

# الطريق إلى الإختراق

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

وكلايتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

## أساطير الابتكار

يعرف كل واحد أن الابتكار أمر حيوي، لضمان استمرار صحة أي منظمة. والحق أن إبداع منتجات جديدة، وخدمات، وعمليات، ونماذج ربح لا يغذي نمو الشركات فقط، بل الاقتصاديات الوطنية والعالمية أيضاً.

من المدهش أن مثل هذا النظام المهم كان يساء فهمه كثيراً. فهناك تعبيرات على شاكلة «الابتكار هو حدث عشوائي» و«الابتكار أمر داخلي ولا يمكن تعلّمه» و«فقط إذا كنا قادرين على إنفاق مال أكثر، نستطيع أن نكون أكثر ابتكاراً» كثيراً ما نسمع صداها في أروقة الشركات.

ليست مثل هذه التصريحات وغيرها من البيانات المشابهة زائفة فحسب، بل إنها تتقف أيضاً في طريق قدرة الشركات على مواجهة بعض التحديات الحقيقية -ولكن التي يمكن التغلب عليها- التي ترتبط بالابتكار. لما كانت الخطوة الأولى للشفاء هي المعرفة، فإننا هنا نبدأ بتسليط الضوء وكشف زيف بعض الأساطير الأكثر شيوعاً التي تعوق سعي الشركات إلى التمكن من الابتكار.

### الأسطورة الأولى: يتعلق الابتكار برمته بمسألة التقنية:

ما الذي يجعل شركتي ديل Dell ووال-مارت Wal-Mart شركتين كبيرتين؟ بالتأكيد، إنهما تستخدمان التقنية، ولكن جوهر تقدمهما يكمن في نماذج عملهما، والطريقة التي يديران بها عملية إيجاد القيمة والتقاطها. لماذا حققت شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble الكثير من النجاح حديثاً؟ إن الشركة تستخدم تقنيات كبيرة بالتأكيد، ولكن فهمها العميق لاحتياجات الزبون، وقدرتها على تنفيذ النتائج التي تكسبها من ذلك الفهم، يساعد بروكتر وغامبل أن يضعوا تلك التقنيات في الاتجاه الصحيح.

لاشك أن التقنية مهمة، ولكنها في كثير من الأحيان لا تمثل أكثر من التغطية، التي تزين قالب الكعك. أيضاً، إن الابتكار يرتبط بطرق القيام بالعمل الجديدة، وطرق توليد المال الجديدة وكسبه، وطرق فهم ما يريده الزبائن الجدد.

### الأسطورة الثانية: موارد أكثر تساوي ابتكاراً أكبر:

يفكر المديرون غالباً أن تخصيص موارد أكثر لتطوير منتجات وتقديمها يحلّ جميع مشكلات الابتكار عندهم. مع ذلك، فإن توجيه الكثير جداً من المال نحو الابتكار يمكن أن يقف فعلاً في طريق النجاح. غالباً ما تبدد الفرق أموالاً إضافية، ويدورون من دون هدف حول ممرات غير مثمرة، بدلاً من إعادة تشكيل الجهود المهدورة. تكمن المشكلة غالباً بالطريقة التي يجري بها توزيع الموارد واستخدامها، لا بالموارد نفسها.

### الأسطورة الثالثة: الضربة المدوية فقط هي التي تُعدّ نجاحاً:

معظم المبتكرات المبدلة لوجه أي صناعة تنطلق فعلاً مثل همسات صغيرة. إنها تأخذ وقتاً وقدرًا من القوة الدافعة، قبل أن تصبح نشاطاً وحيوية. الشركات التي تضغط بقوة بالغة من أجل تحقيق ضربة قوية - بإبعاد التوقعات التي تبدو أصغر بداية - يمكن أن تضيع فرصاً جذابة جداً؛ لأنها تبدو في البداية تافهة أو متواضعة إلى درجة لا تستحق معها الاهتمام.

### الأسطورة الرابعة: الابتكار - والنمو الذي ينجم عنه - هو

ببساطة جزائي، ولا يمكن التنبؤ به:

بلا شك، يمكن أن تكون الأحداث المكتشفة مصادفة عناصر أساسية للنجاح، ولكن الابتكار أمر أكثر استعداداً للتوقع مما يعتقد معظم

الناس. ثمة أمثلة على النجاح التي إذا جرى فهمها واتباعها بطريقة صحيحة، فإنها تستطيع أن تزيد كثيراً فرص شركة ما لفهم الأمر بالنحو الصحيح وعمل ما يلزم. ولأنه قد تصعب رؤية هذه الأمثلة أو قد لا يجري فهمها جيداً، فهذا لا يعني أنها غير موجودة. لتتذكر كيف، قبل 30 سنة خلت، اعتقد كثير من الناس أن تحقيق جودة كلية ضمن العملية التصنيعية كان أمراً عشوائياً؛ إلا أن حركة الجودة قد أثبتت أن الأمر لم يكن كذلك.

**الأسطورة الخامسة: أنت لا تستطيع أن تعلم الناس كيف يصبحون أكثر ابتكاراً:**

هذه الأسطورة تبني فكرة خاطئة أخرى: أن الابتكار يتطلب شخصاً عبقرياً ومبدعاً لتقديمه، شخص ما لديه ما يلزم بالضبط للابتكار. في الحقيقة، لأن الابتكارات تتبع أنماطاً خاصة متميّزة، يستطيع أي واحد (وكل واحد) أن يتعلم طرقاً معينة؛ لتحديد تلك الأنماط ويتابعها على نحو ملائم. إن في الأمر تحدياً بلا شك، ولكنه يستحق الشروع فيه.

### المبادئ الأساسية لابتكار انقلابي

فضح أساطير الابتكار يتطلب تحديد الأنماط التي تفرق إستراتيجيات الابتكار ذات الإمكانيات الكبيرة عن المقاربات ذات الإمكانيات

الضعيفة. يفيد كتاب ( حل المبتكرين: إيجاد نمو ناجح والمحافظة عليه )، للمؤلفين كليتون م. كريستنسن ومايكل إي. رينور Michael E. Raynor، أن الطريق ذا الإمكانيات الأكبر لبناء عمل جديد النمو هو تقديم ابتكار انقلايبي، يجلب حلولاً سهلة ورخيصة ومقنعة للزبائن، الذين يقفون خارج مرمى المصنّعين الكبار عند الجانب المنخفض السعر من السوق الموجود، أو، كحل بديل، يجلب الأنماط نفسها من الحلول إلى غير الزبائن غير المستهلكين، الذين يفتقرون إلى المهارات، أو الثروة، أو القدرة على القيام بعمل مهم بأنفسهم.

أثرت المبتكرات الانقلايبيّة - المشوشة، وسوف تستمر في التأثير، في عدد من الأسواق المختلفة. خذ بالحسبان صناعة السيارات. لقد أوجدت تويوتا ابتكارات مشوشة بدخول ذلك الجانب من السوق الخاص بالأسعار المنخفضة بنموذج سيارة «كورونا» الزهيدة الثمن في الستينيات. وعلى مدى العقود الثلاثة اللاحقة، رفعت الشركة السوق نحو الأعلى إلى النقطة التي حققت فيها الآن لنفسها شهرة في إنتاج بعض السيارات، ذات الأداء الأرفع في العالم. وقد تقدمت شركتا تصنيع السيارات الكوريتان مثل «هيونداي» و«كيا» حديثاً تملأ الفراغ الذي خلفته تويوتا؛ للمنافسة في السيارات الرخيصة في الأسواق الموجودة.

والآن، تلوح في الأفق صناعة سيارات صغيرة في اقتصاديات متطورة. على سبيل المثال، كانت شركة تاتا موتورز Tata Motors الهندية، الذراع الآلي لمومباي، وهي مجموعة تاتا المختلطة الهندية

المشهورة بعروض عملها التي تعتمد على توظيف موارد خارجية، تخطط لتقديم سيارة صغيرة بسعر 2200 دولار في عام 2008. وتأمل تاتا التمكن من الوصول إلى شريحة واسعة من الزبائن، الذين يقعون في فئة غير المستهلكين في الهند. وإذا نجحت الإستراتيجية فسوف تبني منبراً يمكن أن يسهل توسع «تاتا» الانقلابي إلى أسواق السيارات الأعلى ثمناً.

تكمّن التطورات الانقلايية المشوّشة في عملية تغيير عدة صناعات. على سبيل المثال:

- في مجال الرعاية الصحية، تقدم الشركات خدمات تشخيص سريع ووصفات علاج مقنعة تقدم من قبل ممرضين متدربين في أكشاك أو أمكنة خاصة، توجد داخل مخازن بيع التجزئة. النموذج الرائد في هذا المجال هو عيادة مينيت كلينيك Minute Clinic في ولاية مينيسوتا، التي توفر مقصورات تمريض مزودة بمتخصصين من مزاولي المهنة، تقدم علاجاً كافياً وفعالاً لأكثر الأمراض شيوعاً: كالتهاب الأذن والحلق.
- في الاتصالات الهاتفية، تقنية معروفة كصوت فوق برتوكول الإنترنت (VoIP)، تسمح الآن للشركات أن تقدم خدمة هاتفية رخيصة عبر الإنترنت. وشركة فونيج Vonage، هي المزود الرائد الوحيد. ولكن هناك علامات تجارية أخرى، مثل فيريزيون Verizon، تحاول أيضاً أن تقدم نماذج مشابهة.

● في مجال الطيران، يتبارى عدة لاعبين لإيجاد طائرات رخيصة الثمن، تمكّن ميلاد صناعة تاكسي-جوي نشيطة. هناك انطلاقات لشركات مثل «إكليبيس أفيشن Eclipse Aviation»، و «آدم إيركرافت Adam Aircraft»، ولصانعي نفاثات مثل «سسنا Cessna»، ولصانعي سيارات مثل «هوندا»، تستهدف مجال الفضاء.

● في التعليم، يقدم القائمون على التدريب على العمل ومزودو خدمة تعليم الكبار على الشبكة فرصاً أكاديمية ضئيلة الكلفة مناسبة جداً، وفرصاً في بيئات أكثر ملائمة للزبائن. تتضمن الأمثلة الواضحة على هذا الاتجاه مركز تدريب جنرال إلكتريك كروتونفيل في نيويورك، وجامعة فيونيكس التي تقدم صفوفاً لليافعين العاملين في الصف وعلى الإنترنت.

● في مجال برامج الحاسوب (السوفت وير)، تصمم شركات لا تعد ولا تحصى عروض برامج سوفت وير مرنة وقليلة الكلفة، تقوم على نظام لينوكس Linux للتشغيل. على سبيل المثال، طورت شركة MySQL عروض برامج قاعدة بيانات مفتوحة واسعة الانتشار، ولديها أكثر من 10 ملايين من التجهيزات الفاعلة.

● في الإلكترونيات الاستهلاكية، ما تزال الهواتف الخلوية وأنظمة اللعب المنزلية مستمرة في هجومها على أجهزة أخرى. أصبحت

آلات التصوير بالهواتف الخلوية معقدة جداً وبسرعة، بحيث أصبت تؤثر في مبيعات آلات التصوير الرقمية. وأضافت أنظمة الألعاب المنزلية مثل «بلاي ستيشن 2» لشركة سوني و«إكس بوكس» لمايكروسوفت أشكالاً جديدة تتحرك بالحاسوب من المكتب حتى غرفة النوم.

تملك المقاربات المشوشة للأفكار والابتكارات التي قبلها، كبعض المذكور منها أنفاً، فائدتين جوهريتين. إنها تضرب على وتر الزبون الذي أغفله كبار الصناعة، أو الذي يقع خارج نطاق أهدافهم، وهي تفعل ذلك بطريقة لا تناسب عمليات ونماذج ربح أصحاب السوق. ولأن المفاهيم المشوشة تواجه منافسة أقل كثيراً من قبل أصحاب الصناعة من المفاهيم التي تبدو «داعمة» بالنسبة إليهم، فإن لديها أرجحية أعلى للنجاح في السوق.

### قواعد فكرية جديدة مطلوبة لتحرير

#### الابتكارات الانقلابية

على الرغم من النوايا الطيبة لكثير من الشركات، فإن المعتقدات الموجودة - المتجسدة بأساطير الابتكار المذكورة سابقاً - هي عوائق كبيرة أمام تحقيق نمو انقلابي مشوش. هناك أربع قواعد فكرية جديدة على الشركات تبنيها من أجل زيادة فرصها للإمساك بنمو انقلابي.

### القاعدة الفكرية 1: المقاييس الصحيحة في الوقت الصحيح:

يحتاج فريق المشروع إلى التركيز على مقاييس معينة تميز الشك الذي يرافقه الأيام المبكرة من مغامرة جديدة. تركز الفرق عادة كثيراً على المقاييس التي لا معنى لها مثل القيمة الحالية للشبكة أو أرقام عوائد الاستثمار في أثناء مراحل المشروع الأولى. قد تكون هذه الأرقام أدوات حاسمة لتقويم المشروعات-ولكن فقط بعد أن يتحقق اليقين بشأن المقاربة والسوق.

عندما يكون الفريق ما يزال يعمل بدرجة كبيرة استناداً إلى الافتراضات، والحدس، والتخمين، عليه أن يقوم بتقويم مدى تناسب فرصة ما مع نموذج محدد بدلاً من الاعتماد على أرقام لا يثق كثيراً بها.

### القاعدة الفكرية 2: ينبغي تبني الشك:

تقريباً، جميع مبادرات النمو الجديد الحقيقية تحمل درجة عالية من الشك. غالباً ما يعاقب فريق المشروع ضمناً أي فرصة غامضة. وبالنتيجة، فإنه يشعر بانجذاب نحو الخيارات التي تحمل خطراً ضئيلاً، ولكنها تكون عادة ضعيفة العائد. يجب على المديرين تشجيع الفرق على اعتناق مبدأ الشك في أثناء إجرائهم في الوقت نفسه تجارب من شأنها أن تخمده.

يميل الناس إلى الاعتقاد أن المقاولين الناجحين هم أفراد قادرون على احتمال الخطر. في الواقع، إن عدداً كبيراً من خيرة المقاولين

يسعون إلى تقليص الخطر قدر الإمكان، وإيجاد شركاء وطرق ومبدعة  
تزيل بطريقة منظمة عوامل الخطر من أي فرصة.

### القاعدة الفكرية 3: يمكن أن يكون الفشل أحياناً أمراً حسناً:

الخوف من الفشل يجعل من الصعب جداً على الشركات أن تتجاوز  
بسلك دروب غير مخططة. معظم المديرين يفكرون كالاتي: «إذا فشلت  
فسأكون موسوماً بحرف F\* الذي سيحد من قدرتي على الاستمرار في  
التقدم في المؤسسة».

مع هذا، ما كل الفاشلين خُلقوا متساوين. إذا كان المدير يفعل شيئاً  
أحمق على نحو واضح ويفشل، ثم يعيد ذلك الخطأ مرة تلو أخرى، فعندها  
يجب على الشركة بالتأكيد أن تتصرف على نحو مناسب. ولكنها يجب أن  
تشجع النمط السليم من الفشل، نمطاً يقدم مقداراً لا بأس به من التعلم.  
على سبيل المثال، الفريق الذي يكتشف بسرعة أن إستراتيجيته ليست قابلة  
للتطبيق ويوصي بتصحيحها، يكون قد قدم لشركته خدمة عظيمة؛ فهو قد  
ساعد على ضمان توزيع موارد الشركة البسيطة بطريقة ملائمة أكثر.

### القاعدة الفكرية 4: الندرة يمكن أن تكون ميزة:

تحاول كثير من الشركات أن تغمر معظم فرصها الواعدة  
بمخصصات سخية من رأس المال. مع هذا، كما ناقشنا سابقاً، فإن  
إعطاء الفريق كثيراً من الموارد يمكن أن يكون، حقاً، سبباً جذرياً للفشل.

\* حرف يسمون به المتهم (الترجمة).

على المديرين أن يتذكروا أن القلّة هي ميزة المقاتل. المقاتلون مضطرون إلى التفكير بطرق مبدعة لتخطي العقبات؛ لأنهم لا يملكون خياراً آخر. وتقود لعنة وجود رأس مال كبير بعض الفرق إلى إهدار كثير من الوقت والطاقة في اتجاه خاطئ مهلك. بوجه عام، أفضل الفرص لأي نموذج جديد لا بد أن تكون بحاجة إلى الموارد. وعلى الشركات أن تعطي الفرق التي تنفذ لها مشروعاتها ما يكفي من المال لتجربة افتراضات أولية، ولكن لا شيء أكثر.

**الخلاصة: القواعد الفكرية الجديدة تحتاج إلى عمليات جديدة:**

إيجاد هذه القواعد الجديدة ليس بالسهل أبداً. في معظم الشركات، تكون القواعد غير المفهومة في العمليات المستخدمة لتوزيع الموارد وإدارتها معوّقة المديرين حتى في ظل وجود أفضل النوايا. لهذا، نحن نقترح غالباً أنه على الشركات أن توجد عمليات منفصلة مكرسة، لصياغة ابتكارات ثورية مشوّشة وتعزيزها.

تستطيع الشركات أن تضع في المكان الصحيح عمليات تجسّد المبادئ والقواعد الفكرية الصحيحة. وعندما تدل العمليات الجديدة على النجاح، فإنها تستطيع أن تحفّز على حدوث تغيير تنظيمي أكبر.