلسات، تُجمع البيانات بعد استبعاد المعلومات المكررة. وفي النهاية، حصلت AIG على ما يقارب 75 بياناً أظهرت الطريقة التي كان الزبائن يقيسون بها القيمة عند وضع الحسابات وإدارتها.

كانت المعلومات الناتجة تُعطى بعد ذلك الأولوية وتُستخدم لإرشاد توليد الأفكار وتقدير المفاهيم، ما يؤدي إلى ظهور عرض خدمة جديدة. تأسست الخدمة في أواخر عام 2003، وهي تتضمن ميزات مبتكرة أكسبت AIG أعمالاً جديدة.

## 3- قيود: عوائق النجاح:

ثمة طريقة أخرى لإيجاد قيمة، وهي تتمثل بمساعدة الزبائن على تجاوز عوائق، تمنعهم من تنفيذ العمل. فكر، على سبيل المثال: كيف أصبحت شركة روش Roche سيّدة السوق في إنتاج شرائح فحص سكر الدم بعد التعثر سنوات وراء جونسون أند جونسون Johnson & Johnson. وقسم لايف سكان LifeScan التابع لها؟! شرائح لايف سكان، مثل غيرها من الموجود في السوق، كانت تتطلب من المستخدم وضع عينة الدم في أعلى الشريحة. إذا كان المصاب بداء البول السكري يعاني رجفة في يديه وتشوش الرؤية، فيمكن أن يكون هذا صعباً. وهكذا عندما يحتاج إلى استخدام المنتج سيكون من الأصعب عليه ذلك.

وجدت شركة روش فرصة في هذه المشكلة. في عام 1998، قدمت الشركة شرائح أكيو-تشيك كومفورت كيرف، التي كان لها نقطة محددة منقوسة، مما يسمح بوضع عينة الدم بسهولة، وهذا يمكن مرضى السكري من قراءة نتائج التحليل بسهولة حتى عند المعاناة من أعراض ذلك المرض. ساعد هذا الإنتاج المبتكر روش أن تأخذ موقع الريادة في السوق من جونسون أند جونسون صاحبة جهاز «لايف سكان» في نهاية 2003.

من الطبيعي أن تقف عدة عوائق في وجه استخدام منتج ما أو تبنيه. وتقرير عدم استخدام منتج أو خدمة ما - حتى إذا كانا يلبيان النتائج المطلوبة- يحدد طريقاً ثالثاً، وواعداً على الأغلب، للنمو المحتمل.

## ابتكار متحول

عند التعامل مع عملية الابتكار يحتاج المديرون إلى لغة عامة، يناقشون بها المسائل، ويبنون تفاهماً مشتركاً. حالياً، يعرف قلة من موظفي أي شركة كل أو معظم الأعمال، التي يرغب الزبائن بالحصول عليها، أو النتائج التي يحاولون تحقيقها، أو الصعاب التي يحاولون تجاوزها. التحسين في عملية التطوير أمر محتوم عندما يكون لدى كل واحد في الشركة القدرة على الوصول إلى هذه المعلومات الثمينة، ويملك القوة التي تساعد على استخدامها لتحقيق القيمة المطلوبة للمستهلك.