

السنة الرابعة
العدد الحادي والعشرون
نوفمبر
(تشرين ثاني)
١٩٩٦

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

تجدد أو تبدد

مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية
تأليف: جيمس أم . هيجنز

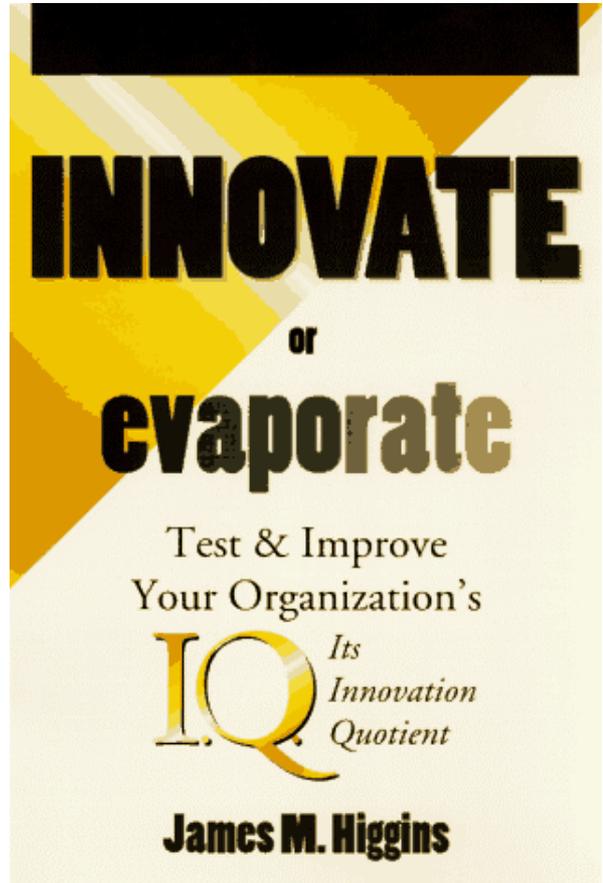
الابتكار يشفي الجراح

لا تدع الادعاءات والمزاعم عن موت الشركات اليابانية تشغل حيزا ولو ضئيلا من تفكيرك. مثل هذه الادعاءات مصدرها الحملات الدعائية الأمريكية. مثل هذه الادعاءات مصدرها الحملات الدعائية الأمريكية. لكن بعيدا عن الحملات الكلامية تبقى الحقيقة واضحة جلية أمام الجميع: لقد طبقت الشركات اليابانية أسلوبا جديدا وفرضته على منافسيها ثم تغلبت عليهم في السوق العالمية بعد أن تغلبوا عليها في الحرب العالمية، فما هو السر؟. **الابتكار.**

يقول "ماسارو إيبوكا" مؤسس شركة "سوني": "يمكن سر نجاح الشركات اليابانية في عدم تقليدها لأي شركة أخرى، فكل ما تفعله وتنتجه جديد ومبتكر". نجد لدى شركة "سوني" منزلة عالية للابتكار، فهي تصدر ما يزيد عن ألف منتج جديد كل عام؛ ٨٠٠ منها عبارة عن تطوير لمنتجات قائمة؛ ٢٠٠ عبارة عن منتجات جديدة تخرج للأسواق لأول مرة، فلا عجب أن تحتل "سوني" المكانة الأولى لدى مستخدمي الأجهزة الإلكترونية في العالم.

تركز الشركات اليابانية على الجودة الشاملة، وفي هذا مركز قوتها ونقطة ضعفها. بينما تركز الشركات الأوروبية على إعادة الهيكلة وتخفيض النفقات، في هذا أيضا مركز قوتها وضعفها أيضا. أما سر نجاح الشركات الأمريكية فهو تركيزها على التوسع في السوق العالمي، وحتى الآن لم تظهر أية نقاط ضعف لهذا الأسلوب الاستراتيجي.

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدت الشركات الأمريكية وكأنها وحدها القادرة على تسيد السوق العالمي بصناعتها الفتية التي لم تمسها الحرب بضرر، على عكس الشركات اليابانية والأوروبية.



ربح:

التجديد هو استبدال عنصر قديم بأخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة.

الإبداع هو إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل.

الابتكار هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق. المبدع هو شخص لديه أفكار جديدة، يضعها على ورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتبها بالأحلام، أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكارا جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتبها بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها، طبقا لمخطط زمني دقيق. وتؤكد الإحصائية أنه من كل عشرة أفكار مبدعة تتولد داخل الشركات الأمريكية، تخرج فكرة واحدة فقط إلى الوجود في شكل ابتكار، وغالبا ما يكتسح هذا الابتكار الأسواق.

نسبة نجاح الابتكار أكبر عادة من نسبة تحول الإبداعات إلى ابتكارات، الأمر الذي يعني أن السوق يترقب الابتكارات ويرحب بها، ومع ذلك ينقصه أولئك الذين يتميزون بالجرأة على اتخاذ القرار بوضع الإبداعات موضع التنفيذ، ينقصه المدير المبتكر. لدينا، كمثال، طول المعاناة التي تعرض لها مبتكر آلة تصوير المستندات في منتصف هذا القرن حين رفض مدير "أي بي إم" تحويل إبداعه إلى ابتكار. ومع ذلك فإن هذا المدير نفسه استطاع أن يدرك ما يحمله الكمبيوتر من إمكانات. في حين رفض مدير "جنرال إلكتريك" الاستثمار في مجال الكمبيوتر حين ظنه مجالا خاسرا، وبذلك دخل شركته إلى مجال تكنولوجيا المعلومات متأخرا جدا، ولم يستطيع مطلقا أن يخرجها من الفخ الذي وقعت فيه، بينما كونت "أي بي إم" ثروتها من وراء هذه التكنولوجيا الجديدة. غير أن جنرال إلكتريك"، في موقف آخر، أدركت أي باب للربح ستفتحه تجارة الأجهزة الكهربائية في حين افتقر مدير "ويستجهوس" إلى الجرأة على الاستثمار في هذا المجال.

هذه المواقف التاريخية تؤكد أن كل فكرة مبدعة تحمل داخلها مفتاح النجاح لشخص ما ولشركة ما، وأن هذا الشخص وتلك الشركة هما اللذان يمتلكان الجرأة على تحويل هذه الفكرة المبدعة إلى ابتكار. فالنجاح والجرأة هما سبب ونتيجة معا.

في السبعينيات، تحركت الشركات اليابانية بابتكار أسلوب الجودة الشاملة وتغلبت على المنافسة الأمريكية.

في الثمانينيات، تلتها الشركات الأوروبية بإعادة الهيكلة وتقليص العمالة فتمكنت من تخفيض التكاليف بمعدلات كبيرة واستعادت مكانتها في السوق.

إزاء هذين المنافسين القويين لم تجد الشركات الأمريكية بدا من اتباع الأسلوبين لتحمي نصيبها من السوق، فقد بدأ الأمريكيون يعملون بمبدأ:

"إذا لم تستمر في أداء العمل على الوجه الأكمل فإن منافسك سيفعل."

في التسعينيات، ركزت الكتب والدراسات التي تناولت التجارب الابتكارية للمتنافسين دون أن تتغلغل لنقهم الاستراتيجية الابتكارية التي أنتجته، لذلك بقيت هذه الدراسات غير مستوفاة. نتج عن ذلك أن انتشرت الابتكارات وقلد المنتجون بعضهم بعضا.

في الماضي كانت العلاقة بين المنتج والمستهلك مباشرة ومحلية ومقتصرة على قناة اتصال واحدة من المصنع إلى المنزل، أما الآن فقد تعددت قنوات الاتصال التي يستخدمها المنتج كي يصل إلى المستهلك وتعددت قنوات البيع والتوزيع وأصبحت العلاقة بين المنتج والمستهلك غير مباشرة وتتضمن أطرافا أخرى من موزعي جملة وتجزئة ومسوقين ومعلنين ومستشارين. بذلك تسربت الأسرار من المنتج إلى المنافسين، فأصبح الجميع يقلدون، وانشغلت الشركات بالإجراءات أكثر من انشغالها بالتطوير، فركدت الأسواق، وخبث شعلة الابتكار، وصارت الغلبة للمقلدين.

اليوم ونحن على أعتاب القرن الواحد والعشرين، نجد المنتجات تتشابه في الشكل والوظيفة - فلتنظر إلى صناعة السيارات كمثال، أو مطاعم الوجبات السريعة أو حتى الخدمات التي تقدمها شركات الطيران وشركات التأمين. في هذه الصناعات تشابهت معظم المنتجات والخدمات، بينما يبحث المستهلكون عن أقل نزععة ابتكاره أو تجديدية في المنتج والخدمة. فالسوق العالمي اليوم يشترك للمبدعين وينتظر من يشعل شرارة الابتكار مرة أخرى.

الابتكار = إبداع + جرأة =

يقول اليابانيون: "يمكن للقرم أن يرى أبعد من العماق إذا تسلق فوق كتفيه"

في شركة "سوني" يمنح المهندسون والعمال حرية اختيار المشروع الذي يعملون فيه، فالرقابة ونظام الملاحظة على العمال لا يقوم بتضييق الخناق عليهم، وإنما يضع أمامهم اختيارات عديدة بحيث يشارك كل فرد في المشروع الذي يلائم قدراته ورغباته. ذلك الأسلوب يحفز الإبداع الفردي والجماعي ويولد الابتكارات التي تميز سوني.

لدى "سوني" كغيرها من الشركات اليابانية، ما يشبه شبكة مخابرات، مهمتها جمع البيانات الدقيقة عن المنتجات التكنولوجية والابتكارية للشركات الأجنبية المنافسة ووضعها بين يدي المهندسين ليضعوا بدورهم تصوراتهم عن التصميمات التي تهدف إلى استباق هذه المنتجات والتفوق عليها.

الدور الذي يمنحه اليابانيون للابتكار قوي للغاية، ففي دراسة أجريت على ١٦٠ شركة يابانية و ٢٣٠ شركة أمريكية و ٢٦٣ شركة أوروبية، تبين أن ٨٢% من مديري الشركات اليابانية يخططون لأن يكون المصدر الأساسي للأرباح هو المنتجات المبتكرة والمطورة، وليس المنتجات القائمة، وذلك مقابل ٥١% من مديري الشركات الأمريكية، و ٧١% من مديري الشركات الأوروبية.

الابتكار.. والاستراتيجية:

يأتي تشوش وتضارب الممارسات الإدارية في الشركات نتيجة عدم قدرة الإدارة على التفريق بين ثلاث استراتيجيات هي:

١- **استراتيجية المنشأة:** ومجالها القرارات الخاصة بمصير المنشأة وأسلوب علمها، من ناحية التوسع أو الانكماش، واختيار أنشطة جديدة وتنمية الأنشطة القائمة والعلاقات العامة للمنشأة من ناحية اختيار عملاء معينين والتعامل معهم واختيار الموردين.

٢- استراتيجية السوق:

ومجالها أسلوب التسويق وطريقة تعامل المنشأة مع المنافسة وترتيبها في السوق وحرصها على الريادة من خلال الابتكارات التي تقدمها للعملاء، وأسعار منتجاتها وخدمات ما بعد البيع والصيانة ويستخدم فيها المدير منهج "المقارنة المرجعية BENCHMARKING لقياس نتائج شركته بالنسبة للشركات المنافسة، من حيث الجودة التي تقدمها للعملاء والسعر الذي تبيع به.

٣- استراتيجية الأداء:

وتتضمن طريقة العمل الداخلية للمنشأة والخاصة بكفاية توظيف موارد المنشأة من عمال ورؤوس أموال وخبرات والأنشطة التدريبية لتأهيل العاملين، والبحوث والتطوير، أي كل ما يحكم جودة المنتج الذي تطرحه الشركة بالأسواق.

هذه الاستراتيجيات الثلاث تختلف في عملها وقراراتها ولكنها تصب في إناء واحد هو المنشأة، وتتبع من مصدر واحد هو إدارة المنشأة تحتاج قيادة هذه الأنواع الثلاثة من الإدارة العليا قادرا كبيرا من الدراية والعلم بعناصر كل استراتيجية على حدة، ثم تكوين رؤية واضحة عن الأسلوب الأمثل للتفريق بين الاستراتيجيات الثلاث، حتى لا يحدث تضارب بينها. فمثلا يتعلق قرار تخصيص وتمويل ميزانية أنشطة البحوث والتطوير باستراتيجية

الأداء ولكنه يؤثر بشدة على استراتيجية السوق، كما ترتبط بنود كثيرة ضمن استراتيجية الأداء بمثلثاتها ضمن استراتيجية المنشأة.

ما هو الابتكار؟

ليس الابتكار مجرد منتج جديد تطرحه الشركة بالأسواق بل يعتمد الابتكار على أربعة محاور هي:

صراع الاستراتيجيات

ركزت شركة "مرسيدس بنز" الألمانية على استراتيجية الأداء أكثر مما ركزت على استراتيجية السوق فنقدم منتجات ذات جودة عالية بسعر مرتفع، وبرعت في الابتكارات الهندسية التي منحت منتجاتها درجة جيدة من التميز.

لذلك ركز منافسوها على استخدام البنود الاستراتيجية التي تهملها. ركزت الشركات اليابانية مثل "تويوتا" و "نيسان" على استراتيجية السوق وقدمت سيارات تقل عن "مرسيدس" في السعر وتقاربها في الجودة وملأت الأسواق بكميات كبيرة من قطع الغيار الرخيصة، واستطاعت أن تهز مركز "مرسيدس" وان تحنكر قطاعا عريضا من سوق السيارات.

وعندما ركزت "هيونداي" الكورية على استراتيجية التسويق وقدمت للأسواق منتجا ذا جودة عالية بسعر منخفض، حققت نتيجة جيدة لمدة سنتين فقط، حتى ظهرت الثغرة في استراتيجية المنشأة، حين قررت الإدارة تقليص مصاريفها نتيجة ارتفاع أجور العمالة الكورية. أدى القرار المتخذ بناء على استراتيجية المنشأة إلى تأثير سلبي على استراتيجية الأداء فانخفضت جودة المنتجات التي طرحها الشركة في الأسواق وتراجعت الأرباح. ولم تتمكن "هيونداي" من استرجاع مكانتها بالأسواق إلا عندما أدركت الإدارة العليا التضارب بين الممارسات الثلاث للاستراتيجية، وبدأت في إزالته.

وعندما تزايدت حدة المنافسة اليابانية للشركات الأمريكية على المستوى العالمي، وجدت الشركات الأمريكية نفسها مضطرة لتطوير استراتيجية السوق واستراتيجية الأداء بحيث تطرح المزيد من قطع الغيار، وترفع جودة السيارات المنتجة - فلم يكن التوسع والعلاقة العامة الجيدة هو نقطة ضعف الشركات الأمريكية.

كان الخطأ الذي وقعت فيه "جنرال موتورز" - مثلا - عندما طرحت السيارة موديل "بويك رياتا" أنها نسيت أن عليها منافسة الشركات اليابانية داخل أسواق العالم الثالث وصدرتها بأسعار مرتفعة بالنسبة لمستويات المعيشة بهذه الدول. كانت النتيجة أن حققت الشركة خسائر تعادل ٢٧ ألف دولار عن كل وحدة مباعه من الموديل الجديد، إلى أن قررت الإدارة وقف إنتاج هذا الموديل تماما.

* ابتكار إنتاجي، وهو نوعان:

١- التطوير المستمر

KAISEN حيث تصدر الشركة سلسلة متدرجة من المنتجات التي تتفوق أولا على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم يتفوق الموديل الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة. مثال ذلك زيادة سعة المحرك في السيارات والدرجات البخارية تدريجيا مع كل إصدار جديد لنفس الموديل. ويمكن أن نرى أمثلة ذلك النوع لدى "تويوتا" و "هوندا" كما تتضح لدى "هوليت باكارد" في إصداراتها المتتابعة من طابعات الكمبيوتر التي يتفوق كل منها على ما يسبقه.

٢- القفز LEAPING وهي

الطريقة التي اتبعتها شركة جي.في.سي "عندما أنتجت جهاز الفيديو، و "سوني" أنتجت جهاز الو وكمان.

الأسلوبان يتطلبان سرعة التنفيذ، وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون نشاط البحوث والتطوير R&D أحد الأنشطة الأساسية بالشركة.

شركة "انتل" من نماذج الابتكار الإنتاجي والتسويقي. فقد تسيدت صناعة رقائق الكمبيوتر CHIPS رغم تزايد أعداد المتنافسين في هذا المجال. توصلت "انتل" إلى ابتكار تسويقي مضمونه أن تزود الشركة أجهزة الكمبيوتر التي ينتجها منافسوها برقائق من إنتاجها مقابل أن توضع على كل جهاز كمبيوتر كملتا: "انتل" بالداخل". أثبتت رقائق "انتل" جودتها لدرجة

فكلا الصفتين (الجودة، ورخص السعر) لا تتوفران لساعات سواتش" بقدر ما تتوفر للساعات السويسرية واليابانية، فلماذا تفضل شريحة معينة من العملاء شراء "سواتش"؟ الإجابة هي أن "سواتش" نجحت في الابتكار التسويقي أكثر من الابتكار الإنتاجي والابتكار في مجال أداء العمليات، فساعدت سواتش "تحفل بالألوان والنقوش الشبابية المبهرة وهي بذلك تجذب شريحة الشباب لاقتنائها رغم انخفاض جودتها وارتفاع سعرها، فكانت النتيجة أن حققت "سواتش" مكاسب خرافية. لكن يبقى تهديد الخسارة قائماً إذا لم تلجأ الشركة إلى التطوير على مستوى الإنتاج وأداء العمليات، فقد بدأت الشركات اليابانية والسويسرية تبتكر على المستوى التسويقي وهو ما يهدد باختفاء الميزة التي تحتكرها "سواتش".

من الأمثلة الأخرى على الابتكار في مجال التسويق:

- الإعلانات التي تعرضها شركة "الوريال" لمستحضرات التجميل على شاشات التلفزيون بالأبيض والأسود في الوقت الذي يعرض فيه منافسوها إعلاناتهم بالألوان يحقق لها التميز وجذب انتباه المشاهدين.

- استطاعت شركة "ميليكن" للمنسوجات أن توقع مع شركة "لوفي شتراوس" عقد طويل الأجل يضمن لها احتكار تزويد "لوفي شتراوس" بحاجتها من الأنسجة، ليس لأنها تنتج أفضل الأنسجة بأرخص الأسعار، بل لأن "ميليكن" تزود "لوفي شتراوس" بالكمية التي تحتاجها معبأة داخل صناديق هائلة الحجم. والسر هو أن "ميليكن" تعبئ المنسوجات بنفس ترتيب الاستخدام الذي يتم في مصنع "لوفي شتراوس"، وهذا يعني أن عملية تفريغ الصناديق تتزامن تماماً مع عملية الإنتاج في المصنع.

- تطبع شركة "إيكيا" IKEA ٤٥ مليون كتالوج سنوياً بعشر لغات مختلفة، تعرض على صفحاتها ٤٠% من منتجاتها من الأثاث. وإذا ما دخل العميل معرض إيكيا يتم تزويده بكتالوج شامل لمحتويات المعرض من الأثاث وأسماء الموظفين العاملين به ومهامهم. ويعطي العميل أدوات قياس حتى يختار بنفسه ما يلانمه.

ابتكار إداري:

يزداد اليوم اتجاه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين والعاملين سلطات لم يعهدها قط طبقاً لممارسات التمكين والتفويض، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم مادياً وعاطفياً بالشركة. قد يظن بعض المديرين أن هذه الممارسات التحريرية تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات والشركات مما يدفع المديرين إلى ترك الحبل للموظفين على

أصبح معها المشترون يبحثون عن كلمتي انتل بالداخل" كي يقرروا شراء الجهاز. بالابتكار الإنتاجي تجد فرق عمل "انتل" التي أنتجت رقائق ٤٨٦ تعمل في إنتاج رقائق ٦٨٦ و فرق العمل التي أنتجت رقائق البنيتيم (٥٨٧) تعمل على إنتاج رقائق (٧٨٦). اليوم لا تقتصر "انتل" على استباق منافسيها بل تسبق توقعات عملائها أنفسهم. قد يكون أحد مفاتيح نجاح "انتل" هو أنها تتفق على أنشطة البحوث هو التطوير R&D ما يزيد عن ٨٠٠ مليون دولار أمريكي كل عام.

هناك أسلوب ابتكار إنتاجي آخر ولكنه نادر الحدوث:

٣- ابتكار جذري: وهو يعتمد على الاختراعات الجديدة، مثل السيارة والطائرة وقت اختراعهما، ومثل أسرار المصريين القدماء في تحنيط الموتى وبناء الأهرامات ... الخ

ابتكار في أداء العمليات:

هو تطوير هام في طريقة المنشأة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمية؛ ويمكننا أن نعتبر الأمثلة التالية ابتكارات في الأداء:

- في العملية التسويقية: التسويق البريدي - التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت - التحالفات

- في العملية الإدارية: التمكين - الإدارة على المكشوف - الإدارة المتحررة.

- في العملية التنظيمية: الاتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر.

- في العملي التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات - الكفاءات المحورية

- في العملية الإنتاجية: الجودة الشاملة - تقصيل المنتج تبعاً لرغبة العميل.

تبعاً لنتائج الدراسة التي قمنا بها على مدى ١٥ عاماً على ٧٤ شركة، وجدنا أنه عادة ما يقترن الابتكار الإنتاجي بالابتكار في أداء العمليات، حتى نكاد نجزم باستحالة قيام أحدهما دون الآخر.

ابتكار تسويقي:

ساعات "سواتش" ليست أدق من مثيلاتها اليابانية أو السويسرية إلا أنها استطاعت مزاحمة منافسيها في السوق العالمية. تفوق "سواتش" على منافسيها من سويسرا واليابان يوضح لنا جودة المنتج وانخفاض السعر ليسا هما الصفتان الوحيدتان اللتان يبحث عنهما المستهلكون عندما يقررون الشراء،

برمجة الابتكار

تعتبر شركة "سايبيرس" سمي كونداكتور"، الشركة الوحيدة في مجال إنتاج أشباه الموصلات التي استطاعت تحقيق أرباح بصفة مستمرة منذ عام ١٩٨٣.

مفتاح نجاح "سايبيرس" هو الابتكار الإداري الذي يقوده "ج. روجرز" رئيس مجلس الإدارة. صمم "روجرز" ومعاونوه نظاماً إدارياً تمت برمجته على الكمبيوتر. تحدد داخل هذا النظام المهام الأسبوعية لكل فرد من إجمالي ١٤٠٠ عامل وموظف يعملون بالشركة.

تتجدد هذه المهام طبقاً لأهداف الشركة، كل يوم اثنين، ثم يتم قياس معدلات الأداء، يوم الأربعاء لحساب سرعة الأداء، وأخيراً تتم مراجعة المهام يوم الجمعة بهدف الانتهاء منها. يمكن لكل فرد أن يبعث برسائل إلكترونية عن المهام التي تم تنفيذها أو تعرضت لمشكلات في التنفيذ مع اقتراحاته، بحيث تتسلم الإدارة هذه الرسائل وتمررها إلى الأقسام المختصة لإنجاز المهمة.

- تقلل التكاليف بتحسين العمليات وإعادة تصميمها.
- تجدد/ تنقل الأفكار الجيدة من الآخرين.
- تمارس البحوث والتطوير بالتجسس على منافسيها.
- تكون فرق عمل لإعادة تصميم العمليات.
- تطور المنتج القائم .
- تستثمر في المنتجات والعمليات الجديدة.
- تستثمر في المنتجات والعمليات القديمة.
- تمارس تجديد المنتج في شكل قفزات.
- تمارس التطوير المستمر للمنتج والعملية.
- تهتم بالتقنية.
- تلزم نفسها بالتجديد كاستراتيجية أساسية.
- تخصص ميزانية للبحوث والتطوير.

الغالب لعدم قدرتهم على متابعة كل أعمال ومهام الموظفين. وأن التمكين والتفويض والإدارة على المكشوف ما هي إلا فوضى منظمة. على النقيض من ذلك يتطلب الابتكار الإداري سواء في شكل التمكين والتفويض أو الإدارة على المكشوف جهداً كبيراً من الأقسام الإدارية بالشركات التي تطبقها، لأن المعادلة التي تحاول هذه الشركات تفعيلها أصعب من المعادلة التي تحدث داخل الشركات التي تطبق المناهج التقليدية. فإذا ما قارنا بين أسلوب المناهج الإدارية المبتكرة وأسلوب المناهج الإدارية التقليدية في سعيها إلى إدارة الأفراد والمشروعات نجد أن المناهج المبتكرة تعمل على مستويين، فتحاول أولاً الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد ثم تسعى ثانياً إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين، بينما تقتصر المناهج التقليدية على العمل على مستوى واحد هو الإمكانيات القائمة بالأفراد فقط.

اختبر مستوى الابتكار في شركتك:

يتم اختبار قدرة الابتكار داخل الشركة بالتعرف على مدى ما تحققه من خواص معينة تعتبر لازمة لحدوثه. وفيما يلي سرد للخواص المطلوبة.

قياس سلوكيات الابتكار الإداري:

إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:

- تطور آليات التنظيم بغرض زيادة المشاركة بين الأفراد
- تقوم بمبادرات تهدف إلى تجديد منهج الإدارة.
- تكون فرق عمل لتجديد مناهج الإدارة.
- لديها مركز بحوث وتطوير من وظائفه تجديد المنهج الإداري.
- لديها اتصالات مفتوحة بين فرق العمل ومراكز البحوث وبين بقية أقسام الشركة.
- لديها تنظيم إداري مرن يرقى المهارات المبتكرة ويصونها من التسرب إلى المنافسين.
- تمنح مكافآت للابتكار في نواحي المنتج والعملية والتسويق والإدارة.
- لديها أنظمة معلومات واستخبارات خاصة بالابتكار لاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية؛ ومراقبة وقياس أعمال المنافسين؛ ومراقبة أحوال السوق.
- لديها أنظمة لتقدير أفكار التجديد في نواحي المنتج والعملية والتسويق والإدارة.
- يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار الخاصة بالمنتج والتسويق والإدارة بين الأفراد.

قياس سلوكيات الابتكار الإنتاجي:

إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:

- تكون فرق عمل لإنتاج منتج جديد.
- لديها وعي واهتمام بكل ما يتعلق بتجديد المنتج.
- تطلب من المديرين تحديد أهداف لتطوير المنتجات، وتقييم أداءهم بصفة دورية.
- لديها مركز بحوث وتطوير منتجات جديدة
- تنتج منتجات مبتكرة على فترات متقاربة.
- تستخدم استراتيجية السرعة في تنفيذ أفكار التجديد وتحولها إلى مبتكرات.

قياس سلوكيات الابتكار في أداء العمليات:

إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:

الإنسان أولاً.. وأخيراً

يذكر معظمنا ما أثاره استخدام الإنسان الآلي من قلق على مستقبل قوى العمل البشرية، فقد وصلت الأمور إلى درجة تنبأ معها كثيرون بحلول (الروبوت) محل الإنسان في بداية القرن الحادي والعشرين، لكن جاءت الأحداث بعكس هذه التوقعات وعاد الإنسان ليحل محل الروبوتات. فما الذي حدث؟

في الثمانينيات قامت الروبوبات بأداء عديد من العمليات التي طالما قام بأدائها الإنسان، وانتشرت الظاهرة في صناعات السيارات وامتدت لتدخل مجالات حساسة كجراحات العيون.

السر في ذلك هو تحول معظم العمليات في هذه الصناعات إلى إجراءات روتينية متكررة، تخلص من الابتكار. وفجأة أيقن المديرون أن كل النشاطات تحتاج إلى الابتكار أكثر مما تحتاج إلى دقة أداء الأعمال الروتينية.

الإنسان هو مصدر الابتكار، وليست الآلات سوى جزء من ابتكارات العقل البشري، ولذلك تراجع مكانة الآلات واستعاد الإنسان المبتكر مكانته مرة أخرى.

يستطيع نقل المنتجات من المعمل إلى السوق.

- تستخدم الخواص السابقة لتحديد نقاط قوة التجديد وضعفه في المنظمات.

قد تكون بعض هذه الخواص أكثر أهمية لمنظمة من غيرها، بناء على موقفها المنفرد. ولكن، من الواضح، أنه كلما امتلكت الشركة كثيراً منها، كلما ازداد احتمال أن تكون مجددة، ولذا تزيد إمكانية تميزها التنافسي وربحيته. فالتجديد ليس ضمناً ضد المنافسة، ولكن لا يمكن للشركة أن تنتهياً لها بدونه. ولكن عندما تحدد قدرات شركتك على التجديد، وتضع الخطط للتغلب على نقاط الضعف التي اكتشفتها، ستسير شركتك على طريق التجديد.

آليات الابتكار:

لدى "هيولت باكارد" أهداف استراتيجية محددة ومكتوبة توزع على أفراد الشركة لتفهمها واستيعابها. ضمن هذه الأهداف أن: "التطوير المستمر للمنتجات هو أهم عوامل نمو الشركة". وبالفعل نستطيع أن نصدق ذلك عن شركة مثل هذه عندما نعلم أن أكثر من ٧٠% من إيرادات الشركة الحالية تأتي من منتجات لم تكن موجودة منذ سنتين مضتا. ارتفعت قيمة أسهم الشركة إلى ما يزيد عن الضعف في البورصة. تتصف الإدارة داخل "هيولت باكارد" بمشاركة الأفراد، بينما يمكن وصف الأقسام الكبيرة بالاستقلالية عن الإدارة في المركز الرئيسي.

حدث ذات مرة في بداية رئاسة "جون يونج" لمجلس الإدارة أن أراد دفع خطوات إصدار منتج جديد كان قد تأخر صدوره عن الخطة الموضوعية. لجأ "يونج" إلى البيروقراطية معتقداً أن القيادة التحررية وما تتادي به من تمكين وتقييض للأفراد تتطلب وقتاً طويلاً كي توتي ثمارها. كانت النتيجة أن تشوشت الرؤية الابتكارية لدى الأفراد، وضعف روح المشاركة والإبداع، فتعطل المشروع أكثر وأكثر، حتى ينس "جون يونج" من استكمالها، وتركه لأحد أقسام الشركة بعد أن سئم الرقابة والبيروقراطية. العجيب أن هذا التحرر الإداري الذي لم يكن مقصوداً أدى إلى نتائج مذهلة في الأداء، بحيث صدر المنتج في زمن قياسي بالنسبة لمراحل الإعداد السابقة.

الابتكار على الطريقة اليابانية:

بداية من عام ١٩٦٠ - عندما كانت اليابان مجرد دولة أجهتتها الهزيمة، واعتمدت الشركات اليابانية على التجارة في المنتجات المستوردة،

- لديها القدرة على توصيل الرؤية والقصد (الغرض) الإستراتيجي من الإدارة العليا إلى الأفراد.

- أسلوب تعامل الإدارة العليا مع الأخطاء، ومع الأفكار المبتكرة.

- التقييم الموضوعي للأفكار الجديدة.

- تمكين المرعوسين: تفويضهم السلطة الكافية التي تسمح لهم بتنفيذ الابتكار.

- تطبيق أسلوب إداري يسمح بالابتكار.

- استخدام أسلوب قيادة التغيير لمواجهة التغييرات المحتملة في المواقف المختلفة.

- استخدام طرق خاصة في إدارة الأفراد المجددين.

- تعامل الأفراد كمورد حيوي لبناء ميزة تنافسية.

- تجذب الأفراد القادرين على خلق الأفكار.

- تدريب الأفراد على الابتكار.

- تستخدم عمليات الابتكار مثل: العصف الذهني BRAINSTORMING وحلقات الجودة وتشجع وتوفر الوقت لتبادل واحتكار الأفكار الجديدة.

- تقدر وتمارس الإدارة على المكشوف، المشاركة في المعلومات؛ الاتصالات في جميع الاتجاهات؛ سهولة مقابلة المديرين.

- تعطي قيمة كبيرة للتغيير وتجعله جزءاً من ثقافة الشركة.

- تطلب من العاملين، تحديد أهدافهم الخاصة بتجديد المنتج والعمليات والتسويق والإدارة، وتقييم أداءهم بناء على هذه الأهداف.

قياس سلوكيات الابتكار التسويقي:

إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:

- تعطي أولوية لتسويق المنتجات الجديدة المبتكرة.

- تدرك متى وكيف تقود العميل إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة مستخدمة أساليب مبتكرة في التسويق.

- تطرح المنتجات المبتكرة بالأسواق بسرعة.

- لديها مركز بحوث وتطوير يحدد في الأسلوب التسويقي.

- لديها نظام توزيع وترويج

من أين تبدأ؟

في مجال الأعمال يجب أن يبدأ كل شيء بالاستراتيجية.

تعكس استراتيجية التجديد في منظمتك صورة مستقبلها وطريقة التخطيط لمجابهة مشاكلها وتحقيق متطلباتها. فالاستراتيجية تسبق كل شيء. أما باقي العوامل فيجب أن تسير في نفس اتجاه الاستراتيجية.

ويجب أن يتم التنسيق بين القيم والأهداف والاستراتيجية. ويفضل أن تعرض القيم المشتركة بجلاء خلال اجتماعات تخطيط الاستراتيجية المخصصة لصياغة استراتيجية التجديد. فالاستراتيجية تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه القيم المشتركة. أما القيم المشتركة الحالية فيجب ألا تحدد الاستراتيجية، وإن كانت غالباً ما تفعل ذلك. الاستراتيجية تنتج من استشراف المستقبل في كل من البيئتين الداخلية والخارجية، ومن تحديد ما تفعله المنظمة لكي تزدهر.

الابتكار على الطريقة الأوروبية:

تركز الشركات الأوروبية على تطوير المنتج القائم بدلا من ابتكار منتج جديد، وتركز هذه الشركات على إحياء المنتجات القديمة، فالشركة الأوروبية تفضل التخصص على التنوع في مجال الإنتاج، لذلك تدور كل استراتيجياتها حول تطوير أداء العمليات، فقد اهتمت الشركات الأوروبية بتطبيق منهج إعادة الهيكلة وتقليص العمالة وإعادة التنظيم.

إذا ما تأملت المنتجات الأوروبية فستلاحظ أنها كلها تتميز بثبات الشكل الخارجي، فشركات السيارات الأوروبية تسعى دائما لتثبيت الشكل الخارجي لطرزها رغم التعديلات التي تضيفها على كل طراز، ومن الصعب تماما على أي مهندس أوروبي أن يقبل إضفاء تعديلات جوهرية على الشكل الخارجي للسيارة التي ينتجها مصنعها. هكذا تتميز الاستراتيجية التسويقية للشركات الأوروبية بالثبات والتركيز على إضفاء صفة التميز الشكلي على منتجاتها وذلك على عكس الشركات الأمريكية واليابانية التي تفضل التنوع. رغم ذلك يفضل الأوروبيون تطبيق هذه الاستراتيجية التسويقية ويرون أنها هي المسئولة عن تمييز أسماء "مرسيدس" و "بي إم دبليو" و "جاجوار" و "فولكس فاجن".

كانت نقطة ضعف الشركات الأوروبية هي عدم تنوع وتعدد وتداخل وظائف أعضاء فرق العمل، بل نادرا ما كانت تنظم فرق عمل لتتولى مشروعا ما، وإنما كانت الشركة تقسم إلى إدارات وظيفية دون تداخل بينها.

الابتكار على الطريقة الأمريكية:

احتلت "رابرميد" RUBBERMAID المركز الأول بقائمة "فورتن" عام ١٩٩٥. تنتج "رابرميد" ٣٦٥ منتجا جديدا في العام بمعدل منتج جديد كل يوم، وتحتوي قائمة منتجاتها على تنوع كبير، فهي تنتج صناديق البريد ولعب الأطفال وأثاث المكاتب وكولمان الرحلات وكراسي الملاعب الرياضية والأدوات الرياضية والكثير مما يصعب حصره. يشترك في تصميم المنتجات عشرون فريق عم يعملون بطريقة تداخل الوظائف ونشابة المهام.

يتكون فريق العمل من خمسة أو سبعة أعضاء (عضو من كل قسم: التسويق، التصنيع، البحث، المالية... الخ، حسب احتياج المشروع)، لا يعني ذلك انغلاق التطوير والابتكار على هذه الفرق بل يوفر تداخل الوظائف سهولة دخول أعضاء جدد إلى الفريق وسهولة تنقل الأعضاء بين الفرق المختلفة. تأتي نسبة ٣٣% من إيرادات الشركة من مبيعات المنتجات الجديدة التي صدرت خلال الخمسة أعوام الأخيرة، ونسبة ٢٥% من الإيرادات تعتمد على الأسواق خارج الولايات المتحدة.

جدير بالذكر أن أسلوب استطلاع السوق قبل طرح منتج جديد هو أحد الطرق التقليدية للابتكار على الطريقة الأمريكية، وهذا يناقض الأسلوب الياباني، ورغم ذلك ما تزال الشركات الأمريكية تقع في خطأ المبالغة في دراسة واستطلاع آراء العملاء ومنح هذه الآراء أكبر من وزنها الذي تستحقه. فمن المأثورات عن "هنري فورد" قوله: "إن العدو الحقيقي للسوق ليس هو الشيوخي بقدر ما هو

انطلقت اليابان - بخطى ثابتة حتى أصبحت قوة اقتصادية عظمى تنتج ما يكفيها وتصدر لجميع دول العالم. سار الابتكار داخل الشركات اليابانية طبقا للمنهج التالي:

١. استيعاب التكنولوجيا والتقنية العالمية التي بدأت انتشارها في الستينيات، وتدريب جيل من المهندسين اليابانيين الشبان عليها.
٢. الانطلاق من هذه التكنولوجيا بغرض التفوق عليها والوصول بها إلى منتهاها.
٣. توليد تكنولوجيا ذاتية تعتمد على المهندسين والخبراء اليابانيين، لا على الغير.
٤. استخدام أسلوب التطوير المستمر في الابتكار الإنتاجي.
٥. الوصول بالتكنولوجيا المطورة إلى مرحلة القفزة.

ومن العجيب أن الشركات اليابانية نتيجة انغماسها في الابتكار لا تجري بحوثا لاستطلاع الأسواق قبل طرح المنتجات الجديدة وفي ذلك يقول "ماسارو ايوكا" رئيس مجلس إدارة "سوني": "إن هذا الأسلوب ليس أكثر خطرا أكثر خطرا من احتمالات الخطأ في استطلاع الأسواق، فنحن نبتكر ما لم يعرفه المستهلكون قبلا، وليس ما يفكرون فيه". تبلغ نسبة نجاح المنتجات اليابانية الجديدة بالأسواق ٩٥%، وتتقبل الشركات اليابانية نسبة الفشل (٥%) بصدور ربح في سبيل حب المخاطرة والابتكار.

ولا تهتم الشركات اليابانية، كثيرا باستطلاع السوق قبيل طرح المنتجات الجديدة، بل تعتمد على ما يسمى بأسلوب "التجربة وسرعة تصحيح الخطأ"، فتدفع بالمنتجات المبتكرة إلى الأسواق بسرعة، ثم تبدأ في التعديل بناء على ردود أفعال العملاء واعتمادا على منهجها في التطوير المستمر. فعندما قرر "هوندا" دخول السوق الأمريكية، أصدر منتجاته من الدرجات البخارية ثم عدلها وطور فيها أكثر من سبع مرات خلال أقل من عامين، وذلك كي تتلاءم دراجته البخارية من طبيعة الطرق الأمريكية التي تختلف كثيرا عن الطرق اليابانية.

فكيف تحدد الشركات اليابانية أهدافها الإنتاجية وكيف تصوغ استراتيجيتها الابتكارية، بعيدا عن اعتمادها على استطلاعات السوق؟

الإجابة على هذا التساؤل نجدها لدى شركة "كانون" اليابانية. فداخل هذه الشركة تضع الإدارة التحدي التالي أمام العاملين: "تقديم منتج يفوق في الجودة منتجات المنافسين، وطرحه في الأسواق بنصف السعر". وعندما يوضح هذا الهدف للعاملين، يفتح أمامهم الباب للابتكار والعمل.

وعادة ما تتبع الشركات اليابانية أسلوب القفزة ف الابتكار وذلك على مستوى الإنتاج وأداء العمليات معا. أيضا تتميز الشركات اليابانية عن مثيلاتها الأوروبية بتطبيقها لتنظيم فرق عمل متداخلة الوظائف، مما يؤدي إلى شمول قاعدة التجديد والابتكار لكل أقسام الشركة.

فهرس الخلاصة

- ١.....الابتكار يشفي الجراح
- ٢.....الابتكار..و الاستراتيجية:
- ٢..... ما هو الابتكار؟
- ٣ * ابتكار إنتاجي، وهو نوعان:.....
- ٤..... ابتكار في أداء العمليات:
- ٤..... ابتكار تسويقي:.....
- ٤..... ابتكار إداري:.....
- ٥..... اختبر مستوى الابتكار في شركتك:
- ٥..... قياس سلوكيات الابتكار الإنتاجي:.....
- ٥..... إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:.....
- ٥..... قياس سلوكيات الابتكار في أداء العمليات:.....
- ٥..... إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:.....
- ٥..... قياس سلوكيات الابتكار الإداري:.....
- ٥..... إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:.....
- ٦..... قياس سلوكيات الابتكار التسويقي:.....
- ٦..... إلى أي مدى يتحقق داخل شركتك الآتي:.....
- ٦..... آليات الابتكار:.....
- ٦..... الابتكار على الطريقة اليابانية:.....
- ٧..... الابتكار على الطريقة الأوروبية:.....
- ٧..... الابتكار على الطريقة الأمريكية:.....
- ٨..... خطوات الابتكار:.....

بيانات الكتاب

Title: Innovate or Evaporate.

Author: James M. Higgins.

Publisher: The New Management

Publisher.

Pages: 387.

ISBN: 1-883629-01-2.

Date: 1995.

المهندس، فالأخير يصر على أن ينتج المنتج طبقاً لمفاهيمه دون اعتبار لما يطلبه المستهلكون".

في هذا القول تبدو كل الاستراتيجيات الأمريكية واضحة فهي تركز على الابتكار في مجال التسويق أكثر مما تركز على الابتكار في مجال الإنتاج أو أداء العمليات، ولذلك يقف الابتكار الأمريكي في مجال الإنتاج عند حد التطوير المستمر للمنتجات، قليلة هي الشركات الأمريكية التي تنتهج أسلوب القفز في تطوير المنتجات.

تؤكد إحصائيات مؤسسة "ماكينزي وشركاه" أن اليابانيين يطورون منتجاتهم في نصف إلى ثلث الزمن الذي يستغرقه نظراؤهم من الأمريكيين في تنفيذ عملية تطوير مماثلة، ويستخدمون في ذلك من ثلث (٣/١) إلى عشر (١٠/١) النفقات التي يستخدمها الأمريكيون. رغم ذلك تقول هذه الإحصائيات أن البقاء داخل حدود الميزانية المحددة لمشروعات التطوير هي أهم ما يركز عليه المدير الأمريكي على نقيض المدير الياباني.

خطوات الابتكار:

- استثمار في البحوث والعمليات.
- وفر بيئة تساعد على إخراج الطاقات الإبداعية والابتكارية لدي الموظفين والعمال.
- تبين استراتيجيات الابتكار، وابدأ بأسلوب التطوير المستمر، بوضع برامج محددة للتطوير.
- احرص على تطعيم الأقسام التي تضم الخبراء كبار السن بالخبرات الشابة.
- تقبل أخطاء العمل بصدق ورحب. وشجع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.
- احرص على بناء فرق عمل من أعضاء ذوي وظائف مختلفة، فهذا يؤدي إلى احتكاك مفيد بين الأفكار والخبرات.
- درب الأفراد على استخدام أساليب التفكير والأداء الخارقة.
- احترم مقترحات وأفكار الموظفين وامنحها ما تستحق من عناية ودراسة. لأن شركة "تويوتا" طبقت مليون فكرة جديدة خلال ٤٠ عام.
- احرص على سرعة الاتصال بين الأفراد واجعله مفتوحاً في جميع الاتجاهات.
- اجعل هدفك استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين.
- واعلم أن كل يوم تضيعه، يتقدم فيه منافسوك للأمام فيسوقونك. أنت تعلم وضعك، ونقاط قوتك وضعفك. فإذا كانت لديك خطط للعمل. فإن الوقت المناسب لتقدمك هو الآن.

تحرك، ماذا تنتظر!؟