

13

تصميم المفهوم

اقترحت في قسمٍ سابقٍ أنه بالإمكان تحقيق ما فوق/المنافسة بواسطة القيم المتكاملة والإبداع الجاد والبحث والتطوير في مجال المفاهيم. هذا الاقتراح ليس حصرياً ولا يعني أنه ليس بالإمكان تحقيق ما فوق/المنافسة بواسطة التحليل واستخدام قيم المنتج.

إنَّ كلاً من القيم المتكاملة والإبداع الجاد قد تمَّ شرحهما في فصول سابقة وسوف يُشرح البحث والتطوير في مجال المفاهيم في الفصل التالي. في هذا الفصل سوف أعود إلى المفاهيم لأنني أعتقد أنَّ المفاهيم ستكون في المستقبل أهم مصدر من مصادر ما فوق/المنافسة ونجاح الأعمال.

إن تعريف المفهوم الذي سأستخدمه هنا بسيطٌ جداً «المفهوم هو طريقة القيام بفعلٍ ما يحقق غايةً ويُعطي قيمةً».

لننظر إلى حذاء دنفر أو ملّزمة الدولاب: إنَّ الغاية منها منعُ السائقين من إيقاف سيّارتهم في الأماكن الغير مناسبة (١٩٦) يمكن وصف وظيفة هذه الملّزمة بكل بساطة: توضع ملّزمة معدنية على الدولاب لتمنع استخدام السيارة إلى أن تأتي الشرطة وتزيلها بعد

أن يدفع السائق الغرامة. إنَّ وصف المفهوم صحيح تماماً لكنه يهملُ عاملاً أساسياً وهو الانزعاج. إن المحاولات السابقة لمنع الوقوع في أماكن ممنوعة بتحديد غرامة مالية كبيرة لم تجدِ نفعاً لأنَّ بعض السائقين مستعدون لدفع الغرامة عندما يطالبون بذلك لكن الانزعاج يشكّل هنا مانعاً أكبر من الغرامة، لأنَّ جدول أعمالك سوف يتعطّل وستتأخر مواعيدك ولن تستطيع الذهاب إلى منزلك. كما أن هناك شيئاً من الرعب سوف ينتابك عندما ترى ملزمة صفراء كبيرة وقد هاجمت سيارتك.

إذن يمكننا أن نصف حذاء دنفر على أنه طريق لاستخدام الانزعاج كوسيلةٍ لمنع إيقاف السيارات في مكانٍ ممنوع. هذا تعريف أوسع للمفهوم. يمكننا بعد ذلك أن نفكر وأن نبحث عن طرقٍ أخرى تحقّق هذا المفهوم. قد يكون حذاء دنفر واحداً من هذه الطرق. قد يكون بالإمكان وضع سداة على عادم السيارة. يمكننا أن نطوّر التصميم الحالي للمفهوم. إن نقطة الضعف في مفهوم الملزمة هو أن السيارة ستُترك في مكانها لفترة طويلة وقد تعيق انسياب السير. ربما يكون رفع السيارة في الهواء طريقة مناسبة ولكن كيف يمكننا تحقيق ذلك؟

مستوى المفهوم

إن محامي ووكالات براءات الاختراعات بارعون جداً في وصف المستويات المختلفة للمفاهيم لأن هذا هو أساس تقديم طلب براءة الاختراع. انظر إلى الادعاءات التالية المتعلقة بلعبة جديدة.

- ١ هي لعبة يُحرَّك فيها اللاعبون قطعاً فوق سطح اللب.
 - ٢ كما هو مذكور سابقاً ولكن أيضاً «تغطّي قطع اللب واحداً أو أكثر من فراغات محدّدة على سطح اللب».
 - ٣ كما هو مذكور سابقاً ولكن أيضاً «كل واحدة من قطع اللب عبارة عن قطعة غير متناظرة».
 - ٤ كما هو مذكور سابقاً ولكن أيضاً «تكون قطع اللب على شكل حرف (L)».
 - ٥ كما هو مذكور سابقاً ولكن أيضاً «تُلب اللب على لوح مقسّم إلى ستة عشر مربعاً على أساس أربعة مربعات \times أربعة مربعات».
 - ٦ كما هو مذكور سابقاً ولكن أيضاً «هناك قطعتان حياديتان تغطّيان مربعاً واحداً ويمكن تحريكهما من قبل أيّ واحدٍ من اللاعبين».
 - ٧ كما هو مذكور سابقاً ولكن «يمكن وضع قطعة اللب في أيّ مكان على اللوح بشرط أن لا تحتل نفس المكان الذي احتلته سابقاً وأن لا تتداخل مع قطعة أخرى على اللوح وأن تستقر بشكل كامل ضمن سطح اللب».
 - ٨ كما هو مذكور سابقاً ولكن «في أحد أشكال اللعبة يتحقق النصر بحرمان الخصم من أيّ فراغٍ يستطيع أن ينقل إليه قطعة اللب».
- انتهينا بوصف لعبة (L) التي اخترعتها قبل عدة سنوات عندما كنت أفكّر بتصميم أبسط لعبة حقيقية.

نلاحظ هنا أن الوصف قد انتقل من العام إلى الوصف المباشر للعبة من وجهة نظر المفهوم إنَّ المستوى الثالث والرابع هما أكثر المستويات فائدة، بعد ذلك تحدُّ التفاصيل من فائدة المفهوم.

ذات مرةً طلبت مني هيئة الأفلام السويدية إجراء دورة في التفكير الإبداعي للخروج بأفكار حول جمع المال من أجل الأفلام خلال الدروس العملية وضعت العبارة الاستفزازية التالية بو، يجب أن تكلف بطاقة الفلم « ١ دولار» هذه عبارة واضحة لكنَّ الفكرة الكامنة وراءها غامضة من هذه العبارة الاستفزازية جاءت الفكرة التي تقضي بإمكانية أن يعود مشاهدة الفلم على شباك التذاكر ليستمر مئة دولار أو أكثر في هذا الفلم. من هذه الفكرة بالتحديد نستطيع أن نستنتج المفاهيم التالية.

- ١ طريقة بسيطة لكي يستثمر مشاهد الأفلام في الأفلام.
- ٢ طريقة للاستثمار في الفلم بعد مشاهدته وهذا يختلف تماماً عن الاستثمار قبل صنع الفلم.
- ٣ طريقة لتمكين بعض المستثمرين المبتدئين من بيع حصصهم والحصول على أرباح في فترة مبكِّرة (لذلك هي تشجع المستثمرين المبتدئين).
- ٤ طريقة لدفع مشاهدي الأفلام إلى توصية الآخرين بمشاهدة الفلم بواسطة الحديث المباشر إليهم طالما استثمروا أموالهم سيندفعون إلى حثِّ الآخرين على مشاهدة الفلم.
- ٥ طريقة لاستخدام شباك التذاكر لجمع الاستثمارات الصغيرة كل واحدة من هذه المفاهيم يمكن تطبيقه بواسطة مجموعة من الأفكار المختلفة. إن المفهوم الأوسع هو المفهوم الأوَّل.

إن النقطة المهمة في تصميم المفهوم هو إبراز الاختلافات غالباً ما تتضح القيمة الخاصة للمفهوم الجديد بمقارنته مع المفهوم القائم. في المثال السابق، يكمن الاختلاف الرئيسي في إمكانية أن يستثمر المستثمرون بعد مشاهدة الفلم والحكم على إمكانية نجاحه وهذا اختلاف أساسي عن الاستثمار قبل صنع الفلم.

الحاجات المحددة

يعتمد تصميم المفهوم إلى حدٍ كبير على تحديد الحاجات.

«نريد شيئاً ما لتحقيق هذه الوظيفة».

سيكون من المريح جداً إمكانية إجراء بعض التحويلات من خلال التلفون. على سبيل المثال، بإمكانك أن تطلب بضاعة معينة من الكتالوج بإدخال رقم بطاقتك عن طريق التلفون ورقم التعريف الشخصي الخاص بك (PIN) ورقم الكتالوج الخاص بالمنتج. نحن نقوم بذلك اليوم إلى حدٍ ما. قد تكون هذه المعلومات مؤلفة من ثلاثين رقماً ومن السهل ارتكاب الأخطاء.

إذا كنت تستخدم شاشة الكمبيوتر لا توجد مشكلة، ولكن إذا كنت لا تستخدم شاشة الكمبيوتر ستكون العملية مربكة. هناك حاجة إلى جهاز بسيط يمكنك بواسطته أن تضع الأرقام الصحيحة وأن تتأكد منها ثم تقوم بإرسالها عبر خط التلفون هذا هو المفهوم.

في هذه الحالة سيكون من السهل جداً تحقيق هذا المفهوم بتصميم جهاز يُحمل باليد فيه لوحة مفاتيح وشاشة صغيرة تمكّنك من تجميع الأرقام والتأكد من صحتها. يقوم الجهاز بعد ذلك بإرسال الأرقام عبر

الخط الهاتفي. حتى أن المرء يستطيع تخيل نظام كتالوج للطلبات يكون فيه لكل من المنتجات والزبائن رموز مكوّنة من خطوط بحيث يستطيع جهاز ماسح بسيط أن يقرأ هذه الرموز ويرسل المعلومات المطلوبة عبر خط الهاتف. معظم أنظمة الأمن فيها نقطة ضعف وهي أن الرمز الشخصي يمكن إعطاؤه تحت الضغط إلى شخص آخر. نحن بحاجة إلى طريقة نتأكد بواسطتها من أن الشخص الذي يُعطي الرمز ليس واقعاً تحت ضغط ما. هذا هو تعريف الحاجة هنا ويبدو تحقيقها أمراً صعباً. لنفترض أن لدينا كاميرا صغيرة باستطاعتها أن تقيس قطر حدقة الشخص الذي يُرسل الرمز وأن تسجّل معدّل القطر في الحالة الطبيعية.

تحت الضغط سيتغيّر قطر الحدقة وسيصبح خارج المعدّل الطبيعي وبالتالي لن يُرسل الرمز. لا توجد طريقة يمكن من خلالها إعادة الحدقة إلى الحجم الطبيعي في حال وجود ضغطٍ ما على الشخص.

قاعدة الممتلكات

كلُّ ما يقوم به البنك يمكن أن يقوم به الآخرون. يمكن الحصول على النقود عن طريق السوبر ماركت. يمكن الحصول على بطاقات الدفع المؤجّل عن طريق شركات أي. تي آند تي وأمكس وداينرز كلَب وكثيرٌ وغيرها. تستطيع المحلات التجارية أن تبيع بالدفع المؤجّل. يمكن الحصول على النقود عن طريق شركات مثل جي. إم. أي. سي وفورد موتور كريدت. تستطيع الشركات أن ترفع حصتها من المال في السوق أو أن تستدين من شركة جي إي كاييتال. على البنوك أن تجد طرقاً جديدة لتحقيق الأرباح.

قد لا تكون قاعدة الممتلكات أموالاً أو خبرات مالية وإنما أشخاصٌ وقتوات تواصل. يمكن للبنوك أن تؤمّن خدمات مالية شخصية لزيائنها عن طريق دفع كل فواتيرهم مقابل نسبة معينة. يمكن للبنوك أن تُفري زيائنها بتوفير نوع من التأمين لهم. يمكن للبنوك أن تلعب دور الكفيل للمشتريات الكبيرة التي يشتريها زيائنها. يمكن للبنوك أن تختار مجموعات من الزيائن ذات الصفات المميّزة وأن توفّر لهم عروضاً خاصة. يمكن للبنوك أن تصمّم برامج شراء مشتركة وأن تؤمّن لزيائنها جزءاً مباشراً للبضاعة عند الضرورة. من خلال تقديم خدمات الاختيار والحجز والتواصل تستطيع البنوك أن تحصل على أجزور ثابتة مقابل هذه الخدمات. كلّما دخلت الأتمتة في هذه العمليات ستخفض كلفتها الكليّة.

إن مطار سنغافورة ومطار هيثرو في لندن يحصلان على نصف عائداتهما من المحلات التي تباع في المطار. كيف يمكن زيادة العائدات؟ إنّ قاعدة الممتلكات هنا هي العدد الكبير من الأشخاص الذين يستخدمون المطار (أكثر من ٣٠ مليون شخص سنوياً في مطار هيثرو).

كيف يمكن أن نمنح الناس مزيداً من الوقت للتسوق؟ بدلاً من أن يقضي الناس الوقت الضائع قبل السفر في التسوق هل يمكن أن يأتوا مبكرين بقصد التسوق؟ ويمكن أن يكون هناك تخفيض معين اعتماداً على وقت السفر فإذا تسوقت قبل ساعتين من موعد الإقلاع حصلت على تخفيض بنسبة ١٠٪ وإذا تسوقت قبل ثلاث ساعات حصلت على تخفيض مقداره ٢٠٪. إن للمطارات التي تسيّر رحلاتٍ حول العالم

حجماً ضخماً من الممتلكات المفيدة. إذا أردت الذهاب في إجازة إلى بلد ذي مناخ حار قد لا يتوفّر في البلد الذي تعيش فيه تشكيلة واسعة من الملابس المناسبة لأن الطلب على هذه الملابس قليل لكن آلاف الأشخاص الذين يعبرون المطار يحتاجون إلى هذه الملابس لذلك ستكون فكرة جيّدة أن تباع ملابس خاصة للمسافرين إلى جهات معينة. عندما يشتري الزبون بطاقة سفر من وكالة سفر محلية يمكن أن يُعطى كتالوجاً يضمّ الملابس المناسبة للجهة التي سيسافر إليها ويمكن أن تُحضّر هذه الملابس بواسطة التلفون بحيث يستلمها الزبون قبل المغادرة.

من معيقات التسوّق في المطارات صعوبة حمل المشتريات ذات الحجم الكبير والسفر بها ثم العودة بها مرة أخرى. يمكن إيجاد طرق لتخزين البضائع المشتراة إلى حين عودة أصحابها، أو يمكن اختيار البضائع ودفع ثمنها ثم نقلها بالبريد إلى أصحابها، ويمكن أن تزود المطارات زبائنهم بالكتالوج المطلوب بواسطة البريد مع صور للأشياء التي يمكن اختيارها يمكن لخطوط الطيران أن تومنّ تخفيضات مختلفة لزبائنهم بشكل مباشر أو أن تجعل هذه التخفيضات جزءاً من برنامج خاص للمسافرين بشكل متكرر. هناك عدة طرق تستطيع المطارات من خلالها أن تستخدم موقعها من أجل تحقيق ما فوق المنافسة.

استخراج المفهوم

يوجد مفهوم ما خلف أيّ فكرة. ربما يكون هذا المفهوم قد صمّم ليكون هناك وربما وُجد بشكل عرضي ومن الممكن أيضاً استخراج مفهوم لم يلاحظه مستخدموا الفكرة. يمكن تطبيق استخراج

المفهوم على الأفكار الموضوعية قيد الاستخدام أو على العملية الإبداعية ذاتها. نستطيع أن نستخرج المفاهيم التالية من شركات الوجبات السريعة:

١ رخيص وبسعر منافس

٢ مقاييس جيدة للنظافة والخدمة.

٣ سريع ومريح.

٤ أنت تعرف ما الذي ستحصل عليه.

٥ مكان لقاء لليافعين.

٦ شراء بضائع بمواصفات قياسية بكميات كبيرة.

لقد تمَّ استخراج المفاهيم ٣ و٤ و٥ ووضع معاً لتعطي مفهوم «وجبات سريعة غالية» يوجد قطع من المحار وقطع من السمك بحيث إنك تعرف ما الذي ستحصل عليه لكن ما تحصل عليه أعلى من المتوقع.

يشتهي السياح دائماً من أن المقاهي في فرنسا تقدم كوب القهوة بسعر مرتفع في حين أن السعر منخفض جداً في الولايات المتحدة. بالطبع إن السعر الذي تأخذه المقاهي الفرنسية هو سعر الوقت. تستطيع أن تجلس عدة ساعات على طاولة وتحتسي كوباً من القهوة. أنت هنا تدفع سعراً محدداً وتشغل مساحة غالية من العقارات. أحد الأفكار هي أن تدفع بحسب الوقت الذي تقضيه. يمكن أن يكون هناك

عداد بجوار كل طاولة بحيث يجب عليك أن تضع فيه نقوداً وإلا أصدر صوتاً عالياً ومحرجاً، عندها يمكن أن تأخذ القهوة بسعر أقل. هذه الفكرة عملية جداً ويمكن استخراج عدة مفاهيم منها.

١ لا يدفع الزبائن مقابل المواد التي يستهلكونها ولكن مقابل استهلاك الوقت والمساحة. يمكن تحديد أجرة مستقلة للطاولة ويمكن لهذه الأجرة أن تختلف من وقت إلى آخر خلال اليوم.

٢ يمكن للزبائن أن يقدروا المال الذي يرغبون بدفعه. أي أن يتحكموا بالتكاليف.

٣ ستجد المؤسسة طريقة ما لدفع سعر مقابل الوقت.

٤ ستجد المؤسسة طريقة لحمل الزبائن على الدفع بشكل مستمر. قد يكون هناك رسم معين للدخول على أن يعاد جزء من المبلغ عند المغادرة اعتماداً على ختم الوقت.

٥ هناك طريقة للتأكد من الأشياء التي دُفع ثمنها.

٦ يوجد مفهوم دفع أجرة مقابل «وقوف الإنسان»

يمكن أن تكون هناك فكرة عملية أكثر بوضع طاولات لها عدّاد وأخرى ليس لها عداد. سوف يضمن ذلك وجود بعض الطاولات الفارغة دائماً لأولئك الذين يحتاجون إلى راحة قصيرة أو فنجان من القهوة.

يمكن أن يطور المفهوم بحيث يصبح المطعم مكاناً جذاباً يحضر فيه الزبائن طعامهم وشرابهم ويدفعون مقابل الوقت الذي يستخدمون فيه الطاولات والكراسي.

يمكن تطوير المفهوم الأخير بطريقة مختلفة، إذ يمكن أن يدفع الزبائن انتباهاً وليس مالا. يمكن أن تكون سطوح الطاولة عبارة عن شاشات فيديو تظهر عليها إعلانات مختلفة ويجب على أصحاب الإعلانات أن يدفعوا مقابل ذلك.

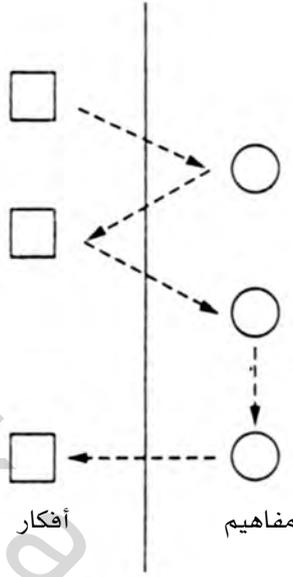
كما اقترحت في الشكل ١٣-١ إن العملية الإبداعية هي دائماً عبارة عن حركة إلى الخلف والأمام بين الأفكار والمفاهيم. لهذا السبب يجب أن نبذل جهداً لوضع المفهوم في شكلٍ عملي لأن ذلك سوف ينشئ مفهوماً آخر.

ما فوق المنافسة

لنفترض أنك أنتجتَ فيلماً جديداً، كيف يمكن أن تضيف إلى هذا الفلم ميزة ما فوق المنافسة؟ يمكنك أن تعرض في هذا الفلم منتجات معينة وأن تقوم بالدعاية لهذه المنتجات بالاتفاق مع صانعيها.

إن عروض التلفزيون التي تعتمد على بعض ألعاب الأطفال هي مثالٌ جيد على ذلك.

بإمكانك أن تخصص رقم هاتف معين للفلم إذا اتصل به الزبائن حصلوا على معلومات عن الفلم وعن أقرب مكان يعرض فيه.



الشكل ١٣-١

بالطبع سوف يحاول الآخرون تقليد هذه الفكرة لذلك يجب أن تعرض على الأفلام المنافسة أن تقوم بالدعاية لها مع فلمك وهكذا سوف تتحكم في السوق وتُبقي فلمك في مقدمة الأفلام (كما هو الحال في نظام الحجز في خطوط سابو الجوية الأمريكية).

إن شركات التأمين تتأثر كثيراً بما فوق المنافسة. عندما تكبر شركة التأمين إلى حدٍّ تستطيع معه تقديم الخدمة إلى قسم كبير من السوق تأتي شركة جديدة وتتجه إلى شريحة معينة من السوق وتقدم لها خدمات أفضل. لقد بدأت شركات التأمين مع المزارعين بهذا الشكل إذ استهدفت المزارعين فقط. دائماً هناك إمكانية لتحقيق ما فوق المنافسة باستهداف السوق بهذه الطريقة.

إذا كانت معاجين الأسنان توفر لأسنانك ولثتك كل الميزات الممكنة فإن شركة ما تستطيع أن تقدم معجوناً جديداً يجعل أسنانك أكثر بياضاً. هذه الوظيفة الخاصة أصبحت مهمة جداً الآن. هناك دائرة لا تنتهي بين الوعود بتحقيق وظائف معينة وإضافة ميزات للحصول على وظيفة أوسع ثم العودة إلى الوظائف المعينة وهكذا.

تطوير المفاهيم

إذا طورت مفهوماً ما وكانت فيه عيوبٌ واضحة ما الذي يجب عليك فعله؟ هل تعمل على إزالة العيوب وتجاوز نقاط الضعف؟ هذه هي الطريقة التي تمرُّ بها عملية تصميم المفهوم. بالنسبة للمفاهيم يُفضل في هذه الحالة القيام بمحاولة ثانية وتطوير مفهوم موازٍ لذلك أفضل من محاولة إصلاح العيوب.

تصور أن مجلة وول ستريت تريد إصدار جريدة صوتية يومية. الفكرة الأولى هي امتلاك آلة تسجيل يتم وصلها بخط التلفون والحصول على تسجيل للجريدة الصوتية ثم سماعه فيما بعد. المشكلة هنا في الوقت الذي ستستغرقه عملية التسجيل وخصوصاً أن الضغط على خطوط الهاتف يكون في أشده في الفترة الصباحية. المفهوم الموازي هو بيع شريط كاسيت للمشاركين يحتوي على الجريدة الصوتية لكن المشكلة هنا في غلاء ثمن الشريط، يمكن التغلب على هذه المشكلة بإعادة الشريط بعد الانتهاء منه و استبداله بالشريط الجديد.

ربما تكون أبسط طريقة هي امتلاك جهاز راديو خاص يسجل الجريدة الصوتية بعد التقاطها بواسطة إشارة معينة يتم بثها خلال الليل، ويمكن بيع جهاز الراديو للمشاركين. ولكن كيف يمكن الحصول على العائدات بشكل مستمر كما يحصل من خلال الإعلان في جريدة عادية؟ ربما يمكن القيام بالأمر بواسطة بطاقة خاصة لفك شيفرة الإشارة التي يتم بثها.

إذا أمكن تحقيق مفهوم العائد المستمر، يمكن عندها استخدام البث الليلي ويمكن استخدام جهاز توقيت يشغل جهاز الاستقبال ويوقفه في الوقت المحدد. سيكون ذلك أبسط تصميم لمفهوم ما على الإطلاق.

إذن لدينا الآن مصدر للعائدات غير الدعاية. يمكن للرسالة الدعائية المبتوثة أن تلتقط بواسطة أي جهاز ولكن لا يمكن سماعها مرة ثانية إلا بواسطة جهاز فاك للشيفرة يؤجر بشكل سنوي.

مع ذلك لا شك أن هناك مفاهيم أخرى أفضل بكثير لتأمين العائدات. يبين هذا التمرين فائدة استخراج مفاهيم جديدة موازية بدلاً من محاولة إصلاح العيوب الكافية في المفهوم الأول. يجب أن نفكر في البدائل بدلاً من تلميع نفس الجوهرة مرات ومرات.