

14

الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها

استخدم عبارة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها لأوازيها بشكلٍ متعمد بعبارة الأبحاث المتعلقة بالتكنولوجيا وتطويرها. تتفق الصناعة الكيماوية في الولايات المتحدة ١٧ بليون دولار سنوياً على الأبحاث المتعلقة بالتكنولوجيا وتطويرها وتتفق الصناعة الدوائية ٨,٢ بليون دولار سنوياً. تتفق هذه الأموال لأن الشركات تعلم أن عليها أن تنفق بسخاء على الأبحاث التقنية لكي لا تخرج من السوق.

إن الفكرة التي أؤكد عليها هو أن تطوير المفاهيم لن يقل أهمية عن التطوير التقني في المستقبل.

ربما أذهب أبعد من ذلك إلى القول بأن تطوير المفاهيم سيصبح أكثر أهمية من التطوير التقني. باستطاعتك أن تقلد التكنولوجيا ولكن يجب أن تكون لديك مفاهيمك الخاصة. حتى لو طبقت استراتيجية (وأنا أيضاً) وانتظرت الآخرين لكي يطوروا مفهوماً معيناً لتقوم بتقليده، يجب أن تكون لديك بعض المفاهيم الخاصة بك لكي يكون تقليدك ناجحاً.

كما ذكرتُ قبل قليل إن التكنولوجيا تتحول بسرعة إلى سلعة. ما يهمُ حقاً هو المفاهيم التي تؤدي إلى تطبيق هذه التكنولوجيا. إن هذه الفكرة تنطبقُ شيئاً فشيئاً على مجال الإنتاج كما كانت منطبقة دائماً على مجال الخدمات لأن الخدمات ترتبط بشكل مباشر بمفاهيم القيمة ومفاهيم إيصال القيمة إلى الزبائن.

يجب أن ندرك أن المفاهيم ضرورية في العمل تماماً كالتمويل والمواد الأولية والعمال والطاقة. إنَّ أي عمل ليس إلا مفهوم في حقيقته. سيصبح من الضروري إدراك أهمية المفاهيم بشكل واضح وجدي.

إن المفاهيم الجيدة مثل الأفكار الإبداعية الجيدة تحدث اليوم كما كانت تحدث دائماً وهي تأتي من أشخاصٍ موهوبين في مناصب عالية في المؤسسة تكفي لإحداث التغيير المنشود. أحياناً تقوم مجموعات صنع الاستراتيجية بتطوير المفاهيم وفي أحيانٍ أخرى تساعد وكالات الدعاية على تطوير مفاهيم المنتج وهناك أيضاً مؤسسات استشارية خاصة تقوم بتطوير منتجات جديدة. وأخيراً إنَّ التقليد هو أكثر المصادر التي يعتمد عليها لتغيير المفاهيم.

إن هدف المجموعة التي تقوم بإجراء أبحاث على المفاهيم وتطور المفاهيم هو التعامل مع تطوير المفاهيم بشكل أكثر جدية. هذه المجموعة لا تهتمُّ فقط بالمفاهيم الاستراتيجية الكبيرة وبما فوق المنافسة ولكن تهتم أيضاً بمفاهيم الإنتاج ومفاهيم التواصل ومفاهيم كل جزء من المؤسسة. إن المفاهيم هي التي تنظم المعلومات والعمل. نحن نستخدم المفاهيم بشكل دائم وعندما نعتقد أننا لا نفعل ذلك فهذا يعني

أننا نستخدم المفاهيم التقليدية القديمة ذاتها وغالباً دون أن نعي طبيعتها. صحيحٌ أن عمل مجموعة الاستراتيجية المشتركة هو عملٌ مفاهيمي في معظمه، إلا أن هذا لا يعني أنها تستطيع القيام بعمل المجموعة التي تجري أبحاثاً على المفاهيم وتقوم بتطويرها.

إن الغاية من الاستراتيجية المشتركة هي النظر إلى الفرص المتوفرة وإلى العالم الخارجي، من هذه القاعدة يمكن للشركة أن تطور عدداً من الاحتمالات الممكنة ويمكن اختيار أحد هذه الاحتمالات كاستراتيجية. إن الغاية من الاستراتيجية المشتركة هي دائماً اختيار العمل والتقليل منه وهذا ما يجب أن تقوم به الاستراتيجية المشتركة الاهتمام بالعمل.

إنَّ للبحوث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها ووظيفة توسيعية وتوليدية مستقلة عن الوظيفة التخفيضية التي تقوم بها الاستراتيجية المشتركة. وكما أن الأبحاث المتعلقة بالتقنية وتطويرها تولد فرصاً تغذي الاستراتيجية المشتركة كذلك يجب أن تولد الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها فرصاً جديدة تغذي الاستراتيجية المشتركة. إن الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها تهتم بالممكن بينما يجب أن تهتم الاستراتيجية المشتركة بالأفضل. إن هذين الوظيفتين يدعم كلُّ منهما الآخر. إذا توقعنا من مجموعة الاستراتيجية المشتركة أن تقوم بمهام مجموعة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها فإن ذلك سيدمر فاعلية هذه الأخيرة. تحتاج مجموعة الاستراتيجية المشتركة إلى استخدام الكثير من تفكير القبعة السوداء والقبعة البيضاء أما مجموعة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها فهي تحتاج إلى استخدام الكثير من تفكير القبعة الصفراء والقبعة الخضراء.

إن المجموعات التي تقوم بالأبحاث المتعلقة بالتقنية والتسويق وتطويرهما أو التي تطور منتجات جديدة محددة تأتي ببعض المفاهيم الجديدة من حينٍ إلى آخر لكن تركيزها وخبرتها لا تنصبُّ على المفاهيم بشكل مباشر. هناك فرق بين تطوير منتج ما ثم البحث عن استخدام يجعله صالحاً للتسويق وامتلاك مفهوم ذي فائدة ثم البحث عن تقنية تجعله قابلاً للتطبيق. يمكن للتطوير التقني أن يفسح المجال لمفاهيم جديدة لكن في النهاية يتم الحصول على أفضل النتائج بفضل المفاهيم وليس التقنية. على أية حال يجب على مجموعة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها أن تتبادل الأفكار والأشخاص مع مجموعة الأبحاث المتعلقة بالتسويق وتطويره ومجموعة تطوير المنتجات.

يجب على المجموعة التي تقوم بالأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها أن تقوم بأربع وظائف:

١ التصنيف

٢ التوليد

٣ التطوير

٤ الاختبار.

التصنيف

إن أحد المهام الأساسية للمجموعات التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم هي استنباط وتحديد وتعريف المفاهيم الحالية وتلك التي كانت موجودة في الماضي.

المفاهيم التقليدية:

ما المفاهيم التقليدية التي كانت سائدة في مجال الصناعة بشكل عام؟ ما طبيعة العمل الأساسية بشكل عام؟ على سبيل المثال، من الخطأ القول: إن المفهوم الأساسي السائد في الصناعة البنكية هو توصيل الأموال من المودعين إلى المستدينين؛ لأن ذلك يعرض البنوك للخطر. إن توصيل الأموال مقابل أجرة معينة يقع بشكل أكبر ضمن وظائف البنوك الاستثمارية.

المفاهيم الحالية:

ما المفاهيم الحالية في مؤسستك؟ كيف تختلف عن المفاهيم الصناعية التقليدية؟ أين كانت نقاط التغيير المتعمد وهل تم ذلك بشكل سريع أم تدريجي؟ هل الجميع مدركون للمفاهيم وموافقون عليها؟

المفاهيم التاريخية:

هل هناك مفاهيم تاريخية لم تعد تستخدم في مؤسستك؟ يجب أن لا يطبق ذلك على المؤسسة ككل واحد فقط وإنما على أجزائها المختلفة أيضاً. في بعض الأحيان يؤدي تغير الظروف إلى إحياء مفاهيم تقليدية. على سبيل المثال: إن الاتصالات بواسطة الكمبيوتر والقص بالليزر فسحا المجال لإحياء البدلات التي تتم خياطتها يدوياً.

المفاهيم المحتضرة:

ما هي المفاهيم التي تحتضر سواءً في مجال الصناعة ككل أو في مؤسستك بالتحديد؟ في بعض الأحيان يدرك الناس أن مفهوماً يحتضر أو في طريقه إلى الاحتضار لكنهم لا يستطيعون فعل أي شيء حيال

ذلك. ربما أن مفهوم محلات تجارة التجزئة الكبيرة في مراكز المدن يحتضر. أو أن مفهوم الجرائد يحتضر لأن أخبار التلفزيون تعطي معلومات أكثر حداثة.

المفاهيم الناشئة:

ماهي المفاهيم الآخذة في النشوء سواءً في الصناعة ككل أو مؤسستك؟ إن مفهوم المرونة آخذ في البروز في كل مكان. كذلك مفهوم اندماج الشركات آخذ في البروز في صناعة معالجة الغذاء، ومثله مفهوم الاشتراك في الأبحاث الأساسية ومفهوم تحويل الفيديو إلى ديسكات.

مفاهيم المنافسين:

ماهي المفاهيم الجديدة التي بدأ منافسوك باستخدامها؟ هل اختاروها عمداً أم أنها تطورت بشكل عفوي؟ ماهي نقاط القوة ونقاط الضعف في تلك المفاهيم؟ هل تستحق هذه المفاهيم التطبيق؟ ماهي التعديلات أو التحسينات التي يمكن إجراؤها على هذه المفاهيم؟ إلى أي مدى تعتبر هذه المفاهيم شكلاً من أشكال ما فوق المنافسة؟

مفاهيم المنافسين غير المباشرة:

لقد بدأت أقلام الحبر الفاخرة تنافس الساعات الفاخرة كطريقة يرتدي الرجال الجواهر من خلالها. في مجال الهدية هناك عدة منتجات تتنافس فيما بينها. الماء المعبى ينافس البيرة والنبيذ (لا يجب أن تكون المنافسة في نفس المجال بشكل مباشر) ماهي المفاهيم الجديدة التي تنشأ في هذه المجالات المنافسة المشابهة؟

الصناعات الأخرى

هناك حاجة إلى نظرة أشمل إلى تلك الصناعات التي لا تعتبر منافسة بأي شكلٍ من الأشكال. في بعض الأحيان تضطر بعض الصناعات نتيجة لظروف معينة إلى التقدم وتبني مفاهيم جديدة بسرعة أكبر من غيرها. يستحق الأمر النظر وملاحظة ما الذي يجري. قد تكون هناك مفاهيم حول العمل بشكل أكثر قرباً مع المزودين. قد تكون هناك مفاهيم الأبحاث أو معالجة المعلومات التي تجري من وراء البحار. قد تستخدم شركة كمبيوتر مبرمجين هنوداً موجودين في بانغالور عن طريق ربطهم بواسطة الأقمار الصناعية. مؤخراً رشحت مجلة سيارات سيارة بروتون ساغا كأفضل سيارة من بين ٢٥٠ سيارة في انكلترا من فئة السيارات التي يبلغ ثمنها ١٠ آلاف جنيه استرليني. تُصنع سيارة بروتون ساغا في ماليزيا وهي ليست من البلدان المصنعة للسيارات.

إن الهدف من هذا التصنيف هو معرفة ما الذي يحدث بدقة. يمكن للتصنيف أن يقترح مفاهيم جديدة مستخدمة في مكان آخر ويمكن أن يركز الانتباه على مفاهيم تحتضر أو مفاهيم تتشأ. إن التصنيف هو محاولة لإنتاج (قائمة مراقبة) تشبه تلك القائمة التي تنتجها منظمات الحفاظ على البيئة عن الحيوانات المهددة بالانقراض.

التوليد

إن المهمة الثانية التي يجب أن تقوم بها المجموعة التي تُجري أبحاثاً عن المفاهيم وتقوم بتطويرها هي توليد مفاهيم جديدة.

يمكن توليد مفاهيم جديدة بثلاثة طرق:

١ تحديد مجالات احتياجات محددة.

٢ إدراك التغيرات والتطورات التي يوجد حاجة إليها.

٣ نظرة جديدة إلى المفاهيم القائمة.

التحديد

إن من مهام المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم أن تحدد المجالات التي تحتاج إلى مفاهيم جديدة. قد تكون معابر ضيقة أو مشكلات أو تكاليف باهظة أو سلبيات المنافسة.

يجب جمع هذه الأهداف من الأقسام المختلفة. قد تكون هناك حاجة إلى المفاهيم في مجال الإنتاج أو شؤون الموظفين أو التواصل أو أي مجال آخر بعبارة أخرى يجب تشكيل قائمة التحفيز الإبداعي وفي النهاية سيكون هناك شعور قوي بالمفاهيم التي يحتاج إليها بشكل سريع.

التغيرات والتطورات

قد تكون هناك تغيرات في العالم الخارجي كارتفاع أسعار البترول بشكل مفاجئ وتخفيض الدولة للنفقات الصحية وتحديد مصاريف جديدة للبيئة. وقد تكون التغيرات في العالم الداخلي كإجراء تطوير تقني جديد من قبل قسم البحث والتطوير أو ارتفاع التكاليف بشكل مفاجئ في مجال من المجالات.

تعطينا هذه التغيرات مجالات محددة نركز عليها لتطوير مفاهيم جديدة. ما هي المفاهيم الدفاعية التي نحتاج إليها وما هي مفاهيم الفرص التي يمكن أن نستفيد من التغيير؟ قد تكون هناك أيضاً مفاهيم الإجراء أي كيف يمكن التعامل مع المفهوم التقني الجديد؟.

نظرة جديدة

هناك قيمة كبيرة نجنيها من التركيز من حين إلى آخر على المفاهيم القائمة أو المجالات القائمة. لا يعني ذلك بالضرورة أن هناك مشكلات معينة أو تكاليف عالية في هذه المجالات، أنت فقط تريد التركيز على هذه المجالات. هناك فائدة عظيمة من إحداث التغيير في المجالات التي ليست مشكلات، فالأنها ليست مشكلات قد لا يتفحصها أحد لفترة طويلة.

يجب أن تخصص مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم جزءاً من وقتها للنظر بشكل جديد إلى المفاهيم القائمة لنسمي ذلك «مراجعة المفاهيم» أو «إعادة النظر في المفاهيم» حتى المفاهيم الأساسية والمفاهيم الناجحة يجب أن لا تستثنى من عملية المراجعة تلك. عندما تحدد المجالات التي يجب التركيز عليها وفق الطريقة السابقة هناك حاجة إلى المضي قدماً وتوليد مفاهيم جديدة.

يمكن تصميم مفاهيم جديدة باستعارة المفاهيم القائمة وتعديلها ويمكن تصميمها أيضاً من خلال استعمال المعلومات والتحليل ثم القيام بالتفكير البناء، كما يمكن استخدام عملية التصميم الاعتيادية.

وأخيراً يمكن تصميم المفاهيم الجديدة بواسطة الإبداع الجاد. هناك حاجة إلى التدريب على مهارات واعدات تصميم المفهوم مع الخبرة سوف تنمو هذه المهارات حتى يصبح العمل في مجال المفاهيم أمراً تلقائياً. إن الأدوات المختلفة كأدوات التفكير الجانبي يمكن استخدامها بحسب الحاجة تماماً كما يستخدم النجار الأدوات المناسبة في الوقت المناسب.

في أثناء توليد المفاهيم يجب أن نتذكر أننا لا نحلُّ المشكلات هنا. عند حل المشكلات نسرُّ بالعثور على أول حل يبدو لنا أنه سيحل المشكلة. عند توليد المفاهيم يجب أن لا نسر بأول مفهوم يخطر ببالنا مهما بدا ممتازاً. يجب أن نضع المفهوم الأول جانباً ونطور مفاهيم موازية كما اقترحت في قسم تطوير المفهوم. إن المسألة هنا ليست بذل الجهد لتعديل مفهوم جديد حتى يصبح صالحاً للعمل وإنما تطوير مفاهيم موازية ثم اختيار المفهوم الأفضل.

إن العمل على تطوير المفاهيم يمكن أن يتم من خلال قسم للبحث والتطوير خاص بالمفاهيم أو يمكن أن يتم في الأقسام المختلفة. يمكن أن يقوم بتطوير المفاهيم أيُّ شخص في المؤسسة أو يمكن أن تقوم بها مجموعات خاصة تُشكل للتركيز على مفهوم معين ويتم تنظيم هذا النشاط ومراقبته ومراجعته من قبل قسم الأبحاث والتطوير المتعلق بالمفاهيم ولا يُشترط أن ينحصر العمل الإبداعي بذلك القسم. إن لقسم الأبحاث والتطوير المتعلق بالمفاهيم مسؤولية خاصة تتمثل في تأكده من أن العمل قد تم إنجازه لكن العمل يمكن أن يتم بعدة طرق بما في ذلك الاستعانة بمستشارين من خارج المؤسسة.

التطوير

وهي مهمة أساسية أخرى من مهمات المجموعة التي تقوم بإجراء أبحاث تتعلق بتطوير المفاهيم.

يمكن تطوير المفاهيم من قبل قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم أو في أي قسم آخر من المؤسسة.

إن مسؤولية المجموعة التي تقوم بالبحث وتطوير المفاهيم أن تطلع على المفهوم الجديد وأن تسهل عملية تطويره. يمكن القيام بذلك من خلال تحقيق التواصل وتزويد من يقوم بعملية التطوير بالمعلومات والمصادر والمساعدة التقنية. من الممكن أن يشجع مخترع المفهوم على الاستمرار في تطويره ومن الممكن أن تتولى ذلك المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم على أن ينضم إليها مخترع المفهوم كجزء من فريق العمل.

يجب أن يتجنب فريق العمل الإصابة بمرض (لم يخترع هنا) والذي يتم فيه استبعاد أي فكرة تأتي من خارج المجموعة.

في بعض الأحيان يكون المفهوم قد طور إلى درجة كافية لتسليمه إلى مجموعة أخرى مثل مجموعة البحث والتطوير التقني أو مجموعة التسويق. يجب أن تظل مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم على صلة بالموضوع لكي تعرف ما الذي يجري ولكي تسجل مدى التقدم في تطبيق المفهوم. إذا لم ينجح المفهوم يجب معرفة الأسباب، يجب أن لا يمر موت المفاهيم بصمت.

إن مهارات تطوير المفهوم تختلف عن مهارات توليد المفهوم في أن هناك تحركاً ثابتاً من الممكن إلى العملي.

يجب أن يتم الآن حساب المعينات العملية وأن يركز على المخاطر والمشكلات. يجب معرفة الفوائد بشكل واضح ومضاعفة هذه الفوائد. لا تزال هناك حاجة إلى التفكير الإبداعي للتغلب على الصعوبات لكن الاتجاه هنا قد تم تحديده والمطلوب هو التحرك بثبات في هذا الاتجاه. إن فوائد المفهوم أكثر أهمية من كونه شيئاً جديداً، إن جودة المفهوم عبارة عن قيمة بالنسبة لمخترع هذا المفهوم، أما الفائدة فهي قيمة بالنسبة لمن يستخدم المفهوم.

الاختبار

إن طريقة اختبار المفهوم هي جزءٌ من تصميم المفهوم يجب أن لا نصمم المفهوم ثم نقول. كيف سنختبره الآن؟ يجب أن يُبنى تصميم المفهوم على أساس الطريقة التي سيختبر بها. إن المفهوم الذي لا يتم تطبيقه هو مفهوم لا فائدة منه ولا يمكن تطبيق المفهوم إذا لم يكن بالإمكان اختباره. لذلك من المهم تصميم المفهوم ليس للاستخدام فقط وإنما للاختبار المبدئي أيضاً. إن المفهوم الذي يُظهر فوائده أثناء الاختبار المبدئي يملك فرصة نجاح عند استخدامه أكثر من المفهوم الذي لا يظهر ذلك.

هناك مفاهيم واضحة ومنطقية إلى درجة أن الناس يستخدمونها مباشرة. تعتبر المفاهيم التي تخفض التكاليف مثلاً على ذلك: ضع سطحاً واحداً لإشعال عود الثقاب على علبة أعواد الثقاب بدلاً من سطحين.

هناك مفاهيم لا تحتاج إلى استثمار المال وإنما إلى استثمار «الضيق». إنها تدفع الناس إلى تعطيل ما يقومون به في سبيل محاولة تطبيق مفهوم جديد. يمكن أن يتم ذلك بطريقتين: حسب تأثير (هاوثورن) المشهور وجدنا أنه إذا حاول الأشخاص المتحمسون تجريب مفهوم جديد فإن النتائج الآتية ستكون أفضل من النتائج اللاحقة، أما إذا حاول الأشخاص المترددون تجريب المفهوم الجديد فإن هذا المفهوم قد يُقتل مباشرة بسبب النتائج الضعيفة الناجمة عن نقص الحماس.

هناك مفاهيم تتجح في النهاية ولكن ليس عند المحاولة الأولى: تعرف شركات صنع المشروبات أنك إذا أعطيت هيئة اختبار المشروبات عدداً من المشروبات الجديدة لتجريبها فإنهم يفضلون دائماً المشروبات الأملح طعماً التي تفشل عند طرحها في السوق. إذا كانت فوائد المفهوم المتوقعة كبيرة فمن المهم أن تصر على اختباره لفترة طويلة.

إن تصميم الاختبار يتضمن المكان والأشخاص وطريقة القياس. هل ستقيس التوفير في الوقت أم المال أم المواد أم ماذا؟ كيف ستقيس تسهيل العمل؟

يجب أن يتم الاختبار غالباً في مكان آخر، على سبيل المثال، قسم البحث والتطوير التقني أو قسم التسويق على أية حال يجب على قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم أن يستمر في مراقبة تطبيق واختبار المفهوم حتى لو انتقل المفهوم إلى قسم آخر. إذا فشل المفهوم في تحقيق الفوائد المتوقعة يجب أن يرفع تقرير كامل من قبل مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. إن تصميم إجراءات أو وضعيات الاختبار قد يحتاج بحد ذاته إلى الكثير من التفكير الإبداعي.

حتى لو اجتاز المفهوم الاختبارات وأظهر أنه عملي ومفيد فذلك لا يعني أنه سيتمُّ استخدامه. قد تكون هناك مفاهيم أخرى أفضل.

قد تفوق تكاليف ومخاطر التغيير فوائد المفهوم أو أن المفهوم قد لا يناسب الاستراتيجية المشتركة. إن السؤال الأخير حول ما إذا كان المفهوم سيستخدم أم لا في نهاية المطاف يقع خارج نطاق قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم.

على مستوى الاستراتيجية يجب على مجموعة الاستراتيجية المشتركة أن تأخذ بعين الاعتبار المفاهيم التي تقدمها مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم في الأمور الداخلية -على سبيل المثال، الإنتاج- سوف يقرر القسم صاحب العلاقة فيما إذا كان سيستخدم المفهوم أم لا. في جميع الحالات يجب أن يسجل تاريخ المفهوم من قبل المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم.

البنية

يجب أن تتجنب المؤسسة حصر عملية توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة بقسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم لأن ذلك سيشكل كارثة على المؤسسة. يجب أن يشجع قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم أقسام المؤسسة الأخرى على التفكير المفاهيمي وأن يزودها بالعون اللازم لممارسة هذا التفكير.

إن حجم وبنية المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم يختلف بحسب حجم المؤسسة.

في أبسط الحالات يمكن أن يكون المسؤول عن البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم شخص ما يعيّن كبطل لتطوير المفاهيم. يمكن لهذا الشخص فيما بعد أن يشكل مجموعة تقوم بهذه المهمة ويجتمع أفرادها من حين إلى آخر لتحقيق ذلك. في المؤسسات الصغيرة سيكون لأفراد هذه المجموعة واجبات أخرى. في المؤسسات الكبيرة يجب أن يكون هناك قسم رسمي يقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم. هناك قيمة لجعل هذا القسم قسماً رسمياً لأنه إذا لم يكن كذلك فإن أفرادها لن يجتمعوا إلا إذا كانوا غير مشغولين بالأمر التي تبدو (على المدى القصير) أكثر استعجالاً. أعتقد أن المفاهيم هامة إلى درجة أنها تستحق اهتماماً رسمياً. إذا كان بالإمكان تطوير المفاهيم بأجهزة كمبيوتر تكلف ٥ مليون دولار فإن العديد من المؤسسات ستشتري هذه الأجهزة.

يمكن لعدد قليل من الأشخاص أن يشكل النواة الثابتة لمجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. سوف تتطور عند هؤلاء الأشخاص المهارات الشخصية اللازمة للتعامل مع المفاهيم، وبعضهم سوف تتطور عنده المهارات التدريبية، أما بقية أعضاء مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم فهم أشخاص يأتون من أقسام مختلفة وبشكلٍ دوري إذ يمكن أن يأتي هؤلاء من أقسام التسويق أو البحث أو الإنتاج ويقضون أوقاتهم في العمل بشكلٍ مباشر مع مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. إن الفترة التي يقضيها هؤلاء الأشخاص في العمل مع هذه المجموعة يعتمد على حجم المؤسسة وعلى المدة التي يستطيعون قضاءها بعيداً عن واجباتهم الاعتيادية. سوف يجلب هؤلاء إلى

المجموعة حاجاتهم وخبرتهم، وسوف يعملون مع أشخاص من أقسام أخرى على تطوير المفاهيم وفي النهاية عندما يعودون إلى واجباتهم الاعتيادية سيكونون أكثر خبرة في التعامل مع المفاهيم وقد يجلبون معهم مفاهيم جديدة يمكن اعتبارها فيما بعد مع الوقت سوف يكون هؤلاء الأشخاص مجموعات ثانوية لتطوير المفاهيم داخل أقسامهم الخاصة.

ليس من المتوقع أن جميع الأشخاص القادمين من أقسامهم الخاصة إلى المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم أن يكونوا متساوين في ارتياحهم للتعامل مع المفاهيم.

في البداية سوف يجد العديد منهم هذا الأمر صعباً وربما اعتبروه إضاعة للوقت. ولكن كما هو الحال عند قيادة الدراجة تزول الصعوبة فيما بعد وتتطور المهارة. إن بناء هذه المهارة وتغيير النظرة إلى المفاهيم هو بحد ذاته جزء مهم من وظيفة القسم الذي يقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم.

إضافة إلى النواة الثابتة والأشخاص الذين يتغيرون باستمرار يمكن أن يكون هناك أعضاء نصف ثابتين في المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم. يمكن أن يكون هؤلاء جاهزين للمشاركة في النقاشات المهمة التي تقوم بها المجموعة وللمشاركة في المجموعات التي تشكل لتطوير المفاهيم التي يحتاج إليها. العديد من هؤلاء الأشخاص يمكن أن يشارك في التسويق والاستراتيجية المشتركة وتطوير المنتجات والبحث والتطوير التقني ولكن يجب أن يغيروا قباعاتهم عندما يعملون مع قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم وأن لا

يستمرروا ببساطة في القيام بوظائفهم الاعتيادية. إذن يمكن أن تكون المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم رخرة و متماسكة في نفس الوقت. هي متماسكة بمعنى أن لها وجوداً مستقلاً ومهمة محددة ومسؤوليات خاصة ورخرة. بمعنى أنه لا توجد حدود ثابتة تحدد من هو داخل المجموعة ومن هو خارجها.

الأشخاص

من هم الأشخاص الذين يجب أن تتكون منهم مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم؟

هناك حاجة أكيدة لوجود بعض التنفيذيين من أصحاب المناصب العليا في هذه المجموعة وإلا فإنها لن تكتسب المكانة الكافية وسيُنظر إليها على أنها مجموعة ثانوية. نظرياً يجب أن لا تقل مكانة المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم عن مجموعات البحث والتطوير التقني أو التسويق مع أن عدد أفرادها قد يكون أقل. إذا كنا نريد أن نتعامل مع المفاهيم بجدية يجب أن نتعامل مع هذه المجموعة بجدية. يجب أن يكون أعضاء نواة المجموعة أشخاصاً حيويين ومنظمين ويجيدون التعامل مع الناس. إن جزءاً كبيراً من عمل المجموعة سينصبُ في البداية على توضيح هويتها والتداخل مع الأقسام الأخرى دون أن يسبب ذلك إزعاجاً لهذه الأقسام. يتضمن عمل المجموعة الكثير من التواصل والدعم لذلك يعتبر جانب التعامل مع الناس جانباً مهماً جداً. من غير المفيد أن تشكل هذه المجموعة من أشخاص مبدعين لكنهم يفضلون العمل لوحدهم ولا يتفاعلون مع غيرهم. صحيح أن الإبداع

يلعب دوراً مهماً جداً في عمل المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم إلا أنه يجب أن نتذكر أن معظم العمل لا يعتمد على الإبداع فقط. هناك خطورة في التعامل مع الأشخاص المبدعين تكمن في أنهم يحاكمون أفكار الآخرين أحياناً، وهذا قد يثبط الآخرين عن المشاركة في صناعة المفاهيم.

من المهم جداً أن يكون أعضاء مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم بنّاءين وإيجابيين. إن تقنيات الإبداع يمكن تعلمها وإبداع الآخرين يمكن تشجيعه.

إن التعود على العمل في مجال المفاهيم يحتاج إلى بعض الوقت ومع ذلك فإن البعض يجدونه سهلاً أكثر من الآخرين. يجب أن تضم نواة المجموعة أعضاء تعودوا على العمل في مجال المفاهيم.

مرة أخرى أريد أن أركز على أن المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم ليست مجموعة إبداعية تقدم الأفكار الجديدة فقط. قد تكون هناك مفاهيم قديمة ومعروفة لاتحتاج إلى إبداع لكنها أصبحت المفاهيم المناسبة لاستخدامها. الإبداع هو فقط أحد الأدوات التي يمكن لهذه المجموعة أن تستخدمها.

إننا نتعامل مع البحث والتطوير التقني بجدية لأنه يحتاج إلى علماء ومختبرات وآلات. إن المفاهيم لا تحتاج إلا إلى الأدمغة البشرية التي تساعدنا أجهزة الكمبيوتر في بعض الأحيان. على أية حال هذا لا يعني أن البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم هو أقل أهمية. أتمنى أن

تتفق الشركات الكبيرة ٥% من ميزانية البحث و التطوير التقني على البحث والتطوير في مجال المفاهيم في الشركات الأخرى يمكن أن تكون هذه النسبة من ميزانية التسويق.

غالباً ما تتجح المفاهيم إذا كانت هناك بنية معينة تقوم بدعمها. إن الانتباه الجدي الذي يجب على الشركات أن تعطيه للمفاهيم في المستقبل يقتضي منها تحديد بنية خاصة كتكوين مجموعة تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم.