

رویکرد سیستمها به پیشرفت دانش برای ایجاد محصولات و خدمات جدید

نوشتهٔ جان پوردهناد* و پاتریک جی رابینسون**

ترجمهٔ جهان‌شاه میرزایی
ویراستار مجلهٔ مدیرساز

چکیده: با استفاده از طراحی مصرف‌کننده - آرمانی شده^۱ (CID) و تحقیقات بازار، می‌توان کالاها و خدمات ابتکاری تولید کرد. CID، با فراهم کردن تفکر خارج از چارچوب معیار^۲ همراه با ایده‌ها و مفاهیم طراحی جدید نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. مشارکت سهامدار، نتایج حاصل از اولین نشست CID و استفاده از تحقیقات میدانی به پیشرفت شناخت خواسته‌ها و نیازهای سهامدار یاری می‌رساند. این کار به نوبهٔ خود دستورعملهایی برای تکمیل نظریه‌ها و مهمتر از آن برای تحکیم و ترویج عرضهٔ خدمات و محصولات جدید به دست می‌دهد. به علاوه، با استفاده از نتایج جلسهٔ دوم CID همراه با گروه‌های کنترل^۳، مصاحبه‌های فردی مفصل و آزمون بازاریابی یک نظام ارزشیابی و بازخورد مؤثر برای طرحهای خدمات و کالا فراهم می‌شود.

کلید واژه‌ها: ۱. طراحی مصرف‌کننده - آرمانی شده ۲. پیشرفت دانش ۳. تحقیق بازاری ۴. تفکر سیستمها ۵. فراگیری سازمانی ۵. پیشرفت خدمات و کالا.

مقدمه

وارسی کردیم تا ببینیم که آیا عملکرد بهتر مالی شرکتها ارتباطی به درک بهتر نیازهای مشتریان

آشکار است که بهبود بازده مالی و کسب مزیت‌های رقابتی عمدتاً تابع رضایت مشتری است. رضایت مشتری نیز، به نوبهٔ خود، فقط از طریق درک و شناخت خواسته‌ها و نیازهای مشتری حاصل می‌شود. کاردان در این باره می‌گوید:
ما چندین بخش صنعتی ایالات متحد را

* ایکاسنتز برای رویکردهای نظام‌مند پیشرفته،
فیلادلفیا، ایالات متحد.

** مرکز مشاوره رابینسون، پنسیلوانیا، ایالات متحد.

1. consumer-idealized design (CID)

2. out-of-box-thinking

3. focus group

روشهایی که بازاریابان برای چندین دهه بر آنها تکیه کرده‌اند، صرفاً نوشته‌های بی‌هدف و بررسیهای تلفنی‌ای هستند که به منظور مطالعات ردیابی طراحی شده‌اند و براساس آنها می‌توان دریافت که آیا مشتری امسال از ما رضایت بیشتری داشته است یا سال گذشته. حتی گروههای کنترل معیار نیز ممکن است سودمندی خود را از دست بدهند. اگر گروه با بعضی اعضای خود موافق نباشد، آنها غالباً در مورد احساسات خود دروغ می‌گویند و خاطرات آنها در مورد شرکت شما ممکن است خیلی تازه نباشد (لایر، ۱۹۹۷).

رضایت در مورد روشهای سنتی تحقیق بازاریابی در حال کاهش است. اگرچه بحث روش‌شناختی یک چنین تحقیقی یک چیز جدید نیست، نفوذ تفکر سیستمها در آن تازه است. به عنوان مثال، آیا هر مقدار تحلیل، در مقایسه با تفکر ترکیبی^۱، می‌تواند رفتار مصرف‌کننده را توضیح دهد؟ با استفاده از چه فرایندهایی مصرف‌کنندگان می‌توانند خواسته‌های خود را کشف کنند؟ چه توافقی بین «ضرورت مادر نوآوری است» و «نوآوری پدر ضرورت است» وجود دارد؟

تقسیم تحقیقات بازار به «سنتی» و «غیرسنتی» خیلی کارآمد نیست، زیرا در نهایت یک رویکرد تنها نمی‌تواند به تمامی پرسشهای آینده پاسخ «درست» بدهد. پاول اندرسن این نکته را چنین بیان می‌کند:

دارد یا نه. با مطالعه نوشتارهای موجود و مصاحبه‌های شرکتها با داوطلبان، و همچنین با یاری جستن از تحلیلگران صنعت وال استریت، دریافتیم که در هر صنعت فقط یک شرکت آشکارا نسبت به درک نیازهای مشتریان و برآوردن این نیازها حساس است. این شرکتها، با استفاده از اقداماتی چون بازده نقدی سرمایه‌گذاری^۱ و بازگشت ۵ ساله به سهامداران، از همتایان خود پیشی گرفته بودند (کاردان، ۱۹۹۲).

البته خدمت به مشتری بسیار مطلوب و پسندیده است، اما انجام آن خیلی پیچیده‌تر شده است. اکنون دیگر یک بازار انبوه یکپارچه با مشتریانی همگن وجود ندارد؛ بازارها به شدت تکه تکه شده‌اند. به طور کلی، مشتریان متنوع‌تر و پرتوقع‌تر هستند. این موقعیت سوالهایی را پیش روی سازمانها قرار داده است: چه چیزی رفتار مشتری را هدایت می‌کند؟ انگیزه آنها چیست؟ این سازمانها چه کالاها و خدماتی را باید عرضه کنند و با چه قیمتی؟ چگونه می‌توان به مشتری کمک کرد تا محصولات و خدمات مورد نیاز خود را مشخص کند و آنها را به گونه مؤثری به کار ببرد؟ تا این اواخر مدیران با استفاده از تحقیق بازاریابی سنتی به این سؤاها پاسخ می‌دادند. با وجود این، ادبیات اخیر در مورد تحقیق بازاریابی به رویکردهای متناوب گرایش یافته است. به عنوان مثال، رونالد لایر می‌نویسد:

ظاهراً تحقیق بازاریابی سنتی با توجه به تنوع و ناپایداری مشتریان دیگر کارساز نیست.

1. cash-on-cash Return On Investment (ROI)

2. synthetic thinking

طرح مصرف‌کننده - آرمانی شده: یک رویکرد غیرسستی

یک روش غیرسستی کاملاً جذاب برای مطالعه خواسته‌های مشتری، طرح مصرف‌کننده - آرمانی شده (CID) نام دارد. این روش یک فرایند

۱. اشاره نویسنده به داستان زیبا و کم‌نظیر فیل در تاریکی مولاناست که بی‌مناسبت نیست در همینجا به آن اشاره کنم:

پیل اندر خانه تاریک بسود
عسرضه را آورده بردندش هسود
از برای دیدنش مسردم بسی
اندر آن ظلمت همی شد هرکسی
دیدنش با چشم چون ممکن نبود
اندر آن تاریکیش کف می‌بسود
آن یکی را کف به خرطوم او فتاد
گفت همچون ناودانست این نهاد
آن یکی را دست بر گوشش رسید
آن برسو چون بادبیزن شد پدید
آن یکی را کف چو بر پایش بسود
گفت شکل پیل دیدم چون عمود
آن یکی بر پشت او بس نهاد دست
گفت خود این پیل چون تختی بُدست
همچنین هر یک بجزوی که رسید
فهم آن می‌کرد هر جا می‌شنید
از نظرگه گفتشان شد مختلف
آن یکی دالش لقب داد این الف
در کف هر یک اگر شمع می‌بُدی
اختلاف از گفتشان بیرون شدی
چشم حس همچون کف دستست و بس
نیست کف را بر همه او دسترس
چشم دریا دیگرست و کف دگر
کسف سهل وزدیده درسا نگر
بهر از این نمی‌توان «کل‌نگری» را در مقابل «جزء‌نگری» با
زبانی ساده و رسا توضیح داد. - م.

رشته‌های مختلف علوم اجتماعی و «مکاتب» متنوع موجود در آن مصداق ضرب‌المثل افراد کوری هستند که اعضای مختلف بدن یک فیل را لمس می‌کنند.^۱ از این رو، در واقع آنها «جنبه‌ها» یا «سطوح» مختلف واقعیت روانشناختی اجتماعی را توصیف می‌کنند. سرانجام، این باور وجود دارد که در لحظه‌ای از زمان به ترکیب باشکوهی از این واقعیتها دست خواهیم یافت و درخواهیم یافت که می‌توان آنها را در یک چارچوب فراگیر قرار داد؛ این باور بسیار نزدیک به توصیف «جنبه‌ها» یا «سطوح» مختلف واقعیت است. فکر می‌کنم این امید همه کسانی است که از «نظریه‌های کمی» یا «رویکرد سیستمها» برای تشکیل دانش حرف می‌زنند. اگر افراد کور ضرب‌المثل بالا، آدمهای بینایی باشند که صرفاً در تاریکی قرار دارند، آنگاه با روشن شدن چراغ همه می‌توانند تمامی قامت فیل را یکجا و به یکسان ببینند. از لحاظ مفهومی این ماهیت رویکرد سیستمهاست (اندرسون، ۱۹۸۶).

در این مقاله، با استفاده یک سبک پرس‌وجوی بسیار متفاوت، گسترش تولید و خدمات یک بیمه‌گر عمده را بررسی می‌کنیم. برای این کار از روش بازاریابی سنتی و غیرسستی به صورت متوازن استفاده کرده‌ایم. هدف از تهیه این مقاله شناخت و درک جامعی از خواسته‌های مشتریان و مصرف‌کنندگان (سهامداران) است، نه صرفاً جمع‌آوری داده‌ها و فراهم کردن اطلاعاتی درباره این خواسته‌ها.

بروز نظریات یا خواسته‌های جدیدی از طرف آنها بعید است.

ماهیت بینش‌های حاصل از CID عمدتاً کیفی است اما یک پژوهش از لحاظ کمی خوب طراحی شده می‌تواند درک و شناخت تکمیلی ارزشمندی فراهم کند. این درک و شناخت به نوبه خود به «تولیدکنندگان نظریه» و «مجریان نظریه» کمک می‌کند تا انتظارات خود را تعریف کنند.

تحقیق بازار به عنوان ابزار آموزش

همان‌طور که قبلاً گفته شد، خواسته‌های مشتری به سرعت تغییر می‌کند و پیشگویی آن به شدت مشکل است. این مسئله بر اثر رشد در اقتصاد رقمی و جهانی شدن بازار، که به شدت پویا و پیچیده است، حتی مشکلتر می‌شود. در یک چنین محیطی، پیش‌گویی آینده، از جمله نیازها و خواسته‌های مشتری بسیار مشکل است. این مسئله، به نوبه خود، نیاز به وجود نهادهایی را افزایش می‌دهد که آموزش و انطباق سریع و مؤثر را با هر آنچه می‌توان (یا نمی‌توان) پیش‌بینی کرد تسهیل کنند. پژوهش بازار باید به یک چنین ابزار تسهیل‌سازی در زمینه آموزش و انطباق تبدیل شود. بهبود طراحی مربوط به بازار در بستر تغییرات شتابان و افزایش پیچیدگی مستلزم موارد زیر است:

- بهبود فرایند کسب، تولید و حفظ داده‌ها، اطلاعات، دانش، ادراک و خرد.

- شناسایی و تصحیح خطاها در طول زمان. شرکتها غالباً مقادیر زیادی داده و اطلاعات از بازار دارند، اما دانش و درک آنها اندک است. در واقع، ظاهراً اکثر شرکتها از تفاوت میان داده،

نوآورانه از راسل ال. ایکاف است که در آن گروهی از مصرف‌کنندگان در یک طرح خلاق از محصولات یا خدمات جدید با دقت انتخاب می‌شوند. CID با روش انتخاب گروههای کنترل که در آن از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود در مقابل خدمات و محصولات پیش‌پنداشته و قبلاً طراحی شده واکنش نشان بدهند اساساً متفاوت است.

هدف CID تولید طرحی است که یک گروه نمونه‌وار و مربوط از مصرف‌کنندگان آن را آزمائی بدانند. راسل ال. ایکاف در این باره می‌گوید:

تولیدکنندگان غالباً با پرسیدن از مصرف‌کنندگان می‌خواهند نیازهای آنها را کشف کنند. چون مصرف‌کنندگان اغلب نمی‌دانند که چه می‌خواهند یا تلاش می‌کنند پاسخهایی بدهند (یا از پاسخ دادن سر باز بزنند) که فکر می‌کنند از آنها انتظار می‌رود، این روش به ندرت اطلاعات سودمندی را فراهم می‌کند. در بسیاری موارد، استفاده از مصرف‌کننده برای طرح محصولات یا خدمات بهترین روش است. ورود پژوهشگر بازار به داخل ذهن مصرف‌کننده خیلی مشکلتر است از بیرون ریختن محتویات ذهن مصرف‌کننده توسط خود وی (ایکاف، ۱۹۸۶).

در حالت خاص، حتی هنگامی که مصرف‌کنندگان می‌دانند که چه می‌خواهند و می‌خواهند که خواسته‌های خود را آشکار کنند، این خواسته‌ها به شدت تحت تأثیر آنچه موجود است قرار می‌گیرند. و اگر محصولات یا خدمات موجود رضایت خاطر آنها را فراهم نکند، احتمال

پرسشی زیر شروع می‌شوند: «چه کسی»، «چه چیزی»، «چه وقت» و «چقدر».

دانش در قالب دستورعملها مطرح می‌شود. دانش متشکل از مهارت است (به عنوان مثال، چه کارهایی باید انجام بدهیم و چه کارهایی نباید انجام بدهیم).

درک در قالب توضیحات و در پاسخ به سؤالهای «چرا» می‌آید. خرد توانایی درک و ارزیابی نتایج بلندمدت رفتار است. (ایکاف، ۱۹۹۶، ص ۲۸).

دانستن خواسته و نیاز مصرف‌کنندگان کافی نیست، بلکه باید آنها را درک کرد. به عبارت دیگر، باید برهم‌کنش میان خواسته‌ها و نیازهای مختلف و متغیرهایی که این نیازها را به وجود می‌آورند درک شود. بارابا در مورد فرایند یادگیری، به عنوان بخشی از بینش خود نسبت به کسب و کار مبتنی بر بازار می‌گوید که فرایند یادگیری فراتر از جمع‌آوری و کسب اطلاعات است:

در کسب و کار، فرایند یادگیری عبارت است از کسب اطلاعات در مورد مشتریان، رقیبان، اجتماعات و خود کسب و کار به عنوان مواد خامی که باید از محک تجربه بگذرد و به دیگر اجزای اطلاعات پردازش شده وصل شود تا تصویر با معنایی از واقعیت بازار یا دانش بازار به دست آید. در اینجا واژه بامعنا بسیار پراهمیت است. تصویر واقعیت بازار چیزی بیشتر از جمع‌آوری اطلاعات پراکنده و تصادفی است؛ این تصویر حاوی ادراک است (بارابا، ۱۹۹۵).

اطلاعات، دانش، ادراک و خرد بی‌خبرند. این نکته به دلایل زیر ناگوار است:

- ارزش یک اونس اطلاعات برابر یک پوند داده است.
- ارزش یک اونس دانش برابر یک پوند اطلاعات است.
- ارزش یک اونس ادراک برابر یک پوند دانش است.
- ارزش یک اونس خرد برابر یک پوند ادراک است.

در اکثر شرکتها میزان تلاش و منابع اختصاص داده شده به موارد بالا به صورت معکوس متناسب با ارزش آنهاست.

به طور کلی، پژوهشگران بازار فرایندهای تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان را آن طور که باید و شاید درک نمی‌کنند. پوردهناد و کولز (۱۹۹۹، ص ۳۵۸) در بافت تصمیم‌گیری به این نکته اشاره می‌کنند: در مورد اطلاعات، بدون هیچ تردیدی ما نیازمند حجم کمتر و ربط بیشتر هستیم. در واقع، آنچه مدیران نیازمند آن‌اند دانش و درک بیشتر است که به دست آوردن هر دو مشکل است.

ایکاف محتوای یادگیری را در قالب سلسله‌مراتب زیر شرح و بسط می‌دهد:

داده: داده متشکل است از نمادهایی که اجسام، رویدادها و خواص آنها را نمایش می‌دهد. داده‌ها محصول مشاهده هستند.

اطلاعات: اطلاعات داده‌هایی هستند که پس از پردازش به صورت مفید و سودمندی درآمده‌اند. اطلاعات در قالب توصیف و در پاسخ به پرسشهایی می‌آید که با کلمات

پرسمان می‌نویسد:

با اتخاذ این بینش نظام‌مند، ما روابط میان مؤلفه‌های سطوح بالاتر و بالاتر (یعنی، فراگیرتر) را بررسی می‌کنیم. به این ترتیب، ادارک خود را به خارج از پدیده (سیستم مؤلفه‌ها) بسط می‌دهیم و در می‌یابیم که این سیستم چگونه با دیگر پدیده‌های مجزا در محیط خود برهم‌کنش می‌کند.

در نتیجه، تحقیق بازار، در تلاش برای آموزش در مورد این تصویر بزرگ، نمی‌تواند مؤلفه‌های «مجزای» بازار را در انزوا در نظر بگیرد. و چون اجزا را نمی‌توان جدا از کل درک کرد، تمامی دانش و ادراک به دست آمده از یک جنبه بازار ناقص هستند. تصمیم‌گیران نیازمند سیستمی هستند که به آنها امکان نزدیکتر شدن به واقعیت بدهد، منتهی در متن سیستم وسیعتر دیگری که شامل موقعیت مورد نظر آنهاست.

مورد توسعه محصول/خدمات «پیشرفت»

مؤلفان، در سال ۱۹۹۵، برای ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه در زمینه صنعت مراقبت بهداشتی برای یک شرکت بزرگ بیمه، طرحی را به اجرا درآوردند. آنچه در ادامه می‌آید گزارشی از این تجربه سازمان‌یافته در پنج زیربخش است:

● کار تدارکاتی شامل برنامه‌ریزی برای مداخله

● ایجاد «فضای آموزشی»

● CID: مشخصات سهامدار

● توسعه محصول «پیشرفت»

● آزمون مقدماتی

به بیان دقیقتر، می‌خواهم نشان بدهیم که چگونه این طرح به یک دوره آموزشی در فراگیری سازمانی با پیامدهای روش‌شناختی وسیعتر برای تولید محصولات و خدمات جدید تبدیل شد.

کار تدارکاتی شامل برنامه‌ریزی برای مداخله

در میان فعالیتهای اولیه، دو جلسه کاملاً مهم کارگاهی وجود داشت. اولین جلسه شامل تشکیل تیم مشاور فرایند^۱ بود که متشکل بود از نمایندگان شرکت و مشاوران چندرشته‌ای^۲ خارجی. در نشستهای اولیه بیشتر آشنایی شخصی و موافقت در مورد هدف، فرضیه‌ها و قیده‌های عملی و نتایج پیش‌بینی‌شده فرایند مد نظر بود.

نشست دوم که در آن رسالت مشترکی برای طرح تعیین شد اهمیت ویژه‌ای داشت. این کار با شرکت حدود بیست مدیر اجرایی، نماینده نمونه‌کاملی از مدیران صف و ستاد همراه با اعضای ستاد و تیم مشاور فرایند به فرجام رسید.

رسالت طرح از رسالت خود شرکت استخراج شده بود که بنا بر آن:

هدف شرکت این بود که به یک مؤسسه مراقبت بهداشتی برجسته آمریکا تبدیل شود، بتواند بهترین خدمات/محصولات را عرضه کند و به عنوان یک شرکت ملی کسب و کار محلی داشته باشد.

1. precess consulting team

2. multidisciplined

- مسئول گسترش محصولات و خدمات جدید برای شرکت بود. اعضای تیم طراحی مرکزی هم «نظریه پرداز» بودند و هم «مجری نظریه».
- هدف از تشکیل یک چنین گروه وسیعی از شرکت‌کنندگان ایجاد «خرید جبرانی یا جانشینی سازمانی»^۱ و یک «بازار ایده و دانش» داخلی بود. وظایف این گروه‌ها عبارت بود از:
- نقد و بررسی تغییراتی که در بازار رخ می‌دهد.
 - مطالعه ایده‌های وسوسه‌انگیز (و گاهی خیال‌واهی) و انتخاب نویدبخش‌ترین آنها.
 - گسترش نوآوری به تمامی اجزای سازمان به منظور تولید و توسعه محصولات و خدمات جدید (اینان کسانی بودند که می‌توانستند ایده‌های جدید را به سرعت به محصولات و خدمات جدید تبدیل کنند) و
 - فراهم کردن فضای همکاری از آغاز تا لحظه به اجرا گذاشتن ایده‌ها (ایجاد یک شبکه جدید) اقدام بعدی «تیم مشاور فرایند» تصمیم‌گیری در مورد روش‌شناسی پژوهش و پیامدهای آن بر طرح بود. نکته مهم اتفاق‌نظری بود که از طریق ملاحظات روش‌شناسی به دست آمد. در این مورد اصول سازماندهی زیراتخاذ شد:
 - «تفکر سیستمها» یا نظریه سیستمهای جهان؛ یعنی مفهوم کل‌نگری نظام‌مند، وابستگی درونی، تفکر ترکیبی و بهینه‌سازی کل، الگوری رسمی خواهد بود.
 - وظیفه ضمنی مدیریت طرح حمایت از «آموزش سازمانی» خواهد بود.

- بررسی دقیق رسالت شرکت نشان داد که از طرح توسعه محصول چه انتظاری می‌رود و تا حد خیلی زیادی صحنه را برای اجرای آن آماده کرد. در نتیجه، تصمیم گرفته شد نام «طرح محصولات پیشرفت» برای آن انتخاب شود. اعتقاد بر این بود که این نام به طور خودکار قصد راهبردی شرکت حامی را بیان و استاندارد را برای تیم توسعه تعیین می‌کند.
- این برهم‌کنشها، در یک سمینار کاری جامع دانشگاهی، به تعیین جهت و الزامات کلی منجر شد. براساس هدف رسیدن به یک «جمع بحرانی» از تعداد شرکت‌کنندگان، تصمیم گرفته شد که سه تیم، به صورتی که در ادامه می‌آید، تشکیل شود:
- «تیم مشاور فرایند» متشکل از مشاوران خارجی چندرشته‌ای (از جمله مؤلفان)، همچنین مدیران اجرایی شرکت و مدیرانی که در مقام مشاوران داخلی عمل می‌کردند. این تیم مسئول طراحی فرایند توسعه و مدیریت برهم‌کنش در میان عوامل مختلف بود.
 - «کمیته تدارکات» متشکل از مدیر ارشد اجرایی و سیاست‌گذاران با حق تصویب جهت‌های راهبردی جدید و تعیین منابع برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح.
 - «تیم طراحی مرکزی» نمونه گسترده‌ای بود از مشارکت مدیران خط تولید، مدیران ستاد و اعضای کارکنان تا نمایندگانی از کلیه بخشهای زیر را دربربگیرد: بازاریابی، مراقبت، بیمه عمر، نقص عضو، دندان، داروخانه، بهداشت رفتاری، فناوری اطلاعات، روابط انسانی، و حقوق همراه با چندین واحد دیگر از سازمان. این تیم

گرفته شد که ترکیبی از رویکردهای کمی/کیفی می‌تواند بینشهای تشخیصی عمیقی برای تشخیص ادراک و امیال افراد و امتیازبندی آنها فراهم آورد. با توجه به همه این نکات، فرایند چهار مرحله‌ای زیر طراحی شد (شکل ۱).

هدف فرایند چهار مرحله‌ای ایجاد یک طرح منظم و تلاش مدیریت به منظور فراهم کردن شرایط زیر بود:

- تسهیل روابط و درک متقابل میان کمیته تدارکات و تیم طراحی مرکزی از طریق جلسات متناوب نقد و بررسی.

- ایجاد و تشخیص نقطه‌نظرهای جدید از طریق گفتگو میان شرکت‌کنندگان.

- تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی، و

- تجهیز تیم طراحی مرکزی به راهنمایی و جهت‌دهی راهبردی و سرانجام تصمیم‌گیری نهایی برای اجرا.

تیم مشاور فرایند باید فرایند را تسهیل می‌کرد، به تحقیق و پرس‌وجو یاری می‌رساند و با استفاده از روش علمی، سخت‌گیری لازم را فراهم می‌آورد. سپس، علاوه بر کارهای دیگر، با رسم نمودار مفصل مراحل زمان‌بندی شده و کارگروهی میان رشته‌ای برنامه‌ریزی شده، چارچوب مفهومی طرح تعیین می‌شد.

ایجاد فضای آموزشی

ایجاد نظم آموزشی در فرایند توسعه محصول برای رسیدن به درک مشترک و حمایت سازمانی وسیعتر مستلزم این بود که تیم مشاور فرایند یک مرکز در ستاد شرکت برای طرح ایجاد کند. مرکز

- راهبرد برتر دانش - توسعه رویکرد متوازی از نقاط قوت هر دو رویکرد سنتی و غیرسنتی خواهد بود.

- CID شامل اکثر سهامداران خواهد بود و به منظور تحرک خلاق در مرحله «تولید نظریه» به کار خواهد رفت.

- تلاش در جهت اجرای طرح همواره یک تلاش راهبردی و سازماندگی جدی تلقی خواهد شد.

پاره‌ای از بخشهای مربوط به نقاط قوت و ضعف رویکرد بازار سنتی حول موارد زیر بود:

- مشکلات حاصل از استنتاج روابط علی از داده‌های وسیع و پراکنده.

- مشکلات حاصل از کاربرد روش علمی در مورد مدیریت، تحلیل و مدلسازی بازار

در مواردی سودمندی گروههای کنترل استاندارد نیز مورد بحث و جدل قرار می‌گرفت. در

این مورد به تیم یادآوری شد که علی‌رغم انتقاد از گروههای کنترل، پاتریک جی. رابینسون (۱۹۹۱)

گزارشی از موفقیت مصاحبه‌های مفصل فردی و گروههای کنترل ارائه کرده است: «وظایف کمی

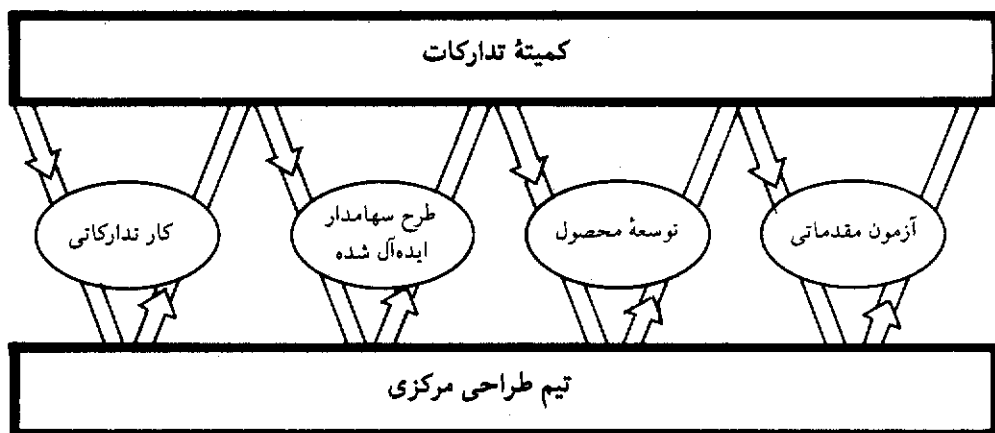
بینشهای پرارزشی را فراهم می‌کنند که از تحلیل کیفی به تنهایی برنمی‌آید. در موارد زیادی، برای

پاسخ‌دهندگان، حتی متخصصان آنها... مشکل است که افکار خود را تنها با کلام بیان کنند.»

وانگهی، به تیم یادآوری شد که برای سنجش پاسخهای شفاهی و غیرشفاهی (و بنابراین تا

حدی مستقل از فرهنگ) می‌توان از تحلیل بالینی بیان به اضافه روانشناسی ریاضی (یا سنجش

چندبعدی، سنجش یکپارچه و خوشه‌بندی) یک گزینه ساده و وظایف رتبه‌بندی استفاده کرد. نتیجه



شکل ۱. فرایند چهار مرحله‌ای توسعه تعاملی.

اطلاعات، دانش و درک به دست آمده از تحقیقات مقدماتی از منابع داخلی و خارجی پوشیده بود. علاوه بر این، اطلاعاتی هم از تعدادی جلسات به نام «جلسات مشکل‌گشایی گروهی» که با اعضای تیم طراحی مرکزی برگزار می‌شد در دست بود؛ این اطلاعات بینشهایی در مورد صنعت مراقبت‌های بهداشتی ایالات متحد (سیستم کل) و محیط نظارتی و رقابتی آن فراهم می‌کرد.

همچنین اطلاعاتی به موقع در مورد «خواسته‌ها و نیازهای واقعی بازار که حاضر بود پول بابت آنها بپردازد» در دسترس بود که از تحقیقات اولیه بازاریابی به دست آمده بود. تحقیقات خارجی برای موارد زیر سازماندهی شده بود:

- موضوعهای عمده
- تصویر و موفقیت مصرف‌کنندگان، دلان و حامیان برنامه، و
- تحقیق در مورد مصرف‌کننده، به عنوان مثال، رفتار خرید/نام‌نویسی آزاد، رضایت و عدم

طرح طوری طراحی شده بود که با آفرینش درک و دانش جدید از طریق مشاهده، گفت‌وگو و جامعه‌پذیری، به افراد و تیمهای طرح یاری برساند.

تیم مشاور فرایند، با در نظر گرفتن این تلاش به عنوان «کار دانش» در نظر داشت یک فضای آموزشی فراهم کند که در آن افراد و تیمها بتوانند گردهم‌آیند و با بررسی و مطالعه آنچه بر دیوارها نمایش داده می‌شود (نمودارهای گردش کار) دانش و درک خود را بر آنها بیفزایند.

به علاوه، تصور بر این بود که ایجاد یک فضای آموزشی روان و فعال شرکت‌کنندگان را قادر خواهد ساخت که یک پایگاه شناخت مشترک ایجاد کنند، ارتباطات و روابط خود را بهتر کنند، با یکپارچه کردن تنوع سازمانی زبان مشترک پیدا کنند و هر کدام از آنها به یک «کارگزار آموزش» برای سازمان تبدیل شوند.

در ابتدای کار طرح، دیوارهای مرکز طرح از

نام‌نویسی (از جمله تحقیق در مورد رضایت اعضا و تأمین‌کنندگان در مورد جبران خسارت، POS، HMO، PPO، محصولات HMO، تأمین خسارت درمانی سالخوردگان)، HMOهای تأمین خسارت سالخوردگان، مراقبت بلندمدت، تبلیغ، آموزش بهداشت و مانند آنها.

به عنوان مثال، برخی از یافته‌هایی که نمایش داده شد و همه در آنها سهیم بودند عبارت بودند از: صنعت مراقبت بهداشتی ایالات متحد نظام مراقبت بهداشتی نیست (بلکه یک نظام مدیریت بیماری است که کاهش هزینه‌های درمان را در کانون توجه قرار داده است)، مصرف‌کنندگان در مورد مراقبت بهداشتی، بیمه بهداشتی، و نظام تأمین‌کننده آنها گیج و سردرگم هستند؛ شناخت بخصوصی از شرکتهای مراقبت بهداشتی بخصوصی ندارند، تفاوت میان محصولات (مثلاً PPO در مقابل POS) را تشخیص نمی‌دهند، اصطلاحات بیمه را نمی‌دانند، اطلاع ندارند که پزشکها با شرکتهای مختلف بیمه قرارداد دارند، از این واقعیت بی‌خبرند که زنان به طور نامتناسبی بر تصمیمهای مربوط به خرید خدمات مراقبت بهداشتی تأثیر می‌گذارند؛ نمی‌دانند که شرکت‌کنندگان طرح انتظار دریافت خدمات دارند، نه این که در معرض فروش قرار بگیرند؛ و نمی‌دانند که انتخاب پزشک یک مسئله مهم برای اکثر شرکت‌کنندگان است. کنترل کیفیت مراقبت بهداشتی و پیدا کردن دکتر شخصی در یک کتاب در کیفیت هر شبکه‌ای مؤثر است.

تهیه گزارش و صورتحساب تلفیقی، همراه با بیمه مستقل حوادث فاجعه‌آمیز، خدمات اضافی به تک تک اعضا ارائه می‌دهد. بسیاری از این نیازهای بازار، تمایلات مصرف‌کننده، گرایشهای مربوط به محیط زیست و نگرانیهای مربوط به توسعه شناسایی شدند و در مرکز طرح به نمایش درآمدند.

مرکز طرح به یک بخش بسیار مهم از فرایند محصول - طراحی تبدیل شد. این مرکز به تیم مشاور فرایند کمک کرد تا وسایل مؤثری برای ایجاد برهم‌کنش و ارتباطات تهیه کند. برای ایجاد هماهنگی میان اعضای تیم و توجه آنها به واقعیت جاری و کمک به خاطر سازمانی تیم، غالباً از این مرکز استفاده می‌شد. تیمهای مشاور فرایند و طراحی مرکزی نیز برای تهیه سؤالیهای خود جهت طرح در جلسه آینده CID از این مرکز کمک می‌گرفتند.

CID: مشخصات سهامدار

تیم طراحی مرکزی، از طریق فعالیتهای تحقیقاتی پیش از این مرحله، درک و دانش نسبتاً خوبی از چگونگی و چرایی نحوه عمل صنایع بیمه و مراقبت بهداشتی ایالات متحد به دست آورده بود. آنها همچنین در مورد بازیگران عمده (مثلاً، متخصصان، دلالان یا دارو فروشان جزء) و نقش سازمان حامی در نظامهای فراگیر بزرگتر (صنایع مراقبت بهداشتی و بیمه ایالات متحد) مطالعه کرده بودند.

با پذیرش «تفکر سیستمها» به عنوان الگو برای این کار، نظریه «توسعه طلبی» که بنا بر آن «کسی

مشتری غالباً زاده محصولات و خدمات جدید است، و محصولات و خدمات جدید همواره پاسخهای خواسته‌ها و نیازهای درک شده نیستند. چون علاوه بر مشتریان و مصرف‌کنندگان، سهامداران نیز هستند باید منافع آنها نیز در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، نماینده آنها نیز باید در تیم طراحی حضور پیدا می‌کرد.

چون ظاهراً CID تمامی این شرایط را برآورده می‌کرد انتظار می‌رفت که شرکت را از لحاظ رقابتی در موقعیت برتری قرار بدهد. تیم مشاور فرایند بر این باور بود که رویکرد سنتی به تنهایی نمی‌تواند یک چنین امتیازی برای شرکت بیافریند. اگرچه کشفیات خلاق را غالباً به افراد با استعداد و توانمند نسبت می‌دهند، مواردی پیش می‌آید که در آنها تسیمهای میان‌رشته‌ای و متشکل از نمایندگان همه گروه‌ها گاهی به محصولات و خدمات خلاق دست می‌یابند. البته، طراحی تیم بسیار مهم و تعیین‌کننده است.

اولین کارگاه CID متشکل از افراد زیر بود: ۱۵ عضو برنامه، ۶ مدیر سود/خطر، ۴ پزشک کمکهای اولیه، ۴ مدیر دفتری پزشکی، ۴ متخصص، ۳ مشاور/دلال، ۲ داروفروش خرده‌فروش، ۲ مدیر بیمارستان و یک روانشناس. علاوه بر تیم مشاور فرایند ۲۰ نفر دیگر به عنوان نظریه‌پرداز و مجری نظریه حضور داشتند. از شرکت‌کنندگان سازمان حامی خواسته شد تا هویت سازمانی خود را فاش نکنند و صرفاً به صورت ناشناس شرکت‌کنند تا به جای توجه به حضور در جلسات به طراحی یک سیستم ایده‌آل - شده بیندیشند. دلیل دوم برای حضور تعداد بیشتر

نمی‌تواند اجزای یک سیستم را درک کند مگر این که ابتدا کل را درک کرده باشد» اصل راهنما قرار گرفت. بنابراین، در مرحله دوم و به خاطر فراگیری تصویر بزرگ، تیم مشاور فرایند می‌خواست از پرداختن به مؤلفه‌های «مجزای» بازار در انزوا بپرهیزد. به علاوه، همزمان مقاله بسیار جالبی به نام «مشتری را نادیده بگیر» در مجله فورچون انتشار یافت. جان مارتین در این مقاله استدلال کرده است که:

همچون یک تمرین مدیریت شروع شد، تدریجاً به صورت یک افسون درآمد و اکنون به یک جنون تمام عیار تبدیل شده است: گوش دادن به مشتری. این روزها مشتریان با کلماتی چون «پادشاه»، «شخص اول»، «شماره ۱» و «همواره حق به جانب» یا، به عبارت دقیقتر، به صورت قاضی، هیئت منصفه و جلد توصیف می‌شوند. واژه «مشتری» به قدری محبوب است که اکثر شرکتها بدون اجازه آنها، به اصطلاح، آب نمی‌خورند. اما شاید این شیفتگی و سواس‌گونه خیلی افراطی باشد. تعداد روزافزونی از شرکتها و مشاوران آنها بر این باورند که اکنون زمان آن فرارسیده است که مشتری را نادیده بگیرند (جان مارتین، ۱۹۹۵).

در حالی که براساس گفته‌ها و مثالهای مؤلفان، به تیم طراحی مرکزی پیشنهاد شد که بدون در نظر گرفتن خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان راه خود را به جلو ادامه بدهد، تیم مشاور فرایند یادآوری کرد که پیام واقعی نادیده گرفتن مشتری نیست. پیام این بود که نیازهای

جنبه‌های غیر از بهداشت، عمر، اتومبیل و مانند آنها) در مورد بیمه، تأمین خدمات درمانی سالخوردگان و ارجاع آنها، سابقه پزشکی، خرید / محصولات، مشخصات تولیدکننده، نظارت/بازدید همه کاربران/فروشنده‌ها به خاطر جلوگیری از سوءاستفاده، و الگوها و نشانه‌های نیازمندی.

این ویژگیها و مفاهیم مطلوب تأثیر بسیار عمیقی بر تولید و ارائه محصولات و خدمات بعدی داشت. از این مهمتر طراحی مجدد روابط میان مؤلفه‌های مختلف سیستم بود. به عنوان مثال، درک رابطه میان اعضا، تولیدکنندگان و حامیان به انعقاد قراردادهای خیلی بهتری برای تأمین‌کنندگان خدمات و به ارائه خدمات خیلی بهتری برای مشتریان منجر شد. همچنین با استفاده کامل از، مثلاً، تواناسازهای فناوری - اطلاعات و معماری کاملاً جدید اطلاعات که ایجادکننده همیاری^۱ و اصلاح‌کننده رابطه میان تولیدکنندگان محصولات خاص و شرکتهای مراقبت بهداشتی هستند، فرایندهای کسب و کار بازسازی شد.

توسعه محصول «پیشرفت»

در فرایند تدارک این مرحله، بر سر استفاده از فلسفه طرح ایده‌آل شده ایکاف و اصول راهنمای حاصل از آن اتفاق نظر حاصل شد:

- بهبود شرایط یا حالت موجود مستلزم دید روشنی از چیزهای خواسته شده است، نه فهرست بلندبالایی از چیزهایی که کسی آنها را نخواست است (بخش بازاریابی فهرست کاملی

افراد داخلی در جلسات این بود که این افراد فرصتی پیدا کنند تا از دیگر شرکت‌کنندگان بیاموزند و به پیشرفت فرایند و نتیجه آن یاری برسانند.

جلسه CID در محوطه دانشکده برگزار شد. بعد از معرفی تک تک افراد و مرور فرایند و با فرض این که سیستم موجود بیمه دیگر وجود ندارد ولی محیط آن دست‌نخورده باقی مانده است، کارگاه طراحی سهامدار شروع شد. طرح ایده‌آل - شده یک «حالت شسته رفته» از سیستمی است که طراحان، اگر بتوانند سیستم دلخواه خود را داشته باشند، آن را جانشین سیستم موجود می‌کنند (ایکاف، ۱۹۹۹). سیستم طراحی شده باید از لحاظ فناوری شدنی باشد (یعنی علمی - تخیلی نباشد) و در صورت اجرا بتواند در شرایط فعلی دوام بیاورد، اما لازم نیست هم‌اکنون تحقق یابد.

در طول یک روز بحث و تبادل نظر شدید، هم در گروههای کوچک و هم در جلسات عمومی، یک مجموعه ویژگی و مفاهیم برای «پیشرفت» محصولات و خدمات طرح شد و به صورت ایده‌آل درآمد. این ویژگیها عبارت بودند از: پاداش به وفاداری، تخفیف دائم، خرید همه کالاهای مورد نیاز از یک محل، بدون واسطه، برخورد صمیمانه، افزایش خدمات به تک تک اعضا، مراکز مخصوص شهروندان بازنشسته، بیمه مسافرت، بیمه پرستاری در منزل، قطع خدمات به افسراد سهل‌انگار، دسترسی راحت‌تر از طریق وسایل الکترونیکی، رسانه‌های همگانی و اینترنت، دسترسی به اطلاعات کارت هوشمند (جهانی)، همه جنبه‌های مراقبت بهداشتی، همه

اولیه بازار، این فرایند طراحی تیم حداقل شامل سه تکرار بود. سرانجام، تعدادی ایده انتخاب و در پیشنهادهای محصول خدمات گنجانده شد (شکل ۲).

سپس از شرکت کنندگان در جلسه اولیه CID دعوت شد که دوباره تشکیل جلسه بدهند و در این باره که آیا طرحهای تیم طراحی مرکزی با مشخصات آنها سازگاری دارد یا نه اظهار نظر کنند. بخش عمده ویژگیها و مفاهیم طرح ایده آل - شده در طرحهای خدمات و محصولات جدید گنجانده شده بود. اما، قبل از تولید پیش نمونه بعضی تغییرات و اصطلاحات در طرح به عمل آمد.

این محصولات و خدمات، همراه با برنامه‌های کسب و کار مربوط و حامیان پر و پا قرص آنها، برای اظهار نظر نهایی به کمیته تدارکات گزارش داده شد. سپس این خدمات و محصولات ایده آل - شده غربال و از میان آنها ۱۵ مورد انتخاب شد. به عنوان مثال، در یک پیشنهاد خود - بیمه‌گری و برنامه پذیره‌نویسی با آستانه بسیار بالایی از «معافیت مالیاتی» ترکیب و در عین حال با بیمه «تمام خطر» تقویت می‌شود؛ در بیمه تمام خطر نیز سقف بیمه حوادث فاجعه‌آمیز بسیار بالاست. مثال دیگر پیشنهاد سطح درآمد شخصی^۲ شامل یک فرم تدریجی و ارزش افزوده «سینیور مدی‌گپ»^۳ از بیمه جامع HMO/PPO بود که موارد زیر را دربرمی‌گرفت: بهداشت، تصادف، دندان، عینک، نقاهت و آسایشگاه

از چیزهایی که سهامداران شرکت نخواستند بودند برای مدیریت تهیه کرده بود).
● با خطوط کلی طرح شروع کنید؛ سپس جزئیات را به گونه‌ای رسم کنید که با طرح کلی جور در بیاید، نه برعکس که معمولاً چنین است.

رویکرد نظام‌مند انتخاب شده برای مرحله توسعه محصول شبیه فرایند طرح وین سنت بارابا بود که «برخورد ذهنها» نامیده می‌شد. این مدل کشش بازار/فشار شرکت^۱ را با برهم‌کنشهای همزمان میان سهامداران عمده ترکیب می‌کند:

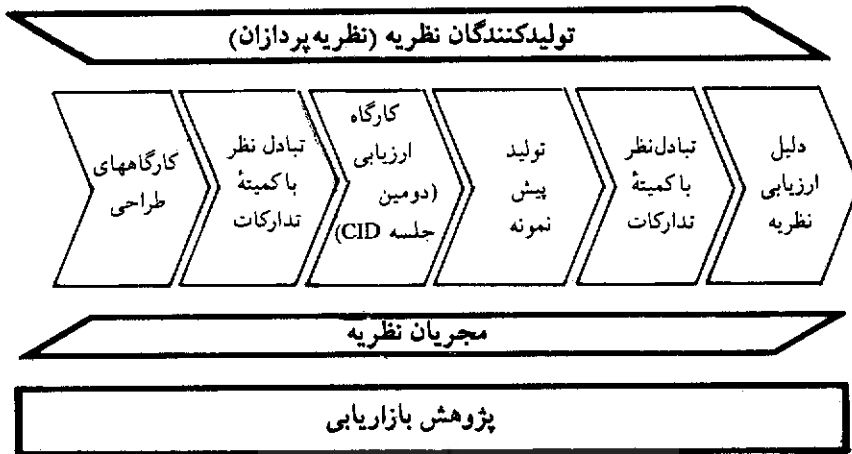
فایده اصلی این رویکرد این است که هم تولیدکنندگان ایده [نظریه پردازان] و هم مجریان نظریه فعالیت خود را، با سطح بالاتری از درک مشترک، از توسعه نظریه شروع می‌کنند... ندای بازار (از طریق ارزش مشتری)... تقریبی از نحوه برخورد مشتریان نسبت به فرایند توسعه نظریه، پالایش و اجرای آن را در اختیار هر دو گروه قرار می‌دهد. ندهای داخل مؤسسه... بیان‌کننده چیزی است که مؤسسه می‌تواند و می‌خواهد انجام بدهد. در حالت ایده‌آل، این ندها که با ارزشهای مشتری برهم‌کنش می‌کنند، در واقع، در تفکر سنتی، مربوط به نظریه بازاریابی و مفهوم بازار - مبنا وجود ندارد (بارابا، ۱۹۹۵).

بعد از کامل شدن CID، تیم طراحی مرکزی فعال شد. این تیم متشکل بود از «تولیدکنندگان نظریه» و «مجریان نظریه» از سازمان حامی. براساس داده‌های اولین جلسه CID و پژوهشهای

1. market pull/company push

2. personal level

3. senior medigap



شکل ۲. فرایند طراحی.

یک بافت مناسب رقابتی و در پرتو پیشنهادهای مطرح شده ارزیابی می‌شود. این طرحهای دورگه شامل گونه‌گونه‌های مهمی از لحاظ وسعت، آهنگ، پوشش، معافیت از مالیات و شایستگی هستند. تمامی این عوامل را باید از لحاظ انعطاف‌پذیری قیمت و امکانات مثبت (یا احیاناً منفی) می‌آزمودیم.

تیم مشاور فرایند با استفاده از رویکرد آزمون مقدماتی توانست تجربه آموزشی دیگری برای کل سازمان فراهم کند. در واقع، شرکت به کمک این رویکرد توانست چگونگی اتخاذ و اصلاح بعضی از پیشنهادهایی را قبل از عرضه کامل فرابگیرد. در مرحله نهایی چندین برنامه مقدماتی در بازارهای متفاوت (مثل آریزونا، میشیگان و نیویورک) به اجرا درآمد.

بیماران لاعلاج یا مراقبت در منزل و موارد حمایت از درآمد محدود.

تعدادی از این محصولات قبل از بازاریابی باید آزمون میدانی می‌شدند. مخصوصاً، تمامی محصولات مورد نظر اعضا که در رسانه‌ها و اطلاعات نیازمند انعطاف‌پذیری بودند (مثلاً دسترسی الکترونیکی به اطلاعات، یگانه نقاط ارتباط^۱ برای کمک به اعضا، تولیدکنندگان و حامیان برنامه) مستلزم وسایل جدید ارتباطات با سیستمهای اطلاعات یکپارچه برای محصولات درجه‌دار^۲ بودند.

آزمون مقدماتی

سرانجام، به مرحله «آزمون مقدماتی» رسیدیم. امکان اجرای بسیاری از محصولات و خدمات را باید از لحاظ محدودیتهای منطقه‌ای، نظارتی، اقتصادی، و مقررات مربوط به بیمه تعیین می‌کردیم. وانگهی، هر کدام از این موارد باید در

1. single points of contact
2. gated products

این طرح، از آغاز تا پایان، یک تمرین آموزشی سازمانی در نظر گرفته شد. بنابراین، فرایند توسعه خدمات و محصولات به سه قسمت تقسیم شد: آموزش، قبل در خلال و بعد از طراحی. در قسمت اول، پژوهش درون سازمانی بینشها، اطلاعات، دانش و درک مهم و مفیدی فراهم کرد. این نتیجه جمع‌آوری و نمایش داده شد و در «فضای آموزشی» به کار رفت.

قسمت دوم مبنایی برای تصریح نوع دانش و درک لازم برای برآوردن مؤثر نیازها و خواسته‌های مشتریان و مصرف‌کنندگان فراهم کرد. CID نقش مؤثری در ایجاد نظریه‌ها و ایده‌های محصولات و خدمات جدید ایفا کرد. کاربرد پژوهش میدانی بینشهای جدیدی را در مورد ساختار بازار به دست داد. وانگهی، این پژوهش دستورعملهای روشن و صریحی برای تکمیل نظریه‌ها و مهمتر از آن تحکیم و ترویج خدمات و محصولات جدید فراهم کرد.

در قسمت سوم، ایجاد یک نظام بازخورد مؤثر برای فرایند مورد نظر بود. نتایج حاصل از کار گروههای کنترل، مصاحبه‌های مفصل فردی و سرانجام بازارهای آزمون برای اصلاحات و سازگاری بیشتر طرحها به تیم طراحی مرکزی بازخورانده شد.

در این بررسی از وجه تمایز میان پژوهش «ستی» و «غیرستی» بازار چشمپوشی به عمل آمد. جنبه غیرستی بازار (یا CID) تفکر خارج از چارچوب معیار را امکان‌پذیر ساخت. در اولین نشست CID، نگرانی عمده تیم مشاور فرایند درک وابستگی متقابل و روابط موجود میان

در تمامی مراحل توسعه محصول، از پژوهش بازاریابی سنتی (بررسیهای میدانی، مصاحبه‌های مفصل فردی و گروههای کنترل) استفاده شد و نتایج آن با موفقیت زیاد در دومین جلسه CID به کار رفت.

نتایج تلاشهای ارزشیابی از جمله رویکرد آزمون مقدماتی در نهایت به مدیران اجرایی شرکت گزارش داده شد. همین ۱۵ طرح محصولات و خدمات، همراه با ابتکارهایی برای تحول سازمانی و فراگیری بنیادی، پذیرفته و تأمین مالی شد. مدیریت قانع شد که طرحهای «پیشرفت»، معرفی محصولات و خدمات و ابتکارهای راهبردی را تقویت می‌کند.

از آن زمان تاکنون شرکت با طرح پیشنهادهای جدید خود موفقیت قابل توجهی به دست آورده است. بقیه طرحها باید از این پس به بهره‌برداری برسند.

نتیجه

آنچه در این مقاله خواندید با هدف مشخص ایجاد دانش و درک لازم برای آفرینش محصولات و خدمات جدید شروع شد. در این باره موریس می‌گوید:

کار دانش، همانند فرایند آموزش که خیلی به آن نزدیک است، به صورت فردی شروع شد. دانش‌گوران در طرح و آفرینش تمایزات آگاهانه‌ای درگیر می‌شوند که میان محصولات و خدمات سازمانها تفاوت می‌آفریند (موریس، ۱۹۹۵).

سهامداران مختلف بود و تلاش می‌کرد که سازمان حامی را وادارد تا از دیدگاه جدیدی به کسب و کار بیمه بنگرد.

چندین جنبه از CID، مخصوصاً وقتی در یک فرایند آموزشی سازمانی خوب طراحی شده به کار رفت و با موشکافی علمی حاصل از روشهای پژوهشی «سنتی» تقویت شد، «جهشهای عظیمی» در طراحی محصولات و خدمات ایجاد کرد. این جنبه‌ها عبارت بودند از:

- تفکر ناپیوسته، به طراحان این امکان را می‌دهد که در مورد ماهیت سیستم مورد نظر و نقش آن در سیستم فراگیر بزرگتر سؤال کنند.
- توجه به برهم‌کنش میان اجزا به جای کنش مجزای آنها.
- خلاقیت بیشتر حاصل از حذف تمامی قید و بندها (به استثنای چند مورد جزئی) بر فرایند طراحی.

برای تکمیل CID، تکنیکهای مختلفی بر مبنای روانشناسی ریاضی (رفتارسنجی) از جمله نگاشت ادراک و امیال^۱ (سنجش چندبعدی^۲) و خوشه‌بندی عددی^۳ به کار رفت. رفتار انتخابی ممکن مصرف‌کننده و گرایش آنها برای مصرف یا پرهیز از مصرف انواع مختلف محصولات و خدمات اندازه‌گیری و به تیم طراحی مرکزی گزارش داده شد.

در اینجا برای جبران نقص توصیف محصولات و خدمات حاصل از این بررسی، می‌توانیم چند نمونه از تفکر راهبردی و خارج از چارچوب معیاری که زیربنای این پیشرفت بوده

است را ارائه دهیم:

- جامعیت فزاینده پوشش بیمه با حداقل پول و حداکثر کیفیت ممکن.
- خدمات ابتکاری «اضافی» (مثلاً، بیمه با موفقیت فوق‌العاده مناسب برای بچه‌های بالاتر از ۱۹ سال یا دانشجویان نیم‌وقتی که کار تمام‌وقت ندارند).
- بهبود فرایند مراجعه
- ایجاد امکان برای خدمات گزارش‌دهی و تهیه صورت‌حساب یک کاسه و مدیریت ثبت نام
- تدوین قراردادهای محکم با تأمین‌کنندگان با توجه به اقدامات لازم برای «مراقبت بهداشتی» (نه مراقبت از بیمار یا از کارافتادگی) به ویژه در مراحل اولیه عمر
- ایجاد روابط مبتنی بر همکاری با سهامداران عمده برای صورتحسابهای فروش مشترک^۴
- کاهش جدی صورتحسابهای دریافتی از پزشکان، خواه به دلیل پرداخت‌کنند توسط شرکت بیمه، رد ادعا، بازپرداخت‌کنند، پوشش نامناسب بیمه و خواه بر اثر پرداخت نامناسب.
- تأمین ارتباطات گسترده و تسهیم اطلاعات میان سهامداران مختلف (مثلاً، اعضا، تأمین‌کنندگان، مدیران برنامه، مدیران سود و بخشهای مختلف سازمان حامی، از جمله بررسی ادعا).

1. perceptual and preference mapping
2. multidimensional scaling: MDS
3. numerical taxonomy clustering
4. "co-sell" accounts

- Ackoff RL. 1986, *Management in Small Doses*, Wiley: New York.
- Ackoff RL. 1996, On learning and the systems that facilitate IT, *Center for Quality of Management Journal* 5(2): 27-35.
- Ackoff RL, 1999, *Re-Creating the Corporation: A design of organizations for the 21st Century*, Oxford University Press: Oxford.
- Anderson PF. 1986, On method in consumer research: a critical relativist perspective, *Journal of Consumer Research* 13: 155-173.
- Barabba VP, 1995, *Meeting of the Minds*, Harvard Business School Press; Cambridge, MA.
- Kardon BE, 1992, *Consumer Schizophrenia: Demystifying Buyer Behavior*, Insight: Braxton on Strategy, Braxton Associates: Boston, MA.
- Lieber RB, 1997, Story telling: a new way to get close to your customers, *Fortune* 3 February: 102-110.
- Martin J, 1995, Ignore your customer, *Fortune* 1 May: 121-129.
- Morris L. 1995, *Managing the Evolving Corporation*, Van Nostrand Reinhold: New York.
- Pourdehnad J, Coles W, 1999, What drives organizational learning at GM? *1999 Handbook of Business Strategy*, Faulkner & Gray: New York: 349-360.
- Pressman TE, 1992, A synthesis of systems inquiry and the eastern mode of inquiry, *systems Research* 9(3): 47-63.
- Robinson PJ, 1991, In-depth interviewing for market research, *Journal of the Chemical Specialists Manufacturers Association* April: 59-64.