

2017

## كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# رؤية ما سيكون

استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق



تأليف



كلايتون كريستنسن



سكوت أنتوني



112

### الرعاة

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم  
mbrfoundation.ae

قنديل  
التعليمية  
QINDEEL  
EDUCATIONAL  
qindeel.edu.ae

دو أدينت  
DU ADVENT  
duadvent.ae

شريك استراتيجي



الإمارات  
للحلول العقارية  
www.eres.ae

مكتبة دبي الرقمية  
Dubai Digital Library  
www.ddl.ae  
أكبر مكتبة رقمية

مكتبة قنديل  
QinDeel Bookshop  
qindeelbookshop.ae

برنامج دولفين للتوليف  
Dubai International Program for Writing  
mbrf.ae

## رؤية ما سيأتي

يوماً بعد يوم، يتخذ الملايين من الأشخاص خطواتهم وقراراتهم استناداً إلى ما يرونه قادماً في المستقبل، فيشتري المستثمرون أسهماً معينة حين يتوقعون صعودها، ويبيعون أسهمهم مؤسّسة أخرى حين يتوقعون هبوطها. ويحاول المسؤولون التنفيذيون أن يفرّقوا بين الاتجاهات المؤثرة، والمتغيرات العابرة، وبين الفرص والمخاطر، ثم يتصرفون بناءً على توقعاتهم وتصوراتهم. هؤلاء يراقبون القرارات التي يتخذها قادة السوق، ويحاولون تحديد آثارها المستقبلية. أما السؤال الذي يظلّ يجول في أذهانهم فهو: كيف سيغيّر هذا الابتكار أو هذا الاتجاه حياتنا وأعمالنا، وما آثاره في مؤسّساتنا ومجتمعاتنا؟

### أنواع الابتكار

الابتكارات المعزّزة التي تحرك المؤسّسات عبر مسارات تطوير وتحسين راسخة. ووظيفتها تطوير وتحسين المنتجات الحالية لأسباب ثبت أنها تهمّ المتعاملين. فمثلاً: تُعتبر الطائرات التي تطير لمسافات أبعد، والحاسبات التي تعالج العمليات بشكل أسرع، من ضمن الابتكارات المعزّزة.

الابتكارات المجدّدة التي تقدّم خطة عمل جديدة. وهي إمّا أن تؤسّس أسواقاً جديدة، أو تعيد تشكيل الأسواق القائمة. وهي غالباً تحدث حين تكون المنتجات والخدمات المقدّمة «مميزة للغاية» وباهظة الثمن مقارنةً بالقيمة التي يستطيع المتعاملون الحاليون دفعها. ويعدّ متجر البيع بالتجزئة «وول مارت» ونموذج البيع المباشر الذي ابتكرته مؤسّسة «ديل» نموذجين للابتكارات منخفضة التكلفة؛ إذ بدأ النموذجان بتقديم مُنتج مباشر ومنخفض التكلفة للمتعاملين الحاليين. وتشمل الابتكارات المجدّدة أيضاً إدخال منتجات موجودة في أسواق جديدة، وذلك حين يعزف المتعاملون عن المنتجات الحالية بسبب أسعارها أو طريقة توزيعها وتوريدها. وذلك مثل موقع التجزئة «أمازون»، وموقع «إي باي» اللذين حقّقا بعداً جديداً من التطوّر فأتاحا للمتعاملين الحصول على منتجات كانت حتى وقت قريب بعيدة المنال.



## في ثوانٍ...



يفسّر الأستاذ «عباس محمود العقاد» الحكمة القديمة القائلة: «لا جديد تحت الشمس» بأنها تعني الجديد في حقيقته النفسية، وفي موقعه من شعور الإنسان، ولا يلزم أن يكون جديداً (في المكان) وبصورته التي يقع عليها العيان. وبهذا المعنى فإنّ لكل ما يبتكره الإنسان أساساً رياضيّةً وفيزيائيّةً وكيميائيّةً قائمةً. لكنّ الإنسان ذا العقل المبدع يُعيد رؤيتها وتشكيلها على أسس إبداعية جديدة. وهذا ما توحى به القراءة المتممّة لأعداد «كتاب في دقائق» الجديدة.

نقرأ في ملخص «رؤية ما سيكون: استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق» تأليف: «كلايتون كريستنسن» وزملائه في جامعة هارفارد، أنّ الناس يتخذون قراراتهم استناداً إلى ما يرونه قادماً، فيتصرفون بناءً على توقعاتهم. وهذا الاتجاه يؤثّر في أعمالنا ويغيّر حياتنا؛ فينعكس على مجتمعاتنا. لقد تعلّمنا كيف يقودنا الابتكار إلى استشراق المستقبل، بينما يتخذ كتابنا الجديد مدخلاً معاكساً؛ لأنه يوضّح أنّ «قراءة ما سيكون» تساعدنا على ممارسة «الابتكار المعزّز» الذي يدفعنا إلى تحسين المنتجات الحالية. والابتكار المجدّد الذي يفتح أسواقاً جديدة، أو يعيد تشكيل الأسواق القائمة.

في ملخص «الخير كأفضل ما يكون: كيف يجعلنا الإيثار من الأخيار» ينطلق المؤلف: «وليام ماكاسكيل» من نظريات «بيتر دراكر» في الأداء البشري، التي تفرّق بين الكفاءة والفاعلية؛ فهو يرى أننا في ممارسة أعمال الخير-التي لا تهدف إلى الربح المباشر- يجب أن نعرف كيف نقوم بذلك بفاعلية، فتمكّن من إحداث تأثير كبير. الإيثار وخدمة الآخرين عمل إيجابي بطبيعته، ولكن يمكننا القيام بذلك على مستويين؛ أن نعمل الخير كأفضل ما يكون، وأن نحافظ على حياة مستدامة لأنفسنا ولغيرنا، وهذا هو الإيثار المستدام الذي يمكننا من التعلم وطرح مبادرات جديدة، نحو مزيد من «الإيثار». أما المستوى الثاني فهو الإيثار الفعّال؛ أي إنجاز أفضل أعمال الخير بأقل قدر من الموارد. فإذا كان الإيثار بشكل عام هو المبادرة بالنوايا الحسنة، فإنّ الإيثار الفعّال هو ما يصنّع الفرق؛ لأنّه يطرح المبادرات الخيرية والتطوعية المناسبة في التوقيت والمكان المناسبين، فيحقّق أعلى عائد بأقل الموارد.

وفي ملخص «عبقريّة المكان: البحث عن مناطق الإبداع من اليونان إلى وادي السيليكون» تأليف: «إريك فاينر»، نعيد قراءة الذكاء والعبقرية الإنسانية من منظور بيئيّ وجغرافيّ وتاريخيّ جديد. وهنا يستلهم المؤلف تعريف العبقرية من إخصائيّة الذكاء الاصطناعي «مارجريت بودين»، التي ترى أنّ العبقرية يتمنّع بالقدرة على توليد أفكار جديدة، لكنها ذات قيمة عملية تنعكس إيجاباً على الحضارة الإنسانية. وهذا هو التعريف المعتمد لدى مكاتب براءات الاختراع في تقييم الاختراعات الجديدة. فالعبقرية يجب أن ترتبط بتقديم حلول للعالم، وهذا ما تقوم به الحضارات الإنسانية المجدّدة على مرّ التاريخ.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## نظريات الابتكار

هناك ثلاث نظريات مهمة تميز الابتكارات المُربِكة، وهي:

### نظرية الابتكارات المُجدِّدة

هذه النظرية تتعلق بالمواقف التي تُمكن المؤسسات الجديدة من استخدام ابتكارات بسيطة تُسَمِّى بانخفاض التكلفة، لتحقيق النمو والتغلب على المؤسسات الكبيرة. وتشير النظرية إلى أن المؤسسات الراسخة والمسيطرَة تنصير على المؤسسات الجديدة التي تقتحم السوق بالابتكارات المعززة، في حين أنها لا تستطيع الصمود أمام المنافسين بابتكاراتهم المُجدِّدة.

### نظرية الموارد والعمليات والقيم

توضِّح أسباب الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الراسخة في مواجهة الابتكارات المُجدِّدة، وترى أن الموارد والعمليات والقيم تُحدِّد مراكز قوَّة المؤسسة، وكذلك نقاط ضعفها ومناطق عجزها. تتمثل الموارد في الأصول التي تستطيع المؤسسات أن تبيعها أو تشتريها أو تتصرَّف فيها، وتتمثل العمليات في طرق العمل الشائعة التي تحوِّل المؤسسة باستخدامها المدخلات إلى مخرجات، أي منتجات وخدمات قيِّمة. أمَّا القيم فهي المعايير التي تخصِّص بها المؤسسة مواردها.

### نظرية تطوُّر سلسلة القيمة

النظرية الأخيرة للابتكار هي نظرية تطوُّر سلسلة القيمة، التي تقيِّم مدى صحَّة ما اتَّخذته المؤسسة من قرارات تتعلَّق بالهيكل ونموذج الأعمال كي تتمكن من المنافسة بنجاح. وترى هذه النظرية أنه على المؤسسات أن تسيطر على أيِّ نشاط يحقق قيمة للمتعاملين، لأن التحكم بنشاط ما، أو دمجِه بأنشطة أخرى يمنح المؤسسة القدرة على التجريب وزيادة إمكاناتها. الدمج بين الأنشطة يمنح المؤسسة منصَّة لإجراء التجارب وحل المشكلات الناجمة عن اعتماد الأنشطة على بعضها. فالاعتماد المتبادل بين الأنشطة قد يربط المؤسسات المتخصِّصة التي تحاول التركيز على جانب محدَّد من سلسلة العرض الخاصَّة بمنتج ما، مما قد يسفر عن ضعف الأداء وضعف مستوى جودة المنتجات. المؤسسات المندمجة تقتقر نسبياً إلى المرونة، وتتمسِّم ردود أفعالها بالبطء. ولذا، تقترح النظرية فكرة أن تُسند المؤسسات إلى أطراف خارجيَّة الأنشطة التي لا تؤثر في سمات المنتج، فتستطيع المؤسسات المتخصِّصة تحسين أكبر قدر ممكن من سلسلة القيمة.

## أين تكمن الفرص؟

هناك ثلاث فئات من المتعاملين يقدم كل منها فرصاً فريدة.

### الفئة الأولى: المتعاملين غير المستهلكين

أي المتعاملون الذين لا يستهلكون أيًّا من منتجات المؤسسة، ولا يستهلكونها إلا مضطرين. وتستطيع المؤسسات تقديم ابتكارات مُجدِّدة، في أسواق جديدة لهؤلاء المتعاملين. ولكن؛ ما الدلائل التي تشير إلى أن مؤسسة ما تحقِّق نمواً بتقديم منتجات مُجدِّدة في أسواق جديدة؟ هناك بداية دالَّة على ارتفاع معدَّل النمو في سوق ناشئة جديدة. ومفتاح تعرُّف هذا الأمر هو النظر إلى ما هو أبعد من الحجم الضخم للسوق الجديدة، والتركيز على معدَّل النمو. وهناك ملاحظة بشأن الأسعار: حيث إنَّ المنتجات الجديدة التي تقدم في الأسواق الجديدة تكون منخفضة السعر، مع أنها لا تعتبر منخفضة السعر إذا قارناها بنظيراتها في أسواق أخرى.

## الفئة الثانية: متعاملون يتطلعون إلى منتجات أفضل

هم المستهلكون الذين يشعرون بأن المنتجات المُدَمَّة لا تتَّسَم بالقدر الكافي من الجودة؛ أي أن المنتج لا يُحقِّق كافة متطلبات الأداء، في حين أن بعض المتطلبات تعتبر ضمن أساسيات المنافسة في هذا المجال. في بدايات المنتج الجديد، يميل المتعاملون إلى تقييم أبعاد أدائه التي تحدَّد ما الذي سيُتيح له هذا المنتج ليفعلوه؛ أي وظائف المنتج، وتقييم الكيفية التي يفِي بها هذا المنتج بالغرض الذي صُنِع من أجله، وإمكانية الاعتماد عليه. وبالتالي، فإنَّ المؤسَّسات التي تحقِّق أكبر قدر من الوفاء بمتطلَّبات المتعاملين، أو تضيف المزيد من الوظائف إلى المنتج، أو تزيد من إمكانية الاعتماد عليه تستطيع أن تنافس. المتعاملون الراغبون في منتجات أفضل يكونون مستعدِّين لدفع مبالغ باهظة مقابل الحصول على منتجات جديدة وذات أداء أفضل. وهناك دوال أخرى، من ضمنها القدرة الشرائية التي تتمتع به مؤسَّسات تقدِّم حلولاً كاملة، مقابل معاناة المؤسَّسات المتخصَّصة التي لا تمتلك القدرات المطلوبة لحل المشكلات المعقَّدة والمتشابكة مع بعضها. وهكذا، يقدِّم المتعاملون المتطلعون إلى منتجات أفضل فرصاً للمؤسَّسات الكبيرة كي تطرح ابتكارات معزَّزة رفيعة المستوى. وهذه الابتكارات تساعد المؤسَّسات على تقديم خدمات محسَّنة لأهم المتعاملين، وبأسعار أفضل.



## الفئة الثالثة: متعاملون تتجاوز المنتجات والخدمات المحسَّنة مستوى قدراتهم

هؤلاء هم المستهلكون الذين يشعرون بأنَّ المنتجات الحالية تفي باحتياجاتهم وأكثر. فبعد أن تقدم المؤسَّسات ابتكارات رفيعة المستوى وتحسن خدماتها، فإنَّها تصل في نهاية المطاف إلى مستوى يعجز بعض المتعاملين عن تحمل تكاليفه. فكيف تعرف أنَّ منتجاتك تتجاوز مستوى قدرات متعامليك؟ يُعرض المتعاملون الذين تتجاوز المنتجات الجديدة مستوى قدراتهم عن دفع المزيد من المال مقابل الحصول على التحسينات التي كانوا يقدِّرونها في الماضي، وذلك لأنَّ المنتجات تنطوي على مواصفات لا يستخدمها هؤلاء المتعاملون على الإطلاق، فيبدوون بالشكوى لأنَّ هذه المنتجات معقَّدة وباهظة التكلفة. وبعد أن تتحسَّن وظائف المنتج وإمكانية الاعتماد عليه، يأتي البعد التالي للمنافسة، وهو سهولة الاستخدام. فإلى أيِّ مدى يتَّسَم استخدام المنتج بالسهولة والمرونة؟ وكيف يتناغم مع احتياجات المتعاملين الفردية؟ وما تكلفة استخدامه؟ تترتب على ذلك ثلاثة أشكال من التغيير على مستوى المجال أو الصناعة ككل، وهي:

1. يُقبل المتعاملون الذين تتجاوز المنتجات المحسَّنة قدرتهم الشرائية على الابتكار المُجدِّد ومنخفض التكلفة.
2. تحتل المؤسَّسات المتخصَّصة والصغيرة مكان المؤسَّسات الفاعلة والشهيرة.
3. تنشأ معايير جديدة وتتطور المنتجات وتحسن جودتها وتلبي أدقَّ احتياجات المتعاملين بمختلف شرائحهم.



## المنافسة: هل يمكن التنبؤ بالفائزين؟

في معرض بحثنا عن المؤسَّسات التي تبتكر لمواجهة منافسيها، يتيح لنا مفهوم «العُدَّة والعتاد» اللذين تتأهَّب بهما المؤسَّسات المتنافسة، الإجابة عن السؤال التالي: ما النتيجة المحتملة التي ستمتخض عن الصراعات المحتملة بين المتنافسين في كل صناعة؟

## الابتكار ليس عشوائياً

بسرعة. وحين يتخلص المنافس الذي يقدم منتجات منخفضة التكلفة من منافسيه الكبار، فإنه يحاول الوصول إلى المزيد من الشرائح السوقية الفاخرة، لينافس على المنتجات مرتفعة التكلفة. أما المؤسسة التي تسعى إلى خلق ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التفرد الكامل، فتحاول الوصول إلى أسواق جديدة تقدر قيمة التميز والاختلاف. ولذا فإن سعي المؤسسات لاختراق أسواق جديدة هو ما يمكنها من الاحتفاظ بميزاتها. وكثيراً ما يُستهان بقدرة المؤسسات المجددة على الوصول إلى الشرائح السوقية الراقية، ولكن من السهل التنبؤ دائماً أن المؤسسات المجددة تملك ما يكفي من الحوافز لاكتشاف طرق مبتكرة تمكنها من ذلك، لأنها تدرك أن هذا هو السبيل الوحيد الذي يمكن أن

طلما نظر الناس إلى عملية الابتكار باعتبارها أمراً عشوائياً. غير أن هذه العملية تتبع أنماطاً محددة تؤدي إلى نتائج متوقعة. ومن أكثر مجرياتها توقعاً هو أن المؤسسات الجديدة - وبعد أن ترسخ أقدامها - تبدأ بإضفاء تحسينات للحصول على المزيد من المتعاملين، والانتقال إلى شرائح ربحية أعلى؛ مما يخلق صراعاً بين المؤسسات الجديدة، والمؤسسات المنافسة الأقدم منها. وقد أشار الدكتور «مايكل بورتر» إلى استراتيجيتين لخلق ميزة تنافسية، وهما التميز عن الآخرين، وخفض التكلفة. فحين يهاجم منافس يقدم منتجات وخدمات منخفضة التكلفة شريحة سوقية ما، فإنه يتمتع بميزة خفض التكلفة فقط، لأن المنافسين الكبار لا يستطيعون التخلي عن منتجاتهم مرتفعة التكلفة

## تقييم نقاط الضعف ونقاط القوة

كي نستطيع التنبؤ بالطرف الذي سيفوز بالمعركة، لا بد من تقييم مراكز الضعف ونقاط القوة الخاصة بكل طرف. لذا، يجب معرفة العدة والعتاد؛ أي الأسلحة التي تملكها كل مؤسسة. وهنا، تقدم نظرية الموارد والعمليات والقيم، نظرة أشمل حول العوامل التي تشكل مناطق الضعف ومراكز القوة لدى المؤسسة. وهذا يتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل لدى المؤسسة، أو باستطاعتها، حشد الموارد المطلوبة لاقتناص فرصة ما؟
2. هل عمليات المؤسسة تيسر اتخاذ الخطوات والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف؟
3. هل يمكن لتقييم المؤسسة أن تحقق لها سبق لتكسب الفرص التي تلوح في الأفق، مقارنةً بغيرها من الخيارات والبدائل؟



## تأهب المنافسين

حين تمتلك المؤسسة نفس القدرات وتعيش في ظل نفس المؤثرات، فإنها تهتم بمعاركها، وتكتسب الجدارات اللازمة لخوض حروبها التنافسية. وتتشكل السيناريوهات الأكثر تشويقاً حين تكون هناك اختلافات جوهرية في الحوافز والإمكانات. ينشأ الاختلاف في الحوافز حين تريد المؤسسة أن تفعل شيئاً لا تريده مؤسسة أخرى. وينشأ الاختلاف في المهارات والجدارات، حين يكون مركز قوة مؤسسة ما، هو نقطة ضعف مؤسسة أخرى.



**الخطوة الأولى:** تقتحم المؤسسات المجددة السوق متذرعة باختلاف حوافزها، فيُسفر ردُّ الفعل المبكر من قِبَل المؤسسات الراسخة عن تخمة في السوق؛ أي فائض في المنتجات. وهنا، تتوجه الأسواق المجددة إلى متعاملين يبدون في نظر المؤسسات الكبرى: إمَّا متعاملون غير مرغوب فيهم، أو غير محسوسين. وبشكل عام، فإنَّ حجم الفرص الجديدة يكون صغيراً بالقدر الذي يحرك أو يستفز المؤسسات الكبرى للاستثمار فيه، أو حتى الاهتمام في هذا المجال. وهكذا، فإن الحوافز المختلفة للمؤسسات المجددة تحميها من ردود أفعال المنافسين، لأن منافسيهم المحتملين لا يهتمون بخوض معركة تبدو لهم صغيرة، وغير جديرة بالاهتمام وتخصيص الموارد. وهذا تقريباً ما حدث لشركة «كوداك»، مع بدايات انتشار التصوير الرقمي الذي جعل أفلامها الكلاسيكية عديمة الجدوى بالتدريج. على الرغم من أن المؤسسات الراسخة والقائمة، تملك الإمكانيات والتقنيات ذاتها، ولكن طبيعة عملياتها وقيمها، تدفعها إلى إنتاج المزيد مما لديها، بدلاً من طرح الجديد، كما يفعل منافسوها المجددون. فما الذي يدفعها إلى إتيان السوق؟ حين تحاول مؤسسة راسخة دمج منتج أو خدمة ذات إمكانية مجددة في عملياتها، فإنها بدلاً من تبنيها للطبيعة الابتكارية المجددة الكامنة في هذا المنتج، وتعديل المنتج بشكل يتناسب مع عملياتها وقيمها الراسخة، وبذلك فإنها تغير من طبيعة الابتكار كي تزيد من جاذبيته في نظر متعاملها الجوهريين، وتجعله ملائماً لنموذجها التشغيلي. ومشكلة هذا الإتيان أنه يغيّر من الابتكار بأساليب تقلص من طاقته المجددة الكامنة. فما هي العلامات التي تدل على حدوث التخمة والإشباع؟ حين تنفق المؤسسات موارد كبيرة في إصلاح

عيوب المنتجات، فهذا يعني أن منتجاتها بدأت تفيض عن حاجة المتعاملين. ويتجلى هذا أكثر وضوحاً، حين تحاول بعض المؤسسات إقناع المتعاملين بتغيير سلوكهم للتأقلم مع خدمة منتج لا يبدو أنهم يرغبون فيه.

**الخطوة الثانية:** تنمو المؤسسات المجددة وتتطور، فتبدأ المؤسسات الراسخة بالانسحاب. فحينما تسلك المؤسسات المجددة المقتحمة للسوق مساراتها المعززة الخاصة بها، فإنها تقتحم الشريحة السوقية للمنتجات والخدمات منخفضة التكلفة، وتبدأ في جذب المتعاملين الباحثين عن مواصفات أعلى وأبعد كمستخدمين، فماذا يحدث حين تبدأ المؤسسات المجددة القادمة للسوق في اقتحام تلك الشرائح السوقية؟ الذي يحدث هو أن المؤسسات الراسخة تبدأ بالانسحاب. فما يبدو جذاباً في نظر المؤسسات المجددة، تظهر جاذبيته نسبة وغير جوهرية للمؤسسات الراسخة. فيؤدي اختلاف الحوافز إلى تحاشي المؤسسات الراسخة الاهتمام بالمنتجات والخدمات منخفضة التكلفة، لتشيبتها التقليدي بمنتجاتها الغالية. وهكذا فإنها تفسح المجال للمؤسسات القادمة وترتكها تقتحم السوق. فكيف نلاحظ حالات الانسحاب من السوق؟ يعتبر حدوث تغيرات في مزيج المتعاملين



والمنتجات علامة واضحة تدل على الانسحاب، وكذلك إيقاف خطوط إنتاج المنتجات منخفضة التكلفة، والتوقف عن تقديم الدعم للإصدارات القديمة من المنتجات، فالمؤسسات تميل عند الانسحاب إلى الإعلان عن أنها «تركز على الجوهر والمهم»، أو «تبحث عن فرص ضخمة». وفي بعض الحالات، تبذل المؤسسات الراسخة جهوداً مضاعفة لتحقيق حالة من التنوع في منتجاتها وخدماتها، والهروب من هجوم المؤسسات المجددة.

الأسعار المناسبة. ولأن المؤسسات المجددة تحل المشكلات باستمرار، فإنها تكتسب القدرة على فعل ما هو مطلوب لتحقيق النجاح، وحين تتراجع المؤسسات الراسخة وتركز على الشرائح السوقية العالية، فإنها تضطر لاحقاً إلى الدخول في صراع حين لا يعود لديها مساحة لمزيد من التراجع، فتتغير قواعد اللعبة لصالح المؤسسات الجديدة، فتواجه المؤسسات الراسخة صعوبات في اكتساب مهارات جديدة في وقت قصير.

◆ الأولى هي أن اختلاف حوافزها يشكل عائقاً يحول دون صدور رد فعل مناسب. فرغم أن الفرص الجديدة قد تبدو ضخمة، فإنها تتطلب تبني تلك المؤسسات لنموذج أعمال مختلف. ◆ أما المشكلة الثانية فهي أن المؤسسات الراسخة تصبح تحت رحمة اختلاف مهاراتها عن مهارات المؤسسات التي اقتحمت السوق. تذكر أن الابتكارات المجددة تقدم في العادة ميزات سوقية جديدة تتمحور حول الملاءمة أو البساطة أو التفصيل أو التخصيص أو

**الخطوة الثالثة:** تستفيد المؤسسات التي اقتحمت السوق من اختلاف مهاراتها. فما يبدأ صغيراً ما يلبث أن يكبر. فالحجم الذي تبغفه المؤسسات الجديدة، لا تستطيع المؤسسات الراسخة تجاهله إلى ما لانهاية، فتحاول أن تركز على الشرائح السوقية المرتفعة، فيخفض عدد المتعاملين غير الراضين عن جودة منتجاتها وخدماتها. وحين تصبح المؤسسات الراسخة في وضع حرج بسبب المنافسين الجدد، فإنها تواجه مشكلتين:

## الرابعون

في المناخ الذي تسوده الابتكارات المجددة، تفوز المؤسسات التي اقتحمت السوق؛ لأنها تستغل ميزة اختلاف مهاراتها. وفي هذه الحالة، تتحول نقاط قوة المؤسسات الراسخة إلى نقاط ضعف؛ لأن قيمها تجعلها أكثر حرصاً على خدمة متعاملها المدللين وتوفير أفضل المنتجات لهم، فتجهد قيم السوق ومتغيراته، في وقت يضع فيه المنافسون استراتيجياتهم استناداً إلى قيم السوق، لا قيمهم الداخلية. فحين تتغير قواعد اللعبة، تصبح عمليات المؤسسات الراسخة القوية، هي نقطة ضعفها، ويصبح اكتسابها لمزيد من القدرات أمراً ضرورياً. وفي نظر المؤسسات الراسخة، يصبح الهروب من المؤسسات التي اقتحمت السوق وشنت عليها هجوماً، حلاً ملائماً على المدى القصير، غير أن هذا الحل يحرمها من اكتساب المهارات الضرورية للمنافسة. وقد تحين لحظات النهاية سريعاً وقد تبدو واضحة للجميع. وأفضل ما تستطيع المؤسسات الراسخة فعله في حالات كهذه هو شراء المؤسسات الرابحة، ولكن هذا يحدث في وقت متأخر نسبياً، مثل: شراء «ميكروسوفت» لموقع «لينكدان» وقبله موقع الاتصال الشهير «سكايب».

أما في ظل المناخ الذي تسيطر عليه الابتكارات المعززة، فقد تربح المؤسسات الراسخة المعركة؛ لأنها تبدأ بالهجوم مسلحة بالاختلافات التي تصب في صالحها. فمثلاً، قد تحاول مؤسسة جديدة أن تقدم ابتكاراً معززاً جذرياً لأفضل متعاملي إحدى المؤسسات الراسخة. وهنا لن يكون هناك مجال لاختلاف الحوافز، لأن يكون لدى المؤسسة الراسخة حافز كبير كي تقي بمتطلبات هؤلاء المتعاملين، وبذلك تشكل عملياتها مراكز قوتها النسبية، ولا تتحول إلى نقطة ضعف. أما المؤسسة الجديدة التي تقدم ابتكاراً معززاً، فقد تتورط في معركة طويلة. فإن لم تستطع بيع منتجاتها المتقدمة بسرعة، أو تتحلى بقدر من الصبر، وإن لم يوفر ممولوها رأس مال ضخماً، فستنفق المؤسسات الراسخة المزيد من المال لتقديم منتجات وخدمات أفضل، وتجبر المؤسسات الجديدة على الخروج من السوق، عاجلاً أو آجلاً.

## استراتيجيات وردود أفعال المؤسسات الكبرى



دلالاتها وإشاراتها	تعريفها	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تعلن المؤسسة تركيزها على متعاملها الجوهريين</li> <li>♦ تتخلى عن الأسواق ذات الشرائح السعريّة الأقل</li> <li>♦ توقف خطوط إنتاج المنتجات الرخيصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تترك المؤسسة</li> <li>الراسخة المجال</li> <li>السوقي للمؤسسة</li> <li>الجديدة التي اقتحمته</li> </ul>	التخلي عن السوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تطرح المؤسسة الراسخة ابتكارات مجدّدة أو تشتريها وتستحوذ عليها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تواجه المؤسسة</li> <li>الراسخة هجوم</li> <li>المؤسسة الجديدة</li> <li>بمواردها الداخلية</li> </ul>	إعادة الهيكلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تستهدف المؤسسة القائمة سوق المؤسسة التي اقتحمت السوق بإصدارات معدّلة ومطورة من منتجاتها الجوهريّة.</li> <li>♦ تعلن المؤسسة الراسخة أن سوق المؤسسة الجديدة من أولوياتها الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تستهدف المؤسسة</li> <li>الراسخة متعاملي</li> <li>المؤسسة الجديدة</li> </ul>	إعادة الهيكلة بالتركيز على النمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تقدّم المؤسسة الراسخة منتجات منخفضة لتكلفة لأبسط شريحة من متعاملها الحاليين.</li> <li>♦ تعلن المؤسسة الراسخة أن سوق المؤسسة الجديدة ليس من ضمن أولوياتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشيد المؤسسة</li> <li>الراسخة جدراناً حول</li> <li>متعاملها لتحول بينهم</li> <li>وبين المؤسسة المهاجمة.</li> </ul>	إعادة الهيكلة بأسلوب دفاعي

## الخيارات الاستراتيجية والقرارات الجوهريّة

يقدم تقييم منظومة التأهب الخاص بالمؤسسة المُجدّدة ومعرفة قيمها وشبكات عملها، وتقييم المؤسسة الراسخة ومعرفة جدارتها وتمييزها، إجابة مهمة عن السؤال الاستراتيجي التالي: هل تتخذ المؤسسات قرارات تزيد من فرصها في تحقيق النجاح؟

هناك ثلاثة قرارات محوريّة جديدة بتغيير مسارات التطور في مجال ما:

أولاً: أتباع المؤسسات نظام استعداد خاطئ؛ يشمل هذا النظام قرارات التوظيف، وعمليّات التخطيط الاستراتيجي، ومصادر التمويل.

## الاستراتيجية

إشارات السوق، واتخاذ قراراتهم الاستراتيجية بناءً على ذلك. ويبقى للاستراتيجيات التقليدية دورها أيضاً. فبمجرد أن توضع إشارات السوق، وتُتضح الاستراتيجية المثلى للتعامل معها، تنتقل المؤسسات بشكل محوري إلى الاستراتيجيات المدروسة، التي تؤدي دورها على أكمل وجه في المؤسسات الراسخة التي تبعد في الابتكارات المعززة.

هنا يستطيع المديرون اتباع الأسلوب التقليدي المدروس بأن يفرضوا استراتيجية المؤسسة (تتأزلياً)، أو يشاركوا الموظفين في وضع الاستراتيجية (تصاعدياً). حين تحاول المؤسسة تقديم ابتكارات مجدّدة لأسواق جديدة، فلا مناص أمامهم من التخطيط بمشاركة الموظفين؛ أي بشكل تصاعدي يمنحهم المرونة لترجمة



## قرارات التوظيف

لكل مؤسسة تحدياتها التي تتطلب أن يستخدم مديروها مجموعة فريدة من معايير ونظم التوظيف. ومن المهم إعداد قائمة بالتحديات التي سيواجهها المديرون في إطار برامج التوظيف، مع توفير حالات دراسية متنوعة حول كيفية التعامل مع هذه التحديات في الماضي.

## مصادر التمويل

على المؤسسات التي تقدم ابتكارات مجددة التحلي بالصبر بشأن عملية النمو. لكنها ستواجه صعوبة في تحقيق ذلك إذا كانت قيم مستثمريها تسيير باتجاه النمو السريع. أما المستثمرون الذين يشجعون التجريب، ولا يدفعون بالمؤسسة سريعاً نحو أسواق ضخمة، فتكفل جهودهم عادةً بالنجاح.

ثانياً: المؤسسات الجديدة التي تنشئ شبكات متداخلة، وتحفز المؤسسات الراسخة نحو إعادة الهيكلة. تتضمن شبكة القيم موردي المواد الخام، ومعالجتها، وموردي المنتجات الثانوية. إذا اختارت مؤسسة جديدة التنافس في إطار شبكة قيم تخص إحدى المؤسسات الراسخة، فسوف تتعرض لضغوط بشأن التزامها بقيم المؤسسات الراسخة. وبالتالي، ستزول الاختلافات التي تجتاح المؤسسة الجديدة التي اقتحمت السوق، أكثر من المؤسسة الكبيرة.

ثالثاً: نجاح المؤسسة الكبيرة في إثبات نفسها على مستوى الابتكارات المجددة، وقدرتها على إدارة القوى التي تتحكم في تلك الابتكارات.



## أولاً: إنشاء مؤسسات فرعية تقود عملية الابتكار

حين يكون من ضمن أسباب إعادة الهيكلة محاولة الانتصار على دخول مؤسسات مجددة للسوق، فإن تأسيس مشروع جديد يوفر للمؤسسة الراسخة مساندة خارجية تُعتبر جزءاً من عتادها، وتجعلها تعمل بلا قيود. أتبع هذه الوصفة المؤسسات التي حققت نجاحاً في التأقلم مع مخاطر التجديد. فقد أدارت «هوليت باكارد» مشروعها للأبحار النفاثة الذي كان قائماً على التجديد، عبر مؤسسة منفصلة في مقاطعة «فانكوفر» الكندية. وفي إطار المناخ الذي تسيطر عليه الابتكارات المعززة، حين تحاول المؤسسات الراسخة الوصول إلى المتعاملين الذين يطمحون في منتجات أفضل، فإن إنشاء مؤسسة منفصلة يحرم المشروع الجديد من مهارات المؤسسة الراسخة التي تعد بمثابة وقود حيوي له. فوجود المؤسسات الفرعية يكون منطقياً فقط، في حالة افتقار المؤسسة الراسخة إلى المهارات التي تمكنها من ملاحقة فرصها.



## ثانياً: ابتكار محرك نمو متجدد

- 1) تبدأ بالتجديد قبل أن تضطرها الظروف إليه.
  - 2) تعين مديراً تنفيذياً يكون مسؤولاً عن هيكلة الأفكار بالشكل المناسب، مع تخصيص الموارد.
  - 3) تكون فريق عمل وترسم عملية واضحة لهيكلة الأفكار.
  - 4) تدرب فريق العمل لتعرف الأفكار المجددة.
- ثاني ردود الأفعال الاستراتيجية للمؤسسات الراسخة هو إيجاد عملية متكررة لإدارة الابتكارات الجديدة داخل المؤسسة. وتلتزم المؤسسات المجددة، بمنهجية واضحة قوامها الخطوات الأربع التالية:

## الابتكار من خارج السوق

يحدث الابتكار دائماً في سياق ما. ولكن تستطيع بعض القوى غير التجارية، والمتفاعلة مع السوق، لا سيما الحكومة وهيئاتها التنظيمية، أن تهض دور مهم في هذا السياق. وهناك عاملان يتوافران في البيئات التي يزدهر فيها وهما:

- ◆ المحفزات والمحركات السوقية التي تدفع نحو الابتكار.
- ◆ القدرة على الابتكار، بما في ذلك توفير الموارد، وتحويلها إلى منتجات وخدمات، وتقديمها للمتعاملين.

هناك أسواق تتوافر فيها - ظاهرياً - المحفزات والقدرة على الابتكار. غير أن هناك عوامل لاسوقية، كالمعايير التجارية والثقافية، والتكنولوجيا، وحقوق الملكية الفكرية، والأهم من ذلك كله: التشريعات والقوانين، وغيرها من العوامل التي تؤثر في محفزات وقدرات الابتكار.

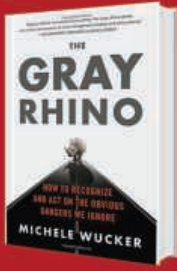
المحفزات والقدرة على الابتكار: يزدهر الابتكار حين يكون لدى المؤسسات محفزات وقدرة على الابتكار، لأن الأسواق التي تعوزها الدوافع، تقوض القدرات ولا تؤمن بيئة صالحة للابتكار. وينتهي المطاف بالمؤسسات التي تقدم ابتكارات جديدة في بيئات غير مواتية؛ إما إلى البحث عن بيئات ملائمة، أو التخلي عن مساعيها وابتكاراتها.

تكمن قدرة الحكومة على التأثير في الابتكار في وضع السياسات التي تتضمن الدعم والحوافز، والهيئات المنظمة. ويمكن للحكومة أن تؤثر في المحفزات، وفي القدرة على الابتكار، وفي الأطراف التي تمارس نشاطها في صناعات المنتجات والخدمات. فالحكومة هي دائماً المسؤولة عن

## متى يكون التدخل ناجحاً؟

الوضع	الملاح العامة	ما قد يحدث	الدلالات والإشارات
قدرة القوى اللاسوقية على تحسين السياق	مؤسسات تملك تكنولوجيا ناجحة، ولا تدخل السوق بسبب العوائق اللاسوقية مثل: عوائق قانونية تؤثر في قدرتها على الابتكار.	اتخاذ إجراء تصحيحية وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار، أو توفير المحفزات.	◆ القوى اللاسوقية تواجه العوائق القانونية وتتوجه لعلاج تشوهات الأنظمة الاقتصادية. ◆ نجاح مؤسسات جديدة في اقتحام السوق.
	◆ غياب المحفزات بسبب الأنظمة الاقتصادية المشوهة.	اتخاذ إجراءات لا تعالج الأنظمة الاقتصادية المشوهة، وتوفر محفزات زائفة.	مؤسسات جديدة تصمم نماذج أعمال لاستغلال اللوائح والتشريعات بذكاء، أو الانتزاف حولها.
	افتقار المؤسسات الجديدة إلى القدرات التكنولوجية التي تساعدها على اقتحام السوق، وذلك بسبب غياب العلاقات المتبادلة.	فشل الإجراءات الهادفة إلى زيادة القدرات.	السوق يفتقر إلى المحفزات والقدرات الابتكارية.
القوى اللاسوقية لا تستطيع تحسين السياق بسهولة.	السوق يفتقر إلى المحفزات والقدرات الابتكارية.	صعوبة المضي قدماً والاستمرار في هذا المجال.	◆ التشريعات والقوانين الجديدة تتضمن قدراً بسيطاً من كل شيء، مع غياب التفاصيل والشروحات الكافية. ◆ وجود مؤسسات جديدة بنماذج أعمال انتهازية أو ذكية مصممة لاستغلال اللوائح والقوانين (التحايل).

## كتب مشابهة:



**The Gray Rhino**  
How to Recognize and Act on the  
Obvious Dangers We Ignore.

By Michele Wucker. April 5, 2016.

## Whiplash

How to Survive Our Faster Future.

By Joi Ito and Jeff Howe. December  
6, 2016.



**Simply Brilliant**  
How Great Organizations Do Ordinary  
Things in Extraordinary Ways.

By William C. Taylor. September  
20, 2016.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

[MBRF\\_News](https://www.facebook.com/MBRF_News)

[MBRF\\_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)

[mbrf.ae](http://mbrf.ae)

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

[qindeel\\_uae](https://www.facebook.com/qindeel_uae)

[qindeel\\_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)

[qindeel.uae](http://qindeel.uae)

[qindeel.ae](http://qindeel.ae)



قنديل | Qindeel  
للخدمات والتسويق والتكنولوجيا  
Marketing, Advertising, and Technology

## أربع حالات لتنفيذ الابتكارات

هناك أربعة احتمالات تواجه كل الأعمال:

- ◆ الظروف المواتية: حيث تتوافر المحفزات والقدرة على الابتكار بنسبة كبيرة.
- ◆ غياب الهدف: حيث يفتقر المستثمرون إلى القدرة على الابتكار أو استثماره.
- ◆ غياب التمويل: حيث يفتقر المستثمرون إلى المحفزات لصنع ابتكار ما، أو الاستفادة منه.
- ◆ الأزمة أو المعضلة: حيث يفتقر المستثمرون إلى كل من المحفزات والقدرة على الابتكار.

تعتبر المحفزات والقدرة على الابتكار أداة مفيدة في استيعاب عوائق الابتكار، وكذلك هي الكيفية التي يؤثر فيها التدخل الحكومي في الابتكار. فحين تتمثل عوائق الابتكار في اختلال السوق، وتثبيط عملية الابتكار، وفي المعوقات القانونية، يمكن للتدخل الحكومي أن يحول صناعة ما، أو سوق ما ويهيئ له الظروف المواتية. أمّا إذا انحصرت معوقات الابتكار في العوائق التكنولوجية والأنظمة الاقتصادية الفقيرة، فليس من السهل أن يتمكن التدخل الحكومي من الدفع بصناعة أو سوق ما، إلى حالة الظروف المواتية.

## عجلة التجديد

في كل جيل من الابتكارات، هناك قادة يسبقون ثم يخرجون من السوق، وهناك متعاملون يربحون وآخرون يخسرون. وبشكل عام، يمكننا تحديد ستة عوامل تسهم في دفع عجلة التجديد، هي:

- 1 سوق للمواهب يتسم بالمرونة، ويشجّع المخاطرة، ويخلق حراكاً داخل المؤسسات.
- 2 رؤوس أموال تساعد المؤسسات الجديدة على بدء نشاطات قابلة للنمو واقتناص فرص التجديد.
- 3 منتجات حرة توفّر محفزات كثيرة، مع القدرة على الابتكار، والوصول إلى المتعاملين القادرين وغير القادرين على الشراء.
- 4 بنية تحتية داعمة تتمتع بسياسات ضرائب ملائمة تشجّع على بدء المشروعات، مع وسائل وسيطة «تيسر» عملية التجديد، كالتعليم والتدريب، وأبحاث السوق، وخدمات الاعتماد.
- 5 ديناميكيات حيوية تتضمن تفاعلات السوق والمنافسة وتوليد نماذج عمل جديدة.
- 6 بيئة أبحاث وتطوير تحمي حقوق الملكية الفكرية وتوجه الأبحاث بموضوعية، وتوفر وتطبق التكنولوجيا في الأسواق الجديدة.

## المستقبل لك

المستقبل في علم الغيب. الشيء الوحيد الذي نستطيع التنبؤ به هو أنّ هناك حدثاً لم نتوقع حدوثه، سيحدث. فنحن لا ننشد الكمال، بل نسعى لزيادة قدرتنا على تفسير وفهم التطورات غير المتوقعة. كما نأمل أن نكون قد أسهمنا في تشكيل حاستكم السادسة، ومكناكم من استخدام منهجيتنا في استشراف المستقبل، ورؤيته بعقل راجح، ووعي واضح، بهدف اكتساب نظرات ثاقبة، من خلال قراءة العلامات المبكرة، واستقبالها بثقة قبل وصولها، بل وصنع اتجاهاتها، وتسويقها أيضاً.



## معاً لنحمي ما يهمنا، لمجتمع أكثر تماسكاً

نحن في شركة أبوظبي الوطنية للتأمين نركز على خدمة مجتمعنا من خلال الارتقاء بعملية الاستدامة وإحداث أثر بيئي. هذه هي طريقتنا في حماية ما يهمنا.