

## كيف تضع رهاناتك؟

سكوت د. أنطوني، ومارك دبليو. جونسون، ومات إيرينغ  
Scott D. Anthony, Mark W. Johnson, and Matt Eyring

لنفترض أن لديك ثلاثة ابتكارات محتملة، جميعها واعدة، ولكن لديك مصادر لتطوير ابتكار واحد فقط؛ أي واحد منها تختار؟ يعرف المبتكرون أن التحدي الأكبر أمامهم هو تحديد المبتكرات بمنهجية تحمل إمكانية أكبر لتحقيق نمو انقلابي يقرب الموازين. انتقِ الخاطئ، واصرف سنة أو أكثر على التركيز والاستثمار. الخبر الجيد هو أن الأمر لم يعد يتعلق بالخط والمصادفة مطلقاً. يعمل سلسلة من التشخيصات والتحليلات، تستطيع الشركات في أي صناعة أن تحدد بسرعة الفرص الأكثر وعداً. تبين هذه المقالة كيف تتصرف مع الزبون، وحقبة المستندات، وتشخيص المنافس؛ كي تحدد بدقة الفرص الأعلى المحتملة، وأفضل أنماط العمل لجلبها إلى السوق

( انظر «تشخيص الابتكار الانقلابي» للمهمات الأساسية المعروضة في كل تشخيص).

على الرغم من أن هذه المقالة تطرح ثلاثة أنماط تشخيص متتابعة، فإنها نادراً ما أديرت بطريقة متتابعة. تستطيع الفرق أو الأفراد الباحثون عن فرص ثورية أن يبدؤوا عملهم بأي نمط منها. إن نتائج تشخيص واحد سوف تبقي إيجاد خيار يمكن أن يؤسس لشركتك على طريق نمو كاسح.

### تشخيص يمكنك من اختراق السوق

#### تشخيص الزبائن:

- حدد الأسواق/القطاعات الحالية والمحتملة
- ابحث عن إشارات تدل على ما إذا كانت الأسواق قابلة للاختراق المعطل (خاصة الزبائن الذين يحصلون على منتج بمزايا زائدة على اللزوم أو الزبائن غير المستهلكين)

#### تشخيص حقيبة المستندات:

- حدد الابتكارات الحالية/المحتملة (مثلاً: أهداف المكتسبات.
- قوم التوظيف المدروس للابتكار؛ حدد الفرص التي عليك صياغتها

تحديد الفرصة المختارة والمستهلك المستهدف

#### تشخيص وضع المنافسين:

- قوم المنافسين الحاليين والمحتملين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، والنقاط المختلطة

## تشخيص وضع الزبون

هذا التشخيص يقوم الزبائن من أجل أن يحدد أجزاء السوق «ال قابلة للاختراق». إجراء هذا التشخيص يتضمن التطلع إلى إشارات تدل على أن مجموعات الزبائن النوعية تنقسم إما إلى زبائن مخدمين زيادة عن اللزوم (بمزايا المنتج الزائدة) أو زبائن غير راضين عن المنتج.

يستهلك الزبائن الأوائل المنتج، أو الخدمة، ولكنهم لا يحتاجون كل مزاياه أو وظائفه. هناك ثلاثة مؤشرات محددة تشير إلى مجموعة الزبائن هذه:

- 1- أناس يشكّون من المنتجات والخدمات المعقدة جداً والمكلفة.
- 2- ميزات ليست قيّمة بالنسبة إلى الزبون، ومن ثم لا يستخدمها.
- 3- تخفيض الأسعار للمبتكرات التي أوجدت قيمة تاريخياً. الزبون الذي يتلقى مزايا زائدة من المنتج أو الخدمة سيقول: «بالتأكيد، سوف آخذ النسخة الآتية من إنتاجك، إلا أنني لن أدفع أي شيء إضافي مقابلها». على سبيل المثال، وفقاً لمقالة نشرت في شهر كانون الثاني 2004 في صحيفة «وول ستريت»، فإن الشركات الكبيرة لا ترغب على نحو متزايد في أن تدفع لتحديث البرمجيات (سوفت وير) المكلف. هذا يشير إلى أن مزودي البرمجيات يخدمون على نحو زائد رقماً أكبر من السوق.

أين ينبغي أن تبحث عن الزبائن الذين يتلقون خدمات أو مزايا أكثر؟ المكان الأكثر وضوحاً هو قاعدة زبائنك. إذا وجدتهم هناك،

ينبغي على الفور أن تقلص الأموال التي تصرفها في تحسين أبعاد زائدة لأن زبائنك لن يقدرّوها. والأهم من ذلك، عليك أن تفكر في أمر تعطيل نفسك؛ لأنه يوجد الآن فرصة لمنافس لشنّ هجوم معطلّ عليك.

المكان الثاني الذي عليك أن تبحث فيه عن زبائن يتلقون خدمات زائدة عن الحاجة هو في الأسواق المتاخمة، حيث يمكن للمنافسين أن يوجدوا منفذاً لهجوم معطلّ عبر تقديم خدمات زائدة لزبائنهم.

كيف تستطيع الشركات أن تقرر ما إذا كان الزبائن يحصلون على خدمة زائدة على الحاجة حقاً؟ تستطيع أن تحصل على الجواب عبر إجراء مقابلات معهم، وتحليل الهوامش واتجاهات الأسعار. اقرأ مراجعات المنتج في الصحف المختصة بالصناعة. يمكن أن يساعد البحث السريع والبعيوض في السوق أيضاً على تحديد الأبعاد، التي يخدم فيها الزبائن بدرجة زائدة على الحد.

المجموعة الثانية من الزبائن التي تتفحصها هي الزبائن غير المستهلكين، الذين يقعون عموماً في واحدة من هذه الفئات:

1. مستهلكون يفتقرون إلى مهارات متخصصة أو تدريب، مما يضطرهم إلى اللجوء إلى خبراء لحل المشكلات المهمة.
2. مستهلكون يفتقرون إلى ثروة ملائمة كي يشاركوا في السوق.
3. مستهلكون يستطيعون استخدام المادة المنتجة أو الخدمة فقط في أوضاع متمركزة و/ أو في أوضاع وأمكنة غير ملائمة.

ولأن من هم غير مستهلكين يفتقرون إلى القدرة، أو الثروة، أو الوصول إلى إنجاز سهل وملائم لعمل مهم بالنسبة إليهم، عليهم على نحو طبيعي أن يكلفوا شخصاً آخر كي يقوم بالعمل من أجلهم، أو أنهم سيضطرون إلى أن يعملوا سوية بطريقة خرقاء للوصول إلى حل أقل من مناسب.

إن هؤلاء غير المستهلكين موجودون في كل سوق. والحق أن المكان الأول للبحث عن غير المستهلكين هو في سوق موجود. يمكن لرسم خريطة لحلقات تسليم منتج أو خدمة أن يحدد الفرص، حيث تسمح إزالة حلقة من حلقات سلسلة التسليم للناس أن يقوموا بأنفسهم بما كانوا سابقاً يعتمدون على آخرين للقيام به من أجلهم. تزخر مهنة الرعاية الصحية بهذا النمط من عدم الاستهلاك، ويمكن كشف هذا النمط عبر معرفة ما الأعمال المهمة التي يسعى إليها الزبائن، والتي لا يحصلون عليها بالحلول الراهنة. يمكن لمراقبة الزبائن عن كتب وإجراء المقابلات والمجموعات المركزة أن تحدد هذه الأعمال.

هناك تحذير واحد: من المهم أن نفهم: لماذا لا يستهلك الناس ما هو معروض؟! في بعض الأحيان، لا يكون لديهم عمل أو وظيفة تجعلهم يسعون وراء منتج أو خدمة تؤديها لهم فحسب. على سبيل المثال، كثير من الناس يستطيعون أن يشتروا أجهزة حواسيب شخصية، ولكنهم لا يختارون ذلك؛ لأنه لا توجد لديهم أعمال مهمة بدرجة كافية تستلزم منهم استخدام الحاسوب للمساعدة في إنجازها.

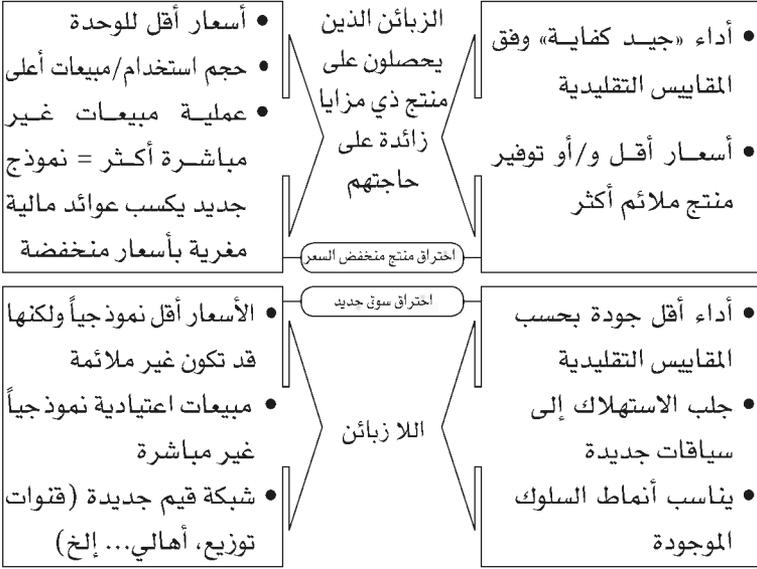
أين ينبغي أن تبحث عن زبائن يتلقون خدمات زائدة  
عن حاجتهم؟ المكان الأكثر وضوحاً طبعاً هو قاعدة  
زبائنك الخاصة.

### تشخيص وضع حقيقية المستندات

يقدّر تشخيص الحقيقة ما إذا كانت أي ابتكارات حالية أو محتملة، كالأفكار الجديدة أو الأهداف المكتسبة التي تنتج مبتكرات جذابة، تُوظّف بطريقة تلبّي بنجاح حاجات مجموعة الزبائن، الذين يجري اختراقهم بالابتكار. هذا التشخيص يتضمن النظر إلى المزايا التقنية للابتكار، ونموذج العمل الكامن الذي يمكن للابتكار عبره أن يؤخذ إلى السوق. (انظر «تشخيص حقيقة المستندات»)

يلبي الابتكار الثوري الذي يظهر في جانب السوق الخاص بالأسعار المنخفضة حاجات زبائن يحصلون على منتجات ذات مزايا زائدة على حاجتهم، وذلك بتقديم وظائف عملية ملائمة لهم بأسعار أدنى. تقدم تقنية هذا النوع من الابتكار الكاسح أداءً «جيداً بما فيه الكفاية» بحسب المعايير التقليدية، وتكون مدعومة بنموذج عمل يولّد عوائد مالية مغرية بأسعار قليلة. إن الخطوط الجوية ذات الأسعار المنخفضة، وتجار البيع المخفض بالتجزئة، ومؤشر التمويلات المشتركة كلّها عوامل حققت نمواً بتقديم منتجات أو خدمات عملية «جيدة كفاية» لزبائن مخدمين أكثر من المطلوب بأسعار أقل.

## تشخيص حقيبة المستندات



تتصل الابتكارات التي تخترق سوقاً جديدة بغير المستهلكين عبر تسهيل جعلهم يقومون بأعمال مهمة بأنفسهم. للتقنية في هذه الفئة أداء أدنى وفق المقاييس التقليدية، ولكنها تقدم فوائد جديدة تتعلق بمدى ملاءمة المنتج للزبون، والتعديل بحسب الطلب، والبساطة التي تتوافق بإتقان مع أنماط سلوكيات الزبون وأولوياته. يدعم نموذج العمل هذه الفوائد الجديدة بتقديم أسعار أدنى، وعملية توزيع مختلفة وأبسط عادة.

ينبغي أن يحدد تحليل حقيبة المستندات الفرص المناسبة لصياغة الابتكارات؛ لأن اكتساح السوق هو دوماً خيار إستراتيجي. تستطيع

الشركة أن تعدل ابتكاراً معيناً بطرق تعزز قوة إغرائه لمجموعات الزبائن القابلة للاختراق. وهي تستطيع أن تختار نموذج العمل الذي يطابق على أفضل وجه بين خصائص الابتكار وحاجات مجموعة الزبائن المستهدفة.

على سبيل المثال، اعتقدت إحدى الشركات الإلكترونية التي تعاملنا معها أن لديها ابتكاراً كاسحاً جديداً بين يديها. كانت هناك مشكلتان في تقديرها: الأولى، هي أن الابتكار قد قدم منافع تشبه منتج الشركة الحالي ولكن بسعر أقل؛ والثانية، هي أن الشركة كانت تخطط لتقديم الابتكار لزبائنها الأكثر تطلباً - الزبائن غير الراضين عن أداء المنتج الموجود الذي كانوا يشترونه.

كانت هذه مزوجة غير ملائمة بين الابتكار وتوظيفه، ولكنها لا تعني الاستغناء عن الابتكار. بعمل تشخيص للزبون تكون الشركة قد حددت الزبائن المخدومين زيادة على المطلوب الموجودين في سوق مجاور الذين كانوا يتطلعون إلى أداء «جيد كفاية» فحسب بأسعار أقل. صاغت الشركة الابتكار على شكل ابتكار كاسح (ومقلقل للسوق الموجود) منخفض السعر موجه إلى هؤلاء الزبائن. وقد قدمت هذه الإستراتيجية مطابقة أفضل بين الابتكار، وبين السوق المستهدف، وقدرات الشركة.

### تشخيص وضع المنافس

التشخيص الثالث يقدم تقديراً لوضع المنافسين؛ ليضمن أن الفرصة المختارة تستفيد استفادة فريدة من نقاط ضعفهم، والنواحي التي يفشلون فيها. وهو،

أولاً، يساعد على تقويم ما إذا سيكون المنافس متحفزاً للاستجابة، وثانياً، يحدد ما إذا كان لدى المنافس القدرة على القيام بذلك بفاعلية.

ويناقش المؤلفون المساعدون، كليتون كريستنسن ومايكل راينور في كتاب «حل المبتكر: تحقيق النمو الناجح وصيانتة»، كيف تستفيد الابتكارات التميزية نموذجياً من «الدوافع غير المتماثلة» بدخول الأسواق التي يكون لدى الكبار فيها رغبة بالخروج منها أو تجاهلها. إن النظر إلى بيانات دخل المنافس، ونشرات الموازنة، وتاريخ قرارات الاستثمار، والزبائن يمكن أن يساعدنا في تحديد التطورات التي قد لا تستجيب لها الشركة.

لا تميل الشركات إلى الذهاب وراء الفرص الموجودة في أسواق صغيرة جداً لتلبي حاجتها أو رغبتها في النمو على سبيل المثال، إنها سعيدة غالباً في طرح زبائنها الأقل تحقيقاً للربح لها بحثاً عن فرص ذات هامش أعلى في السوق.

### يسمح الدافع غير المتماثل للاختراق المحتمل بشحن المهارات غير المتماثلة

الشركات التي تقدم مبتكرات كاسحة تميل أيضاً إلى عمل مهارات لا متماثلة. بكلمات أخرى، إنها تطور قدرة فريدة على القيام بما لا يستطيع منافسوها القيام به.

كيف تستطيع أن تحدد ما لا يقدر منافسك على القيام به؟ يمكنك ذلك عبر تقويم عملياته - أشكال التفاعل، والتنسيق، والاتصال،

واتخاذ القرار- التي يقوم بها الموظفون العاملون لديه لتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة أكبر. إن عمليات الشركة تقرر مهاراتها ونقاط قوتها، وكذلك قيودها ونقاط ضعفها. لماذا؟ لأن العمليات التي تصمم لصنع شيء ما غالباً ما تعرقل العمل عندما تستخدمها الشركات للقيام بشيء آخر لم تكن مصممة للقيام به.

على سبيل المثال، إن عملية تطوير منتج مصممة لصنع منتجات على درجة من التعقيد عالية الثمن لن تكون جيدة في صنع منتجات بسيطة. وعلى نحو مشابه، فإن عملية التوزيع التي تتضمن تفاعلاً وثيقاً مع زبائن رفيعي المستوى لن تكون جيدة في العمل مع قنوات أسواق التجزئة الكبرى.

المفتاح إذن هو تحديد العمليات التي يملكها المنافس، وما العمليات التي تفتقر إليها شركتك. تتطور العمليات عندما تحل الشركات المشكلة نفسها مرة بعد مرة. كان على صانعي طائرات بوينغ وإيرباص التنسيق بين شبكات معقدة من المزودين. وعلى شركة جونسون أند جونسون أن تحصل على موافقة من أجل إنتاج أجهزة طبية جديدة. وعلى بروكتر أند غامبل أن تطور خطاً فاعلة لتسويق منتجها. ولكي تكون هذه الشركات ناجحة عليها أن تملك سبلاً متطورة لحل هذه المشكلات على نحو متكرر؛ وهي تحتاج إلى عمليات لتسهيل هذا.

يمكن أن يعطي تحديد المشكلات الصعبة التي تحلها الشركة حتى تكون ناجحة رؤيةً لعملياتها، ومهاراتها الناتجة، ونقاط ضعفها الكامنة. وتتطلب الفرصة المختارة عندئذ تأسيس عمليات يفتقر إليها المنافسون المحتملون.

ثمة ارتباط مهم بين المهارات غير المتماثلة والدافع غير المتماثل. يعطي الدافع غير المتماثل صاحب الابتكار الاختراقي المقلقل وقتاً ليشحذ مهاراته غير المتماثلة. لماذا؟ حتى إن كان المنافس قادراً على تطوير مهاراته المكتسبة، لينافس بنجاح في السوق الجديدة، التي تأخذ باكتساح الأسواق الموجودة، أو تحدث فيها قلاقل، إلا أنه لا يختار ذلك. ومع بروز المكتسح الجديد ونمو عمله، فإن قدرته على عمل ما لا يستطيع منافسه عمله تصبح أكبر. وهذا يحد من الاستجابة التنافسية المستقبلية؛ لأن الذي قدم العمل الكاسح والمقلقل يملك مزية التعلم والمعرفة التراكمية. بكلمات أخرى، يعمل الدافع غير المتماثل كدرع تستطيع الشركات استخدامه لبناء مهارات غير متماثلة.

على سبيل المثال، أدركت إحدى الشركات الكيماوية، التي عملنا معها، أن إيجاد طريق للوصول إلى جمهور غير المستهلكين في البلدان النامية كان بطاقتها لتحقيق نمو كاسح. كان لديها ابتكار في قيد العمل يسمح لها أن تخفض بطريقة درامية كلفة المادة الكيماوية التي تنتجها. هنا يكون عدم التماثل في الدافع إلى جانبها إذا استخدمت الابتكار للوصول إلى شريحة غير المستهلكين في الدول النامية، فمنافسوها كانوا غير مهتمين بتلك الشريحة التي بدت لهم فرصة ثانوية. بالإضافة إلى ذلك، سوف تبني شركة الكيماويات مهارات فريدة؛ كي تصل إلى السوق الجديدة، مما يعني أنها تستطيع أن تصل إلى قوس الخبرة ومفتاحها بمزايا ملحوظة بمواجهة منافسيها. تلك المقاربة يمكن أن تكون أساس عمل كبير جديد للنمو.

## دمج كل النقاط بعضها مع بعض

بإدارة أشكال التشخيص أو التحليل هذه بطريقة منهجية يستطيع كل فرد أو فريق أن يحدد بسرعة أي فرص ضمن مجاله هي الأكثر وعداً، ومن ثمّ، تستحق الانتباه والاهتمام، وإن لم يكن بالدرجة نفسها (انظر شكل «ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه»). أحياناً، تكون هناك فرصة واحدة، أو ربما أكثر من واحدة، واضحة إلى حد كبير تستحق الإمساك بها. ولكن في أحيان أخرى، يظهر عدد من الأفكار الواعدة على نحو متساو. في هذه الحالة، عليك أن توجد نظاماً توازن عبره الفرص بحيث تقوم بدراسة كل فرصة وفق العوامل التي ذكرناها في هذه المقالة.

## ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه

### اختر ابتكاراً ذا إمكانيات عالية

(أو عدة ابتكارات ذات إمكانيات عالية) بحيث...

... يرتبط بوظيفة مهمة لغير المستهلكين غير الراضين عنها، أو يقدم للزبائن، الذين يتلقون مزايا زائدة على حاجتهم من المنتجات الحالية، الأساسيات المطلوبة بسعر رخيص.

زبائن

... يقدم فوائد مع خصائص جديدة بالمقارنة بالتقنيات الموجودة.

التقنية

... تستفيد الربحية من الوسائل التقنية بطرق تلائم سلوك الزبائن، ولكنها لا تلائم سلوك المنافسين.

نموذج العمل

... يستفيد من عدم التماثل في مواجهة المنافسين الموجودين والمحتملين.

المنافسون

عندما تحدد الفرصة ذات الإمكانيات الأفضل، يكون عليك أن تبني حالة عمل تمهيدية لها تتضمن الزبون المستهدف، وخصائص الابتكار المختار، ونموذج العمل المقترح للترويج للابتكار وتسويقه، ورد الفعل المتوقع للمنافس. بالإضافة إلى ذلك، على حالة العمل هذه تسليط الضوء على النقاط المجهولة الأساسية التي يجب التوجه إليها في أثناء القيام بشحن الفرصة المختارة.

يمكن أن تساعد أشكال التشخيص أيضاً شركات محبطة بسبب سجل مكاسبها. تجد معظم الشركات أن المكاسب الكبيرة تقدم عائدات مستقرة ولكنها باهتة، في حين أن المكتسبات الصغيرة لديها نتائج متنوعة جداً، تقدم في بعض الأحيان عائدات هائلة. إن السعي وراء أهداف صغيرة تناسب مع فرص ثورية محددة يمكنه، في جوهر الأمر، أن يوقف هبوط منحنى توزيع العائدات، مما يسمح للشركات بالتقاط النمو الكاسح قبل أن يصبح مفهوماً تماماً في السوق.

كربح إضافي، سوف يضيء هذا التحليل الفرص التي ستساند الابتكارات، التي هي عصب الحياة بالنسبة إلى معظم الشركات، مع السماح في الوقت نفسه للشركات الموجودة أن تتموي في الأسواق التي كسبت فيها موطئ قدم. إن ما يقضي على الشركات هو محاولة تقديم مبتكرات قوية مقبولة في الأسواق الكاسحة، والعكس بالعكس.

استخدام هذه التشخيصات الثلاثة بطريقة صارمة يمكن أن يساعد على تجنب هذا الشرك، ويسمح للشركات أن تحدد بطريقة منهجية الفرص ذات الإمكانيات الكبيرة، وتتوجه إلى سد الثغرات

ما بين التوظيف المدروس للابتكار والعوامل التي تحدد نجاحه، وتبدأ  
بتنمية أعمال جديدة.