



## خلاصه کتاب تشخیص نیازهای پنهان

### آنچه در این چکیده می‌آموزید

اغلب کارشناسان از اساس نوآوری که همان تحقیق است به‌درستی استفاده نمی‌کنند. نویسندگان این کتاب، کیت گافن، فرد لمکه و اورسولا کانرس بر این عقیده‌اند که اغلب محصولات جدید به این دلیل شکست می‌خورند که براساس تحقیقات آشکارکننده «نیازهای پنهان» مصرف‌کنندگان تولید نمی‌شوند. توسعه محصولات جدید براساس اطلاعاتی که با روش‌های منسوخ تحقیقاتی تولید شده است، مانند تلاش برای پختن بهترین غذا با نامرغوب‌ترین مواد اولیه است.

نویسندگان تلاش می‌کنند تا با ارائه چندین مطالعه موردی در هر فصل، چهره‌ای انسانی به تحقیقات فرهنگی ببخشند، اما این کار کمک کمی به تلطیف ماهیت خشک و تکنیکی موضوع مورد بحث می‌کند. این متن برای خوانندگان معمولی نیست، بلکه برای محققان و توسعه‌دهندگان محصول نوشته شده است. با این وجود، مدیرسبز بر این باور است که این کتاب روش‌ها و ایده‌های جدید و ارزشمندی را در

آشکال مختلف از جمله، نقشه‌ها، نمودارها، جداول و غیره ارائه می‌دهد.

## شکست‌های خلاق

چرا اغلب محصولات پاسخگوی انتظارات شرکت نیستند؟ اغلب به این دلیل که تولیدکنندگان، محصولاتی جدید را براساس روش‌های تحقیقاتی سنتی تولید می‌کنند که خواسته واقعی مصرف‌کنندگان را آشکار نمی‌سازد. شرکت‌ها به دلیل عدم درک نیازهای پنهان، از تولید محصولاتی که نیازهای برآورده نشده بازار خاص را پوشش دهد، باز می‌مانند.

تحقیقات سنتی بازار به شدت متکی بر گروه‌های تمرکز و نظرسنجی‌ها است. این روش‌ها، احساسات مشتریان نسبت به محصولات و خدماتی که قبلاً استفاده کرده‌اند را کشف می‌کنند. این نوع تحقیقات به جای این‌که امکان نوآوری‌هایی کاملاً جدید را نمایان سازد، معمولاً ایده‌هایی برای نوآوری‌های تدریجی ایجاد می‌کند. بسیاری از افراد درگیر در بازاریابی، برای استفاده از روش‌های پیشرفته تحقیق بی‌میل هستند، زیرا به فرایند شک دارند یا نگران هزینه‌ها و سختی آن هستند.

نیازهای پنهان «مسائلی هستند که مشتری با آن‌ها روبه‌روست، اما به آن‌ها پی نبرده است.» علوم اجتماعی مبنای تکنیک‌های «تحلیل نیازهای پنهان» هستند. شرکت‌ها با ترکیب روش‌های «تحلیل نیازهای پنهان» و تحقیقات سنتی بازار، می‌توانند به دیدگاهی جامع و قابل‌اعتماد دست یابند. این دیدگاه‌ها باعث نمایان شدن چالش‌ها، مشکلات و مسائلی فرهنگی می‌شود که تولیدکنندگان می‌توانند با محصولات و خدمات ابتکاری، آن‌ها را برطرف کنند. با این‌وجود به‌منظور موفقیت نوآوری، فرهنگ شرکت باید از روش‌های پیشرفته تحقیقات و نوآوری حمایت کند.

«تحلیل نیازهای پنهان» ترکیبی از سه تکنیک جدید تحقیقات بازار است:

• **تحقیقات فرهنگی بازار.** محققان در محیط زندگی افراد شرکت‌کننده کار می‌کنند تا نیازهای آن‌ها را درک کنند.

• **مصاحبه شخصیتی.** این روش افکار و احساسات شخص مورد مطالعه را در نقشه‌ای ترسیم می‌کند.

• **درگیر کردن کاربر.** شرکت‌ها کاربران را تشویق می‌کنند تا تجربیات و نوآوری‌های خود را از طریق اینترنت و سایر سیستم‌های ارتباطی دیجیتال، در اختیار دیگران قرار دهند.

## آیا می‌توانم از شما سوالی بپرسم؟

ایجاد و مدیریت تحقیقات اثربخش به آمادگی نیاز دارد. کار را با تشریح اهداف تحقیق و دانشی که می‌خواهید جمع‌آوری کنید، آغاز کنید. ببینید کدامیک از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات کارایی بهتری دارد. آیا می‌خواهید مصاحبه‌های رودررو انجام دهید یا از ویدئو یا تحقیقات تلفنی استفاده کنید؟ باید پرسشنامه خود را از طریق پست یا از طریق اینترنت توزیع کنید؟ وقتی یک روش جمع‌آوری داده انتخاب کردید، مشخص کنید که اطلاعات موردنیازتان باید جمعیت شناختی، نگرشی یا رفتاری باشند، در نتیجه می‌توانید سوالاتی طراحی کنید که هر نوعی از اطلاعات را به بهترین نحو استخراج کند.

نوع سوال متناسب با شرایط تحقیق را مشخص کنید. سوالات «بسته» یا «نیمه ساختاری» با سوالات چندگزینه‌ای، ادراک شرکت‌کنندگان از پاسخ‌های موجود در یک طیف معین را مشخص می‌کند. سوالات «باز» این امکان را به وجود می‌آورند که هیچ چارچوبی برای پاسخ‌ها وجود نداشته باشد. طراحان تحقیق، باید سوالات را به‌دقت طراحی کنند. از به کار بردن کلمات تخصصی اجتناب کنید، سوالات مشخصی طراحی کرده و سوالات جهت‌دار را حذف کنید.

## گروه کانون

در گروه کانون چندین نفر گردهم می‌آیند تا درباره موضوعی مربوط به محصول یا خدمت بحث کنند. سه گام برای سازمان‌دهی گروه کانون عبارتند از: آمادگی و انتخاب اعضا، هدایت جلسه توسط یک تسهیلگر و تحلیل اطلاعات. مانند تحقیق، اولین کار برای سازمان‌دهی گروه کانون، تشریح اهداف است. یک آژانس تحقیقات بازار در هند گروه کانونی متشکل از بانوان تشکیل داد و در جستجوی تعیین ادویه‌هایی بود که این زنان در آشپزی استفاده می‌کردند، همچنین مسائلی که بر تصمیمات خرید آن‌ها اثر می‌گذاشت، نوع بسته‌بندی رایج برای ادویه‌جات و نوع بسته‌بندی مطلوب بانوان.

برخلاف حدسیات اولیه محققان، قیمت عامل تعیین‌کننده‌ای نبود. در کمال تعجب، بسته‌بندی مهم‌ترین عامل شناخته شد. گروه کانون نشان داد که زنان قیمت بالاتری را برای ادویه‌هایی با بسته‌بندی‌هایی قابل باز و بسته کردن می‌پردازند.

تعدیل‌کننده گروه کانون نقش مصاحبه‌گر ندارد، بلکه به‌عنوان تسهیل‌کننده مباحث عمل می‌کند. او اتفاقاتی که در گروه می‌افتد را مدیریت می‌کند تا اطمینان حاصل کند هریک از شرکت‌کننده‌ها اطلاعاتی ورودی ارائه می‌کنند و این‌که مباحث گروه، پیرامون موضوع اصلی باقی می‌ماند. وقتی گروه از هم جدا شدند، تحلیل‌گران، ویدئوها و نوشته‌ها را بررسی می‌کنند تا محتوای آن‌ها را استخراج کرده و یادداشت‌هایی درباره ارتباطات غیرکلامی تهیه کنند.

اثرات گروه کانون به این دلیل محدود است که ممکن است ارزیابی داده‌ها دشوار باشد، افراد شرکت‌کننده برای صریح و صادق صحبت کردن احساس راحتی نکنند یا افراد دارای شخصیت قوی، هدایت گروه را در دست گیرند. ممکن است فرد تعدیل‌کننده سوالات جهت‌داری بپرسد یا کنترل بحث را از دست بدهد. گروه‌های کانون همیشه نماینده بازار هدف نیستند. تحقیقات و گروه‌های کانون هم کافی نیستند، زیرا ممکن است مشتریان نیازهای پنهان را مطرح نکنند، شناسند یا حتی تشخیص ندهند. شاید رفتار واقعی افراد با رفتاری که در گروه کانون از خود نشان می‌دهند، یکسان نباشد. این روش‌های تحقیق سنتی وقتی با تحقیقات فرهنگی

ترکیب شده و هدایت می‌شوند، بسیار موثرتر هستند.

## تحلیل فرهنگی

کارشناسان فرهنگی و اجتماعی، تحلیل فرهنگی را به وجود آوردند و برای این کار از تکنیک‌های تحقیقاتی «مشاهده سیستماتیک و مصاحبه مفهومی» استفاده می‌کنند. در تحلیل سیستماتیک، تحلیل‌گران به مشاهده تعامل می‌پردازند، (مثل مشاهده یک مشتری که در حال آزمایش محصول است)، مشاهدات خود را ثبت کرده و سپس داده‌ها را استخراج می‌کنند تا مفاهیم و انگیزه‌های مستتر در آن‌ها را کشف کنند. مصاحبه‌های مفهومی مکالماتی هستند که در محیط پاسخ‌دهندگان انجام می‌شود، مثل مصاحبه با کارمندان در محیط کارشان. فرهنگ‌شناسان در مصاحبات مفهومی خود ۷ ایده استراتژیک را به کار می‌گیرند:

۱. محققان مطالعات را در محل انجام می‌دهند.
۲. فرهنگ‌شناسان خود را در محیط زندگی طبیعی شرکت‌کننده غوطه‌ور می‌کنند.
۳. محققان در سطوح مختلف در این کار شرکت می‌کنند، از مشاهده پاسخ‌دهندگان تا ایجاد تعامل با آن‌ها.
۴. داده‌های جمع‌آوری‌شده برای «ثبت فرهنگی» شامل «یادداشت‌ها در محل، موارد ثبت‌شده، عکس‌ها و نکات یادداشت‌شده از مصاحبه‌ها است.»
۵. درک عمیق‌تر از گروه مطالعاتی «تعریفی مفصل از رفتار اجتماعی» به وجود می‌آورد.
۶. فرهنگ‌شناسان فراتر از پاسخ‌های فرد موردنظر را بررسی می‌کنند تا مفاهیم و احساسات پنهان او را دریابند.
۷. محققان قبل از رسیدن به نتیجه، همه داده‌های جمع‌آوری‌شده را بررسی می‌کنند.

وقتی یک شرکت طراحی داخلی ایتالیایی تصمیم گرفت که آشپزخانه‌هایی برای معلولان طراحی کند، مدیران آن در این زمینه تحقیقات فرهنگی انجام دادند. آن‌ها آشپزی بیماران در بیمارستان نیگوآردا در میلان را مشاهده کردند تا «عکس‌العمل‌های مستقیم آن‌ها را ببینند.»

پس‌ازاینکه محققان داده‌ها را از طریق مشاهده سیستماتیک و مصاحبه مفهومی جمع‌آوری کردند، داده‌های لازم را استخراج کرده و شرحی مفصل درباره آن نوشتند. این گزارش، الگوها و تناقضاتی را مشخص کرد و داده‌ها را در بستر فرهنگی گروه تحقیقاتی تفسیر کرد. گام بعدی آزمایش فرضیه یا ساختن مدل اولیه است. در این مورد، شرکت مدل اولیه خود را در بیمارستان دیگری آزمایش کرد. طراحان قبل از ارائه محصول نهایی، آن را مجدداً آزمایش کرده و تغییرات نهایی را انجام دادند و در نتیجه جوایز متعدد طراحی را به خود اختصاص دادند و تحسین زیادی را از جانب کاربران معلول دریافت کردند.

## مصاحبه تشریحی

مصاحبه تشریحی یک روش تحقیق انعطاف‌پذیر است که به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد احساسات و عقاید خود را درباره محصولات، خدمات یا فرایندها انتقال دهند. محققانی که از این تکنیک استفاده می‌کنند اطلاعاتی کمی را از مصاحبه‌های ساختارمند به دست آورده و آن را در ماتریسی با نام مصاحبه تشریحی قرار می‌دهند. معمولاً محققان بازار برای یافتن دلایل، از مصاحبه‌های تشریحی استفاده می‌کنند. مصاحبه‌ها «ویژگی‌های الگوها یا خدمت» را نشان می‌دهد که تحلیل‌گران می‌توانند برای طرح ایده‌های محصولات و خدمات نوآورانه از آن‌ها استفاده کنند.

محققانی که مطالعه‌ای را برای یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات فناوری اطلاعات انجام می‌دادند از شرکت‌کنندگان خواستند ۶ خدمت فناوری اطلاعات مورد استفاده خود را نام ببرند. محققان ۳ خدمت را به شرکت‌کنندگان نشان دادند و سوالی مشابه زیر پرسیدند: «کدام دو مورد از این خدمات مشابه هستند اما با مورد سوم تفاوت

دارد؟» پاسخ‌ها الگویی را به وجود آوردند.

پس از تهیه هر الگو، محققان از شرکت‌کنندگان درخواست کردند به همه خدمات، براساس مقیاس ۱ تا ۵، امتیاز بدهند. سپس، محققان این داده‌ها را در ماتریس مصاحبه تشریحی قرار دادند. آن‌ها برای تحلیل عوامل و الگوها و تولید یک «نقشه مفهومی» و ارائه تصویری از احساسات و مشاهدات شرکت‌کنندگان از نرم‌افزاری اختصاصی استفاده کردند. وقتی محققان چندین جدول را پشت سرهم تحلیل می‌کنند، می‌توانند الگوها را براساس اهمیت به طبقات مختلف تقسیم کرده و سازمان‌دهی کنند.

## کاربر خلاق

در سال ۱۹۹۸، لگو اسباب‌بازی جدید خود با نام «مایند استورم» را معرفی کرد؛ قطعاتی که می‌توان برای ساخت ابزارهای قابل‌برنامه‌ریزی مثل روبات‌ها یا ماشین‌ها استفاده کرد. کاربران می‌توانند ماشین‌ها را به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که فعالیت‌های پیچیده‌ای مثل درست کردن مکعب روبیک را انجام دهد.

وقتی لگو تصمیم گرفت این محصول را به‌روز کند، توسعه‌دهندگان محصول شرکت با علاقه‌مندان «مایند استورم» ارتباط برقرار کردند. لگو از همکاری ۴ کاربر برتر برای طراحی فرمول قطعات ربات‌ساز جدید استفاده کرد. بعد از ارائه محصول جدید به بازار که مقبول هم واقع شد، هکری این نرم‌افزار را «مهندسی معکوس» کرده و یافته‌های خود را در اینترنت منتشر کرد. اکنون لگو در راستای حفظ روحیه تعاملی خود، برای درگیر کردن بیشتر مشتریان، اجازه هک کردن محصولات خود را به آن‌ها می‌دهد.

«مایند استورم» نمونه‌ای عالی از درگیر کردن کاربران در طراحی محصولات و بازاریابی است. جوامع مجازی، وبلاگ‌ها، سایت‌های اشتراک‌گذاری عکس و ویدئو و شبکه‌های اجتماعی به مصرف‌کنندگان اجازه می‌دهند تا افکار و عقاید خود را با دیگران مطرح کنند. آن‌ها پنجره‌ای به سوی ذهن خریدار باز می‌کنند که منبعی ارزشمند برای

تحقیقات فرهنگی است.

در اواخر دهه ۱۹۹۰، واژه «محتوای ایجاد شده توسط کاربر» به بخشی از زبان بازاریابی تبدیل شد. یک مثال رایج «نرم‌افزارهای منبع باز» مثل سیستم‌عامل لینوکس است که برنامه‌نویسان داوطلب، با همکاری آنلاین خود آن را گسترش دادند.

مصرف‌کنندگان اطلاعات لازم برای «ایده‌سازی» را فراهم می‌کنند که ایده‌هایی برای محصولات جدید، «طراحی و توسعه»، «اصلاح و کاربرد جدید»، «ارائه محصولات جدید به بازار» و راه‌هایی برای استفاده یا تغییر یک محصول است. شرکت‌هایی مثل لگو روش خود را به نحوی تغییر دادند که از کاربران و مصرف‌کنندگان اولیه هر کالا، بازخورد و پیشنهاداتی دریافت کنند. اینترنت مشخصاً فرصت‌های شرکت‌ها برای ایجاد ارتباط نزدیک با تعداد زیادی از مشتریان و مصرف‌کنندگان را افزایش داده است. روند حرکت به سمت «محتوای ایجاد شده توسط کاربر» رو به رشد است.

## تصمیمات، تصمیمات

بازاریابان و توسعه‌دهندگان محصول باید میزان اهمیت یک ویژگی از دید کاربران، نسبت به ویژگی‌های دیگر (برای مثال، کیفیت بالا در مقابل قیمت مناسب)، و میزان اثرگذاری آن بر تصمیمات خرید آن‌ها را درک کنند.

«تحلیل اشتراکی» یک روش تحقیق است که قدرت ویژگی‌های مختلف را ارزیابی می‌کند. شرکت‌کنندگان در تحقیق، از میان مجموعه‌ای از گزینه‌های واقع‌گرایانه که هرکدام ویژگی‌های متفاوتی دارند، انتخاب می‌کنند. تحلیل‌گران با استفاده از یک مدل ریاضی به بررسی نتایج حاصله می‌پردازند تا ویژگی‌های کلیدی اثرگذار بر تصمیم خرید را مشخص کنند. تحلیل اشتراکی، محققان را قادر می‌سازد تا مصرف‌کنندگان مردد و ارزشی که برای ویژگی‌های مختلف محصول قائل‌اند را با دقت مشخص کنند.

یک شرکت مبل‌ساز سوئدی می‌خواست میزان ارزش‌گذاری مشتریان به استفاده از چوب‌های بادوام در محصولاتش را بررسی کند. محققان شرکت، تحلیلی اشتراکی

انجام دادند و از شرکت‌کنندگان خواستند به میزان اهمیت ویژگی‌هایی همچون «قیمت، نوع چوب و داشتن برچسب حامی محیط‌زیست» امتیاز بدهند. شرکت دریافت که مشتریان محلی حاضرند برای محصولاتی با برچسب حامی محیط‌زیست ۱۶ درصد بیشتر هزینه کنند، اما مشتریان نروژی تنها حاضر بودند ۲ درصد بیشتر هزینه کنند.

## کشف نیازهای پنهان

ایجاد فرهنگی که در آن از روش تحقیقی «تحلیل نیازهای پنهان» برای ایجاد محصولات و خدمات موفق استفاده شود، نیازمند دیدگاهی پذیرا و تعهد به آموزش است. اگر خواسته مشتریان را دقیقاً بشناسید، می‌توانید محصولاتی ابتکاری و نوآورانه خلق کنید.

["message\_box text\_color="light]

## نکات کلیدی کتاب

- تحقیقات، پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها، ستون فقرات تحقیقات سنتی بازار هستند.
- تحقیقات سنتی بازار در کشف «نیازهای پنهان» مصرف‌کنندگان ناتوان است.
- محصولات تولیدشده بر اساس تحقیقات سنتی اغلب ناموفق هستند.
- گروه‌های تمرکز اغلب، داده‌هایی گمراه‌کننده یا اشتباه تولید می‌کنند.
- در تحلیل نیازهای پنهان از «تحقیقات فرهنگی، تحلیل مصاحبه تشریحی و درگیر کردن کاربر» استفاده می‌شود.
- روش‌های تحقیقات فرهنگی شامل «مشاهده سیستمی» و «مصاحبه مفهومی» است.
- محققان بازاریابی فرهنگی، خود را در محیط موضوع موردتحقیق غوطه‌ور می‌کنند.

- برای ارائه داده‌های کمی از ماتریسی استفاده می‌شود که اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها را نمایش می‌دهد.
- شرکت‌های خلاق، کاربر را در توسعه و بازاریابی محصول مشارکت می‌دهند.
- محققان برای اندازه‌گیری قدرت ویژگی‌های مختلف محصول در بازار از «تحلیل اشتراکی» استفاده می‌کنند.

[message\_box/]