

تزايد الابتكار الآسيوي

مع استثناءات بارزة، مثل شركة سوني في اليابان أو Creative Technology في سنغافورة، فإن الشركات الآسيوية، والشركات المحلية التابعة للشركات المتعددة الجنسيات غالباً ما كانت مستوردة للتقنيات والخدمات والمنتجات الابتكارية. وهذا ليس بسبب، كما يجادل بعض الناس، كون آسية أساساً أقل إبداعاً من الغرب⁽¹⁾.

لا تنظر إلى أبعد من حقيقة أن أربعة من الاختراعات العظيمة التي غيرت العالم ابتكرت في الصين وهي البارود، والبوصلة، والطباعة، وصنع الورق. وهناك سبب أكثر إقناعاً وهو أنه في أثناء مدة الازدهار الطويلة التي توقفت فجأة بظهور أزمة 1997، من المرجح أنها لم تدفع معظم الدول الآسيوية إلى تطوير تقنيات أساسية جديدة، ولا إلى الاستثمار كثيراً في تطوير خدماتها ومنتجاتها الابتكارية. إن تلبية الطلب المتزايد بسرعة من أجل الخدمات، والمنتجات المعيارية ذات التكلفة المنخفضة والنوعية المحسنة كان يعني أن الإستراتيجيات المستندة إلى الاستيعاب بسرعة وتقوية التقنيات المجربة، وتصاميم المنتجات، ورزَم الخدمات حققت فهماً تجارياً عملياً سليماً للشركات الآسيوية. لم تكن الاختراقات الابتكارية، سواء أكانت في أنواع جديدة من المنتجات أم في الخدمات أم في الاختراقات التقانية الأساسية، جوهرية بالنسبة إلى معظم نماذج أعمال الشركات الآسيوية، إنما كانت «زيادة اختيارية» إذا سمح الوقت والموارد بذلك، ولكن عادة لم يكونا يتيحان ذلك.

لكن كما رأينا في الفصل الأول، أساس المنافسة في الجولة المقبلة الانتقال من كونك «أفضل» إلى كونك «مختلفاً»؛ لذا ينبغي أن يغدو الابتكار أولوية رفيعة المقام بالنسبة إلى الشركات الآسيوية. إن محاولة الابتكار على منوال الولايات المتحدة من الممكن أن تخيب في آسية. وتقليد المثل الأعلى للمبتكر الأجنبي، أو استيراد عمليات ابتكارية «مُثبتة» بالجملة من أماكن أخرى لا

تعود بالنفع على مواطن القوة الآسيوية. وبدلاً من ذلك، فإن الفائزين في المستقبل سيعيدون تعريف ساحة الابتكار، وعملية الابتكار في الطرق التي تحدد نموذج ابتكار آسيوي فريد في نوعه. تماماً كما هي الحال مع إنجاز تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية، فإن هذا سيتطلب إستراتيجيات توحد التعلم من العالم مع الأفضل من إرث الأعمال الآسيوية في ميدان الابتكار. يعالج هذا الفصل القضايا المعنية بهذا الشأن، وهو يبدأ بتفصيل الأدوار الحاسمة للإبداع في الجولة المقبلة من المنافسة؛ بوصفها أداة قوية لمساعدة الشركات الآسيوية للإفلات من فخ التسليع المتواصل الذي انحدرت إليه كثير من هذه الشركات، بوصفها طريقة للإفادة من الطلبات المتزايدة بين المستهلكين الآسيويين للمنتجات والخدمات التي ليست فقط «جديدة»، بل هي أيضاً أكثر ملاءمةً، ومصنّعة ومعدلة وفقاً لحاجاتهم الشخصية. بعدئذ يستكشف هذا الفصل كم تستطيع الشركات الآسيوية أن تستجيب إلى تحدي هذا الابتكار، بإعادة تعريف الابتكار بواسطة إدارة الأخطار، بإيجاد حقيبة من خيارات الابتكار، وحث تدفق الابتكار بتحدي المعتقدات الضمنية، وبالاستحواذات المستهدفة والتعلم من العالم، وبتقوية قاعدة المعرفة الفريدة ومهارات الاتجار في آسية. ولكي نقرر الطريقة التي يمكن أن تكون بها عملية الابتكار الآسيوي مُعززة، على أي حال، يتعين علينا أولاً أن نفهم الأسباب الأصلية لضعف الابتكار الحالي في آسية.

ضعف ابتكار آسية

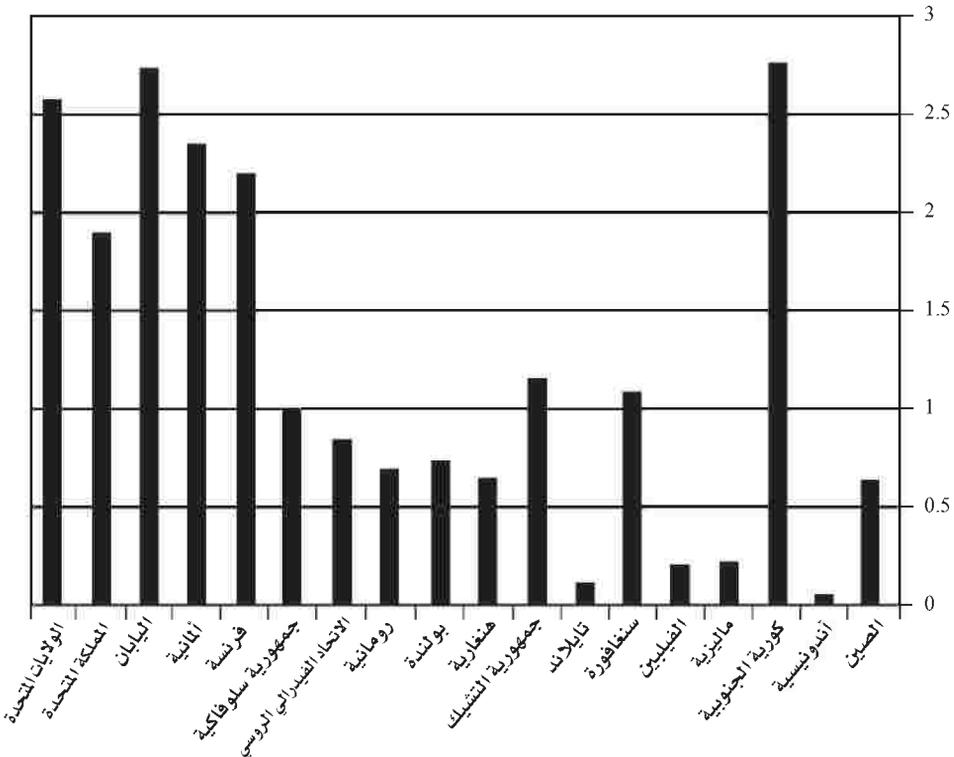
من الأشياء المعروفة أنه من الصعب أن يُقاس الابتكار، ومع ذلك فإن أدلة مثل نسبة الإنفاق على البحث والتطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي تُظهر أنه، على المستوى القومي، خصصت معظم الاقتصادات الآسيوية للابتكار من دخلها المتزايد نسبة أقل بكثير من الدول الغربية المتطورة. حتى مقارنة بالدول الغربية الأوروبية (الرسم البياني 4-1)، فقد كانت اليابان وكورية الجنوبية استثناءين بارزين، فنسبة الإنفاق على البحث والتطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي فاقت تلك التي أنفقتها الولايات المتحدة في عقد التسعينيات. حتى في سنغافورة، فإن الحصة المخصصة للبحث والتطوير من الناتج القومي كانت نصف تلك المعمول بها في الغرب، ومشابهة مستوى الاستثمار من قبل الاقتصادات الأوروبية

تزايد الابتكار الآسيوي

الشرقية. إن هذا النموذج واضح على مستوى شركات مملوكة آسيوياً، شديدة الشح في الإنفاق على البحث والتطوير. وقد تحول هذا العجز إلى نسبة منخفضة من العمليات والمنتجات الابتكارية في عروض منتجات الشركات الآسيوية. ولقد وجدت دراسة حديثة حول 109 شركات تصنيع (نصفها تقريباً مملوك آسيوياً، والنصف الآخر مملوك لدول أجنبية) أجريت أخيراً من قبل وونغ بو كام من الجامعة الوطنية في سنغافورة إلى أن نصف الشركات المملوكة آسيوياً تقريباً استمدت أكثر من 75% من مبيعاتها من المنتجات، أو العمليات التي عمرها أكثر من ثلاث سنوات. و فقط 13% من هذه الشركات كان لديها براءات اختراع مسجلة باسمها، في حين أن 50% كان لديها متوسط دورة حياة منتج أكثر من ثلاث سنوات (جدول 1-4)⁽²⁾، وقد ظهر أيضاً أن عمليات الشركات المتعددة الجنسيات كانت أكثر إبداعاً ولو على نحو هامشي وفقاً لهذه المقاييس.

رسم بياني (1-4)

الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي (1987-1997)



جدول (1-4)

الابتكار في منتجات الشركات الآسيوية وعملياتها

شركات ذات ملكية أجنبية (%)	شركات ذات ملكية آسيوية (%)	
35	43	75% من المبيعات أو أكثر مستمدة من منتجات يتجاوز عمرها ثلاث سنوات
36	51	75% من المبيعات أو أكثر استخدمت عمليات إنتاجية يتجاوز عمرها ثلاث سنوات
17	13	أصدرت واحدة أو أكثر من براءات الاختراع
62	50	متوسط دورة حياة منتج تتجاوز ثلاث سنوات

المصدر: إحصائيات من وونغ يوه كام، «نموذج اكتساب التكنولوجيا لشركات التصنيع في سنغافورة»، مجلة إدارة سنغافورة، 20 كانون الثاني 1988، (149-161).

هذه الإحصائيات تدعم الرأي الذي سيشكك فيه قلة من المراقبين الآسيويين المتمرسين، وهو أنه لدى آسية في الوقت الحاضر عجز ابتكار مدهش مقارنةً بمنافسيها العالميين⁽³⁾. لكن كما لحظنا في مقدمة هذا الفصل، فإن هذا لا يعكس نقصاً متأسلاً في الإبداع، أو في إمكانية الابتكار. إن الحقيقة هي أنه على مدى العقود الأخيرة، لم يعد تكريسها جزءاً مهماً من موارد استثماراتها للابتكار بالنفع على معظم الشركات.

وكما رأينا في الفصل الثاني، فإن شركات آسيوية كثيرة أصبحت مربحة باستغلال مزاياها «المبنية على الموارد» مثل الحصول على مواد خام بأسعار تنافسية، والقوة العاملة المنخفضة التكاليف، والرخصات الحكومية، والمعرفة المحلية. باستيراد التقانة الأجنبية، وتصاميم المنتج وأنظمتها استطاعت هذه الشركات أن تقوي هذه المزايا

نفسها، بنحو متعاقب، بواسطة سلسلة من الأعمال. ولكن هذه الإستراتيجية عملت ضد الاستثمار في البحث والتطوير والاستثمار: إذ كونها غير متخصصة، فإنها افتقرت إلى الوزن الدولي في أي عمل وحيد؛ كي توزع تكاليف الابتكار. وفي حين تمكن المنافسون العالميون القادرون على تركيز اهتمامهم على مجال بعينه أن يتحملوا تكاليف ثابتة مرتفعة لتطوير عمليات ومنتجات جديدة، فإن الشركات الآسيوية المنهكة في أعمال متنوعة لم تستطع أن تفعل ذلك. كانوا يشعرون أنهم أفضل حالاً إن هم اشتروا تقانة، ورخص استخدام مبتكرات واختراعات بتكاليف هامشية من أولئك الذين طوروها بوصفها جزءاً من عملهم الجوهري.

السبب الثاني لكون الاستثمار في الابتكار بدا غالباً غير جذاب للشركات الآسيوية هو فقدانها للقدرات المحلية كي تبتكر بنجاح. حتى عندما كانت المهارات الهندسية والعلمية الأساسية، ومعرفة السوق الضرورية من أجل الابتكار متاحة، فإن معظم الشركات الآسيوية امتلكت تجربة لا تكاد تُذكر في العملية. وهم فهموا بحق أن بناء خبرة ومهارة لدعم عملية ابتكار مُجدٍ كانت من المحتمل أن تكون ضرباً من التحدي. هؤلاء الذين غامروا مثل شركة HP سنغافورة وجدوا أن بناء قدرة ابتكار منتج أساسي استلزم أكثر من أربع سنوات من الاستثمار الكثيف في تطوير الموظفين وعملية الابتكار، وفقاً لما يرى كبير مديريها التنفيذيين السابق كوبون هوي⁽⁴⁾. إن بناء القدرة من لاشيء جعل الاستثمار في الابتكار مسألة مكلفة، وهذا بحد ذاته كان عقبة أدت إلى أن تقوم شركات آسيوية كثيرة باستيراد الخدمات والمنتجات الابتكارية والتقنيات، أو أن تقلد أفكاراً من أمكنة أخرى.

أما السبب الثالث، فهو أنه مادامت معظم الشركات الآسيوية تتبنى طريقة عمل تعتمد على «تلقف المعرفة الموجودة عند الآخرين دون ابتكار»، فقد كان في وسع الشركات المحلية أن تترك الابتكار في منزلة متواضعة. تُعد بعض الأسواق الآسيوية في الوقت الحاضر في المقدمة من حيث استخدام التقانة. كانت اليابان وكورية، على سبيل المثال، أول دولتين طورتا السوق في خدمات الشابكة (الإنترنت) اللاسلكية: كانوا في عام 2000 يؤلفون 90% من مستخدمي الشابكة في العالم مقارنة بـ 5% في أوروبا و1% في الولايات المتحدة.

ولكن فقط الآن عندما تنتقل اللعبة من موقع إدراك المرء ما فاته إلى حدود ريادة أسواق تصبح القدرات الإبداعية مُكوِّناً أساسياً في الإستراتيجيات الفائزة.

السبب الرابع: كان إنفاق الحكومات على البحث والتطوير في معظم الدول الآسيوية منخفضاً، حتى الاقتصادات الأكثر تطوراً في آسية تُصنّف في مرتبة متدنية على هذا المقياس، مقارنةً بالولايات المتحدة، والدول المتطورة في أوروبا. كان إنفاق الحكومة السنغافورية على البحث والتطوير في عام 1999 قد بلغ 27,0% من الناتج المحلي الإجمالي، وإنفاق الحكومة التايوانية 10,0%، وماليزية 42,0%. وكانت نفقات الحكومة الأمريكية في العام نفسه 84,0% من الناتج المحلي الإجمالي على البحث والتطوير، في حين خصصت فرنسا، وألمانيا، وفنلندا، والمملكة المتحدة على التوالي 82,0% و 05,1% و 67,0%. وزيادة على ذلك، فإن إنفاق الحكومات الأوروبية، والحكومة الأمريكية على البحث والتطوير توسع كثيراً إلى ما بعد الحدود الضيقة للدفاع، والصحة، والبنية التحتية، لتشمل السيطرة على البيئة، والطاقة، والنقل، والإنتاج الصناعي، واستكشاف الفضاء، ومنحلت للبحث الجامعي. إن هذا الإنفاق الواسع على البحث والتطوير من قبل الحكومات ينتج فوائض مهمة لقطاع الشركات. الشركة الأمريكية للحديد الصلب Timken، على سبيل المثال، قدمت أخيراً منحة قيمتها مليوني دولار؛ من أجل البحث في «وحدة المعلومات الثقافية» (الأفكار التي تتضاعف؛ مثل الفيروسات عابرة من عقل إلى عقل) بوصفه جزءاً من عقد حكومي نافذ المفعول، بالاشتراك مع عدد من الأقسام الجامعية. أفادت الشركات في آسية عموماً أقل بكثير من هذه الأنواع من الفوائض الإيجابية؛ بوصفها مصدر تمويل غير مباشر للابتكار⁽⁵⁾.

لكل هذه الأسباب لم توفر الاستثمارات الضخمة في البحث والتطوير والابتكار فهماً اقتصادياً عملياً لكثير من الشركات الآسيوية في الماضي. ولكن، لأننا ندخل إلى الجولة المقبلة من المنافسة الاقتصادية، فإن ضعف الابتكار تمخض عن جعل الشركات الآسيوية تعاني مشكلتين. الأولى: هي أن كثيراً من الشركات عالقة في فخ التسليع، إذ إن فقدان التمييز بين الموردين المتنافسين يجبرهم على المنافسة بنحورئيس على السعر. وهذا يعني أن هوامش ربحها مضغوطة باستمرار. ثانياً: لأن عمليات الابتكار لهذه الشركات هي في

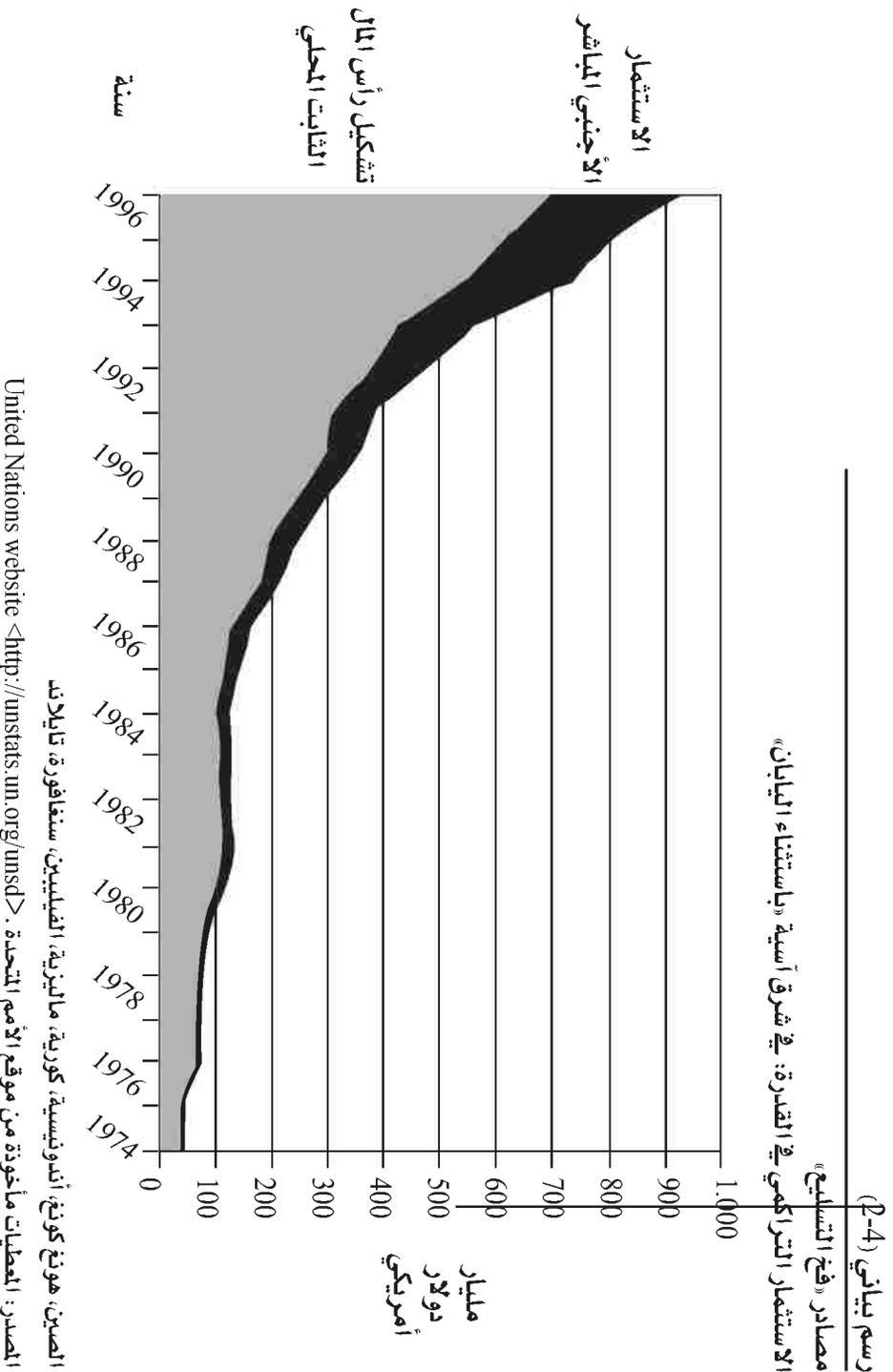
طور النمو، فإنها غير قادرة على تلبية تطلب المستهلكين الآسيويين المتزايد للتنوع والجدة التي تميز الأسواق الآسيوية الآن⁽⁶⁾. إن فهم هاتين المشكلتين أمر أساسي للمساعدة في التحديد الدقيق لنوع قدرات الابتكار، التي من الضروري أن تطورها الشركات الآسيوية كي تواجه هاتين المشكلتين.

فخ التسليع:

طوال عقد التسعينيات، كان مبلغ الاستثمار في إضافة قدرة جديدة في آسية مدهشاً. وكان الاستثمار في آسية ينمو عاماً بعد عام مُدعماً بالأموال المنخفضة الفائدة من المصارف المحلية والدولية، جنباً إلى جنب مع أموال من مستثمري أسهم حول العالم تواقين للمشاركة في «المعجزة الاقتصادية الآسيوية»، وكان الاستثمار يزداد تسارعاً سنة تلو أخرى (الرسم البياني 2-4 يوضح ذلك بصورة دراماتيكية). إن الحافز من أجل حصة السوق، واقتصادات الحجم، كان فوق كل شيء: «إذا لم تربح حصة في مرحلة الانطلاق من سوقك، فإنك لن تزيح مطلقاً منافسيك الأكثر تحدياً، عندما يبدأ السوق بالنضج». كان المفتاح للفوز بحصة في السوق النامي هو امتلاك قدرة كافية متاحة للإمداد. سمحت التكاليف الهابطة، مع استثمارات على نطاق واسع قدمت مكافآت مضافة، للمستثمرين الذين كانوا يتحدى كل منهم الآخر أن يفوزوا بالزبائن بأسعار مضاربة أكثر. وكانت اللعبة تدور حول زيادة رأس المال، وشراء التقنيات المثبتة، أو استنساخها، وحمل القدرات الجديدة على الإنتاج بسرعة⁽⁷⁾.

عندما توقفت هذه الدورة على نحو مفاجئ عام 1997، فإن شركات آسيوية كثيرة وجدت نفسها غارقة في فخ التسليع، مع قدرة مفرطة جداً، ومجموعة من المنافسين الآسيويين الذين يستخدمون جميعاً تقنيات مماثلة على نطاق واسع، وينتجون منتجات وخدمات متطابقة تقريباً. لقد كانت، بنحو أساسي، مؤسسة؛ كي تسلم كميات ضخمة من منتجات السلع والخدمات في وضع بات فيه الإمداد الآن يتجاوز الطلب كثيراً.

مع حالة لا تكاد تميز فيها منتجاتها عن منتجات غيرها من الشركات المنافسة وخدماتها، ومع انعدام الميزات التقلانية الحقيقية في عملياتها وأنظمتها، لم يكن لدى



الشركات من خيار إلا أن تكسر الأسعار، وكانت النتيجة هي المنافسة التي لا ترحم، وهوامش الربح المنخفضة باستمرار. لقد حُجزت في مأزق تنافسي، حيث الشركات المنافسة الكبيرة، بقدرتها الكبيرة والواسعة النطاق، تحاول يائسةً أن تبيع بأسعار تقترب من هامش الكلفة.

شركات الكيماويات الكورية، غالباً، هي جزء من الشركات الكورية الضخمة chaebol التي ناقشناها في الفصل الثاني، وهي حالة ممتازة في صميم هذا الموضوع. لقد نجحت مؤقتاً بنمو مبيعات سريع، وحجم متزايد عما سبق في البحث عن حجم مُطلق. ولكن حتى في أثناء الازدهار، كانت الربحية تنخفض، عندما كان الاندفاع لملء كل منشأة جديدة يضغط على الأسعار. وبعد سنوات من انهيار السوق، كانت القدرة الزائدة في الصناعة تبلغ أكثر من 25% وازدادت الخسائر.

أملت شركات كثيرة أن تبقى طور الحياة مدةً طويلة كافية، حتى يأتي الانتعاش الاقتصادي المقبل، ويفكهاً من محنة الربح. لكن شركات آسيوية أكثر تطلعاً إلى الأمام، أدركت أن مثل هذه الإستراتيجية تحكم عليها بالعقاب. وهذا يعني أنها تستطيع أن تسيطر فقط، عندما تستطيع أن تصنع عوائد كافية في أثناء مدة الازدهار في الدورة، إذ القدرة تكون نادرة، حتى بعدئذ، فإن مربحيها ستكون مقيدة بافتقارها إلى التميز عن الشركات المنافسة.

قررت بعض الشركات أن تهرب من فخ التسليح بالبيع إلى الشركات التي تستطيع أن تستخدم القدرات؛ كي تنتج منتجات وخدمات مميزة، فالشركات الكورية التي استثمرت بنحو هائل في المنشآت الكيماوية؛ مثل Daesung، و Hanawah، و Samsung، على سبيل المثال، باعت قدراتها المنتجة للكربون الأسود، ومواد التبييض، واللايسين، والراتينج التركيبي، وبروكسيدات الهيدروجين، والمبيدات الكيماوية إلى الشركات الغربية بما في ذلك Degussa، و BASF، و BOC، و Novartis. الاختلاف كما لحظ رئيس شركة BASF فريد بومغانتز هو المقدرة على إدخال التقنيات، والمنتجات الجديدة الابتكارية إلى القدرة، وبيعها بأعلى من السعر العادي، كما قال: «إننا نهتم بالحجم، أقل من اهتمامنا بالربح»⁽⁸⁾. قررت شركات الكيماويات الكورية، في مجالات أخرى، أن تستمر إلى نهاية الشوط، ولكن إستراتيجياتها تغيرت.

شركة LG Chem، على سبيل المثال، تركز الآن على إدخال الابتكار إلى الكيماويات المتخصصة، والبوليمرات التطبيقية، وإلى تطوير منتجات التقنية المتقدمة؛ مثل بطاريات الهواتف المحمولة، والأفلام الاستقطابية المستخدمة في شاشة الحاسوب، والمنتجات الكيماوية كي تصنع الجيل المقبل من السيارات الكهربائية. وكما قال كيم جونج -بال، نائب رئيس LG Chem: «هذا يعكس تغييراً في أعمال هذه الشركة بعيداً عن كيماويات السلع، باتجاه منتجات نهائية متطورة أكثر جاذبية مستندة إلى البحث والتطوير أكثر من اعتمادها على استثمار رأس المال»⁽⁹⁾. وكي تبني قدراتها الابتكارية في هذه المجالات، فإن LG كونت مشروعات تقانة، ومشروعات بحث وتطوير مشتركة مع شركتي Dow، Rohm و Chemical و Haas واستغرقت ثلاثة أعوام من الخسائر، حتى تؤسس العمل الجديد، وحتى تجتاز الموقف التعادلي الذي لا ربح فيه ولا خسارة.

الرسالة واضحة: إذا كانت شركة قد وقعت في فخ تسليع عميق، فإن انتظار التحسن الدوري المقبل ليس إستراتيجية من أجل مربحية طويلة الأمد نسبياً. وكما رأينا في الفصل الأول، حتى عندما يسترد الطلب وضعه الصحيح، فإن المنتجين الآسيويين ستواجههم منافسة ضد القدرة الصينية الضخمة ذات التكلفة الأقل. لقد تغيرت اللعبة الآسيوية، وأصبح الابتكار الآن مقوِّماً أساسياً، حتى في صناعات درجت العادة على النظر إليها فقط من حيث منافسة القدرة المتزايدة واقتصادات الحجم الأكبر.

إن الحاجة إلى الابتكار للإفلات من فخ التسليع ملحة بنحو متساوٍ في أعمال خدمية كثيرة. خذ مثلاً حالة البث التلفزيوني، هناك في الوقت الحاضر عشرات الأقمار الاصطناعية توجه برامج باتجاه أسية، بالإضافة إلى القنوات الأرضية الكثيرة. إن القدرة والنطاق الترددي لم يعودا موطن قوة تنافسية. بنحو متزايد، سيكون الفائزون هم أصحاب المضمون الابتكاري القوي، والمفعم بالنشاط: البرمجة التي تجذب أكثر المشاهدين تطلباً. مثلاً محطة CNBC آسية الفضائية أدخلت نظام رسائل قصيرة تفاعلية (SMS) تسمح للمشاهدين بأن يرسلوا الأسئلة إلى القناة، وأن يحصلوا على الإجابات عن أسئلتهم على الهواء، وقد كسبت القناة الابتكارية لـ Sony التي تدعى «AXN Action»، أتباعاً كثيرين

ومخلصين. هذه الحاجة إلى الابتكار من فح التسليح تُعزز من قبل المشكلة الرئيسية الثانية التي حددناها سابقاً: بينما نحن ندخل الألفية الجديدة، يصبح المستهلكون الآسيويون أكثر تطلباً.

مطالب جديدة للمستهلكين الآسيويين:

الطلب الرئيس للمستهلك - من المشتريين المرة الأولى لكل شيء، بدءاً من السيارات، ووصولاً إلى آلات الغسيل والهواتف المحمولة - يكون جزءاً كبيراً من السوق، عندما ينطلق اقتصاد ما أولاً. يكون الزبائن في أثناء هذه المرحلة مستعدين لقبول بضائع استهلاكية منمذجة أساسية. إذا لم تكن قد امتلكت ثلاجة قبل ذلك، فإن الصندوق الأساسي الذي يحفظ الطعام بحالة باردة أكثر بتكلفة معقولة مقبول. ولكن عندما ينتقل المستهلكون ليصبحوا مشتريين المرة الثانية أو الثالثة، فإنهم يفتشون عن الميزات البارزة: الأداء الدقيق، واللون، والطراز المبتكر، وغيرها من الميزات التي تناسب حاجاتهم الخاصة. ثم يبدأ المستهلكون بطلب منتجات أكثر جودة وتنوعاً، وليس حجماً أكبر فقط. إن تجربة شركة Whirlpool عندما دخلت إلى الأسواق الصينية المتخصصة بالأدوات المنزلية قبل سنوات قليلة مثالٌ جيد على هذا التغيير. خلافاً لتوقعاتها الأولية، فإنها بسرعة وجدت أن المستهلكين الآسيويين رفضوا تقانات العام المنصرم وتصاميمه الأمريكية. وبدلاً من ذلك، فإنهم طلبوا ثلاجات خالية من كلورفلور كربون وصديقة للبيئة، وآلات غسيل ذات ضابطات إلكترونية متطورة جداً، ومكيفات مدمجة تثبت على الحائط، بدلاً من النوع الذي كان يتدلى من فضاء نافذة بطريقة محفوفة بالأخطار⁽¹⁰⁾.

والشيء نفسه صحيح بالنسبة إلى السلع، والخدمات الاستهلاكية السريعة الحركة (مثل الأطعمة، ومواد التجميل):

عندما تلبى حاجاتك الأساسية عن طريق سلسلة من المنتجات والخدمات التي تستهلكها، تبدأ بالفتيش عن عروض، وأحجام، وصفات مميزة، ومواد متنوعة، وغيرها، أو خدمات معدة لتلائم حاجاتك الشخصية. حتى العصائبية الجاهزة (نوع من

المعكرونة) المنخفضة الثمن الآن توجد بأكثر من عشرين نكهة، وسلسلة من التغليف، بدءاً من الورق، وصولاً إلى كؤوس الستايروفوم، بالإضافة إلى تلك المغلفة باللون الأحمر القرنفلي لمناسبة «عيد الفالنتاين» وعناصر متنوعة من الأحمر والذهبي لعيد رأس السنة الصينية⁽¹¹⁾. هذه الاتجاهات تُعد حقيقة بسيطة للحياة، وهي صحيحة بالرجوع إلى هرمية الحاجات لماسلو* التي ترى أنه كلما أصبح المستهلكون أكثر غنى، رغبوا في عروض أفضل، ومصنعة أو معدلة وفقاً لطلب الزبون أكثر، ولا يرغبون في الإكثار من النوع نفسه.

هذه الاتجاهات تصل الآن إلى أبعد من النخبة الغنية في آسية. وصل السوق الضخم جداً إلى مرحلة من التطور في كثير من أنحاء آسية، إذ لم يعد المستهلكون مقتنعين بالمنتجات والخدمات الموثوقة، ولكن بالمنتجات والخدمات المعيارية، وغالباً المضجرة. حتى في الصين والهند، البلدين اللذين يعيش فيهما عدد ضخم من السكان الريفيين (قُدِّر بـ 900 مليون و 700 مليون على التوالي) الذين قليلاً ما يتأثرون بالروح والميول الاستهلاكية (حب الشراء من أجل الشراء والاستهلاك، لا من أجل الحاجة للمشتريات)، يوجد مئات الملايين من المستهلكين الحضريين الذين هم الآن مشترون محنكون يطلبون خدماتٍ وسلعاً بميزات ابتكارية، وصياغات متنوعة وتصنيعٍ وفقاً لطلبهم مما يناسب حاجاتهم الشخصية. والشركات غير القادرة على توفير منتجات أكثر ابتكاراً ومرونة بطريقة صحيحة، ستهمل وينأى عنها المشترون. على التوازي، يدخل جيل جديد من المستهلكين الآسيويين السوق؛ الأجيال التي تدعى X و Y في الوقت الحاضر. أبناء هذه الأجيال، خلافاً لأبائهم، لم يكابدوا شظف العيش، فقد ولدوا في مجتمع استهلاكي؛ ونتيجةً لذلك، عدوا وفرة السلعة والخدمات، إلى حد بعيد، أمراً مسلماً به. وتنعكس خياراتهم خليطاً معقداً من طلب النمط الذي يحاكي الزي السائد، والنوعية الأعلى، وما يعبر عن مزيد من التفرد وعقلانية «ما الجديد».

* هرمية الحاجات لماسلو: رتب العالم ماسلو الحاجات الإنسانية على هيئة هرم قاعدته الحاجات العضوية، وتدرج ارتفاعاً، حيث حاجات تحقيق الذات في قمته، ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل، وهي: الحاجات العضوية، الحاجات إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجات إلى التقدير، الحاجات إلى تحقيق الذات.

على الرغم من أن التضمينات الدقيقة لخدمة هذا الجيل الاستهلاكي الجديد ستتوسع حسب الصناعة، يجدر القول: إنهم سيطلبون تشكيلات متنوعة أيضاً، وتصنيعاً وفقاً لطلباتهم، وابتكاراً من الموردّين أكثر من المستهلكين العاديين في الوقت الحاضر. وإنه من غير المحتمل أن يتخلى المستهلك الآسيوي عن نزعه التقليدية نحو القيم، على الرغم من كل هذه التغييرات، ثم إنه من غير المحتمل أن ينسى مشترى الأعمال الآسيوية تأكيدهم التاريخي للتكاليف. إن التقاء الطلبات الجديدة للخدمات والمنتجات غير المعيارية، والمصنعة غالباً وفقاً لطلبات الزبون، مع تأكيد القيمة المستمر لأجل المال، إنه يعني أن نوع الابتكار الذي تحتاج إليه الشركات الآسيوية كي تهرب من فخ التسليع لن يكون عادةً اختراعاتٍ جديدةً «عجيبة وغريبة». بدلاً من الوقوع في حب الابتكار على غرار أسلوب وادي السيليكون، فإن الفائزين في الجولة المقبلة سيكونون هم أولئك الذين يقومون بإعادة تقويم دقيقة لماهية الابتكار، الذي من المحتمل أنه سيؤدي إلى نجاح تنافسي في سياق آسيوي فريد.

إعادة تعريف الابتكار

تركّز كثير من الدعايات وعناوين الصحف التي تدور حول الابتكار على الاختراقات الأساسية، وعلى البحث الفائز بجائزة نوبل. لكن غالباً ما يستولي على حصة الأسد من قيمة الأفكار، والمنتجات، والخدمات، والعمليات الجديدة من قبل أولئك الذين يجدون طرقاً ابتكاريةً للاتجار، وللمعايرة، ولهندسة هذه الابتكارات من أجل الحجم والتكاليف المخفضة. إن الخطوة المهمة الأولى في مواجهة تحدي الابتكار، الذي تواجهه الشركات الآسيوية، ستكون أن تختار هذه الشركات ساحتها على أساس المنتجات والخدمات والمرحلة في سلسلة نشاطات الابتكار التي ستركز عليها، وباختصار؛ كي تعيد تعريف نوع الابتكار، الذي من الصواب أن يكون هدفاً في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية. هنا، من المفيد أن نفكر في الابتكار؛ لأنه سلسلة تتضمن ثلاثة نشاطات خاصة بالشركة، لكل منها تركيز مختلف عن الآخر على جانب من الجوانب، وهي:

1- الإبداع على صعيد الفتح العلمي التقني.

2- التوسع.

3- التحسين.

الإبداع على صعيد الفتح العلمي التقني:

يتضمن الإبداع على صعيد الفتح العلمي التقني نشاطات، غالباً ما تكون أقرب إلى الفن منها إلى العلم. إنه مجال الاكتشاف والأفكار والبحث الأساسي. وتميل النتائج إلى أن تكون عشوائية، ومرحلة جني الثمار البعيدة المنال.

لا يتطلب النجاح في هذا المجال الوصول فقط إلى الباحثين الأعظم موهبة في مجالاتهم الذين يمتلكون معرفة عميقة وواسعة، ولكن أيضاً يتطلب الارتباط العالمي بمعاهد البحوث، ومواقع التطوير الأخرى التي تعمل على مسائل مشابهة حول العالم. إنه ليس بالضرورة أن يكون من الصواب أن تبدأ الطريق لمواجهة تحدي الابتكار بالاستثمار المُصمَّم كي يُنتج فتوحات علمية تقنية.

ولكن ذلك لا يعني أنه يجب التخلي عن فكرة الابتكار. في الواقع، تُطور منتجات وخدمات قليلة في العالم، وتُطلق من قبل الناس الذين أوجدوا الاختراعات الأصلية والتقنيات التي تبني الأساس لها. كثير من الشركات الابتكارية تحصل على المورد على نحو مُجدِّ في هذه المرحلة من السلسلة بالترخيص لكل شيء، بدءاً من العلم الجديد، وصولاً إلى الجزيئات الجديدة، مع إمكان تحويلها إلى مستحضرات دوائية ابتكارية أو مواد جديدة. كثير من المنتجات الدوائية النهائية، وبراءات اختراع العمليات قد تكون ملكاً لهذه الشركات.

بعض الشركات الآسيوية، مثل Charoen Pokphand و Creative Technology و Merlion Pharmaceutical، كانت ناجحة إلى حد كبير في اللعب في ميدان الابتكار المرتبط بالفتح العلمي التقني. من المفيد علمياً أن هذه الشركات الثلاث فعلت ذلك باختيار مجالات البحث التي تقوّي المزايا الفريدة، التي تمنحها بداية رئيسة في هذه المجالات، مقارنة بالمنافسين العاملين خارج آسية.

إن مجموعة الأعمال الزراعية التايلاندية Charoen Pokphand عبر نشاطاتها في تربية أسماك الروبيان راكمت معرفةً وخبرةً واسعةً في الاستنبات المائي في مناطق ذات مناخ استوائي في آسية، بما في ذلك استنباط الغذاء، والتحكم بنوعية الماء، وعلم

السموم، وإنتاج البروتين، والأمراض في الحياة البحرية. تقوية هذه المعرفة، وهذا العمل تولته معاهد بحوث علم الأحياء الاستوائية في تايلاند. لقد طورت الشركة بنجاح سلالة هجينة من الأسماك معروفة باسم «تابتيم» كُيِّفَتْ تكييفاً جيداً مع الاستنابات المائي العالي الإنتاجية في الظروف الاستوائية، في حين كان الطعم المستساغ، وخصائص الطعام الأخرى تشبه الصفة المميزة الثابتة لهذا النوع من الطعام. بحوث هذه الشركة في الهندسة الوراثية مركزة على النباتات السحلبية المعدلة وراثياً، وأنواع أخرى تقدم البيئة المحلية فيها تجربة فريدة من الممكن أن تُقَوَّى.

تُعد الشركة السنغافورية Creative Technology مورداً للابتكار المرتبط بالفتح العلمي التقني في وسائل الوسائط المتعددة، والسمعية المرتبطة بالحواسيب الشخصية (PCs)، وقد أُسست الشركة عام 1981 من قبل المقاول المحلي سيم وونغ هو، وقد أُنتجت البطاقة المعروفة Sound Blaster عام 1989 التي وضعت معياراً صناعياً جديداً، وعام 2000، بلغت 7% من سوق بطاقات الصوت في العالم. وأخيراً، وصلت الشركة إلى سلسلتها الثورية NOMAD من الأدوات السمعية الرقمية المحمولة MP3، وأدوات بحجم سوني ووكمان (Sony Walkman) قادرة على تحميل موسيقى بقدْرٍ يساوي 150 قرصاً مدمجاً. مرة ثانية، تبين في النهاية أن ساحة ابتكار Creative Technology اختيرت بعناية، وانتُقيت باهتمام؛ لأن أهداف الابتكار المرتبطة بالفتح العلمي التقني كانت قادرة لديها على تقوية المعرفة المحلية المتطورة للطريقة التي تُصمم بها أدوات الحاسوب الشخصي PC ولوحات الدارات، وتدفعاً مستمراً للتقانة ذات الصلة بهذا المجال، الآتية إلى سنغافورة من شركات الإلكترونيات المتعددة الجنسيات العاملة هناك.

شركة Merlion Pharmaceutical انبثقت من تحالف بين شركتي Glaxo Smith و kline Center for Natural Products Research (مركز أبحاث المنتجات التطبيقية) في سنغافورة، عزلت أكثر من 400 مركب فاعل موجود في الطبيعة للاستخدام في تطوير المستحضرات الدوائية الجديدة، وكثير منها يستخدم أحدث الأساليب العلمية. أكثر من نصف أدوية السرطان، والأدوية المضادة للأمراض المعدية التي كانت في طور الاستعمال في 2002 احتوت على واحد أو أكثر من هذه المركبات. إنَّ ساحة الابتكار ذي الفتح

العلمي مرتبطةً مع الشركات التي تتخذ من أوروبا والولايات المتحدة مقرات لها، ولكن في سنغافورة لدى شركة Merlion ميزةً فريدةً للتقوية، هي الوصول إلى مكتبة تحوي أكثر من 500,000 خلاصة مستخرجة من البكتيرية والفطريات والنباتات والعضويات البحرية الموجودة في الطبيعة في شمالي آسيا، وفي جنوبيها الشرقي.

إن المغزى من هذه الأمثلة الثلاثة واضح، إن التركيز على البحوث الرامية إلى تحقيق فتوح علمية تقنية هو أحد طرق الشركات الآسيوية، لمواجهة تحدي الابتكار الذي يواجهها. ولكن إذا قررت أن ترعى هذه الإستراتيجية، ابدأ بمجال تستطيع فيه أن تقوي ميزات محلية فريدة، مثل تجربة الزراعة الاستوائية في حالة شركة Charoen Pokphand، وجوهر المعرفة المحلية المتعلقة بتصميم الدارات في حالة شركة Creative Technology، ومكتبة العضويات المستوطنة في آسيا في حالة شركة Merlion.

الابتكار عن طريق التوسع:

يستلزم الابتكار التحسيني أخذ مفهوم خدمة متاحة، أو منتج موجود وتوسيع وظائفه، أو موارد القيمة التي يقدمها للزبائن (عن طريق جعله أكثر ملاءمةً للاستعمال). وهذا يقدم بديلاً جذاباً لشركات كثيرة مقارنة بمشروعات تهدف إلى الابتكار المستند إلى الفتح العلمي التقني. ليس فقط إمكانية النجاح عموماً أعلى و زمن الاسترداد أقصر، لكن التركيز على التوسع يساعد الشركة في بناء عملياتها وقدراتها الابتكارية، وبعدها يساعد في تأسيس أساس راسخ؛ من أجل أهداف ابتكار أكثر اتساعاً في المستقبل.

تمتلك شركات آسيوية كثيرة تاريخاً مهماً في استيراد التقانة ومفهومات المنتجات، وتكييفها مع الظروف المحلية (جزء من الإرث ناقشناه في الفصل الثاني) وهذه المهارات التكييفية ذاتها يمكن أن تكون مستخدمة لتسهيل ابتكار التوسع. خذ مثلاً شركة Nongshim الكورية المنتجة للمعكرونة العصائية بمنكهات وتوابل كورية إلى حد بعيد. عندما دخل المقلدون إلى السوق، قاد تسليح هذا العمل الأساسي الشركة إلى البحث عن طرق لتغيير وضع منتجها ثانية، وهذه المرة بوصفها «وجبة خفيفة في أي وقت وأي مكان».

لقد أنتجت تقوية تجربتها في التكييف وجبة خفيفة من العصائبية (نوع من المعكرونة) الجاهزة الابتكارية المغلفة في وعاء يشبه تماماً زبدية كورية تقليدية (استخدام مادة تركيبية مماثلة للراتنج بدلاً من كأس لدنية (بلاستيكية) بيضاء موجودة في كل مكان). بامتلاك موارد جديدة مفتوحة لقيمة الزبائن عن طريق توحيد الملاءمة مع الجودة الأعلى والنظرة التقليدية، كانت الشركة قادرة على أن تفرض زيادة سعر مثلت تحسناً يُقدَّر بثلاثة أضعاف هوامش الربح.

بطريقة مماثلة، فإن خدمة SK Telecom's n. Top (اتصالات كورية الجنوبية) جعلتها واحدة من أعظم اثنتين من الشركات في العالم التي تقدم خدمات مبنية على الهاتف المحمول (بالإضافة إلى شركة NTT DoCoMo's i-mode). تقدم n.top خدمات موقع مُعيّن مؤتمتة لكل شيء بدءاً من المطاعم وصولاً إلى آلات ATM التي توفر لزبائن مؤسسة مالية الوصول إلى صفقات مالية دون حاجة إلى موظف بشري، وأيضاً الأخبار، والمناخ، والتسلية، والمصارف، والبريد الإلكتروني وبرامج المواعيد. لكن التقانة التحتية الأساسية هي شبكة معيارية للهاتف المحمول (2G) الجيل الثاني. إن الخدمة هي التوسيع الابتكاري الممتاز لتقانة معروفة جيداً. من الواضح أن اختيار ابتكار توسيع المجال يمكن مع ذلك أن يسمح لشركة أن تُحدث ثورة في مربحيها، وأن تُفلت من فخ التسليع بنجاح. الابتكار عن طريق التوسع - قد لا يشبه الابتكار المرتكز على الفتح العلمي التقني - قد يعرض فرصاً أكثر لتقوية إرث أسية للشركات الآسيوية في الاتجار.

الابتكار التحسيني:

مجال الابتكار الثالث هو التركيز على تحسين الخدمات والمنتجات الموجودة دون توسع مهم، سواء في الوظيفية أو في القيمة المضافة. هذا النوع من «الابتكار التحسيني» قد لا يخطف عنواناً في صحيفة أو جائزة، ولكنه مع ذلك يفتح الطريق إلى تعزيز جوهري للأعمال. إنه يجب ألا يكون بوصفه نوعاً رديئاً وأقل إبداعاً. تماماً على العكس، فإن التركيز على ابتكار التحسين قد يعكس الملاءمة الأفضل بين الإمكانيّة المُدرّكة للابتكار

في العمل، ومجال تقوية المعرفة القائمة، وقدرات الإرث، والاستعداد للاستثمار. مثال ممتاز على قوة الابتكار التحسيني نجاح شركة Citiraya Industries التي مقرها سنغافورة، هذه الشركة تكسب أموالها من إعادة تدوير النفايات الإلكترونية. إنها تقدم خدمة المكان الواحد لإعادة تدوير الخردة الإلكترونية، والمنتجات الإلكترونية، المرادودة لوجود عيب فيها أو لعدم صلاحيتها ومعالجتها، واستخلاص المعادن النفيسة؛ مثل الذهب والفضة والبلاديوم. إن نموذج عملها، من حيث جوهره، هو العمل نفسه الذي تقوم به مؤسسة أسرة Karang gumi (تجارة الخردة) التي انبثقت منها. بدأت بتقانة معيارية مستوردة من اليابان، لكن الأساس في نجاح هذه الشركة Citiraya كان الابتكارات التحسينية: مثل فكرة خدمة المكان الواحد الموحد لزبائنها، والمورد المتجدد باستمرار للتحسينات في تقانة المعالجة التي حسنت جوهرياً الإنتاج (إنها تستخلص 150 غراماً من الذهب من كل طن من النفايات)؛ ثم إن نظام تخطيط موارد المشروعات الذي كُيف من قبل صناعات التصنيع يسمح لها بأن توفر شبكة متينة على نطاق عالمي لزبائنها المتعددي الجنسيات. قوّت الشركة المعرفة المحلية في ابتكار طرق مجدية في تفكيك المنتجات نفسها، التي كانت نظيراتها جيدة جداً في تركيبها معاً... تعمل شركة Citiraya الآن في البرازيل، والصين، وألمانيا، والهند، وإيطالية، وماليزية، والفلبين، وتايوان، وتايلاند، والمملكة المتحدة⁽¹²⁾.

نجحت شركة آسيوية أخرى على أساس الابتكار التحسيني، وهي Thailand's Aapico التي تصمم حالياً موجّهات، وتختبرها، وتزود بها - وهي آلات تمسك بأجزاء السيارات في الموضع الملائم من أجل اللحام - مؤسسات سيارات Daimler Chrysler حول العالم. لقد بدأت الشركة في أواخر الثمانينيات بإنتاج موجّهات بتقانة منخفضة شملت اللاقطات اليدوية. ولكن سلسلة من الابتكارات التحسينية أخذتها بواسطة الموجّهات الهيدروليكية إلى الموجّهات الإلكترونية المتطورة جداً، حالياً، القابلة للاستخدام في عمليات تصنيع بالغة الدقة. حتى موجّهات الطرف الأعلى لا تستلزم، كما يقال، علم صواريخ، لكن شركة Aapico قد طورت ما هو «من المحتمل أنه تصميم المفهوم الأفضل لصنع أدوات بحجم أقل في العالم»⁽¹³⁾.

لا شيء من هذه الابتكارات استلزم تطويراً لتقنيات مبنية على فتح علمي تقني، ولكن بتركيز واضح على التحسينات الابتكارية للأنظمة الموجودة، كانت النتائج جوهرية تماماً. لقد أضافت أيضاً ميزة إضافية لاستغلال أحد مظاهر إرث الأعمال الآسيوي، الذي يكنُّ احتراماً متساوياً (إبداع الاكتشاف وإبداع التطبيقات) كما عرضناها في الفصل الثاني، وهو احترام غالباً ما ينقص في الغرب.

الحدود بين الفتح العلمي التقني، والتوسع، والتحسين ليست ثابتة وراسخة ولكن النقطة الأساسية هي هذه: لا تفترض أن الارتقاء إلى مستوى تحدي الابتكار يعني الاستثمار في بحوث جديدة خيالية تدغدغ المشاعر، أو تغييراً دراماتيكياً في منتجك أو في الأسواق المستهدفة. لا يقتضي الابتكار قفزة في المجهول، إنه يُمكن أن يحدث عند أي مستوى، وأي نشاط في عمل ما. إن اختيار ساحة ابتكار واقعية - ساحة تُطلق العنان لمواطن قوتك الفريدة، والمعرفة المحلية، وإرث الأعمال - هو خطوة أولى أساسية.

المراهنة على الابتكار

مهما يكن خليط ابتكار الفتح العلمي التقني، والتوسع، والتحسين الذي تختاره شركة من الشركات، فمن الواضح أنه يبقى عرضةً لأخطار باقية الأثر. معظم المديرين مدركون جداً فقط لخطر احتمال عدم إنتاج الاستثمار لابتكارات قابلة للتطبيق، وخطر معالجة التغييرات في بيئة السوق لابتكارات واعدة في غير موضعها، وغير مربحة. لكن في موازنة الفوائد المحتملة مقابل أخطار طرق الاستثمار في الشركات، ينبغي للشركات أيضاً أن تأخذ في الحسبان خطر أن يصبح، مستقبلاً، استعمال نموذج أعمالها القائم باطلاً، تاركاً إياها بعيدة مهمة. إن الشركات الناجحة غالباً ما تفوز على منافساتها؛ لأنها تركز جهودها في قسم خاص من الزبائن أو سوق جغرافية تعرف عنه من حيث السلوك والحاجات لهؤلاء المشتريين المحتملين أكثر من مناطق أخرى من العالم. إنها تصمم محرك توليد الربح المبني على سعر خاص، وهامش ربح، وبنية تكاليف، الذي يُعزِّز، بدوره، بواسطة مجموعة من الاستثمارات في القدرة على تحديد مصدر لمنتج أو خدمة يثمنها الزبائن، والقدرة على توزيع هذا المنتج أو تلك الخدمة. طوال الوقت، يكون محرك

الربح هذا مضبوطاً بإحكام ودقيقاً، وغالباً ما يكسب اقتصادات الحجم والفرصة والتعلم على طول الطريق. لكن هذه الإستراتيجية أيضاً تحمل مصدراً مهماً للمخاطرة: خطر أن يصبح عرض سوق شركة غير ذات صلة بالزبائن، أو أن تجعل تقنياتها وعملياتها قديمة الطراز ومُهَمَّلة. إن التغيير المتعدد المراحل في البيئة التنافسية الآسيوية الذي نوقش في الفصل الأول يعني أن خطر الإهمال الآن مرتفع بالنسبة إلى الشركات في أسية.

إن الإخفاق في إدارة خطر الإهمال إزاء بيئة متغيرة يمكن أن يكون له عواقب مدمرة. تأمل تجربة لمؤسسة تجارية حقيقية Inchcape مع أساس تجاري قوي في جنوب شرقي أسية، امتد وصولها الجغرافي إلى الأمريكيتين، والكاريببي، والهند، وأوروبا، وإفريقية بأسهم في أكثر من 55 شركة في 44 دولة. لقد أصبحت مسوّقاً، وبائعاً، وموزعاً محترفاً لمنتجات وتقنيات «رؤسائها الأهم» (مالكي الخدمات والمنتجات التي تتاجر بها) ومزودة بخدمات متخصصة. ولكن عندما أصبح الرؤساء الأهم، الذين عملت من أجلهم Inchcape بوصفها وكيلاً، أكثر تألفاً مع سلوك السوق المحلي، أرادوا سيطرة أكثر على موقعهم في السوق، وأنشؤوا الحجم الضروري لتغطية التكاليف الثابتة لعملياتهم المحلية الخاصة، وبدؤوا بالاندماج في أعمال Inchcape بوصفها «تاجراً» تقليدياً، كان لديها أماكن قليلة كي تنتقل. ومع مهارات تجارية سُحذت على نحو ممتاز، لكن بفقدان اتساع القدرات لإضافة قيمة في الطرق الأخرى، فإن خياراتها الإستراتيجية كانت قد حُددت بإحكام. وكانت النتيجة مدة طويلة من الإنتاج بحجم أصغر، إذ تراجعت لتصبح موزعاً متخصصاً في المركبات الآلية بشبكة محدودة وأعمال أصغر حجماً بكثير. نقيض هذه المؤسسة هي مجموعة شركات Noble، و Li&Fung (نوقشت في الفصل الثالث)، فالأخيرة لاتزال شركات تجارية مربحة ونامية في الوقت الحاضر، إلى حد ما، بواسطة الاستثمار في الابتكار الذي أتاح خيارات جديدة لتحقيق نجاح في بيئة متغيرة.

بإتاحة خيارات جديدة مفتوحة على المستقبل، فإن الاستثمار في الابتكار بواسطة وصف عريض من النشاطات ينهي خطر أن تترك شركة ما بعيداً وأن تُهمل إستراتيجياً مثلما حدث مع Inchcape⁽¹⁴⁾. تاريخياً، تغلبت الشركات الآسيوية على ذلك بالتنوع في الصناعات. لكن هذا لن يكون ممكناً في بيئة أسية الجديدة، إذ سيجب على الاستثمار أن

يكون مركزاً في أعمال أقل؛ كي يبني عمق القدرات الضرورية للإنجاز. إن طريقة أخرى لتوزيع الخطر المطلوبة الآن. ويكمن الحل في بناء سلسلة من خيارات الابتكار التي تسمح للمخاطرة أن تكون موزعة على تقنيات واتجاهات السوق بدلاً من الصناعات.

بناء سلسلة خيارات الابتكار:

غالباً ما ينعقد رهان تسيير أعمال المقاولات بالاستثمار في الابتكار على تقانة واحدة، أو مجموعة من الافتراضات حول كيفية تطور السوق مستقبلاً، لكن الشركات الأكثر رسوخاً لا تستريح، بحق، مع «رهان المزرعة» على حصيلة واحدة، ووجد الحل في الاستثمار في سلسلة خيارات الابتكار التي تسد فجوات السوق والفجوات التقانية الرئيسية، التي تعتقد الشركة أنها قد تواجهها.

خذ مثلاً شركة NTT DoCoMo، واجهت هذه الشركة في أواخر عام 2001 تحويل خدمات الهاتف المحمول من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث 3G الذي وُصف بأنه المغامرة الكبرى في تاريخ الأعمال التجارية الأكبر في تاريخ الأعمال؛ إذ لم يكن واضحاً أي من تقنيات الجيل الثالث 3G المتنافسة (W-CDMA, CDMA2000, or TD-CDMA) ستصبح المعيار. وكان أيضاً أقل وضوحاً أي خدمات الجيل الثالث 3G ستكون أكثر شعبية بين المستخدمين، وبنحو أساسي، مربحة لشركة NTT DoCoMo. وهل سيدفع المستهلكون ثمن قدرات فيديو كي يستقبلوا تلفازاً محمولاً، أو سيطلبون صوراً ساكنة أو عرضاً لصفحات ويب web التي ثبت أنها «برنامج حاسوبي بواسطة الشبكة شديد الشبوع وعظيم الشعبية»؟

أعدت شركة NTT DoCoMo مجموعة من الطرق البديلة الرئيسية المطلوبة، احتمالياً، لتطوير الجيل الثالث 3G. وبمواجهة هذه الشكوك الكبيرة حول أين يجب أن تستثمر في الإبداع، استطاعت الشركة أن تقرر الانتظار، وأن تكون تابعة... ولأنها شركة المحمول الرئيسية في اليابان، لكنها تواجه منافسة من شركات عالمية قوية منافسة لها؛ مثل فودافون Vodaphone، فإن مثل هذه الإستراتيجية ستخاطر بخسارة دراماتيكية لحصة السوق، في حين أنها كافحت كي تتلقف المبتكرين. وكان في الوقت نفسه أمراً غير اقتصادي بالنسبة

إلى NTT CoCoMo أن تطلق مجموعة من الخدمات التي تغطي كل احتمال (تكاليف الاستثمار لتغطية كل الوحدات في المجموعة ستكون عاجزة). لقد كان الحل أن تقوم بالاستثمار في مجموعة من مشروعات الابتكار التي ستمكّن الشركة من اختبار الجدوى التقنية، وقَبول السوق للخدمات الواعدة أكثر؛ مثل الأعمال المصرفية للهاتف المحمول، والتشخيص عن بُعد، والإرسال بالفيديو، وتلفاز الهاتف المحمول. وستكون الشركة عندئذٍ في وضع ستزيد فيه الخدمات الخاصة بسرعة، عندما تتضح أكثر الطريقة التي يتطور بها السوق، أو استجابة للتهديد التنافسي. استثمرت NTT DoCoMo ما يكفي في تلفاز الهاتف المحمول، كي تفهم جدواه التقنية مثلاً، لكنها لم تطلقه مباشرة.

بالاستثمار في مجموعة من مشروعات الابتكار هذه، أوجدت شركة NTT DoCoMo سلسلة من الخيارات للمستقبل. لقد استطاعت أن تختار اختبار أي خيارٍ من هذه الخيارات في تاريخ لاحق، عن طريق استثمار رأس المال الإضافي الضروري لإطلاقه في السوق لكي تزيده في عمل مستوفي الصفات ومكتمل. كانت الشركة بهذه الطريقة قادرة على توزيع مخاطرتها على خدمات وتقنيات بديلة، في حين أنها حافظت على رأسمالها بتقييد الاستثمار الأولي في كل منها. يمكن عرض خيارات الابتكار في إحدى الصيغ الثلاث الآتية:

- 1- فكرة من أجل فرصة جديدة دُرست ملياً لكن لم تُختبر.
- 2- تجربة أو اختبار أجري لاختبار نموذج جديد أو عرض السوق.
- 3- مغامرة تجارية، إذ يكون الاختبار قد أُطلق بوصفه عملاً قائماً بذاته، لكنه لم يُوسّع ولم يُجمع في قسم مكتمل. إن اختيار فيما إذا كنا سنحافظ على خيار في المستقبل بوصفه فكرةً أو تجربة أو مشروعاً يستلزم موازنة بين التكلفة من جهة، والسرعة من جهة أخرى. إذا احتُفظ بالخيار بوصفه فكرةً، فإننا سنقلل إلى الحد الأدنى من تكلفة الخيار، ثم إن التمسك بفكرة لا يستلزم استثماراً كبيراً. لكن السرعة التي نستطيع أن نختبر بها ذلك الخيار، وقوته بوصفه منصة إطلاق لأعمال جديدة هي سرعة محددة؛ لأننا لم نختبر الفكرة، أو نطورها في مشروع عمل. بالمقارنة، إذا قررنا أن نطور أي خيار نريد أن نحافظ عليه في حقيبتنا إلى المرحلة التي يُطلق بها بوصفه

مشروعاً، فإن الاستثمار الكلي المطلوب يمكن أن يكون ضخماً. إن تطوير خيار إلى مرحلة مشروع، مع ذلك، يمكن من زيادة أسرع، عندما نكتشف أن البيئة تجعل من المناسب أن نمارس ذلك الخيار. إنه من الحكمة لشركة أن تستثمر في مشروعات ابتكار تُوجد حقيبة خيارات للمستقبل في مراحل مختلفة من التطوير⁽¹⁵⁾.

لنتذكر حالة شركة Charoen Pokphand (CP). لقد استثمروا في فهم الهندسة الوراثية، والأطعمة المعدلة وراثياً (GM) بإجراء بحوث عن السحليات. لم يكن السبب الرئيس هو أنه من المحتمل أن تصبح السحليات جزءاً من مبيعاتهم البالغة خمسة عشر مليار دولار. لقد استثمروا بدلاً من ذلك في خيار فهم تقانة التعديل الوراثي (GM) وقد أبقوا خيارهم عند مرحلة مجموعة من الاختبارات المُصممة لتحسين معرفة شركة charoen pokphand بشأن التقانة الجديدة. ومن وجهة نظرهم أن تطوير هذا الخيار إلى عمل كامل حتى الآن لم يعد عليهم بالنفع، أو حتى إطلاقه بوصفه مغامرة تجارية؛ لأن السوق لم يكن مستعداً لذلك. بعض الابتكارات الأخرى لشركة (CP) مثل تطوير سمك التابتم المذكور تلقت دفعةً بسرعة أكبر عن طريق الدورة التي أتاحت الفرصة لتكون هذه الابتكارات مختبرة تماماً في السوق. ولكنها مع ذلك لم تطور بعد إلى عمل كامل. أمام ذلك فإن ابتكارات أخرى لـ (CP) مثل السلالات الجديدة من البذور، أو استيلاذ سلالات جديدة من الدجاج، أو عمليات ابتكارية من أجل المحافظة على صحة الروبيان الذي يُربى في مزارع، والزيادة إلى الحد الأقصى في نسب نموه استخدمت بسرعة في مجال نشاطها، وهي الأعمال الزراعية الكاملة. هذه الاستثمارات المختلفة صنعت سلسلة قوية من الخيارات من أجل التطوير والتوسع المستقبلي. وتعطي سلسلة الاستثمارات هذه شركة (CP) مستوى عالياً من المرونة؛ كي تحافظ على مزاياها التنافسية، اعتماداً على الطريقة التي يوضحها السوق والشروط التقانية. إن إيجاد سلسلة من خيارات الابتكار والمحافظة عليها يُوجد فهماً خاصاً بالنسبة إلى المبتكرين الآسيويين في ضوء بيئتهم المتغيرة بسرعة. ثم إنه توسيع طبيعي للطريقة التقليدية التي بدأت بها الشركات الصينية في ما وراء البحار إدارة الأخطار. وكما رأينا في الفصل الثاني، فإن هذه الشركات، بدلاً من أن تتأى بنفسها عن التعرض للفرص المحفوفة بالأخطار، فإنها سعت إلى التقليل من تعرضها لها بتقييد استثماراتها الأولية، والزيادة إلى الحد الأعلى من فرصها؛ كي تتعلم

قبل صنع التزامات إضافية. إن إيجاد سلسلة من خيارات الابتكار التي يمكن أن تُطبَّق باستثمار إضافي في مرحلة لاحقة هو طريقة مشابهة.

بالتعامل مع الاستثمار في الابتكار على أنه إيجاد سلسلة من الخيارات، فإن الأخطار يمكن أن تكون أيضاً متنوعة، ولم يعد النجاح يركز على أساس التنبؤ الصحيح بديمومة أي اتجاه واحد واستمراره، أو بالنجاح لتقانة خاصة. طبعاً، اعتماداً على الطريقة التي توضحها البيئة المستقبلية، لن تكون كل هذه الخيارات مُستخدمة. مع ذلك، فإن تلك التي سُسْتُبَعِدَ لن تكون مبددة. وبدلاً من ذلك، فإنها ستكون قد خدمت الهدف النافع للتأمين ضد المستقبل غير الجدير بالثقة. ومع ذلك كله، فإننا لا نقول: إن التأمين ضد الحريق كان تبيداً لأموالنا؛ لأن منزلنا لم يحترق.

تحفيز تدفق الابتكار

إن تطوير سلسلة خيارات الابتكار يتطلب المادة الأولية للجودة، وهي الوصول إلى تدفق قوي للأفكار من أجل خدمات، ومنتجات، وعمليات جديدة أو مُحسنة، ومعرفة بشأن التقنيات الناشئة والبراعة المتممة. هذه المادة الأولية يمكن الوصول إليها بأربع طرق رئيسية:

- 1- بتحدي المعتقد الذاتي (غير الموضوعي).
- 2- بالوصول إلى مجالات معرفية ناقصة الاستثمار حول العالم.
- 3- بأنواع جديدة من التحالف.
- 4- باستحواذات مستهدفة.

تحدي المعتقد الذاتي (غير الموضوعي):

كل شركة تمتلك مجموعة من المعتقدات الذاتية، وهي افتراضات عن سلوك زبائننا ومنازيتها واقتصاد أعمالها، وأسس نجاحها، التي تكون عادة ضمنية؛ ولذا لم يُشك بصحتها أو يُعترض عليها⁽¹⁶⁾. هذه المعتقدات تقيد الابتكار؛ لأنها تعمل بعيداً عن

الأنظار؛ كي تُقْصِي تلقائياً الأفكارَ الجديدةَ حتى قبل أن تُمَحَّص. وفي الماضي، مثلاً، افترضت ضمناً أغلب الشركات في أعمال الهاتف المحمول أن تقانة الهاتف المحمول كانت من أجل أن يتواصل الناس. هذا الاعتقاد بدا صحيحاً بنحو بديهي إلى حد أنه لم يُشَكَّ في صحته عقوداً (مع ذلك، إذا لم تكن الهواتف المحمولة لأجل الناس، لمن تكون؟). ولكن فكرٌ ثانية، ماذا بشأن استخدام تقانة الهاتف المحمول؛ كي تسمح للمنتجات التي على الرفوف، أو التي على ظهر شاحنة أن تتصل من موقعها تلقائياً بحاسوب ضبط الجرد الموضوع في المستودع المركزي؟

إن استخدام تقنيات الهاتف المحمول؛ كي تسمح لأشياء غير حية أن تتصل يُحدث في الوقت الحاضر ثورةً في الترتيبات اللوجيستية. مثلاً، شركة Gillette، مجموعة شفرات مكينات الحلاقة وبطارياتها في الولايات المتحدة، بدأت عام 2003 باستخدام عبارات مطابقة لذبذبات مذياع؛ كي تسمح للمنتجات الشخصية أن تتصل من موقعها، سواء أكانت على رف تجارة تجزئة أم في حاوية شحن. كانت طلبات Gillette الضمنية من أجل خمس مئة مليون وحدة⁽¹⁷⁾. إن الابتكارات التي افتتحت هذه السوق الجديدة الضخمة لم تكن تعدها الشركات الرئيسة في تقانة الهاتف المحمول ذات أهمية، على الرغم من أنه مضت حتى الآن سنوات قليلة؛ وذلك بسبب اعتقاد عميق أن هذه الابتكارات، ضمناً، ليست في وارد الأخذ بالحسبان.

بعد سنوات من التوسع الناجح، طورت شركات آسيوية كثيرة إحساساً قوياً «بما يجدي نفعاً» في أعمالها. كانت زاخرة بمعتقدات راسخة بعمق تُقْصِي بعيداً الإمكانيات المهمة للابتكار. وفي نقاشات إستراتيجية مع عدد من الخطوط الجوية الآسيوية، مثلاً، اكتشف المؤلف أنه كان من المسلم به أن يتجه كل المسافرين إلى الأمام، عندما يكونون على متن طائرة، فهو أمر إجباري يعيق كثيراً من مساحة الاستخدام الابتكاري المتاحة. وقد كُشِفَتْ خطورة هذا الاعتقاد، عندما بادرت الخطوط الجوية البريطانية (BA) خلسة، وفازت على شركات النقل الآسيوية (التي اعتزت بنفسها لتوفيرها الراحة الأفضل) عن طريق إعادة ترتيب حجراتها؛ كي تزود ركاب درجة الأعمال بأسرةً مسطحةً بأقل خسارة للمقاعد. لقد أنجزت الخطوط الجوية البريطانية (BA) هذا الابتكار بتحطيم

المعتقدات التقليدية الضمنية «غرفة صف، اتجه إلى الأمام» إذ جعلت مسافريها يتجهون إلى الخلف، بالإضافة إلى التوجه إلى الأمام، كما هو شائع في القطارات.

إن إرث بنى المؤسسة ذات المركزية الشديدة، والمكافأة المستندة إلى الإنجاز الجدير بالثقة في شركات آسيوية كثيرة (حُدثت في الفصل الثاني) تعمل على تقوية الاعتقاد الذاتي الضار. إن تحدي المعتقدات الذاتية يمكن أن يؤدي عملاً مهماً في تحفيز تدفق الابتكار الضروري، للفوز في البيئة الآسيوية الجديدة، إذ ينبغي للشركات أن تكون مختلفة، بالإضافة إلى كونها أفضل. فكر ملياً في هذه الأمثلة القليلة، في شركة Denso Corporation اليابانية الصانعة لقطع السيارات، إذ اعتقد المديرون أن أتمتة خطوط الإنتاج بلغت منتهاها؛ بسبب عدم القدرة على التغلب على مشكلات الطلب المتقلب، وأدوار الحياة التي لا يمكن التنبؤ بها. إن حلولهم التقليدية كانت أن يعيدوا الإنسان إلى خطوط التجميع. لكن مهندساً في منشأة في ناغوية، واسمه شوتشي ها شيموتو وفريقه، قبلوا الاعتقاد الذاتي المفضي إلى أن الأتمتة لم تستطع أن تكون مرنة بتصميم الإنسان الآلي (الروبوتات) التي استطاعت أن تتحرك، وتقف عند الموضع الصحيح، وأن تغير وضعيتها؛ كي تغلب على مشكلة التغييرات في مقدار المواد الداخلة إلى المعمل، والتغييرات السريعة في تصميم الإنتاج⁽¹⁸⁾.

بمواجهة مشكلات كيفية بناء محركات كهربائية صغيرة كافية؛ كي تزود بالقدرة آلات صغيرة مستخدمة؛ كي تزيل الكوليسترول من شرايين الإنسان، حطم كازوشي إيشياما وفريقه الاعتقاد الذاتي، واستغنوا عن المحرك الكهربائي تماماً. لقد توصلوا إلى أداة مثل لولب دوار ممغنط يمكن أن يُدار ويُوَجَّه من خارج الجسم بواسطة مجال مغناطيسي ثلاثي الأبعاد. زينغ زونغمينغ، باحث صيني يعمل في سنغافورة، عُرِضت عليه مشكلة كيفية إزالة تلوث التربة بطريقة مجدية من المواقع الصناعية، وكانت الرؤية التقليدية التي تقضي باستخدام ميكروبات كي تأكل الملوثات في التربة طريقة غير ملوثة، لكنها بطيئة. وكانت المواد الكيماوية أسرع لكن السائل المنبعث كان ملوثاً تماماً. كانت إجابة زينغ أن تُغسل التربة بمحلول غير سُمِّي، وبعدئذٍ إطلاق فطر، كي يزيل سم السائل المنبعث الملوث، وبالنمو في سائل عملت الفطور بمعدل أسرع بكثير مما عملت على التربة نفسها⁽¹⁹⁾.

ومع ذلك، فإن تحطيم المعتقدات الذاتية، ليس مجرد طريقة مجدية للتقدم التقني. إن تقنيات شركة VIA، وهي واحدة من أكثر صناعات شبه الموصلات نجاحاً في تايوان، نجحت في قلب الاعتقاد الذاتي لمؤسسة Intel بأن الأجيال المتعاقبة من الرقائق يجب أن تكون قوية على نحو متزايد.

المهندس السابق في شركة Intel لمعالجات الحاسوب تشين وين تشين بدأ الأمر، وكان الكشف العلمي التقني لشركة VIA مجموعة رقائق ابتكارية أقل قوة، لكنها أرخص كثيراً من حيث الإنتاج⁽²⁰⁾.

إذاً: كيف يجب على الشركات الآسيوية الأخرى أن تبدأ بتحفيز الابتكار بتحدي معتقداتها الذاتية؟ إن إحدى الطرق، هي أن يسأل الموظفون على كل المستويات أنفسهم السؤال الآتي: «ما الأشياء العشرة التي لا تسمع الزبائن يقولونها عن شركتك أو صناعتك، ولكنك ترغب أن يفعلوا ذلك؟»⁽²¹⁾ أنت لا تسمع زبائن المصرف، مثلاً، يقولون كم هو مُسلَّ أن تزور فرعاً! هذا النوع من التساؤل يجب أن يساعد المصارف في السؤال عن التجربة المصرفية التي يجدها زبائنهم غير جديرة بالإعجاب، وكيف يمكن أن يعيدوا تصميم السطح البيئي للزبائن، كي يجعلوه ممتعاً ساراً. مثال آخر: نادراً ما تسمع أناساً يقولون: إن من السهل فتح التغليف، وأحد الأسباب هو اعتقاد ذاتي شائع بين الذين يقومون بالتغليف، هو أن عملهم يقتضي أن يحافظوا على المنتجات محكمة الإغلاق؛ نتيجة لذلك، فإنهم لا يتجهون أبداً إلى الاهتمام بالفرص المتاحة من قبل أنواع التغليف الابتكارية المصممة من أجل الفتح السهل. بعض الأسئلة الأخرى مفيدة في كشف المعتقدات الذاتية التي يمكن تحديها لتحفيز الأفكار الإبداعية تتضمن:

من الذي لا يشتري منتجي أو خدمتي ولماذا؟ وتلك هي الطريقة التي قررت بها شركتنا فيوجي Kodak و Fuji كوداك أن توردا آلات تصوير معدة للطرح بعد الاستعمال، دون خسائر تذكر، وقد قلبتا الاعتقاد التقليدي أن الناس الذين لديهم آلة تصوير فقط يمكن أن يكونوا زبائن.

- ما الذي يقف في طريق الزبائن المحتملين للوصول بسهولة إلى منتجي أو خدمتي؟ أدى الاعتقاد التقليدي أن الآسيويين سيشترون التأمين من وكيل يقابلهم وجهاً لوجه إلى ابتكار شركات خدمات مالية تباع التأمين بواسطة الهاتف والشابكة (الإنترنت).
- كيف نستطيع أن نوصل الوظائف المألوفة إلى الزبائن بطريقة جديدة؟ التغلب على المعتقد الذاتي بين شركات الإلكترونيات أن النص يجب أن يُطبع بواسطة لوحة أزرار تقليدية كان ضرورياً قبل أن يتمكن موضوع إرسال الرسائل القصيرة من الظهور.
- تحدي إرث الشركات الآسيوية من المعتقدات الذاتية سيجعلها تتجاوز جزءاً من الطريق المؤدي إلى بلوغ نسبة الابتكار والمستوى المطلوب؛ كي تفوز في الجولة المقبلة من المنافسة. إن تدفق الأفكار المكوّنة سيحتاج إلى أن يُوحّد مع الأفكار والمعرفة المكتسبة من بقية العالم. وكما رأينا في الفصل الثاني، فإن تعلم الممارسة العملية الأفضل، ودمجها هو إحدى مواطن القوة التاريخية لشركات آسيوية كثيرة. ولكن لتقوية هذه القدرة كي تساعد في دعم الابتكار، ينبغي استخدامها بطريقة جديدة.

مقاربة جديدة للتعليم من العالم:

لقد خدم منح الرخصة الرسمية، وتعلم التقانات والمنتجات الابتكارية، والخدمات والعمليات من الخارج شركات آسيوية كثيرة بنحو جيد في الماضي⁽²²⁾. ولكن في أحسن الأحوال، فإنه من المحتمل أن تجعلك رخصة ما في تكافؤ تنافسي مع مالكيها ومع المرخص لهم الآخرين. يقيد كثير من مانحي الرخص إلى أبعد حد المرخص لهم من حيث تغيير التقانة أو المنتج. ومهما كان الأمر، فإن إقتان منتج أو تقانة مسموح استخدامها بموجب رخصة غالباً مختلف عن فهم الأفكار أو كيفية تطويرها في المستقبل. قد تتمكن من إنجاز ابتكارات ثانوية في أثناء تكييف الأفكار أو التقانات المستعارة. وهذه الإستراتيجيات قد تساعدك بنحو أفضل، لكنها من غير المحتمل أن تجعلك مختلفاً كثيراً. وتقريباً بالتحديد، الاتكال على الآخرين أكثر نفعاً لإدراك المرء ما فاتته منه للابتكار.

من ناحية أخرى، محاولة الابتكار بالاتكال على التقانات، وفهم السوق المكتسبين من وطنك فقط تضعك أمام عائق خطر. ومن المحتمل أنك ستواجه ثغرات حاسمة في المعرفة التي تحتاج إليها كي تفوز. إنك تجازف بفقد ميول الزبون المهمة المنبثقة فيما وراء البحار. وعلى الرغم من المهارات الهندسية المهمة، مثلاً، أخفق صانعو السيارات الكوريون في أسواق التصدير المتسمة بالحدق والمهارة، حتى بعد أن كانوا قادرين على أن يدخلوا خبرة تصميم من الخارج في عملياتهم لتطوير المنتجات.

إن اقتصاد الاتكال على موارد ابتكار ناشئة في الوطن سيتركك عرضة للمنافسين القادمين من أماكن غير متوقعة بتكتيكات غير مألوفة تأخذك على حين غرة. إن منافسة غير مدروسة دراسة جيدة، وقصيرة النظر، وابتكار استخدام المعرفة المحلية، وإتقان منتجك أو خدمتك بحيث يلبيان احتياجات الزبائن في سوقك الوطني، وإيجاد معيار لك مقابل المنافسين المحليين، كلها أصبحت إستراتيجيات محفوفة بالأخطار الكبيرة. وستصبح إمكانية الدفاع عنها أقل عندما تنهار الإقطاعات الوطنية التاريخية في آسية. إذا لم يكن الترخيص، أو تكرير ما تعلمته من الآخرين، والاتكال فقط على الابتكار الناشئ في الوطن كافياً كي تنافس في عصر يصبح فيه الابتكار حاسماً لنجاح آسية، فعندئذ ما المطلوب؟ تكمن الإجابة في القدرة على أن تصل إلى المعرفة المستخدمة بصورة أقل والمبعثرة حول العالم- وليس إلى تصاميم المنتج القائمة أو التقانات المثبتة- وأن توحد هذه المعرفة مع الأساس المعرفي المحلي المميز؛ كي تُوجد شيئاً جديداً وفريداً في نوعه.

ما بعد إدراكك ما فاتك من التعلم:

إن الوصول إلى المعرفة التي تستطيع دعم الابتكار مختلف جداً عن تعلم أفضل الممارسات الموجودة. بالنسبة إلى المعرفة التي تساعدك في إتقان الممارسة الأفضل، فإنك تستطيع أن تذهب إلى «موارد تقوية» صناعتك القائمة. لكن اكتساب المعرفة التي تتيح لك فرصة الابتكار وتجعلك مختلفاً عن المنافسين، تتطلب استقصاء مجالات معرفة ناشئة لم يكتشفها المنافسون، ويعني ذلك أنه ليس كافياً مجرد الوصول إلى تقانات جيدة التوثيق؛ لأنها في عصر المعلومات متاحة لكل الناس بسهولة. إن المعرفة التي

ستميز شركتك على وجه الضبط هي البراعة والمهارة التي من الصعب أن تنتقل إلى عقول الناس، ومن الصعب فهمها خارج سياقها المحلي؛ لأنه من المحتمل أن منافسيك يفتقدونها. كي تستخدم هذه المعرفة لتسهم في الابتكار، يجب عليك أن تكون قادراً على إيجاد هذه المعرفة (أو خلطها) بمهارة مع خبرتك المحلية المميزة؛ كي تُوجد المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التي، بالتحديد، لم تُبتكر حتى الآن. وهذا مختلف جداً عن تعلم تكرار شيء موجود سابقاً في مكان آخر وتكييفه.

إن تجربة شركة Shiseido اليابانية، وهي شركة مستحضرات تجميل وعناية بالبشرة تُبين ما هو المطلوب. لقد وجدت الشركة أن حصتها من السوق، وحدود ربحها عرضة للتهديد، عندما استخدمت منافساتها علامات تجارية حصرية خاصة بالعمود؛ كي تكسب ولاء التوزيع. لكن الأساس المعرفي المرتبط بتطوير العطور وتسويقها الذي احتاجت إليه Shiseido كان في طور الإنماء والتطوير في اليابان. وكانت الشركة قادرة فقط على أن تبتكر بنجاح في هذا المجال، عبر جهود ومساعي دائمة؛ كي تأتي بمعرفة جديدة من فرنسا وتدمجها بالمعرفة اليابانية لتوطنها، بما في ذلك بدء الإنتاج في Gien القريبة من صانعي عطور رئيسيين آخرين. ولكنها استقصت موارد أقل تقليدية للمعرفة، بشراء سلسلتي مراكز تجميل باريسية رفيعة المقام؛ هما كاريتة، وألكسندر زواري، كي تراقب زبائن الموضة الموضوعة حديثاً من مصدرها مباشرة. وقد قررت أيضاً أن تستخدم امرأة بمنصب مدير تنفيذي رئيس لشركة عطورها التي بدأت أخيراً في فرنسا، وكانت هذه المرأة رئيسة تسويق في شركة عطور Yves Saint Laurent parfum (وهذا تغيير كبير بالنسبة إلى شركة يابانية اعتادت أن تعين مغتربين، كي يرأسوا وحداتها الرئيسية فيما وراء البحار).

بمزج ما تعلمته من مصادر متعددة للمعرفة عن العطور في فرنسا، مع خبرتها المحلية في استنباط صنع مستحضرات التجميل وتصنيعها في اليابان، كانت شركة Shiseido قادرة على إحياء توزيع منتجاتها من مستحضرات التجميل في اليابان من جديد. ثم إنها أصبحت لاعباً رابحاً وابتكارياً في أعمال العطور مع منتجات مثل Jean Paul Gaultier Eau d'Issey وLine⁽²³⁾.

ترخيص العطور أو حتى التقانات من فرنسا ما كانت ستجعل Shiseido مبتكرة، كانت ستجعلها، في أفضل الأحوال، تلحق بمنافسيها الدوليين. إن الابتكار الذي يستخدم فقط المعرفة المتاحة في اليابان كان سيخلفها وراء الشركات الأفضل في العالم. لكن بالوصول إلى المعرفة التي لم تُستغل بعد بما يكفي العطور، وتوحيدها مع الخبرة المحلية الموجودة، وتعلم طريقة تطوير عطور جديدة وتسويقها، تمكنت Shiseido من أن تصبح ابتكارية ذات مستوى عالمي في أعمالها⁽²⁴⁾.

التنقيب عن المعرفة غير المُستغلة:

من أجل تحديد المعرفة التي ستقود إلى التكافؤ التنافسي ودعم الابتكار، وكسبها، يتعين على الشركات الآسيوية أن تصبح باحثة ومنقبة عالمية قادرة على إيجاد المواضيع الملائمة للتقانة الناشئة، أو طلائع الزبائن الذين يلمعون إلى الميول المستقبلية. وهذا يعني جذب مصادر جديدة وراء النطاق الذي استخدمته آسية في طور إدراك ما فاتها دون ابتكار. إن أدلة التقانات والمعرفة غير المُستغلة تشمل:

• المتقدمين بوثبات: هذه المجموعة الجديدة من الزبائن غير المثبتين؛ بسبب تجارب منتجات سابقة، أو من قاعدة مركزة من المنتجات. من المرجح أن المعرفة الجديدة ستكون منتجة في أسواق غير مُثقلة بتقانة الإرث. لم تكن أمريكا الشمالية هي المكان المناسب للشركات الآسيوية؛ كي تفتش عن تقانات بطاقات ذكية ناشئة مثلاً. كان الباحثون الحكماء، بدلاً من أن يطوفوا أوروبا باحثين عن البطاقات المخططة المغنطة التي كانت أقل رسوخاً وبراعة، يتقدمون بوثبات بالنتيجة، عبر البطاقات الذكية التي تتجاوز بطاقات الائتمان التقليدية.

• المواقع حيث التقانات متجمعة: من المحتمل هنا أن يوجد تعزيز الاتجاهات الابتكارية المتبادل قاعدة معرفية جديدة. كل شخص ينظر إلى وادي السيليكون بوصفه مورداً للتقانة الناشئة في مجال الرقائق والبرمجيات. لكن شركة المستحضرات الدوائية Glaxo Smith Kline، بادرت خلسة إلى المنافسة في السباق؛ كي تطور العقاقير

مستخدمة التقنية الجديدة لـ «الكيمياء المزجية»، عندما أدركت أنه يجب عليها أن تنظر إلى وادي السيليكون أكثر من نظرها إلى العواصم التقليدية لصناعة العقاقير.

• قادة أسلوب الحياة: إن طلائع المستهلكين الذين يمكن أن يُستخدم سلوكهم للتنبؤ باتجاهات المستقبل في السوق العالمية، يتجهون إلى أن يكونوا مرگزين في مواضع خاصة حول العالم. ومن المحتمل ألا يكون مفاجئاً، على سبيل المثال، أن أساليب الحياة الإسكندنافية المتغيرة بسرعة أنتجت نجاح Ikea في الأثاث الحديث، الذي بوسع كل الناس شراؤه. ويستطيع الابتكار في الشركات الآسيوية أن يفيد من تقاطع اتجاهات كهذه قبل منافستها. مراكز البحوث الجامعية/ الحكومية: كثير من هذه المراكز لديها تقانات ومهارات وموارد لا يُنتفع بها كما ينبغي.

• لقد قُدِّر أنه يوجد أكثر من خمسة عشر ألف عالم، على سبيل المثال، يعملون في تقانة علم الأحياء في أربعة وسبعين مخبراً قومياً في الصين ضمن جامعاتها، ومعاهد البحوث⁽²⁵⁾. وبتناقض ظاهري، نجد أنه بسبب الانقسامات التاريخية بين مؤسسات مملوكة للدولة الصينية، ونظيراتها في القطاع الأكاديمي، فإن كثيراً من هذه التقانات والمعرفة غير مُستغلة كما ينبغي.

• الاختلافات التنظيمية: إن اختلافات من هذا القبيل يمكن أن تسهّل تقدم المعرفة السريع في مناطق خاصة. من المرجح أن تكون سنغافورة، والصين، وكورية الجنوبية أماكن مثمرة في مجال البحث عن الأفكار الابتكارية الناشئة من بحوث الخلايا الجذعية؛ لأن الأنظمة فيها منفتحة أكثر من مراكز تقانة علم الأحياء التقليدية في أوروبا والولايات المتحدة، حيث الأنظمة أكثر تقييداً⁽²⁶⁾.

طبعاً، تحديد مجالات المعرفة غير المستغلة جيداً، التي يمكن أن تدعم الابتكار أمر، إلا أن الوصول إليها أمر مختلف تماماً.

إن مشكلة الدخول إلى هذه المجالات الجديدة من المعرفة هي أمر دقيق بنحو خاص؛ لأنه، كما ذكرنا سابقاً، من المحتمل أن المعرفة التي ستؤدي إلى الابتكار الذي سيميزك عن

المنافسين، ليست هي المعرفة الموثقة جيداً أو تلك المتاحة بواسطة الشابكة. وعلى الأصح، فإنها المعرفة غير المرتبة في عقول الناس، التي من الصعب تفسيرها دون فهم السياق المحلي. إنها تشبه كثيراً البراعة الحاذقة التي تَعَيَّنَ على شركة Shiseido أن تصل إليها فيما يتعلق بالبحث عما يصنع عطراً ناجحاً.

إن الدخول إلى مجالات جديدة من المعرفة مفيدة للابتكار عادة، يستلزم أكثر من زيارات قصيرة الأمد، و«مهمات دراسة»، وبحث بالشابكة، أو زيارة إلى مكتب براءة الاختراع. إن الدخول إلى معلومات منظمة على نحو رديء في عقول الناس، التي هي غير منفصلة عن السياق المحلي، وغير مألوفة عادة يستلزم تفاعلاً دائماً ووثيقاً مع الشركاء المحليين. لحسن الحظ، هذا يعمل وفقاً لأحد مواطن القوة في إرث الشركات الآسيوية، وهو البراعة في إدارة التحالف. كثير من هذه المهارات الوطنية يمكن أن تُستغل بنجاح في استخدام التحالفات لتعزيز الابتكار، ولكن كي تكون فعلاً مؤثرة في مساعدة الابتكار، فإن بعض الأشياء حول الطريقة التي استخدمتها الشركات الآسيوية في الماضي ستكون بحاجة إلى التغيير.

أنماط جديدة من تحالفات الابتكار:

تاريخياً، أُسس تقسيم المسؤوليات بين الشركاء الآسيويين والأجانب على أساس أن يتيح الشريك المحلي الوصول إلى التوزيع، ومعرفة السوق، والرخصات، والعلاقات، والموارد المحلية. لقد أسهم الشريك الأجنبي، نموذجياً، في المنتجات الأساسية، والتقانات والأنظمة. إن التحالفات المؤلفة من قبل صانعي السيارات اليابانية مع شركة أسترة Astra الإندونيسية، ومن قبل دايو Daewoo وهونداي الكورية Hyundai، ومن قبل علاقة مبكرة لـ Proton مع شركة ميتسوبيشي Mitsubishi، كلها أمثلة على هذا النوع من التنظيم.

إن مثل هذه العلاقات غالباً ما تؤدي إلى نقل بعض التقانات والمعرفة إلى الشركاء المحليين⁽²⁷⁾. ولكن في أغلب الحالات، أخفق الشريك المحلي في أن يطور عمق القدرات الضرورية للابتكار المستقل. ولمواجهة تحدي الابتكار، فإن تحالفات المستقبل يجب أن

تكون مختلفة وسيكون عليها أن تكون مصممة، على نحو واضح؛ كي تجمع المعرفة من الطرفين معاً لتوجد شيئاً ما جديداً، بنحو أساسي، أكثر مما يكون ذلك لتكييف صيغة مُجربة ومُختبرة أو تقانة مثبتة مستوردة من الخارج وتنفيذها. إن هذا سيتطلب من كل شريك أن يكون قد أسس سابقاً مجموعة قوية من قدرات الابتكار والعمليات التي سيزيد بواسطتها فاعلية إمكان الابتكار للتحالف، والبيئة التي ستسمح باكتشاف مشترك.

تبدأ تحالفات «الأسلوب الجديد» هذه بالظهور الآن. إن شركة Chaeoen Pokphand (CP) استخدمت تحالفها مع تيسكو Tesco البريطانية الرئيسة لبيع الأغذية بالفرق، على سبيل المثال؛ كي تدمج المعرفة الأساسية لتيسكو عن أفضليات المستهلك الأوروبي، والتغليف، والترتيبات اللوجيستية المركزية ذات الخدمة الذاتية في عمليات ابتكار شركة CP. كان الهدف ابتكار مفهوم «مطبخ العالم» الجديد الذي سيسمح لشركة CP أن تطرح المثلجة المُعدة للمائدة والمعروضة عرضاً جذاباً للبيع في الأسواق المركزية ذات الخدمة الذاتية (سوبرماركت) العالمية. ولكن هذا كان ممكناً فقط؛ لأن شركة CP أسست عملية ابتكار مجدية، وراكت معرفتها المميزة لتقدمها إلى الطرف المشارك.

كي تستخدم التحالفات من أجل الابتكار، لا من أجل تلقف المعرفة الموجودة عند الآخرين، سيتعين على الشركات الآسيوية أيضاً أن تصبح مشاركة في تحالفات شركات دولية في مراحل باكرة من تطوير التقانة والمنتجات الابتكارية. مثلاً، أصبحت شركة سامسونغ الكورية أخيراً شريكة مع مبتكرين راسخين مثل سوني، وAOL، وكومباك لاستثمار ثمانية وثمانين مليون دولار أمريكي في مشروع يُدار من قبل شركة Transmeta المصممة للرقائق؛ كي تطور رقائق ذات استعمال منخفض القدرة للاستعمال في منتجات مزودة بالقدرة عن طريق بطارية. مثل قافلة تعبر الصحراء، فإن هذه الشركات تتحالف في أثناء مرحلة التطور. ولكن بعد ذلك ستنفصل وتأخذ التقانة الناتجة وتطبقها على عملياتها الابتكارية الخاصة. ومرة ثانية، يقتضي هذا سلسلة من الابتكارات، والعمليات القوية القائمة أن تنفع من التقانة الجديدة بنحو مستقل، على أن يكون ذلك شرطاً أساسياً لاستخدام التحالف بوصفه وسيلة لمواجهة تحدي الابتكار⁽²⁸⁾. باختصار، من

أجل النجاح في الجولة المقبلة من المنافسة، سيكون على أكثر الشركات الآسيوية أن تنتقل من التحديد السلبي لمورد الابتكار بواسطة التحالفات إلى أن تصبح لاعبة فاعلة، ومستقلة قادرة على استخدام تحالفات ذات أسلوب جديد؛ كي تدعم تطوير منتجاتها وعمليات الابتكار لديها. وفي بعض الحالات، فإن التقانات والبراءة التي تحتاج إليها الشركات الآسيوية كي تبتكر بطريقة مجدية، لن تكون معروضة من شركاء التحالف (كثير منها يريد أن يحافظ عليها بوصفها ملكاً خاصاً لها). هنا للاستحوادات المستهدفة بعناية عمل أساسي.

الاستحوادات المستهدفة:

المنافسون الآسيويون المتطلعون إلى المستقبل يستخدمون إستراتيجية الاستحوادات المستهدفة؛ كي يكسبوا الوصول إلى المعرفة المتخصصة، والتقانات التي يحتاجون إليها لعمليات الابتكار الخاصة بهم. من ثلاثة وخمسين استحواداً من قبل الشركات الآسيوية في الولايات المتحدة وأوروبا المعلن عنها في الصحافة في أثناء النصف الأول من عام 2000، كان هناك 68% منها مصممة كي تصل إلى تقانات جديدة، ومهارات يمكن أن تستخدم لتحفيز الابتكار⁽²⁹⁾.

الاستحواد على حصة تبلغ 80% في لوتس Lotus منتجة السيارات الرياضية البريطانية، من قبل صانعة السيارات الماليزية بروتون Proton عام 1996 مثال مبكر على هذه الإستراتيجية. إن التحالف السابق بين ميتسوبيشي وبروتون قد أنهى حديثاً مخلفاً بروتون دون مصدر تقانة ابتكارية، أو مهارات تصميم. إن لوتس، صانعة سيارات صغيرة الحجم، ولكن بخبرة تصميم وهندسة قوية، قدمت مصدر المعرفة الأساسية لمساعدة بروتون في استخدام النماذج الابتكارية.

بالإضافة إلى سعر شراء 51 مليون جنيه إسترليني، فإن بروتون استثمرت أكثر من 7 ملايين جنيه إسترليني إضافية؛ كي تطور المنشآت الهندسية في المقر البريطاني لشركة لوتس، وكان فريق من مهندسي شركة بروتون قد أرسل للعمل، بالاشتراك مع هيئة لوتس،

على تطوير سيارة أسرية ترفيهية؛ كي تزيد سلسلة بروتون الموجودة. وفي عام 2000، أثمر الاستثمار، عندما أطلقت شركة بروتون طراز (موديل) Satria Gti بتهليل كبير. إن السيارة التي مثلت، بقوة، تقانة ومزايا متطورة، طُورت من قبل فريق مشترك يعمل لدى شركة لوتس. بعد ذلك، استمرت بروتون في دمج بعض هذه الابتكارات؛ كي تزيد سلسلتها الكلية.

وفقاً لروبرت تيكور، مدير رئيس في هندسة لوتس، «أثر الاستحواذ تأثيراً جوهرياً في قدرة بروتون على تصنيع» سلسلة محسنة من السيارات وتسويقها⁽³⁰⁾. الاستحواذات المصممة لتحسين قدرات الابتكار محفوفة بالأخطار. فمثلاً، كانت سامسونغ الكورية، التي تسعى للوصول إلى التقانة الجديدة لزيادة خط إنتاجها، قد استحوذت حصة قدرها 40% من شركة AST المنتجة للحاسوب الشخصي في الولايات المتحدة مقابل 378 مليون دولار أمريكي. وسريعاً بعد أن سيطرت سامسونغ، أدت الصدمات الثقافية إلى سلسلة من التغييرات في جملة المديرين الكبار والإدارة. ولأن سامسونغ كانت غير قادرة على دمج AST بسهولة في عملياتها الابتكارية، فإن خسائر AST اتسعت مجبرة إياها على استثمار أكثر من 260 مليون دولار أمريكي كي تبقى الشركة قائمة. تخلصت سامسونغ من الشركة في عام 1998، بعد ثلاث سنوات من الخسائر المتراكمة، وقد حققت تقدماً بسيطاً في دعم تدفق الابتكار لديها، وتعزيز تخفيض وموجودات ضخمة.

• قبل تحقيق الاستحواذ بوصفه أداة لمساعدة مواجهة تحدي الابتكار، يُعد حل القضايا الآتية أمراً حاسماً: لماذا أستحوذ على الشركة كاملة بدلاً من استخدام أفراد أو ترخيص تقانات خاصة؟ من الصواب الاستحواذ فقط عندما تكون المعرفة والتقانة ضمنية (ليست منظمة جيداً) أو تكون مُركزة في أنظمة الشركة وثقافتها، وهكذا لا يمكن بسهولة أن يستخلص بوسائل أخرى.

• أين تكمن الكفاءات والتقانات التي أحتاج إليها؟ هل هي في عقول قلة من الأشخاص أم هل هي في تجربة مشتركة على نطاق واسع، أم هل هي في الأنظمة المشتركة على نطاق واسع عبر الشركة؟

- كيف سأنقل نقلاً مجدياً الكفاءات والمعرفة التي أحتاج إليها أو أنتفع بها؟ إن المعرفة التي يمكن أن تكون مفهومة فقط بالتجربة، أو التي لا يمكن أن تكون مفهومة خارج سياق محلي خاص، يكون من الصعب أن تندمج في تدفق الابتكار الخاص بك.
- كم أحتاج إلى تغيير مؤسستي الخاصة كي أجعلها أكثر تلقياً للتعلم من الشركة التي استحوذنا عليها؟ هذا السؤال مهم، وخاصة إذا كانت الشركة المستحوذ عليها أصغر حجماً، أو أقل نجاحاً على الصعيد المالي.

يمكن أن تُستخدم الاستحواذات المستهدفة للمساعدة في تحفيز الابتكار، وسد الفجوات الحاسمة في القاعدة المعرفية المكتسبة لتطوير خدمات، ومنتجات جديدة. لتحقيق هذه الأهداف، يجب أن يحافظ دمج ما بعد الاستحواذ أولاً على كون قاعدة المعرفة مستحوذاً عليها، وأن يسهل العلاقات الصحيحة مع القدرات الموجودة عند المُستحوذ. ولكن عليك أن تكون حذراً من النظر إلى برنامج استحواذ نشيط بوصفه طريقاً سهلاً إلى تعزيز الابتكار. إن النجاح المختلط حتى الآن قد يشير إلى أن الاندماج المعقد المطلوب لاستخدام شركة مستحوذ عليها بوصفها ذراع ابتكار، هو شيء ما يجب على كثير من الشركات الآسيوية أن تتقنه.

الارتقاء إلى مستوى تحدي الابتكار

كان الابتكار في الجولة السابقة من المنافسة شيئاً إضافياً اختياريّاً لمعظم الشركات العاملة في آسيا. لقد أكدت مصادر ميزتها التكاليف المنخفضة، وجني فوائد اقتصادات الحجم، وبناء القدرة؛ كي تلبى الطلب المتزايد بسرعة. مقابل هذه الخلفية، فإن عجز الابتكار في آسيا ليس مفاجئاً أو غير منطقي. إن عوائد صنع استثمارات ضخمة في الابتكار في آسيا كانت غالباً منخفضة بالمقارنة بفرصة تكاليف الموارد والاهتمام الإداري.

لكن البيئة التنافسية الآسيوية تدخل طوراً جديداً، وفقدان الابتكار ترك كثيراً من هذه الشركات عالقة في شرك فخ التسليع، حيث هوامش الربح تُخفّض باستمرار؛ بسبب الافتقار إلى التميز. إن الحاجة إلى الإفلات من هذا الفخ موحدة مع الطلب المتزايد

من المستهلكين الآسيويين من أجل عروض ابتكارية أكثر، يعني أن زيادة الابتكار ينبغي أن يصبح أولوية رئيسة في الجولة المقبلة من المنافسة. ولكون السيطرة على العمليات المملوكة، وتصاميم المنتج الابتكارية، عندما كانت السيطرة على قدرة التصنيع الفاعلة نقاطاً اختناق مربحة في الماضي، فإن السيطرة على العمليات المملوكة، وتصاميم المنتج الابتكارية، وصيغ الخدمات ستكون نقاطاً اختناق أساسية من أجل استخلاص الربح في المستقبل. مع ذلك، فإن الابتكار عمل محفوف بالأخطار بوضوح، وخاصة، بالنسبة إلى الشركات التي تفتقد عمق التجربة، والقدرات كي تستثمر فيها بنحو فاعل.

ولكي تواجه هذا التحدي الجديد للابتكار، يتعين على الشركات الآسيوية أن تضع لها هدفاً خليطاً من الابتكار المرتكز على الكشف العلمي التقني، والتوسع، والتحسين الذي يقوّي مواطن قوتها التاريخية الخاصة في الاتجار، والتطبيق المبدع للأفكار والتقانات المباشرة بالنجاح. إن أخطار الرهان على الابتكار ينبغي أن تكون متنوعة وموزعة على التقانات البديلة والتغييرات الممكنة في سلوك الزبون، وذلك بواسطة بناء سلسلة من خيارات الابتكارات للمستقبل، وإدارتها على نحو فاعل. تطوير سلسلة قوية من خيارات الابتكار يقتضي وجود إستراتيجيات جديدة. إن المؤسسات المركّزة على التنفيذ والمركّزة إلى حد كبير ينبغي لها اتخاذ تدابير حاسمة؛ كي تتحدى معتقداتها الذاتية، وتلك الوسيلة تفك قيودها المفروضة ذاتياً على الابتكار. إن مقارنة جديدة للتعلم من العالم ينبغي أن تترك الترخيص، وإدراك ما فات دون ابتكار وراءها، وأن تسمح للشركات الآسيوية أن تبدأ بالتحديد والوصول إلى التقانات التي هي الآن فقط ناشئة، وإلى المجالات غير المُستغلة من المهارة والبراءة المبعثرة حول العالم، وأنواع جديدة من التحالفات مصممة على وجه التخصيص للاكتشاف المشترك، أكثر مما هي لتكييف المنتجات. يجب أن تكون التقانات الموجودة مستخدمة بوصفها مورداً للتقانات الجديدة والمهارة كي تدعم الابتكار، ليس فقط بوصفها طريقة لضمان قدرة إضافية أو حصة سوق. إن استخدام المكتسبات في هذه الطريقة الجديدة سيستلزم اندماجاً أكثر دقةً للشيء المستحوذ عليه.

هذا الدور المتغير للابتكار، في الجولة المقبلة من المنافسة، له أيضاً تضمينات بعيدة الأثر بالنسبة إلى الشركات المتعددة الجنسيات في آسية. إن من الواضح أن المنافسة

لإطلاق خدمات، ومنتجات ابتكارية، واستخدام تقانات جديدة في آسية ستتزايد، وستكون الشركات المتعددة الجنسيات مجبرة على استغلال ابتكاراتها في آسية على أكمل وجه، وبسرعة أكثر.

وكي تجاري بنحو أفضل التقدم والطريقة والعمليات والتقانات الجديدة المنبثقة من آسية المستقبل المركزة أكثر على الابتكار، فإن الشركات المتعددة الجنسيات ستحتاج أيضاً إلى أن تصبح منفتحة أكثر على فكرة أن «محيطها الآسيوي» يصبح مشاركاً رئيساً في عملية ابتكارها العالمية. غالباً ما كانت آسية في الماضي تعد قاعدةً تصنيعيةً، أو مورداً للزبائن في سوق نامية. وعدد قليل من الشركات المتعددة الجنسيات رأَت إمكان زيادة فاعلية الابتكار من عملياتها الآسيوية في الأسواق الأخرى. حتى تلك التي عملت بنحو دائم على هذا المنوال، فإنها تهمل الاعتراف بآسية بوصفها مصدراً مستمراً ومهماً للابتكار. إن أولوية الأساس الوطني والمؤسسة «الأصل» بوصفها مورداً للابتكار تنتهي بعد صراع طويل.

إن الشركات المتعددة الجنسيات، التي تفكر تفكيراً استباقياً، عاكفة، على أي حال، على تخمين الدور الممكن لآسية في إستراتيجياتها الابتكارية العالمية. إن مجموعة شركة Diageo العالمية للمشروبات مثلاً، تمتلك مجموعة ابتكار في هونغ كونغ، وظيفتها أن تبحث عن اتجاهات ناشئة، وتقانات في المنطقة من أجل الابتكارات العالمية. بدأت Johnson & Johnson استخدام عمليات التصنيع الابتكارية المصممة في آسية بواسطة شركاتها التابعة في المنطقة، بدلاً من تبني حلول أنتجت في الغرب. ابتكرت DHL آسية صندوقاً ضخماً «Jumbo Box» وهو ناقل مراسلات برسوم دون احتساب الفائدة في آسية، وقد نشرت هذه الطريقة السهلة لشحن البضائع بنجاح في أنحاء العالم.

ولأن الشركات الآسيوية تسعى لزيادة نسبتها من الابتكار، فإنه ستوجد فرص جديدة للشركات الأجنبية الأصغر كي تشارك بوصفها شريك ابتكار وتقانة- فرص كانت قد أعيقت من قبل مؤسسات مشتركة ذات أسلوب آسيوي قديم، هدفت إلى استغلال المنتجات، وتصميم الخدمات المثبتة جدواها سابقاً في أمكنة أخرى. ويجب على الشركات المتعددة الجنسيات أن تقرر فيما إذا كانت ستضم هذه التحالفات على سبيل التحالف معها، أم أنها ستعدها منافسة تتنافس معها.

إذا كانت ناجحة، فإن الزيادة في الابتكار الآسيوي ستفتح الطريق إلى مستويات إيجاد قيمة أعلى بكثير في أسية من قبل الشركات المتعددة الجنسيات، والشركات المحلية. لكن من وجهة نظر الشركة، فإن إيجاد قيمة إضافية هو فقط الخطوة الأولى باتجاه أرباح أعلى. وقبل أن تظهر النتيجة الأخيرة، فإن تلك القيمة الإضافية يجب أن تصل إلى الزبائن المحتملين، وأن تؤخذ في هوامش ربح أعلى، ويكون ذلك حيث يمكن أن يساعد على صنع العلامة التجارية.