

2015

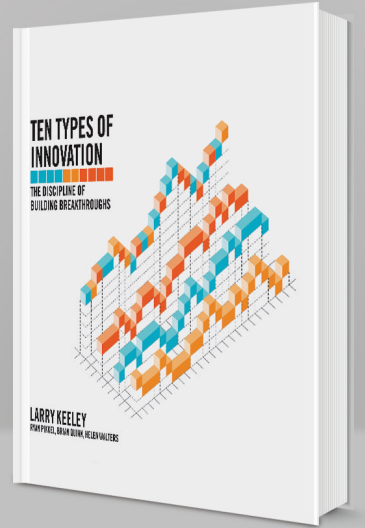
## كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

# عشرة أنواع للابتكار منهجية بناء الطفرات المعرفية



تأليف

لاري كيلى وآخرين

# أخطاء في إدارة الابتكار

عندما يتعلّق الأمر بالابتكار، فإن الميل إلى تقبُّل كل الافتراضات يظهر حتّى لدى المسؤولين التنفيذيين الذين يتبنون كل المنهجيات التي أنتجتها العلوم الحديثة في مجالات الإدارة والاقتصاد والتسويق والخدمات اللوجستية وغيرها. وغالباً ما يُختصر الابتكار في سلسلة من جلسات العصف الذهني التي يمارسها الجميع من دون تحقيق نتائج أفضل.

بعد بحوث أجراها مؤلفو كتاب «الأناج العشرة للابتكار»، وتناولت جهود الابتكار في قطاعات التصنيع والخدمات، تبين أن 95% من تلك الجهود تبوء بالفشل. وبالنظر إلى الوضع الراهن للابتكار يتضح أن هناك تحسناً في النتائج، لكن معظم ممارساتنا ما زالت تعتمد الأمل والتفاؤل والعادات المتشابهة أكثر من اعتمادها على الدليل العلمي. وما أردناه من دراستنا هو جعل الابتكار أسلوباً ومنهجاً، وإخراجه من دائرة الفن الغامض إلى دائرة العلم المنهَج والعمل النابض.

## الابتكار بأنواعه العشرة

هناك دائماً نظاماً بسيطاً يُمكن أن يضبط إيقاعَ وعمليات كل منهجية جديدة؛ أو بنية أساسية ومنطق يتحكّمان فيما ينجح أو يفشل. وهذا ما يقدمه إطار الأنواع العشرة للابتكار الذي يمكن أن يجعل الابتكار أيسر وأعظم أثراً.

إطار عمل الأنواع العشرة مقسّم إلى ثلاث فئات مميزة بالألوان. فالأنواع الواقعة في يسار إطار العمل هي أكثر الأنواع تركيزاً على الداخل وبعداً عن العملاء؛ وكلّما تحركت إلى الجانب الأيمن، تزايد وضوحها وجلاؤها للمستخدمين النهائيين (العملاء). وبلغت المسرح يمثل يسار إطار العمل الكواليس؛ وبمينه خشبة المسرح. وما نؤكد هنا هو أن استخدام أنواع أكثر من الابتكار سيحقق نتائج أكثر تعقيداً وإدهاشاً؛ وبطرق يصعب على المنافسين ملاحظتها أو نسخها.



## في ثوانٍ...



قبل عقود كان الحديث عن بناء مدن عربية ذكية أمراً بعيد المنال وربما صعب التحقيق على أرض الواقع. لكن اليوم أصبح هذا التوجّه عالمياً وشرطاً رئيساً للوصول إلى التنمية المستدامة للمجتمعات وتحقيق السعادة والرضا للأفراد في بلدانهم.

ولن نتحدّث هنا عن مدى جاهزية دبي كنموذج عربيّ للتحوّل إلى مدينة ذكيّة، خاصة أن الإنجازات الأخيرة في هذا المجال تتحدّث عن نفسها وتواكب تطوّرات استراتيجية تحويل دبي إلى مدينة ذكية، والتي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، التي تؤكد في جميع محاورها الرؤية الثاقبة لحكومتنا، وتميّز دبي وقدرتها في حجز مكانة متقدّمة لها بين المدن الذكيّة على مستوى العالم.

لكن ما هي فوائد التحوّل إلى المدن الذكيّة؟ لا شك أنّ أهمّ فائدة هي إسهام الناس من خلال شعورهم بالراحة أثناء القيام بالمعاملات الحكومية والخاصة، بسلاسة وسهولة في أيّ وقت ومن أيّ مكان، كما أنّ المدن الذكيّة تسهم في نموّ الناتج المحلي؛ لأنها جاذبة للاستثمارات، ومحفّزة لأصحاب المشاريع بسبب بنيتها التحتية المتطورة التي تسهّل أداء المهمات، وتقضي على البيروقراطية والروتين وتوفّر أكبر كمّ ممكن من المعلومات، إلى جانب أنها تفتح الأفق أمام المجتمعات للابتكار والتميّز في أشكال الأداء والتطوير. ومستقبلاً سنجد جميع مدن العالم الساعية إلى التنمية المستدامة تحذو حذو دبي؛ حتى لا تفوتها مسيرة الثورة الرقمية التي لا تنتظر المتأخرين.

وسلّط مبادرة «كتاب في دقائق» الخاصة بمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الضوء، من خلال مجموعة الملخصات الجديدة، على موضوعات تتناول تحسين إدارة المدن، عن طريق الحلول الذكية وأنواع الابتكار. بالإضافة إلى مناقشتها لفنون التحكم في الذات.

حيث يحمل الكتاب الأول عنوان «المدينة الذكيّة .. المُمكنات الرقمية ودورها في الحوكمة وإشراك المجتمع المحلي»، ويناقش أساليب تحسين إدارة المدن من خلال الحلول الذكية وبالتزامن مع الطفرة الرقمية، التي تمنح القيادات الفرصة لاكتشاف طرق مبتكرة لخدمة المتعاملين.

أما الكتاب الثاني «اختبار المارشلمو وفن التحكم في الذات» فيسلّط الضوء على قوّة الإرادة وقدراتنا الكامنة في التحكم بذاتنا وتأجيل الشعور بالرضا الفوري؛ بهدف تحقيق إنجازات مستقبلية أكبر وأهمّ.

ونتعرف من خلال الكتاب الثالث الذي يحمل عنوان «عشرة أنواع للابتكار .. منهجية بناء الطفرات المعرفية»، على الأخطاء في إدارة الابتكار وكيفية جعله أسلوباً ومنهجاً في الحياة، وإخراجه من دائرة العلم المنهَج. ونحن إذ نضع هذه الملخصات بين أيديكم نأمل أن تزوّدكم بالمعرفة اللازمة عن هذه الموضوعات، وتقدّم لكم تجارب جديدة مميزة.

جمال بن حويرب  
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

إشراك العملاء	العلامة التجارية	القناة	الخدمة	نظام المنتج	أداء المنتج	العملية	الهيكل	الشبكة	نموذج الربح
الخبرة			العروض			التهيئة			

## التهيئة

تركز أنواع الابتكار هذه على الأعمال الداخلية للمؤسسة ونظام أعمالها.

## العروض

تركز على المنتج الأساسي للمؤسسة، أو خدمتها الرئيسية، أو مجموعة منتجاتها وخدماتها.

## الخبرة

تركز على العناصر التي تواجه عملاء المؤسسة ونظام أعمالها.

## 1- نموذج الربح: كيف نجني المال

على سبيل المثال: في أحد المطاعم، يبتاع الرواد تذاكر مسبقاً. ليدفع العملاء ثمن وجباتهم مقدماً، يكسب المطعم فوائد رأس المال العامل ويحد من مخاطر خلو الطاولات أو حالات عدم الحضور. والحيلة الأخرى للمطعم هي تسعير التذاكر وفقاً لوقت الزيارة وليس وفقاً لكمية الطعام الذي يأكله الرواد.

تشق نماذج الربح المبتكرة طريقاً جديداً لتحويل عروض المؤسسة وأصولها الأخرى إلى أموال. والممتاز منها يعكس فهماً عميقاً لما يبقى فعلاً في ذهن المتعاملين والمستخدمين النهائيين، ومن أين يمكن الحصول على مصادر دخل أو فرص تسعير جديدة. فتماذج الربح المبتكرة تمثل تحدياً لتوقعات قطاع الأعمال القديمة المستهلكة فيما تقدمه، أو كيف تحاسب عملاءها وكيف تنوع مصادر الدخل.



## 2- الشبكة: كيف نتعاون ونضيف قيمة

توفر ابتكارات «الشبكة» للمؤسسات طرقاً متنوعة للاستفادة من عملياتها وتقنياتها وعروضها وعلاماتها التجارية؛ أو ما يمثل كل مكون من مكونات العمل تقريباً، كما تساعد ابتكارات الشبكات المسؤولين التنفيذيين على المشاركة في المخاطر عند طرح مشروعات جديدة. أبرمت «يوبي إس» و«توشيبا» اتفاقية تقضي بإشراك الفنيين العاملين في القسم اللوجستي في «يوبي إس» في إصلاح حواسيب «توشيبا» المعطلة للعملاء في مخازن الشحن بدلاً من نقلها إلى «توشيبا» وإصلاحها ثم إعادةتها.

## 3- الهيكلية: كيف تنظم وتنسق مهاراتك وأصولك

كانت شركة «ساوث ويست» تعمل بنوع واحد فقط من الطائرات هو بوينج 737، ثم اشترت طائرة «إير ترين» عام 2011، وبذلك نجحت الشركة في تخفيض تكاليف الخدمة وتبسيط العمليات وسمحت بإجراء أعمال الصيانة بسرعة على مدرج المطار.

تتركز ابتكارات الهيكلية على تنظيم أصول المؤسسة المادية أو البشرية أو الفكرية بطرق فريدة تضيف قيمة، لأن مثل تلك الابتكارات تساعد على جذب المهارات إلى المؤسسة عن طريق خلق بيئات عمل عالية الإنتاجية، أو تعزيز مستوى أداء لا يستطيع المنافسون مجاراته.



## 4- العملية : كيف تستخدم طرقاً متميزة لأداء عمالك

تتضمن ابتكارات العمليات الأنشطة التي تنتج عروض المؤسسة الأساسية، فالابتكار هنا يتطلب تغييراً جذرياً عن «العمل المعتاد» الذي يمكن من استخدام الإمكانيات المتفرّدة والتكثيف بسرعة وبناء ميزات تسويقية. وتشكل ابتكارات العمليات محور كفاءة أي مؤسسة. صمّمت شركة «أيكيا» أثاثاً سهل التجميع وموحد الأشكال على مستوى الدول، وتضمّنت منتجاتها نفس المكونات والتعليمات بصرف النظر عن مكان شرائها، وبذلك ساعدت في تنظيم عمليات الإنتاج الداخليّة.

## 5- أداء المنتج: كيف تطوّر خصائص ووظائف مميزة

تستهدف ابتكارات أداء المنتج قيمة عروض المؤسسة وميزاتها وجودتها. يتضمّن هذا النوع من الابتكار المنتجات الجديدة وتحديثاتها، بالإضافة إلى توسّعات الخطوط التي تضيف قيمة جوهرية. وعادةً ما يخلط الناس بين أداء المنتج والابتكار على الرغم من أنّ أداء المنتج مجرد نوع من عشرة أنواع من الابتكار، وهذا النوع الذي يسهل على المنافسين نسخه.

يعتبر زجاج «كورننج» و «جوريللا» من الزجاج الصّلب والرقيق، لكنه يقاوم الخدش؛ ولذا تمّ تصميمه خصيصاً للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر الشخصي والتلفاز.

## 6- نظام المنتج: كيف تبتدع منتجات وخدمات تكميلية

ترجع أصول ابتكارات نظام المنتج إلى كميّة الربط بين المنتجات والخدمات المفردة لخلق نظام قوي وقابل للتطوير. يعرّز ذلك كل من التوافق والنمطيّة والتكامل، بالإضافة لطرق أخرى تجمع بين عروض متفاوتة ومميّزة. في البداية كانت البرامج التي أصبحت الآن تشكل «ميكروسوفت أوفيس» من «ميكروسوفت» معروضة كل منتج على حدة. والآن وبعد أن تمّ دمج هذه المنتجات بعضها ببعض، تحوّل هذا النظام المتكامل إلى حزمة برامج تستخدم على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم.

## 7- الخدمة : كيف تدعم وتعظم قيمة عروضك

تكفل ابتكارات الخدمة فائدة العرض وكفاءته وقيّمته الظاهرة وتُحسّنها. وإذا تمّ تنفيذ هذه الابتكارات بطريقة جيّدة، فإنّها ترفع المنتجات الضعيفة والمتوسّطة وتحوّلها إلى خبرات جذّابة يعود إليها المستهلك مراراً وتكراراً.

وعدت شركة «منز ويرهاوس» للملابس بكّي مجانيّ مدى الحياة لأيّ بدلة أو معطف رياضي يشتريه العميل في أيّ من محلاتها في أمريكا.



## 8- القنوات : كيف تقدّم عروضك للعملاء والمستخدمين

تشمل ابتكارات القنوات الطرق التي تصل العروض بالعملاء والمستخدمين. غالباً ما يجد المبتكرون في هذا النوع طرقاً عديدة وتكميلية لتقديم منتجاتهم وخدماتهم إلى العملاء. وهم يرمون بذلك إلى تمكين المستخدم من شراء ما يريد، متى وكيفما يريد، وبأقل تكلفة وبأقصى متعة. خدمات «ويسبرنت» للطلب في «أمازون» و «كيندل» تشكل شبكة لاسلكية مغلقة ومجانبة للعملاء. وهي تسمح للمستخدمين بشراء وتنزيل أي كتاب إلكتروني جاهزاً للقراءة في أقل من ستين ثانية.

## 9- العلامة التجارية : كيف تُقدّم عروضك ومؤسستك

تساعد ابتكارات العلامات التجارية على التأكد من أنّ العملاء يعرفون عروضك ويتذكرونها ويفضّلونها على عروض منافسيك. العرض الممتاز يقطع «وعداً» يجذب المشترين وينقل لهم هوية متميزة.

رفعت العلامة التجارية «إنتل إنسايد» المملوكة لشركة «إنتل» من القيمة التجارية لمعالجاتها والتي تمثّل أهمّ مكونات الحاسوب، ممّا أدى إلى زيادة القيمة المتوقعة لأيّ منتج يظهر هذه العلامة التجارية عن أيّ منتج بديل.



## 10- مشاركة العملاء: كيف تشجع التفاعلات المقنعة

تتمحور ابتكارات مشاركة العملاء حول فهم التطلعات المتأصلة في العملاء والمستخدمين، واستخدام تلك الرؤى لبناء علاقات ذات معنى مع العملاء. عرضت شركة «أبل» أجهزتها وبرامجها للمرة الأولى للمبرمجين والمؤسسات التابعة في المؤتمر العالمي للمطورين الذي نظمته بنفسها. سمح المؤتمر لشركاء «أبل» بتجربة تقنياتها الجديدة وإبداء آرائهم فيها.

لا يفشل الابتكار بسبب الافتقار إلى الأفكار الإبداعية،  
وإنما بسبب الافتقار إلى الانضباط

## ستة مبادئ لاستخدام الأنواع العشرة للابتكار بفاعلية



1- افهم الأنواع العشرة جيداً. عملياً يمكن لجميع المشروعات أن تتطور بمجرد أن تعرف وتعني قيمة وخفايا كل نوع من هذه الأنواع.  
2- قلل التركيز والاعتماد على المنتجات والتكنولوجيا؛ فتلك هي أكثر الإمكانيات التي يسهل على منافسيك نسخها.  
3- فكّر في الفئات وفي الأنواع، أي تخيّل طرقاً جديدة لتهيئة الأصول، وبناء منصات عمل، وتعزيز خبرات جديدة.  
4- استخدم الأنواع الأهم. شخّص الموقف

لفهم أيّ الأنواع تميل أنت وفرق العمل في مؤسستك إلى التفاوضي عنها.  
5- افهم ما يحتاجه مستخدموك بحق. يمكنك بإجراء أبحاث بسيطة أن تعرف ما يهّم العملاء وما المفاجآت التي يمكن للأنواع الأخرى أن تضيفها.  
6- استخدم ما يكفي من الأنواع ليذيع صيتك. استخدم خمسة أنواع أو أكثر وادمجها بعناية ودقة لكي تعيد ابتكار وصياغة صناعتك وتصبح منتجاتك جديدة بالانتشار.

## إعادة صياغة صناعتك

للكيفية التي تنجح بها الأشياء. ربّما لا يمكنك تغيير هذه الأشياء بين عشية وضحاها؛ ولكن إدراكها هو الخطوة الأولى نحو التغيير.

◆ **كيف نتعلّم من الآخرين؟** تقفد المؤسسات من حولك للحصول على الإلهام الذي يدفعك إلى الأمام ويجعل نماذج المؤسسات الأخرى تعمل لصالحك؟

◆ **أين تقع فجواتنا؟** حدّد أنواع الابتكار التي تستخدمها بطريقة منمّطة ومنتجة، ثم ادرس الأنواع التي لا تستخدمها عادةً. كيف يمكن إضافة أنواع جديدة من الابتكار لحصيلة خبراتك واستراتيجياتك.

هنا تكمن في كيفية الابتكار بطريقة تفاجئ منافسيك وتسد عملاءك. هذه بعض الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها على نفسك:

◆ **ما التغيير؟** من هو رائد الابتكار في صناعتك؟ هل تشعر بأنك مرغم دائماً للردّ على المنتجات الجديدة التي يسبقك المنافسون إليها؟ كيف تستطيع تغيير تلك الديناميكية وإجبار الآخرين على اللعب بقواعدك في التغيير؟

◆ **أين تكمن الفجوات؟** ما أنواع الابتكار التي غفل عنها منافسوك وكيف تستخدمها لصالحك؟ ما المناطق التي تجاهلوها وكيف يمكن تغيير ذلك؟

◆ **كيف نتحدّى الوضع الراهن؟** تخطئ معظم المؤسسات في نظرتها

قال المعماري والمصمّم الفنلندي «إيليل سارنين»: «عندما تصمّم شيئاً، ادرسه في السياق الذي سيحتويه، كرسي في غرفة، غرفة في منزل، منزل في حيّ، وحيّ في مدينة، وهكذا». تساعدك مراعاة السياق الأوسع لصناعتك على رؤية الفرص التي فوّنها منافسوك؛ وفهم كيفية ملائمة منتجاتك وخدماتك لحياة العملاء، وكيف تلعب دوراً أوسع وأفضل بالنسبة لهم. انظر إلى أبعد ممّا ينظر منافسوك لترى أيّ الأفكار المفيدة يمكنك استعارتها من سياقات مختلفة إذا ما تمّ توظيفها في عملك.

يمكن للنظر إلى صناعة من خلال صناعة أخرى أن يكون عظيم الأثر. إن كلمة السرّ

## كيف تقيس مدى اعتماد إحدى الصناعات على الابتكار

- 1- عرّف حدودك. كن واضحاً بشأن الصناعات أو الفئات التي تريد ضمّها إلى تحليلاتك ومقاييسك.
- 2- حدّد ما تعنيه بكلمة «ابتكار». النتائج التي تستخدمها في بحثك سوف تؤثر على النتائج التي ستحصل عليها؛ فكن واضحاً بشأن تعريفك للابتكار.
- 3- تصفّح مزيداً من المصادر. الصحف والمجلات والدوريات والنشرات الأكاديمية والتقارير ومُسوحات المواقع الاجتماعية جميعها مصادر مفيدة.
- 4- تخيّل وقيّم النتائج. بمجرد إجراء التحليل ستحظى بحصيلة كبيرة من المعلومات. هناك العديد من الطرق لمعالجة ذلك ومن أفضلها التخيّل. فالتخيّل يجعل الآليات التي تحاول التّركيز عليها أوضح وأكثر ملاءمة.
- 5- حدّد مُحركّات التغيير. تذكّر في هذا الوقت أنّ رُؤاد التغيير يؤثرون على المجتمع ككل أو على شريحة معينة منه.
- 6- توجّه إلى المستقبل. استخلص دروس السنة الماضية من تحليلاتك لتحديد الفرص المحتملة في صناعتك.

## تحوّلات الابتكار الثلاثة

السير في طريق جديد. لمعرفة ذلك؛ اسأل نفسك سؤالين بسيطين:  
**الأول:** ما القوّة الدافعة للابتكار في صناعتك؟ بغض النظر عمّا تفعله أنت ومنافسوك الآن، اسأل: «ما الذي يمكننا فعله بطريقة مختلفة؟»

**الثاني:** ما الأنواع المهمّة للابتكار في العمل؟ إذا استبعدت إحدى طرق الابتكار؛ هل ستتهار عروضك وتفضل أعمالك؟

عندما تحوّل اهتمامك إلى من يفعل ما في مجالك، ستجد أنّ محصّلة الابتكارات عند الجميع تتمحور حول واحد من ثلاثة مراكز ثقل هي: نموذج الأعمال أو منصّة الأعمال، أو خبرة العميل.

عندما تفهم مركز الثقل في أحد الأسواق وتعرف ما تفعله أنت وما يفعله منافسوك الآن، سيكون بإمكانك أن تختار التراجع أو



## التحوّل في نموذج الأعمال

مثل: الرعاية الصحيّة والطيران، وأيضاً في سياقات التعامل بين الشركات وبعضها، وفي مجال السلع المختلفة. لكن الطبيعة المتناقضة للاقتصاد الرقمي - حيث تتراجع تكلفة الوحدة نحو الصّفر وحين تنمو قيمة الشبكة بشكل مفرط - فإن فرص تغيير نموذج الابتكار تكون صعبة ومثيرة للاهتمام بسبب تشابه نماذج الأعمال الرقمية وتكرار سياقاتها وأنماط نموها.

يكون هذا التغيير ناجحاً للغاية عندما تكون هناك فرص أقلّ للفوز من خلال تقديم عروض أو تجارب أفضل، وفرص أكثر أو بتغيير طريقة تصميم هذه العروض والتجارب وتقديمها للسوق. شاهدنا هذا التغيير يقدم قيمة بعينها في قطاعات الإنتاج كثيفة الأصول مثل صناعة السيارات والصناعات الثقيلة، وفي قطاعات الإنتاج شديدة التنظيم وذات التشريعات الصارمة

يركّز هذا النوع من الابتكار ابتداءً على توصيف الأصول والإمكانات والعناصر الأخرى لسلسلة القيمة الموجهة لخدمة العملاء وكسب الأموال بطريقة مختلفة. قم بمثل هذا التغيير بالتركيز بدايةً على الجانب الأيسر من إطار العمل الذي يشمل: (نماذج الربح والشبكة والبنية والعملية). ثم انتقل بعد ذلك إلى اليمين لتضيف الأنواع المكملّة التي تحتاجها لجعل نموذج العمل الذي تنتهجه يأتي بنتائج ملموسة.

## التحوُّل في منصَّة الأعمال

كثيراً ما تتركز قطاعات الإنتاج حول المنتجات التي أضافت - على مرِّ الزمن - ميزاتٍ ووظائفَ مقارنةً بغيرها من المنتجات. يركّز الابتكار القائم على منصَّة الأعمال بدلاً من ذلك على إعادة ابتكار أو إعادة دمج أو اكتشاف روابط جديدة عبر الإمكانيات والعروض لصنع قيمة مضافة جديدة للعملاء. يمكنك تكوين أحد هذه الروابط الجديدة بالتركيز بدايةً على منتصف إطار العمل (انظر الإطار)، أي (العملية وأداء المنتج ونظام المنتج والخدمة)، وبعد ذلك ادمج هذه الأنواع لإنتاج قاعدة صلبة، ثمَّ توجَّه إلى الناحيتين اليمنى واليسرى من إطار العمل لتضيف روابط أخرى ستحتاجها لإنجاح منصَّة أعمالك.



للحلول والربط بينها، لأنها في حاجة إلى وسائل تبسط الحلول وتسهل التجربة وتخفف عنها العبء المعرفي، وخصوصاً إذا اشتمل الحلُّ على الربط بين عدة شركات أو حلول بعضها مع بعض في شبكة متلاحمة، مثل: الربط بين «جوجل» و «منصة أندرويد»، أو الدمج بين «فيسبوك» و «واتساب»، وهكذا.

التي تتمتع بها التكنولوجيا الرقمية كثيراً من منصَّات الأعمال، بدءاً من حلول التجارة الإلكترونية إلى الشبكات الاجتماعية، وما عدا ذلك يمكن تسخير هذا التقارب بواسطة ولصالح أي صناعة وقطاع إنتاجي. وهنا عليك في البداية أن تركز عندما تلمس فئة من العملاء تعاني في تجميع الأشياء والتوصل

تكون الابتكارات القائمة على منصَّة الأعمال أكثر فاعليَّةً عندما يكافح العملاء ويجتهدون من أجل تنفيذ المهام الصعبة، وعندما تستشعر مؤسستك فرصاً مُبتكرةً لمساعدتهم عن طريق ربط وإحداث تكامل بين المجتمعات أو القدرات أو العروض التي كانت متباينة فيما مضى. لقد عزَّزت الطبيعة المتشابهة

## تغيير تجربة العميل

يقوم هذا النوع من الابتكار بربط وخدمة وإشراك العملاء بطرق مميزة، مؤثراً على تفاعلاتهم مع مؤسستك وعروضك. ركّز مبدئياً على أنواع الابتكار الكائنة على الجانب الأيمن من إطار العمل، أي: (القنوات والخدمات والعلامات التجارية ومشاركة العملاء)، ثمَّ انتقل عبره إلى اليسار لتضيف أنواعاً أخرى ستحتاجها لتجعل التجربة ناجحة.

يعتبر هذا التغيير رهاناً جيداً في السياقات التي تستطيع فيها بناء علاقات مستمرة مع العملاء عندما يكونون تواقين لتفاعلات أفضل (أو أكثر ابتكاراً)، وبالتحديد عندما تكون تجربة الإنتاج العادي وغير الابتكاري عبئاً لا طائل منه. وهنا يمكن أن يشكّل هذا التغيير أهميةً قصوى عند التعامل مع قاعدة



تعاملات المؤسسة الكبرى بعضها مع بعض، أو في الخدمات الحكومية، حيث يمكنك توجيه الابتكار لتصبح مؤسستك أسهل مؤسسة يمكن للعميل التعامل معها، ومن ثمَّ التغلب على نقاط ضعفك التنافسية في الأسعار والجودة.

عملاء مترابطة ومتطورة، حيث يمكن أن تنتشر أنباء تجربة واحدة جيّدة (أو سيّئة) كالنار في الهشيم. ولا يزال بإمكان الابتكار القائم على تجربة العملاء أن ينجح في أيّ قطاع إنتاج وحتى في السياقات الرصينة مثل

استبدل التقليد بالمنطق، والخرافات بالأساليب، والأعداء بالابتكار، واجعل القادة يبتكرون من القمة، والموظفين يبتكرون من القاع، ولا تنس استحضار التفاصيل



# المستويات الثلاثة لطموح الابتكار

فكر في أي فكرة جديدة كطيفٍ من ثلاثة مستويات مختلفة من الطموح. هل تريد تغيير المعلوم، أم تغيير الحدود، أم تغيير اللعبة بأكملها؟

## الابتكار الأساسي: تغيير المعلوم

توجد في كل نوع من الابتكار إمكانية لتوفير جودة أو فائدة إضافية أو إسعاد العملاء؛ وعادةً لا يتطلب هذا أكثر من تغيير نوع أو نوعين فقط من أنواع الابتكار العشرة. فالمؤسسات التقليدية تحاول دائماً تحديث منتجاتها لتحافظ على قدرتها التنافسية. والابتكارات الأساسية يمكن أن توفر ميزة فعلية - إلا أن هذه الميزة لا تستمر طويلاً، حيث سيقلد المنافسون هذه الابتكارات أو يردون عليها بسرعة. يمكنك استخدام هذا التحديث في الابتكار فقط إذا كنت تعمل في قطاع إنتاجي محدد وتريد أن تحرك المياه الراكة قليلاً - أو تدفع بنفسك في تجربة نوع أو نوعين من الابتكار لا تستخدمهما عادةً. ولا يكون هذا فعالاً بدرجة كبيرة إلا إذا كنت أنت الرائد في تلك الفئة بالفعل.



## الابتكار الجريء: تغيير الحدود



من الابتكارات العشرة، وغالباً ما تغير المؤسسات التي تقوم بهذا من طريقة عملها بنجاح، حيث تطوع إمكاناتها أو تستحدث إمكانات جديدة بالكامل. ومن الطبيعي أن تكون الابتكارات الجريئة أكثر مخاطرة من الأساسية، ولكنها أيضاً عصية أكثر على التقليد.

تحدث الإثارة عندما تعيد صياغة العرض مقارنة بالآخرين عن طريق التصدي لتحدٍ أكبر وتقديم حلول أشمل للعملاء. وعادةً ما يجلب هذا النوع من الابتكار الطموح عملاء جديداً ويغير توقعات جميع المعنيين. ويعتبر الابتكار أكثر جرأة من الابتكار الأساسي، ولذا فهو يتطلب اجتماع ثلاثة أو أربعة أنواع

## الابتكار التحويلي: تغيير اللعبة

الابتكار التحويلي يغير بنية صناعتك بأكملها، ولذا فهو يتطلب خمسة أنواع أو أكثر من الابتكارات المنسقة والمتزامنة لإنتاج مجالات أعمال جديدة تماماً، وهذا ما لا يحدث في الابتكار العابر للحدود. إذ تمحو الابتكارات التحويلية الحدود القائمة بين الأسواق وترسم عالماً جديداً، وتغير كل ما هو متوقع من المنافسين والمستهلكين. وهو أشد أنواع الابتكارات مخاطرة، وبالتالي فهو يتطلب بذل أعظم قدر من التفكير، وأقصى درجات الالتزام، وهو دائماً يحقق أعلى العائدات الممكنة.

## تكتيكات الابتكار المركبة وخطط الابتكار

هناك أكثر من 100 تكتيك للابتكار تنتج عن تبادل الأنواع العشرة بعضها مع بعض. وهناك طرق نموذجية لتحقيق كل نوع من أنواع الابتكار تنتج عن استخدام أنواع الابتكار العشرة. ويمكن إيجاد طرق لترتيب هذه التكتيكات في توليفات معقدة وقوية بما يكفي لبناء ابتكارات متكاملة. وجميع كل هذا نصل إلى خطط لابتكار الطفرات المعرفية. وسنعرض فيما يلي مختارات من هذه التكتيكات المائة (وسنضع أنواع الابتكار الخاصة بها بين أقواس) وسنطلق عليها خطط الابتكار.





# خطط الابتكار المستندة إلى نموذج الأعمال

تكتيك العمل	خطة الابتكار
<p><b>الابتكارات المفتوحة (الشبكة):</b> حصل على مدخل إلى عمليات أو براءات اختراع المؤسسات الأخرى، لترفع من الخبرة وتوسّعها وتعزّزها، و/ أو نفذ نفس الإجراء فيما يتعلق بالملكيّة الفكرية والعمليات الداخلية) أو <b>التعهد الجماعي (العملية):</b> التعهد الجماعي للعمل المتكرّر، أو الذي يمثّل تحدياً لمجموعة كبيرة من المشاركين).</p>	<p><b>الدعوات المفتوحة:</b> شجّع الآخرين على العمل معك، سواء أكانوا أفراداً عاديين أو خبراء، أو غرباء قادمين من بيئات عمل مختلفة.</p>
<p><b>الاستخدام المقاس:</b> (نموذج الربح: اسمح للعملاء بالدفع مقابل ما استخدموه فقط)، أو <b>لوحة التحكم (نموذج الربح:</b> اربط بين عدد من البائعين وعدد من المشترين) + <b>ميكنة العملية (العملية):</b> استخدم الأدوات والبنية التحتية المتوافرة لإدارة الأنشطة الروتينية، حتى تحرّر موظفك للعمل بمهام أخرى).</p>	<p><b>الاستهلاك الجماعي:</b> ارفع درجة الاتصال لتُغيّر وتتجاوز الأشكال التقليدية للملكية، وتغيّر الطريقة التي يرتبط بها العملاء بمنتجاتك وخدماتك.</p>
<p><b>نموذج شبه مجاني (Freemium) (نموذج الربح:</b> قدّم الخدمات الأساسية مجاناً، وحدّد ثمناً للميزات الخاصة أو المتطورة) + <b>وظائف جذابة (أداء المنتج:</b> قدّم سمة غير متوقّعة لكي ترفع من تفاعل العميل مع المنتج عن المستوى المعتاد) + <b>التمويل الجزئي (نموذج الربح:</b> قم ببيع عدة أصناف بمبلغ زهيد لا يتجاوز دولاراً واحداً - أو حتى سنتاً واحداً لخلق عادة ورفع معدلات الشراء).</p>	<p><b>نموذج الابتكار المجاني:</b> قدّم عروضاً أساسية مجاناً لجذب المزيد من المستخدمين، ثم ابتكر طرقاً جديدة لجني الأموال من خلال عروض غير شائعة وبطرق غير مباشرة.</p>
<p><b>تكامل تكنولوجيا المعلومات (IT) (الهيكل:</b> وحدّ الموارد وأعد تشكيلها كالجمع بين أبحاث التطوير وتطبيقات التكنولوجيا) + <b>ميكنة العمليات + ترميم العمليات (العملية):</b> استخدم منتجات وإجراءات وسياسات عامة للتبسيط وخفض التكاليف).</p>	<p><b>التحسين الجذري:</b> تحرك نحو ما يتجاوز الكفاءات التشغيلية المثلى، لتجعل منافستك صعبة ومكلفة وغير اقتصادية للمؤسسات الأخرى.</p>
<p><b>مشاركة المخاطر (نموذج الربح:</b> تنازل عن الرسوم والتكاليف المتكررة إن لم تُحقّق المعايير الموعودة، واطلب هوامش ربح ضخمة عند تحقيقها)، أو <b>الاستخدام المقاس + التحليلات التنبؤية (العملية):</b> ضع نموذجاً لبيانات الأداء في الماضي وتوقّع النتائج المستقبلية لتسعير العروض).</p>	<p><b>نماذج الأعمال التنبؤية:</b> نقب في البيانات لتضع نماذج للسلوكيات والتقسيمات، ممّا يسمح لك بتقديم وعود وتوقّع النتائج ونمذجة الخدمة وتوفير الكفاءات للعملاء وسبق المنافسين.</p>

# خطط الابتكار القائمة على منصة الأعمال

تكتيك العمل	خطة الابتكار
<p><b>منتج فائق (أداء المنتج:</b> ضع عرضاً ذا تصميم و/ أو جودة و/ أو تجربة استثنائية) + <b>المكملات (نظام المنتج:</b> سوّق وبع منتجات وخدمات إضافية تتعلّق بالمنتج أو ملحقاته).</p>	<p><b>حقّ الامتياز:</b> صمّم عروضاً وتجارب وخبرات ذات بصمة خاصّة يمكن استخدامها عبر بيئات أعمال متنوعة وعابرة للحدود.</p>
<p><b>لوحة التحكم + تكتيكات الاستخدام (العملية):</b> اجعل مستخدميك يعملون على وضع وتقييم المحتوى الذي يمدّ عروضك بالنشاط).</p>	<p><b>التبادل:</b> أسّس محاور للعمل والتجارة لأيّ موارد أو منفعة أو سوق أو صناعة.</p>
<p><b>التعهد الجماعي + ميكنة العملية + مجموعات المستخدمين / نظم الدعم + موازاة القيم أو الحالة والمعرفة (إشراك العملاء:</b> قدّم دلالات ذات معنى واترك المستخدمين يعملون ويتحدثون ويتفاعلون ويصنعون الهوية).</p>	<p><b>العمل الجماعي:</b> اربط المجموعات بالموارد والأدوات التي تشجّعهم على وضع العروض لصالحك.</p>

**المنصة القائمة على الكفاءة:** فنش عن الأصول والإمكانات الرئيسية، ومكن الجميع من استخدامها لتزويد أعمالهم الخاصة بالطاقة والنشاط.

**تجربة نظم اتصالات مشتركة:** ضع نظاماً سلساً من المنتجات والخدمات المترابطة والمتكاملة لكي تعمل وتتواصل بطرق راقية ومتناسقة ومتسقة.

**الشراكة المكتملة (الشبكة):** ارفع قيمة الأصول المادية بمشاركة مؤسسات تخدم نفس الأسواق، وتقدم منتجات وخدمات مختلفة) + **الملكية الفكرية (العملية):** استخدم عملية الملكية للتسويق للأفكار بطرق لا يمكن للمنافسين نسخها).

**الترخيص (نموذج الربح):** امنح رخصاً باستخدام عروضك مقابل رسوم معينة) + **التحالفات (الشبكة):** شارك المخاطر والأرباح لتحسن الميزة التنافسية المشتركة) + **التصميم الاستراتيجي (العملية):** وظف منهجاً هادفاً يتجلى عبر العروض والعلامات التجارية والخبرات) + **تبسيط الأداء (أداء المنتج):** احذف التفاصيل والمواصفات والشروط الزائدة للتبسيط).

## خطط الابتكار القائمة على خبرة العملاء

### خطة الابتكار

**خطة صنع الحالة:** استخدم إشارات ضمنية وصريحة لإدخال عملائك في حالة إقبال وشكل نخبة تشاركك ترويج منتجاتك وخدماتك.

**الإغراق:** صمم بيئات آسرة وفاتنة للعملاء وتبن مستويات جديدة من المشاركة والالتزام المتبادل.

**المجتمعات المتصلة:** ارفع من صلاحية الروابط الاجتماعية، لتعمق التجارب وتشجع المستهلكين على مشاركة اهتماماتهم وأنشطتهم وعروضهم المشتركة.

**خطط الابتكار القائمة على القيمة:** اجعل منتجك يرمز إلى شيء ذي معنى ويساند قصداً نبيلاً وقضية إنسانية تبرر وجوده.

**التبسيط:** سهّل المعقد و ألع ما يثير التذمر والغامض، واسمح للعملاء بعمل أشياء لم تكن في متناولهم من قبل.

### تكتيك العمل

**برامج الولاء: (الخدمة):** وفر فوائد و/أو خصومات للعملاء الدائمين وذوي القيمة العالية) + **إضفاء الطابع الشخصي (إشراك العميل):** غير العروض القياسية لتسمح بإبراز هوية العميل) + **الحالة والمعرفة**

**التصميم الاستراتيجي + المتاجر الرائدة (القناة):** إنشاء منافذ للبيع بالتجزئة وعرض العلامة التجارية والمنتج) + **تمكين التجربة (إشراك العميل):** توسيع نطاق تجربة المنتج ليشمل ما لم تسبق تجربته من قبل).

**التركيز: (أداء المنتج: صمم المنتج أو الخدمة لجمهور معين) + مجموعات المستخدمين / نظم الدعم + محاذاة القيم + المجتمع والانتماء (إشراك العميل):** تيسير الروابط الضمنية لجعل العميل يشعر بأنه جزء من كل).

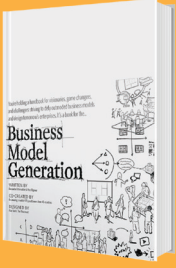
**التركيز + الشفافية (العلامة التجارية):** عرّف العملاء بما يدور في عملياتك الداخلية، وشاركهم في عروضك) + **موازاة القيم + الرغبات والسّمات الشخصية (إشراك العملاء):** قدم عروضاً إنسانية واعمل على إثرائها برويتك ورسالتك.

**سهولة الاستخدام (أداء المنتج):** اجعل منتجك بسيطاً ومريحاً في الاستخدام) + **وظائف جذابة + تبسيط التجربة (إشراك العميل):** تقليل التعقيد والتركيز على متعة الخبرة) + **الرغبات والسّمات الشخصية.**

## تثبيت الابتكار: ركز على المناهج الابتكارية ولا تقلق بشأن الثقافة

يعتقد بعض القادة أنّ بناء مؤسسة مبتكرة يعتمد على ثقافة المؤسسة. محاولات تغيير الثقافة المؤسسية تشبه محاولة الإمساك بسحابة؛ فأنت تراها وتشعر بها، لكن يصعب عليك القبض عليها، ولهذا السبب فإننا نشجّع المؤسسات على التركيز بدلاً من ذلك على بناء القدرات الابتكارية. القدرة الابتكارية هي قدرة المؤسسة على الابتكار بطرق ومناهج يُعتمد عليها، وبشكل متكرر بمرور الوقت؛ ممّا يعني أنّها لا تعتمد على حظ أو موهبة أو موظف منفرد أو خبير أو فريق عمل واحد، ولكنها تنبثق من منظومة منسّقة من السلوكيات التنظيمية. لكن تغيير سلوك المؤسسة وبناء قدرات دائمة يتطلب أربعة مكوّنات مميزة ومصمّمة بحرص ليقوّي بعضها بعضاً، مع العمل في تناغم لقيادة الابتكار بطرق يُعتمد عليها ويمكن تكرارها.

## كتب مشابهة:



### Business Model Generation

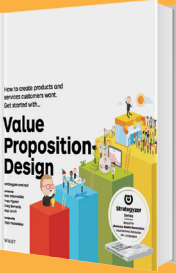
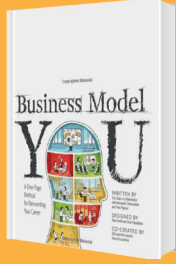
A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

By Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. 2010

### Business Model You

A One Page Method For Reinventing Your Career

By Alexander Osterwalder and Tim Clark. 2012



### Value Proposition Design

How to Create Products and Services Customers Want.

By Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. 2014

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

[MBRF\\_News](https://www.facebook.com/MBRF_News)

[MBRF\\_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)

[mbrf.ae](http://mbrf.ae)

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)



قنديل | Qindeel  
لخدمات الطباعة والنشر

**المنهجية:** تعريفات واضحة لإنجاز العمل في بيئة مُبتكرة - من حيث المراحل والأنشطة والإنجازات وصلاحيات اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى طرق وأدوات خاصة ينبغي استخدامها.

**المؤسسة:** الوحدات التي تضم قدرات الابتكار المتمثلة في الفرق والأقسام والقيادة، جنباً إلى جنب مع الواجهات التي تربط بينها وبين المؤسسات والعالم الأوسع.

**الموارد والكفاءات:** الأفراد الذين يبدعون الابتكار، والمهارات والممارسات الواجب تطبيقها باقتدار، علاوة على التمويل والوقت اللازمين كوقود لعملها.

**المقاييس والحوافز:** الأهداف التي تُرشد الأداء والمقاييس التي تقيّم التقدم، والحوافز (المالية وغيرها) والتي تقود السلوكيات الداعمة.

## ماذا تتوقع من الابتكار

الابتكار شأنه شأن أي نشاط إنساني استثنائي لا يخلو من الأخطار! لا سيما عند وضع التفكير في كل الشكوك المتضمنة في إحياء وتسويق الابتكار في الاعتبار، ونحن نسميها «رحلة الشك». فالأغلب أنك ستصادف ردود أفعال عاطفية متوقعة من أفراد فريقك طوال الطريق، وهي ردود أفعال قد تثقل كاهلك أنت وفريقك وتستنزف مواردك. ويمكنك التغلب على ردود الأفعال عبر الاستجابات التالية:

- ◆ **تمكين الأفكار وتخصيصها:** أي تحدد صاحب كل مبادرة والمسؤول عنها وذلك للتغلب على الالتباس الذي ينشأ عن العمل على فكرة جديدة بالكامل.
- ◆ **التركيز وتجذب «المباعدة والتطرف الابتكاري».** شجّع فريقك على التركيز ومقاومة عادة تعقيد الأمور بشدة أو إضافة السمات بطريقة مبالغ فيها في البداية.
- ◆ **الالتزام بال تكرار.** لا تسقط في فخ محاولة «إثبات» المبدأ أولاً. ستكون محظوظاً أكثر عند إنشاء تجارب على نطاق صغير، المرور بسرعة بين خيارات الاختبارات والتجارب المتاحة.
- ◆ **الحفاظ على مستوى الطموح.** اكتشف الطريقة التي تبتقيك هادئاً في مواجهة «حالات الفشل» المبكرة، من خلال إعادة تشكيل هذه الحالات وتحويلها إلى دروس مفيدة. حافظ على مستويات الطموح مرتفعة وتحذّر زملاءك في مقاومة جاذبية السريع والسهل والمألوف والمضمون.
- ◆ **استعد للتغيير والتكيف التنظيمي.** في الغالب لن توفر لك بيئتك وممكناتك الحالية البيئة الملائمة لبعض مبادئك الجديدة. ليس عليك أن تنشئ مؤسسة رسمية جديدة في التو، لكن يجب عليك أن تكون مستعداً للتكيف.





# "إِنَّ الْقَلَمَ وَالْمَعْرِفَةَ أَقْوَى بِكَثِيرٍ مِنْ أَيِّ قُوَّةٍ أُخْرَى"

صاحب السُّمُوَّةِ الشَّيْخِ مُحَمَّدِ بْنِ رَاشِدِ آلِ مَكْتُومٍ

بِهِذِهِ الْمَقُولَةِ يُرْسِي سُمُوهُ دَعَائِمَ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَقَوَامُهَا الْعِلْمَ وَالْمَعْرِفَةَ، وَهُمَا زَكَاةُ التَّنْطُورِ الَّذِي انْطَلَقَتْ مِنْ أَجْلِهِ مَوْسَسَةُ مُحَمَّدِ بْنِ رَاشِدِ آلِ مَكْتُومٍ، وَالْهَادِفَةُ إِلَى نَشْرِ الْمَعْرِفَةِ وَتَعْزِيزِ ثِقَافَةِ الْإِبْتِدَاعِ وَالْإِيتِكَارِ فِي نُفُوسِ الشَّبَابِ بِغَرَضِ إِجَادِ مَجْتَمَعَاتٍ عَرَبِيَّةٍ زَكِيَّتْهَا الْمَعْرِفَةُ وَطَرِيقُهَا التَّنْمِيَةُ وَغَايَتُهَا الْإِزْدِهَارُ وَالرِّخَاءُ.

إِنَّ الْمُبَادَرَاتِ وَالْبِرَامِجَ الَّتِي أُطْلِقَتْهَا مَوْسَسَةُ مُحَمَّدِ بْنِ رَاشِدِ آلِ مَكْتُومٍ تَهْدَفُ جَمِيعُهَا إِلَى بِنَاءِ مَجْتَمَعَاتٍ قَائِمَةٍ عَلَى اقْتِصَادِ الْمَعْرِفَةِ، سِوَاها مِنْ خِلَالِ إِثْرَاءِ الْمَجْتَمَعَاتِ بِالْفِكْرِ وَالثَّقَافَةِ، أَوْ دَعْمِ وَتَمْكِينِ اللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ وَتَعْزِيزِ مَكَانَتِهَا لَدَى الْأَجْيَالِ الْقَادِمَةِ، وَكَذَلِكَ عِبْرَ عَرْضِ النِّتَاجِ الْفِكْرِيِّ لِلْحَضَارَاتِ وَالثَّقَافَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ، بِالْإِضَافَةِ إِلَى تَأْهِيلِ وَإِعْدَادِ جِيلٍ مِنَ الْمُبْدِعِينَ قَادِرٍ عَلَى دَفْعِ الْأُمَّةِ لِلصَّاقِ بِالتَّنْطُورِ الْعَالَمِيِّ.



مَوْسَسَةُ مُحَمَّدِ بْنِ رَاشِدِ آلِ مَكْتُومٍ  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION