

MONETIZING INNOVATION

# تحويل الابتكار إلى أموال

كيف تصمّم الشركات الذكيّة  
المنتج حول السعر

مادهاقن رامانوجام وجورج تاك

MONETIZING INNOVATION

# تحويل الابتكار إلى أموال

كيف تصمم الشركات الذكية  
المنتج حول السعر

مادهاشن رامانوجام وجورج تاك



## قالوا عن الكتاب

”أحیی المؤلفین علی تألیف کتاب من طراز رفیع. فی هذا الكتاب، یشدُّ المؤلفان علی ضرورة بدء جهود الابتكار بينما نضع التسویق والتسعیر فی حسابنا قبل بناء أي شيء. وُیبنُّ الكتاب أنَّ الشركات تحتاج لأن تحدّد بعناية السوق المستهدفة والسعر الذي سیدفعه العملاء المستهدفون لقاء الابتكار، وكأنَّ الابتكار متاح الآن.“

فیلیپ کوتلر (Philip Kotler)

عزّاب التسویق الحديث، مؤلّف كتاب ”التسویق ٤.٠“

”لقد جرى تمیيع ثقافة الابتكار علی مدى العقد الماضي من كونها أداة ملموسة لبناء المنتجات والتوسّع فیها، إلى مجرد كلمة رنانة جوفاء لتبریر أيّ جهود لا تصبُّ مباشرةً فی النتيجة النهائية. فی المقابل، فإنَّ هذا الكتاب هو جوهرة نادرة حیث یبعث برسالة رصينة وجذابة، ویقدّم نموذجًا ثاقبًا وقابلًا للتنفیذ. كتاب لا بدّ من قراءته لكلّ من یكافح ما بین إبداع یتمیّز بالفوضى، وجني أموال بنهج منظم.“

دانیش فرحان (Danish Farhan)

المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ”Xische“ القابضة

”لیس هذا الكتاب للقراءة فقط، بل هو كتاب سیعّر قناعاتك وطريقة تفكيرك فی ما یخصُّ الابتكار واستراتيجیات بناء المنتجات وتسعیرها. سیأخذك فی رحلة لاكتشاف أنّ التسعیر وابتكار المنتجات خطوة أساسیة یجب أن تتواءم مع حاجات السوق المستهدفة. هذا الكتاب دلیل رائع لكلّ ریادی الأعمال والعاملین فی مجال التسویق وبناء المنتجات.“

حاتم الكاملی- السعودیة

ریادي أعمال، مختص فی التسویق الرقمی،

مؤلّف كتاب ”٣٦٠ درجة- التسویق علی منصات التواصل الاجتماعی“

”الابتكار هو طريقة تفكير نحلُّ بها مشكلة أو نولّد منها حاجة، نضیف به قيمة حقیقیة لنا وللذین من حولنا. یرتبط الابتكار أيضًا ارتباطًا وثیقًا بالتنفیذ وتولید القيمة. وُعدُّ هذا الكتاب إضافة نوعیة وممتازة إلى المكتبة العربیة التي تفتقر إلى موضوع الابتكار وعلاقته بالأموال.“

أ. د. فوّاز سعد- السعودیة

عضو هیئة التدیس، جامعة أمّ القرى

”تبقى مشكلة تسعیر المنتج أو الخدمة إحدى المشكلات الأساسیة التي علی ریادی الأعمال وأصحاب الشركات حلُّها. فتسعیر المنتج تسعیرًا خاطئًا یعنی إمّا ضیاع فرص البیع وإمّا ضیاع فرص الربح. یعدُّ هذا الكتاب من الكتب المهمة التي تجیب عن هذه المشكلة بصورة شمولیة توفر الأدوات والاستراتيجیات المناسبة لتساعد علی حلّ هذه المشكلة. كما یتضمّن الكتاب الكثير من قصص الشركات واستخدامها لتلك الاستراتيجیات فی بحثها عن الأساليب الأمثل للاستفادة من ابتكاراتها.“

د. أمجد الجنباز- سوريا

مؤلف كتاب "ثاني لفة يمين"، وشريك مؤسس في ألف ستارت أب

"لقد أعجبتني فكرة البدء بالتطوير من جانبيين- من وجهة نظر العميل ومن إمكانيات الشركة- حتى تلتقيا عند نقطة في المنتصف تمثل القيمة الحقيقية لما تبتكره. أدهشني هذا، وهناك في الكتاب الكثير ممّا سيدهشك".

مظفر الصارمي- عُمان

مؤلف ومستشار العلامة التجارية

"كتاب ثوري! نجح في الثورة على الأساليب التقليدية في تصميم القيمة المقدمة وتسعيها على نحو عمليّ وفَعَّال لإنجاح الشركات ذات المنتجات والخدمات المبتكرة، وإسعاد عملائها في آن واحد. لن أتردد في العودة إلى قراءته والتوقُّف عند المقتطفات التي ستكون حتمًا مصدرًا لتوجيه فريق العمل عند إطلاق منتجٍ مبتكرٍ جديدٍ وتسعيه".

م. محمّد الخواجا- الأردن

المدير التنفيذي لشركة "Startappz"

"هذا الكتاب هو دليل عمليّ جدًّا للقرارات الصعبة التي يجب اتّخاذها في عمليّة تطوير المنتج. كتاب لا بدّ من قراءته لكلّ المسؤولين عن تطوير المنتج".

مارك جيمس (Mark James)

نائب الرئيس للتسعير العالميّ والمنتجات، دي. إتش. أل إكسپرس (DHL Express)

"يعطي هذا الكتاب أفكارًا ثاقبة لفهم أسباب فشل الكثير من الابتكارات. كما يستعرض قصص من واقع عالم الأعمال لشركات كبرى فشلت في تحويل ابتكاراتها إلى أموال، والدروس المستفادة من هذه القصص. يُعدّ الكتاب أيضًا مصدرًا عظيمًا لحالاتٍ يمكن استخدامها في النقاشات في مسابقات ريادة الأعمال التي أقدمها. أوصي بشدّة بهذا الكتاب للمدرّبين والرياديين والمبتكرين، وكذلك للمديرين التنفيذيين".

م. عماد سيف- الأردن

محاضر جامعيّ ومدربّ لريادة الأعمال

# تحويل الابتكار إلى أموال

كيف يمكن للشركات أن تصمّم المنتج  
اعتمادًا على السعر

مادهاقن رامانوجام  
جورج تاك

ترجمة: ألان علم الدين

**Monetizing Innovation: How Smart Companies  
Design the Product Around the Price**

Copyright © 2011 by Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants, LLC.  
All Rights Reserved. This translation is published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, without the prior written consent of the publisher, except in the case of brief quotations, embodied in reviews and articles.

Arabic Edition Copyright © 2020 by **Jabal Amman Publishers**.  
All Rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.

**تحويل الابتكار إلى أموال: كيف يمكن للشركات أن تصمم المنتج اعتمادًا على السعر**

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٠م

حقوق الطبع محفوظة

جيل عمان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

Email: info@JAPublishers.com



رقم الإيداع: ٦٢٧١/١٢/٢٠١٩

ISBN 9) 8-9923-12-044-(

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب،

أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه

بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

## المحتويات

التقديم ٩

شكر وعرفان ١٣

الجزء الأول مشكلة تحويل الابتكار إلى أموال ١٧

الفصل ١ كيف يُهدر المبتكرون المليارات: قصّة سيّارتين ١٩

الفصل ٢ الكثير من الميّزات، الابتكار المتواضع، الجواهر المخفية، الموتى الأحياء: الخصائص الأربع لفشل تحويل الابتكار إلى أموال ٣٥

الفصل ٣ لماذا يُسيء الطيّبون الفهم ٦١

الجزء الثاني تسع قواعد مدهشة لنجاح تحويل الابتكار إلى أموال ٦٧

الفصل ٤ خُضْ باكرًا في حديث “الاستعداد للدفع” فلا يمكنك تحديد أولوياتك دون ذلك ٦٩

الفصل الخامس لا تفرّض حلًّا يُناسب الجميع شئتَ أو أُبيّت، عملاؤك مختلفون ٨٩

الفصل السادس عندما يكون تصميم المنتجات والتكوين والتحرّيم علمًا أكثر منه فنًّا ١٠٣

الفصل السابع تجاوز نقطة السعر خمسة نماذج قويّة لتحويل الابتكار إلى أموال ١٢٧

الفصل الثامن أنختارُ سعرًا منخفضًا لحصّة سوقية أكبر أم مرتفعًا لتمييز علامتنا التجارية؟: اختر استراتيجية التسعير الربحية

الفصل التاسع من التمنيّ إلى المعرفة إعدادُ دراسةٍ جدوى قائمةٍ على وجهة نظر العميل ١٧١

الفصل العاشر لن يتكلّم الابتكار عن نفسه عليك التعبير عن قيمته ١٨٣

الفصل الحادي عشر استخدم تكتيكات التسعير السلوكي للإقناع والبيع أحيانًا يتصرّف عملاؤك بطريقة غير عقلانيّة ٢٠١

الفصل الثاني عشر حافظْ على تماسك أسعارك تجنّب إعادة التسعير غير المحسوب ٢١٩

الجزء الثالث قصص النجاح والتطبيق ٢٣٥

الفصل الثالث عشر التعلّم من الأفضل ابتكارات ناجحة صُمّمت بناءً على السعر ٢٣٧

الفصل الرابع عشر تنفيذ عمليّة الابتكار القائمة على “تصميم المنتج بناءً على السعر” ٢٩٩

المراجع ٣١٥



## التقديم

إنَّ الابتكار هو عمل عائلي؛ فقد كان جدِّي خبيرًا في الكهرباء والميكانيك، ومبتكرًا توصل إلى نوع جديد من أجهزة إنذار الحريق. أمَّا والدي فهو عالم فيزياء عمل ليلاً نهارًا في مرفق البحث والتطوير في مختبرات بل (Bell Laboratories) الكبرى في موراي هيل (Murray Hill)، ولاية نيو جيرسي، وهي تضع صورته حاليًا على أحد أبوابها. وفي مرحلة الطفولة، أمضيتُ أوقاتًا طويلةً في مختبرات بل، وكثيرًا ما كنتُ أتساءل عن السبب الذي جعل هؤلاء العلماء، وهم من الأذكي في جيلهم، يعملون في ذلك المكان الذي بدا كالزنازة من مظهره ورائحته الفظيعة. لماذا لم يكونوا أثرياء وأصحاب نفوذ؟ دون شك، قد لا يكون هذا المال وذلك النجاح هما ما يرمون إليه، أو قد تكمن الحقيقة في الحكمة التي تقول: الماهر في الشطرنج ساذجٌ في الحياة.

ولأضع الأمر بطريقةٍ أخرى: لماذا لا تصبح جميع الابتكارات منتجاتٍ ناجحةً؟ لماذا يفشل الكثيرون؟  
الجواب في هذا الكتاب.

فكر في الطريقة التي تُحوّل بها معظم الشركات أفكارها إلى منتجات وخدمات. فهم يبدؤون بتحليل مجموعة كاملة من التكاليف: عدد الموظفين، ومُدخلات المواد، والآلات، والمتطلبات التقنية، ودعم البنية التحتية، وما إلى ذلك. وي طرحون هذه النفقات من الإيرادات المُقدّرة، وبهذا يحصلون على الربح المتوقَّع. على هذا الأساس، تبنى الشركة رهاناتها.

لكن مهلاً: من أين جاءت أرقام الإيرادات؟ لم يكن هناك فحصٌ دقيقٌ للمدخلات التفصيلية. وعمومًا، لم يكن هناك أكثر من تخمين مدروس. وهذا في الواقع تباينٌ كبيرٌ في الدقة. ويبدو الأمر أكثر إهمالًا عندما تضع في حسابك أن للعنصرين - الإيرادات والمصروفات - القدر نفسه من الأهمية في تحديد قابلية النجاح.

لكن الأمر أسوأ من هذا؛ فمع بعض الاستثناءات، لا تفحص الشركات الميزات المهمة التي تُعدُّ مهمةً للعميل، وتلك التي تُهمُّ المبتكر فقط. فهم لا يعرفون ما إذا كان العميل يريد خاصيةً واحدة، أو الاختيار من بين خواصَّ عدَّة. ولا يعرفون ما إذا كان العميل سيدفع، أم ينوي الدفع مرَّةً واحدة، أم يريد الاشتراك.

هذا ليس عادلاً للمبتكر! وينبغي أن يعرف أعضاء فريق الابتكار ما إذا كانوا سيهدرون ليالهم الطويلة على مفهوم لن يُحقَّق أيَّ نجاح. وينبغي أن يعرفوا - كما هي الحال في كثير من الأحيان - متى يمكن أن يؤدي تغيير الرؤية إلى زيادة جاذبيته زيادةً كبيرةً. غير أن هذا يتطلب معرفة لا تملكها الشركات.

من جهة المديرين التنفيذيين والفريق التنفيذي ورئيس قسم البحث والتطوير، يستعرض هذا الكتاب خطةً موثوقة لاستعادة زمام الأمور. ويعتمد على العمل الذي أنجزته شركة سايمون كوتشر وشركاه (Simon-Kucher & Partners) لمئات الشركات، بما في ذلك شركتي. إنها خطةٌ مباشرة، لكنها تتسمُّ بالبساطة. وكثير منها يعارض الحكمة التقليدية. فلا مجال للحكمة التي تقول: "تحركٌ سريعًا حتى لو حطمت الأشياء"، لكنَّ هناك مجالًا واسعًا للحكمة القائلة: "انتبه أين تضع قدميك".

قد يكون هذا تحييرًا مني، لكنني أقرأه بوصفه رسالةً محبَّةً إلى المبتكرين - محبَّةً قاسية من حين إلى آخر، لكنها تظلُّ محبَّةً. أولئك العلماء في مختبرات بل مع رسوم الكاريكاتير القديمة المُعلَّقة على كلِّ باب، وعمَّال المرأب الحالمون والمجتهدون، والرجال والنساء في فرق البحث والتطوير في كلِّ مكان، جميعهم يريدون أن يحفظوا بالشيء نفسه. يريدون أن تدبَّ الروح في أفكارهم. ولا يريدون تركها تموت مُهانةً على أحد الأرفف.

من وجهة نظر زملائي المديرين التنفيذيين، فإنَّ هذا أشبه ببيان عام. لا أعرف كتابًا آخر يجعل مثل هذه الحالة الواضحة

لضمان نجاح الأفكار الجديدة العظيمة، أو يفسّر بوضوح سبب إضاعتنا مليارات الدولارات في زمننا هذا. وبالنظر إلى العنوان، لا يدور كلُّ كتاب "تحويل الابتكار إلى أموال" (*Monetizing Innovation*) حول المال، بل يدور، كما يقول المؤلفان، حول الانتقال من "التمنّي" إلى "المعرفة". فهو يدور حول التحكُّم في مستقبل منشأتك.

إيدي هارتمان (Eddie Hartman)  
الشريك المؤسس ورئيس قسم الإنتاج،  
ليغالزوم (LegalZoom)  
كانون الثاني/يناير ٢٠١٦م

## شكر وعرفان

هذا الكتاب، شأنه شأن مبادرات المنتجات الجديدة التي نصفها فيه، هو نتاج عمل قام به كثير من الأشخاص ولعبوا فيه أدوارًا محوريَّةً.

ولنبداً بأولئك الذين سمحوا لنا برواية قصصهم بالتفصيل. وهُم بحسب ترتيب الحروف الإنكليزيَّة: رالف دروز (Ralf Drews)، المدير التنفيذي السابق لشركة دريجر سيفتي (Dräger Safety)، وأندرو افريد (Andrew Freed) وجوش غولد (Josh Gold) من لينكدإن (LinkedIn)، وبل غورلي (Bill Gurley) من شركة بينشمارك كاپيتال (Benchmark Capital)، وفيشال جاياسوال (Vishal Jayaswal) من شركة كوكس أوتوماتيف (Cox Automotive)، وكريستوف كارغروبر (Kargruber Christoph) من شركة سفاروفسكي (Swarovski)، ودون ماكاسكيل (Don MacAskill) من سمغَمُج (SmugMug)، ودان سيروكر من أوبتمايزلي (Optimizely).

أمضى معنا إيدي هارتمان، الشريك المؤسس ورئيس قسم الإنتاج في ليغالزوم، ومات جونسون (Matt Johnson) الشريك الإداري في سايمون كوتشر وشركاه، ساعات لا حصر لها في مراجعة الأفكار ومناقشتها، وقدموا أفكارًا ثاقبة، حسَّنت من أفكارنا، وجعلتها أكثر إقناعًا. كما نوَّد أن نشرَ كاري بيرتش (Cary Burch) من وكالة الأنباء طومسون رويترز (Thomson Reuters)، وتشيت كاپور (Chet Kapoor) من تنزينغ غلوبال (Tenzing Global)، وجون كلين (John Cline) من ويسترن يونيون (Western Union)، لمراجعة مسوِّدات الكتاب وتقديم أفكار لا تُقدَّر بثمن طوال رحلتنا مع الكتاب.

لعب زملاؤنا في شركة سايمون كوتشر دورًا قيِّمًا في تحفيز تفكيرنا. حيث ساعدت سارة ياماموتو (Sara Yamamoto) في صياغة الأفكار، ومراجعة مسوِّدات الفصول. لقد كانت ملاذنا بصفتها المحرِّر الشخصي. وعمل هيرمان سايمون (Hermann Simon) - أحد مؤسسي شركتنا ومؤلف سلاسل كتب عدَّة- على مراجعة المحتوى، وقدم أفكارًا ثاقبة رائعة أيضًا. وساعد تشارلي صن (Charlie Sun) وجاستن رومان (Justin Roman) على كتابة أمثلة عدَّة، ونشكرهم على إسهامهم وتفانيهم. وأشار عددٌ من الشركاء والمديرين في شركتنا إلى أمثلة ستقرأها في الصفحات المقبلة، وفتحوا أبواب إداراتهم التنفيذية لنا، وهم: فيليب بيرمان (Philipp Biermann)، وجونار كلاوزين (Gunnar Clausen)، وديرك شميث-غالاس (Dirk Schmidt-Gallas)، وجوزي هولشوف (Josee Hulshof)، وكلاوس هيلكه (Klaus Hilleke)، وديرك كارس (Dirk Kars)، ونك كيبلر (Nick Keppeler)، ويورغ كروتن (Joerg Kruetten)، وسوزان لي (Susan Lee)، وراينر ميكيس (Rainer Meckes)، ونينا شارفنكا (Nina Scharwenka)، وكريستيان شولر (Christian Schuler)، وإيكهارد شتاديه (Ekkehard Stadie)، وأندريه فيبر (André Weber)، وأنطوان فايل (Antoine Weill). نشكركم على مساعدتنا على وُضْع أساس للأدلة التي تستند إليها الرؤى الموجودة في هذا الكتاب. علاوة على ذلك، كان الزملاء السابقون في شركة سايمون كوتشر، أندرو كونراد (Andrew Conrad)، وفرانك لوبي (Frank Luby)، وأنيا راسولوفا (Anya Rasulova)، وكيت وودورد (Kate Woodward)، أكبر من أسهموا في المسوِّدات الأولى للكتاب. نشكركم شكرًا جزيلاً على إسهاماتكم. وأخيرًا، نوَّد أن نشكر پترا ديتز (Petra Dietz) من قسم التصميم الجرافيكي لدينا للمساعدة في تصميم أشكال ورسوم بيانيَّة عدَّة.

وأسعدنا حقًا العمل مع فريق من صفوة المراجعين، وهُم (بحسب ترتيب الحروف بالإنكليزيَّة): أندرياس ألتمارك (Andreas Alteamrk)، وكاري بيرتش، وروبرت دولان (Robert Dolan)، ورافل دروز، وبل غورلي، وستيفان جاكوبي (Stefan Jacoby)، ومارك جيمس (Mark James)، وفيشال جاياسوال، وتشيت كاپور، وكريستوف كارغروبر، وفيليب كوتلر (Philip Kotler)، ونايجل لويس (Nigel Lewis)، وشيلا مارسيلو (Sheila Marcelo)، وكيفن ميتشل (Kevin Mitchell)، وبينز مولر (Jens)

(Müller)، ومارتا نافارو (Marta Navarro)، ومايك نونن (Mike Noonan) وستيفان پول (Stefan Paul)، وآلان بيدرسن (Allan Pedersen)، ودنكان روبرتسون (Duncan Robertson)، وهيلاري شنايدر (Hilary Schneider)، وأديتيا سينغ (Aditya Singh)، ودان سيروكر (Dan Siroker)، وسبينسر سكييتس (Spenser Skates)، وليلا سرينيفاسان (Leela Srinivasan)، وغريغ فالدورف (Greg Waldorf). نشكركم شكرًا جزيلاً على دعمكم!

نودُّ أن نشكر ريتشارد نارامور (Richard Narramore)، المحرِّر مع ناشر الطبعة الإنكليزيَّة، الذي رأى ما تملكه النصوص الأوتويَّة من إمكانات، وساعد على تحويلها إلى الكتاب الذي بين يديك الآن. وما كان لهذا الكتاب ليرى النور لولا المساعدة القيِّمة التي تلقَّيناها من مؤسَّسة بلوم غروپ المحدودة (Bloom Group LLC). شكرًا لأعضاء فريق بلوم غروپ، بوب بوداي (Bob Buday) وديفيد روسنباوم (David Rosenbaum) ولوري ماكلولين (Laurie McLaughlin)، على صياغة أفكارنا بأسلوب نثريّ.

يجب أن نشكر أفراد أسرَتينا مرارًا على تشجيعهم المتواصل وتفهمهم؛ حيث قدَّمت لنا زوجتانا، هيما (Hema) وأورليكه (Ulrike)، دعمًا وتشجيعًا مستمرَّين، وكانت آذانهما مصغيَّةً لنا دائمًا. وختامًا، نودُّ أيضًا أن نشكر أهلنا وإخوتنا وأخواتنا. ما كان لهذا الكتاب أن يرى النور لولا دعمهم جميعًا.

المؤلِّفان

آذار/مارس ٢٠١٦م

الجزء الأوّل

# مشكلة تحويل الابتكار إلى أموال

## كيف يُهدر المبتكرون المليارات

### قصة سيارتين

لنبدأ بقصة سيارتين جديدتين، أطلقتهما شركتان من شركات السيارات المعروفة منذ عقود. كان إطلاق إحدى هاتين السيارتين ناجحًا جدًا، في حين كان إطلاق الأخرى نموذجًا في الإخفاق.

السيارة الأولى في قصتنا هي من إنتاج شركة بورشه (Porsche) التي تستحوذ على حصة صغيرة نسبيًا في السوق العالمية لصناعة السيارات، والتي تُقدَّر بتريليونات الدولارات، وهي معروفة بسيارتها الرياضية ٩١١ التي تستطيع السير بسرعة تصل إلى ٢٠٠ ميل (تقريبًا ٣٢٠ كيلومتر) في الساعة.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين، واجهت شركة بورشه أزمةً ماليَّةً طاحنة، وكانت تسير بسرعة هائلة نحو الهاوية- بسرعةٍ قد تتجاوز السرعة القصوى لسيارتها الرياضية، إذ تقلَّصت مبيعاتها السنويَّة إلى ثلث ما كانت تحقِّقه في ثمانينيات القرن العشرين. وكانت عمليَّات التصنيع في الشركة عديمة الكفاءة ومعيبة. وُثمَّ جاء الرئيس التنفيذيُّ الجديد، فنديلين فيدكينغ (Wendelin Wiedeking)، الذي كان في الحادية والأربعين من العمر حينها، وكان الأصغر بين جيلٍ جديدٍ من مديري شركات تصنيع السيارات في ألمانيا، وقرَّر اتِّباع الأساليب اليابانيَّة في التصنيع، وتحسين الجودة. على إثر ذلك، انخفضت التكاليف، وارتفعت المبيعات، وتمكَّنت الشركة من تجنُّب كارثة.

لقد منحَ الرئيس التنفيذيُّ الجديد بورشه بعض الوقت. وكان يعلم أنَّ الشركة تحتاج إلى تغيير جذريٍّ- تحتاج إلى شيءٍ مختلفٍ وجديد. لقد كانت- حالها حال معظم الشركات في نهاية المطاف- أمام أحد خيارين: إمَّا الابتكار، وإمَّا المجازفة بفقدان كلِّ شيء. لقد كانت تحتاج إلى سيَّارة جديدة.

وفي النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، بدأت الشركة تخطِّط لسيَّارة كانت بعيدة كلِّ البعد عن السيَّارة الرياضيَّة التي كانت تركِّز عليها بنجاح على مدى السنوات الخمسين الفائتة. قرَّرت بورشه صناعة سيَّارة رياضيَّة متعدِّدة الأغراض- تُعرَف اختصارًا باسم أس. يو. في (SUV)- وهي سيَّارة عائليَّة مرتبطةٌ ليس بأعلام نهاية سباقات السرعة، بل بالأممات والآباء في العائلات التقليديَّة المنهمكين بتربية أبنائهم ويجلسون خلف عجلة القيادة يتحسَّرون على شبابهم الضائع.

وأطلقت بورشه على سيَّارتها الجديدة اسم كايِن (Cayenne).

سيَّارة رياضيَّة متعدِّدة الأغراض من بورشه؟ لم يكن ذلك منطقيًّا. فقد كانت بورشه تُركِّز على السرعة والقوَّة والجرأة والهندسة، وليس على تعبئة سيَّارة العائلة بمشتريرات البقالة، واصطحاب إيميلى ومايك وأصدقائهما الصَّغار إلى المباريات في عطلة نهاية الأسبوع. ماذا كانت تعرف بورشه عن السيارات الرياضيَّة متعدِّدة الأغراض؟ إنَّها لم تصنع واحدةً من قبل.

غير أنَّ بورشه تقصَّت المعلومات. وعلى وجه التحديد، صمَّمت المنتج- كايِن- وصنعته بناءً على السعر.

وعندما يسمع معظم الناس كلمة "السعر" يفكِّرون في رقم، وهذا ما يُعرَف باسم التسعير. عندما نستخدم مصطلح السعر، فإنَّنا نحاول الوصول إلى أمرٍ أكثر جوهرية. فنحن نريد أن نفهم القيمة الملموسة التي يجلبها الابتكار إلى العميل. ما المبلغ الذي يريد العميل دفعه مقابل هذه القيمة؟ ماذا سيكون الطلب؟ في ضوء ذلك، يُعدُّ السعر مؤشِّرًا إلى القيمة للعملاء،

وقياسًا للمبلغ الذي يريدون دفعه مقابل هذه القيمة.

لقد فهمت بورشيه هذا كله عندما بدأت في صنع كايين. وكان كبار المسؤولين التنفيذيين في بورشيه يعرفون أنهم يمتلكون مفهومًا جريئًا، وربما ثوريًا. وكانوا يعلمون أيضًا أن السيارة ستكون مخاطرة هائلة. لذلك طلبوا إلى فريق إنتاجهم أن يحدد بدقة ما يريد العميل في سيارة بورشيه الرياضية متعددة الأغراض، والأهم من ذلك، ما المبلغ الذين كانوا على استعداد لدفعه؟ كانت الرسالة واضحة: إذا لم يكن العميل على استعداد لدفع سعر يضمن النجاح، فإن بورشيه ستتحلى عن فكرة كايين.

وقبل وقت طويل، من وضع التصميم الأولي للسيارة بواسطة مركز المجموعة الهندسية في مدينة فايساخ (Weissach)، أجرى فريق الإنتاج مجموعة واسعة من الاستطلاعات مع عملاء محتملين، وعملوا على قياس رغبة أولئك العملاء في اقتناء سيارة بورشيه الرياضية متعددة الأغراض، وعلى تقييم الأسعار؛ وذلك بغية تحديد نطاق مقبول. وكانوا سعداء باكتشافهم أن العملاء كانوا متحمسين. وأظهر التحليل أن العملاء كانوا على استعداد لأن يدفعوا لاقتناء هذه السيارة مبلغًا أكبر من الذي كانوا على استعداد لدفعه مقابل سيارات مماثلة من إنتاج شركات أخرى. وبدأ النجاح الساحق يلوح في الأفق.

يعني هذا أن بورشيه يمكنها الاستثمار في صنع سياراتها الرياضية متعددة الأغراض.

لكن، ما الذي يجدرُ بها صناعته بالتحديد؟ لم تكن بورشيه على استعداد للمخاطرة بصنع سيارة ذات تصميم منفتح، وخصّعت كل ميرة لمحاكمة، كان قاضيها هو العميل.

أراد العملاء المستهدفون مستوى عاليًا من الأداء الرياضي. ولم يكن ذلك متعارفًا عليه في فئة هذه السيارة. وكانوا على استعداد للدفع مقابل ذلك. لقد أعربوا عن اهتمامهم بوجود محرك قوي وأداء قريب من السيارات الرياضية (رغم حجم السيارة الرياضية متعددة الأغراض). ولم يكن ناقل الحركة اليدوي الشهير من بورشيه ذو الست سرعات، وهو خاصٌ بالسباقات، ضمن قائمة الأمنيات؛ فقد انطفأ بريقه. لكن رأي العملاء أقتع مهندسي بورشيه بإدراج حوامل أكواب كبيرة، وهو أمر لم يكن مألوفًا في بورشيه. وفي كل خطوة، كان يزيل فريق الإنتاج ميزات لم تكن ذات قيمة عند العملاء- حتى لو كان المهندسون يحبونها- والاستعاضة عنها بميزات كان العملاء على استعداد بالفعل للدفع مقابلها.

وكانت الورقة الراححة لبورشيه تكمن في التفكير في تحويل هذا الابتكار إلى أموال قبل وقت طويل من انطلاق عملية تطوير المنتج بأقصى سرعة، ومن ثمّ تصميم سيارة بأكثر القيم والميزات التي يريدها العملاء، بسعر معقول. نتيجة لذلك، وقف الجميع خلف هدف واحد: علمت بورشيه أن لديها حصانًا أسودًا، وكانت لديها الثقة بالاستثمار وفقًا لذلك.

وبمرور الوقت، مكّنت كايين شركة بورشيه من تحقيق أعلى الأرباح لكل سيارة في مجال الصناعة- صناعة السيارات بأسرها. وبعد عشر سنوات من نجاحها الساحق في السوق عام ٢٠٠٣م، كانت بورشيه تبيع ١٠٠ ألف سيارة كايين سنويًا، أي نحو خمسة أضعاف ما كانت تبيعه في عام إطلاقها. واليوم تمثل كايين ما يقرب من نصف إجمالي أرباح الشركة، في حين أن سيارة ٩١١ المذهلة تُدرّ ثلث الأرباح<sup>٢</sup>. والأكثر من ذلك أن كايين مكّنت بورشيه من سداد قدر كبير من الديون، ومن زيادة احتياطياتها النقدية.

لقد مثلت كايين نجاحًا هائلًا بكل المقاييس. لكن لماذا نجحت بورشيه؟ لم يكن ذلك بسبب البراعة الهندسية للشركة، مع أن كايين تعمل بصورة رائعة جدًا. ولم يكن هذا تطورًا تكنولوجيًا استثنائيًا مكّن بورشيه من تصنيع سيارة بكفاءة أكبر، أو جعل قلوب العملاء تخفق أسرع. فقد نجحت بورشيه بفضل تصميم المنتج بناءً على السعر. وهذا ما تفعله الشركات الذكيّة.

والآن، تنتقل إلى السيارة الثانية في قصتنا. هذه السيارة من إنتاج شركة فيات كرايسلر (Fiat Chrysler)، وهي شركة كانت

تحقق ستة أضعاف عائداً بورشيه. وفي عام ٢٠٠٩م، بدأت شركة صناعة السيارات العملاقة العمل على جلب منتج جديد إلى العالم: ستعمل على إعادة تصميم السيارة الكلاسيكية دودج دارت (Dodge Dart) التي ذاع صيتها في سبعينيات القرن العشرين.

وكانت سيارة دودج دارت الجديدة نقطة انطلاق مهمة نحو أحد القطاعات المهمة في السوق لشركة فيات كرايسلر: السيارات متوسطة الحجم (Compact Cars). وكانت فيات كرايسلر تحتاج إلى دارت بشدة لمنح الشركة القدرة على المنافسة في هذه الفئة، وهو قطاع ناضلت فيه على مدى سنوات. وتمثلت السيارات متوسطة الحجم واحدة من كل ست سيارات تُباع في أميركا. وأوضح سيرجيو مارشيوني (Sergio Marchionne) -المدير التنفيذي لشركة فيات كرايسلر- في مقابلة أُجريت معه في برنامج "ستون دقيقة" (60 Minutes) في آذار/مارس ٢٠١٢م، أن من المفترض أن تنجح شركات صناعة السيارات جميعها في سوق السيارات متوسطة الحجم. وقال إن أياً شركة سيارات عجزت عن النجاح في هذه الفئة "محكوم عليها بالفشل".<sup>٣</sup>

ولم يُكثر مارشيوني الكلام داخل الشركة عن أهمية دارت؛ فقد أخبر الموظفين بأهمية هذه السيارة. وقال للعمال في زيارة عام ٢٠١٢م لمصنع بيلفيدير (Belvidere) في ولاية إلينوي: "مستقبلنا مُعلّق بمدى إتقاننا لما نفعله هنا". ودعم كلماته بالمال، بتخصيص مئات ملايين الدولارات لتحويل طراز فيات الذي حقق نجاحاً كبيراً (ألفا روميو جوليتا [Alfa Romeo Giulietta]) إلى دودج دارت.

وقال مارشيوني: "من بين جميع السيارات التي قد أخطئ بشأنها، لا أخطئ بشأن هذه السيارة". كان لكلتا السيارتين في قصتنا الأهمية نفسها لمستقبل شركتهما. لكن كان النهج الذي اتبعته فيات كرايسلر لتطوير دارت مختلفاً تماماً عن النهج الذي اتبعته بورشيه في تطوير كاي. فبدلاً البدء بإلقاء نظرة فاحصة على العميل، ألقت فيات كرايسلر نظرة فاحصة على المنتج.

وعندما جرى توثيقها في إعلان تلفزيوني مدته ٩٠ ثانية لتسويق السيارة، كانت عملية تطوير منتج فيات كرايسلر تتمثل في تصميمه وبنائه وإعادة التفكير فيه ثم تصميمه وبنائه وإعادة التفكير فيه - حتى شعر الفريق الهندسي، برأيه الذي يستأثر به، بأن السيارة مستعدة للانطلاق. وفي الواقع، أوضح الإعلان بكل فخر أن الشركة "تقضي المسؤولين الماليين" من عملية التطوير. فالمال لن يسبب مشكلة. والشركة ستنشئ نموذجاً أولياً تلو الآخر، حتى تحصل على المنتج الصحيح. ولن يتدخل الفريق التنفيذي إلا في تصميم دارت. وستبنى هذه السيارة حتى تصل إلى الكمال الذي أشار إليه الإعلان.

وهذا "الكمال" هو ما حدّته فيات كرايسلر، وليس ما حدّده العميل.

وبعدها فرض السعر، وعرضتها دودج على العملاء لمحاولة بيعها.

كان أداءها في السوق كارثياً. وفي عام ٢٠١٢م، العام الذي أطلقت فيه، بيعت من دارت نحو ٢٥ ألف سيارة، أي ربع إجمالي ما توقّعه محللو السوق، وتسبب هذا الرقم في أن تُصنّف شركة ماركت ووتش (MarketWatch) لمراقبة الأسواق المالية في بورصة داو جونز (Dow Jones) سيارة دارت ثاني أفضل منتج في العام. وحصد المركز الأول برنامج الخرائط المختل على آيفون من شركة أبل. هذا صحيح: كانت دارت وصيفة "خرائط أبل".

منذ ذلك الحين، فشلت دارت في إبعاد مشتري السيارات متوسطة الحجم عن رائدي هذا القطاع، تويوتا كورولا (Toyota Corolla) وهوندا سيفيك (Honda Civic)، أو حتى شفروليه كروز (Chevrolet Cruz) وفورد فوكس (Ford Focus). وبحلول نهاية عام ٢٠١٤م، كانت المبيعات مُحْيية للآمال حتى إن الشركة اضطرت إلى إصدار قرارات تسريح مؤقتة في مصنعها في بيلفيدير. ولسخرية القدر، فإن هؤلاء كانوا العمال أنفسهم الذين سمعوا مارشيوني يقول قبل عامين إن دارت



كانت السيّارة الوحيدة التي لا يمكن أن تُخطئ الشركة بشأنها. وفي الأشهر التسعة الأولى، كانت مبيعات دارت سُبُع مجموع مبيعات رائدَي قطاع السيّارات متوسّطة الحجم.<sup>٦</sup>

كان لا يمكن أن تُخطئ فيات كرايسلر بشأن دارت، لكنّها فعّلت. السبب في نجاح بورشيه بسيّارتها كايّن، والسبب في ترُح فيات كرايسلر بسيّاراتها دارت، هي الأسباب نفسها التي أدّت إلى نجاح ابتكارات المنتجات أو فشلها في الكثير من الشركات من صناعاتٍ عدّة على مدار الثلاثين عامًا الأخيرة: وضعت بورشيه حاجات العملاء وما يُقدّرونه واستعدادهم للدّفع والتسعير على رأس أولويّاتها عندما طوّرت سيّارة كايّن؛ في حين كان ذلك آخر اهتمامات فيات كرايسلر.

لا تدور هذه القصة حول السيّارات أكثر منها حول طريقتي التفكير المختلفتين اللّتين بدأتا عند إطلاقهما، ولماذا أدّت إحدى الطريقتين إلى نجاحٍ ساعد في وضع شركتها على مسارٍ نموٍّ متسارعٍ، في حين أدّت الأخرى إلى فشلٍ تسبّب في تسريح العمّال.

صمّمت بورشيه سيّارتها الجديدة بناءً على السعر- ما يقدره العميل وما يريدُ شراءه، في حين لم تفعل فيات كرايسلر ذلك.

توضّح هذه القصة الموضوع الأساسي لهذا الكتاب: كيف يمكن أن تحصل الشركات التي تجلب شيئاً جديداً إلى العالم على أقصى استفادة من علم تحويل الابتكار إلى أموال، وزيادة فرص نجاح عروضها الجديدة، وتحقيق نتائج يمكن وصفها بالمُبهرة. والصعوبات التي تواجه الابتكار الناجح دائماً ما تكون كثيرة. لكن، كما ستقرأ، ستتعلم كيف يمكن أن يزيد التركيز على تحويل الابتكار إلى أموال من فرصك في تحقيق نجاحٍ ماليٍّ كبير.

ولسوء الحظّ، فإنّ المزيد من المنتجات الجديدة في كلّ صناعة تسير في الطريق نفسه الذي سلّكته دارت، وهناك عددٌ قليلٌ جدّاً من الأشخاص يستمتعون بنجاح كايّن. ونحن نرى ذلك طوال الوقت. غير أنّ لكلّ شركةٍ فرصة تحقيق نجاحات كايّن، والحدّ من مخاطر إخفاقات دارت. ويكمنُ الحلُّ في تحديدٍ دقيقٍ للسوق التي سيُطرح فيها أيُّ منتجٍ جديدٍ قبل وقتٍ طويلٍ من صنّع المنتج، والتحقّق من استعداد السوق للدّفع مقابل هذا المنتج قبل خوض رحلةٍ طويلةٍ لتحويل الابتكار إلى منتج.

## السبب وراء فَشَلِ غالبية المنتجات الجديدة

في كلّ عام، يجدُ المزيدُ والمزيدُ منّا أنفسهم في موقف بورشيه. ويُقاس النجاح بجلب منتجاتٍ جديدةٍ إلى السوق، وتوسيع نطاق أعمالنا. كما أنّ تيرة التغيير تتسارع في جميع أنحاء العالم. ولكثيرين منّا، لم يُعدّ الابتكار مسألة تحديد أولويّات أو استثمار، بل مسألة بقاء.

ومع ذلك، فإنّ معدّل فَشَلِ الابتكارات مرتفع على نحوٍ صادم. وهناك تقريباً ٣ من أصل ٤ منتجاتٍ أو خدماتٍ جديدةٍ تفشلُ في تحقيق إيراداتها وما حدّدت من أهداف ربح. ويتحطّم الكثيرُ منها ويحترق تماماً، وبعضها تُحطّم شركاتها وتحرقها معها.

لكن ليس من المفترض أن تكون الحال هكذا.

هذا ما يدور حوله هذا الكتاب. وعلى مدار ٣٠ عامًا، ساعدنا الشركات على وضع استراتيجيّات لنجاح الابتكار- بما في ذلك إطلاق بورشيه كايّن التي ذكرناها. وفي أثناء ذلك، اكتشفنا أنماط الفشل التي تقضي على الكثير من الابتكارات. والأهمُّ من ذلك، عملنا على صياغة إطار عملٍ وتحقّقنا منه عمليّاً، حيث ساعد الشركات المبتكرة، من الشركات الناشئة إلى علامات (Brands) عالميّة، على تحقيق أهدافها أو ما هو أبعد منها.

تفشل المنتجات الجديدة لأسبابٍ عدَّة. لكنَّ السبب الأساسي وراء كلِّ الشرور التي يتعرَّض لها الابتكار- ما يُطلق عليه رجل الأعمال الملياردير إيلون مسك (Elon Musk) مجموعة ”المبادئ الأولى“- هو الفشل في وُضْع استعداد العميل للدَّفْع مقابل منتجٍ جديد في صُلب تصميم المنتج. وتؤجِّل معظم الشركات القرارات المتعلقة بالتسويق والتسعير حتَّى آخر لحظة، عندما تكون قد طوَّرت منتجاتها الجديدة بالفعل. فهي تخوض رحلةً طويلةً ومكلفةً لتطوير المنتج متمنيَّةً أن تجني المال من ابتكاراتها، لكن دون معرفة ما إذا كانوا سينجحون في ذلك أصلاً.

السعر أكثر من مجرد رقم؛ فهو إشارة إلى ما يريده العميل، وإلى أيِّ مدى يريده. إنَّه العامل الوحيد الأهمُّ في تحديد ما إذا كان المنتج سيُدْرُ مالاً أم لا، ولكنَّه ما يزال فكرةً متأخِّرة، وهو أمرٌ تجري مراعاته في آخر لحظة بعد الانتهاء من تطوير المنتج. وهي فكرة متأخِّرة حتَّى إنَّ الشركات كثيراً ما تتصل بنا وتقول: ”لقد صنعنا منتجاً، ونحتاج الآن إلى مساعدتكم في تسعيره“.

ولتلخيص الأمر، تطوَّرت هذه الشركات المنتجات على النحو الآتي: تصمِّم، ثمَّ تصنع، ثمَّ تُسوِّق، ثمَّ تُسعر. ما سوف نُعلِّمك إيَّاه في هذا الكتاب هو قلب هذه العمليَّة رأساً على عقب: التسويق والتسعير، ثمَّ التصميم، ثمَّ التصنيع، وبكلماتٍ أخرى، صمِّم المنتج بناءً على السعر.

عُد بالذاكرة إلى آخر دراسة جدوى طُلب إليك أو إلى زملائك كتابتها لمنتجٍ جديد. كيف توصَّلت إلى أسعارك؟ هل قارنت منتجك بمنتجاتٍ أخرى في السوق، أم سألت العملاء بالفعل عمَّا هم مستعدُّون حقاً لدفعه لقاءه؟ هل كنتَ تعلمُ مقدِّماً ما سيحدث إذا زدتَ سعرَك بنسبة ٢٠٪ مثلاً؟ ومن هذا، ما مدى التأثير المحتمل في الطلب، ومن ثمَّ في الكميَّة؟

إذا كنتَ مثل آلاف الشركات التي عملنا معها على مرِّ السنين، فربَّما لم تفعل ذلك. فكلُّ شركةٍ منها تدَّعي أنَّها قدَّمت إلى الإدارة العليا دراسةً جدوى مُحكمة، تضمن نجاح منتجها الجديد. لكن في ٥٪ تقريباً فقط من دراسات الجدوى تلك، يمكنك العثور على معلوماتٍ حول المبلغ الذي سيدفعه العملاء مقابل المنتج. ويعني هذا أنَّ تقديرات إيراداتها هي- في أحسن الأحوال- ليس سوى تخمينات. وعندما تفكَّر في ذلك، تجد أنَّه أمرٌ مُحيرٌ. وتمنحهم دراسة الجدوى درجةً من الثقة لا يستحقُّونها. وهي تقودهم إلى درب الفشل.

يبدأ أنجح مبتكري المنتجات الذين نعرفهم بتحديد ما يُقدِّره العميل وما هو على استعداد لدفعه، ثمَّ يصمِّمون المنتجات بناءً على هذه المعلومات، ويتبعون استراتيجيَّةً واضحةً لتحويل ابتكاراتهم إلى أموال. هذا ما فعلته لينكدإن (LinkedIn) قبل إطلاقها خدمة ”Talent Solutions“ (أي حلول العثور على المواهب) لمسؤولي التوظيف، التي لها نصيب الأسد الآن من إيرادات المنصَّة وأرباحها. وهذا ما فعلته پورشيه مع كايِن، وما فشلت فيات كرايسلر في فعله مع دارث. هذا ما فعلته شركة أدوية عالميَّة كُبرى مع منتجاتها الجديدة منذ مطلع الألفيَّة، وهو ما ساعدها أن تنمو نموًّا هائلاً على مدى السنوات العشرين الماضية. هذا ما عملته شركة سفاروفسكي (Swarovski) لصناعة الكريستال في تطوير عروضٍ جديدة للمستهلكين، وللشركات التي تضعُ كريستالات في منتجاتها، لتحقيق نجاحٍ ماليٍّ كبير. وهذا ما فعلته شركة دريجر (Dräger)، وهي إحدى الشركات الصانعة لمعدَّات التنقيب عن الغاز، في صنع منتجٍ جديدٍ ناجحٍ يحمي عمَّال المناجم وغيرهم من العاملين تحت الأرض من تسريبات الغاز- منتجٌ كانت مبيعاته أعلى بنسبة ٢٥٠٪ من المتوقع. هذا أيضاً ما فعلته شركة برمجيات بوصفها خدمة (SaaS) عمرها ستُّ سنوات تُدعى أوبتمايزلي (Optimizely)، في إنشاء برنامجٍ لمساعدة الشركات على تحسين قدرات مواقعها الإلكترونيَّة، لبيع عروضها، وهو برنامج استخدمه آلاف العملاء. وهذا ما فعلته أوبر (Uber) عندما أحدثت ثورة في عالم وسائل النقل العام، وهي تراقب قيمتها تتجاوز ٦٠ مليار دولار في نهاية عام ٢٠١٥م. سوف نخبرك في الفصل الثالث عشر بتفاصيلٍ أكثر حول الكميَّة التي استفادت بها لينكدإن وپورشيه وسفاروفسكي ودريجر وأوبتمايزلي وأوبر وشركة أدوية مبتكرة من تصميم المنتجات وتطويرها بناءً على السعر.

هذا هو النموذج الذي يستخدمه مبتكرو المنتجات من يستشرفون المستقبل، ويحققون نجاحًا مُبهراً- الشركات التي سنحلل مبادئها المتعلقة بتحويل الابتكار إلى أموال في هذا الكتاب.

## صار الابتكار الناجح مهمًا أكثر من أي وقت مضى

إنَّ النجاح في ابتكار منتج ما أمرٌ صعب، وغالبًا ما يكون الأمر كذلك. وفي كلِّ عام، تُجري شركة سايمون كوتشر وشركاه (Simon-Kucher & Partners) أكبر دراسة استقصائية في العالم بشأن حالة التسعير. واستطلعَ تقريرنا لعام ٢٠١٤م رأي المديرين التنفيذيين في ١٦١٥ شركة في الولايات المتحدة واليابان وألمانيا و٣٧ دولة أخرى. وكان التركيز الأساسي للدراسة الاستقصائية منصبًا على قياس مدى نجاح الشركات في تحويل ابتكاراتها إلى أموال في الصناعات وعلى الصعيد الجغرافي. وسُجِّلت النتائج المخيبة للآمال في تقرير لمجلة هارفرد بزنس ريفيو (Harvard Business Review)، وهي: فشلت ٧٢٪ من المنتجات الجديدة التي طُرحت في السنوات الخمس الماضية إتمامًا في تحقيق إيراداتها وما حدَّته من أهداف ربح، وإمَّا فشلت كليًا. وتطبق هذه الأرقام تمامًا على الشركات الناشئة والشركات الكبرى في كلِّ صناعة أُجريت عليها الدراسة الاستقصائية.<sup>٧</sup>

وذكرت دراساتٌ عدَّة أخرى أُجريت في العقد الماضي أنَّ فرصك في إعداد ابتكارٍ ناجح ليست سانحة حتى بقدرٍ احتمالية فوزك في أن تحزر وجه العملة المعدنية عند قذفها. مثلاً:

- تفشل ٦٥٪ من المنتجات الجديدة، وفقًا لجمعية تطوير المنتجات وإدارتها. وكلفَ معدَّل الفشل هذا الشركات الأميركية ٢٦ مليار دولار في عام ٢٠١٠م، وفقًا للباحثين في جامعة تكساس، أوستن.<sup>٨</sup>
- تفشل ٧٥٪ من الشركات الناشئة- الممولة برأس مالٍ استثماريٍّ، وفقًا لدراسة أُجرتها كلية هارفرد للأعمال (Harvard Business School) على ٢٠٠٠ شركة ما بين عامي ٢٠٠٤م و٢٠١٠م.<sup>٩</sup>

وتُظهِر الأرقام وجودَ خطأٍ جسيم في طريقة تقديم الشركات لمفاهيم جديدةٍ إلى السوق. لا أحدٌ مُحصَّن. ووَغَم أنَّ الأمر مؤلم، فيجب أن نضع في حسابنا أنَّ الاحتمالات كلها ضدنا.

لم يكن النجاح في الابتكار أكثر أهميةً ممَّا هو عليه الآن. وفي الدراسة التي أُجرتها شركة سايمون كوتشر وشركاه، ذكرتُ ٨٣٪ من الشركات أنَّها تواجهُ ضغوطًا متزايدةً في ما يتعلقُ بخفض التسعير. وتُخطِّطُ معظمُ الشركات لابتكار مخرج لها من هذا المأزق: بمنتجات وخدمات جديدة ومسارات نموٍ جديدة. لكنَّ يواجهُ المبتكرون تحديًا صعبًا لأربعة أسباب أساسية:

1. أصبح البحث والتطوير التقليديُّ أكثر تكلفةً من قبل. وترتفع التكاليف سريعًا، دون معادلتها بزيادة في الأسعار.
2. باتَّ الابتكار الذي يغيِّر وجه الصناعات (Disruptive Innovation) يصدُرُ الآن من شركاتٍ أصغر فأصغر، مع متطلباتٍ رأس مالٍ أقلَّ فأقلَّ، ما يعني أنَّها قد تكون "أرشق" من شركتك، ويمكنها تحمُّلُ مخاطرٍ أكبر.
3. لم يُعدَّ ابتكار المنتجات حكرًا على العالم الغربيِّ، وما يُثبِتُ ذلك هو انخفاض حصص الولايات المتحدة وأوروبا في الإنفاق العالميِّ على البحث والتطوير، وتزايد حصَّة الصين ودول آسيويةٍ أخرى. في الواقع، من المتوقع أن تتفوق الصين على الولايات المتحدة في الإنفاق على البحث والتطوير، بحلول عام ٢٠٢٠م.<sup>١٠</sup>
4. معدَّل الابتكار يتسارع. ومن العلامات الأساسية على ذلك: ففزت طلبات الحصول على براءة الاختراعات عالميًا مرتين ونصفًا من عام ١٩٩٥م إلى ٢٠١٣م. وفي عام ٢٠١٤م، سُجِّلَ رقمٌ قياسيٌّ لعدد براءة الاختراعات التي سُجِّلت على الصعيد الدوليِّ.<sup>١١</sup>

هذه الإحصائيات مذهلة. ولكن مع معدل فشل المُنتجات الجديدة عالمياً بنسبة ٧٢٪، يمكن أن تشعر بالراحة عندما تعلم أنك إذا كنت تواجه مشكلات في إطلاق ابتكارات ما بنجاح، فأنت لست وحدك.

### إليك الأنباء السارة: هناك أربعة أشكال فقط للإخفاق في تحويل الابتكار إلى أموال

هذا الكتاب نتاج الدروس التي استفادتها شركة سايمون كوتشر وشركاه على مدار الأعوام الثلاثين الأخيرة، في طريقها لأن تصبح أكبر شركة في العالم للاستشارات في مجال التسعير وتحويل الابتكارات إلى أموال؛ إذ يعمل لدى الشركة ما يزيد على ٩٠٠ موظف في ٣٢ مكتباً حول العالم. على الصعيد العالمي، نفّذنا أكثر من ١٠ آلاف مشروع لشركات كبرى متعددة الجنسيات وشركات متوسطة، علاوة على شركات ناشئة في مختلف الصناعات. ورأينا ما يُجدي وما لا يُجدي، وما ينجح وما لا ينجح في ابتكار المنتجات.

لقد وجدنا أنماطاً متكررة للإخفاق في تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال. ورغم أنك تظن أن هناك أنواعاً عدة من الخلل قد تتسبب في إخفاق المنتجات في السوق، فقد وجدنا- في الواقع- أن الإخفاق في تحويل المنتجات إلى أموال ينقسم أربع فئات فقط:

1. عددٌ كبير من الميزات: إن إدماج الكثير والكثير من الميزات في منتج واحد- أحياناً يكون بعضها غير مرغوب فيه- يجعلنا أمام منتج لا يجدُ صدًى لدى العملاء، وغالباً ما يكون سعره مبالغاً فيه.
2. الابتكار المتواضع: هو ابتكارٌ سعره منخفضٌ جداً، ما يحول دون تحقيقه كامل إمكاناته من حيث العائد، مع أنه المنتج المناسب في السوق المناسبة.
3. الجوهره المخفية: منتجٌ لديه إمكانيّة تحقيق مبيعات كبيرة، لكنه لا يُطرح في السوق بالصورة الصحيحة؛ عادةً لأنه يقع خارج النطاق الأساسي للعمل.
4. الميّت الحي: ابتكارٌ لا يريده الزبائن، ورغم ذلك طُرح في السوق، إمّا لأنه يمثّل استجابةً غير مناسبة لحاجةٍ حقيقيّة، وإمّا لأنه استجابةً لحاجةٍ غير موجودة أصلاً.

يمكنك أن تشعر ببعض الراحة بعد أن علمت أن هناك أربعة أشكالٍ فقط للإخفاق في تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال. وتخيّل لو أنك مُضطرٌّ إلى دراسة الأمر مرّاتٍ عدة، وفي كلِّ مرّةٍ تخرج بعشرات الاحتمالات أو حتّى المئات.

### يمكنك تجنّب الإخفاق، فقط إذا كنت تلعبُ وفقاً لقواعدٍ مختلفة

أتاحت لنا التجربة التي مرّزنا بها ليس فقط تشخيص حالات الإخفاق في تحويل الابتكارات إلى أموال، بل علاجها أيضاً- أو الأفضل من ذلك، تجنّبها كلياً. وفي هذا الكتاب، لخصنا هذه الأسرار في القواعد التسع الجديدة الآتية لنجاح الابتكار، وتعارض هذه القواعد مع ما تعلّمه معظم المديرين التنفيذيين بشأن تطوير المنتجات:

1. تحدّث إلى العملاء بشأن "استعدادهم للدفع" في وقتٍ باكر من عمليّة تطوير المنتج. وإذا لم تفعل ذلك باكراً، فلن تستطيع ترتيب ميزات المنتج قيد التطوير وفق الأولويّة، ولن تعرف ما إذا كنت تصنع شيئاً سيدفع العملاء مقابل اقتنائه، إلى أن يُطرح في السوق.
2. لا تفرض حلاً يناسب الجميع. وسواءً أعجبك ذلك أم لم يُعجبك، فإنّ عملاءك يختلفون بعضهم عن بعض، لذلك فتقسيم العملاء ضمن قطاعات هو أمرٌ بالغ الأهميّة. لكنّ التقسيم بناءً على الخصائص السكّانيّة- الطريقة الأساسيّة التي تُصنّف بها الشركات عملاءها- يُعدُّ تقسيماً مضللاً. ويجدرُ بك تقسيم القطاعات بناءً على الاختلافات في استعداد عملائك للدفع مقابل منتجك الجديد.

3. تكوين المنتج وتجميعه علم أكثر من كونه فنًا. تحتاج إلى صنعه بعناية، ومواءمته مع أكثر قطاعاتك أهمية.
  4. اختر نماذج التسعير والإيرادات الصحيحة؛ لأنَّ الطريقة التي تتقاضى بها المال غالبًا ما تكون أهمَّ من مقدار المال الذي ستقضاه.
  5. طور استراتيجيتك للتسعير. صغ خطة تتمتع بنظرات استشرافية، ما يتيح لك تحقيق أكبر قدرٍ من الأرباح على المدى القصير والطويل.
  6. اعمل على صياغة دراسة جدوى باستخدام البيانات المتعلقة باستعداد العملاء للدفع، وأنشئ روابط ما بين السعر والقيمة والكمية والتكلفة. ودون ذلك، ستخبرك دراسة الجدوى بما تريد سماعه فحسب، والذي قد يكون بعيدًا كلَّ البعد عن حقائق السوق.
  7. أعلن عن قيمتك المقدمة بوضوح وإفناع، وإلا فلن تحصل على عملاء يدفعون القيمة بالكامل.
  8. افهم الجوانب غير المنطقية لعملائك؛ لأنه سواء كنت تبيع لأعمال تجارية أم لمستهلكين، فإنَّ عملاءك في النهاية هم أشخاص. وينبغي أن تضع في حسابك ما يجول في خاطرهم، بما في ذلك عواطفهم، عند اتخاذهم قرارات الشراء.
  9. حافظ على تماسك تسعيرك. وتحكّم بشدة في التخفيضات. وإذا كان الطلب على منتجك الجديد أقلَّ من التوقعات، فلا تستخدم التخفيضات إلا إذا كانت الملاذ الأخير، وبعد استنفاد كلِّ التدابير الأخرى.
- نحن لا ندعي أنَّ هذا سهل؛ فالتغيير الحقيقي لن يكون كذلك قط. سنعلمك بعض الفصول تكتيكات من شأنها وحدها زيادة احتمالات نجاحك إلا أنَّ قوَّة منهجنا ذي القواعد التسع تكمن في كيفية تعزيز كلِّ قاعدة للقاعدة التي قبلها. هذا إطار عمل متكامل، ما يعني أنه لا يمكن التوصل إلى القدرة الحقيقية لمنهجنا، والعنصر الحقيقي في تغيير مسار اللعبة، إلا إذا كرّست نفسك له، قلبًا وقلبًا. ولإتاحة الفرصة بصورة أكبر للتغيير، أنشأنا الموقع الإلكتروني (باللغة الإنكليزية) [www.monetizinginnovation.com](http://www.monetizinginnovation.com) والذي يوفر موادَّ وأدواتٍ تشخيصية إضافية.
- بغض النظر عن هويتك، أو مكانك، أو المنتج الذي تصنعه، أو الخدمة التي تقدمها، فإنَّ المخاطر التي تُحيط بالمنتجات والخدمات الجديدة أكبر بكثيرٍ من أيِّ وقتٍ مضى. وفي الصفحات الآتية، سنقدِّمُ إليك الأفكار التي تحتاج إليها لتحسين احتمالات نجاح المنتج الجديد إلى حدِّ كبير- التقنيات التي ستساعد منتجك الجديد على تجنُّب أن يصبح أحد الأنواع الأربعة للإخفاق في تحويل الابتكارات إلى أموال، وبدل ذلك أن يصنع لنفسه فئةً خامسة: النجاح الباهر.

# تحويل الابتكار إلى أموال

كيف يمكن للشركات أن تصمّم المنتج  
اعتمادًا على السعر















## الكثير من الميّزات، الابتكار المتواضع، الجواهر المخفية، الموتى الأحياء

الخصائص الأربعة لفشل تحويل الابتكار إلى أموال

ووفق ما ذكرنا في نهاية الفصل السابق، فقد حللنا آلاف الإخفاقات في تحويل المنتجات والخدمات الجديدة إلى أموال لعملاء على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، ونجد أنهم ينقسمون أربع فئات: الكثير من الميّزات والابتكار المتواضع والجواهر المخفية والموتى الأحياء. والخبر السار هو أن هناك أربع فئات فقط، وهذا يُسهّل تجنبها.

ولأية زلّة من هذه الزلّات التي قد ترتكبها، علاقة كبيرة بثقافة منشأتك؛ فالمنشآت التي تتمتع بثقافات قوية قائمة على الإنتاج أو التصميم الهندسيّ، تميل لأن تكون الشركات التي تصمّم عددًا كبيرًا من الميّزات. والشركات التي تتمتع بثقافة اللعب الآمن، وتجنّب المخاطر الكبيرة، عادةً ما تعاني جرّاء الابتكار المتواضع. وفي كثيرٍ من الأحيان، يُصيب إخفاق الجواهر المخفية الشركات التي تُفرط في التمسك بالأعمال الأساسية. ويولّد الموتى الأحياء في الشركات التي تتسبّب ثقافات عملها المعتمدة على أصحاب المناصب العليا في تشييط الآراء والانتقادات التي تأتي من أصحاب المناصب الأدنى (في الهيكل التنظيمي).

لنبدأ بمسألة العدد الكبير من الميّزات، هو أمرٌ سيعرفه فورًا أيُّ شخصٍ يعملُ لدى شركة ذات ثقافة هندسيّة قويّة.

## الخاصية الأولى: العدد الكبير من المميزات - عندما تعطي الكثير والكثير وتجنّي أقلّ القليل

تواجه مسألة العدد الكبير من المميزات عند محاولة إدراج مميزات عدّة في منتج واحد، ما يؤدي إلى إحداث فوضى مربكة، وغالبًا ما تكون باهظة الثمن. وفي محاولة صادقة لجعل المنتج "يضمّ كلّ شيء لكلّ الناس" تطلق الشركات منتجًا يُرضي القليل من الناس. والنتيجة هي أنّ قيمة المنتج تكون أقلّ من مجموع أجزائه. ونظرًا إلى وجود مميزات عدّة- لا يُعدّ أيّ منها متميزًا- فإنّ صناعة هذه المنتجات تكون مكلفة، وذات هندسة معقّدة، ويصعب شرحها، وعادةً ما يكون سعرها مبالغًا فيه.

يبدأ عمومًا إدراج عدد كبير من المميزات عندما تكون للشركة أهداف غير مؤكّدة أو أهداف طموحة. في أمازون (Amazon)، تُعدّ الأهداف الطموحة جزءًا من الثقافة الأساسيّة، حيث تتحلّى الشركة بالطموح، بدءًا من مخازن منتجاتها، وصولًا إلى مراكزها الهائلة الخاصّة ببيانات الحوسبة السحابيّة. وبفضل التحلّي بالطموح، حصّدت أمازون أرباحًا هائلة: وفي شباط/فبراير ٢٠١٦م، بلغت القيمة السوقيّة لشركة أمازون ٢٥٠ مليار دولار، ما يجعلها تتفوّق بنسبة ١٨٪ على وول مارت (Walmart) التي تعدّ أكبر متاجر بيع بالتجزئة في العالم من حيث الإيرادات.<sup>١</sup>

لكنّ ذلك لم يساعد أمازون في عام ٢٠١٤م، عندما حاولت البدء بدخول سوق الهواتف الذكيّة. فقد راهنت أمازون على أنّه في وسع هاتف فاير فون (Fire Phone)، منافسة عمالقة الهواتف الذكيّة، مثل سامسونغ (Samsung) وأبل (Apple). في عالم التكنولوجيا، تُعدّ هذه من أجرأ الطموحات. لكن من المعروف أنّ أمازون أحرزت تقدّمًا كبيرًا في مجال الإلكترونيات الاستهلاكيّة، بفضل أجهزة قراءة الكتب الإلكترونيّة المبتكرة كيندل (Kindle)، وحواשב فاير كيندل اللوحيّة (Kindle Fire Tablets). وسجّلت أمازون نجاحاتٍ على مدى سنواتٍ في فئاتٍ منتجاتٍ معيّنة، باستخدام نهجها الذي يقوم على "وجهة نظر العميل"، ومبدأ العميل أوّلًا. لذا، تخطّطت أمازون سوق الهواتف الاقتصاديّة منخفضة الهامش، وركّزت وجهتها إلى سوق الهواتف الذكيّة المميّزة بهاتف فاير فون، حيث اعتمدت على مميزات مبتكرة لإحداث ضجّة كبيرة في السوق، تشبه الضجّة التي أحدثتها المساعد الآليّ لأبل سييري (Siri). حشّدت أمازون كلّ إمكاناتها في شاشة كبيرة، وسعة تخزين ضخمة (حينها) تبلغ ٣٢ غيغابايت، وخاصيّة بلوتوث لتوصيل هاتف فاير فون بالأجهزة الأخرى، علاوةً على مميزات إضافيّة أخرى.

وفي خِصمّ هذا الزخم من المميزات، كانت أكثرها إثارة للدهشة "المنظور الديناميكيّ" الذي صمّم لمنح المستهلكين تأثيرات ثلاثية الأبعاد على شاشة الهاتف الذكيّ دون الحاجة إلى ارتداء نظّارات ثلاثيّة الأبعاد. وكما ينجح ذلك، ركّب مصمّمو أمازون أربع عدسات للكاميرا وتقنية تعرّف الوجه التي كانت تتبع خطّ بصرك إلى الهاتف، مع إجراء تعديلات دقيقة على الشاشة لإظهار العمق. وطرحت أمازون أيضًا ما أطلق عليه "خدمة ماي داي" (Mayday Service) التي وعدت بتقديم دعمٍ فنيّ في أقلّ من دقيقة.

وتغنّت الشركة أيضًا بفاير فلاي (Firefly)، وهي ميّزة تُسوّق تتيح لك توجيه كاميرا الهاتف إلى أحد المنتجات، ثمّ تأخذك إلى الموقع الإلكترونيّ لأمازون لشراؤه.

وسعت أمازون جاهدةً إلى إحداث نوع الصخب الذي يرافق إصدار هاتف آيفون جديد. لكنّ المراجعين رأوا أنّ تلك المميزات الكثيرة لا تمتلك قيمةً كبيرة، لا سيّما خاصيّة المنظور الديناميكيّ، التي بدت مثيرةً للإعجاب في بعض ألعاب الهواتف الذكيّة، لكنّها لم تلبّ أيًّا من الحاجات المُلمّحة للعملاء. وما زاد الطين بلّةً أنّ العدسات الأربع المطلوبة لدعم المنظور الديناميكيّ كانت تستنزف شحن بطاريّة الهاتف استنزافًا كبيرًا. وكانت الانتقادات غاية في القسوة على حزمة المميزات الفوضويّة تلك. وكانت المراجعة التي أجراها الموقع التقنيّ إنغادجيت (Engadget) مثاليّة:

إنّ المميزات التي يتمنّع بها هاتف فاير فون ممتعة، لكنّي لا أملك إلا أن أشعر بأنّها مجرد حيل صمّمتها أمازون لاستعراض عضلات الشركة، وذلك كلّهُ على حساب عمر البطاريّة. قد يكون المنظور الديناميكيّ مفيدًا في حالات نادرة (الألعاب

بصفة أساسية)، لكنّه لن يوفّر للمستخدم الأداء الوظيفي الذي سيفقده بشدّة إذا كان قد اعتاد هاتف آيفون أو أندرويد.  
لا يقتصر الأمر على أنّ فاير فون يفتقر إلى مميزات جديدة مفيدة، فإنّه أيضًا باهظ الثمن. هذا كلّهُ يؤكّد عدم جدواه.  
فلماذا يصدّر هاتف ذكيّ غير مناسب ولا رخيص حتّى؟ فاير فون ليس هاتفًا شنيعًا، لكنّ يمكن أن يصبح في طي النسيان بسهولة. ربّما تريد اقتناء فاير فون ٢ المقبل، ربّما، لكنّ في الوقت الحاليّ، من الأفضل ألاّ تترك ما تعرفه.<sup>٢</sup>

أطلقت أمازون الهاتف في تمّوز/يوليو من عام ٢٠١٤م بسعر ١٩٩ دولار مع عقد خدمة من شركة الاتّصالات إيه. تي. آند تي. (AT&T) مدّة عامين، أو بسعر ٦٤٩ دولار دون عقد. ولم تحطّ المبيعات الأولىّ بالقدر المتوقّع من الرّخْم. وعندما توقّعت المبيعات بعد أربعة أشهر، خفّضت أمازون سعر الهاتف إلى ٩٩ سنتًا- هذا ليس خطأ مطبعيًّا- مع العقد الذي يمتدّ عامين، أو ٤٤٩ دولارًا دون عقد.

وبدلّ أن تنعم بتوهّج يشبه ما تنعم به شركة أبل، خسرت أمازون ١٧٠ مليون دولار من قيمتها. وبحسب مجلة "فاست كومباني" (Fast Company)، "يُعرى ذلك بصورة كبيرة إلى المخزون الذي لم يُبّع من فاير فون".<sup>٣</sup>

كيف ترتكب شركة فائقة الانضباط، وسبق أن حقّقت نجاحات باهرة مثل أمازون هذا النوع من الأخطاء؟ لقد حدث هذا لأنّ أمازون- شأنها شأن عدد لا حصر له من الشركات التي تُنتج معجزات هندسيّة- عملت على تعقيد هندسة المنتج. لقد كانت مُميّمة بالكثير من مميزات الهاتف، بما في ذلك بعض المميزات التي لا يريدها أحدٌ خارج الشركة. لقد وقعت أمازون فريسة وسواس "يمكننا إضافة هذا".

إنّ الرغبة في صنع منتج يتناول الكثير من المسائل، غالبًا ما يعمي فريق الابتكار عن حقائق السوق. ثمّ تحدث المفاضلات غير الحكيمة في تطوير المنتج، مثل مشكلة عمر البطاريّة. وأصبح هاتف فاير فون منتجًا ذا هندسة معقّدة، ومكتظًا بمميزات غير أساسية زادت من تكلفته على أمازون، ومن ثمّ زاد السعر على العملاء، علاوةً على افتقاره إلى المميزات البارزة. وربّما تنجح أمازون مع هاتف فاير فون ٢، لكنّ الانطلاقة الأولى كانت صدمةً من جهة عدد المميزات.

عندما تنظر إلى المؤسّسات المعرّضة لصدمة العدد الهائل من المميزات، عادةً ما تكون علامات التحذير غير ملحوظة. (شكل ٢،١). لكنّهم يتبعون أنماطًا ستتعرف عليها إذا سبق لك العمل في شركة مثل هذه.

إذا كنت تسمع أيّامًا ممّا يأتي، فأنت على الأرجح بصدد تصميم منتجٍ بعددٍ صادم من المميزات:

"في وُسعنا إضافة هذا أيضًا..."

"نريد أن نضمن أنّنا على برّ الأمان".

"لا يعرف العملاء ما يريدون، لذلك علينا أن نقرّر ما يجب صنّعه".

"حلّ واحد سيكون مناسبًا؛ فسوقنا

ليست مُقسّمة إلى شرائح".

"فلنصنّعه، وبعدها نقرّر مصيره".

"فلنبتكر شيئًا ونطلقه".



الشكل ٢٠١: إشارات إلى صدمة العدد الهائل من الميزات

تتمثل إشارة الخطر الأولى في أنّ فريق البحث والتطوير يقول: "في وسعنا إضافة هذا أيضاً"، لكن لا يمكنهم التعبير عن القيمة الجديدة التي يضيفها المنتج إلى العملاء. منذ سنوات، التقينا فريقاً لوضع استراتيجية تسعير لمنتج يهدف إلى إحداث ثورة في مجال الاختبار والمراقبة لفئة من الآلات. وسألنا بفضول عن السبب الذي يدفع شخصاً ما إلى شراء المنتج. فنظر أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض في تساؤل، قبل أن تتجه الأنظار كلها إلى قائد الفريق.

وأخيراً قال قائد الفريق: "يتضمن المنتج سبع اختراعات مسجلة" متناسياً أنّ العملاء لا يمكن أن يهتموا بذلك.

ونحن نشير إلى هذه التعليقات على أنّها "تعبّر عن وجهة نظر المنشأة"، بمعنى أنّها تعكس ما يعتقد الأشخاص داخل منشأة أنّها ذو قيمة لمنتجاتهم الجديد. وتشير التعليقات التي تعبّر عن وجهة نظر المنشأة من هذا القبيل إلى أنّ فريق البحث والتطوير وقع في حبّ المنتج، لكنّه فقد رأي العميل. وقد يكون ذلك أقرب إشارة وأكثرها مصداقية إلى أنّ المنتج الذي توشك على إطلاقه يعاني من كومة ميزات. والعملاء لن يشترطوا منتجاً، إذا لم يصدقوا قصّتك عن سبب قدرة هذا المنتج على مساعدتهم. ولا يمكن أن تُعبّر المنتجات التي تمثل أكوام ميزات عن اقتراح واضح للقيمة، وتميل لأن تصبح نموذجاً لنهج حلّ واحد يناسب الجميع بالنسبة للعملاء.

وعندما تُطرح أعداد هائلة من الميزات في السوق، تكون الردود الأولى من العملاء فاترة. ولا ينتج عن هذا سوى زيادة إحباط المبتكر. ثمّ يشكو العملاء من أنّ المنتج يتضمّن الكثير من "الكماليات" والقليل من "الضروريات"، ويكتشفون أنّهم لا يحتاجون إلى المنتج، على الأقلّ بهذا السعر. وإذا كانت بعض "الكماليات" تُعجبهم، فلا يمكنهم تحمّل تكاليفها. فلا توجد قصّة تُقنع المستهلك بالقيمة، كما أنّ السعر مرتفع جداً بالنظر إلى القيمة غير المقنعة؛ لأنّ الميزات رفعت تكلفة المنتج. وهكذا فإنّ الاستحسان كان أبطأ ممّا توقّعت الشركة. ويُخفق التسويق الشفهيّ الفاتر غير المبالي في المساعدة على استمرار المبيعات. وبعد أن أُطلقت أمازون هاتفها فاير فون، لم يتحدّث أحد عن ميزة المنظور الديناميكيّ التي يتمتّع بها، بالطريقة التي تحدّثوا بها بشأن المساعد الآليّ "سيري" لجهاز آيفون.

وما إنّ تُدرك الشركة مشكلة العدد الهائل من الميزات، فإنّها غالباً ما تسارع إلى تخفيض السعر. وهذه أبسط وأسرع طريقة لتصحيح القيمة المقدمّة غير الواضحة- أو على الأقلّ تعويضه. وهذا ما فعلته أمازون بهاتفها فاير فون.

إنّ جاذبيّة انخفاض السعر أمرٌ لا جدل فيه. وهو أيضاً أسهل حلّ يمكن اللجوء إليه عندما تكون مبيعات عرضٍ جديد أقلّ من التوقعات، سواء كانت أدوات استهلاكيّة أم منتجات وخدمات متطورة تُباع للشركات. ويمكن أن يُعبّر مندوبو المبيعات السعر قبل أن يُتموا كلامهم. ويمكن تقديم المنتج على أنّه "هدية مجانيّة" مقابل عقد صفقة. ويمكنهم عرض السعر الجديد وإظهاره على أنّه تخفيض أو تعديل في الشروط والأحكام.

ويمكن أن تتصاعد هذه العمليّة الماكرة حتّى تفقد الشركة السيطرة وتحتاج إلى محاولة إنقاذ واسعة النطاق، حيث تفقد المنشأة قدرتها على التحكم في السعر، أو فرض أيّ قيود على التسعير. ففي أسوأ الأحوال، تواجه فرق التمويل والتسعير طلبات العملاء للحصول على تخفيضات أكثر من أيّ وقت مضى، ويبدأ السعر دوامة هبوط مميتة، ما يجعل الشركة عاجزة



عن إبطاء الانخفاض أو إيقافه. (في الفصل الثاني عشر، سنناقش تكتيكات الإصلاح، بخلاف خفض الأسعار، للتعامل مع خيارات الأمل التي تتعرض لها المبيعات الأوليّة؛ فالخفض السريع للأسعار هو الأسوأ من بين الخيارات المتاحة).

ومن الواضح أنّ الافتقار إلى ضَبْط النفس في تطوير المنتج يزيد من العدد الهائل للميّزات. وشركات التكنولوجيا هي الأكثر عرضة لتحفيز وسواس "فلنُصِف هذا أيضًا". مثلاً، تُنتج شركات أشباه الموصلات ميّزات هائلة بصورة روتينيّة؛ فليس من الغريب أن تملك مواصفات تصميمٍ يتمتع بمئات الميّزات.

لكنّ هناك منشآت في صناعاتٍ أخرى عدّة تقع في فحّ العدد الهائل من الميّزات. ولتضربَ مثلاً في قطاع التلفزيون الكبليّ (Cable TV) في الولايات المتّحدة. فعلى مدى سنوات، واجهت شركات البثّ التي تعرض مئات القنوات مشكلة وجود عددٍ هائلٍ من الميّزات، يجعل العملاء يختارون القنوات التي يرغبون فيها من بين عددٍ كبيرٍ من القنوات المميّزة المتاحة. لذلك، وضعت معظم شركات البثّ مجموعةً بسيطةً من الحلول، حيث عرضت كلٌّ منها باقاتٍ من القنوات المميّزة، وساعد هذا على تسهيل اتّخاذ المستهلك قرار الشراء.

نصادف يومياً منتجاتٍ فيها عدد هائلٍ من الميّزات. ويحتوي قطاع الخدمات الماليّة على الكثير منها- مثلاً، بنوك التجزئة التي تُقدّم حساباتها خدمات تحويل الأموال، وبطاقات الائتمان، وخدمات السمسرة، وتحويل العملة الأجنبيّة، وغير ذلك. أو اذهب إلى متجر إلكترونيّات، واطلب أن يشرح لك مسؤول المبيعات مميّزات تلفزيون عالي الجودة. سترى بعدها إن كنت تستطيع تذكرها جميعاً. أو توجه إلى متجر أجهزة منزليّة، واطلب أن يسردوا لك ميّزات غسّالة ملابس جديدة عالية المستوى. إذا كنت مثل المستهلك العاديّ، ربّما ينتهي بك المطاف باستخدام ٢٠٪ من هذه الميّزات.

والسبب في تحوّل هذه المنتجات إلى منتجاتٍ تتضمن عدداً هائلاً من الميّزات، هو عدم وجود قيود من جانب فرق الابتكار. فلم يتمكنوا من مساعدة أنفسهم، وسارعوا بإعداد ميّزة جديدة ظنّوا أنّها جذّابة، وأضافوها إلى المنتج. وينتج عن مثل هذا الافتقار إلى الانضباط ميزات هائلة تؤدّي عادةً إلى تخفيض هائل يُدمر الأرباح.

يمكنك تجنّب مشكلة ابتكار ميّزات كثيرة. ستحتاج إلى ملاءمة المنتجات- بصورة مختلفة- مع حاجات الشرائح المتنوّعة من العملاء، بناءً على ما يحتاج إليه كلُّ قطاع، وما سيدفعونه مقابل المنتجات التي تلبي تلك الحاجات. وسنقول الكثير عن هذا في الفصل الخامس.

### الخاصيّة الثّانية: الابتكار المتواضع- عندما تطلب أقلّ القليل، فهذا ما تجنيه

لا أحد يريد بيع فكرته ناقصةً. الابتكار المتواضع هو منتجات لا تستفيد من كامل إمكانات السوق لمفهوم المنتج، ولا كامل إمكاناته السعريّة. والشركات التي تقع في فحّ الابتكار المتواضع لا تستغلّ الفرص السانحة في السوق، والسعر الذي يمكنها فرضه، ومن ثمّ تحرم ذاتها من أرباح. ويُسجّل الابتكار المتواضع بوصفه منتجاً لم يُحوّل إلى أموال، ومصابٍ بلعنة "ماذا كان سيحدث".

ومع الابتكار المتواضع، يمكن أن يتنكرّ الفشل في صورة نجاح. لقد عملنا مع إحدى شركات صناعة المكوّنات في سيليكون فالي، التي توفرّ الأجزاء الداخليّة للأجهزة الرقميّة النّقالة. وابتكرت هذه الشركة، التي تكافح بضراوة في ظلّ ضغطٍ تنافسيّ شديد، منتجاً من الجيل الجديد، الذي لا يمثل تحسّيناً متدرّجاً، بل تغييراً ضخماً. ومكوّن الجيل الجديد هذا لم يكن له مثيل. ووضعت الشركة للمكوّن سعر ٨٥ سنتاً- أعلى من مكوّن الجيل السابق بمقدار ٢٥ سنتاً- باستخدام طريقة التسعير التقليديّة القائمة على زائد الكلفة.

وقال أكثر عميل يصعب إرضاءه من بين عملاء الشركة الأساسيين، وهو صانع بارز للإلكترونيّات الاستهلاكيّة، إنّ سيدمج مكوّن الجيل التالي هذا في خطّ إنتاجه الجديد المميّز. وتنفّست شركة صناعة المكوّنات الصعداء، واحتفلت بتحقيق

أهداف المبيعات الداخلية. وأقيم احتفالاً كبيراً. لكن آخرين في الشركة كانوا يعلمون أن الاحتفال كان مبالغاً فيه. فقد أدركوا أن الشركة كان يمكن أن تتقاضى من عميلها الكبير في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية أكثر من ذلك بكثير مقابل المكون المبتكر. ففي الواقع، كان المنتج مؤثراً، لكن تطلعات شركة صناعة المكونات كانت منخفضة جداً.

ظهرت تكلفة قلة الطموح في وقت لاحق، عندما طلبت شركة صناعة المكونات تحليلاً بأثر رجعي لعمليّة تطوير منتجها الجديد، بما في ذلك التسعير. وأظهر التحليل أن المكون الجديد مكن العميل الأساسي من فرض زيادة قدرها ٥٠ دولاراً مقارنة بإصداره السابق من المنتج، وأن السبب في هذه الزيادة يرجع - بصورة كبيرة - إلى الأداء الوظيفي للمكون المبتكر الجديد الذي قُدّم إليه. ومن الواضح أنه بيّعه مقابل ٨٥ سنتاً، فإن شركة صناعة المكونات كانت تجني جزءاً صغيراً جداً من قيمة الزيادة التي جناها عميلها بفضله. كما أظهر التحليل أيضاً أن شركة صناعة المكونات كان يمكن أن تبيعه بسعر ٥ دولارات (١٠٪) من قيمة ما جناه عميل الإلكترونيات الاستهلاكية بفضله). وهكذا، أهدرت الشركة أموالاً طائلة.

فشلت شركة صناعة المكونات في طرح هذا السؤال: "ما القيمة التي يمنحها هذا المكون لعميلنا وعملائه؟ وما القدر الذي يمكن أن نحصل عليه من هذه القيمة؟" وبدلاً من ذلك، سألت: "ما تكلفة صناعة هذا المكون؟ وما أدنى هامش ربحي نحتاج إليه فوق ذلك؟".

يوضح هذا المثل أن النجاح دون جهد باستخدام شعار "العمل كالمعتاد" يمكن أن يكلف الكثير عند إطلاق منتج جديد، وهي أموال لن تكون متاحة لتعيين موظفين جدد، وتمويل بحوث جديدة، ودعم جهود السوق.

وفي حين تدخل منتجات العدد الهائل من الميزات السوق بميزات وأسعار مبالغ فيها، يدخل الابتكار المتواضع السوق بسعر بخس، وأهداف منخفضة. فهو يتسم بالوداعة، وهو أشبه ما يكون بإجابات آمنة عن السؤال الصحيح. وفي حالة شركة صناعة المكونات، كان ثمن أجهزتهم بخساً إلى حد كبير. لماذا؟ رَسَّخت إدارتها سياسة التسعير البالية: إضافة هامش ربح مُتَوَقَّع على منتج الجيل السابق. لم يطعن أحد في سياسة التسعير المعمول بها، ولم يحدّد أحد ما يُقدِّره العملاء، ولا استعدادهم للدفع. هم فقط لم يكن لديهم الطموح الكافي من منظور تحويل الابتكار إلى أموال.

لقد رأينا عشرات من منتجات الابتكار المتواضع على مرّ السنين. وفي ما يلي بعض من أبرزها:

- بعد أن أطلقت شركة الألعاب بلاي موبيل (Playmobil) عام ٢٠٠٣م مجموعة ألعاب "سفينة نوح" (Noah's Ark)، بيعت المجموعة في غضون شهرين، ثم بدأت تُباع على موقع إيباي (eBay) بسعر أعلى من السعر الأصلي بنسبة ٣٣٪. أي أن العملاء كانوا يبيعونها تجزئةً بسعر أعلى من السعر الذي عرضه به بلاي موبيل! لقد قللت بلاي موبيل بصورة مبالغ فيها من إدراكها لمدى استعداد عملائها لدفع ثمن هذه اللعبة. هل كانت لعبة "سفينة نوح" تُعدُّ نجاحاً أم فشلاً متكرراً في هيئة نجاح؟

- في عام ٢٠٠٨م؛ عندما كشفت شركة صناعة الحواسيب الشخصية منخفضة الثمن أسوس (Asus) عن حاسوبها "eee PC"، وهو حاسوب محمول صغير بسعر ٢٩٩ يورو، قابله المستهلكون بحماسة. وبعد أيام قليلة فقط من إطلاق الحاسوب أسوس في ألمانيا، بيعت معظم الكمّية من ذلك الحاسوب منخفض التكلفة. وأفاد التجار أن الطلب تجاوز العرض بنسبة ٩٠٪. ولم تستطع أسوس دعمهم بالقدر الكافي، وفقدت إيرادات كبيرة بمجرد نفاذ ما عرّضته. هل كان يمكن أن تعرض أسوس هذا المنتج بسعر أعلى من ذلك بكثير؟ بكل تأكيد. لم يكن منتج أسوس على مستوى إمكاناته السعريّة، ومن ثمّ يبيع بثمن بخس، وأهدرت أسوس أرباحاً طائلة. كان يمكنها فرض سعر أعلى من ذلك بكثير، وذلك بفضل استعداد السوق للدفع، ثمّ ينخفض السعر (بعد صنع المزيد من الوحدات) لاستهداف السوق الشاملة.

- أطلقت سيّارة أودي الرياضية الفاخرة متعدّدة الأغراض موديل Q7 بسعر ٥٥ ألف يورو في الربع الأوّل من عام ٢٠٠٦م.

وتبيّن أنّ الطلب صار ٨٠ ألف سيارة سنويًا حول العالم، لكنّ طاقة أودي الإنتاجيّة كانت ٧٠ ألف سيارة. وتشير تلك البيانات إلى أنّ السعر الأمثل يبلغ ٥٨ ألف يورو (لبيع ٧٠ ألف سيارة)، ما يعني أنّ هناك مبلغًا إضافيًا قد تجنيه أودي قدره ٢١٠ ملايين يورو سنويًا على عدد السيارات نفسه البالغ ٧٠ ألف سيارة. لم تستغلّ أودي إمكانيّة التسعير أو زيادة الكميّة. هل كان في وسع أودي حصد ربح أكبر؟ دون شكّ.

• شركة توريد السيارات الفرنسيّة فاليو (Valeo) هي الشركة التي صنعت نظام پارك أسيس (Park Assist)، وهو نظام تبعه فولكسفاغن (Volkswagen) وشركات صناعة سياراتٍ أخرى. ويُمكن نظام پارك أسيس السائق من ركّن السيارة بضغطة زرّ. انتعشت فاليو بعد بيع نظامها (الذي يتضمّن بعض الكاميرات والمستشعرات والبرامج) لفولكسفاغن مقابل ١٠٠ يورو تقريبًا لكلّ وحدة، وهو سعرٌ يعتمد على إضافة هامش ربح إلى تكاليفه. لكنّ فولكسفاغن كانت- دون شكّ- أكثر انتعاشًا، حيث عرضت نظام پارك أسيس لعملائها النهائيين بسعر ٦٧٠ يورو، ونالت مرادها. لم تفهم فاليو حقًا قيمة نظام پارك أسيس للعملاء، في حين فهمته فولكسفاغن. كان يمكن أن تطلب فاليو أكثر من ذلك بكثيرٍ مقابل نظامها.

• عندما انتقلت شركات الاتّصالات من شبكات الجيل الثالث (3G) إلى الجيل الرابع (4G)، كان هذا تغييرًا جذريًا في القيمة لدى العملاء؛ حيث أصبح في وسعهم تنزيل صفحات موقع إلكترونيّ بسرعة أكبر على هواتفهم الذكيّة، أو الاستماع إلى موسيقا رقميّة دون حدوث تقطيع في النطاق التردديّ. لكنّ بعض شركات الاتّصالات لم تُحوّل الخدمة الجديدة إلى أموال. وإحدى هذه الشركات هي هوتشيسون/ثري (Hutchison/Three) في المملكة المتّحدة التي كانت تفخرُ بذلك في إعلانها: "من يفرضون رسومًا إضافيّة على شبكات الجيل الرابع فاشلون. ونحن لسنا كذلك." وفي الواقع، أسوأ ما يمكن أن تتعرّض له الشركة هو ألا تُحوّل تحسين سرعتها إلى أموال.

كيف إذاً يمكنك اكتشاف الابتكار المتواضع في أثناء التصنيع؟ (انظر إلى الشكل ٢,٢). عندما يبدو أنّ فريقك مرتاحًا لمجرد إتمام المهام على اللائحة، والتفاوض بشأن تقليل الأهداف. وعندما تجد دليلًا على قلّة الطموح، ورغبة في عدم المبالغة في السعر. عندما يُطرح المنتج، غالبًا ما يكون فريق المبيعات لديك أوّل من يتأثر بالأمر.

إذا سمعت شيئًا ممّا يأتي، فأنت على الأرجح تُصمّم ابتكارًا متواضعًا:

"لقد أتممنا جميع المهام".

"لا أريد طلب رقم كبير".

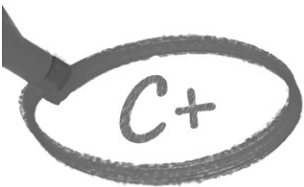
"لا أريد المبالغة في السعر. وأفضّل أن أكون محافظًا".

"بفضل هوامش أرباحنا، لا داعي لأن نقلق بشأن السعر".

"إنّه جيّد بما فيه الكفاية".

"نحن نحتاج إلى اختراق السوق".

"لقد حقّق أهداف المبيعات".



مقارنةً بمنتجاتك الأخرى، يحقق فريق المبيعات أهدافه بسهولة بفضل منتجك الجديد. ويجني شركاؤك في التوزيع هامش ربحية أعلى، وتنفذ الكميات بصورة متسارعة، ولا تحدث سوى مشكلات طفيفة في التسعير. وإذا كانت غالبية الصفقات تُعقد دون تصاعد في الأسعار، فربما تكون قد قللت من شأن منتجك الجديد، وعرضته بشم بخس. كما أن تشبع تصاعد الأسعار، وكذلك طول دورة المبيعات- مقارنةً بالمعايير التاريخية- سيمنحك دليلاً قوياً على حدوث شيء جديد.

ما الذي يحقق مثل هذا الابتكار المتواضع؟ يرجع السبب هنا إلى التفكير بحسب مبدأ "جيد بما فيه الكفاية". في الشركات الكبرى، يمكن أن تعزز الهياكل التنظيمية من عقلية "جيد بما فيه الكفاية". ويعني تقسيم العمل اللازم لإدارة عملية كبيرة أنه غالباً ما لا يكون من واجب أحد التفكير بعمق في البيانات أو التحليلات. وتمنع الحواجز الموجودة ما بين مجموعات العمل تبادل المعلومات، ما يجعل التفكير العميق مستحيلاً أو صعباً. ويتطلب نقل فكرة الكثير من عمليات التبادل. وللحفاظ على الرّحم، يفضل المديرون الحصول على عملية التبادل الصحيحة بدلاً من الحصول على الإجابة الصحيحة.

وعلى خلاف الابتكار ذي العدد الهائل من الميزات، من الصعب حماية الابتكار المتواضع؛ لأنه لا ينتهي بفشل ذريع، بل بفشل يحدث من قيمته. ومع أن الابتكار المتواضع لا يُعبر عن كارثة لمنتج واحد، فإنه يُلحق ضرراً بالغاً بالشركة؛ لأن أعضاء الفريق يُطلقون العنان للتفكير بحسب مبدأ "جيد بما فيه الكفاية"، ويتحلون بأقل القليل من الطموح.

### الخاصية الثالثة: الجواهر المخفية- إن لم تُدقق النظر، فلن تجدها

المقصود بمنتج يُمثل جوهراً مخفية، أن تكون لدى إحدى الشركات فكرة رائعة، بل ثورية، لكنها تفشل في تمييزها، وتحديد قيمة منتجها لدى العملاء. أو ترى الشركة أنها تفتقر إلى القدرات اللازمة لطرح هذه الفكرة غير التقليدية في السوق. وغالباً ما تصبح الجواهر المخفية في طي النسيان، فلا هي تُطلق، ولا هي تُقتل. فغالباً لا تُطرح في السوق، لكن متى طُرحت، تكون أقل من قيمتها الحقيقية، في صورة هدايا ترويجية أو على هامش صفقة.

غالباً ما تبدو أفكار المنتجات الثورية- بحكم أصالة تعريفها- عرضية للأعمال الأساسية للشركة. وتعد شركة كوداك (Kodak) المثل الأشهر ربما على ذلك. فما إن صارت الاسم الأول الذي يربطه المستهلكون بالتصوير الفوتوغرافي، حتى تعرضت لهزيمة ساحقة في مجال الكاميرات الرقمية؛ لأنها انتظرت طويلاً في مقاعد المتفرجين. ومن سخرية القدر أن مهندساً شاباً يُدعى ستيفن ساسون (Steven Sasson) هو من ابتكر عام ١٩٧٤م في معمل البحوث التطبيقية التابع لشركة كوداك نفسها، جوهراً مخفية: التكنولوجيا التي تكمن وراء الكاميرات الرقمية.

سجلت كوداك براءة اختراع للتكنولوجيا الأولية هذه، واحتفظ ساسون بالنموذج الأصلي وهو يتجول في أنحاء الشركة. بعبارة أخرى، كان يمكن أن تجلس كوداك على عرش سوق الكاميرات الرقمية، وهي صناعة تُعد منتجاتها جزءاً لا يتجزأ من مئات الملايين من الهواتف الذكية، وليس فقط الكاميرات التي كنا جميعاً نستعملها على مدى سنوات. لكن فكرة الكاميرا الرقمية مثلت تهديداً للعمل الأساسي لكوداك: أفلام التحميض. لذلك، ظلت مخفية مدةً طويلة جداً.

كيف تبقى الجواهر المخفية مخفية بالضبط؟ في حالة كوداك، لم يكن رؤساء ساسون متحمسين بتأثيرها. ولم تقدم كوداك أول كاميرا رقمية، وهي من طراز "DC40"، حتى عام ١٩٩٥م، أي بعد ٢١ عاماً من ابتكار ساسون لها، ولم تكن جادة في ما يتعلق ببذل الجهد في صناعة الكاميرا الرقمية حتى عام ٢٠٠١م.

ومع غياب موطن قدم لكوداك في هذا العالم الرقمي الجديد، أعلنت إفلاسها عام ٢٠١٢م، وعادت مجدداً عام ٢٠١٣م. ومنذ بداية عام ٢٠١٥م كانت تحاول محاولات حثيثة لإحياء أعمالها بواسطة ترخيص براءات اختراعاتها وتقنياتها البحثية.

وتستحوذُ الشركات المصروفية الآن على معظم ممتلكات الشركة.

ما كان ليحدث أيُّ من ذلك؛ وما كان أيُّ منها محتومًا، لو أنَّ كوداك لم تُخفي تلك الجوهرة ذات يوم في عام ١٩٧٤م. لكنَّها لم تستطع استغلالها.

ليست كوداك الشركة الوحيدة التي تدفن جواهرها المخفية. لقد التقينا في الآونة الأخيرة شركة تعمل في صناعة أحزمة سير النقل الخاصَّة بالمخازن، التي طوّرت برمجيَّة أدت إلى تحسُّن كبير في تدفُّق البضائع (داخل المخزن). ولأنَّ الشركة كانت تصنع الأجهزة، كان بيع البرمجيَّة مفهومًا غريبًا. لذلك، تخلَّت عن برمجيَّاتها المبتكرة، معتقدة أنَّ القيمة الحقيقيَّة تكمن في السلع الماديَّة التي كانت تصنعها. لقد أهدرت ملايين الدولارات من عائدات منتج- الكودات البرمجيَّة- كان يمكن أن يُباع بثمنٍ باهظ. وتأكَّدنا من ذلك عندما تحدَّثنا إلى عملائها: كان لدى معظمهم استعدادٌ كبيرٌ لدفع ثمن البرمجيَّة (علاوةً على الجهاز).

ماذا عن أمثلة عن شركات استفادت من جوهرة مخفية؟ تعودُ جوهرتان من أبرز الجواهر المخفية الإيجابية إلى صناعة الصحافة الأميركيَّة، وهو قطاع يتقلَّصُ كلَّ عام نظرًا إلى أنَّ المستهلكين يعرفون الأنباء مجَّانًا على الإنترنت. والجوهرتان المخفيَّتان هما موقع "Autotrader.com" وموقع "Cars.com"، حيث يوفِّر كلاهما إعلاناتٍ مبيَّنةً على الإنترنت لمساعدة المستهلكين على بيع السيارات وشرائها.

وعندما ظهرت الإنترنت في تسعينيات القرن العشرين، لم تهتمَّ به معظم الصحف الاهتمام الكافي، حيث اختارت مواصلة دعم أخبارها المطبوعة. لكنَّ شركات إعلام كبرى عدَّة سبحت ضدَّ التيار، وقرَّرت دعم تجارب الإعلانات المبيَّنة على الإنترنت تحسُّبًا لتخلِّي القراء- ذات يوم- عن الأخبار المطبوعة في مقابل المُضيِّ في عالم الإنترنت. وهكذا جرى إنشاء موقع "Autotrader.com" في عام ١٩٩٧م بواسطة شركة كوكس إنتربرايزس (Cox Enterprises)، وهي شركة إعلام كبرى. (نناقش نجاح المنتج الجديد لشركة كوكس أوتوموتيف (Cox Automotive)- بائعة السيَّارات في مزادات في مانهايم [Manheim]- لاحقًا في هذا الكتاب). ورأى موقع "Cars.com" النور عام ١٩٩٨م، بدعم من خمس شركات صحف (غانيت [Gannett] وماكلاتشي [McClatchy] وتريبيون ميديا [Tribune Media] وإيه. إتش. بيلو [A. H. Belo] وغراهام هولدينغز [Graham Holdings]).

ليست مشكلة الجواهر المخفية شائعةً مثل مشكلة العدد الهائل من الميَّزات ومشكلة الابتكار المتواضع. وعلى عكس حالة شركات الصحف، فإنَّ الضغط المطلوب لإنتاج جواهر مخفية ليس موجودًا هنا دائمًا. لكنَّ عندما تكون الحال كذلك، فإنَّ أعضاء الفريق غالبًا ما يكافحون، إمَّا لأنَّهم لا يستطيعون تمييز القيمة الحقيقيَّة للجواهر المخفية وقياسها، أو لأنَّهم يفتقرون إلى الكفاءات اللازمة لطرحها في السوق. ويعلو الغبار الجواهر المخفية؛ لأنَّها لا تُطلق ولا تُقتل. وكما في حالة كوداك، أصبحت الفرق راضيةً عن نموذج عمل شركتهم الذي كان ناجحًا في ذلك الحين، وأصبحت الشركة بحالة ركود. وتتمثَّل المشكلة الكبرى هنا في الفشل في إدراك قيمة الجوهرة المخفية، وقوتها الكامنة في كثيرٍ من الأحيان.

ربَّما رأيت في أعمال تطوير منتجاتٍ سابقة علامات على وجود جوهرة مخفية في طور التصنيع. (انظر إلى الشكل ٢،٣). ويحدث هذا عندما يُظهر العملاء حماسةً تجاه المفهوم، رغم أنَّهم قد لا يدركون الكيفية التي ستقدِّمها بها إليهم. أو يتخلَّى فريق المبيعات عن منتجٍ أو ميَّزةٍ لتمرير بعض الصفقات.

إذا كنت تسمع شيئًا ممَّا يلي، فأنت تضيع على الأرجح جوهرة مخفية:

"لا نعرف ما يُمكننا فعله بهذا".

"ليس هذا عملًا معتادًا لنا".

”ليست لدينا عملية يمكن تخصيصها لهذا“.

”سنضيف هذا إلى الصفقة“.

”لا علاقة لهذا بسمتنا الأساسية“.

”هذا يتعارض مع ثقافتنا“.



الشكل ٢٠٣: إشارات إلى الجواهر المخفية

وكما تشير كلمة ”مخفية“، فإن هذه الأفكار لا تصل أحياناً إلى الإدارة التنفيذية. ويعملُ مديرو الإدارة الوسطى على إيقافها؛ إذ لا يكونون قادرين على رؤية إمكاناتها، أو خائفين منها؛ (لأنها قد تُخرَّب إدارتهم أو مشروعهم المحبَّب، أو تسبب احتكاكات كبرى غير مرغوبٍ فيها عندهم). وإن كانت هناك ثقافة أكثر انفتاحاً، فيمكن أن تُنفذ هذه الأفكار من الضياع باكراً.

والنتيجة الأكثر إبلاماً لعدم تمييز جوهرك المخفية هي رؤية أحد المنافسين يُطلق إصداراً منها قبلك.

قد تملك شركتك جواهر مخفية هنا أو هناك إذا كنت تمرُّ بإحدى هذه الحالات: تغييرات في نماذج العمل التجاري، أو عرقلة في صناعتك، أو سلعة تُحاول تمييز نفسها، أو تحوُّل من العمل الاعتيادي إلى العمل على الإنترنت، أو التغيُّر من بيع منتج إلى تقديم خدمة، أو الانتقال إلى أنظمة رقمية أحدث، أو الانتقال من العمل على المعدات إلى العمل على البرمجيات.

”أين سيقع اللوم؟“ يصبح سؤالاً تصعبُ الإجابة عنه في حالة الجواهر المخفية. من المسؤول عن هذا الفشل الذريع؟ تذكرُ أنَّ السرَّ يكمنُ في إدراك الإمكانات التي تتمتعُ بها الجوهرة المخفية. لكنَّ في معظم المنشآت، لا أحد يتحمَّلُ مسؤولية إدراكها.

### الخاصية الرابعة: الموتى الأحياء- عندما لا يريد أحد منتجك

كان مصطلح ”الميت الحي“ (Undead) يُستخدم تاريخياً في القصص الخيالية للإشارة إلى موتى عادوا إلى الحياة، مثل مصاصي الدماء والزومبي. وإذا طبَّقنا ذلك على تحويل الابتكار إلى أموال، فإنَّ المنتج الميت الحي هو أحد المنتجات التي ما تزال موجودةً في السوق، لكنَّ الطلب عليه غير موجود فعلياً. ويُعدُّ المنتج قد مات، من جهة المقاصد والأغراض كافة، لكنَّه ما يزال ”يتحوَّل“ مثل الزومبي.

من أين ينشأ الموتى الأحياء؟ ينشؤون عندما يكون المنتج الجديد هو الإجابة الخاطئة عن السؤال الصحيح- أو إجابة عن سؤال لا يُعيره الناس اهتماماً. وتخرجُ هذه المنتجات من منشآت تكافح لفصل ما هو ممكن من الناحية التقنية ممَّا هو عمليٌّ من الناحية التجارية. ويدخل الموتى الأحياء السوق بصخب عالٍ ومبيعاتٍ منخفضة.

وتُعلِّمنا إخفاقات الموتى الأحياء أنَّ بعض المنتجات الجديدة التي صُنعت بنية حسنة وأعدت بصورة رائعة ما كان ينبغي إطلاقها قط. ومن أكثر ما جرى الاحتفاء به- ثمَّ ذمُّه - كان دراجة سيغوي (Segway). ففي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١م، بعد إحداث ضججة هائلة، كشف المبتكر دين كامين (Dean Kamen) عن رؤيته لوسيلة نقلٍ شخصية مبتكرة، وجرى تطويرها

مقابل ١٠٠ مليون دولار، بإسم "جينجر" (Ginger). ربّما تكون قد شاهدت درّاجة سيغواي بي. تي. (Segway PT) وهي تعمل في مركز تسوق أو موقع سياحيّ، لكنّ ليس في أماكنٍ أخرى كثيرة.

لقد قطعَتْ درّاجة سيغواي بي. تي. شوطاً طويلاً في الانتقال من الحماسة إلى خيبة الأمل. لقد كان من المفترض أن تغيّر العالم. وفي وقت الإطلاق، أعلن كامين أنّه سيبيّع ٥٠ ألف قطعة في السنة الأولى.<sup>٦</sup>

وبعد ستّ سنوات، أي بحلول أواخر عام ٢٠٠٧م، باعت شركة كامين نحو ٣٠ ألف درّاجة في المجمل، وليس في السنة.<sup>٧</sup> وفي نيسان/أبريل من عام ٢٠١٥م، بيعت الشركة- بعد أن تلاشتْ بهدوء عن الأنظار- إلى شركة ناينبوت (Ninebot) الصينية.<sup>٨</sup> ووجد ابتكار كامين مناسباً لدى منظّمي الرحلات والمؤسّسات الأمنيّة.

لماذا لم تُغيّر درّاجة سيغواي العالم؟ علاوةً على إبحام المستهلكين عن شراء الجهاز، كان سعره يزيد الطين بلّة. فنظراً إلى طلب الشركة ما بين ٣٠٠٠ و٧٠٠٠ دولار لقاء كلّ وحدة، يمكن القول إنّ الشركة لم يكن لديها سوى أمل ضئيل في بناء قاعدة جماهيريّة. لقد كانت جاذبيّة درّاجة سيغواي محدودة، شأنها شأن المنتجات المميّنة الحيّة. فقد كانت سيغواي رائعة من وجهة النظر الهندسيّة والتكنولوجيّة، لكنّها كانت الإجابة الخاطئة عن السؤال الصحيح. ما الطريقة الأكثر فاعليّة للناس للانتقال من النقطة "أ" إلى النقطة "ب"؟ لقد كانت درّاجة سيغواي أعلى بكثير- مقارنةً بعددٍ ضخمٍ من الخيارات المتاحة- لذلك طُرحت في السوق بوصفها منتجاً ميّناً حيّاً.

ينشأ الموتى الأحياء في شركات تحقّق نجاحات باهرة كذلك. ولنأخذ مثلاً غوغل، رائد محرّكات البحث على الإنترنت. في عام ٢٠١٢م، كشفت الشركة عن نظّارات غوغل (Google Glass)، وهي نظّارات مزوّدة بكاميرا صغيرة يمكنها- بناءً على أوامر شفهيّة- التقاط صور أو تسجيل مقاطع فيديو. ويمكن لمرتديها أيضاً البحث باستخدامها، ورؤية الخرائط والمعلومات الأخرى الموجودة على الهواتف الذكيّة. ووفقاً لغوغل، لم يكن المستهلك يحتاج إلى لمس أيّ شيءٍ للحصول على بعض ميّزات الهاتف الذكيّ. أتاحت غوغل الإصدار الأوّل من النظّارات للمهتمّين بالتكنولوجيا وللصحفيّين بسعرٍ فلكيّ بلغ ١٥٠٠ دولار. وكانت الفكرة أنّهم كانوا مُتَميّنين بالنظّارات، واستخدموا منابريهم على الإنترنت لحثّ الآخرين على شرائها. وكلّ ما هنالك أنّ ذلك لم يحدث مثلما أرادوا. وانتقد المراجعون أوجه القصور في النظّارات، مثل قصر عمر البطاريّة والمشكلات الفنيّة. وأفرغ الجهاز الناس الذي كانوا يخشون من قدرة مرتدي النظّارات القريبين منهم على تسجيل لحظات يفضّلون أن تبقى في إطار خصوصيّتهم. وبسبب هذا القلق بشأن الخصوصية، منعت عدد من المسارح والمطاعم والأماكن العامّة الأخرى زبائنها من ارتداء النظّارات.

وبعد مرور عام، أي في عام ٢٠١٥م، أعلنت غوغل عن نهاية منتجها هذا.<sup>٩</sup> لقد كانت نظّارات غوغل منتجاً ميّناً حيّاً للجمهور الأوّل المستهدف: المستهلكون العاديّون الذين يستخدمون الهواتف الذكيّة يوميّاً. نعتقد أنّه لو استهدفت غوغل الاستخدامات التجاريّة حاسبين إيّاها قطاعها الأساسيّ- الجراحون وغيرهم من المهنيّين الذين يحتاجون إلى معلومات عاجلة في حين تؤدّي أيديهم عملاً حيويّاً- وجعلت المنتج يركّز على قطاع الأعمال هذا وطوّرتّه تطويراً خاصّاً له، لربّما لم تُؤدّ النظّارات ميّنة حيّة. ومن جهة القطاع الاستهلاكيّ الواسع، أجابت غوغل عن سؤال لم يطرحه أحد.

وبالمناسبة، فإنّ شركات التكنولوجيا مثل سيغواي وغوغل ليست هي المصادر الأساسيّة للموتى الأحياء. فهذه الخاصيّة تتجاوز التكنولوجيا إلى حدّ بعيد. فلدى شركات المنتجات الاستهلاكيّة عموماً مئات من المنتجات المميّنة الحيّة التي تحاول جاهدةً نسيانها. هل تتذكّر عندما طرحت شركة كوكاكولا (Coca-Cola) منتج "نيوكوك" (New Coke) عام ١٩٨٥م؟ ففي مواجهة ضغط بيبسي (Pepsi)، عدّلت كوكاكولا وصفتها للمرّة الأولى منذ قرنٍ تقريباً. ولم يحبّ المستهلكون الطعم الجديد، كما أنّهم استنكروا اختفاء كوكاكولا القديمة من أرفف المتاجر. وفي غضون ثلاثة أشهر، نجحت الشركة في إنقاذ الموقف بإعادة كوكاكولا القديمة، التي تُسمّى الآن كوك كلاسيك (Coke Classic) (باستخدام الوصفة الأصليّة)، إلى أرفف

وفي مقبرة المنتجات الجديدة الحيّة الميّتة، تضمُّ نيكوك إلى جانبها شركات عدّة: برغر آرك ديلوكس من ماكدونالدز (McDonald's Arch Deluxe burger)، ومشغّل الموسيقى زون (Zune) من مايكروسوفت (Microsoft)، وعلامة هارلي ديفيدسون (Harley-Davidson) للعطور، وشامبو تاتش أوف يوغرت (Touch of Yogurt) من شركة بروكتر آند غامبل (Procter & Gamble)، ومياه روكي ماونتين (Rocky Mountain) الفوّارة من شركة كورز (Coors)- كلُّ هذه المنتجات طُرحت في السوق بوصفها منتجاتٍ ميّتة حيّة.

يظهر الموتى الأحياء في صناعة علوم الحياة أيضًا. ولناخذ مفهوم الأنسولين المستنشَق مثلًا. اعتقد مبتكروه أنّ مرضى السكري الذين يعانون فويبا الإبر سوف يُتيمون بهذا الابتكار. وأثار هذا المفهوم حماسةً هائلةً في الشركة. وصحيح أنّ الأمر بدأ فكرةً رائعة، لكنّه لم يكن كذلك من الناحية العمليّة... بل غير العمليّة أيضًا. فكان على المريض استخدام الأنسولين المستنشَق أكثر من الأنسولين المحقون بخمس إلى عشر مرّات، وكان السعر يتراوح ما بين ثلاثة وأربعة أضعاف سعر الأنسولين المحقون. ونتيجة لذلك، استمرّ الغالبية العظمى من المرضى في حقن الأنسولين. أي أنّه كان إجابةً خاطئةً لسؤالٍ صحيح.

كيف تصل مثل هذه المنتجات الميّتة الحيّة إلى السوق؟ يحدث ذلك عندما يببالغ مؤيّدوها مبالغةً كبيرةً في تقبُّل العملاء لها، وعدم تقسيم قاعدة العملاء إلى شرائح بصورةٍ فعّالة. لو سألت هذه الشركات العملاء عمّا هم على استعداد لدفعه مقابل ابتكاراتهم، قبل وَضْع الخُطَط الهندسيّة؛ ولو أنّهم حدّدوا حجم السوق حسب القطاع، ومن سيكون على استعداد لدفع أكبر مبلغ (وأقلّ مبلغ) للحصول عليها، لأعادوا تصميم منتجاتهم لتصبح بسعرٍ مقبول. أو لو وجدوا أنّه لا يوجد سعرٌ مقبول، أو أنّ حجم السوق ضئيل، لألغوا فكرة المنتج كلّها قبل أن يتكبّدوا أضرارًا ماليّةً طائلة.

من السهل إدراك أنّ ابتكارك ميّتٌ حيّ. (انظر إلى الشكل ٢,٤). فعندما يكون لديك منتجٌ ميّتٌ حيّ في طور التصنيع، فإنّك تكون موهومًا، وتكره أيّ دليلٍ يتعارض مع معتقداتك. كما أنّك تتحدّى الموضوعيّة، وتواصل استئثار الوقت، وتشعر بأنّك قطعْتَ شوطًا كبيرًا. وما أنّ يُطرح المنتج في السوق، حتّى يكون فريق مبيعاتك عاجزًا عن بيعه، ويتسبّب في خسارة أهدافهم خسارةً فادحة. ولا يرغب مندوبو المبيعات في التحدّث إلى العملاء بشأن المنتج خشية إفساد علاقتهم بهم. وفي هذه الأثناء، يقول العملاء إمّا أنّهم لا يريدون المنتج، أو إنّهم يجدونه مثيرًا للاهتمام، ولكن ليس مثيرًا بالقدر الكافي لشرائه. وتتخذ المقالات الصحفيّة ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعيّ طابعًا سلبيًا وساخراً. هذا ما حدث لدراجة سيغواي من ابتكار دين كامين، والتي تعرّضت للاستهزاء في برنامج الرسوم المتحرّكة الأميركيّ "ذا سيمپسونز" (The Simpsons) على مدار حلقاتٍ عدّة.

إذا سمعت شيئاً مثل ما يأتي، فأنت على الأرجح بصدد تصميم منتجٍ ميّتٍ حيّ:

"لن أكون الشخص الذي يقول: "لا"."

"على المستوى الشخصي، لن أشتري هذا لنفسِي، لكن..."

"تبيّ لما يقوله البحث. أعلم أنّ هذا سيكون بالتأكيد نافعًا."

"فلننتظر المزيد من الأدلّة، قبل إيقاف ذلك."

"لقد فات الأوان."

"لقد قطعنا شوطًا طويلًا. إذا قضينا

على هذا الآن..."





الشكل ٢.٤: علامات الموتى الأحياء

مع أن تعرّف الموتى الأحياء سهلٌ عمومًا، فإنّ من المهمّ معرفة نوع الثقافة المؤسّسيّة التي تعزّزها في المقام الأوّل. والكثير من هذه المنتجات التي رأيناها كانت نتيجةً لردّ فعل "أجل، ربّما، لا" بشأن أفكار منتج جديد. وتبدأ كلُّ فكرة تنشأ في مثل هذه الشركات بإثارة هائلة، والجميع يقولون: "أجل، لننقّم بذلك". لكنّ الالتزام تُجاء تصميم المنتج وصنعه يسبق بكثير دراسة إمكانيّة السوق أو استعداد العميل للدفع مقابل هذه الأفكار.

وبإقصاء محادثة "استعداد العميل للدفع" من عمليّة الابتكار، تضع هذه الشركات نفسها في موقع يأتي فيه قول "لا" بعد فوات الأوان. فقد أفرطوا بالفعل في الاستثمار عند تلك المرحلة. وفي بعض الحالات، قد يصبح هذا الأمر أكثر تعقيداً إذا كان هذا هو المشروع المحبّب للإدارة العليا، ولا أحد يريد أن يقول إنّ الفكرة سيّئة. في مثل هذه البيئات، يطرح الأفراد والفرق منتجات موتى أحياء في السوق. إنهم ببساطة يَجِدُون صعوبةً في قول "لا" - حتّى لو كانوا يعرفون في قرارة أنفسهم أنّ المنتج الجديد لن يحقق أيّ نجاح في السوق. فلم يُطلب رأيهم، وإثارتهم للشكوك لن ينجم عنها سوى تعريض حياتهم المهنيّة للخطر. ومن ثمّ لا يقولون الحقيقة بشأنها في ما بينهم. وهم فقط ينفذون الجزء الخاصّ بهم من المشروع كما يُقال لهم. وهكذا تغمّر السوق مثل هذه المنتجات ذات العيوب القاتلة.

### يمكن تجنّب هذه الإخفاقات الأربعة لتحويل الابتكار إلى أموال

أنت لا تريد أن يُصنّف منتجك ضمن إحدى هذه الفئات الأربع. يمكن تجنّبها تمامًا، لكن فقط عندما تفهّم الإدارة التنفيذيّة، وقسم تطوير المنتجات، وقسم التسويق وقسم المبيعات، وغيرها من الأقسام المسؤولة عن أيّ منتج جديد- القواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال، التي سنستعرضها بالتفصيل في الجزء الثاني من هذا الكتاب. وفي هذه الفصول، ستتعلم عمليّة تحديد ما يُقدّره العملاء لأيّ منتج ومميّزاته قبل وقت طويل من طرح هذا المنتج في السوق، أو بالأحرى، قبل وقتٍ طويل من تصنيعه وهندسته وإنتاجه. يلخّص الشكل ٢,٥ فئات الفشل، ويوضح الفصول التي تحتاج إلى إيلاءها اهتمامًا خاصًا لتجنّب كلّ نوع من أنواع الفشل.

يُعدّ وضع التسعير بالحسبان- بناءً على المدخلات الحقيقيّة للعملاء- مبكرًا في عمليّة تطوير منتج جديد أمرًا مهمًّا لتجنّب الخاصّيّات المأساويّة الأربعة: العدد الهائل من المميّزات والابتكار المتواضع والجواهر المخفيّة والموتى الأحياء.

لكنّ قبل أن نفعل ذلك، سنوضح سبب انتشار العمليّة السائدة المتمثّلة في تأجيل مناقشة تحويل الابتكار إلى أموال. وهذا هو محور اهتمام الفصل الثالث.

نوع الإخفاق	الوصف	العلامات	أين يحدث هذا؟	الحلول
العدد الهائل من المميّزات	إدراج مميّزات عدّة- وربّما خاطئة- في منتج واحد يناسب الجميع	• ثقافة معتمدة على المنتج • هندسة معقّدة	• شركات التكنولوجيا • البرمجيات/الإنترنت • الاشتراكات • الخدمات الماليّة • الإعلام/الاتّصالات	ركّز على: الفصل الرابع الفصل

<p>الخامس الفصل السادس الفصل الثامن الفصل الثاني عشر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة مقدّمة</li> <li>• غير واضحة</li> <li>• عدد مبالغ فيه من</li> <li>• التصعيدات</li> <li>• صعوبة في البيع</li> <li>• تخفيضات متكرّرة في الأسعار</li> </ul>		
<p>رَكِّز على: الفصل الرابع الفصل السابع الفصل الثامن الفصل التاسع الفصل العاشر الفصل الحادي عشر</p>	<p>جميع قطاعات الصناعة- التكنولوجيا والبرمجيات/ الإنترنت والسيّارات والخدمات الماليّة والكيمياء ومجال الصناعة ومجال الرعاية الصحيّة والسلع الاستهلاكيّة المُعبّأة/التجزئة والاتّصالات... إلخ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة الطموح</li> <li>• التقليل من شأن الأهداف</li> <li>• أقلُّ عدد تصعيدات ممكن</li> <li>• مشكلات قليلة في التسعير</li> <li>• دورات مبيعات سريعة</li> <li>• المبيعات تُحقّق الأهداف بسهولة</li> </ul>	<p>الابتكار المتواضع</p> <p>مع أنّه المنتج المناسب للسوق المناسبة، فإنّ ثمنه بخس، ولا يحقّق إمكاناته السوقيّة كاملةً</p> <p></p>
<p>الحلول</p>	<p>أين يحدث هذا؟</p>	<p>العلامات</p>	<p>الوصف</p> <p>نوع الإخفاق</p>
<p>رَكِّز على: الفصل الرابع الفصل السابع الفصل التاسع</p>	<p>تحدثُ كلّما حدث خللٌ أو تغيير: في نموذج العمل، واستراتيجيّة قنوات التوزيع، وتغيير التركيز من المنتجات إلى الخدمات... إلخ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الإدراك</li> <li>• عقليّة ضمان أنّهم على برّ الأمان</li> <li>• عدم الابتعاد عن منطقة الراحة</li> <li>• لا أحد يتحمّل مسؤوليّة الاستفادة من الجواهر</li> </ul>	<p>الجوهرة المخفيّة</p> <p></p>

<p>رَكَز على: الفصل الرابع الفصل التاسع</p>	<p>جميع قطاعات الصناعة- التكنولوجيا والبرمجيات/ الإنترنت والسيارات والخدمات المالية والكيماويات ومجال الصناعة ومجال الرعاية الصحية والسلع الاستهلاكية المُعبأة/التجزئة والاتصالات... إلخ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافتقار إلى الموضوعية</li> <li>• ثقافة نعم- ريثما- لا</li> <li>• المشروعات المُحببة للإدارة</li> <li>• انخفاض حاد في الطلب</li> <li>• صراعات المبيعات</li> <li>• التقارير الصحفية السلبية</li> </ul>	<p>منتجات كان ينبغي القضاء عليها- إجابات عن أسئلة لم يطرحها أحد، أو إجابة خاطئة عن السؤال الصحيح</p>	<p>الميت الحي</p> 
---	---	--	--	---

شكل ٢.٥: مقارنة ما بين الأنواع الأربعة لإخفاق تحويل الابتكار إلى أموال













## لماذا يُسيء الطيبون الفهم

إذا استحضرتُ فئاتُ فشل المنتجات، التي أوردناها في الفصل الثاني، ذكرياتٍ مؤلمةً، فلا تفقدِ الأمل. فأنت لست وحيداً. حيث يُظهرُ معدّلُ فشل الابتكار البالغ ٧٢٪ أنّ الغالبية العظمى من مبادرات المنتجات الجديدة تنتهي بوصفها ابتكاراتٍ متواضعةً أو منتجاتٍ بعددٍ هائلٍ من المميزات أو جواهر مخفية أو موتى أحياء. والسؤال هو كيف تتجنّب حدوث ذلك في منشآتك؟

سيكون من السهل علينا أن نقول إنّ المشكلة هي أنّ المنشآت تنتظر حتى اللحظة الأخيرة في عملية تطوير منتجها للتفكير في تحويل الابتكار إلى أموال. في الواقع، هذا ما حدث بالضبط في الغالبية العظمى من آلاف حالات فشل المنتجات أو الخدمات الجديدة التي شهدناها على مدى العقود الثلاثة الماضية. لكن لماذا السائد هو التسعير في اللحظة الأخيرة؟

يكنُّ السبب في العقلية المهيمنة أو النمط المتعلّق بتحويل الابتكار إلى أموال وتطوير المنتجات. وفي تلك العقلية، غالباً ما يُنظر إلى العمل المتعلّق بتحويل عرضٍ جديدٍ إلى أموال على أنّه أمرٌ مذمومٌ وقدرٌ ومُضِرٌّ بالابتكار الحقيقي. ووفقاً لهذا الشعور، ينبغي عدم إقبال من يعلم بمفاهيم كبيرة وجريئة لمنتجات جديدة بطلب مراجعة الأسعار.

إذا أراد المبتكرون النجاح، والتخلُّص من هذا التفكير، يجب أن تُفتح أمامهم مساراتٌ عدّة. ففي الولايات المتّحدة، تجمع الصورة الذهنية الأوسع شهرةً للمبتكر ما بين الروح الفنيّة وصورة المستضعف. نشدّت شركة أبل ذلك في عام ١٩٩٧م عند عودة ستيف جوبز إلى الشركة، باستخدام رموز الفن مثل الفنّان المتمرّد مايلز ديفيس (Miles Davis) في حملتها التي أطلق عليها اسم "فكر بطريقة مختلفة" (Think Different).

وبحسب تلك العقلية، تُعدُّ مطالبة مطوّري المنتجات بالتفكير في التسعير والاستعداد للدفع انتهاكاً لإبداعهم. وعند وضع مفهوم الإعلان الأوّليّ لسيارة دودج دارت الجديدة في عام ٢٠١٢م، عرض الإعلان التلفزيوني لفيات كرايسلر، والمذكور في الفصل الأوّل، هذه العقلية الراسخة. وصرّح الإعلان بفخر "فلنُقصِ المسؤولين الماليين!" وساعد الإعلان على تعزيز العقلية السائدة المتعلّقة بما يحدث عندما تُدخل شركة ما المحاسبين في مرحلةٍ باكرةٍ من تطوير المنتج: الأفكار العظيمة والجريئة تصبح أفكاراً صغيرة لن يتحمّس لها أيُّ عميل.

هذه هي العقلية السائدة. لو بحثتَ بعمق، لرأيتَ أنّ هذه العقلية تقوم على خمس خرافات ومفاهيم خاطئة.

### الخرافات والمفاهيم الخاطئة التي تقوم عليها العقلية السائدة

**الخرافة الأولى:** إذا صنعت منتجاً جديداً عظيماً، سيدفع العملاء قيمةً عادلة للحصول عليه. والتعويذة السحرية لهذه الخرافة هي "اصنعه، فيأتي زبائنه".

إنّها عقلية التمسك بالأمل للمبتكرين الذين يواجهون صعوباتٍ مدّةً طويلةً من الزمن. وهي تُطمئنُ قلوباً أخرى كثيرةً أيضاً. لكن ألم نكتفي من القصص عن المستضعفين الذين قيل لهم "لن ينجح هذا بتاتاً" إلى أن ينجح؟ وقصص مثل: رُفضَ كتاب "كاتب ٢٢" (Catch-22) وكتاب "ذهب مع الريح" (Gone with the Wind) من عشرات الناشرين قبل أن يدخلوا ضمن قائمة الأكثر مبيعاً. وتُوفّي فينسنت فان غوخ (Vincent Van Gogh) فقيراً، لكنّ لوحاته تُباع الآن بعشرات ملايين الدولارات.

وقصة أخرى عندما سخر كثير من النقاد من الفيلم "حرب النجوم" (Star Wars) عندما عُرض، تمامًا كما فعل أصدقاء المخرج جورج لوكاس (George Lucas) وزملاؤه المخرجون (ما عدا ستيفن سبيلبرغ [Steven Spielberg]). ومع ذلك، فقد أصبح واحدًا من أعظم الأفلام السينمائية والتسويقية على مرّ العصور. رُفِضَ كتاب هاري پوتر (Harry Potter) الأول ١٢ مرةً قبل أن يرى أحد الناشرين بريقًا من الأمل في مخطوطة جاي. كاي. رولينغ (J.K. Rowling).

ومثل معظم الناس، حصلت الخطة التجارية التي وضعها فرد سميث (Fred Smith) لشركة فيديكس (Fedex) على درجة رسوب في كلية إدارة الأعمال.

كلنا نحب هذه القصص. لكننا نحبهما- نوعًا ما- لأنها استثناءات من القاعدة. لا أحد يتحدث بشأن ٩٥٪ من الحالات التي يحدث فيها العكس تمامًا. كلنا نحب تحقيق الأمان. هذا الكتاب يدور حول التحول من التمني أن تحقق ابتكاراتك نجاحًا في السوق إلى معرفة أنها ستحقق هذا النجاح.

**الخرافة الثانية:** يجب التحكم في المنتج أو الخدمة الجديدة بالكامل بواسطة فريق الابتكار، الذي يعمل في عزلة. يظن بعض الناس أنه يحتاج هؤلاء "الفنانين" التابعون لشركات إلى العمل بأنفسهم، معزولين عن الآخرين الذين قد يلوثون أفكارهم. إن إدخال الأصوات الخارجية- بيانات السوق وآراء العملاء وما يتعلق بالأمور المالية- قد يعرض الابتكار للخطر، بل يدمره.

آراء العملاء؟ تعتقد شركات عدة، كما فعل هنري فورد، أن العملاء لا يعرفون حقًا ما يريدونه، لذلك فإن سؤالهم أمرٌ عديم الجدوى. لذا فإن تطوير منتج قويّ أولًا وإجراء تحويل هذا المنتج إلى أموال حتى نهاية العملية هو أمرٌ منطقيٌّ لهؤلاء المديرين التنفيذيين. وفي النهاية، يظنون أنهم هم الخبراء ويعرفون حاجات عملائهم كما يعرفها العملاء (أو أفضل منهم). وإلى جانب ذلك، يسمع المبتكرون الأصوات السلبية في رؤوسهم بما فيه الكفاية. ويرأيهم، سيؤذي تثبيط الأفكار المثيرة إلى تنازلات مهينة- أو ما هو أسوأ- حيث تُدفن الأفكار العظيمة في مهدها، بإزعاج العبارة الذي يصنعون هذا المنتج الجديد الآتي. أو هكذا تسوقهم أفكارهم.

**الخرافة الثالثة:** ارتفاع معدل فشل الابتكار أمرٌ طبيعيٌّ ويكاد يكون ضروريًا. باستخدام مصطلحات لعبة البيسبول، تعتقد شركات اليوم أنه كلما تقدّمت نحو القاعدة، ازداد عدد المرات التي يمكنك بها ضرب الكرة باستخدام المضرب، وتحسّنت فرصتك في تحقيق دورة كاملة حول جميع القواعد. ويعتقد المسؤولون التنفيذيون في الشركات الحالية أن هذه هي الطريقة التي يُفترض أن يعملوا بها. القلة الفائزة تُنقذ الزمرة الخاسرة. وإذا فشل المنتج، فسيكون هناك المزيد بعده، وبعض هذه المنتجات يجب أن تنجح.

**الخرافة الرابعة:** يجب على العملاء تجربة المنتج الجديد، قبل أن يتمكنوا من تحديد المبلغ الذي سيدفعونه للحصول عليه. تعتقد الشركات أنها تتحدّى قانون الطبيعة لو حاولت تحديد المبلغ الذي سيكون العملاء على استعداد لدفعه مقابل ابتكارٍ قبل اكتماله. كيف يمكن أن يعرف العملاء ما هم على استعداد لدفع تكلفه المنتج قبل أن يروه؟

**الخرافة الخامسة:** إلى أن تعرف الشركة بدقة ما تصنعه، لا يمكنها تقدير ما يستحقّه المنتج. لا سيّما إذا كانت الشركة تعمل في بيئة تُطبّق زائد الكلفة (حيث تضع نسبة مئويةً على تكاليف تصنيع المنتج وشحنه للوصول إلى سعر معين)، فيجب عليها إدراك جميع التكاليف التي ستدخل في المنتج قبل أن تقرّر فرض سعرٍ على العملاء.

## تَبَيَّنَ نمطٌ جديد

كلُّ هذه حُججٌ جذّابة، وهي تبدو منطقيةً على نحوٍ لافتٍ للنظر. وفي الواقع، إنها تبدو لكثيرين في عالم الابتكار كأنّها قوانينٌ طبيعية. وليس من الغريب أن تكون (هذه الحُجج) قد صاغَتْ ممارساتِ الابتكار في شركاتٍ عدةٍ حول العالم على مدى عقود.

لقد لعبت أيضًا دورًا في معدل فشل تحويل الابتكار إلى أموال، والبالغ كما ذكرنا ٧٢٪. ويتمثل الهدف من هذا الكتاب في جعلك تتبنى نمطًا جديدًا: إن إدراك ما إذا كان العملاء على استعداد لدفع ثمن اختراعك، قبل تخصيص قدر كبير جدًا من الموارد لتصنيعه وإطلاقه، سيزيد بصورة كبيرة من احتمالية نجاحك.

ويتصميم منتجك بناءً على السعر، ستحظى ابتكاراتك بفرصة سانحة للبقاء والازدهار. ويؤدي تحديد المبلغ الذي سيدفعه العملاء مقابل منتجك، عندما يكون منتجك ما يزال في مرحلة المفهوم، إلى جعل عملية الابتكار التي تقوم بها أكثر موثوقية. وستكون أوفر حظًا أنت وشركتك في تحقيق النجاح.

لن تمنى في أن ينجح منتجك في السوق بعد إطلاقه، بل ستعرف أنه سينجح. وستعرف ذلك؛ لأنك صممته بميزات أثارت اهتمام العملاء حقًا، عندما شرحت فوائدها؛ ولأنهم أيضًا تبثوا سعرًا معينًا للمنتج.

وتلك الأسابيع العصبية المتوترة الحافلة بالتساؤلات حول ما إذا كان منتجك الجديد سيُباع وفقًا للتوقعات، ستذهب أدراج الرياح. ستعرف مدى صلاحية منتجك الجديد في السوق، قبل مدة طويلة من طرحه فيها. سيكون لديك تقييم دقيق للإمكانات الحقيقية لمنتجك في السوق من جهة العملاء، وليس من جهة المصنع.

وبالمناسبة، سنحرص على تفنيد هذه الخرافات الخمس في بقية الفصول.

خلاصة القول إننا سنوضح لك أن وضع تحويل الابتكار إلى أموال في بداية عملية تطوير المنتج وفي أثنائها، لا يتعارض مع الابتكار بأية حال من الأحوال. وإذا جربت ذلك، ستري أن الخرافات والمفاهيم الخاطئة التي ذكرناها في هذا الفصل تنهار. وفي الواقع، ستدرك كيف يمكن أن يؤدي البدء بتحويل الابتكار إلى أموال في مرحلة باكرة إلى دفع أي مؤسسة تعمل على تطوير منتج ما إلى آفاق جديدة. وفي النهاية، ستسائل عن إمكانية المضي في تطوير المنتج بأية طريقة أخرى.

## مقدمة إلى الجزء الثاني

في الفصول التسعة من الجزء الثاني، نضع الخطوات الدقيقة التي يجب أن تخطوها منشأتك لتقييم بدقة إمكانات منتجاتك الجديدة، وكذلك الطريق إلى تحقيق هذه الإمكانيات: إرضاء عملائك إرضاءً حقيقيًا، ومن ثم تحقيق نجاح باهر.

كما اعتادت فرقة مونتي بايثون (Monty Python) الكوميديّة أن تقول: "نتقل الآن إلى أمرٍ مختلفٍ تمامًا". سنتناقض القواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال مع ما تعلمته عن ابتكار المنتجات من أساتذتك وحياتك المهنية. ولن تكون قد قرأت عن هذه القواعد في الكتب الدراسيّة المتعلّقة بالابتكار في جامعتك، أو في عشرات كتب الابتكار التي كتبتها الشركات الاستشاريّة على مدى العقود القليلة الماضية.









# تسع قواعد مذهشة لنجاح تحويل الابتكار إلى أموال



## خُصُّ باكرًا في حديث “الاستعداد للدفع”

فلا يمكنك تحديد أولوياتك دون ذلك

من بين فصول هذا الكتاب، قد يكون هذا الفصل هو الأكثر إدهاشًا. فسوف نشرح فيه لماذا عليك مناقشة التسعير في بداية تطوير أي منتج جديد، وليس في نهايته. وفي ضوء ما ذُكر في الفصل الأول، عندما نذكر السعر، فإننا نحسبه مؤثرًا إلى القيمة في نظر العملاء، وقياسًا للمبلغ الذي يريدون دفعه مقابل هذه القيمة. ولصنع منتج بناءً على السعر، عليك الدخول في مناقشات مستفيضة مع العملاء المحتملين قبل تصميمه وتطويره.

ويجب أن يدور حوارك تحديدًا حول استعدادهم لدفع ثمن المنتج الذي تفكر فيه. ويمثّل مصطلح “الاستعداد للدفع” (Willingness-to-Pay) أهميةً كبرى لنا ولعملائنا.

وقبل أن نوضّح سبب أهمية الحديث بشأن الاستعداد للدفع، سنَدْعُ قصةً حقيقيةً تُقدّم بعض التفسيرات. إنها قصة مكنة الحلاقة الجديدة من شركة جيليت (Gillette) المخصصة للسوق الهندية.

### كيف قدّم الحديث بشأن الاستعداد للدفع في مرحلة باكرة

#### حافزًا لشركة جيليت

يعتلي قسم جيليت التابع لشركة بروكتر آند غامبل، التي تُعدُّ أكبر شركة منتجات استهلاكية في العالم، عرش صناعة شفرات الحلاقة الأميركية. وتمثّل علامة جيليت لمكّنات الحلاقة أكثر من ٦٠٪ من السوق الأميركية للتجزئة الخاصة بمكّنات الحلاقة والشفرات، التي تبلغ ٣ مليار دولار. أمّا في الهند، وهي السوق التي تبلغ تقريبًا أربعة أضعاف السوق الأميركية لمنتجات الحلاقة، لم تحظ جيليت سوى بحصة قدرها ٢٢٪ عام ٢٠٠٩م. لماذا؟ إنّه السعر. كان سعر مكنة جيليت ماك ٣ (Gillette Mach 3)، وهي منتج أميركي، يبلغ ١٠٠ روبية هندية، أو ٢,٢٤ دولار أميركي. وكان ذلك سعرًا باهظًا لغالبية السوق الهندية.<sup>١</sup>

ولزيادة حصة السوق في الهند، أدركت بروكتر آند غامبل أنّ عليها استهداف القطاع المتوسط إلى منخفض الدخل. فاتّبع فريق الابتكار هناك نهجًا فريدًا. وعلى حدّ قول الشركة: “...أدّى التركيز الشديد الملهم إلى تضمين أهمّ الميّزات التي كانت ذات مغزى للمستهلك فقط، ما سمح بطرح المنتج بسعرٍ معقول”.<sup>٢</sup>

لذلك، قبل وضع تصميم لمنتج جيليت الجديد، ذا غارد (The Guard)، أمضت جيليت آلاف الساعات في إجراء مقابلات مع أشخاص في الهند وغيرها من الأسواق الناشئة. وصدتهم في منازلهم وفي جولات التسوّق لإدراك الميّزات التي تُعدُّ ضروريّات لهم، وتلك التي يحسبونها كماليّات. ومن هذا التحليل، حدّدت الشركة سعرًا يكون المستهلكون الهنود على استعداد لدفعه. السعر المستهدف: ١٥ روبية للمكنة، وه روبيات للشفرات القابلة للاستبدال.

وصمّمت بروكتر آند غامبل مكنة ذا غارد بناءً على السعر. حيث خفّضت المكونات الخمسة والعشرين التي كانت تتمنّع بها مكنة ماك ٣ إلى أربعة مكونات فقط في مكنة ذا غارد، ممّا جعل تصنيعها أسهل وأرخص. وجعلوا المقبض مجوفًا. وقال جيم كيلبي (Jim Keighley)، مساعد مدير هندسة الإنتاج في الشركة، لأحد المراسلين: “أستطيع تذكّر الحديث بشأن

التغييرات التي طرأت على هذا المنتج، التي بلغت واحدًا أو اثنين بالألف من السنة<sup>٣</sup>.

وكانت النتائج سريعة ومذهلة. وبحلول عام ٢٠١٢م، أي بعد عامين فقط من إطلاقها، استحوذت مكنة ذا غارد على أكثر من ٦٠٪ من فئة مكنات الحلاقة في الهند، أي نحو ثلاثة أضعاف حصّة منتجات جيليت السابقة، وبالتساوي مع حصّتها المهيمنة في السوق الأميركية المحليّة. وكان التأثير في قاعدة عملاء جيليت أقوى، بالنظر إلى أنّ إجماليّ السوق المحتملة في الهند يبلغ ٤٠٠ مليون رجل، مقارنةً بنحو ٩٤ مليونًا في الولايات المتّحدة<sup>٤</sup>.

كان ذلك التأثير قصير الأجل؛ إذ أشار البرتو كارفاليو (Alberto Carvalho) من شركة بروكتر آند غامبل إلى قدرة مكنة الحلاقة الجديدة على فتح مساحة في رفوف الرجال الهنود لمنتجات أخرى من شركته. وقال: "تتمثّل المهمة الأولى في جذب المزيد من المستهلكين إلى جيليت. وعندما يبدأون بالتمتع بحلاقة أفضل، سيكونون أكثر انفتاحًا على الحلول كلّها".<sup>٥</sup> وتتوقّع بروكتر آند غامبل أن تزيد مكنة ذا غارد من قيمة الشركة طوال عمرها مع هؤلاء العملاء الهنود، الآن ومستقبلًا.

## لماذا يجب عليك الخوض في هذا الحديث باكراً:

### الفوائد الثلاث

حسبما توضح قصّة جيليت، فإنّ من الضروريّ التحدّث إلى العملاء حول استعدادهم لدفع ثمن منتجك قبل أن تبدأ بصنعه. وسيساعدك الحديث بشأن الاستعداد للدفع بثلاث وسائل أساسية:

1. سيخبرك فورًا بما إذا كانت لديك فرصة في تحويل منتجك إلى أموالٍ أم لا.
2. سيساعدك على وضع الميزات بحسب أولوياتها، وتصميم المنتج باستخدام مجموعة الميزات المناسبة.
3. سيُمكنك من تجنّب أنواع الفشل الأربعة.

تساعدك محادثات الاستعداد للدفع على تجنّب العدد الهائل من الميزات، وذلك بمنعك من الإفراط في إدراج ميزات غير ضرورية في منتجك تجبرك على عرضه بسعرٍ مبالغ فيه. وهي تُجنّبك الابتكار المتواضع بتزويدك بمعلوماتٍ مهمّة بشأن مدى تقدير عملائك للمنتج، والمبلغ الذي يمكنهم دفعه مقابل هذه القيمة. وستمنحك هذه المعلومات الشجاعة لعدم عرض منتجك بتمنٍ بخس. وسيساعدك الحديث الباكر بشأن الاستعداد للدفع على تحديد الجواهر المخفية في شركتك بتزويدك بما يُثبت وجود سوقٍ لهذه الأفكار على أرض الواقع. وعلى الأرجح ستتعامل شركتك معها بجديّة، وتستثمر الموارد للاستفادة منها. وأخيرًا، سيحميك هذا الحديث من طرح منتجٍ ميّتٍ حيّ في السوق. وإذا أخبرك العملاء بأنهم ليسوا على استعدادٍ لدفع الثمن الذي تحتاج إليه لجني المال من منتجك، سيُجنّبك ذلك الكثير من المتاعب لاحقًا.

لنضرب مثالًا على كيفية إعادة توجيه حديثٍ باكر بشأن الاستعداد للدفع مقابل منتج جديد قيد الإنشاء. لقد عملنا مع شركة كانت أشبه بسوق على الإنترنت لرُبط المشترين بالبائعين. وكانت الشركة تجني المال بالفعل من البائعين، وكانت تخطّط لصنع منتج يعمل على تحسين تجربة الشراء، ومن ثمّ، تعمل على فرض رسومٍ على المشترين مقابل استخدام الخدمة.

كان هذا مشروعًا مثيرًا، وقضى فريق الابتكار أكثر من أربعة أسابيع في تحديد ميزات "لطيفة" يمكنهم إدراجها. وبعد إجراء عصفٍ ذهنيّ هائل، وعرض الأفكار على اللوح، وجلسات لكتابة الملاحظات حول كيفية استخدام المشترين للسوق، عرض الفريق على المدير التنفيذي منتجًا يضم ٢٥ ميزة. (لقد قتلوا ٣٠ فكرة، وتعاطفوا مع ٢٥ فكرة ناجية).

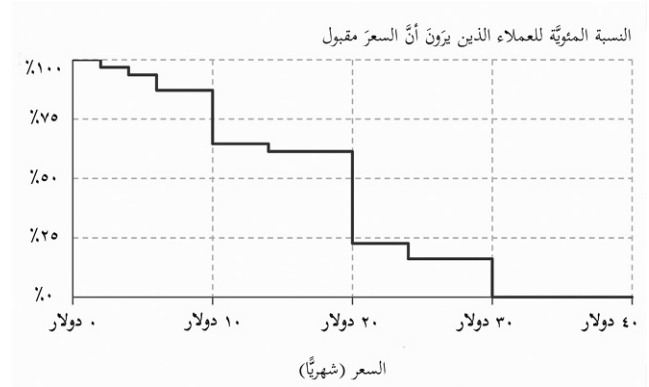
لكنّ المدير التنفيذي كان متشككًا، وسأل الفريق: "كيف تعرفون أنّ عملاءنا سيقدرون هذه الميزات بالتحديد؟ كيف

يمكنكم معرفة الميزات التي سيدفعون ثمنها، والميزات التي سيظنون أن وفي وسعهم الاستغناء عنها؟”.

أعقب ذلك صمتٌ مطبق. لم يستطع أحد الإجابة عن الأسئلة. كانت العملية كلها مدفوعةً بتفكيرٍ قائم على وجهة نظر الشركة، وعرف المدير التنفيذي ذلك. لذلك، دفع المدير التنفيذي الفريق إلى إثبات أن العملاء سيكونون على استعداد لدفع ثمن الخدمة- وسيعرفون قيمة كل ميزة من الميزات الخمس والعشرين- قبل خوض رحلة طويلة لتحويلها إلى منتج.

استغلَّ الفريق مئات من العملاء المحتملين للتحقق من المبلغ الذي كانوا على استعداد لدفعه. أولاً، شرحوا المفهوم والأداء الوظيفي للمنتج الذي كانوا يخططون لصنعه. ثم حاولوا فهم ما إذا كان العملاء قد رأوا أية قيمة في المفهوم. والأهم من ذلك، سألوا العملاء ما إذا كانوا على استعداد لدفع ثمن لمنتج كهذا. ووجدوا أن العملاء يُقدِّرون هذا المفهوم بحق، وأنهم كانوا على استعداد لدفع اشتراكٍ شهريٍّ يتراوح ما بين ١٠ دولارات و ٢٠ دولاراً، كما هو موضح في الشكل رقم ٤,١.

وأثبتت المحادثات أن للشركة منتجاً، كان العملاء على استعداد لدفع ثمنه. ولم يُعد مديرها يعملون بأملٍ ضئيل في النجاح. بعد ذلك، بحث فريق الابتكار في إطار مستوى أعمق لمعرفة الميزات التي كان العملاء على استعداد لدفع ثمنها. وقبل تلك المناقشة، كان الفريق يعتقد أن واحدة من أطف الميزات كانت تمكين المشتريين من معرفة ما إذا كان أحد أصدقائهم على موقع فيسبوك (Facebook) قد تعامل مع بائع منتج/خدمة من ضمن اهتماماتهم. واعتقد الفريق أن هذه الميزة ستكون ضرورية لبناء الثقة. وكانوا متحمسين لإدراجها، ووصفوها بأنها أهم ميزة. دون شك، سيكون المستهلكون على استعداد لدفع ثمن هذه الميزة والميزات الأخرى (٢٥ في المجمل)، أليس كذلك؟



الشكل ٤,١: توزيع استعداد العملاء للدفع

وعندما تحققت الشركة فعلياً من هذا مع العملاء، اتضح أن العملاء كانوا على استعداد فقط للدفع مقابل ١٠ ميزات من الميزات الخمس والعشرين. (هذه الميزات موضحة في الشكل ٤,٢). ومن بين هذه الميزات العشر، احتلت ميزة فيسبوك المرتبة السابعة في الاستعداد للدفع. لقد كانت ميزة فيسبوك عند العملاء من الكماليات، وليست ضرورة. فقد اعتاد العملاء أن يعتمدوا على المراجعات التي تأتي من أطرافٍ خارجية (هذا أمر شائع على المواقع الإلكترونية) حتى إنهم لم يهتموا كثيراً بأمر المراجعات التي تصل إليهم من أصدقائهم على فيسبوك.

طلب المدير التنفيذي من فريق البحث والتطوير التركيز على الميزات العشر التي يُقدِّرها العملاء. ماذا عن الخمس عشرة

مِيزة الأخرى؟ نسوا أمرها.

وبهذه الطريقة، سمح الحديث بشأن الاستعداد للدفع للشركة بتحديد أولوياتها. وبالأهمية نفسها، أظهر لهم الحديث الميزات التي لم يحتج إليها العملاء. وأعطى ترتيب الميزات العشر الأكثر طلبًا فريق البحث والتطوير والابتكار أوامر محددة، أي الميزات التي ينبغي تطويرها أولًا، وأيًا ثانيًا وأيًا ثالثًا، وما إلى ذلك. وباللغة العامية لتطوير البرمجيات، أعطى الفريق خريطة طريق للمنتج. والأهم من ذلك، نظرًا إلى تركيز الفريق على الميزات المهمة فحسب، صنعوا للعملاء تجربة منتج أفضل.

الميزات	
شحن برقي مجاني	████████████████████
التواصل الإلكتروني مع البائع بواسطة الدردشة	████████████████████
خدمة دعم عملاء على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع	████████████████████
الوصول المبكر إلى العروض الخاصة	████████████████████
ضمان السعر	████████████████████
مشاركة الأعضاء	████████████████████
إبراز تعامل الأصدقاء من فيسبوك مع الباعة	
إمكانية إجراء مكالمة بالفيديو مع البائع	████████████████████
تخفيض ١٠ دولارات على أول عملية شراء	████████████████████
مراسلة الأصدقاء	████████████████████

الشكل ٤.٢: الاستعداد للدفع ثمن الميزات

ساعد الحديث بشأن الاستعداد للدفع في منع الشركة من صنع عدد هائل من الميزات.

ولا تقوم معظم الشركات بهذا النوع من المهام عند تطوير منتج أو خدمة جديدين. حيث وجدت دراسة استقصائية أجريتها عام ٢٠١٤م على ١٦٠٠ شركة في أكثر من ٤٠ دولة (بما في ذلك مجموعة من الصناعات للأعمال ما بين الشركات والصناعات الاستهلاكية) أن ٨٠٪ تنتظر إلى ما قبل طرح المنتج في السوق لتحديد سعره. ومن بين هؤلاء في هذه النسبة (٨٠٪)، لم تُجرِ الغالبية محادثات الاستعداد للدفع بتاتاً. ومن جهة أولئك الذين يقومون بذلك، تُجرى المحادثات بعد صنع المنتج، ولكن يكون حينها قد فات الأوان.

وتعمل هذه الشركات كلها متمنية أن يكون العملاء على استعداد للدفع ثمن منتجاتها وخدماتها، لكنّها في الواقع لا تعرف ذلك يقيناً. ولا عجب أن الدراسة الاستقصائية أشارت أيضًا إلى أن ٧٢٪ من المنتجات الجديدة هي إخفاقات في حد ذاتها، ولا تحقق إيراداتها ولا أهداف أرباحها.

ومن ناحية أخرى، تُجرى الشركات الذكية المحادثة المتعلقة بالاستعداد للدفع باكراً، وتستخدم ذلك لتصميم المنتج، وتحديد مصيرها.

## المعلومات التي تحتاج إليها من هذه المحادثات المتعلقة بالتسعير المبكر

ومن هنا فإن إجراء مناقشات بشأن التسعير أمرٌ لا غنى عنه. لكن ما نوع المعلومات التي نحاول الكشف عنها؟  
أولاً، أنت تريد أن تفهمَ عمومًا استعدادَ عملائك لدفع ثمن منتج ما، أو نطاق السعر الذي يحسبونه معقولاً (إذا كانوا في الواقع- سيدفعون ثمن أي شيءٍ مهما كان). ثم عليك أن تسأل نفسك ما إذا كان نطاق السعر هذا سيعملُ لمصلحة شركتك أم لا. قد لا يحدث ذلك إذا لم تتمكن من تقديم منتج مقبول في السوق بسعرٍ يحقق لك ربحًا.

ثانيًا، عليك أن تفهمَ مقدارَ القيمة التي يضعها العملاء على كلِّ ميزة، ومقدار المبلغ الذي سيكونون على استعداد لدفعه مقابل هذه القيمة. وفي هذه الخطوة، يمكنك البحث بصورةٍ أعمق لفهم أكثر مميزات يُقدِّرها العملاء بالضبط، ومن ثمَّ سيكونون أكثر استعدادًا لدفع ثمنها. ستساعدك هذه الخطوة على إنشاء خريطة طريق لمنتجاتك- ما المميزات التي يجب تطويرها أولاً، والمميزات التي يجب تطويرها ثانيًا، وهكذا. وعلاوة على ذلك، ستدفع فريقك إلى التركيز على المميزات التي تجلب أكبر قدرٍ من اهتمام العملاء، وتساعد على تجنُّب إدراج عددٍ هائلٍ من المميزات.

اكتشفت إحدى شركات الإنترنت ذلك بالطريقة الصعبة، بعد أن طرحت منتجًا جديدًا في السوق. حيث تستضيف الشركة المواقع الإلكترونية، وتسجل نطاقات الإنترنت للشركات الصغيرة. أطلقت منتجًا جديدًا، ولم تحصل على إيرادات كافية مدَّة عام تقريبًا. وفحصنا المنتج وشخصناه بأنَّ فيه عددًا هائلًا من المميزات؛ إذ يتضمَّن ٢٧ ميزة، الكثير منها ما كانت الشركات الصغرى لتهتمَّ به. أخبرناهم بتقليص مميزات المنتجات إلى ثماني مميزات، ثمَّ زيادة السعر. وفاق الأمر أقصى طموحات الشركة، حيث تعزَّز معدل تحويل المبيعات ومعدل الإيرادات بأكثر من ٢٥٪.

هذا يبدو منافيًا للمنطق: كيف زاد الطلب كلما قلَّت المميزات؟ لكنَّ ذلك كان صحيحًا في هذه الحالة. أدَّى تكديس الكثير والكثير من المميزات في منتج إلى القضاء على الطلب، بإخفاء المميزات ذات الأهمية الحقيقية. لقد ابتكرت الشركة شيئًا ظنَّ عملاء كثيرون أنه مبالغ فيه، ومن ثمَّ قلَّ بصورةٍ فعليَّة من استعدادهم للدفع. واليوم، تتمنى الشركة لو أنَّها عرفت ذلك قبل إطلاقها له ومشاهدة إيرادات عام كامل تتلاشى.

نرى هذا السيناريو مرارًا وتكرارًا: تخمن شركة ما الذي سيُقدِّره العملاء في منتجها، وما يمكن أن يدفعوا ثمنه. لا تكتفِ بالتمني؛ اكتشف بنفسك! فقد كان بإمكان أمازون اكتشاف ما إذا كان العملاء يُقدِّرون الميزات ثلاثية الأبعاد في هاتف فاير فون. تحقق من قيمة الميزة والاستعداد للدفع، وستصنع منتجات أكثر نجاحًا.

## أفكارٌ ثاقبة ونصائحٌ وجيِّل

الآن، ينبغي أن تدرك سبب ضرورة مناقشة مفهوم منتجك الجديد مع العملاء، والسؤال عمَّا سيدفعونه مقابل الحصول عليه، في مرحلة باكرة من عمليَّة التطوير التي تُجربها. ولكن إذا كنت مثل معظم عملائنا، فأنت قلِّقٌ قليلًا بشأن مناقشة الأسعار مع العملاء قبل أن يكون لديك منتج. كيف يمكن أن يفعل المرء ذلك؟  
أبسط طريقة هي طرح أسئلةٍ مباشرةٍ حول قيمة منتجك وميزاته. مثلًا:

- “في رأيك، ما السعر الذي يُعدُّ مقبولًا؟”
- “في رأيك ما السعر الذي يُعدُّ باهظًا؟”
- “في رأيك ما السعر الذي يُعدُّ فلكيًّا؟”
- “هل أنت على استعداد لشراء هذا المنتج مقابل «س» دولار؟”

ثمّ إتبع كلّ سؤالٍ بالسؤال الأقوى:

“لماذا؟”

ما سيقوله عملاؤك لك سيستحقُّ وزنه ذهبًا.

يُعدُّ طرْح الأسئلة المباشرة أمرًا مفيدًا جدًّا للوصول إلى مبلغٍ تقريبيٍّ بصورةٍ سريعة.

والأهمُّ من ذلك، يوفرُّ طرْح الأسئلة طريقةً سريعةً لمعرفة ما إذا كان العملاء يُقدِّرون منتجك، وما إذا كانوا سيُدفعون ثمنه قبل أن تنفق الكثير من المال عليه.

وتشمل الأساليب الأكثر تطوُّرًا للتوصُّل إلى سعر، محاكاة سيناريوهات شراء، تطلب فيها إلى العملاء تحديد خيارٍ ما. مثلاً، يمكنك عرض قائمة منتجات بنقاطٍ سعريةٍ وتوليفةٍ مميّزاتٍ مختلفة، ثمّ تسأل عن المنتجات التي سيختارونها (بما في ذلك عدم تحديد أيّ خيار). وأسأل مجددًا “لماذا؟”، ثمّ غيّر السيناريو (غيّر توليفة المميّزات والأسعار، مثلاً) واطلب إليهم الاختيار مجددًا.

وبهذه التقنية، يمكنك الاستفادة من النماذج والقواعد الذهبية التي يستخدمها الناس للاختيار. وسيمكّنك ذلك من فهم الجوانب التي تقدّم أكبر قيمةٍ في منتجك والمبلغ الذي سيدفعه الناس مقابلها.

في الشكل ٤,٣، نوضّح بالتفصيل الوسائل الخمس التي وجدنا أنّها الأكثر إفادة، والتي يتعيّن عليك استخدامها عندما تُجري محادثات مع عملائك المحتملين. وعادة ما تأخذ محادثاتك صورةً من ثلاث صور: محادثات فردية، أو مجموعات نقاش مركّز، أو دراسات استقصائية كمّية واسعة النطاق.

لقد أجرينا آلافًا من مثل هذه المحادثات لعملائنا على مدار الأعوام الثلاثين الماضية. وفي ما يلي أهمُّ ١٠ أفكارٍ ثاقبةٍ تعلّمناها منها:

1. لا تنسَ الاستفادة من التميّز الداخلي: قبل أن تتحدّث إلى العملاء، كوّن مجموعةً من الخبراء في مختلف الوظائف الداخلية (الإنتاج والمبيعات والتسويق والتمويل والهندسة)، وأقم ورشة عمل للاستفادة من أحكام الخبراء. ومن المهمّ أن تُجرّب على هذه المجموعة أنواع الأسئلة التي ستطرحها على العملاء. سيكون هذا أيضًا أشبه باختبار تجريبيٍّ قبل أن تُجربه على العملاء. أرسل الأسئلة قبل الاجتماع، واطلب إلى المشاركين إحضار الإجابات (للتجنّب أن يصدر في الغرفة سلوكٌ تنتج عنه إجابات متحيّزة). ثمّ أجر مناقشةً موضوعيةً حول سبب إجابة الناس بتلك الطريقة.

2. صنّف نقاشاتك مع العملاء على أنّها “حديث حول القيمة”. لا تصنّف الحديث على أنّه بشأن “التسعير” أو “الاستعداد للدفع”. بدل ذلك، صغ الحديث على أنّه “رغبة في التحدّث حول أحدث أفكار الابتكار، والكيفية التي يمكن بها الاستمرار في إضافة قيمة إليك”. وهذا التصنيف ضروريٌّ لتوجيه العملاء إلى العقلية الصحيحة. ابدأ بسؤال العملاء عن متاعبهم، واستعرض مميّزات منتجك، والقيمة التي ستمنحها. اطرح أسئلةً مثل “هل تمثّل هذه المنتجات/الميّزات قيمةً لك؟” ثمّ اسأل عن السبب. ثمّ غيّر النمط بغتةً، واطرح أسئلةً مثل: “كم المبلغ الذي تحسبه مقبولاً؟” يُعدُّ الانتقال من القيمة إلى السعر انتقالًا أسهلّ في تحديد استعداد العملاء للدفع. فإذا كان منتجك جديدًا كليًّا، ولا يمكنك التعبير عن قيمته للعملاء، فلن يتمكنوا من الردّ بصورةٍ مناسبة على أسئلة الاستعداد للدفع التي تطرحها. ومن ثمّ، تحتاج إلى التركيز على التحدّث بشأن القيمة مع العملاء قبل أن تسألهم عن السعر.

الطريقة	الوصف	متى يُستخدم
١. الأسئلة	اسأل أولًا: “ما السعر الذي تعتقد أنّه مقبول؟” ثمّ	هذه أسهل طريقة لمعرفة ما إذا كان هناك استعدادٌ للدفع مقابل ابتكار

<p>المباشرة عن الاستعداد للدفع</p>	<p>اسأل: "ما السعر الذي تعتقد أنه باهظ؟"، وأخيراً: "ما السعر الذي تعتقد أنه فلكي؟"</p>	<p>منتجك، أم لا. وتكون هذه الطريقة مُجديّة في المراحل الأولى من الابتكار. فسؤال عددٍ كافٍ من الناس عن استعدادهم للدفع، يساعد في تشكيل نطاق لما ستكون السوق على استعداد لدفعه عمومًا. وعلاوةً على ذلك، سرعان ما سيُتضح لك ما إذا كنتَ خارج المسار تمامًا (لا سيّما عندما تكون رغبةً السوق في الدفع أقلّ بكثير ممّا كنتَ تتوقّع).</p> <p>إضافة: يمكنك أيضًا إجراء استطلاع رأيٍ واسع النطاق بواسطة هذا السؤال، وإعداد مخطّطٍ بيانيٍّ مماثل للمُخطّط البيانيّ الوارد في الشكل ٤،١ المذكور سابقًا في هذا الفصل. ولتري إن كانت لديك نقاط التقاء.</p>
<p>الطريقة</p>	<p><b>الوصف</b></p> <p>وضّح مفهوم المنتج الجديد، واشرح قيمته وفوائده، وحدد سعرًا له، ثم اسأل: "على مقياس من ١ إلى ٥، حيث ١ يعني لن أشتري هذا المنتج، و٥ بالتأكيد سأشتري هذا المنتج، كيف تُقيم هذا المنتج؟" إذا كانت الإجابة ٤ أو ٥، فتوقّف. وإذا كانت الإجابة أقلّ من الرقم ٣ أو تساويه، فيمكنك خفض السعر، ثمّ اطرح السؤال مجددًا. واطرح السؤال مرّات عدّة، وانظر ما إذا كان الناس سيزيدون تقييمهم (في هذه الحالة، بخفض السعر، يصبح منتجك أكثر جاذبيّة) أم لا (في هذه الحالة، تكون لديك مشكلة في المنتج/الابتكار، وتعديل السعر قد لا يساعد).</p>	<p><b>متى يُستخدم</b></p> <p>هذه أسهل طريقة لمعرفة ما إذا كان شخصٌ ما سيشتري منتجك بالفعل متى صار متاحًا. وعادةً، وفُقّ معاييرنا، إذا قال شخصٌ ما ٥، فإنّ احتماليّة شرائه تبلغ ٥٠٪ تقريبًا. وإذا قال ٤، فإنّ الاحتماليّة تنخفض إلى ١٠-٢٠٪. ورغم أنّ هذا يختلف باختلاف الصناعة، فإنّ في وسعك جعل هذا قاعدةً عامّة. وإذا طرحت هذا السؤال في مجموعةٍ أكبر، يمكنك أن تقيس -بسرعة- عدد الوحدات التي قد تباعها فعليًا. ومن شأن هذا أن يوفّر لك مؤشرًا معقولًا لإمكانات السوق لديك قبل صنع المنتج.</p>
<p>الطريقة</p>	<p><b>الوصف</b></p> <p>ابدأ بمجموعة محدودة من الميّزات (١٠ مثلاً). ثمّ أنشئ مجموعة فرعيّة من هذه الميّزات (ستُ ميزات مثلاً، واطلب إلى العملاء تحديد أكثر ميّزة يرونها قيّمةً، وأقلّ ميّزة كذلك. ثمّ اعرض لهم مجموعة فرعيّة أخرى من مجموعة الميّزات نفسها، وكرّر السؤال. كرّر هذه العمليّة مرّات عدّة (عادةً ٥ إلى ٧ مجموعات) حتّى تستنفد توليفاتك. وتسمّى هذه التقنيّة أيضًا التباين الأقصى (MaxDiff).</p>	<p><b>متى يُستخدم</b></p> <p>هذه الطريقة هي أسرع طريقة لتحديد الأولويّات النسبيّة للميّزات، وتحديد الميّزات الرائدة (الأكثر قيمةً)، والميّزات التي تعدّ إدراجًا زائدًا للميّزات، كما تُحدّد الميّزات القاتلة (الأقلّ قيمةً). وهناك مزيد من المعلومات عن كلّ نوع من هذه الميّزات في الفصل السادس. تُجبر هذه الطريقة الناس على إجراء مفاضلات، والإشارة إلى الميّزات التي يرونها قيّمةً، والتي لا يرونها كذلك. والسُرّ في هذه الطريقة هو أنّه لدى تقديم مجموعة من الميّزات، يمكن أن يُحدّد الناس الأطراف بسهولة (الأكثر والأقل). لكنّ الناس يُعانون في تحديد ما بينهما. ومن ثمّ، بتغيير المجموعة الفرعيّة وطرح أسئلة الأكثر فالأقل بصورة متكرّرة، فإنّك تُجبر الناس على إجراء المفاضلات المناسبة. ويساعد هذا على تحديد الأولويّات النسبيّة لكلّ مجموعة ميّزات.</p>
<p>الطريقة</p>	<p><b>الوصف</b></p> <p>قبل استخدام هذه الطريقة، تحتاج إلى فكرة تقريبيّة عن استعداد عملائك للدفع، وإلى أيّ مدى يُقدّرون كلّ ميّزة (باستخدام الأساليب الثلاثة السابقة). بعدها، امنح العملاء قائمةً بميّزاتك، واطلب إليهم صنع "منتجهم المثاليّ" باختيار أكثر الميّزات التي يرونها قيّمةً. وتكمن المفاضلة في أنّهم عندما يضيفون المزيد</p>	<p><b>متى يُستخدم</b></p> <p>استخدم هذه الطريقة لتحديد الشكل الذي يمكن أن تبدو عليه الحُرْم المثاليّة لكلّ عميل (في ما يتعلّق بتوليفة الميّزة والسعر).</p> <p>إضافة: يمكنك أيضًا إجراء اختبار لتحديد القطاعات والحُرْم/التجميعات. لا سيّما إن كانت لديك شرائح كبيرة من العملاء، بدرجات متفاوتة من الميّزات في منتجهم المثاليّ، فينبغي لك تجنّب</p>

<p>نهج حل واحد يناسب الجميع، وقسم قاعدة عملائك إلى شرائح. وعلى الأقل، ما دمت تعرف عدد الميزات التي أضيفت لصنع أحد المنتجات المثلثة، يمكنك استخدام هذه المعلومات لتجنب صنع منتج بعدد هائل من الميزات.</p>	<p>من الميزات، ينبغي أن يزيد السعر الإجمالي أيضًا. فحاول أن ترى أين يتوقفون (بناءً على توقعاتهم بشأن السعر والقيمة).</p>	
<p><b>متى يُستخدم</b></p>	<p><b>الوصف</b></p>	<p><b>الطريقة</b></p>
<p>تكون هذه الطريقة مفيدة إن كان تقدير الاستعداد للدفع ثمن المنتج وميزاته يحتاج لأن يكون أكثر دقة. وهناك شرط أساسي لاستخدام هذه الطريقة: حدد مجموعة جيدة من الميزات، على أن يكون لديك فهم تقريبي جيد للاستعداد للدفع. (جرّب بعض الطرق الأخرى المذكورة آنفًا قبل هذه الطريقة). وبناءً على النتيجة، يمكنك إنشاء نموذج قائم على السوق لتقدير احتمالية الشراء لآية توليفة ميزات وأسعار خاصة بمنتجك. وتكون هذه الطريقة مفيدة جدًا لإنجاز صياغة لسيناريو متقدم.</p>	<p>هذه هي الطريقة الأكثر تقدمًا في القائمة. (يطلق عليها أحيانًا اسم التحليل الموحد [Conjoint Analysis]). حيث تُقدّم للعملاء منتجًا يتضمّن مجموعة ميزات وسعرًا محددًا، ثمّ تسأل ما إذا كانوا سيشترونه. وبعدها، غيّر مجموعة الميزات والسعر، واطرح السؤال مرّةً أخرى. عادةً، تعرض ما بين ٥ و ٨ توليفات من هذا القبيل، وترى الكيفية التي يتفاعل بها الناس. هذه الطريقة هي الأقرب إلى الوضع الحقيقي للمبيعات. وما إن غيّر الميزات والسعر بصورة منهجية، حتّى يكون في وسعك تقدير قيمة الميزات والاستعداد للدفع مقابل كلّ ميزة.</p>	<p>٥. محاكاة عمليات الشراء</p>

3. تنتج الأفكار الثمينة عن أبسط الأسئلة: غالبًا ما تُسفر الأسئلة المباشرة عن أفكارٍ ثاقبةٍ مهمّة. وعادةً ما نجد عملاءً سيدفعون السعر المقبول (انظر الشكل ٤,٣) ويحبّون المنتج. وقد يدفعون الثمن الباهظ، لكنهم لن يكونوا سعداءً بذلك. ومن المحتمل أن تتركهم في وضعٍ محايد: لا يكرهون منتجك ولا يحبّونه.
4. اجعل ٢٥٪ من أسئلتك عن "السبب": رُغم أن السؤال عن "السبب" بسيط كما يبدو، فإنّه يُعدّ السؤال الأقوى. وإذا قال شخصٌ ما "سأدفع ٢٠ دولارًا"، أسأله "لماذا تقول ذلك؟". وإذا قال أحدهم: "أنا لا أرى قيمةً في ميزةٍ معيّنة، ولن أدفع ثمنها"، أسأله: "ما سبب ذلك؟ وما الذي يفتقر إليه المنتج ليكون أكثر قيمة؟" فقد تحصل على نصائحٍ تُضفي على منتجك تحسینًا كبيرًا. ويساعد السؤال عن السبب أيضًا على إنشاء ثقافة متعطّشةٍ إلى المعلومات.
5. احرص على التنوع: لا تعمل دائمًا وفقًا لسيناريو ثابت. فأحيانًا، قد يؤدي السماح بمحادثة أن تمضي دون ترتيبٍ معيّن- لا سيّما للابتكارات المتطوّرة- إلى مزيدٍ من النتائج المتبصّرة. إذا كنتَ متمسكًا دائمًا بسيناريو ثابت، فقد لا تتعلّم سوى ما تعرفه (أو تعتقد أنّك تعرفه).
6. كُن شريكًا في العمل: لا تترك فريق الإنتاج لديك يستأثر بمحادثات الاستعداد للدفع؛ فهذه معلومات مهمّة. اجعل الأشخاص المحوريين لديك (من أقسام الإنتاج والمبيعات والتسويق) يجلسون في الاجتماعات والمقابلات لإحدى مجموعات النقاش المرکز لسماع آراء عملائك. وكلّما كان لديك فريقٌ متعدّد التخصصات، كانت فرصتك أفضل في تحويل الابتكار إلى أموال (هناك مزيد من المعلومات في الفصل الرابع عشر).
7. تجنّب "فتح المتوسط": عندما تُحلّل الإجابات عن أسئلة الاستعداد للدفع التي طرحتها، انظر إلى التوزيع، وليس فقط إلى متوسط الإجابات؛ فمتوسط الإجابات قد يكون مُضللًا. مثلًا، لنفترض أن لديك مجموعتين من العملاء، إحدهما على استعداد لدفع ٢٠ دولارًا، والأخرى مستعدة لدفع ١٠٠ دولار. إذا حسبت متوسط السعر الذي سيدفعونه، فسيكون ٦٠ دولارًا. لكن من شأن هذا أن يجعلك لا تجني أكبر قدرٍ ممكنٍ من الفئة المرتفعة (المجموعة المئة دولار)، ويجعل منتجك بعيدًا عن متناول الفئة المنخفضة (مجموعة العشرون دولارًا). قد تكون أفضل حالًا لو صنعت المنتج ليُباع بسعر ١٠٠ دولار أو- أفضل من ذلك حتّى- أن تعمل إصدارين: الأوّل بعشرين



دولارًا (بمميزات أو موادَّ مختلفة)، والآخر بمئة دولار. وفي كلتا الحالتين، يجب أن ننظر إلى التوزيع بغية الوصول إلى الرؤية الصحيحة، وليس فقط إلى المتوسطات.

8. لا تعتمد فقط على الأرقام الكميّة: يمثّل هذا أهميّة خاصّة إذا كنتَ تصنعُ منتجًا مبتكرًا بحقّ. فأنت تحتاجُ إلى إجراء مناقشات نوعيّة (فردية أو في مجموعة نقاش مركز) قبل إجراء دراسة كميّة. والتحدّث إلى العملاء من الناحية النوعيّة، سيُمكنك أولًا من إجراء دراسة استقصائية كميّة أقوى، ويُقدّم إليك مراجعةً معقولة.

9. كُنْ دقيقًا في لغتك: السؤالان: "هل ستشتري هذا؟" و"هل ستشتري هذا بسعر ٢٠ دولار؟" يختلفان كلّ الاختلاف بعضهما عن بعض. احرص أن يجيب العملاء عن أسئلتك الصريحة والضمنيّة.

10

. تؤدّي المدخلات الخاطئة إلى استنتاجات خاطئة: عندما تستخدم الأساليب المتقدّمة المذكورة في الشكل ٤،٣، حافظ على بساطة تصميم أسئلتك. استخدم معرفتك التجارية وفطنتك لعزل أهمّ المتغيّرات للاختبار. تتعامل شركات عدّة مع هذا كأنه تمرين لبحوث السوق فقط. لكنّ هذا يؤدّي إلى طرح أسئلة عدّة أو إلى تعقيد الأمر. عندما يرتبك العملاء، سيُعطونك إجاباتٍ غير متّسقة ومتنافرة.

ويفضل الأساليب الخمسة لإجراء أهمّ محادثات الاستعداد للدفع مع العملاء، وهذه النصائح العشر لاستخدام هذه الأساليب، صرّت الآن جاهزًا لبدء اختبار مدى صلاحية منتجك للسوق.

### ملخص

يتمثّل الجانب الأهمّ في الانتقال إلى عمليّة ابتكارٍ قائمة على "تصميم المنتج بناءً على السعر" في معرفة ما إذا كان العملاء يُقدّرون ابتكارك وسيدفعون ثمنه في أقرب وقتٍ ممكن. ما عليك سوى تحديد مدى استعداد العملاء للدفع، بسؤالهم فعليًا، وليس بتخيّل ما سيقولونه.

وهناك جانبان مهمّان من المعلومات في هذه المرحلة: استعداد العملاء عمومًا للدفع مقابل منتج ما (النطاق السعريّ الذي يفكرون فيه) واستعدادهم للدفع مقابل كلّ ميزة (كي تحدّد الميّزات الأهمّ، وتلك غير المهمّة بناتًا).

ستساعدك خمسة أنواع من الأسئلة البحثيّة على الحصول على هذه الإجابات: الأسئلة المباشرة، واحتماليّة الشراء، والأكثر فالأقلّ، واصنع منتجك بنفسك، ومحاكاة عمليّات الشراء. ومن أفضل أساليب إجراء هذه المناقشات هو تصنيفها على أنّها "محادثات بشأن القيمة" (لا مناقشات بشأن التسعير)، وتوقّع تبصّرات أساسيّة مستمدّة من أبسط الأسئلة، والمزج المنظم لأسئلة غير منظّمة، وعدم الاعتماد فقط على البيانات الكميّة.

### أسئلة المدير التنفيذي

1. هل أجرى فريق تطوير منتجنا مناقشاتٍ جادّة بشأن التسعير مع العملاء في المراحل الأولى من عمليّة تطوير المنتج الجديد؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟
2. ما البيانات التي تُظهر وجود سوقٍ مناسبة يمكنها دفعُ ثمن منتجنا الجديد، وستدفع ثمنه بالفعل؟
3. هل نعرف مدى استعداد سوقنا للدفع مقابل مفهوم منتجنا؟ هل نعرف النطاق السعريّ الذي يحسبه السوق مقبولًا؟ ما السعر الذي يُعدُّ باهظًا؟ كيف عرفنا ذلك؟
4. هل نعرف الميّزات التي يُقدّرها العملاء حقًا، وهم على استعدادٍ لدفع ثمنها، والميّزات التي لا يُقدّرونها، ولن

يقدرّوها؟ وهل قَضِينا على الميِّزات أو أضفنا إليها استنادًا إلى هذه البيانات؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟  
5. ما الميِّزات الخاصّة بمنتجنا مقارنةً بميِّزات المنافسين؟ إلى أيّ مدّى يفضّل العملاء ميِّزاتنا على ميِّزات المنافسين؟







## الفصل الخامس

### لا تفرض حلًا يناسب الجميع

شئت أو أبيت، عملاؤك مختلفون

في الفصل السابق، ناقشنا سبب الحاجة إلى التحدث في وقت باكر بشأن القيمة والاستعداد للدفع. لكن ليس لدى كل عملائك الاستعداد ذاته للدفع. ولم نعثر على سوقٍ واحدةٍ تكون فيها حاجات العملاء متشابهة. غير أن الشركات تصمم -مرارًا وتكرارًا- المنتجات للعميل "المتوسط".

يقول الواقع إنَّ عملاءك مختلفون، شئت أو أبيت. فليدهم حاجاتٌ شديدة الاختلاف، وتباينٌ قدرتهم على الدفع، ويختلفون بحسب مدى تقديرهم للمزايا الأساسية لمنتجاتك. الطريقة الوحيدة للتعامل مع هذا التباين هي تبني تقسيم العملاء إلى شرائح.

تقسيم العملاء إلى شرائح هو أكثر ما يجري التحدث بشأنه، وفي الوقت نفسه هو أكثر مفهومٍ يُساء استخدامه في تصميم المنتج. لماذا؟ هناك لعبة تخمينٍ تساعد على الشرح.

لنبداً اللعبة. خمن هوية هذا الشخص: رجلٌ إنكليزيٌّ شهير، ثري، في أواخر عقده السابع من العمر، متزوج ولديه طفلان، ويعيش في قلعة. أنت تعرف غالباً عمَّن يدور الكلام. أليس كذلك؟ أعتقد أن نسبةً كبيرةً خمنت أنه الأمير تشارلز (Prince Charles). في حين أن هذا صحيح تمامًا، فإنَّ هذا الوصف ينطبق أيضًا على أوزي أوزبورن (Ozzy Osbourne). إنه شخصٌ سيرفه كثيرون من عشاق موسيقا الروك من مواليد منتصف القرن العشرين، حيث اشتهر مطلع السبعينيات، وكان المغني الأول لموسيقا الهيثي ميتال (Heavy Metal) بلاك سابت (Black Sabbath)، وسيرفه أطفالهم بوصفه نجم برنامج تلفزيون الواقع ذا أوسبورنز (The Osbournes) الذي ذاع صيته مطلع الألفية الثالثة. ومع أن شخصيتي الأمير تشارلز وأوزي متشابهتان عند العملاء بناءً على خصائص معينة، فإنَّ حاجاتهما وتفضيلاتهما مختلفةٌ دون شك.

وسنخمن أن هذين الرجلين لا يرتديان ملابسٍ مماثلة، ولا يقودان السيارة نفسها. وربما يختلف أيضًا ذوقهما الموسيقي. لكن لو كنت قد جعلت تقسيم تصميم منتجك معتمدًا على المتغيرات الديموغرافية-العمر والنوع الاجتماعي (الجندر) والجنسية والحالة الاجتماعية وما إلى ذلك- لوضعت الأمير تشارلز وأوزي في القطاع نفسه. ونتيجة لذلك، تكون قد صممت منتجاتٍ مطابقةً لهما. تخيل ذلك!

تخبرنا معظم الشركات أن لديها استراتيجيةً لتقسيم السوق. لكنَّها لا تُستخدم كثيرًا لتوجيه تطوير المنتج. وإذا فعلت ذلك، فإنه يكون تقسيمًا خاطئًا عمومًا. فإنَّ هناك الكثير من خصائص التقسيم التي قد تكون مفيدةً لتخصيص رسائل المبيعات والتسويق، مثل الشخصية والسلوك والتصرفات والعوامل الديموغرافية، وغير ذلك الكثير. لكن عندما يتعلق الأمر بالابتكار، هناك طريقةٌ صحيحةٌ واحدةٌ للتقسيم: بحسب حاجات العملاء، وما يحسبونه ذا قيمة، واستعدادهم للدفع مقابل منتج أو خدمة توفّر هذه القيمة.

ينتهي المطافُ بالشركات التي تفشل في تحقيق هذه الدراية إلى وضع الأمير تشارلز وأوزي أوزبورن في القطاع نفسه. والشركات التي تعمل بالطريقة الصحيحة، تصنع منتجاتٍ يكون العملاء على استعداد لدفع ثمنها.

## قصة تقسيم خاص بإحدى شركات صناعة الورق

أتبعت إحدى شركات صناعة الورق هذا النهج في تطوير عرض جديد (منتج مع خدمات إضافية) لعملائها في أميركا الشمالية. حيث تعمل الشركة على صنع مواد التعبئة والتغليف، وهي واحدة من شركات عدة مثل هذه في السوق، وبعضها متاجر صغيرة، وبعضها الآخر شركات عالمية ضخمة.

تاريخياً، كانت شركة صناعة الورق تُقسّم شرائحها بناءً على حجم العملاء- صغار ومتوسّطون وكبار. لكنّ وظائف عدة، بما في ذلك المبيعات وخدمة العملاء، أشارت إلى أنّ هذا التقسيم لم يكن قابلاً للتنفيذ. مثلاً، يحتاج بعض العملاء الكبار إلى الميزات الأساسية فقط، لذلك كانوا على استعداد لدفع مبلغ أقلّ، في حين يحتاج الآخرون إلى عروض ذات ميزات كاملة. وما يزيد الطين بلّة، أنّ كثيراً من العملاء الصغار والمتوسّطين يُقدّرون ميزات مثل خدمات الدعم التي لم تُعرض سوى على كبار العملاء. وفوق ذلك، اشتكى الكثير من العملاء بجميع أحجامهم من أنّ التسليم كان بطيئاً، وكان مطلوباً أن يُنفذ التسليم "في الوقت المحدد". والعملاء الآخرون، أولئك الذين يملكون مستودعات ضخمة يمكنهم أن يخزنوا فيه الكثير من الورق، لم يهتموا بالتسليم في الوقت المحدد، فيمكنهم أن يستخدموا من المخزون لديهم.

لذلك، عند التفكير في كيفية تصميم منتجها الجديد وعروضها الخدمية، أدركت شركة صناعة الورق أنّها على وشك الفشل، إذا استمرت في التقسيم وفقاً للحالة الراهنة.

أي أنّ شركة صناعة الورق عادت إلى رشدها. لقد كانت تحتاج إلى تحديد الشرائح الصحيحة. فأجرت الشركة دراسات استقصائية على ٢٠٠ عميل تقريباً. (استخدمت الشركة الطرق التي أوردناها في الشكل ٤,٣ في الفصل الرابع، بما في ذلك طريقة الأقلّ فالأكثر، ومحاكاة عمليات الشراء/التحليل الموحد). وكان الهدف الأسمى من الاستقصاء الإجابة عن سؤالين: ما الميزات والخدمات الأهمّ حقاً للعملاء؟ وما الذي كانوا على استعداد ليدفعوا ثمنه؟

يمكنك أن ترى نتائج هذا البحث في الشكل ٥,١.

وقد أظهر البحث أنّه في المتوسّط- من وجهة نظر العملاء- كان السعر هو الجانب الأهمّ في عروض شركة صناعة الورق.

الشكل ٥,١: تقسيم جديد لإحدى شركات صناعة الورق

وكان الدعم الفنيّ هو العامل الأقلّ أهميّة. ومع ذلك، دُهِشَت الشركة عندما علمت أنّ العملاء يُقدّرون برامج الخدمة التي زادت من فاعليّة عملياتهم، حتّى إنّهم كانوا على استعداد لدفع ثمن هذه الميزة. أصيبت الشركة بصدمة؛ فقبل إجراء البحث، رأت هذه الميزة أنّها مركز تكلفة، وليست مصدراً محتملاً للإيرادات.

لكنّ أكثر ما لفت الأنظار في البحث كان شيئاً مختلفاً: كانت هناك اختلافات كبيرة في ما يتعلّق بما كان محلّ تقدير ما بين مجموعات العملاء. يمكن تقسيم عملاء موادّ التغليف التي تنتجها الشركة بأربع طرق بالغة الاختلاف، لكلّ منها حاجات واضحة، واستعداداً للدفع مقابل ميزات تلبي تلك الحاجات:

1. شريحة "نريد السعر فقط". يهتم هؤلاء العملاء- بصورة أساسية- بالحصول على سعرٍ منخفض. ولم يكن الدعم الفنيّ وشروط التسليم مهمّة لديهم، ولم يكونوا مستعدين لدفع مبلغ إضافيّ مقابل تلك الخدمات الإضافية. وفي ما يتعلّق بجودة المنتج، ما دام المنتج يلبي الحدّ الأدنى من متطلباتهم، فكانوا على ما يرام.
2. شريحة "نريده الآن". كانت هذه المجموعة مهتمّة اهتماماً بالغاً بالتسليم السريع. ونظراً إلى أنّ عملاءها يحتاجون- في كثير من الأحيان- عبوات تغليف على جناح السرعة، كان هذا القطاع يعتمد على الموردّين الذين يستطيعون الاستجابة بسرعة، ومن ثمّ كانوا على استعداد للدفع مقابل التسليم السريع.

3. شريحة "نريد المنتج فقط". يفضل هذا القطاع أداء المنتج وجودته على المميزات الأخرى كلها. وكانت الخدمة والتسليم والسرعة أقل أهمية.

4. شريحة "نريد الأفضل". كانت هذه المجموعة الأقل حساسيةً من جهة السعر، وركزت على الجودة ومميزات الخدمة. وكانت تتمتع باستعداد عالٍ للدفع؛ لأن عملاءها طلبوا جودةً عاليةً بأنفسهم. والأكثر من ذلك، كانت الموثوقية والتسليم في الموعد المحدد أهم من السعر.

ويوضح هذا مدى عدم أهمية المتوسطات في تقسيم شرائح العملاء، وتضليل تلك المتوسطات. كان فريق المبيعات على حق: تقسيم العملاء ببساطة بحسب حجمهم، لم يُلْقِ الضوء على ما كانوا يحتاجون إليه حقًا من شركة صناعة الورق، والمبلغ الذي سيدفعونه لتلبية تلك الحاجات. وقبل أن تقسم الشركة سوقها بهذه الطريقة، لم تفهم ما يحتاج إليه العملاء بحق، وما سيدفعونه لتلبية هذه الحاجات. وقبّل البحث الافتراضات السابقة رأسًا على عقب. في الواقع، كان لكل شريحة من الشرائح الأربع الجديدة مزيّجًا من أحجام العملاء. كان فريق المبيعات على حق: تقسيم العملاء ببساطة بحسب حجمهم لم يُلْقِ ضوءًا حقيقيًا على ما يحتاجون إليه حقًا من شركة صناعة الورق.

وبهذه الطريقة الجديدة لتقسيم قاعدة العملاء، قام فريق تطوير المنتجات بعمله كما ينبغي. لقد رأوا إمكانات جديدة - مع كل من المنتج والخدمات - لتلبية حاجات القطاعات الأربعة الجديدة. وطوّروا حلولًا - منتجات مع خدمات إضافية - لكل شريحة. وعند إنشاء قائمة منتجات وخدمات لكل قطاع، كان مطوّرو المنتجات يتمتّعون بفكرة جيّدة عن المبلغ الذي يمكنهم الحصول عليه مقابلها. وعرفوا المبلغ الذي يمكن أن يدفعه المستهلكون. وستناول هذا بمزيد من التفصيل في الفصل السادس.

## المآزق النمطية للتقسيم

استخدمت شركة صناعة الورق التقسيم لتعزيز الطريقة التي صمّمت بها المنتجات الجديدة بناءً على الحاجات والقيمة وبيانات الاستعداد للدفع. هل هذا ما تفعله؟ ربّما لا. تقوم معظم الشركات بعمليات التقسيم، ولكن الكثير منها غير فعّال بسبب المآزق الثلاثة الآتية:

### 1. تقسيم بعد فوات الأوان.

تنتهج شركات عدّة نهج حلّ واحد يناسب الجميع في تطوير المنتج، ولا تستخدم التقسيم إلا لتحديد رسائلها للتسويق والمبيعات. لكن إذا لم تُصمّم عروضًا تناسب حاجات كل شريحة، فإنّها تخاطر بصنع منتجات لا تثير اهتمام أيّة شريحة. مثلًا، إذا كانت لديك شريحتا عملاء، وصمّمت عروضًا للعميل "المتوسط" في كلا القطاعين، فسينتهي بك المطاف إلى صنع منتج لا ترضى عنه أيّة شريحةٍ منهما تمامًا الرضى. ويمكنك محاولة إصلاح الضرر، بإصلاحات تقسيم المبيعات والتسويق، وهي تتمثّل بصورة أساسية في كتابة رسائل توصي بالمنتج لكل شريحة. لكن الأوان يكون قد فات في هذه المرحلة. ولا يكون أمامك إلا منتج واحد يلائم مجموعة من حاجات العملاء المتنوّعة والمتنافرة أحيانًا.

### 2. التقسيم بحسب الخصائص الظاهرة فقط.

هل تتذكّر الأمير تشارلز وأوزي؟ تتمثّل القاعدة البسيطة لتصميم المنتج في جعل التقسيم يقوم على حاجات العملاء وما يقدرونه واستعدادهم للدفع مقابل المميزات التي تطوّرهما. إنّ الوقت وحجم الإيرادات (للأعمال ما بين الشركات)، والعمر (لشرائح المستهلكين)، والخلفية العرقية، والخصائص الظاهرة الأخرى - غالبًا ما تكون غير مرتبطة تمامًا بأهم العناصر في تصميم المنتج.



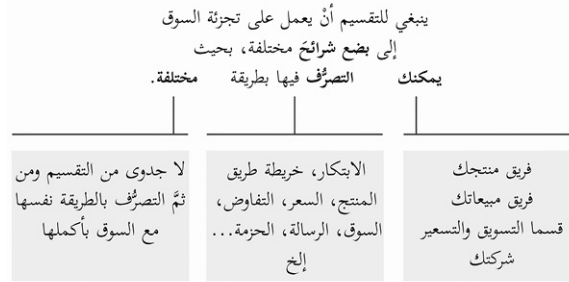
3. وجود قدرٍ مبالغٍ فيه من مخططات التقسيم.

إنّ السماح لمديرينك بإنشاء منهجيات تقسيم مختلفة لتسويق المنتج نفسه وترويجه وبيعه، علاوةً على تصميم منتجك، سيؤدّي إلى حدوث فوضى. من الناحية المثاليّة، ستستقرُّ شركتك على مخطّط تقسيم واحد تستخدمه جميع أقسام الشركة، وبهذا يكون لديك نهجٌ موحّدٌ لخدمة عملائك. وفي أسوأ الأحوال، عليك تقليل عدد مخططات التقسيم لديك. إذا كان لديك أكثر من ثلاثة مخططات، فأنت في طريقك إلى فوضى تنظيميّة.

### ما الذي تفعله الشركات الرائدة

لتنفيذ التقسيم الصحيح عند تصميم منتجات جديدة، تذكّر القاعدة الذهبيّة الآتية: يمكنك التصرف بطريقتين مختلفة (انظر الشكل ٥,٢).

يصنّع المبتكرون الناجحون المنتج المناسب للقطاع المناسب بالسعر المناسب. ويستخدمون التقسيم بوصفه عاملاً مؤثراً، بدءاً من مراحل البحث والتطوير الخاصّة بابتكار ما. ويستكشفون باستمرار مدى اختلاف حاجات العملاء وما يقدرّونه واستعدادهم للدفع في السوق، والكيفيّة التي يمكنهم بها التصرف بصورة مختلفة لعمليّ المنتجات والإصدارات بصورة مختلفة لشرائح مختلفة. وإذا كانت هناك قدرةٌ على صنع منتج واحد (في شركة ناشئة مثلاً)، فإنّ الشركة تُعطي الأولويّة لهذا المنتج وتصنعه للقطاع الذي يتمتّع بأكبر فرصة (سواء من حيث الحجم أم الإيرادات المحتملة)، في أثناء وضع خطة لتقديم منتجات مستقبلية لقطاعات أخرى. وبهذه الطرق كلّها، تتجنّب الشركات الناجحة صنع منتج واحد جديد لا يناسب أحداً.



الشكل ٥,٢: القاعدة الذهبيّة لتقسيم الشرائح

وأفضل مثل على ذلك شركة غارمن (Garmin)، وهي الشركة الصانعة لأجهزة نظام تحديد المواقع (GPS)، سواء كنت سائق سيارّة أم لاعب غولف أم عداءً أم متجوّلاً أم سائق درّاجة.

يريد المتجوّلون أن يحطّوا بالأمان، لذلك يحتاجون إلى جهاز ملاحه في البريّة. ويريد العدّاءون تحسين أدائهم، لذلك يحتاجون إلى تتبّع المسافة والوقت والسرعة. ويريد سائقو السيّارات الجهاز ليخبرهم بمساراتهم. ويريد لاعبو الغولف إتمام دورة

بأقل عدد ممكن من الضربات، واختيار مضرب الغولف الصحيح (لتجنب الرمال والمياه). وهم يحتاجون إلى جهاز يخبرهم بمدى بُعدهم عن الراية (بذلك يمكنهم استخدام المضرب المناسب) وبأماكن الرمال والمياه.

من الصعب تخيل جهاز واحد (بصرف النظر عن هندسته الرائعة) يمكنه إرضاء كل شرائح عملاء غارمن. ونتيجة لذلك، تصنع غارمن مجموعة متنوعة من أجهزة الملاحة. كان يمكنها بسهولة صنع منتج يكون تجسيداً لعدد هائل من الميزات، بتصميم منتج تحديد مواقع نقال، أو يمكن ارتداؤه ويناسب الجميع. وبدل ذلك، استخدمت الشركة تقسيمًا معقولاً لتطوير منتجات عدة. وهذا النهج منطقي تمامًا.

تأمل في حال شركة متلر توليدو (Mettler Toledo)، وهي شركة عالمية لصناعة أدوات الوزن، قيمتها ٢,٥ مليار دولار. ويحتاج عملاء الشركة الذين يعملون في مجال الصناعة موازين يمكنها تحمّل التأثير العالي والتقلبات الكبيرة في درجات الحرارة والبيئات الخطرة. أمّا المختبرات، فتحتاج موازين بنسبة دقة تساوي ١٠٠٪. ويحتاج تجار التجزئة إلى موازين منخفضة التكلفة، وقادرة على الطباعة، وسهلة الاستخدام.

إنّ التكنولوجيا الأساسية المطلوبة لوزن الأشياء هي نفسها، غير أنّ متلر توليدو صنعت موازين مختلفة بناءً على حاجات شرائح العملاء واستعدادهم للدفع. ولو كانت صنعت ميزانًا واحدًا فقط، لصنعت منتجًا واحدًا فاشلاً لا يناسب أحدًا.

يمنحك التقسيم القدرة على خدمة العملاء بصورة أفضل، وذلك بتلبية حاجاتهم. سيساعدك التقسيم في المراحل الباكرة من عملية الابتكار التي تقوم بها على صنع منتجات تجد صدق لدى العملاء. علاوةً على ذلك، ستعرف فرق المبيعات ودعم العملاء كيف تخدم العملاء بصورة أفضل. ومن حيث المبدأ، سيزيد النمو والإيرادات والأرباح بخدمة مجموعات عدة من العملاء، وستحقق اعتمادًا أوسع بواسطة تقديم منتجات بنظام تسعير متعدّد. تخيل الأموال التي كانت لتهدرها شركة أبل لو لم تقدّم موديلات عدة من آيفون. فبخاصية واحدة فقط، كان الهاتف البارز سيرواق عددًا أقل بكثير من الناس.

يولّد التقسيم الذكي حالةً مربحةً للطرفين، لشركتك وعملائك. ومثل شركة صناعة الورق التي ذكرناها سابقًا في هذا الفصل، تُسهّل على عملائك العثور على المنتج المناسب، وإتمام عملية الشراء والحصول على المستوى المناسب من الخدمات التي تقدمها شركتك.

## أفكار ناقبة ونصائح وجيل

معظم الشركات على دراية بمنهجيات تقسيم العملاء (كالتحليل العنقودي [Clustering Analysis] مثلاً). لكن، لإجراء التقسيم على غرار ما نتحدث بشأنه، ضع في حسابك المبادئ الخمسة الآتية:

1. ابدأ ببيانات استعداد عملائك للدفع. في الفصل الرابع، استكشفنا كيفية تحديد مدى الاستعداد للدفع، بناءً على حاجات العملاء وما يقدرونه. وبواسطة جمع الأفراد، وفقًا لبيانات استعدادهم للدفع وما يقدرونه وحاجاتهم، ستكتشف شرائح عملاءك- أي مجموعات الأشخاص التي تختلف حاجاتهم وما يقدرونه وما يستعدون لدفعه.
2. دغ التفكير المنطقي يرشدك في استخدام الإحصائيات. ستمنحك أساليب، مثل التحليل العنقودي، خيارات مختلفة عدة بشأن كيفية التقسيم بدقة إحصائية مماثلة. لكن اختيار النتيجة الأهم من الناحية الإحصائية قد لا يمنحك استراتيجية تقسيم تجدي نفعًا في العمل. اختبر نتائجك (لتعرف مواطن الخلل): هل حدّدت مجموعة العملاء التي يمكنك أن تبيعها منتجك؟ هل هناك "حواجز" واضحة ما بين الشرائح- ميزات تريدها شريحة واحدة بشدة ولا تريدها الشرائح الأخرى؟ ويسأل الاختبار الحاسم مجموعة من مندوبي المبيعات ما إذا كان في وسعهم تصنيف عملائهم إلى الشرائح التي توصلت إليها. والتطبيق العملي والتفكير المنطقي لا يقلان أهمية عن المؤشرات الإحصائية.
3. قلة العدد تزيد فرص النجاح. تتمثل إحدى أهمّ مهمّات التقسيم في تحديد عدد الشرائح. ومن الناحية النظرية، يمكن

أن يكون كلُّ عميلٍ شريحةً في حدِّ ذاته، ما يزيدُ من تجانسِ كلِّ شريحةٍ. وسيكونُ نقيضُ معاملةِ السوقِ كلُّه بوصفه شريحةً واحدةً. وكلِّما قلَّ عددُ الشرائحِ لديك، قلَّ تجانسها. وكلِّما زادَ عددها، زادَ التعقيد. لا تستخفَّ بالأمر؛ فخدمةُ كلِّ شريحةٍ جديدةٍ تضيفُ تعقيدًا كبيرًا على المبيعاتِ والتسويقِ وتطويرِ المنتجاتِ والخدماتِ والوظائفِ الأخرى. تبدأ الشركاتُ الذكيَّةُ بعددٍ قليلٍ من القطاعات- ثلاثة إلى أربعة- ثمَّ تتوسَّعُ بالتدرُّجِ حتَّى تصل إلى العددِ الأمثل.

4. لا تحاولِ خدمةَ كلِّ الشرائحِ المحتملة. لستَ ملزمًا أن تخدمَ كلَّ عميلٍ محتمل. وينبغي أن تتطابقَ المنتجاتِ والخدماتُ التي تطوِّرها مع الأهدافِ الماليَّةِ والتجاريَّةِ العامَّةِ لمنشأتك. ويجب أن توفرَ أيَّةَ شريحةٍ ما يكفي من العملاء- وما يكفي من السيولة- لجعلِ الاستثمارِ مُجدياً. ويُسمَّى هذا الجانبُ من التقسيمِ تصنيفِ السوقِ بحسبِ الحجم. ولا يعني هذا التصنيفُ عدَّ عملاءِ الشريحة، بل يعني تقديرَ عددٍ ما يمكنك الحصول عليه منهم والحفاظِ عليه، وبأيِّ أسعار، مع الفصلِ ما بين القطاعاتِ الجذَّابةِ وتلك غيرِ المجديةِ من الناحيةِ التجاريَّةِ.

5. صرفِ الشرائحِ حتَّى تتمكنَ من التعاملِ معها. تحقِّقِ ما إذا كانت لكلِّ شريحةٍ معايير واضحة لتخصيصِ رسائلِ مبيعاتك وتسويقك لهم. مثلاً، إذا وجدت أن شريحةِ السعرِ العاليي تضمُّ عددًا غير مناسبٍ من الشركات التي تعمل على مدار الساعة طوال أيامِ الأسبوع، مقارنةً بالشركات التي تعمل في ساعاتِ العملِ العاديَّةِ، يمكنك وُصفِ شرائحك بصورةٍ أفضل في تسويقك. هذا أمرٌ غايةٌ في الأهميَّةِ. وعند كتابةِ الإعلاناتِ التلفزيونيَّةِ أو إعلاناتِ على المواقعِ الإلكترونيَّةِ أو أيَّةِ رسائلِ تسويقٍ ومبيعاتٍ أخرى، على الشركات أن تصفَ قطاعاتها المستهدفةَ بأكثرِ قدرٍ ممكنٍ من الدقَّةِ.

لتحويلِ ابتكاراتك بالكامل إلى أموال، تحتاج إلى دمجِ التقسيمِ في مرحلةٍ باكراً من عمليَّةِ تطويرِ المنتج. ويتعيَّن عليك أن تجعلَ هذا التقسيمِ يقوم على حاجاتِ العملاء، وما يمثِّلُ قيمةً لهم، واستعدادهم للدَّفعِ مقابلِ المنتج الذي يوفِّرُ هذه القيمة. إذا فعلت ذلك، فستكون مبادرةً تطويرِ منتجاتك على أعتابِ بدايةٍ ممتازة.

## ملخص

لا يحدث غالبًا أن تكون سوق واحدة تكون فيها حاجاتِ العملاء متشابهة. لكنَّ الشركات تصمِّم- مرارًا وتكرارًا- المنتجات للعميل "المتوسِّط".

الرسالة هنا واضحة: أنت تحتاج إلى إنشاء شرائح لتصميم منتجات ذات جاذبيَّة عالية لكلِّ شريحة. يجب أن تجعلَ تقسيمك يقوم على حاجاتِ العملاء، وما يمثِّلُ قيمةً لهم، ومدى استعدادهم للدَّفع. بهذه الطريقة، يصيرُ التقسيمُ أحدَ محرِّكات تصميمِ المنتج وتطويره، وليستَ فكرةً متأخِّرة.

النصائح الآتية هي من بين تلك التي ساعدت شركاتٍ عدَّة على إجراءِ التقسيمِ بصورةٍ صحيحة: ابدأ ببياناتِ الاستعداد للدَّفع، دع تفكيرك المنطقي؛ أنشئ شرائحَ أقلَّ، لا أكثر؛ لا تحاول أن تخدمَ كلَّ الشرائحِ المحتملة، ووصِّفِ القطاعات بالتفصيل للتعامل معها.

ومن شأن فهم حاجاتِ العملاء ومدى استعدادهم للدَّفع أن يمنحك قوَّةَ تقسيم. وستمنحك قوَّةَ التقسيمِ بدورها قوَّةَ تحويلِ ابتكاراتك إلى أموال.

## أسئلةُ المدير التنفيذي

1. هل قسَّمتنا العملاء ضمن شرائح قبل تصميم المنتج؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟
2. ماذا كانت الشرائح؟ كيف وصلنا إليها؟ ما الشريحة التي سنخدمها أولاً؟ هل تمثِّل سوقاً كبيرة؟

3. ما المعايير التي تستند إليها؟ ما مدى اختلاف هذه الشرائح في استعدادها للدفع؟ هل يمكننا الاستجابة بصورة مختلفة مع كل شريحة؟ إن كان الأمر كذلك، فكيف؟
4. كيف وصّفتنا الشرائح؟ ما المعايير الملحوظة في هذه الأوصاف؟ هل أوصافنا ومعاييرنا الملحوظة في كل قطاع جديرة بثقة فريق مبيعاتنا؟
5. ما عدد مخططات التقسيم التي لدينا في شركتنا؟ هل يمكننا أن نرسو على شريحة واحدة في المنتجات والتسويق والمبيعات؟
6. من المسؤول عن التقسيم في شركتنا؟ في أي مرحلة من دورة الابتكار ينخرط هذا الشخص (أو هؤلاء الأشخاص)؟







## عندما يكون تصميم المنتجات والتكوين والتحزيم علمًا أكثر منه فنًّا

الآن تكون قد قسّمت قاعدة عملائك على غرار ما حدّدناه في الفصل الخامس: بناءً على حاجاتهم والقيمة التي يقدّمها عرضك واستعدادهم للدفع مقابل هذه القيمة. والآن أنت جاهز لتبدأ بتصميم ما ستقدّمه لكلّ شريحة عملاء. ما الميّزات والوظائف التي يجب تقديمها بالضبط؟ هناك قراران أساسيان بشأن التصميم ستحتاج إلى اتّخاذهما هنا. الأوّل هو تكوين المنتج (Configuration) والآخر هو التحزيم (Bundling). سيتناول هذا الفصل تركيبات تصميم المنتج ويوضّحها.

لكنّ أوّلًا، هناك توضيح: يشير تعريفنا لتكوين المنتج إلى القرار المتعلّق بالميّزات والوظائف التي سيجري تضمينها في المنتج. في بعض الصناعات، مثل البرمجة والتكنولوجيا، يُشار أيضًا إلى تكوين المنتج بمصطلح التحزيم (Packaging). ونقصد بالتحزيم، دمج منتج أو خدمة مع منتجات وخدمات أخرى. ويتخذ المبتكرون الناجحون قرارات تكوين المنتج والتحزيم الصحيحة منذ البداية.

### إتمام تكوين المنتج بصورة صحيحة

يعني إنجاز تكوين المنتج بصورة صحيحة أن تصمّم منتجًا بالميّزات الصحيحة لشريحة ما، أي فقط الميّزات التي يكون العملاء على استعداد لدفع ثمنها. ويُعدّ هذا مبدأً أساسيًا في تصميم منتجات جديدة تنجح في السوق. ويؤدّي العدد المبالغ فيه من الميّزات إلى منتجات فيها مشكلة العدد الهائل من الميّزات، لا سيّما إذا كان عملاؤك غير مُتّمين بهذه الميّزات. وإذا كانوا مُتّمين بها، ولم تدرك ذلك، فسوف تصمّم ابتكارًا متواضعًا. والمنتجات ذات الميّزات التي لن يدفع عملاؤك ثمنها ينتهي بها المطاف لأن تصبح ميّتًا حيًّا.

فلنوضّح كيف يُجدي نفعًا تكوين المنتج إذا جرى بصورة صحيحة. هل تتذكّر شركة صناعة الورق التي ناقشناها في الفصل السابق؟ في تلك الحالة، حدّدت الشركة أربعة شرائح عملاء متميزة، يُشار إليها بأسماء "نريد السعر فقط"، و"نريد المنتج فقط"، و"نريده الآن"، و"نريد الأفضل". وكانت المهمّة التالية للشركة تتمثّل في تحديد كيفية تصميم العروض التي تتناول كلّ شريحة بأفضل طريقة ممكنة.

أعطت الشركة كلّ شريحة ميّزات مخصّصة تحتاج إليها أكثر من غيرها. ومجدّدًا، كما هو محدّد بناءً على حاجات هذه الشريحة وما تقدّره واستعدادها للدفع. يوضح الشكل ٦,١ هذا الأمر.

وأصبح العرض الأساسي هو المنتج العاديّ للشركة، الذي تضمّن المنتج الأساسيّ بسعر معقول جدًّا. ويحتوي هذا العرض على المستوى التقليديّ للتكنولوجيا ودعم التطبيقات والخدمات اللوجستية، ودون ميّزات إضافية. في المقابل، تحتوي عروض المنتجات المميزة والخدمات اللوجستية المميزة على ميّزات إضافية- وفقًا لحاجات كلّ شريحة وما تقدّره واستعدادها للدفع. مثلًا، يكفّل العرض الإضافيّ للخدمات اللوجستية تسليم المنتجات المتاحة في المخزون في اليوم التالي، وتسليم المنتجات المصنوعة حسب الطلب في غضون أسبوع. ويوفّر هذا العرض أيضًا أولويّة في التسليم في حال وجود مشكلات في المخزون أو الكميّة. ويجمع عرض الأفضل (الشريحة الرابعة) ما بين ميّزات عروض المنتجات والخدمات اللوجستية.



عند تصميم كلِّ عرض، كانت الشركة تسترشدُ بالعناصر التي كان العملاء على استعدادٍ لدفع ثمنها. ودمجتِ الشركة مميزات المنتجات والخدمات في العروض الثلاثة الأعلى تكلفة (مقارنةً بعرض "نريد السعر فقط")؛ لأنَّ هؤلاء العملاء أشاروا إلى أنَّهم على استعدادٍ لدفع مبلغٍ إضافيٍّ مقابل هذه المميزات. وكانت النتيجة أنَّ الشركة سعرت عرض الأفضل بسعر كبير مقارنةً بعرضها الأساسي.

وبواسطة تصميم المميزات بحسب حاجات كلِّ شريحةٍ وما تُقدِّره واستعدادها للدفع، تمتع كلُّ عرضٍ - أخيراً - بقيمةٍ مختلفة. وساعد تصميم هذه المنتجات أيضًا في الحدِّ من فرص تقليل كلِّ منها لمبيعاتٍ أخرى؛ لأنَّ العملاء رأوا بوضوح أنَّ ما تخلُّوا عنه يحمل مميزات بأسعار أقل. والطريقة التي نوذُّ أن نعبر بها عن هذا هي أنَّ الشركة وضعت "حواجز" واضحة ما بين منتجاتها. ولا يحصل العملاء على سعر منخفضٍ إلا إذا استغنوا عن المنتجات أو الخدمات اللوجستية ذات المميزات الإضافية، حيث يمكن أن تعرض الشركة هذه المنتجات بسعر منخفضٍ؛ لأنَّ القيمة والتكلفة أقل.

المنتج	العرض الأساسي	منتجات مميزة	خدمات لوجستية مميزة	الأفضل
القيمة/ المميزات	• جودة وأبعاد قياسية للورق • دعمٌ عاديٌّ بالاتصال الهاتفنيّ لحلّ المشكلات • وقت تسليم من ٧ إلى ١٠ أيام	• العرض الأساسي + • جودة ورق متقدمة • أبعاد ورق مُخصَّصة • إمكانيَّة دخول المختبر، وتوفير مهندسي مختبرات لمزيدٍ من التخصيص • فريق مُخصَّص لحلّ المشكلات	• العرض الأساسي + • تسليم في اليوم التالي للمنتجات المتاحة في المخزون • تسليم في أقلِّ من أسبوعٍ لجميع المنتجات الأخرى • ضمان تسليم (سوف تُردُّ رسوم الشحن في حالة التأخير) • أولويَّة في التسليم في حال وجود مشكلات في الكميَّة	المنتجات المميَّزة + الخدمات اللوجستية المميَّزة
السعر (المؤثِّر)	١٠٠	١١٥	١١٥	١٢٥
اسم الشريحة	"نريد السعر فقط"	"نريد المنتج فقط"	"نريده الآن"	"نريد الأفضل"

الشكل ٦.١: عرض المنتجات بحسب الشريحة في السوق ما بين الأعمال (B2B)

ما وَصَفناه للتوّ يبدو سهلَ التنفيذ. غير أنَّ الأمر قد يكون على خلاف ذلك؛ فعادةً ما يكون صعبًا. ويُعدُّ الاستغناء عن مميزات من منتج جديد أمرًا بالغ الصعوبة لكلِّ المنشآت تقريبًا في مرحلة تكوين المنتج لدى تطويره. كما أنَّه صعبٌ جدًّا على الشركات التي تُنافس بناءً على الجودة، وترغب في إدراج مميزات ذات قيمةٍ إضافية في منتجاتها الجديدة. لكنَّ إذا استسلمت لهذا الإغراء، فإنَّها تخاطرُ بمخاطرةٍ كبيرةٍ في جعل المنتجات التي تصمّمها لكلِّ شريحةٍ تقلُّ بعضُها من مبيعات بعض. ولو شعر مطوِّرو منتجات شركة صناعة الورق أنَّ العرض الأساسي كان عاديًّا جدًّا، ودعموه بخدماتٍ ومميزاتٍ لوجستية، لكنَّهم أبقوا السعر على حاله، فإنَّ هذا المنتج سيُتني العملاء الذين اختاروا العروض الثلاثة الأخرى الأعلى سعرًا عن اختيارهم.

لتحقيق أقصى ما يمكن من تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال، يتعيَّن على الشركات كبح رغبتها في إرضاء العملاء،

بالتخلّي عن وظائف ذات قيمة مضافة، ما لم يكن هؤلاء العملاء على استعداد لدفع ثمنها. ويجب أن تشعر هذه الشركات بالاطمئنان لمنحهم الشريحة منخفضة السعر مستوياتٍ عاديّةٍ من الجودة والخدمة، بدلَ منحهم كلِّ شيء. أي أنّ تكوين المنتج يتطلّب شجاعةً للاستغناء عن الميّزات.

وتواجه الشركات التي تقدّم منتجات وخدمات على حدّ سواء مشكلةً تصميم عروض مختلفة لكلّ شريحة. ولتتناول تجربة أحد بنوك التجزئة الأوروبيّة الإقليميّة. حيث طلب إلينا مسؤولوه التنفيذيون أن ننظر في مجموعة العروض التي يقدّمونها لعملاء الخدمات المصرفيّة الشخصية. وبمرور الوقت، أضاف البنك عرضًا جديدًا تلو الآخر. وعندما انخرطنا في الأمر، كان لدى البنك ٣٠ عرضًا مختلفًا. لكنّ ما بدا جيّدًا من الناحية العلميّة، لم يُجدِ نفعًا من الناحية العمليّة. وصعبَ العدّد الكبير من الخيارات على فريق المبيعات مهمّة بيع كلِّ تلك العروض. ولم يكن عملاء البنك ولا مندوبو المبيعات يعرفون العروض التي كانت الأنسب لعميلٍ معيّن. لقد كان ثلاثون عرضًا عددًا كبيرًا جدًّا.

أجرينا بعد ذلك مقابلاتٍ مع عددٍ من عملاء البنك. وما كانوا يريدونه، وما كانوا على استعداد لدفع ثمنه، يمكن تلخيصه في ثلاثة شرائح عملاء: المنتجات المريحة (كانت راحة البال- إلى حدّ بعيد- أهمّ حاجات عملاء هذا الشريحة، وكانوا على استعداد لدفع ثمن باهظ مقابلها)؛ المنتجات المباشرة (مَن كانوا يفضّلون إنجاز الأعمال بواسطة الإنترنت، ونادرًا ما يستخدمون خدمات البنك غير المتّصلة بالإنترنت، مثل زيارة فروع البنك)؛ المنتجات التقليديّة (مَن كانوا يستخدمون الفروع بصورة متكرّرة، ولم يكونوا على ثقة بالخدمات على الإنترنت، أو لم يكونوا معجبين بها). طوّرنّا مع فريق البنك ثلاثة عروض جديدة، وتناول كلُّ عرضٍ هذه الشرائح الثلاث (انظر الشكل ٦,٢).

يتمتع المنتج المريح بكلّ الميّزات وأعلى سعر شهريًا. وعُرِضت المنتجات المباشرة والتقليديّة بأسعار أقلّ، لكنّها تفتقر إلى الميّزات التي تُنجز بالإنترنت والميّزات التي تتمّ دون الاتّصال بها.

فما الذي حدثَ بعدما قلّص البنك منتجاته الثلاثين إلى ثلاثة؟ ربّما تعتقد أنّ المبيعات انخفضت؛ لأنّه صارت لدى العملاء خياراتٌ أقلُّ بكثير. على العكس، ارتفعت المبيعات سريعًا جدًّا. لماذا؟ أخيرًا جعلَ البنك كلَّ منتج مختلفًا عن الآخر، واستطاع موظّفو المبيعات التعبير عن قيمة كلِّ منتج، واستطاع العملاء أن يحدّدوا بسهولة المنتج الذي يلبي حاجاتهم بأفضل طريقةٍ ممكنة. وارتفع إجماليّ الربح السنويّ بنسبة ٣٠٪ في قسم الخدمات المصرفيّة الشخصية.

عروض الحساب الجاري			
المنتجات المريحة	المنتجات المباشرة	المنتجات التقليديّة	الميّزات
مجّانًا	١,٩٩ يورو	٠,٧٩ يورو	المعاملات البيديّة
مجّانًا	١,٩٩ يورو	٠,٤٩ يورو	معاملات بالماسح الضوئيّ
مجّانًا	١,٩٩ يورو	٥ مرّات مجّانًا، ثمّ ٠,٤٩ يورو	السحب والإيداع لدى الصرّاف (موظّف الصندوق)
مجّانًا	مجّانًا	مجّانًا	السحب والإيداع باستخدام ماكينات الصرّاف الآليّ
مجّانًا	مجّانًا	٠,٠٩ يورو	التحويلات بواسطة الإنترنت
مجّانًا	مجّانًا	٠,٤٩ يورو	المعاملات غير الورقيّة الأخرى

رقم تصديق على المعاملة عبر الهاتف	✓	✓	✓
بطاقة السحب الآلي	✓	✓	✓
الرسوم الشهرية	٢٠٩٠ يورو	٢٠٩٠ يورو	٨٠٩٠ يورو

الشكل ٦.٢: قرار تكوين منتج أحد بنوك التجزئة

### إتمام التحريم بصورة صحيحة

تساعدك عملية التحريم على تحديد ما إذا كان من الضروري بيع خدمتك أو منتجك أو كليهما، معاً أو منفصلين. وعند إتمام ذلك بصورة صحيحة، يمكن أن يزيد إجمالي الأرباح؛ لأنه كان سينتهي المطاف بالعملاء إلى شراء أكثر ممّا كانوا سيشترونه لو لم تعمل على تحريم كل شيء. لنضرب مثلاً يعرفه الكثيرون: سلسلة مطاعم ماكدونالدز (McDonald's) ووجباتها القيّمة. فبواسطة وجبتها القيّمة، تحاول ماكدونالدز إقناع العملاء الذين ربّما كانوا يتجنبون طلب المشروب الغازي أو البطاطس المقلية ليحصلوا عليها ضمن الحزمة. وهذا حلّ يرضي الطرفين. حيث يحصل العميل على المشروب الغازي والبطاطس المقلية بسعر حزمة شهية، ومن جانبها تكون ماكدونالدز قد حققت المزيد من الإيرادات والأرباح.

تربح أنت وعملاؤك عندما يتخذ قرار تحريم صائب. وهو يزيد ليس فقط من إيراداتك، بل أيضاً من رضى عملائك؛ لأنك سهّلت عليهم قرار الشراء. ولم يكن الاختيار ما بين الخيار "أ" والخيار "ب"؛ فقد حصلوا على كليهما، وبمقابل أقلّ عمومًا ممّا كانوا سيدفعونه مقابل "أ" و"ب" منفصلين.

فُتلق نظرة على فوائد التحريم باستخدام مثل ممتع: البيتزا وأعواد الخبز، ودراسة حالة راهنة على مايكروسوفت (Microsoft).

### أحجية البيتزا وأعواد الخبز: تحزم أو لا تحزم- هذا هو السؤال

هل أنت مستعدّ لمواجهة تحدّي الآن؟ فلنر ما إذا كان يمكنك حلّ هذه الأحجية.

**السؤال:** تخيل أنّك تمتلك أحد مطاعم البيتزا الشهيرة عالمياً التي تصنع بيتزا لذيذة وأعواد خبز بالجبن. كنت تتساءل طويلاً عن كيفية تسعير منتجاتك. تدرس عملاءك، وتقرّر أنّ لديك أربعة شرائح. شريحة أ يحبّ البيتزا، سيدفع نحو ٩ دولارات مقابلها، لكنّه ليس معجباً كثيراً بأعواد الخبز (لن يدفعوا سوى دولار ونصف مقابلها). وشريحة د يحبّون أعواد الخبز، سيدفعون ٩ دولارات مقابلها، لكنّهم لا يحبّون البيتزا (لن يدفعوا سوى دولارين ونصف مقابلها). وتقع الشريحتان الأخريان، ب و ج، ما بين الشريحتين أ ود في الاستعداد للدفع. وتذكر أيضاً أنّ حجم شرائحك هو ذاته- ١٠٠ شخص في كلّ شريحة. لذلك، فإن أرقامك هي كما يوضح الشكل ٦.٣.

الشريحة	حجم الشريحة	الاستعداد للدفع مقابل البيتزا	الاستعداد للدفع مقابل أعواد الخبز
أ	١٠٠	٩ دولارات	١,٥٠ دولار
ب	١٠٠	٨ دولارات	٥ دولارات
ج	١٠٠	٤,٥٠ دولار	٨,٥٠ دولار

د	١٠٠	٢,٥٠ دولار	٩ دولارات
---	-----	------------	-----------

الشكل ٦,٣: تسعير البيتزا وأعواد الخبز

لأنك تعمل في عالم يتسم بالشفافية (يمكن أن يتجول أي شخص في متجرك، ويجب عليك عرض أسعارك)، لا يمكنك فرض سعرٍ مختلف لكل شريحة مقابل كل عرض (أي لا يمكنك بيع البيتزا للشريحة أ مقابل ٩ دولارات، وبيع البيتزا نفسها للشريحة ج مقابل ٤,٥٠ دولار). يمكنك فقط وضع سعر واحد مقابل كل منتج أو حزمة. وعلاوة على ذلك، افترض أن أرقام الاستعداد للدفع في الجدول هي الحد الأقصى الذي يمكن أن تدفعه كل شريحة مقابل كل منتج. وإذا عرضت على أي شريحة منتجًا بسعر أقل أو مساوٍ للحد الأقصى للاستعداد للدفع، فسيشترى هذا المنتج. وإذا تجاوز الحد الأقصى، فلن يشتروه.

وافترض أيضًا أن في وسعك البيع للأشخاص المئة المنتمين إلى كل شريحة، ما يعني أن لديك الفرصة للبيع إلى ما مجموعه ٤٠٠ شخص. وهدفك هو تحقيق أقصى قدر من الإيرادات. مثلًا، إذا بعث البيتزا بسعر ٤,٥٠ دولار، وأعواد الخبز بسعر ٥ دولارات، فستجني ما مجموعه ٢٨٥٠ دولارًا؛ لأن الشرائح أ وب وج ستشتري البيتزا بسعر ٤,٥٠ دولار، وبسعر ٥ دولارات مقابل أعواد الخبز فإن الشرائح ب وج ود ستشتريها. وإجمالي الإيرادات ستساوي (٤,٥٠ دولار × ٣ × ١٠٠) + (٥ دولارات × ٣ × ١٠٠) = ٢٨٥٠ دولارًا.

الآن، وقد فهمت الأحجية، أجب عن السؤال الآتي: ما أقصى إيرادات يمكنك تحقيقها؟ مستعدًا انطلق.

### الإجابة:

قد يقول معظم الناس إن الإجابة هي ٣٣٠٠ دولار. وسيصلون إلى هذا بتحديد سعر البيتزا مقابل ٨ دولارات (ستشتريها الشريحتان أ وب) وسعر أعواد الخبز مقابل ٨,٥٠ دولار (ستشتريها الشريحتان ج ود). إجمالي الإيرادات = (٨ دولارات × ٢ × ١٠٠) + (٨,٥٠ دولار × ٢ × ١٠٠) = ٣٣٠٠ دولار. هذا هو الحد الأقصى للإيرادات التي يمكنك تحقيقها إذا لم تحزم.

لكن ماذا لو استطعت تحزيم البيتزا ولفائف الخبز؟ كان بعضكم سينظر بالتأكيد في هذا الخيار، ويأتي بإجابة ٤٢٠٠. يمكنك القول إنه ستحزم لفائف الخبز والبيتزا في حزمة واحدة بسعر ١٠,٥٠ دولار. يمكن أن تتحمل الشرائح الأربعة هذا السعر وتشتري الحزمة. ستجني ما مجموعه ٤٢٠٠ دولارًا = ١٠,٥٠ × ٤ × ١٠٠ دولار.

تهانينا لو قلت ذلك! أجل، أدت عملية التحزيم إلى زيادة مباشرة في إيراداتك من ٣٣٠٠ إلى ٤٢٠٠ دولار (زيادة إيرادات بنسبة ٢٧٪). هل أنت مقتنع بالقوة التي يتمتع بها التحزيم؟ إذا فكرت أكثر، سندرِك أن الحد الأقصى للإيرادات التي يمكنك تحقيقها هو ٤٤٠٠ دولار، وليس ٤٢٠٠ دولار. كيف؟ في هذا السيناريو، يمكنك بيع حزمة البيتزا وأعواد الخبز بسعر ١٣ دولارًا، وستشتريه الشريحتان ب وج. ويمكنك أيضًا بيع كل من البيتزا ولفائف الخبز منفصلين بسعر ٩ دولارات؛ وسوف تشتري شريحة أ البيتزا، وتشتري شريحة د أعواد الخبز. سيكون إجمالي إيراداتك (١٣ دولارًا × ٢ × ١٠٠) + (٩ دولارات × ١ × ١٠٠) + (٩ دولارات × ١ × ١٠٠) = ٤٤٠٠ دولار.

يُطلق على هذا اسم التحزيم المختلط؛ حيث تباع كلا المنتجين منفصلين وفي حزمة أيضًا. وتكون قد حققت إيرادات تزيد بنسبة ٣٣٪ عن بيعها بصورة منفصلة (التي تحقق ربحًا قدره ٣٣٠٠ دولار).

وإذا كانت إجابتك ٤٤٠٠ دولار، فامنح نفسك مكافأة. عندما نعرض هذه الأحجية على المديرين التنفيذيين، فإن أقل من ١٠٪ منهم يتوصلون إلى هذه النتيجة (٤٤٠٠ دولار).

**نصيحة:** لاحظ أنه إذا كنت قد سعت البيتزا وأعواد الخبز منفصلين بسعر ٩ دولارات لكل منهما، والحزمة بسعر ١٣ دولارًا، يبدو كما لو أنك قدّمت تخفيضًا بقيمة ٥ دولارات على الحزمة (مقارنةً بسعر ١٨ دولارًا لشراء كل منهما على حدا مقابل ٩ دولارات). في الواقع، أنت لم تُقدّم أي تخفيض، بل استعدت من استعداد كل شريحة للدفع. ويمكنك "عرض" الحزمة كما لو أنك قدّمت تخفيضًا عليها، ما سيؤدي إلى زيادة المبيعات. إذا أُجريت حساباتك بالصورة الصحيحة ضمن الشرائح، فيمكنك غالبًا إظهار التخفيض دون إجراء تخفيض فعليًا. كم هذا رائع؟

جری تلخیص الإجابات التي ناقشناها في الشكل رقم ٦,٤ لتسهيل المقارنة.

الشريحة	حجم الشريحة	الاستعداد للدفع مقابل...	الإيرادات
---------	-------------	--------------------------	-----------

البييتزا أعواد الخبز الحزمة		البييتزا بسعر ٨ دولارات أعواد الخبز بسر ٨,٥٠ دولار					
أ	١٠٠	٩ دولارات	١,٥٠ دولار	١٠,٥٠ دولار	٨٠٠ دولار	١٠٥٠ دولارًا	٩٠٠ دولار
ب	١٠٠	٨ دولارات	٥ دولارات	١٣ دولار	٨٠٠ دولار	١٠٥٠ دولارًا	١٣٠٠ دولار
ج	١٠٠	٤,٥٠ دولار	٨,٥٠ دولار	١٣ دولار	٨٥٠ دولار	١٠٥٠ دولارًا	١٣٠٠ دولار
د	١٠٠	٢,٥٠ دولار	٩ دولار	١١,٥٠ دولار	٨٥٠ دولار	١٠٥٠ دولارًا	٩٠٠ دولار
إجمالي الإيرادات					٣٣٠٠ دولار	٤٢٠٠ دولار	٤٤٠٠ دولار

الشكل ٦.٤: الجمع ما بين البييتزا وأعواد الخبز في حزمة واحدة

الآن فلندرسُ مثالاً واقعياً يجرى العمل به لتوضيح فوائد التحريم: برنامج أوفيس (Office) المشهور من مايكروسوفت.

### مايكروسوفت أوفيس: أحد أنجح الحزم تجارياً

تعدُّ مايكروسوفت مثالاً قوياً على شركة نجحت نجاحاً كبيراً بفضل التحريم. عندما أصدرت مجموعتها لبرامج أوفيس في تسعينيات القرن العشرين، اعتاد عملائها أن يدفعوا ثمن تطبيقات معالجة النصوص والبريد الإلكتروني وبرامج الجدولة وبرامج العرض التقديمي بصورة منفصلة. وعرضت مايكروسوفت سعراً مخفضاً مقابل الحزمة (على عكس أسعار التطبيقات المنفردة)، وسوّقت مدى ملاءمة اقتناء التطبيقات كلّها في حزمة لها المظهر والشعور ذاته. وساعدت الحزمة الشركة في ترسيخ ولاء العملاء، وزيادة حصّتها السوقية في مواجهة ضغوط المنافسين الذين يتميّزون بالجرأة والكفاءة التامة التي لا تتركز إلا على أجزاء من الحلّ (مثل لوتس ١-٢-٣ [Lotus 1-2-3] لبرامج الجدولة ووردبيرفكت [WordPerfect] لمعالجة النصوص).

وبمرور الوقت، طوّرت مايكروسوفت إصدارات مختلفة من مجموعة أوفيس التي اختلفت في وظائفها. ويتيح ذلك لشرائح مختلفة من العملاء- عملاء من الشركات والمنازل وشريحة الطلبة- العثور على خيارات تناسب حاجاتهم المختلفة. وبحلول عام ٢٠١٣م، كان القسم المختصّ بحزمة الأوفيس هو الأكبر في مايكروسوفت، حيث يمثل نحو ثلث إجمالي إيرادات الشركة، وأكثر من ٤٠٪ من الربح التشغيلي<sup>١</sup>.

هذه هي فائدة التحريم.

### مبدأ أن أساسيات لتكوين المنتج وتحريمه

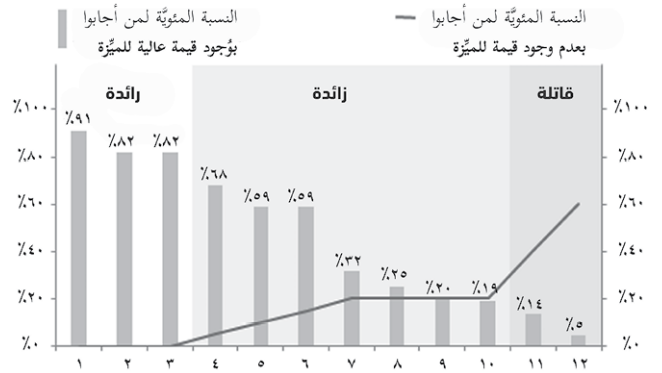
إذا كنت تعمل على تكوين منتجك الجديد وتحريمه، فقد تشعر بالارتباك عند تحديد الميّزات التي سيجري تضمينها في كلّ عرض لكلّ شريحة. وبطريقة مختلفة، من السهل أن يشعر العملاء بالارتباك عند محاولة تحديد العرض المناسب لهم. وسيساعدك تصميم منتجك مع الوضوح في الحسبان الميّزات الرائدة والميّزات الزائدة والميّزات القاتلة في مواجهة هذا التحديّ الأوّل. وسيتمكّنك إنشاء خيارات تتراوح ما بين جيّد وأفضل والأفضل بالتحديّ الثاني.

المبدأ الأوّل: الميّزات الرائدة والميّزات الزائدة والميّزات القاتلة

ينبغي أن تتناول قرار تكوين منتجك بصورة استراتيجية، أي بتقنيات تحويل الابتكارات إلى أموال، لتجنب إهدار الأموال. ولتحديد الميزات التي يتعين عليك دمجها في أيّ تكوين للمنتج، ينبغي أن تبدأ بفصل الميزات التي تُعدُّ من الضروريّات عن تلك التي تُعدُّ من الكمالِيّات. ولن تُقنع الكمالِيّات بمفردها العملاء بشراء أيّ منتج.

ومن المهمّ بالقدر نفسه التفكير في الميزات التي قد تُؤدّي إلى تنفير العملاء. الميزات المهمّة، والتي نسمّيها الرائدة- هي التي تدفع العملاء إلى شراء منتج ما. ويتمتع العملاء باستعدادٍ كبيرٍ للدفع مقابل مثل هذه الميزات الرائدة. والميزات الزائدة هي ميزات متوسطة الأهميّة، أو تُعدُّ كمالِيّات. في المقابل، فإنّ الميزات القاتلة هي تلك التي من شأنها إفشال الصفقة إذا أُجبر العميل على دفع ثمنها.

يُعدُّ تصنيفُ الرائد/الرائد/القاتل الجانب الأهمّ في تكوين منتجك الجديد. وقد ذكرنا أساليب للقيام بذلك في الشكل ٤,٣ في الفصل الرابع. ويمكنك رؤية أنواع النتائج التي تنشأ من مثل هذه التصنيفات في الشكل ٦,٥. وهناك، تُعدُّ الميزة رقم ١ رائدة؛ لأنّ غالبية العملاء يرون قيمةً فيها. في المقابل، تُعدُّ الميزة رقم ١١ قاتلة؛ لأنّ جزءاً كبيراً من الناس لا يرون قيمةً فيها، وقلة قليلة فقط هم من يرونها قيمة. وينبغي إقصاء أيّة ميزة قاتلة من العرض، لكنّ يمكن بيعها بحسب الطلب للقلة التي تريدها.



الشكل ٦,٥: كيف يرى العملاء ميزات أحد المنتجات على أنّها ميزات رائدة/زائدة/قاتلة

إليك طريقة سهلة لتحديد الميزات القاتلة: ابحث عن الميزات التي يُقدِّرها أقلُّ من ٢٠٪ من عملائك، ولا يُقدِّرها أكثر من ٢٠٪ في المجموع.

أحياناً، قد تدرج ميزات منتج في فئةٍ لشريحة عملاء معيّنة، وفئةٍ أخرى لمجموعة مختلفة. مثلاً، يرى السائقون في المنطقة الشماليّة المتجمّدة أنّ المقاعد المدفأة في السيّارات هي ميزة رائدة. لكنّ في المناخات شديدة الحرارة أو المناخات المداريّة، فهي زائدة (أو حتّى قاتلة إذا أُضيفت إلى سعر السيّارة).

ويعُدُّ تقسيم العملاء إلى شرائح وسيلتك لتحديد هذه الفروق، أي الميزات التي تحسبها كلُّ شريحةٍ ميزاتٍ رائدةٍ وزائدةٍ وقاتلةٍ.

المبدأ الثاني: إنشاء خيارات تتراوح ما بين جيّد وأفضل والأفضل

تتمثّل الطريقة التقليدية لتكوين المنتج وتحريمه في إنشاء نموذج ذي ثلاثة مستويات، ويُشار إليه أحياناً باسم جيّد (Good) وأفضل (Better) والأفضل (The Best).

وعادة ما تحتوي النسخة الجيدة على أهمّ الميزات الأساسية، وتشمل النسخة الأفضل الميزات الإضافية الأخرى جميعها (المنتج/الحزمة الشاملة). وربما تصادف هذا المفهوم مرّاتٍ عدّة في الحياة اليومية: العروض البرونزية والفضية والذهبية. مثلاً، الخدمات التي يقدمها موقع مشاركة الملفات على الإنترنت دروب بوكس (Dropbox) أشبه بعرض جيّد/أفضل/الأفضل، وهي خدمات برو (Pro) وبنس (Business) وإنتريپرايز (Enterprise). ومن الناحية المثالية، يجب ألا يختار أكثر من ربع عملائك الخيار الجيّد، في حين ينبغي أن يختار ٧٠٪ منهم خيار أفضل أو الأفضل.

لماذا يُجدي التكوين أو التحريم المُتقن لمنتج من فئة جيّد/أفضل/الأفضل؟ لأنه يمكنك توجيه العملاء إلى اختيار يعتمد على ما إذا كانوا مهتمّين بالسعر (جيّد) أو مهتمّين بالجودة (الأفضل)، أو ما بينهما (أفضل). والفلسفة الأساسية التي تكمن وراء مفهوم جيّد/أفضل/الأفضل هي أنّ جزءاً كبيراً من الناس يتجنّبون الأطراف عندما يوضعون أمام خيارات عدّة، حيث يميلون إلى الخيار الأوسط. وباستغلال هذه السيكولوجية، فإنّ تكوين المنتج وتحريمه وفقاً لهذه الفئات الثلاث يحقق أقصى قدرٍ من المبيعات.

فكّر في مفاوضات المبيعات. إذا لم يكن لدى البائع سوى منتج واحد لبيعه، فإنّ النقاش مع العملاء سيكون إمّا أبيض وإمّا أسود- مسألة "خذه أو اتركه". ولكن بعرضٍ من ثلاثة خيارات، يمكن أن يبادل البائع ما بين بيع العرض الجيّد (إذا كان العميل يركّز على السعر)، والعرض الأفضل (إذا كان العميل يتحدّث بشأن الجودة)، أو ما بينهما (إذا كان العميل يريد السعر والجودة على حدٍّ سواء). وفي معظم الحالات، يؤدّي العرض الثاني (أفضل) إلى زيادة كبيرة في احتمالية إنهاء البائع للصفقة. كما أنّه يزيد أيضاً من إمكانية تحويل المنتج الجديد إلى أموال إلى أقصى حدّ.

لكن سأسدي إليك بنصيحة: في حين أنّ ثلاثة هو العدد التقليدي لتكوينات المنتجات (أو عروضها)، فإنّه ما يزال في وسعك استخدام تركيبة جيّد/أفضل/الأفضل بعددٍ أكبر من التكوينات، ما دمتَ تُقدّم قيمةً أكبر عند الانتقال من تكوين المنتج الجيّد إلى المنتج الأفضل. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن تصمّم كلَّ منتجٍ لجذبٍ إحدى الشرائح المهمة التي حدّدتها. وعلاوةً على ذلك، ينبغي أن يتواءم عدد تكوينات المنتج الذي تقرّره مع عدد شرائح العملاء المختلفة التي لديك.

## أفكار ثاقبة ونصائح وجيل

وقبل أن تندفع سريعاً في اكتشاف تكوينات منتجك وجرّمه، إليك ١٠ نصائح لإرشادك:

1. اجعلها تتماشى مع شرائحك. إذا أتبعت المبادئ الواردة في هذا الكتاب، ينبغي أن تتماشى عروضك مع شرائح عملائك. أي أنّها ينبغي أن تعكس حاجات كلِّ شريحة وما تقدّره واستعدادها للدفع. وإذا لم تصمّم عروضك مع وضع التقسيم في الحسبان، فمن غير المحتمل أن يشتريها العملاء.
2. لا تبالغ في تصميم منتجك. ما إن تتجاوز تسع فئات أو أربعة منتجات، فإنّ تكوينات أو جرّم منتجك تُخاطر بتجاوز الحواجز النفسية. حيث سيبدأ منتجك بإرباك العملاء، وسوف تتجه إلى إنتاج منتج فيه مشكلة العدد الهائل من الميزات.

3. احرص أن تستفيد أنت وعملاؤك. يوفر التكوين والتحفيز الصحيح للمنتج فوائد لك ولعملائك (ليس فقط لطرف دون الآخر). وينبغي أن تشمل الفوائد التي تحصل عليها المزيد من الإيرادات (باجتذاب عملاء جدد والبيع للعملاء الحاليين)، وخفض شفافية الأسعار، وزيادة ولاء العملاء (أو زيادة تكاليف التبديل). وتشمل الفوائد التي يحصل عليها العملاء الراحة الإضافية الناتجة عن الشراء من مزود خدمة واحد، وتخفيضات وتجربة متكاملة من الحزمة.
4. لا تبالغ في تقديم الميزات في منتجك الأول. في صناعات عدة، تركز الشركات أولاً على اجتذاب العملاء، ثم ترقيهم إلى المنتج بميزات أفضل وسعر مُميز (Upselling). وغالباً ما تُسمى هذه الاستراتيجية اكسب أرضاً ثم توسّع. لزيادة اجتذاب العملاء، تُكدّس الشركات الكثير من الميزات في منتجها الأول. لكن بعد ذلك، تكافح من أجل إقناع العملاء بشراء مزيد من المنتجات؛ لأنّ اختلاف الوظائف في عرضي أفضل/الأفضل يكون اختلافاً ثانوياً في أحسن الأحوال. ومن ثمّ، فإنّ هذه الشركات تكسب أرضاً لكنّها لا تتوسّع. وإذا كان أكثر من ٥٠٪ من عملائك قد اشتروا منتجك الأول، فمن المحتمل جداً أن تعاني هذه المشكلة. وإذا كان الأمر كذلك، عليك التفكير بجدية في إزالة ميزات من منتجك الأول. والتوزيع المثالي للعملاء من جهة استراتيجية تكوين منتج جيد/أفضل/الأفضل يكون ٣٠٪ في العرض الأول للمنتج (جيد)، و٧٠٪ في العرضين الآخرين (أفضل والأفضل)، على أن تكون نسبة الأفضل ١٠٪ على الأقل.
5. التحزيم الصارم لا يُجدي نفعاً دائماً. الطريقة التقليدية تُسمى التحزيم المختلط: المستهلك أمام خيار شراء الحزمة أو شراء مكونات الحزمة حسب الطلب. غير أنّ بعض الشركات تكون أكثر صرامة. حيث يستخدمون استراتيجية تحزيم صارمة، ما يعني أنّهم لا يمنحون العميل خيار شراء مكونات الحزمة. فبعض العطلات، مثلاً، تُسرّع على أنّها عطلات شاملة- النقل والإقامة في الفندق والوجبات والمشروبات والنشاطات- فلا يمكنك حجز الفندق بمفرده مثلاً. ويُجدي التحزيم الصارم نفعاً إذا كنت تتمتع بقوة سوقية، وعندما تكون الطرف المسيطر. وفي الحالات الأخرى كلّها تقريباً، ينبغي أن تتبع نهج التحزيم المختلط.
6. يجب أن تكون الأسعار المنفردة أعلى في حالة التحزيم المختلط. إذا أنشأت حزمة مختلطة؛ حيث كان كل منتج من داخل الحزمة يُباع أيضاً بصورة منفردة، فيجب أن يكون سعر المنتج منفرداً داخل الحزمة المختلطة أعلى من سعر المنتج الأمثل في حالة عدم بيعك للمنتج ضمن حزمة. مثلاً، لو لم تكن قد عرضت حزمة في مثل البيتزا وأعواد الخبز (انظر الشكل ٦،٣)، لكنك قد سّعت المنتج الذي يُباع منفرداً بسعر ٨ دولارات. لكن إذا عرضت حزمة مختلطة، فسوف تُسرّع هذا المنتج بسعر أعلى- في هذه الحالة، مقابل ٩ دولارات.
7. لا تنس التوصل بشأن سعر الحزمة. يمنحك التحزيم فرصة فريدة لعرض أسعارك بطريقة مبتكرة واستراتيجية. افترض أنّ العميل معجب حقاً بالمنتج أ، ويرى أنّ المنتج ب من الكماليات. وافترض أنّ كليهما كان بسعر ١٠٠ دولار، وأنك على استعداد لمنح تخفيض مقداره ٢٠٪ على الحزمة. إنّ قول "ستحصل على تخفيض بمقدار ٢٠٪ على إجمالي سعر الحزمة" مختلف تماماً عن قول: "ستحصل على تخفيض مقداره ٤٠٪ على المنتج أ عند شرائه مع المنتج ب". مع أنّه حسابياً يساوي السعر نفسه، فعلى الأرجح سيجد العملاء الخيار الأخير أكثر جاذبية.
8. حزمة ذات قيمة تكاملية، بحيث  $1 + 1 = 3$ . لا يرتبط التحزيم دائماً بالتخفيض. وفي بعض الصناعات، مثل البرمجيات، يمكنك أحياناً تحصيل رسوم إضافية مقابل تحزيم المنتجات معاً؛ لأنّ العملاء يكونون على استعداد للدفع مقابل تجارب المنتجات المتكاملة (مثل واجهة المستخدم وقابلية التشغيل البيئي ما بين المنتجات). وفي هذه الحالات، إذا عرضت تخفيضاً على الحزمة، فسوف تُضربُ بصافي ربحك مرتين.
9. لا تحزّم لمجرد التحزيم. قد تخسر الكثير من المال إذا فعلت ذلك. وإذا كان عملائك على استعداد لشراء منتجاتك منفردة على أيّة حال، فأنت تقدّم تخفيضاً غير ضروريّ بتحزيمها.



. استغلال العلاقات العكسيّة. هذه نصيحةٌ مقدّمة. إذا وجدت شريحتي عملاء لديهما تفضيلات عكسيّة، فيمكنك تحزيم المنتجات معاً لخدمة الشريحتين. مثلاً، إذا كانت شريحة ما ترى المنتج أ ضرورةً والمنتج ب من الكماليّات، في حين ترى الشريحة الأخرى المنتج ب ضرورةً والمنتج أ من الكماليّات، فقد تكون أفضل استراتيجيةً تتبعها هي تحزيم المنتج أ والمنتج ب، وبيع حزمة واحدة للشريحتين كليهما.

### قائمة التحقق من الحزم

نريد أن نتحقّق من أنّك مستعدّ تماماً لتكوين منتج وتحزيمه. لذلك، علاوةً على نصائحنا العشر، إليك أسئلةٌ ستساعدك وتساعد فريق الإنتاج لديك على وضع الاستراتيجية المناسبة لتكوين المنتج وتحزيمه:

- **الأهداف:** ما مدى الدعم الذي يقدّمه تكوين/تحزيم المنتج لأهدافك الاستراتيجية والتكنيكيّة؟
- **التموضع (Positioning):** هل سيُعزّز التكوين/التحزيم من تموضع شركتك في أذهان العملاء على أنّها مزوّدٌ للحلول؟
- **البيع الإضافي للعملاء الحاليين (Cross-Selling):** هل سيؤدّي التكوين/الحزمة إلى توليد وعيٍ بمنتجات إضافية، يساعدك على بيع منتجات إضافية للعملاء الحاليين؟
- **الحوافز النفسيّة:** هل يتجاوز التكوين/التحزيم الحوافز النفسيّة الأساسيّة للأسعار؟ (يجب ألا تتجاوزها).
- **المنتجات القاتلة:** هل يتجنّب التكوين/التحزيم تضمين الميزات أو المنتجات التي يكون لدى العملاء استعدادٌ منخفضٌ جداً لدفع ثمنها؟
- **التضافر:** هل يحصل العملاء على قيمة إضافية عند استخدامها لهذه الميزات أو المنتجات مجتمعةً، بدلاً استخدامها منفصلةً؟
- **الملاءمة:** ما مدى ملاءمة تكويننا/تحزيمنا للعميل؟
- **ردّ الفعل التنافسيّ:** هل يمكن هيكلة تكويننا/تحزيمنا بطريقة تُجنّبنا إثارة ردّ فعلٍ تنافسيّ عكسيّ؟
- **البيع:** هل "يتحدّث" التكوين/التحزيم إلى العملاء؟

### عندما تكون التجزئة (Unbundling) هي الإجابة الصحيحة

أحياناً، تكون أفضل استراتيجيةً للتحزيم هي التجزئة (عدم التحزيم). فقد دخل عددٌ من الشركات السوق بمنتج أو خدمة جديديّن افتراقاً عن العرض الذي ساد مدةً طويلةً، مع ميزاتٍ كانت مسعّرةً على أنّها شاملة. ولعلّ شركة الطيران الإيرلنديّة ريان إير (Ryanair) أفضل مثالٍ على ذلك.

فعلى مدى عقود من تاريخ صناعة الطيران، كانت شركات الطيران تتجمّع معظم الخدمات التي تقدّمها في حزمة واحدة. حيث يشملُ السعر الذي يدفعه العميل مقابل التذكرة كلّ شيء: مناولات الأمتعة والأطعمة والمشروبات والوسائد واختيار المقعد. وكانت شركات الطيران ترى أنّ هذا متكامل. فكيف يمكن تقديم أيّ من هذه الخدمات بصورة منفصلة؟

إلى أن جاءت شركة ريان إير. فحين افتتحت في إيرلندا عام ١٩٨٥م، كافحت في السنوات القليلة الأولى من عملها. وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين؛ وبهدف أن تصبح أوّل شركة طيران (والآن أكبر شركة) منخفضة التكلفة في أوروبا، قرّر مديرو الشركة تقليد جزء من استراتيجية الرحلات القصيرة منخفضة التكلفة لشركة خطوط ساوث وست الجويّة الأميركيّة.

لكنّ ريان إير دفعت استراتيجيةً ساوث وست دفعةً كبيرةً نحو الأمام، حيث أعادت التفكير في تكوين المنتجات وتحزيمها. وهكذا قرّرت الشركة تجزئة عرضها، فوضعت سعراً واحداً لأيّ مقعد على أيّة طائرة من طائراتها، دون وجود درجة رجال أعمالٍ مميزة. لكنّها باعّت الخدمات المتبقية كلّها (خدمات الأمتعة والأطعمة وما إلى ذلك) بحسب الطلب.<sup>٢</sup>

وفي أوروبا، لا سيّما في المملكة المتّحدة، كانت رحلات الطيران رفاهيّةً لم يستطع كثيرٌ من المستهلكين منخفضي الدخل التفكير فيها. وبغنة، كانت شركة الطيران الجديدة تلك تتقاضى أجوراً منخفضة لم تكن متوقّعةً في السابق: ٩,٩٩ جنيهًا استرلينياً لمقعد من بريستول

في إنكلترا إلى برشلونة الإسبانية مثلاً. وبدأت عادات السفر (وشرائح العملاء) بالتغيُّر. (لا تزال حملات الأجرة "الجنوبيَّة" البالغة ٩,٩٩ جارية حتى كتابة هذه السطور).<sup>٣</sup>

وجنَّت ريان إير الجزء الأكبر من ثروتها بواسطة عروض منتجاتها المجزأة. فقد كان العملاء يدفعون رسوماً إدارية قدرها ٦ جنيهات استرلينية (أعفي منها من يحملون جواز ريان إير كاش مسبق الدفع بقيمة ٦ جنيهات استرلينية)، ويدفعون ١٠ جنيهات استرلينية لحجز مقعد (بدل الحصول على أوّل مقعد متاح)، و١٥ جنيهًا استرلينيًا بدل كلِّ حقيبة يحملها المسافر معه. وعند الانتهاء من أمر العميل المتوسط، وصلت الأجرة البالغة ٩,٩٩ جنيهًا استرلينيًا إلى أربعة أضعافها.

والسبب الأساسي في نجاح استراتيجية التجزئة التي اتبعتها ريان إير، هو أنَّ العملاء ركَّزوا أكبر قدر من انتباههم على الأجرة الأساسية بدل الرسوم الإضافية. وفي الواقع، يكون معظم المسافرين بالطيران أكثر حساسية مرتين تجاه سعر الأجرة الأساسية، مقارنةً بالرسوم الإضافية. وساعدت التجزئة ريان إير في الوصول إلى أجرة أساسية منخفضة جدًّا، ما جعل العرض يبدو جذابًا جدًّا.

ومنذ تجزئة خدمات رحلة الطيران، كان الأداء المالي لريان إير مذهلاً. وتضاعفت إيراداتها السنوية ٥٠ ضعفًا في غضون ثلاثة عقود لتصل إلى ٥ مليارات يورو. كما ارتفع صافي الأرباح أيضًا ٣٥ ضعفًا، من ١٥ مليون يورو عام ١٩٩٥م إلى ٥٢٢ مليون يورو عام ٢٠١٤م.<sup>٤</sup> والأكثر إدهاشًا، هو أنَّ قيمتها السوقية بلغت ١٩ مليار يورو حتى كتابة هذه السطور، في حين تبلغ قيمة شركة الطيران الألمانية لوفتهانزا (Lufthansa) ٦,٤ مليار يورو، رغم أنَّ إيرادات الشركة الألمانية كانت أعلى بستة أضعاف من نظيرتها الإيرلندية.

وبعد أكثر من عقدين من الزمن، ما يزال العملاء الذين يهتمون بالسعر يحبُّون استراتيجية التجزئة التي تتبناها ريان إير. وكذلك أحبها مساهمو الشركة.

## ملخص

إنَّ تكوين المنتج وتحزيمه هو أشبه باللبينات الأساسية لتصميم المنتجات المناسبة للشرائح المناسبة بالتسعير المناسب. ويتمثّل تكوين المنتج في أن توضع في المنتج الميزات والوظائف المناسبة التي يحتاج إليها العملاء ويُقدِّرونها وعلى استعداد لدفع ثمنها، ويجب إنجاز هذه العملية لكلِّ شريحة جرى تحديثها. ويمنعك التكوين المنهجي للمنتج من الإفراط من إدراج عدد هائل من الميزات في منتج ما.

ويعني التحزيم بيع منتجاتك و/أو خدماتك معًا. وإذا جرى ذلك بصورة صحيحة، فسيؤدي ذلك إلى زيادة إجمالي الأرباح؛ لأنَّ العملاء سيشترون في نهاية المطاف كميات أكبر ممَّا لو بيعت بصورة منفصلة. وسيزيد أيضًا رضى العملاء؛ لأنَّ قرار الشراء أصبح أسهل. لذلك، فالتحزيم الناجح يفيدك أنت وعميلك على حدٍّ سواء.

وهناك عنصران أساسيان في عملية تكوين المنتج وتحزيمه: تحديد الميزات التي تعدُّ رائدة (ضروريَّات)، وتلك التي تُعدُّ زائدة (كماليَّات)، والميزات القاتلة (التي من شأنها إفشال الصفقة إذا أُجبر العملاء على دفع ثمنها)، وتوليد خيارات تتراوح ما بين جيّد/أفضل/الأفضل. وفي حين أنَّ هذه الأمور قد تبدو سهلة، فإنَّها تمثّل تحديين من أصعب التحديات.

عزَّزت القرارات الذكيَّة لتكوين المنتج وتحزيمه من إطلاق منتجات جديدة عدَّة، كما يمكن أن تؤكِّد ذلك شركات مثل مايكروسوفت وماكدونالدز.

## أسئلة المدير التنفيذي

1. ما تكوين/تحزيم المنتج الذي نخطِّط لعرضه؟ لماذا اخترنا هذه العروض؟ هل تتماشى مع الشرائح الرئيسة لدينا؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟

2. ما الميزات الرائدة والميزات الزائدة والميزات القاتلة للمنتج أو الخدمة الجديدتين اللذين تُطوِّرهما شركتنا؟ كيف عرفنا ذلك؟

3. هل أتبعنا نهجَ جيّد/أفضل/الأفضل لتكوين المنتج وتحزيمه؟ ما المتوقَّع أن تبلغه المبيعات لكلّ تكوين منتج؟ هل حصّة تكوين المنتج العاديّ تبلغ أقلّ من ٥٠٪؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟
4. هل تحقّقنا من تحريم منتجنا الجديد مع المنتجات الجديدة؟ ماذا ستكون الفوائد التي ستعود علينا وعلى العملاء؟
5. هل نرى أنّ التجزئةَ فرصةً سانحةً؟ ما الفوائد التي ستعود على عملائنا وعلى عملنا (إنّ وُجدت)؟







### تجاوز نقطة السعر

#### خمسة نماذج قوية لتحويل الابتكار إلى أموال

لنقل أنك أخذت بنصيحتنا في الفصل السادس، وحددت مجموعة الميزات المناسبة لتضمينها في عرض منتجك أو خدمتك الجديدتين.

وقررت أيضًا ما إذا كنت ستدمجها مع عروض أخرى. ولنقل أيضًا أنك تعرف حال ميزاتك بين الميزات الرائدة أو الرائدة أو القاتلة، كما تعرف كذلك تكوينات المنتجات أو الحزم التي ينبغي بيعها.

ستكون الخطوة المقبلة هي الحصول على نموذج لتحويل الابتكار إلى أموال. ماذا يعني هذا؟ باختصار، يعني هذا الكيفية التي يدفع بها ثمن منتجك أو خدمتك.

هذه ليست مسألة هامشية. في الواقع، قد تكون لإنشاء نموذج مناسب لتحويل الابتكار إلى أموال أهمية بقدر أهمية المنتج نفسه والسعر الذي تتقاضاه مقابل الحصول عليه. ويمكن أن يجعل نموذج شديد الإبداع لتحويل الابتكار إلى أموال عرضًا جديدًا ينجح بسرعة الصاروخ.

وهناك عددٌ من نماذج العمل<sup>1</sup> الإبداعية- والمثبتة أيضًا- لتحويل الابتكار إلى أموال قيد الاستخدام في الحاضر، نذكر منها مثلًا: الاشتراك والتسعير الديناميكي والنموذج المجاني جزئيًا (Freemium). عليك أن تختار بدقة نموذجًا منها، إذ يمكن أن يتسبب النموذج المناسب في نجاح منتجك الجديد أو عمالك أو صناعتك كلها، أو يتسبب بفشلها. كيفية فرضك للرسوم أهم من مقدار الرسوم المفروضة.

هذه جملة جريئة. ألا تصدق هذا؟ واصل القراءة.

#### كيفية فرضك للرسوم أهم من مقدار الرسوم المفروضة

أول ما يجب إدراكه هو أن معظم الشركات تعمل على إدامة نموذج تحويل الابتكار إلى أموال الذي لطالما استخدمته. حيث تختار نموذجًا دون الحديث عنه، أو التفكير فيه من الناحية الاستراتيجية، أو اختباره. وهذه فرصة ضائعة وخطأ جسيم.

حققت مجموعة من أنجح شركات العالم أكبر القفزات بإحداث ثورة في نماذج تحويل الابتكار إلى أموال. ولنضرب مثل نموذج "الدفع المسبق" (Pay As You Go). إنه نموذج ساعد الشركات التي تقدم خدمات الاستضافة والحوسبة السحابية والاتصالات وخدمات النقل ومعدات البناء ومحركات الطائرات (نعم، ما قرأته صحيح) في تحقيق نتائج حاسمة.

لنأخذ بعض الأمثلة. غيرت شركة زيروكس (Xerox) نموذجها على مرّ السنين، حيث أصبحت تفرض رسومًا على بعض العملاء بناءً على مقدار استخدامهم لمعدات الطباعة والنسخ الخاصة بزيروكس، بدل بيع تلك المعدات أو تأجيرها. وتفرض شركة إنركون (Enercon)، وهي شركة ألمانية لتصنيع توربينات الرياح، الرسوم بناءً على مقدار الكهرباء التي يولدها عملاؤها. وكلما زاد مقدار الكهرباء التي ينتجها العميل باستخدام توربينات إنركون، زادت إيرادات إنركون. ونقلت شركة أدوبي (Adobe) لبرمجيات التصميم- بعد سنوات من النجاح في بيع البرامج، وفرض رسوم تُدفع مرة واحدة- معظم منتجات الشركة الشائعة

إلى نموذج الاشتراك السحابي.

قد تُخدع بالتفكير في أن النماذج الإبداعية لتحويل الابتكار إلى أموال هي محفوظة فقط للشركات الأحدث عهداً- الشركات غير المُكبَّلة بسنوات من الحكمة التقليدية. لكنك ستكون مخطئاً. أحد أكثر نماذج تحويل الابتكار إلى أموال ثوريةً ونجاحاً كان من بنات أفكار شركة عمرها ١٢٦ عاماً، وهي شركة يعرفها كلُّ سائقي تقريباً: مجموعة ميشلان (Michelin) الفرنسية. فلنلقِ نظرةً فاحصة.

### ميشلان: من بيع الإطارات إلى تحويل الأموال إلى أموال

اشتهرت شركة ميشلان على مدى سنوات بجودة إطاراتها، وفرضت أسعاراً عاليةً في السوق العالمية. لكن في مطلع الألفية الثالثة، واجهت أسعار ميشلان المرتفعة ضغطاً هائلاً من مجموعة من صانعي الإطارات، بما في ذلك شركات صناعة الإطارات الصينية والكورية الجنوبية الناجحة وسريعة النمو.

إنَّ الاستمرار في توقُّع أن يدفع العملاء سعراً عالياً مقابل إطارات ميشلان، لا سيَّما شركات النقل البريِّ (الشاحنات)، التي تُعدُّ الإطارات تكلفَةً كبيرةً على إنجازها لأعمالها، يشبه القيادة بإطاراتٍ اخترقتها مسامير؛ حيث قد يتوقَّف المسير فجأةً. عرف المديرون التنفيذيون في ميشلان ذلك، وهكذا عادت ميشلان- الشركة التي قدَّمت الكثير من ابتكارات المنتجات على مدار تاريخها الممتدَّ على مدى ١٢٦ عاماً (بدءاً من إطار الدراجة القابل للنفخ في عام ١٨٩١م إلى أول إطار شعاعيٍّ في عام ١٩٤٦م وإطار هوائيٍّ بعد ٥٠ عاماً)- إلى الاستراتيجية التي تعرفها حقُّ المعرفة: ابتكار المنتجات. لقد ابتكرت إطارات جديدة تصمد طويلاً- طويلاً جداً في الواقع. وكانت تأمل في أن تتمكن نتيجة لذلك من الحفاظ على أسعارها المميزة، أو ربَّما زيادتها. ولكنَّ المنافسة في سوق الإطارات كانت بلا رحمة.

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين، كانت الشركة على استعدادٍ لإطلاق إطارٍ جديدٍ يصمدُ مدَّةً أطولَ بنسبة ٢٠٪. ومع ذلك، فقد توقَّع رئيس قسم المبيعات أن ميشلان لا يمكنها سوى أن تحقِّق زيادة قدرها بضع نقاط مئوية فقط للإطارات الجديدة، أكثر من التي حقَّقتها إطاراتها العادية. وما هو أكثر من ذلك، بالنظر إلى أن الإطارات الجديدة تصمدُ مدَّةً أطول، فإنها ستُخفِّض طلب العملاء بنسبة ٢٠٪. فلن يُضطرَّ العملاء إلى شراء إطارات ميشلان التي تصمدُ مدَّةً أطول بصورة متكرِّرة. وهكذا فإنَّ الزيادة الطفيفة في أسعارها المميزة التي ستؤدِّي إلى انخفاضٍ كبيرٍ في الطلب، لم تكن منطقيَّةً بتاتاً.

ومع هذه المخاطر التي تواجه الشركة، أدرك المسؤولون التنفيذيون في ميشلان أنَّهم يحتاجون إلى أكثر- أكثر بكثير- من مجرد إطار رائع. لذلك، عملوا على إعادة النظر في نموذج تحويل الابتكار إلى أموال الذي اتَّبعته ميشلان منذ أمدٍ طويل- كيف فرضت الشركة سعرَ إطاراتها. واتَّضح أن نموذج تحويل الابتكار إلى أموال الذي توصلت إليه شركة ميشلان فليت سوليوشنز (Michelin's Fleet Solutions) في عام ٢٠٠١م كانت أشبه بطفرةٍ كبيرةٍ مثل إطاراتها التي تصمدُ مدَّةً طويلة: وُضع الأسعار على أساطيل النقل البريِّ بحسب الأميال المقطوعة على إطارات ميشلان، وليس بعدد الإطارات المشتراة.

لقد كانت خطوة جريئة من ميشلان، تلك الخطوة التي جعلتها تعرف من أين تؤكل الكتف. وأطلقت الشركة على هذا النموذج لتحويل الابتكار إلى أموال اسم "The TK"- وهو اختصار للطن كيلومتر (Ton Kilometer). وبدأت ميشلان في التفاوض على السعر لكلِّ كيلومتر مع سائقي الشاحنات، كلَّ عقدٍ على حدة.

ويمنح تحديد السعر بحسب المسافة المقطوعة فوائدٌ لكلِّ من ميشلان وعملائها الذين يعملون في مجال النقل البريِّ (بالشاحنات). وسمح النهج الجديد لمديري الأساطيل بالدفع مقابل الأداء، بدل مجرد التمتع بميزة امتلاك مطاط ميشلان. والأكثر من ذلك، أنَّه منح أصحاب المركبات الصناعية المرونة لإدارة التكاليف بصورة مناسبة في أوقات الرخاء وأوقات الشدَّة. فإذا بدأ الركود، حيث يقلُّ الطلب على المنتجات المنقولة برًّا، ومن ثمَّ يقلُّ الطلب على خدماتهم، فإنَّ المالكين



سيدفعون أقلّ مقابل تلك الإطارات؛ لأنّهم يُحاسبون بالكيلومترات وليس بالإطار.

وتحمّلت ميشلان تكلفة مشكلات المنتج التي تواجه العميل؛ فإذا تعرّض إطارٌ للتلف قبل الأوان، فإنّ ميشلان تتحمّل التبعات. وعلى الجانب الآخر، عندما تتجاوز الإطارات توقّعات الجودة- مثلاً عندما تصمد ٢٠٪ أطول من ذي قبل- تحقّق ميشلان إيرادات إضافية بنسبة ٢٠٪ لكلّ إطار.

وسمح نموذج العمل هذا لميشلان بالاستفادة الكاملة من ابتكارها الجديد- أي تحويل إطارٍ صمدَ مدّة أطول بكثير من الجيل السابق إلى أموال. وفعلت ميشلان هذا دون الاضطرار إلى إنفاق المزيد على المبيعات والتسويق لإقناع العملاء بأنّ هذه الإطارات الحديثة تستحقّ السعر المرتفع الذي طلب أن يدفعوه.

فببساطة، غيرت ميشلان نموذجها لتحويل الابتكار إلى أموال. لقد كانت خطوة رائعة. وسرعان ما تباهت ميشلان بتحقيقها أكبر الأرباح في هذه الصناعة. وبحلول عام ٢٠١١م، كانت أرباحها قبل طرح الفوائد والضرائب أعلى بنسبة ٢٥٪ من أرباح شركة بريدجستون (Bridgestone)، وأكثر بثلاثة أضعاف من أرباح شركة غوديير (Goodyear).<sup>٢</sup>

### نماذج إبداعية لتحويل الابتكار إلى أموال: إنّها القاعدة وليست الاستثناء

منذ مطلع هذا القرن الحادي والعشرين، اجتاحت النماذج الإبداعية لتحويل الابتكار إلى أموال صناعات أخرى مثلما حدث مع ميشلان. وإحداها صناعة برامج الحاسوب العالمية التي تبلغ قيمتها ٣٦٩ مليار دولار<sup>٣</sup>، حيث تثبتت أقدم نموذج تحويل الابتكار إلى أموال المسمّى ”البرمجيات بوصفها خدمة“ (SaaS). وفي صناعة البناء، فإنّ للمعدّات- مثل الجرّافات والجرّارات- الآن مستشعرات تنقل البيانات عندما تكون على وشك التعطل (هكذا يتمكن العملاء من إصلاحها قبل تعطلها). ويتطلّب هذا إعادة النظر في نموذج تحويل الابتكار إلى أموال الخاصّ بالصناعة. فإذا حدّدت أجراً بالساعة لمهندس لإصلاح المعدّات في الموقع، فقد تخففي إيراداتك الخاصّة بالصيانة. وقد يكون النموذج الأفضل هو تضمين خدمات الصيانة الاستباقية في سعر معدّاتك، ثمّ زيادة هذا السعر.

ومع تطوّر تكولوجية مثل هذه، يصبح نموذج تحويل الابتكار إلى أموال- أكثر فأكثر- هو الابتكار في حدّ ذاته. ولكنّ تلك التطورات كانت تحت الإعداد على مدى سنوات. مثلاً، في عام ١٩٩٩م، بدأت شركة تأجير أفلام عمرها عامان تُدعى نتفليكس (Netflix) في وضع رسم شهريّ ثابت (نموذج اشتراك) مقابل إيجارات غير محدودة للأفلام بواسطة البريد، بدل أن يدفع الناس ثمن كلّ قرص يُستأجر من متجر الفيديو في حينهم. وأقبل العملاء على هذا النموذج بأعدادٍ غفيرة، وحلّت نتفليكس لاحقاً محلّ شركة بلوكبستر (Blockbuster).

ومنذ عام ٢٠٠٠م، كان نموذج تحويل الابتكار إلى أموال المهيمن على سوق الإعلان على الإنترنت هو نموذج المزاد. وهذه الطريقة التي حقّقت بها شركة غوغل (Google) معظم أرباحها الهائلة. ورغم أنّ غوغل لم تختع نموذج تحويل الابتكار إلى أموال القائم على المزايدة على الإعلانات على الإنترنت، فقد كانت دون شكّ الأفضل في إتقانه وجني المال منه.

وغيرت شركة أوبر (Uber) وجه نموذج عمل سيّارات الأجرة، وذلك بواسطة نموذج تسعير ديناميكيّ يعتمد على العرض والطلب في موقع معيّن. وبدأت شركتنا ميدتك (Medtech) وجرنال إلكتروك (General Electric) بوضع رسومها على المستشفيات وفريق الأطباء بحسب استخدامهم للمعدّات الطبيّة، بدل بيع المعدّات أو تأجيرها. وتعمل شركة مترومايل (Metromile)، وهي شركة ناشئة لتأمين المركبات، على تشجيع سلوك القيادة لدى العملاء باستخدام أجهزة توضع في المركبات، تُرسل المعلومات عن بُعد (Telematic)، وتحسب إجماليّ أقساطهم بناءً على المسافة المقطوعة. وساعدت النماذج الإبداعية لتحويل الابتكار إلى أموال في تميّز هذه الشركات، ومكّنتها من تحقيق نجاح باهر.

ومع ذلك، فإنّ اختيار نموذج خاطئ لتحويل الابتكار إلى أموال يمكن أن يكون له الأثر الكبير نفسه. حيث اكتشفت

شركة أوروبية للنقل البري (بالشاحنات) هذا بعد مدة وجيزة من توقيع عقد مدته ثلاث سنوات لتوزيع منتجات إحدى شركات صناعة التلفزيونات. ووضَع الموزع على شركة صناعة التلفزيونات سعراً ثابتاً عن كلِّ تلفاز يوصله. وبمرور الوقت، زاد حجم أجهزة التلفزيون، فعنى هذا أنَّ الموزع لم يعد يستطيع وُضَع عدد التلفزيونات نفسه في كلِّ شاحنة كما كان في السابق، ومن ثمَّ اضطرَّ إلى تشغيل المزيد من الشاحنات. وازدَّت التكاليف إلى حدِّ كبير، لكنَّ الإيرادات لم تزدْ بسبب السعر الثابت. وهكذا تكبَّد الموزع التلفزيونات خسارةً فادحةً في تلك الصفقة.

كان ذلك درساً قاسياً للموزع: من الناحية المادية، يمكن أن يكون النموذج السيئ لتحويل الابتكار إلى أموال أخطر من السعر السيئ.

### خمسة نماذج قويّة لتحويل الابتكار إلى أموال

بالتدقيق في عشرات استراتيجيات التسعير والإيرادات، حدّدنا خمسة نماذج لتحويل الابتكار إلى أموال أثبتت جدارتها بمرور الوقت لمساعدة الشركات على إطلاق منتج أو خدمة مبتكرة، وتمييزها، والسيطرة على سوقها. وليست هذه النماذج الخمسة هي النماذج الوحيدة لتحويل الابتكار إلى أموال، لكنّها تُعدُّ من بين النماذج الأكثر قيمةً لإطلاق المنتجات الجديدة. فلنلقِ نظرةً على كيفية عمل كلِّ نموذج ومزاياه والتقنيات الجديدة التي تجعله ممكناً، ثمَّ كيفية تحديد النموذج الأنسب لعملك.

#### 1. نموذج الاشتراك

ماذا يعني هذا؟ يدفع العميل رسوماً دوريةً وتلقائيةً لاستمرار تقديم عرض شركة ما (أو الوصول إليه). مثلاً، قد يُفضّل العملاء الاشتراك في صحيفة وول ستريت جورنال (Wall Street Journal) بدلاً شرائها من كشك بيع الصحف. ويختار عملاء تنفيذكس اليوم بين حُطَّ اشتراك عدّة لاستقبال الفيديو بواسطة البثّ الرقمي.

وعدد الشركات التي تبنّت هذا النموذج للمنتجات والخدمات آخذ في الازدياد؛ لأنَّ شبكة الإنترنت ولدت اقتصاداً قائماً على الاشتراكات (يُطلق عليه أحياناً اسم "اقتصاد العضوية"). والشركات التي تُقدّم خيارات الاشتراك في كلِّ شيء، بدءاً من الملابس ومستلزمات الحلاقة (شركة ذا دولار شيف اكلب [The Dollar Shave Club]) وصولاً إلى السلع المنزلية، تُعدُّ تحدياً للشركات العريقة.

المزايا: يرفع نموذج الاشتراك من الإيرادات المحصّلة على مدار العمر بصورة عامّة، والإيرادات المحصّلة على مدار عمر العميل بصورة خاصّة. على العموم، يُنفق العميل الذي يشتري صحيفة وول ستريت جورنال على فترات أموالاً أقلّ ممّا يُنفقه أيُّ عميلٍ في عام توصيل. ومن الواضح، أنّ هذا يولّد المزيد من الإيرادات لصحيفة وول ستريت جورنال. ومن المحتمل أيضاً أن يبقى العميل المشترك مدةً أطول دون يلغي اشتراكه لاحقاً (ما دمت تزيّد من تكاليف التحويل، بعد جعل العميل أكثر درايةً بعرضك).

تحبُّ صحيفة وول ستريت جورنال نماذج إيرادات الاشتراك نظراً إلى إيراداتها المتكرّرة. مثلاً، إذا كانت الحالة الجوية سيئةً أو إن دخل عمال أكشاك بيع الصحف في إضراب، ستخسر إحدى الطباعات مبيعاتها. لكنّ بواسطة الاشتراكات، فإنَّ الأموال ستستمرُّ في التدفق، سواءً كان الجو ماطرًا أم صحواً.

في حين أنّ بيع اشتراك طويل الأجل أصعب عمومًا، فإنّه يحدُّ من عدد قرارات الشراء التي يجب أن يتخذها العملاء ويلتزموا تجاهها. فبواسطة الاشتراك، لا يُضطرُّ مشتري الصحيفة أن يقرّر يوم الاثنين مثلاً ما إذا كان سيشتري طبعة هذا اليوم. أضفَّ التجديد التلقائي للاشتراك إلى المعادلة، فتصبح الشركة أفضل حالاً.

تفتح الاشتراكات أيضًا فرصًا للبيع العابر والارتقاء بالصفقات. ويمكن أن تستخدم الشركات البيانات التي تجمعها من المشتركين لتقديم عروض أخرى بناءً على سلوكهم وما يُفضّلونه. حيث استخدمت نتفليكس عادات مشاهدة الأفلام لدى مشتركها لإنتاج مسلسلات تلفزيونية حققت نجاحًا مبهراً، مثل مسلسل هاوس أوف كاردز (House of Cards) وديريجيل (Daredevil). وساعدت هذه العروض نتفليكس على تحقيق أكثر من ضعف عدد مشتركها في خدمة البث ما بين عامي ٢٠١٢ و٢٠١٥م، من ٣٣ مليون إلى ٦٩ مليون في الربع الثالث من عام ٢٠١٥م.<sup>٥</sup>

وأخيراً، تُثبت العلاقات ما بين المشتركين والعلامات التجارية أيضًا أنها أقوى وأصلب من المعاملات التي تتم مرةً واحدة. ففي حين أن الشركة تتعرّف إلى المستهلك، يصبح المستهلك أكثر ألفةً بالعلامة التجارية، وربما يعمل سفيراً غير رسمي للمنتج أو الخدمة، ما يزيد من قيمة العلامة التجارية.

أهذا مناسبٌ لك؟ نموذجُ تحويل الابتكار إلى أموال القائم على الاشتراك هو خيار للمنتجات والخدمات التي تُباع على الإنترنت وفي الواقع. وتُعدُّ نماذج الاشتراك مفيدةً أيضًا في الصناعات التي يستخدم فيها العملاء المنتج باستمرار. وقطاع الموسيقى مثل رانغ على ذلك، حيث عملت خطط الاشتراك لخدمات الموسيقى على الإنترنت على تثبيت أقدام شركات مثل سبوتيفاي (Spotify) وپاندورا (Pandora). ففي عام ٢٠١٤م، مثلت اشتراكات البث تلك نحو ربع إيرادات المنصات الرقمية لصناعة الموسيقى العالمية (نحو ١,٦ مليار دولار)، بزيادة ستة أضعاف منذ عام ٢٠٠٩م.<sup>٦</sup>

وتعمل نماذج الاشتراك أيضًا في صناعات ذات قدرة تنافسية عالية، حيث تُقسّم الحصّة السوقية ما بين شركات عدة- في سيناريو أشبه بالسيطرة على أرض ما. وفي هذه الحالات، يمكن أن تساعد الاشتراكات على إبعاد المنافسين الذين تتوافر سلعهم أو خدماتهم بناءً على معاملات فردية فقط.

وأخيراً، أصبحت الاشتراكات شائعةً في صناعات مثل البرمجيات التي كانت تتطلب سابقًا من العملاء القيام باستثمارات أولية كبيرة لشراء المنتجات. ولدى السماح للعملاء بشراء المنتجات على أجزاء، فإن الاشتراكات تجعلها للجميع بسعر أكثر قبولاً، ويمكن توقعها.

## ٢. التسعير الديناميكي

ماذا يعني هذا؟ نموذج تحويل الابتكار إلى أموال القائم على التسعير الديناميكي هو نموذج يتقلّب فيه سعر منتج أو خدمة معينة بناءً على عوامل مثل الموسم أو الوقت من اليوم أو الأحوال الجوية أو غيرها من الأمور التي قد تؤثر في الاستعداد للدفع والطلب والعرض.

على مدى عقود، كانت صناعة الطيران رائدةً في التسعير الديناميكي، وتغيير أسعار التذاكر بناءً على وقت الحجز، ودرجة الخدمة، وعوامل أخرى. وبوصف أميركان إيرلاينز (American Airlines) واحدةً من رواد التسعير الديناميكي، قال رئيسها التنفيذي السابق، روبرت كراندال (Robert Crandall)، ببلاغة: «إذا كان لديّ ٢٠٠٠ عميل على مسار معين و٤٠٠ سعر مختلف، فمن الواضح أنني مفتقر إلى ١٦٠٠ سعر آخر».<sup>٧</sup>

ومع التطوّرات السريعة في تقنيات جمع البيانات والتحليلات، يمكن أن تستخدم الشركات الآن في صناعات أخرى كودات برمجية (خوارزميات) أكثر تعقيداً لضبط الأسعار بصورة متكررة. وشركة أوبر خير دليل على ذلك. حيث غيرت الشركة، التي بدأت نشاطها عام ٢٠١٠م، وجه أعمال سيارات الأجرة، بفضل نموذجها القائم على التسعير الديناميكي، حيث يربط السعر بالعرض والطلب الفوري لسيارات الأجرة. وتعود الفوائد على كلا الجانبين: سائقي أوبر والمستهلك؛ فزيادة السعر في ساعات الذروة تجذب المزيد من سائقي أوبر للتعامل مع حجم الطلب. ومن ثم، لن يضطر المستهلكون للاقتتال من أجل سيارة أجرة أو الانتظار تحت المطر محاولين التلويح لإحدى السيارات، وسيكونون على استعداد لدفع المزيد مقابل

هذه الفائدة. ستجد المزيد من المعلومات عن شركة أوبر في الفصل الثالث عشر.

وأصبح التسعير الديناميكي للتذاكر أوسع انتشارًا في الرياضات الاحترافية والجماعية، حيث تُسعر المباريات بحسب أهميتها، حتى في موسم المباريات المنتظمة.<sup>٨</sup> وطبقت بعض محالّ السوبرماركت تسعيرًا ديناميكيًا على مستوى المستهلكين الأفراد، حيث عرّضت تسعيرًا مخصّصًا بناءً على عمليّات الشراء المتكرّرة.<sup>٩</sup> فسوف يحصل المشترون الدائمون لمنتج معيّن على سعر أقلّ لتشجيع هذا السلوك. أمّا من لم يشتروا المنتج من قبل أو نادرًا ما يشترونه، فيدفعون سعرًا أعلى. وعملت سلسلة الأدوات المنزلية الفرنسية كاستوراما (Castorama) على تركيب نظام تسعير يعتمد على الرفّ الإلكتروني، حيث تُعدّل الأسعار فورًا بحسب الطلب.<sup>١٠</sup>

ولكنّ التسعير الديناميكي قد يأتي بنتائج عكسية. حيث بدأت كوكاكولا في اختبار آلة بيع في عام ١٩٩٩م، كانت ترفع أسعار المشروبات الغازية تلقائيًا كلما ارتفعت حرارة الجو.<sup>١١</sup> ثمّ تخلّت الشركة عن التجربة؛ لأنها لم تُعجب العملاء بتأثيرها.

المزايا: كما عرفت صناعة السفر والضيافة على مدى سنوات، فإنّ التسعير الديناميكي يُعزّز تحويل السعة الثابتة والمحدودة إلى أموال. ولا تريد الشركات أصولًا باهظة الثمن ومكلفة في صيانتها، مثل الطائرات الجامبو أو الفنادق من فئة الخمسة النجوم، تستمرّ في العمل بينما تكون مقاعدها أو غرفها فارغة. وتتيح لك نماذج التسعير الديناميكي ضبط السعر (في هذه الحالة بسعر أقلّ) لتحويل سعتك غير المستخدمة إلى أموال. وبالمثل، يمكنك رفع الأسعار إذا كانت سعتك محدودة تمامًا. وكلّما زاد تقلّب الطلب، زادت فوائد التسعير الديناميكي. وعلاوةً على ذلك، يمكن أن يساعد التسعير الديناميكي أيّة شركة ليست لديها حدودٌ للسعة، لكنّ مرونة الطلب والأسعار لديها متقلّبة. مثلاً، تسعّر سلسلة متاجر البقالة الإنكليزية تيسكو (Tesco) المنتجات بسعر أعلى ساعات المساء؛ لأنّ المتسوّقين حينها من ذوي الدخل المرتفع، ويميلون إلى دفع مبالغ أكبر.

أهو مناسب لك؟ أولاً، ينبغي التفكير في التسعير الديناميكي عندما تختلف مرونة الطلب والأسعار في سوقك إلى حدّ كبير. وإذا حدث ذلك، فعليك أن تسأل عن العوامل التي تؤثر في التقلّب، وما إذا كان في وسعك تحديد السعر بناءً على هذه العوامل. ثانيًا، ينبغي لك التفكير في التسعير الديناميكي إذا كان عرضك محدودًا أو ثابتًا.

لكنّ التسعير الديناميكي عملٌ معقّد. وعلى الشركات التي ترغب في استخدامه بفاعلية، استثمار مبالغ كبيرة في التكنولوجيا وتغييرات العمليّة التجارية.

وكما وجدت كوكاكولا وشركات أخرى، فإنّ التسعير الديناميكي يمكن أن يُغضب العملاء الذين يعتقدون أنّهم يشعرون بالاستغلال. ويتطلّب التسعير الديناميكي -عمومًا- قاعدة عملاء على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل مزايا أخرى، مثل سيّارة الأجرة في الأمسيات الباردة الماطرة.

### ٣. التسعير حسب السوق: المزادات

ماذا يعني هذا؟ تحدّد المزادات الأسعار بناءً على المنافسة على السلع أو الخدمات. وكانت المزادات شائعة الاستخدام لقرون. وفي الواقع، تعود أولى المزادات إلى عام ٥٠٠ ق.م.<sup>١٢</sup> واليوم، بفضل تكنولوجيا الشبكات، يبدو أنّ كلّ شيء يمكن بيعه بالمزاد بدءًا من الأوراق الماليّة إلى الأعمال الفنيّة.

ويُعدّ البيع بالمزاد إحدى الوسائل الأساسية التي تُمكن شركة غوغل من جني أرباح هائلة. حيث تعتمد على مثل هذه المزادات خدمة غوغل آدوردز (Google AdWords)، التي تُشغّل الإعلانات المعروضة إلى جانب نتائج البحث. ويُزيد المعلنون بعضهم على بعض للحصول على أبرز مكان، وذلك بناءً على الكلمات الرئيسية. وفي النصف الأوّل من عام ٢٠١٥م، مثّلت أعمال الإعلانات القائمة على المزادات ٧٠٪ من إيرادات غوغل البالغة ٣٥ مليار دولار، وفقًا لتقارير أرباح

كما آمنت بطريقة المزادات الأسواق البيئية ما بين البائع والمشتري (Two-sided Marketplace). وأبرزها موقع إيباي (eBay)، الذي قام بأعمال قيمتها ١٨ مليار دولار في العام لمساعدة الناس على بيع الأدوات المنزلية بالتسعير بالمزاد. وعلى نحو مماثل، تُعدُّ شركة مانهايم (Manheim)، وهي شركة مزادات على السيارات (سنستعرضها بالتفصيل في الفصل التاسع)، أكبر منظمٍ مزاداتٍ في العالم لبيع السيارات المستعملة وشرائها.

المزايا: بفضل التسعير القائم على المزادات، يمكنك الابتعاد عن عملية تحديد الأسعار، والسماح للسوق باكتشاف ما يريد دفعه. بمعنى آخر، مع أنك البائع، فإن السوق تحسبُك طرفاً محايداً؛ حيث يُزايد العملاء بعضهم على بعضٍ لشراء منتجاتك ورفع أسعارك. وعلاوةً على ذلك، عند استخدام نموذج مزاد، يمكنك التأثير في السعر دون القيام بذلك بصورةٍ صريحة. مثلاً، يمكنك تحديد الحد الأدنى للسعر في المزاد، وتحديد المدة التي يستغرقها المزاد وعملية المزاد.

أهذا مناسبٌ لك؟ على خلاف المزادات القديمة، التي لا تتطلب أكثر من غرفة ومنصةٍ وبائعٍ مزاداتٍ متمكّنٍ يتحدّث بسرعة، يتطلب التسعير الحاليّ عالي التقنية القائم على المزادات أنظمةً وعملياتٍ متطورةً. وإذا لم تُنفذ بصورةٍ صحيحة، فيمكن أن تؤدي إلى أخطاء فادحةٍ ومكلفة.

وقد لا يُجدي نموذج المزاد نفعاً إذا كان لدى السوق مخزونٌ فائضٌ، وكان لدى عملائك خياراتٍ عدّة، أو إذا كنت في بيئةٍ تنافسيّة، وليست لديك القدرة على التسعير اللازمة لإنجاح نموذج المزاد.

وتُعدُّ المزادات مثاليّةً لما يُسمّى الأسواق الموازية للبائعين، حيث يكون المخزون محدوداً، والقدرة في يد البائعين (بوصفهم أصحاب المخزون)، لتلبية طلبٍ مرتفع. وإذا كنت واحداً من هؤلاء البائعين أو ستصبح أحدهم، كما فعلت غوغل مع خدمة آدوردز، ينبغي لك التفكير بجديّة في هذا النموذج.

#### ٤. التسعير بمقياس بديل/الدفع بحسب الاستخدام

ماذا يعني هذا؟ لقد نجحت شركات عدّة بواسطة تسعير المعاملات وفقاً لمقاييس أخرى غير معيار الصناعة لكلّ وحدة. وغالباً ما تكون هذه المقاييس البديلة أقرب إلى قيمة المنتج والفوائد التي يجنيها العميل منه.

استخدمت شركة جنرال إلكتريك الصناعية الضخمة مثل هذا التسعير بالمقياس البديلة في السنوات الأخيرة، حيث أُعجبت بقدرة برامج التحليل والمستشعرات الرقمية والبيانات. وفي عام ٢٠١١م، أطلقت مبادرةً ضخمةً لإرفاق المستشعرات الرقمية وتشبيتها في المعدات الطبيّة ومحركات الطائرات وتوربينات الطاقة وغيرها من المعدات الصناعية. وتجنّي الشركة مليار دولار سنويّاً من الخدمات "القائمة على النتائج" التي تقدّمها الآن، والتي تساعد شركات الطيران، مثلاً، على تحديد المحركات التي تعاني مشكلاتٍ في أقرب وقت ممكن، ومن ثمّ تقلّل من مدّة التعطّل.<sup>١٤</sup>

وبدلاً من بيع جهاز تصوير طبقيّ محوريّ محوسب (CAT Scan) أو محرك طائرة، تضع شركة جنرال إلكتريك رسوماً على العملاء بناءً على ساعات الاستخدام لممارسة طبيّة معيّنة أو بناءً على المسافة المقطوعة من شركة طيران ما. وعلى هذا النحو، يدفع العملاء عند استخدامهم للمنتج أو الاستفادة منه. وإذا قلّصت شركة جنرال إلكتريك من مدّة التعطّل لدى عملائها، فإن ذلك سيدرّ دخلاً على جنرال إلكتريك. وبذلك، حوّلت ١٠٠٪ من قيمة عرضها إلى أموال، تماماً كما كانت تفعل ميشلان بإطاراتها.

واستغلت شركات البرمجيات مقاييس التسعير البديلة بنجاح أيضاً. حيث زادت إحدى شركات البرمجيات التي تُنتج تقارير المختبرات من إيراداتها بنسبة ٢٠٪ فقط بتغيير مقياس تسعيرها من الترخيص الدائم الثابت، إلى وضع الرسوم على كلّ تقرير لمختبر. ورأت أنّ نموذج المقياس البديل هذا أكثر تماشيّاً مع القيمة المُدرّكة. وقلّلت النموذج أيضاً من التزامات العملاء

تُجاه الاستثمار الأوّليّ. ودون شكّ، كان هذا مفيداً لشركة البرمجيات، حيث تمكّنت الآن من وُضِع سعرٍ أعلى على أيّ تقريرٍ مختبر (مقارنةً بتحقيق نقطة التعادل في حالة الرسوم الدائمة).

المزايا: إذا كان ابتكارك يعزّز من أداء العملاء بطريقة تفوق البدائل، فقد يكون نموذج التسعير هذا مناسباً لك. وبموازاة المقياس مع أداء عملائك، يمكنك تحقيق إمكانيّة كاملة لتحويل الابتكار إلى أموال. لكن يجب أن تكون قادراً على الوفاء بوعودك، كما فعّلت ميشلان مع عملائها مشغلي أساطيل الشاحنات.

ويمكن أن يكون نموذج التسعير البديل ناجحاً جدّاً عندما تستطيع موازنة المقياس مباشرةً مع كميّة إدراك العملاء للقيمة. مثلاً، فلنترضن أنك شركة لتصنيع معدّات الجراحة الآليّة التي يمكن تركيبها في المستشفيات. وإذا كان حجم المستشفى ما بين صغير ومتوسّط، فلن يكون لديه عادةً رأس المال للاستثمار في الآلات التي تقدّمها. والطريقة التقليديّة هي التسعير بحسب التكلفة الأوّليّة للائحة. فماذا لو كنت تُسعر بحسب الجراحة؟ يتوافق هذا البديل تماماً مع القيمة التي تُقدّم إلى المستشفى، مقارنةً بدفع تكلفة أوّليّة عالية بالفعل. بعبارة أخرى، ستشارك في الإيرادات التي يحقّقها عملاؤك باستخدام منتجك أو خدماتك. وفي النهاية، يمكنك عرض نّيّاتك بأنّها حالةٌ يربح فيها الطرفان، أنت وعملاؤك.

أخيراً، يمكن أن يكون نموذج تحويل الابتكار إلى أموال ذلك فعّالاً، إذا كنت متنبّهاً ماهراً بالتوجّهات المستقبلية. مثلاً، توقع مزودو الاتّصالات منذ زمن بعيد توجّهات الاستخدام المتزايد للبيانات والأجهزة الرقمية، وغيروا مقياسهم بصورة استباقية إلى "التسعير القائم على الغيغابايت" أو "التسعير القائم على الجهاز والغيغابايت".

أهذا مناسبٌ لك؟ يكون نموذج التسعير البديل منطقيّاً عندما يولّد ابتكارك قيمةً كبيرةً للعملاء النهائيين، ولا يمكنك الحصول على حصّةٍ عادلةٍ من تلك القيمة، باستخدام نماذج تقليديّة لتحويل الابتكار إلى أموال. وميشلان خير دليلٍ على ذلك.

فهذا النموذج يكون أكثر منطقيّةً عندما يكون لديك سيطرة كاملة على كميّة استخدام العملاء لمنتجك. مثلاً، إذا جرى الدفع لشركة مونسانتو (Monsanto) الزراعيّة بناءً على محصول كلّ فدان، فيجب أن تتأكد من أنّ مبيداتها تُرشّ في حقول المزارعين على النحو المنصوص عليه. عندها فقط، ستمتّع مونسانتو بالسيطرة الكاملة على تأثير منتجاتها في العملاء. وهذه، في الواقع، طريقة عمل نموذج تحويل ابتكارات مونسانتو إلى أموال.

## 0. تسعير النموذج المجانيّ جزئياً

ماذا يعني هذا؟ في هذا النموذج، تقدّم الشركة مستويين أو أكثر لتسعير منتجاتها وخدماتها، وأحد هذه المستويات مجانيّ. والهدف من نموذج العمل هذا، هو اجتذاب قاعدة عملاء ضخمة إلى الإصدار المجانيّ، وتحويل نسبة كبيرة منهم إلى اشتراكات مدفوعة لاحقاً. ويُسمّى هذا النموذج أيضاً "اكسب أرضاً ثمّ توسّع". حيث تحاول كسب الأرض بالعرض المجانيّ جزئياً، ثمّ تتوسّع بالعروض المدفوعة.

من الأمثلة الرائعة على الشركات التي نجحت في التسعير بهذا النموذج لينكدإن (LinkedIn) ودروب بوكس (Dropbox). ويمكن أن يصل العملاء ذوو الحاجات العاديّة إلى نسخة محدودة من شبكة لينكدإن للتوظيف وخدمات تخزين دروب بوكس مجاناً. لكنّ العملاء ذوي الحاجات الأكبر يدفعون مقابل الحصول على ميزات أكثر تطوراً.

وسّعت شبكة الإنترنت من إمكانيات النموذج المجانيّ جزئياً إلى حدّ كبير، بخفض تكلفة تقديم الكثير من الخدمات إلى الصفر. وفي الواقع، أصبح النموذج المجانيّ جزئياً الآن نموذج الأعمال السائد لدى الكثير من شركات الإنترنت الناشئة، ومقدّمي الخدمات على الإنترنت، وشركات البرمجيات، وتطبيقات الهواتف الذكية.<sup>10</sup>

المزايا: نظراً إلى أنّ خدمات النموذج المجانيّ جزئياً تخفّض تكاليف دخول العميل إلى الصفر، فإنّها تحفّز استخدام

الخدمة سريعاً. ويصبح العرض المجاني أداة تسويق للعروض المميزة. ويساعد ذلك الشركات على تقليل تكلفة كسب العملاء، مقارنةً بطرق التسويق والمبيعات التقليدية الأكثر تكلفةً.

أهذا مناسب لك؟ من المؤكد أن النموذج المجاني جزئياً ليس مناسباً للجميع؛ فهو لا يُجدي نفعاً إلا إذا كانت لديك تكلفة إنتاج منخفضة جداً (ويفضل ألا تكون هناك تكاليف إنتاج أصلاً) وتكاليف ثابتة أقل، بحيث يمكن تعويضها بالنسبة الأصغر من العملاء الذين يشتركون (يدفعون).

والأكثر من ذلك، كثير ما تكافح الشركات بصعوبة لتحويل النموذج المجاني جزئياً إلى حالةٍ من تحويل الابتكار إلى أموال على المدى الطويل. ويفشل نهجُ أكسب أرضاً ثمّ توسّع في ٩٠٪ من الشركات. (للاطلاع على استثناء من تلك القاعدة، راجع دراسة حالة لينكدان في الفصل الثالث عشر). وفي الواقع، يقلُّ عدد عملاء الخدمات المجانية، الذين يتحولون إلى الخدمات المميزة عن ١٠٪ عموماً في شركات البرمجيات. وفي ألعاب الفيديو، يبلغ متوسط عمر ألعاب النموذج المجاني جزئياً أقل من عام، حيث يُفقد ٧٥٪ من مستخدمي الإصدار المجاني بعد يوم واحد فقط، ويُحتفظُ بنسبة ٢٪ فقط بعد شهرٍ من اللعب.<sup>١٦</sup>

فإذا قررتَ تقديم خدمة النموذج المجاني جزئياً، عليك مضاعفة جهودك لتحويل العملاء إلى الإصدار المميز. فمن الصعب جداً دفع المستهلكين إلى شراء شيء حصلوا عليه مجاناً من قبل. لا يحتاج المرء سوى إلى إلقاء نظرة على عشرات من الشركات التي فشلت في تحويل العروض المجانية على الإنترنت إلى أموال في العقدَيْن الأخيرين. مثلاً، فشلت معظم الصحف (باستثناء صحف مثل نيويورك تايمز وصحيفة وول ستريت جورنال) في تحويل القراء المجانيين دفعة واحدة إلى مشتركين يدفعون.

وهذه المعضلة نفسها التي تواجه تطبيق إيفرنوت (Evernote)، وهو تطبيق على الهواتف النقالة يساعد الأشخاص على تدوين الملاحظات فوراً. وأصبحت الشركة واحدة من أوائل الشركات الناشئة التي انضمت إلى النادي الحصري لشركات التكنولوجيا التي تباع قيمتها مليار دولار على الأقل. ورغم وصول إيفرنوت إلى ١٥٠ مليون مستخدم مسجّل هذا العام، فقد كان بطيئاً في تحقيق الإيرادات، وفقاً لصحيفة بزنس إنسايدر (Business Insider).<sup>١٧</sup>

وللحصول على فرصة لتحويل العملاء المجانيين إلى عملاء مدفوعين، تحتاج إلى اختبار الفوائد التي سيدفعون مقابل الحصول عليها، وتوفير تجربة مجانية فعّالة. وتحتاج أيضاً إلى معرفة العدد الدقيق للعملاء الذين سيكونون على استعداد للدفع فعلياً. والأكثر من ذلك، عليك تجنّب إعطاء أكثر ممّا ينبغي مجاناً؛ لأنّ ذلك سيجعل عرضك المميز ذا قيمة منخفضة جداً.

### خمس أسئلة لاختيار النموذج الصحيح لتحويل الابتكار إلى أموال

لقد قدّمنا خمسة نماذج لتحويل الابتكار إلى أموال، وشرحنا متى يُطبّق كلٌّ منها. وليست هذه النماذج هي الوحيدة التي يمكنك استخدامها. ويمكنك أيضاً الجمع ما بين أجزاء معينة من كلِّ نموذج. مثلاً، تتقاضى شركة كوستكو (Costco) الأميركية لمبيعات التجزئة، التي تبلغ قيمتها ١١٢ مليار دولار، رسومَ عضوية (اشتراك) للشراء من المتاجر التابعة لها، علاوةً على المبالغ التي تدفعها لقاء المنتجات التي تشتريها. وتفرض شركة أوبن تيبيل (OpenTable) على المطاعم رسوم اشتراك شهرية، ورسوم معاملة لكلِّ عشاء جرى بواسطة الحجز.

وقبل تنفيذ أيٍّ من هذه النماذج، ينبغي أن تُجري محادثات مكثّفة مع العملاء، ثمّ يجب أن تختبر ذلك النموذج. ومهما كان النموذج الذي اخترته، يجب أن يستفيد ليس فقط من قوى منشأتك، بل أيضاً أن يفيد عملاءك. وينبغي أن يراعي التوجّهات المستقبلية لمنتجاتك وشركتك وصناعتك. وفي ما يأتي خمسة أسئلة يجب مراعاتها عند تقييم النموذج

المناسب لك لتحويل الابتكار إلى أموال.

١. ما مدى احتمالية تقبل عملائك لهذا النموذج؟

العملاء مختلفون شأنهم شأن نماذج التسعير المختلفة. هل نموذجك متوقع ويتصّف بالمرونة والإنصاف والشفافية بما فيه الكفاية لقاعدة عملائك؟ دائماً ما تكون لدى معظم العملاء تفضيلات لنماذج معينة. فتأكد من أن نموذجك يتماشى مع تفضيلاتهم. واختبر نماذج مختلفة لاكتشاف ما يفضّله عملاؤك. وتمثّل إحدى وسائل القيام بذلك في أن تقدّم لعملائك خيارات يبلغ إجمالي أسعارها القدر نفسه دائماً (إذا حسبته)، واسألهم ما إذا كانوا يفضّلون أيّاً منها أم لا يبالون بها. وإذا كان عملاؤك منطقيين، فسوف يقولون دائماً إنهم غير مباليين؛ لأنّ السعر هو نفسه في الخيارات كلّها. لكننا أجرينا مثل هذا الاختبار مئات المرّات، ولم نر خيار "غير مبالي" يربح؛ فلدّى الناس دائماً تفضيلاً لشيء ما.

٢. كيف ستؤثر التطوّرات المستقبلية في النموذج؟

احرص على إعداد تخطيط سيناريو للنموذج. ما التوجّهات الأساسية في عملك؟ مثلاً، إذا كنت مزوّد خدمة هاتف نقال، فهل عدد المكالمات الهاتفية يتزايد أم يتناقص؟ ماذا عن عدد الأجهزة؟ ما المخاطر والفرص التي تمثّلها هذه التوجّهات على المدى الطويل؟ كيف ستحافظ مقاييس التسعير على نجاحها؟ ميشلان-مثلاً- أدخلت تحسيناً على متانة الإطارات في نموذج تسعيرها القائم على المسافة المقطوعة. وتوقّعت غوغل أن يقدم لها نموذج قائم على المزادات خدمة جليّة، ليس فقط في الأيام الأولى التي تكون فيها الأسعار منخفضة، بل أيضاً لاحقاً مع زيادة الطلب.

٣. ما المرحلة التي تمرّ بها شركتك؟ وهل يناسبك النموذج الذي اخترته؟

يجب أن يتناسب نهج تحويل الابتكار إلى أموال مع وضع شركتك- دورة حياتها ووضعها التنافسي وعلاقتها بالعملاء. فإذا كنت شركة ناشئة، فقد ترغب في إبقاء الأمور بسيطة وشفافة، مثلما فعلت شركة سكوير (Square) لمعالجات الدفع باستخدام نموذج النسبة ٢,٥٪ الذي لا يشمل أي رسوم مستترة. وقد تحتاج الشركة ذات الخبرة الطويلة إلى تمييز نفسها عن المنافسين بنهج أكثر تعقيداً. ومن المهم أيضاً ما تحتويه مجموعة ابتكاراتك. وعندما تُطرح عروضك الجديدة في السوق، هل سيساعدك نموذجك في تحويلها إلى أموال (كما فعل نموذج ميشلان بإطاراتها الجديدة)؟

٤. ماذا يفعل منافسوك؟

السبب في طرح هذا السؤال ليس تقليد مناهج تحويل الابتكار إلى أموال التي يتبعها منافسوك، بل تمييزك عنهم. وحيثما أمكن ذلك، استخدم نموذجك لتحويل الابتكار إلى أموال لخلق فرق تنافسي، كما فعلت نتفليكس عند تغيير نشاط تأجير أقراص الفيديو وإزاحة المنافسين أصحاب متاجر الفيديو مثل بلوكبستر. ويصبح السؤال في محلّه، لا سيّما عندما لا يكون المنافسون معدّين للردّ على أيّ تغيير يمكن إجراؤه على النموذج.

٥. ما مدى صعوبة تطبيق نموذج تحويل الابتكار إلى أموال؟

يُعدّ نموذج تحويل الابتكار إلى أموال جيّداً بقدر ما يمكنك أن تجعله مُجدياً. اعمل على تقييم عوامل مثل الجدوى وصعوبة موافقة العميل وإمكانية التوسّع. وتأكد من قدرتك على قياس البيانات اللازمة لفرض التسعير. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون قادراً على نقل النموذج بسهولة إلى العملاء والشركاء. ولا تستثن نفسك من نموذج معين لتحويل الابتكار إلى أموال بسبب البنية التحتية الموجودة وقيود النظام، لكن تأكد من تضمين الاستثمارات الإضافية اللازمة لإنجاح النموذج. وقس التكلفة الإجمالية للملكية والعائد النهائي. والأهم من ذلك، تحقّق من أن نموذجك يقدم قيمة للعملاء، وأنّ تسعيرك يتناسب مع القيمة المقدّمة.

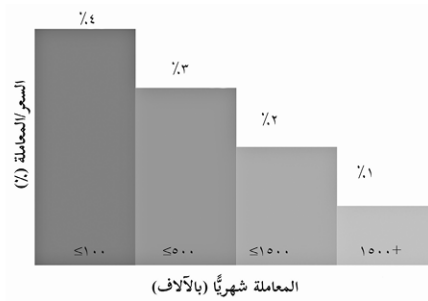


ويُظهر أداء السوق لشركات مثل غوغل ونتفليكس وميشلان وجنرال إلكتريك وأوبر قوَّة اختيار النموذج المناسب لتحويل الابتكار إلى أموال عند طرْح منتجات وخدمات جديدة إلى السوق. وتثبت هذه الشركات أنَّ النموذج الراجح لتحويل الابتكار إلى أموال يمكن أن يساعد أيَّة شركة على التقدُّم في المنافسة بوسائل لا يمكن أن يُقدِّمها منتج أو خدمة على حدة. وقد ولَّد التطوُّر السريع للإنترنت وغيرها من التقنيات فرصًا كثيرةً للاستفادة من نماذج تحويل الابتكار إلى أموال التي تُعدُّ جديدةً في صناعتك. وتحتاج أنت وزملاؤك إلى اكتشافها وبسرعة لتصبح في المقدمة. وأحيانًا يكون أفضل ابتكار هو الابتكار في نموذج تحويل الابتكار إلى أموال نفسه.

### هياكل أسعار قليلة صمّدت أمام اختبار الزمن

لقد ذكرنا في الأقسام السابقة كيفية اختيار أحد النماذج الخمسة لتحويل الابتكار إلى أموال. ويستند أيُّ هيكل أسعار إلى مثل هذه النماذج الخاصة بتحويل الابتكار إلى أموال لتوضيح مستويات الاستخدام المختلفة. وينطبق ذلك بصفة خاصَّة عندما يعتمد نموذج تحويل الابتكار إلى أموال على الدفع مقابل كلِّ وحدة أو المقياس البديل أو الاشتراك.

إليك مثالًا على ذلك. لنفترض أنَّك بصدد تقديم خدمة جديدة لإجراء مُعاملات الدفع، وقررت وُضِع رسوم ٣٪ على كلِّ عمليَّة دُفع. فهذا نموذجٌ بسيطٌ لتحويل الابتكار إلى أموال- نموذج المقياس البديل. هناك طريقةٌ أكثر شمولًا لتنفيذ ذلك، لكنَّها أكثر تعقيدًا أيضًا، وتمثِّل في جَعْل هذه النسبة تعتمد على كثافة الاستخدام. مثلًا، تحدِّد رسوم قدرها ٣٪ على كلِّ معاملة للعملاء الذين يُجرون معاملات دُفع تتراوح ما بين ١٠٠ ألف و ٥٠٠ ألفٍ شهريًّا، ورسوم أقلُّ، ٢٪، مثلًا، للعملاء الذين يُجرون معاملات دفع تتراوح ما بين ٥٠٠ ألف و ١.٥ مليون شهريًّا، وهكذا. (انظر الشكل ٧،١).



الشكل ٧،١: التسعير القائم على المستوى

ومع هذا الهيكل، فإنَّك تخبر عملاءك بأنَّه كلُّما زاد استخدامهم لخدماتك، تحسَّنت الرسوم التي توضع عليهم. وهذا يمكن أن يكون أكثر جاذبيَّةً للعملاء من معدَّل ثابت قدره ٣٪، بغضِّ النظر عن عدد المعاملات التي أجرؤها.

وهذا هيكل قائم على المستوى أو- بصورة أكثر تحديدًا- هيكل يستند إلى الحجم. الآن، فلنلقِ نظرةً على نموذج مصفوفة (انظر الشكل ٧،٢). بدءًا من الرُّكن العلويِّ الأيسر للمصفوفة، تتحسنَّ الرسوم بالتدرُّج للعميل كلُّما اتَّجهت إلى أسفل اليمين. ويتمثِّل الاختلاف الأساسيُّ ما بين هيكل الحجم وهيكل المصفوفة في أنَّ المصفوفة هي هيكلٌ ثنائيُّ الأبعاد، في حين أنَّ الحجم هيكلٌ أحاديُّ البعد. وفي الشكل ٧،٢، يكون البعد الأوَّل هو الحجم، والثاني هو الحصَّة المئويَّة للمعاملات (أي حصَّة محفظتك). والأمر المنطقيُّ هو أنَّه كلُّما زاد

حجم معاملاتك وحصّة أعمالك، تحسّنت الرسوم التي توضع على عميلك. ولاحظ أنّ البعدين يمكن أن يكونا أيّ مقياس تُحدّد عليه المستوى.

أقل من ٣٠%	٤%	٣,٥%	٣%	٢,٥%
٣٠%-٦٠%	٣,٥%	٣%	٢,٥%	٢%
٦٠%-٧٥%	٣%	٢,٥%	٢%	١,٥%
أكثر من ٩٥%	٢,٥%	٢%	١,٥%	١%
	≤١٠٠	≤٥٠٠	≤١٥٠٠	١٥٠٠+

المعاملة شهرياً بالآلاف

الشكل ٧,٢: التسعير القائم على المستوى في نموذج مصفوفة

### ملخص

يمكن أن تمنح نماذج تحويل الابتكار إلى أموال مميّزة تنافسيّة كبيرة لمنتج أو خدمة جديدين. كما أنّ كميّة وضعك للرؤوس وتحصيلها أهمّ من مقدار الرسوم التي تفرضها. وحسبما أوضحت حالة ميشلان، فإنّ أفضل النماذج لتحويل الابتكار إلى أموال، متى ما نُفّذ بصورة صحيحة، هي أن يخرج الطرفان رابحين، أنت وعملاؤك.

وتتمتع الشركات بخيارات لا حصر لها في تحويل الابتكار إلى أموال، لكنّ هذه الخيارات الخمسة تُجدي نفعاً في معظم عمليّات تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال: الاشتراك والمقياس البديل والتسعير الديناميكيّ والمزاد والنموذج المجانيّ جزئياً.

ويمكنك أيضاً الجُمع ما بين أجزاء معيّنّة من هذه النماذج الخمسة لابتكار نموذج من المزج والمواءمة (Mix and Match). علاوة على ذلك، بإنشاء هيكل مرّن للأسعار (قائم على الحجم ومصفوفة)، ستمتّع بالمرونة اللازمة للتكيّف مع مستويات الاستخدام المختلفة.

وليست النماذج كلّها قابلة للتطبيق في كلّ موقف، لكنّ الإرشادات الواردة في هذا الفصل ستساعدك على "غريلة" خياراتك.

### أسئلة المدير التنفيذي

1. ما نموذج تحويل الابتكار إلى أموال الذي نتصوّره لمنتجنا الجديد؟ لماذا هو النموذج المناسب؟ وكيف اخترناه؟
2. ما النماذج التي لم نخترها؟ لماذا؟
3. ما أهمّ التوجّهات في صناعتنا؟ كيف تؤثر في اختيار نموذج معيّن لتحويل الابتكار إلى أموال؟
4. كيف نخطّط لتحويل منتجنا إلى أموال إذا كان استخدام العميل يتباين تبايناً كبيراً؟ ما هيكل الأسعار التي وضعناها في الحساب؟ لماذا؟
5. هل لدينا الإمكانيات والبنية التحتيّة المناسبة لتنفيذ نموذج تحويل الابتكار إلى أموال وهيكل الأسعار المختارين؟

1 لمزيد من المعلومات عن نماذج العمل التجاريّ، ننصح بقراءة كتاب "ابتكار نموذج العمل التجاريّ" (Business Model Generation) من منشورات جبل عمّان ناشرون









## أنتار سعاراً منخففاً لحصّة سوقية أكبر أم مرتفعاً لتميز علامتنا التجارية؟

اختر استراتيجية التسعير الراجعة

إذا وصلت إلى هذه المرحلة من عملية تطوير منتجك، فإنك ستكون قد أجريت محادثة "الاستعداد للدفع" باكراً، وتفهم مدى اختلاف حاجات العملاء بحسب كل شريحة، وأعددت عروضاً لكل منهم، واخترت النماذج المناسبة لتحويل الابتكار إلى أموال.

أأنت مستعد لتحديد سعر منتجك وإطلاقه؟ ليس بعد. ليس قبل وضع استراتيجية التسعير.

ماذا نقصد باستراتيجية التسعير؟ ببساطة، إنها خُطتك لتحويل الابتكار إلى أموال على المدى القصير والطويل. وعلى أعلى مستوى، يجب أن تتمتع استراتيجية التسعير السليمة ببنية واضحة وأهداف قابلة للقياس وإطار زمني للتنفيذ. ويضرب الشكل ٨.١ مثلاً بسيطاً على استراتيجية تسعير عالية المستوى.

فلنختبر هذه الاستراتيجية. يتمثل هدف الشركة في تنمية الإيرادات بواسطة تحديد سعر مرتفع في الشرائح الرئيسة، وزيادة قاعدة العملاء في شرائح النمو. هذا هدف واضح. والإطار الزمني: على مدى العامين المقبلين. جيد! هذا واقعي. العنصر الثالث هو تموضع الشركة في السوق: ستتبع معظم تحركات الأسعار لدى الشركة الرائدة في السوق. وهذا منطقي تماماً؛ لأن الشركة الرائدة في السوق تحدد توقعات المستهلكين للأسعار.

على مدى العامين المقبلين، نخطط لزيادة الإيرادات بنسبة ٤٠٪. وسوف نحقق ذلك بتحديد سعر مرتفع، مقارنةً بشركات السوق الرائدة في الشرائح الأساسية للمستهلكين، وتخفيض السعر في شرائح المستهلكين المتنامية؛ لأننا نؤمن بالفرض/التحديات الآتية في سوقنا:

1. لا يمكننا إجراء تحركات أسعار كبيرة: تحدد شركات السوق الرائدة توقعات التسعير لمستهلكينا.
2. لن نخسر الكثير من المستهلكين الأساسيين: ليست لدى هؤلاء المستهلكين حساسيةً نسبيةً تجاه الأسعار، ويدينون بالولاء لعلامتنا التجارية، حتى لو فرضنا زيادةً طفيفةً في السعر.
3. يمكننا التعبير عن ميزةً سعرياً في شرائح النمو: المستهلكون في شرائح النمو لدينا أكثر حساسيةً تجاه الأسعار، ويحاولون مقارنة الأسعار مقارنةً مباشرةً بأسعار منافسينا.

الشكل ٨.١: استراتيجية بسيطة للتسعير عالي المستوى

والعنصر المقبل مهم أيضاً: كيف ستتعامل الشركة مع كل شريحة من شرائح العملاء. ستعري الشركة المستهلكين في شرائح النمو بتخفيض طفيف، في حين تفرض على العملاء الأوفياء زيادةً طفيفةً في السعر. ويتماشى هذا مع القيمة التي يقدمها المنتج لكل شريحة.

وأخيراً، كلمة "لأن" هي الكلمة الأهم في ذلك أو في أية استراتيجية تسعير. وهي تفرض عليك التفكير في كل استراتيجية التسعير، وتضمن أيضاً قدرتك على التعبير عن ذلك لفريقك لكسب دعم أعضائه.

المثل بسيط. لكن ينبغي أن تكون قادراً على تحديد استراتيجيتك للتسعير بالبساطة نفسها؛ لأنها ستحدد اتجاه تسعير منتجك الجديد.

إلا أن استراتيجيتك للتسعير لا تنتهي عند هذا الحد. وينبغي أن تضع استراتيجية أكثر شمولاً. بعد قليل في هذا الفصل، سنشرح اللبّات الأربع التي ستحتاج إليها لوضع استراتيجية تسعير شاملة وفعّالة.

وأفضل الشركات في تطوير المنتجات الجديدة بالأساليب التي ذكرناها في هذا الكتاب، تستغرق وقتاً لتوثق بدقة استراتيجياتها للتسعير. لكنّها لا تضع تلك الوثيقة على الأرفف، بل تجعلها وثيقة مستدامةً وديناميكيةً تُحدّث باستمرار. ويعمل ذلك، وجدوا أنّ استراتيجيتهم للتسعير سهلة المنال، وتُمكنهم من جلب قادة مؤسّسين، وتجذب أيّ ردود فعل مفاجئة بشأن التسعير، في مواجهة ركود الطلب أو تحرّكات الأسعار لدى المنافسين، وتحويل منتجاتهم الجديدة إلى أموال بصورة كاملة.

والآن، فلنلق نظرة على كيفية وضع استراتيجية تسعير كهذه.

### إنشاء وثيقة استراتيجية التسعير: اللبّات الأربع

يجب أن تحتوي وثيقة استراتيجية التسعير القويّة على المكونات المناسبة، كما لو كانت وصفاً لوجبة رائعة. ويتعيّن أيضاً أن تحتوي على عمليّة معيّنة لإضافة هذه المكونات بالتسلسل الصحيح. والآن فلنلق نظرة على المكونات، أو اللبّات.

اللبّنة الأولى: صغ أهدافاً واضحة

دون هدف واضح، لن يكون لديك استراتيجية تسعير فعّالة. الأمر بهذه البساطة. كما أنّ وجود هدف أساسي واضح شرط أساسي؛ لأنّ الأهداف المختلفة يمكن أن تؤدي إلى استراتيجيات وإجراءات متناقضة. مثلاً، إذا كنت ترغب في زيادة الحصّة السوقية إلى أقصى حد، فعليك اختيار الاستراتيجيات ومستويات الأسعار التي ستكون مختلفة عن هدف تحقيق أقصى ربح إجمالي.

ما الأهداف الأهمّ لمنتجاتك الجديدة؟ الإيرادات؟ حصّة السوق؟ الربح الإجمالي؟ هامش الربح؟ القيمة على مدى بقاء العميل؟ متوسط الإيرادات لكلّ وحدة؟ شيء آخر؟ بغضّ النظر عن الأهداف التي تختارها، لا يمكنك تحقيق أقصى قدرٍ منها كلّها في آنٍ واحد؛ فعند تحديد الأهداف، عليك أن تُجري بعض المفاضلات.

فلنضرب مثلاً على ذلك. افترض أنّك تستطيع بيع منتجك بسعر إمّا ١٠ دولارات وإمّا ١٥ دولاراً. ولنفترض كذلك أنّك عندما تبيع منتجك بسعر ١٠ دولار، فإنّك ستحصل على ١٠٠ عميل، وعندما يبيعه بسعر ١٥ دولار، ستحصل على ٨٠ عميلاً. كيف عليك إذاً تسعير منتجك؟ هل تفضّل أن يقلّ عدد عملائك بنسبة ٢٠٪ مقابل زيادة في الإيرادات بنسبة ٢٠٪؟

الآن، فلنقل إنّ تكلفة صنع منتجك هي ٧ دولارات. إذا بعته بسعر ١٠ دولارات، فسيكون لديك هامش ربح قدره ٣٠٪. وإذا بعته بسعر ١٥ دولاراً، فسيكون لديك هامش ربح يزيد على ٥٠٪. فما الهدف الذي تريده الآن؟ هل إجابتك مختلفة؟

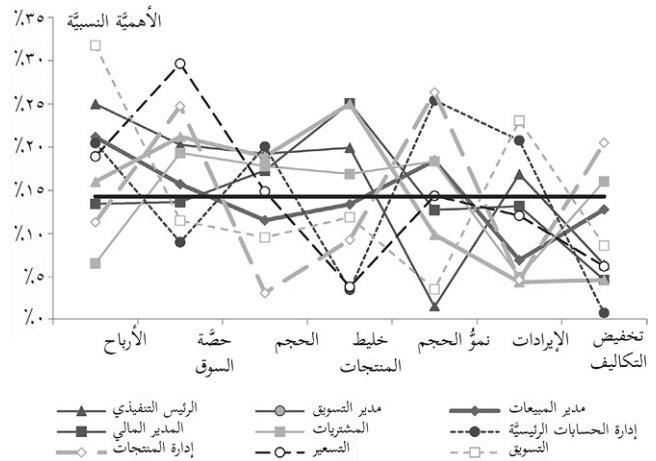
هذا مثلاً بسيط، لكنّه يُبيّن وجهة نظرنا التي تقول إنّه خيارٌ صعب. ومعظم المفاضلات المتعلقة باستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة أكثر تعقيداً من هذا بكثير. وإذا لم تحدّد أولويات أهدافك أو استراتيجيتك، فستكون فوق صفيح ساخن عند طرح منتجك في السوق. ولن تعرف كيف تتصرّف في مواجهة ضغوط العملاء والمنافسين.

كما أنّ فرض المفاضلات في الأهداف أمرٌ غاية في الأهميّة. وهناك ورشة عمل نسمّيها "تمرين تخصيص الأهداف" (Good Allocation Exercise) تساعد الشركات على عمل ذلك. ومن الناحية المثاليّة، يجدر أن يكون كلّ مشارك في ورشة العمل من المديرين التنفيذيين لأية شركة. حيث نطلب إليهم تخصيص ١٠٠ نقطة لسلسلة من الأهداف. ويضع هذا كلّ



مسؤول تنفيذي في عقلية تعتمد على المفاضلة. "هل ينبغي لي تخصيص ٢٠ نقطة لهذا الهدف، أم ينبغي تخصيص ٦٠ نقطة له؟" وكلما زاد عدد النقاط التي يخصصها مدير تنفيذي لهدف معين، كان هذا الهدف أهم مقارنة بالأهداف الأخرى.

يوضح الشكل ٨,٢ الناتج من إحدى ورش عمل العملاء. ومن السهل أن نرى الاختلافات الهائلة في أهمية كل هدف ما بين الرئيس التنفيذي ومدير التسويق ومدير المبيعات والمدير المالي ومدير المشتريات. كان هذا الفريق التنفيذي في حالة صدمة؛ ففي أثناء السير نحو الغرفة، ظنوا أنهم متفقون بشأن الغرض من المنتج الجديد. وكانت المشكلة أنهم لم يضعوا أنفسهم بتاتاً في موقف يُمكنهم من إجراء مفاضلات ما بين الأهداف. وبعد ورشة العمل، أجرى مناقشات أعمق وأكثر موضوعية. وفي النهاية، اتفقوا على أولويات المنتج: زيادة حصة السوق إلى أقصى حد، لكن مع ضمان زيادة الأرباح الإجمالية بنسبة ١٠٪ على الأقل.



الشكل ٨,٢: التحدي الطويل في الاتفاق حول الأهداف التنفيذية

البيئة الثانية: اختر النوع المناسب لاستراتيجية التسعير

إن فرض المفاضلات في الأهداف أمر غاية في الأهمية، لكنه لن يكون كافياً. فيجب أن تكون أهدافك متوافقة مع استراتيجيتك للتسعير. الأخبار السارة هي أن ثلاثة أنواع فقط من استراتيجيات التسعير هي المهمة: تحقيق أقصى حد (Maximization)، واختراق السوق (Penetration)، والقشط (Skimming). ولتلق نظرة على كل منها.

تحقيق أقصى حد: تحقق هذه الاستراتيجية أقصى حد لهدفك (مثل الأرباح أو الإيرادات) على المدى القصير. وتختار

معظم الشركات هذه الاستراتيجية للعروض الجديدة. يمكنك تحديد السعر الأمثل، أي النقطة التي يصلُ عندها منحني الأرباح أو الإيرادات إلى أقصى حد لها على منحني مرونة الأسعار (نشرح هذا في الهامش لاحقاً في هذا الفصل).

وعادةً ما تختار الشركات استراتيجية تحقيق أقصى حد، عندما لا يكون لدى شرائح عملائها من يتبنون ابتكاراتها مبكراً باستعداد كبير للدفع. أو يختارون هذه الاستراتيجية؛ لأن الحصول على حصة سوق ضخمة تدريجياً لا يستحق تكلفة انخفاض الإيرادات أو الأرباح. وبعبارة أخرى، ترى هذه الشركات اختلافاً طفيفاً بين السعر الأمثل على المدى القصير والسعر الأمثل على المدى الطويل.

وعند اختيار استراتيجية التسعير القائم على تحقيق أقصى حد، يجب أن تضع عدداً من الخيارات في الحسبان. وغالباً، لا يرى كبار المسؤولين التنفيذيين الرابط ما بين السعر والحجم والربح. ويظنون أن هذه الأعداد منفصلة بعضها عن بعض، ويظنون مثلاً أنهم إذا رفعوا السعر، سيقى الحجم كما هو، وسيزيد الربح. يا ليت ذلك كان صحيحاً! بواسطة منحني للتفاعل مع الأسعار يوضح مرونة منتجك، يمكنك إظهار هذه الروابط. لاحقاً في هذا الفصل، سنذكر بالتفصيل قدرة منحني مرونة الأسعار، وكيف يمكنك استخدامه للوصول إلى نقطة السعر الأمثل.

والقيام بهذا النوع من المهمات يساعدك على تجنب السير مُغمض العينين. لنفترض أن فريقك يوصي بسعر يبدأ من ١٠٠ دولار. ويريد مدير المالى رفعه إلى ١١٠ دولارات. فبواسطة منحني مرونة الأسعار سيكون بين يديك دليل. وستكون قادراً على قول: "يمكننا بالتأكيد رفع السعر إلى ١١٠ دولارات، ولكن بعد ذلك سنفقد حجماً نسبته (س) بالمئة. هل يمكننا المخاطرة بذلك؟ هل هذا هو أفضل خيار؟" وتحدد مقدار إيرادات كل خيار سعر وحجمه وتداعياته على الأرباح، يمكنك التحقق من عدم الانحراف عن استراتيجية التسعير.

اختراق السوق: باستخدام استراتيجية التسعير تلك، تُسعر منتجك- عن عمد- بسعر أقل من السعر المحدد في استراتيجية تحقيق أقصى حد بغيّة كسب حصة في السوق سريعاً. وهذا معروف أيضاً باستراتيجية اكسب أرضاً ثمّ توسّع. متى ينبغي أن تختار ذلك؟ في بعض الأسواق، يجب أن تحصل على حصة سريعة، لا سيما في الأسواق التي يهيمن عليها التأثير الشبكي (حيث يحقق المنتج مكاسب إضافية كلما زادت أعداد مستخدميها)، أو حيث يتمتع العملاء بولاء كبير للعلامة التجارية الأولى التي يختارونها. فإذا كسبت عملاء في مثل هذه الأسواق باكراً، كنت في وضع أفضل يتيح لك تحقيق أقصى قيمة على مدى عمر العميل من المبيعات المستقبلية والارتقاء بالصفقات. بواسطة استراتيجية التسعير القائمة على اختراق السوق، يمكنك كسب حصة في السوق ثمّ التوسع. وكانت هذه استراتيجية التسعير الخاصة بشركة سامسونج (Samsung) في سوق الهواتف الذكية، كما استخدمت شركات البرمجيات السحابية هذه الاستراتيجية بعد تقديم النموذج المجاني جزئياً. ومن الأمثلة الرائعة على ذلك، هناك شركة صناعة سوق التجارة الإلكترونية أريبا (Ariba). وعندما فتحت الشركة أبوابها على الإنترنت، جنت كل أموالها من المشترين وليس من البائعين. وكانت الخدمة تُقدم مجاناً للبائعين، وكان البائعون عادةً يجلبون المشترين إلى النظام. وبمرور الوقت، بدأت الشركة في تحويل عروضها المقدمة للبائعين إلى أموال. واليوم، تُحقق شركة أريبا عائداً من البائعين بقدر ما تُحققه من المشترين.

ويعُدُّ فيسبوك مثلاً رائعاً آخر على استراتيجية تسعير الاختراق ذات النجاح الباهر. ما كان في وسع معظم المعلنين أن يُشغلوا أنفسهم بهذه الشبكة الاجتماعية في أيامها الأولى، إلى أن جذبت الخدمة المجانية للمستخدمين مئات ملايين الأشخاص. وبحلول عام ٢٠١٤م؛ ووجود أكثر من مليار عضو على فيسبوك، كان المعلنون ينفقون ١٢ مليار دولار سنوياً على إعلانات فيسبوك، وهي بالتأكيد إيرادات ضخمة. وأصبح موقع فيسبوك مربحاً جداً أيضاً، حيث حقق أرباحاً إجمالية قدرها ٧ مليارات دولار من عام ٢٠٠٩م حتى النصف الأول من عام ٢٠١٥م.

وقد تكون استراتيجية اختراق السوق مناسبة، إذا كنت تخطط أيضاً لرفع الأسعار في المستقبل. مثلاً، رفعت ماركة

السيّارات الفاخرة لكزس (Lexus) التابعة لشركة تويوتا (Toyota) أسعارها في السوق الأميركيّة بأكثر من ٤٠٪ بعد خمس سنوات من دخولها السوق بواسطة استراتيجية اختراق السوق.<sup>١</sup>

قد تكون هذه الاستراتيجية مناسبة لك إذا كنت في وضع يُمكنك من كسب حصة سريعة، وخفض تكاليف الوحدة، وخفض الأسعار بصورة هادفة لإنشاء حواجز أمام المنافسين لدخول السوق. وفي مثل هذه الحالة، حتى لو كنت تعمل بهامش ربح بسيط، ما يزال في وسعك تعويض ذلك بالنظر إلى الحجم الكبير لمبيعاتك. فكّر وفق عقلية أمازون أو أوبر (ستجد المزيد من المعلومات عن دراسة حالة أوبر في الفصل الثالث عشر).

سوف أسدي لك بنصيحة: استراتيجية اختراق السوق هي الأخطر من وجهة النظر المتعلقة بالأرباح والإيرادات. ويجب أن تُركّز على زيادة الإيرادات من العملاء، بقدر ما تُركّز على كسبهم في بادئ الأمر. أو تحتاج إلى الحصول على حصة ضخمة في السوق بسرعة. ومن الأفضل أن تكون قادرًا على التحقق من إجراء هذه الزيادات المستقبلية في الأسعار، إذا كنت قد خطّطت لها في أثناء اتخاذ قرار بشأن هذه الاستراتيجية. وقد رأينا شركات عدّة، لا سيّما في سيلكون فالي، تتحدّث باستمرار بشأن الإيرادات المستقبلية بوصفها مسوّغًا لاختيار هذه الاستراتيجية، لكنّها بالكاد تقترب من تحقيق ذلك، حتى بعد مرور سنوات على إطلاقها.

وإحدى هذه الشركات شركة ليفينغ سوشال (LivingSocial)، التي جمعت أكثر من ٩٠٠ مليون دولار من استثمارات رأس المال الجريء لإنشاء شركة تجارية أرسلت كوبونات بالبريد الإلكتروني إلى المستهلكين للتسوّق في شركات محلّية (على غرار شركة غروبون [Groupon])، التي تعتمد على أخذ حصة من المعاملات). لكن بحلول عام ٢٠١٥م، كانت شركة ليفينغ سوشال تترنّح. وتراكمت أربع سنوات من الخسائر لتصل إلى أكثر من مليار دولار. وكما قيل في مقالة في صحيفة نيويورك تايمز: "لم يهتم أحد كثيرًا بالكيفية التي ستجني بها الشركة المال في نهاية المطاف".<sup>٢</sup>

**القشط:** هنا يمكنك أولًا تلبية حاجات العملاء الذين لديهم أعلى استعداد للدفع، والذين تبوّأوا الفكرة باكراً. ثمّ تخفض السعر- بطريقة منهجيّة- وصولاً إلى شرائح أخرى من العملاء الذين لديهم استعداد أقلّ للدفع. ويجب أن يكون سعرك الأوّلي أعلى من السعر الذي كنت ستحدده إذا اخترت استراتيجية تحقيق أقصى حدّ. وتعدّ استراتيجية القشط مناسبة، لا سيّما إذا كان لديك عدد كبير من العملاء المستعدين لدفع سعر أعلى من الآخرين لمنتجك. بكلمات أخرى، يختلف استعداد عملائك للدفع اختلافًا كبيرًا ما بين أوّل من تبوّأوا الفكرة وآخر المعجبين بها. وبعض الأمثلة الأساسية هم مشتمو الأفلام والموسيقا والألعاب على الإنترنت وأجهزة التلفزيون عالية الوضوح وأجهزة تشغيل الألعاب (مُشغّل ألعاب الفيديو إكس بوكس [X-Box] التابع لشركة مايكروسوفت) والهواتف الذكيّة (آيفون أبل، مثلاً) وبعض السيّارات. فلن ينتظر هؤلاء العملاء أن يصبح المنتج شائعًا. ويعطيهم هذا الحقّ في المفاخرة، حيث يريدون التباهي به أمام أقرانهم.

وهناك سيناريوهان آخران يجعلان من القشط الخيار المناسب. الأوّل عندما يمثّل المنتج طفرة، أي عرضًا يُقدّم قيمة أعلى بكثير. والسيناريو الآخر هو عندما تكون لديك قيود على القدرة الإنتاجية في فترات الإطلاق الأوّلية، ولكنك مضطرّ إلى إنتاج كمّيّات كبيرة في المستقبل.

والطريقة التقليدية لتنفيذ استراتيجية القشط هي بالجمع ما بين إجراءات المنتج وإجراءات التسعير. إليك كيف يجري ذلك: يمكن أن تُطلق المنتج الأعلى أوّلًا، وتقشط السوق، ثمّ تُطلق المنتجات الأقلّ. وإطلاق بورشيه لسيّارتها پاناميرا ذات الأبواب الأربعة، خير مثل على ذلك. حيث ظهر للمرّة الأولى نموذج المحرّك بثماني أسطوانات (سليندرات) لقشط السوق، ثمّ صدر نموذج محرّك بست أسطوانات منخفض السعر بعد عام واحد. (ستجد المزيد من المعلومات عن شركة بورشيه في الفصل الثالث عشر).

## اللبينة الثالثة: تطوير مبادئ تحديد الأسعار

الآن وبعد اختيارك لنوع استراتيجية التسعير المناسب، تتمثل الخطوة المقبلة في إنشاء قواعد للتكتيكات التي ستحتاج إليها لتنفيذ استراتيجيتك. وباختيار مبادئ تحديد أسعارك في مرحلة باكرة، يمكنك إبقاء استراتيجيتك الشاملة للتسعير على المسار الصحيح، وتجنب ردود الفعل العكسية بعد إطلاق منتجك. (ستجد المزيد من المعلومات عن هذا في الفصل الثاني عشر). وهذه أهم الأجزاء التشغيلية الخمسة التي يجب مراعاتها:

1. نماذج تحويل الابتكار إلى أموال: أوضحنا لك نماذج عدة لتحويل الابتكار إلى أموال في الفصل السابع. ما النموذج الذي ستستخدمه لمنتجك الجديد؟ هل سيكون نموذج تحويل الابتكار إلى أموال هو نفسه في شرائح العملاء كافة؟ هل سيتغير في أثناء دورة حياة المنتج؟ عليك الإجابة عن هذه الأسئلة في وثيقة استراتيجيتك للتسعير.
  2. تمييز السعر: هل تميز سعرك؟ إذا كان الأمر كذلك، ما عوامل التمييز (مثلاً، بحسب القناة والسوق العمودية [أي المتخصصة] في الصناعة والمنطقة)؟ هل ستحتفظ بحد أقصى للفروق في مجموعة أسعارك (مثلاً، يجب أن تكون الأسعار كلها في حدود ٢٠٠٪ لمتوسط السعر)؟
  3. الحدود الدنيا للأسعار: هل سيكون لديك حد أدنى للسعر، حيث لا يمكنك وضع سعر أقل منه؟ هل سيكون لديك حد أدنى لا يمكنك بتاتاً إجراء تخفيض أقل منه (مثل تخفيض بحد أقصى ٥٠٪)؟
  4. نهايات الأسعار: بالمعنى الحرفي للكلمة، كيف يمكن أن "تنتهي" أسعارك كلها؟ كيف ستبدو الأرقام الموجودة على بطاقات الأسعار والكتالوجات؟ من تجربتنا الواسعة في المشروعات، فإن نهايات الأسعار الأكثر شيوعاً هي ٠.٥٠ و ٠.٩٩ و ٠.٩٥ و ٣٠ دولاراً، أو ٢٩,٥٠ دولاراً، أو ٢٩,٩٩ دولاراً، أو ٢٩,٩٥ دولاراً. تعد هذه النهايات أهم في الأسواق الاستهلاكية (B2C) مقارنة بالمبيعات ما بين الشركات (B2B). وفي المبيعات ما بين الشركات، الأعداد الصحيحة عادة ما تكون أفضل.
  5. زيادات الأسعار: هل ستزيد السعر بمرور الوقت؟ إذا كنت ستفعل، ما مقدار الزيادة؟ وكم مرة ستجري تلك الزيادة؟
- يعرض الشكل ٨,٣ مثلاً على ما قد تبدو عليه مبادئ تحديد الأسعار عملياً.

1. سوف نعلم استراتيجيتك تحقيق أقصى حد ربحي.
2. سوف نحدد السعر على أساس اشتراك.
3. ستميز التسعير بحسب السوق العمودية (المتخصصة) في الصناعة والمنطقة.
4. التخفيض المقدم لن يكون بتاتاً أكثر من ٥٠٪. لن نحدد سعراً أقل من ٢٥ دولار شهرياً.
5. ستكون نهاية أسعارنا ٩,٩٩x.
6. ستزيد الأسعار بمرور الوقت، باستخدام تصعيدات سنوية، وينبغي أن يكون حجم التعديلات السنوية أعلى بنحو ٣٪ من معدل التضخم.

الشكل ٨,٣: أمثلة على مبادئ تحديد السعر

## اللبينة الرابعة: تطوير مبادئ رد الفعل

يجب ألا تخطط فقط لما سيكون عليه سعر إطلاقك للمنتج، بل كيف سيكون رد فعلك بمجرد نجاح المنتج في السوق. عندها ستحتاج مرة أخرى إلى مجموعة من المبادئ لتوجيه أفعالك.

تنقسم مبادئ رد الفعل تجاه الأسعار نوعين: تلك التي تستند إلى كيفية تصرف العملاء (مثل ردود الفعل الترويجية

بسبب انخفاض الطلب عن المتوقع)، وتلك التي تستند إلى كميّة تصرّف المنافسين مع أسعارهم. ويُشبه التخطيط لردود فعلك إلى حدّ كبير لعب الشطرنج والتفكير في اتّخاذ خطوات قليلة إلى الأمام. ويكون ردّ فعل الشركات التي لا تُفكّر في المستقبل ردّ فعل تلقائيًا، وترتكب أخطاءً غير مقصودة، لكن يمكن تجنبها. سنتناول هذا الأمر بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني عشر.

ردود الفعل الترويجيّة: ينبغي أن تتضمّن هذه المبادئ ما إذا كان سيجري الترويج لمنتج وكميّة فعل ذلك، ومن سيتلقّى هذه العروض الترويجيّة ومتى. ينبغي أن تحدّد السعر الترويجي الخاصّ بك، وأن تحدّد أنواع العروض الترويجيّة التي لن تلجأ إليها، مثل عروض استرداد النقود.

هذه العروض الترويجيّة هي أدوات تكتيكيّة، لكنّ القرارات المتعلقة بكميّة استخدامها هي قرارات استراتيجيّة. ينبغي أن تحدّد وثيقةً استراتيجيّةً للتسعير مبادئك الترويجيّة بوضوح. فمثلاً، قد ترغب في أن تكون صورتك في السوق تذكّر بأسعارٍ مخفضةً بواسطة عروض ترويجيّة على الأسعار (مثل عرض كلّ يوم سعر مخفض في متاجر وول مارت). أو يمكنك الاستغناء عن العروض الترويجيّة؛ لأنّك اخترت استراتيجيةً مميّزة (مثل شركة أبل). أو قد تتبّع أسلوبًا ما بينهما. ويتمثّل الجانب الأهمّ لردود الفعل الترويجيّة في تحديد المبادئ التي ستعتمد عليها باكرًا.

ردود الفعل التنافسيّة: تساعدك هذه المبادئ على التفكير في حركاتٍ مضادّةٍ تواجه بها منافسيك. قبل أن تُصدِر ردّ فعل، يجب أن تتوقّع تحرّكات المنافسين، وتفهم الأسباب الكامنة وراء تحرّكاتهم، وتستعدّ لردود الفعل المضادّة على تحرّكاتك. وإجراء ذلك، ينبغي أن تُجري جلسات محاكاة حربٍ تجاريّة قبل الإطلاق. وينبغي أن تتضمن هذه الجلسات أسئلةً مثل:

- كيف يمكن أن يكون ردّ فعل المنافسين؟ لماذا؟
- هل يُحتمل أن يُصدِر المنافسون ردّ فعل واحدًا؟
- وإذا تطابق سعرنا مع سعر أحد المنافسين، فما تأثير ذلك في إيراداتنا وأرباحنا؟
- ما ردود الفعل المضادّة التي نتوقّعها تجاه ردود فعلنا؟

1. سنقدّم العروض الترويجيّة للعملاء الجدد فقط. ولن تتجاوز مدّة التسعير الترويجي شهرًا واحدًا، ولن يتجاوز بناتًا نسبة ٢٥٪.
2. سنضيف قيمة للحفاظ على السعر (مثل المميّزات والخدمات المميّزة) ما دام خفض الأسعار، الناجم عن المنافسة، أقلّ من ٢٠٪. ولن نبدأ بالردّ على الأسعار إلا إذا كان فرق السعر أكثر من ٢٠٪ لمصلحة ثاني أفضل منافس في السوق.

الشكل ٨،٤: أمثلة على مبادئ الترويج وردود الفعل التنافسيّة

ومن نتائج جلسات محاكاة الحرب التجاريّة تلك، ينبغي أن تستخلص المبادئ الأساسيّة التي تحدّد ردود فعلك تجاه التحرّكات التنافسيّة. وسنذكر المزيد عن هذا في الفصل الثاني عشر الذي يدور حول كميّة تجنب ردود الفعل العكسيّة. يضرب الشكل ٨،٤ مثالًا على بعض مبادئ ردّ الفعل الترويجي والتنافسي.

لقد أوضحنا لك اللبّات الأربعة لوضع استراتيجية تسعير فعّالة. وإذا نُفِذ ذلك بصورة صحيحة، ستصبح هذه الاستراتيجية الأداة التي تمنحك القدرة على التسعير. والقدرة على التسعير هي بالضبط ما تريده من منتجك الجديد الرائع. وحسبما أوجز وارن بافت (Warren Buffett) بدقّة: "إنّ القرار الوحيد الأهمّ في تقييم أيّ عمل تجاريّ هو القدرة على التسعير".<sup>٣</sup> والشركات التي لديها استراتيجية تسعير واضحة المعالم أوفر حظًا بنسبة ٤٠٪ في تحقيق إمكاناتها المتعلقة بتحويل الابتكار إلى أموال من تلك التي ليست لديها استراتيجية.<sup>٤</sup>

من الصعب التغلّب على هذه الاحتمالات.

## تحسين الأسعار ومرونتها

أهمُّ مُدخلات تحسين أسعارك هو منحنى مرونة الأسعار (المعروف أيضًا بِاسْمِ منحنى الطلب والعلاقة ما بين السَّعر والطلب). فهو يوضِّح مقدار انخفاض حجم مبيعات منتجك وزياداته إذا حرَّكتَ سعرَك نحو الأعلى أو الأسفل:

$$\text{مرونة السعر} = \text{تغيُّر في المبيعات} (\%) / \text{تغيُّر في السعر} (\%)$$

لحساب مرونة السعر ومنحنى الربح لمنتجك الجديد، تحتاج إلى مصدرين للبيانات: تحليلك لِمَا يكون العملاء على استعداد لدفعه (ناقشناه في الفصل الرابع) وتكاليفك (المتغيِّرة والثابتة على حدِّ سواء). كلُّ ما عدا ذلك حسابه سهل.

إليك مثالاً على ذلك. الشكل ٨،٥ يصفُ إطلاق أحد المنتجات. بسعر ١٠٠ دولار، ستبيع مليون وحدة لكلِّ فترة. وإذا فرضت سعرًا أقلَّ، سترتفع مبيعاتك (١،٣٥ مليون بسعر ٧٠ دولارًا). وإذا فرضت سعرًا أكبر، فستنخفض مبيعاتك (إلى ٦٠٠ ألف بسعر ١٣٠ دولار).

وباستخدام هذه المعلومات، يمكنك حساب الإيرادات (السعر × الحجم). وبواسطة حساب التكلفة المتغيِّرة البالغة ٥٠ دولارًا لكلِّ وحدة، والتكلفة الثابتة البالغة ٢٥ مليون دولار لمصنِّعك وموظِّفك، يمكنك الآن حساب الربح (تكلفة الإيرادات). ويوضِّح الجدول الأرباح لسبعة سيناريوهات.

ولتحقيق أقصى ربح، يمكنك تحديد سعر ١١٠ دولارات. وفي حين أنَّ الحجم سيكون أقلَّ بنسبة ١٠٪ ممَّا لو كنت قد دفعت ١٠٠ دولار، فإنَّ في وُسْعك تعويض هذا بهامش ربح أعلى لكلِّ وحدة. لكن، إذا كنتَ ترغب في تحقيق أقصى إيرادات، فسوف تحدِّد سعرًا قدره ١٠٠ دولار.

لاحظ الأنماط في المخطَّط. كلِّما انخفضت الأسعار، كانت الإيرادات مستقرَّة نسبيًّا. لكن يزداد الحجم والمصاريف الإجماليَّة المتغيِّرة، ممَّا يُقلِّل الأرباح إلى حدِّ كبير. وكلِّما زادت الأسعار، قلَّت مصروفاتك الإجماليَّة المتغيِّرة، لكنَّ إيراداتك تنخفض بصورةٍ أسرع، ومن ثَمَّ تقلُّ الأرباح. تأثير الربح كبير: ٢٠ دولارًا

ويمكن أن يكلِّفك أيُّ خطأ في التسعير بسهولة ٢٠٪ من أرباحك الإجماليَّة. بحكم التجربة: كلِّما قلَّ هامش الربح لكلِّ وحدة، زاد تأثير تسعير ما دون المستوى الأمثل.

سيناريو الأسعار

	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
السعر (بالدولار)	١٣٠	١٢٠	١١٠	١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠
الحجم (مليون وحدة)	٠,٦	٠,٧٥	٠,٩	١	١,١	١,٢٢	١,٣٥
الإيرادات (مليون دولار)	٧٨	٩٠	٩٩	١٠٠	٩٩	٩٧,٦	٩٤,٥
التكاليف المتغيِّرة (مليون دولار)	٣٠	٣٧,٥	٤٥	٥٠	٥٥	٦١	٦٧,٥
التكاليف الثابتة (مليون دولار)	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥
الربح (مليون دولار)	٢٣	٢٧,٥	٢٩	٢٥	١٩	١١,٦	٢
تغيُّر الربح (بالنسبة المئويَّة)	٢١-	٥-	٠	١٤-	٣٤-	٦٠-	٩٣-

الشكل ٨،٥: سيناريوهات الأسعار لإطلاق منتج جديد

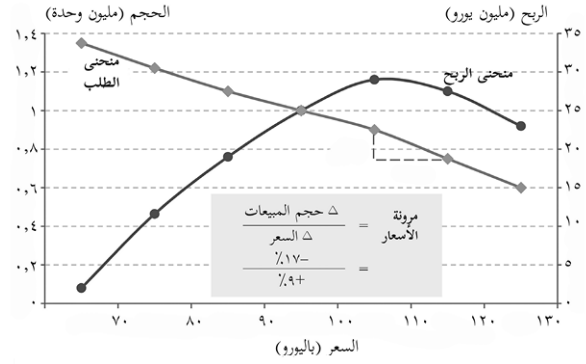
وتفضِّل الشركات أحيانًا توضيح هذه العلاقات في رسم بيانيّ (انظر الشكل ٨،٦) بدلَ وضعها في جدول. وفي كلتا الحالتين، فإنَّ أهمَّ مُدخلٍ لحساب السعر الأمثل لمنتجك هو شكل منحنى مرونة الأسعار- درجة ميلها ومستواها. وكلِّما كان المنحنى أكثر انحدارًا، زاد حجم

المبيعات التي تخسرها عند رفعك للأسعار. مثلاً، إذا زدت سعرك بنسبة ٥٪، فإن الحجم سينخفض بنسبة ١٠٪، ومن ثم فإن مرونة السعر لديك تبلغ -٢ (١٠٪/٥٪). وهذا منحنى منحدر.

وإذا كان منتجك الجديد يتمتع بمرونة عالية في السعر (منحنى طلب منحدر)، فستحصل على هامش ربح منخفض نسبياً (على النحو الأمثل). والعكس صحيح كذلك؛ إذ يؤدي انخفاض المرونة إلى ارتفاع هامش الربح الأمثل.

وتعتقد شركات عدّة أنّ مرونة السعر مفهوم نظري. إلا أنّ الأمر غير ذلك. ولكل منتج- بدءاً من سيارة رولز رويس وصولاً إلى علبة أعواد ثقاب- منحنى لمرونة السعر. وإذا لم تحدّد منحنى المرونة لمنتجك، واستخدمته لتسعير هذا المنتج، فلن تحصل على السعر الأمثل لك. وهذه حقيقة لا مفرّ منها.

وعلاوة على ذلك، نظراً إلى أنّ مرونة السعر تختلف اختلافاً كبيراً ما بين المنتجات عندما تحدّد منحنىك، لا يمكنك استخدام الافتراضات العامّة أو متوسّط الصناعة. (الشكل ٨،٧ نموذج تمثيلي لمرونة الأسعار من تجربتنا الحاليّة). وأنت من يجب أن تقيس مستوى مرونة سعر منتجك الجديد أو تقديره، وليس شخص آخر.



الشكل ٨،٦: نظرة أخرى إلى منحنى مرونة السعر

أمثلة على فئة المنتجات نطاق المرونة		
السلع الترويجيّة ذات الأسعار المخفضة	> -٥	مرتفع جداً
السلع الحقيقيّة	٥ إلى -٥٠	> -٥
الخطوط الجويّة	١ إلى -٥	مرتفع
(السيارات) العلامات التجاريّة القياسيّة	٢,٥ إلى -٥	٢,٥ إلى -٥
الإطارات	١,٥ إلى -٤	

متوسّط	٢ إلى ٣-	السلع الاستهلاكيّة
١,٥ إلى ٢,٥-	١,٥ إلى ٣-	السيّارات الفاخرة
	١,٢ إلى ٢-	خدمات الكمبيوتر/البرمجيات
منخفض	٠,٥ إلى ٢-	المنتجات الصناعيّة المتمايزة
٠,٥ إلى ١,٥-	٠,٥ إلى ١-	(الإرسال الهاتفي النقال) (وقت البثّ
	٠,٥ إلى ١,٥-	(OTC) الأدوية المتاحة دون وصفة طبيّة
منخفض جدًّا	٠,٢ إلى ٠,٩-	البريد/طوايع البريد
٠ إلى ٠,٥-	٠,٢ إلى ٠,٧-	المستحضرات الصيدلانيّة المبتكرة
	٠,١ إلى ٠,٥-	الودائع المصرفيّة
	٠ إلى ٠,٨-	قطع الغيار

الشكل ٨,٧: مرونة الأسعار لمجموعة سلع مختلفة

## ملخص

إنّ استراتيجية التسعير هي خُطتك لتحويل الابتكار إلى أموال على المدّين القصير والطويل. وتعمل أفضل الشركات على توثيق استراتيجياتها للتسعير، وجعلها وثيقة مستدامة وديناميكية.

يساعد توثيق استراتيجيتك للتسعير على تفاهم المسؤولين التنفيذيين في شركتك، كما سيساعد على إبقائك مسؤولاً عن تنفيذ هذه الاستراتيجية. وينبغي أن تحتوي وثيقة استراتيجية التسعير على أربع لبنات.

أولاً، حدّد أهدافاً واضحة والأولويات بين الأهداف المتعارضة (مثلاً، التسعير لتحقيق أقصى إيرادات، لكن مع ضمان زيادة الأرباح بنسبة ١٠٪). ثانياً، اختر نوعاً من الأنواع الثلاثة لاستراتيجيات التسعير: تحقيق أقصى حدّ، أو القشط، أو اختراق السوق. ثالثاً، حدّد مبادئ تحديد الأسعار التي تضع قواعد نماذجك لتحويل الابتكار إلى أموال، وتمييز السعر ونهايات الأسعار وحدودها الدّنيا وزياداتها. وأخيراً، حدّد مبادئ ردّ الفعل الترويجي والتنافسي لتجسّب ردود الفعل العكسيّة تجاه الأسعار.

والشركات التي لديها استراتيجيات تسعير واضحة المعالم تكون أوفر حظاً بنسبة ٤٠٪ في تحقيق إمكاناتها المتعلقة بتحويل الابتكار إلى أموال، مقارنةً بالشركات التي ليس لديها استراتيجيات.

## أسئلة المدير التنفيذي

1

هل هناك وثيقة استراتيجية تسعير لمنتجاتنا الجديدة؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟

2

ما أهداف استراتيجيتنا للتسعير؟ ما الأولويات النسبية ما بين الأهداف (الإيرادات والربح والحصة والقيمة على مدار عمر العميل، وما إلى ذلك)؟ هل فريق الإدارة متفق بشأن هذه الأهداف؟ كيف نعرف ذلك؟

3

ما نوع استراتيجية التسعير (تحقيق أعلى حدّ، أو اختراق السوق، أو القشط) التي اخترناها؟ ولماذا اخترناها؟



4

. ما مدى مرونة سعر المنتج الجديد؟ وكيف يبدو منحني التفاعل مع التسعير (مرونة السعر)؟ وما الإيرادات/الأرباح التي تحقق أعلى نقطة سعر؟ كيف نعرف ذلك؟

5

. هل وضَّح فريقنا مبادئ تحديد أسعار، مثل نماذج تحويل الابتكار إلى أموال، وتميُّز السعر، ونهايات الأسعار؟ كيف يمكن مقارنة هذه المبادئ بتلك التي نتبعها للمنتجات الحاليَّة؟ هل كانت مثل هذه المبادئ مجديَّة نفعًا في الماضي؟

6

. هل لدينا خُطَط للتعامل مع ردود فعل العملاء والمنافسين؟ مَنْ طَوَّر الخُطَط؟ وكيف؟ هل تُحدِّث هذه الخُطَط باستمرار؟







## من التمني إلى المعرفة

### إعداد دراسة جدوى قائمة على وجهة نظر العميل

إنَّ الخطوة الحاسمة في عملية تطوير منتجك ستكون إعداد دراسة الجدوى له داخل منشأتك. ورغم أنَّ هذا سيكون لأغراضٍ داخلية، فعليك الحصول على بيانات خارجية، ولا سيَّما استعداد عملائك المستهدفين للدفع مقابل اقتناء منتجك (الفصل الرابع). وهذه بيانات غير موجودة في أيِّ مكان داخل مبنى شركتك. فعليك الخروج لتحصلَ عليها.

وينبغي إنشاء النسخة الأولى لدراسة الجدوى مباشرةً بعد تحديد الاستعداد للدفع عالي المستوى لمنتجك. وتحتاج إلى مواصلة تطويره في أثناء تحديد قطاعات عملائك (ناقشنا ذلك في الفصل الخامس)، وتحديد تكوين المنتج وتحزيمه (الفصل السادس)، واختيار نموذج تحويل الابتكار إلى أموال (الفصل السابع)، ووضع استراتيجيتك للتسعير (الفصل الثامن). وبهذه الطريقة، ستكون وثيقتك لدراسة الجدوى انعكاسًا فوريًا لتطوُّر منتجك، وتمثيلًا أدقَّ لإمكانات تحويله إلى أموال. وستكون وثيقةً مستدامةً وديناميكيةً، حيث تُحدَّث بصفةٍ مستمرةٍ بأحدث المعلومات التي لديك عن فرص السوق السانحة. ومن الأمثلة الرائعة على دراسة الجدوى، تلك التي وضعتها شركة مانهايم (Manheim) العالمية لمزادات السيارات لإحدى خدماتها الجديدة.

### كيف اختبرت شركة مانهايم لمزادات السيارات عرضها الجديد

منذ إطلاق شركة مانهايم عام ١٩٤٥م بوصفها شركة لمزادات للسيارات المستعملة ما بين تجار السيارات، نمت الشركة لتصبح مؤسسةً عالميةً قيمتها مليارات الدولارات.

ومن مقرِّ مانهايم الكائن حاليًا في أتلانتا، وبواسطة شركتها التابعة كوكس إنتربرايزس (Cox Enterprises) التي تبلغ قيمتها ١٧,٥ مليار دولار، تعيد الشركة تسويق نحو ٧ ملايين سيارة مستعملة سنويًا. وتقدِّم الشركة ليس فقط خدمات المزاد، بل أيضًا مجموعةً من الخدمات الثانوية لمساعدة التجار على شراء السيارات وبيعها من بينها: التمويل وتقصي تاريخ السيارة (من جهة الحوادث وما شابه) والنقل والإصلاح.

في عام ٢٠١١م، فكَّر مسؤولو مانهايم في إطلاق خدمة تمنح التجار خيار إعادة السيارات التي اشتروها في غضون مدَّة زمنيَّة معيَّنة، دون طرح أيَّة أسئلة. فيمكن أن تساعد راحة بال التجار في تسريع عملية التحويل وتسريع المبيعات، أو هكذا ظنُّوا.

وُلد المفهوم حماسةً كبيرةً في فريق الإدارة العليا في شركة مانهايم عندما اجتمع أعضاؤه للمرة الأولى لمناقشة هذه الفكرة. وبعض المديرين التنفيذيين كانوا مقتنعين بجاذبيَّة الخدمة الجديدة. لقد اعتقدوا أنَّ عرض سياسة الإرجاع الجديدة كان العرض الأوفر حظًا للفوز، وكانوا يشعرون في قرارة أنفسهم بأنهم لا يحتاجون إلى دراسة جدوى. وقالوا لأنفسهم: "من أجل كسب الوقت، ينبغي لنا التحرك فورًا". وكان هناك بعض من يريدون اتباع نهج أكثر تحفُّظًا في العرض الجديد. واقترحوا اختباره بطريقة بسيطة، مثلًا، عرض محدود لعدد قليل من التجار أو منطقة تجار قبل تخصيص الكثير من الأموال له. وشكَّك بعضهم الآخر في جدوى هذا المفهوم من ناحية المخاطرة وعمليات الإعادة. وسألوا: "ماذا لو أعاد التجار عددًا

مبالغاً فيه من السيّارات؟“ ماذا لو كلّفنا هذا مبالغَ طائلة لنكفّل مثل هذا الضمان؟ ماذا لو كنّا نحتاجُ إلى التراجع بعد الإطلاق؟“.

قد يكون هذا الموقف مألوفاً لمعظمكم. فلكلّ فكرةٍ جديدةٍ هناك مؤيّدون وهناك مشكّكون في جدواها. وعند مواجهة مثل هذا الموقف، ينتهي المطاف بشركاتٍ عدّة إلى تجميد القرار، وتوضّع فكرة المنتج الجديد لتتعرّف على الأرفف. ولم تكن هذه بالتأكيد الحال مع مانهايم، التي تتمتع بثقافة عظيمة في ما يتعلق باتّخاذ القرار. فوافق الفريق المعنيّ باستراتيجية المنتج والفريق القياديّ على اختبار الفكرة في السوق، وإجراء بحوث على العملاء، وإجراء دراسة جدوى قويّة قبل بدء رحلةٍ طويلة.

طُلب إلى فيشال جاياسوال (Vishaal Jayaswal)، مدير قسم التسعير وإدارة القيمة في شركة مانهايم، المساعدة في معرفة ما إذا كان العملاء بدايةً سيقدّرون الخدمة، وإذا كان الأمر كذلك، فما المبلغ الذي سيكونون على استعداد لدفعه مقابلها في ظلّ أوضاعٍ مختلفة؟

بدأ جاياسوال بتقييم العوامل التي قد تؤثر في الاستعداد للدفع، مثل مهلة إعادة السيّارة، وصنع السيّارة وطرازها أو المسافة المقطوعة بها، وكيف سيبدو الطلب على ضمانات استرداد الأموال تلك بأسعار مختلفة.

لتحقيق ذلك، كلّف جاياسوال بإجراء دراسةٍ بحثيّةٍ عن القيمة في عام ٢٠١٢م، وبدأ يُجري مع العملاء محادثات باكرة حول الاستعداد للدفع (محادثات من النوع الذي ناقشناه في الفصل الرابع). واكتشفت الشركة أنّ التجار أحبوا الفكرة وكانوا على استعداد لدفع ثمنها. والأهم من ذلك، وجد جاياسوال أنّ الاستعداد للدفع يختلف بحسب التاجر والموقف. فمثلاً، كان التجار الذين كانوا أكثر حساسيّةً تجاه السعر وعلى استعداد لتحمل المزيد من المخاطرة، هم فقط على استعداد للدفع مقابل ضمانٍ قصير الأجل.

وكان هناك تجار آخرون كانوا أكثر كُرهماً للمخاطرة، وكانوا على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل خيار إرجاع في غضون ٢١ يوماً، ممّا يتيح لهم المزيد من الوقت لتحديد العيوب التي من شأنها إفشال الصفقة. ويختلف استعدادهم للدفع أيضاً بحسب نوع السيّارة (يمكن أن تختلف معدلات العيوب في السيّارات المستعملة اختلافاً كبيراً من علامة تجارية إلى أخرى، ومن طراز إلى آخر) وحالتها.

وفي نهاية المطاف، كانت توصيات استراتيجية التسعير التي قدّمها جاياسوال مبنية على عناصرٍ عدّة: أ) المخاطر التجارية التي كانت تتحمّلها مانهايم؛ ب) القيمة التي يحصل عليها العملاء من خدمات الضمان المختلفة؛ ج) استعداد العملاء لدفع ثمنها؛ د) مقدار تغيّر الطلب عند نقاط تسعير مختلفة (منحنى مرونة الأسعار، الموضّح في الفصل الثامن). وبكلماتٍ أخرى، ربطت التوصية ما بين العناصر الأربعة الحاسمة: السعر (الاستعداد للدفع)، والقيمة (من جهة العملاء)، والحجم (الطلب المتوقع عند نقاط التسعير تلك)، وتكاليف تقديم الخدمة (بما في ذلك المخاطر القائمة على احتماليّة إخفاق السيّارة ضمن مدة الضمان). وساعد ذلك الفريق المعنيّ باستراتيجية المنتج والفريق القياديّ على إجراء دراسة جدوى مُحكّمة. فقد كانت دراسة جدوى قائمة على تعقيبات العملاء الحقيقيّة بدّل الافتراضات والآراء الداخليّة.

وباستخدام بيانات الدراسة الاستقصائيّة بإحصائيّاتها الضخمة، تمكّن فريق الإنتاج من محاكاة مدى اختلاف الطلب استناداً إلى نقاط تسعير مختلفة. وكان يمكنهم أن يسيروا إلى نوع المخزون الذي ستقدّم مانهايم ضمانات عليه، وكذلك الإيرادات المحتملة الناتجة عن تلك الضمانات. ويمكنهم محاكاة ما يحدث إذا خفّضت مانهايم سعرها إلى حدّ كبير، ومقدار حصّة السوق التي يُحتمل أن تكسبها الشركة إذا اختارت استراتيجية اختراق السوق.

والأهم أنّ دراسة الجدوى أظهرت ما تعنيه هذه السيناريوهات وغيرها من جهة إيرادات مانهايم وأرباحها. إنّها ببساطة زبدة الكلام.

تملك الإدارة التنفيذية البيانات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرار ملموس. واستندت مانهايم في دراسة الجدوى لهذه الخدمة الجديدة إلى حقائق لا يمكن إنكارها، لا سيما أنهم حقيقتين لأي عرض جديد: هل سيشتريها العملاء؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما السعر؟

وظهرت الخدمة الجديدة أول مرة عام ٢٠١٢م باسم ديل شيلد لضمانات الشراء<sup>١</sup> (DealShield Purchase Guarantee). واليوم، تتيح الخدمة للتجار الذين يشترون سيارة في أحد مزادات مانهايم إعادتها لأي سبب في غضون ٢١ يومًا أو ٥٠٠ ميل (نحو ٨٠٠ كيلومتر) من وقت الشراء في أي موقع لمزادات مانهايم. ويعتمد سعر الخدمة على مخاطر المعاملة، بما في ذلك حالة السيارة، ومصارييف التجديد لإعداد السيارة للبيع بالتجزئة، وأحوال السوق.<sup>٢</sup> وبحلول عام ٢٠١٥م، كانت ديل شيلد تحمي مليارات الدولارات في عمليات شراء السيارات، وأدخلت إيرادات وأرباحًا ضخمة لشركة مانهايم.

### أهمية الاستعداد للدفع لدراسة الجدوى التي ستجربها

عُد بالذاكرة إلى آخر دراسة جدوى طلب إليك أو إلى زملائك كتابتها لمنتج جديد. كيف توصلت إلى أسعارك؟ هل قارنت منتجك بمنتجات أخرى في السوق؟ أو سألت العملاء بالفعل بشأن ما هم مستعدون للدفع من أجله؟ هل كنت تعلم مقدمًا ما سيحدث إذا زدت سعرًا بنسبة ٢٠٪ مثلًا؟ ما مدى تأثير ذلك في الطلب، ومن ثم في الحجم؟ وإذا كنت مثل آلاف الشركات التي شهدناها على مر السنين، فربما لم تفعل؛ فهذه الشركات دراسات جدوى. لكن نحو ٥٪ منها فقط كانت لديها المعلومات الضرورية بشأن استعداد العملاء للدفع. وعندما تتأمل في ذلك، تجد أنه أمر مذهل.

وإذا كنت لا تعرف المبلغ الذي قد يدفعه العملاء لمنتجك المقترح، ومدى تقديرهم له، ومدى احتمالية تغير الطلب (أي الحجم) بناءً على سعره، فكيف تستطيع إذا الوثوق بدراسة الجدوى التي تجربها؟ الجواب هو أنك لا تستطيع. بكلمات أخرى، إذا كان هناك حد أدنى للاستعداد للدفع، قد تفضل اكتشاف ذلك في أقرب وقت ممكن (قبل إهدار الكثير والكثير من الموارد).

وبالطريقة (المتعلقة) نفسها التي ساعدنا بها مانهايم على إجراء دراسة جدوى قوية لخدمة ديل شيلد، أقنعنا كبار المسؤولين التنفيذيين في أحد مزودي البرمجيات بوصفها خدمة (SaaS) بالعدول عن خطط لمنتجها الأول الجديد منخفض السعر. (اتبعوا النموذج المجاني جزئيًا كالذي ناقشناه في الفصل الثامن). وكان من المقرر أن تكون الخدمة العادية مجانية، بحيث يسجل العملاء أفواجًا. وعُلقت آمال عريضة على الانتقال إلى الخدمة المميزة في مرحلة ما. صار الكثير من المسؤولين الكبار في الشركة متيمين بنموذجهم المجاني جزئيًا. وقد سبق وتمتعت هذه الشركة بنمو سريع في الإيرادات، فكان لديها سبب وجيه للإيمان بأسلوبهم تسعيرهم الغريزي (غير المستند إلى دراسة جدوى مُحكمة).

لكن عندما ساعدنا الشركة على إجراء دراسة جدوى مُفصلة، أصبحنا نذير شؤم على هذا القسم من فريق الإدارة العليا. حيث كشف نموذجنا أن خدمة النموذج المجاني جزئيًا ستقل بشدة من مبيعات منتجات الشركة منخفضة السعر، التي كانت أشبه بعروض أولية. ولا يمكن بأية حال من الأحوال أن يعوّض العدد الإضافي من العملاء المجانيين الإيرادات الهائلة المفقودة بسبب العملاء الذين يتحولون من الإصدار منخفض السعر إلى الإصدار المجاني جزئيًا. وبعد سماع ذلك، تخلت الإدارة التنفيذية عن هذا المفهوم، وشكرتنا بحرارة على الشؤم الذي أذرننا به. التراجع الآن أفضل من الندم لاحقًا.

يجب أن تكون دراسة الجدوى التي تجربها نموذجًا للروابط ما بين العناصر الأربعة المتمثلة في السعر والقيمة والحجم والتكلفة. وعندما تفعل ذلك، ستكون توقعاتك النقدية أدق بكثير.

سيساعدك إجراء دراسة جدوى قوية باستخدام هذه الروابط على تجنب أنواع فشل تحويل الابتكار إلى أموال. كيف

ذلك؟ سيؤدّي إجراء هذا النوع من دراسات الجدوى إلى لفتِ نظركِ إلى أنّه سيُقتضى على منتجكِ حال وصوله إلى السوق. سيكون ذلك الميَّت الحيّ المُخيف. في بعض الحالات، سيكون العملاء على استعداد لدفع أكثر ممّا توقَّعت. وإذا كنت لا تعرف ذلك، ستبيّح من ثمن ابتكارك وستهدر أموالاً طائلةً (أي تُنتج ابتكاراً متواضعاً). ولتجنّب صنع منتج بعدد هائل من الميَّزات، فإنّ دراسة الجدوى التي تحدّد أولويّات الميَّزات بناءً على المبلغ الذي يريد العملاء دفعه مقابلها ستوضح الميَّزات التي ينبغي لك التركيز عليها والميَّزات التي يجدر بك تجاهلها. كما ستكون قادراً على اكتشاف ما إذا كانت هناك سوقٌ متاحةٌ لبعض العروض الجديدة، وعلى استعداد لدفعٍ سعرٍ كبيرٍ مقابلها (ومن ثمّ اكتشاف جوهرةٍ مخفية).

ينبغي أن تكون دراسة الجدوى وثيقةً مستدامةً تبيّح مُعتدداً على الإمكانيّة الحقيقيّة لتحويل ابتكارك إلى أموال.

وبمرور الوقت، تتفاقم مشكلات دراسات الجدوى التي تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بالقيمة والسعر والتكلفة والحجم. وتُجري الشركات تعديلات منعزلة على أحد العناصر الأربعة، دون مراعاة ترابطها. فمثلاً، يزيد فريق البحث والتطوير من تقديرات التكلفة، ما يدفع الإدارة الماليّة إلى زيادة الأسعار للوصول إلى هوامش الربح المستهدفة، وكلُّ ذلك دون تناول الحجم أو القيمة. وترفع الإدارة الماليّة السعر، لكنّ لا تكون لدى الشركة أيّة فكرة ما إذا كان العملاء سيدفعون هذا السعر بالفعل، وكيف سيبدو الطلب بعد تعديل السعر.

ولهذا السبب تحتاج إلى دراسة جدوى قويّة تحتوي على معلومات صحيحة بخصوص الاستعداد للدفع والروابط. ولهذا السبب لا يمكنك النجاح من دونها. ودون ذلك، كلُّ ما تفعله مجرد تخمين لإمكانات تحويل ابتكارك إلى أموال.

ويمكنك معرفة مدى استعداد العميل للدفع بطرقٍ عدّة. وقد ذكرناها في الفصل الرابع. والفَيْصَلُ هنا هو عملُ ذلك وإدراجه في دراسة الجدوى التي تُجريها.

## تسع خطوات لإجراء دراسة جدوى مستدامة

نأمل أن نكون قد أفتعناك بضرورة صياغة دراسة جدوى تكون أكثر اختلافاً عن النوع الذي كانت شركتك تطلبه للمنتجات الجديدة حتّى هذه اللحظة. لذا، كيف يمكنك إنشاء دراسة جدوى مُحكّمة كهذه، من شأنها أن تساعدك على تحويل عرضك الجديد إلى أموال؟

إليك الآن تسع خطوات لإجراء دراسة جدوى من شأنها تحقيق أقصى قيمة لمنتجاتك أو خدماتك الجديدة بمرور الوقت. والخطوة الأولى هي الأهم:

1. انسِ الطريقة التي تُنشئ بها دراسات الجدوى الحاليّة. معظم دراسات الجدوى التي راجعناها على مدار عمل شركتنا- الذي يزيد على ٣٠ عاماً- هي وثيقة تقليديّة ثابتة هدفها توفير التمويل لمنتج جديد. وما نقصده "بتقليديّة ثابتة" أنّها تُنشأ مرّة واحدةً بُغية الموافقة على التمويل، ثمّ توضع على الرّف. وبدل ذلك، يجب أن تكون دراسة الجدوى مستدامةً، بحيث تُحدّث قبل الإطلاق وبعده ببيانات جديدة عن التسعير والتكاليف والحجم والقيمة. ويمكنك استخدامها لاختبار الفرضيّات المتعلقة بهذه العناصر الأربعة، وكيفية تفاعلها بعضها مع بعض، طوال دورة حياة المنتج، وليس فقط في مرحلة التمويل. وسيساعدك ذلك على الرّدّ بفاعليّة على تحركات المنافسين، قبل طرح عرضك الجديد في السوق وبعده.

2. جَمِّع المكوّنات الأساسيّة. ادمج نطاق السوق والحجم وقطاعات العملاء وهيكل العرض (التكوين والتحزيم) والقيمة والاستعداد للدفع ونموذج تحويل الابتكار إلى أموال والتكاليف والمنتجات المنافسة وأسعارها.

3. تحقّق من مرونة الأسعار. تتجنّب معظم الشركات استكشاف مرونة الأسعار في هذه المرحلة، لكنّنا نجد أنّها العنصر الحاسم في دراسات الجدوى. فعندما يرتفع سعر المنتج، يميل حجم المبيعات إلى الانخفاض. وإذا تحقّقت من



هذه الديناميكية في دراسة الجدوى التي تُجريها، فيمكنك اتخاذ قرارات أفضل وأدق، إذا ما أضفت ميزات تؤثر في التسعير. مثلاً، ستعرف مقدار انخفاض الحجم إذا رفعت السعر. والآن، يمكن أن تبدأ الخوض في النقاشات الصعبة: هل نحتاج حقاً إلى ميزة معينة تكلفنا كثيراً، وترفع سعرنا؟ هل العملاء يُقدرونها؟ ما حجم الطلب؟

4. طَبِّقِ الحقائق التي جرى التحقق من بياناتها. تحتاج إلى استخدام الأرقام بناءً على حقائق واقعية. ودون بيانات، يميل كثيرون مثلاً إلى المبالغة في تقدير نطاق سوقهم المستهدفة، أو وضع فرضيات قبول غير واقعية. وستعود هذه التخمينات لتتطاردك لاحقاً، عندما تكون مُضطرباً إلى توضيح سبب انخفاض المبيعات إلى حدٍ كبير عن الهدف الموضوع. وتشمل الموضوعات التي تتطلب عادةً عمليات تحقق من صحة البيانات: نطاق السوق، وفترات زيادة الإنتاج، وإبرام صفقات، وافتراضات مزاحمة المنتجات بعضها لبعض.

5. أضِفِ افتراضات المخاطر. عليك وضع افتراضات المخاطر في أي بيانات غير مؤكدة في حد ذاتها. مثلاً، سترداد تكلفة التصنيع لكل وحدة عندما يوشك أحد الموردين الأساسيين على الإفلاس، وتضطر إلى الاستعانة بموردين ذوي أسعار مرتفعة. فإذا كان ذلك ممكناً، عليك ذكر هذا في دراسة الجدوى التي تُجريها. ولإجراء اختبار تحقق من دراسة الجدوى التي تُجريها، ينبغي لك إضافة هذه المخاطر وحساب أفضل نتائج البيانات وأكثرها سوءاً. وهناك تكتيك أكثر تطوراً يتمثل في استخدام محاكاة مونت كارلو<sup>1</sup>. حيث سيمكّنك ذلك من قياس احتمالات نتائجك، والشكوك التي تدور حول النموذج، باستخدام توزيعات احتمالية عشوائية. وتتيح لك برامج مثل كريستال بول (Crystal Ball) من شركة أوراكل (Oracle)، وهو أداة يمكن إضافتها إلى برنامج إكسل (Excel)، وضع نموذج لمثل هذه الافتراضات بسهولة.<sup>3</sup>

6. كُن واقعيًا في مفاضلات الأهداف. يكاد يكون من المستحيل تحقيق أقصى حد من أرباح منتج جديد وإيراداته والحجم وهامش الربح، دفعة واحدة. فعليك ترتيب أولويات أهدافك. ورفع الأسعار غالباً ما يُقلل من الحجم، ومن ثم يُقلل من الإيرادات. وانخفاض الأسعار عادةً ما يزيد الحجم. ويُعدُّ فهم هذه المفاضلات ووضعها، باتّباع سيناريو "ماذا لو"، مكوناً أساسياً لإجراء أفضل دراسة جدوى.

7. فكّر في ردود الفعل التنافسية. تحقق من أن دراسة الجدوى التي تُجريها تُمَثِّل ردود الفعل المحتملة لمنافسيك. هل سيُخفّضون الأسعار؟ هل سيرفعون مستويات الخدمة؟ بعد ذلك، خَطِّطْ لكيفية التجاوب مع ردود الفعل تلك. وتُعدُّ دراسة الجدوى الفعّالة جادة بشأن هذه السيناريوهات التنافسية، وهي تُحدّد مدى تأثيرها. وسنناقش ذلك في الفصل الثاني عشر.

8. لا تجعل دراسة الجدوى تُركّز على المنتج الجديد فقط. بقدر ما يجب أن تؤيّد دراسة الجدوى التي تُجريها منتجك الجديد ماليًا، احرص على تقييم تأثيرها العام في شركتك. وإذا كان المنتج الجديد سيُزاحم المنتجات الحالية، فعليك التوفيق ما بينها. ودون شك، إذا زاحمها أكثر من اللازم، فلن تملك دراسة جدوى قوية.

9. استمر في التحري. ستساعدك دراسة الجدوى القوية في اتخاذ القرارات طوال عملية تطوير المنتج وبعدها. وفي كل قرار تتخذه، تأكّد من أن الأركان الأربعة متكاملة ومتسقة ومتماشية مع استراتيجية شركتك. كما أن نموذجك الخاص بالتسعير والحجم والتكلفة والقيمة، يحتاج لأن يظل متماسكاً، في كل مرحلة من مراحل عملية التطوير.

إن صياغة دراسة جدوى تجمع معلومات موثوقة بشأن استعداد العميل للدفع والقيمة والحجم والتكلفة، ليس بالأمر السهل؛ فهذا يستغرق وقتاً وجهداً ومالاً. لكن العائد يفوق الاستثمار أهميّة بكثير.

الأهم من ذلك كله، أن تساعدك دراسة الجدوى القوية في تحويل أمانيك في إطلاق منتج جديد ناجح (متحدياً معدّل فشل المنتجات الجديدة البالغ ٧٢٪) إلى ثقة مستنيرة في أنك ستنجح بالفعل. وبمساعدتك في خلق الطموح المناسب

لعرضك الجديد، ستيح لك دراسة الجدوى القويّة استخراج إمكانيات السوق الكاملة لمنتجك الجديد.

## ملخص

في الغالب، لا تُطلَق المنتجات دون شكل من أشكال دراسات الجدوى. ولكن ٩٥٪ من دراسات الجدوى التي شهدناها، موضوعة بناءً على وجهة نظر الشركة، وليس وجهة نظر العميل، ومن ثمّ فهي تفشل في إظهار معلومات السوق المهمّة، لا سيّما استعداد العميل للدفع ومرونة الأسعار.

وإذا كنت لا تعرف ما الذي سيدفعه عملاؤك مقابل منتجك الجديد، وكيف يتغيّر الطلب عند تغييرك للسعر، فأنت ببساطة لا تملك دراسة جدوى. ودون هذه المعلومات، ستخبرك دراسة الجدوى بما تريد سماعه فقط.

وعلاوةً على ذلك، فإنّ معظم دراسات الجدوى وثنائق تقليديّة ثابتة، حيث تُستخدم للحصول على الموافقة على التمويل. وما إنّ تخصصّ الأموال، حتّى تُلقى الدراسة في طيّ النسيان. وهذا استخدامٌ محدودٌ جدًّا لأداة فعّالة. وتساعدك دراسة الجدوى- التي تُعدُّ وثيقةً مستدامةً وديناميكيّة- على معرفة كيفية الردّ بفاعليّة، ما إنّ يُطرح منتجك في السوق، وتصبح الحالة النظرية تجربةً عمليّة.

ولوضع خطة عملٍ من هذا النوع، تحتاج إلى جُمع بياناتٍ عن الأركان الأربعة: القيمة والسعر والتكلفة والحجم، ثمّ يتعيّن عليك دمجها؛ لأنّها كلّها تؤثر بعضها في بعض. ويبدأ هذا بإدراج بيانات الاستعداد للدفع التي ناقشناها في الفصل الرابع.

ستساعدك الخطوات التّسع في هذا الفصل على إجراء دراسة جدوى مُحكّمة.

## أسئلة المدير التنفيذي

- 1 . هل تشمل دراسة جدوى المنتج الجديد بيانات استعداد العميل للدفع؟ ما مرونة الأسعار التي افترضت في دراسة الجدوى؟ كيف توصلنا إليها؟
- 2 . هل نعرض الأركان الأساسية الأربعة في دراسات الجدوى الخاصّة بمنتجاتنا الجديدة: السعر والقيمة والحجم والتكلفة؟ كيف نتحقّق من الحفاظ على الروابط، عندما نُجري تغييرات على أحد العناصر؟
- 3 . هل دراسات الجدوى التي نُجريها هي وثنائق مستدامة نراجعها ونُحدّثها في غضون المراحل الأساسية للمشروع؟ متى كان التغيير الأخير؟ ولماذا أجريناه؟
- 4 . هل تساعدنا دراسة الجدوى على محاكاة السيناريوهات المختلفة التي قد تحدث بعد إطلاق المنتج، حتّى نتمكّن من اتّخاذ قرارات أفضل طوال عمر المنتج؟ ما الذي يُعدُّ مثلاً جيّدًا على ذلك؟
- 5 . هل تتوقّع دراسة الجدوى ردودًا تنافسيّةً محتملةً على إطلاقنا، وتقدّح كيفية الردّ عليها؟ كيف توصلنا إلى هذه الردود التنافسيّة؟ وما الافتراضات المقدّمة؟

1 محاكاة مونت كارلو (Monte Carlo Simulations) هو تحليل إحصائيّ يتضمّن مجموعةً من الخوارزميات الحسابية تتكرّر فيها التجربة بقيم عشوائية.

ويستخدم هذا التحليل لتقييم أثر المخاطرة، لا سيَّما عندما يكون المنتج في مراحل عدم اليقين (الناشر).







### لن يتكلم الابتكار عن نفسه

عليك التعبير عن قيمته

لقد صنعت منتجًا رائعًا؛ فهو يلبي إحدى حاجات السوق. وعملت بصورة مكثفة على تحديد النموذج المناسب لتحويل الابتكار إلى الأموال، وعملت أيضًا على وضع استراتيجية تسعير رابحة. والآن، حان وقت إخبار عملائك بشأن منتجك. لإطلاق المنتج بنجاح، يجب أن يتمتع فريقك للتسويق والمبيعات بالقوة في التعبير عن قيمة منتجك وبيع هذه القيمة للعملاء. وكما قال مستشار الإدارة بيتر دراكر (Peter Drucker) ذات مرة: "لا يشتري العملاء المنتجات، بل الفوائد التي تقدمها هذه المنتجات وموردوها لهم".

يبدو هذا سهلًا، لكن صُغ في حسابك الآتي: لقد فكرت في ابتكارك على مدى شهر أو ربما سنوات. وتعرف المنتج من كل جوانبه. لكن قد يكون أمام مندوب المبيعات ١٠ دقائق فقط مع العميل. وقد يبقى عميلك على موقعك الإلكتروني مدة خمس دقائق فقط. وقد يعمل الإعلان مدة ١٥ ثانية فقط. ويجب على رسالة التسويق تلك وعرض المبيعات هذا والإعلان ذلك، أن يعبروا للمستهلك عن القيمة بدقة، في وقت قصير جدًا. وإن لم يفعلوا، فإن العميل المحتمل لن يلقي لهم بالاً.

كيف يمكنك زيادة نجاحك في اجتذاب العملاء إلى أقصى حد؟ أنت تحتاج إلى البدء بالتعبير عن الفوائد- وليس الميزات- والتركيز على أهم فائدة منها. وتحتاج إلى التحدث بلغة العميل، وليس بلغتك. وأخيرًا، تحتاج إلى إشراك فريقك في التسويق والمبيعات في عملية تطوير المنتج بأكبر.

نحن ندرس كل أسلوب من هذه الأساليب في هذا الفصل، وأكثر من ذلك. ونوضح أيضًا السبب في أن معظم الشركات تكافح في التعبير عن القيمة، عندما يتعلق الأمر بمنتجات جديدة. وسنكشف السبب الجذري الأكثر شيوعًا لهذه المشكلة: عادةً ما يعمل الأشخاص في الأقسام المفوضة بالتعبير عن القيمة بمنأى عن عملية الابتكار، ثم يأتون بعد فوات الأوان.

### بعض الأمثلة المشرقة على التعبير عن القيمة

عندما يستخدم مسؤولو التسويق ومندوبو المبيعات أساليب تعبير مُقنعة عن القيمة، تحدث أمور رائعة كما يُظهر المثالان الآتيان.

المثل الأول، ساعدت منتجات شركة برمجيات بوصفها خدمة (SaaS) في تبسيط المستودعات وعمليات سلسلة التوريد الأخرى وتحسينها لعملائها، حيث تنبأ البرنامج بحجم الطلب لدى العميل، وساعده في تخزين الكمية المناسبة من المخزون في مستودعاته (ومن ثم تقليل تكلفة نقل المخزون الفائض). وساعد ذلك العملاء على توصيل المنتجات المناسبة إلى الأماكن المناسبة في الأوقات المناسبة. كما عمل البرنامج على أتمتة عمليات الانتقاء والشحن في المستودعات، وتخلص من الأخطاء اليدوية التي كان من الطبيعي وقوعها. وأخيرًا، قدم البرامج عرضًا فوريًا لتنظيم القوى العاملة، كما ألغى الحاجة إلى تناقل المستندات الورقية ما بين المستودعات.

وأتضح لشركة البرمجيات بوصفها خدمة، أن منتجها الجديد سيقدم قيمة كبيرة للعملاء، وأرادت أن يعكس سعر المنتج تلك القيمة. والكثير من الشركات، التي حسبتها الشركة نظيراتها، كانت تُسعر بحسب كلِّ مستخدم (٢٠ دولارًا شهريًا لكلِّ مستخدم).

لكنَّ شركة البرمجيات بوصفها خدمة، أدركت أن هذا سيكون دون المستوى الأمثل (أي أنه ابتكار متواضع) وأرادت وضع منتجها وسعره في مكانة تتناسب مع القيمة التي يُقدِّمها. لذلك، بدأت الشركة بإنشاء جدول بيانات يمكن أن يستخدمه مندوبو المبيعات مع العملاء لتحديد مقدار عائدات المنتج، بعد طرح بعض الأسئلة الأساسية حول عمليَّاتهم. (انظر الشكل ١٠،١) ويمكن أن يُدخِل مندوب المبيعات بيانات مثل عدد الساعات التي أمضاها العميل في جَعْل عمال المستودعات ينتقون الطلبات من على الأرفف يدويًا (وهي مهمةٌ يُدِّيها البرنامج أوتوماتيكيًا)، وكمية المخزون المنقول (من المفترض أن يُخفِّض البرنامج تكاليف نقل المخزون الفائض نظرًا إلى تنبُّه بذلك على نحو أفضل)، وعدد أخطاء الشحن التي كانت تقع (من المفترض أن يزيل البرنامج هذه الأخطاء)، والراحة الناتجة عن التخلص من التوثيق الورقي (بإنهاء تداول الأوراق؛ فالتسقيُّ الفوريُّ في المستودعات سيزيد من الكفاءة إلى حدٍّ بعيد).

بيانات العملاء لنموذج العائد على الاستثمار		التأثير/العائد على الاستثمار بناءً على بيانات العملاء
الانتقاء اليدوي	٤٢٠٠ ساعة شهريًا	<p><b>٥ ملايين دولار</b></p> <p>سنويًا</p> <p>استخدمَ مسؤولو المبيعات نموذجًا يعتمد على الإكسل مع العملاء لتحديد القيمة المحققة، والتعبير عنها.</p>
الاستخدام	٢٥%	
تخفيض المخزون	٥%	
أخطاء الشحن	٤٠٠	
التخلص من المستندات الورقية	٤٠%	
الشحن اليدوي	٣٠٠٠ ساعة شهريًا	
...	...	

الشكل ١٠،١: مَثَلٌ تصوُّريٌّ لجدول بيع القيمة

ثمَّ يحسب الجدول العائد الكليِّ للعميل على استثماره في البرنامج.

ها هي ذا! أصبحت القيمة التي قدَّمتها البرنامج- بطريقةٍ ملموسة- واضحةً وضوح الشمس لعملاء شركة البرمجيات. وتمكَّنت شركة البرمجيات بكلِّ سهولةٍ من تسويق السعر الذي يحتاج العميل إلى دفعه مقابل البرنامج.

وإلى جانب التعبير بطريقةٍ ملموسة، قدَّم مندوبو المبيعات أيضًا بيانًا واضحًا كالشمس للفائدة، وهو البيان الذي استرعى انتباه العملاء؛ لأنه يتماشى تمامًا مع القيمة التي كانوا يبحثون عنها: كلما انخفضت تكلفة نقل المخزون، زادت كفاءة المستودع؛ لأنَّ العملَ يسير آليًا، وأكثر من ذلك. النتيجة: انطلقت مبيعات منتجها الجديد بسرعة الصاروخ.

كان نهج شركة البرمجيات بوصفها خدمة مختلفًا اختلافاً ملحوظاً عن المنافسين، التي كانت مفاوضات مبيعاتهم ما تزال تشرُّح الميزات، وليس الفوائد. وكانت مبيعات شركة البرمجيات بوصفها خدمة أعلى بمراتٍ عدَّة مما كانت لتكون عليه لو



أنها فضّلت التسعير لكلّ مستخدم.

والمثل الثاني هو شركة سمغ مَغ (SmugMug)، وهي شركة إنترنت ناشئة تتيح للأشخاص تخزين الصور ومشاركتها وبيعها بأمان على الإنترنت. وقدّمت سمغ مَغ أربع خُططٍ اشتراك للعملاء، وأحبّت سمغ مَغ ميزات هذه الخطط، وكذلك أحبّها عملاؤها. لكنّها قدّمت ببساطة عددًا مُبالَغًا فيه من الميزات (أكثر من ١٠٠)، وهو ما يفوق استيعاب العميل المتوسّط (انظر الشكل ١٠,٢).

واختار الكثير من العملاء ببساطة عدم شراء المنتج؛ لأنّهم تشنّتوا، ولم يعرفوا الخطّة الأنسب لهم. ومع استمرار سمغ مَغ في الابتكار وإضافة المزيد من الميزات إلى الخطط، صار العملاء أكثر حيرة. ولم تكن المبيعات ترتفع بالسرعة التي توقّعتها الشركة. وعرف مؤسس الشركة، كريس ودون ماكاسكيل (Chris and Don MacAskill) أنّ ابتكارهما ابتكارٌ رابحٌ، وقد كان. ووصفت صحيفة وول ستريت جورنال شركة سمغ مَغ بأنّها "موقع التصوير الفوتوغرافيّ بالغ الروعة"، ووصفتها مجلّة فوربس (Forbes) بأنّها "إحدى أفضل العلامات التجاريّة للشركات في مجالها، وواحدة من العلامات التجاريّة الشخصيّة الأكثر إثارة للإعجاب وأكثرها احترامًا". ومع ذلك، فقد كان على الأخوين ماكاسكيل حلّ مشكلات التعبير عن القيمة ومشكلات المبيعات.

لذلك أعاد المؤسسان النظر في كفيّة تحديد موضع منتجاتهما. وبعد التدقيق في رسائلهما التسويقيّة، أدركا أنّهما يُمضيان الكثير من الوقت في الحديث بشأن الميزات وليس الفوائد. وكانت سمغ مَغ تبدّل فُصاريّ جَهدِها، لكنّ رسالة القيمة لم تكن تصل إلى العميل المتوسّط. فجددت الشركة بعدها الرسائل الخاصّة بحزمها (أي تكوين المنتج)، باستخدام الفوائد وليس الميزات. حيث نقلوا المقارنة ما بين الميزات إلى قسم اختياريّ يطلّع عليه أولئك الذين ما زالوا يريدون المقارنة. وتمكّنوا من تقليص بيان الفوائد من أكثر من ١٠٠ إلى أقلّ من ١٠ (انظر الشكل ١٠,٣).

كان بيان الفوائد، مثل "التصميم الجميل" و"سعة التخزين غير المحدودة" بشريّ للكثير من الأشخاص. ويمكن الآن أن يفهم العميل المتوسّط بسرعة ما سيحصل عليه من كلّ عرض.

وإذا أردت تخزين الصور فقط، فسوف تختار العرض الأساسي (Basic). هل تريد التخصيص؟ اختر عرض القوّة (Power). هل تريد البيع على الإنترنت؟ اختر عرض المحفظة أو الپورتفوليو (Portfolio). ماذا عن تسويق ما تبيعه على الإنترنت؟ إذا ستختار عرض العمل التجاريّ (Business).

لقد كانت الرسائل بسيطةً وتتضمّن قيمة مقدّمة واضحة. وكان هذا تغييرًا جذريًّا في الطريقة التي عبّرت الشركة بها عن الفوائد من قبل.

وبفضل هذه التغييرات، نجح الأخوان ماكاسكيل في مساعهما. وبالتفوّق في التعبير عن القيمة، شهدت شركة سمغ مَغ زيادةً مؤويّةً من خانتين في الإيرادات والتحويل.

أهذا يبدو سهلاً؟ لا ليس كذلك. فمعظم الشركات لديها فرق مبيعات وتسويق عظيمة، وتُضني وقتًا طويلاً في محاولة صياغة رسائل القيمة المناسبة. ومع ذلك، فقد رأينا عددًا كبيرًا من شركات تكافح للتعبير عن القيم التي تقدّمها منتجاتها. ويسلّط القسم الآتي الضوء على السبب الجذريّ لذلك.



## لماذا يُعدُّ توصيل رسائل حول القيمة أمرًا صعبًا؟

تبدأ المشكلة عادةً بالفصل ما بين فرق الخطوط الأمامية المعنية بالمبيعات والتسويق المسؤولة عن توصيل الرسائل، وفريق الابتكار الذي يقود عملية تطوير المنتج الجديد. وغالبًا ما تكون فرق المبيعات والتسويق بعيدة كل البعد عن فرق الابتكار، ثم تجلب في المراحل الأخيرة لتطوير المنتج لثمسك بزمام الأمور، وتسوق المنتج وتبيعه. لكن الأوان يكون قد فات عادةً عندما يحين وقت انضمامهم إلى العملية. لم يكونوا جزءًا من قصة القيمة المقدمة إلى العملاء، التي قادت عملية تصميم المنتج وتسعيه. والآن يُطلب إليهم صياغة قصة القيمة وبيعها. أمر غريب، غير أن هذا ما يحصل عادةً.

ودون معلومات حقيقية، يجلسون حول طاولة لطرح الأفكار ووضع قصة قيمة قد لا تتطابق مع المناقشات التي أجراها فريق الابتكار عندما صمم المنتج. وأحيانًا، لا تسعى فرق التسويق والمبيعات إلى الحصول على بيانات من فرق الابتكار، ويحاولون المضي بما لديهم؛ لأنهم يشعرون بأنهم يعرفون عملاءهم بالفعل. وسرعان ما تتعقد الأمور.

لكن حتى إذا اجتمع مديرو التسويق والمبيعات وتطوير المنتجات للتباحث حول رسائل المبيعات والتسويق، فإن طرق التعبير المناسبة لا تخرج غالبًا من اجتماعاتهم. وفي حين تحاول الفرق التوفيق ما بين وجهات النظر المختلفة حول قيمة المنتج، تفوز الأصوات الأعلى أو الأكبر شأنًا في العرفة بمعركة صياغة الرسالة. وفي حالات كثيرة جدًا، تختلف الرسالة الفائزة عن القيمة المقدمة المحددة في أثناء تطوير المنتج، تلك القيمة التي أثارت حماسة العملاء المحتملين.

ولا تُولي معظم الشركات الاهتمام الكافي بهذه الفجوة، معتقدة أن تسليم المنتج من البحث والتطوير إلى المبيعات والتسويق عملية تجارية اعتيادية. لكن من الناحية العملية، فإن الأمر ليس كذلك؛ فهذا يحتاج إلى جهد خاص. فالمنتجات الجديدة الرائعة - حتى لو سُعرت بصورة صحيحة - لا تبيع نفسها بنفسها؛ فهي تحتاج إلى فريق تسويق ليروجها، وإلى فريق مبيعات لبيعها.

إن سرّ قصة مُقنعة بشأن القيمة أمرٌ في حدود قدرة كل شركة والوسائل المتاحة لديها. الأمر لا يتعلق بالحصول على خدمات وكالة إعلانات كبرى في ماديسون أفينو (Madison Avenue). بدل ذلك، يتطلّب الأمر إضافة مسؤولي التسويق والمبيعات المناسبين إلى فرق الابتكار منذ البداية. ويساعد ذلك في فهم رسائل القيمة التي كان لها أكبر صدى لدى العملاء من البداية، ويسمح لهم بتقديم بيانات قيمة لعملية تصميم المنتج الجديد. وهذا أيضًا يُمكن مندوبي المبيعات من تركيز محادثاتهم على القيمة بدل السعر. وتجد المزيد من المعلومات عن هذا في الفصل الرابع عشر.

الآن وقد فهمت كيف يمكن أن تتبعر رسائل القيمة، فلنغير تروس المركبة وتعلم كيفية إصلاحها. في القسم الآتي، نقدّم ثلاث خطوات لعمل ذلك بالطريقة الصحيحة منذ البداية.

## الخطوات الثلاث لابتكار وسائل تعبير رائعة عن القيمة

الخطوة الأولى: ضع بيان فوائد واضحة تمامًا، وليس وصفًا للميزات

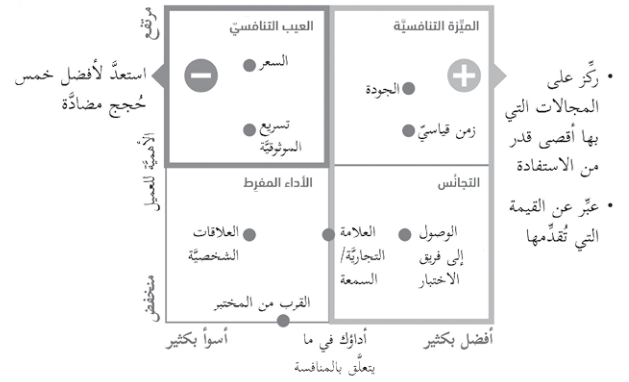
الشركة التي تتفوق في التعبير عن القيمة تُبرز فوائد منتجاتها للعملاء بعبارات ذات مغزى لهم. ولا يتعلق هذا بوصف ميزات المنتج؛ فالميزة تُخصّ المنتج، والفائدة تُخصّ العميل. والقيمة هي مقياس للفائدة التي يحصل عليها العميل. عبّر عن الفوائد، وليس عن الميزات. تناول كل ميزة، واسأل نفسك هذا السؤال: ماذا يحقق العميل بسبب هذه الميزة؟ إذا كنت لا تزال مترددًا بشأن كيفية التعبير عن فوائد منتجك، فابحث مع عملائك عن مشكلاتهم، وكيف سيحلها منتجك. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن تفهم كيف يقيس عملاؤك أداءهم، وكيف سيؤثّر عرضك في تلك القياسات. وما إن تعرف ذلك، يمكنك تخصيص رسائلك وفقًا لأولويات العملاء. وينبغي لك أيضًا تحديد القيمة النسبية لمنتجك، أي القيمة التي

سيقدمها، مقارنةً بالقيمة التي يحصل عليها عميلك اليوم من عروض أخرى.

لنكون أكثر تحديداً، عند وضع رسالة قيمة، ينبغي لك تحديد المعايير التي سيشتري بها العميل، وكيف يمكن أن يعمل منتجك أو خدمتك بناءً على هذه المعايير، مقارنةً بالبدائل الموجودة حالياً. ويمكن الحصول على هذه المعلومات في مصفوفة رابعة (2×2)، نسميها مصفوفة المزايا التنافسية (Matrix of Competitive Advantages)، واختصارها "MOCA". يعرض الشكل ١٠.٤ مثالاً على ذلك.

ولإنشاء هذه المصفوفة، تُدرج الأهمية النسبية لفوائد ابتكارك كما يراها العملاء على محور الصادات. وعلى محور السينات، تقيّم أداء ابتكارك مقابل ابتكار المنافس، لا كما تراه، بل كما يراه عملاؤك. والفوائد التي يقدمها منتجك التي هي الأهم للعملاء والتي لا يستطيع المنافسون مضاهاتها (الربع العلوي الأيمن) هي الفوائد التي يجب التشديد عليها في رسائل التسويق والمبيعات.

ولكن هذه ليست الفوائد الوحيدة التي يجب التعبير عنها. من جهة الفوائد المذكورة في الربع الأيمن السفلي، الفوائد التي تقدمها بصورة أفضل من المنافسين، لكنها أقل أهمية للعملاء- فإنك تحاول إقناع العملاء بأن هذه الفوائد أهم مما يدركون. لكن إذا لم تتمكن من إثبات ذلك، فلا تُشدّد عليها في أثناء تعبيرك عن القيمة.



الشكل ١٠.٤: مصفوفة المزايا التنافسية

وتُمثّل العوامل الموجودة في الربع العلوي الأيسر عيوبك التنافسية، وينبغي لك تجهيز حُجج للدفاع عنها. وباستخدام هذه المصفوفة، سيصبح إنشاء أساليب التعبير عن القيمة أكثر تنظيمًا. وسيصبح من الأسهل أيضًا توليد تفاهم ما بين أعضاء فريق الابتكار (البحث والتطوير والإنتاج والمبيعات والتسويق).

بعض النصائح الإضافية عند وضع بيان الفوائد:

• عند التعبير عن بيان الفوائد، من السهل الوقوع في فخ الاعتقاد أن ميزاتك هي نفسها الفوائد التي تعود على عملائك، لكن الأمر ليس كذلك. ولناخذ حالة شركة الكربونيت (Carbonite)، وهي شركة تخزين بيانات وعمل نسخ احتياطية على الإنترنت. اعتادت الشركة وُصف سعة التخزين الخاصة بخدمات النسخ الاحتياطي للبيانات المتاحة للمستهلك بأنها "٢٠ غيغابايت". وفي حين أن متخصصي تكنولوجيا المعلومات سيفهمون سعة التخزين التي يمثلها هذا الرقم، فإن المستهلك المتوسط لن يفهم، ومن ثم لم يتمكنوا من تقييم الفائدة بطريقة مُجدية. وكان عرض "٢٠ غيغابايت" على الأرجح أكثر بكثير مما قد يحتاج إليه غالبية المستهلكين. ولكن كلمات "٢٠ غيغابايت" بالتأكيد لم تُحدد مشكلة أو حلاً. فغيّرت الكربونيت وصفها إلى "مساحة تخزين غير محدودة"، وكان للرسالة صدق حقيقي. وأصبح في وسع المستهلكين قول: "بفضل هذه الخدمة، لا داعي لأن أقلق بشأن نفاد مساحة التخزين على الإنترنت". وفي الواقع، قد لا يزال معظم المستهلكين يستخدمون أقل من ٢٠ غيغابايت، ولكن تركيز الوصف ساعد بقوة في زيادة تحويل وجهة العملاء.

• بالكاد يهتم العملاء بكيفية إنشاء ابتكارك أو مقدار ما أنفقته عليه. وما هو رائع لك، ليس بالضرورة رائعاً لعملائك. فلم يشتر الأميركيون مصباح توماس إديسون (Thomas Edison) بعد أن علموا أنه اختبر أكثر من ألف فتيلة قبل أن يستقر على فتيلة تنغستون (Tungsten). لقد كان ابتكاراً أشبه بالإنجاز البطولي، لكن معظم الأميركيين لم يعلموا ذلك قط، ولم يهتموا به. لقد اشتروا لمبة إديسون حتى لا يتعثروا بألعاب أطفالهم في الظلام. كما أن رسالة على غرار "المنتج الجديد جيد لأنه يملك سبع براءات اختراعات" ستكون بلا معنى إلى حد كبير. ولا يمكن أن يهتم عملاؤك بها ولو قليلاً.

• ينبغي لك أيضاً التعبير عن هذه الفوائد بإيجاز شديد. تكلم بشأنها بعدد قليل من الكلمات في العنوان الرئيس أو عرض المبيعات، وليس خطاباً بطول خطاب جيتيسبيرغ (Gettysburg) الذي ألقاه الرئيس الأميركي أبراهام (Abraham Lincoln) لينكولن (الذي كان، وفقاً لمعايير الخطابة العامة، خطاباً قصيراً جداً بالفعل، فقد كان مكوناً من ٢٧٢ كلمة). إن الرسائل عالية المستوى بشأن الفوائد الأساسية التي تعود على العملاء مهمة جداً. فيجب أن تكون قصيرة، لكن جذابة. وينبغي لك اختبار الرسائل على العملاء قبل الانتهاء منها. ولنضرب مثلاً عن لينكدان. عند إعادة صياغة عرض لينكدان "نالت سوليوشن"، وجدت الشركة أن العملاء كانوا على استعداد للدفع مقابل إمكانية توظيف مرشحين موهوبين غير فعالين على الموقع؛ فقدم فاعليتهم على موقع يوفر الوظائف يعني غالباً أشخاصاً لا يبحثون عن وظائف؛ لأنهم يعملون. وتركزت وسائل تعبير لينكدان عن القيمة على القدرة الجديدة لمسؤولي التوظيف على التواصل مع ملايين من مرشحي الوظائف غير الفعالين هؤلاء. وجعلت الشركة على رأس رسائلها رسالة قيمة بالغة البساطة، ولكنها ناجحة جداً: "ابحث عن أفضل المواهب لمرشحين غير فعالين، وتواصل معهم".

• أخيراً، تذكر أن الشغف يمكن أن يعيق التعبير عن القيمة. ويحدث هذا عندما يحاول محترفو الإنتاج والتسويق إدراج الميزات والفوائد كلها في اتصالات التسويق والمبيعات. فشجع فريق الابتكار متعدد الوظائف على التحلي بضبط النفس، والتعبير فقط عن الأمور الأهم للعملاء.

#### الخطوة الثانية: اجعل بيانك للفوائد مخصصاً لكل شريحة

كما وضحنا في الفصل الخامس، يُعد التشابه أحد أكبر الافتراضات الخاطئة التي يمكنك القيام بها في تصميم منتجك الجديد؛ فعملاؤك مختلفون، ومن غير المحتمل أن تُجدي رسائل القيمة نفسها نفعاً مع كل شرائح عملائك. وينبغي لك موازنة رسائلك للقيمة مع حاجات كل شريحة. مثلاً، تؤدي شركة أدوبي لبرمجيات التسويق عملاً رائع لوصف الخطة المناسبة للشريحة المناسبة باستخدام رسالة القيمة المناسبة (انظر الشكل ١٠،٥).

## اعثر على الخطة التي تناسبك.

هناك خطة من كرييتف كلاود تناسب كل فرد ومنشأة.

### الشركات الصغيرة

#### والمتمنّسة

احصل على المجموعة الكاملة من تطبيقات كرييتف والخدمات التجارية. يتضمّن هذا سهولة التثبيت وإدارة الترخيص - فقط مقابل ٦٩,٩٩ دولار/شهرًا

اعرف المزيد | اشتر الآن

### الطلّاب والمعلّمون

وقرّر ٦٠٪ على المجموعة الكاملة من تطبيقات كرييتف كلاود. فقط مقابل ١٩,٩٩ دولار/شهرًا

اعرف المزيد | اشتر الآن

### المصوِّرون

تتضمّن برنامج فوتوشوب سي. سي. علاوة على برنامج لايت روم للحواسيب والهواتف النقّالة وعلى الإنترنت مقابل ٩,٩٩/شهرًا

اعرف المزيد | اشتر الآن

### الأفراد

احصل على المجموعة الكاملة من تطبيقات كرييتف وأكثر - فقط مقابل ٤٩,٩٩ دولار/شهرًا

اعرف المزيد | اشتر الآن

### الحكومات

التكنولوجيا القياسية في هذا المجال. عمليّات نشر آمنة لدعم المنشآت.

اعرف المزيد >

### المدارس والجامعات

ترخيص مرّن ونشر باستخدام الحاسوب بدءًا من ١٤,٩٩ دولار/شهرًا.

اعرف المزيد | اشتر الآن

### المنشآت

توفير ونشر مخصّصان بحسب الطلب. مع التمتع بمستوى مؤسّسي

اعرف المزيد >

الشكل ١٠٠٥: رسائل برنامج أدوبي كرييتف كلاود (Adobe Creative Cloud) لكل قطاع عملاء

المصدر: [www.adobe.com/creativecloud.html](http://www.adobe.com/creativecloud.html)

**COUNTRYMAN**  
Starts at \$22,750\*

The big MINI features 4 doors, seating for 5 and available ALL4 all-wheel drive.

**CLUBMAN**  
Starts at \$24,100\*

**HARDTOP 2 DOOR**  
Starts at \$20,700\*

**HARDTOP 4 DOOR**  
Starts at \$21,700\*

**CONVERTIBLE**  
Starts at \$25,700\*

**PACEMAN**  
Starts at \$25,550\*

**COUPE**  
Starts at \$22,000\*

**ROADSTER**  
Starts at \$26,300\*

**كوتري مان**

أربعة أبواب؟ أجل. خمس مقاعد؟ أجل. حيز شحن واسع؟ أجل. جميع خيارات السلامة العليا من معهد التأمين للسلامة على الطرق السريعة (IIHS)، خمس سنوات على التوالي؟ كفاءة الوقود ومقاومة لبروتوكول ستيلار (Stellar)؟ أداء إيجابي؟ نعم وألف نعم. الزهو باجتياز دور المتظرين بينما يمشي الآخرون متناقلين؟ نعم أيضًا.

الشكل ١٠٠٦: رسالة قيمة لسيارة ميني كوتري مان (Mini Countryman)

المصدر: [miniusa.com](http://miniusa.com)

لشريحة الأفراد الخاصة بأدوبي، تتضمّن الرسالة "الحصول على كل تطبيقات كرييتف" و"إمكانية البحث عن ٤٥ مليون

صورة ومقطع فيديو“. لشريحة الشركات، تتضمن رسالة أدوبي ”نشر مخصص بحسب الطلب“ و”دعم على مستوى الشركة“ و”إدارة ونشر مبسط للتراخيص“؛ فالرسائل تختلف تمامًا من شريحة إلى أخرى.<sup>1</sup>

وشركة أخرى تنشئ رسالة رائعة مخصصة لكل شريحة هي شركة ميني (Mini)؛ ففي حين أن لدى شركة السيارات ثمانية طرازات (بدءًا من السيارة غير المكشوفة ذات البابين وصولاً إلى السيارة المكشوفة)، فإن لكل منها رسالة قيمة محددة تمامًا ملحقة بها، وبيان فوائد مثير. مثلًا، سلطنا الضوء على رسالة القيمة الخاصة بسيارة كونتري مان (انظر الشكل ١٠,٦).<sup>2</sup>

#### الخطوة الثالثة: فس التأثير ونقح رسائلك للقيمة

تمامًا كما كنا نحثك على صياغة دراسة جدوى (كما رأينا في الفصل التاسع) لتكون وثيقة محدثة باستمرار، ينبغي لك التحقق - مرارًا وتكرارًا - من قابلية تطبيق رسائلك الخاصة بالتسويق والمبيعات. وبالتحديد، أنت تحتاج إلى قياس تصورات العميل للقيمة التي تُعبّر عنها.

ينبغي لك أن تكون مستعدًا لتنقيح رسائلك إذا كان العملاء لا يرون أن القيمة واضحة وجذابة.

وهناك طريقة للقيام بذلك تتمثل في إجراء تحليل بمصفوفة المزايا التنافسية كما هو موضح في الخطوة الثانية بصورة منتظمة. وإذا كانت الرسائل التي تُعبّر بها بعيدة عن الرسائل الأهم للعملاء، فأنت تحتاج إلى استراتيجية جديدة.

#### ملخص

إنّ إتقان فنّ التعبير عن القيمة لا يقلُّ أهميَّةً عن إتقان عمليَّة تصميم منتجات سيدفع العملاء ثمنها. فإن لم تتمكن من التعبير عن هذه القيمة بوضوح، فكيف تتوقَّع أن يفهم العملاء سبب حاجتهم إلى عرضك الجديد؟ ولماذا ينبغي لهم دفع ثمنه؟

في حين أن الأمر يبدو بسيطًا نظريًا، فإننا نرى باستمرار الشركات تكافح في صياغة رسائلها المُعبِّرة عن القيمة عندما يتعلّق الأمر بمنتجات جديدة. السبب الجذريُّ الأكثر شيوعًا للمشكلة: عادةً ما يعمل الأشخاص في الأقسام المفوضّة بالتعبير عن القيمة بمنأى عن عمليَّة الابتكار، ثمّ ينضمّون إليها لكن بعد فوات الأوان.

وإصلاح ذلك، ادمج التسويق والمبيعات في فريق الابتكار. اتّبِع الخطوات الثلاث المذكورة في هذا الفصل لوضع رسائل جذابة - رسائل تُعبّر عن الفوائد (وليس الميزات)، على أن تكون مخصصة لكل شريحة، وتراقب وتحسّن باستمرار.

#### أسئلة المدير التنفيذي

1 . ما الفوائد التي تعود على عملائنا من منتجاتنا الجديدة؟ كيف حدّدنا هذه الفوائد؟ كيف شرّعنا في ذلك؟

2 . هل تتشارك فرق التسويق والمبيعات مع فريق الابتكار منذ البداية، أم يجري إشراكها في نهاية تطوير المنتج لوضع رسائل القيمة؟ وإذا كانوا يشتركون في النهاية، كيف يمكننا إصلاح الوضع؟

3 . إلى أيّ مدى يتوافق تعبيرنا مع ما يحسبه العملاء فوائد؟ هل اختبرنا رسائلنا؟ إن كان الأمر كذلك، فكيف؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟ كيف تتغيّر الرسائل بحسب شريحة العملاء؟

4

. هل اختبرَ فريق الابتكار بأكمله (البحث والتطوير والإنتاج والتسويق والمبيعات) القيمة التي طوَّرها واعتمدَ وسائل التعبير عنها؟ ما مدى دقَّة هذا الاختبار؟ هل اعترضَ أحد؟ إنْ كانت الإجابة نعم، فلماذا؟

5

. ما العمليَّات التي لدينا لقياس فاعليَّة رسائل القيمة؟ هل استخدمنا مصفوفة المزايا التنافسيَّة بوصفها إطار عمل لوضع رسائل القيمة؟ كيف نخطِّط بانتظام لقياس فاعليَّة رسائل القيمة؟









## استخدم تكتيكات التسعير السلوكي للإقناع والبيع

أحيانًا يتصرّف عملاؤك بطريقة غير عقلانية

يتخذ الناس قراراتهم بناءً على عوامل عقلانية وعاطفية على حدٍ سواء. مثلاً، تخيّل أنّك على أحد الشواطئ في يوم حارّ، وتوقّف إلى زجاجة مشروب بارد. ويعرض عليك صديق أن يُحضِر لك واحدةً، من المكان الوحيد القريب الذي يبيعه: فندق في أحد المنتجعات الفخمة.

كم ستدفع مقابل ذلك المشروب؟

والآن، تخيّل أنّك على أحد الشواطئ في يوم حارّ، وتوقّف إلى زجاجة مشروب بارد، ويعرض عليك صديق أن يُحضِر لك واحدةً، من المكان الوحيد القريب- دكّانٌ صغير في أحد أركان المكان.

كم ستدفع مقابل ذلك المشروب نفسه؟ تذكّر: زجاجة المشروب هي نفسها، والجوُّ الحارُّ هو ذاته، والأفضل من ذلك أنّك لن تُضطرَّ إلى ترك مكانك؛ فصديقك على استعداد للذهاب وجلب المشروب. عند طرح هذا السؤال، عادة ما يكون الناس على استعداد لأن يدفعوا مقابل زجاجة المشروب البارد التي تُجلب من المنتجع ضِعْف ما هم على استعداد لدفعه مقابل الزجاجة التي تُجلب من الدكّان. من منظور اقتصادي، هذا ليس منطقيًا؛ أي أنه أمرٌ غير عقلائي. وينتق الاقتصاد السلوكي من هذا الاعتراف القائل إنَّ المشتريين ليسوا دائماً عقلائيين. ولا يعتمد استعدادهم لدفع ثمن منتجك فقط على القيمة التي يحصلون عليها منه؛ فالعوامل النفسية يمكن أن تلعب دوراً كبيراً أيضاً. ونشير إلى تكتيكات التسعير التي تستفيد من هذا الجانب غير العقلاني للعملاء بأنّها تسعيرٌ سلوكي.

ويحظى موضوع الاقتصاد السلوكي باهتمام متزايد في الدوائر الأكاديمية والتجارية. وقد روجّه أول مرة الباحثون دانييل كانيمان (Daniel Kahneman) وعاموس تفرسكي (Amos Tversky) وريتشارد تالر (Richard Thaler) في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته. وساعد الكتاب الرائع لدان آريلي (Dan Ariely) بعنوان "غير عقلائيّ بصورة متوقّعة" (Predictably Irrational)، على زيادة متابعي هذا المجال. لكن، في حين أنّ عدداً من الكتب تناول الاقتصاد السلوكي، فإنّ الكتابات المتعلقة بالتسعير السلوكي شحيحة، لا سيّما في ما يتعلق بتحويل المنتجات الجديدة إلى أموال. ويحاول هذا الفصل معالجة هذه الفجوة.

وفي أثناء مناقشة مفهوم تسعير القيمة ومكوّناته (لا سيّما الاستعداد للدفع ورسائل القيمة) في الفصلين الرابع والعاشر، شرحنا كيفية استمالة الجانب العقلاني للعميل، وتناولنا كيفية مطابقة سعر عرضك مع القيمة التي يدركها العملاء، والتي يُقدّمها إليهم هذا العرض. وهذا هو الجانب العقلاني للتسعير.

أمّا التسعير السلوكي فهو مسألة منفصلة. ويستدعي الأمر تنقيح عروض منتجك والرسائل التي تُنشئها عنه لتسهّل على العملاء المقارنة واتخاذ القرار والشراء. ولا يعني تسهيل ذلك بالضرورة توفير معلومات لإجراء تحليلٍ منطقيّ عقلائيّ. فأحياناً، تجعل تلك البيانات اتخاذ القرار أمراً أصعب. والتسعير السلوكي هو السحر الذي يحدث عندما يلتقي التسعير بناءً على القيمة وسيكولوجية العملاء غير العقلانية.

وجميعنا نتعرّض للتسعير السلوكي يومياً؛ فبالنظر إلى ما يحدث عندما تذهب إلى السينما، وتوجّه إلى الكافيتيريا لتطلب بعض المرطّبات، هل تسأل لماذا سعر الصودا الكبيرة (٥,٩٩ دولاراً في سينما بالقرب من أحدنا) أعلى بقدر طفيف من سعر

الصودا الصغيرة البالغة ٤,٩٩ دولارًا؟ يكمن السبب في أن سعر الكميّة الصغيرة يجعل الكميّة الكبيرة تبدو أقلّ تكلفةً، ومن ثمّ أكثر جاذبيّةً، حتّى لو لم تكن عطشانًا بهذا القدر، والصودا الصغيرة هي كلُّ ما تحتاج إليه. وتُسمّى مثل هذه العروض، التي تُروّج لجعل منتج آخر يبدو أفضل، نقاط الإرساء المرجعيّة (Anchors). تجعل الصودا الصغيرة الخيار الأعلى يبدو صفقةً رابحةً، ومنّ يستطيع مقاومة صفقة رابحة؟ وهذا هو السبب الوحيد لجعل الصودا الصغيرة بسعر ٤,٩٩ دولارًا.

وتُعدّ تلك النقاط المرجعيّة للأسعار أحدَ تكتيكات تسعيرٍ عدّة تستفيد من الجانب غير العقلانيّ للعملاء. الطريقة التي بها تُبلّغ العملاء بأسعارك، والطريقة التي بها تصوغ محادثةً تعالج عدم عقلانيّة العميل، يمكن أن تؤثر تأثيرًا كبيرًا في جودة مبيعات منتجك الجديد والسعر الذي تحصل عليه مقابله.

هذه خطوة مهمّة ينبغي أن تأخذها في الوقت نفسه الذي تدمج فيه القيمة التي يحصل عليها عملاؤك من منتجك في تسعيرك. ومن المحتمل أن يكون التسعير الذي لا يراعي الجوانب غير العقلانيّة للعملاء أقلّ من الحدّ الأمثل.

وإذا كنت تعتقد أن التسعير السلوكي لا ينطبق إلّا على المنتجات والخدمات الاستهلاكيّة، فأعد التفكير؛ فالأمر ليس كذلك. في الواقع، إنّ التسعير السلوكي أمرٌ حاسمٌ في التعاملات ما بين الشركات (B2B)؛ ففي كلتا الحالتين، أنت تبيع منتجك لأشخاص، وفهم سيكولوجيتهم، والطريقة التي يشترون وفقها أمرٌ مهمٌ، سواء كنت تُسعر قوالب حلوى أم جرّافات.

### معضلة التسعير السلوكي لشركة إنترنت ناشئة

في عام ٢٠١٢م، عملنا مع شركة إنترنت ناشئة، أرادت زيادة الإيرادات من مزوّد الخدمة. وكان لدى الشركة بالفعل تشكيلة منتجات من نوع "جيد، أفضل، الأفضل". ولكنّ ما يقرب من ٦٠٪ من عملائها اختاروا العرض الجيد أو العرض الأساسي. وأجرت الشركة دراسة ضخمة لتحديد ما إذا كان من الممكن توجيه المزيد من العملاء إلى العروض المميّزة الأكثر ربحيّة.

وكشفت الدراسة عن عددٍ من الأفكار، اثنتان منهما كانتا الأهمّ:

1. كان لدى عملاء الشركة عتبات نفسيّة أساسيّة للأسعار- أي حدود لما سينفقه معظمهم، بحسب تكوين المنتج. وكانت العتبات النفسيّة للأسعار تلك ٤٩ دولارًا و٩٩ دولارًا و١٩٩ دولارًا. وقد وفرّ لعملائنا ثلاثة عروض بسعر ٤٩ دولار (العاديّ) و٧٩ دولار (القياسي) و١٤٩ (المتقدّم). وكوّن تسعير الشركة كان أقلّ من العتبات النفسيّة للعملاء، فقد كان هذا مؤشّرًا بأنّها تستطيع رفع الأسعار دون الإضرار بالطلب.

2. وكانت الشركة تمنح قيمةً كبيرةً جدًّا لعرضها المنخفض. ولا عجب أن نحو ٦٠٪ من مزوّد الخدمة قد اختاروه! والأهمّ من ذلك أنّه بتقديم قيمة كبيرة جدًّا في العرض الأساسي، كانت الشركة قد جعلت عرضها الأعلى سعرًا- دون قصد- أقلّ جاذبيّةً. ورغم أنّ العرض القياسي كان يحتوي على قيمة أكبر من العرض العاديّ، فإنّ العملاء فشلوا في تقدير هذه القيمة الإضافيّة (للسعر الإضافي)؛ فقد كان العرض العاديّ جيّدًا جدًّا، والعرض القياسي يبدو مكلفًا بالنظر إلى القيمة الإضافيّة التي يقدمها.

وأشارت النتائج إلى توصيتين يمكنهما زيادة متوسط الإيرادات لكلّ مشترك: زيادة سعري العرض القياسي والعرض المتقدّم حتّى يصلا إلى العتبات النفسيّة للعملاء، وجعل هذه العروض أكثر جاذبيّةً. وقُلل المدير التنفيذي للشركة من ميزات العرض العاديّ، لكنّه أبقى السعر كما هو. ورفع سعر العرضين القياسي والمتقدّم إلى ٩٩ دولارًا و١٩٩ دولارًا، على الترتيب. وأعاد المدير التنفيذي أيضًا توزيع الميزات الموجودة ما بين العرض القياسي والمتقدّم؛ لجعل كلّ منها أكثر جاذبيّةً. أخيرًا وليس آخرًا، وُضِع عرضٌ رابع فائق التميّز يحتوي على ميزات جديدة (أطلق عليه اسم العرض المميّز، وهو اسمٌ على مسمّى) وسُعر مقابل ٢٩٩ دولارًا.

كان التأثير فوريًا وقويًا. وارتفعت مبيعات المنتجات القياسية والمتقدمة المميّزة ارتفاعًا ملحوظًا، رغم ارتفاع أسعارها. وكان التأثير المالي كبيرًا؛ فقد زاد متوسط الإيرادات لكل مستخدم (Average Revenue per User واختصارها ARPU) بنسبة ٣٦٪، وزيادة بنسبة ٢٩٪ في الإيرادات الشهرية المتكررة (Monthly Recurring Revenue واختصارها MRR) من عملاء جدد. قفزت الأرباح السنوية للشركة مرّات عدّة؛ لأن المنتجات الجديدة جاءت إلى الشركة بتكلفة إضافية طفيفة.

ومن إجماليّ زيادة قدرها ٢٩٪ في الإيرادات الشهرية المتكررة، نسبت الشركة ما يقرب من ١٤ نقطة مئوية إلى التسعير السلوكي، و١٥ نقطة مئوية إلى التغييرات التي طرأت في تكوين المنتج الأساسي. هذا هو التسعير السلوكي في أفضل حالاته.

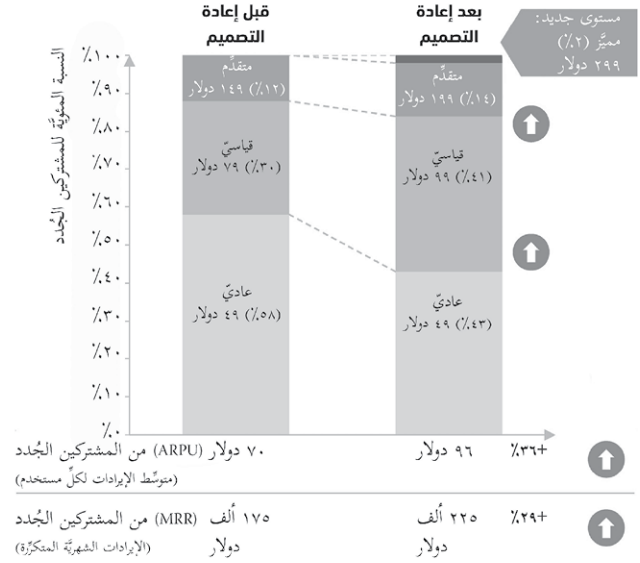
إذا كنت تعمل في شركة قيمتها مليارات الدولارات، فمن غير المحتمل أن تحصل على زيادة في الإيرادات قدرها ١٤٪ باستخدام التسعير السلوكي؛ فستكون زيادة المبيعات بنسبة ما بين ١ و٣٪ هي الأرجح. لكنّ تذكّر أنّ تكتيكات التسعير التي نتحدث بشأنها هنا لا تتطلّب بالضرورة إعادة تنظيم وظائف عروض منتجك. ولن تحتاج إلى زيادة تكاليفك كثيرًا للحصول على هذه الزيادة في الإيرادات. وبكلماتٍ أخرى، تذهب هذه الإيرادات الإضافية كلّها مباشرة إلى صافي ربحك. لماذا هذا النوع من الإيرادات وزيادة الأرباح ممكن؟ ولماذا يُهرع عملاء شركة الإنترنت الناشئة إلى خياراتها الأعلى سعرًا؟ هناك ثلاثة أسباب لذلك.

الأول أنّ تقليل وظائف العرض العاديّ التمهيديّ جعل العرض الأعلى منه مباشرة أكثر جاذبيّة للمشتريين الذين جرى تصنيفهم في السابق على أنّهم حسّاسون تجاه السعر.

والثاني أنّ العرض المميّز أتيح بسعر مرتفع: ٢٩٩ دولار، ما جعل المنتجات القياسية والمتقدمة تبدو أكثر جاذبيّة، فكان العرض المميّز هو نقطة الإرساء المرجعية، أي نسخة شركة الإنترنت الناشئة للصودا الصغيرة. وكان العرض الوحيد من العرض هو جعل المنتجات الأخرى تبدو صفقات رابحة. ودفع نسبة أكبر من العملاء الذين كانوا يريدون حلًا عالي الجودة- لكنهم ما زالوا يحبّون الفوز بصفقة- إلى اختيار المنتج القياسي والمتقدم.

أمّا السبب الثالث فهو أنّ عددًا قليلًا من العملاء كانوا على استعداد لدفع سعر عالٍ للعرض المميّز الذي يحتوي على معظم الوظائف. لقد رأينا ذلك مرارًا وتكرارًا: سيتوجّه بعض العملاء دائمًا إلى المنتج الأعلى في التشكيل، وهو المنتج الذين يرون أنّه يتمتّع بالجودة الأعلى، ويؤمنون بأنّ جودة المنتج على قدر ثمنه، وأنّهم يستحقّون الأفضل. وبوصفنا خبراء تسعير، توصلنا إلى قبول هذا على أنّه حقيقة من حقائق الحياة.

وفي النهاية، ساعد التسعير السلوكي على تحويل مجرد كعكة قانيليا جيّدة إلى تورتة من أربع طبقات مُزيّنة بذوق رفيع (انظر الشكل ١١،١).



الشكل 11.1: إعادة تصميم تشكيلة منتجات إحدى أسواق الإنترنت

وبينما تجعل مثل هذه القصص التسعير السلوكي مثيرًا، فإننا نحتاج إلى خفض التوقعات. فلا يمكنك أن تجعل استراتيجيتك لتحديد السعر تعتمد فقط على التقنيات السلوكية. وتعدُّ التكتيكات العقلانية، تلك التي تُميز ما يُقدِّره العملاء، وما هم على استعداد لدفع ثمنه، من الشروط الأساسية. والجمع ما بين نهج التسعير العقلاني والسلوكي هو الاستراتيجية الأكثر فاعلية.

ومع هذا التنبيه، فلنستكشف سِتَّة تكتيكات للتسعير السلوكي تُجدي نفعًا في المنتجات الجديدة، وهي تُجدي نفعًا على نحو أكبر مما تتصور.

### سِتَّة تكتيكات تسعير سلوكي تُحدث الفرق

يمكن أن تُزيد هذه التكتيكات بصورة ملحوظة من نجاح إطلاق أي منتج جديد. واستنادًا إلى نظريات الاقتصاد السلوكي التي اختبرناها في شرائح عملاء مختلفة، تصبح هذه التكتيكات السِتَّة أكثر قوَّة عند الجمع ما بينها. وإليك هذه التكتيكات مع أمثلة توضحها:

#### 1. تأثير الحلِّ الوسيط: اجعل اتِّخاذ القرارات أسهل للأشخاص الذين لا يمكنهم الاختيار.

عند تقديم مجموعة من الخيارات، سيتجنَّب الناس الأطراف. مثلًا، تخيِّل أنك في قسم العصائر في أحد المتاجر، وتريد شراء زجاجة عصير. وجدت أمامك ثلاثة خيارات: زجاجة بسعر دولار واحد، وأخرى بسعر 3 دولارات، وزجاجة بسعر 7 دولارات. أي واحدة ستختار؟ عند طرح هذا السؤال، كان معظم الناس يختارون الزجاجة التي يبلغ سعرها 3 دولارات كي يتجنَّبوا الأطراف (زجاجة بدولار واحد تبدو رخيصة، ويسع دولارات تبدو غالية الثمن لقاء زجاجة عصير). دون شك، سيختار بعض الأشخاص الحساسين للسعر الزجاجة الرخيصة، وسيختار آخرون مهتمون بالجودة الزجاجة غالية الثمن. لكن بتقديم العصير الذي يبلغ سعره 3 دولارات، جعلت اتِّخاذ القرار أسهل للجميع، بما في ذلك الذين لا يستطيعون اتِّخاذ قرار بشأن تفضيل السعر أو الجودة. وسيختارون العرض الأوسط. هذه الاستراتيجية شائعة جدًا في الأعمال ما بين الشركات (B2B) والأعمال من الشركات إلى المستهلكين (B2C). تخيِّل أنك تعمل في قسم المبيعات في شركة تبيع لأعمال، وأنت تتفاوض على صفقة مع عميل محتمل. يمكنك توجيه

المحادثة بناءً على ما إذا كان العميل مهتمًا بالسعر أم الجودة، ثم فرض حل وسط. توصية: إذا كنت بصدد إطلاق منتج جديد، خطط لإتاحة خيار الحل الوسط.

## 2. تكتيكات وضع نقاط الإرساء المرجعية: حدّد السياق الخاصّ بالقيمة.

لقد أوضحنا مثلين لوضع نقاط الإرساء المرجعية (Anchors): قائمة أطعمة صالة السينما، وشركة الإنترنت الناشئة. تجعل هذه النقاط الخيارات الأخرى تبدو جذابة. ويتمثل مثل آخر على وضع نقاط الإرساء المرجعية في تجربة التسعير المجزأ (أ/ب) الخاصة بمجلة ذي إيكونوميست (The Economist)، التي شرّحها دان آريل في كتابه. وقسمت التجربة الناس إلى مجموعتين: المجموعة أ والمجموعة ب. ومُنحت المجموعة أ خيارين: ٥٩ دولارًا للاشتراك على الإنترنت فقط، و١٢٥ دولارًا للجُمع ما بين النسخ المطبوعة وإصدار الإنترنت. وعرض على المجموعة ب ثلاثة خيارات: ٥٩ دولارًا للاشتراك على الإنترنت فقط، و١٢٥ دولارًا للنسخ المطبوعة فقط، و١٢٥ دولار مقابل حزمة النسخ المطبوعة/إصدار الإنترنت. فقد كان خيار النسخ المطبوعة فقط البالغ سعره ١٢٥ دولارًا هو نقطة الإرساء المرجعية؛ حيث ساعد هذا الخيار على جعل حزمة النسخ المطبوعة/إصدار الإنترنت الخاصة بالمجلة للمجموعة ب تبدو صفقة رائعة؛ حيث بدأ إصدار الإنترنت كما لو كان هديّة ترويجيّة. واختار نحو ٨٤٪ حزمة النسخ المطبوعة/إصدار الإنترنت في المجموعة ب مقارنةً بنسبة ٣٢٪ بالمئة فقط اختاروا الحزمة في المجموعة أ.

لقد ساعدنا الشركات في مختلف الصناعات- مثل الإنترنت والإعلام والخدمات الماليّة- في وضع استراتيجيات ناجحة مثل هذه لوضع نقاط الإرساء المرجعية.

ووضع نقاط الإرساء المرجعية هو أحد التكتيكات المهمّة للتسعير السلوكي في مفاوضات المبيعات في معاملات الشركات. إذا بدأت بسعر مرتفع، حتمًا سينتهي بك المطاف إلى سعر صافٍ أعلى عندما تكتمل المفاوضات. ومن شأن هذه النقاط المرجعية التأثير في العروض اللاحقة، وهي ترجّح كفتك.

وتعدّ نقاط الإرساء المرجعية مفيدة؛ لأنها تكوّن تصوّر العميل لنتائج السعر المحتملة. كما تولّد مجالًا لتسهيلات الأسعار. وللتحضير لمثل هذه التسهيلات، دائمًا ما يفتح أحد عملائنا أيّة مفاوضة بتصريحات مثل: "لقد سعّرنا هذا الجزء المُصنّع لكم بزيادة ٤٠٪ على الإصدارات القياسية بسبب تكاليف التطوير الكبيرة والمزايا التقنيّة الفائقة. لكن ما دمتم من زبائننا الرائعين، فيمكننا تقديم بعض التسهيلات".

يتيح هذا لعميلنا صياغة جميع المحادثات اللاحقة التي يُجريها مع الزبائن الذين يطلبون تخفيضات؛ لأنّه يضع زيادة ٤٠٪ منذ البداية، أي أنّه يضع نقاط الإرساء المرجعية. ودائمًا ما تُحدّد الشركة سعرًا صافيًا أعلى من السعر الذي كانت ستحدده لو لم تستخدم نقاط الإرساء المرجعية. توصية: احرص على امتلاك منتج يكون أشبه بنقطة الإرساء المرجعية في قائمة عروض منتجاتك الجديدة، وابدأ جميع مفاوضات بيع المنتجات الجديدة للشركات بسعر عالٍ بوصفه نقطة إرساء مرجعية.

## 3. استخدام السعر للإشارة إلى الجودة: إذا كانت التكاليف أعلى، فإنّ ذلك يعزّز إدراك العميل للجودة.

ويبعث سعر المنتج إشارة قويّة عن جودته. فانخفاض السعر يعني انخفاض الجودة؛ وارتفاع السعر يعني ارتفاع الجودة. كان السعر العالمي لهاتف آيفون عند طرحه أوّل مرّة عام ٢٠٠٧م من أهمّ عوامل أن نحسبه منتجًا عالي الجودة. ولو أنّ ستيف جوبز طرح آيفون أوّل مرّة بسعر ٤٩ دولارًا، لكان ذلك خطأ فادحًا. وكان يمكن أن يظفر السعر بحصّة في السوق بالبيع بأسعار أقلّ من المنافسين، لكنّه كان سيؤدّي إلى خفض أسعار الهواتف الذكيّة المستقبلية كلّها، وما كان لأبل أن تصير الشركة الأكثر ربحًا في العالم اليوم. وبدل ذلك، أشار السعر البالغ ٥٩٩ دولارًا لجهاز آيفون الأوسع شهرةً إلى أنّ الهاتف الذكيّ كان منتجًا عالي الجودة، وسيظلّ كذلك.



للتسعير أيضًا تأثيرٌ نفسيٌّ في كَيْفِيَّةِ رُؤْيَةِ المستهلكين لفاعليَّةِ منتج ما؛ ففي دراسة أُجريت عام ٢٠٠٨م، أُعطي آريلي وزملاؤه مجموعتين من المشاركين حَبَّةَ الدواء نفسها، وأخبروهم أَنَّها مسكِّنٌ للألم. وبإخبارهم أَنَّ سعر حَبَّةَ الدواء الواحدة ٢,٥٠ دولارًا، قال ٨٥٪ من المشاركين في المجموعة الأولى إنَّ حَبَّةَ الدواء خَفَّفَت من الألم. وعندما قالوا إنَّه جرى تخفيض سعر حَبَّةَ المسكِّن إلى ١٠ سنتات، اعتقد ٦١٪ فقط من المجموعة الثانية أنَّ حَبَّةَ الدواء خَفَّفَت من الألم. ومن المثير للاهتمام هو أنَّ المجموعتين أُعطيَتَا حَبَّةَ الدواء نفسها، والأدهى أنَّ حَبَّةَ الدواء كانت علاجًا وهميًّا. الثمن- وليس حَبَّةَ الدواء- هو ما خَفَّفَ الألم.<sup>١</sup>

لنكنَّ واضحين: نحن لا ندافع عن الاحتيال؛ فنحن لا نقول إنَّك ينبغي أن تبيع للناس شيئًا لا يستحقُّ ثمنه، بل نوضِّح كيف يمكن أن يكون السعر إشارةً قويَّةً إلى الجودة. توصية: تسعير منتجك بتمنٍ بخسٍ هو أسوأ من تسعيره بتمنٍ فلكيٍّ. إذا بدأت بسعر مرتفع، فما يزال في وُسْعِكَ خفضه، وإذا بدأت بسعر منخفض، فبالكاد يمكنك رفعه. ومن ثمَّ، عند إطلاق منتجك الجديد، احذر من التَّمنِّ البَخْس؛ حيث يمكن أن يُفسد إدراك المشتري لجودة المنتج.

#### 4. مَكْنَةُ الحِلاَقَةِ/شَفْرَاتِ الحِلاَقَةِ: احصل على موطنٍ قدم.

يتأثر العملاء بالتكاليف الموجودة أمامهم مباشرةً. وحتى إذا حسبوا التكلفة الإجمالية لاقتناء منتج ما مع مرور الوقت، فسوف يتأثرون بالتكاليف الأولى. لنفترض أنَّك صانع مكينات قهوة، كما تحضّر أيضًا قهوة خاصة تُستخدم مع هذه المَكْنَةُ. وتخطّطُ لإطلاق المَكْنَةُ الجديدة والقهوة المحضّرة الجديدة. لنفترض أيضًا أنَّك تستهدف قاعدة عملاء تستهلك في المتوسط كيلوغرام من القهوة شهريًّا لكلِّ عميل. فإنَّك تضعُّ خُطَّتِي تسعير في الحسبان: الخيار أ، يُسعر المَكْنَةُ لقاء ٤٨٠ دولارًا، والقهوة مقابل ١٠ دولارات للكيلوغرام شهريًّا، أو الخيار ب، يُسعر المَكْنَةُ لقاء ١٢٠ دولارًا، والقهوة مقابل ٤٠ دولارًا للكيلوغرام شهريًّا. رغم أن الشخص المتعلِّق سيكون غير مبالٍ بهذه بالخيارات على مدى ١٢ شهرًا، فإنَّ سعر المَكْنَةُ والقهوة سيكون هو نفسه. كنَّا نجد باستمرار في مختلف الصناعات أن الشركات تكون أفضل حالًا بخُطَّةٍ مثل الخيار ب.

لماذا؟ إنَّ التكلفة الأولى التي يتكبَّدها العميل لها تأثيرٌ نفسيٌّ أكبر بكثير من تأثير التكلفة الإجمالية للاقتناء. وينبغي أن تكون استراتيجيتك للتسعير هي كَسْبُ العميل بعرض تكاليف أولية أقلَّ ثمَّ التوسُّع بمبلغ متغيّر أكبر. تستخدم شركات عدَّة هذا التكتيك الآن. حيث تباع شركات تصنيع أجهزة الكمبيوتر منتجات أرخص فأرخص، لكنَّها تحاول كَسْبُ المزيد من المال بالخدمات التي تقدِّمها. كما أن شركات السلع الاستهلاكية تتبَّع النهج ذاته، مثلًا، استثمارٌ أوليٌّ منخفض في مَكْنَةُ الحِلاَقَةِ، لكنَّ الاستثمار يكون بمرور الوقت أكبر في شَفْرَاتِ الحِلاَقَةِ، أو استثمارٌ أوليٌّ منخفض في طابعة كمبيوتر، لكنَّ سعر الحبر يكون باهظًا.

ولتحقيق أقصى حدٍّ من القيمة التي يحصل عليها العملاء طوال مدَّة التزامهم، يمكنك استخدام الاستراتيجية نفسها لبيع إصدارات منتجك الجديد. أولًا، بع إصدارًا عاديًّا من منتج ما (كسب أرض)، ثمَّ أقنع العملاء بشراء إصدار متقدِّم (التوسُّع) في الوقت المناسب. وتشتتُّ شركات البرمجيات بفعل ذلك. ويقدم تجار التجزئة أيضًا فئات معيَّنة من المنتجات بأسعار منخفضة (عروض ترويجية) لاجتذاب المزيد من الأشخاص إلى متاجرهم، ثمَّ زيادة عدد المنتجات في كلِّ عربة تسوق.<sup>٢,٣</sup>

توصية: لا تستخدم هذا التكتيك إلا إذا كنت واثقًا ١٠٠٪ بأنَّك تستطيع بيع منتجاتك الفرعية للعملاء- شَفْرَاتِ الحِلاَقَةِ وحرير الطابعة، وما إلى ذلك.

5. التسعير الذي يدرُّ بضعةً بنسات يوميًّا: خَفَّف من صدمة ارتفاع السعر، وابنِ جسورَ ولاء. يحمل موقع Amazon.com-

أكبر شركة أميركيّة للبيع بالتجزئة على الإنترنت- الآن لقبًا آخر: أكبر مزوّد لخدمات الحوسبة السحابيّة، المعروفة أيضًا باسم البنية التحتيّة بوصفها خدمة (Infrastructure as a Service واختصارها IaaS). والتقنيّات المستخدمة- الخوادم والبيئات السحابيّة- معروفة ومتاحة على أوسع نطاق. وتُركّز ابتكارات أمازون على نماذج عملها ونماذج تسعيرها الخاصّة بخدمات أمازون ويب وخدمة الحوسبة السحابيّة المرنة (Elastic Compute Cloud واختصارها EC2).

ويمكن أن يكون الاستثمار للشركات الصغيرة في الطاقة الحاسوبية والخوادم باهظ التكلفة. واستئجار الخوادم الفعلية لا يحلّ المشكلة بالضرورة؛ لأنّ إعدادها وتزويدها بالموظّفين يمثّلان تحديّات ماليّة، وتحديّات للموارد. وتعمل خدمة الحوسبة السحابيّة المرنة الخاصّة بأمازون على حلّ هذه المشكلة، وذلك بالسماح للعملاء باستئجار سعة حاسوبية، وليس خوادم، على مدى مدّة زمنيّة محدودة. وبكلمات أخرى، يستخدم العملاء الخوادم ويدفعون ثمنها عندما يحتاجون إليها فقط، وليس طوال الوقت. وهذا يقلّل من التكلفة الإجماليّة التي يتكبّدها العميل. لكن بالقدر نفسه من الأهميّة، يقلّل من الحاجز العالي السابق الذي كان يحول دون استفادة العميل من بنية تحتية حاسوبية قويّة.

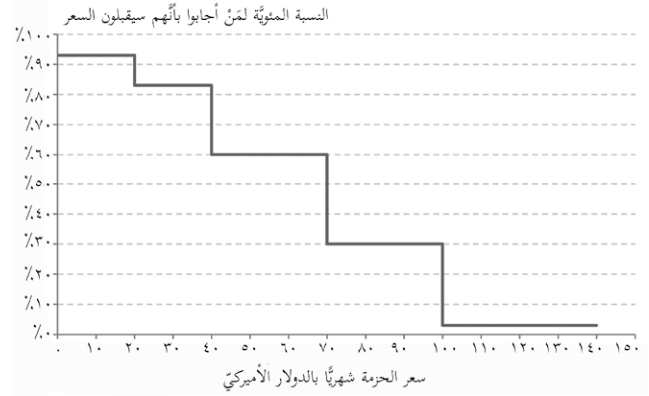
وتوضّح خدمة الحوسبة السحابيّة المرنة الخاصّة بأمازون، التي هي حالة رائعة من حالات الابتكار التكنولوجي، إمكانية التسعير السلوكي والتأثير النفسي لمستويات الأسعار. وحدّدت الشركة أسعارًا منخفضة لتقليل فرصة تعرّض العميل لصدمة ارتفاع السعر، ومعارضة العميل للمنتج. وبدلّ عرض الأسعار بمئات أو آلاف الدولارات لكلّ خادم، تعرض الخدمة الأسعار ببضعة دولارات، أو حتّى بكسور الپنس للأسعار بالساعة.

وبصرف النظر عن تغيير نموذج عملك تغييرًا جذريًا ليكون مثل أمازون، هناك وسائل أسهل للتسعير الذي يدرّ بضعة بنسات يوميًا؟ نعم، بالتأكيد. وأبسط الوسائل هي تقسيم الوقت.

فغالبًا ما تتطلّع الشركات إلى إمضاء عقود سنويّة لضمان تحقيق الإيرادات المتوقّعة. لكنّ أسعار العقود التي تمتدّ عامًا كاملاً يمكن أن تبدو باهظة الثمن. وتقسيم هذه التكلفة في صورة أقساطٍ شهريّة يجعل التكلفة تبدو معقولةً أكثر. وبدلّ فرض سعر سنوي قدره ١٢٠ دولارًا، يمكن أن تتمتع المدفوعات التي تبلغ ٩,٩٩ دولارًا شهريًا بتأثير مختلف في عمليّات التسجيل التي يجريها العملاء. توصية: فكّر مليًا في صياغة سعرك لجعله يبدو جذابًا، وليس مجرد التوصل إلى سعر.

6. العتبات النفسية للأسعار: تجنّب السقوط من أعلى المنحدرات السعريّة. قد تتساءل عن سبب ندرة رؤية أسعار مثل ١٠١ دولارًا في متجر تجزئة؛ فدائمًا ما ترى ٩٩ دولارًا أو ٩٩,٩٩ دولارًا. السبب في ذلك أنّ العملاء عادةً ما يضعون في حساباتهم العتبات النفسية للأسعار. والفرق الملحوظ بين ٩٩,٩٩ دولار و١٠١ دولار أكثر من مجرد دولار وينس. في أغلب الأحيان، سيشعر الناس بأنّ ١٠١ دولارًا أعلى بكثير من ٩٩ دولارًا. ومن دراسة أجريناها لمصلحة شركة اشتراكات على الإنترنت، نوضح هذه الظاهرة في الشكل ١١,٢. يمكنك أن ترى عتبات نفسية واضحة للأسعار في ٤٠ دولارًا و٧٠ دولارًا و١٠٠ دولار. وكانت هذه الشركة أفضل حالًا بتسعير منتجها مقابل ٦٩,٩٩ دولار بدلّ ٧١ دولار. فأكثر من ٢٠٪ من عملائها لن يقبلوا بسعر ٧١ دولارًا. لقد كان هذا هو المنحدر السعري. حيث ساعد سعر ٦٩,٩٩ الشركة على تجنّب فقدان جزء كبير من جمهورها.

توصية: حدّد العتبات النفسية لأسعار منتجاتك؛ فهذا يجنّبك الوقوع عن المنحدر.



الشكل ١١.٢: العتبات النفسية للأسعار الخاصة بشركة اشتراكات على الإنترنت

### لا تخمّن: اختبر التكتيكات السلوكية

كما يوضح هذا الفصل، هناك أسباب وجيهة جدًا لاستخدام كل تكتيك. نظرًا إلى أنّ الخيارات كثيرة، فأنت تحتاج إلى إجراء اختبارات دقيقة، وتتبع النتائج، واختيار أفضل التكتيكات لابتكارك. وإذا استخدمت عددًا مبالغًا فيه من التكتيكات، فسوف تتسبب كثرتها في حيرة العملاء. وإذا كنت تستخدم عددًا قليلًا جدًا منها، فلن تتمكن من تحويل منتجك الجديد بالكامل إلى أموال.

لديك وسائل عدة لاختبار تكتيكات التسعير السلوكي. وإليك ثلاثًا منها:

1. مجموعات النقاش المركز (Focus Groups): تقدّم تعقيدًا للعملاء على التكتيكات السلوكية المحتملة. ومن ثمّ فإنها أشبه باختبارات صغيرة خاضعة للتحكم لفهم عمليات التفكير التي تقود إلى اختيار المنتج. حيث يمكنك مراقبة رد فعل العملاء عند تغيير نقاط الإرساء المرجعية للأسعار والصفقات، وعوامل أخرى. ويمكن أن توجّهك النتائج نحو بعض تكتيكات التسعير السلوكي أو بعيدًا منها. وفي أحد اختبارات مجموعات النقاش المركز التي أجريناها، قسنا تأثير نقاط الإرساء المرجعية للمنتجات المميزة في تشكيلة مكونة من أربعة منتجات. وأخبرنا العملاء أنّهم قد يشعرون بالحيرة الشديدة، ويغادرون أي متجر يعرض المنتجات الأربعة. لذلك، فإنّ هذا التكتيك لم يفلح في الاختبارات؛ فعدد الخيارات جعل اتخاذ القرار بالغ التعقيد. لو افترضنا أنّ التكتيك سيفلح كما حدث مع شركة الإنترنت الناشئة المذكورة سابقًا في هذا الفصل، لكنّ دفعنا هذه الشركة دفعًا نحو الطريق الخاطئ.

2. من جهة العروض على الإنترنت، تتيح لك الاختبارات المجزأة (أ/ب) تقييم معدلات النقر (Click-Through) والتحويل (Conversion)، وفقًا لتكتيكات التسعير السلوكي المختلفة. كما توفر لك بيانات إحصائية ضخمة حول الخيارات ذات النتائج الأفضل. لكنّ عليك إعداد هذه الاختبارات بصورة صحيحة، الأمر الذي يتضمّن تحديد حالات التحكم والاختبار بوضوح. عليك أيضًا تقسيم العينة في كل مجموعة بحيث تتشابه فئات العملاء.

3. أجر تجارب واسعة النطاق عندما تحتاج إلى معلومات عن العملاء أكثر من تلك التي يمكنك الحصول عليها من اختبار خاضع للتحكم. وتستطيع الدراسات محاكاة اختبار خاضع للتحكم على طريقة الاستطلاعات؛ وهذا يوفر عليك الاضطرار إلى إطلاق اختبار حقيقي. ويتمتع ذلك بأهمية خاصة في الشركات التي تضطر إلى الحفاظ على شفافية الأسعار طوال الوقت، ومن ثمّ يكون إطلاق اختبار أسعار فيها غير ممكن. مثلًا، اختبرت إحدى شركات الإنترنت التي عملنا معها كل تكتيك سلوكي، باستخدام استطلاعات حقيقية (وليس على الإنترنت)، قبل تطبيقها

على موقعها الإلكتروني. ويسمح لك هذا الاختبار أيضاً بتجربة أفكار عدّة، حتّى لو مع الأشخاص أنفسهم؛ لأنّ في وسعك وضعهم في مواقف افتراضية عدّة. كما ترى، من المهمّ العمل بجِدِّ على هذه الاختبارات؛ فهي ستساعدك على تحديد الأسعار المناسبة، ثمّ التمسك بها.

## ملخص

العوامل العقلانيّة وغير العقلانيّة هي التي تتحكّم في مشتريات العميل، وينطبق هذا على العملاء في الأعمال التجاريّة أو المستهلكين الأفراد. وتؤثر العوامل السلوكيّة في ما إذا كان العملاء سيشترون منتجك وماهيّة التكوين الذي يختارونه.

وتعدّ التكتيكات السلوكيّة الستّة هذه من بين أقوى تكتيكات إطلاق منتجات جديدة: تأثير الحلّ الوسيط، ووضع نقاط الإرساء المرجعيّة، والسعر للإشارة إلى الجودة، ومكّنة الحلاقة/شفرات الحلاقة، والتسعير الذي يدرّ بضعةً بنسات يومياً، والعتبات النفسيّة للأسعار.

وقبل تنفيذ تكتيكات التسعير السلوكيّ، ينبغي أن تجربها أولاً على مجموعات نقاش مركّز، واختبارات مجرّاة (أ/ب) مدروسة، وتجارب واسعة النطاق.

## أسئلة المدير التنفيذي

- 1 . هل فكرنا في تكتيكات التسعير السلوكيّ عند وضع استراتيجية تحويل منتجنا الجديد إلى أموال؟ إذا كانت الإجابة لا، فما السبب؟
- 2 . من بين تكتيكات التسعير السلوكيّ الستّة للمنتجات الجديدة (تأثير الحلّ الوسيط، ووضع نقاط الإرساء المرجعيّة، والسعر للإشارة إلى الجودة، ومكّنة الحلاقة/شفرات الحلاقة، والتسعير الذي يدرّ بضعةً بنسات يومياً، والعتبات النفسيّة للأسعار)، ما التكتيك الذي يُجدي نفعاً لمنتجاتنا الجديدة؟ لماذا؟
- 3 . كي نكون أكثر تحديداً: هل لدينا منتج نُطلقه ليكون أشبه بنقطة إرساء مرجعيّة؟ هل نعرف العتبات النفسيّة لسعر منتجنا؟ هل أمضينا وقتاً في صياغة تسعيرنا، وليس فقط التوصل إلى نقطة للتسعير؟ كيف ذلك؟
- 4 . كيف اخترنا فاعليّة استراتيجيتنا للتسعير السلوكيّ؟ وماذا كانت النتائج؟











## حافظ على تماسك أسعارك

تجنب إعادة التسعير غير المحسوب

الآن، أنت تعرف ما يلزم لتحقيق أقصى قدر من إمكانات كسب المال من منتجك الجديد قبل طرحه في السوق. لكن ماذا لو كان منتجك قد وصل إلى السوق، وكانت السوق أقل حماسة تجاهه، والمبيعات أقل من التوقعات؟ في النهاية، لا يأتي الابتكار مصحوبًا بضمان. ما الذي سيحدث عندها؟

ما سيحدث هو أنك ستشعر بضغوط شديدة من كل مكان في منشأتك لخفض السعر. وهذه غالبًا ما تكون فكرة سيئة. سنشرح في هذا الفصل سبب حدوث ذلك، والكيفية التي يمكنك بها مقاومة الضغط لتخفيض السعر الذي حددته بتدقيق وعناية (لأنك أتبع الخطوات التي توضحها الفصول السابقة)، وما يمكنك فعله بدل ذلك.

عندما لا تلبّي أحجام المبيعات التوقعات في الأسابيع الأولى من الإطلاق، تكون قد وصلت إلى لحظة الحقيقة. وفي تلك اللحظة الحرجة، تتراجع شركات كثيرة، حيث تُخفّض أسعارها؛ لأنها تشعر بأنها مضطّرة إلى ذلك.

لكنّ خفّض سعرك يبعث برسالة غير مقصودة في أسرع وقت: أنّ عرضك الجديد أقل قيمة ممّا عبّرت عنه في البداية. وفي الواقع، أنت تُخبر المشتريين المحتملين بأنّ شركتك ارتكبت خطأ، من حيث الجودة أو غيرها. لكنّ حتّى إنّ كانت لديك مشكلة في الجودة، فإنّ تخفيض السعر لن يحلّها، بل قد يزيد الأمر تفاقمًا.

إليك في ما يأتي مثالاً رائعاً عن شركة لم تتراجع أمام الأخبار السيئة التي تأتيها من السوق، وقاومت الضغوط التي حاولت دفعها إلى خفض الأسعار: طرّح شركة آبل عام ٢٠١٥ م لساعة آبل ووتش (Apple Watch) التي صاحبها دعاية ضخمة. في البداية، كانت متاحة فقط بواسطة الموقع الإلكتروني لشركة آبل، وكان سعر الإصدار الأرخص ٣٤٩ دولارًا، وهو ليس رخيصًا. ومع وجود خيارات تتضمن تصميمات مصنوعة من الذهب والفولاذ المقاوم للصدأ، كان يمكن أن تكلف ما يصل إلى ١٧ ألف دولار، حيث يتطلّب شراؤها ترافًا حقيقيًا.

غير أنّ إطلاق آبل لها أثار ردود فعل سلبية جدًا. ولاحظ أحد محلّلي الأسهم أنّ أحد مورّدي مكوّنات الساعة أنتج وحدات أقلّ من المتوقع، ممّا يشير إلى أنّ المبيعات خيّبت الآمال، وظهّر تعليقه في مقالة في صحيفة وول ستريت جورنال في ٣١ تموز/يوليو، بعنوان: "مضات على مبيعات ساعة آبل ووتش، ويبدو أنّها غير مبشرة".<sup>١</sup>

وأعطى مراجعو المنتجات أصحاب التأثير الكبير تقييمات متباينة حقًا. حيث كتب ديفيد پوغ (David Pogue) المحرّر في موقع ياهو (Yahoo) ببساطة: "أنت لا تحتاج إلى واحدة".<sup>٢</sup> وقدّمت جوانا ستيرن (Joanna Stern)، محرّرة التكنولوجيا الشخصية في صحيفة وول ستريت جورنال، مراجعة إيجابية، لكنّها أخبرت المستهلكين بأنّ عليهم انتظار الإصدارات المستقبلية، عندما تصبح الساعة أفضل.<sup>٣</sup>

هذا كلّهُ هو ما لم تُردّ آبل أن تسمعه. ورغم التقارير الصحفية السلبية؛ ورغم تحذير المحلّلين والمراجعين الذي يزعمون خبرتهم في الاستثمار، وشائعات بطء المبيعات، فإنّ آبل لم تخفّض سعرها. بل ظلّت ثابتة على موقفها.

ويحلول شهر تشرين الأوّل/أكتوبر، أي بعد انتهاء الصيف الذي سادّه الاستياء، كان الإصدار الأقلّ سعرًا لساعة آبل ووتش

ما يزال بسعر ٣٤٩ دولارًا.

وبحسب تقديرات مؤسسة إنترناشونال داتا كورپوريشن (International Data Corporation) ومحللي الاستثمار بشأن مبيعات ساعة أبل ووتش ما بين شهري نيسان/أبريل وأيلول/سبتمبر ٢٠١٥م (النصف الثاني من آخر سنة مالية مكتملة لشركة أبل)، باعت أبل ما يقدر بنحو ٨ ملايين ساعة. وبافتراض أن معظم الكمّية يبعث بالسعر المبدئي الذي يبلغ ٣٤٩ دولار، فإن ذلك سيحمله منتجًا قيمته ٢,٨ مليار دولار في الأشهر الستة الأولى من عمره.

ليس سيئًا لمنتج جديد.

بفضل الحزم في الأسعار، تجنّبت أبل الاستجابة النمطيّة التي تصدر عندما تُلقي المنتجات الجديدة ردود فعل متباينة في السوق. حيث تسعى معظم الشركات بسرعة إلى استرضاء العملاء والمستثمرين والمراجعين بخفض الأسعار.

إننا نسمّي هذا فقدان تماسك الأسعار. وتفقد المنتجات تماسكها عندما تكون استجابة الشركة غير المحسوبة لرد فعل فاطر من جانب السوق في مرحلة باكورة من طرح المنتج، هي تقليل سعر منتجاتها في الأشهر الأولى. لكنك لا تريد فعل ذلك. وإليك السبب.

### أهميّة الصبر في الحفاظ على تماسك الأسعار

أنت لا تريد فقدان تماسك الأسعار؛ لأنّ ذلك يولّد خطرين كبيرين: تأكل الأرباح وتآكل القيمة التي يقدمها المنتج على مدار عمر العميل. إذا أعددت منحنى لمرونة الأسعار في حُطّة منتجك الجديد، تكون قد بذلت جهدًا شاقًا للتوصّل إلى سعر. لا تتعجّل بالتخلّي عن كلّ هذا العمل مع أول إشارة على ضعف المبيعات؛ فستتأزّل فورًا عن هامش الربح الذي استهدفته في حُطّتك، وسيذهب هذا الربح أدراج الرياح.

وينبغي أن تخبرك دراسة الجدوى التي أجريتها بمقدار الربح الذي ستضحي به إذا خفضت السعر بنسبة ٥ أو ١٠ أو ٢٠٪. إذا خفضت الأسعار على هذه الشاكلة، فلن تتمكن من تدارك الأمر بسهولة، وسينتهي بك المطاف إلى خسارة الأرباح على مدار مدّة علاقتك بالعملاء.

وبإجراء تخفيض أسعار غير مدروس، قد تتسبب أيضًا في ضرر كبير لعلامتك التجارية. فقد يؤدي خفض سعرك إلى تدمير علامتك التجارية نهائيًا، بتوليد تصوّر سلبي عن جودتها. وإذا كان عملاؤك يرون أنّ تخفيضك يشير إلى قلة الثقة في قيمة منتجك، فقد لا يرغبون في شرائه بأيّ سعر.

وللتمسك بسعرك أهميّة خاصّة في الأشهر القليلة الأولى من طرح المنتج. لذا فكّر في تسعيرك على أنّه الرواية التي تنسجها حول قيمة منتجك للعملاء. وإذا أطلقت منتجًا، ثمّ خفضت السعر بعد وقت قصير، فإنّ ما تقوله هو: "عفوا، لقد ارتكبنا خطأ".

لكن أحيانًا لا تكون بين خيارين إمّا أسودّ وإمّا أبيض. فقد تُضطرّ إلى خفض سعرك لاجتذاب العملاء. إذا فعلت ذلك، فاحرص أن تكون من يُمسك بزمام الأمور لتجنّب التحرّكات غير المدروسة. تحتاج إلى التخطيط لذلك، والتحقّق من أنّك ستحصل على شيء في المقابل، إذا قدّمت تخفيضًا. ومن شأن هذا الحفاظ على تماسك سعرك.

لماذا تُعدّ تخفيضات الأسعار غير المحسوبة شائعة جدًا للمنتجات الجديدة بعد مدّة وجيزة من طرحها في السوق؟ الإجابة: عندما تكون المبيعات الأولى مُمخّبة للأمال، يكون ذلك وقتًا عصيبًا على فريقك. فقد استثمرت قدرًا كبيرًا من الوقت والمال ورأس المال الوظيفي في إطلاق المنتج. والآن لا تسير الأمور على ما يرام، فتميل إلى القيام بأمر ما- فورًا- بغية تحسين المبيعات. والتكتيك الأبرز يكون خفض السعر.

هناك شركة أوروبية لم تكن مستعدة لمواجهة مبيعات أقل من المتوقع لمنتج جديد. وبعد طرح منتجها في السوق، بذل أحد المنافسين جهوداً مضيئة لاستعادة نشاطه التجاري في هولندا. فأخبر مدير المبيعات في هولندا (حيث تملك الشركة حصة قدرها ٧٠٪ من السوق) رئيس قسم المبيعات الأوروبية بذلك. وأصيب رئيس قسم المبيعات بالدُعر، وطلب دعم المدير التنفيذي لبدء تقديم تخفيض في جميع أنحاء أوروبا للحفاظ على ارتفاع المبيعات. وأخبر المدير التنفيذي- الذي صار الآن قَلْبًا من حدوث سيناريوهات مماثلة في الأسواق حول العالم- رئيس قسم المبيعات العالمية أن لديه الحرية الكاملة في وضع أي تخفيضات يشعر بأنها ضرورية، حتى نهاية العام.

لقد تلاشت استراتيجية التسعير التي وضعتها الشركة في يوم واحد، والسبب الأساسي يعود إلى أنها لم تكن مستعدة. (انظر إلى الشكل ١٢،١).

ولكن هذا هو الوقت الذي يجب أن يتحلَّى فيه المبتكرون الناجحون بالهدوء والطمأنينة ورباطة الجأش. وإذا لم تكن تتوقع احتمالية تباطؤ المبيعات، ولم تُخطِّط لردِّ، فإنَّ هذا ليس وقت المبالغة في ردِّ الفعل. بل هذا وقت التمهل والتفكير. إمَّا أن هناك شيئاً تغيَّر ولم تكن تتوقعه، وإمَّا أن خُطَّتْك الأصلية كانت تتضمن عيباً ما. وستكون أفضل حالاً بالردِّ بعد تحليل ما حدث، بدل أن تتخبط، مُقدِّماً عرضاً ترويجياً جديداً أو تخفيضاً ما.

”يبدو أن منافسنا يقومون بحملة في هولندا؛ فبحصة سوق قدرها 70%، تكون أعمالنا معرضة دائماً للتهديد.“	”إنيهم يستهدفوننا.“	”عملنا مُهدد! منافسون يشنون حرب أسعار مع عملائنا، ونحتاج إلى دعم أسعار كي نحتفظ بعملائنا.“	”عند البدء بمنافستهم، يمكنك اتخاذ أي قرار تسعير بنفسك، حتى نهاية العام. وسوافق على أية صفقات كبيرة.“
---	---------------------	--	--



الشكل ١٢،١ كيف تهاوت استراتيجية تسعير الشركة الأوروبية في يوم واحد

كما يُعدُّ التحلِّي بالصبر بشأن التسعير أهمَّ من القلق بشأن أرقام المبيعات في الأشهر الأولى من إطلاق أي منتج. آخر ما تفكَّر فيه هو السعر.

## كيفية التحضير لما بعد الإطلاق

عادةً ما تكون مرحلة ما بعد الإطلاق محمومةً لفريق الإنتاج. فمنتجك طُرح في السوق أخيرًا، والجميع متوترون. ما ردود الفعل الأولى من العملاء؟ أهي جيدة بقدر ما توقعنا؟ هل المبيعات متماشية مع الخطة؟ ماذا يفعل المنافسون؟ وما إلى ذلك.

هذا أيضًا وقت تُرتكب فيها الأخطاء نظرًا إلى السرعة المحمومة، وبسبب الإجراءات العفوية التي تُتخذ. فبالفعل، لا يمكنك التخطيط لكل شيء مقدّمًا. لكن، يمكنك الاستعداد لردود الفعل الأكثر شيوعًا؛ لتجنب تلك الأخطاء العفوية.

إليك بعض النصائح والحيل التي يجب وضعها في الحسبان عند التحضير لما بعد الإطلاق.

١. تحلّ بالصبر عند معالجة مشكلات ما بعد الإطلاق. عادةً ما تنقسم هذه المشكلات إلى أربعة أصناف فقط، ويمكنك الاستعداد لها: (١) لا يدرك السوق قيمة منتجك، أو أنت لم تتمكن من شرحها جيدًا؛ (٢) يقلل منافسك أسعاره؛ (٣) يُطلق منافسك منتجًا منافسًا؛ (٤) بغض النظر عما يفعله المنافس، فإن المبيعات أقل مما وُرد في الخطة.

لا يعني التحلّي بالصبر عدم القيام بأي شيء، بل يجب أن تتخذ شركتك إجراءات شاملة لتحديد السبب والحل لمشكلة مبيعات ما بعد الإطلاق. وينبغي أن يتضمن فريق العمل المعين جميع الوظائف التجارية ذات الصلة- المبيعات والتسويق والتمويل وتطوير المنتجات وإدارة المنتجات وما إلى ذلك. والمهمة الأولى لهذا الفريق هي تحديد أسباب المشكلة.

ماذا لو كان أحد المنافسين يُضعف من سعرك؟ حدث هذا في الآونة الأخيرة لشركة منتجات صناعية. حيث طلبت إلينا تحديد أسباب المبيعات المُخيبة لمنتج جديد. دَرَسْنَا كُلَّ شَيْءٍ، وتبيّن أن السبب يكمن في أن أحد المنافسين أجرى تخفيضًا استباقيًا للسعر. فترقّبنا لمنتج عملينا الجديد، قدّم المنافس تخفيضات ضخمة مؤقتة تتطلّب حدًا أدنى من طلبات الشراء، وكل ذلك قبل أن يطرح عملينا أي منتج جديد. وبحلول الوقت الذي طُرح فيه المنتج في السوق، كان العملاء قد اشتروا بالفعل كميات كبيرة من منتج المنافس المُخفّض لتخزينها، وليس لديهم مكان للمنتج الجديد، مع أنه كان يتمتع بجودة أفضل.

من جهةٍ أخرى، ربّما يرجع سبب ضعف مبيعاتك إلى مشكلة في الميزات، أو مشكلة في قناة التوزيع، أو مشكلة في الوعي بالسوق، أو مشكلة في الجودة. إذا كنت قد وضعت استراتيجيتك للتسعير بصورة صحيحة، فمن غير المحتمل أن تواجه مشكلة تسعير. لكنك تحتاج إلى البحث في الأرجاء عن مصدر المشكلة التي تواجه المبيعات.

فعلت شركة بي. أم. ديليو (BMW) هذا في عام ٢٠٠١م. حيث تعقبت الشركة السبب وراء بطء مبيعات سياراتها الجديدة سيدان من الفئة السابعة. ووجدت أن العملاء الأوروبيين كانوا يعتقدون أنها قبيحة (الأميركان لم يعتقدوا ذلك) فقررت الشركة إبقاء سعر السيارة مرتفعًا كما هو. إذا لم يعجب الناس بالسيارة، فلن يشتروها، حتى لو كان سعرها أقل بنسبة ١٠٪. وبدل ذلك، خفّضت بي. أم. ديليو أهداف مبيعاتها- وليس سعرها- وبدأت سريعًا بالعمل على تصميم لمسةٍ جمالية.

٢. تجاوز المؤشرات الأساسية للأداء المالي (Financial KPIs)، وتتبّع النتائج الشهرية. لقياس تقدّم إطلاق المنتجات الجديدة، تتعقّب معظم الشركات المؤشرات الأساسية للأداء المالي فقط- الحجم والإيرادات والأرباح عمومًا. وهذه التدابير غير كافية بتاتًا؛ إذ عليك تعقّب المبيعات ومقاييس العملاء والمقاييس التشغيلية لتطمئن على منتجك الجديد بعد الإطلاق. كما أن المؤشرات الأساسية لأداء المبيعات، مثل معدّل الربح والخسارة، ونسبة انحراف السعر النهائي عن السعر المستهدف، ومتوسّط وقت عرض المبيعات، والسعر بوصفه سببًا للربح/الخسارة- ستمنحك جميعها أفكارًا ثاقبة بشأن أداء فريق المبيعات.

فإذا كنت تخسر نسبة عالية من الصفقات، أو كانت مبيعاتك تنحرف بصورة كبيرة ومستمرّة عن خطّتك المستهدفة، أو إذا اشتكى فريق المبيعات من أنّ السعر هو السبب الوحيد لخسارتهم الصفقات، فأنت أمام مشكلة في التدريب على المبيعات. أو قد تُضطرُّ إلى إعادة النظر في توجيهاتك الخاصّة بالتسعير.

كما أنّ المؤشّرات الأساسيّة للأداء، مثل عدد الصفقات التي يجري تصعيدها (حيث يوافق شخصٌ من مرتبة أعلى في المنشأة على سعرٍ معيّن)، وتغيّرات الأسعار عند تصعيد الصفقات، وعدد الطلبات المُصعّدة المرفوضة، سيُلقَى الضوُّء على سلامة عمليّات المبيعات لديك. فإذا كانت الأسعار المعتمّدة هي نفسها الأسعار المطلوبة، تكون إدارة مبيعاتك قد أجرت عمليّة تصعيد غير مدروسة للصفقات. حيث ينبغي أنّ يحتوي التصعيد السليم دائماً على قدر معقول من المعارضة، بحيث تتغيّر الأسعار في ٣٠-٤٠٪ على الأقلّ من جميع الصفقات.

بالمناسبة، كُن مستعدّاً لتعلّم أنّ سعرك قد لا يكون مرتفعاً بما فيه الكفاية. ويُعدُّ عدد الصفقات المُصعّدة هنا مؤشّراً أساسيّاً مهمّاً للأداء. فوجود عدد قليل جدّاً من الصفقات المُصعّدة قد يشير إلى أنّ فريق المبيعات يجدُ البيع سهلاً أكثر من اللازم. لذا، عليك أنّ تسأل نفسك ما إذا كنت قد وضعتَ لمنتجك سعراً عاليّاً بما فيه الكفاية.

ولوضع قاعدة عامّة نقول هنا إنّ ينبغي تصعيد ٢٠-٣٠٪ على الأقلّ من صفقاتك (يعتمدُ ذلك على الصناعة). أخيراً، تدلُّ المؤشّرات الأساسيّة للأداء، مثل فرق السعر الذي تحقّق ما بين القطاعات، وعدد مرّات استخدام الميّزات، على ما إذا كانت استراتيجية تقسيم العملاء للشرائح تُجدي نفعاً، وما إذا كان عملاؤك يحصلون على قيمة من منتجك.

٣. أجر "تحليلاً" للصفقات بصفة دوريّة. أنت تحتاجُ إلى فحص الأسباب التي تجعلك تربح الصفقات وتخسرها. وينبغي أنّ تُحضّر فريقاً متعدّد الوظائف (بما في ذلك المبيعات والتسويق والتسعير والتمويل والإنتاج) كان مشاركاً في الصفقة. والهدف من ذلك هو تحليل الصفقة تماماً لفهم ما إذا جرى تطبيق استراتيجيتنا الإنتاج والتسعير وطرق التعبير عن القيمة بصورة صحيحة. وبواسطة عمليّة تحليل الصفقة، يمكنك تحديد نقاط الضعف، والأهمّ من ذلك يمكنك تحديد أفضل الأساليب التي يجب تطبيقها على الصفقات الأخرى. هذه الخطوة مهمّة؛ فهي تجمع فرق المبيعات، وتجعلهم يتفقون على الأساليب الناجحة. لكنّ عليك صياغة تحليلات الصفقات تلك بوصفها تجربة تعليميّة، مع عدم وجود تداعيات على وظيفة أو مجموعة معيّنة. كما أنّك تريد تقييماً مفتوحاً وصادقاً لما حدّث، وما كان يمكن فعله، وليس جلسة لتوجيه أصابع الاتّهام.

٤. دافع عن الصبر على التسعير: اجعل فريقك يتوصّل إلى ثلاثة إجراءات غير تسعيريّة قبل اعتماد أيّ تخفيض سعر. تُعدُّ ردود الفعل العفويّة- عادةً ما تكون تخفيضات في الأسعار- مشكلةً نَمَطِيّةً في مرحلة ما بعد الإطلاق. وهذا ردٌّ يمكن تفهّمه، لكنّه خاطئ. إذا كانت المبيعات أقلّ ممّا وُرد في الخُطّة، أو خفّض المنافسون أسعارهم مثلاً، فإنّ الشركات تبحث عن حلٍّ سريع. وتخفيض الأسعار يبدو حلاً مثاليّاً؛ حيث يمكنك عمل ذلك فوراً، دون أيّ استثمارات، ورؤية نتائج سريعة. لكن، كما ذكرنا في هذا الفصل وفي فصول أخرى، فإنّ هذا قِصر نظر بالغ؛ فأنت تواجه التعرُّض لخطرٍ سلبيّ كبير.

ويُعدُّ الصبر على التسعير قدرةً مهمّةً ينبغي أنّ تتمتّع بها كلّ منشأة. لكنّ بقدر ما يبدو الأمر بسيطاً، فإنّ أصعب شيء هو إقناع القيادة التنفيذيّة. وللمحافظة على الصبر على التسعير وإضفاء الطابع المؤسّسيّ عليه، إليك نهجاً عادةً ما يُجدي نفعاً: قبل الحصول على اعتماد تخفيض الأسعار، اجعل فريقك يتوصّل إلى ثلاثة بدائل غير تسعيريّة. وإذا كان من اللازم أنّ يكون الإجراء تخفيضاً في السعر، فيجب أنّ يشرح الفريق سبب تفوّق هذا الإجراء على البدائل غير التسعيريّة.

ويمكن أنّ تشمل الإجراءات غير التسعيريّة زيادة الدعاية أو إضافة قيمة إلى المنتج. فيمكنك أنّ تمنح العملاء منتجاً أرقى بالسعر نفسه. وسيساعدك هذا في الحفاظ على سعرك. وحتى لو عملت على تخفيض سعرك، فينبغي لك أنّ تطلّب إلى العملاء شيئاً في المقابل. وهذا الشيء قد يكون التزاماً طويل الأجل، أو كمّيّة أكبر، أو تقديم المنتج إلى الأقسام التي لم تتع

لها، أو طلب تركيبات مثلاً، أو تصريحات صحفية مشتركة. أو يمكن أن يكون شيئاً آخر- ما دمت تحصل على قيمةٍ مقابل القيمة التي تُقدمها.

وضعت شركة اتصالات في أميركا اللاتينية قاعدة إجبار المديرين على التوصل إلى ثلاثة إجراءات غير تسعيرية قبل إجراء تخفيضات في الأسعار. وصرح عضو مجلس إدارة الشركة بعدها قائلاً: "كان لهذه القاعدة البسيطة أكبر تأثير شهدناه يوماً، وغرست الانضباط الصحيح الذي كنا ننشده. لقد كانت بسيطة وفهمها الجميع".

٥. قبل الرد على السعر، اعمل محاكاة للحرب التجارية من ردود الفعل العكسية لمنافسك. هذه طريقة بسيطة أخرى لتجنب التخفيض غير المدروس للسعر. دون كيف تتوقع رد فعل منافسك الأساسي. ثم اعمل محاكاة لوضعك بعد هذا الرد: أحجام المبيعات المتوقعة وحصة السوق والأرباح وما إلى ذلك. إذا أجريت دراسة للجدوى بناءً على المبادئ التي قدمناها في الفصل التاسع، فستكون قادراً على توقع ردود فعل منافسك.

وإذا أظهرت لعبة الحرب التجارية التي تخوضها أنك ستكون في وضع أسوأ لو أجريت تخفيضاً بعد هجمات المنافس، فلا تُخفّض السعر. وابحث عن استراتيجيات أخرى. لماذا تجعل الأمور تتفاقم؟ قد يبدو هذا بديهياً، لكنك ستدهش من عدد الشركات التي لا تضع خطة لردود الفعل التنافسية. إذا اتبعت هذا النهج في لعب الشطرنج، فسوف تخسر في بضعة حركات.

٦. المبيعات العالية على غير العادة يمكن أن تكون مشكلة كبرى. هذه أصعب مشكلة يمكن الاعتراف بها، وتتطلب الحلول الإلزامية نفسها التي تتطلبها المبيعات المنخفضة على خلاف المتوقع.

فأنت تُطلق منتجك الجديد ويحدث أمر رائع: أحجام المبيعات تفوق التوقعات بكثير. أهو وقت الاحتفال؟ ليس بهذه السرعة. قد تكون لديك مشكلة بالفعل- التسعير بأقل مما تحتاج إليه، وإهدار الأموال. هذا يعني دون شك أن لديك ابتكاراً متواضعاً. ببساطة، هل أسأت تقدير حجم سوقك، كما فعل خط إنتاج بلاي موبيل (PlayMobil) عندما تجاوز الطلب العرض؟ أو هل يواجه منافسك الأساسي مشكلات في التصنيع؟

دون شك، مبيعات أعلى من المتوقع هو مشكلة يسرُّك مواجهتها. هذا هو السبب في أن معظم الشركات لا تنظر إليها بوصفها مشكلة، وإن فعلت، فإنها لا تدرسها. لكن، ينبغي دراسة المبيعات العالية جداً بالجديّة نفسها التي تُفحص بها المبيعات المنخفضة للآمال. لذلك عليك بالاستعانة بفريق متعدد الوظائف لاكتشاف الأسباب الأساسية لهذا النجاح الأكبر من المتوقع. ثم ضع خطة تحل هذه "المشكلة". إذا كان منتجك يقدم قيمة أكبر من القيمة التي كنت تظن أن العملاء يتوقعونها، فارتفع سعره.

لكن نفذ ذلك بعناية، وعلى مراحل.

لقد رأينا هذا يحدث مرّات عدّة. ففي سبعينيات القرن العشرين، قدمت شركة مرسيدس (Mercedes) سيارةً جديدةً من فئة أس. أل. بيع هذا الطراز بالكامل في بضعة أشهر، ووضِع العملاء المحتملون على قائمة انتظار مدّة عامين! وتعلّمت مرسيدس من الخطأ الذي اقترفته سريعاً: لقد كان سعر السيارة الجديدة منخفضاً جداً بنسبة ٢٠٪ تقريباً. غير أنه لم يكن في وسعها سوى رفع السعر ٣-٥٪ فقط في العام. لذلك، اضطرت الشركة إلى الانتظار بضع سنوات حتى وصلت إلى المستوى الأمثل للسعر. وبسبب ذلك، أهدرت مرسيدس مئات الملايين من الدولارات في الإيرادات.

ويوضّح مثال مرسيدس أهميّة التوصل إلى السعر المناسب في البداية. وعندما لا تفعل ذلك- عندما تخفّض سعر منتجك الجديد بشدّة ودون داع- ينبغي أن تصاحب زيادات الأسعار تحسينات صغيرة في المنتج، بحيث تُعطي تعليلاً لرفع السعر. يمكنك أيضاً محاولة إقناع العملاء بقبول شروط التسليم الأطول. لكنك ستحتاج إلى إدارة هذه العمليّة، بواسطة

تحديثات متكررة على حالة طلباتهم مثلاً. والغرض من ذلك هو الحفاظ على عملائك بكل ما أوتيت من قوة لتجنب منح المبيعات لمنافسيك فقط لأنك تواجه مشكلة في الطلب. وبدل ذلك، يمكنك توفير توريدات أكبر للإصدارات المميزة من منتجك، وتقليل توريدات الإصدار التمهيدي.

لكن عموماً، احذر من الإفراط في زيادة السعر إذا وجدت نفسك في مواقف مماثلة. فسوف يحتقرك العملاء، وسيجد المنافسون فرصة للتقليل من شأنك. وبدل ذلك، يمكنك تسريع عملية تطوير الجيل الثاني من المنتجات، وتعويض الأسعار في الإصدارات المستقبلية.

### حروب الأسعار: الحركة الرابعة الوحيدة هي عدم اللعب

تدور حروب الأسعار حول رؤية من يمكنه خفض الأسعار أكثر. وأنت لا تريد خوض حرب من هذا النوع، ولا تريد أن تكون أول من يتحرك. وفي النهاية، فإن في حرب الأسعار منتصراً واحداً: المورد صاحب أقل تكلفة. على الأرجح، هو ليس أنت. لحروب الأسعار عواقب وخيمة على المنتجات الجديدة، لكن- كما يوضح بحثنا- يميل المدبرون بشدة ليس فقط إلى استخدامها، بل أيضاً هم ينكرونها ولا يستوعبون كيف شئوها. وفي دراسة التسعير العالمي التي أجرتها شركتنا عام ٢٠١٤م، شعرت ٨٣٪ من الشركات بضغط متزايدة للأسعار على مدار العامين الماضيين. والسبب الأكبر: منافسة خفض الأسعار، إما من مهاجمين جدد، وإما من الشركات الحالية. وهذا الضغط يؤجج حروب الأسعار.

إنّ الجميع يكره حروب الأسعار، لكن لا أحد يريد الاعتراف بشئ إحداهما. قال ٥٨٪ من المشاركين في الاستطلاع إنهم يخوضون حرب أسعار في الوقت الحالي (نحو ١٩٪ لاحظوا حرب أسعار في صناعتهم، لكنهم قالوا إنها لم تؤثر في وضعهم). وقال ٩٠٪ من أولئك الذين يخوضون حرب أسعار إن المنافسين هم من شئوها. وقال ٥٪ فقط إنهم شئوا حرباً عن عمد، و٥٪ إنهم شئوها دون قصد.

من المستحيل منطقياً أن يكون ٩٠٪ تقريباً من حروب الأسعار من أخطاء آخرين. هذا إنكار للواقع. والحقيقة أن البد الواحدة لا تصفّق.

ومع وضع ذلك في الحسبان، يمكن أن يدرّب المدبرون التنفيذيون وغيرهم من ريادي الأعمال الفرق على التعامل مع حروب الأسعار بحذر شديد، وعدم التصرف بدافع الخوف. والسبب الجذري لهذا الخوف هو سوء الفهم؛ حيث يريد المنافس "أ" ردّ الضربة للمنافس "ب"؛ لأن "ب" سرق عميلاً. ويرى المنافس "ج" أن هذا هجوم مباشر، مما يحضّ المنافسين "أ" و"ب" على إجراء هجوم مضاد.

أنت تحتاج إلى عمليّات تواصل واضحة لتجنب حالات سوء الفهم هذه. ويجب أن تفهم الأسباب التي تكمن وراء تحركات أسعار المنافسين. يجب على الرياديين التحقق من معرفة فريقهم بالعواقب الوخيمة لحروب الأسعار.

لتجنب المفاجآت التي تشجّع التفكير في خفض الأسعار، أجرِ عمليّات لتحديث النماذج والتنبؤات بمعلومات جديدة عن السوق بصفة منتظمة، ثم اجعل الناس مسؤولين عن تقديم تلك التنبؤات. واحرص على أن تتضمن نماذجك وتنبؤاتك افتراضات لمرونة الأسعار.

### ملخص

فقدان تماشك سعر منتج جديد يعني أنك تخفض الأسعار دون داع أو في مرحلة باكرة جداً عندما تكون المبيعات أبطأ من المتوقع. ويؤدي هذا إلى تآكل الأرباح، وتآكل القيمة التي يقدمها المنتج على مدار علاقتك بالعميل، فضلاً عن تآكل علامتك التجارية.

وللحفاظ على تماشك السعر، تحتاج إلى اتباع نهج متعدد الوظائف لتشخيص المشكلة. وقد يتضح أنك لا تواجه مشكلة تسعير بتاتا، بل قد تكون عدم قدرة على التعبير عن القيمة الكبيرة لمنتجك، أو مشكلة في الجودة، أو في تدريب فريق المبيعات، أو أية مشكلة أخرى. فلا تفترض أولاً أنك حددت السعر الخاطئ لمنتجك.

ويحتاج هذا إلى الصبر، ويُعلم المبتكرون الناجحون فرقتهم كيفية تجنب الخلط ما بين مشكلات التسعير ومشكلات الجودة ومشكلات التعبير عن القيمة التي يمكن أن تُحيط بأي منتج جديد. ولا يعتمدون تخفيضات أسعار قبل أن يقترح فريقهم على الأقل ثلاثة إجراءات غير سعرية يمكن اتخاذها.

إذا كان الطلب على المنتج يفوق التوقعات بكثير، ادرك هذه "المشكلة" بجديّة أيضاً. وإذا اقترح التحليل زيادة كبيرة في السعر، فنقد ذلك على مراحل صغيرة عدّة؛ فزيادة الأسعار بسرعة كبيرة يمكن أن يؤدي إلى تمرّد العميل.

ولعلّ الأهمّ هو أنّ رياديّ الابتكار يتجنّبون حروب الأسعار مهما كلف الأمر تقريباً؛ فهم يدركون أنّ مواجهة تخفيضات أسعار المنافسين بمزيد من تخفيضات الأسعار يُعدّ مغامرةً كبرى. فالمنافسون الذين يتمتّعون بأقلّ تكلفة هم من سينتصرون في هذه الحرب.

### أسئلة المدير التنفيذي

- 1 . إذا كانت المبيعات أقلّ من المستهدف، فما الأسباب الحقيقيّة وراء ذلك؟ كيف عرفنا ذلك؟
- 2 . كيف ستحلّ التدابير المقترحة المشكلات التي حدّدناها؟
- 3 . هل تتناسب الطريقة التي يُنظر بها إلى منتجنا في السوق (من قبل العملاء وشركاء قنوات التوزيع وما إلى ذلك) مع الطريقة التي نظرنا بها إليه في حُطّتنا/دراسة الجدوى التي أجريناها؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما الذي نفعله لتصحيح ذلك؟
- 4 . إذا خفّض المنافسون أسعارهم، فلماذا فعلوا ذلك؟ ماذا يمكن أن تكون أهدافهم؟
- 5 . ما أفضل استراتيجية ردّ ممكنة؟ إذا كان القرار هو تغيير سعرا، فما التدابير غير السعريّة التي نوقشت؟ ما ردّ الفعل التنافسيّ المضادّ الذي نتوقّعه؟ ما الوضع الذي سنكون فيه بعد ردّ المنافسين؟
- 6 . كيف كان فريق مبيعاتنا مستعداً للإطلاق؟ (عليك أن تسأل عن استراتيجيات إرسال الرسائل التي أعطيت لهم للردّ على ردود المنافسين).











الجزء الثالث

# قصص النجاح والتطبيق

## الفصل الثالث عشر

# التعلُّم من الأفضل

## ابتكارات ناجحة صُممت بناءً على السعر

في الجزء الثاني (الفصول التسعة السابقة)، استخدمنا حكايات من شركات حقيقية لتوضيح خطواتنا التَّشع لتصميم المنتجات الجديدة بناءً على السعر. لقد وضَّحت ما يحدث عندما تحوّل الشركات الابتكار إلى أموال بهذه الطريقة- الإيرادات الجديدة التي يمكن أن تدرّها، والأرباح الأعلى التي يمكن أن تجنيها، والمزيد من الابتكارات التي يمكن أن تصل إليها، وإخلاص العملاء الذي يمكن أن تولّده.

في هذا الفصل، نتجاوز الحكايات، ونُقدّم دراسة حالة لسبع شركات استفادت استفادةً رائعةً من نهج "تصميم المنتج بناءً على السعر" في تحويل الابتكار إلى أموال.

وتعدُّ هذه الحالات مزيجًا قويًا من أمثلة على صفقات ما بين الشركات التجاريّة (B2B) مقابل المبيعات للمستهلكين (B2C)، والابتكارات التقليديّة مقابل الابتكارات التي تغيّر وجه الصناعة، وهي تضمُّ مجموعةً واسعةً من قطاعات الصناعة، بما في ذلك صناعة السيّارات والبرمجيّات والأدوية.

وسنبدأ بشركة بورشيه، التي عرضناها في بداية الكتاب. حالة بورشيه هنا هي دراسة مُفصّلة لاثنين من أنجح المنتجات، والتي مكّنت الشركة من الخروج من عباءة سيّارتها الرياضيّة: سيّارة كايّن (Cayenne) الرياضيّة متعدّدة الأغراض، وسيّارة باناميرا سيدان (Panamera Sedan).

وبعد بورشيه، تأتي قصّة لينكدان، حيث توضّح دراسة الحالة الكيفيّة التي نمت بها لينكدان شبكتها الاجتماعيّة التجاريّة، بما في ذلك جانب أدوات التوظيف الخاصّة بالسوق، والنموّ الذي حقّقته، والذي يُعدُّ طرفه في الإيرادات بلغت ٣٦ ضِعفًا في هذا الجانب من العمل في غضون خمس سنوات فقط.

والحالة الثالثة، هي شركة دريجر سيفتي (Dräger Safety)؛ فهي تصنع المنتجات التي تكتشف الغازات الخطرة في أماكن تحت الأرض، مثل المناجم وأنظمة الصرف الصحيّ. فسوف تقرّ كيفيّة استخدام دريجر سيفتي للقواعد الموضّحة في هذا الكتاب لإطلاق كاشفٍ جديدٍ للغازات حقّق نجاحًا كبيرًا.

وبعد شركة دريجر، سندرس حالة شركة أوبر، وهي شركة غنيّة عن التعريف. فإن كنت واحدًا من الملايين الذين طلبوا سيّارة أجرة باستخدام تطبيق أوبر الشهير على الهاتف النقال، فأنت بالفعل على دراية بطبيعة عمل الشركة. لكننا سنتجاوز التطبيق، ونوضّح أنّ نموذج تسعير أوبر هو ابتكار في حدّ ذاته.

ودراسة الحالة الخامسة لدينا عن شركة أعرق بكثير من أوبر: شركة شفاروفسكي، الشركة النمساويّة لصناعة الكريستالات الفاخرة. سنوضّح الكيفيّة التي جدّدت بها الشركة عمليّة تطوير منتجاتها، حيث أعادت تشكيل المنتجات التي تصنعها، فصارت تستفيد منها.

وبعد شفاروفسكي، سنسرّد قصّة شركة أوبتمايزلي. حيث يمكن أن يزعم مؤسسوها أنّهم ساعدوا الرئيس أوباما على إعادة انتخابه لولاية ثانية. فمشاركة أوبتمايزلي إحدى شركات البرمجيّات بوصفها خدمة (SaaS) التي تساعد الشركات على تحسين

قدرتها على اختبار حضورها على الإنترنت، وإضفاء طابع شخصيٍّ عليه. تستحقُّ حالة أوبتمايزلي أن تقرأها الشركات الناشئة التي تريد وسائلَ أفضلَ لتقييم إمكانات السوق من جهة مفهوم منتج أو خدمة جديدين، وما يجب أن يفعله للعملاء، وكيفية تسعيره بنجاح.

ودراسة الحالة الأخيرة لدينا عن شركة أدوية مبتكرة. حيث نشرح كيف أجرت هذه الشركة تعديلات جذريَّة على الطريقة التي قيَّمت بها الجدوى التجاريَّة للأدوية الجديدة التي طوَّرتها. وحفاظاً على سرِّيَّة الشركة، سنُخفي اسمها.

## قصة بورشه- الانحراف بعيداً عن مسار السيَّارات الرياضيَّة لصنْع سيَّارتين رابحتين

يُجسِّد نهج بورشه لتطوير المنتجات مبادئ هذا الكتاب بالكامل. وتوضِّح قصَّة الشركة الألمانيَّة لصناعة السيَّارات الكيفيَّة التي يمكن بها أن يجعل المديرين التنفيذيين الابتكارات خارج نطاق العمل الأساسيِّ تؤتي أكلها.

لقد أتت بورشه نموذج الابتكار القائم على "تصميم المنتج بناءً على السعر" بدقة شديدة في العقدَيْن اللَّذَيْن عمِلْنَا فيهما معهم، حتَّى أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة. وليس من قبيل الصدفة أن تُحقِّق الشركة في غضون ذلك الوقت نموًّا مثيراً للإعجاب، مع مواصلة الابتكار بربحيَّة عالية ومستمرَّة. وفي الواقع، تنصِّد بورشه، من حيث ربح كلِّ سيَّارة مُباعَة (قبل الضريبة والفائدة)، قطاع صناعة السيَّارات.<sup>١</sup>

وفي عامي ٢٠١٣ و٢٠١٤م، كان هامش تشغيل تلك الشركة التي مقرُّها مدينة شتوتغارت أعلى بكثير من هامش أكبر ثلاث شركات ألمانيَّة لصناعة السيَّارات الفاخرة: أودي (Audi) وبي. أم. دبليو (BMW) ومرسيدس (Mercedes).<sup>٢</sup> ورغم أن شركة بورشه تبدو صغيرة، فإنَّ إيراداتها تضعُّها لعام ٢٠١٤م (١٩ مليار دولار) في النصف الأعلى لشركات قائمة فورتشن ٥٠٠ (Fortune 500).

منذ تأسيس الشركة في عام ١٩٤٨م، كانت بورشه معروفة في القرن العشرين بنوع واحد فقط من المركبات: السيَّارات الرياضيَّة عالية الأداء، من ثم، فإنَّ إطلاقها لسيَّارة كايْن في عام ٢٠٠٢م، وهي سيَّارة رياضيَّة متعدِّدة الأغراض (SUV)، بدا مرهنة كبرى. لكنَّ كان عددٌ قليلٌ من مراقبي صناعة السيَّارات مطَّلعين على بحوث التسعير والتطوير التي أجرتها بورشه على كايْن قبل الإطلاق بمدة طويلة. ولم يستطع المراقبون معرفة أنَّ كايْن لم تكن مرهنة بل امتدادٌ مدرسوٌّ لخطِّ من خطوط إنتاج علامة بورشه التجاريَّة.

وضعت بورشه الأساسَ لتحقيق نجاح مذهب لسيَّارة كايْن، وبعد ذلك سيَّارة باناميرا، وهي سيَّارة سيدان عائليَّة فاخرة ذات أربعة أبواب أطلقت عام ٢٠٠٩م، في تطوير منتجها الأوَّلِي. وكان التفويض الذي منحه المسؤولون التنفيذيون في بورشه إلى مطوِّري المنتجين هو التحديد الدقيق للميَّزات والتحسينات وجوانب السيَّارات الأخرى التي يُقدِّرها العملاء بحق، والمبلغ الذي سيدفعونه مقابلها. لقد كان مبدأ تحويل الابتكار إلى الأموال مفيداً في النجاح الساحق لكايْن في السوق، ونجاح باناميرا بعدها.

وبالتحديد، ما نوع النجاح الذي نتحدَّث بشأنه؟ أصبحت كايْن سيَّارة بورشه الأكثر مبيعاً. وفي عام ٢٠١٥م، باعت الشركة منها أكثر من ضعف ما باعتها من سيَّارتها "S911" (نحو ٧٣ ألفاً مقابل ٣٢ ألفاً).<sup>٣</sup>

وقد حقَّقت باناميرا أيضاً نجاحاً كبيراً على مدار الأعوام الخمسة الماضية. وباعت بورشه نحو ٢٢ ألف سيَّارة باناميرا في عام ٢٠١٤م، أي أكثر بنحو ١٠٠٠ سيَّارة من سيَّارات بوكستر (Boxster) المكشوفة التي طرحتها في ذلك العام. وإليك الآن الكيفيَّة التي حقَّقت بها بورشه النجاح لهذين المنتجين الجديدين.

بحوث مبكرة غير نمطية على العملاء

قبل نحو أربع سنوات من طرح كاين وپاناميرا، أجرت پورشيه بحثًا أوليًا، تضمنت استطلاعات هاتفية عالية المستوى مع عملاء محتملين في أهم أسواقها.

وأكدت استطلاعات پورشيه ما كانت تأمله الشركة: سيرى العملاء سيارة پورشيه الرياضية متعددة الأغراض، وسيارات سيدان العائلية بما يتماشى مع صورة العلامة التجارية، ولن ينتقصوا من سمعتها في صناعة السيارات الرياضية الرائدة. وبالقدر نفسه من الأهمية، قدمت استطلاعات الرأي التي أجريت على العملاء بيانات مفصلة، استخدمتها پورشيه لإجراء تعديلات طفيفة على كل مفهوم. مثلاً، أراد العملاء المحتملون لپاناميرا سيارة سيدان كاملة الحجم ذات صندوق خلفي كبير الحجم، بشرط أن تتمتع بالسمعة الأساسية (الرياضية) لپورشيه.

وساعدت استطلاعات الرأي التي أجريت على العملاء شركة پورشيه أيضًا على تحديد النطاق السعري المناسب للسيارتين، وليس السعر بالضبط. ومن جهة سيارة كاين، أخبر الاستطلاع پورشيه أنها يمكن أن تفرض سعرًا كبيرًا مقارنة بالسيارات الرياضية متعددة الأغراض الأخرى. ومن جهة پاناميرا، علمت پورشيه أن في وسعها وضع السيارة على مستوى الفئة الفاخرة العليا (مثل مرسيدس فئة أس)، من ثم أعلى بكثير من مستوى مرسيدس فئة سي. أل. أس (سيارة مرسيدس كويه بأربعة أبواب بحجم پاناميرا، ولكن بسعر أقل بنسبة ١٥٪ مقارنة بفئة أس). وكانت تلك أخبارًا سارة.

أخيرًا، أعطى استطلاع الرأي لپورشيه رؤية أولية مهمة حول إمكانات السوق والقطاعات الأساسية لكلتا السيارتين. مثلاً، أحب الكثير من الناس علامة پورشيه التجارية، وكانوا يحبون اقتناء سيارة ٩١١ الرياضية، لكنهم لم يتمكنوا من تحمّل تكاليفها بصفتها سيارة إضافية وظيفتها المتعة فقط. لكن مع كاين أو پاناميرا، أصبح من الممكن أن تكون سيارة معجبي پورشيه العائلية اليومية سيارة علامة پورشيه. وعلاوة على ذلك، لن يضطر مالكو پورشيه ٩١١ إلى قيادة سيارات من علامات تجارية أخرى من أجل المهمات العائلية؛ حيث يمكنهم أن يجعلوا كل سيارة في مرآبهم من علامة پورشيه.

غير أن پورشيه أيضًا علامة تجارية تضع المستهلكين في حالة استقطاب. إذ بواسطة استطلاعاتها، وجدت أن لديها شريحة عملاء لا يمكنها بتاتًا شراء سيارة رياضية متعددة الأغراض أو سيدان من پورشيه، بصرف النظر عن مدى روعة السيارة. وبهذه المعلومات، كان لدى پورشيه إحساس كمّي أولي بإمكانات السوق من جهة سيارتي كاين وپاناميرا. وأصبحت بيانات الاستطلاع مدخلات حاسمة في دراسة الجدوى الأولى لكل سيارة.

تحديد الميزات التي يجب تضمينها أو الاستغناء عنها

بواسطة البحث الأولي الذي أظهر أن أمام پورشيه فرصًا حقيقية بفضل السيارة الرياضية متعددة الأغراض، وسيارة سيدان العائلية بأربعة أبواب، كانت الخطوة المقبلة هي تحديد ما يجب تضمينه في هذه السيارات. وتعرف الشركة أن التصميم الناجح يعني منح العملاء الميزات التي يريدونها، لا التي تريدها پورشيه. ومن جهة كاين وپاناميرا، أجرت تحليلًا موسعًا للقيمة (كما ناقشنا في الفصل الرابع) لتحديد ميزات كل سيارة.

وعملت پورشيه على تحليل قيمتها في ما يُسمى "عيادات السيارات" في قاعات المعارض، حيث استأجرت سيارات المنافسين وعرضتها بجانب موديلات پورشيه الجديدة. ثم دعت العملاء المحتملين إلى تقييم السيارات.

بالتأكيد، جزء مما سألت عنه پورشيه هؤلاء العملاء المحتملين كان عن استعدادهم لدفع ثمن السيارات. وهذا أيضًا تفوق على البحوث النمطية التي تُجرى على العملاء في هذه الصناعة. حيث تجمع معظم شركات صناعة السيارات تصورات عملائها فقط، ويطرحون أسئلة مثل: "هل تحب السيارة عمومًا أو مقدمتها أو حجرتها الداخلية؟" أو "هل تحب هذه الميزة؟" و"هل سترغب في شرائها؟" لكنهم عادة لا يتخذون الخطوة الحاسمة المقبلة، ولا يطرحون أسئلة الاستعداد



للدفع (كما وضحنا في الفصل الرابع).

كانت هذه المعلومات لا غنى عنها لبورشيه؛ فقد أعطت الشركة نطاقات سعرية محدّدة لكأين وپاناميرا. وقياس ردود فعل العملاء على كلّ ميزة مقدّمة، كانت الشركة تملك بيانات للتحقق من أنّ تصميم كلّ سيارة وتكوين كلّ منتج يسير في الطريق الصحيح.

ولا توجد ميزة موضع تقدّيس في بورشيه؛ فحتّى أصغر الميّزات يجري التفكير فيها بدقّة. مثلاً، اعتقدت بورشيه في البداية أنّ حوامل الأكواب المخفيّة الصغيرة في تابلوه پاناميرا ستكون كافية. لكنّ البحث أظهر أنّ العملاء يريدون أكثر من ذلك بكثير. وقرّر المدبرون ليس فقط تضمين حوامل الأكواب التي توضع في الأسفل أمام السائق، بل الاستثمار أيضاً في عمليّة إعادة تصميم باهظة الثمن للوحة التحكم الوسطى ليُنصّفوا كلّ ما قاله العملاء إنهم يقدرونه ويريدونه، وعلى استعداد لدفع ثمنه.

وكان القرار الأهمّ الذي اتّخذته بورشيه في التصميم وتطوير المنتج هو تحديد الميّزات التي ينبغي عدم تضمينها في كأين وپاناميرا. وهنا تُعرّف بورشيه مرّة أخرى خارج السّرب؛ فالكثير من شركات صناعة السيّارات كانت تضجّ بالجدل حول السبب الذي يجعلهم لا يُضيفون ميّزات معيّنة إلى سيارة ما. أمّا في بورشيه، فكان عبء الإثبات يقع دائماً في السبب الذي ينبغي على أساسه تضمين ميزة ما. فكانت بورشيه تُخضع كلّ ميزة لمحاكمة. ولم تكن تفلح الحجّة القائلة: "كلّ الآخرين يفعلون ذلك في هذا الفئة".

وإحدى الخطوات الأساسيّة في هذه العمليّة هي تحديد الميّزات التي ستكون أدوات أساسيّة، وتلك التي ستكون خيارات. وأكثر ما يهمّ هو ما يُقدّره العملاء، واستعدادهم للدفع مقابل كلّ ميزة. وإذا كان لدى جميع العملاء تقريباً استعداد عالٍ نسبياً للدفع مقابل ميزة معيّنة، فإنّ بورشيه تجعلها أساسيّة في السيارة. وإذا كان بعض العملاء فقط هم من سيدفعون، فإنّها تجعلها خياراً.

تُجري بورشيه هذا التحليل الدقيق على كلّ موديل من موديلات سيّاراتها الجديدة. وهكذا، فإنّ لدى سيّاراتها قوائم خيارات أطول نوعاً ما مقارنةً بأيّة شركة سيّارات أخرى. لكنّ بورشيه تجني أيضاً أموالاً من تلك الخيارات أكثر من معظم منافسيها. وبواسطة تحويل ميّزات عدّة إلى خيارات، تتجنّب الشركة صناعة منتجٍ أساسيٍّ غالي الثمن، وبعده هائل من الميّزات.

وفي بورشيه، تكون عمليّة تحديد الميّزات التي يجب تضمينها أو الاستغناء عنها عمليّةً طويلةً ومُرهِقةً أحياناً، لكنّها تُمكن الشركة من تجنّب الأخطاء المكلفة التي يرتكبها المنافسون في اختيار الميّزات.

إجراء دراسة جدوى مستدامة تتضمّن تحسّيناً حقيقياً للسعر

تضمّنت دراسة الجدوى الخاصّة ببورشيه، في ما يخصّ كأين وپاناميرا، نموذجاً لمحاكاة سوق السيّارات ذات الصلة. وعرضت كلّ دراسة جدوى بيانات حول استعداد عملاء بورشيه للدفع، وتحليلاً لقيمة الميّزات، ومرونة السعر. واستند هذا كلّهُ إلى بحوث مُفضّلة في الولايات المتّحدة وأوروبّاً وآسيا والمحيط الهادئ وبيانات السوق المتاحة (حجم السوق وحجم مبيعات المنافسين وما شابه).

وباستخدام نموذج محاكاة السوق الخاصّ ببورشيه، كانت لديها فكرة قويّة عن طلب المستهلكين على السيّارات، عند كلّ نقطة تسعير (يُفترض أنّ يبدو هذا مألوفاً؛ فهذا متاح ضمن منحى مرونة الأسعار/الطلب الذي تناولناه في الفصل الثامن).

وفي هذا التمرين، لم تنظر بورشيه في تأثير كأين بصورة منعزلة. بل نظرت في تأثير المنتج على الشركة ككلّ: الإيرادات

الإضافيّة والأرباح والعوامل ذات الصلة. وأجرت بورشيه تحليلاً دقيقاً حول ما إذا كانت المنتجات الجديدة ستزاحم مبيعات سيّارات بورشيه الأخرى. ولم توافق على صُنع منتجات جديدة إلا إذا كانت ستزيد من الإيرادات الإجماليّة لبورشيه. وفي حالتيّ كايّن وپاناميرا، وجدّت الشركة أنّ مزاحمة المنتجات الأخرى سيكون منخفضاً نسبياً.

وهذا النهج الشموليّ هو أمرٌ نادرٌ الحدوث في صناعة السيّارات، وهي صناعة أُطلقَ فيها عددٌ هائلٌ من موديلات السيّارات منذ تسعينيّات القرن العشرين رغم أنّ الأسواق كلّها- ما عدا الصين- لم تشهد سوى نموّ طفيف. وتشكيلات منتجات شركات صناعة السيّارات الكبرى واسعة النطاق، لذا فإنّ منافسي بورشيه مُثقلين بموديلات السيّارات التي تزاحم مبيعات موديلاتهم الأخرى. أمّا لبورشيه، فإنّ إضافة منتجات جديدة لا تزيد من الإيرادات الإجماليّة هو أمرٌ محظور (Verboten)، كما يقول الألمان.

ودراسات الجدوى التي أجرتها بورشيه لكايّن وپاناميرا هي وثائق مستدامة تُحدّث باستمرار. حتّى إنّ الشركة تعيد النظر في دراسة الجدوى بعد إطلاق أيّة سيّارة؛ للتحقّق من دقة توقّعات المبيعات، وتعلّم الدروس لعمليّة تطوير المنتج الجديد القادم.

جذب من يتبنون المنتج باكراً: استراتيجيّة القشط التي تتبناها بورشيه

بواسطة بحث بورشيه الذي أجرته على العملاء، عرفت أنّ سيّارتها الرياضيّة الجديدة متعدّدة الأغراض وسيّارة سيدان عائليّة ستثيران اهتماماً كبيراً. وأخبر العملاء المحتملون بورشيه أنّ لديهم استعداداً كبيراً للدفع مقابل كلتا السيّارتين الجديدتين؛ لأنّهم رأوا قيمةً حقيقيّةً فيهما. لذلك خرجت بورشيه بكايّن وپاناميرا من بعدها، إلى السوق بموديلات فاخرة بمحرك ثماني أسطوانات فقط. وانتظرت الشركة عامًا قبل طرح موديلات ستّ أسطواناتٍ أقلّ تكلفةً.

وسمح ذلك لبورشيه بقشط شريحة العملاء الذين أرادوا أن يكونوا أوّل من يمتلكون سيّارة رياضيّة متعدّدة الأغراض أو سيّارة سيدان عائليّة من بورشيه. وكان على هؤلاء العملاء شراء الموديلات الأعلى سعرًا (والهامش الأعلى)، حتّى لو لم يمثّل المحرك بثمانية أسطوانات أيّة قيمة لهم.

مهمّة المسؤولين التنفيذيين في بورشيه: غرس مبدأ تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال في السمة الأساسيّة للشركة قاد المديرين الكبار في بورشيه، بمن فيهم المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، نهج الابتكار القائم على "تصميم المنتج بناءً على السعر". وبواسطة محادثاتهم وإجراءاتهم، غرسوا هذا المبدأ في السمة الأساسيّة لبورشيه.

وكثيراً ما أشارت الشركة إلى سِمَتها الأساسيّة باسم "مبدأ بورشيه". وتتمثّل هذه الفلسفة التوجيهيّة الأشمل في "الحصول على أقصى استفادة من كلّ شيءٍ دائماً، وتحويل الأداء إلى سرعة ونجاح، وذلك بأدكى الطرق الممكنة". لكن لجعل تحويل الابتكار إلى أموال جزءاً من تلك الفلسفة، أدرك كبار المسؤولين التنفيذيين في بورشيه أنّ عليهم دائماً أن يكونوا مثلاً يُحتذى به.

كيف تمكّنوا من فعل ذلك؟ عندما بدأ مطوّرو منتجات الشركة مشروع كايّن، استأجر المسؤولون التنفيذيون سيّارات المنافسين واختبروها؛ وذلك لاكتساب معرفة مباشرة حول أدائهم على الطريق.

وفي "عيادات" السيّارات التابعة للشركة، وفي مجموعات النقاش المركزيّ والأنشطة البحثيّة الأخرى، تحدّث كبار المسؤولين التنفيذيين في بورشيه بشغف إلى المشاركين لجمع مداخلاتهم. كما شاهدوا بصورة مكثّفة مقاطع فيديو لمجموعات النقاش المركزيّ، وعادوا إلى فرق تطوير المنتج بأسئلةٍ محدّدة. وقد بعثت هذه الإجراءات برسالة لا نقاش فيها إلى الفرق: هذا التمرين مهمّ.

وهذا النوع من الاهتمام والدعم عالي المستوى، من جهة البحوث التي تُجرى على العملاء بشأن قيمة سيّارة جديدة واستعداد العملاء لدفع ثمنها، هو أمر نادر الحدوث في شركات صناعة السيّارات حول العالم، ونحن نعرف معظمها.

وحرصت الإدارة العليا أيضًا على تمثيل جميع الوظائف ذات الصلة- المبيعات والتسويق والإنتاج والاستراتيجيات وما بعد البيع ومعلومات السوق والتمويل وما إلى ذلك- في فريق المنتج الجديد. وبواسطة هذا النهج، جرى تقييم جوانب تحويل الابتكار إلى أموال كلها تقييمًا شاملاً، وبطريقة كميّة إذا أمكن. وبهذا جرى تجنب القرارات التي من شأنها دعم الأهداف الفرعية لوظائف بعينها، ولكنها تتعارض مع الهدف العام لپورشيه.

أخيرًا، كان على الفرق تقديم استراتيجيات تحويل سيارتي كايين وپاناميرا الجديدتين إلى أموال إلى المجلس بالكامل. وهذا أيضًا أطلق رسالة واضحة إلى فرق تطوير منتجات پورشيه- أدرك المجلس أهميّة كايين وپاناميرا الجديدتين واستراتيجيات تحويلهما إلى أموال. وغني عن القول أيضًا إنه ساعد الفريق في الحصول على الوقت والمال اللازمين لتصميم هذه المنتجات وتسعيها بصورة صحيحة.

لقد كانوا على حق: بحلول عام ٢٠١٤م، كانت پورشيه تبيع سيارات غير رياضية (نحو ١٣٥ ألف سيارة كايين وپاناميرا وسيارة رياضية جديدة متعددة الأغراض تُسمى ماكان [Macan]) أكثر بمقدار الضعف من السيارات الرياضية والسيارات المكشوفة التي عُرفت منذ ٧٠ عامًا تقريبًا.

إنّ موضوع دراسة پورشيه هو الكيفيّة التي تستطيع بها شركة تغيير نفسها باستخدام الابتكار المنضبط. لقد نجحت في اتخاذ قرارات أكبر وأكثر جرأة لمنتج جديد، استنادًا إلى العمل الأوّلي الدؤوب على ما يحتاج إليه العملاء، وما يقدرونه، وما كانوا على استعداد لدفع ثمنه.

### لينكدان- تحويل أكبر شبكة محترفين في العالم إلى أموال

أطلقت لينكدان عام ٢٠٠٣ من غرفة معيشة رجل الأعمال ريد هوفمان (Reid Hoffman) في سيليكون فالي. وبواسطة "ربط المواهب بالفرص على نطاق واسع"، نما الموقع ليضم أكثر من ٤٠٠ مليون عضو حول العالم. ومن العوامل التي أسهمت في نجاح لينكدان كانت القيم والمبادئ التي تُسهم في اتخاذ القرارات اليومية. ويوضح المدير التنفيذي جف وينر قائلاً: "هناك ست قيم... وأهمها قيمة الأعضاء أولاً. وقيمتنا نحن في الشركة تساوي القيمة التي نصنعها لعملائنا".<sup>٤</sup>

بدأت الشركة، التي يقع مقرها الرئيسي في ماونتن فيو، كاليفورنيا، بهدف ملموس يتمثل في توليد فرص اقتصادية لكل فرد من أفراد القوى العاملة. وقامت لينكدان بذلك بمنح أعضائها منصّة يمكن بواسطتها التواصل مع الآخرين، والعثور على فرص عمل، وتبادل المعرفة.

وفي حين أنّ الخدمة بدأت مجانيّة، فقد كانت لشركة لينكدان أهداف واضحة لتحويل الابتكار إلى أموال. ومنذ البداية، كان الفريق يركّز بشدّة على فلسفة الأعضاء أولاً، بإضافة قيمة إلى الأعضاء، وتحويل هذه القيمة إلى أموال. لقد أثمرت الاستراتيجية بسخاء: أصبحت لينكدان الآن شركة قيمتها ٣ مليارات دولار، وتعمل في أكثر من ٢٠٠ دولة.

تصميم المنتجات بناء على "مبدأ الأعضاء أولاً"

منذ اليوم الأوّل، ركّزت لينكدان بثبات على تقديم قيمة يتمتع بها الأعضاء. وتتجلّى فوائد هذا التركيز بوضوح في نجاح الشركة. وإيكم في ما يأتي بعض الأمثلة على المنتجات التي زادت من ثروات لينكدان، بدءًا بمنتج يسمح للأعضاء بإرسال رسائل بريد إلكترونيّ بواسطة منصّة لينكدان.

تصميم نظام البريد الإلكترونيّ لشركة لينكدان وتسعيه بصورة صحيحة: يوفر إنشاء أكبر شبكة محترفين للشركة عددًا جيّدًا من المزايا التنافسيّة. وإحدى هذه المزايا هي إمكانيّة السماح لك بالاتّصال بالمحترفين الذين لا تعرفهم شخصيًا، لكنك تريد التواصل معهم. وتحوّلت هذه القدرة لتصبح منتجًا باسم لينكدان إنمیل (LinkedIn InMail).

ومنذ إنشائها، كانت إنمیل مبيزة مدفوعة. وبدا السعر الذي جرى تحديده في البداية ١٠ دولارات لكل رسالة إنمیل سعراً باهظاً. لكنّ لينكدان اعتقدت بشدة أنّ مراسلة شخص لا تعرفه كان امتيازاً خاصاً. وبعد التحقق من أنّ العملاء يُقدرون هذه الميزة (وكانوا على استعداد لدفع ثمنها)، كانت لينكدان على استعداد للذهاب إلى السوق بمنتج إنمیل.

ويُذكر أنّ السعر الأعلى ولّد انطباعات خارجية إيجابية لدى الأعضاء. فتحديد السعر بمبلغ أعلى حافظ على جودة السوق، ومنح الخدمة شرعية إضافية. فلو قدّمت خدمة إنمیل مجاناً، لأغرقت الرسائل العشوائية صناديق بريد الأعضاء، وحطّت من قيمة الشبكة. في هذه الحالة، زاد السعر الأعلى بالفعل من القيمة المقدّمة إلى العملاء.

وقبل الذهاب إلى السوق، دفعت فلسفة "الأعضاء أولاً" فريق لينكدان خطوة أخرى إلى الأمام. فإدراكاً لحالة الشكّ التي تنتاب الأعضاء كلّما بعثوا برسالة إنمیل إلى شخص غريب، أنشأ الفريق ما يُسمّى ضمان الردّ. فلا تُفرض رسوم على الأعضاء مقابل رسالة إنمیل إلّا إذا تلقوا ردّاً. وبفضل المراسلة ذات القيمة القويّة للتعبير عن المصادقة وتقديم ضمان على خدمة إنمیل، زاد اعتماد الأعضاء على هذه الخدمة اعتماداً كبيراً. وعلى مدار سنوات عدّة منذ إنشاء هذه الميزة، أصبحت "رائدة" للأعضاء أصحاب الاشتراكات المدفوعة.

غير أنّ هذه ليست نهاية القصة. فلننتقل سريعاً إلى كانون الثاني/يناير ٢٠١٥م. غيّرت لينكدان سياساتها المتعلقة بخدمة إنمیل، بطريقة وضعت حاجات الأعضاء أولاً مرّة أخرى. فقد زاد الاعتماد على خدمة إنمیل كثيراً، واحتاجت لينكدان إلى إعادة تقييم الوضع الصحيّ لمنصتها. وقلّبت السياسة الجديدة السياسة الأصليّة رأساً على عقب؛ فإذا تلقى أحد الأعضاء من مسؤولي التوظيف ردّاً على رسالة إنمیل في غضون ٩٠ يوماً من إرسالها، ستُعاد رسوماها إلى حسابه (أي لن يدفع رسوماها). وإذا لم يأت ردٌّ، فسوف تُقتطع تلك الرسوم. وهكذا منعت هذه السياسة مسؤولي التوظيف من إرسال رسائل عامّة (Generic) لا تُنتج سوى القليل من الردود، علاوة على أنّ تلك الرسائل العامّة تولّد تجربة سيئة للأعضاء.

ويجب أن نشير إلى أنّ لينكدان غيّرت سياساتها المتعلقة بخدمة إنمیل بعد ١٢ عاماً من فتح الموقع للعمل. ولو أنّ الشركة أطلقت برنامج إنمیل بهذه السياسة، لكان عدد قليل من الأعضاء سيستخدم هذه الخدمة؛ فلم يكن الموقع يضم ما يكفي من الأعضاء في ذلك الوقت. فكان الأمر منطقياً فقط عندما أصبحت لينكدان ذات شعبية كبيرة، بفضل ما تضمّه من مئات ملايين الأعضاء.

صنعت منتجات لمسؤولي التوظيف والأعضاء: منذ البداية، كانت لينكدان حريصة أن تحوّل إلى أموال وجهي سوقها. على أحد الوجهين هناك الأعضاء الذين أنشأوا ملفّات تشبه السيرة الذاتية، وكونوا علاقتهم الاحترافية على المنصة. وعلى الوجه الآخر هناك مسؤولو التوظيف. لينكدان واحدة من تلك الأسواق النادرة التي تضمّ جانبين، التي تحوّل كلا الوجهين إلى أموال. فمعظم الأسواق ذات الجانبين تحوّل أحدهما فقط إلى أموال- ويا لها من فرصة ضائعة!

لقد منحت لينكدان مسؤولي التوظيف شيئاً ما، كانوا يحلمون به على مدى سنوات: سهولة الوصول إلى المحترفين الذين لا يبحثون عن عمل. لم يكن هناك شيء مثل هذا في السوق. وكما هي الحال مع خدمة إنمیل، شرّعت لينكدان في تصميم مجموعة منتجات لمسؤولي التوظيف، مع الحفاظ على التركيز على تحويل الابتكار إلى أموال، بتحديد مسبقاً لحاجات مسؤولي التوظيف وما يمثّل قيمة لهم، ومدى استعدادهم للدفع. وكانت النتائج مذهلة؛ فمؤ خدمة تالنت سوليوشنز (Talent Solutions) كان ضخماً، وظلّ مستمراً. وبحلول عام ٢٠١٤م، أصبح عملاً تجارياً قيمته ١,٣ مليار دولار. وفي عام ٢٠١٥م، كانت الإيرادات أعلى بنسبة ٤١٪ مقارنةً بالعام السابق.

وفي الوقت نفسه، على الجانب الخاصّ بالأعضاء، تُسجّل نسبة متزايدة من المستخدمين للحصول على الاشتراكات المدفوعة: جاء ١٨٪ من إجمالي إيرادات لينكدان من هذه الاشتراكات في عام ٢٠١٥م. ويدفع هؤلاء المستخدمون رسوماً إضافيةً مقابل أدوات البريد الإلكترونيّ والبحث، التي تساعد على العثور على وظائف، كما تولّد عملاء محتملين (أو

استفسارات عن خدمات احترافية).

إنشاء عملية صارمة لتحويل الابتكار إلى أموال

كيف انتقلت لينكدان إداً من شركة إيراداتها صفر، إلى شركة تبلغ إيراداتها 3 مليار دولار خلال اثني عشر عاماً؟ لخص الإجابة بدقة أندرو فريد (Andrew Freed)، مدير تسويق خدمة تالنت سوليوشنز: "لقد أنشأت لينكدان عملية صارمة لتحويل الابتكار إلى أموال، ودمجتها في الفلسفة الأساسية ونهج طرح المنتجات في السوق".

ويصف جوش غولد، رئيس قسم استراتيجيات التسعير العالمي للينكدان، الكيفية التي تعمل بها العملية الجديدة للشركة على تحويل الابتكارات إلى أموال، حيث يقول:

في لينكدان، عادةً ما نستخدم عملية تكرارية متدرجة لتجربة المفاهيم الجديدة على العملاء. وبما تزداد ثقتنا في إمكانات المنتج، فإننا نستثمر مزيداً من الوقت والجهد في تحسين خُطتنا الاستراتيجية لتحقيق الأموال.

وبصورة أكثر تحديداً، فإن خطوات العملية النموذجية هي كما يأتي:

- وضع فرضية: تبدأ فرق الابتكار في تحديد الأماكن الأكثر احتياجاً. وي طرحون أسئلة مثل: "أين يمكننا ابتكار قيمة متميزة وتقديمها؟" و"ما الأسواق التي تعاني نقصاً في الخدمات؟".
- التحسين الداخلي: يجتمع فريق متعدد الوظائف من الخبراء الداخليين لتنقيح الفرضيات واختبارها. وتوحد هذه المناقشات فرقاً مثل التسويق والمبيعات والتسعير وتصميم المنتج.
- التحقق الأولي من العملاء: يبدأ الفريق بعد ذلك بالتحقق من ملاءمة المنتج للسوق والقيمة المقدمة والاستعداد للدفع في الأسواق المستهدفة. وتتضمن الأساليب المستخدمة مفاضلات القيمة وإنشاء حزم مثالية (أي تكوين المنتج)، والاستعداد للدفع، واحتمالية الشراء (كما هو موضح في الفصل الرابع). وعادةً ما يحدث هذا قبل كتابة أي كودات برمجية.
- التقييم: يجب أن يجتاز المفهوم "اختبار موثوقية" داخلي. حيث يوصل الفريق عادةً مفهوم المنتج إلى مندوبي مبيعات لينكدان- الأشخاص الأكثر قرباً من العملاء في الشركة. وإذا أبدى العملاء وفريق مبيعات لينكدان موافقتهم على المفهوم، فسيكون لدى فريق الإنتاج الضوء الأخضر لبدء تطويره.
- بناء نموذج دقيق: بعد هذه المرحلة، تُجرى- عادةً- دراسة كميّة على نطاق أوسع للحصول على بيانات أدق (بشأن تكوين المنتج ونماذج الأسعار والاستعداد للدفع)؛ من أجل إجراء دراسة جدوى مُحكّمة (كما هو موضح في الفصل التاسع). وتُقدّم هذه النتائج باستمرار إلى فرق الإنتاج، بحيث تسير كلُّ الأمور معاً.
- النسخ التجريبية المدفوعة: بدلَ منح المنتج لمختبري النسخ التجريبية مجاناً، عادةً ما تتوجّه لينكدان إلى السوق وتبيع النسخة التجريبية من المنتج. لماذا؟ هذا يوفر مستوى آخر من التحقق من إمكانية تحويل الخدمة الجديدة إلى أموال بناءً على القيمة المقدمة. وعلى حدّ تعبير جوش غولد: "إنّ مستخدمي النسخة التجريبية لدينا يختبرونها على مسؤوليتهم الشخصية، بواسطة الدفع مقابل اختبارات النسخ التجريبية". وهناك تأثير واضح لاختبار النسخة في مسؤولية المستخدم الشخصية، حيث تنتج عن ذلك تعقيبات أفضل من جانب المختبرين بشأن اختبار المفهوم. ويتيح هذا أيضاً لشركة لينكدان إجراء تعديلات طفيفة على مستويات الأسعار، قبل إطلاق خطة استراتيجية كاملة في السوق.

باختصار، ما تملكه لينكدان هو نهج متوازٍ وتعاونيٍّ جداً، مع قدرٍ استثنائيٍّ من الصرامة لتحويل الابتكار إلى أموال، وإضفاء الطابع التجاريّ عليه. تشير هذه العملية المُحكّمة إلى مدى التركيز الثابت لشركة لينكدان على تقديم القيمة،

وتحديد إمكانية تحويل تلك القيمة إلى أموال، قبل وقتٍ طويلٍ من طرْح هذا المنتج في السوق. وهذه هي الطريقة التي عادةً ما تصمّم بها لينكدان المنتج بناءً على القيمة والسعر.

#### استشراف المستقبل

في السنوات الأخيرة، طرحت الشركة منتجاتٍ واعدةً عدّة في السوق. وأحد هذه المنتجات هو تطبيق إليفيت (Elevate) الذي أطلق عام ٢٠١٥م. وتعدّ منتجات مثل تطبيق إليفيت من أهمّ عوامل استمرار تطوّر لينكدان بوصفها أداةً ثمينّةً على الإنترنت لمساعدة الموظفين على التقدّم في حياتهم المهنيّة، ومساعدة أصحاب العمل في العثور على الأشخاص الذين يحتاجون إليهم. وكما قال أندرو فريد، فإنّ دمج عمليّة تحويل الابتكار إلى أموال في الفلسفة الأساسيّة ونهج طرح المنتجات في السوق لدى لينكدان هو سرُّ نجاحها المستمرّ.

#### دريجر- جَمْع مواصفات المنتجات الصناعيّة الناجحة قبل التصنيع

تتمنّع سيّارات بورشيه وأدوات توظيف لينكدان بجاذبيّة يمكن أن يدركها أيُّ مستهلك. لكنّ دريجر سيفتي المتّحدة تصنع منتجات لن يراها معظم الناس. فهي شركة تبلغ قيمتها مليار دولار، وهي إحدى شركات مؤسّسة ألمانيّة قيمتها ٣ مليارات دولار، وتقوم بصناعة معدّات الكشف عن الغاز. وهكذا فعملاؤها هم شركات التعدين وتنظيف شبكات الصرف الصحيّ والشركات الصناعيّة الأخرى التي يجب أن تُبقي بيئات العمل خاليةً من الأبخرة السامّة.

غير أنّ قواعد الابتكار القائمة على "تصميم المنتج بناءً على السعر" تنطبق على منتجات تستهدف الشركات (B2B)، كما هي الحال لمعدّات دريجر سيفتي الصناعيّة، مثلما تنطبق على العروض المقدّمة للمستهلكين. وجنّت دريجر سيفتي ثمار تطوير المنتجات الجديدة بهذه الطريقة. وتوضّح تجربتها أهميّة التحدّث إلى العملاء في وقتٍ باكر حول حاجاتهم واستعدادهم للدفع مقابل المنتجات التي تُلبّي تلك الحاجات. توضّح دريجر سيفتي أيضًا قيمة إنشاء رسائل مبيعات وتسويق تُعبّر للعملاء عن قيمة المنتج، وتجعله من الضروريّات. وأخيرًا، توضّح الشركة السبب الذي يجعل تغيير استراتيجيّة تطوير المنتج وثقافته بأهميّة تغيير العمليّة نفسها، بل هي أصعب أيضًا.

بدأت دريجر سيفتي بتعرّف قوّة هذا النهج في أوائل العقد الأوّل من القرن الحادي والعشرين، عندما بدأ رالف دروز بتشغيل قسم الشركة للبحث والتطوير العالميّ. دروز، الذي انضمّ إلى الشركة عام ١٩٩١م في منصب مهندس ميكانيكيّ، صعد ليصبح نائب رئيس قسم البحث والتطوير العالميّ. وفي عام ٢٠٠٨م، ترقّى إلى منصب الرئيس والمدير التنفيذيّ.

كان للشركة تاريخ طويل في تصنيع معدّات الكشف عن الغاز، وأجهزة مراقبة جودة الهواء والأقنعة وغيرها من أدوات السلامة. وأمضى مهندسوها عقودًا في تطوير الأجهزة التي تساعد على جعل الوظائف الصعبة أكثر أمانًا. ففي عام ١٩٣٧م، صنعت الشركة جهاز دريجر تيوب (Dräger Tube)، وهو كاشف غاز محمول يقيس مستويات أوّل أكسيد الكربون والميثان والغازات الضارّة الأخرى في أيّ منجم.

وبعد عقود على ذلك؛ وبعد إعادة التفكير في عمليّة الابتكار بالكامل، طرحت دريجر سيفتي في السوق منتجًا آخر رائدًا في هذه الصناعة، وهو كاشف الغاز إكس زون ٥٠٠٠ (X-zone 5000). ولندرس الآن عمليّة الابتكار التي عملت عليه دريجر سيفتي قبل هذا المنتج وبعده.

#### قيود عمليّة الابتكار القديمة

في الوقت الذي تولّى فيه دروز إدارة قسم البحث والتطوير في الشركة، كانت عمليّة تطوير المنتجات العتيقة تبدأ عادةً بمجموعة من المهندسين يُجرون عصفاً ذهنيّاً في غرفة اجتماعات فيها لوحٌ أبيضٌ مكتظٌّ بالأفكار. وكما يقول دروز، كان

هذا رمزًا لما يُسمَّى "نقطة البداية المشوشة" للابتكار، عندما يكون أيُّ منتجٍ جديدٍ مجردَ مفهومٍ غامضٍ في معظم الأحيان.

وكانت المعلومات الأساسية لتطوير المنتجات تأتي من مندوبي مبيعات دريجر سيفتي. ومن جولاتهم مع العملاء، كانوا يعودون إلى قسم البحث والتطوير باقتراحات وشكاوى من العملاء. لكن عند استخدام هذه الاقتراحات والشكاوى على أنها بحوث عملاء لأغراض تطوير المنتج، كانت العملية تتضمن قيودًا شديدة. أولًا، لقد كانت قصصية، ومن ثمَّ قد لا تمثل قاعدة العملاء عمومًا. ثانيًا، عكست الحاجات التي يمكن أن يُفصح عنها العملاء، لذا أقصت رغباتهم التي لم يُفصحوا عنها. ثالثًا، جُمعت بطريقة غير مُنظمة، ما جعل من الصعب معرفة الأهمية النسبية لأيِّ اقتراح مُقدم من عميل. وأخيرًا، جرت تصفيتهما من وجهة نظر فريق المبيعات، وليس من الشخص المعنيِّ مباشرةً.

ومع أنَّ المعلومات كانت قيِّمة، فإنَّ معلومات فريق المبيعات لم تتمكن من تعزيز تطوير المنتج، في رأي دروز.

وكان هناك خللٌ آخر ليس بالهين في استخدام فريق المبيعات ليكون نفسه فريقَ بحوثٍ سوقٍ للشركة: سيأتي فريق المبيعات إلى قسم البحث والتطوير، ويقول إنه يجب خفض السعر المقترح للمنتج الجديد، ويجب أن يرتفع الأداء في الوقت نفسه. ليس هذا مفاجئًا؛ فلا يوجد مندوب مبيعات يريد أن يكون السعر محلَّ اعتراض العميل. لكنَّ إذا كان من الضروريَّ خفض السعر، فيعني هذا أن تكلفة الإنتاج التي تتكبدها الشركة يجب أن تنخفض أيضًا، وإلا سيؤدي خفض السعر إلى انخفاض هوامش الربح.

وكانت منتجات المنافسين معلوماتٍ أخرى لتصميمات المنتجات الجديدة. فعندما كان المنافسون يضيفون ميزاتٍ إلى منتجاتهم، كان مندوبو المبيعات لدى دريجر سيفتي يمارسون ضغوطًا شديدة لمطابقة هذه الميزات.

وكان المشهد في دريجر سيفتي يقدم الوصفة المثالية لصنع منتج بعدد هائل من الميزات. فلا أحد درس بدقة قيمة كلِّ ميزة تُقدَّم إلى العملاء. وكانت عملية تعريف المنتج بأكملها غير منظمة في الشركة، والسبب في ذلك - نوعًا ما - أن العملاء كانوا يُعاملون على أنهم شريحة واحدة؛ ولأنَّ دريجر لم تملك طريقةً منهجيةً لترتيب أولويات حاجاتهم.

وهكذا كانت دريجر سيفتي تبتكر منتجاتٍ كثيرة بعدد هائل من الميزات، وتعمل على تعقيد هندستها لتتمكن من تقديم هذه الميزات. وأدى ذلك إلى مبالغٍ كثيرة في الوعود، عندما تحين مواعيد تسليم العملاء؛ لأنَّ صنع منتجات الشركة بعدد هائل من الميزات كان أمرًا بالغ الصعوبة.

لقد وُلدت عملية تطوير المنتجات المضطربة تلك فوضى داخلية أيضًا. وتسببت التغييرات المتكررة في مواصفات المنتجات في تأخير الجداول الزمنية، الأمر الذي أحبط بشدة فريق البحث والتطوير. وعلاوة على ذلك، مارس فريق المبيعات ضغطًا متواصلًا لخفض الأسعار، الأمر الذي أجبر مهندسي دريجر سيفتي بدورهم إلى تغيير تصميماتهم من أجل خفض تكاليف التصنيع.

وباختصار، أدت نقطة البداية المشوشة الخاصة بالابتكار إلى مواصفات منتج ذي هندسة معقدة، ومن نوع حلٍّ واحدٍ يناسب الجميع، وتمتدُّ للنطاق (حيث تستمرُّ قائمة الميزات في النمو)، وقصة بيع غير واضحة، وهوامش منتجات متواضعة.

#### الابتكار في عملية الابتكار

عندما أصبح دروز رئيسًا لقسم البحث والتطوير العالمي في عام ٢٠٠٠م، قال: "هذا يكفي" لعملية تطوير المنتجات القديمة. لقد أجبر قسم البحث والتطوير على التخلص منها: ابدأ بالصوت الحقيقي للعميل، وليس بالرؤية الداخلية.

ويقول دروز: "إنَّ التفكير في كيفية تحويل منتج ما إلى أموال عند نقطة بداية الابتكار، تمنح الشركة فرصة سانحة جدًا للتوصل إلى أمرٍ رائع". ويعتقد أنه دون ذلك يُحتمل أن تصنع الشركة منتجًا عاديًا أو خاسرًا يحاول فعل أشياء كثيرة جدًا. ويقول: "يتمثل نهج الابتكار القوي في معرفة حاجات العميل المُفصح عنها وغير المُفصح عنها على حدٍ سواء". ويقول دروز

إنَّ الحاجات غير المُفصَّح عنها يمكن أن تقودَ إلى أعظم الابتكارات. ”يكن السرُّ في فَهْم مقدار القيمة التي يقدِّمها ابتكارك إلى العملاء في حلِّ مشكلتهم“.

وأمام إصرار دروز، عكست دريجر سيفتي عمليَّة الابتكار لديها. وبدأ الأمر بخروج المهندسين وغيرهم من فريق المنتج الجديد إلى الميدان ومراقبة العملاء. وبدأ كاشف الغاز إكس زون ٥٠٠٠ على هذا النحو، حيث راقب دروز بنفسه العملاء الذين كانوا ينقبون عن النفط والغاز، والشركات التي تتعامل مع الصرف الصحيّ. يقول: ”أنت تريد أن تفهم حقًا الكيفيَّة التي يتعامل بها الناس مع معدّاتك“.

مثلاً، ذهب دروز وغيره من موظفي دريجر سيفتي إلى أماكن مظلمة، مثل خطوط الأنابيب وأجزاء من قنوات الصرف الصحيّ في هامبورغ للتحدّث إلى العمّال الذين يُمضون ٨٠-٩٠٪ من وقت عملهم تحت الأرض. وطلب إليهم طاقم دريجر سيفتي نصيحة محدّدة بشأن كيفيَّة تحسين منتجات الشركة. وتحدّثوا إلى العمّال الذين كانوا يراقبون فتحات المجاري، ويعملون تحت الأرض في قنوات الصرف الصحيّ. ويجب على هؤلاء العمّال، الذين يُطلق عليهم اسم المختبرين، أخذ عينات باستمرار من الهواء الموجود في القنوات؛ لاكتشاف الغازات السامّة أو القابلة للاشتعال.

وخلصت المقابلات إلى أنَّ المختبرين يواجهون مشكلتين أساسيتين: أولاً، كان المارّة غالبًا ما يركلون كاشفات الغاز- بطريق الخطأ- في إحدى القنوات؛ لأنّهم لم يروها. ثانيًا، عندما تُمطر، كان المختبر يضطرُّ إلى البقاء تحت المطر بدل العمل من شاحنة؛ لأنَّ المنبّه المرئي للكاشف لم يكن يضيء بما فيه الكفاية، ولم يكن المنبّه الصوتي عاليًا بما فيه الكفاية.

وعالج كاشف الغاز المحمول إكس زون ٥٠٠٠ الجديد من دريجر سيفتي كلتا المشكلتين. حيث يشبه الجهاز الصغير "R2-D2" الذي ظهر في أفلام حرب النجوم (Star Wars)، ويبلغ ارتفاع الجهاز الصغير ذي الثلاثة أرجل نصف متر تقريبًا، وعرضه ٣٠ سم، ويبلغ وزنه ما بين ٧ و ١٠ كيلوغرامًا، بحسب حجم البطاريّة. وقدّم المنتج الذي يبلغ سعره ٤٣٠٠ دولار إلى العملاء وفورات كبيرة في تكاليف العمليّات، رغم أنَّ سعره يزيد بنسبة ٣٥٪ مقارنةً بثاني أفضل منافسيه.

حقّق كاشف إكس زون ٥٠٠٠ نجاحًا كبيرًا، وكانت مبيعات المنتجات أعلى بنسبة ٢٥٠٪ من المتوقّع، وتحقّقت هوامش ربحيّة أعلى بكثير من المتوسط، وفازت الشركة بجائزة السلامة الألمانيّة عن المنتج.

ما الذي أدّى إذاً إلى هذا النجاح الهائل لكاشف إكس زون ٥٠٠٠؟ عرضت دريجر سيفتي مفهوم إكس زون ٥٠٠٠ على العملاء قبل أن يبدأ المهندسون بتطويره. وأحبَّ العملاء معالجة إكس زون ٥٠٠٠ لأكبر مشكلاتهم، بفضل ظهوره المرئيّ المتميّز، وتنبهاته المحسّنة.

وننتج عن عمليَّة الابتكار الجديدة فائدة أخرى، تلك التي تجاوزت ابتكار منتج مستهدف: البيع المسبّق للمنتج الجديد قبل وقتٍ طويلٍ من إتاحتها. ويقول دروز: ”بإجراء مثل هذه البحوث التي تستمعُ إلى صوت العميل، يمكنك إجراء «بيع تجريبيّ» لمنتجك رغم أنك لم تبدأ حتّى بعمليّة تطويره. وبعدها عندما يسأل العميل متى يمكنه الحصول عليه، فأنت تعلم أنّك أنشأت فكرة منتج قويّة جدًّا“.

ستكون لدى الشركة ثقة أكبر في أنَّ استثمارها في تطوير منتجها سيؤتي أُكْلُهُ. ويقول دروز: ”بفضل هذا النوع من الآراء الواردة من العملاء، يسهل كثيرًا على الإدارة العليا الموافقة على منْح تمويلٍ كبيرٍ لأيّ منتج جديد“.

إضفاء الطابع المؤسّسي على عمليَّة تحويل الابتكار إلى أموال

بعد أن شهدت دريجر سيفتي العائد الماليّ الكبير على كاشف إكس زون ٥٠٠٠ والكثير من الحالات التجريبيّة الأخرى، قرّرت إضفاء الطابع المؤسّسي على نهج تطوير المنتجات الجديدة هذا، لكلِّ فكرة منتج جديد. وتبدأ العمليّة الجديدة،



التي تُسمَّى "مراقبة عمليّات العميل" (Customer Process Monitoring واختصارها "CPM") قبل تصميم أيّ منتج جديد. يتكوّن جانب البحث وتحليل القيمة لمراقبة عمليّات العميل من خمس مراحل:

1. تحديد مكان تركيز السوق المستهدفة من حيث المنطقة الجغرافيّة والتطبيق والصناعات. تُركّز دريجر سيفتي على أهمّ صناعاتها، وتختار ميّزات المنتج غالبًا بناءً على ما تتطلبه هذه الأسواق.
2. تحديد صنّاع القرار الأساسيين والأطراف المؤثّرة الأساسيّة. في حالة دريجر سيفتي، غالبًا ما يكون اتّخاذ القرار مستندًا إلى العملاء. فمجموعة اتّخاذ القرار مكوّنة من مهندس سلامة ومسؤول مشتريات ومدير فنيّ أو مدير مصنع. ولكلّ شخصٍ متطلبات ودرجات تأثير مختلفة في قرار الشراء.
3. إطلاق بحوثٍ نوعيّةٍ لمراقبة العملاء في بيئاتهم وإجراء مقابلات معهم. في هذه المرحلة، تجمع الشركة بيانات لا تُقدّر بثمن حول كميّة استخدام العملاء للمنتج. وتحدّد الشركة أيضًا الحاجات غير المُفصّل عنها وتلك المُفصّل عنها (كما ناقشنا في الفصل الرابع)، ولا سيّما تلك التي تؤدّي إلى ميّزات "مبهرة".
4. إجراء استطلاع كميّ. في حين أنّ البحث النوعيّ يوفر مجموعةً من الآراء الواردة حول الميّزات ذات الصلة، فإنّ الاستطلاع الكميّ يقيّم استعداد العملاء للدفع من حيث القيمة المطلقة، وما يتعلّق بعروض المنافسين. وتستخدم الشركة التحليل الموحد (Conjoint Analysis) وتقنيات أخرى. ومن هذا البحث، تحدّد دريجر سيفتي الشرائح المبنية على الحاجات ومجموعات العملاء ذات الحاجات المتشابهة والقيم والاستعداد المتشابه للدفع. مثلاً، في بحث إكس زون ٥٠٠٠، قال عملاء الصرف الصحيّ إنّ الجسم الخارجيّ المقاوم للماء للكاشف مهمّ جدًّا، وهم على استعداد لدفع ثمنه. في المقابل، أبدى عملاء البتروكيماويّات اهتمامًا أقلّ بهذا، ولم يكن لدى أيّ منهم تقريبًا استعداد للدفع مقابل هذه الميّزة.
5. تقييم المنتجات التنافسيّة. قبل أن تحدّد الشركة عرض القيمة وقصّة البيع لمنتج جديد، تُمضي وقتًا طويلًا لفهم نقاط القوّة والضعف في المنتجات المنافسة. يقول دروز: "لا يمكن أن يكون منتجك أفضل من منتجات المنافسين في جميع الوظائف، وليس عليه أن يكون كذلك. يجب أن تختار معاركك، بحيث يكون منتجك أقوى من منتجات المنافسين في الوظائف الأساسيّة لشرائحك المستهدفة".

ونتيجة لعملية مراقبة عمليّات العميل، لم تُعدّ خطط المنتجات الجديدة لدريجر سيفتي تحكمها أدلّة قصصيّة من مندوبي المبيعات بشأن أهميّة ميّزات معيّنة. وعلمت الشركة أنّ الكثير من ميّزات المنتج المقترحة لا تهتمّ العملاء كثيرًا، ومن ثمّ لم يكن لديهم استعداد كبير لدفع ثمنها. لقد كان هذا إلهامًا لفريق البحث والتطوير في دريجر سيفتي. وساعدت معرفة الميّزات التي لا يهتمّ بها العملاء ولن يدفعوا ثمنها، الفريق على تخفيض تكلفة المنتجات الجديدة تخفيضًا كبيرًا.

وبفضل كلّ هذه المعلومات، ابتكرت دريجر سيفتي مفهومًا متكاملًا للمنتج. والميّزات التي تُميّز أيّ منتج وتمنح قيمة للعملاء (ولا سيّما تلك الميّزات "المبهرة") تنجّح في الاختبار فتصبح جزءًا لا يتجزأ من مفهوم المنتج. والميّزات باهظة التكلفة وغير المهمّة ترسّب في الاختبار، ومن ثمّ تُهمَل.

ولأنّ دريجر سيفتي مهتمّة اهتمامًا بالغًا بتلبية الحاجات التي غالبًا ما تكون متفاوتة في مختلف الشرائح، فإنّها تصنع أشكالًا مختلفةً لكلّ منتج. كان هذا هو الحال مع كاشف الغاز إكس زون ٥٠٠٠. مثلاً، إذ صدرت نسخة سوق الصرف الصحيّ بجسم خارجيّ مقاوم للماء، وبشمن أعلى.

إنشاء رسائل مبيعات وتسويق رابعة

بعد أن تصنّع دريجر سيفتي مفهومًا مُحكمًا لمنتج، تتمثّل المهمة التالية لتحويل هذا المنتج إلى أموال، في إنشاء الرسائل

الأهمّ لحملات التسويق والمبيعات. والعمل الأوّل هنا هو إنشاء قصص بيع- قصص تعبّر عن قيمة المنتج لكلّ عنصر مؤثّر وصانع قرار في عمليّة الشراء. لكن قبل أن تبدأ في طباعة ضمانات التسويق والمبيعات- بل حتّى قبل أن تبدأ بتطوير المنتج نفسه- تقيس دريجر سيفتي ردود فعل العملاء على قصص البيع.

ربّما تتساءل كيف يمكنك سؤال العملاء عن منتج جديد لم تطوّره بعد؟ كيف يمكن أن يتفاعل العملاء على شيء لا يمكنهم رؤيته؟ تُعدّ دريجر سيفتي عروضًا تقديميّةً بسيطةً تُوضح الفوائد الأساسيّة للمنتج، أي ما سيحصل عليه العملاء بالتحديد متى اشتروا الجهاز. وتختلف هذه العروض التقديميّة بحسب دور العميل. مثلاً، يحصل قسم المشتريات على عرض تقديمي حول الفوائد التي يهتمّ بها، ويحصل مهندسو السلامة على عرضٍ تقديميٍّ حول ما يهتمّهم، وما إلى ذلك.

وتولّد قصص البيع هذه محادثاتٍ مع العملاء- المحادثات التي تمنح دريجر سيفتي إحساساً أدقّ بمدى رغبة العملاء في المنتج، وما سيدفعونه مقابلها. تحدث كلُّ هذه المحادثات قبل الشروع في تطوير أيّ منتج. بل تجري، كما ذكرنا، حتّى قبل أن يبدأ متخصصو تصميم منتجات دريجر سيفتي بالعمليّة الهندسيّة. وهذه المحادثات مهمّة جدّاً؛ لأنّ من الأفضل بكثير "أن تُخفّق باكراً"- لمعرفة ما يُقدّره العملاء وما لا يُقدّرونه- قبل بدء تطوير المنتج.

ولن تبدأ عمليّة تطوير المنتج ما لم تحصل دريجر سيفتي على ردّ فعلٍ إيجابيّ عامٍّ من السوق على مفهوم المنتج الجديد. ويُعطي هذا فريق البحث والتطوير تفويضاً واضحاً، وثقةً أعلى بكثير في مواصفات المنتج.

ونظرًا إلى أنّها أضافت مراقبة عمليّات العميل إلى بداية عمليّة تطوير منتجها، لم يكن على دريجر سيفتي تغيير مواصفات المنتج في مرحلة تطوير المنتج- وإن كان لا بدّ من تغييرها، فستكون تحسينات بدل إجراء تعديلات جذريّة، على حدّ قول دروز. وهذا هو تصميم المنتج بناءً على نموذج السعر، في أفضل حالاته.

دمج تحويل الابتكار إلى أموال في السمة الأساسيّة للابتكارات دريجر

إنّ نسخة دريجر سيفتي من تحويل الابتكار إلى أموال- المتمثّلة في صنع المنتج بناءً على السعر- تُبثت أقدامها بقوة. ويظنّ عمل مراقبة عمليّات العميل، الذي بدأ مع منتج إكس زون ٥٠٠٠، جزءاً لا يتجزأ من عمليّة الابتكار الخاصّة بالشركة.

فكيف جلب دروز بالضبط مراقبة عمليّات العميل إلى الشركة، وجعلها تُبثت أقدامها؟ إنّ إطلاق اختبارات تجريبيّة ناجحة كانت عنصراً أساسياً. في الوقت الذي تراسّ فيه دروز قسم البحث والتطوير، تعاونَ مع نظيره في قسم التسويق لتطوير عمليّة مراقبة عمليّات العميل، ووضعها في عددٍ قليلٍ من المشروعات التجريبيّة. وكان كاشف إكس زون ٥٠٠٠ واحداً منها. وهناك اختبارٌ تجريبيٌّ آخر لمنتج جديد يُدعى "ألكوتيست" (Alcotest)- وهو اختصار لجهاز اختبار (Test) الكشف عن الكحول (Alcohol)- وقد أضحى نجاحاً كبيراً أيضاً. كانت مبيعات جيل جديد كلياً من منتج ألكوتيست أعلى بعشر مرّات من النسخة التي حلّ محلّها. وكانت هوامش ربح المنتج الجديد أكبر بكثيرٍ من سابقاتها.

وأثبتت هذه النسخ التجريبيّة أنّها ستحقّق نجاحاً باهراً. وأقنعت دريجر سيفتي بقوة عمليّة الابتكار القائمة على مراقبة عمليّات العميل. وقبل وقتٍ طويلٍ، لم يكن في وُسع الشركة أن تتخيّل القيام بالبحث والتطوير بأيّة طريقة أخرى. والآن، يجب أن تمرّ جميع ابتكارات دريجر سيفتي ذات الصلة بعمليّة مراقبة عمليّات العميل. وتقدّم كلُّ فكرةٍ جديدةٍ إلى مجلس مجموعة منتجات الشركة (الذي يشمل المديرين التنفيذيين)، ويتخذ المجلس القرار النهائيّ بخصوص المشروع. والمشروعات الكبرى التي لم تمرّ بعمليّة مراقبة عمليّات العميل لا تنال الموافقة.

لثبّتت أقدام عمليّة مراقبة عمليّات العميل في الشركة، عيّن دروز وزملاؤه من قسم التسويق أشخاصاً لإدارة مجموعة مراقبة عمليّات العميل الجديدة. وأصبح مديرو مجموعة مراقبة عمليّات العميل جزءاً من قسم التسويق/إدارة المنتجات. وبتطبيق ذلك، اتّخذ دروز وزملاؤه من قسم التسويق خطوةً جريئةً لسدّ الفجوة ما بين قسم البحث والتطوير وقسم التسويق، وإظهار أنّ

عملية تطوير المنتج كلها يجب أن تتحول من التفكير من وجهة نظر الشركة إلى التفكير من وجهة نظر العميل، وأن تُنجز بناءً على رغبات العميل.

نتيجة لذلك، يترأس الآن مشروعات تطوير منتجات دريجر سيفتي مديرو مراقبة عمليات العميل من قسم التسويق/إدارة المنتجات. وقد أصبح التفكير من وجهة نظر العميل جزءاً من السمة الأساسية لابتكارات دريجر سيفتي.

وفي حين أن مثل هذه التغييرات التنظيمية وتغييرات العمليات مهمة لتثبيت أقدام عملية مراقبة عمليات العميل، فإنها ليست الأهم بحسب اعتقاد دروز؛ حيث تُعدُّ ثقافة التغيير واستراتيجيتها أهم وأصعب. عمومًا، تكون الشركة التي سمتها الأساسية هي "المنتج أولاً، والعميل ثانياً"، أشبه "بحيوان ضخم" - على حدِّ تعبير دروز - يصعب التعامل معه. وفي مثل هذه الشركات، يصعب قبول عملية مثل مراقبة عمليات العميل في البداية؛ لأنَّ المديرين التنفيذيين يتذكرون - باعتزاز - عقدي سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، عندما كان تطوير المنتج يحقق مكاسب كبيرة. وعندما يُطلب إليهم اليوم إعداد عملية مثل مراقبة عمليات العميل، سيقول المديرون التنفيذيون: إنَّ "نهجنا القديم في تطوير المنتجات أفلح من قَبْل، فلماذا سيكون الأمر مختلفاً الآن؟".

ويمكن أن تعارض الشركات - بالقدر نفسه - التغييرات الاستراتيجية التي يفرضها نهج مراقبة عمليات العميل على الإدارة: وهو تركيز واضح وضوح الشمس على الشرائح الأساسية في السوق. فعند تطوير منتج جديد، يطلب نهج مراقبة عمليات العميل من الإدارة تحديد شرائح العملاء التي يجب التركيز عليها أكثر من الشرائح الأخرى. ويمكن أن تتصوَّر الشركات التي تعتمد على المبيعات أن هذا بدعة؛ فالتركيز وتحديد الأولويات سيحدُّ من فرص المبيعات، وهكذا يكونون انطباعهم. وهذا تصوُّر خاطئ بالتأكيد (انظر الفصل الخامس).

هذه التغييرات في العقلية والتغييرات الثقافية والتغييرات الاستراتيجية يمكن أن تكون مدعومة فقط من الإدارة العليا للمنشأة. هذا هو الطريق الذي سلكه دروز عندما أدار قسم البحث والتطوير في دريجر سيفتي، ولاحقاً عندما أصبح المدير التنفيذي. لكنَّه يستطرد قائلاً إنَّ التغييرات يجب أن تكون مدعومةً أيضاً من المديرين التنفيذيين في قسم البحث والتطوير وإدارة المنتجات والتسويق - الأقسام التجارية المهمة لابتكار المنتج.

ويلخص دروز الأمر قائلاً: "إنَّ وُضِعَ عملية من نوع مراقبة عمليات العميل أمرٌ بسيطٌ نسبياً. لكنَّ نشرها، والتحقُّق من تثبيتها لأقدامها في كلِّ منتج جديد، قد يكون أشبه بتسلُّق قمَّة إفرست".

## أوبر - تحويل ابتكار يغير وجه الصناعة إلى أموال

### بواسطة نماذج تسعير إبداعية

"تريد أن يكون العرض مكملاً دائماً، وتستخدم السعر بصفة أساسية لتوليد زيادة في العرض، أو التخلص من تلك الزيادة من جهة، أو لجلب المزيد من الطلب، أو التخلص من بعضه من جهةٍ أخرى. هذه المبادئ التقليدية في مادَّة الاقتصاد الجزئي ١٠١".

- ترافيس كالانيك (Travis Kalanick)،

الرئيس التنفيذي وأحد مؤسسي شركة أوبر<sup>٦</sup>

تُعيد أوبر تعريف قصة النجاح الأميركية؛ فهي تُعيد تشكيل صناعةٍ بأكملها، حيث تُغيِّر الطريقة التي نفكر بها في كيفية انتقال الناس من النقطة أ إلى النقطة ب. ورغم أن أوبر ما تزال شركة خاصة حتى كتابة هذه السطور، فإنها تحظى بأحد أعلى التقييمات لأية شركة أميركية. ولم يستغرق الأمر من أوبر أكثر من خمس سنوات ونصف لتجاوز التقييم الذي نالته جنرال موتورز (General Motors) والتي يبلغ عمرها ١٠٧ أعوام<sup>٧</sup>. لقد اعتلَّت تلك القمَّة بما يشبه السحر. وكما لاحظ

الآخرون، فإنَّ أوبر- أكبر طرفٍ فاعلٍ جديدٍ في قطاع النقل- لا تمتلك أيَّة سيَّارة. وتصفهم ويكيبيديا (Wikipedia) ببساطة بأنَّهم ”صانعو تطبيق على الهاتف النقال، يتيح الوصول إلى السيَّارات لتأجيرها“. في حين أنَّ شركة وول مارت تُخزِّن البضائع، وشركة أبل تصنع أجهزة الحاسوب، لا تملك أوبر ما تبيعه ولا تصنعه أو حتَّى تخزِّنه.

فكَّر، ولو للحظة، في مدى هذا الإنجاز! تخيَّل الاستيلاء على قطاع كبير من الاقتصاد الأميركي، كانت تُهيمن عليه مجموعة من الأطراف الفاعلة التي تملك رأس مالٍ جيِّد، دون رأس مال عاملٍ كبير، ولا مخزون. أولئك الذين يعرفون أوبر حقَّ المعرفة، المطلَّعون، لديهم رأي في الصعود المذهل للشركة؛ فهم يقولون إنَّ نجاح أوبر كان مدفوعًا بنهجها الثوريِّ في تحويل الابتكار إلى أموال.

أوبر صمَّمت ابتكارها بناءً على السعر

هناك عاملان مهمَّان في استراتيجية التسعير لأوبر: التسعير الديناميكيُّ وتسعير اختراق السوق. ولنلقِ نظرةً من قرب على هذين العاملين.

**الجزء الأوَّل: التسعير الديناميكي:** ما الذي يفسِّر نجاح أوبر؟ يشير المعجبون بالخدمة إلى التطبيق؛ لأنَّه يتيح لك أن تعرف بالضبط الوقت ستستقلُّ فيه السيَّارة، وخطَّ سير السائق، وتقدير أجرتك، والدفع تلقائيًا بوسائل الدفع الإلكترونيَّة (أو النقديَّة في بعض البلدان). كلُّ هذه ميِّزات رائعة، لكنَّ بغضِّ النظر عن مدى الروعة التي قد يكون عليها تطبيق أوبر؛ وبغض النظر عن مدى نظافة السيَّارات، أو التجربة الساحرة للعملاء، فإنَّ أيًّا من ذلك لا يهْمُ عندما يرى الراكب المحتمل تلك الكلمات المُخيفة: ”ليست هناك سيَّارة متاحة“.

ووفقًا لبل غورلي (Bill Gurley)، وهو أحدَّ المستثمرين الأوائل والعضو الحاليُّ في مجلس إدارة أوبر، كان ذلك أحد أكبر التحدِّيات التي تواجه الشركة.

وحتَّى من بين فريق الخبراء من المطلَّعين على شؤون أوبر، كان غورلي متميِّزًا. وورد اسمه في قائمة ميداس فوربس (Forbes' Midas List)، التي يُطلق عليها ”أذكي مستثمري التكنولوجيا في العالم“، حيث عمل أيضًا في مجالس إدارات شركات عدَّة من بينها اغرب هب (GrubHub) وزيلو (Zillow) ونيكست دور (NextDoor) وأوين تيبيل (OpenTable) وغيرها. ويجب على مجتمع رأس المال المتنامي أن يقرأ مدوَّنته، التي يطلق عليها اسم ”فوق الحشد“ (Above the Crowd). وقبل أن يصبح مشهورًا، كان المحلِّل الرئيسيُّ لطرح الأسهم الخاصَّة بشركة لم تكن معروفة في ذلك الحين، وهي شركة أمازون.

وفي وقتٍ باكر، ووفقًا لغورلي، اكتشفت أوبر أنَّهم كانوا يتعاملون مع جمهور شديد الحساسيَّة تجاه السعر. ويقول أيضًا في محادثة أجريتها معه: ”لقد صار واضحًا جدًّا في وقت باكر في الشركة أنَّ المرونة كانت مطلوبة جدًّا“.<sup>٨</sup>

وكانت الفكرة الأساسيَّة تتمثَّل في أنَّ هذا لا ينطبق على الرُّكَّاب فقط، بل على السائقين أيضًا.

وفي مواجهة النقص في عدد السائقين، لإقلال الزبائن الساهرين في عطلة نهاية الأسبوع، يقول غورلي: ”عبثت أوبر بالمحفظات“. وكانت النتائج مدهشةً بقوة؛ فبتقديم أموالٍ إضافيَّة، تمكَّنوا من ”إنقاذ العرض“، وحثَّ المزيد من السائقين على إقلال سكَّان بوسطن في الساعة الثانية بعد منتصف الليل.

وكان يمكن أن تواجه الشركة مشكلةً توافر السيَّارات بإجبار السائقين على القيام بعدد محدَّد من الرحلات، كما تفعل بعض الشركات. وكان يمكن أن يُصرُّوا على ساعات عمل منتظمة ونوبات عمل ليليَّة وجداول زمنيَّة إجباريَّة. وبدل ذلك، عملوا على حلِّ المشكلة بأذكي الطرق الممكنة: بنموذج لتحويل الابتكار إلى أموال.

وهذا ما يشير إليه غورلي بإسم ”القطعة الديناميكيَّة“، والمعروفة أيضًا بإسم تسعير زيادة (Surge Pricing) أوبر. واليوم، في

أوقات ذروة الطلب، تفرض الشركة رسومًا على العملاء أعلى من رسوم الرحلات خارج أوقات الذروة. في الفصل السابع، ناقشنا هذا النهج باسم "التسعير الديناميكي"، وهو أحد النماذج الأساسية لتحويل الابتكار إلى أموال، حيث تعتمد عليه شركات ناجحة عدّة.

وبالفعل، تشترط منصّة أوبر أن يدفع العميل رسومًا أعلى للسائق في أوقات الطلب المرتفعة، بحيث يكون السائقون مستعدين لتحدي العوامل الصعبة- أو حتّى التأخر عن الاحتفالات العائليّة- لتلبية ذلك الطلب في العطل العامّة. لو لم تطبّق أوبر نموذج التسعير الديناميكيّ، لكانّ البديل هو التخلّي عن عملاء كثيرين في الأحوال الصعبة، ومن ثمّ يشكون من قلّة التوافر وتذبذب المصدّقات. ومن شأن مثل هذا الاستياء الذي يبيده العملاء أن يُضرب بشدّة بالاعتماد على الخدمة. وبدل ذلك، يعمل النموذج الديناميكيّ- عمدًا- على تقليل الطلب، وفي الوقت نفسه يزيد العرض لتوفير أقصى قدرٍ من التوافر والمصدّقات.

يولّد هذا النموذج منصّة حيثُ يجري التحكّم في الطلب، ليس من الشركة، لكنّ من المتعاقدين المستقلّين، ويعمل هذا ببراعة. يقول غورلي: "ما زلتُ أجدها الأروع في أوبر؛ لأننا لا نضع أيّ جداول زمنيّة. نحن نقوم بملايين الرحلات يوميًا، ولا نخبر أيّ سائقٍ بتأثّر بالموعد الذي يجب أن يذهب فيه إلى العمل".

التوصّل للغة الصحيحة: في الفصل العاشر، ناقشنا كيف يمكن أن يكون التعبير عن القيمة أصعب مهمّة. كان هذا أحد المجالات التي تعثّرت فيها أوبر نفسها، حيث اكتشفت مدى صعوبة التعبير عن أنّ هذا التسعير الديناميكيّ كان مفيدًا للعملاء بالفعل.

تستخدم شركات عدّة التسعير الديناميكيّ لفرض رسوم إضافيّة في أوقات الذروة. فكّر في منتجع في أشهر الصيف أو موقف سيّارات مجاور للملعب حيث تخطط لحضور إحدى المباريات.

وعادةً ما يجري ذلك لزيادة الأرباح. لكن كما ناقشنا سابقًا، كان هدف أوبر هو ضمان توافر السيّارات على مدار الساعة، سواءً أمطرت ماءً، أم مطرًا ثلجيًا، أم ندّفت ثلجًا. وبدلَ تحصيل تلك الرسوم الإضافيّة، تمرّر أوبر معظمها لسائقها.

ولسوء الحظّ، لا يُعبّر مصطلح تسعير الزيادة عن القيمة التي تجلبها أوبر للراكب، الذي لولا هذا ربّما كان سيبقى عالقًا في مكانه. وكما يشير غورلي، فإنّ تسعير الذروة الخاصّ بأوبر يحدث عادةً عندما يتعرّض كلُّ شكلٍ من أشكال وسائل النقل للضغط.

ويتسم غورلي قائلًا: "لو كان الأمر بيدي لأسميته، بالنظر إلى الوراثة، تسعير التوافر". ويضيف قائلًا: "شيء مضحك، فقد أراد ترفيس أن يكون مفرط الشفافية مع العميل، وشعر أنّ الاسم سيساعد في تحقيق هذا الهدف".

**الجزء الثاني: تسعير اختراق السوق:** إذا كان سائقو أوبر حسّاسون تجاه السعر، فإنّ حساسيّة ركابها مضاعفةً تجاهه. ويعني هذا أنّه رغم تموضّع أوبر بوصفها علامة تجاريّة مرفّهة- حيث كان شعار الشركة الأصليّ "سائق خاصّ للجميع"- فإنّ أوبر لم تستطع فرض أسعار مرفّهة.

وفي بعض النواحي، أجبّر استعدادُ العملاء المنخفض للدفع أوبر على اتّخاذ إجراءات رغماً منها. وقال غورلي: "أودُّ أن أقول إنّه لا داعي لأنّ نُكرّر الحديث عن مدى حاجتك لأنّ تكون مزوّد الخدمة منخفض التكلفة، عندما يكون لديك مثل تلك المرونة العالية في الأسعار. وبخلاف ذلك، يمكن أن يياغتك شخصٌ آخر، ويأخذ حصّةً كبيرةً منك؛ لأنّ المستهلك يخبرك بأنّ السعر مهمّ".

ومن أجل خفض الأسعار قدر الإمكان، أدركتُ أوبر أنّه سيتعيّن عليها تقليص وقت حُمول سائقها. ويقول غورلي: "يلعب

تسعير الزيادة دورًا كبيرًا هناك؛ فهو يخبر الناس متى وأين يكونون“.

وعندما يعتادون النظام، يرتفع معدّل استخدام السائق، أي النسبة المئوية لوقت وجود عملاء في سيّارتهم بالفعل. ومن الطبيعيّ أن يجد السائقون والركّاب راحتهم في سوق عالية الكفاءة التي توفّرها الشركة.

ومع زيادة معدّلات الاستخدام، فإنّ أوبر يمكن أن تُخفّض التكلفة أكثر، ممّا يولّد ما يُطلق عليه “حلقة أوبر المثمرة“.

والفكرة الأساسيّة للشركة تتمثّل في أنّ استراتيجية التسعير تلك- “خفض التسعير عن عمد“ على حدّ تعبير غورلي- كانت ضروريّة لكسب حصّة كبيرة في السوق مع العملاء. “إنّها مباراة طويلة الأجل؛ لأنّه مع وجود هوامش ربحيّة منخفضة، يجب أن تكبر أكثر فأكثر. لكنّها كانت الطريقة المثلى“ على حدّ تعبير غورلي. وكما ناقشنا في الفصل الثامن، يُعدّ تسعير اختراق السوق التزمًا أكبر (وأخطر)؛ لأنّك تعملُ مع انخفاض الأسعار، على هوامش ربحيّة طفيفة، وتريد أن تكبر حصّتك أكثر وبسرعة. وقليل من الشركات تُحسن القيام بذلك، وأوبر كانت إحدى هذه الشركات.

والأهمّ من ذلك، فإنّ استراتيجية خفض السعر فتحت الباب أمام قاعدة مستهلكين أكبر بكثير. وبعد أن صارت “من بين مهمّات الشركة“ جعل السعر أقلّ من أيّ وقتٍ مضى، يقول غورلي: “بغتةً يصيرُ في وسعك الوصول إلى سوق أكبر بعشرين مرّةً ممّا كنتَ لتحصّل عليه لو لم تعبثَ بالسعر“.

وفي منشور على مدوّنة شهيرة، كتب غورلي أنّ المتشكّكين في أوبر لم “يضعوا تأثيرَ السعر في الطلب في حسابهم بالكامل“. وسأل: “ماذا لو كان في وسع شخصٍ تشغيل خدمة أكثر راحةً وأمانًا، بسعر أقلّ بكثير، وتوافر أكبر بكثير؟ سينتهي بك المطاف إلى المزيد والمزيد من الرحلات. وهذا ما يحدث بالضبط“. ثمّ أشار إلى الأسواق المتعدّدة التي لم يُعدّ يفكر فيها النقاد، بدءًا من وسائل النقل العامّ، وصولًا إلى السيّارات المؤجّرة.

حتّى المشي لم يُعدّ منيعًا: إذا فتحت خرائط غوغل لوجهات معيّنة، لظهرَ لك سعر أوبر بدلاً من القيام بنزهة- طريقة رائعة لطرح سؤال: “كم يستحقّ وقتك؟“ أخبرتنا غورلي أنّ هذا كلّ جزءٍ من نهج الشركة الشامل للتسعير. “كلّما استطعت خفّض نقطة التسعير، زادت أنواع السيناريوهات التي يمكنني جعلُ العميل يفكر فيها خيارًا أفضل ممّا كان يحسبُه بديلاً- المواصلات العامّة أو استئجار سيّارة أو استعارة سيّارة أو امتلاك سيّارة، وما إلى ذلك“.

سيّارتي الأخرى هي سيّارة أوبر: هذا الجزء الأخير هو من أكبر التقلّبات المقبلة لأوبر: خدمة الركوب بوصفها بديلاً للملكيّة سيّارة. هدف أوبر الأكبر هو أن تكون بديلاً عن السيّارة الموجودة في مرأبك. ويشير غورلي إلى أنّ سيّارتك تظلّ دون حركة “٩٥٪ من الوقت“. إذا كانت أوبر تستطيع تخفيض سعر الرحلة بدرجة كافية، وضمان توافر عالٍ بما فيه الكفاية، فقد يكون من المنطقيّ بيع سيّارتك واستخدام العائدات لدفع فاتورة أوبر، أو تجنّب شراء سيّارة تمامًا. ومن وجهة نظر ماليّة، تصبح أوبر بديلاً للملكيّة.

وللوصول إلى هذا المستوى من القدرة على تحمّل التكاليف، تحلّم قيادة أوبر بأنّ تصل يوماً ما إلى “الرحلة الدائمة“، حيث يحظى كلُّ سائق براكب في سيّارته في جميع الأوقات. ويعني هذا معدّل استخدام بنسبة ١٠٠٪. لكن، هل يمكن أن تفعل الشركة ما هو أفضل؟

قد تكون رحلة أوبر بول (UberPool) هي الحلّ. بتسخير قسم الرياضيّات الماهر لدى أوبر، أنشأت الشركة نظامًا يجمع الركّاب أصحاب المزاج نفسه في المدن الكبرى، مثل سان فرانسيسكو ونيويورك. ويفضّل بعض العملاء هذه التجربة بالفعل، مشيرين إلى إمكانيّة مقابلة أشخاص جدد في بيئة خالية من التوتّر. ويجد السيّاح والزوّار الآخرون أنّها طريقة سهلة للحصول على نصائح حول المدينة التي يزورونها.

لكنّ أفضل شيء في هذا الأمر قد يكون السعر. ونظرًا إلى أنّ أحد السائقين يحمل الآن أكثر من راكب، فإنّ أوبر بول

تسمح للشركة بتجاوز نسبة الاستخدام السابقة، ما يجعل الخدمة معقولة الثمن نسبيًا. ويجعل هذا أوبر ليس فقط بديلًا معقولًا- أكثر فأكثر- لملكيّة السيّارة، بل أيضًا منافسًا لا يُستهان به للشركات الحاليّة التي تعمل في قطاع النقل العامّ.

خُطّة تقسيم الشرائح التي تستهدف "الجميع": دون شكّ، لن يستخدمَ بعضُ الناس أوبر بول، بغضّ النظر عن سعره المعقول. وكما ناقشنا في الفصل السادس، هذه هي الطريقة التي تحدّد بها شريحة ما: مجموعة من الأشخاص الذين هم على استعداد للدفع مقابل ميزات معيّنة أكثر من أشخاص آخرين؛ لأنّهم يُقدرون هذه الميّزات أكثر.

مثلًا، قد يكون بعض الناس على استعداد لدفع رسوم أعلى للوصول إلى مقصدهم براحة. ويلائم هؤلاء الركبّات تمامًا السيّارات الرياضيّة متعدّدة الأغراض وسيّارات الليموزين التي تقوم عليها خدمة أوبر بلاك (UberBlack). ويريد ركّاب آخرون الخصوصيّة التي تتمتع بها خدمة أوبر إكس (UberX) دون إضافات لا داعي لها. ولقد وصلت أوبر إلى قطاعات جديدة بصورة طبيعيّة بإنشاء تجارب العملاء بناءً على قيم مختلفة، وبناءً على استعداد القطاع للدفع.

ليست كلّ الدولارات متساوية: علاوةً على فهم ما تريده كلّ شريحة من شرائح العملاء وثمّنه، تُدرك أوبر ما يريد عملاؤها تجنّبها. ولهذا فإنّ أحد أفضل عناصر أوبر هو أنّك لست مضطرًا إلى منح إكراميّة. في الواقع، لا توجد طريقة للقيام بذلك. وكما هي الحال مع معظم جوانب نموذج التسعير الخاصّ بأوبر، فإنّ هذا أنجز عند التصميم.

يُعلّق غورلي قائلاً: "كان في وسع ترافيس صنع أداة لمنح إكراميات بسهولة بالغة. لكن من بين أهمّ الرؤى الثاقبة في تاريخ الشركة أنّ لحظة منح الإكراميّة تسبّب القلق. لقد أراد أن يعتقد الناس أنّها كانت سيّارتهم، وما كان عليهم سوى ركبها وتركها".

في الفصل الحادي عشر، ناقشنا تكتيكات التسعير السلوكي. قد تعتقد أنّ الدولار الذي يُنفق على أجرة هو الدولار الذي يُنفق على إكراميّة. لقد رأيت أوبر ذلك من وجهة نظر سلوكيّة، فقد كان هذا ببساطة غير صحيح.

يقول غورلي: "أعتقد أنّ كثيرًا من قرارات التسعير والإنتاج تلك تتعلّق بإخراج المستهلك من المكان غير المريح أو المقلق الذي قد يكون موجودًا فيه. أنت تحتاج إلى إزالة عبء اتخاذ القرار المتعلّق بما إذا كان عليك إعطاء ٥ أو ١٠٪ عندما تكون في عجلة من أمرك. في المقابل سيحبّك عملاؤك من أجل هذا".

#### ملخص: طرق جديدة

تخطّط أوبر للوصول إلى الجميع في نهاية المطاف. ويعني هذا ابتكار منتجات لاجتذاب كبار السنّ وذوي الاحتياجات الخاصّة، مثل خدمة أوبر أسيسست (UberASSIST)، بواسطة مركبات يكون الوصول إليها أيسر، يقودها سائقون قادرون على إجراء إنعاش قلبيّ رئويّ. ويعني هذا أيضًا خدمة أوبر تشوير (UberChopper) لأولئك الذين يستطيعون الدفع للوصول في أسرع وقتٍ ممكن. ويشمل هذا أيضًا خدمة أوبر إيتس (UberEATS) للأشخاص الذين يرغبون في وصول طعامهم في الوقت المناسب. وتحظى أوبر وتخطّط لمواصلة التقسيم الذكيّ للشرائح للتوسّع بشبكاتها على أكبر نطاقٍ ممكن. وفي نهاية المطاف، تريد- وهي على الطريق الصحيح لتكون كذلك- بديلًا لملكيّة السيّارة نفسها. وعلى حدّ تعبير ترافيس كالانيك: "إذا كان هناك شيء يُنتقل من مكان إلى آخر في مدينة ما، فهذه فرصتنا".<sup>٩</sup>

### شفاروفسكي- مردود الأفكار الواضحة كالشمس على

#### ما سيدفعه المستهلكون

لقد كان تقسيم ما يريده العملاء من أيّ منتج جديد- والمبلغ الذي سيدفعونه مقابله- قبل وقتٍ طويلٍ من تطوير المنتج وصفةً رابحةً لنجاح الابتكار في الشركات الجديدة والقديمة. وحتى الشركات التي كانت تُجري البحث والتطوير لعقود (مثل

پورشيه) يمكنها تبني مناهج جديدة كليًا. على أية حال، تتمتع الشركات الأحداث بميزة تبني نهج أحدث، كما توضح دراسات الحالة الواردة في هذا الفصل على لينكدان وأوبر وأوبتمايزلي (لاحقًا في هذا الفصل).

غير أن الشركات الأقدم من پورشيه تبنت دروسَ هذا الكتاب أيضًا. وإحدى هذه الشركات هي شواروفسكي، التي تأسست عام ١٨٩٥م في بلدة فاتينس (Wattens) في جبال الألب النمساوية. وبوصفها شركة لصناعة الكريستالات الصغيرة، عرف مطورو المنتجات في العقد الماضي أهمية تحديد ما يُقدِّره العملاء التجاريون والمستهلكون في أية طريقة عرض جديدة، قبل بدء الأعمال الهندسية.

فقد أطلقت الشركة بفضل عملية ابتكار. حيث بدأت أعمال صائغ الجواهر دانييل شواروفسكي (Daniel Swarovski) بعد أن حصل على براءة اختراع لآلة يمكنها شحذ الكريستالات شحذًا أسرع وأدق مما يمكن عمله يدويًا. وسرعان ما أصبحت الشركة معروفة بكريستالاتها البرّاقة، التي اشتهرت بها نجحات هوليود مثل مارلن ديتريش ومارلين مونرو. (في الواقع، ذاع صيت فستانين من فساتين مارلين مونرو بعد أن تلاً لأ بكريستالات شواروفسكي: الفستان الذي ارتدته وهي تغني أغنية "الألماس أفضل صديقٍ لأية فتاة" [Diamonds Are a Girl's Best Friend] في فيلم "الرجال يفضلون الشقراوات" [Gentlemen Prefer Blondes] عام ١٩٥٣م، والفستان الذي ارتدته لغناء أغنية "عيد ميلاد سعيد" [Happy Birthday] للرئيس جون كينيدي في حديقة ماديسون سكوير في نيويورك عام ١٩٦٢م<sup>١١</sup>).

واليوم، بعد مرور ٦٠ عامًا على وفاة دانييل شواروفسكي، قد لا يستطيع تعرّف الشركة التي أسسها، والتي ما تزال تُديرها عائلته بنجاح. فمجموعة شواروفسكي شركة تبلغ قيمتها ٣,٤ مليار دولار، ويعمل فيها ٣٠ ألف موظف، ولها أعمال متنوعة في ١٧٠ دولة. ويتمثل أكبر أقسام الشركة في أعمال الكريستال، حيث تأتي ثلاثة أرباع إيراداتها من الجواهر والساعات وإكسسوارات الموضة وغيرها من المنتجات الاستهلاكية التي تُباع في ٢٤٨٠ متجرًا من متاجر شواروفسكي حول العالم<sup>١٢</sup>.

والقسم الكبير الآخر من أعمال كريستال شواروفسكي هو وحدة الأعمال الاحترافية، وهي أعمال تجمع ما بين إبرام الصفقات مع الشركات التجارية الأخرى، والبيع للمستهلكين (B2B2C). وأحد العروض المهمة هو الكريستالات السائبة، التي تُباع بصفة أساسية إلى تجّار الجملة وصنّاع الموضة والجواهر. وقسم آخر هو العروض المخصصة التي تظهر في منتجات مثل الهواتف النقّالة والأثاث.

ونظرًا إلى أنه سينتهي المطاف بمنتجاتها إلى مستهلكين، فعلى شواروفسكي مراقبة المستهلكين، حتّى في أثناء تطويرها منتجات جديدة وتسعيرها لعملائها التجاريين. ويوضّح كريستوف كارغروبر (Christoph Kargruber)، نائب الرئيس التنفيذي لقسم الابتكار وإدارة المنتجات، أن معرفة المبلغ الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه مقابل الملابس والجواهر والأغراض الأخرى المزيّنة بكريستالات شواروفسكي، كان أمرًا حاسمًا في تحويل ابتكاراتها مع الشركات الصانعة إلى أموال. فلنرّ كيف فعلوا هذا لكلّ عرضٍ من هذه العروض.

#### الكريستالات السائبة لشرائح الموضة وصياغة الجواهر

العملاء التجاريون لكريستالات شواروفسكي السائبة هم بنسبة كبيرة شركات الموضة وصياغة الجواهر، بدءًا من العلامات التجارية متوسطة السعر، مثل فيكتورياس سيكريت (Victoria's Secret)، وصولًا إلى العلامات التجارية الفاخرة مثل جان بول غوتيه (Jean-Paul Gaultier). ومع وجود أكثر من ١٠٠ ألف منتج في الكتالوج الحالي لشواروفسكي، يمكن أن تقدّم الشركة كريستالات من أيّ نوع أو لون أو حجم أو شكل أو طريقة قصّ يمكن تخيلها.

وتُطلق شواروفسكي مجموعات جديدة من الأحجار مرّتين سنويًا. وبفضل هذا العدد الهائل من المنتجات، علاوةً على المنتجات الجديدة التي تُضاف كلّ عام، لا يمكن أن تُجري شواروفسكي بحثًا شاملًا حول ما قد يدفعه العملاء مقابل



العروض الجديدة الجارية تطويرها. ما الذي يمكن أن تفعله شقاروفسكي إذا لمعرفة ما إذا كانت منتجاتها ستروق المستهلكين، وعملاءها النهائيين، في عالم الموضة شديد التقلب؟

احتاجت الشركة طريقةً فعالةً ومنظمةً للحصول على تعقيبات العملاء بشأن قيمة منتجاتها في مرحلة باكرة من عملية تطوير المنتج. لكن بدل إجراء بحثٍ على العملاء بحسب كل منتج، بدأت في عام ٢٠١٣م بإجراء بحثٍ وتحليلٍ مكثفٍ لتحديد معايير المنتج أو الميزات التي زادت من استعداد العملاء للدفع. وبكلماتٍ أخرى، كانت الشركة تبحث عن محفزات إدراك العميل للقيمة. وكان هدف شقاروفسكي هو التوصل إلى عمليةٍ منهجيةٍ لتحويل الابتكار إلى أموالٍ وتحديد الأسعار، تلك التي من شأنها أن تتضمن الاستعداد للدفع لدى العملاء التجاريين والمستهلكين، مع وضع تعقيد قائمة المنتجات الضخمة للشركة في الحسبان.

واستطلعت شقاروفسكي رأي العملاء في أكثر من ٢٠ دولةً حول العالم. ووفقًا لكارغروب، اكتشف مدير منتجات الشركة رؤيتين كبيرتين بعد تحليل البيانات. الأولى كانت أن شرائح معينة من العملاء كانت على استعداد لدفع أكثر بخمس إلى ست مراتٍ مقابل منتجات الكريستال بالطرق المتطورة للقص بدل الطرق التقليدية. واتضح لنا أن دقة القص كان محفزًا أساسيًا لاستعداد العملاء للدفع. والإلهام الثاني هو أن الاستعداد للدفع زاد مع لمعان الكريستال. فما دام بريق الكريستال يزداد مع دقة القص، فإن إضفاء البريق على الكريستال بواسطة القص المتطور قد يكون محاولةً مريحةً جدًا.

ولوضع بيانات الاستعداد للدفع ومحفزات اهتمام العملاء في نظام تسعير يمكن أن يستخدمه مطورو المنتجات، توصلت الشركة إلى خمسة مستويات للأسعار. ويختلف كل مستوى منها بحسب الدرجة التي قدم بها الكريستال الفوائد الأساسية للعميل، من حيث البريق والتطور اللذين تحققًا بفضل القص الدقيق. وكانت أسعار المنتجات داخل كل مستوى هي نفسها، حتى رغم أنها كانت مختلفة في جوانب مثل الشكل واللون؛ لأن استعداد المستهلك للدفع لم يختلف كثيرًا مع تغير تلك العوامل. ولجعل نهج مستوى الأسعار أكثر منطقيًا للعملاء، مُنحت كل فئة اسمًا مناسبًا (من السعر الأدنى إلى الأعلى): كريستالات أساسية وكلاسيكية ومتقدمة ومتطورة ومتميزة. وكان فرق السعر ما بين المستويين الأدنى والأعلى ٦٥٠٪.

وبواسطة نظام مستوى الأسعار القائم على إدراك العميل للقيمة، أصبح الآن في وسع شقاروفسكي اتخاذ قرارات حاسمة بشأن التصميم والتسعير في مرحلة باكرة من تطوير أي منتج جديد. ولأنها أتت فلسفة "تصميم المنتج بناءً على السعر"، صار ممكنًا أن يبدأ المصممون عملهم وهم على دراية بالنطاق السعري الذي يتعاملون معه، وما من شأنه تعزيز إدراك العميل للقيمة.

يوضح كارغروب أن هذا كان مفيدًا جدًا لشقاروفسكي؛ لأنه صار في وسع المصممين الآن صنع منتجات جديدة تروق كل مستوى سعري. ويجب أن تكون لدى الشركة منتجات لهم جميعًا. وخلف كل فئة، يوجد شريحة مستهدفة أو أكثر؛ حيث تريد شقاروفسكي التعامل مع أوضاعهم جميعًا. ويساعد نظام مستويات الأسعار أيضًا في توجيه عملية تطوير منتجات الشركة وفقًا لحجم السوق. ومن جهة الشرائح الأكبر حجمًا، تحتاج شقاروفسكي إلى المزيد من المنتجات الجديدة.

ومن المزايا الكبيرة الأخرى لنظام مستويات الأسعار أنه يمكن أن يشرح فريق المبيعات الآن بسهولة الأساس المنطقي لتسعير شقاروفسكي لعملائها في مجال صناعة صياغة الجواهر والملابس. فلا يوجد سوى خمسة مستويات سعريّة، وليس العشرات، كما كان في الماضي. والمنتجات الأكثر تكلفةً هي الأكثر ابتكارًا ودقة. ويدرك العملاء الآن السبب الذي يجعل سعر أحد المنتجات أعلى بكثيرٍ من سعر منتجٍ آخر، وهذا يقلل من الاعتراض على السعر.

وقبل إنشاء العملية الجديدة، جعلت شقاروفسكي أسعارها تعتمد على "الشعور الداخلي للشركة"، وليس - كما يوضح كارغروب - ما يمثل قيمةً للعميل. والنتيجة كانت أن الكثير من أسعار الشركة كانت خاطئة، وكان مندوبو المبيعات يضطرون إلى تصحيح ذلك في مفاوضاتهم مع عملائهم التجاريين، ممّا كان يؤدي أحيانًا إلى تخفيضات حادة في أسعار بعض

المنتجات. واليوم، لم يُعد هذا يحدث، وصار في وَسع فريق المبيعات الآن التركيز على مهمته الأساسية: البيع. ويقول كارغروير إنَّ العمليَّة الجديدة تساعد مديري المنتجات على اتِّخاذ قرارات تسعير المنتجات الجديدة بسرعة وسهولة ودقَّة أكبر. ويضيف: "والأهمُّ من ذلك، ساعدت عمليَّة تحويل المنتجات الجديدة المعاد تصميمها إلى أموال على زيادة هوامش أرباحنا زيادةً كبيرة، وقد كان هذا هو الهدف الأساسي لتلك المبادرة".

#### تعزيب نجاح منتجٍ جديدٍ للحلول المخصَّصة

لقد تبنَّى قسم الحلول المخصَّصة الذي يُطوِّر كريستالات مُخصَّصة للشركات نهج "تصميم المنتج بناءً على السعر" لتطوير المنتجات أيضًا. والحلول المخصَّصة هي مصدر إيرادات متزايدة للشركة. حيث تريد شركات صناعة الهواتف النقال- مثل سامسونغ- أن تكون أجسام هواتفها مزخرفة بكريستالات شفاروفسكي لتتميِّز عن عامة الشركات التي تعتمد على الأغطية البلاستيكيَّة. وتعمل شركات صناعة الأثاث على زيادة جاذبيَّة مصابيحهم وكراسيهم وأغراضٍ أخرى باستخدام كريستالات فاخرة لتخطف أعين المستهلكين في متاجر المفروشات.

وتُخصَّص كلُّ هذه المنتجات لكلِّ شركةٍ صانعة؛ فأجسام الهواتف التي ستحصل عليها هواتف سامسونغ ليست هي ما تحصل عليه شركة صناعة هواتف أخرى.

إلا أنَّ كريستالات شفاروفسكي التي تُضفي الجاذبيَّة على جسم هاتف أو مصباح هي ليست سوى جزءٍ ممَّا هو ضروريٌّ لإغراء المستهلكين لشراؤها. وشفاروفسكي تبيع ليس فقط منتجًا مُخصَّصًا، بل أيضًا تبيع التغليف والتسويق والتميز السلعي والترويج واستشارات المبيعات، والتي تُعدُّ أمورًا ضروريَّة لهذه الشركات لتوليد طلبٍ استهلاكيٍّ. حيث تبيع شفاروفسكي حلًّا مميِّزًا.

وهنا أيضًا، تعلَّمت شفاروفسكي أنَّ عليها فهِمَ توجُّهات المستهلكين والمحفِّزات الأساسيَّة لجعل منتجاتها أكثر جاذبيَّة. وما يزال فهِمُ حاجات المستهلك، وما سيدفعه مقابل المنتجات التي تلبِّي تلك الحاجات، أمرًا بالغ الأهميَّة. ودون هذه المعلومات، لن تكون لدى شفاروفسكي أيَّة فكرة عمَّا سيكون عملاء سامسونغ على استعداد لدفعه مقابل جسم هاتفٍ ذكيٍّ مُزيَّن بكريستالات شفاروفسكي، ومن ثمَّ ما ستكون سامسونغ على استعداد لدفعه لشفاروفسكي مقابل كريستالاتها المخصَّصة. لكنَّ مجموعة الحلول المخصَّصة تعرفُ إجابة هذه السؤال؛ لأنَّها- على النقيض من قسم الكريستالات السائبة- تُجري بحثًا أكثر تفصيلًا على المستهلك النهائي، ومن ثمَّ تعرف تصميمات الكريستالات التي يرغب فيها المستهلكون، وما سيدفعونه مقابلها.

ولتحسين الأرباح، تعرفُ شرائح المستهلكين التي ينبغي السعي إليها أكثر من غيرها. مثلًا، في ما يتعلَّق بأجسام الهواتف النقال، وجدت شفاروفسكي أنَّ المستهلكين في الأسواق المختلفة سيدفعون أكثر من المتوقَّع بنسبة ١٢٠٪ مقابل جسم هاتف مُزيَّن بالكريستال. ويساعد ذلك شفاروفسكي على إقناع شركات الهواتف النقال بأنَّ قيمة أجسام هواتفها تتجاوز تكاليف تصنيعها، وأنَّ وجود شعار شفاروفسكي وتصميماتها وكريستالاتها على أجسام الهواتف سوف يضيفُ زيادةً كبيرةً إلى السعر في السوق.

وتُمكن هذه المعرفة شفاروفسكي من التخلُّص من مناقشات زيادة التكلفة فيما يتعلق بالتسعير الذي تحاول الشركات الصانعة اتِّباعه. ويمكن أنَّ توضيح شفاروفسكي للشركات الصانعة مقدار الربح الإضافي الذي يمكنهم تحقيقه بفضل كريستالات شفاروفسكي الملحقة بمنتجاتهم، حتَّى لو كانت شفاروفسكي تحصل على حصَّة من هذا الربح أكبر من الذي كانت تحصل عليه على أساس هامش ربح من زائد الكلفة.

والزيادة البالغة ١٢٠٪ التي سيدفعها العملاء المميِّزون لأجسام الهواتف الذكيَّة الخاصَّة بشفاروفسكي تتباين تباينًا كبيرًا

في منتجات أخرى، من أقل من ٣٠٪ إلى مئات بالمئة. وجعلت بيانات شقاروفسكي استراتيجية مجموعة الحلول المُخصَّصة تركُّز على المنتجات التي تمتلك قطاعات عملائها استعدادًا أعلى لدفع ثمنها.

والأهم من ذلك، بمعرفة المستهلكين الذين هم على استعداد لإنفاق المزيد مقابل المنتجات المُزيَّنة بكريستالات من شقاروفسكي، تتمكَّن الشركة المصنَّعة حتَّى من تحويل علاماتهم التجارية وشعاراتهم إلى أموال. وبفضل تمتُّع شقاروفسكي بالعلامة التجارية القويَّة، فإنَّ الشركات ذات العلامات التجارية الأضعف كانت تبحث عن شقاروفسكي. وهم على استعداد للدفع مقابل التأثير الطاعي لوجود شعار شقاروفسكي على منتجاتهم.

وبعد أن عملت شقاروفسكي على تنمية علامة تجارية معروفة بالابتكار والتميز وتحسينها على مدى أكثر من قرن، صارت الآن في وضع يُمكنها من مساعدة الشركات التي لا تتمتع بعلامات تجارية قويَّة على زيادة هيَّتها. لكنَّ هذا يتطلَّب أن تطلِّ شقاروفسكي علامة تجارية محطَّ أنظار المستهلكين والشركات التي تُعيد بيع منتجاتها. ويعني هذا بدوره أن شقاروفسكي يجب أن تستمرَّ في إجراء البحث الذي يوضِّح سبب استعداد المستهلكين للدفع مقابل كريستالاتها والمنتجات التي تُضفي عليها البريق، ومقدار ما هم على استعداد لدفعه.

الخطوة المقبلة في رحلة شقاروفسكي لتحويل الابتكار إلى أموال

لقد مرَّ عامان منذ بدأت شقاروفسكي تبنِّي هذا النهج لتحويل الابتكار إلى أموال. ويعتقد كارغروبر أن الأمر سيستغرق ما بين عام وعامين لإكمال الرحلة. ويوضِّح قائلاً: "لا يمكنك الاستخفاف بالوقت الذي يستغرقه تغيير نهج تطوير منتجات شركة ما، ولا سيَّما تغيير العقليَّات التي يجلبها الناس إلى عمليَّة الابتكار. إنَّها ليست مجرد عمليَّة تغيير، بل هي طريقة تفكير مختلفة".

إنَّ إجراء هذه التغييرات الصعبة لا يمكن أن يكونَ أمرًا ظرفيًّا؛ إذ يتعيَّن تنظيم الجهد. ومن هنا أُلِّفت شقاروفسكي مجلسَ تسعيرٍ مكوَّنًا من ثلاثة أشخاص لتوجيه عمليَّة التغيير ودعمها، ويضمُّ هذا المجلسُ رؤساءَ قسمي التسويق والمبيعات والمسؤول المالي. وتتمثَّل صلاحيَّات المجلس في إعطاء توجيه واضح وحلِّ المنازعات ومراقبة تقدُّم تحويل الابتكار إلى أموال وإجراء الإصلاحات اللازمة للعمليَّة. يجتمع المجلسُ ستَّ مرَّات سنويًّا، وقد أثبتَ فاعليَّته في نقل شقاروفسكي من نهج "تسعير المنتج" إلى نهج "تصميم المنتج بناءً على السعر".

وَبُغِيَّة دَعْم تحويل الابتكار إلى أموال بطريقةٍ عمليَّة أكثر، أنشأ كارغروبر مكتبَ تسعير يعمل فيه موظَّفان بدوام كامل، وهما ضمن قسم التسويق. حيث يرفَّعان له التقارير، ويساعدان فرق الابتكار في تطبيق نهج جديد لتحويل الابتكار إلى أموال.

وبواسطة عمليَّة تحويل الابتكار إلى أموال القائمة على نهج "تصميم المنتج بناءً على السعر"، والمسؤولين التنفيذيين الموجودين في مجلس التسعير لتوجيهها، والدعم من مجموعة كارغروبر، تتألَّق كريستالات شقاروفسكي في السوق تالِّقًا أكثر بريقًا. ويقول كارغروبر: "لقد تداركنا الأمر متأخرًا؛ إذ كان ينبغي لنا القيام بذلك في وقتٍ سابق". ورُغم ذلك، فإنَّ الشركة تُعوِّض سريعًا ذلك الوقت الضائع.

### أوبتمايزلي- كيفية تسعير ابتكار يمثل طفرة

إنَّ التقنيَّات المتطوِّرة تجعل جميع أنواع المنتجات والخدمات ممكنة، لكنَّ يواجه المبتكرون تحدِّيًا كبيرًا في تحويل ابتكاراتهم إلى أموال: تحديد ما إذا كان يمكن بيع منتج جديد لعلامة تجارية ما، وبأيِّ سعر، قبل أن يدفع المستثمرون أموالهم. وتفشل ٧٥٪ من الشركات الناشئة القائمة على رأس المال الجريء في الولايات المتحدة، وفقًا لدراسة أجرتها كليَّة

هارفرد للأعمال عام ٢٠١٢م.<sup>١٣</sup>

لكنَّ قصَّة أوبتمايزلي تُوضِّحُ السبب وراء عدم حتمية حدوث ذلك. استخدمت الشركة- التي اتخذت من سان فرنسيسكو مقرًّا لها- المبادئ الواردة في هذا الكتاب لتقييم إمكانات السوق لعروضها التي تمثِّلُ طفرةً، قبل طرحها في السوق بوقتٍ طويل- وعرفتُ أنَّها ستنجح في تحويلها إلى أموال. وبعد أن أُطلِّقت في عام ٢٠١٠م، أصبحت أوبتمايزلي نجمًا ساطعًا في منطقة خليج سان فرنسيسكو، مُحقِّقة نموًّا مذهلاً في الإيرادات السنوية منذ بدايتها. واستخدمت آلاف الشركات منتجاتها، بما في ذلك دل (Dell) ونتفليكس (Netflix) وديزني (Disney).<sup>١٤</sup> ويُعدُّ برنامج أوبتمايزلي الآن البرنامج الأكثر شعبيةً في العالم لتحسين المواقع الإلكترونية وتقديم أكثر من ٣٠ مليار تجربة زائرين مُحسَّنة.<sup>١٥</sup>

أسَّس أوبتمايزلي مديران سابقان من مديري منتجات غوغل، وهما دان سيروكر (Dan Siroker) وبيت كومن (Pete Koomen)، حيث نشأت فكرة أوبتمايزلي في أثناء عمل سيروكر مديرًا للتحليلات في الحملة الرئاسية للرئيس الأميركي السابق باراك أوباما عام ٢٠٠٨م. وقارن فريق سيروكر ما بين فاعلية صفحات المواقع الإلكترونية ورسائل البريد الإلكتروني وطرق التواصل الأخرى بغية زيادة التبرعات والمتطوعين والاشتراكات بواسطة البريد الإلكتروني.

مثلاً، قارتوا كيف يتفاعل زوَّار موقع إلكترونيٍّ ما مع إصدارات مختلفة من صفحة إلكترونية معينة (لمعرفة الصفحة التي ستكون أفضل أداءً). وكانوا أيضًا قادرين على قياس تأثير تغيير عناصر معينة في صفحة الموقع الإلكتروني، مثل صورة أو عنوانٍ مثلاً. ووجدوا مثلاً أن قراءة زرٍّ مكتوب عليه: "اقرأ المزيد"-بدل زرٍّ مكتوب عليه: "اشترك الآن" أو "انضم إلينا الآن"-أوفر حظًا في دَفْع الزائر إلى إدخال عنوان بريده الإلكتروني. وعزَّزت صورةً بالأبيض والأسود لأوباما مع أسرته المشاركة في الموقع أيضًا. وعندما دُمجت الصورة مع زرٍّ "اقرأ المزيد"، أدخل أشخاص أكثر بنسبة ٤٠٪ عناوين بريدهم الإلكتروني.<sup>١٦</sup>

وساعدت تقنيات أوبتمايزلي حملة أوباما على جَمْع أكثر من ١٠٠ مليون دولار على هيئة تبرعاتٍ إضافية. من هذه التجربة، رأى سيروكر فرصة للاستفادة التجارية من الاختبار المجزأ أ/ب (A/B Testing) والاختبار متعدد المتغيرات (Multivariate Testing)، وإطلاقه في صورة منتج برمجيٍّ متكامل. يمكن أن يساعد البرنامج الشركات على تحسين تجارب العملاء على مواقعها الإلكترونية، وهو أمرٌ يمثل أهمية خاصةً لشركات التجارة الإلكترونية. وقد أعطت النتائج التي توصل إليها سيروكر من حملة أوباما مصداقيةً لهذا البرنامج.

أولًا: تحديد ما إذا كان العملاء سيدفعون

طلب سيروكر من زميله السابق في غوغل، كومن، التحقق من الجدوى التجارية للمنتج. لكن بدل التسرع والبدء بالتطوير، كما كانت لتفعل شركات عدَّة في سيليكون فاللي، بدءًا في الحديث إلى العملاء المحتملين بشأن الاستعداد للدفع.

وقال سيروكر في محادثة أجريتها معه: "لقد كان لدينا إيمانٌ قويٌّ بأنَّ شركات عدَّة ستجد قيمةً في تقنيتنا".<sup>١٧</sup> ويضيف قائلاً: "لكننا لم نكن نعرف حقًا المبلغ الذي سيدفعونه مقابلهُ، وما إذا كانوا سيدفعون أم لا. ونحن بحاجة أيضًا لأن نعرف بالضبط الفوائد التي عزَّزت إدراك العميل للقيمة، والمبلغ الذي ستكون كلُّ شريحةٍ على استعداد لدفعه مقابل مستويات مختلفة من القيمة".

وفي ذلك الوقت، كان الاختبار المجزأ في مهده، ولم يكن لدى أوبتمايزلي أيُّ منتج لتبيعه. ولكن عندما قدَّم سيروكر فكرته لشركات التجارة الإلكترونية، أدركوا قيمتها فورًا. كما أعربوا عن استعدادٍ عالٍ للدفع، وهو الأمر الذي كان متوقَّعًا. فإذا كان هناك المزيد من العملاء الذين يتعاملون مع موقعهم الإلكتروني، فمن المرجَّح أن يُمضوا المزيد من الوقت على الموقع، ومن ثمَّ سيُجرون المزيد من عمليات الشراء في كثير من الأحيان. وبكلماتٍ أخرى، يمكن أن يحقق العملاء إيراداتٍ إضافيةً باستخدام برنامج أوبتمايزلي.

وبدأ سيروكر وكومن بإنشاء خدمة على الإنترنت تكون رخيصة المستوى، لكنَّها سهلة الاستخدام، يمكن أن تُجرى

الشركات بواسطة اختبارات على مواقعها الإلكترونية، ومن ثمَّ تتخذُ قراراتٍ مستنيرةً بشأن كيفية تغييرها. لقد تعاونًا مع إحصائيين من جامعة ستانفورد (Stanford) لوضع إطار عملٍ إحصائيٍّ قويٍّ ودقيقٍ للاختبار المجزأ، الأمر الذي من شأنه إزالة التخمين من الإعلان عن نجاح اختبار ما وأهميته من الناحية الإحصائية. وبدأ سيروكر وكومن عملهما في وسط مدينة سان فرانسيسكو، بالقرب من مجموعة من شركات الإنترنت الأخرى.

لكن مع عدم وجود منافسين تجاريين، كيف يمكن أن تُسعر أوبتمايزلي منصتها؟ ولشراء منتج اختبار أوبتمايزلي، ما القدرات التي قد يحتاج إليها العملاء؟ للإجابة عن هذه الأسئلة، أنشأ سيروكر وكومن فريق عمل لتحويل الابتكار إلى أموال، وهو فريق يضم أعضاء من أقسام المنتجات والتسويق والمبيعات والتمويل. ومهمتهم كانت تحديد الميزات المهمة وتلك غير المهمة (أفكار تكوين المنتج)، وأفضل نموذج لتحويل الابتكار إلى أموال. هل ينبغي أن يكون نموذج رسوم مقابل كل استخدام؟ خدمة باشتراك؟ خدمة مجانية جزئيًا؟ لقد تأملوا أيضًا في استراتيجيات التسعير، ومقدار الرسوم التي يمكنهم فرضها.

وبالحديث إلى العملاء المحتملين، حدّد فريق تحويل الابتكار إلى أموال شرائح السوق، وفقًا للقيمة التي يرغبون في الحصول عليها من مجموعات مختلفة من الميزات. وبفضل هذه المعلومات، وضّعوا حزمًا (أي تكوينات منتج) تختلف بحسب القيمة (الميزات المُقدّمة) والسعر. وهذه الحزم بحسب اعتقادهم- سترضي الشركات بجميع أحجامها. كما حدّدوا المجموعة الدّنيا من الميزات للمنتج المجاني جزئيًا، وحدّدوا استراتيجيّة واضحةً ومُلزمة تقوم على كسب الأرض ثمّ التوسّع، والتي من شأنها أن تحوّل المستخدمين المجانيين إلى مستخدمين يدفعون بمرور الوقت.

لكنّ فريق أوبتمايزلي لتحويل الابتكار إلى أموال كان ما يزال يفتقد إلى عنصر أساسي: نموذج إيرادات يكون مربحًا للشركة ولعملائها على حدّ سواء. بتعبير آخر، كانوا يحتاجون إلى نموذج رابح لتحويل الابتكار إلى أموال. لذلك، بدأ بوضع ذلك النموذج.

#### فهم كيفية فرض الرسوم

كان السؤال عن كيفية فرض الرسوم لفريق أوبتمايزلي لتحويل الابتكار إلى أموال أهمّ كثيرًا من المبلغ الذي سيوضع. فكلمًا زاد استخدام العميل للمنتج، زادت الفوائد التي يحصل عليها العميل. ومن ثمّ، أراد الفريق أن يجعل نموذج تحويل الابتكار إلى أموال معتمدًا على الاستخدام. استخدمه أكثر، وادفع أكثر مقابل ذلك.

ولكنّ هذا النموذج سيكون غريبًا بعض الشيء في صناعة البرمجيات (بالعودة إلى عام ٢٠١٠م على الأقل). وعندما تأمل الفريق في سوق البرمجيات، وجد أنّ معظم شركات البرمجيات بوصفها خدمة (SaaS) تُسعر عروضها على أساس كل مستخدم. حيث اعتقدوا أنّ التسعير لكل مستخدم أمرٌ منطقيّ، إذا حصل العملاء على قيمة أكبر مع زيادة عدد موظفيهم الذين يستخدمون البرنامج- أي تأثير الشبكة. لكنّ شعَرَ فريق أوبتمايزلي لتحويل الابتكار إلى أموال بأن لا علاقة للتسعير لكل مستخدم بقيمة برنامجهم، وقد كانوا على حق. لم يكن عدد الموظفين في شركة تستخدم خدمة أوبتمايزلي أيّة صلة بما إذا كانت هذه الشركة قد ولدت قيمةً تجاريةً من البرنامج. ولو وضعت أوبتمايزلي رسومًا بناءً على نموذج لكل مستخدم الذي تتبّعه شركات البرمجيات بوصفها خدمة؛ ولم يُحوّل سوى الموظفين القلائل الذين يعملون عليه إلى أموال، كانت أوبتمايزلي لتهدر الكثير من الأموال. وسيكونون قد أنتجوا ابتكارًا متواضعًا كلاسيكيًا.

وعلاوةً على ذلك، شعَرَ فريق تحويل الابتكار إلى أموال أيضًا بالقلق بشأن عدم قدرة العملاء على التنبؤ بعدد الأشخاص الذين سيستخدمون البرنامج. وهذا سيؤدّي على الأرجح إلى بطء قرار الشراء.

وبعد تقييم هذه العوامل، قرّر فريق تحويل الابتكار إلى أموال وضع الرسوم وفقًا لعدد الزوّار الفريدين شهريًا (Monthly

Unique Visitors واختصارها "MUV") الذين خاضوا تجربة معينة. وكان هذا القياس أكثر توافُقًا مع قيمة منتج أوبتمايزلي، كما مكّن الشركات الأصغر أيضًا، التي تتمتع بمعدل زيارات أقل لموقعها، من تحمّل تكاليف برنامج أوبتمايزلي. ومع زيادة استخدامهم للبرنامج، سيحصلون على قيمة أكبر منه، ومن ثمّ سيكونون في وضع أفضل للدفع أكثر مع زيادة معدل زيارات الموقع. وهذا حلّ يرضي الطرفين. كانت الشركات الأكبر تميلُ إلى الحصول على عدد أكبر من الزوّار الفريدين شهريًا، وكانت بالفعل في وضع جيّد يُمكنها من أن تدفع لأوبتمايزلي سعرًا يتناسب مع القيمة التي حصلوا عليها من المنتج.

كما مكّن نموذج عدد الزوّار الفريدين شهريًا أوبتمايزلي من زيادة إيرادات العملاء بمرور الوقت. وكلّما زادت الاختبارات التي يجريها العميل، زادت القيمة التي يحصل عليها من أوبتمايزلي، وزاد المبلغ الذي سيدفعه مقابل الحصول على قيمة أكبر. وعلاوةً على ذلك، مع نموّ معدل زيارات الموقع الإلكتروني الخاصّ بالعميل، كان عليه إنفاق المزيد للحفاظ على مستوى الاختبار نفسه.

وعملَ نموذج تسعير عدد الزوّار الفريدين شهريًا أيضًا على تبسيط عمليّة مبيعات أوبتمايزلي؛ لأنّ العملاء كانوا يحتاجون فقط إلى معرفة معدل الزيارات الشهريّة لموقعهم (وليس عدد المستخدمين الذين قد يستخدمون البرنامج) - وهو قياس يعرفونه حتمًا (وإن لم يكونوا كذلك، فمن غير المؤكّد أن يستطيع برنامج أوبتمايزلي مساعدتهم؛ ففي النهاية، هو مجرد برنامج، وليس عصا سحرية). ونموذج تسعير عدد الزوّار الفريدين شهريًا مماثل تمامًا لنموذج تحويل الابتكار إلى أموال الخاصّ بميشلان الموضّح في الفصل السابع: فرض الرسوم بحسب الكيلومترات التي يقطعها سائقو الشاحنات بالإطارات، وليس لكلّ إطار.

#### توسيع قائمة المنتجات

في عام ٢٠١٤م، بدأت أوبتمايزلي بقياس اهتمام العملاء بمنتج جديد - واسمه "التخصيص" (Personalization) - لمساعدة الشركات على مواءمة تجارب مواقعهم الإلكترونيّة مع العملاء مواءمة فورية. ويتيح المنتج للعملاء مواءمة مواقعهم الإلكترونيّة بناءً على البيانات الديموغرافيّة والسلوكيّة لكلّ زائر للموقع الإلكترونيّ. مثلاً، يمكن أن يظهر للعميل الذي اشترى شواية للفناء الخلفي في آخر زيارة للموقع الإلكترونيّ أغذية شواية وصلصات وأدوات شواء. ويولّد هذا النوع من التخصيص ولاء العملاء، ويزيد من المشاركة، ويمكن أن يزيد زيادةً كبيرةً من فرص أن يشتري الزائر المزيد من على الموقع.

وللتحقّق من تقدير العملاء لمنتجهم، والمبلغ الذي سيدفعونه مقابل الحصول عليه، تحدّثت أوبتمايزلي إلى مجموعة مفوّضة من الزبائن والعملاء المحتملين حول العالم. كانت الإجابة عن السؤال الأوّل "نعم" قويّة وغاية في الوضوح.

ثمّ استخدمت أوبتمايزلي التقنيات المذكورة في الشكل ٤،٤ (بما في ذلك تقنيتي الأكثر فالأقلّ، واصنع منتجك بنفسك) لتقسيم قائمة مكوّنة من ١٥ فائدة/ميّزة للمنتج إلى ميّزات رائدة وميّزات تُعدّ إدراجًا زائدًا للميّزات وميّزات قاتلة. وبفضل هذه المعلومات، أنشأ فريق منتجات التخصيص حزمةً جيّد/أفضل/الأفضل، بحيث تربط المنتجات بالشرائح المناسبة. لكن من ناحية قائمة المنتجات، كان أمام الفريق سؤالان أساسيان:

1. هل ينبغي لهم تحريم عرض "التخصيص" مع عرض الاختبار؟
2. كيف ينبغي لهم فرض الرسوم على منتج "التخصيص"؟ وهل ينبغي أن يكون تسعيره مختلفًا عن تسعير "الاختبار"؟

تحريم أو لا تحريم

للإجابة عن السؤال الأوّل، ألقت أوبتمايزلي نظرة ثاقبة على كلّ شريحةٍ أساسيّة في السوق، حيث قسّمت كلاً منها إلى ثلاث مجموعات:

1. عملاء الاختبار الحاليون الذين قد يُقدِّرون "التخصيص" أيضًا.
2. العملاء المحتملون الذين قد يرغبون في شراء "الاختبار" و"التخصيص" في حزمة واحدة.
3. العملاء المحتملون الذين سيرغبون في "التخصيص" فقط.

لقد كان يَبِغُ "التخصيص" لعملاء الاختبار الحاليين أمرًا لا يستحقُّ عناء التفكير؛ لأنه سيكون امتدادًا طبيعيًا للبرنامج الذي يمتلكونه بالفعل. مثلًا، قد يرغب بائع التجزئة- الذي هو عميلٌ حاليٌّ وأجرى اختبارات على حملاتٍ عدَّة- في تخصيص صفحته الرئيسيَّة للمتسوقين بناءً على نتائج الاختبار (مثلًا، تخصيص صفحة في الموقع الإلكتروني بناءً على أحوال الطقس الحاليَّة في منطقتهم، أو سجلُّ مشتريات المستهلك). لكن نظرًا إلى أنَّ عملاء أوبتمايزلي الحاليين قد اشتركوا بالفعل في منتج اختبار، فإنَّ تحزيم العرضين لم يساعد أوبتمايزلي في الإجابة عن السؤال حول ما إذا كان ينبغي لهم فعل ذلك.

وعندما تحدَّث فريق أوبتمايزلي إلى العملاء المحتملين الذين لم يسبق لهم شراء منتج اختبار أو تخصيص، علم أنَّ حاجاتهم يمكن أن تكون مختلفة اختلافًا كبيرًا في المنتجين. ويكمن أحد الأسباب في أنَّ منشأة العميل المحتمل لم تكن بالضرورة تحتاج إلى كلا المنتجين في الوقت نفسه. وفُضِّلَت معظم الشركات شراء المنتجات بالتسلسل.

وممَّا زاد الأمور تعقيدًا، لم يكن هناك إجماعٌ واضحٌ ما بين العملاء المحتملين حول ما إذا كان أحدهم ينبغي له شراء منتج "الاختبار" قبل منتج "التخصيص" أو العكس. ومن الواضح أنَّ شريحةً صغيرةً كانت تحتاجُ إلى المنتجين معًا، ولكن ليس كثيرًا بما يكفي ليكفَّل تحزيم المنتجين.

وأشار كلُّ شيء إلى إبقاء منتج "التخصيص" مستقلًا، لكن ضمن منصَّة تجربة التحسين نفسها التي كانت أوبتمايزلي تبنيها. وعندما استخدم العملاء المنتجين معًا، كانوا يحتاجون إلى دمجهما بسلاسة، لكن ينبغي أن يكون أحدهما قادرًا على العمل دون الآخر.

واختارت أوبتمايزلي هذا المسار: يمكن أن يختارَ العملاء الذين يريدون كلا المنتجين ما بين خيارات جيِّد/أفضل/الأفضل لمنتجات "التخصيص" و"الاختبار" (أي نموذج المزج والمواءمة ما بين المنتجات). وسمح هذا أيضًا للمستخدمين المتقدمين لمنتج "الاختبار" بشراء حزمة أساسية من منتج التخصيص لبدء الاستخدام. ومع تقدُّم العميل في منحني التعلُّم، سيكون من الممكن إدراك الفوائد المتزايدة (من الحزم المتقدِّمة).

ولو لم تتحقَّق أوبتمايزلي من حُطَّتِها الاستراتيجية (بما في ذلك القيمة والسعر) مع العملاء قبل تطوير العروض، لربَّما كانت قد حرَّمت المنتجين، محاولةً يَبِغُ المنتجين معًا؛ لأنَّ هذا كان أسهلَّ شيء يمكن القيام به من ناحية المنتج. وفي أحسن الأحوال، من شأن ذلك أن يصنع ابتكارًا متواضعًا. لقد رأينا الكثير من شركات البرمجيات بوصفها خدمة تسلك هذا المسار، ثمَّ تحاول التراجع بعد أن كانت مبيعات الحزمة أقلَّ من التوقُّعات. وتركيز أوبتمايزلي الشديد على إجراء محادثات العملاء في مرحلة باكورة من عملية تطوير المنتج وجَّهها إلى (هل يمكنها قولها؟) النتيجة المثلى.

#### تحديد كَيْفِيَّة وَضْع الرسوم على منتج "التخصيص"

باستخدام استراتيجية منتج "التخصيص" لديها، كانت الخطوة التالية لأوبتمايزلي هي تحديد كَيْفِيَّة وضع الرسوم عليه. هل ينبغي أن تستخدم المقياس نفسه الذي استخدمته لمنتج "الاختبار"، أي عدد الزوَّار الفريدين شهريًّا؟ سيؤدِّي استخدام المقياس نفسه إلى الحفاظ على بساطة الأمور لأوبتمايزلي وعملائها؛ لأنه سيكون لكلا المنتجين نموذج تحويل الابتكار نفسه. غير أنَّ أوبتمايزلي علمت من عمليَّات التحقُّق التي أجرتها مع زبائنها وعملائها المحتملين أنَّ استخدام "التخصيص" ربَّما يختلف كثيرًا عن "الاختبار". ففي حين يُستخدم "الاختبار" بصفة دورية ولتجربة محدَّدة، فإنَّ "التخصيص" يُستخدم في

جميع الأوقات لجميع زوّار الموقع؛ فقد كان يعمل على الدوام. و"التخصيص" لا يُجدي نفعًا إلا إذا كان دائمًا وشاملاً. فلن تسعد إحدى الزائرات إذا كان الموقع مخصّصًا في زيارة وليس مخصّصًا في أخرى، ولماذا يُخصّص لزائرة أخرى يُخصّص للزائر التالي؟ وبالنظر إلى هذه الديناميكية، فإنّ العملاء سيقاومون رُبط سعر "التخصيص" بمقدار استخدامهم له. وبعد سماع هذه الآراء، اختارت أوبتمايزلي مقياسَ تسعيرٍ مختلفًا لمنتج "التخصيص": إجماليّ عدد زيارات الموقع. وكان هذا القياس متماشياً مع كَيْفِيَّة تخطيط العملاء لاستخدام "التخصيص" والحصول على قيمة منه. وبواسطة قياس قيمة كلِّ منتج بصورةٍ مختلفة، صار في وُسع أوبتمايزلي أن تدافع عن قيمة كلِّ منتج. كان هذا مجدّداً حالةً تريح فيها أوبتمايزلي ويربح عملاؤها على حدٍ سواء.

والمغزى من قصّة أوبتمايزلي هو أنّه لا توجد إجابةً صحيحةً واحدةً لتحويل مجموعة منتجات إلى أموال. فإذا أبتقت أوبتمايزلي نموذجها لتحويل الابتكار إلى أموال كما هو لكلا المنتجين، لكانت قد ولّدت ناتجاً دون المستوى الأمثل. وباستخدام تصميم كلِّ منتج بصورةٍ منفصلة، بناءً على القيمة والسعر، حقّقت أوبتمايزلي ومنتجاتها نجاحاً ساحقاً في السوق.

وبواسطة ٤٠٠ موظّف، واصلت الشركة النموّ بسرعة. ووسّعت مقرّها في سان فرانسيسكو، وافتتحت خمسة مقرّات أخرى في الولايات المتّحدة وأوروبا وآسيا والمحيط الهادئ.

واستشرافاً للمستقبل، جعلت أوبتمايزلي منتجاتها منصّةً لتحسين تجربة العملاء في المواقع الإلكترونيّة، والتي ستضيف إليها الشركة منتجات أوبتمايزلي المستقبلية. وقبل أن تطلق هذه المنتجات الجديدة، لن تُضطرّ الشركة إلى تخمين عدد العملاء الذين يريدونها، ومقدار ما سيدفعونه. يمكنك المراهنة على أنّها ستعرف.

### شركة الأدوية المبتكرة- كيف يعزز نهج بحث وتطوير قائم على إدراك العميل للقيمة من النجاح

تُنفق أكبر شركات الأدوية في العالم على المنتجات الجديدة أكثر ممّا تُنفقه شركات السيّارات وشركات سيليكون فالي. وفي الواقع، تُنفق شركات الأدوية الكبرى اليوم في المتوسطّ ٢,٦ مليار دولار لإطلاق دواء واحد بوصفة جديدة.<sup>١٨</sup> ويؤدّي ذلك إلى ضغوط شديدة على أقسامها الخاصّة بالبحث والتطوير والتسويق والوصول إلى السوق؛ لتجنّب إنفاق مبالغ ضخمة على أدوية جديدة تفشل في السوق، حتّى لو حصلت على الموافقات اللازمة.

كان هذا ما دفع شركة أدوية حقّقت نجاحاً على مدى سنوات (حُجِب اسم الشركة بناءً على طلبها) إلى تبني نهج تحويل الابتكار إلى أموال المذكور في هذا الفصل. ومع أنّ لها مكانتها في هذه الصناعة، فإنّ الشركة تواجه منافسةً قويّةً، ويرجع ذلك نوعاً ما إلى ثورة التكنولوجيا الحيويّة على مدار السنوات العشرين الماضية، التي جلبت أساليب جديدة تماماً لاكتشاف علاجات للأمراض المنتشرة في العالم. وكانت الإدارة العليا لقسم العلوم الحياتيّة في الشركة تنوي تحسين عمليّة تطوير منتجاتها للحدّ من خطر فشل أيّ دواء جديد في مرحلة متأخّرة من عمليّة التطوير، ولزيادة فرص تحقيق العلاج الجديد لإمكاناته السريريّة والسوقيّة بالكامل. وهذا مقياس للنجاح في هذه الصناعة العالميّة التي تبلغ قيمتها ٤ تريليونات دولار.

لقد كان لإتقان النهج الموضّح في هذا الكتاب تأثيران كبيران ومفيدان في الشركة: أوّلاً، يمكنها الآن أن تحدّد في مرحلة باكرة جدّاً من عمليّة التطوير، المنتجات التي ينبغي إقصاؤها من خطّ التطوير لأسباب تجاريّة. ولديها فكرة واضحة عن العلاج الذي سيقدّره عملاؤها المسؤولون عن الدّفع، والعلاج الذي لن يُقدّروه. وكانت الفائدة ضخمة: إتاحة الأموال والأفراد للعمل على المنتجات ذات أفضل فرص النجاح السريريّ والتجاريّ. يمثّل هذا النوع من الثقة أهميّة كبيرة للمسؤولين التنفيذيين والمساهمين والعلماء في صناعة تعتمد اعتماداً كبيراً على المنتجات الجديدة.

والفائدة الكبيرة الثانية هي جعل السوق يحتضن أدويتها الجديدة بسرعة أكبر. وبتقديم رؤى أفضل حول ما يحتاج إليه



العملاء بشدة، وكيفية إظهار هذه القيمة، أصبحت رسائل منتجات الشركة أكثر فاعلية. ويمثل ذلك أهمية كبيرة عند التفكير في مجموعات متنوعة من العملاء- بما في ذلك المرضى والأطباء (الذين يكتبون الوصفات الطبية) والمستشفيات وشبكات الرعاية الصحية المتكاملة والحكومات وشركات التأمين التي تدفع ثمن الأدوية. ولكل منهم حاجات مختلفة، والتي غالبًا ما تختلف أيضًا من بلد إلى آخر.

لقد كان التحليل المستنير المسبق للسوق هذا انحرافًا واضحًا عن النهج العتيق لتلك الصناعة في تطوير الأدوية. فعادةً، كانت شركات العلوم الحياتية تجعل البحث والتطوير يركّز على التحقق من أنّ منتجاتها كانت منتجات رابحة بالمعنى السريري. وكان تطوير دواء يُخفف الأعراض أو يُحسّن نوعية الحياة دون آثار جانبية حادة هو السبيل إلى الحصول على الموافقات اللازمة، وكان ذلك في أغلب الأحيان بؤابة الوصول إلى السوق وتحقيق النجاح التجاري. وهذه الشركة ليست استثناءً.

غير أنّ هذا تغييرًا كبيرًا لهذه الشركة ولشركات أدوية أخرى عدّة على مدار العقد الماضي. وفرّرت الإدارة العليا أنّه يتعيّن على قسم الأدوية للحصول على تمويل لدواءٍ جديدٍ قيد التطوير، إثبات أنّ الدواء الجديد سيستحقّ تكاليفه كي يحقق نجاحًا كبيرًا مع جميع عملائها (لا سيّما المسؤولين عن الدّفع) وليس فقط مع السلطات المسؤولة عن إعطاء الموافقات.

#### تبني نهج جديد لتقييم الفرص

أدركت الإدارة العليا في الشركة أنّها يجب أن تتحسّن في اختيار المنتجات الرابحة، لذلك رحّبوا بنهج "المنتج الجديد القائم على إدراك العميل للقيمة". وفي هذه الصناعة، فإنّ العملاء يشملون الأطباء الذين يكتبون الوصفات الطبية، والكيانات التي تدفع لها عادةً (الحكومة وشركات التأمين الصحي) والمرضى أنفسهم أيضًا. ويجب وضع كلّ هؤلاء المؤثرين في قرار شراء الأدوية ومن يتخذونه في الحسبان قبل أن تُخصّص الشركة موازنات طائلة لتطوير علاج ما. ويتطلّب التحول إلى هذا النهج تغييرات ثقافية وتنظيمية ستستغرق من إدارة الشركة في النهاية أكثر من خمس سنوات لإكمالها.

أولًا، كان على المسؤولين التنفيذيين ترويج النهج داخليًا. فوضع أحد العروض التقديمية الداخلية الأولى في هذه الرحلة ثلاثة تغييرات مهمّة ينبغي للشركة القيام بها.

#### التغيير الأول: استمع إلى الفرق المحليّة للحصول على رؤى حول الوصول إلى السوق وإمكانية التسعير

بدأ قسم تطوير الأدوية في المقرّ الرئيسيّ بالاستماع إلى فرقه في الأسواق المحليّة، وأشركهم في عملية تطوير المنتج. فلا يوجد أحدٌ في أيّة شركة أدوية أقرب إلى المرضى والأطباء والمسؤولين عن الدفع من الفرق المحليّة، التي تتكوّن من متخصصين في المجال الطبيّ والتسويق والوصول إلى السوق. وكان مطوّرو الأدوية يحتاجون إلى معلوماتٍ من تلك الفرق لتقييم صلاحية المركّب الجديد.

وفي أفضل الأحوال، تعمل الفرق المحليّة بديلاً عن معلومات العملاء، عندما يكون البحث الأساسي باهظ التكلفة. ولهذا فائدة أخرى: أنّه يمكن الفرق المحليّة من إجراء تقييمٍ باكرٍ في عملية تطوير المنتج لحاجات العملاء غير الملبّاة التي قد يكون المنتج الجديد قادرًا على تلبيتها- في انتظار تأكيد التجارب السريريّة- بدل السماع عنها من المقرّ الرئيسيّ وهم على وشك إطلاق المنتج.

وعندما تقدّم الفرق المحليّة أفكار حول العميل، فإنّها تشعر بأنّها ملتزمة أن تتبنّى المنتج المرشّح، وتجهيز العملاء المستقبليين حيثما سُمح لهم بذلك (ملاحظة: يخضع التحدّث إلى العملاء حول العلاجات الجديدة المرتقبة لتنظيم صارم). في الواقع، أنشأت الشركة حلقة معلوماتٍ مُحكّمة وشفّافة ما بين فرق السوق المحليّة وصنّاع القرار المركزيين. وكانت الخطوة الأخيرة هي إنشاء نظامٍ معلوماتٍ داخليّ لتتبع المعلومات التي جُمعت في وقتٍ سابق، وتكرار استخدامها.

التغيير الثاني: تحديد القيمة السريرية والاقتصادية للمنتج في وقتٍ باكراً جداً من العملية

يمرُّ اختبار أيِّ مُركَّبٍ طبيٍّ بمراحل عدَّة قبل أن يحصلَ على الموافقة اللازمة والإدراج في حُطَط السداد الخاصة بشركات التأمين أو الحكومات. والتجارب السريرية الأهمُّ والأكثر تكلفةً تحدثُ في المرحلة الثالثة. وجادل مؤيدو عملية تحسين القيمة الجديدة للشركة بأنهم إذا أحسنوا فهمَ القيمة السريرية والإنسانية والاقتصادية لأيِّ دواءٍ للمرضى والمسؤولين عن الدفع والأطباء في نهاية المرحلة الثانية، فسيصبح في وسعهم إرسال مُركَّبات أقلَّ إلى المرحلة الثالثة، وتزويدهم بالمزيد من الموارد. ولهذا السبب، ركَّزت الشركة معظم تغييرات عمليَّتها على المراحل الباكرا من تطوير المنتج. وأنشأت فرقها للعمل خطواتٍ جديدةً في العملية، كانت تجمعُ معلومات من الاستطلاعات الخاصة بالعملاء.

ولكنَّ فرق العمل كانت واقعيَّة بشأن حجم تغييرات العملية قصيرة المدى التي يمكن اعتمادها. وقوَّرت عدم محاولة دسِّ مبدأ تغير "إمَّا كلُّ شيءٍ وإمَّا لا شيءٍ" في عملية تطوير الدواء. فهذا ينضوي على خطرٍ توليد نقاشات حادَّة وتنفيذ الأعضاء الأساسيين في الفريق.

وبدلَ ذلك، حثَّت فرق العمل على إجراء تغييرات ملحوظة في تطوير الدواء، لكنَّ بقدرٍ أقلَّ من الاحتكاكات. وبدلَ محاولة حثِّ مطوِّري المنتجات على الالتزام الصارم تُجاه عمليَّة جديدة، كان الأمرُ الأهمُّ التعبير عن الأفكار الداعية إلى هذه العملية. ماذا لو أتبعَتْ فرقٌ قليلةٌ كلَّ خطوةٍ جديدة؟ لا بأس. فالطريقة التي شرحتُ بها فرق العمل هذه العملية الجديدة بيَّنت ما كانت تحتاج الفرق إلى القيام به بأسلوبٍ مختلف، وبيَّنت السبب: لقد زادت رؤى السوق الأوسع نطاقاً، التي جُمعت في نهاية المرحلة الثانية زيادةً كبيرةً من فرص المنتجات التي تحظى بأعلى إدراكٍ ممكنٍ للقيمة من جانب العملاء في تجارب المرحلة الثالثة.

التغيير الثالث: زيادة التعاون ما بين التطوير السريري والتسويق والوصول إلى السوق لتشجيع التحديَّات الإيجابية

عملت مجموعات التطوير السريري والتسويق التابعة للشركة في إحدى المرَّات بصورةٍ منفصلة، وحينها كان الوصول إلى السوق بالكاد موجوداً. فقد كانت مجموعة التطوير السريري تُجري اختبار المنتج وتشكيله، ثمَّ تعملُ مجموعة التسويق على إطلاقه. وما يزال الاصطفاف التنظيمي الجديد يستدعي وجودَ مجموعات عدَّة، ولكنَّ مهامهم يجب أن تتشابه تشابكاً وثيقاً. وركَّز التسويق على العميل واصف الدواء، وركَّز الجانب الطبيُّ على المرضى والأطباء المتخصِّصين، في حين ركَّز الوصول إلى السوق على حاجات العملاء المسؤولين عن الدفع. وفي هذا السياق، كان في وسع النتائج الصحيَّة أن تطوِّر الدليل على القيمة الاقتصادية للمنتج، في حين كانت فرقُ البحوث السريريَّة تُطوِّر القيمة السريريَّة للمنتج.

وهكذا صارَ التعاون ما بين المتخصِّصين في التطوير السريري والوصول إلى السوق أكثر شمولاً في ظلِّ النموذج الجديد، حيث حافظت كلُّ مجموعةٍ على مهامها ومسؤولياتها. وكان على الباحثين السريريين تحسين فهمهم لمتطلبات بيانات المسؤولين عن الدفع- الإثبات الذي يحتاج إليه المسؤولون عن الدفع لتقييم الدواء وتحديد السعر والسداد والوصول إلى السوق. وكان على فريق الوصول إلى السوق تحسين قدرته على التعبير بطريقة يمكن أن يفهمها الباحثون عمَّا يبحث عنه المسؤولون عن الدفع لتحسين احتماليَّة إجراء مفاوضات ناجحة في البلدان ما بين الشركة والمسؤولين عن الدفع. وسيسمَح مثل هذا الفهم المتبادل المحسَّن للباحثين بضبط تجاربهم السريريَّة وأنشطة تطوير المنتجات الأخرى، بطريقةٍ مُركَّزة وفي الوقت المناسب.

وربطت العملية الجديدة ما بين الفرق التي تنظر في القيمة الاقتصادية للأدوية الجديدة وتلك التي تنظر في القيمة السريريَّة مقابل العلاجات المنافسة (بمعنى آخر، تمييز القِيم). وهذا ضروريٌّ لتحويل تطوير المنتج إلى النموذج الذي نتبناه.

وساعدت موافقة الإدارة العليا والدعم المستمرُّ شركة الأدوية العملاقة على جني ثمار العملية الجديدة لتحويل الابتكار إلى

أموال. فقد أعطوا الضوء الأخضر للتغيير الأول: نُقل تحليلات القيمة إلى نقطة بداية عمليّة تطوير المنتج، وقد أعطى هذا بدوره فرق العمل ترخيصًا لإعداد تعميم عالمي، وهو ما وافقت عليه الإدارة العليا بعد ذلك.

التأثير: مخاطر أقل، تقدّم أكبر

ماذا كانت نتيجة هذه التغييرات؟ خفّضت شركة الأدوية بالفعل من مخاطرها بوضع رهانات أكبر. لقد فعلت ذلك بالقضاء على المزيد من المنتجات في مرحلة باكرة من تطويرها، مقارنةً بعدد المنتجات التي لم تكن الشركة تملك الشجاعة- أو الأدلة- لإيقافها في السابق. وبمرور الوقت، وضعت شركة الأدوية رهانات أقلّ ولكن أكبر بكثير، بدل الاستمرار في دعم جميع المركبات التي يبدو أنها تتمتع ببعض الفوائد السريريّة. ويتعارض هذا مع الحكمة التقليديّة، التي تقول إنّ أيّة شركة تخفّف من مخاطرها بإطلاق المزيد من المنتجات والاعتماد على المكاسب التي تأتي من عدد قليلٍ من المنتجات الرباحة لتعويض العدد الأكبر من المنتجات الأقلّ نجاحًا.

ويدعم نهج الشركة "المنتج الجديد القائم على إدراك العميل للقيمة" الحُجّة المعارضة: تركيز المزيد من الأموال في عددٍ أقلّ من المنتجات هو في الواقع مخاطرة تجارية أقلّ من نشر المخاطر في عدد كبير من المنتجات أو المركبات. لماذا يكون الأمر على هذه الحال؟ وجود إدراك أكثر شمولًا للشوق والعملاء التجاريين المحتملين لأيّ دواء يُقلّل المخاطر إلى حدّ كبير. وبفضل البيانات التي أحسن تصميمها حول القيمة السريريّة والاقتصاديّة لدواء جديد، تمكّنت الشركة من توليد رؤية أفضل للجهة المستهدفة بالعلاج، ومقدار الرسوم التي ينبغي تحديدها، وكيفية الوصول إلى السوق بسرعة. وسمح هذا للشركة باتخاذ قراراتٍ أفضل بكثيرٍ بشأن مقدار الأموال التي ينبغي تخصيصها للمنتج أ مقابل المنتجين ب وج. كما أنّ وجود فهمٍ أعمقٍ لعددٍ قليلٍ من المنتجات ذات الإمكانيات العالية أفضل بكثيرٍ من الفهم السطحيّ لعددٍ كبيرٍ من المنتجات.

والدرس الأكبر هو أنّه في الابتكارات، قلّة العدد تزيد فرص النجاح. والتمتع بمعرفة أعمق وأدقّ حول عددٍ أقلّ من المنتجات أفضل من معرفة معلوماتٍ عامّة فقط حول الكثير من العروض الجديدة.

ويمكن أن تكون فعليًا التجارب التي كانت تحتاج إليها شركة الأدوية لجمع معلوماتٍ إضافيّة أكثر تكلفةً ومحفوظةً بالمخاطر وتستغرق الكثير من الوقت. وهذا مخالف للطريقة الطبيعيّة التي تُقاس بها الأمور لدى العاملين في مجال البحث والتطوير. فعندما يخوض فريق البحث والتطوير الدوائيّ صراعاتٍ داخليةً للحصول على دولارات للبحث والتطوير، فإنّه لا يريد تجارب أطول وأكثرتكلفةً، بل يفضّل أولئك العاملين المؤشّرات القياسيّة الأساسيّة للأداء، والتي تستند إلى مدى سرعة إتمامهم للتجربة، وعدد النتائج الإيجابية (أي عدد المنتجات التي تصل إلى الحد الأدنى اللازم للحصول على الموافقات اللازمة).

وفي النظام الجديد للشركة، يجب أن تفي المنتجات الجديدة بالحدود الماليّة الدنيا، وليس فقط الحدود الدنيا السريريّة أو التنظيميّة. ويتغير الحوافز لفرقها البحثيّة، شجعتهم الشركة على تبني العمليّة، وإدراك أنّ من شأن تصميم التجربة المعتمد على المسؤولين عن الدفع، أن يجعل الشركة كلّها أنجح في ضوء الاحتماليّة المتزايدة للنجاح السريريّ والتجاريّ عند الإطلاق وبعده.

التأثير: يجري التخلّص باكرًا من الأدوية المرشحة الأقلّ حظًا

منذ تغيير عمليّة تطوير منتجاتها، أوقفت الشركة الكثير من المنتجات، ليس بسبب مشكلاتٍ سريريّة، بل بسبب ضعف إمكانيات السوق: عدم وجود تمييز كافٍ في مواجهة العلاج القياسي، والافتقار إلى القيمة المضافة في نظر المسؤولين عن الدفع، وما إلى ذلك. واليوم، أصبح المديرون الكبار أكثر حسماً، قبل إعطاء الضوء الأخضر لنقل دواء مرشّح إلى المرحلة الثالثة من التطوير السريريّ؛ فقد صار جليًا أنّه يجب التخلّي باكرًا عن الأدوية المرشحة الأضعف لفتح الطريق أمام الأدوية

المرشحة الأفضل، التي تستحق الموارد.

في البداية، كان ذلك كله أشبه بصدمة ثقافية لشركة الأدوية؛ لأنها اعتادت تعريف نجاح المنتج أنه الحصول على موافقة من إدارة الغذاء والدواء الأميركية (FDA [U.S. Food and Drug Administration]) أو الوكالة الأوروبية للدواء (European Medicines Agency) أو نظرائهما في مناطق جغرافية أخرى. وفي النظام الجديد، لا بأس إذا لم يصل دواء مرشح إلى مرحلة الموافقة- إذا حدّد الفريق هذا الخطر في وقتٍ باكراً بما فيه الكفاية، وتحلّى بالشجاعة لإيقافه بحُجج مقنعة.

وتُظهر هذه التجربة أنّ الشركات العريقة التي تتطلّب منتجاتها قيد التحضير اختراقاتٍ علمية، يمكن أن تتحوّل من نهج البحث والتطوير الذي يُركّز على وجهة نظر الشركة، إلى نهج قائم على إدراك العميل للقيمة ويعتمد على وجهة نظر العميل، ما يعزّز التعاون ما بين مجالات الخبرة المتعدّدة.

في الواقع، إنّ النهج القائم على إدراك العميل للقيمة، ويعتمد على وجهة نظر العميل لجميع الشركات التي لديها استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير، هو نهجٌ يساعد في تحديد المنتجات الخاسرة باكراً، ما يسمح للشركة بالالتزام والاستثمار في الأدوية المرشحة الراجعة، مع تعزيز الأعمال التجارية على مدى أطول.

لكنّ الواقع هو أنّ قولَ هذا أسهلٌ من تنفيذه؛ إذ يتطلّب التزاماً كاملاً من الإدارة العليا، ويستغرق تنفيذه سنواتٍ عدّة.







## تنفيذ عمليّة الابتكار القائمة على ”تصميم المنتج بناءً على السعر“

حان وقت التقاط الأنفاس.

لقد انهمكت في قراءة نظريّاتنا وأساليبنا التي تدور حول كيفية تصميم المنتج بناءً على السعر. والآن، أنت تعرف القواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال الموضّحة في الفصول من الرابع إلى الثاني عشر. لقد أوضحت لك دراسات الحالة في الفصل الثالث عشر الكيفية التي يمكن بها أن تجني الشركات الأموال باتباع هذه القواعد.

وربما تكون بعض الفصول السابقة قد تحدت معتقداتك الراسخة بشأن تحويل الابتكار إلى أموال وعمليات الابتكار، وربما يكون بعضها الآخر جعلك تنزعج. وإذا وصلت إلى هذا الحد، فأنت على الأرجح مقتنع بأن عليك تجربة ذلك. ونحن متلهّفون لأن تبدأ.

إذا كنت مثل أي مدير تنفيذي جيد، تحتاج شركته إلى الابتكار بنجاح لمواصلة النمو، فأنت تدرك أن معرفة شيء ما تختلف كل الاختلاف عن جعل هذا الشيء يُجدي نفعًا. ينبغي (وربما تفكر فعلاً) أن تفكر في آليات لتنفيذ هذا النهج الذي أثبت نجاعته. وأنت تسأل: ”ما الذي ينبغي أن نبدأ به غدًا؟“ وإذا مررت بتحوّلات أخرى (لأنّ الحال هي كذلك)، فسوف تتساءل: ”ما العوائق التي ينبغي أن نتوقع مواجهتها؟ وكيف يمكننا التغلب عليها؟“.

هذا ما يدور حوله هذا الفصل: تنفيذ القواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال في منشأتك. حيث نوضح ما عليك فعله، سواء كنت شركة قيمتها مليارات الدولارات أم شركة ناشئة، وسواء كنت تبيع منتجات أم خدمات للمستهلكين أو لأعمال تجارية أخرى. وسنقدم إليك الخطوات التي ستحتاج إلى تخصيصها لتناسب واقع منشأتك. (كما أوضحنا، في هذا العالم لا يوجد شيء يُعدّ حلًا واحدًا يناسب الجميع).

يمرّ التنفيذ بمرحلتين: ”الانطلاق والتجريب“ و”التوسّع وتثبيت الأقدام“. ستساعد مرحلة الانطلاق والتجريب في الإجابة عن سؤال: ”ما الذي يمكننا البدء به غدًا؟“، وفي مرحلة التوسّع وتثبيت الأقدام، سنوضح العمليات والتوجيهات والأدوات وتدابير إدارة التغيير والتدريب الذي ستحتاج إليه لتنفيذ العملية الجديدة لتحويل الابتكار إلى أموال، والكيفية التي يمكن بها أن تجعلها تُثبت أقدامها.

بعد ذلك، نُجيب عن سؤال: ”ما العوائق التي ينبغي أن نتوقع مواجهتها؟“ ونشرح المآزق التي عليك تجنبها؛ لأنّ هذا يُعدّ تحوّلًا من جديد. فسيتعيّن عليك تغيير بعض العمليات التجارية العتيقة، وجواب عدّة من ثقافتك المؤسسية.

### الانطلاق والتجريب

الجزء الأوّل: الانطلاق

للانطلاق، اختر بعض المنتجات أو الخدمات التي طرحتها شركتك في الآونة الأخيرة في السوق. يجب أن تكون هذه العروض موجودة في السوق منذ مدة طويلة بما فيه الكفاية للحكم على أدائها المالي. والغرض من ذلك مقارنة أدائها بما كان متوقّعًا في خطة العمل. أكانت ناجحة؟ كيف تعرف ذلك؟ هل تصدّق هذا؟ هل أطلقت منتجًا بعدد هائل من الميزات



أم ابتكارًا متواضعًا أم جوهرًا مخفيّة أم ميثًا حيًّا، أم حققت نجاحًا ساحقًا؟

لقد أنشأنا أداة تشخيص على الإنترنت لمساعدتك على تشخيص نقاط القوّة والضعف في عمليّة ابتكارك الشاملة (<http://www.monetizinginnovation.com>). اطلب إلى فريقك للابتكار اجتياز كلّ مهمّة في الأداة، وتقديم تقرير بالنتائج. وينبغي أن تمنحك النتائج قياسًا عالي المستوى للوضع الراهن. تنبيه: تحقّق من أن معلوماتهم ليست منحازة؛ فالسبيل إلى تحسين الابتكار هو البدء بالتحلّي بالصرحة التامة. وإذا وجدت أساليب قويّة في مجالات معيّن، فاعمل على توثيقها. وإذا لم تجد أيّة بوادر للتمييز، فلا تيأس. ما يعنيه هذا هو أن لديك فرصة كبيرة لتحسين الطريقة التي تحوّل بها الابتكار إلى أموال.

وما إن تنتهي من التشخيص، حتّى يكون قد حان الوقت للانتقال إلى مستوى أعمق. وللقيام بذلك، ناقش مع فريقك للمنتجات المختارة القواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال، وقوائم التدقيق الخاصّة بأسئلة المدير التنفيذي (في نهاية الفصول من الرابع إلى الثاني عشر). ما الخطوات التي كانت مفقودة في العمليّة الحاليّة؟

لقد حان الوقت لبدء المشاركة في اجتماعات البحث والتطوير الأولى، ومساعدة العمليّة على الانطلاق. ودون شك، أنت لا تريد زيارة فريق منتجك الجديد دون سابق إنذار. فهذا لن يعود عليهم سوى بتشويش الذهن: ماذا تفعل هناك؟ هل هناك خطأ؟ هل أنت على وشك توبيخهم؟ هل هناك تعليمات جديدة؟

هناك تعليمات جديدة، ولكن ابدأ بلباقة. أخبر فريق منتجك الجديد مقدّمًا بأنك ترغب في حضور هذه الاجتماعات، وأنك ستستمع إلى أفكارهم، والأهم من ذلك أنك ستتحدهم. من شأن هذا أن يجعلهم مستعدين وأن يقيّمهم في حالة تركيز على المبادئ التوجيهيّة لتحويل الابتكار إلى أموال.

وفي هذه الاجتماعات، ستحتاج إلى البدء بشرح رؤيتك وأهدافك لتحويل الابتكار إلى أموال. وسيكون عليك أن تُعلم (كلمة مهذّبة لكلمة "ترويج") أعضاء فريق المنتج الجديد الكيفيّة التي ستتمكّن بها عمليّة ابتكار قائمة على تصميم المنتج بناءً على السعر من جعل عملهم أكثر موثوقيّة ونجاحًا، علاوة على تحقيق الرّبح للجميع. ادرس كلّ قاعدة من القواعد التسع والخطوات التي تنضوي عليها.

الآن، ستكون قد أكملت تشخيص العمليّة الراهنة لتحويل الابتكار إلى أموال لشركتك. من المفترض أن تكون لديك صورة جليّة لنقاط قوتها وضعفها. وفي هذه المرحلة، نتوقع أنك ستكون متشوقًا إلى تجربة بعض التوصيات التي وجدتها في هذا الكتاب.

#### الجزء الثاني: التجربة

من جهة التجربة، اختر مرشّحًا- فكرة منتج حقيقيّ جديد تكون قيد التحضير. وإذا كانت شركتك شركة متعدّدة المنتجات، فعخّذ الأمور ببساطة، واختر منتجًا واحدًا يمثلّ عملك.

إذا لم يكن لديك فريق ابتكار متعدّد الوظائف بالفعل، فهذا هو الوقت المناسب لتشكيل فريق. وينبغي أن يتكوّن من مديرين من أقسام البحث والتطوير والمنتجات والتسويق والمبيعات والمالي. واختر شخصًا ليلعب الدور الحاسم لبطل تحويل الابتكار إلى أموال. من يكون هذا؟ هذا هو الشخص الذي سيكون عرضة للمساءلة عن نجاح المبادرة. ومن ثمّ، يجب أن يتولّى الشخص المسؤوليّة.

هل تذكر دراسة حالة شركة أويتمايزلي في الفصل السابق؟ أحد العوامل الأساسيّة لنجاح تحويل ابتكارات الشركة إلى أموال كان تعيين بطل لتحويل الابتكار إلى أموال للفريق، مع تولّي هذا الشخص المسؤوليّة. وينبغي أن يتمنّع بطل تحويل الابتكار إلى أموال بخبرة قويّة في المنتجات، وأن يكون على دراية بعمليّات الابتكار الراهنة في شركتك. كما ينبغي أن يتمنّع

هذا الشخص بمنظور واسع حول المنشأة، لا سيّما نقاط القوّة ونقاط الضعف والإخفاقات والنجاحات في عمليّة الابتكار الحاليّة. وينبغي لبطل تحويل الابتكار إلى أموال أن يستمع إلى أفضل الممارسات التي تظهر في اجتماعات الابتكار متعدّدة الوظائف في أثناء مرحلة التجريب.

هناك قاعدتان من قواعد المشاركة لأعضاء الفريق، تمثّلان أهميّة كبرى لتحقيق النجاح في اجتماعات الابتكار تلك:

1. ينبغي لكلّ عضو أن يُحمّل الآخرين مسؤوليّة الأفكار التي يطرحونها؛ فهذا يولّد ثقافة الخلاف البناء.
2. تمكين الأشخاص من قول كلمة لا. ويجب أن يكون لديهم تصريح لتحديّ الميّزات التي ستؤدّي إلى منتج بعدد هائل من الميّزات أو ميّت حيّ. كما لاحظنا في الفصل السابق، فإنّ مبدأ "قلّة العدد تزيد فرص النجاح" يتعارض بشدّة مع بعض مطوّري المنتجات الذين يعتقدون أنّ زيادة العدد أفضل (ومعظمهم يفعلون ذلك). لكنّ إذا كان الأشخاص يخافون قول كلمة لا، فستكون عالقًا في نموذجك القديم، ولن تبدأ العمليّة الجديدة لتحويل الابتكار إلى أموال بتاتًا.

يتضمّن الانطلاق والتجريب أيضًا تخصيص موازنة لاستطلاع ما يُقدّره العملاء المستهدفون بشأن مفهوم منتجك، ودون شكّ، استعدادهم للدفع مقابل هذه القيمة. ويجب أن تحظى بإدراك كمّيّ لحجم سوقك المستهدفة، والقيمة التي يُعلّقها العملاء على عرضك الجديد. وستمنح هذه البيانات فرق البحث والتطوير التوجيهات التي تحتاج إليها هذه الفرق لتقسيم شرائح المنتج وتكوينه واستراتيجيّة التحريم: الميّزات التي يجب تضمينها، وتلك التي يجب استبعادها، وسبب ذلك.

والآن أنت جاهز لإطلاق المنتج التجريبيّ، واستخدام القواعد التسع لتحويله إلى أموال. ونظرًا لأنّ هذا منتج تجريبيّ، فينبغي لك أن توثّق ما يُجدي نفعًا وما لا يُجدي. لكن ينبغي أن تمرّر منتجك الأوّل بعناية على القواعد التسع كلّها، وأنّ تُصمّمه وفقًا لذلك. وهذه عمليّة تكراريّة، ولن تَبْرَع في كلّ جزءٍ منها في المحاولة الأولى. ويجب أن تكون طريقة تفكيرك "اختبر وتعلّم".

## التوسّع وتثبيت الأقدام

الجزء الأوّل: التوسّع

يشمل التوسّع تحديد أنواع أخرى من المنتجات (في أقسام مختلفة، دورة حياة قصيرة مقابل دورة حياة طويلة، وما إلى ذلك) لوضعها في برنامجك.

والغرض من ذلك اختيار منتج واحد من كلّ مجموعة من مجموعات المنتجات الأساسيّة لشركتك. وهذا أمرٌ بالغ الأهميّة في شركة كبيرة متعدّدة المنتجات؛ لأنّك بتجريب منتج من كلّ مجموعة، أنت تتجنّب نهج "الانفجار الكبير" المتمثّل في جعل كلّ مبادرات تطوير المنتجات تنتقل إلى عمليّة جديدة في الوقت نفسه. فأنت تحتاج إلى الرّحف قبل المشي، وإلى المشي قبل الجري.

لقد جرى تلخيص العناصر السّنة للانتقاء في الصفحات الآتية، وهي قابلة للتطبيق على الشركات متعدّدة المنتجات. إذا كانت شركتك شركة منتج واحد أو شركة ناشئة، فقد لا تنطبق بعض الإجراءات عليك بالكامل، لكنّنا نشجّعك على قراءة الأفكار القيّمة واستيعابها.

1. راجع العمليّة والمخطّطات التي وضعتها في المرحلة التجريبيّة. صغّ خطوات تلك العمليّة في مخطّط سير عملٍ يستطيع الأشخاص فهمه. وحدّد ما إذا كان يجب تخصيص أيّ من هذه الخطوات لحاجات منتجٍ معيّن أو مجموعة منتجات.

2. كرّس فريق تحويل الابتكار إلى الأموال الذي سيعمل في المنتجات. واستناداً إلى نتائج التجريب، حدّد ما إذا كنت تحتاج إلى إمداد هذا الفريق بأعضاء من الداخل أو الخارج. ويعمل فريق تحويل الابتكار إلى أموال على تحويل الابتكار كلّ ساعة عمل؛ فهذه عادةً ما تكون مهمّة بدوام كامل. واعتماداً على مدى تشابك المنشأة، يمكن أن يصبح الفريق قسماً مختصّاً بذاته. ويجب أن يعمل أعضاء هذا الفريق جنباً إلى جنب مع فريق تطوير المنتجات متعدّد الوظائف، علاوةً على المشاركة في جميع اجتماعات المنتجات الجديدة. وقد كان لهذا الهيكل دوراً فعّالاً في نجاح شركتي دريجر وشفاروفسكي. حيث تعمل فرقتي لتحويل الابتكار إلى أموال من قربٍ مع فرق المنتجات كلّ يوم، وطوال الوقت. وفي الشركات الناشئة، يمكن أن يكون فريق تحويل الابتكار إلى أموال وفريق الابتكار متعدّد الوظائف فريقاً واحداً. وفي الشركات الأكبر، من الأفضل تشكيل فريق مهمّته الوحيدة تطوير العمليّة الجديدة لتحويل الابتكار إلى أموال وتطبيقها.

3. حدّد أدواراً ومسؤوليّات واضحةً لفريق الابتكار متعدّد الوظائف. ونقول من جديد هنا إنّ على أحد أعضاء فريق تحويل الابتكار إلى أموال حضور جميع اجتماعات فريق الابتكار. هذا الشخص عرضة للمساءلة عن التحقق من تنفيذ فريق الابتكار للقواعد التسع. وينبغي أن يكون أعضاء الفريق الوظيفيّ الآخرين مسؤولين ومستشارين ومُطلّعين. (اطّلع على الشكل ١٤،١ لمعرفة الأدوار والمسؤوليّات النموذجيّة).

تحويل الابتكار إلى أموال	التمويل	المبيعات	التسويق	المنتجات	الدور
ع	ط	ش	ش	م	١. إجراء محادثات الاستعداد للدّفع باكراً.
ع	ط	ش	م	م	٢. تحديد الشرائح بناءً على الحاجات والقيمة والاستعداد للدّفع.
ع	ط	ش	ش	م	٣. التحقق من أنّ التحزيم والتجميع ليسا فكرتين متأخّرتين.
ع	م	ش	ش	م	٤. اختيار نموذجك للتسعير والإيرادات بحكمة.
تحويل الابتكار إلى أموال	التمويل	المبيعات	التسويق	المنتجات	الدور
ع	ش	ش	ش	م	٥. اختيار استراتيجية السعر الرابحة.
ع	م	ش	ش	ش	٦. إجراء دراسة الجدوى باستخدام معلومات الاستعداد للدّفع.
ع	ط	م	م	ش	٧. إعداد رسالة القيمة المناسبة.
ع	ط	م	م	ش	٨. توظيف مبادئ التسعير السلوكيّ.
ع	م	م	ش	ط	٩. الحفاظ على تماشك تسعيرك.

الشكل ١٤،١ الأدوار والمسؤوليّات للقواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال. م: مسؤول؛ ع: عرضة للمساءلة؛ ش: مستشار؛ ط: مُطلّع

4. تحقّق من أنّ الفرق متعدّدة الوظائف تجتمع بانتظام، وتطرح الأسئلة الصحيحة. اطرح أسئلة المدير التنفيذي الموجودة في نهاية الفصول من الرابع إلى الثاني عشر، وكن مستعداً لتحدي كل فريق بجديّة؛ للتّيقن من امتلاكه دليلاً على تقسيم الشرائح في السوق، وإدراك العميل للقيمة والاستعداد للدفع.

5. وتتبع أداء المنتج الجديد باستخدام جميع المؤشّرات الأساسية للأداء التي حدّدتها. تذكّر أنّ تستخدم المبيعات والعمليات والمؤشّرات الأساسية للأداء للعميل، وليس المؤشّرات الأساسية للأداء الماليّ (التي شرحناها في الفصل الثاني عشر).

6. طبّق جدول مراجعة لقياس أداء المنتجات التي وضعتها في عمليّة تحويل الابتكار إلى أموال. وتحتاج إلى تحديد ما أجدى نفعاً وما لم يُجد، وما ستفعله بطريقة مختلفة.

وتنتهي مرحلة التوسّع بعد أن تُكمل جميع مستندات العمليّة ومخططاتها، وتضع منتجات جديدة عدّة في عمليّة تحويل الابتكار إلى أموال. وإذا سار كلُّ شيء كما كنّا نخطّط، ينبغي أن يكون لديك قدرٌ من قصص النجاح الصاخبة التي ستساعدك في المرحلة المقبلة: تثبيت أقدام العمليّة الجديدة، حتّى لا تنتكس وتعود إلى الأساليب القديمة التي كنت تتبعها لتطوير المنتجات الجديدة.

#### الجزء الثاني: تثبيت الأقدام

يبدأ إنشاء ثقافة تتبنّى القواعد التسع لتحويل الابتكار إلى أموال بتصميم خُطّة تدريبٍ وخُطّة لإدارة التغيير. فسوف تحتاج إلى جعل جميع فرقك مؤهّلة تماماً لتنفيذ القواعد التسع. عليك إيجاد فجوات المهارات (لا سيّما في المنتجات والتسويق والمبيعات) وإعداد برامج تدريبية لسدّ هذه الفجوات.

إنّ إنشاء عمليّة جديدة لتطوير المنتجات، لا سيّما في الشركات التي كانت تخترع المنتجات وتستفيد منها تجارياً بطريقة محدّدة لسنوات، لن يكون أمراً سهلاً. ويجب ألاّ تقلّل حُطّتك لإدارة التغيير من مقدار المعارضة التي ستواجهها، كما يجب ألاّ تدع جداول الأعمال الفرديّة تؤجّل الانتقال إلى العمليات الجديدة أو تُعرقله. ومن جهة كلّ وظيفة، ينبغي أن تؤثّق حُطّتك لإدارة المعارضة المؤسّسيّة (أ) سبب ضرورة التغيير، (ب) ما يجب القيام به، (ج) كيفية القيام بذلك.

وفي النهاية، إذا كنت تريد لشركتك الاعتماد الكلّيّ على القواعد التسع الواردة في هذا الكتاب، فيجب أن يؤمن كلّ من يلعب دوراً في نجاح المنتج الجديد بالحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية.

لكنّ التغيير يبدأ بك، لذا يجب أن تكون مثلاً يُحتذى به. وتحتاج إلى البدء بالظهور في اجتماعات المنتج الجديد، وطرح الأسئلة الصعبة. ويجب الاستمرار في التعبير عن أهميّة تطوير المنتجات الجديدة والاستفادة منها تجارياً بهذه الطريقة.

إنّ سرد قصص النجاح أفضل وسيلة للتعبير عن أهميّة تحويل الابتكار إلى أموال بالأساليب التي شرحناها. ولحسن الحظّ، لديك تلك القصص؛ لأنك أدت المنتجات التجريبيّة بنجاح.

ستحتاج أيضاً إلى القدرة على قول "لا"؛ فكلُّ خطّ تطوير منتجات صادفناه يحتوي على منتجات ميّنة حيّة هنا أو هناك، حيث تستقطب الموارد والطاقات والاهتمام أكثر من المنتجات التي تستحقّها. لقد حان الوقت إيقافها.

إنّ التخلّص من أفكار المنتجات الجديدة التي لا تستحقّ، يتطلّب ليس فقط الشجاعة، بل أيضاً الممارسة. ومن بين أفضل الأساليب للقيام بذلك هو إنشاء قائمة بأغلى المنتجات المميّنة الحيّة في قائمة منتجات شركتك (أنت تعرف ما هي؛ فقد قرأت عنها في الفصل الثاني). بجعل شركتك تتخلّص من هذه العروض، أنت تعمل في الواقع على توليد الثقافة المناسبة ليزدهر ابتكارك الناجح. ودون شكّ، لم يعد يسود هذه الثقافة كلمة "نعم" لكلّ فكرة منتج (أو ميّنة) جديدة. ويمكنك القول إنّها ثقافة تتحوّل فيها عمليّة الموافقة القديمة من "نعم/ربّما/لا" إلى "لا/ربّما/نعم". إنّها عقليّة يجب على

كلّ منتجٍ فيها أن يشقّ طريقه إلى السوق قبل إطلاقه. وهذه هي طريقة بورشيه، كما ناقشنا في فصولٍ سابقة. قد تبدو الثقافات المبنية على نعم/ربّما/لا أكثر إثارة. لكن إذا كانت كلُّ فكرةٍ تبدأ بنعم، وتمضي فيها حتّى النهاية، بحلول الوقت الذي تستطيع فيه قول كلمة لا، يكون قد فات الأوان وتكون قد فاتت الفرصة، وفات منتجك كذلك.

وأخيرًا، يتعيّن عليك مكافأة الأشخاص الذين يطوِّرون منتجات يحبُّها العملاء؛ لأنَّهم سخَّروا بيانات العملاء لتصميم ميزات المنتج، وتحديد كيفية تسعير المنتج. وتتطلّب رعاية هذا النوع من الطموح توفير روادع لأولئك الذين يُقلِّلون من شأن أهداف أيّ منتج جديد- إمكاناته السوقية والمبلغ الذي سيكون السوق على استعداد لدفعه مقابلته، وما إلى ذلك. ويضع عددٌ كبيرٌ من المديرين أهدافًا منخفضة للمنتجات الجديدة- أهداف إيرادات أقلّ، وأسعارًا أقلّ من اللازم- على أمل أن المزيد من العملاء سيشترونها. لكن بتقليل شأن أهداف المنتجات، يعمل المديرون على إرجاع الأرباح التي دخلت خزائن شركتك إلى العملاء على هيئة تخفيضاتٍ غير مدروسة.

أهذا يبدو صحيحًا لك؟ لا نعتقد ذلك. عليك أن تحبّط محاولات التقليل من شأن أهداف المنتجات والمحفّزات الأخرى التي تشجّع الأشخاص على المبالغة في إمكانات منتج جديد أو التقليل منها.

### تسعة مآزق أمام تنفيذ عملية تحويل الابتكار إلى أموال (وكيفية تجنبها)

التغييرات التي أوصينا بها في هذا الفصل لن يجري تبنيها عن طيب خاطر من كلِّ شخصٍ يشارك في صنع منتجات جديدة وتسويقها في شركتك. ثِقْ بذلك؛ فقد رأينا هذه المآزق التسعة مرارًا وتكرارًا على مدار السنوات الثلاثين الماضية. وقد أعذّر من أنذر.

#### ١. وَضَعُ كُلِّ بَيْضِكَ فِي سَلَّةٍ وَاحِدَةٍ

لا يمكن أن تعتمد العملية والمخططات التي تُنشئها على شخصٍ واحدٍ أو مجموعةٍ واحدةٍ فقط. فماذا سيحدث عندما يرحل هذا الشخص؟ يرحل الناس، وتتغيّر الفرق. وعلاوةً على ذلك، إذا كان فريق تحويل الابتكار إلى أموال مسؤولاً وحده عن استمرار العملية، فهو وحده الذي يعرف التفاصيل الدقيقة للعملية الجديدة، وما يجب تغييره، فإنَّ شركتك تكون عُرضة للفشل، لا سيّما إذا كانت هناك فرقٌ أخرى (مثل المنتجات والتسويق والمبيعات) منعزلةً وتُسايره فقط.

هذه العملية مهمّة، وعليك غرسها في السمة الأساسية لمنشأتك. وللقيام بذلك، يجب إثارة حماسة كلِّ مجموعةٍ على حدٍّ سواء، والاستثمار فيها وتحفيزها من أجل تبني التغيير.

#### ٢. عدم تشكيل فريق متعدّد الوظائف

الفريق متعدّد الوظائف ضروريٌّ لتوليد ثقافة تصمّم المنتجات الجديدة بناءً على السعر. وفي معظم المؤسسات، تُكلّف فرق البحث والتطوير والمنتجات بالابتكار، وفرق التسويق والمبيعات هي المسؤولة عن تموضع الابتكار وبيعه. ومن دون مشاركة مديري التسويق والمبيعات في وقتٍ باكرٍ من العملية الجديدة، فمن المحتمل أن تتعثّر عندما يحين وقت تسويق منتجك الجديد وبيعه. ولن يعرفوا كيفية التعبير عن قيمة ابتكارك. وبعد مرور أشهر، ستفقد إدراك العميل للقيمة التي نسبتها إلى المنتج في مرحلةٍ باكرةٍ من عملية تطويره. وستعكس أرقام إيراداتك وأرباحك المخيبة لآمال هذا الفشل.

#### ٣. الاعتماد على الانفجار الكبير

لا يمكن أن يُنفذ تغييرٌ جوهريٌّ كالذي نوصي به في هذا الكتاب دفعة واحدة. هذا صحيح، لا سيّما في الشركات الكبيرة متعدّدة المنتجات؛ إذ يتطلّب التغيير الناجح الشامل خطواتٍ تدريجية. وما إن تجرّب منتجاتك الأولى، ثمّ تختبرها وتنقحها وتقيس نجاحاتك الأولى، حتّى يكون بإمكانك التوسّع وقتها فقط.

وبساطة، إذا راهنت بالكثير جدًا في وقتٍ باكرٍ جدًا، فإنك تُعرضُ حصّتكَ كلّها للخطر. وهذا ليس حكيماً.

٤. تخيّل أنّ هناك حلًّا واحدًا يناسب الجميع

إنّ تحويل الابتكار إلى أموال ليس عمليّة تُشبه قوالب البسكويت- ليس في هذا الكتاب على الأقلّ. فحلٌّ واحدٌ لن يناسب الجميع بتاتاً، بل عليك مواءمة جميع الخطوات التي حدّدناها مع قدرات شركتك ومهاراتها وأدواتها وعمليّاتها الحاليّة وثقافتها.

٥. وجود عددٍ كبيرٍ جدًا من الانسحابات

إنّك تُضيف العمليّة الجديدة إلى السّمة الأساسيّة لشركتك بواسطة التكرار وحده (لا سيّما إذا كانت شركتك كبيرة أو متعدّدة المنتجات). ولتحقيق التكرار، يحتاجُ فريقك إلى التزام العمليّة، ومتابعتها إلى أقصى مدًى ممكن. وإذا كانت هناك الكثير من الانسحابات، فسيميلُ الأشخاص إلى العودة إلى الوضع الراهن. وتعملُ أفضل الشركات في مجالها على وُضْع مخطّطٍ سيرِ عملٍ تلقائيٍّ مزوّدٍ ببواباتٍ مرحليّة، بحيث تضمّنُ مرور أيّ منتجٍ بإحدى البوابات المرحليّة (بالموافقات المناسبة) قبل الانتقال إلى البوّابة المرحليّة المقبلة.

٦. السّير مغض العيّن وراء العلم

في المراحل الباكرة من تصميم منتج بناءً على السعر، عندما تُجري محادثات الاستعداد للدّفع، تذكّر أنّك تحاولُ فقط الوصول إلى فكرةٍ تقريبيّةٍ لسعرٍ مقبول. وفي الوقت الذي تواصل فيه تصميم المنتج، يجب أن تواصلَ تنقيح هذه الفكرة التقريبيّة. ومحاولة تحسين سعرك قبل بدء التصميم يُؤدّ شعوراً زائفاً بالدقّة. فقد تحصل على درجة امتياز في عمليّتك، لكنّك تحصل على درجة مقبول في ابتكارك. ويُعدُّ تطبيق الفلسفة والمبادئ التي تجدها في هذا الكتاب أهمّ بكثيرٍ من تطبيق عمليّاته الحسابيّة.

٧. تجنّب المعلومات غير المرتبّة

كن مستعداً: المعلومات التي تجمعها لن تكون مثاليّة. ففي هذه الحياة، ليس هناك شيءٌ مثاليٌّ؛ فبعضها سيكون مُحيرًا. لا تدعُ هذا يُضللّك، وتراجع واستخلص استنتاجاتٍ عمليّة من البيانات التي في حوزتك، ولا تضطهد البيانات التي تفشل في التماسي معها.

فإذا قبِلت فكرةً أنّك ستواجه معلومات غير مرتبّة، فستكون أكثر جاهزيّةً للرجوع إلى الورا، ورؤية هيبة الغابة وعظمتها، بدل كلِّ تلك الأشجار الملتوية والمربكة.

٨. الاسترّاض

إنّ لكلِّ شيءٍ ثَمّاً. احرص على تخصيص ميزانيّات كافية للخطوات الموضّحة في الفصول من الرابع إلى الثاني عشر. وعليك تعيين عددٍ كافٍ من الأشخاص وتخصيص ميزانيّة كافية. وذلك سيكون أكثر ممّا تريد، وسيستغرق وقتاً، وسيكون عليك القتال من أجل هذا. يُؤدّي الإخفاق في عمل ذلك إلى تخريب كلِّ ما تتمنّاه، لكنّ عندما تحصل على ما تحتاج، ستجد أنّ استثمارك سيؤتي ثماره في وقتٍ قصيرٍ نسبياً.

٩. السماح للقيادة التنفيذية بتفويض كلِّ شيء

يمكن أن يتسبّب هذا المأزق الأخير في معظم الصّرر. في دراسة التسعير العالميّ التي أجرتها شركة سايمون كوتشر، التي ذكرناها في الفصل الأوّل، وجدنا أنّ الشركات التي قادَ فيها المسؤولون التنفيذيون الكبار التغيير لاستخلاص القيمة الكاملة من المنتجات الجديدة حقّقت أرباحاً أكثر من الشركات التي فوّضَ المسؤولون التنفيذيون فيها تلك المسؤوليّة إلى آخرين بما

يقدر بنسبة ٣٣٪. وإذا لم تُلزم القيادة التنفيذية نفسها قلبًا وقالبًا؛ وإذا لم يكن تحويل الابتكار إلى أموال أحد أهم أولوياتك المؤسسية، وإذا لم ينعكس ذلك في مشاركة القيادة التنفيذية، فإننا ننصحك بعدم البدء بهذه الرحلة.

لكن إذا كنت مستعدًا لبدء الرحلة...

كُتِبَ هذا الكتاب لإلقاء الضوء على المسار الذي سلكه بعض من أنجح مبتكري المنتجات في العالم، ولنوضح لك كيف يمكنك أن تفعل الشيء نفسه. ويمكنك بالتأكيد قبول نصيحتنا أو رفضها.

ونظرًا إلى أن وصفاتنا للقيام بهذه الرحلة تتضمن تغييرات جذرية كثيرة ومتنوعة للمسؤولين التنفيذيين المشاركين في تطوير المنتجات والتسويق والمبيعات والقيادة التنفيذية، فإننا نتوقع أن يتساءل الكثير من القراء عما إذا كان من الممكن تنفيذ هذه التغييرات في منشأتهم.

في فيلم الخيال العلمي الذي عُرض عام ١٩٩٩م "المصفوفة" (The Matrix) قُدِّمَت للبطل، نيو، حبة زرقاء وأخرى حمراء، وطُلب إليه أن يختار ما بينهما. وكان تناول الحبة الزرقاء سيسمح له بمواصلة العيش في الواقع المريح - لكنه زائف - للمصفوفة، في حين ستدفعه الحبة الحمراء إلى العالم الحقيقي - إلى مواجهة الحقيقة الصعبة لوجوده.

إذا كانت عملية الابتكار في شركتك مبنية على التمني - إحساس غريزي قبل طرح منتجاتك في السوق بأنها ستؤتي ثمارها - فقد اختارت شركتك الحبة الزرقاء. وإذا كانت بعض (أو حتى معظم) ابتكاراتك قد أتت أكلها، فأنت لا تزال تبنيها على أساس هش، يمكن أن ينهار في أية لحظة.

وفي عالم أصبح فيه نجاح الابتكار أهم وأصعب، فإننا نعتقد أنه لا يمكن أن تبني أية شركة مستقبلها على الرغبات والآمال والأحلام.

لقد حاول هذا الكتاب أن يريك الحبة الحمراء. وربما تسبب في إرباكك؛ فالواقع غالبًا ما يكون صعب المراس. من الأسهل دائمًا تناول الحبة الزرقاء، ومواصلة صنع المنتجات وفرض سعر تمنى أن يحقق ربحًا. لكن إذا كنت تريد الانتقال من التمني إلى المعرفة، فعليك أن تأخذ الحبة الحمراء؛ فهذا ما سيضعك على مسار سريع يقودك إلى تحويل ابتكارك بالكامل إلى أموال.











## المراجع

### الفصل الأول:

1. Latest data from IHS Automotive (a research firm) says the global auto business is \$5 trillion, [https://www.ihs.com/pdf/MegaPlatforms\\_231671110915583632.pdf](https://www.ihs.com/pdf/MegaPlatforms_231671110915583632.pdf) and [Aftermarket2.pdf](#).
2. Chris Reiter and Christian Wuestner, "Porsche Has an Identity Crisis Amid Its SUV Success," Bloomberg Business, July 5, 2012, [www.bloomberg.com/bw/articles/2012-07-05/porsche-has-an-identity-crisis-amid-its-suv-success](http://www.bloomberg.com/bw/articles/2012-07-05/porsche-has-an-identity-crisis-amid-its-suv-success).
3. Craig Trudell and Mark Clothier, "How Chrysler's Dodge Dart Missed the Mark," Bloomberg Business, January 31, 2013, [www.bloomberg.com/bw/articles/2013-01-31/how-chryslers-odge-dart-missed-the-mark](http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-01-31/how-chryslers-odge-dart-missed-the-mark).
4. Wieden + Kennedy, "How to Change Cars Forever," [www.wk.com/campaign/how\\_to\\_change\\_cars\\_forever/from/dodge](http://www.wk.com/campaign/how_to_change_cars_forever/from/dodge).
5. Richard Read, "Why Isn't the Dodge Dart Selling?" The Car Connection, January 22, 2013, [www.thecarconnection.com/news/1081847\\_why-isnt-the-dodge-dartselling](http://www.thecarconnection.com/news/1081847_why-isnt-the-dodge-dartselling).
6. Timothy Cain, "September 2015 YTD U.S. Passenger Car Sales Rankings—Top 158 Best-Selling Cars In America—Every Car Ranked," Good Car Bad Car, October 3, 2015, [www.goodcarbadcar.net/2015/10/usa-september-2015-carsales-stats-by-model.html](http://www.goodcarbadcar.net/2015/10/usa-september-2015-carsales-stats-by-model.html). The Dart's sales in the first nine months of 2015 were 68,319 versus 278,742 for the Corolla and 249,749 for the Civic.
7. Sarah Green Carmichael, "The Silent Killer of New Products: Lazy Pricing," Harvard Business Review, September 9, 2014, <https://hbr.org/2014/09/the-silentkiller-of-new-products-lazy-pricing/>.
8. Dr. Rob Adams, "Market Validation," Texas Executive Education, University of Texas McCombs School of Business, [www.mcombs.utexas.edu/execed/take-a-class/marketing/market-alidation](http://www.mcombs.utexas.edu/execed/take-a-class/marketing/market-alidation). Accessed January 28, 2016.
9. <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>
10. Martin Grueber and Tim Studt, "2014 Global R&D Funding Forecast," R&D Magazine, December 2013, [https://www.battelle.org/docs/tpp/2014\\_global\\_rd\\_funding\\_forecast.pdf](https://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf).
11. World Intellectual Property Organization, "World Intellectual Property Indicators 2014," 12, [www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2014.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2014.pdf).

### الفصل الثاني:

1. Amazon's market cap reached \$273.4 billion versus Walmart's \$204.9 billion on January 28, 2016, <http://quotes.wsj.com/WMT>, <http://quotes.wsj.com/AMZN>.
2. Brad Molen, "Amazon Fire Phone Review: A Unique Device, but You're Better Off Waiting for the Sequel, Engadget, July 22, 2014, [www.engadget.com/2014/07/22/amazon-fire-phone-review/](http://www.engadget.com/2014/07/22/amazon-fire-phone-review/).
3. Austin Carr, "The Real Story behind Jeff Bezos's Fire Phone Debacle and What It Means for Amazon's Future," Fast Company, February 2015, [www.fastcompany.com/3039887/under-fire](http://www.fastcompany.com/3039887/under-fire)
4. "When Stuff Sucks #makeitright," Three, [www.three.co.uk/makeitright](http://www.three.co.uk/makeitright). The advertisement for Hutchison's Three mobile service can be viewed there.
5. Pete Pachal, "How Kodak Squandered Every Single Digital Opportunity It Had," Mashable, January 20, 2012, <http://mashable.com/2012/01/20/kodak-digitalmissteps/#UQGV2CTkjZqy>.
6. Jennifer Valentino-DeVries, "From Hype to Disaster: Segway's Timeline," Wall Street Journal Digits blog, September 27, 2010, <http://blogs.wsj.com/digits/2010/09/27/from-hype-to-disaster-segways-timeline/>.
7. "Segway Inc.," Wikipedia, last modified November 25, 2015, [https://en.wikipedia.org/wiki/Segway\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/Segway_Inc).
8. Bloomberg News, "Segway Bought by Xiaomi-Backed China Transporter Startup Ninebot," Bloomberg News, April 15,

2015, [www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-15/xiaomi-backed-startup-says-it-plans-to-buy-u-s-rival-segway](http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-15/xiaomi-backed-startup-says-it-plans-to-buy-u-s-rival-segway).

9. Nick Bilton, "Why Google Glass Broke," New York Times, February 4, 2015, [www.nytimes.com/2015/02/05/style/why-google-glass-broke.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/02/05/style/why-google-glass-broke.html?_r=0).

10

- . Thomas C. Frohlich, "Worst Product Flops of All Time," 24/7 Wall Street, March 3, 2014, <http://247wallst.com/special-report/2014/03/03/worst-product-flopsof-all-time/#ixzz3inYE1gyy>.

#### الفصل الرابع:

1. Ellen Byron, "Gillette's Latest Innovation in Razors: The 11-Cent Blade," Wall Street Journal, October 1, 2015, [www.wsj.com/articles/SB10001424052748704789404575524273890970954](http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704789404575524273890970954).
2. Procter & Gamble Product Innovation Factsheet for the Gillette Guard, [www.pg.com/en\\_US/downloads/innovation/factsheet\\_final\\_Gillette\\_Guard.pdf](http://www.pg.com/en_US/downloads/innovation/factsheet_final_Gillette_Guard.pdf).
3. Mae Anderson, "Going into Homes to Make a Product People Like," Yahoo News, November 28, 2015, <http://news.yahoo.com/going-homes-productpeople-151614434--finance.html>.
4. "Shaving Statistics," Statistic Brain Research Institute, August 18, 2012, [www.statisticbrain.com/shaving-statistics/](http://www.statisticbrain.com/shaving-statistics/).
5. Ellen Byron, "Gillette's Latest Innovation in Razors: the 11-Cent Blade," Wall Street Journal, October 1, 2015, [www.wsj.com/articles/SB10001424052748704789404575524273890970954](http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704789404575524273890970954).
6. Sarah Green Carmichael, "The Silent Killer of New Products: Lazy Pricing," Harvard Business Review, September 9, 2014, <https://hbr.org/2014/09/the-silentkiller-of-new-products-lazy-pricing>.

#### الفصل السادس:

1. "Where Does Microsoft Make Money?" Tanner Helland, updated 2013, [www.tannerhelland.com/4993/microsoft-money-updated-2013](http://www.tannerhelland.com/4993/microsoft-money-updated-2013).
2. Charles Miller, "Ryanair and EasyJet: The History of the Peanut Airlines," BBC News, June 20, 2013, [www.bbc.com/news/business-22888304](http://www.bbc.com/news/business-22888304).
3. Ryanair home page, <https://www.ryanair.com/gb/en/>. Accessed January 28, 2016.
4. "Ryanair 2014 Annual Report," <http://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/04/2014-Annual-Reports-Annual-Report.pdf>.

#### الفصل السابع:

1. "History of the Michelin Group," [www.michelin.com/eng/michelin-group/profile/history-of-the-michelin-group/](http://www.michelin.com/eng/michelin-group/profile/history-of-the-michelin-group/).
2. Georg Tacke, David Vidal, and Annette Ehrhardt, "The Key to Higher Profits: Pricing Power," Simon-Kucher & Partners, April 2013, [www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca\\_pricing/2013\\_04\\_The\\_key\\_to\\_higher\\_profits\\_Tacke\\_G.pdf](http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2013_04_The_key_to_higher_profits_Tacke_G.pdf).
3. Amy Konary, "The New Software Landscape: Monetizing and Protecting Emerging Business," IDC Analyst Connection, November 2014, [www.arxan.com/wpcontent/uploads/assets1/pdf/IDC\\_1801.pdf](http://www.arxan.com/wpcontent/uploads/assets1/pdf/IDC_1801.pdf).
4. Nick Wingfield, "How's My Driving? The Insurer Knows," New York Times, June 10, 2015, <http://bits.blogs.nytimes.com/2015/06/10/hows-my-driving-theinsurer-knows/>.
5. Kevin Smith, "Netflix Shares Surge after It Crushes Earnings Estimates," Business Insider, January 23, 2013, [www.businessinsider.com/netflix-q4-2012-earnings-2013-1](http://www.businessinsider.com/netflix-q4-2012-earnings-2013-1); and Frank Pallotta and Brian Stelter, "Netflix Nears 70 Million Subscribers, but Stock Falls," CNN Money, October 14, 2015, <http://money.cnn.com/2015/10/14/media/netflix-third-quarter-earnings/>.
6. International Federation of the Phonographic Industry, "IFPI Digital Music Report 2015: Charting the Path to Sustainable Growth," [www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2015.pdf](http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2015.pdf).
7. "Price the Customer, Not the Service," TheoryBiz.com, <http://theorybiz.com/implementing-value-pricing/price-the-customer-not-the-service/601-price-the-customer-not-the-service-2.html>. Accessed January 26, 2016.
8. Patrick Rishe, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports," Forbes, January 6, 2012, [www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/](http://www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/).

9. Stephanie Clifford, "Shopper Alert: Price May Drop for You Alone," New York Times, August 9, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/08/10/business/supermarkets-try-customizing-prices-for-shoppers.html>.

10

. Nicola Harrison, "Retailers Will Adopt Airline-Style Flexible Pricing, Predicts Kingfisher Boss Ian Cheshire," Retail Week, October 22, 2013, [www.retail-week.com/technology/retailers-will-adopt-airline-style-flexible-pricing-predicts-kingfisher-boss-cheshire/5054128.article](http://www.retail-week.com/technology/retailers-will-adopt-airline-style-flexible-pricing-predicts-kingfisher-boss-cheshire/5054128.article).

11

. Constance L. Hays, "Variable Price Coke Machine Being Tested," New York Times, October 28, 1999, [www.nytimes.com/1999/10/28/business/variable-price-cokemachine-being-tested.html](http://www.nytimes.com/1999/10/28/business/variable-price-cokemachine-being-tested.html).

12

. Auction History, National Auctioneers Association, [www.auctioneers.org/consumers/auction-history](http://www.auctioneers.org/consumers/auction-history). Accessed January 25, 2016.

13

. Google financial table, <https://investor.google.com/financial/tables.html>. Accessed January 28, 2016.

14

. Marco Iansiti and Karim R. Lakhani, "Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business," Harvard Business Review, November 2014, <https://hbr.org/2014/11/digital-ubiquity-how-connections-sensorsand-data-are-revolutionizing-business>.

15

. Vineet Kumar, "Making 'Freemium' Work," Harvard Business Review, May 2014, <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>.

16

. "Mobile Retention Benchmarks 2013–2014," Tapstream, September 29, 2014, <http://blog.tapstream.com/mobile-retention-benchmarks-2013-2014/>.

17

. Eugene Kim, "The Inside Story of How \$1 Billion Evernote Went from Silicon Valley Darling to Deep Trouble," Business Insider, October 3, 2015, [www.businessinsider.com/evernote-is-in-deep-trouble-2015-10?op=1](http://www.businessinsider.com/evernote-is-in-deep-trouble-2015-10?op=1).

#### الفصل الثامن:

1. Hermann Simon, *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything* (Switzerland: Springer, 2015).
2. Mike Isaac and Katie Benner, "LivingSocial Offers a Cautionary Tale to Today's Unicorns," New York Times, November 20, 2015, [www.nytimes.com/2015/11/22/technology/livingsocial-once-a-unicorn-is-losing-its-magic.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2015/11/22/technology/livingsocial-once-a-unicorn-is-losing-its-magic.html?_r=1).
3. Andrew Frye and Dakin Campbell, "Buffett Says Pricing Power More Important Than Good Management," Bloomberg Business, February 17, 2011, [www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-says-pricing-power-more-important-than-good-management](http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-says-pricing-power-more-important-than-good-management).
4. Geroige Tacke, David Vidal, and Jan Haemer, "Simon-Kucher Global Pricing Study 2014," September 2014, <https://www.simon-kucher.com/en-us/news/72-percent-all-new-products-flop>.

#### الفصل التاسع:

1. "Cox Automotive Launches Dealshield Purchase Guarantee," Manheim, <http://press.manheim.com/2014-09-11-Cox-Automotive-Launches-Dealshield-Purchase-Guarantee>.
2. DealShield home page, [www.dealshield.com](http://www.dealshield.com).
3. "Oracle Crystal Ball—Overview," [www.oracle.com/us/products/applications/crystalball/overview/index.html](http://www.oracle.com/us/products/applications/crystalball/overview/index.html). Accessed January 28, 2016.

#### الفصل العاشر:

1. Adobe Creative Cloud website, <https://www.adobe.com/creativecloud.html>. Accessed January 28, 2016.
2. Mini U.S. home page, [www.miniusa.com/content/miniusa/en.html](http://www.miniusa.com/content/miniusa/en.html). Accessed January 28, 2016.

## الفصل الحادي عشر:

1. Rebecca L. Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely, "Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy," *Journal of the American Medical Association* 299 (March 5, 2008): 1016–1017. doi:10.1001/jama.299.9.1016.
2. Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997): 347–356, <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/dimensions-brand-personality>.
3. Kimberly Palmer, "Why Shoppers Love to Hate Rebates," *US News and World Report*, January 18, 2008, <http://money.usnews.com/money/personal-finance/articles/2008/01/18/why-shoppers-love-to-hate-rebates>.

## الفصل الثاني عشر:

1. Daisuke Wakabayashi, "Glimmers Emerge on Apple Watch Sales, and They're Not Pretty," *Wall Street Journal Digits* blog, July 31, 2015, <http://blogs.wsj.com/digits/2015/07/31/glimmers-emerge-on-apple-watch-sales-and-theyre-not-pretty/>.
2. David Pogue, "The Apple Watch: Half Computer, Half Jewelry, Mostly Magical," *Yahoo Tech*, April 24, 2015, <https://www.yahoo.com/tech/the-apple-watch-half-computer-half-jewelry-115815015484.html>.
3. Joanna Stern, "What the Apple Watch Does Best: Make You Look Good," *Wall Street Journal*, April 8, 2015, [www.wsj.com/articles/apple-watch-review-what-the-apple-watch-does-best-make-you-look-good-1428494694](http://www.wsj.com/articles/apple-watch-review-what-the-apple-watch-does-best-make-you-look-good-1428494694).

## الفصل الثالث عشر:

1. "Porsche, Reliant on SUVs for Sales These Days, Reminds Consumers of Performance Roots at Le Mans," *Bloomberg report* found on the *Auto News* website, June 16, 2014, [www.autonews.com/article/20140616/RETAIL03/140619904/porsche-reliant-on-suvs-for-sales-these-days-reminds-consumers-of](http://www.autonews.com/article/20140616/RETAIL03/140619904/porsche-reliant-on-suvs-for-sales-these-days-reminds-consumers-of).
  2. Based on data from Exane BNP Paribas, as cited by Matthew Curtin, "Minding the Margins at BMW, Audi, Mercedes and Porsche," *Wall Street Journal*, March 13, 2015, <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2015/03/13/minding-the-margins-at-bmw-audi-mercedes-and-porsche/>.
  3. Porsche AG press release No. 2/16; January 11, 2016.
  4. Adam Bryant, "In Sports or Business, Always Prepare for the Next Play," November 10, 2012, *New York Times*, [www.nytimes.com/2012/11/11/business/jeff-weiner-of-linkedin-on-the-next-play-philosophy.html](http://www.nytimes.com/2012/11/11/business/jeff-weiner-of-linkedin-on-the-next-play-philosophy.html).
  5. "VOC and Pricing Strategies for Superior Value Capture," presented at the Professional Pricing Society in Chicago in 2012, Ralf Drews - CEO & President Dräger Safety. [http://pps.pricingsociety.com/content/CHI2012Keynote\\_Drews](http://pps.pricingsociety.com/content/CHI2012Keynote_Drews).
  6. Maya Kosoff, "19 Quotes That Illustrate the Unrelenting Genius of Controversial Multibillionaire Uber CEO Travis Kalanick," *Business Insider*, June 1, 2015, [www.businessinsider.com/travis-kalanick-uber-ceo-quotes-2015-5](http://www.businessinsider.com/travis-kalanick-uber-ceo-quotes-2015-5).
  7. Liyan Chen, "At \$68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, and Honda," *Forbes*, December 4, 2015, [www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#1bbf7ff45858](http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#1bbf7ff45858).
  8. Conversation between Madhavan Ramanujam and Bill Gurley, September 2015.
  9. "Person of the Year: The Short List, No. 6, Travis Kalanick," *Time*, [time.com/timeperson-of-the-year-2015-runner-up-travis-kalanick/](http://time.com/timeperson-of-the-year-2015-runner-up-travis-kalanick/).
- 10
10. "Trend Report: Making History, and Still Lookin' Good!" *Swarovski Magazine* 41 (2015), <http://crystals.swarovski.com/magazine/2015/issue41/Milestones.en.php>.
- 11
11. Photo of Marilyn Monroe on Swarovski Facebook page, August 5, 2013, <https://www.facebook.com/Swarovski/photos/a.10151780259079462.1073741859.106921954461/10151780259254462/>.
- 12
12. Swarovski Corporate Fact Sheet 2014, [www.swarovskigroup.com/S/aboutus/Swarovski\\_Fact\\_Sheet\\_2014\\_EN\\_2.pdf](http://www.swarovskigroup.com/S/aboutus/Swarovski_Fact_Sheet_2014_EN_2.pdf).

13

- . Deborah Gage, "The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail," Wall Street Journal, updated September 20, 2012, [www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190#articleTabs\\_comments%3D%26articleTabs%3Darticle](http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190#articleTabs_comments%3D%26articleTabs%3Darticle). The article cites research from Harvard Business School of more than 2,000 companies backed by at least \$1 million in venture capital from 2004 to 2010.

14

- . Dan Siroker, "Optimizely Raises \$58 Million to Optimize the World," Optimizely blog, October 13, 2015, <https://blog.optimizely.com/2015/10/13/optimizelyseries-c-funding/>.

15

- . <http://www.prnewswire.com/news-releases/optimizely-raises-58m-reports-tripledigit-revenue-growth-300157690.html>.

16

- . Laurie Segall, "The Secret to Winning a Presidential Campaign," CNN Money, July 30, 2015, <http://money.cnn.com/2015/07/29/technology/optimizely-presidentialcandidates/>.

17

- . Conversation between Madhavan Ramanujam and Dan Siroker, July 2015.

18

- . "Cost to Develop and Win Marketing Approval for a New Drug Is \$2.6 Billion," Tufts Center for the Study of Drug Development, November 18, 2014, [http://csdd.tufts.edu/news/complete\\_story/pr\\_tufts\\_csdd\\_2014\\_cost\\_study](http://csdd.tufts.edu/news/complete_story/pr_tufts_csdd_2014_cost_study). The \$2.6 billion figure includes the out-of-pocket costs (about \$1.4 billion) for a drug as well as the returns that investors give up (about \$1.2 billion) in the 10-plus years in which a drug is under development (returns that they could get by investing the money elsewhere).









