

الابتكار في الداخل

جوديث روس Judith Ross

كانت مجموعة من الموظفين، وفيهم المهندس والعامل على خطّ الإنتاج، داخل مصنع شركة ويرلبول المتحدة Whirlpool Corporation، يتحدثون ويتخللون طرّقاً تسمح للمجموعات المهتمة بالقيام برحل في السيارات القيام بسكب الشراب وطهي الطعام وتبريده في القسم الخلفي من السيارة؛ كل هذا في الوقت نفسه الذي يستمعون فيه إلى موسيقاهم المفضّلة.

وماذا كانت نتيجة تلك المناقشات؟ لقد كانت منتجاً يدعى غيتور باك Gator Pak يجري تطويره الآن بحيث يسمح للزبائن بابتكار وسائل تحوي خيارات عدّة، كالشوّايات، وجوارير للتبريد والتسخين، وصنابير مشروبات، وأفران مايكروويف، بالإضافة إلى أنظمة الصوت. إن هذا المنتج هو واحد من مجموعة ابتكارات تقوم بها الشركة، وفيها غسّالات أطباق، ومجموعة من أجهزة الطهي التي

تتمتع بميزة القدرة على التبريد، بالإضافة إلى سلسلة من الأجهزة تستهدف الأشخاص الذين تراوح أعمارهم بين 18-34 عاماً. إن جميع أفكار هذه المنتجات ناتجة عن المصدر نفسه: مبادرة ويرلبول للتغيير الواسع النطاق التي استوجبت الالتزام بالابتكار في كل أقسام الشركة وجعلته كفاءة تنظيمية.

ولأن بعض الشركات، نسبياً، كانت قد واصلت إنجاز الابتكارات عبر الوقت، فقد أوصى بعض الخبراء الشركات بالبحث عن الابتكارات التي تأتي من الخارج. والفكرة هنا، أنه يجب على الشركات التركيز على كفاءاتها التصنيعية الحقيقية، وعلى التميز بتحقيق علامة تجارية، والتوزيع في أثناء بحثها عن الأفكار الجديدة التي تحتاجها للنماء المستقبلي عبر الإنجاز والشراكة. وقد أثبت هذا النموذج نجاحه لدى شركات عديدة، حتى تلك التي تمتلك سجلاً قوياً في الابتكارات. قام السيد آ. جي. لافلي، المدير التنفيذي في شركة «بروكترو غامبل»، حديثاً بإخبار المساهمين بما يلي: «نحن نرى أن 50% من اكتشافات الشركة وابتكاراتها يمكن أن تأتي من خارج الشركة».

إن اختبار الأفكار الجديدة تحت الضغط
يدمج الخطة الإستراتيجية ويضيفها إلى البدائل
المتنوعة المتوافرة في المنظمة

ولكن هناك شركات أخرى تقوم بتجنب الاستثمارات الخارجية وتركز بدلاً من ذلك على تطوير تقدم عملية الإنتاج التي تطلق قوة الأفكار، وذلك ضمن تنظيمها الخاص. إن الطاقة على الابتكار

والالتزام به ضمن تلك الشركات قد أثمر عن بعض المنتجات الجديدة الواعدة. والأمر المهم هنا هو أن ظهور اختبارات لضغط كل فكرة جديدة يدمج الخطة الإستراتيجية ويضيفها إلى البدائل المتنوعة والمتوافرة في الشركة، وهذا يذهب مباشرة إلى عمق مرونة البناء التنظيمي.

«إن المرونة تعتمد على التنوع»، هذا ما كتبه «غاري هامل»، الأستاذ الزائر المتخصص بالتخطيط والإدارة الدولية في جامعة لندن لإدارة الأعمال ومدير معهد وودسايد، وليزا فاليكانغاس Liisa Välikangas، الباحثة في المعهد نفسه، في مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» حيث ذكرا: «كلما تنوعت الأعمال المتوافرة في الشركة أكثر ازداد تنوع الإزعاجات التي عليها التلاؤم معها». وبالاعتماد على القدرات الداخلية لتقديم التنوع الإستراتيجي الذي تحتاجه الشركة، فإننا نقلل إمكانية وقوعها ضحية الاضطراب الخارجي.

هناك عناصر حقيقية وعديدة تكون هي المفتاح لبناء الالتزام المستمر بالابتكار داخل الشركة. ومن بين تلك العناصر النموذج الفكري المشترك للالتزام، وتوافر بذرة الأموال الداخلية، والبنية التي تشجع التجارب وتتحمّل الفشل، والقدرة على قياس قيمة الابتكار.

من التخيل إلى النموذج الثابت

إن تغيير برنامج «ويرلبول»، الذي ابتدأ عام 1999، أدى إلى تحرير الشركة من فكرة الصناعة المعتمدة على السلعة، وتغييرها إلى شركة

تقوم على الابتكار عبر جميع وجهات نظر الزبائن. «الابتكار من كل شخص وفي كل مكان» هي الرؤية الجديدة للشركة التي جرى تنفيذها وتوجيهها من قبل المدير التنفيذي ديفيد ويتوام، الذي عمل على تنظيم الالتزام المشترك بالابتكار في كل أقسام الشركة.

بدأ ويتوام بالعمل مع الفريق القيادي؛ لإيجاد نموذج ترسيخ فكري مشترك، مما يعطي الابتكار جذوراً عميقة في الشركة. فهم قد قاموا بهذا الإنجاز عبر إطار عمل مرئي أطلقت الشركة عليه اسم عجلة الترسيع. تصف الخطوط الخارجية للإطار الرؤية والأهداف، أما الخطوط العريضة له فتعرض البنية الأساسية المطلوبة لدعم ترسيخ الابتكار عند كل مستوى من مستويات الشركة، ثم إنها تشتمل على مسؤولية القيادة والتطور، وعلى الثقافة والقيم، والموارد المالية والبشرية، والحوافز وأنماط التنسيق، وإدارة المعرفة والتعلم، والقياس وتقديم التقارير. ويحتوي محور هذه الأداة البصرية على العمليات والأدوات الفعلية المطلوبة للابتكار.

تقول نانسي تينانت سنايدر Nancy Tenant Snyder، نائب الرئيس عن شؤون إيجاد الكفاءة الإستراتيجية والقيادة، إنها قد تعلمت من محاولات التغيير السابقة في ويرلبول أن جميع العناصر اللازمة يجب أن يجري تنفيذها على نحو متزامن: «كنا بحاجة إلى إشعال زر تشغيل جميع الأسطوانات لعمل التغيير. لم نستطع القيام فقط بتغيير نظام التعويض أو إرسال الأشخاص كي يتدربوا فقط. كان علينا القيام بجميع الأعمال على أنها بنية تحتية، ووجب علينا دفع جميع الأمور لتعمل بعضها مع بعض».

وضع أموال الشركة حيث يكون مدخلها

عندما كان التحرك على جميع الجبهات، على نحو متزامن، أمراً حاسماً في التغيير، مثل الذي قامت به وايرلبول، فإن بعض أشكال هذا النمط من البرنامج ربما تكون مرئية على نحو أبكر من غيرها، بحسب مقالة ديورا ديوارت Deborah L. Duarte، مستشارة وكاتبة مشاركة مع سنايدر لكتاب «الابتكار الإستراتيجي: ترسيخ الابتكار بوصفه كفاءة جوهرية في الشركة». وفي حالة وايرلبول كان ذلك يتمثل ببذرة المخزون المالي. فقد جرى وضع مبلغ صغير من المال، يراوح بين 25,000 دولار و100,000 دولار، جانباً من أجل التجارب الصغيرة المتعلقة بأحد أنماط الابتكار يجري توزيعه وإنفاقه من قبل المديرين، ولجان المديرين، ومستشاري الابتكار الداخلي. ومن أجل طلب التمويل فإنه يجب على مقدم الطلب أن يقدم خطة عمل تقوم بوصف الابتكار على أنه فكرة للعمل؛ وتتجاهل العملية الحاجة إلى تخطي عدة عوائق ترابية من أجل الحصول على المال.

تقول ديورا ديوارت: «يجب أن تكون خطة التغيير متينة، وأن تستخدم جميع العناصر إذا أردت أن تظهر للقوى العاملة أنك تريد العمل بجد. ومن جهة أخرى، إن كان بإمكانك إيجاد نوع من الربح السريع الذي يملك تأثيراً ويمكن تحقيقه بسهولة، فقم بالعمل على تحقيقه. إن المخزون المالي يقوم بإظهار جدية الجهود، وتكمن البراعة هنا بتسليط الضوء أيضاً على بقية البرنامج».

احتضان التجارب والفضل

يقول ستيفان ثومك Stefan Thomke، الأستاذ في جامعة هارفارد، كلية إدارة الأعمال، وكاتب «مسائل التجريب: فتح باب الإمكانات التكنولوجية الجديدة أمام الابتكار»، إن التجارب الصغيرة والمتكررة، مثل تلك التي جرى تمويلها في ويرلبول، تمثل عصب الابتكار. يمكن للتجارب أن تساعد الشركات في السيطرة على الشكوك المتعلقة بالتقنيات، والإنتاج، وعالم السوق. يقول ثومك: «لا تقوم الشركات بالتجارب الكافية أو الجيدة. فهم يقومون بتعيين العديد من الدخلاء ويحاولون استجرار خبراتهم. لماذا لا يكون هناك توجه نحو إجراء التجارب؟ بإمكانك غالباً القيام بحلّ العديد من المسائل، وذلك بجزء من تكلفة الطرق والأساليب الأخرى». وهو يحذّر أن التحدي يكمن في تشجيع الاستعداد للتعلّم من النجاح والفضل معاً: لا بدّ من الفضل، عليك أن تفشل مرات عديدة في أثناء مسيرتك لتحقيق النجاح أخيراً. يجب تصميم التجارب بطريقة تساعدنا على استخلاص أفضل المعلومات والآراء منها. ومن المهم، في المراحل المبكرة بوجه خاص، عدم تأخير الأمور من أجل منع الفضل. ويسمح لنا أسلوب التكرار السريع أن نتعلّم بسرعة من النجاح والفضل على حد سواء».

وهناك أيضاً مسائل حسائية بحسب ما كتبه هامل وفاليكانغاس، حيث قالوا: «يحتاج الأمر إلى أخذ آلاف الأفكار لاستخلاص مجموعة من الأفكار الواعدة التي تسفر عن بضع نجاحات هائلة. ومع ذلك، فإن شركات قليلة فقط قد التزمت بمجال ضيق من التجارب الإستراتيجية».

تدل الرغبة على التعلم من التجربة، ومن الفشل، على تحول ثقافي كبير لدى أغلب الشركات. «إن التساهل مع الأخطاء التي لا تحدث عن سوء قصد أمر مهم بالنسبة إلى عملية الابتكار»، كما يقول تشاد ميلين Chad Mellen، نائب رئيس التسويق في شركة تامي Tumi لتصنيع حقائب السفر، تلك الشركة التي تهتم كثيراً بالابتكارات الداخلية.

قامت ويرلبول بجهد جماعي لمساعدة القوى العاملة لديها على أخذ المخاطرة في الابتكار، وقام المديرون بالتحدث علانية عن التعلم من الفشل، حتى إنهم قاموا بمكافأة من تعلم من فشله. تقول سنايدر: «إن أحد الأشخاص العظماء الذي بدأ بالعمل على أحد الابتكارات وأداره بعض الوقت، قبل أن يجري رفعه على الرف، لا يتحدث فقط عن تجربة الابتكار، بل إنه الآن يشغل منصباً مهماً». إن الأفكار التي لا تصيب النجاح في المرة الأولى يجري الإشارة إليها على أنها أفكار «مرفوعة على الرف»؛ وذلك للإحياء أنها «ليست ميتة أو ليست بذات قيمة»، كما تقول سنايدر. وفي الحقيقة، فإن الخطوة الجديدة، المضافة إلى جميع ابتكارات ويرلبول، تتطلب أن تمنع فرق العمل في الأفكار المرفوعة على الرف، وأن تقوم بإلقاء الضوء عليها بوصفها شيئاً نافعاً يمكن الاستفادة منه. إن فرع ويرلبول في الهند يقوم، على نحو روتيني، بمراجعة تلك الأفكار؛ للنظر في إمكانية تطبيقها في عالم السوق.

الممارسات التي تقيس وتدعم

سمحت الالتزامات التنظيمية العديدة لشركة «تاممي» بدعم كفاءات الابتكار الداخلي عدة عقود. والالتزام الأول هو القدرة على البناء

السريع على المفاهيم أو المنتجات الموجودة. تجدد الشركة خطها الإنتاجي وتراجعته على مدار فصول السنة. ويسمح التردد العالي للمصممين في «تامي» أن يحافظوا على سرعتهم وتقدمهم في السوق الذي يتّصف بالتغيّر السريع. فمثلاً، ربما تقوم هذه الطريقة بكشف الحاجة في إحدى مجموعات الحقائب إلى وجود حاسوب محمول بشاشة ضخمة فيها التي جرى إنزالها حديثاً إلى الأسواق.

ولاحقاً، تقوم الشركة بإقرار طبيعة الابتكار الخاصة وتشجيعه، وذلك بتوفير الوقت الكافي للمصممين لتعقب الأفكار الجديدة لإلهامهم الخاص.

وأخيراً، وبالرغم من التزامها التنظيمي للابتكار الداخلي، تبحث «تامي» عن الإلهام الخارجي. فمثلاً، يقوم قسم التصميم بعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة الأجيالات الممكنة لصناعة ما من الصناعات الأخرى، ويجري صنع شبكة عريضة لمتابعة أفضل الممارسات في تصميم الإنتاج وفائدته العملية. وبقصد توسيع انتشارها لتصل إلى إرضاء تطلّعات الزبائن، باشرت «تامي» حديثاً بخطط إنتاج استوحته، إلى حدّ ما، من معرفتها بنموذج سيارة «أودي» الرياضية (Audi TT)، بحسب ما يقوله المصمم ونائب الرئيس تيم فنتون Timm Fenton. يقدّم برنامج شركة «تامي» في قسم خدمة الزبائن ابتكاراً يخصص لكل حقيبة رقماً تسلسلياً، بحيث يمكن أن تعود تلك الحقيبة إلى مالكيها إن فقدوها، وذلك عبر مكتب تسجيل مركزي؛ وقد استلهم هذا الابتكار من سلسلة مفاتيح من ماركة تيفاني Tiffany، التي إن

جرى العثور عليها في حال ضياعها، يمكن لمن يجدها وضعها في أي صندوق بريد لتعود فوراً إلى مالكها.

تجري مناقشة جميع مصادر الابتكار وتقصيها في الاجتماعات الشهرية التي تقيمها لجنة «تامي» للابتكار، حيث توضع الأفكار الجديدة فوق الطاولة وتراجع وفق إستراتيجية العمل. تقوم اللجنة بتسمية رئيس ومديري المبيعات والتسويق والتصميم، والقائمين بالأعمال التجارية. وقامت شركة «تامي» أيضاً بترسيخ الأفكار ضمن خطط المبيعات، محددة مقدار الدخل الذي يجب أن يأتي من المنتجات الجديدة.

ولأنها قامت بتأكيد التزامها الخاص بالابتكار، فإن «ويرلبول» قد طوّرت مقاييس من أجل قياس مدى فاعلية الابتكار. وكانت الخطوة الأولى في هذه العملية على فريق القيادة هي تحديد أهداف الترسخ القابلة للقياس، خلافاً لأهداف النتائج. إذ ترتبط أهداف النتائج بنتائج الأعمال الطويلة الأمد الخاصة بالابتكار. وتركز أهداف الترسخ على التقدم المرتبط بالأنشطة المرسومة على عجلة الترسخ. إن هذه الأنواع من الأهداف تتطلب مجموعة جديدة من المقاييس، مثلاً: عدد العوائق الرئيسية التي يجري إزالتها للسماح للابتكار بالازدهار، أو عدد الأعمال التي يجري تغييرها بسبب الابتكار. يقوم المسؤولون التنفيذيون في شركة «ويرلبول» الآن باستخدام، وفق ما قاله هامل وفاليكانغاس، عداد للابتكار يقوم بتقصي مجموعة من الأفكار التي تُضخّ في العمل، ونسبة الأفكار الجديدة بالفعل، والتأثير المالي المحتمل لكل فكرة.

حتى مع الرؤية الصحيحة والخطة الصحيحة، فإن تغيير الثقافة، الذي يضع الابتكار في صميم الشركة أول مرة، لا يكون أمراً سهلاً تصديره إلى الآخرين. وببساطة، فإن تغيير وجهة نظر الشركة فيما يخص الفشل هو مهمة جبارة. ولكن، وكنتيجة للجهد المبذول داخل ويرلبول، فإن سنايدر مقتنعة أن الالتزام بالابتكار، بدعم من القيادة، يمكن أن ينسلّ إلى كلّ ركن من أركان الشركة: «انظروا إلى هؤلاء الأشخاص كيف يجلسون ملتقّين ويتحدّثون بأمور تتعلق بالابتكار. يا للغرابة، كأن هناك آلية تساعدكم، والمدّش حقاً هو نوع الطاقة الإيجابية التي تنبثق من هذه العملية».