

## أين تكمن مزايا التنافس؟

لورين غاري Loren Gary

يتطلّع مايكل كولينز إلى القيام بمزيد من التنوع. إذ تنتج شركته «مجموعة الأفكار الضخمة / Big Idea Group» حالياً ألعاب الأطفال فقط، ولكنه يعتقد أن تقدّمه في طرق اكتشاف الأفكار للسوق، وتعديلها، وإحضارها، يمكن أن يساعده على التقدم في مواضع أخرى.

وكما تشرح جامعة هارفارد لإدارة الأعمال مسألة «ما الأفكار الضخمة؟ فإن كولينز يضع رؤيته في أعمال المنازل والحدائق. ولقد قام كلٌّ من كليتون كريستنسن، وروبرت وجين سيزيك، أساتذة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، باستخدام تلك المسألة لصياغة الأسئلة الرئيسة اللازمة لأي شخص يحاول فهم مصادر الإبداع وما يعيقه ضمن الشركات.

هل يمتلك كولينز الإبداع لتحقيق ذلك؟ يقول كريستنسن: إنه بدلاً من ذلك، ينبغي التركيز على عملية الإبداع وإيجاد القيمة

الناجمة عن مجموعة الأفكار الضخمة. ونادراً ما تكون الحاجة إلى الإبداع هي السبب في وجود المنتجات الباهتة والخدمات غير اللاتقة. وبحسب قوله، فعادةً «يكون هناك إجراء أو عمل ما يتسبب بسوء فهم استخدام الفكرة العظيمة، مما يفقدها بريقها أو تدفع الفكرة الخاطئة لتصبح في المقدمة».

ينصح كريستنن بتوقيف عملية الابتكار والقيام بتحليل كل عنصر، مما يساعد على استيعاب «أين تكمن مزايا التنافس». إن التحليل يلقي الضوء على مرحلتين من عملية الابتكار في «مجموعة الأفكار الضخمة»: إنتاج الأفكار وغربلتها لاستخلاص أفكار قليلة قابلة للتنفيذ.

### مرحلة إنتاج الفكرة

غالباً ما يقوم أصحاب معامل الألعاب برمي المنتجات الواردة إليهم من المبتكرين الخارجيين من دون حتى النظر إليها. وبسبب مشكلة الضرائب، فإنهم غالباً لا يجدون الوقت أو الموارد اللازمة من أجل تخصيصها لأصغر الأفكار، التي لا تنال فرصاً كافية للانتشار على نحو واسع.

وبالعكس، تقوم مجموعة الأفكار الضخمة باستخدام مقارنة سقف منخفض يرحب بجميع المبتكرين. سمح مشروع «اصطياد الأفكار الضخمة»، الذي جرى تنفيذه في مُدَدٍ منتظمة في أنحاء الولايات المتحدة، للمبتكرين بتقديم أفكارهم لهيئة خبراء الصناعة. إن

استمرارية كولينز بالاهتمام بكل فكرة بنّاءة، وشهرته بمعرفته العميقة وصلاته الرائعة، التي اكتسبها في مجال التصنيع قد منحتة الكثير، فعملية توليد الفكرة التي يتبعها تثمر شهرياً عن مئتي فكرة شيقة.

### مرحلة الغربة

يقول صنّاع الألعاب: إنهم بحاجة ماسّة إلى الأفكار المبتكرة، التي تنم على خيال واسع، وأنهم ظلّوا يصارعون سنوات طويلة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، التي لا تعتمد على ربطها بالأفلام وشخصياتها. كيف يكون بالإمكان حصول هذا الأمر؟ يقوم كريستنسن بتوضيح هذا الأمر بقوله: إنك ستجد داخل المصنّعين الكبار مديريين ينتمون إلى العصور الوسطى، يريدون فقط القيام بتشجيع تلك المنتجات، التي كانت تلقى الاستحسان في الماضي. إن فكرة المنتج الذي جرى رفضه أو استحسانه، ومن ثم انطلاقه على نحو مدوّ، سوف تدمر مهنة مديري العصور الوسطى. «وكنتيجة لهذه العملية الطبيعية لتقرير ما الذي يجب تشجيعه، فإن الأفكار التي جرى تطويرها إلى خطط عمل هي تلك التي تشبه، إلى حدّ بعيد، الأفكار التي جرى تمويلها من قبل».

يقول كريستنسن: إن تلك العملية ليست سيئة بالضرورة، بل هي جيدة من بعض النواحي. فمثلاً، بعد أن تخلّى مؤسس شركة سوني «أكيو موريتا» عن العمل في بداية الثمانينيات، قامت مجموعة التسويق في الشركة بتعيين أوّل حملة لشهادة الماجستير في إدارة الأعمال الذين وضعوا مقاربة تحليلية تعتمد على المعلومات؛ من أجل فهم الفرص

الجديدة في السوق. يقول كريستنسن حول هذا: «إنها عملية عظيمة لإيجاد الثغرات في الأسواق المؤسسة جيداً، ولكنها طريقة سيئة للقيام برهانات حدسية».

إن اعتماد شركة سوني، على نحو كبير، على حدس موريتا جعلها تمتلك سلسلة تتألف من اثنتي عشرة تقنية ثورية انقلابية، مما أوجد أسواقاً جديدة بزبائن جدد، ومن ثمَّ أدى إلى القضاء على قادة السوق بين عامي 1950 و1979. وبالعكس، فإن المقاربة التحليلية قامت بتقديم ابتكارات مهمة في الثمانينيات والتسعينيات، ولكنها كانت جميعها بمنزلة «دخلاء متأخرين في الأسواق التي جرى تأسيسها جيداً».

ما نوعية المنتجات الأفضل التي تناسب التفكير التحليلي؟ وما النوعية الأفضل التي تناسب التفكير الحدسي؟ يختتم كريستنسن قائلاً: «إنك إن كنت قادراً على فهم كيف ولماذا تقوم عملية ما بعمل ما تعمله عندما تبدأ الفكرة بشقِّ طريقها، فإنك ستعرف عندئذ كيفية استخدام عمليتك أو حتى كيفية إلغائها وإيجاد عملية مماثلة أخرى لتطوير الفكرة».