

نوفمبر

(تشرين ثاني)

2001

السنة التاسعة

العدد الحادي والعشرون

العدد 213

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كتب المدير و رجل الأعمال

الابتكار الجذري:

كيف يمكن للشركات القائمة أن تتصدى للشركات الصاعدة

المؤلف: ريتشارد ليفر



Read

«Confidential & Urgent»
Issue 65

ARE YOU A REASON, A
SEASON OR A
LIFETIME?

ARE YOU PREPARED TO
BE A PROJECT MANAGER?

MAKE EMPLOYEES
REALIZE THEIR MISTAKES

The Internet Bubble &
E-Investment

HOW TO MANAGE YOUR
TIME WHEN WORK WITH
MORE THAN ONE BOSS

THINGS TO CONSIDER IN
INTERVIEWS

CREATING THE
DELIGHTED CUSTOMER

HOW TO ADJUST TO
DIFFERENT STYLES

PRINCIPLES OF
PERSUASION

مفارقات الابتكار:

مع أن الابتكار مطلوب في كل عمل وفي كل مجال، إلا أنه يواجه معضلتين تجمع كل منهما مفارقتين. أي الشيء ونقيضه في نفس الوقت.

فكر في نفسك ومشكلاتك اليومية كمدير و رجل أعمال. وفي كل الأحوال ستجد نفسك تواجه على الأقل واحدة من هاتين المعضلتين. والمفارقتان هما:

* **مفارقة الكبير والصغير:** إن كنت تعمل في شركة كبيرة فإنك ستواجه مشكلة كبر الحجم وبطء الحركة وتشتت المهام وغياب التمكين وزيادة الفاقد وصعوبة التغيير. وإن كنت تدير شركة صغيرة فسوف تواجه مشكلات في التمويل والموارد البشرية وعدم التنوع وتكلفة المخاطرة والخوف من اللعب مع الكبير.

* **مفارقة الجزئي والكل:** أو الجذري والهامشي. ونقصد بها معضلة الحيرة والتردد بين التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، أو التغيير الشامل والإحلال الكامل لمنتجات قائمة بأخرى قادمة. فإن كنت تعمل في شركة كبيرة فستجد نفسك غارقاً في تطوير وتحسين منتجاتك الحالية، في حين يعمل المنافسون على طرح ابتكارات وتقنيات مستقبلية. أما إذا كنت تعمل في شركة صغيرة فإن معضلتك ستمثل في التكاليف والمخاطر الاستثمارية وصعوبة توفير الخبرة اللازمة لطرح منتجات قادرة على فتح أسواق جديدة تغير احتياجات العملاء، وغلق أسواق مفتوحة تم استنفادها تكنولوجياً واستهلاكياً.

* فماذا لو انقلب الحال وتمكنت الشركات القائمة من منافسة الشركات الصاعدة في الابتكار؟

* وماذا لو احتوت الشركات القائمة ابتكارات الشركات الصاعدة وأصدرت منتجات تفوقها ابتكاراً؟

وقائية تنفذها الشركة القائمة للقضاء على المنافسين الصاعدين والمحتملين. ويصعب على الشركات الصاعدة أن تستخدم هذا الشكل الابتكاري، لأنها لن تتمكن من الحصول على ثقة العملاء.

2- ابتكار القفزات الخاطفة: ويستهدف الفراغات

والمساحات المهملة بين فئات العملاء والحاجات غير المشبعة بين القطاعات الإنتاجية والاستهلاكية القائمة. وهذا هو الشكل الابتكاري الذي تستخدمه غالبية الشركات الصاعدة في حربها الخاطفة ضد الشركات القائمة. وهذا هو أكثر أشكال الابتكار جذرية وعمقا ومغامرة وصعوبة. ولولا هذا الشكل لما ظهرت إلى الوجود الشركات الصاعدة التي تنطلق في السوق بسرعة رهيبية. ومن أمثلة هذه الابتكارات تطوير الهاتف الجوال الذي صمم ليحل محل هاتف السيارة المتحرك وغالي التكلفة، وهاتف المنزل التقليدي، وغير المرن ورخيص التكلفة.

من الواضح أن الشكل الثاني (ابتكار القفزات الخاطفة) أكثر جذرية من الشكل الأول (ابتكار التحسينات المتعاقبة)، وهذا هو ما يجعل انتصار الشركات الصاعدة سريعاً وخاطفاً ولكنه أيضاً قد يكون مؤقناً وخطيراً.

أسئلة الابتكار المخاطر:

يحتوي كل ابتكار على عنصر مخاطرة. فنظراً لأن السلعة أو الخدمة المبتكرة جديدة وليس لها تاريخ يمكن دراسته لبناء احتمالات مستقبلية بشأنها، فإننا نجد أنفسنا مضطرين إلى الرجم بالغيب والدخول إلى مجال التنبؤات والحدس بشأن نجاحها أو فشلها. وتتعلق أسئلة المخاطرة الابتكارية بأبعاد المخاطر الاستراتيجية الأربعة لكل ابتكار. وهذه الأسئلة التي يجب أن يطرحها رئيس الشركة أو رئيس الفريق الابتكاري أو مدير المشروع تشمل:

1- المخاطرة التكنولوجية:

هل يمكننا الاستمرار في إنتاج السلعة/الخدمة، طبقاً لتوقعات العملاء؟

هل تتوفر نفس التكنولوجيا الإصدار أو المنتج لدى المنافسين؟

هل يمكنهم سرقتها أو اقتباسها منا أو شراؤها من غيرنا بسهولة؟

2- المخاطرة التسويقية:

من هم العملاء المستهدفون بهذه السلعة/الخدمة المبتكرة؟

ما هي نتائج التفاعل بين العملاء والسلعة/الخدمة بعد الشراء؟

من هم المنافسون الذين يمكن أن يتأثروا بإصدار هذه

هذه هي النتيجة الطبيعية للابتكار الجذري والذي يمكنك تطبيقه على مشروعك الكبير وعلى مشروعك الصغير على حد سواء. الأول لحمايته والثاني لتطويره. أي أن الابتكار الجذري ينطوي أيضاً على مفارقة ثالثة: فهو سلاح هجومي ودفاعي في نفس الوقت.

ما هو الابتكار الجذري؟

الابتكار الجذري هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذرياً عن تلك المعروفة في الأسواق. فالابتكار لا يكون جذرياً إلا إذا نجمت عنه سلعة أو خدمة تحقق بعض الشروط التالية:

1- إشباع حاجة لدى المشتريين لم يسبق إشباعها من قبل.

2- إشباع حاجة قائمة لدى المشتريين، ولكن بفاعلية تزيد 5 مرات عما عرفه هؤلاء المشتريون من قبل.

3- تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عما هو سائد لدى المنتجين المنافسين.

4- تحقيق نجاح تسويقي وأرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل في الطرح الأول؛ أو أربعة أضعاف المتوقع في الطرح الثاني (إذا لم يفلح الطرح الأول - كما في حالة الهواتف النقالة).

ويجب أن تتوفر بعض الشروط السابقة في السلعة أو الخدمة التي تثمر عنها جهود الابتكار في الشركة كي تستحق أن نطلق عليها مصطلح «ابتكار جذري». فإذا توافرت الأربعة مجتمعة ومرة واحدة في إحدى السلع/الخدمات المبتكرة، استحققت لقب «الابتكار الجذري» بجدارة. ومن الأمثلة الحاسمة على هذا النوع من الابتكار تطوير الحاسب الشخصي PC مقارنة بالحاسبات العملاقة (Main Frame)؛ وإصدار الهواتف النقالة مقارنة بالهواتف السلكية.

أنماط الابتكار:

هناك فقط نمطان رئيسان للابتكار، هما:

1- ابتكار التحسينات المتعاقبة: وهو يستهدف

نفس العملاء ويقع داخل نفس النطاق الإنتاجي والتسويقي والاستهلاكي. وأفضل مثال على هذا الشكل الابتكاري هو أجيال ماكينات الحلاقة المتعاقبة التي تطرحها «جيليت» والتي تعتبر تطوراً لما يسبقها، وأجيال الرقائق الإلكترونية المتعاقبة التي تطرحها «إنتل»، وأجيال الإصدارات المتعاقبة التي تصدرها «ميكروسوفت» لنظام النوافذ. هذا النوع من الابتكار يلائم الشركات القائمة أكثر من الشركات الصاعدة. لأنه يعتمد على تراكم الخبرة الإنتاجية وتعاقب الدراسات التسويقية لدى الشركة. وهذا يتوفر للشركات القائمة دون الصاعدة. لذا تقوم الشركات القائمة، مثل «هيوليت باكارد» باتباع هذا الأسلوب الابتكاري، كما لو كان بمثابة ضربات

هل يمكن للسلعة/الخدمة توليد التمويل اللازم لإصدارها بشكل ذاتي، ومتى يحدث ذلك؟
هل هناك شركاء محتملون يرغبون في مشاركتنا في إصدار هذه السلعة/الخدمة، وما هي مكاسبنا من تلك الشراكة، وهل لها آثار سلبية؟

السلعة/الخدمة؟
ما هي ردود فعل هؤلاء المنافسين، وما هي آثارها المتوقعة علينا، وما هي السيناريوهات الممكنة للتعامل مع هذه الآثار؟
ما هي إمكانيات وقطاعات التوزيع الممكنة واللازمة؟

3- المخاطرة التنظيمية:

ما هي الكفاءات أو الجدارات المحورية Core Competencies التي يتطلبها إصدار هذه السلعة/الخدمة المبتكرة؟
ما هي خصائص فريق العمل المسئول عن إصدارها، ومن هو قائده، وما هي احتمالات استمراره أو رحيله؟
ما هي توقعات أعضاء هذا الفريق، وتوقعاتنا منهم؟
ما هي العلاقات الأفقية والرأسية بين هذا الفريق وبقية أقسام وأفرع الشركة، وما هي تأثيراتها الإيجابية والسلبية؟

4- المخاطرة التمويلية:

هل تتوفر الموارد اللازمة لإصدار هذه السلعة/الخدمة المبتكرة، دون إحداث اختناقات أو أزمات تمويلية؟

اغتيال الابتكار:

تصور أسئلة المخاطرة الابتكارية السابقة قلق المديرين بشأن ظروف عدم التأكد التي تحيط بإصدار السلعة/الخدمة المبتكرة. ولا بد لهم من الوصول إلى إجابات مقنعة قبل أن يطرحوا السلعة/الخدمة في الأسواق.

ولكن العثور على هذه الإجابات المقنعة لا يوقف خطر اغتيال (أو قتل) الابتكار قبل أن يكتسب مشروعية أو مصداقية ويفرض وجوده في الشركة. فالمشروعات الابتكارية، وخاصة داخل الشركات القائمة، تقتصر غالبا على فرق عمل منعزلة عن بقية التنظيم المؤسسي.

وهذا يعني أن المشروع الابتكاري في أي شركة قائدة

المبادرات الفردية

يرجع خبراء الابتكار أسباب تفوق المؤسسات الصغيرة على الكبيرة في الابتكار الجذري إلى اعتماد الأولى على المبادرات الذاتية والأفكار الفردية، واعتماد الثانية - كلية - على نظم وعمليات تشغيل معيارية ومقننة تصل في ذروتها إلى مرتبة البيروقراطية.

ففي حين أن الابتكار يمكن أن يبدأ في أي مكان في الشركة، فإن نجاحه يبقى مرهونا بوجود فئة من التنفيذيين المبشرين والمتحمسين الذين يتبنون تلك الأفكار ويدخلونها حيز التنفيذ.

وهناك أربعة مستويات للدعم الإداري يمكن أن يمارسه المديرون لدفع جهود الابتكار إلى الأمام دائما:

1. مديرون مطورون:

لا يكفي هؤلاء المديرون بدعم مشروعات التطوير بل يشاركون فيه بالخبرة والممارسة، ويتحولون إلى أعضاء في فريق الابتكار والتطوير.

2. مديرون مناصرون:

أنصار الابتكار يؤمنون بشخص أو بفكرة أو يلمسون بعض التجارب الناجحة، فيبادرون إلى دعم مشروع الابتكار بسبب ذكاء وجاذبية شخصية صاحب الفكرة أو مدير المشروع. وهم هنا يشبهون من يشتركون اللوحات الفنية ويدعمون الأعمال الثقافية من أجل القيمة الكامنة في العمل نفسه.

3. مديرون مثيرون:

لا يكفي المدير هنا بدور المناصرة والمؤازرة، بل يأخذ الحماس ليضع المعايير ويرفع التوقعات لإثارة وتنشيط الدورة الابتكارية، فينتقل دوره من تأييد الابتكار إلى طلبه والحث عليه.

4. مديرون صانعون:

في هذا المستوى يتجاوز المدير دوره التقليدي إلى صياغة الرؤية المستقبلية وتشكيل الثقافة الابتكارية فيحول المنظمة إلى خلية ابتكارية متكاملة، دون أن يتدخل هو شخصيا في تفاصيل المشروعات الجارية. في هذه البيئة المثالية يصبح الابتكار فعلا طبيعيا وتلقائيا ومقدرا من الجميع. بل إنه يبدو للمنافسين والمراقبين سهلا وكأنه يتم بدون جهد أو تكاليف.

4- اغتيال تمويلي:

وهنا تعتمد الشركة القائدة إلى شراء أكبر كمية ممكنة من أسهم الشركة الصاعدة، بمجرد تأكدها من نيتها طرح السلعة/الخدمة المبتكرة بالأسواق، بالإضافة إلى الالتفاف عن طريق بعض مؤسسات التمويل لمنحها بعض القروض ذات التسهيلات المغرية أو شراء قروضها الموجودة لدى بعض عملائها. وبمجرد أن تحكم الشركة القائدة قبضتها التمويلية على الشركة الصاعدة تبدأ في السيطرة عليها.

يعمل كما لو كان جنيناً لم يولد بعد، ولم يكتسب عضوية كاملة داخل الشركة. فالسلعة/الخدمة المبتكرة لم تصبح بعد أحد المنتجات القائمة داخل الشركة، ولكنها ما زالت في طور التجريب إلى أن تثبت جدارتها. لذا يكون من السهل وأدها واغتيالها وهي في مهدها وقبل أن تولد.

وتلجأ كثير من الشركات القائدة إلى اغتيال ابتكارات الشركات الصاعدة في مراحلها الجنينية الأولى، وذلك باستخدام أربعة أنواع من الاغتيالات وأساليب الإجهاض، وهي:

أهداف الاغتيال والإجهاض

قبل أن تشرع الشركات القائدة في اغتيال الابتكار الذي تعكف عليه الشركة الصاعدة عليها أن تحدد هدفها بدقة، كما يلي:

- إذا كان الهدف هو إيقاف طرح السلعة/الخدمة المبتكرة في الأسواق لأنها تؤثر سلباً على المنتجات القائمة للشركة القائدة، فهنا يكون على الشركة القائدة ألا تستخدم الاغتيال التسويقي، بل أن تركز على الطرق الثلاث الأخرى لاغتيال الابتكار. مع العلم أنه من المستحيل توفير الحماية للمنتجات القائمة للشركة القائدة إلى الأبد. فإذا ما كانت هذه المنتجات لا تستطيع الصمود أمام الابتكارات الجديدة، فلا بد من تحسينها بشكل جذري. وهنا لابد أن تكون المرحلة التالية لتحقيق هدف إيقاف طرح السلعة/الخدمة المبتكرة هو منح المنتجات القائمة فترة من الوقت لتحسينها أمام الابتكارات المشابهة بإدخال بعض التحسينات عليها أو استبدالها جذرياً.

- إذا كان الهدف هو إصدار السلعة/الخدمة المبتكرة تحت اسم الشركة القائدة بدلاً من الشركة الصاعدة، بهدف الاستئثار بالريح القادم أو المتوقع، فمن الأفضل أن تبتعد الشركة القائدة عن أسلوب الاغتيال التمويلي، وإلا تأثرت سمعتها أمام عملائها، فضلاً عن أن هذا الأسلوب يستنزف موارد كلا الشركتين ويضر بالسلعة/الخدمة المبتكرة في النهاية.

عيون تنافسية متربصة:

لكي تستطيع الشركات القائدة الاستجابة للتحديات الابتكارية التي تطرحها الشركات الصاعدة في الأسواق عليها أن تبقي عينها التنافسية مفتوحة ومتربصة داخل نطاق سوقها، وفي المساحات البيضاء والفراغات التي تقع بين منتجاتها القائمة. الشركات القائدة أكثر قدرة من الشركات الصاعدة على توفير هذه المراقبة المستمرة للمتحرركات داخل السوق والمنتجات. وهذه بعض الخطوات التي يمكنها من إبقاء عينها التنافسية مفتوحة على الأسواق:

- إنشاء قسم للأبحاث والتطوير: كثيرة هي الشركات القائدة التي لا تمتلك أقساماً للأبحاث

1- اغتيال تكنولوجي:

وذلك بضرب البنية الإنتاجية الأساسية للمشروع الابتكاري. وهنا تقوم الشركة القائدة بعرض شراء التسهيلات والمعدات الإنتاجية التي تمتلكها الشركة التي تسعى لطرح السلعة/الخدمة المبتكرة بالأسواق، قبل أن تسجل باسمها. بعد ذلك يصبح أمام الشركة القائدة خيار من اثنين: إما أن توقف إصدار السلعة/الخدمة لأنها تمثل خطراً على منتجاتها القائمة؛ وإما أن تصدر السلعة/الخدمة باسمها وتحاول بيعها من خلال تصنيعها أو بيعها لأحد فروعها أو شركائها لتحقيق قصب السبق.

2- اغتيال تسويقي:

وذلك بضرب السلعة/الخدمة المبتكرة وتحجيم نجاحها في السوق. فتقوم الشركة القائدة بدراسة السلعة/الخدمة المبتكرة بمجرد صدورها وتخطط لإصدار سلعة/خدمة مشابهة، بتخصيص مواردها التي تفوق موارد الشركة الصاعدة، وذلك مع مراعاة شرطين:

- أن يتم إصدار السلعة/الخدمة المشابهة قبل أن تتمكن السلعة/الخدمة المبتكرة من تحقيق انتشار فعال في السوق.

- أن يتم محاصرة السلعة/الخدمة المبتكرة واحتواؤها بتضييق منافذ التوزيع عليها، وذلك بتوفير السلعة المشابهة بكميات أكبر وبشكل أفضل وأسرع.

3- اغتيال تنظيمي:

وهنا يكون أمام الشركة القائدة خياران:

- فإما أن تشتري الشركة الصاعدة كاملة أو تشتري القسم الذي يعمل على إصدار السلعة/الخدمة المبتكرة من الشركة الصاعدة، وتضمه الشركات القائدة لأقسامها وأشطتها القائمة.

- وإما أن تستميل قائد فريق العمل بالشركة الصاعدة وصاحب فكرة السلعة/الخدمة المبتكرة ليعمل لديها ويترك الشركة الصاعدة، بأن تعرض عليه راتباً أكبر مما كان يتقاضاه في الشركة الصاعدة.

أن تراقب فنون الإنتاج لدى أحدث منافسيك. ثم حاول شراء الأجهزة التي يستخدمها هذا المنافس أو الحصول على مثيلاتها أو أحدث منها.

- ادرس الأسواق الخارجية الأكثر سرعة وتقدماً:

اقتبس الأفكار الجديدة التي أثبتت نجاحها في الأسواق الخارجية، وادرس احتمالات نجاحها ودرجة انطباقها على الأسواق التي تعمل بها. فإذا واجهت منافساً صاعداً، فارجع إلى الأسواق الخارجية الأكثر تقدماً وانظر ماذا كان رد فعل المنافسين عليه، واختر من بين هذه الردود ما يلائمك ويلائم حالة سوقك المحلية.

- ازرع في صحراء البيروقراطية بعض أشجار الابتكار المثمرة:

كثيراً ما تصاب الشركات القائمة بالالتصحر وتجف منابعها. وهذا يعني تفشي البيروقراطية داخلها وتكبيد مبادرات الابتكار فيها، بل ويكبل الاستجابة للابتكارات الصادرة عن المنافسين الصاعدين. فاحرص على أن يكون في شركتك قسم أو اثنان حيث لا تنطبق القواعد البيروقراطية بحذافيرها، أي حيث يتاح قدر من الحرية للابتكار ودراسة المنافسين والأسواق

والتطوير. فالأقسام الوحيدة التي تستحوذ على اهتمام غالبية الشركات القائدة هي أقسام التسويق والمبيعات. فهي تبيع نفس الكمية من المنتجات ولكن بتكاليف تسويقية وبيعية أكبر وأكبر في كل مرة. وهذا أكبر دليل على أن منتجاتها القائمة بحاجة للتحسين بل وللاستبدال بأخرى. أي أنها بحاجة إلى أقسام للأبحاث والتطوير.

- اجتذاب المواهب الإنتاجية الموجودة في سوق العمل من المنافسين:

وهنا تحرص الشركات القائدة على تغيير الدماء وحقن أقسامها بدماء شابة جديدة من خلال تعيين المواهب الموجودة بسوق العمل. فهذه المواهب قد تذهب إلى المنافسين، بل وقد تبادر بإنشاء شركات صاعدة إذا لم تتمكن من ممارسة العمل بحرية داخل أحد أقسام الشركة القائدة.

- تحديث نظم وفنون الإنتاج المستخدمة:

تستمر بعض الشركات القائدة في الإنتاج بنفس الأساليب والنظم التكنولوجية التي بدأت بها والتي قد ترجع إلى عشرات السنين السابقة، وبذلك فهي تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من التطورات التكنولوجية الجديدة، بينما يتمكن المنافسون الصاعدون من ذلك. فإذا كنت تخشى تأثر منتجاتك القائمة نتيجة إدخال التغييرات التكنولوجية الجديدة عليها، فعليك

من المعامل إلى المنازل

كثيرة هي الشركات التي تملك كثيراً من الأفكار والتجارب والمحاولات الابتكارية. الأفكار الحقيقية التي يعرفها العالم ويعيرها انتباهه، هي فقط التي تتحول من النظرية إلى التطبيق. أو التي تنتقل من المعامل إلى المنازل. أي تتحول من ابتكارات إلى منتجات وخدمات.

وهناك عدة مفاتيح ضرورية لإحداث هذه النقلة الجوهرية، أهمها:

- 1. تشكيل فريق التحول:** هذا الفريق يسد الفجوة بين النظرية والتطبيق. وهو في الغالب مزيج من الفنيين ومهندسي الإنتاج وخبراء التشغيل والتسويق.
- 2. تشكيل فريق الوصاية:** تمر كل الشركات في ظروف عدم تأكد وغموض ومشكلات مالية أو إدارية. فريق الوصاية مزيج من الإداريين وأصحاب المصالح والمبتكرين والموظفين العاديين. مهمته الأساسية رعاية الابتكار وحمايته والدفاع عنه في حالة تغير الإدارة أو تعرض الشركة للاحتواء من قبل شركات أو مستثمرين جدد.
- 3. قياس الاستعداد والجاهزية:** أحياناً يكون توقيت إخراج الابتكار من المعمل إلى السوق أخطر من الابتكار نفسه. تقييم الجاهزية يعني تحديد مدى استعداد الشركة لإطلاق المنتج وجاهزية السوق لاستقباله مقارنة بالمنتجات المنافسة من داخل الشركة وخارجها.
- 4. تطوير خطة التحول:** وهي لا تختلف عن أي خطة عمل، فتشمل تحديد الأهداف وتوفير الموارد البشرية والمالية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، فضلاً عن جداول التنفيذ الزمنية ومعايير قياس الأداء.

مرة يومياً، لحفز الموظفين على العمل، فاعلم أن شركتك مصابة بتصحّر الابتكار.

4- تضخم أقسام التسويق والمبيعات:

عندما تفتقد المنتجات القدرة على بيع نفسها بنفسها، وعندما تحتاج هذه المنتجات لمزيد من الجهود والموارد التسويقية والبيعية دون أن تقترب حتى من تحقيق نفس الأرقام البيعية السابقة، فلديك بالفعل مشكلة ولكنها ليست تسويقية أو بيعية، بل هي مشكلة ابتكار وأبحاث تطوير، وفقدان القدرة على التغيير.

تحويل الأفكار إلى مشروعات:

إذا شعر أعضاء الإدارة العليا بأعراض التصحر والجفاف التي أصابت الشركة فمن المحتمل أن يسعوا للتغيير، فيدفعهم ذلك إلى الرغبة في الاستماع إلى أفكار ابتكارية جديدة، بهدف إطفاء ظمأهم البشري للابتكار. ويتم تحويل الأفكار ونتائج الأبحاث إلى منتجات وخدمات من خلال :

1- توليد الأفكار:

يعتقد كثيرون أن الأفكار الابتكارية تولد بمحض الصدفة، ولكن حتى هذا النوع من الصدفة له سمات محددة. فالأفكار الابتكارية المثلى تخرج من مصادر تجمع بين السمات التالية :

- الإلمام بالظروف الداخلية للشركة.
- الإطلاع على بعض الظروف الخارجية المماثلة.
- متابعة تحركات المنافسين.
- الرغبة المخلصة في تقدم الشركة، دون تقديم المصلحة الشخصية.
- التحلي برؤية إستراتيجية عميقة.

بعد تحديد المصدر والاتفاق بصدد نواياه يتم تركيز الأفكار وغربلتها وتصنيفها كي لا تشتتت في مجالات لا قيمة لها، ولكي لا تنحصر في موضوعات بعينها. إذ يجب هنا أن يتم تحديد موضوع الفكرة والهدف منها وكيفية وضعها موضع التنفيذ.

ومن البديهي أن نقول بأن توليد الأفكار يحفز الموظفين على تقديم المقترحات، وهذا يستدعي توفير الظروف النفسية الملائمة لذلك داخل بيئة العمل.

2- تطعيم الأفكار وتلقيحها:

لتكتمل العناصر اللازمة للفكرة الابتكارية ولكي تصبح ذات قيمة بالنسبة للشركة يجب تطعيمها بما ينقصها، دون انتقادها أو تجريح شخصية من يطرحها. فمثلاً قد

الخارجية وتقديم الاقتراحات بصدد الاستجابات الممكنة. داخل هذه الواحات الابتكارية لا يجب أن تقتصر الحرية على تقديم المقترحات بل يجب أن تمتد إلى وضعها موضع التنفيذ.

الأفكار والمشروعات الابتكارية:

ليس الغرض الأساسي من منح الموظفين حرية طرح المقترحات هو منحهم الفرصة لممارسة حرية التعبير أو ما شابه. بل يجب أن يكون الغرض الأساسي هو الاستفادة الحقيقية من هذه المقترحات. وهذه الاستفادة لن تتحقق ما لم توضع المقترحات موضع تنفيذ. وهنا يمكنك أن تطرح على نفسك الأسئلة التالية :

- 1- ما هي سرعة تحول الأفكار الابتكارية في شركتك إلى مشروعات ابتكارية؟
- 2- هل هي أسرع من مثيلاتها لدى أسرع منافسيك القائمين؟
- 3- هل هي أسرع من مثيلتها لدى أسرع منافسيك المحتملين؟ لماذا؟ وما العمل؟

أعراض التصحر والجذب الابتكاري:

تهمل غالبية الشركات القائدة الابتكار، وتعتمد إلى التركيز على تسويق وبيع أكبر كمية ممكنة من منتجاتها/خدماتها القائمة. لذا يكون المجال الوحيد للابتكار داخل الشركات القائدة هو التسويق والمبيعات وحدهما، بينما يستمر الإنتاج والتخطيط الإستراتيجي على نفس النهج المستقر منذ عشرات السنين. وهنا تكمن نقطة ضعف جميع الشركات القائدة.

ولكي تتبنى الشركات القائدة الابتكار داخل أقسام الإنتاج والأبحاث والتطوير، يجب أولاً أن يشعر طاقم الإدارة العليا بالأعراض المرضية لتصحّر وجذب الابتكار. وهي كما يلي :

1- الجمود:

يشعر أعضاء الإدارة العليا بأن العالم حولهم يتغير بسرعة بينما الشركة تبقى كما لو كانت عالقة في مكانها أو مثبتة دون حراك، أو في أحسن الأحوال لا تسابير سرعة العصر وسرعة الشركات من حولها.

2- الرتابة:

يشعر أعضاء الإدارة العليا بأن ما يحدث داخل الشركة أصبح روتينياً مملاً متكرراً يوماً بعد يوم. حيث تنتج نفس المنتجات بنفس الطريقة وتباع لنفس العملاء بنفس الوسيلة.

3- « لا وقت للتفكير»:

إذا سمعت هذه العبارة تتكرر في أروقة شركتك أكثر من

بغريه هذه الأفكار وتنقيحها واستكمال النقص الموجود بها، قبل تقديمها للإدارة العليا.

شبكة الابتكار غير الرسمية:

تنشأ هذه الشبكات بشكل غير رسمي داخل الشركات وبين الأقسام المختلفة، وهي تتكون من:

- * من يبذرون أو ينثرون الأفكار.
- * من يقتنصون أو يصطادون الأفكار.
- * من يقيمون ويرجعون الأفكار.

وتقوم شبكات الابتكار بتداول الأفكار الابتكارية. بل وتقوم هذه الشبكات بإنضاج الأفكار غير المكتملة، وذلك لأنها تضيف بذرة جديدة لكل فكرة وقناص ومرجح تمر عليه. وبهذا تعمل شبكة الابتكار غير الرسمية كبوتقة أو معمل لإنضاج الأفكار الابتكارية وبلورتها داخل الشركة.

إدارة المشروع الابتكاري:

تنقسم إدارة المشروعات الابتكارية إلى عدة خطوات، كما يلي:

- 1- اختيار قائد فريق التنفيذ
- 2- اختيار أعضاء فريق التنفيذ
- 3- تخصيص الموارد المالية لبنود المشروع.
- 4- قياس تقدم المشروع نحو الاكتمال.
- 5- دمج فريق الابتكار مع باقي أقسام الشركة.
- 6- دمج السلعة/الخدمة الابتكارية داخل إستراتيجية الشركة.

تقييم المخاطر الابتكارية:

من البديهي أن تكون أولى المخاطر التي تواجه السلعة/الخدمة الابتكارية هي المخاطر التكنولوجية، ولكن هذا النوع من المخاطر يمكن مواجهته وتوفير حلول له من داخل الشركة. فبصودر السلعة/الخدمة إلى الأسواق تكون المخاطر التكنولوجية قد تم التغلب عليها.

وإذا سارت الأمور بشكل طبيعي تبقى أمامنا المخاطر التسويقية. وللتعامل مع هذا النوع من المخاطر عليك مراعاة ما يلي:

* خصص فريق عمل للتركيز على جهود تسويق السلعة/الخدمة الجديدة.

يطرح أحد المهندسين فكرة جيدة من الناحية الإنتاجية، ولكنها تفتقر إلى أي بعد تسويقي. والوضع الأمثل هو تلقح الأفكار بعضها ببعض، وذلك بإتاحة الفرصة للاتصال بين الأقسام المختلفة وتبادل الخبرات والآراء.

3- تقييم الأفكار:

وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد أي الأفكار المطروحة تستحق تخصيص الموارد لتنفيذها باتباع الخطوات التالية:

- **تكوين فريق لتقييم الأفكار وترجيحها:** حيث تعرض الأفكار والمقترحات على الفريق بعد استكمال النقص الذي قد يعثرها، كما سبق.

- **اختبار الأفكار بتعريضها لأسئلة المخاطرة الابتكارية:** وهذه الأسئلة تبرز الأوجه والأبعاد المختلفة للفكرة الابتكارية وتختبر درجة صمودها.

- **تقنين عملية تقييم الأفكار،**

خطوة بخطوة للحصول على

معايير واضحة للتقييم: وحتى لو

لم تجد من الأفكار المطروحة ما يستحق التنفيذ، تكون قد تمرست على عملية اختبار الأفكار وتقييمها ودربت فريقك على ذلك.

المقترحون والملتقطون:

يعتقد كثير من المديرين أن مقدمي المقترحات عادة ما يكونون هم الأشد تحمساً لأفكارهم، ولذا فهم يصرون على تقديمها ودفعها إلى المستويات الإدارية الأعلى، اقتناعاً منهم بوجاهتها.

لكن الأمر ليس كذلك في كثير من الأحيان. فالمقترحون من الموظفين كثيراً ما يتخلون عن مقترحاتهم، ربما لأنهم لا يتمتعون بروح المغامرة التي يتمتع بها أعضاء الإدارة العليا.

وهنا يأتي دور الملتقطين. وهؤلاء هم من يلتقطون الأفكار من المقترحين ويستطيعون أن يروا داخل كل فكرة إمكانيات نجاحها أو فشلها، ثم يقومون بتطويرها.

يجب أن يكون هؤلاء الملتقطون على اتصال جيد بمراكز صناعة القرار في الشركة، كي يستطيعوا دفع الأفكار الناجحة إليها.

ويحرص الملتقطون على إنشاء عدد من الشبكات غير الرسمية لتوليد الأفكار، وهذه الشبكات هي مصدر لا ينضب للأفكار الابتكارية الجيدة. وهم يقومون

المؤلف

ريتشارد ليفر

أستاذ الإدارة في معهد «رينسلر بوليتكنيك» حيث يعمل منذ عام 1983. نشر مقالاته العلمية في مجلات

The Academy of
Management Journal
&
Administrative Science
Quarterly

شاركه في تأليف الكتاب خمسة
أساتذة من معهد «رينسلر»
Rensselaer Polytechnic
Institute

AUTHORS:
Richard Leifer &
others.

TITLE:
Radical Innovation:
How Mature
Companies Can
Outsmart Upstarts.

Publisher: Harvard
Business School Press.
2001.

ISBN:0875849032

Pages:261



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 عمان
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات - إكومان ت: 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749929 - 4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة
شهرية متخصصة في القيادة والنجاح
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

* لا تتوقع الكثير من البحوث التسويقية التقليدية. فلا يمكن
التعويل كثيراً على التسويق التقليدي فيما يتعلق
بالسلع/الخدمات الابتكارية.

* طبق أسلوب المحاولة والخطأ. قس نتائجك أولاً بأول وعدل
ما يستلزم التعديل. فلا تحجم عن المحاولة خوفاً من الفشل.
ولكن إذا أصابك الفشل فلا تصر على استخدام نفس المدخل.

* أدرس كل حلقة في سلسلة القيمة بعناية وحدد دورها بدقة.

* راقب ردود أفعال المنافسين، واستعد لحماية السلعة/الخدمة
من محاولات الاغتيال.

* تعلم نظام المقايضات الممكنة بين الوقت والجهد والموارد في
إصدار السلعة/الخدمة الجديدة.

* حدد بدقة متي يجب على السلعة/الخدمة الابتكارية أن
تخرج من الحضنة لتمول إنتاجها تمويلاً ذاتياً.

* حدد المعايير والتوقعات والكفاءات المحورية التي لا تقبل
التنازل عنها لإصدار السلعة/الخدمة، وأطلب من الجميع
الالتزام بها.

* قم بإنشاء شبكة عملاء تمدك بالتغذية الراجعة التي تحتاجها
لعمل الاختبارات والتعديلات والتحسينات اللازمة.

الاستعداد للابتكار الجذري:

يستدعي تطبيق الابتكار الجذري جهداً حثيثاً وواعياً لإحداث
التغيير المطلوب. وهو يتطلب من الإدارة الاقتناع بضرورة
الابتكار وحاجة الشركة له، مع التخطيط الدقيق لكل خطواته
فيه وفي سبيل ذلك يجب على الشركة اتخاذ الخطوات
الاستعدادية التالية:

(1) تقوم الإدارة العليا باقناع رؤساء الأقسام بضرورة الابتكار
وتعقد اجتماعاً لمناقشة الفكرة التي تم اختيارها وتسويقها
للمشاركين في الاجتماع بهدف بناء القناعة الداخلية لديهم.
مثل هذه الاجتماعات تكون عرضة للفشل الذريع إذا لم
تتمكن الإدارة من تسويق الفكرة لرؤساء الأقسام. فإذا فشل
الاجتماع فاعلم أن الفكرة لن ترى النور أبداً.

(2) يطلب من رؤساء الأقسام عقد اجتماعات مماثلة على
مستوى أقسامهم تضم كل من سيشاركون بجهود ولو
بسيطة في المشروع الابتكاري.

(3) وضع خطة تفصيلية لتنفيذ الابتكار، ويتم على أساسها
إعلام المشاركين بأدوارهم. كما يتم التأكيد على أهمية دور
كل موظف في إطار الجهد الجماعي، بهدف تجنب حدوث
أي اختناقات في سير العمل.

(4) وضع نظام جديد للمكافآت والحوافز: فأكبر خطأ يرتكبه
المديرون هو أنهم يتوقعون من الموظفين المشاركة في المشروع
الابتكاري، بنفس الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم الروتينية
الأخرى. وهذا غير صحيح. فالمشروع الابتكاري يتضمن
عادة مزيداً من العمل الإضافي الملقى على كاهل الموظفين
فإذا لم يتوقعوا مقابلاً له فإنهم لن يبذلوا الجهد الإضافي
اللازم لتنفيذ المشروع.

تعتبر قيادة مشروعات الابتكار الجذري من أكثر المهام الإدارية
صعوبة، ذلك أنها تستدعي تغيير كثير من عادات العمل الفردي
والجماعي التي استقرت لسنين. فاحذر أن تغفل الجانب
الإنساني وترتكز فقط على الجانب العملي للابتكار.

