

## أحياناً، قد لا تحمل الفكرة العظيمة منتجاً عظيماً

كلير مارتنز Clare Martens

تقرير ما إذا كانت فكرة منتج جديد هي الفكرة الصائبة التي نستطيع الخروج بها إلى السوق أمر قد يكون مكلفاً، ويحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه. في الرحلة من اختبار الفكرة عبر صنع النموذج الأولي إلى تجريب المنتج، علينا أن نستقي المعلومات كافة والتغذية الراجعة المطلوبة من داخل مؤسستنا، ومن شركائنا في التصميم، وعبر البحث، وغير ذلك، والأهم من هذا وذلك من زبائننا الحاليين أو المستقبليين الذين نأمل كسبهم -أو من الاثنين معاً. إن الزاد الذي نستقي منه معلوماتنا، والأشخاص الذين نستمع إليهم، والأشخاص الذين نتجاهلهم، كلها أشياء تساعد إما على ظهور المنتج الجديد أو على تحطيمه.

ولكن الشركات اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، تجد نفسها واقعة تحت ضغط الخروج بمنتجات جديدة على نحو أسرع، حتى

في ظل تناقص الميزانيات المخصصة لاختبارها. وكذلك فإن الإغراء لاختصارها كبير جداً. يقول جاك غوردون Jack Gordon، المدير التنفيذي لشركة أكيوبول لأبحاث الدقة AcuPOLL Precision Research، في هذا الخصوص: «مع نهاية العام، تتقلص كثير من الأموال التي يوفرها العملاء؛ لأنهم لا يعرفون أنهم إذا ما وفروا 100 ألف دولار التي عليهم صرفها على الاختبار، فإنهم يعرضون 12 مليون دولار تصرف على تقديم المنتج للخطر».

الإجماع واضح بين صفوف الخبراء: إذا لم تقم باختبار الفكرة على نحو سليم، فإنك ستندم على ذلك لاحقاً من دون شك. ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد مساحة جيدة للتحسين عبر نماذج الاختبار التقليدية. عندما تمعن في الطريقة التي عليك اختبار أحدث أفكارك وفقها، من الجدير أن تسأل نفسك سؤالين مهمين، بحسب قول جين فولتون سوري Jane Fulton Suri التي ترأس برنامج العوامل البشرية في مركز IDEO الذي هو فرع لشركة تصميم في سان فرانسيسكو، وهما: لماذا تقوم بالاختبار؟ وما الذي تأمل أن تجنيه من التجربة؟ على الرغم من مدى أهمية هذين السؤالين، فإن أكثر الشركات تهملهما، وبدلاً من ذلك نجدها تشق طريقها نحو الأمام معتمدة على أساليب الاختبار القديمة الموجودة التي لا تقدم إلا القليل باستثناء تأكيد حدسهم. تقترح فولتون سوري أن على الشركات أن تفكر في اختبار الفكرة بطريقة أشمل، طريقة تساعد على اكتساب معلومات قيمة عن منتجها المحتمل، وعن زبائنها المحتملين.

لاكتساب أكبر قدر من القيمة من عمليات اختبار الفكرة في مؤسستك أو شركتك، عليك الإمعان في هذه الممارسات المفيدة:

### 1- قدر متى يكون عليك اختبار المفهوم مقارنة بالمنتج

قد ينجم عن الاختبار في وقت مبكر جداً أو متأخر جداً من دورة التطوير عدد من النتائج المضللة. لذلك من الضروري بالنسبة إلى الشركات أن تقرر الوقت، أو الأوقات، الأفضل في عملية الابتكار الذي سيحظى فيه الزبائن بتجربة مفيدة لفكرة المنتج. في المراحل الأولى، تقترح فولتون سوري وضع مسودات لبعض المخططات التمهيدية، لفكرة المنتج في أثناء استخدامه في السياق، ومن ثمّ، التحوّل حول تلك المفاهيم مع المساهمين، إذ تقول: «إن رسم مخططات يسمح للناس بالاطلاع عليها وبتعبئتها بما يناسبهم. وهذا أمر يتسم بالتفاعل ويقدم تغذية راجعة مفتوحة عظيمة».

ولكن الاختبار الباكر للفكرة قد لا يقدم دوماً نتائج مرضية -فهذا يكون بحسب نوع المنتج. لنأخذ كريستال بيبسي على سبيل المثال. إن كل اختبارات المفاهيم في أوائل التسعينيات أشارت إلى أن إنتاج المشروب العديم اللون المقترح، الذي سيكون وسطاً بين مشروبي الكولا والصودا بالليمون، سيحقق ضربة بحسب ما ذكره غوردون من مؤسسة أكيوبول. وهكذا تحركت شركة بيبسي نحو طرح المشروب الجديد في الأسواق، الذي حقق فشلاً مديوماً؛ والسبب، هو أن المستهلكين جميعهم لم تكن لهم تجربة إيجابية مع المنتج، الذي لم يكن يتمتع بنكهة خاصة تميّزه.

ولكن نتيجة للدفع الذي اكتسبته بيبسي من الاختبار الباكر القوي للفكرة، فإنها من الواضح أنها لم تختبر المنتج بما فيه الكفاية. ونتيجة لذلك، أضاعت الشركة ملايين لا تحصى على تطوير وتسويق ما كان مقدراً له ألا يهرب من عملية البحث والتطوير (R&D).

## 2- قم بالاختبار باكراً وعلى نحو متكرر

ما إن تبدأ بعمل النموذج الأولي، اختبر باكراً هذا النموذج وعلى نحو متكرر، ولا تتردد بعرض النماذج غير المنتهية. في عام 1998، عمل مركز IDEO مع شركة كوداك على هندسة خطوط إحدى آلات التصوير الرقمية الأولى للشركة، موديل DC210. وفي بحثها عن معلومات حول فئة المنتج، التي كان في حينها لا يزال مفهوماً جديداً لدى عدد من المستهلكين، صنعت IDEO نموذجاً أولياً أكبر بثلاث مرات من الجهاز اليدوي الفعلي المحمول. سمح النموذج المكبر هذا للمستهلكين بملاحظة ميزات الجهاز وتقديرها، وكذلك، بتعرف أضرار آلة التصوير المختلفة ووظائفها بسهولة. بعرض رسم يشبه شكل آلات التصوير العادية، تساءل عدد كبير من المستهلكين عن مكان الفيلم وعن المتبقي منه، وهذا ما قدم معلومات مفيدة عن أهمية أن تحمل آلة التصوير مؤشراً يدل على المقدار المتبقي من الذاكرة.

يقول كين تيملنغ Ken Tameling، رئيس مجموعة مختصة بتصميم المقاعد والكراسي وصناعتها في شركة ستيلكيس Steelcase للتجهيزات

المكتبية إنك «كلما استطعت أن تصنع نماذج أولية أكثر وتعرضها كلما كان ذلك أفضل».

قدمت الشركة 16 نموذجاً أولاً للكرسي المكتبي الدوار المعروف باسم ليب Leap. إن ملاحظة ستيلكيس القريبة والدقيقة لمواد الاختبار، التي قدمتها عندما جلس المختصون بها على الكرسي واستندوا إليه، قد دفعت الشركة وشركاؤها إلى تطوير تقنيتين لعبتا دوراً في تعزيز المنتج، بحسب ما قاله تيملنغ، وهما: تقنية الظهر الحي Live Back التي سمحت لظهر الكرسي «بالتحرك بالقدر الذي يسمح به محور الكرسي»، وتقنية نظام الاهتزاز الطبيعي Natural Glide System، التي سمحت للكرسي بالحركة والانزلاق إلى الأمام بحسب استناد المستخدم إليه.

### 3- ابحث عمّن يضيف قيمة فريدة إلى منتجك عندما يختبره

من المعلومات المتوافرة عن نموذج الكرسي «ليب» Leap الأولي الذي تضمن تقنية الظهر الحي، عرفت ستيلكيس أن المستخدمين يرغبون بفصل التحكم بالجزء العلوي عن الجزء السفلي لظهر الكرسي. ولجعل أزرار التحكم أكثر سهولة من حيث الاستخدام، بحيث تُعرف بالسليقة، قامت الشركة باختبار المنتج لدى هيئة ميتشيفن للمكفوفين. وقد اقترحت المعلومات التي قدمتها الهيئة جعل أجهزة التحكم بالمقعد تستخدم بالقدم، وجعل أجهزة التحكم بالظهر يدوية على شكل مقابض، وهذا أمر لم تنتبه له ستيلكيس من قبل.

#### 4- أنصت إلى ما هو غير متوقع

كان لدى شركة المنتجات الاستهلاكية الألمانية بيرسدورف Beiersdorf فكرة إنتاج سائل للجسم يتمتع بخاصية تؤثر في التصبغات، بحيث تقلل من البقع الداكنة التي تصيب البشرة وتخفيها. يقول مدير أبحاث التسويق في الشركة جيم ديون Jim Dunne: «عندما طرحنا الفكرة أول مرة لم نذكر شيئاً عن الترطيب». ولكن بعد أن استمعت الشركة إلى الملاحظات التي ظهرت في أثناء اختبار المنتج، عرفت أن مسألة الترطيب، بالنسبة إلى الزبائن الذين تأمل اكتسابهم، كانت مهمة. لذا، ركّز القائمون على تطوير المنتج جهودهم التسويقية على الترويج للخصائص، التي يتمتع بها المنتج من حيث الترطيب.

وعندما وصل مستحضر نيفيا بودي سيلكي Nivea Body Silky Shimmer إلى المتاجر عام 2002، فإنه حسبما يقول ديون: «كان واحداً من أكبر نجاحاتنا. فقد كان يمثل الفكرة التي كان الناس يبحثون عنها بالضبط».

يستمتع الحصيرون الذين يقومون باختبار المنتج إلى الملاحظات الدائرة حوله، وإذ نههم على كل ما هو غير متوقع وغامض. وهم لا يترددون بالقيام بإجراءات التقصي والتحري المطلوبة للحصول على الوضوح التام. لنمعن في هذه الملاحظة التي أبداها أحد المستهلكين وفق ما تقوله فولتون سوري من مركز IDEO: «للقيام بالعمل، عليّ استخدام يديّ الاثنتين». يمكن فهم هذه الملاحظة على أن المنتج بحاجة إلى مقبضين، أو أن تصميم المقبض الواحد غير مناسب للاستخدام بيد واحدة.

## 5- حافظ على مسافة أمان عاطفية

يقول أستاذ التسويق في كلية وارتون التابعة لجامعة فيلادلفيا ديفيد ريبستاين David Reibstein: «يتحمس بعض الناس إلى حد كبير لأفكارهم، ويتحدون معها إلى درجة تمنعهم من الاستماع إلى الملاحظات التي يقولها الآخرون، والتي قد تكون سيئة».

وهو يسلط الضوء على رقائق حبوب الإفطار المعروفة باسم جيمي كريكت وشنغ ستارز، التي أنتجتها شركة بوست سيريالز عام 1992، وتفوقت بفضل المسؤول التنفيذي في الشركة. كانت فكرة تلك الرقائق مبنية على شخصية المغني جيمي كريكت المشهور بأغنية «عندما تتمنى أمام نجمة» التي غناها لفيلم الرسوم المتحركة بينوكيو عام 1940 خاصة. ولكن الأطفال في أوائل الثمانينيات لم يكن لديهم أدنى فكرة عن كون جيمي كريكت، ومن ثم، وكما يقول ريبستاين، فإن «كل نتائج الاختبار حول رقائق الحبوب هذه كانت سلبية، إلا أن المسؤول التنفيذي لم يهتم للأمر؛ لأنه كان مؤمناً بالفكرة». وطبعاً، غني عن الذكر أن رقائق وشنغ ستارز قد لاقت فشلاً محتملاً عندما طرحت في الأسواق.

وفيما يخص اختبار الأفكار، يقول روبرت ساتون Robert Sutton، أستاذ علوم الإدارة وهندستها في جامعة ستانفورد ومؤلف كتاب «أفكار غريبة ناجحة / Weird Ideas That Work» إنه على الشركات أن تكون مستعدة لتقبل دحض أفكارها.

## 6- اختبار السياق أيضاً

لديك فكرة عظيمة، إلا أنك تتحرى تماماً عن كيفية تلاؤم منتجك ضمن سياق السوق الحالي. عندما تقوم باختبار السوق عليك أن تطرح، بحسب قول فولتون سوري، السؤال الآتي: هل هناك نموذج سائد من الصعب تغييره نسبياً؟ وهي تتذكر العمل على اختراع أداة تحكم ألعاب بقبضتين تقدم أداءً مذهشاً. ولكن ولدهشة مركز IDEO وزبائنه، لم تحقق تلك الأداة نجاحاً في الأسواق. ففي تلك المدة كانت الأداة المعروفة باسم «جوي ستك» هي النموذج السائد للعبة ألعاب الفيديو، وببساطة لم تكن هناك رغبة في السوق لتجريب شيء جديد. ولم تقس إجراءات الاختبار قابلية استعمال المنتج في ظروف السوق الحالي، وإنما قامت فقط بقياس الملحوظات والمعلومات المتوافرة عن الأداء الفعلي للمنتج.

## 7- ابحث عن مستخدمين بسطاء

يقترح ساتون أنه عندما تفكر في اختبار نموذج أولي لمنتج ما، عليك أن تشرك الأشخاص الذين لا يعرفون أي شيء عن ذلك المنتج، بحسب قوله: «إن الأشخاص الذين لا يملكون خبرة بمنتج ما ولم يستخدموه قط، هم أفضل عادة في تقدير كيفية استخدامه وتقدير الوقت المطلوب لاستخدامه». ويستشهد ساتون ببحث أجرت به باميلا هندز Pamela Hinds، الأستاذ المساعد في العلوم الإدارية وهندستها في جامعة

أحياناً، قد لا تحمل الفكرة العظيمة نتجاً عظيماً

---

ستانفورد، الذي بيّن أن الأشخاص الذين لا يملكون أدنى معرفة أو مجرد معرفة بسيطة باستخدام الهواتف الخلوية، هم أفضل من مصممي الهواتف في تقدير الوقت المطلوب لتعلّم وظيفة جديدة من وظائف الهاتف.

### 8- إذا فشل كل شيء فاتبع حدسك

في النهاية، إذا خرجتَ من عملية اختبار المنتج بنتائج متناقضة أو غامضة، فَلْتَكُنْ ثِقَتَكَ قوية بما تظن أنه الصواب بناءً على كل المعلومات المتوافرة. ويتذكر ساتون قائلاً: «كنت أعمل في إحدى اللجان مع بروتوك بايرز Brook Byers، من شركة كلاينر بيركنز كوفيلد أند بايرز، وتحدث عن تحقيق الفائدة عبر جز الأعشاب الضارة وسقاية الزهور. وعندما سألته كيف يمكنه تمييز الأعشاب الضارة من الزهور، أجابني أن علينا في بعض الأحيان أن نخمّن ذلك، ونحن لا نستطيع أن نسقي كل شيء، لذلك علينا التركيز على القيام بعمل أشياء قليلة ولكن على نحو حسن، وتجاهل كل شيء آخر».