

هل تستطيع تحديد الرابع الأكيد؟

إيريك مانكين Eric Mankin

تلقت شركة جونسون أند جونسون في شهر آب 2003 موافقة «إدارة الطعام والدواء الأمريكية» لبيع «استقلالية نظام الحركة الإلكتروني آيبوت» (Independence iBOT 3000 Mobility System/3000)، وهو كرسي بعجلة مطوّر بالشراكة مع دين كامن Dean Kamen مبتكر «ناقل سيغواي البشري». عند تقديمه في بداية الأمر، تلقى الكرسي المتحرك بعجلة كثيراً من الضغط؛ لأنه يستطيع أن يقوم بأشياء لا تستطيعها الكراسي المتحركة التقليدية، إذ يستطيع أن يتسلق الدرجات، ويستطيع أن يتحرك فوق حقل غير مستوٍ، ويصعد الحاجز الحجري، ويستطيع أن يتمدد إلى أعلى، بحيث يرتفع بمستخدمه إلى مستوى العين مع شخص واقف.

هذه المزايا كانت جديدة ليس لها سابق عندما أُطلق كرسي «آيبوت» قبل سنة خلت. وقد وظّفت جونسون أند جونسون ثمانين سنوات و/150/

مليون دولار من أجل أن تطرحه في السوق، وأوجدت شركة جديدة، وتقنية مستقلة لإدارة المبيعات.

هل كان الاستثمار يستحق ذلك؟ الخطوط العريضة يمكن أن تقول: نعم، ولكن هل تروي هذه الخطوط القصة كلها؟ في أثناء العمل الذي قمت به منذ 2001 في بحث وعودٍ وأفاقٍ منتجات وخدمات مبتكرة، طورت مجموعة تتألف من أربع علامات تستطيع أن تساعد الشركات على تقويم احتمال النجاح وتحسينه من أجل عروضها الجديدة. وبالقياس وفق هذه المعايير فإن كرسي آيبوت يقف في مواجهة مستقبل وعر. استخدام هذا الإطار يمكن أن يساعدك على التنبؤ بمستقبل المنتجات والخدمات التي ترغب أن تعمل على تطويرها.

رسم خريطة مزايا المنتج

تقارن مقاربتني منتجاً أو خدمة ما بما هو موجود الآن. وتعطي النتيجة خريطة لفوائد المنتج بالمقارنة بالسوق. يكمن أصل هذا العمل في إطار الأعمال المطور من قبل كليتون كريستنسن. الفكرة الأساسية لهذا المفهوم، كما يقول كريستنسن، هي أنه: «عندما يشتري زبون منتجاً، فإنه يدفع مالياً للحصول عليه كي يؤدي له عملاً. وتكون الشركات ناجحة عندما تجعل من الأسهل لزبائنها تحقيق ما كانوا يحاولون عمله».

بكلمات أخرى، يكون المنتج الجديد، أو الخدمة، ناجحاً إذا حقق عملاً أفضل من المنتجات الموجودة لإرضاء حاجات مجموعة زبائن معيئة. ولكن «القيام بعمل أفضل» له فعلاً أربعة أبعاد. إذا كان الناتج أو

الخدمة الجديدة يمكن أن يفوقا العروض الموجودة بحسب هذه الأبعاد الأربعة في آن واحد، فعندها نستطيع أن نضمن أن جماعة الزبائن المقصودة سوف تشتريه.

تنقسم الأبعاد الأربعة إلى فئتين: محفزات الشراء، وعوائق الشراء. المنتج الجديد ينبغي أن يتفوق في:

1- توفير محفزات شراء على درجة عالية:

آ- ينبغي أن تكون أقل كلفة من المنتجات الموجودة (سعر أقل).

ب- ينبغي أن تقدم مواصفات أفضل من المنتجات الموجودة (منافع أكبر).

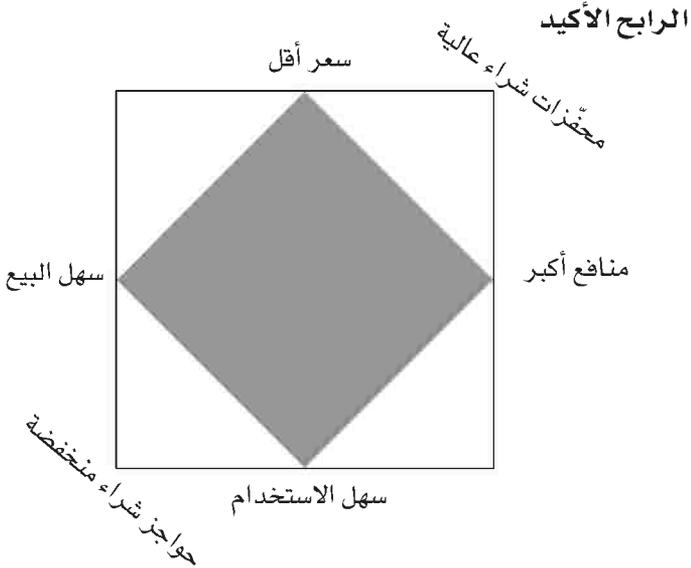
2- إزالة الحواجز التي تقف أمام الشراء:

آ- ينبغي ألا تحتوي على أي تكاليف متبدلة، أو تكاليف تبني (سهلة الاستخدام).

ب- ينبغي أن تكون متوافرة في الحال (سهلة الشراء).

الزبائن الذين تنطبق الشروط الأربعة جميعاً بالنسبة إليهم سوف يشترون المادة المنتجة أو الخدمة؛ لأنها تقدم فوائد ولا توجد هناك حواجز. وكلما نجح أي منتج جديد في تحقيق الأبعاد الأربعة كلها، كانت الفرصة أمامه أكبر للنجاح. وبالطبع، فإن الابتكار سيحقق نجاحاً مالياً إذا اجتمعت هذه الشروط لتحقيق ربح. يصور الشكل الآتي (الربح الأكيد) التمثيل البياني للربح الأكيد.

في الواقع، لا توجد إلا منتجات نادرة جديدة، تتفوق في الأبعاد الأربعة جميعها في وقت واحد. ولكن أحياناً تعمل الشركات على إبداع شيء يقترب إلى حد بعيد من تحقيق ذلك.



فرشاة الأسنان الدوارة «سبين براش»: الربح الواضح

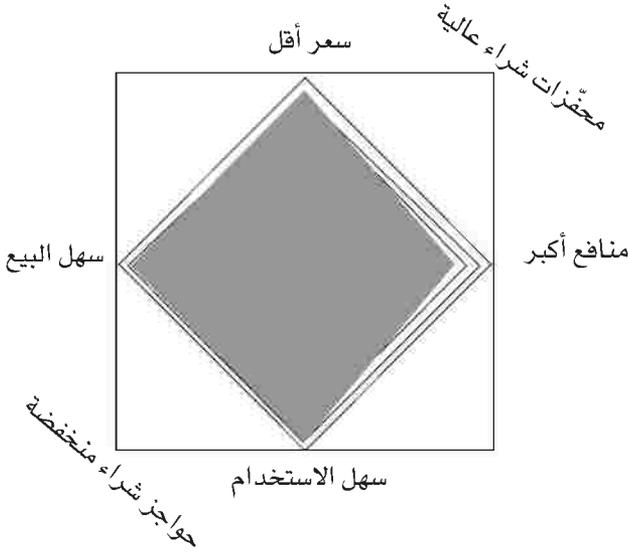
بدأت شركة بروكتر وغامبل (P&G) بتصنيع خط إنتاج فرشاة الأسنان «كريست سبين براش» الكهربائية غير المكلفة عام 2001. وفي عام 2002، كانت هذه الفرشاة أفضل فرشاة أسنان كهربائية مبيعاً في الولايات المتحدة. وقد نمت حصة هذا المنتج في السوق في أقل من 24 شهراً، لتولّد أكثر من 200 مليون دولار على أنها مبيعات سنوية لشركة G&P.

يجعل نموذج الأبعاد الأربعة من السهل علينا أن نرى جاذبية الفرشاة «سبين براش» بالمقارنة بفراشي الأسنان الكهربائية الأخرى. كان السعر هو المحرض الأول للشراء. ففي حين كانت فراشي الأسنان المنافسة تباع بأكثر من 50 دولاراً، كانت «سبين براش» مصممة بحيث تباع كحد أعلى بخمس دولارات استناداً إلى النموذج. والأكثر من ذلك أن كثيراً من الزبائن وجدوا أن «فرشاة سبين» كانت ذات مظهر أفضل. على سبيل المثال، لما كانت هذه الفرشاة تعمل على بطاريات قابلة للتبديل، فإنها أكثر قابلية للنقل من معظم فراشي الأسنان الكهربائية. جعلت قدرات P&G الفائزة في التوزيع المنتج سهل الشراء، وكذلك مكنت ميزة «جربها» المضافة إلى الفرشاة مع التغليف المتسوقين من تجربة البطارية ورؤية الفرشاة في قيد التشغيل في المتجر. إن تصميمها المستقيم واعتمادها على بطارية قوية جعلها فرشاة الأسنان الأسهل استعمالاً بالمقارنة بمنافساتها.

بهذا الشكل، كان للمنتج احتمالات عالية جداً للنجاح في السوق. وقد أيدت أبحاث السوق تنبؤات نموذج الأبعاد الأربعة. إن المقاولين الذين طوروا أولاً فرشاة سبين براش، ثم باعوا الشركة والمنتج إلى P&G، أقاموا سوقاً تجريبياً في «ميجر» (Meijer)، وهي سلسلة تخفيضات في منطقة ميدويست، حيث تفوقت فرشاة سبين على فرشاة الأسنان اليدوية البارزة بنسبة نحو ثلاثة إلى واحد. وعندما اختبرت P&G الإنتاج في مجموعات مركزة تكلم عنها المشاركون بحماسة. (انظر الشكل: فرشاة سبين براش).

إن نجاح فرشاة سبين براش ليس مدهشاً. إذا كنت تستطيع أن تروج منتجاً بتفوق في جميع الأبعاد الأربعة لهذا النموذج، فسوف يكون لديك منتج راجح.

فرشاة سبين براش



مواصفات وقيود

كقاعدة، تكون المحفزات (سعر متدن ومنافع أكثر) أكثر أهمية من العوائق (سهولة الشراء وسهولة الاستخدام). شرط النجاح الضروري، مع أنه لا يكفي، هو تفوق المنتج في واحد أو اثنين من

الدوافع المحفزة. على سبيل المثال، تكون كثير من المنتجات التي تقدم أداءً فائقاً ناجحةً برغم أنها أكثر تكلفة من غيرها من العروض الموجودة في السوق.

ولكن حتى لو كان المنتج، أو الخدمة، يتفوق في محرض واحد أو كليهما، فإنه لا يكون ناجحاً بسبب وجود حواجز عالية أمام استخدامه. هناك شيء واحد مؤكد: لن ينجح المنتج أو الخدمة إذا كان أداءهما أسوأ من العروض الموجودة وسعرهما أعلى. ثمة نقطة أخيرة: كثير من المنتجات والخدمات قد نجحت بامتياز في بعد واحد فقط. في هذه الحالة، يكون البعد واحداً من حافزي الشراء. كما في أي مقارنة لتحسين نجاح العلامة التجارية لمنتجات جديدة وخدمات، فإن نموذج الأبعاد الأربعة له فوائده كما له قيوده. ومن فوائده:

1. يمكن قياسه بالمعطيات المتوافرة. يمكن أن يُستخدم إطار العمل مع بيانات نوعية أو كمية، وهو فاعل في المستويات المختلفة للصرامة.
2. يقدم أساساً لتوضيح فحوى المنتج. يمكن أن يُستخدم الإطار كآلية لتأكيد الموافقة على غرض وتصميم نظام الإنتاج.
3. يمكن من عقد مقارنات مباشرة مقابل منتجات وعلامات تجارية مختلفة. إن تاريخ أنماط التقويم هذه يمكن أن يخدم كآلية لتحسين منتظم لنجاح المنتج ونجاح الخدمة ضمن مجال عمل ما أيضاً.

إن القيد الأكبر لهذه المقاربة، من دون شك، هو أنها لا تتوجه إلى نموذج العمل الذي يمثل أساس العرض الجديد. ومع هذا، إذا كانت المقاييس تشير إلى أنك قد حصلت على منتج واعد، فإنك على الأقل ستعرف ما التحدي الكبير الآتي الذي ستواجهه.

أبرومايز Upromise

يبيّن لنا كل ما ورد آنفاً لماذا قد تتجح Upromise، خدمة استثمار للصالات تسهم بنسبة صغيرة من مشتريات العضو لصندوق التعليم الجامعي، بوصفها خدمة أيضاً لكونها تخاطب ثلاث حاجات ماسّة للزبون، مع أنها قد تفشل بصفقتها عملاً تجارياً إذا كان عليها أن تبني قوة مبيعات مباشرة.

كما ترى في نموذج الأبعاد الأربعة، لقد عمل المنتج جيداً فيما يتعلق بثلاثة أبعاد من الأبعاد الأربعة لإطار العمل (انظر الشكل: Upromise).

على كل حال، الخدمة مرهقة بعض الشيء للشراء. إذ عليك أن تسجل بطاقات الائتمان وبطاقات البقالة (المتجر الذي تتسوق منه) في موقع أبرومايز على الشبكة ثم فتح حساب توفير جامعي. ولأن هناك طرقاً متعددة لكسب المال، فإن الحصول على أكثر ما يمكن من «أبرومايز» يتطلب انتباهاً شديداً للتفاصيل.

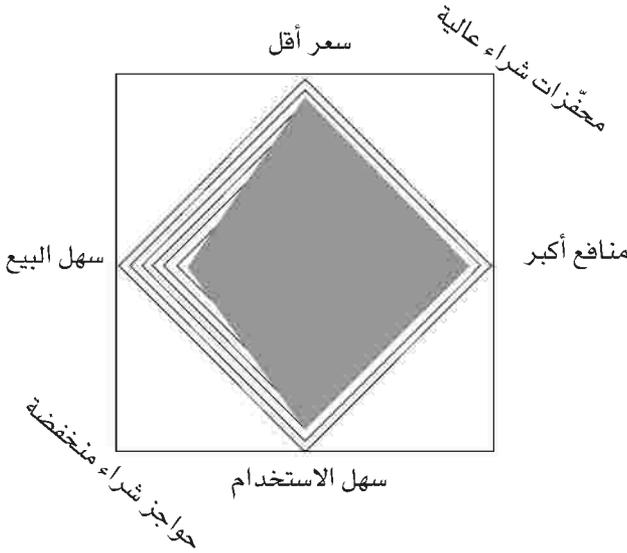
هذه عملية معقدة، ومن الآراء المكتسبة باستخدام نموذج الأبعاد الأربعة نرى أن أبرومايز، لتحسين فرصها في النجاح، تحتاج إلى جعل شراء خدمتها أسهل مما هو الآن. إن تفويض قوة مبيعات لمساعدة

هل تستطيع تحديد الراجح الأكيد؟

زبائن محتملين على الدخول والتسجيل في الموقع من أجل الخدمة سوف يعزز أداء الخدمة في هذا البعد. إن نموذج عملها، مع ذلك، من المحتمل ألا يستطيع دعم الكلفة المضافة لقوة المبيعات البشرية.

بفهم حدود إطار العمل، وجدتُ أن نموذج الأبعاد الأربعة أداة مفيدة لتصميم المنتجات، وللتنبؤ بمدى نجاحها في آن واحد. دعونا نعود إلى المثال الذي ناقشناه في البداية، لنرى أي استبصارات يمكن أن تقدمها عملية تعيين المعلم العام.

أبرومايز



جونسون أند جونسون آيبوت 3000

فوائد كبيرة، حواجز عالية

في الوقت الحاضر، تعطي 3000iBOT أجوية خاطئة على ثلاثة من أربعة أسئلة في الإطار. وفي حين أنها يمكن أن تخدم على أنها منتج رائد لتوسع لاحق، فإن آفاقها الحالية كئيبة.

1. سعر آيبوت 3000 أعلى بعشر مرات من سعر المنتجات الموجودة. يبلغ سعرها اليوم 29 ألف دولار، في حين يراوح سعر كرسي العجلات الجيد والمتقدم تقنياً ما بين 1600 و7000 دولار. وهنا ستكون بولصات شركات التأمين الموجودة هي العائق الأكبر أمام شرائه (انظر الشكل: آيبوت 3000).

2. فوائد كرسي آيبوت مهمة ولكنها تظهر بالمقايضة. واحد من مجربي الإنتاج المبكرين، الدكتور ريتش باربارا Rich Barbara، وجد نفسه تواقاً إلى كرسيه التقليدي ذي العجلات. وقد أخبر صحيفة نيويورك تايمز بعد مدة تجريب قصيرة للكرسي عام 2001: «كنت سعيداً عندما انتهى الأسبوعان (مدة التجريب)»، والسبب في ذلك هو أن آيبوت يستطيع أن يفعل أشياء لا تفعلها كراسي العجلات التقليدية، إلا أنه أيضاً لا يستطيع القيام بأشياء تقوم بها كراسي العجلات التقليدية. على سبيل المثال، لا يمكن وضعه في سيارة صغيرة، وهو يأخذ حيزاً أكبر عند استخدامه. إن هذه العوائق ستعمل على اقتصار سوق آيبوت على أصحاب السيارات الكبيرة والذين يملكون مساحة مناسبة لاستخدامه.

امتياز وحيد البعد - بالم Palm

في عام 1996، عندما طرحت أولى نماذج بالم بايلوت PalmPilot، كانت المبيعات أقل من 50 مليون دولار. وبحلول حزيران عام 2000، وصلت المبيعات إلى مليار دولار، وولدت فئة منتج المساعد الرقمي الشخصي (PDA).

لم تنجح أجهزة PDA الأولى كثيراً في نموذج الأبعاد الأربعة. وفي حين أن تلك الأجهزة قد قدمت عدداً من الميزات البارزة، التي لم تكن متوافرة في الأسواق (مثل القدرة على التزامن مع الحاسوب)، فقد قدمتها بأسعار كانت أعلى بعشر مرات من الأجهزة التي تعمل على الورق التي كانت تحل محلها.

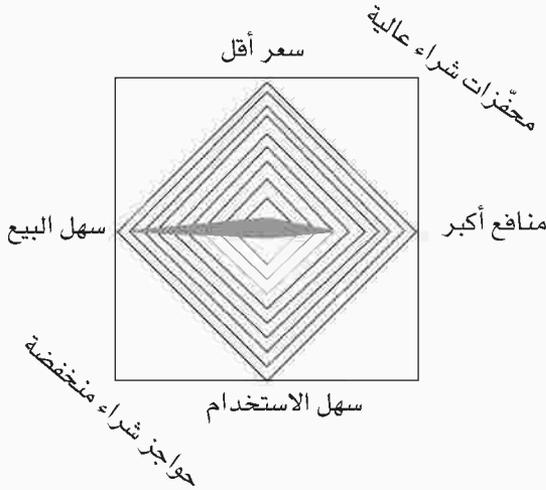
إضافة إلى ذلك، كانت هناك عوائق كبيرة تقف أمام تبني تلك الأجهزة:

- كانت صعبة الاستخدام - فإدخال معلومات مباشرة إلى جهاز «بالم بايلوت» كان يتطلب من المستخدم تعلّم نظام كتابة جديد يدعى «غرافيتي».
- كان تزامن الـ PDA مع الحاسوب - وما يزال في النسخ الأحدث من الجهاز - إشكالياً، فبرمجيات الـ PDA لم تتسجم مع برمجيات الحاسوب الخاصة بالبريد الإلكتروني، (كما يشهد أي مستخدم لجهاز لوتس نوتس Lotus Notes).
- كانت الأجهزة متوافرة على نطاق واسع، إلا أن شراءها لم يكن سهلاً.

الشركات التي تريد أن تجعل المنتج أو الخدمة سهلة الشراء سوف تقدم غالباً مدة تجريبية، على سبيل المثال، أو تحزم مجموعة من المنتجات معاً (كما تفعل إنتيوت Intuit مع برنامجيها: كويكن Quicken وبرامج توربوتاكس TurboTax).

لدى بالم بايلوت الشكل الآتي في نموذج الأبعاد الأربعة (انظر شكل بالم بايلوت):

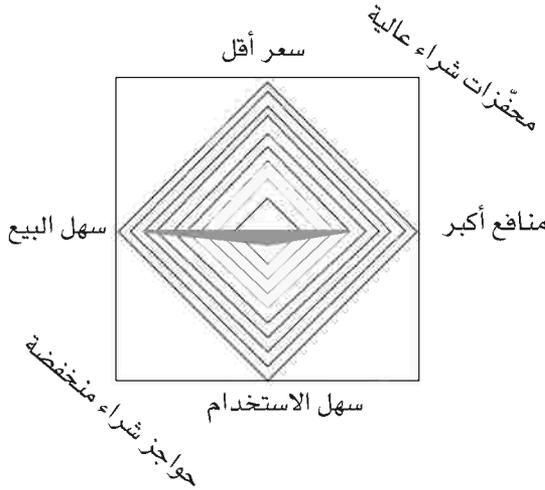
حتى مع مثل هذا الشكل الفقير، فقد أصاب المنتج نجاحاً ضخماً ليتقدم فئة الـ PDA.



هناك أعداد وفيرة من المنتجات الجديدة لها مظاهر تشبه جهاز بالم بايلوت الأصلي، مثل أداة الحلاقة الجديدة جيليت، التي تعمل بالاهتزاز M3 Power Razor.

هذه الأنواع من المنتجات تعد بأداء أعلى ولكن بسعر مرتفع، وتتطلب تدريباً قبل أن يحصل المستخدمون على أي فوائد منها. أحياناً (كما هو الحال مع بالم) تصبح هذه المنتجات رابحة، ولكنها في أغلب الأحيان لا تستطيع أن تتجاوز العوائق التي تقف أمام نجاحها، والتي وُجدت أصلاً في تصميمها.

آبيوت



3. تكاليف التشغيل عالية. يحتاج المستخدمون إلى تدريب لاستخدامه، وما كل مستخدم كراسي العجلات الموجودة يستطيع استخدامه. ولأن كرسي آبيوت يتطلب استخدام يد واحدة لتشغيل الكرسي بواسطة مقبض التوجيه (joystick)، فإن الأطباء لا يستطيعون وصفه للمرضى إلا بعد خضوعهم لفحص جسدي ومعرفي.

4. انتشاره محدود حالياً. يمكننا توقع انتشاره وتوافره على نطاق واسع بالنظر إلى أنظمة جونسون أند جونسون القوية في التوزيع، ولكن ليس على الفور. تروّج الشركة في الوقت الحاضر في عشر صيدليات عبر الولايات المتحدة.

إن كل ابتكار جديد كبير هو تحد. وبناءً على الاحتمالية وحدها، فإن فرص نجاح الابتكار أقل من واحد إلى عشرة. الإطار البسيط الذي شرحته هنا مفيد بطريقتين: في تقدير النجاح المحتمل لمنتج، أو خدمة، جديد في مرحلة مبكرة من تطويره، وفي تحديد المناطق التي يمكن للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، أن يتحسن فيها لزيادة فرصه في أن يكون رابحاً.