

## الابتكار الكاسح هدف متحرك

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

هناك قول قديم مأثور يشير إلى واحدة من التحديات الأساسية التي تواجه المبتكرين، ألا وهو: «من السهل تحديد الروّاد؛ إنهم الأشخاص المصابين بسهام في ظهورهم». فمن حين إلى آخر نجد شخصاً، أو شركة، يشق الطريق ليؤسس سوقاً، ولكنه يواجه هجوماً عنيفاً من قبل منافسيه غير المستعدين للمجازفة بموقع الريادة.

كثيراً ما يتكرر هذا المشهد مرة بعد أخرى في ساحة العمل. قبل عقد من الزمان، ابتكرت شركة نتسكيب Netscape سوق المتصفح قبل أن تتشره مايكروسوفت على نطاق واسع. ترك توم سيبل Tom Siebel شركة أوراكل Oracle في عام 1993 ليؤسس شركته المعروفة باسمه، شركة سيبل سيستمز Siebel Systems، التي كانت تباع برمجيات CRM (سوفت وير) حول إدارة علاقات الزبائن التي حسّنت القدرة في مجال العمل على إدارة برامج المبيعات. لقد فاتت شركة برامج الحاسوب

العلاقة ساب SAP سوق برمجيات CRM فدخلته متأخرة، إلا أنها تمكنت من التغلب على سبيل سيستمز لتصبح زعيمة هذا الصنف. في الواقع، أخذت سبيل تشعر بوخز السهام، فقد انخفضت مبيعاتها بنسبة 94% بين عامي 2000 و 2003.

من الغريب أن تلقى شركة تيفو المصير نفسه الذي جعل جهاز الفيديو الرقمي الجديد (DVR)، الذي اخترعته، يواجه التحديات مع ملايين المستخدمين عبر استمرارها في السعي إلى التطوير.

كيف يمكن لانطلاقة قوية أن تنتهي بطعن سهام في الظهر؟ إن الداخلين الجدد الذين يسلكون طريقاً يؤدي إلى حدوث تشويش في حقل من حقول الصناعة - محققين نمواً عبر تحقيق فوائد جديدة محورها البساطة وتحقيق الغرض والتلاؤم مع حاجات الزبون بأسعار منخفضة - بإمكانهم تجنب تلقي طعنات في الظهر والتألق في سكة جديدة. ولكن في بعض الأحيان، لا ينتهي الأمر بالشركات التي يبدو أنها تسير وفق إستراتيجية الاختراق أنها ستطيح بالكبار وتعيد صياغة وجه الصناعة.

### عندما لا تقود البدايات الكاسحة إلى نهايات كاسحة

عندما تتبع الشركات خطأ يشذ عما هو سائد من أجل مصلحتها، فإنها تكون قادرة على تقديم ابتكارات ثورية تحقق نمواً وتعيد صياغة شكل الصناعة. ويبدأ النموذج عادة عندما لا يشعر أصحاب الصناعة

أو الكبار فيها بوجود دخلاء، ولا يشعرون بالنمو الذي يحققه هؤلاء، ويتابعون عملهم غير آبهين بغزوات الدخلاء الجدد على مجالهم، الأمر الذي يؤدي إلى هروب الكبار بدلاً من المواجهة. وفي نهاية المطاف، يتحول الأمر إلى تغلب الدخلاء على الكبار. ولكن عندما لا يتلاءم أي شيء مع هذا النموذج - عندما يهتم الدخيل بالسوق الأولي، وعندما تدفع اقتصاديات الصناعة الكبار فيها إلى المواجهة بدلاً من الهرب، أو عندما يقوم الداخل الجديد باتخاذ خيارات تحد من السمة الثورية الكاسحة لعمله - فإن الشركات التي كانت مؤهلة للنجاح ستراجع فجأة من دون سابق إنذار.

### يرى أصحاب الأعمال أن الابتكار يدعم العمل

لأن الذين يحدثون تشويشاً أو يقدمون ابتكاراً ثورياً يكونون عادة صغاراً، ويتمتعون بالفطنة والحيوية، وهم غالباً ما يرصدون الفرص قبل الكبار. على كل حال، يتحتم على الداخلين الجدد الانتباه أن عدم إبداء الكبار الاهتمام أو الانتباه لا يعني بالضرورة أنه يمكن اختراقهم بسهولة. إذا قدم الواقد الجديد ابتكاراً يقدم دعماً للعمل في نظر المنافسين الأقوياء، فإنه ما إن يثبت وجود سوقه حتى يتحرك صاحب العمل بكل موارده لرد الهجوم.

خير مثال على هذه الحالة هما شركتا سيبيل وتيفو. لقد تحركت سيبيل على نحو أسرع من ساب لتقديم صناعة برنامج CRM. على كل حال، من وجهة نظر ساب، فإن هذا البرنامج يمثل ابتكاراً

يعزز أداء برنامج ساب لتخطيط موارد المشروعات الذي يساعد على إدارة الأمور مثل العمليات الخاصة بالتصنيع وما شابه ذلك. لقد كان زبائن ساب الأكثر أهمية بحاجة إلى امتلاك القدرة على تحسين جهود مبيعاتهم أيضاً. شقّ برنامج CRM طريقه بسلاسة إلى سوق برامج ساب الريادي، وقد سمحت قدرة ساب على ربط عمليات CRM بالعمليات الأخرى الموجودة ضمن برنامجها لها بتقديم منتج أفضل مما سمحت به قدرة سيبل.

وعلى نحو مشابه، خرجت تيفو بفكرة مبتكرة جداً سمحت لها بإنتاج برنامج/سوفت وير يسمح للناس بتسجيل عروض رقمياً ومشاهدتها كلما أرادوا ذلك. في الواقع، لقد صنع هذا البرنامج سوقاً كاملة له. على كل حال، يبدو أن تقنية الـ DVR تدعم إلى حد بعيد عدداً كبيراً من لاعبي هذه الصناعة.

عندما علمت شركات الكيبل (لبث محطات التلفزيون الفضائية) أن الزبائن يرغبون برؤية أي شيء يريدونه في الوقت الذي يريدونه، بدأت بتجربة طرق تمكنهم من تقديم خدمات منافسة. وقد طلبوا من مصنعي أجهزة فك التشفير، مثل موتورولا وساينتيفيك أتالنتا، إدخال وظيفة الـ DVR في علب الكيبل. ولأن مصنعي أجهزة فك التشفير وشركات الكيبل يسيطرون على صلات الوصل بالزبون، فإنهم قادرون على ربط مختلف الحلول ببعضها بعضاً، الأمر الذي ليس بمقدور لاعب متخصص مثل تيفو القيام به.

وهكذا، بدلاً من أن تستحوذ تيقو على السوق لنفسها، وجدت نفسها مرغمة على صد الهجمات التي تتعرض لها من قبل لاعبين متسلحين بتمويل جيد، ويمتلكون الدافع القوي الذي يغريهم بالاستيلاء على القيمة التي صنعتها هي أصلاً. ترد اليوم تيقو على ذلك بيناء تيارات دخل جديدة. وبرغم أن عملها هذا قد يصيب قدراً لا بأس به من النجاح، إلا أنها تتفق اليوم مبالغ طائلة للابتعاد عن السوق الذي أوجدته بنفسها.

### بنية الصناعة تجعل المواجهة، لا الهرب، أمراً طبيعياً

عندما لا يجد الكبار ما يدفعهم إلى الهروب، فإن الانقلاب الذي سيحدث سيكون صعباً أكثر فأكثر. فإذا كانت تتقصهم القدرة على رفع السوق أو لا يملكون الدافع لترك جانب السوق الذي يتسم بانخفاض السعر، فإنهم يؤثرون المواجهة عندما يشعرون بأي تهديد. وينجم عن هذا الصراع معارك ضارية حول حصة السوق، تكون جائزة المنتصر فيها فساد عمله.

## كيف يقوّي عدم التماثل اكتساح الأسواق:

علينا أن نفهم كيف يساعدنا العمل الانقلابي (التخريبي) على معرفة أي المبادرات هي تخريبية بحق، وأيها يبدو أنه يسير بذلك الاتجاه، على وجه التحديد. إن مفاتيح اكتساح السوق هي عدم التماثل - أي عندما تقوم شركة بعمل لا يرغب منافسوها بالقيام به أو لا يملكون القدرة على القيام به. يتبع العمل الكاسح عادة عملية مؤلفة من ثلاث خطوات:

1- يدخل المكتسحون سوقاً لا يهتم الكبار به. ويستهدفون إما منطقة الأسعار المنخفضة من السوق الموجودة، ليصلوا إلى الزبائن البعيدين عبر عروض موجودة (كالبيع بالتجزئة بأسعار مخفضة)، أو يفتحون أسواقاً جديدة عبر اختراق المجال غير الاستهلاكي (كالحواسيب الشخصية). نموذجياً، يفتقر الكبار إلى الزخم الذي يدفعهم للسعي وراء السوق الذي يرغب الدخلاء الجدد بخدمته، أو للدفاع عن ذلك السوق، وذلك لأن زبائنه هم الأقل تحقيقاً للربح بالنسبة إليهم، أو أن السوق نفسه يبدو لهم ثانوياً وغير مهم. وهكذا يتجاهل الكبار التطورات التخريبية التي ستقلب عليهم أو يخرجون كلية من الأسواق التي يستهدفها الدخلاء الجدد. وهذا الحافز لتحقيق عدم تماثل يعمل كدرع يحمي الدخيل في أيامه الأولى.

2- يزدهر الدخلاء الجدد مع هروب الكبار. عندما يتمكن الداخلون الجدد من تحسين منتجهم أو خدمتهم، فإنهم يبدؤون بشق طريقهم في صفوف السوق المتقدمة حيث الزبائن الأكثر طلباً. وعندما يشعر الكبار بالتهديد الذي يتربص بهم، فإن الدافع الطبيعي الذي يحركهم هو الهروب بدلاً من المواجهة. ويتوضّح الصراع على نحو جلي بين زبائن الكبار الذين هم الأقل طلباً، إذ إنهم ينجذبون إلى أسعار الداخلين الجدد المنخفضة أو عروضهم (لا الأداء الفائق عادة) المباشرة نسبياً. في هذه المرحلة، يواجه الكبار خيار الاستثمار للدفاع عن عملهم حتى الأقل ربحاً منه، أو أن يستثمروا ما لديهم لتقديم منتجات أفضل تسمح لهم بتقاضي أسعار أعلى من الزبائن الأكثر طلباً الموجودين في جانب الأسعار المرتفعة من السوق. ويميل التوجه العام إلى ترك الأعمال التي تقع في جانب الأسعار المنخفضة بحثاً عن أعمال وفرص تدر أرباحاً أكبر. ومرة أخرى، يكون لدى المهاجم المخرب دافع يتمثل بالرغبة بعدم التماثل مع الكبار ما دام أن، في هذه المرحلة، حتى الزبائن الأقل طلباً لجودة الأداء يبدون مغربين جداً في السوق الموجودة.

3- يصل الكبار إلى السقف. إن التحليق إلى الجانب المرتفع من السوق، الذي تحدثنا عنه آنفاً لا يمكن أن يستمر إلى الأبد. ومع تزايد عدد الزبائن المغادرين الصفوف العليا من السوق أكثر فأكثر، يصبح من الواضح أن على الكبار أن يصدوا الهجوم.

على كل حال، فإنهم عندما يدركون ذلك يكون الوقت قد تأخر كثيراً. أما الداخلون الذين اختبؤوا خلف درع الرغبة بعدم التماثل، فقد كان أمامهم وقت كاف لتطوير المهارات الفريدة المطلوبة، لتقديم فوائد جديدة متعلقة بالبساطة والتناسب مع حاجات الزبون وانخفاض الأسعار. وهم يصوغون علاقات بمجموعة جديدة من الشركات؛ لدعم نموذج عملهم الكاسح الجديد.

إن مهارات الكبار التي تمثل قوى في سوقهم لا تساعدهم على التجاوب بفاعلية مع محاولات اختراق عملهم. ومع انتقال اللعبة إلى الطرف الذي يتحكم به المخترقون، يفدو من الصعب على الكبار التجاوب على الإطلاق؛ لأن الدخلاء الجدد يقومون بالضبط بما لا يستطيع أولئك القيام به.

المثال الأوضح على هذا الأمر هي صناعة خطوط الطيران، حيث دخلت خطوط طيران ذات أسعار مخفضة مثل جت بلو إيرلاينز JetBlue Airlines، وإي تي إي إيرلاينز ATA Airlines ساحة الأسعار المنخفضة من الصناعة، ولكنها صادفت ردود فعل عنيفة من قبل كبار الصناعة، مثل أميريكان إيرلاينز American Airlines، ودلتا إيرلاينز Delta Air Lines، الذين لا يملكون القدرة على رفع أسعار السوق ولا الدافع لتركها منخفضة.

هل تحب شركات الطليعة تقديم خدمات من الدرجة الأولى تسمح لهم بالوصول بالأسعار إلى أعلى مستويات السوق؟ طبعاً. هناك عدة

أبعاد يكون عبرها الزبائن مستعدين تماماً لدفع أسعار استثنائية، مقابل رحلات أقصر أو ضمان الوصول في الوقت تماماً على سبيل المثال. على كل حال، لا تملك شركات الطيران قدرة على ضمان تلك الأمور لرفع السوق.

هل تمتلك الشركات الكبرى الدافع كي تضم تحت جناحها الزبائن الأقل طلباً، الذين يرغبون بالحصول على الخدمة المطلوبة بأقل سعر ممكن؟ بالكاد. إن إدارة خط طيران أمر غاية في التعقيد ومحفوف بالمخاطر بما يتعلق بالأسعار العالية الثابتة. يسيّر المزودون الكبار رحلات طيران تكلف مئات الملايين من الدولارات، ولديهم عشرات الألوف من المستخدمين، الذين يراقبون بنية رحلاتهم البعيدة. وبالرغم من أسعارهم المرتفعة، فإن الكلفة الزائدة لراكب إضافي تكون بسيطة. لذلك تدفع شركات الطيران لتوزيع الأسعار الثابتة على أكبر عدد ممكن من الركاب. وهي تفضل قبول راكب يدفع مبلغاً بسيطاً بدلاً من أن تطير الطائرة وفيها مقعد واحد شاغر.

وهكذا، مع أن مخفضي الأسعار لديهم بنية أسعار تسمح لهم بتحقيق ربح من الأسعار المنخفضة، فإنهم عندما بدؤوا بأخذ الزبائن من الشركات الكبرى الموجودة، لم يكن أمام هذه الشركات إلا أن ترد هجومهم وتقاتل. وحقيقة أن شركات الطيران تستطيع على نحو ديناميكي تعديل سعر مقعد فردي أمر يزودهم بتكتيك فاعل للرد. عندما بدأت شركة جت بلو بتشغيل رحلات من بوسطن إلى أوكلاند

التخريب خيار إستراتيجي. تستطيع الشركات اتباع إستراتيجية تخريبية، أو أن تصوغ طرقاً تسمح للكبار بالاستفادة.

وكاليفورنيا وأورلاندو وفلوريدا، فإن شركة أميركان إيرلاينز ردت عليها مباشرة بعرض بطاقات طيران مجانية على الركاب الذين يطيرون رحلتين على الخط نفسه إلى أي وجهة تصل إليها شركة أميركان. وعندما حاولت جت بلو أن تقتحم محور شركة دلتا في أتلانتا، خفّضت دلتا الأسعار، وأضافت المزيد من الرحلات بنسبة 50%، مبعدة بذلك جت بلو عن السوق.

يشير الناس عادة إلى نجاح شركة ساوث ويست إيرلاينز المستمر على مدى 33 عاماً كمثال على عكس ذلك. إن القدر الأكبر من نجاحها لم تحققه من التناطح مع الكبار، بل اختارت بدلاً من ذلك تشغيل رحلات من نقطة إلى أخرى بين مطارات الدرجة الثانية في مدن مثل بروكفيلدس وبالتيامور. ولأنها لم تهاجم الكبار مباشرة، تمكنت هذه الشركة من النجاح والازدهار مدة 33 سنة من دون أن تجلب على نفسها أي ردود فعل مزعجة.

عموماً، يتحمس الكبار للمواجهة لا الهروب عندما تكون عندهم نفقات هائلة بحاجة إلى أن يستردوها، عبر توزيعها على عدد كبير من المستخدمين، وتكون الكلفة الهامشية لخدمة راكب إضافي قليلة.

يتخذ الداخلون الجدد خيارات تقلل من الطبيعة الكاسحة لنماذج عملهم إحداهن تغيير كاسح أمر يمثل خياراً إستراتيجياً. قد تختار الشركات اتباع إستراتيجية اكتساح السوق، أو أن تقلل الفرص التي يحدثون بها انقلاباً على الكبار بصياغة إستراتيجيتهم بطريقة تجعل من السهل على الكبار الاستفادة من عملهم.

على سبيل المثال، تمتلك خطوط الطيران الإقليمية، التي تشغل رحلات من مطارات داخلية في مدن خارج نطاق خطوط شركات الطيران الكبرى والتي لا ترغب بخدمتها، طاقة كاسحة كبرى. ولديهم نموذج عمل بأسعار مخفضة أكثر من الشركات التقليدية. على كل حال، لقد اختارت خطوط الطيران الإقليمية في أنحاء العالم أن تكمل عمل المزودين الكبار بدلاً من إحداث انقلاب عليه وإفساده. وتحديداً، لقد اتبعوا إستراتيجية ضخ زبائن في الشبكات المركزية الموجودة (المطارات المركزية) بدلاً من عمل شبكات مكّمة.

في عام 2002، كانت أكثر من 60% من رحلات الشركات الإقليمية المحلية قد صُبت في البنية التحتية المركزية لخطوط الطيران الكبرى. وللتلاؤم مع الشبكات الموجودة، كان على الشركات الإقليمية أن تكمل عمل الشركات الكبرى عبر التشارك في البوابات واستخدام اتفاقيات حصة الرمز (code-share) للسماح للزبون بشراء بطاقة من عدة مشغلين في آن واحد. وبدلاً من أن تبدو كأنها تحمل تهديداً محتملاً للكبار، أصبحت تمثل شريكاً لهم.

على العموم، على الشركات التي تتخذ لنفسها موضعاً ضمن شبكات قيمة موجودة - المجموعة التي تتألف من الكبار ومن الموردين لهم وقنوات التصريف والشركاء - أن تكيّف إستراتيجيتها للتوافق مع الأهداف العامة لشبكة القيمة ونماذج العمل. يخفف هذا التوافق من إمكانية تخريبها لعمل الكبار، ويزيد فرص اكتشاف الكبار وجود قيمة في اختيار الإستراتيجية الجديدة.

مع تزايد نمو الشركات الإقليمية أصبح لدى المشغلين الموجودين دافعاً أكبر لالتقاط حصة من ذلك الازدهار. اشترت شركة دلتا شركة كومير Comair في أواخر عام 1999، وهي تمتلك أيضاً خطوط أتلانتيك ساوث إيست. وتمتلك شركة أميريكان شركة أميريكان إيغل American Eagle، التي تمتلك بدورها إكزيكوتيف إيرلاينز (Executive) وفلاغشيب إيرلاينز (Flagship) وسيمونز إيرلاينز (Simmons) ووينغز ويست إيرلاينز (Wings West). أما إكسبريس جت هولدنغز Express Jet Holdings (التي تطير تحت اسم كونتيننتال إكسبريس) فقد كانت من قبل مملوكة كلها من قبل كونتيننتال - تمتلك كونتيننتال 53% من أسهمها. إن الشركات الإقليمية، باختيارها اتباع إستراتيجية مكّمة، قد زادت من فرص بقائها، إلا أنها قللت من فرص إفسادها عمل المزودين الكبار الموجودين.

هذا النمط من التفكير يمكن أن يساعد على اقتراح ما على جت بلو القيام به لزيادة فرص استمرارها بتحقيق ازدهار ثوري. فعليها أن تنافس في مواجهة عدم الاستهلاك، وأن تفتح خطوط طيران لا

يجدها اللاعبون الكبار مربحة. وعليها أيضاً أن تسعى إلى تقليل نقاط التداخل مع شبكات القيمة الخاصة بالكبار. ولحسن حظ المستثمرين في جت بلو، بدا أنها فعلاً تسيير في ذلك الاتجاه. ففي عام 2003، أعلنت عن خطتها لشراء عدد كبير من الطائرات النفاثة المحلية. فإذا ما استخدمت هذه الطائرات كي تكون شبكة وطنية فعلية لا تتدخل بشبكات عمل الشركات الكبرى، فإن بمقدورها تطوير إستراتيجية تحظى بفرصة كبيرة للنجاح.

### نهاية الاختراق السعيدة

عادة لا تنتهي كل القصص التي تبدأ بفصل اختراق تخريبي نهاية سعيدة. لذا، علينا الإمعان جيداً في الظروف الخاصة لنعرف ما إذا كانت الشركة التي تسيير على طريق تحقيق ثروة بابتكار كاسح ستنجح، أم أنها ستسقط بفعل كمين يُنصب لها على الطريق. ولنسأل: هل كان الابتكار يؤازر المنافسين الأقوياء؟ وعلينا تحري ما إذا كانت ظروف الصناعة تسمح للكبار بالهروب بدلاً من الصمود والقتال عندما يواجهون أي تهديد. وعلينا الإمعان جيداً في الخيارات التي يتخذها الداخلون الجدد عندما يقومون بصياغة إستراتيجيتهم وتطويرها لضمان أنهم يحتضنون، لا يلغون، حدودهم الكاسحة.