كريستوفر ب. بينغهام

روري م. ماكدونالد



التوترات المثمرة

كيف يمكن لأي قائد ان يتعامل مع أصعب مقايضات الابتكار

التوترات المثمرة

التوترات المثمرة

كيف يمكن لكلّ قائد
أن يتعامل مع توازنات الابتكار الأصعب

تأليف
كريستوفر ب. بنغهام و روري م. ماكدونالد

ترجمة
مخلص درويش و خلدون شوباش

شركة رف للنشر
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

التوترات المثمرة

المؤلف
كريستوفر ب. بنغهام و روري م. ماكدونالد

ردمك: 978-603-92-0100-7

رقم الإيداع: 1654 / 1444

لا يسمح بإعادة طبع أو نسخ أو نقل هذا الكتاب أو أي جزء منه
بأي وسيلة سواء التصويرية أم الإلكترونية أم الميكانيكية أم غيرها.
إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر عن رأي شركة رف للنشر.

الطبعة الأولى 2022
ترجمة: مخلص درويش و خلدون شوباش

Originally published as: Productive Tensions. Copyright © 2022 Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Published in cooperation with MIT Sloan Management Review.

المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام
11583- الرياض، المملكة العربية السعودية
تلفون: 966112128000 +

email: contact@raffpublishing.com
website: www.raffpublishing.com

إلى نيللي

إلى آن

الفهرس

تمهيد 9

المقدمة 11

1 صياغة النهج 33

1- تناقض الفرص: كيف تستطيع المؤسسات انتهاز الفرص بالشكل الأمثل؟ 35

2- اللعب المتوازي: لماذا لا تطبق القواعد العادية للمنافسة والاستراتيجية في الصناعات الناشئة وفئات المنتجات. 59

2 قيادة المسار 79

3- الخضوع للبيانات أم تجاهلها؟ كيف يمكن لإهمال البيانات (بشكل انتقائي) أن يفسح المجال لابتكارات رائدة 81

4- تسلسل الحشد: كيف تسرّع الاكتشاف وتتعامل مع عدم اليقين 99

5- الاستدلال العقلاني: «القواعد البسيطة» التي يستخدمها القادة تبسيط المُعقد 119

3 التعامل مع المساهمين 141

6- هيكلة الابتكار بكفاءة: جعل الجديد مألوفًا من ثم متجددًا 143

7- المنتج مقابل الهدف: التوتر الإبداعي في طريقه إلى إنشاء ميزة العلامة التجارية. 161

8- متى يحين موعد التغيير؟ ما هي قصتك؟ كيف تقنع المساهمين باستراتيجية جديدة 189

الخاتمة من موازنات مستحيلة إلى توترات خلاقة 207

حول النظرية والمنهجية 229

الهوامش: 231

تمهيد

لا يفتقر العالم إلى أفكار تخص الإدارة، فآلاف الباحثين وممارسي المهن والخبراء الآخرين يقدمون عشرات الآلاف من المقالات والكتب والمنشورات والملفات الصوتية كل عام، ولكن قلة قليلة منهم يقومون بالفعل بإحداث تغيير فيما يخص الممارسة، ولا يجرؤ سوى القليل منهم على التطرّق إلى المستقبل الذي ستؤول إليه الإدارة، وهذا النوع النادر من الأفكار البنّاءة للممارسة-القائمة على الأدلة والطامحة إلى المستقبل- هو ما نسعى إلى تقديمه في هذه السلسلة.

روبرت هولاند

رئيس التحرير

كلية سلون للإدارة

معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا

المقدمة

يدور هذا الكتاب حول تعزيز وقيادة الابتكار في البيئات الديناميكية أي في المجالات التي تتسم بالحداثة، وقيود الموارد، وعدم اليقين.

تواجه المنظمات في مثل هذه البيئات زعزعة روتينية في استقرارها بسبب التغير التكنولوجي، والمنافسة العالمية، واضطراب الصناعة، وتفشل أكثر من 90 في المئة من المشاريع الجديدة ذات الإمكانيات العالية في الوصول إلى أهدافها المرجوة.[1] تعيد القليل من المنظمات التي تم تأسيسها إحياء نفسها بشكل كافٍ لتبقى مسيطرة مع مرور الوقت؛ حتى أن عددًا أقل من هذه المنظمات تنتج عائدات أعلى من المتوسط للمساهمين لأكثر من عامين،[2] وبالنسبة للمنظمات التي ترفض التطور فإن الجهود المبذولة من أجل الابتكار والنمو يمكن أن تعطي نتائج عكسية، وغالبًا ما تكون الأخطاء المتكررة مكلفة للغاية من حيث المال والوقت وتفسح مجالًا للمنافسين. من بين عشرات الآلاف من المنتجات الجديدة التي تطرح كل عام فإن ما يقرب من ثلاثة الأرباع تفشل (وهو معدل النجاح للمنتجات التي تم طرحها بالفعل).[3]

ما المشكلة الأساسية هنا؟

هل يفتقر المديرون التنفيذيون وفرق الابتكار في الشركات للمواهب المناسبة؟

هل ينقص المهندسين ومصممي المنتجات الإبداع الكافي؟

هل تعدُّ الأسواق الناشئة والتكنولوجيا الحديثة معقدة للغاية وغير مستقرة فيصعب فهمها؟

نرى أن التفسير الرئيس يكمن في الأساليب التقليدية للقيادة، الأساليب التي يستخدمها العديد من المبتكرين لتأمين الموارد، ووضع نماذج عمل قابلة

للتطبيق، وطرح منتجات وخدمات جديدة غير كافية ببساطة.

تحتاج البيئات الديناميكية إلى تكيّف وتحول مستمرين، ولكن قلة من القادة يعرفون كيف يتعاملون مع التوتر الذي تفرضه القوى المزعزعة للاستقرار.

إنهم يكافحون ليجدوا سبيلًا للتعامل مع موازنات الابتكار الأصعب، فاتخاذ الإجراء الخاطئ في الوقت الخاطئ أسوأ من عدم القيام بأي شيء على الإطلاق.[4]

الابتكار الناجح صعب المنال، أو ضربة حظ، لذلك يكتفي العديد من المديرين التنفيذيين بالتعديل على الكفاءة المتاحة أو الحصول على المشاريع التي أثبتت نجاحها.

شرح وتبسيط القيادة في البيئات الديناميكية

لماذا يعد نجاح ابتكار ما ضربة حظ؟ إنَّ التفسير الأكثر شيوعًا يتعلق بسمات القادة أنفسهم، فمن الواضح أن رواد الأعمال الأكثر نجاحًا مثل (ستيف جوبز Steve Jobs)، و(أوبرا وينفري Oprah Winfrey)، و(جيف بيزوس Jeff Bezos) يتمتعون بمزيج نادر من الذكاء والتصميم والقدرات الريادية الأخرى كالمرونة والقدرة الكبيرة على مواجهة الصعاب، لكن لهذا التفسير إشكالياته، فقد فند بحث أجريَ مؤخرًا الفرضية الأساسية التي قام عليها هذا التفسير، فلم تجد دراسة استقصائية أجرتها كلية هارفارد للأعمال على المؤسسين والمديرين التنفيذيين الناشئين علاقة واضحة بين سماتهم الشخصية وتقييمات المشاريع الجديدة.[5]

يقول البروفيسور (توم ايزنمان Tom Eisenmann) مؤلف الدراسة: «يمكننا القول إنَّ هذا الأمر (سمات المديرين التنفيذيين) لم يكن له أي تأثير»

وقد كان من الواضح أن القادة الموهوبين لهم نصيبهم من الفشل أيضًا.

لم تلقَ مزادات شركة (أمازون Amazon) والتي أطلقت كمنافس لشركة (إيباي eBay) رواجًا، ثمَّ أطلقت هاتفها (فاير فون Fire Phone) الذي لم يحالفه الحظ، حتى (إيلون ماسك Elon Musk) الذي لا يهزم كانت له سيرة حافلة بالفشل،[6] ومثلهم الكثير، فهنالك المبتكرون الواعدون الذين وصفتهم وسائل الإعلام بأنهم مغيرو العالم القادمون، ولكنهم أثبتوا أنهم ليسوا أهلًا لهذه المهمة، ومن أمثالهم أيضا (كيفن روز Kevin Rose) مؤسس موقع (ديج Digg)، و(آدم نيومان Adam Newman) مؤسس شركة (وي وورك We Work)،

و(إليزابيث هولمز Elizabeth Holmes) مؤسسة شركة (ثيرانوس Theranos)، والأهم من ذلك فإن فرضية (القائد العظيم) تقدم القليل من النصائح العملية، فما الذي يجب أن يفعله الأشخاص العاديون؟

هناك تفسيرٌ ثانٍ يلقى آذانًا صاغية على نطاق واسع، وهو أن بعض المشاريع نجحت لأنها ببساطة تمتلك المزيد من المال أو أن لديها قادة بارعون في جذب التمويل، ومن الجدير بالذكر أن الفرق الناشئة للمشاريع المدعومة والمديرين التنفيذيين للشركات الكبرى يعتمدون بشكل كبير في بناء استراتيجياتهم على فرضية الموارد المالية الأولية مما يؤدي إلى إنفاقهم أكثر من المنافسين لمواجهة هذه التحديات، ولكن في الواقع ليس بالضرورة أن يعزز امتلاك موارد وفيرة نجاح الابتكار، فهناك مجموعة متزايدة من الأبحاث تظهر العكس: أي إن قيود الموارد تعزز الإبداع والابتكار.[7]

وهناك تفسير ثالث محبط للمعنويات، وهو أن مجرد الحظ والصدفة يلعبان دورًا في الابتكار أكثر مما يظنه الناس، ويحذر أحد الباحثين، نسيم نيكولاس طالب، أنه يتوجب علينا أن نبقى متيقظين لكي لا نغدو «مخدوعين بالعشوائية».

يبدو أن معدلات الفشل المرتفعة لمبادرات الابتكار في كل من الشركات الناشئة والشركات الكبرى تتوافق مع هذا التفسير «إنها مسألة حظّ» وكذلك الحال مع المديرين التنفيذيين الذين يتمسكون بحجة «لم يكن الوقت مناسبًا» و«لم يكن السوق جاهزًا» لفكرتهم الذكية. قيل لنا: اعتمدوا على الحظ، وتقبلوا عدم اليقين.

يُشجَّعُ القادة على أخذ الدروس من لاعبي البوكر المحترفين، واعتماد نهج احتمالي للقرارات التنظيمية اليومية من خلال «التفكير بالرهانات».[8] يطبق أصحاب المشاريع الرأسمالية هذا المنهج عندما يراهنون على عشر شركات آملين أن العائدات الضخمة من أحد الاستثمارات الناجحة سوف تعوض الفشل في الشركات التسع، ولكن لا يعدّ هذا الحل مناسبًا إن لم يكن لديك أذرعٌ متعددة للّعب، ولا تترأس مجموعة من استثمارات الشركات الناشئة الواعدة. ما الذي يمكنك القيام به إذا كنت واحدًا من رواد الأعمال، أو مبتكرًا لدى شركة ومكلفًا بجعل مؤسسة واحدة -تخصك- ناجحة؟

تفسير عدم وجود البديل

نحن لا نؤيد أيًا من هذه الحجج الشائعة، على الرغم من أنه للوهلة الأولى يبدو أن العدد المقلق لإخفاقات الابتكار يؤيد النظرية التي تقول إنّ «المشكلة

معقدة للغاية ويصعب فهمها»، فنحن نعتقد أن المشكلة الحقيقية تكمنُ في أن القيادة الناجحة في البيئات الديناميكية ليست مفهومة جيدًا.

نهدف في هذا الكتاب إلى توسيع إطار البحث عن طريق تسليط الضوء وتحليل العمليات الرئيسة - خطوات العمل وتسلسلها - المتعلقة بكفاءة القادة في إطار جهودنا المبذولة لفهم ما أمكن حول كيفية انتهاز المنظمات للفرص في أسواق مختلفة، والنماذج الناتجة عن النجاح والفشل، فقمنا بإجراء دراسة حول الشركات الناشئة، والشركات الصغيرة التي تسعى للتوسع، والشركات الراسخة التي تسعى للنمو.

أجرينا مئات المقابلات المعمقة مع منظمات من القارات الخمس (أمريكا الشمالية، أمريكا الجنوبية، آسيا، أفريقيا، أوروبا) ومع مجموعات متنوعة من الصناعات تتضمن التكنولوجيا المالية، والبيع بالتجزئة، وعلم الجينوم الشخصي، والألعاب الرقمية، وتكنولوجيا المركبات المسيرة، والصناعة المتعلقة بالاستضافة.

تتمثل مصادر معلوماتنا بعدد كبير من وظائف الأعمال ونطاق واسع من المستويات الهرمية، من المديرين من المستوى الأدنى إلى أعضاء فريق الإدارة العليا (مؤسسون، مديرون تنفيذيون، رؤساء مجالس الإدارة، نواب مديرين عامّون، رؤساء الابتكارات في الشركات، وقادة وحدات العمل) وأجرينا لقاءات مع كل من رواد الأعمال والمبتكرين في الشركات بالإضافة إلى محللي السوق والصحفيين الماليين.

وكشف هذا البحث عن شيء لم يكن أبدًا في الحسبان: ينتهج القادة الأكثر كفاءة أنماطًا متشابهة من السلوك، وغالبًا ما تتحدى هذه الأنماط القواعد التقليدية المتبعة بشأن الابتكار وبناء الأعمال، ومن وجهة نظرنا فهي تشكل مجموعة جديدة وقوية من المعرفة قادرة على مساعدة القادة الآخرين في تجنب الوقوع في المطبّات المتوقعة وغير المتوقعة واعتماد نهج أكثر نجاحًا في البيئات الديناميكية.

من أين يأتي الفهم؟ من الأدلة إلى النظرية

حتى الأمور المعقدة كالقيادة يمكن أن تنظّم في البيئة الديناميكية، ولكن رغم الكم الهائل من الأدلة التي قمنا بجمعها، فإنها وحدها لا تقدم التماسك والتوجيه الذي يريده القادة ويحتاجونه، إذ ينشأ الفهم في النهاية من نظرية المسبب والسبب.

يتحلى الممارسون عادةً بالقليل من الصبر فيما يتعلق بالنظرية، إذ يضعونها في كفةٍ واحدةٍ مع الفكر المجرد، وعدم القابلية للتطبيق، والاعتماد الضئيل على البيانات،[9] ولكننا جميعًا نعتمد على النظريات بشكل مستمر، فالنماذج العقلية التي نعتمد عليها لبناء توقعات واستنتاجات يومية متنوعة ما هي إلا نظريات متماسكة عن السبب والنتيجة.

هل حقًا ستقوم خدمة خرائط جوجل بإرشادي إلى وجهتي؟ يتخذ القادة أيضًا قرارات ويضعون الاستراتيجيات مستخدمين النماذج العقلية التي تتنبأ بالخطوات الواجب اتباعها والتسلسل المناسب لها، والتي ستوصلهم إلى النتائج التي يتصورونها. وفي الحقيقة، يمكن أن يؤدي فشل القادة في إدراك اعتمادهم على نظريات غير مختبرة، والفشل في مناقشة تلك النماذج العقلية إلى استخدام النموذج العقلي الخاطئ في الوقت الخطأ وفي الظروف الخاطئة.

قمنا باتباع أفضل الممارسات لتطوير نظريات جديدة لضمان ثقة القادة بالنظريات المقدمة في هذا الكتاب وفهمهم لها، واتخذنا في بحثنا نهجًا استقرائيًا متعدد الحالات: استخلاص رؤىً جديدة من المقارنة بين مؤسسات مختلفة (لمزيد من التفاصيل حول هذه الطريقة على القراء المهتمين الرجوع إلى قسم «حول النظرية والمنهجية» في نهاية الكتاب).

يتشابه هذا النهج مع النهج الذي يستخدمه علماء الطب والقضاة وعلماء الفيزياء والممارسون في مهن أخرى تقوم على الأدلة للوصول إلى نتائج حول السببية من خلال مجموعة من الأدلة، ويجهزنا النهج الاستقرائي متعدد الحالات لبناء نظريات من خلال دراسة حالات منتقاة بعناية والتي بدورها تلقي الضوء على كيفية وسبب حدوث أشياء معينة ضمن إطار العالم الواقعي.[10]

تمثّل كل حالة تجربتها الخاصة بصورة ما، والتي يمكن مقارنتها بحالات أخرى، ونستخدمُ الأنماط التي تظهر من تحليل حالات متعددة في بناء المقترحات وتطوير نظريات جديدة، ونقدم في النهاية صورة شاملة لكيفية قيادة الابتكار بكفاءة.

يتطلب نهجنا أخذ عينات دقيقة من الحالات، وقد اخترنا في بعض الحالات أنواعًا متناقضة - حالات بدأت بصورة متشابهة، ولكنها سلكت مسارات مختلفة نحو نتائجها، فعلى سبيل المثال، لتطوير الرؤى المقدمة في الفصل الثاني، قمنا بدراسة خمس مؤسسات كان أداء اثنتين منها جيدًا، وأداء اثنتين

ضعيفًا، وواحدة منها كان أداؤها مقبولًا- لنبني نظرية حول قيادة ابتكار نماذج العمل في أسواق جديدة.

بُنيت النظرية الواردة في الفصل الثامن على «حالات السباق» لمؤسسات لها نقاط انطلاق متشابهة وظروف متماثلة، مثل الخبرة السابقة لمؤسسيها والتمويل، ووصلت إلى نقطة نهاية مشتركة (مسار استراتيجي كامل التنفيذ) بوتيرة مختلفة، وسمح لنا هذا الاختيار الدقيق للحالة بفصل عمليات وسلوكيات تحديد النتائج.

كما أن طريقتنا الاستقرائية وبالاشتراك مع البيانات ذات الصلة من البحث السابق مكنتنا أيضًا من تقديم حجج توجيهية بدلًا من مجرد وصف ما حدث، فنحن نحاول أن نشرح السبب، وبالتالي نشرح لماذا على القادة أن يتوقعوا أن تنجم النتائج نفسها عن أفعال متشابهة في مواقف متشابهة.

صُمِّمت النظريات والدروس المقدمة في الفصول التالية كي تكون سهلة الفهم والتطبيق، ويجب أن يكون الهدف من البحث الإداري مساعدة الأشخاص في المؤسسات في أن يصبحوا أفضل في عملهم.

لقد قدمنا هذا الكتاب واضعين نصب أعيننا مجموعة واسعة من القادة: إنه لأي شخص مكلف بتوجيه النمو والابتكار والتغيير في مؤسسة ما، وبالتالي فإن أفكارنا مناسبة لفرق العمل الناشئة التي تتعامل مع المراحل الأولى الغامضة في تكوين المشروع، وللموظفين المبتكرين الذين يقودون مبادرات جديدة في ظل قيود على الموارد، وللمديرين التنفيذيين الذين يشرعون في استراتيجيات جريئة للتجديد.

تزود الفصول الثمانية التالية القراء بمجموعة استراتيجيات مستَمدَّة ومعمَّمة من تجارب حية لقادة مبتكرين في مجالات الصناعة والإعداد وأنواع المشاريع، وتدعو بعض هذه الاستراتيجيات إلى التدقيق الذاتي، بمعنى أن يختبر الشخص اقتراحاته، وعاداته العقلية، وعمليات تفكيره بدقة. كما بنيت جزئيًا على تجارب الأسواق التجارية للأسلاف البارعين الذين فهموا الأمور جيدًا ثم أساؤوا الفهم، فهنالك الكثير لتعلمه من تجارب أولئك الذين على الرغم من الخبرة والشغف والحنكة والتفاني والأفكار الجيدة وقعوا فريسةً للمآزق والخُطا الخاطئة.

الفهم الجيد يجدي نفعًا، والفهم الخاطئ قد يحدث

(هنري سيدوكس Henri Seydoux)، مخترع فرنسي في مجال صناعة الطائرات المسيرة والذي ساهمت قيادته المتفردة في تعثّر شركته، ففي عام

2010 ابتكرت شركته، (باروت Parrot)، طائرةً مسيرة مروحية رباعية يتم التحكم بها عن طريق الهاتف الذكي، ولها (أربع مراوح) والتي كانت سابقة في وقتها. كان سيدوكس سريعًا في التعرف على المجموعة الكبيرة من الاحتمالات اللاحقة التي ترافقت مع ظهور الهواتف الذكية.

وفي سعيه للجمع ما بين التشويق في الطائرات المسيرة ومتعة ألعاب الفيديو ابتكر سيدوكس حوالي ثلاث ميزات هاتفية: الموسيقى، والتصوير، والألعاب،[11] وطُرحت طائرة باروت في معرض Consumer Electronics في لاس فيغاس، وسرعان ما فُتن الناس بها، فقد كان المنتَج الشيء الجذاب الرئيس في المعرض وموضوعًا لأكثر من ثلاثمئة تقرير تلفزيوني،[12] غير أن تسويق منتج لم يسبق له مثيل في عالم الأعمال إلى تجار التجزئة المعتمَدين أدى إلى إشكاليات، فقد صرح مدير المبيعات و التسويق في الشركة لاحقًا: «لم يعرف تجار التجزئة أين يجب أن يوضع هذا المنتَج. الألعاب؟ ملحقات الهاتف؟ الهواية؟ لقد حاولنا وضعه في الكثير من الفئات والأماكن بهدف إيجاد فئة قبل وجود المنتج على أرض الواقع»

وفي هذه الأثناء أدركت مجموعة أخرى من مبتكري الطائرات المسيرة، كشركة (دي جي آي تكنولوجي DJI Technology)، أن إضافة كاميرا الحركة للطائرة المسيرة سوف يتيح مجموعة كبيرة من الخيارات، وخلال عامين كسبت الشركة حوالى 70 في المئة من السوق التجاري العالمي و85 في المئة من سوق الاستهلاك، فقد أفاد الخبراء بأن جودة التصوير الفوتوغرافي في الطائرة المسيرة التابعة لشركة (دي جي آي) ليس لها مثيل، وسرعان ما عُرفت باسم «الكاميرا الطائرة»، ومع حلول عام 2019 وبسبب الاستنزاف النقدي، اضطرت شركة باروت إلى الخروج من السوق.

كيف لشركة مبتكرة رائدة أن تصبح خاسرة في صناعة هي من ساعدت في ابتكارها؟ عانى قادتها من مجموعة من التوترات، فلم يكن مديرو المبيعات والتسويق متأكدين من إعداد ابتكارهم لتحقيق أقصى قدر ممكن من الفائدة (هل عليهم التركيز على جعل الطائرة المسيرة متناسبة مع العروض القائمة لتجار التجزئة، أو التأكيد على التحديث؟).

على الرغم من أن فرق الابتكار كانت حذرةً من الاعتماد على المعطيات الخاصة بالأسواق التي لم تكن موجودة بعد -بسبب المنع المفروض على دراسة حالة السوق- فقد توجب عليهم الرد على تساؤلات مجلس الإدارة المعتاد على القرارات المبنية على المعطيات، ولم يتمكن الاستراتيجيون من مواكبة حاجات العملاء المتغيرة في مشهد تنافسي متطور، وقد شعر

سيدوكس بالأسف في وقت لاحق: «لقد ارتكبت خطأ فادحًا، فلم تكن طائرتي سوى لعبة مقارنة مع الطائرة التي قدمتها شركة (دي جي آي).

وقد بُثّ الفيديو على هاتف المستخدم، ولكن لم يكن بالإمكان تسجيله، فقد كانت الجودة سيئة للغاية. كانت قد أبلغتني شركتا (سوني Sony) و(نينتيندو Nintendo) (شركتا ألعاب فيديو) أنه لا يجب علي أن أبيع المنتج بأكثر من 300 يورو، بينما في الواقع كان الناس مستعدين لدفع المزيد مقابل كاميرا عالية الجودة. كنا مهووسين (وقد أخطأنا بذلك) بجعل الطائرة رخيصة قدر الإمكان؛ لقد قيدنا أنفسنا لأن السوق لم يكن معروفًا في ذلك الوقت».

لقد جسدت هذه المعضلات بمجملها التوترات على أنها طبيعية للأسواق المبتكرة، وبالنسبة لسيدوكس وقادة آخرين في شركة باروت تبين أن توترات الابتكار كانت ساحقة.

فكّر بمبتكرٍ من فئةٍ أخرى: كيفن بلانك Kevin Plank، مؤسس شركة الملابس الرياضية (أندر آرمور Under Armour)ا[13] فبينما كان يلعب كرة القدم في الجامعة بدأ بتجربة الأقمشة التي تبقى جافة تحت طبقات معدات الحماية[14] التي تمنع التبخر ليكتشف في النهاية أن البوليستر الذي يعدّ مقاومًا للماء، يمكن أن يجري تعديله ليسحب الرطوبة من الجلد ومن ثم يتم التخلص منها وتسمى هذه الخاصية (بالفتيل).[15]

أدت إضافة ألياف السباندیکس إلى الالتصاق بإحكام على جسم المرتدي والضغط على العضلات، وهي ميزة اعتُقد بأنها تحسن القدرة على التحمل، [16] وأنتج بلانك قميصًا كنموذج أولي، وهو قميص مصنوع من المطاط الضاغط، خفيف الوزن، ويلائم شكل الجسم، ويقاوم التعرق، وما إن اتضحت مزايا الراحة والأداء الأفضل حتى قام المزيد والمزيد من الرياضيين بتجريبه. مرت عشرون عامًا من النمو غير المسبوق في الصناعة، وتجاوزت مبيعات (أندر آرمور) خمسة مليارات دولار مع حلول عام 2017.

نجحت شركة (أندر آرمور) في اقتحام سوق الملابس والأحذية الرياضية، وهي سوق تهيمن عليها شركتا (نايكي Nike) و (أديداس adidas)، فكيف فعلت ذلك؟ تعامل قادة شركة (أندر آرمور) بشكل فعال مع توتر الابتكار في سعيهم لتأسيس المشروع، ولكنهم افتقدوا لتلك الفعالية في السنوات الأخيرة، لكنَّ الخطوة الكبيرة التي خطاها بتوجهه لإنتاج الملابس الذكية والأزياء بدت وكأنها توسيع لعلامته التجارية بإنتاجه لمنتجات موجودة في السوق، ومع أن الشركة انحرفت عن هدف علامتها التجارية الأصلي، فإنَّ إيراداتها بالكاد تغيرت، وهبط

سعر السهم، كما أن العلامة التجارية (أندر آرمور) أصبحت بعيدة عن أذواق المستهلكين.

بالنسبة للقادة في المؤسسات الراسخة - التي كانت شركة (أندر آرمور) قد أصبحت إحداها - قد تكون توترات الابتكار مقلقة، إذ يمكن للتغيرات السريعة في سلوك الزبائن والطلب الكبير على عروضات جديدة أن يحول القدرات الأساسية إلى التزامات، فما يمنح الشركة ميزتها التنافسية يتغير مع الوقت، لذلك ينبغي على القادة أيضًا أن يغيروا من الطريقة التي يعملون بها. (استقال بلانك مؤسس (أندر آرمور) الذي كان قد صمد بوجه العديد من الدعوات الهادفة لتغيير القيادة في عام 2019).

بنية الكتاب

كل فصل من هذا الكتاب مصمم ليساعد القادة على النجاح في إدارة التوترات في البيئات الديناميكية. إن التوترات الملازمة للابتكار تناقضات دائمة تنشأ من تنافس الغايات: الكفاءة أم المرونة؟ الثبات أم التغيير؟ المنتَج أم الهدف؟ هذه التساؤلات تثير القلق، وتستهلك وقت القادة، وتحتاج إلى حلول، والمشكلة في الغالب تكمن في أن القادة غير قادرين على تحديد تلك التوترات، أو أنهم لا يستطيعون أن يتعاملوا معها بجدارة.

تسلط فصول هذا الكتاب الضوء على ثمانية توترات حرجة يجب على كل مبتكر أن يتقنها: كيف تثير اهتمام العملاء بمنتَج لم يتخيلوه من قبل؟ متى يكون من الحكمة قبول ما تخبرك به المعطيات؟ ومتى يجب تجاهل المعطيات والمضي قدمًا في كل الأحوال؟ كيف يمكنك كسب ثقة المساهمين والاحتفاظ بدعمهم خلال تصحيح المسار الجذري وغير المتوقع؟ يعدُّ معظم القادة مثل هذه التوترات بمثابة موازنة مستحيلة، ويجبرون أنفسهم على مضض على الاختيار بين مسارات بالكاد يتصورونها. سيتعلم القراء أنه من المرجح أن تكون النتائج أفضل عندما ينظر القادة إلى التوترات على أنها منتجة، وسيحصلون على الكثير من الإرشادات العملية حول تسخير التوترات بشكلٍ مجدٍ. سنقوم بتوجيهك خلال توترات الابتكار الأكثر تعقيدًا باستخدام أمثلة مستمدة من تجارب مؤسسات متنوعة مثل شركات (بي آند جي P&G)، و(إنستجرام Instagram)، والجيش الأمريكي، و(هوندا Honda)، (إن-آن-آوت-برغر In-N-Out Burger)، و(سلاك Slack)، و(أندر آرمور) وشركة التزلج على الجليد (برتون Burton).

يحدد الجدول التالي التوترات والأسئلة ذات الصلة التي نطرحها في هذا الكتاب.

الفصل	العنوان	التوتر	السؤال
1	تناقض الفرص	الاختيار مقابل التنفيذ	كيف نستطيع انتهاز فرص النمو الجديدة بالصورة الأمثل؟
2	اللعب الموازي	الاختلاف مقابل الاقتباس	كيف نستطيع تحديد نقاط الاختلاف التي ستكون أكثر أهميةً للزبائن المحتمَلين
3	الخضوع للبيانات أم تجاهلها	القبول مقابل التجاهل	متى يجب أن نخضع للبيانات ومتى يجب أن نتجاهلها؟
4	تسلسل الحشود	الداخل مقابل الخارج	كيف نستطيع الاستفادة من المعرفة التي يتمتع بها الآخرون داخل وخارج المؤسسة بأفضل صورة؟
5	الاستدلال العقلاني	الكفاءة مقابل المرونة	كيف نستطيع تجنب إعادة ابتكار المبتكر، ونبقى منفتحين على إعادة الابتكار؟
6	هيكلة الابتكار بكفاءة	المألوف مقابل المبتكر	كيف نستطيع أن نبتدع الاكتشافات لنحظى بالموارد والاهتمام والجذب؟

7	المنتج مقابل الهدف	المنتج مقابل الهدف	كيف نستطيع خلق علامة تجارية فريدة ورائدة ونحافظ عليها مع مرور الزمن؟
8	متى يحين موعد التغيير؟ ما هي قصتك؟	الثبات مقابل التغيير	كيف نستطيع المحافظة على الثقة والتخطيط لرؤية توافقية خلال التغيير الحتمي؟

يتناول الفصل الأول «تناقض الفرص» التوتر بين الطرق المثلى لاختيار الفرص والطرق المثلى لصنعها. يؤيد بعض القادة، وحتى بعض العلماء، الحجة التي تدعو للسعي للحصول على المال وترك انتقاء الفرصة مرهونًا بالطلب الملحّ للعميل، وليس بخطة موضوعة مسبقًا، إذ يحتكم هذا النهج إلى العقل والبديهة على حد سواء في عالمٍ مبهمٍ في بيئات تتميز بفيضٍ سريع وغير متوقع من الفرص، وتغيّرٍ في حدودِ السوق، ومتنافسين متغيرين باستمرار. هل يعني هذا أن النهج المنضبط للخاسرين فقط؟ على العكس من ذلك، فقد وضع البحث الذي قمنا به خريطة واضحة لمعرفة متى نبقى منضبطين ومركزين، ومتى نكون منفتحين وانتهازيين. إن التخطيط المنضبط خلال اختيار الفرصة منذ البداية قد يمهد الطريق لمدىً أوسع في اختيار الفرصة لاحقًا.

يتطرق الفصل الثاني «اللعب المتوازي» للتوتر الذي يواجهه القادة بين التمايز التنافسي والاقتباس، إذ تشبه الأسواق الجديدة الثقوب الدودية في الخيال العلمي حيث تُعَلَّقُ قوانين الزمان والمكان المألوفة، وما إن يرى سوق جديد النور حتى تصبح قوى التنافس بحالة مستمرة من عدم الاستقرار، ونظرًا لأنه من غير الواضح من سيكون عملاؤك فإن الاستراتيجيات التقليدية لا تجدي نفعًا، فكيف يمكنك إيجاد الطريقة الأفضل للتعامل مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار؟ اكتشفنا أن أفضل القادة في البيئات الديناميكية ينخرطون في ممارسةٍ تدعى «اللعب المتوازي» فيراقبون محيطهم ونشاطات نظرائهم، ويختبرون أفكارهم كما يفعل الأطفال في سن ما قبل المدرسة تمامًا، كما يقتبسون أفكارهم غير آسفين. وبعد إجراء تجارب مستمرة فقط يلتزمون بنموذج واحد لخلق قيمةٍ، وحتى في ذلك الوقت يتركون ذلك النموذج غير محدد جزئيًا بدلًا من أن يقوموا بتحسينه، ويتوقفون ويشاهدون وينتظرون، وما إن تتضح الرؤية ويبدأ السوق بالاستقرار يصقلون نموذجهم شيئًا فشيئًا.

يلقي الفصل الثالث «الخضوع للبيانات أم تجاهلها؟» نظرة عميقة على كيفية استخدام البيانات في اتخاذ القرار، فنحن نعيش في عصر ذهبي فيما يخص تحليل البيانات؛ إذ تبشر الإمكانات الجديدة القائمة على تحليل البيانات بجعل مواضع الخلل في الشركات أكثر كفاءة، وقد أثبتت صحة وجهة النظر هذه من خلال الهيمنة التي تحظى بها كل من (فيسبوك Facebook) و(أمازون Amazon) و(نيتفلكس Netflix) و(جوجل Google) وهي شركات قائمة على البيانات، ولكن الابتكارات الرائدة متناقضة بطبيعتها، وتقييمها يحتاج إلى تفاصيل وتفسيرات وليس فقط إلى الخضوع للبيانات.

كيف يجب أن يتعامل القادة الذين يسعون إلى الابتكار مع البيانات؟ إننا نتخذ من العلماء العظماء أمثلة، فيقوم العلماء البارزون، كالقادة العظماء، بشق مسارات جديدة من خلال استكشاف أفكار واعدة لا تقوم على البيانات، والتي تحوّل في النهاية أنماط التفكير في مجالاتهم التخصصية، ويُظهر عملهم بشدة أن مواصلة التقدم تتطلب اتباع نهجٍ خاصٍ بالبيانات وهو بالأساس أقرب للتشكيك منه إلى الخضوع.

يخضع القادة الذين يعملون بمفردهم لقيود في معالجة المعلومات، فمعلوماتهم غير وافية، وما يعرفونه لا بد أن يشوهه التحيز المعرفي، وإذا ما تُركت دون تصحيح يمكن لنقاط الضعف هذه أن تؤدي إلى نتائج سيئة.

نذكر في الفصل الرابع «تسلسل الحشود» بالتفصيل كيف أن القادة يحتاجون إلى طلب المساعدة داخل وخارج المؤسسة لدفع عجَلةِ التغيير والابتكار.

إن استخدام الحشود - أي مجموعات الأشخاص من حولنا- لتوليد الحلول وتطويرها طريقة فعالة للتغلب على القيود الطبيعية لمعالجة العمليات المعرفية الفردية في البيئات الديناميكية تحديدًا حيث يتوجب على القادة اتخاذ القرارات السريعة في الحالات التي لا يمكن التنبؤ بها. كيف يمكن للقادة أن يستثمروا الطاقة الكامنة للحشود بالشكل الأمثل؟ تكمن الإجابة في ظاهرة استراتيجية جديدة نطلق عليها اسم تسلسل الحشود التي تستلزم في جوهرها تفعيل حشود مختلفة في أوقات مختلفة لمواجهة أنواع مختلفة من عدم اليقين، ويمكن لهذا النهج أن يزيد من الفوائد المتمثلة بحل القادة للمشاكل الصحيحة، ومعرفة إن كانت حلولهم صحيحة، وتحديد الموارد والمهارات الصحيحة لتنفيذ الحلول.

تسعى معظم المؤسسات لإضافة المزيد من التنظيم مع الوقت، فتقوم بتأسيس سياسات وقواعد تعزز البيروقراطية والجمود، فيلقي الفصل

الخامس، «الاستدلال العقلاني» الضوء على الرؤى غير البديهية، أي عندما تصبح البيئات معقدة أكثر، فإن أفضل الاستراتيجيات تتخذ في الغالب شكل قواعد القياس البسيطة أو الاستدلال، ويستخف الكثير من المراقبين بالاستدلال كبديل عن البديهة في التحليل مستندين إليه بتفسير التصرفات اللاعقلانية والفشل الاستراتيجي، لذا يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على قدرة الاستدلال دقيق الصياغة على مساعدة المؤسسات، ونوضح أنواع الاستدلال الواجب على القادة وضعها والسبب وراء ذلك، ونلخص كيف يمكن للقادة أن يتأكدوا من أن قواعد القياس التي يتبعونها لا تولّدُ البيروقراطية الخاصة بهم مع مرور الوقت.

يلخص الفصل السادس «هيكلة الابتكار بكفاءة» التوتر بين ما هو مألوف وما هو مبتكر عندما يتم تقديم الابتكارات، فعندما تتسارع وتيرة الاكتشاف فإنه من المرجح أن يكون الإدراك الحسي للبشر متفوقًا على الفوائد التكنولوجية في الحكم على منتجات أو خدمات جديدة فيما لو كانت مقبولة أو مرفوضة، وإذا فشل القادة في التأكيد على ما هو مألوف فإن الجماهير لن تشعر بالراحة بما يكفي لتعطي فرصة للابتكار.

ولكن التقليل من شأن الابتكار يمكن أن يوقف الفضول والجذب الضروريين للحث على تجريب الابتكار والموافقة عليه، وتعدُّ القدرة على معرفة متى يكون من الضروري التأكيد على ما هو مألوف ومتى يكون لزامًا التأكيد على ما هو مبتكر مسألة أساسية لأي مؤسسة تسعى للابتكار. يقترحُ بحثنا أنه في البداية يجب أن يُقدَّمَ الابتكار من خلال التأكيد على أوجه التشابه مع منتج أو خدمة موجودة، ثمَّ يسمح الاعتياد المتزايد عليه بإبراز ما هو مبتكر. نقدم استراتيجيات من أجل الحصول على الهيكليات المتتالية بالصورة الصحيحة وإدارة التنقل بين الهيكليات بكفاءة.

يستعرض الفصل السابع «المنتَج مقابل الهدف» التوتر بين المنتج والغرض منه، إذ يعد تأسيس علامة تجارية ناجحة حلم كل مسوق، ويمكن للعلامات التجارية الهادفة والمصممة جيدًا أن تسوق لنفسها، وتفرض أسعارًا تشجيعية، وتقطع الطريق على المنافسين، ولكن لماذا تفشل الكثير من العلامات التجارية؟ لأن القادة يركزون غالبًا على هوية وصورة العلامة التجارية في الوقت الذي يجب عليهم العمل على الوصول إلى هدفها الذي يكمن في مساعدة العملاء على القيام بمهام معينة. نقدم نهجًا من ثلاث خطوات للدمج ما بين العلامة التجارية والتسويق مع تطوير المنتج: (1) تحديد كيفية تلبية المنتج أو الخدمة لحاجات العملاء الوظيفية والعاطفية والاجتماعية. (2) التأكد من أن تجارب العملاء أثناء شراء واستخدام المنتج تؤدي الغرض دون أخطاء.

(3) تطوير وتنظيم العمليات لجعل العلامة متوافقة مع العمل الواجب إنجازه، فعندما تحظى العلامة التجارية الهادفة بقوة جذب يكون الوقت قد حان لمعرفة إذا ما كان من الواجب اتخاذ خطوة أخرى باستخدام العلامة التجارية للمصادقة عليها والسماح بمنتجات أخرى.

وأخيرًا، يتعمق الفصل الثامن «متى يتوجب تغيير المسار، ما هي قصتك؟» في التوتر بين التمسك بالثوابت والتغيير، إذ تقوم المبادرات والمشاريع الناشئة حديثًا عادةً بنشر روايات مقنعة عن جهودها لاستقطاب المستثمرين والكوادر العاملة والعملاء ووسائل الإعلام، ولكن غالبًا يتبين فيما بعد أن هذه الروايات خاطئة من الناحية الاستراتيجية، وتحتاج لتغيير في المسار.

يمكن أن يكون لطريقة إيصال هذا التغيير إلى المساهمين تأثيرٌ كبيرٌ على مستقبل المشروع، إذ يحدد بحثنا مجموعة من الحيل للمحافظة على دعم المساهمين خلال التغيير، ويجب على القادة في البداية تجنب تناقل حلول معينة من أجل إطلاق دعم مقنع ورؤيوي ولكن غير محدد، ثمَّ إذا كان تصحيح المسار ضروريًا يمكنهم الإشارة إلى الاستمرارية عن طريق شرح توافقية الخطة الجديدة مع الرؤية الأصلية.

وحالما يبدأ العمل من جديد يصبح من الضروري أن يكونوا استرضائيين ومتعاطفين تجاه المساهمين الذين قد يشعرون أنه تم خداعهم والتخلي عنهم، فالموظفون والعملاء أكثر استعدادًا للبقاء أوفياء إذا ما تم تحذيرهم مسبقًا بشأن كيفية تأثرهم، وإذا ما أبدى القادة اهتمامًا حقيقيًا.

تسلط الفصول المختلفة الضوء، بشكل عام، على أصعب التوترات في الابتكار والأسئلة الرئيسة التي تجسدها، ونقوم أيضًا عن طريق استخدام الكثير من الأمثلة من مجموعة من الصناعات المتنوعة بتقديم حلول عملية ومبتكرة لإدارة كل توتر بكفاءة. سوف يحسن القادة من احتمالات نجاحهم ليس من خلال الإصرار على معالجة توتر واحد، ولكن عن طريق تطوير القدرة على معالجة التوترات المختلفة في أوقات مختلفة بحسب الوضع، وفي حين أن هذه النتيجة تمثل تحديًا إلا أنها قابلة للتحقيق بجهود متضافرة.

لطالما كان الطريق وسيبقى طويلًا ووعرًا أمام سعيك كي تكون قائدًا أفضل، ويتطلب المثابرة والوقت لاجتيازه، ولكن المكافآت غالبًا ما تكون ضخمة. نطمح إلى مساعدة جميع القادة في تلك الرحلة من خلال توفير أدوات متطورة وقائمة على الأدلة للتعامل بشكل أفضل مع الطبيعة المتغيرة لصناعاتهم وبيئاتهم من خلال تسليط الضوء اللازم على كيفية أن تكون

التوترات منتجة، ونأمل أن تصبح الممارسات والعمليات التي نوقشت في هذا الكتاب جزءًا لا يتجزأ من قيادة الابتكار.

1 صياغة النهج

1- تناقض الفرص: كيف تستطيع المؤسسات انتهاز الفرص بالشكل الأمثل؟

المرونة أم الانضباط؟ أي الموقفين يوجه القادة التوجيه الأمثل لاغتنام فرص النمو الجديدة؟ اتضح أن السؤال والجواب كلاهما أكثر اختلافًا وتعقيدًا عما سبق فهمه. وجد البحث الذي قمنا به حول المشاريع الجديدة، والشركات المتنامية، والشركات الناضجة أن هنالك توترًا مستمرًا بين المرونة والتركيز، الأمر الذي يمكن أن يميز شركتك أو ينهيها. يستعرض هذا الفصل متى يجب أن تكون مركزًا ومنضبطًا، ومتى عليك أن تكون مرنًا وانتهازيًا.

يؤكد العديد من القادة أن النمو يجب أن يكون مخططًا له، إذ يساعد التخطيط القادة على صياغة نهجٍ للوصول إلى الأهداف، وتطوير سيناريوهات «ماذا لو»، وتحديد عوامل الخطر، والاستعداد للطوارئ بطريقة أكثر شمولية، ويتوافق هذا النهج مع نتائج البحث التي تفيد بأن سير العمل يستفيد من المعايير القياسية للدخول إلى أسواق جديدة،[17] ولكن يميل بعض الممارسين وعدد من الباحثين إلى الحجة التي تقول إنّ التخطيط قلّما ينجح في البيئات الديناميكية؛ إنهم يؤيدون الاختبار الموسع، والتكيف، والارتجال،[18] إذ يحتكم هذا النهج إلى العقل والبديهة على حد سواء في عالمٍ مبهمٍ حيث يكون تدفق الفرص سريعًا وغير متوقع، وحدود السوق دائمة التحوّل، والمنافسة متغيرة باستمرار.[19]

هل يعدُّ التأكيد على التخطيط الدقيق في بيئة تنافسية تنادي بالتغيير والمرونة مهملًا؟ نحن مع الحجة التي تقول لا، ليس مهملاً في الحقيقة، فقد كشفت لقاءاتنا مع عدد كبير من القادة أن التعامل مع الموقفين على أنهما متعارضان أمر خاطئ، وعلى عكس التوقعات فإن التركيز يدعم مرونة الشركة وبالعكس.

تُعدُّ الفرص معقدة، فأولًا: لكل فرصةٍ مرحلتان: اختيار الفرصة وتنفيذ الفرصة، يتطلب اختيار الفرصة تحديد مشكلة العميل التي يجب حلها، ويتطلب تنفيذ

الفرصة حل تلك المشكلة.[20] تركز معظم المنشورات وأغلب قادة الفكر بشدة على التنفيذ، وعلى خلق قيمة لإيجاد حل للعملاء، ولكن يرى الباحثون أن المبتكرين غالبًا ما يندفعون بتهورٍ نحو التنفيذ لذلك لا بد أن يراجعوا حساباتهم فيما بعد لاكتشاف المشكلة التي يحاولون حلها،[21] وبمعنى آخر يبدو أن لاختيار الفرصة الأهمية نفسها التي يحظى بها تنفيذ الفرصة، وهو المجال الذي تميل فيه الشركات إلى قضاء معظم وقتها، والأهم من ذلك أنه يمكن أن يكون للطريقة التي تتعامل فيها مع اختيار الفرصة-بمرونة أو بتركيز- أثرٌ حاسمٌ في مدى نجاحك بالتنفيذ.

الانتهازيون مقابل الاستراتيجيين

كشف بحثنا أن قادة الابتكار يميلون إلى الانخراط في إحدى المجموعتين اللتين نطلق عليهما «الانتهازيين أو الاستراتيجيين»،[22] كما تميل المؤسسات أيضًا لأن تكون إما انتهازية أو استراتيجية. يعتمد الانتهازيون على منهج كثير المرونة قليل التخطيط لاختيار الفرصة، فبدلًا من التخطيط المسبق لأنواع الفرص التي سيسعون إليها يلجأ الانتهازيون لجعل المعلومات التي يحصلون عليها من العملاء تصوغ اختيار الفرصة، فمثلًا: اختارت شركة برمجيات أمنية، مقرها في الولايات المتحدة، الدخول إلى السوق الألمانية لأن عميلًا ألمانيًا أعرب عن اهتمامه بخدمات المراقبة الأمنية. كان قرار الشركة نفسها الدخول إلى سويسرا استجابةً لطلب غير متوقع من عميل هناك، وليس خطة متعمدة للقيام بذلك، وصرح أحد المديرين التنفيذيين لاحقًا حول القرار: «بدا الأمر كما لو أننا جُذِبنا أكثر من كونه قرارًا واعيًا».

يرى الانتهازيون أنفسهم على أنهم انتقائيون للأهداف سهلة المنال، أو انتهازيون للفرص المحدودة قبل أن تضيع أو قبل أن يغتنمها المنافسون بدلًا من تطوير خطط مفصلة قد تكون معيبةً أو قديمةً أو كليهما، فإنهم يلجؤون إلى استغلال ما يطرأ، ويتوافق هذا النهج المرن في اختيار الفرصة مع الاستراتيجية ومؤلَّفات ريادة الأعمال التي ترى أن الطبيعة الديناميكية للكثير من الأسواق تقلل من قيمة التقصّي السابق للعمل، إضافة إلى أن ذلك الالتباس ليس بالضرورة مكروهًا، ففي الواقع إنَّ القرارات التي يرتجلها قادة الأعمال تأتي بنتائج أفضل من التخطيط المركز.[23]

وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيين، وبعد أن تبيّن لهم كيف أن الشركات التي تسعى وراء الفرص الطارئة تفقد التركيز بسبب محاولتها تلبية حاجات أسواقٍ متعددة، يختارون حصر أنفسهم بشركاتٍ محددة لتوجيه جهودهم تجاه الفرص ذات الاحتمال الأكبر للنجاح، وبالنتيجة فإن

الاستراتيجيين أكثر انضباطًا لأنهم يبدؤون من خلال دراسة طبيعة اغتنام الفرص في سوقهم، ثم يبتكرون خطة للتركيز على ما يعدونه الفرصة الأفضل (وليس فقط الأسهل) والتي من شأنها أن تسمح لهم بالاستحواذ على الفرص اللاحقة واحدةً تلو الأخرى.

على سبيل المثال: اختارت شركة مقرها فنلندا، تقوم بمساعدة الشركات على إدارة بضائعها من خلال برنامج للمبيعات، أول سوقٍ أجنبيّ لها في السويد بناءً على ما يمكن لقادتها تعلمه هناك، وليس فقط بناءً على قدرتهم على البيع، وعلى الرغم من أن السويد لم تكن سوقًا كبيرًا، فقد كانت مشابهةً ثقافيًا، وقريبةً جغرافيًا، وقد قلل هذا السيناريو من خطر وقوع قادة الشركة ضحية الاختلافات الثقافية، وزاد من إمكانية قدرتهم على تعلّم كيفية القيام بالأعمال هناك، كما أوضح المدير التنفيذي هناك: «كنا متحفظين للغاية في هذه العملية لأننا لم نكن نعلم الكثير عن الأعمال الدولية، لذلك بدأنا بالسويد».

وبعد السويد اختارت الشركة النرويج ثم فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة وبعدها الولايات المتحدة، وبذلك تكون قد اكتسبت خبرة في أسواق كبيرة بشكل تدريجي، واستثمرت معرفتها المتزايدة. يتيح اختيار الفرص المركّز للشركات بشكلٍ عام السعي وراء الفرص الأسهل أو الأكثر تمهيدًا أولًا، وتمهد هذه الفرص بدورها الطريق إلى فرص أكثر صعوبة أو أقل تمهيدًا، فمثلما يعدُّ التسلسل أمرًا مهمًا عند بناء جسر أو تجميع جهاز كمبيوتر، يظهر أيضًا أنه أمر بالغ الأهمية في اغتنام فرصة مجدية.

المرونة في الاختيار والصلابة في التنفيذ

كيف تتضح هذه الأنماط المتباينة لاختيار الفرص؟ لقد تفاجأنا عندما وجدنا أن الانتهازيين الذين هم أكثر مرونة في مرحلة الاختيار، أقل مرونة في مرحلة تنفيذ الفرص. وبعبارة أخرى، هؤلاء المديرون بارعون في الاستجابة المرتجلة للفرص الطارئة، ولكن حالما يباشرون بالتنفيذ يصبح الكثير منهم متصلبين فجأةً؛ على سبيل المثال: في شركة برمجيات التصوير الطبي التي مقرها الولايات المتحدة، كان القادة مرنين للغاية بشأن اختيار الفرص، فكتب أحد المؤسسين: «كنا نحاول أن نصنع شيئًا في أوروبا لذلك بحثنا عن الفرص وانتقيناها» وقررت الشركة الدخول إلى السويد بسبب الاهتمام الشديد ببرمجياتها والذي عبر عنه بعض الأطباء هناك، ولكن بعد أن دخلت الشركة إلى

السويد بدا أنهم وأطباء آخرين مترددون في إدخال تقنية جديدة بدلًا من الأسلوب المعتمد في التصوير الشعاعي للثدي.

واصلت الشركة محاولة بيع منتج عالمي بدلًا من تغيير حلولها بمرونة لتلبية رغبات السوق المحلية، واختار مديروها التنفيذيون بلدهم الثاني، النرويج، بالطريقة المرتجلة نفسها عندما لم تتحقق المبيعات هناك، وأعلن قادة الشركة أن العملاء المستهدفين لم يفهموا المنتَج، وبدلًا من تعديل نهجهم قاموا بالترويج للحلول المطروحة. إنَّ هذا النمط من المرونة في اختيار الفرصة ولكن الصلابة في تنفيذها غالبًا ما يؤدي إلى نتائج سيئة. صرّح المسؤولون التنفيذيون في شركة التصوير الطبي تعليقًا على دخولهم السويد: «لم نتمكن من البيع في السويد» و«سقط مندوبو المبيعات لدينا في الهاوية؛ لم يذهبوا إلى أي مكان» وكان الأداء في الدول اللاحقة مشابهًا.

الاختيار المركّز والتنفيذ المرن

وفي المقابل، وممّا يدعو للدهشة أيضًا، تميل المؤسسات الأكثر انضباطًا وصرامةً فيما يتعلق باختيار الفرص لأن تكون أكثر مرونة في تنفيذها؛ إذ فكر مؤسسو شركة ألعاب، مقرها في سنغافورة، طويلًا وبجد في اختيار الأسواق التي سيدخلونها، وبناءً على مقابلات مع العملاء ومراقبة للأسواق خلصت الإدارة إلى أن الطريقة الأفضل للتعامل مع الأسواق المتعددة هي البدء باليابان، ولكن بيع المحتوى الرقمي لمزودي الخدمات اللاسلكية اليابانيين يتطلب المواجهة المباشرة مع مزودي المحتوى اليابانيين الذين كانوا مختصين تقنيًا وراسخين في السوق.

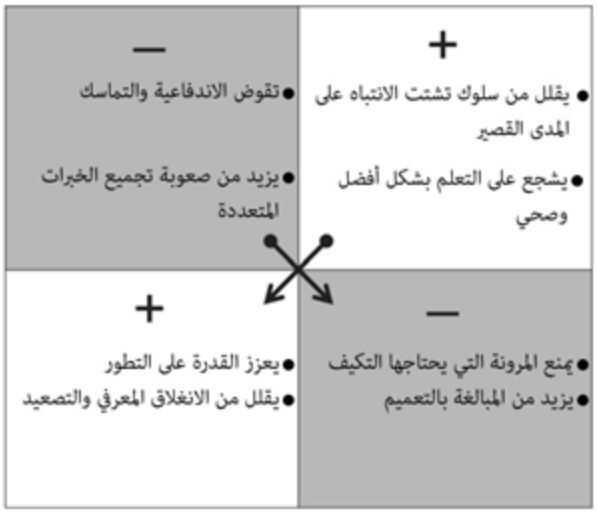
كردّ على ذلك توقفت الإدارة عن محاولة بيع المحتوى الأصلي في اليابان لصالح بيع محتوى منافسيهم اليابانيين في جميع أنحاء آسيا، وقال الرئيس موضحًا: «بدلًا من التنافس معهم (شركات المحتوى اليابانية) قررنا أن نشاركهم وأن نأخذ منتجاتهم ونبيعها عبر آسيا» وكان لنتيجةِ التنفيذ المرن في اليابان نجاح أكبر مما كانت ستحققه الخطة الأصلية.

وهذا ما أفاد به أحد المديرين التنفيذيين: «بمجرد أن قررنا الدخول في شراكة مع (الشركات اليابانية لبيع محتواها) وفي غضون ثلاثة أشهر وقّعنا عقودًا مع عدد كبير من صانعي المحتوى»

لاحظنا نمطًا مشابهًا في شركات أخرى: يؤدي الانضباط المتزايد في اختيار الفرصة إلى مرونة متزايدة في تنفيذها (انظر الشكل1.1).

دروس في اغتنام الفرص

أفضى بحثنا إلى ملاحظتين متشابهتين مثيرتين للاهتمام حول اغتنام الفرص، واللّتين تعدان أساسيتين لتحقيق النمو في الأسواق الجديدة: أولًا: يمكن للانتهازيين أن يكونوا مرنين بشكل ملحوظ بشأن اختيار الفرص، ولكن يميلون إلى الصرامة إلى حد كبير في تنفيذها، وثانيًا: يمكن للاستراتيجيين أن يكونوا صارمين جدًا في اختيار الفرص، ولكن إجمالًا مرنين في تنفيذها. إن الطرق التي نرى فيها أنفسنا كصانعي قرارات حذرين، وكيفية تعاملنا مع النتائج غير المواتية، يمكن أن تُعزى إلى هذه الأنماط.



(الشكل 1. 1)

مخاطر الانغلاق المعرفي

يظهر بحثنا أن القادة الانتهازيين معرّضون لما نسميه الانغلاق المعرفي ما بعد القرار أو نزعة قوية لاعتناق ومواصلة تكرار الأفكار الإيجابية بشأن خيارات فرصتهم، ويميلون إلى الاعتماد على عدة استراتيجيات واضحة للخيارات للقيام بذلك. لاحظنا أنهم غالبًا ما يجدون مبررًا بعد فوات الأوان، مركزين فقط

على الجوانب الإيجابية ومتجاهلين السلبيات، وبالأسلوب نفسه يميلون إلى إلقاء اللوم في النتائج غير المرغوبة للخيارات على ظروف خارجية خارجة عن سيطرتهم بدلًا من التساؤل عن مدى تسرعهم عندما اتخذوا القرار في بادئ الأمر، وبذلك كان الأثر التصحيحي للمعلومات المتضاربة ضئيلًا جدًا، وأخيرًا يقومون غالبًا بمضاعفة الجهود وزيادة الالتزام رافضين التخلي عن طريقتهم الفاشلة في العمل أو تغييرها.

على سبيل المثال: اختار المديرون التنفيذيون في شركة برمجيات أمنية فرص الشركة بمرونة (على عكس شركة برمجيات نقاط البيع الفنلندية التي سبق ذكرها والتي اختارت فرصها بطريقة منضبطة أكثر) ولم يكن دخولها إلى أولى الأسواق الأجنبية، السويد، مخططًا له مسبقًا، كما اعترف كبير الموظفين الماليين أنَّ «السويد كانت حالة ارتجالية» ومع ذلك فقد ادّعى المديرون فيما بعد أن السويد كانت قد اختيرت عن قصد كونها مكانًا يمكن فيه للموظفين أن «يزيدوا من خبرتهم». وعندما انخفضت المبيعات في السويد بدأ قادة الشركة بإلقاء اللوم على العوامل الخارجية، كالمناصب المالية لعملائها، بدلًا من الاستراتيجية الخاطئة، وبالنتيجة لم يغيروا طريقتهم بتنفيذ الفرص، كما أوضح أحد أبرز القادة أن الشركة عملت بجدّ لتطوير نموذج قياسي لتقديم الخدمات فقال: «لم نتزحزح عن رأينا بشأن ذلك» وبالتالي منعت هذه السياسات التقييدية الشركة من إبرام اتفاقيات مع العديد من العملاء المحتملين عندما حاولت الدخول إلى الولايات المتحدة.

تعمل هذه التبريرات كوسيلةٍ لإضفاء معنىً بالنسبة للمديرين التنفيذيين؛ أي إنها تسير جنبًا إلى جنب مع تحويل الانتباه إلى جوانب من الفرصة كانوا قد تجاهلوها خلال مرحلة اختيار الفرصة مما يحفظ ماء وجوههم.[24] يمكن لتحويل الانتباه هذا أن يمنع القلق بشأن أبعاد الفرصة التي أُخذَت في الحسبان ولكنها أثبتت أنها مخيبة للآمال أو أن لها إشكالياتها.[25] يكشف هذا النمط ملاحظة متناقضة حول اغتنام الفرص: كلما حاول القادة السيطرة على تنفيذ الفرصة أكثر قلت فرصتهم بالتمكن من السيطرة عليها، وينشأ هذا الافتقار للسيطرة، إلى حد كبير، من محاولة توحيد معايير الحلول للمستخدِمين والحالات التي تكون فريدة من نوعها أصلًا، والمثير للانتباه أنه يبدو بأن الخبرة الأطول بالتنفيذ تثبّط إلى حدّ كبير التنفيذ المرن في الشركات الانتهازية. يقترحُ هذا النمط أن النجاحات السابقة في تنفيذ الفرص تميل لأن تصبح أساسًا في ممارسات المؤسسة، وفي المقابل فإن الاستراتيجيين يقيّمون بشكل ممنهج القليل من الفرص داخل حدود مجموعة من الاحتمالات، وتُنتِج هذه العملية المنظمة في اختيار الفرصة القليل من الخيارات الخاطئة التي تحتاج إلى تبرير بعد فوات الأوان، وبهذا تسمح للقادة بالقيام بالتنفيذ بعقلية منفتحة أكثر،

وبالنتيجة يميلون إلى التكيف والتجربة وأحيانًا يلجؤون إلى تغييرات جذرية لمنتجهم أو نموذج عملهم.

درست إحدى الشركات التي استعرضناها، وهي مزود برمجيات أمان تكنولوجيا المعلومات، مجموعة فرصها بدقة، واختارت الصين كأفضل سوق لتدخله، ولدهشة الإدارة عارض عدة عملاء صينيون الدفع مقابل البرمجيات، فهم معتادون على الحصول على حزم البرمجيات عند شرائهم للأجهزة، وعند ذلك قام الفريق بالتغيير، والحل بالانتقال من السوفتوير إلى الهاردوير التي حققت مبيعات جيدة جدًا.

عمومًا، وجدنا أن الاستراتيجيين بإمكانهم تعديل تنفيذ فرصهم أكثر من الانتهازيين، فهم قادرون على التخلي عن منتجات وممارسات موجودة وتبني منتجات وممارسات أكثر ملاءمة بشكل أفضل.

فوائد تسلسل الفرص

ترى رؤية أساسية أخرى أن النمو على المدى البعيد في الأسواق الجديدة يعتمد على تسلسل فرص التعلم، فسوف يبدو اختيار الفرص المرن يشجع المديرين على التعلم والتكيف للوهلة الأولى، مع ذلك وجدنا أن الكثير من المديرين والرياديين الأكثر مرونة واجهوا اثنين من الدروس المهمة:

أولًا: من الصعب التعلم إذا كنت تغير منهجك باستمرار، وثانيًا: يبدو أن النجاح المستمر في العمل يعتمد بصورة أقل على اغتنام فرصة ذهبية واحدة بدلًا من خلق فرص متعددة مع بعضها بعضًا، لهذا السبب فإن النجاح على المدى البعيد يتوقف جزئيًا على فهم كيف أن اغتنام فرصة ما يمكن أن يجهز المديرون والمؤسسات لاغتنام فرص أخرى، إذ يمكّن خلق سلسلة لاغتنام الفرص القادة من ربط الحاضر بالمستقبل بطريقةٍ تعِد بتسهيل تنظيم الفريق وتوجيه طاقات واهتمام الموظفين والمديرين المشتتين جغرافيًا، وتساعد هذه العملية المؤسسات على اعتماد وتيرة ما والمضي قدمًا بطريقة متزامنة، وبالتالي إنّ التسلسل يستدعي طريقة ممنهجة لاختيار الفرص وتحديد مكان المؤسسة الحالي، ووجهتها، وطريق الوصول إلى هناك والذي يصلح كبديل عن استخدام طلب العميل الطارئ لاختيار الفرص.

بما أن الانتهازيين دائمًا يختارون الفرصة التي تبدو أنها سريعة النتائج، فكثيرًا ما يجدون صعوبة في التعلم من جهودهم والبناء عليها. يُعرب مديرو الأعمال الراسخة عن شكوكهم بأن تكون الفرص المتنوعة التي كانوا يسعون إليها مشتركة بأي شيء، وأنهم كانوا في الغالب أيضًا مرتابين بشأن الدروس التي

تعلموها، واشتكى مديرو الشركات الأحدث أن السعي وراء أسواق متعددة أظهر نقصًا في الرؤية، وهكذا كان لدى كلا المجموعتين من المديرين التنفيذيين قدر كبير من المعطيات حول حاجات العميل، والنتائج، وصفات المنتج التي جرّتهم في اتجاهات متعددة، وبالنتيجة كان من الصعب معرفة ما يجب القيام به للنجاح. على سبيل المثال: أقر المدير التنفيذي لمزود برمجيات الأمان الفنلندي، الذي ناقشناه سابقًا، بالصعوبات التي واجهها فريقه في تطبيق الدروس التي كان قد تعلمها: «كان يجب علينا أن نركّز أكثر ونمتلك المزيد من الخطط الخاصة بكل بلد على حدة بدلًا من مجرد محاولة تغطية جميع القواعد بطريقة واحدة» وعلى نحوٍ مماثل، أشار رائد أعمال أمريكي قابلناه بأسف: «لقد كنا نقوم بالكثير من الأشياء حيث لم يكن واضحًا ما الذي كنا نتعلمه من أيّ منها، وفي كل مرة قمنا فيها بتغيير ما، كنا نقوم بتغيير الكثير من الأشياء، لذلك لم يتضح ما الذي أدى إلى ماذا».

وفي المقابل، يميل الاستراتيجيون، الذين يكونون أكثر انضباطًا حيال اختيار الفرص، إلى الانتباه إلى تنظيم تسلسل الفرص التي اختاروها، وغالبًا ما يختارون الأسواق بناءً على القدرة على التعلم منها والتمهيد للسوق التالية، فمثلًا: قرر مطور أمريكي رائد في مجال أدوات التعلم أن يركز على تقديم الاختبارات إلى السوق التعليمية، ولدى سؤاله لماذا أوضح: «نستطيع من خلال التركيز على مشكلة واحدة في سوق واحدة البدء فعليًا بتعلم ما الذي يحل مشاكل العملاء- وقد بدأنا حقًا بفهم ما الذي يحتاجه المعلمون، وما الذي سيحقق المزيد من الإيرادات» وتمكّن رائد الأعمال من خلال تضييق تركيزه أن يزيد من الإيرادات بنسبة 400% في السنة التالية، وبذلك يكون قد طبق ما تعلمه من الاختبار في مجال التعليم لينتقل إلى اختبار للمشاريع التجارية حيث وجد نجاحًا أكبر.

وكمثال آخر عن القادة الذين يعملون بالطريقة الاستراتيجية نأخذ شركة التزلج (برتون) التي مكنتها الفرص المتسلسلة، بشكل متعمد، من تحويل هواية إلى عمل عالمي مزدهر ورياضة أولمبية. كان (جاك بيرتون كاربنتر Jack Burton Carpenter) الذي أسس شركة (برتون) عام 1977، مهووسًا بصنع ألواح التزلج عالية الجودة، وقام بصنع مئة نموذج أوّلي قبل إنتاج (برتون باكهيل Burton Backhill) التي تعدُّ أول ألواح تزلج تجارية في العالم. قال كاربنتر: «لقد علمتني التجارب ألا أسلّم بأن أي شيء سينجح، فعليك أن تفكر مليًا بكل فشلٍ ممكن، وتجري اختبارات على المنتجات، فعندما تكون هناك في البرد القارس وينكسر شيء ما فإن ذلك يكون خذلانًا حقيقيًا. شعارنا هو أن نفترض بأن المنتج سوف يفشل ومن ثم نعمل على ألا يحدث هذا»[26] وبعد إنتاج ألواح تزلج خشبية عالية المستوى لاستخدامها في البرية استفاد من معرفته

للمضي قدمًا للفرصة التالية: ألواح تزلج فاخرة للاستخدام في منتجعات التزلج. إن إضافة قاعدة من الـ(بولي إثيلين)، وأحزمة تثبيت الحذاء، والحواف المعدنية لاستخدامها في التجول عادت على (برتون) بالإيرادات والتقدير.

كانت الفرصة التالية توسيع مجموعة نماذج المنتج، فأضاف كاربنتر ألواح السباق إلى تشكيلة سلسلة المنتجات، وأمضى، كرائد أعمال مستخدِم للمنتج، أكثر من مئة يوم في السنة على التلة، حيث استوعب شكاوى زملائه المتزلجين حول الألواح غير الموثوقة، والتجهيزات غير الموثوقة، كالأحذية الرديئة والقفازات التي تتشقق بسهولة، والسراويل والسترات التي لا يمكنها مقاومة التلف و تتمزق من التزلج، ثمّ استفادت الشركة من براعتها في السلع المعمرة (الألواح والأحزمة) لتباشر بالسلع غير المعمرة (الأحذية والملابس) حيث تكون هوامش الربح أعلى، ووصف كاربنتر الطبيعة المتسلسلة لاختيار الفرص: «بدأنا بألواح التزلج، ولكن بعد ذلك بدا واضحا أن الناس في حاجة إلى أحذية معينة لها، فباشرنا بالأحذية، ثم بدأنا في صناعة السترات، وبعدها ملابس خارجية مقاومة للماء وأكثر تقنية. روّجتُ لتوسيع المنتَج، وكان هنالك معارضون وأصوليون يقولون: ‹لا نستطيع أن نصنع ملابس داخلية طويلة!› بلى، يمكننا ذلك!» ومع الوقت رتب بيرتون وبشكل استراتيجي الفرص بطريقةٍ رسخت العلامة التجارية وجعلتها تحظى بشعبية متزايدة.

إنّ قيام شركة (برتون) بذلك جعلها قادرة على رعاية أفضل المتزلجين المحترفين (الحائزة على الميدالية الذهبية ثلاث مرات شاون واين، والحائزة على الميدالية ثلاث مرات كيلي كلارك) وعلى الهيمنة على 35% من 350 مليار دولار من سوق معدّات التزلج.

ينظّم الاستراتيجيون، إضافة إلى متابعة التعلم بشكل منظم، تسلسل الفرص لدعم شرعيتهم ومصداقيتهم في السوق. على سبيل المثال: طمحت شركة مزودة لمحاليل أنصاف النواقل للأجهزة اللاسلكية مقرها سنغافورة إلى البيع في السوق الأمريكية، ولكنها عرفت أن عليها أن تؤسس سجل مسار أولًا، وكي تقوم بهذا بدأت البيع للعملاء في تايوان، واستفادت من هذه المبيعات لتحظى بعقد عمل في كوريا، وفي نهاية المطاف جمعت عملاء في الولايات المتحدة، وألمانيا، واليابان.

وبالمثل، يعود الفضل بالنجاح الباهر للعلامة التجارية (هوكا ون ون Hoka One One) لأحذية الجري إلى اختيار الفرصة المتسلسل في بناء الشرعية، فعند انطلاقها في عام 2009 كانت أحذية الجري ذات الأرضية قليلة السماكة تسيطر على المتاجر الرئيسة والمتاجر المتخصصة، وأرادت (هوكا) أن تنتقل إلى

الاتجاه الآخر، نحو أحذية جري ذات أرضية سميكة أو مبطنة، فبدأ المؤسسان نيكولاس ميرمود وجين لوك ديارد بإنشاء حذاء فوقي خفيف لسباقات الجبال الوعرة في جبال الألب، في البيريني ودولوميت، ثمّ قاموا بصنع حذاء جري تقليدي وبدؤوا بالترويج له في السباقات المتخصصة ومتاجر أحذية الجري، في هذه الأثناء سعوا إلى الشرعية والمصداقية من خلال رعاية اثنين من أفضل العدائين في العالم، ديف ميكي وكارل ملتزر، وعندها فقط دخلت (هوكا) السوق الرئيسة، ويمكن الآن العثور على أحذيتها في مئات متاجر البيع بالتجزئة وفي السباقات في كل أنحاء العام، إذ تتمتع بنمو مبيعات بمعدل تضخم ثابت، واعتمادًا على الظروف يمكن أيضًا المضي قدمًا في التسلسل بصورة معاكسة، من النهاية الأعلى إلى الأسواق الأوسع، فقد قررت شركة (تيسلا موتورز Tesla Motors) أن بيع المركبات الكهربائية الفاخرة سوف يروّج للسيارات الكهربائية في أجزاء أخرى من السوق.

بشكل عام، فإنه من السهل على القادة فهم حسنات التسلسل، ولكن التنفيذ يتطلب تطورًا معرفيًا كبيرًا، إذ يستغرق الأمر وقتًا لاكتساب نظرةٍ فاحصة حول كيفية ووجوب ترتيب الفرص، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تجعل التسلسل معتَمدًا بشكل كبير في الشركات القديمة والشركات التي يتمتع مؤسسوها بالمزيد من الخبرة.

كيف يتم اختيار الفرص

قاوم الفرص السهلة

يمكن لبعض الإرشادات أن تساعد في ترشيد اختيار الفرصة: في البداية: قاوم الفرص السهلة، فربما يكون من الصعب مقاومتها في ظل النقص في النقد، وعندما يظهر أن الفرصة يمكنها استثمار الإمكانيات المتاحة في الشركة، وكمثال على ضعف المقاومة نأخذ إحدى أولى مبادرات شركة Uber في خدمة توصيل الزبائن، (أوبر راش UberRush) التي توقفت الآن، فاعتمادًا على نجاحها في خدمة توصيل الزبائن، كانت تؤمن الشركة بقدرتها على أن تحذو حذو عمالقة الدعم اللوجستي أمثال: (فيديكس FedEx) و(أمازون Amazon) و(جي بي هانت JB Hunt) و(رايدر Ryder) باستخدام تطبيقها الحالي ومواردها، فانتقلت الشركة بسرعة من تقديم شبكة من الموزعين لتوصيل الطلبات على الدراجة إلى تقديم خدمات التوصيل إلى تجار التجزئة، ووفق ما أفاد به المدير التنفيذي (ترافيس كلانيك Travis Kalanick) لمجلة (فانيتي فير Vanity Fair): «اذا كنا نستطيع أن نرسل لك سيارة في خمس دقائق فإن باستطاعتنا أن نرسل لك أي شيء في خمس دقائق»[27] ومع انطلاقتها كانت الشركة قد

وقعت عقودًا مع أسماء كبرى في تجارة التجزئة مثل (شوبيفاي Shopify)، و(نوردستورم Nordstrom)، و(بضائع ديك الرياضية Dick’s Sporting Goods)، و(تيتر سوبرماركت هاريس Teeter Supermarkets Harris) و(Delivery.com). وكان الهدف إيصال بضائع كالبيتزا، والأحذية، والزهور، ومعدّات رياضية وملابس للعملاء فورًا بعد تقديم طلب الشراء.

يبدو من الوهلة الأولى حاجة أوبر راش لموارد وإمكانيات مشابهة لخدمة (أوبر) لتوصيل الزبائن، ومن ضمنها العديد من السائقين أنفسهم، ولو أن الشركة تعمّقت في تقييمها للفرصة لعرف قادتها الاختلافات الحاسمة بين الأعمال؛ مثلًا: كانت الشركة توقعت أن عددًا قليلًا من الناس في حاجة ملحّة إلى خدمة توصيل طلبات يومية بنفس حاجتهم للتنقل، وكان قادتها قد رأوا أن الخدمة التي تقدمها (أوبر راش) للتوصيل عن طريق مراسلين على الدراجات وسيارات خاصة لم ترْقَ إلى حاجات التوصيل للمؤسسات، وكما علق موظف سابق: «اذا كنت تريد أن توصل أغراضًا في المدينة فأنت تتحدث بشكل رئيسٍ عن الزهور والتنظيف الجاف» بمعنى آخر، نقل الأحمال الكبيرة مثل الطعام الممون والأثاث غير ممكنٍ بسيارات تويوتا بريوس، وبذلك كانت الفرصة في الواقع بعيدة جدًا عن القدرات الموجودة لدى الشركة التي تستلزم التزويد بالخدمات المتوقعة والتي يمكن للشركة التحكم بها بشكل تام، وفي المقابل فقد استعانت (أوبر راش) بتصميم وتنفيذ شبكة فريدة لتوصيل الطلبات تستخدم لمرة واحدة وتتطلب من شركاء المؤسسة دقة عالية، وبعد قضاء ثمانية عشرة شهرًا من الجهد، الذي ادّعت الشركة وبجرأة أنه سيغير صناعة الإمداد اللوجستي، قامت بإعلان توقف خدمة (أوبر راش) وكان الدرس الباقي أبدًا لقادة أوبر؟ لا تقتنص الفرص السهلة دون التفكير بها مليًا.

امتلك بُعد نظر

يجب على القادة أن يسألوا أنفسهم كيف تبدو الفرصة المناسبة؟ وكيف لها أن توجهنا نحو فرصٍ مستقبلية؟ تذكر الدروس بشأن التسلسل، وفكر بإمكانية ربط الفرص مع بعضهم بعضًا بتسلسل. هل ستقودك إحداها إلى فرصةٍ أخرى؟ هل ستساعدك الفرصة الأولى على التعلم بشأن الثانية؟ هل ستضفي الشرعية للاستحواذ على عملاء مستقبليين؟

طبّق مؤسسو شركة الألعاب الرقمية في سنغافورة، والتي ناقشناها سابقًا، هذه المعايير عندما قاموا بتقييم الفرص لتأسيس مشروع استهلاكي في آسيا. في حالتهم، كان التسلسل المحدد أن يبدؤوا في اليابان ومن ثم المضي قدمًا تجاه تايوان وهونغ كونغ قبل السعي وراء أسواق أخرى، وصرّح أحد

المؤسسين: «إنّ العمل في مجال المحتوى الرقمي عمل استهلاكي، وبالنظر إلى تطور آسيا في العمل الاستهلاكي، سواء أكان موضة، أم الكترونيات أم أيًا كان، فنجد أن هذا التوجه دائما يبدأ في اليابان، وتدريجيًا ينتقل إلى تايوان وثم إلى هونغ كونغ وبعدها إلى بقية الأسواق. أعني أن هذا التوجه ما زال على ما هو عليه على مدى الخمسين عامًا الأخيرة، لذلك عندما قمنا بالتعريف بالمنتجات الرقمية القائمة على قاعدة العملاء وتوجهاتهم فعلنا الشيء ذاته؛ قمنا بتأمين سفن موزّدة من اليابان وتوجهنا إلى السوق الأكثر وضوحًا وهي تايوان، وعندما لاقت المنتجات الاستهلاكية استحسانًا في تايوان تقدمنا بشكل أكبر إلى الأسواق الأخرى.

فكر في كل الخيارات وليس فقط الفورية منها

فكر في مجموعة الخيارات بأكملها، آخذًا في الحسبان بعض المعايير مثل حجم الفرصة (هل هي كبيرة بما يكفي لتكون جديرة بوقتك؟) وإمكانية الوصول إليها (هل تمتلك الشركة أو هل تستطيع أن تطور إمكانات لتستحوذ على السوق؟) والمنافسة (كم تغص الساحة بالمتنافسين؟). يرتكب الكثير من المديرين خطأ السعي وراء فرص صغيرة جدًا لا تستحق وقتهم، أو فرص كبيرة يصعب الوصول إليها، أو تكون المنافسة فيها على أشدها. توضح سوق الأوراق المالية (ناسداك NASDAQ) الفكرة الأخيرة، إذ دخلت حيز الطاقة المستقبلية في عام 2015 كاستجابة لطلب من (غولدمان ساشس Goldman Sachs) و(جي بي مورغان تشيس JPMorgan Chase) و(مورغان ستانلي Morgan Stanle) وآخرين لتقوم بتقديم ابتكارات حول تجارة الطاقة. تزعم هذه الشركات أن بإمكان (ناسداك) أن تخفض تكلفة تداول أكبر العقود المستقبلية للطاقة في العالم بنسبة قد تصل إلى 50%، فقام الرئيس التنفيذي لـ(ناسداك) بوب غريفيلد، مقتنعًا بحججهم ومتحمسًا للفرصة، بافتتاح الشركة المعروفة باسم (إن إف إكس NFX) التي كان هدفها الرئيس اقتحام أسواق الطاقة التي يهيمن عليها الخصوم الأمريكيون: مجموعة (سي إم إي CME) وشركة تبادل عبر القارات (آيس ICE)، فوحّدت (سي إم إي) و(آيس) جهودها، وجاهدت بعدائية ضد (ناسداك) في أسهم السوق. كان التجار الحاليون مرتبطين مع أسواق أخرى وبسبب عدم خبرة (ناسداك) بمجال الطاقة عزفوا عن الانتقال إلى (إن إف إكس)، وكانت النتيجة غير المفاجئة لـ (ناسداك) خروجها المكلف من العمل.

يمكن أن يكون التصرف كاستراتيجي بدلًا من التصرف كانتهازي أكثر أهمية للشركات الأحدث عهدًا على وجه الخصوص، فمن خلال مناقشة الصفات الفريدة لكل فرصة وطريقة ارتباطها بالفرص الأخرى يمكن للشركات الرائدة

أن تكون أكثر جاهزية للتغلب على الالتزامات المرافقة للحداثة (مثل نقص الموارد والافتقار إلى السجل)[28] ، والحصول على الخبرة المتراكمة بطريقة البناء على الماضي مع تعزيز المصداقية، وبهذه الطريقة بنت (دروب بوكس Dropbox) المصداقية مع سوق المشاريع.[29]

ركز مؤسسو الشركة، معترفين بأن سوق المشاريع سيصعب اختراقها بسبب عملياتها المعقدة باتخاذ القرار والكثير من العوائق، على سوق تخزين الملفات الشخصية منخفضة الرسوم لتعزيز الموثوقية والجذب الأوليين، فأوضح درو هوستن أحد مؤسسي دروب بوكس: «الفكرة هي أن نجعل الناس تستخدمها داخل الشركات دون إذنٍ من تكنولوجيا المعلومات، فعندما يرون في تكنولوجيا المعلومات أن (دروب بوكس) عليها طلب كبير وأنها تعمل بموثوقية سوف نحصل على المصادقة للعمل في الشركة. تستخدم هذه الطريقة في تجهيزات (واي فاي Wi-Fi) و(بلاك بيري Blackberry)، وكانت هذه استراتيجيتنا في دخول السوق بمشروع: الاستخدام الشخصي كحصان طروادة».

كيفية تنفيذ الفرص

عند اختيار فرصة قابلة للربط مع فرص أبعد تذكر أن التنفيذ يتطلب دورة تعليمية مرنة، وسريعة، ومتكررة. يُظهر بحثنا أنه وعلى الرغم من أن اختيار منتجات متشابهة والقيام بممارسات متوافقة أمر مهم لتحقيق الكفاءة، فإنّ التركيز المستمر على الإجراءات الروتينية يمكن أن يعيق قدرة الشركة على التكيف والابتعاد عن المواقف الخاسرة.

يجب على القادة أن يبدؤوا بتصميم سلسلة من التجارب لاختبار ما يريده العملاء، ثمّ يعدّلوا العروض لتلبية حاجاتهم، فقامت العديد من الشركات التي قمنا بدراستها بإجراء تغييرات جذرية لمنتجاتهم ولنماذج العمل. تحولات بالغة التغيير كالانتقال من السوفتوير إلى الهاردوير أو من تزويد المحتوى إلى إعادة بيعه عند دخولها سوقًا جديدة، وابتعد بعض أكثر الاستراتيجيين نجاحًا عن الفرص الجذابة في ظاهرها بعد تجاربهم الأولية لأنهم اختبروا الندم بشكلٍ أقل من الانتهازيين. عرف القادة الاستراتيجيون أنهم اختاروا بروية أفضل الفرص من مجموعة واسعة من الاحتمالات، وبالتالي كانوا أكثر رغبة للتكيف خلال التنفيذ.

اعتمدَ تنفيذ الفرصة في معظم الحالات على: (1) التفاعل المستمر مع العملاء و(2) الانفتاح على التكيف كردٍّ على النتائج السلبية بدلًا من إلقاء اللوم على فريق المبيعات أو طرده؛ مثلًا: كان هدف إحدى الشركات في سنغافورة أن

تساعد العملاء على إدارة مخاطر أمن المعلومات، فصمم المؤسسون تسلسلًا لدخول البلد انطلاقًا من البلدان التي تعتبر أكثر جاذبية في المراحل المختلفة من عملية دخول السوق الأجنبية. يقول أحدهم: «عندما بدأت الشركة، بدأت على الفور بسنغافورة وهونغ كونغ لأنه يمكنها من خلال هذين البلدين تغطية شمال وجنوب آسيا» وكان المؤسسون ينوون صراحة التوسع تدريجيًا إلى بلدان مثل ماليزيا والصين بناءً على موقعي الشركة. عندما دخلت الشركة ماليزيا سعى المدير في ذلك البلد إلى تعزيز خدمة المراقبة الأمنية للشركة الأساسية 7/24، لكنه سرعان ما أدرك أن النمو كان مسطحًا بسبب ضعف الأساس التكنولوجي لماليزيا نسبيًا مقارنة مع سنغافورة وهونغ كونغ. على الرغم من أن العملاء الماليزيين كانوا يؤمنون بأهمية مراقبة الحماية 7/24 فقد كانوا يحتاجون إلى البنية التحتية الأمنية الأساسية، وهكذا قرر الرؤساء التنفيذيون التخلي عن منتجات مراقبة الأمان والتركيز على إنشاء بنية تحتية جديدة بدلًا من ذلك. يقول أحدهم: «ما زالت ماليزيا تتطور، وهنالك الكثير من البنى التحتية الأمنية التي لم يتم تأسيسها بعد، فجدار الحماية وأنظمة كشف التطفل كلاهما لم يتم تأسيسهما بعد، مما يعني أنه لا يوجد شيء لنقوم بمراقبته، وهذا يعطينا الكثير من الفرص للدخول بالفعل للقيام بأشياء مثل دمج نظام الأمان، وهذا ما نقوم به لمساعدتهم في تأسيس بنية تحتية مثل جدار الحماية وأنظمة كشف التطفل.

مراجعة الفرصة

ماذا لو كنت انتهازيًا جدًا في اختيار الفرص وصلبًا جدًا في تنفيذها؟ وكيف لك أن تعلم أن طريقتك باختيار وتنفيذ الفرص تحتاج إلى تطوير؟ ننصح بمراجعة للفرصة مبنية على الأسئلة التالية:

- كيف اخترت الفرص التي تسعى إليها حاليًا؟
- إذا كان بإمكانك البدء مجددًا، أي الفرص ستختار؟ أي الفرص هي الأنسب لبناء علاقة وتسلسل قوي؟
- ما هي نتائج جهودك الحالية؟ وما التفسيرات العامة للأداء الضعيف؟ ما الذي يمكن فعله للمساعدة في تجنب خلق الأعذار؟
- لو كانت الشركة مهددة بالإفلاس الآن، أي فرصة ستبقي؟ وأي فرص ستترك؟

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة لا تخشى إجراء تغييرات جذرية، فإن هدر المزيد من المال على شيء كان قد كلفك الكثير ما هو إلا مأزق شائع، إذ يسعى الناس إلى تعزيز التزامهم تجاه فشل يشعرون أنهم مسؤولون عنه، لكنَّ الخيار الأكثر عقلانية هو أن تتركه وتختار عملية أكثر انضباطًا لتحديد الاختيار. يبدو أنه من البديهي أن تعزز هذه الطريقة من المرونة التي ستحتاجها في تنفيذ الخيار.

خاتمة

يدركُ القليلُ أن اغتنام الفرصة عملية ذات مرحلتين تتكون من اختيار الفرصة وتنفيذ الفرصة، ويمكن للتركيز والانضباط الشديدين خلال اختيار الفرصة التي تم الوصول إليها من خلال التسلسل أن يعزز المرونة خلال تنفيذ الفرصة، وبالعكس؛ يمكن لقلة الانضباط خلال الاختيار أن تقيّد التعلم والتكيف (انظر الجدول 1. 1). إنَّ الانتقال من التركيز إلى المرونة خلال اغتنام الفرصة من شأنه أن يقوم بإعداد المؤسسات لتجني فوائد التركيز مع ترك مجال للتغيير.

(الجدول 1. 1)

إدارة تناقض الفرص

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
التفكير بشكل عام بشأن اغتنام الفرصة.	اعلم أن الفرصة لها مرحلتان: اختيار الفرصة وتنفيذ الفرصة.	المزيد من التحديد والتأمل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية.
التصرف بمرونة خلال اختيار الفرصة.	كن أكثر تركيزًا في مرحلة اختيار الفرصة	المزيد من المرونة في تنفيذ الفرص.

اختيار الفرص كرد على طلب الزبائن الطارئ وغير المتوقع.	كن منضبطًا بشأن تحليل الفرص والترابط بينها.	التعلم المتطور والشرعية والمصداقية المتزايدة مع الوقت.
السعي وراء الفرص الصغيرة التي لا تستحق الوقت، أو الفرص الكبيرة البعيدة المنال، أو الفرص المتوسطة التي تكون تنافسية.	فكر بشأن مجموعة الخيارات آخذًا بعين الاعتبار حجم الفرصة (هل هي كبيرة لتكون جديرة بوقتك؟) إمكانية الوصول إليها (هل تستطيع الشركة الاستحواذ على السوق؟) والتنافس (كم حجم الازدحام في ساحة التنافس؟).	تماسك مجموعة نماذج الأعمال والذي يدعم الأداء عن طريق تعزيز النشاط المتناسق والتعلم المتراكم.

2 - اللعب المتوازي: لماذا لا تطبق القواعد العادية للمنافسة والاستراتيجية في الصناعات الناشئة وفئات المنتجات.

شهد العقدان الأخيران ولادة عدد غير مسبوق من الأسواق الجديدة، وأعادت تقنيات مثل الخدمات السحابية وروبوتات المستودعات والهواتف الذكية تعريف الصناعات بأكملها، مما يجعل فئات الأعمال القديمة غير مستعملة، ويشير تيار ثابت من الابتكارات الناشئة -من الطائرات المسيرة التجارية والشاحنات من دون سائق والواقع الافتراضي والواقع المعزز وبدائل اللحوم من مصدر نباتي- الاّ أن عصر خلق السوق سيستمر في المستقبل المنظور.

وفي الأسواق الجديدة لا تمتلك الأسئلة التي تحدد عادة استراتيجية المؤسسات - أين تلعب وكيف تفوز- إجابات سهلة، فقد تجد المؤسسات الكبيرة ذات الميزانيات الضخمة أنفسها محاطةً بالشركات الناشئة المزهوّة، ففائزو اليوم قد يكونون خاسري الغد؛ على سبيل المثال: شركة (باي بال PayPal) القائد الواضح الآن في المدفوعات عبر الإنترنت، ولكن في السنوات الماضية كان المنافس الأقوى في السوق ذاته شركة تدعى (بيل بوينت Billpoint) ، كما أن شركة (23 آندمي 23landMe) أخذت زمام المبادرة في وقت مبكر في مجال الجينوم الشخصي، ولكن لم يتضح بعد أيّ شركة سوف تهيمن على تلك السوق في النهاية.

من المغري أن تفكر في رواد الأسواق الجديدة على أنهم يدخلون منطقة غير مألوفة تمامًا من دون معالم يمكنهم تمييزها أو أدواتِ توجيه مؤكدة، ولكنّ بحثنا في أنماط النجاح والفشل في الأسواق الجديدة كشف شيئًا لم يكن في الحسبان، فعلى مدى السنوات القليلة الماضية أجرينا مئات المقابلات مع رواد الأعمال ومبتكري الشركات في مجالات تتراوح بين الجينوم الشخصي والواقع المعزز والطائرات المسيرة والتمويل الذي تدعمه التكنولوجيا (التكنولوجيا

المالية)،[30] وقد تعلمنا أنَّ أكثر هؤلاء الرواد نجاحًا يتبعون المجموعة نفسها من القواعد الضمنية، ويشتركون في سلوكيات محددة، وغالبًا ما تتحدى هذه القواعد والأنماط المبادئ التقليدية للاستراتيجية وبناء العمل، وفي نظرنا إنها تقود إلى إطار استراتيجي جديد، إطارٍ يمكن أن يساعد المبتكرين الآخرين على رسم مسار في أسواق جديدة، وتجنب المطبات التي تظهر أمامها.
يتعمق هذا الفصل في نماذج أعمال المبتكرين، ويعالج التوتر المقلق بين التمايز أو السعي إلى التفرد لتمييز النفس عن المنافسين، أو الاقتباس، أو استخدام أو تقليد أفكار مؤسسات أخرى عمدًا، ونوجز كيف أن القادة الأذكياء يحددون ماذا يقلدون ومن يقلدون في شق طريقهم إلى نموذج عمل مبتكر.

بديل عن الاستراتيجية التقليدية

يكون جوهر الاستراتيجية -في التفكير التجاري التقليدي- اختيار القيام بالنشاطات بشكل مختلف عمّا يفعله المنافسون، وتوجه الاستراتيجية الرابحة المؤسسة لتقديم نوعٍ ما من القيمة أفضل من أي أحد آخر لخدمة مجموعة معينة من العملاء بفعالية أكبر على سبيل المثال، أو ليوفر فائدة أكبر بسعر أقل مهما كان مصدر الفائدة المقصودة، وتكمنُ مهمة الاستراتيجي في أن يحدد المنافسين- الموجودين أو المحتملين- ثم يهزمهم، ويعزز أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية هذه العقلية من خلال مطالبة مؤسسي الشركات الناشئة بإدراج أسماء منافسيهم في لائحةٍ وشرح كيفية التخطيط لتمييز أنفسهم عن الآخرين.

ومع ذلك فلا معنى لهذا النهج في سوق جديد، فعندما يكون السوق (أو فئة العمل) في طور التشكل ليس من السهل على القادة معرفة نقاط التميّز التي من المرجح أن تكون مهمةً للعملاء أكثر، كما تتكون المنافسة عادةً من مشاريع صغيرة (تكون على قدرٍ متساوٍ من عدم الدراية) فلا تنطبق الأطر الاستراتيجية التقليدية. إنَّ تحليلاً للقوى الخمس التي تؤثر في صياغة مايكل بورتر الكلاسيكية على بيئة تنافسية -المنافسون الحاليون، والقوى التفاوضية للمزودين والعملاء، والعروض البديلة، والمنافسون الجدد- معرضٌ لأن يكون أقل إنتاجية عندما تكون تلك القوى في تغير متواصلٍ، فقد تظهر فجأة أو تختفي فجأة. (اعترف بورتر بذلك، فكتب في صناعة جديدة: «يواجه المديرون مستوىً عالٍ من عدم اليقين حول حاجة العملاء، والمنتجات والخدمات التي سيتبين أنها الأكثر رغبة، والشكل الأمثل للنشاطات والتقنيات لتقديمها).[31]

رسخت الشركات الراسخة، بحكم تعريفها، نماذج أعمال؛ إنها تعرف كيف تخلق قيمة في مجال مُعطى، والسؤال الاستراتيجي الرئيس هو كيف تقوم بهذا بطريقة تسمح لها بتجاوز المنافسة؟ وفي المقابل، لا تعرف الشركات في سوق جديد ما هو نموذج الأعمال الذي سيجدي نفعًا؛ حتى أنّ معظمها لا تستطيع الإجابة على الأسئلة الأزلية «من هو العميل؟»، «ما الذي يقدّره العميل؟»، «كيف سنقدم تلك القيمة بتكلفة مناسبة؟» ربما يكون لديها فرضيات، ولكنها لا تستطيع معرفة ما إذا كانت فرضياتها ستنجح. تأمّل بدايات العمل في مجال مشاركة الركوب، ففي أوائل عام 2012 عرضت شركة أوبر سيارات سوداء يديرها سائقون يحملون تراخيص تجارية يتقاضون أسعارًا مميزة. كانت (زيم رايد Zimride) خدمة مناسبة للركاب الذين يتشاركون الوجهة نفسها مثل الجامعات والشركات، وكانت شركة تدعى (سايدكار Sidecar) تسعى لأن تصبح خدمة ركوب متعددة الركاب ومتعددة أماكن التوقف وتتميز بسائقين يحملون تراخيص عادية، ولكن لم ينج أي من نماذج الأعمال الوليدة هذه.

تتطلب حالة عدم اليقين في الأسواق الجديدة إطارًا مختلفًا للتفكير الاستراتيجي نسميه «اللعب المتوازي»[32] الذي يأتي مصدر إلهامه من بيئة غير متوقعة: الطفولة المبكرة، وكما يعرف علماء النفس الأطفال منذ فترة طويلة، يتصرف الأطفال في سنّي الثالثة والرابعة من عمرهم عادة بطريقة مميزة في بيئة اجتماعية: يلعبون بالقرب من بعضهم بعضًا ولكن ليس مع بعضهم، ويراقبون ما يفعله أقرانهم (وأحيانًا يقلدونهم)، ولكن سرعان ما يعودون إلى مشاريعهم مثل بناء هياكل أو صنع رداء من ملابس قديمة، وأحيانًا سينتزعون لعبة من طفل آخر. قد يتوقف الأطفال الأكثر نضجًا بينهم بشكل دوري لتقييم أفعالهم، ثم يمضون في طريق مختلف بعض الشيء، ورغم إدراكهم لجهود الأطفال الآخرين فإنهم يركزون بشكل رئيس على نشاطاتهم الخاصة وعلى اكتشاف ما ينجح خلال تقدمهم نحو أي هدف يفكرون فيه.

طلبنا من المديرين التنفيذيين العاملين في الأسواق الجديدة أن يصفوا الخطوات الاستراتيجية التي اتخذوها مع تطور شركاتهم وصناعاتهم، وحددنا الأنماط في تلك الأوصاف، ثم قمنا بمقارنة الأنماط مع تقدم الشركات المماثلة، فاكتشفنا أن سلوك الرواد الناجحين في الأسواق الجديدة يشبه بشكل مذهل سلوك الأطفال في سن ما قبل المدرسة، إذ يتعرفون على أسواقهم وعملائهم- وعلى الأمور التي يكون نجاحها مرجحًا- بالطريقة نفسها التي يتنقّل بها الأطفال الصغار في عالمهم.

كيف يميّز اللعب المتوازي المؤسسات

يعد اللعب المتوازي طريقة طبيعية للسلوك عندما لا تعرف الكثير، وتميز ثلاثة أنواع من سلوكيات اللعب المتوازي على وجه الخصوص شركات السوق الجديدة عالية الأداء عن منافسيها الأقل نجاحًا.

1. انسَ أمر التمايز في البداية، واستعرْ أفكارًا بدلًا من ذلك. عندما يراقب الأطفال الصغار الذين يلعبون جنبًا إلى جنب بعضهم بعضًا يتعلم كل منهم أكثر مما يمكنه التعلم إذا كان يلعب بمفرده، فغالبًا ما يقلد الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة بعضهم بعضًا ويستعيرون ألعاب الآخرين، ولكن قلّما يُتعبون أنفسهم بمحاولة التميز عن بعضهم بعضًا.

تُعَدُّ الاقتباس أمرًا طبيعيًا لمبتكري الأسواق الجديدة الناجحين، ومن جديد تقدم فئة مشاركة السيارات مثالًا جيدًا، فقد اختارت شركة (سايدكار) تقليل التعقيد الناجم عن تعدد الركاب وتعدد التوقف عن طريق إيجاد البديل وهو رحلة براكب واحد ونقطة توقف واحدة،[33] فسوف يستخدم السائقون سياراتهم الخاصة، وسيقدم النظام ميزات يتيحها التطبيق مثل الدفع الالكتروني، ونظام تحديد المواقع، ونظام تقييم السائقين، وفجأة كانت هذه الطرق في خلق قيمة منطقية جدًا للجميع، فقامت خدمة (زيم رايد) بتقليد (سيدكار) إلى حد كبير، وغيرت أخيرًا اسمها إلى (لايفت Lyft)، ولم تكن أوبر متخلفة عن الجميع، فقامت بإنشاء ما سمّته (اوبر إكس UberX) لتميز خدمة النظير للنظير عن خدمة السيارة السوداء التابعة للشركة.

يمكن للاقتباس الذكية أن تحدث الفرق بين فائز وخاسر، ففي عام 1999 عرف مؤسسا جوجل (لاري بيج Larry Page) و(سيرجي برين Sergey Brin) أنهما كانا قد أنشأا محرك بحث متفوقًا على أي شيء آخر متاح في ذلك الوقت، ولكن ما لم يعرفاه كان كيفية كسب المال من خلاله، فكان عرض الإعلانات غير وارد، فقد عدّه (بيج و برن) أمرًا مزعجًا ويستغرق وقتًا طويلًا للتحميل، ولكنّ الشركة كانت تستنزف المال، فنظر المؤسسان حولهما وقررا اقتباس فكرة من موقع (GoTo.com) وهو محرك بحث منافس كان يحقق إيرادات كبيرة عن طريق السماح للمعلنين بالدفع مقابل تضمين إعلاناتهم في نتائج البحث، ولكنّ المعلنين يدفعون فقط إذا ما نقر المستخدم على إعلاناتهم،[34] فحافظ منتج جوجل الجديد (آدوردز AdWords) الذي أدخل عام 2000 على سلامة البحث، ولكن سمح للمعلنين بشراء إعلانات نصية صغيرة تظهر فوق النتائج مثل موقع (GoTo) وفرض جوجل الدفع فقط على النقرات لا على المشاهدات.

تتعارض ممارسة الاقتباس مع الحاجة الاستراتيجية التقليدية للتمايز التي يشدد الاستراتيجيون التقليديون على أنها أساسية لتجنب المنحنى السلبي

للمنافسة الذي يرتكز على التكلفة فقط، لكن محاولة التمايز في وقت مبكر في سوق جديدة يمكن أن تقود المؤسسة إلى طريق مسدود، ونؤكد على أن معاملة الشركات الأخرى في المحيط على أنها نظير لا منافس تُعدُّ طريقة أكثر فاعلية، فعندما قابلنا مديرين تنفيذيين من فئة شركات التكنولوجيا المالية الناشئة عرفنا أن إحدى الشركات كانت مركزة على أن تميز نفسها فأنفقت الملايين في تطوير واجهة مستخدم متقنة وخوارزميات ملائمة لجمع البيانات مباشرة من حسابات الوساطة، وخسرت كل ما تملك في تلك العملية تقريبًا، وفي هذه الأثناء سلك منافس ناجح طريقًا أخرى، فأعاد إنشاء واجهة مستخدم لأحد النظراء(بدلًا من إنفاق الموارد لتطوير واجهته الخاصة) واختار مزود التحليلات المالية الذي كانت تستخدمه شركات التكنولوجيا المالية الأخرى للوصول إلى بيانات الوساطة، ومكّنت هذه الاقتباس الشركة من تطوير نموذج يعمل لمنتجها بسرعة وبتكلفة قليلة.

وبطبيعة الحال، من غير المحتمل أن تنتج الاقتباس نموذج عمل مثالي، والذي يعدُّ اللبنة الأساسية لمشروع جديد، فالتعامل مع النظراء على أنهم كنز مدفون من الأفكار والموارد التي يمكن للمؤسسة أن تنتفع منها لن يميز المنتج الذي سيقيّمه العملاء على أنه أفضل الحلول المطروحة، أو أنه الآلية الأفضل لتقديمه بطريقة مفيدة، لكن الاقتباس إجمالًا تقلص كمية المال والوقت المطلوب لتصميم عرض جيد بما فيه الكفاية من خلال التقليل من الطريقة المباشرة في التعلم طريقة المحاولة والخطأ، فإن التعلم من الآخرين يقلل من عدد الدروس الصعبة وقسوتها، ويسمح للقادة بالتركيز بشكل كامل على جوانب أخرى من نموذج العمل وعلى اختبار الفرضيات، كما تساعد الاقتباس القادة أيضًا على مقاومة إغراء الكفاح من أجل حل مثالي فوري- هدف غير واقعي وغير ضروري- في الأسواق الجديدة، ففي هذه المرحلة المبكرة يُعدُّ إنشاء نموذج أولي بسرعة بهدف التعلم من التجربة دائمًا هدفًا أكثر فائدة من السعي وراء حل مثالي.

يمكن للقادة اقتباس أفكار خاطئة بالطبع، ولكن طالما أنهم يركزون على كيفية تقديم قيمة للعملاء فمن المرجح أن يكونوا قادرين على الحكم بشكل منطقي عمّا إذا كانت فكرة محددة صائبةً، وإذا كان العديد من النظراء يفعلون الشيء ذاته- كما هو الحال في شركات التكنولوجيا المالية التي تعمل جميعها مع وسيط البيانات المالي نفسه- فمن المحتمل أن يكون هنالك سبب مقنع.

هذا لا يعني أن القادة في الأسواق الجديدة لا ينبغي أن يتميزوا، ولكن نشدّدُ في البداية أنَّه يجب أن يكون تركيزهم التنافسي، الرئيس تقريبًا، دائمًا على بديل متاح- ما يستخدمه العميل حاليًا- بدلًا من التركيز على المنافسين في

السوق الجديدة. جاءت شركة مشاركة الركوب لتعدّ نفسها منافسة لقطّاع سيارات الأجرة، وفي النهاية لامتلاك السيارات الخاصة، وكان هدف جوجل أن يستبدل الإعلانات التقليدية، وترى شركات التكنولوجيا المالية الناجحة، التي درسناها، الاستثمار الراسخ وشركات إدارة الثروات على أنها المنافس الحقيقي لها، ففي رسائلها للعملاء والمستثمرين المحتملين، قدمت هذه الشركات جميعها نفسها على أنها متفوقة على المصادر التقليدية للتوجيه المالي، وتجاهلت في الغالب نظراءها في التكنولوجيا المالية (مفضلة أن «تلعب اللعبة ولا تكترث باللاعبين» كما أعرب مؤسس إحدى الشركات).

يساعد التركيز المبكر القادة على إنشاء عرض قيمة حقيقية، وفي المرحلة التي من المرجح أن تملك فيها الشركات النظيرة (المنافسة) عددًا قليلًا من المستخدمين، توفر البدائل المستقرة قيمة للعملاء، وحسب تعبير أحد مؤسسي التكنولوجيا المالية، فإن النظر إلى البدائل الراسخة على أنها منافس حقيقي يمنع فريقه من «القلق بشأن الأمور الخاطئة»، وبطبيعة الحال، يمكن أن يكون هذا التركيز صعب التحقق في الممارسة العملية، إذ يطلب العديد من أصحاب رؤوس أموال المشاريع معايير مرجعية ضد الناشئين، ولكن المستثمرين والمؤسسين المطّلعين يجدون طرقًا أخرى لقياس التقدم. قال (آن ميورا-كو Ann Miura-Ko) وهو شريك في (فلود غيت Floodgate)، وهي شركة رأسمالية لمشروع التمويل الأولي التي دعمت تويتر، ولايفت وكروز أوتوميشن: «في مرحلة مبكرة، نبحث عن شركات غير توافقية تملك رؤية فريدة وتتحدى المعرفة التقليدية لا عن شركات أفضل من المنافسين، فالفكرة ليست أن تنسجم مع مشهد أو فئة شخص ما».

2. **قم بالاختبار المستمر، ثم التزم.** عندما يلعب الأطفال الصغار يميلون إلى استكشاف مشاريع جديدة ومن ثم يتجهون إلى المشروع الذي جذبهم أكثر. إنَّ فكرة تطوير الابتكارات من خلال التجريب والاختبار مقبولة على نطاق واسع الآن،[35] مع أن العديد من الشركات لا تزال تستمرُّ في ارتكاب خطأ إطلاق منتَجٍ دون اختبار كافٍ، ولكن وجدنا في سوق جديدة أن المشاريع عالية الأداء لم تُختبر وتتعلم من ردود أفعال السوق فحسب، بل استخدمت تلك المعرفة لاختيار نموذج واحد لخلق واغتنام قيمة (أي من أجل جني المال) وأنفقت مواردها القليلة عليه فقط، ويتعارض هذا النهج مع التعليم الاستراتيجي التقليدي الذي يرى أنَّ تكلفة الالتزام واتباع قلة المرونة لا يمكن تبريرها في الأسواق المتقلبة، ولكن كشف بحثنا أن الالتزام يجب أن يكون الأساس للنجاح شريطة أن تختبر الشركات نماذج عمل بديلة أولًا، كما أنَّ المشاريع الأقل

نجاحًا إما أنها التزمت من دون اختبار(غالبًا تضيّعُ فرصة أكثر ربحًا) أو أنها توافقت مع عدة نماذج، وحصرت خياراتها من دون أن تتخذَ قرارًا.

عندما أثبت تطبيق (بير بن Burbn)- الذي مكّن المستخدمين الموجودين بالقرب من بعضهم من الاتصال، والترتيب للاجتماع، ونشر صور اجتماعاتهم- أنه كان معقدًا للغاية، ولا يشجع على استخدام معظم مزاياه، بدأ المؤسس (كيفن سيستروم Kevin Systrom) في إجراء اختبارات ليكتشف نموذجًا يراعي ما يريده المستخدمون بالفعل،[36] وكانت النتيجة نموذج عمل يركز على مشاركة الصور، وضاعف سيستروم جهوده لجعل نشر صورة جديدة جيدة ممكنًا بثلاث نقرات، وألغى كل شيء آخر،[37] ثم أعاد تسميته بـ (إنستجرام)، وبعد ذلك قام (سيستروم)، غير آسفٍ، باقتباس ميزة «القصص» من (سناب شات Snapchat) ودمْجها في إنستجرام واعترفَ لمراسلٍ صحفي: «يعود الفضل لهم جميعًا».

يقدم (إيفرنوت Evernote) أمثلة معاكسة تحذيرية بعد أن بدأ كتطبيق أنيق لأخذ الملاحظات، ثمّ حاول أن يتحول إلى علامة تجارية لنمط الحياة كرد على الاهتمام الكبير من المستثمرين، فصممت الشركة تطبيق دردشة، وتطبيق وصفات، وتطبيقًا لإدارة الاتصال، وتطبيقًا للبطاقات الومضية بينما كان يسلك طريقين مختلفين تمامًا لنماذج الأعمال: تطبيقًا بني على نموذج مجاني (منتج رئيس يُقدَّم مجانًا، ليجذب المستخدمين ليدفعوا من أجل النسخ الأرقى) وبيع البضائع على الإنترنت، ورغم أن (إيفرنوت) ما يزال موجودًا، فلم يرقَ إلى مستوى التوقعات؛ لقد بدأ بمفهوم قوي ومفيد، ولكن قلة التزام المؤسسة بنموذج واحد لخلق واغتنام قيمة حرفتها عن مسارها.

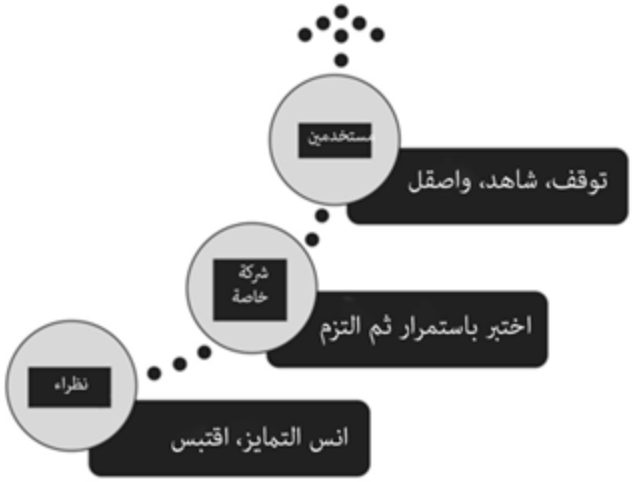
يُعدُّ اختيار النموذج منعطفًا حاسمًا في الطريق بالنسبة لمشاريع السوق الجديدة. انظر إلى تجارب شركة (باي بال PayPal) ومنافسيها السابقين في قطاع المدفوعات الرقمي الناشئ،[38] فقد أقام كل من إي موني ميل (eMoneyMail) و(بيل بوينت Billpoint) علاقات وثيقة مع البنوك الراسخة بهدف مكافحة الاحتيال، كما حدّت كل منهما من خدماتها في السوق، فبعد أقل من عام من التشغيل جعلت (إي موني ميل) خدمتها متاحة لعملاء (بانك ون Bank One) فقط.[39] وبالمثل منعت إيباي، التي كانت قد استولت على (بيل بوينت)، استخدام الخدمة خارج موقع مزايدتها. وطدّ المديرون التنفيذيون في كلا الشركتين علاقات مصرفية متينة، وحدّوا من قاعدة العملاء بما يفرضه كسب ثقة المستهلكين، وكي يبقوا نفقات الاحتيال ضمن حدود يمكن التحكم بها، وفي الوقت ذاته اتخذ قادة (باي بال) طريقًا مختلفًا، فالتزموا بنموذج مفتوح ومستقل وقائم على الويب ومتاح للجميع، وتعلموا من الاختبار أن

سهولة الاستخدام كانت أكثر أهمية للمستخدمين من الضوابط الضيقة لمكافحة الاحتيال، وهكذا، كما ذكرت وايرد، رأى قادة المؤسسة الاحتيال على أنه «شيء مشابه لنفقات البحث والتطور».

قامت (باي بال) بتعويض العملاء عن خسارتهم، وعرفت كيف يعمل المحتالون، وقامت بإصلاحات مبتكرة مثل المصطلح المألوف اليوم «اطبع هذا» الذي يظهر في ملف (جيف [40])(Gif) وشجع التزام (باي بال) بنموذج عملها على الابتكار بطرق لم تخطر ببال منافسيها على الطرف الآخر.

3. **توقف، شاهد، و اصقل.** كثيرًا ما يتضمن اللعب المتوازي لأطفال ما قبل المدرسة صنع أشياء مثل قلعة من الرمل أو زيًّا للدمية، وكما لاحظنا سابقًا يأخذ بعض الأطفال استراحة دورية للتفكير في مشاريعهم قبل المتابعة؛ لاحظنا سلوكًا مماثلًا من قبل المبتكرين ذوي الأداء العالي في الأسواق الجديدة، فبعد الالتزام بطريقة عامة في خلق واغتنام قيمة توقفوا ونظروا حولهم قبل التوصل إلى تفاصيل نموذج الأعمال ذاك.

قد تكون هذه الخطوة هي الأبرز في تحدياتنا لنظريات الاستراتيجية التقليدية التي تفترض جميعها تقريبًا أن الالتزام والوتيرة السريعة في التقدم إلى الأمام هما الشيء نفسه. يهدف الرواد ومبتكرو الشركة -في الشركات الناشئة الكلاسيكية - إلى تحديد العملاء المحتملين، وتحديد ما يقيّمه هؤلاء العملاء، والكفاح لتحسين عمليات تقديم هذه القيمة بطريقة مجدية،[41] وإذا ما أخفق شيء ما حسب النظرية يمكن للمشروع تغيير مساره بسرعة إلى نموذج عمل جديد (فشل سريع)، ولكن في سوق متطورة يمكن أن يكون هناك إشكالاتٌ للمحاولة السابقة لأوانها لجعل نموذج العمل مثاليًا حتى لو كان يبدو أنه يعمل جيدًا، ويمكن أن يكون تغيير المسار مكلفًا وصعبًا ومستهلكًا للوقت كونه يتطلب إجمالًا فك وإعادة بناء جوانب من نموذج العمل. (يناقش الفصل الثامن حيلًا لإدارة عملية تغيير المسار بكفاءة). تعلمنا أنه غالبًا ما يكون من الأفضل أن نترك عمدًا، نموذج عمل غير محدد، فيحدد القادة في أكثر الشركات نجاحًا العناصر الأساسية لنجاح عملهم منذ البداية (مثلًا: منتج سوف يجده العملاء متفوقًا على الحلول الموجودة والموارد لتقديمه) ولكن يتركون العناصر الأخرى غير محددة (مثلًا: مجموعة كاملة من ميزات المنتج وآليات تسليمه إلى مجموعات عملاء مختلفة)، وبعبارة أخرى، يلتزمون بنموذج واحد من أجل خلق قيمة والاستحواذ عليها، ولكن يؤجلون تحسينه. يلخص (الشكل 2. 1) الأنواع الثلاثة لسلوكيات اللعب المتوازي التي نوقشت هنا من أجل المؤسسات.



(الشكل 2. 1)

يقدم التاريخ القديم لشركة (دروب بوكس) نظرة ثاقبة حول فوائد الانتظار اليقظ، فقد أنشأت الشركة الناشئة قيمة ضخمة من خلال منح العملاء إمكانية الوصول الفوري إلى ملفاتهم من أي حاسوبٍ من خلال واجهة سحب وإسقاط بسيطة، وكانت قد التزمت سابقًا بمنتج سهل الاستخدام ونموذج مجاني من أجل الاستحواذ على بعض من هذه القيمة،[42] والمثير أنه على الرغم من أن المشروع توقف عن تقديم عرضه للمستهلكين (مع أنهم كانوا المستخدمين الأساسيين في دروب بوكس في ذلك الوقت) أو إنشاء عمليات بشأن حالة الاستخدام الأصلية الأكثر شهرة (التخزين الاحتياطي للملفات) استطاعت (دروب بوكس) بنموذجها القوي غير المحدد أن تستوعب حالات استخدام إضافية كمشاركة الملفات والتعاون، والعملاء الجدد المربحين كالمشاريع التجارية، وعندما تقدمتْ بطرح أسهم للاكتتاب في عام 2018، كان حوالى 30% من 11 مليونًا من المستخدمين الذي يدفعون في خطة فريق عمل (دروب بوكس).[43]

من المحتمل أن يقدم أي سوق جديد مفاجآت كعملاء غير متوقعين، واستخدامات غير متوقعة، والتي ما كانت لتكشفها أية كمية من الاختبارات، ويزيد نموذج العمل غير المكتمل والمفصل جزئيًا من احتمال أن يتمكن المبتكرون من احتواء معلومات جديدة ومفيدة لم يكن بإمكانهم توقعها، كما أوضح أحد مستثمري التكنولوجيا المالية: «كلما قللنا القيود التي نفرضها كان ذلك أفضل لأن هنالك مساحة أكبر للسلوك الطارئ، ومساحة أكبر للاكتشاف».

يسمح أيضًا نموذج العمل غير المحدد بشكل مقصود لنشاطات القادة أن تتطور لتتماشى مع السوق المتغيرة، ففي الأسواق الناشئة تتغير تفضيلات المستخدمين حسب تعاملهم مع الابتكارات بطرق غير متوقعة؛ على سبيل المثال: أنشأت شركة (سونوسايت SonoSite) الرائدة في مجال (الأمواج فوق الصوتية المحمولة) موقعًا الكترونيًا حيث يمكن لمزودي الرعاية الصحية أن يشاركوا كيفية استخدامهم لسماعته التي تعمل بالأمواج فوق الصوتية، وساعد الموقع (سونوسايت) بالتعرف على العملاء والاستخدامات غير المقصودة، مثل تحديد موقع الوريد قبل إدخال الإبرة بالنسبة للممرضين، وتشخيص عيوب القلب عند الأطفال في المهام الطبية،[44] وبالتالي مكّنت هذه الاكتشافات شركة (سونوسايت) من صقل نموذج عملها.

تعج ساحة السوق الجديدة بالشركات المقيدة بسبب نماذج عملها الأولية، خذ (شيب Shyp) على سبيل المثال التي كانت تهدف إلى شحن ونقل حمولات العملاء مقابل 5 دولارات فقط (مضافًا إليها التخليص البريدي). نمت الشركة بسرعة لبعض الوقت، ووصلت قيمتها المقدرة إلى 2500 مليون دولار، ثم تباطأ النمو ولحقتها الخسائر، وبدلًا من التوقف الموقت لاستكشاف مصادر أخرى للقيمة، مثل الشحن للشركات، واصل مؤسسها (كيفن غيبون Kevin Gibbon) وفريقه المضي قدمًا،[45] وانتهى المطاف بشركة (شيب) بالإغلاق في بداية 2018، وفي المقابل إنَّ الشركات التي يأخذ قادتها استراحة قبل صقل نماذجهم تتعلم من خلال الترقّب والمراقبة النهج الذي من المرجح أن يعطي رؤى غير متوقعة أكثر مما تعطيه أنواع أخرى من التعلم لأن التوقف المؤقت غير مكلفٍ، وتكون مخاطره أقل نسبيًا، وبالتالي يستطيع القادة أن يستأنفوا بكل جاهزية صقل نموذج عملهم عندما يعجز الفريق عن التعلم أكثر، أو عندما يظهر أن النظراء متقدمون في السباق، فيعود النشاط المعلّق خلال فترة التوقف إلى تصميم نموذج العمل، وتستمر العمليات العادية اليومية التي تتضمن التسويق المحتمل خلال فترة التوقف.

ضع في اعتبارك تجربة (رينت ذا رنواي، Rent the Runway RtR) وهو مشروع في سوق جديدة للملابس الأنيقة المستأجرة. لقد تصور المؤسسان (جين هايمان Jenn Hyman) و(جيني فليس Jenny Fleiss) في البداية «خزانة سحابية» والتي تستطيع النساء أن تستأجر منها ملابس مصممة للمناسبات مثل الزفاف، واختبرتا الفكرة عن طريق دعوة 140 امرأة إلى حدثين مؤقتين، فساعدتهم هذه الاختبارات على تكوين فكرة عن العملاء المحتملين، وقدمت نظرة عن الأسئلة الثانوية مثل: إذا ما كان استئجار الملابس نشاطًا تسعى إليه النساء وحيدةً أو مع بعضها بعضًا.[46]

على الرغم من أن العمل الأولي حظي بشعبية، فقد أرادت الشركة أن توسع نطاق عروضها، فقد لاقى عرض اشتراك قائمٌ على الإكسسوار وحقائب اليد نجاحًا خجولًا، ولجأ بعدها المؤسسان إلى الانتظار اليقظ، ونظرا عن كثب إلى الطريقة التي يأمل فيها عملاؤهما أن يستخدموا (RtR)، وأدركا أن معظم العملاء أمضوا خمسة أيام في الأسبوع في مكتب، فهم لا يريدون ملابس خاصة للمناسبات فحسب، بل يريدون أيضًا ملابس أنيقة للعمل،[47] وعندما توسعت الشركة بهذا الاتجاه كان نموها مؤكدًا، فلطالما لجأت الشركات في الأسواق الناضجة إلى العملاء وإلى الرؤى التي يقدمونها للدفع بالابتكار،[48] كما تستطيع شركات الأسواق الجديدة القيام بذلك أيضًا.

من المنطقي أن نسأل لماذا الالتزام بقالب نموذج العمل يكون فعالًا في أسواق جديدة، ولكن تنفيذه على الفور بالشكل الأمثل لا يكون كذلك؛ إن الاستثمار في نموذجين مميزين أو أكثر هو ببساطة أمر مربك ومكلف للغاية، ولكن عندما يتم الالتزام بواحد فقط يستطيع القادة أن يضبطوا الوتيرة التي يصقلون من خلالها عناصر النموذج، ويجمعون رؤىً عرضيّة من خلال التعلم السلبي.

الخاتمة:

لا تعني مبادئ السوق الجديدة أنه يجب التخلي عن القواعد التقليدية للاستراتيجية، فبعد عدة سنوات- تتفاوت الفترة الزمنية بشكل كبير، اعتمادًا على الصناعة- ستصبح بعض الشركات بارزةً في كل سوق جديد، ومن المرجح أن تجني الفوائد المعتادة التي حددها الاستراتيجيون منذ زمن: تأثيرات الشبكة، حجم الاقتصاد، قوة السوق، وإلى ما هنالك. تعمل الآن شركة (رينت ذا رنواي) في سوق مزدحم بشكل متزايد حيث يجرب التجار الراسخون والناشئون على حد سواء الاشتراك بخدمات الملابس، وقد تحتاج إلى التخلي عن نهج اللعب المتوازي. تنمو الشركات الناشئة حتمًا، وتصبح الأسواق التي كانوا روادًا فيها صناعاتٍ راسخة، وعندها يجب عليهم مراقبة القوانين التقليدية للاستراتيجية والتركيز على المنافسة، فتأمل كل مؤسسة أن تنجح على المدى البعيد، وستحتاج في النهاية إلى مصدر أو أكثر للتمايز.

يشبه القادة الذين يبتكرون في أسواق جديدة الأطفال حيث أنه ما زال هنالك الكثير مما لا يعرفونه؛ إنهم يعملون في بيئات غريبة تمامًا ولكنها رائعة حيث الاكتشاف والمفاجأة أمر ثابت، فمن المنطقي تمامًا أن يتصرف أكثرهم نجاحًا مثل الأطفال في سن ما قبل المدرسة: أن ينخرطوا في اللعب المتوازي والاقتباس، وأن يختبروا، وأن يتلفتوا ليروا ما الذي يجري. (انظر الجدول 2. 1).

(الجدول 2. 1)

كيف توازي طريقك إلى نموذج عمل مبتكر

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
التمايز عن المتنافسين منذ البداية في سوق جديد	اقتبس أفكارًا من النظراء واجعل البدائل الراسخة تركيزك التنافسي	خلق عرض قيمة واقعي طالما أن المنافسين الناشئين لديهم القليل من المستخدمين بينما تقدم البدائل الراسخة قيمة للعملاء
التغلب على خسارة الرهان من خلال تبني العديد من نماذج الأعمال	اختبار قوالب نماذج أعمال بديلة بسرعة وبشكل متواص ومن ثم الالتزام بأحدها	اضطراب أقل، تركيز أكثر وتوزيع أفضل للموارد القليلة
محاولة اتقان نموذج عمل منذ البداية حتى ولو كان يبدو ناجحًا	توقف وراقب واصقل، ودع نموذج عملك غير محدد عن قصد	الحصول على معلومات لم يكن بإمكانك التنبؤ بها، تطوير نشاطاتك لتساير السوق المتغير

2 قيادة المسار

3- الخضوع للبيانات أم تجاهلها؟
كيف يمكن لإهمال البيانات (بشكل انتقائي) أن يفسح المجال لابتكارات رائدة

غالبًا ما يُنسب نجاح (نيتفلكس) إلى استخدامها الذكي لتحليل البيانات، فتزود منصة الشركة المتكاملة رأسيًا مديريها بنافذةٍ تكشف عن عادات المشاهدة لأكثر من 180 مليون عميل، فيعرفون ما الذي يشاهده الناس ومدة المشاهدة، ويعرفون متى يوقف المستخدمون الحلقات ومتى يعيدونها، وما المدة التي يستغرقها المشاهدون في متابعة سلسلة كاملة، ويقومون بتتبع تقييمات العملاء، وبحثهم، وعادات التصفح،[49] ويقومون أيضًا بتحليل محتوى الأفلام بدقة ووضع علامة عليها مع بيانات الوصف التي تشير إلى مستوى الدموية، والرومانسية، والفكاهة، وملخص القصة، وحتى الحالة الأخلاقية للشخصيات، [50] ويُعتقد بشكل كبير بأن بيانات الوصف هذه المتوافقة مع بيانات عادات المشاهدة للعملاء (وضع خوارزمية نيتفلكس المتبجحة التي تعرض اقتراحات بناءً على تفضيلات المستخدم) تمنح الشركة تفوقًا واضحًا عند التنافس على الأفلام الناجحة المحتملة، ويظهر أيضًا أن هذا هو السبب الذي جعل من الانطلاقة الأصلية الأولى (هاوس أوف كاردز House of Cards) -رهانًا بقيمة 100 مليون دولار على محتوى تم إنتاجه ذاتيًا- نجاحًا كبيرًا، لم تخمن (نيتفلكس) أن العملاء سيستمتعون بمشاهدة قصة سياسية مثيرة تدور أحداثها في واشنطن، وتغرق في المال والجنس والسلطة، بل كانت متأكدة أنهم سيفعلون.

هناك قصة أكثر إثارة ولكنها أقل شهرة، وهي كيف تمت الموافقة على شراء مسلسل (أشياء غريبة Stranger Things) في الوقت الذي توقعت فيه البيانات أنه سيفشل، فقد أظهرت بيانات نيتفلكس بوضوح أن البرامج التي تصور الأطفال لم تكن جيدة، وكذلك الأمر مع برامج الحنين في الثمانينيات، والعروض التي تُظهر وينونا رايدر، ولكن سُمح لـ (Stranger Things) وتابع ليصبح من أكثر عروض (نيتفلكس) المثيرة للإدمان على الإطلاق.

كيف حدث هذا؟ الجواب هو أن الصورة العامة لـ(نيتفلكس) على أنها مؤسسة قائمة على البيانات أمر مضلل، فهي لا تعتمد بدقة على دور البيانات في عملية الابتكار. نعم، إن تحليل البيانات أمر أساسي لصنع القرار في الشركة إلى جانب نماذج الإسقاط وتحليلات التكلفة، ولكنه بعيدٌ أن يكون هو الاعتبار الوحيد ولا سيما عندما يتعلق الأمر بتقييم إمكانات المشاريع الجديدة بالفعل. يوضح كبير مسؤولي المحتوى في (نيتفلكس)، (تيد ساراندوس Ted Sarandos): «تقوم البيانات إما بتعزيز أسوأ فكرة لديك، أو أنها فقط تدعم ما تريد أن تفعله، أو كلتا الحالتين»،[51] ويقول ساراندوس إنه إذا شعر المديرون التنفيذيون بالتعاطف بما يكفي مع المشروع الجديد يتجاهلون البيانات تمامًا في بعض الأحيان، وهذا اعتراف مفاجئ من مؤسسة لطالما كان يُنظر إليها على أنها مثال لصنع القرار بناءً على البيانات.

تفوق تحليلات البيانات

نحن نعيش في العصر الذهبي لتحليل البيانات، فالمنصات الرقمية، وأجهزة الاستشعار اللاسلكية، والتطبيقات، والهواتف المحمولة جميعها تعجّ بكميات كبيرة من البيانات التي يتضاعف حجمها كل بضع سنوات،[52] وتزداد قوة الحوسبة بسرعة، كما أنَّ تكاليف النقاط، والتخزين، ومعالجة البيانات في انخفاض. إنَّ الاعتقاد السائد أنّ تحليل البيانات يَعدُ بإطلاق العنان للإمكانات المزعزعة للشركات تعززه حقيقةُ أنّ الشركات التكنولوجية العملاقة، (فيسبوك)، و(أمازون)، و(جوجل) جميعها قائمة على البيانات بشكل كبير، ففي هذه البيئات يكون المديرون منهمكين في إنشاء البيانات لوصف محيطهم بتفاصيل متزايدة باطراد، وما إن ينطلق عمل ما حتى يبدأ بإنشاء بيانات حول المبيعات، والتكاليف، والعملاء، والعمليات والمنتجات والمنافسين، والمشاركة والنقرات، وعندما لا تكون البيانات التي تم إنشاؤها من الداخل كافية يقوم المديرون بشراء مجموعات البيانات من مراكز تجميع البيانات المتزايدة التي بُنِيَ نموذج عملها على شراء وبيع البيانات غير المنظمة أو شبه المنظمة التي تم جمعها من خلال الترصّد الكامن للأشخاص الذين يتصفحون الويب بالإضافة إلى التقارير التجارية التي تلخص وتستقرئ من التوجهات السائدة،[53] وتكون مجموعات البيانات هذه مترافقة مع نماذج مبسطة تدّعي ضمنيًا أنها تتنبأ بالمستقبل بكل يقين.

يتم التعامل مع هذه البيانات- الملموسة والتي يمكن نقلها- بشكل واسع على أنها الأساس الذي يجب على القادة أن يؤسسوا عليه قراراتهم بشأن المستقبل. أتريد أن تعرف المنتج الذي عليك تطويره؟ أو كيف تسعّره، أو كم من المال عليك أن تستثمر فيه؟ تحقق من البيانات. يعد الكثير من المديرين

البيانات المبررَ الأكثر موضوعية والأجدر بالثقة من أجل التقدم، ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تثمر بالطبع، ولكن عندما يتعلق الأمر باتخاذ قفزات كبيرة - مثل خلق ابتكار رائد- يحتاج الأمر لنهج مختلف جوهريًا، فلن تكون البيانات غير كافية فحسب، بل ستقف عائقًا، والأمر على هذا النحو لأن الابتكار الرائد بالأصل مناقض. يقول (ساراندوس): «عليك أن تكون حذرًا جدًا كي لا تقع في الحسابات لأن الأمر سينتهي بك بالقيام بالشيء نفسه مرارًا وتكرارًا، فالبيانات تخبرك فقط بما حدث في الماضي ولا تبوح بأي شيء سيحدث في المستقبل»[54] وهذا لا يعني أن البيانات متنبئ فقير بشأن المستقبل دائمًا (تتنبأ البيانات بالتقدم المتصاعد في البيئات المستقرة بدقة تامة) ويرى أنَّ الابتكارات الرائدة من شأنها أن تقطع الاتصال بالماضي، فالبيانات، وحتى البيانات حول العلاقات السببية يمكنها وصف الماضي بدقة، ولكن لا يجب عليها أن تفرض قيودًا على ما قد يكون ممكنًا في المستقبل. كانت البيانات صحيحة تمامًا أنّ المشاهدين لم تكن تعجبهم المشاهد عن الأطفال في الثمانينيات إلى أن جاء مسلسل (أشياء غريبة) وحقق تقدمًا وأنعش الثمانينيات مجددًا.

يتطلب تقييم الابتكارات الرائدة المحتملة نهجًا أكثر دقة من مجرد الخضوع للبيانات، فكيف إذًا يجب على القادة الساعين لابتكارات كهذه أن يتعاملوا مع البيانات؟ يتطلع هذا الفصل إلى علماء عظماء كأمثلة، إذ يحرز العلماء البارزون تقدمًا ويصوغون مسارات جديدة كالمبتكرين العظماء، ويؤيد هؤلاء العلماء أفكارًا تحوّل في النهاية نماذج مجالات اختصاصهم، ويُظهر عملهم- في العلوم كما في الاكتشاف- أن التطور يحتاج إلى نهج للبيانات يكون أساسًا أقرب للتشكيك منه للتسليم ليحل مكان النهج السائد في المؤسسات.

لماذا يتجاهل بعض العلماء البيانات الداحضة

قبل عدة سنوات أوضح عالم الاجتماع (إيريك ليفر Eric Leifer) الحالة العلمية لتجاهل البيانات في بحثه (إنكار البيانات: التعلم من العلوم المنجزة).[55] أخذ ليفر زملاءه علماء الاجتماع للعمل من أجل منهجهم «السلبي» في البيانات الذي كان يقصد فيه قبول البيانات دون التعرف بالقيود المتأصلة أو الاستعلام عنها، وإليك ما يحدث: عندما لا تقوم البيانات بدعم نظرية ما، يخلص العديد من علماء الاجتماع إلى أن النظرية خاطئة بدلًا من السؤال عما إذا كانت البيانات مناسبة لتقييم النظرية؛ إنهم يخضعون للبيانات: «لا يمكنك مجادلة البيانات»، فيعتقد علماء الاجتماع هؤلاء بصدق أن البيانات تفنّد النظرية، ويبذلون جهدًا صادقًا ليقتربوا من الحقيقة، والنتيجة النهائية هي أنه يُسمح للبيانات أن تستبعد النظريات المفيدة المحتملة.

أشار ليفر إلى أن علماء عظماء مثل (جاليلو Galileo) و(آينشتاين Einstein) لم يكونوا مهتمين بشرح الملاحظات الموجودة، كان هدفهم أن يخلقوا تأثيرات وأشياء لم يسبق لها مثيل، وفي بعض الحالات ذهب هؤلاء العلماء أبعد من ذلك، فتشبثوا بنظرياتهم متجاهلين البيانات وحتى نتائج المختبر التي لم تنحز إلى هذه النظريات، ففي المجالات العلمية الناضجة مثل الفيزياء يبدأ العلماء بنظرية ولا يتأثرون بالبيانات الداحضة، فعندما يتعلق الأمر بالأفكار المتطورة الكبرى قد يتجاهل علماء الفيزياء البيانات تمامًا. كانت لدى (آينشتاين) مثلًا رؤية عن كيفية عمل العالم وقد قادته إلى (النظرية النسبية)، وقد تخيل في (التجارب الفكرية) الشهيرة سلسلة من التفاعلات الفيزيائية -دون أي بيانات داعمة- أخبرته أن الضوء يتأثر بالجاذبية، وفي ذلك الوقت لم تدعم أية بيانات هذه النظرية، فأي بيانات محدودة موجودة تقول إن الضوء لا يؤثر على الجاذبية، فبدلًا من العمل اعتمادًا على بيانات موجودة قام (آينشتاين) بكل بساطة بتجاهلها، واستغرق الأمر عقودًا من التقدم الهندسي لخلق ظروف تجريبية قادرة على إعطاء البيانات التي تدعم نظرية (آينشتاين). يبدو أن (جاليلو) أيضًا كان مستخدمًا نهمًا للتجارب الفكرية ولديه اهتمام أقل بالبيانات من التجارب العقلية، فيقال إنه اعترف بعدم إجراء تجارب معينة منسوبة له: «لا أحتاجها لأنني ومن دون أي تجربة يمكنني أن أؤكد أنها كذلك».[56]

أكد الفيلسوف (توماس كون Thomas Kuhn) في كتابه (بنية الثورات العلمية عام 1970)[57] أن طرقًا جديدة لمشاهدة العالم- نماذج جديدة- لا تنتج من الخضوع للبيانات، والعكس صحيح عمومًا في أن العلم لا يتقدم في عملية تراكمية ولكنه يتقدم من نموذج إلى نموذج؛ على سبيل المثال: لم يقم (آينشتاين) ببساطة بصقل معادلات (نيوتن) الموجودة التي تصف جذب الأجسام تبعًا لكتلتها، لكنه طور طريقة تفكير جديدة كليًا عن الكون مستخدمًا منحنى الزمكان لشرح الجاذبية، وتعدُّ هذه التحولات ثوريةً لأنها تطيح بالأركان الأساسية لعملية التفكير العلمي، وما إن صاغ علماء مثل (آينشتاين) و(جاليلو) نظرية جديدة حتى بدأت تظهر البيانات الداعمة لها.

يبدو أن الابتكارات في مجال الأعمال ناتجة عن عملية مشابهة للثورات في العلوم، فعندما قدّم (ستيف جوبز) حاسوب (ماكينتوش Macintosh) ارتكز على نظريته في التكنولوجيا لا على الأرقام. (في بداية ثمانينيات القرن الماضي لم يكن هنالك بيانات تشير إلى طلب كاسح لم يلبَّ على أجهزة الحاسب المكتبي الذكية) وأصرّ (جوبز) بطريقة تجاهل البيانات نفسها عندما قدم (آي بود iPod)، ولم يأبه بما قال الناس إنهم يريدونه، فسعى إلى خلق شيء لم يسبق له مثيل، إلى منتج لم يستطع الناس حتى تخيله ولكن سيريدونه حالما يرونه. قال

لمجلة (بيزنس ويك Business Week)[58]: «في كثير من الأحيان، لا يعرف الناس ما الذي يريدونه حتى تريه لهم».

من الجدير بالتكرار أن هدفنا ليس التقليل من شأن تحليل البيانات أو التشكيك بالملاحظة التجريبية بشكل عام، فمن الواضح أن التقدم في تحليلات البيانات لديه القدرة على تحويل الشركات، والصناعات، والمجتمع بطرق بارزة، ولا نرى أنه يتوجب على القادة دائمًا (أو حتى أحياناً) تجاهل البيانات، فقبول ما تكشفه البيانات أمر منطقي في معظم الحالات، مثل تطوير العمليات والتسعير وحتى تقييم الابتكارات التصاعدية، ولكن بالنسبة للابتكارات الجديدة أو للأفكار المحوّلة أو المبتكرة، فإن الاعتماد على المزيد من البيانات أقل فائدة، فتبدأ عادة التطورات المذهلة بنظرية جميلة وكبيرة، وتصل البيانات الداعمة لها لاحقًا.

هدفنا في هذا الفصل تشجيع التأمل بشأن البيانات واستخداماتها وخاصةً عندما يتعلق الأمر بالاعتماد على البيانات المقيِّدة أو الممكِّنة لأنواع معينة من الابتكارات، ونتوسع فيما يعنيه تجاهل البيانات، ومتى يكون منطقيًا القيام بذلك. يمكن أن يؤدي اتباع هذه النصيحة لمساعدة القادة بالتفكير والعمل مثل (آينشتاين) و(جوبز) بالنظر إلى ما وراء «ما هو» للتركيز على «ما هو ممكنٌ».

تجاهل البيانات

ما الذي يعنيه تجاهل البيانات؟ يعني أن نختار ألّا تتصرف بما يتوافق مع ما تخبرك البيانات أن تفعله، يعني أن تترك البيانات جانبًا وتذهب في اتجاه آخر، ولماذا؟ لأنه وبحسب ما شرح (ليفر): «إن للعالمين الماديّ والاجتماعي تشابكاتٌ مستحيلة من الخلاف والحوادث والفشل» فلا يمكن توقع أن تتماشى النظريات البسيطة مع مثل هذه البيانات المتباينة والغريبة غير المنظمة.

لاحظ الأوراق التي تسقط من شجرة في الخريف، فبعضها يسقط على الأرض، وأخرى تدور في الهواء أو يذهب بها بعيدًا عبر الأفق، وربما ينسب أحد ما جاهل بنظرية الجاذبية هذه المسارات المتنوعة إلى اختلافات غريزية في الأوراق نفسها، وهكذا إنَّ التعامل مع مسار الأوراق على أنها بيانات قد يقودك إلى التغاضي عن القصة الرئيسة وهي الجاذبية،[59] وبناءً على هذه الحقائق إن استخدام المتوسط العشوائي لعينة عشوائية ليس بالضرورة أن يكون أفضل طريقة للوصول إلى الحقيقة، فإذا أردت أن تتعلم الرقص جيدًا فلن تقوم بحساب متوسط حركات مجموعة من الأزواج في ليلة يوم السبت،

فبعضهم متزامن تمامًا، وآخرون يدوسون على أقدام بعضهم بعضًا، وسيكون من المجدي أكثر أن تدير ظهرك للراقصين، وتلقي جانبًا بالبيانات التي تكوّنها تحركاتهم، وترسم وتتخيل بعين عقلك السلاسة والانسجام التي يتطلبها الرقص جيدًا،[60] وبذلك نستطيع أن نتجاهل الكثير مما يمكن ملاحظته لنجد شيئًا جوهريًا يعمل بشكل أفضل، وكما لا يتخلى العلماء العظماء بالضرورة عن نظرياتهم الجيدة لأن البيانات لا تدعمها، فلا ينبغي لقادة الابتكار العظماء أن يتوقعوا أفكارًا رياديّة وجديدة وذكية تتوافق مع البيانات التي تتدفق من عالم مضطرب غريب الأطوار، فقلّما يتفق التطور بالعمل مع البيانات المتاحة، ولن تتوافق الابتكارات المؤثرة بسهولة مع ما تخبرك به اختبارات (A/B)، فكلما كان الابتكار متناقضًا وغير تقليدي توجب على المدير أن يكون مستعدًا لتجاهل البيانات على طول الطريق.

اعتمد العلماء والباحثون، الذين ساعدنا عملهم بشكل تام على فهم الآليات الكامنة وراء الظواهر الملحوظة، على ترسيخ ما يعرفونه واستنتاج طريقهم إلى فرضيات أكثر شمولًا قد تكون صحيحة، وفي هذه العملية تجاهلوا بيانات معينة، وخلقوا بنشاط ظروفًا ليثبتوا من خلالها صحة نظرياتهم، ويجروا المزيد من البحث. قد يضطر قادة الابتكار داخل المؤسسات إلى إيجاد العزم للتصرف بشكل مماثل. كتب (فيكتور مايز- سكونبرغر Viktor Mayer-Schnberger) و(كينيث كوكير Kenneth Cukier) في كتابهما التأسيسي (البيانات الكبرى: ثورة ستغير طريقة حياتنا وعملنا وتفكيرنا): «تؤول شرارة الابتكار إلى ما لا تبوح به البيانات، فلا يمكن لأي قدر من البيانات أن يثبت أو يؤكد لأنها لم توجد بعد».[61]

المشكلة مع الأرقام

لا يتنازل قادة الابتكار العظماء، مثلهم مثل فطاحل العلماء، عن اتخاذ القرار لصالح البيانات، فينهمكون في البيانات بنشاط. لا يجعل الخضوع السلبي للبيانات النظريات الجيدة تبدو خاطئة فحسب، بل يمكن أن تكون البيانات ذاتها خاطئة، وهنالك على الأقل سببان لهذه الحالة: أولًا: هناك قدر لا متناهٍ من البيانات، والبيانات التي تختار الانتباه إليها سوف تؤثر في النتائج، فيجب على الشخص أن يقرر ما البيانات الواجب جمعها، وطريقة تنظيمها، وتقديمها، واستنتاج معنىً منها. ثانيًا: البيانات بحكم تعريفها مؤرخة، فتصف البيانات الماضي لا المستقبل،[62] لذلك تبوح بأقل ما يمكن حول الاحتمالات، وليست معصومة عن الخطأ، ومع ذلك غالبًا ما يتم التغاضي عن إمكانية الخطأ في البيانات سعيًا خلف النظام الكمي.

تنشئ بعض المؤسسات استراتيجيات بيانات متطورة ليتبين فقط أنها تستخدم البيانات لتبرير تفسيرات أو قرارات أشمل مما تدعمه البيانات كما فعل زملاء (ليفر) من علماء الاجتماع. في بدايات عام 2000 اعتمدت (P&G) في سعيها لاتخاذ قرارات بشأن منتج أفضل قائم على البيانات، بشكل كبير على مقياس أطلقت عليه اسم (نية الشراء المرجحة WPI) التي شملت عدة مئات من النوايا المعلنة للمستهلكين لشراء منتج تجريبي بعد استخدامه لمدة أسبوعين. إذا كانت WPI لمنتج الجديد متفوقةً إحصائيًا على المنتجات الموجودة في السوق كانت تتم الموافقة على المنتج لأن هذا النهج كان موضوعيا وتم التوصل بسهولة إلى الإجماع الإداري عليه، ولكنه أيضًا أعاقَ الابتكار، فألغى استخدام الأهمية الإحصائية كنقطة بداية الفرق بين الفائز بعشرين نقطة والفائز بأربع نقاط، إذ سيقوم المديرون بإجراء اختبارات (WPI) على عينات كبيرة للوصول إلى الأهمية الإحصائية، وبالتالي تبرير إطلاق المنتجات التي كان أداؤها بشكل هامشي فقط أفضل من الوضع الراهن. أضف إلى ذلك أنَّ اختبار المستهلكين أصبح تمرين (ضع علامة في المربع) فاعتمد المديرون على المقاييس المتاحة وأهملوا التفكير بعمق لمعرفة سبب إعجاب أو عدم إعجاب المستهلكين بالمنتج في المقام الأول،[63] ولم تحظَ بعض المنتجات الواعدة للغاية من دون نتائج بارزة إحصائيًا بالقبول، وهذا تقريبًا ما حدث ل (تايد بودز Tide Pods) أحد أكثر المنتجات المتطورة التابعة لشركة (P&G)، ولكن لحسن الحظ وعلى الرغم من ضعف المؤشرات الداخلية كان بعض كبار القادة يؤمنون بـ(تايد بودز) فقاموا بالطرح التجاري للمنتج، واستجابة لنجاحه الباهر قامت شركة (P&G) باستبدال الخضوع السلبي للبيانات بنهج أكثر فعالية وشمولية لتقييم المنتج.

متى يجب على القادة أن يتراجعوا عن الاعتماد على البيانات في قرارات الابتكارات؟ وبدقة أكثر، تحت أي ظروف يبدو تجاهل البيانات مقبولاً؟ يمكننا تقديم رؤيتين. انظر الشكل (3. 1)

1- عندما يكون هدف القائد أن يقدم فئة منتج جديدة كليًا

عندما سئل عما إذا كانت تحليلات البيانات قد ساعدت شركة (نيست Nest) في تصميم ثيرموستات ذكي أجاب المدير التنفيذي (توني فاديل Tony Fadell): «لا» واعترف أن البيانات تقدم رؤية فريدة للطرق غير المتوقعة التي يستخدم فيها العملاء المنتجات ممكّنَةً المؤسسات من تطويرها وبناء الثقة، ولكنّه قال لـ (فوربس: (Forbes[64] تأتي المنتجات العظيمة من وجهات النظر القوية، فأنت تقوم بتصميمها لنفسك، وتقول لا لكل الميزات التي تقول البيانات أنك

ستحتاجها» وأضاف فاديل إنه كان قد تعلم تصميم المنتج من مساعدة (ستيف جوبز) على إطلاق (آي بود).

وبالمثل، عندما كانت الشركة الفرنسية (باروت) سباقة في إنتاج الطائرة المسيرة الجديدة للمستهلكين قام مديرها التنفيذي، (هنري سيدوكس) بفرض اثنين من الأمور الممنوعة: لا للالتزام بالمعايير أو المتطلبات التقنية، ولا لأبحاث السوق،[65] ويعلل سيدوكس ذلك بقوله إنَّ الذي يأسر المستهلكين اليوم قد لا يستمر بجذبهم، وإذا كانت الفكرة جديدة كليًا فما الفائدة من السؤال؟ عندما قدّم طائرة (باروت) المسيرة في معرض الالكترونيات للمستهلكين في لاس فيغاس عام 2010 افتتن الناس بها على الفور، وتفوق المنتج على أي شيء كانوا قد رأوه مسبقًا، وأصبح الشيء الأكثر جاذبيةً في المعرض وموضوع حوالى ثلاثمائة تقرير تلفزيوني حول العالم، وفي النهاية كافحت (باروت) لمواكبة (دي جي آي تكنولوجي) المتصدرة في السوق، ولكن كان قادتها على الأقل قد انطلقوا بالاتجاه الصحيح، فكانت لديهم فئة منتج جديدة تمامًا لأنفسهم لثلاث سنوات،[66] فعندما تقدم شركة ما منتجًا أو خدمة جديدة كليًا لا يتوفر أو يتوفر القليل من المعلومات حول عملاء المنتج المحتملين أو سلاسل القيمة، وهكذا إن الإصرار على مراجعة بيانات أبحاث السوق في سوقٍ غير موجودة مجازفة بإجبار فكرة جديدة على التقيّد بالطرق القديمة في التفكير والعمل.



- عندما تريد أن تقدم فئة منتج جديد وتسعى للوصول إلى الزبائن الذين لم يتم تخديمهم.
- عندما تريد تلبية حاجات أفضل زبائنك الحاليين
- عندما يكون هنالك معوقات وتأمل مؤسستك أن تتفاداها
- عندما تريد التغلب على العقبات المالية الشائعة لقبول المشاريع

(الشكل 3. 1)

2- عندما يكون الاضطراب جاريًا على قدمٍ وساق ويأمل القادة أن يتفادوه

عندما تتحدى مؤسسة صغيرة ذات موارد ضئيلة بنجاح الشركات الراسخة الحالية تكون النتيجة الاضطراب[67] وخاصةً عندما تركز الشركات الحالية على تطوير منتجاتها وخدماتها لأجل عملائها الأكثر تطلبًا، وتتجاوز غالبًا حاجة بعض الشرائح وتتجاهل حاجات الشرائح الأخرى، فيقوم الداخلون الجدد باستهداف هذه الشرائح التي أُهمِلت مسببةً اضطرابات للأسواق الصاعدة (أو الأسواق السائدة) وفي النهاية تقوم بإزاحة الشركات الحالية.

أحيانًا تتعطل الشركات الحالية عندما يعتمد مديروها بشكل كبير على البيانات التي يحصلون عليها من أفضل العملاء(الحاليين)، فعندما يحاولون أن يطوروا منتجاتهم أو خدماتهم لتلبي حاجة هؤلاء العملاء، يقوم الناشئون، الذين تبين أنهم معرقلون، بالسعي وراء العملاء الذين لم تتم خدمتهم على الإطلاق. تقدم صناعة القرص الصلب مثالًا جيدًا،[68] فقد أظهر تحليل عميق لـ 133 مصنّعًا لمحركات الأقراص في الفترة ما بين 1975- 1999 أن بعض الشركات التي قام مهندسوها الرائدون بتطوير تصاميم مبتكرة للمنتج، فشلت في إطلاق هذه المنتجات بسبب الطريقة التقليدية التي تم تخصيص مواردها بها، فقام المديرون بتقييم المعلومات حول العائدات والمخاطر، وبنوا تقييماتهم على الحاجات المعروفة لكبار العملاء في الأسواق الراسخة. بدت هذه البيانات أكثر إقناعًا من رؤى مهندسي الابتكار التابعين للشركة أنفسهم، والتي بدت أنها قائمة على الافتراض، وتمكن المديرون فقط من تخمين حجم السوق لنماذج جديدة من محركات الأقراص، وقدرتها على الربح، ومتطلبات العملاء التقديرية المستقبلية لأداء المنتج. وفي المقابل تمكن العملاء الحاليون لمحركات الأقراص الحالية من تحديد ميزات، وأداء، والكميات التي سيشترونها، وهكذا حتى عندما نجح المهندسون المبتكرون في تطوير تقنيات محركات أقراص جديدة، تم سحب موارد تسويقها للاستثمار في محركات حالية كانت تلبي حاجات العملاء الحاليين، وللاستجابة بكفاءة لهذا الاضطراب سيتعين على المديرين تجاهل مثل هذه البيانات، حتى- وربما خصوصًا- البيانات من أفضل العملاء.

كيف تحمي وتغذي الابتكار

ما الذي يمكن للمؤسسات وقادتها أو يتوجب عليهم القيام به لعزل الابتكار الحقيقي؟ تذكر، لو أن شركة (P&G) عملت بنتائج الاختبارات التي أجرتها على

المستهلكين العاديين لكانت قد دمرت منتجًا فائق النجاح.

يمكن للقادة حماية ابتكارات جديدة ومحوَّلة محتملة من خلال اعتماد توجه واعٍ تجاه البيانات والتشكيك الصحي حول الرؤى المستمدة من البيانات، وإحدى الطرق لتحقيق ذلك هي إنشاء (حاجز بيانات) بين عملية الابتكار والبيانات المستخدمة في عمليات العمل اليومي. (يشبه هذا الترتيب «الحاجز الأخلاقي» وهو حاجز افتراضي يمنع تبادل المعلومات التي يمكن أن تسبب تضارب المصالح بين الصحفيين والجانب التجاري لنشر الصحف، أو بين الباحثين والأقسام المصرفية الاستثمارية في شركات الخدمات المالية) وإليك المنطق من حاجز البيانات: إن توفير البيانات خلال عملية الابتكار يؤدي إلى تعزيز فرص خلق فكرة تقليدية وتقليل فرص خلق أفكار جديدة كليًا، يقولُ المدير التنفيذي لشركة (نيتفلكس) (تيد ساراندوس) محذِّرًا: إنّه إذا علقت في الأرقام «فسوف ينتهي بك المطاف بالقيام بالشيء نفسه مرارًا وتكرارًا» ولكنَّ المشكلة في الواقع أبعد من ذلك، فطالما أن الابتكارات تخدم بشكل عام الحاجات الفريدة لمجموعة جديدة من العملاء، فإن المنتجات والخدمات المبتكرة غالبًا ستنتج بشكل أولي هوامش ربح أقل من عمليات الأعمال الرئيسة للمؤسسة، ومن دون إقامة حاجز بين عملية الابتكار والبيانات المستخدمة في عمليات الأعمال، قد يستخدم القادة البيانات لتقييم الابتكار كما يقيّمون أسواقهم الراسخة على أمل أن يسهم الابتكار بشكل كبير في نمو الشركات أو التجديد التنظيمي، وعندما لا يرقى الابتكار إلى ذلك المستوى سيقوم القادة بنقل الموظفين الرئيسين من مشاريع الابتكار إلى عمليات تجارية عامة أكثر ربحًا تاركين الابتكار لتذروه الرياح.

اتخذت (نيتفلكس) خطوات لعزل منتجي المحتوى عن البيانات التشغيلية، وأشار العديد من المراقبين إلى أن نيتفلكس تخفي أعداد المشاهدة عن الجمهور، لكن الشركة تحافظ أيضًا على هذه الأرقام من معظم الأشخاص الذين يشاركون في تقديم العروض. قاوم المديرون التنفيذيون لشركة (نيتفلكس) أحيانًا إغراء الاستفادة من كل ما تعرفه المؤسسة عن مشتركيها (وعاداتهم في المشاهدة) لتوجيه الاتجاه الإبداعي لعروضها. قال مبتكر إحدى المسلسلات الشهيرة: «أسأل عن (البيانات) ولا أحصل عليها أبدًا، أسأل نفسي دائمًا: ماذا يحب الناس؟ أنتم (نيتفلكس) تعرفون كل شيء! وتعرفون متى يعيد شخص ما مشاهدة جزء من العرض، وأين يشغل الأشخاص وأين يوقفون التشغيل. سيكون مثيرًا للاهتمام بالنسبة لي أن أعرف»[69] لكن مديري الابتكار الأذكياء في (نيتفلكس) استنتجوا أنه قد لا يكون من الجيد للمواهب الإبداعية أن تعرف، وبدلًا من الحاجة إلى إثبات كل قرار بأدلة كمية، يمكن للقادة تعزيز ثقافة تنظيمية والتي من خلالها تعد الطرق الأخرى -المنطق،

والحدس، والرؤية النوعية- مشروعةً، فإذا أصبحت البيانات بالفعل أمرًا مسلمًا به، فإن طريقة أخرى لتغذية الأفكار الريادية المحتملة هي أن توظف التشكيك بالبيانات. اتبع الرئيس (كينيدي Kennedy) منطقًا مشابهًا عندما كلّف شقيقه (روبرت Robert) بلعب دور محامي الشيطان خلال أزمة الصواريخ الكوبية. إن مهمة التشكيك بالبيانات هي أن يضع البيانات جانبًا عندما يشعر بقوة أن هنالك فكرة مناقضةً هامة تحتاج إلى دعم أو حماية. (قد يحتاج التشكيك بالبيانات أن يكون ملمًا بالبيانات ليفهم نواقصها ومحدوديتها).

وفي النهاية غالبًا ما يتضح أن أفضل مسار للتقدم للأمام حساب وتحديد الاتجاه من أكثر من منظور، وهذا ما قامت به شركة (T&G) بعد الرفض الوشيك لـ(تايد بودز)، فتخلت المؤسسة عن (المقياس الموضوعي) واتبعت منهجًا أكثر شمولية للموافقة على منتجات متطورة، وقد أوضح مسؤول كبير في البحث والتطوير: «بدلًا من (وضع علامة في المربع) برقم واحد، سوف تنشئ مجموعة من الأدلة هي كل ما تعرفت عليه عن منتجك، وذلك يحتاج إلى مزيج من الفن والعلوم»[70] ويؤدي توجيه وجهات نظر متعددة إلى تحسين دقة وشمولية المعلومات المستخدمة في صنع القرار بشأن الابتكار.

باختصار، إن كيفية تعامل القادة مع البيانات أمر أساسي؛ إنها تقيّد أو تمكّن أنواعًا مختلفة من الابتكار، فيساعد الاعتماد على تحليلات البيانات الشاملة على دفع الابتكار التدريجي، ولكنه أيضًا يميل إلى تثبيط الابتكارات الرائدة. إن تقديم ابتكارات جديدة تمامًا وأفكارٍ محوّلةً بشكل أساسي يتطلب نهجًا يتّبع حكمة التجاهل بدلًا من الخضوع للبيانات. (انظر الجدول 3. 1).

(الجدول 3. 1)

كيف تمكّن الإدارة الفعالة للبيانات من ظهور ابتكار جديد

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
الإصرار على أبحاث السوق في سوق غير موجودة	اتباع النزعة الصحية للشك حول الرؤى الناجمة عن البيانات	أفكار لا تتشابه مع الطرق القديمة بالتفكير والعمل

منح القرارات بشأن العمليات الحالية والابتكارات المستقبلية لنفس الأشخاص	إنشاء حاجز بيانات لعزل عمليات الابتكار/ الإبداع عن البيانات المستخدمة في عمليات المؤسسة	حماية المنتجات التي قد تعرقل المنتجات والابتكارات الريادية
الحاجة إلى تعزيز كل قرار بالأدلة الكمية	الاعتماد على وجهات نظر متنوعة وطرق متعددة (المنطق، البديهة، الرؤية النوعية)	رؤى جديدة يحتاجها الابتكار الجديد
الخضوع للبيانات لتلبية حاجات أفضل عملاء مؤسستك	تجاهل البيانات وفكر بكيفية السعي للوصول إلى العملاء الذين لا يحصلون على الخدمات مطلقا	تجنب الاضطراب
السماح للبيانات أن تصبح أمرًا مسلمًا به	استخدم الشك بالبيانات	حماية وتغذية تطور أفكار جديدة وثقافة الابتكار

4- تسلسل الحشد:
كيف تسرّع الاكتشاف وتتعامل مع عدم اليقين

في أحد أيام الصيف وفي فترة ما بعد الظهيرة على شاطئ فلوريدا يواجه أخوان شابان مشكلة: إنهما على بعد مئة ياردة من الشاطئ، ويسحبهما التيار إلى البحر. تسمع أمهما والآخرون صراخهما، ويسبح شخصان يتوقع أن يكونا منقذين باتجاههما ولكنهما يواجهان التيار نفسه. يتبعهما أقارب الولدين، وسرعان ما يُسحب تسعة أشخاص عن الشاطئ لمسافة أبعد. ليس هنالك أي حراس إنقاذ ولا حبال، وقارب الإنقاذ في طريقه، ولكن مرت عشرون دقيقة، وبعض رؤوس السباحين تنزل تحت الماء، وفي هذه الأثناء يصل (ديريك Derek) و (جيسيكا سيمونز Jessica Simmons) ليجدا عشرات الناس عديمي الحيلة يتابعون المشهد من الشاطئ. يطلب الزوجان من كل الأشخاص الموجودين أن يربطوا أذرعهم بعضها ببعض، وعملًا بتوجيهاتهما تقوم المجموعة بتشكيل سلسلة بشرية من ثمانين شخصًا تمتد إلى البحر باتجاه السباحين ويكون ديريك وجيسيكا في مقدمة السلسلة. يتناوب الجميع بالسباحة إلى أولئك الأشخاص الواقعين في ورطة، ويسحبونهم باتجاه السلسلة حيث يقومون بتمريرهم من شخص إلى آخر إلى أن يصلوا إلى برّ الأمان،[71] وهكذا بينما كان السباحون يصارعون للبقاء تابعت مجموعة عديمة الحيلة من الشاطئ ما يحصل ليأتي بعدها شخصان جديدان؛ ويبتدعان حلًا، الحل الذي يستلزم استخدام الحشد كأداة.

إن استخدام الحشود كأداة له صلة وثيقة بالابتكار في المؤسسات، وهو مهمٌّ بالقدر نفسه عند النجاة من التيار، إذ يحتاج المبتكرون إلى المساعدة من الآخرين، فيخضعُ الأشخاص بمفردهم لقيود في معالجة المعلومات، فمعلوماتهم ليست كاملة، وما يعرفونه يتأثر بالتحيز المعرفي، ويمكن أن تؤدي هذه النواقص إذا ما تركت دون معالجة إلى نتائج سيئة على الأشخاص، والفِرَق، والمؤسسات.[72] إن استخدام الحشود- أو الأشخاص الذين يحيطون بنا- لخلق حلول طريقةٌ فعالة للتغلب على القيود المتأصلة للمعالجة المعرفية

الفردية وخاصةً في الأماكن الريادية حيث يتوجب على القادة اتخاذ قرارات سريعة في مواجهة عدم اليقين.

كيف يمكن للقادة الاستفادة بالشكل الأمثل من القوة المحتملة للحشود؟

تكمن الإجابة في إطار استراتيجي جديد نسميه تسلسل الحشد، إذ يتكون تسلسل الحشد من استخدام مجموعة من الحشود أو المجموعات لمعالجة أنواع مختلفة من عدم اليقين المتعلقة بالابتكار في أوقات مختلفة.

يشمل تسلسل الحشد الفعال ثلاث خطوات:

1- استخدام الحشود لتتأكد أنك تقوم بحل المشكلة الصحيحة.

2- استخدام الحشود لاختبار إذا ما كنت قد وجدت الحلول الصحيحة.

3- واستخدام الحشود لتنفيذ الحلول.

استخدام الحشود لتتأكد بأنك تقوم بحل المشكلة الصحيحة

دائمًا ما يكون القادة محاطين بالمشاكل التي تبدو جميعها بحاجة إلى انتباه وموارد، ولكن هل يقوم القادة باختيار المشاكل الصحيحة؟ يستهدف هذا السؤال ما نسميه عدم يقين المشكلة، ففي كل حالة يكون لدى معظم المشاركين والمراقبين صورة غير مكتملة أو غير دقيقة عما يجري وعن القضية المطروحة، ونميل جميعًا إلى المبالغة في تقييم المعلومات التي تتوافق مع معتقداتنا الحالية، إذ إنَّ الحجم الهائل من المعلومات التي يجب على القادة النظر فيها، ومعالجتها، وتفسيرها يضخم هذه المشاكل،[73] ويمكن أن تزيد متطلبات الكفاءة ومتطلبات الأداء الأمور سوءًا من خلال دفع القادة إلى التوقف عن البحث عن حلول حالما يجدون حلًا يبدو أنه «جيد بما فيه الكفاية».[74]

تُعَدُّ إحدى الطرق لمعالجة مشكلة عدم اليقين التماسُ أكبر قدر ممكن من التقارير بأسرع ما يمكن من مجموعة من الأفراد تكون أكثر تنوعًا قدر الإمكان، إذ يرى بعض الخبراء أنه من الأفضل استشارة فريق مختص منظم، والمباعدة بين التقارير، فوفقًا لهذه الطريقة في التفكير يعدُّ استخدام فريق مختص محسّنًا للكفاءة ولاحتمال الحصول على تقارير من مستهلكين مطّلعين، ويتيح تباعد التقارير المزيد من الوقت للتفكير والمراجعة بعد كل تفاعل، وبالتالي يتجنب الحمل المعرفي الزائد، كما تسمح التقارير المتقطعة

أيضًا بالتضافر ما بين النصيحة والتجريب مما يمكن القادة من تكرار العملية بين تلقي النصيحة وتنفيذها لأهداف الاختبار،[75] وقد يكون تباعد التقارير مناسبًا خصيصًا للابتكار، إذ يتيح القيام بذلك للقادة وقتًا كافيًا لتطوير رؤية حول العناصر المختلفة لنماذج الأعمال الجديدة.[76]

يظهر بحثنا عكس ذلك، إذ وجدنا أن مجموعة غير منظمة وغير مركزة من الأشخاص أفضل من مجموعة مركزة؛ لأن تنوع المدخلات يكشف التحيزات والنقاط العمياء المضمنة في تحديد المشكلة الحالية وتأطيرها، وهذا بدوره يساعد القادة على صياغة شبكتهم بدقة أكثر في بحثهم عن الحل،[77] ويرى بحثنا أيضًا أن تجميع الكثير من المدخلات مسبقًا أكثر مساعدة من تلقي التقارير على مدى فترة زمنية طويلة، إذ تكون الأنماط أكثر وضوحًا عندما تطلب التقارير خلال فترة زمنية مضغوطة. كان المبتكرون، في بعض المؤسسات التي تضمنها بحثنا، يتقابلون مع خمسة وستين إلى خمسة وسبعين شخصًا على مدى ثلاثة أسابيع ليحصلوا على تقارير حول أفكارهم، فالتقى قائد متحمس في إحدى الشركات مع خمسة وأربعين شخصًا في غضون ثلاثين يومًا. يقدم ضغط التقارير هذا دليلًا دامغًا على الأنماط التي يصعب التغاضي عنها أو رفضها، فعلى سبيل المثال: قد تقدم التقارير الواردة من العديد من الأشخاص خلال فترة قصيرة حجة قوية بأن القادة يقضون وقتًا طويلًا في مسألة لا تستحق هذا الجهد والنفقات، وعلى العكس من ذلك قد يشير نمط في التقارير المركزة إلى أن القادة يكرسون القليل من الوقت لتقديم قيمة مقنعة، كما يجبر جمع الكثير من المعلومات، من مجموعة غير مركزة وغير منظمة من الأفراد، القادة على مواصلة الاستكشاف والبحث بصورة أوسع عن حلول تناسب نموذج واستراتيجية عملهم، وبمعنى آخر: يعد الحصول على الكثير من المدخلات مقدمًا بمثابة آلية مُلزمة تجبر القادة على البحث بعمق وبشكل أوسع عن تحسينات لأبعاد نماذج أو استراتيجية عملهم التي ربما لولا ذلك يرون أنها مقنعة؛ أخبرنا أحد القادة في مشروع جديد في الولايات المتحدة أن التقارير المبكرة ساعدت فريقه على إدراك أنهم كانوا يركزون على المشكلة الخاطئة:

«كانت لدينا خطة أن نبدو كموزعين (للصناعة) ونجري جردًا، فقمنا بسرعة بإزالة ذلك من قائمة المهام (عندما علمنا أنها) عمل فظيع، وبدأنا ندرك أن المشكلة ليست مجرد بيع الأشياء لهؤلاء الناس؛ المشكلة هي أنهم لا يعرفون حتى كيف يقومون بهذه المشاريع بأنفسهم، لذلك قلنا إنه كي يكونوا ناجحين في عقود أعمالهم تحتاج كل هذه المشاريع الصغيرة إلى تكنولوجيا لأتمتة

الطريقة التي تعمل بها، وبهذه الطريقة بذلنا ما بوسعنا لإنشاء برنامج يدعم المشاريع الصغيرة المستقلة».[78]

قد يبدو جمع أكبر قدر ممكن من التقارير في أسرع وقت ممكن من مجموعة غير مركزة من الناس كشرب الماء من خرطوم الإطفاء، ولكن يمكن أن يفعل العجائب، إذ تدفع التقارير المضغوطة القادة إلى التغلب على تحيزاتهم وتحيزات الآخرين من خلال مناقشة أبعاد المشكلة ومجال أوسع من الاعتبارات الاستراتيجية قبل محاولة إيجاد حل،[79] كما تساعد القادة في التغلب على تحيزاتهم المعروفة وغير المعروفة من خلال تزويدهم بصيغة من الأدلة الاجتماعية، وهو شكل يتبلور عندما تتلاقى التقارير من أشخاص متعددين ومختلفين بطريقة تتحدى ضمنيًا أولوية الرأي الخاص للقائد،[80] وبالتالي فإن المزيد من التفاعل المضغوط مع مجموعة متنوعة من الأفراد يحسن من موثوقية ما يتم تعلمه من خلال تثليث البيانات، وهذا يعني أن أي اكتشاف أو استنتاج له وزنه ومن المرجح أن يكون أكثر إقناعًا إذا كان يعتمد على تجميع المزيد من مصادر المعلومات المتميزة ولكن المؤكدة،[81] وعلاوة على ذلك، وبما أن التقارير المضغوطة جديدة ومميزة فمن غير المرجح أن تُرفَض خاصة عندما يتفق العديد من الأفراد المختلفين، وعلى العكس من ذلك عندما تكون التقارير متقطعة أكثر يميل القادة إلى محاولة تنفيذ نصيحة كل فرد، ويمكن أن يؤدي رد الفعل هذا إلى تعرجات عملية واستراتيجية، أو حتى إلى تغيير مسار تلقائي أو فشل في معالجة شيء مهم. تلقت إحدى القادة تقارير متفرقة لذلك تذكّرت فيما بعد أنها بالغت بالرد على «تقرير كل شخص، وهذا أدى إلى تغيرات كثيرة بالنسبة لي ولفريقي» فكانوا ينشئون نسخة جديدة من مشروع كل أسبوعين دون إحراز تقدم أو المضي قدمًا بأي منها.

استخدام الحشود لاختبار إذا ما كنت وجدت الحلول الصحيحة

عندما يكون القادة واثقين أنهم يحلون المشكلة الصحيحة (عدم اليقين بالمشكلة) سيحتاجون إلى معالجة عدم اليقين في الطلب بطريقة مشابهة؛ يشير عدم اليقين بالطلب إلى النقص في معرفة ما إذا كان الناس يريدون الحل الخاص بك. هل سيشترونه؟ هل سيستخدمونه؟ هل سيشاركونه مع الآخرين؟ تكمن الطريقة الجديدة للتعامل مع عدم اليقين بالطلب في أن تصمم من أجل المستخدمين المفرطين؛ أي للأشخاص الذين ارتبطوا بعمق بالمشكلة التي تحاول حلها، إذ بدأ عدد من الابتكارات المفصلية تاريخيًا كتصاميم للمستخدمين المفرطين، ففي القرن التاسع عشر أنشأ المخترع الإيطالي (بيليغرينو توري Pellegrino Turi) حلًا لمساعدة والدته شبه العمياء

على كتابة الرسائل بسهولة أكثر وبشكل مقروء، وأدى حلّه إلى ظهور الآلة الكاتبة التي أصبحت بدورها أساس تصميم لوحة مفاتيح الكمبيوتر،[82] وبالمثل دفع الاهتمام الشخصي لـ(ألكسندر غراهام بيل Alexander Graham Bell) بتعليم الأشخاص المصابين بالصمم إلى اختراع الميكروفون، وفي عام 1876، إلى اختراع ما أسماه «آلة الكلام الكهربائية» التي أصبحت الهاتف.[83]

يساعد التصميم من أجل المستخدمين المفرطين القادة على فهم النطاق الكامل من المستخدمين وحالات الاستخدام (التي يمكن أن تكون مفاجئة)، [84] إذ يمكن أن يكون المستخدمون المفرطون مستخدمين مميزين أو غير مستخدمين، وتميل تحدياتهم إلى أن تكون نسخًا مكثفة عن التحديات التي يواجهها المستخدمون العاديون، فتساعد الحساسيات المتزايدة للمستخدمين المميزين والمستخدمين الاجتنابيين، على حد سواء، القادة على معرفة واختبار أسباب حالات استخدام معينة، والحلول، ومعرفة حاجات وقناعات ورغبات المجموعتين كلتيهما بشكل أفضل، وعلاوة على ذلك إنَّ العرض الذي يبدو جذابًا بالنسبة للمستخدمين المفرطين يمكن غالبًا أن يكون عامًا بالنسبة لجمهور كبير من المستخدمين العاديين الذين يواجهون التحديات نفسها بطريقة أقل كثافة. قام المصممون في شركة (فورد Ford) بتزويد سائقي اختبار المركبات ببدلات لتحاكي تجربة السائقين الكبار الذين يبدون أقل رشاقة، فالزّر أو المفتاح في مكان غير المناسب بالكاد يزعج ذا الأربعين عامًا لكنه قد يكون بعيدًا عن متناول يد ذي الثمانين عامًا. قاد هذا النهج الذي يركز على قابلية الاستخدام إلى ميزات جديدة مثل أحزمة أمان أسهل للوصول يستفيد منها جميع السائقين، وبالمثل استفادت (نينتيندو) من مجموعة مذهلة من المستخدمين المفرطين -أشخاص يكرهون لعب ألعاب الفيديو- عند تصميمها وحدة تحكم الألعاب، ودفعت رؤاهم فريق التصميم إلى ابتكار وحدة تحكم تتجاوب مع التحركات الطبيعية للأشخاص، وقد رحّب اللاعبون وخبراء التكنولوجيا من كل الفئات بهذا التغيير، وفي الآونة الأخيرة ساعد الاستخدام المفرط في صياغة (تويتر)، ففي بداياته أشار (كريس ميسينا Chris Messina) أحد المستخدمين المفرطين أن المنصة لم ترتب المواضيع بشكل متماسك، وحث، في تدويناته ومنشوراته، المستخدمين على اعتماد رمز (الهاشتاج) كطريقة لتنظيم منشوراتهم بشكل موضوعي. قاوم فريق (تويتر) هذا الرمز معتبرًا إياه غريبًا جدًا، ولكن واصل ميسينا بإصرار من أجل اعتماده، وفي نهاية المطاف أثمرت جهوده، واعتُمِد رمز (هاشتاج) وهو الآن ميزة عامة من ميزات (تويتر).

غالبًا ما يكون المستخدمون المفرطون مختلفين وملتزمين بالمنتجات والخدمات المقترحة، وبذلك يمكننا أن نفكر بهم على أنهم (مجموعة الحب)

مستخدمون يمكن الاعتماد عليهم للتوصية بمنتجاتهم وخدماتهم المفضلة بحرية ومن دون أن يُطلب منهم. فكر كل من (لي ريدن Lee Redden) و(خورخي هيرود Jorge Heraud) من (بلو ريفر تيكنولوجي Blue River Technology) في البداية بإنشاء جزازات عشب آلية من أجل ملاعب الغولف التي تشذب إجمالًا أنواعًا مختلفة من العشب على ارتفاعات مختلفة وفي أماكن مختلفة، ولكن عندما قوبلت عروض مبيعاتهم باستجابة باردة أدركوا أن التكنولوجيا التي قدموها حلت مشكلة غير موجودة، فقد كان لملاعب الغولف جزازات خاصة بها يديرها منسقو حدائق خبراء، ويمكن ضبطها لتقص العشب بارتفاعات مختلفة، وهكذا كانت (بلو ريفر تيكنولوجي) زائدة لا لزوم لها ومكلفة بالنسبة للحلول الحالية، ولكن من خلال استمرار التحدث إلى العملاء المحتملين اكتشف الثنائي أن المزارعين سيرحبون بالتكنولوجيا التي يقدمونها، إذ ستساعدهم على معالجة الأعشاب والمحاصيل بشكل مختلف عبر مئات الهيكتارات من الأراضي، ووجد (ريدن وهيرود) مجموعة الحب الخاصة بهم، وقاموا بإنشاء واختبار نموذج أولي جديد مخصص لاحتياجات المزارعين ونقاط معاناتهم، وفي غضون تسعة أشهر جمعوا أكثر من ثلاثة ملايين دولار في التمويل، وبعد تسعة أشهر كان لديهم منتج تجاري مصمم بشكل هادف لمساعدة المزارعين في (كاليفورنيا سنتر فالي) في الحصول على عائدات أفضل من الخس.

في معظم الأحيان يركز المبتكرون، المقتنعون أنهم في حاجة إلى التوسع بسرعة، على السوق الكبيرة بدلًا من مجموعات الحب الصغيرة، ويعللون ذلك أنه من خلال التوسع السريع سيحصلون على حصة أكبر في السوق والنمو بسرعة، وكلاهما نتيجتان مرغوبتان في الصناعات التي تهيمن عليها الآثار الشبكية المباشرة وغير المباشرة وطريقة الفائز يأخذ كل شيء، ولكن في الواقع إنَّ معظم الشركات الناشئة تفشل لأنها تتوسع بسرعة، إذ وجد تحليل لـ 3200 شركة ناشئة قامت به (جينوم ستارت أب Startup Genome) أنّ 70 في المئة فشلوا بسبب التوسع السابق لأوانه في محاولة لتنمية العمل قبل تثبيت المنتج ومواءمة السوق، ولاحقًا يبدو الخطأ واضحًا، لكنَّ ارتكاب القادة لهذا الخطأ أقل وضوحًا؛ يبدو أن المبتكرين غالبًا ما يتخذون الخطوات الصحيحة بالترتيب الخاطئ.

يؤمن العديد إلى حد بعيد بالمنهج الذي تعلموه في كلية إدارة الأعمال: إبداء الإعجاب بفكرة يكثر الطلب عليها، وإيجاد الحل الذي سيلبي الطلب، وإشراك الأشخاص ذوي الخبرة للإقناع بالحل، وإنشاء معدات تسويق للترويج له، لكنَّ الأمر الذي يغيب عن بال العديد من المبتكرين هو أنهم يسعون وراء مجرد فكرة؛ حل غير واضح لسوق غير واضحة، ويستغرق الأمر وقتًا أطول بضعفين

أو ثلاثة أضعاف عما يتوقعه القادة لتحقيق قبول المنتج، وقبل ذلك، لتوسيع استحسانه، وغالبًا ما يؤدي التوسع السابق لأوانه إلى استنفاد المال مما يصعب على القادة التكيف عندما تظهر مشاكل مبكرة وغير متوقعة، كما يجعل التوسع السريع تغيير السرعة أكثر صعوبة، ويصبح القادة مرتبطين بحل معين، وعندما يزيدون من استثماراتهم بالأفراد والعمليات لتعزيز ذلك الحل يتصاعد التزامهم أكثر، مما يجعل العودة إلى الوراء أكثر صعوبة.

عند التعامل مع عدم اليقين في الطلب من غير البديهي أن تقوم بالأشياء غير القابلة للتوسع، ولكن قادنا بحثنا إلى تلك الرؤية تحديدًا: يجب على القادة أولًا تحديد مجموعة حب، والتحقيق في رغبات أعضائها الفريدة، ثم المبالغة في تسليمها لهم، ومن خلال القيام بذلك سيكتسب القادة رؤىً ثاقبة حول القضايا ذات الأولوية القصوى لأكثر مستخدميهم سعادة؛ أي الأشخاص المدركين والمستعدين للتجريب لتلبية احتياجاتهم التي لم تتم تلبيتها، وغالبًا ما يصبح هؤلاء الأشخاص أول المتبنين للحل من دون إدراك ذلك، ويمكن استخدامهم فيما بعد كبدائل عن المستخدمين المستقبليين والمتبنين لاحقًا، ولكن في غياب هذا النوع من الوضوح تميل الفِرَق لمواجهة الارتباك والإحباط. مع هذا الوضوح، غالبًا ما تزدهر الشركات المبتكرة، إذ يعززها حماس المستخدمين الأوائل، فهي تحرر الميزانيات لمساعدة الفرق على التنفيذ مسترشدةً بمقاييس أكثر دقة لكل شكل، ومن خلال الإفراط في التسليم لمجموعة واحدة غالبًا ما يجد القادة أنهم أنشؤوا شيئًا يريده العديد من الأشخاص الآخرين.

(هوندا ريدج لاين Honda Ridgeline) شاحنة صغيرة تجسد أهمية الاستفادة من المستخدمين المفرطين ومجموعات الحب للمساعدة في معالجة عدم اليقين بالطلب، فمن أجل الاستعداد لتصميم (ريدج لاين) قام فريق (هوندا) بالتحدث حول الشكل والوظيفة مع الأشخاص الذين يحبون شاحناتهم، وسألوا أشخاص استطاعوا الانطلاق بأعمالهم من الشاحنة مثل أخصائيي الكهرباء، والسباكين، وعمال الحدائق، وعمال مغاسل السيارات والمتعهدين العامين حول استهلاك الوقود، والمقصورة الداخلية، وأجهزة أخرى، ثم سألوا عن أهم هذه الوظائف، وكان الجواب: الباب الخلفي، إذ تفتح الشاحنة التقليدية عن طريق سحب الباب الخلفي، وأراد هؤلاء المستخدمون أداءً أعلى مثل الباب الخلفي الذي يفصل ويتأرجح، فتكون المناورة بالحمولة أسهل، واستجاب مهندسو (هوندا) لحالات الاستخدام هذه التي ما كانوا ليتخيلوها لولا ذلك بتصميم مثل هذا الباب للشاحنات الجديدة، كما عالج الفريق عدم اليقين بالطلب من خلال التواصل مع مجموعة مفرطة أخرى من المستخدمين الذين بالكاد استخدموا شاحناتهم، إذ استمتع هؤلاء العملاء باستخدام سطح التحميل كبوفيه عند

استضافة الأصدقاء في المهرجانات قبل الأحداث الرياضية، واستجابت (هوندا) بدمج مبرّد جليدي سهل التفريغ بسطح التحميل في (ريدج لاين) وأضيفَ منفذ كهربائي للأجهزة مثل أجهزة التلفاز، والمولدات، وخلاطات الكوكتيل، ومن خلال التفاعل مع كلتا المجموعتين من المستخدمين المفرطين- أولئك الذين يعتمد عملهم على شاحناتهم وأولئك الذين استخدموها إلى حد كبير كسيارة حفلات- حولت (هوندا) شاحنة جيدة إلى واحدة من أشهر الشاحنات في أمريكا، وفي عام 2017-2018 بيعت أكثر من 40 ألف سيارة (ريدج لاين) في الولايات المتحدة، أو ما نسبته واحد إلى عشرة من الشاحنات المتوسطة التي بيعت، وأغرت (ريدج لاين) العملاء أكثر من (شيفروليه كولورادو Chevrolet Colorado) و(جي إم سي كانيون GMC Canyon) و(تويوتا تاكوما Toyota Tacoma) حتى أنها جذبت العملاء الجدد الذين عادةً ما كانوا يشترون سيارات سيدان مثل (هوندا أكورد Honda Accord).

ليس من المفهوم على نطاق واسع أنه يتوجب على المبتكرين أن يتخذوا إجراءات لا تتوسع في البداية، أي يجب عليهم أن يقاوموا الحاجة الملحة للتوسع بسرعة ويأخذوا بدلًا من ذلك وقتًا لاستيعاب حاجات المستخدمين المفرطين واختبار الحلول معهم، فالمستخدمون المفرطون يكونون أقل فائدة في البداية خلال استكشاف المبتكرين لمشكلة عدم اليقين بسبب علاقتهم الشخصية بمشكلة محددة، ولكن ما إن يركز القادة على المشكلة الصحيحة، فسوف يسهّلُ التباطؤ باختبار الحلول المحتملة مع المستخدمين المفرطين التوسعَ السريع لاحقًا من خلال المعالجة غير المباشرة لاحتياجات أولئك الذين سيقدرون نفس الحلول بطريقة أقل اندفاعًا؛ بمعنى آخر يستطيع المستخدمون المفرطون المساعدة في حل عدم اليقين بالطلب عن طريق توسيع نطاق حالات الاستخدام إلى الحد الأقصى، وعن طريق تحديد جوانب المشكلة التي تحتاج إلى حل، فمن دون العودة إلى المستخدمين المفرطين يمكن لقادة المؤسسات أن يقعوا في فخ التصميم من أجل المستخدم العادي، فالسعي إلى إرضاء المستخدمين العاديين- الذين يكونون مجموعة متنوعة جدًا في كثير من الأحيان - يمكن أن يؤدي إلى منتج أو خدمة عامة أو متوسطة غير ملهمة وسهلة التقليد.

استخدام الحشود لتنفيذ الحلول

تنطوي المرحلة الثالثة من تسلسل الحشد على استخدام الحشود لتنفيذ الحلول؛ بمعنى آخر تعالج عدم يقين العرض، والمقصود من عدم يقين العرض أنه حتى بعد اكتشاف ما يريده الأشخاص، فلن يتوضّح إن كان بإمكان مؤسستك تزويدهم به حقًا؛ أي هل لديك المعرفة والفهم اللازمان لابتكار (أي

التزويد بـ) ما هو مطلوب؟ إن تنفيذ حل جديد، وخاصة حل معتمد على تكنولوجيا جديدة، يعني إجمالًا حل سلسلة من المشاكل الجديدة التي تتطلب تفاصيل من المعرفة من أي مجموعة من المصادر، وعلى الرغم من أن القادة يميلون في هذا المنعطف إلى التشاور مع أقرب شركائهم بشأن الأفكار والخبرة فمن الأفضل اتباع نهج التواصل مع الأشخاص الذين بالكاد يعرفونهم.

الفرق الراسخة معرضة للعودة إلى النُّهج القديمة نفسها، وعند السعي نحو أنواع الحلول الجديدة التي تتطلب تنفيذ منتج أو خدمة جديدة من المنطقي أن تنظر إلى ما وراء الشبكات المعتادة الخاصة بك والاستفادة من الناس في أقسام أخرى أو حتى مؤسسات الأخرى.

عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى معلومات ومعرفة جديدة - يحتاج القادة إلى الوصول إليها للابتكار بسرعة وبشكل مقتصد- عادة ما تكون الروابط الضعيفة أكثر قيمة، إذ يميل الشركاء المقربون إلى معرفة ما يعرفه القادة، ويمكن أن يؤدي تنشيط الروابط الضعيفة وتقويتها إلى تمكين القادة من الوصول إلى أفكار وموارد جديدة، وخبرة جديدة لازمة لإيجاد حلول جديدة يريدها المستخدمون. أوضح عالم الاجتماع (مارك غرانوفيتر Mark Granovetter) هذه الرؤية غير المتوقّعة في صحيفة في عام 1973 بعنوان مثير (قوة العلاقات الضعيفة)،[85] فلجأ (غرانوفيتر) إلى تحديد العلاقات التي تثبت أنها أكثر فائدة عند البحث عن عمل جديد.، وكانت الحكمة التقليدية في ذلك الوقت أن علاقاتك الأقرب سوف تساعدك على الأرجح في الحصول على عمل، ولكنَّ التحدي الرئيس في سوق العمل يكون إجمالًا بالكشف عن وظيفة شاغرة في المقام الأول، ووجد (غرانوفيتر) أنه من المرجح أن تعرف الروابط الضعيفة عن أعمال لا تدركها بالفعل.

تتمثل ميزة الاستفادة من الروابط الضعيفة في شركة متعددة الجنسيات[86] في مجال الحاسوب حيث تعلم المهندسون في الفرق المختلفة من بعضهم بعضًا، وكان لبعض المجموعات من الفرق علاقات قوية لأنها تفاعلت غالبًا، بينما لم تتفاعل مجموعات أخرى كثيرًا، وكشفت دراسة داخلية أن المهندسين من وحدات ذات روابط أضعف تعلموا من بعضهم بعضًا بفعالية أكبر، وكان ذلك أسرع بكثير لإنشاء حلول، في حين أن الوحدات ذات الروابط القوية الموجودة مسبقًا كان لديها وقت أصعب لتحديد المعرفة التي احتاجوها مما أخّر وقت الانتهاء بشكل كبير.

قامت شركة (كانون Canon) عملاقة التكنولوجيا بتقوية العلاقات الضعيفة لتطوير(AE1) أول كاميرا عاكسة مفردة العدسة (SLR) يتم التحكم فيها

الكترونيًا، وأوتوماتيكية بالكامل، وتحوي وحدة معالجة مدمجة، وتم تعيين موظفين على دراية بالبصريات الدقيقة وميكانيك الكاميرات للعمل مع آخرين ملمّين بالدارات الالكترونية المصغرة التي تم تطويرها من أجل الحاسبات اليدوية، قلةٌ منهم عملوا مع بعضهم من قبل، ولكن نتائج التخصيب المتبادل للمعرفة التكنولوجية أفادت SLR الجديدة، كما طورت (كانون) الناسخة الشخصية عن طريق ربط خبراء في عمليات التصوير مع خبراء في الكيمياء، فأنشأت المجموعتان معًا ناسخة بحجم الآلة الكاتبة مع خرطوشة الحبر المعدة للاستخدام مرة واحد والقابلة للاستبدال بسهولة، وهي منتج جديد سرعان ما كثر الطلب عليه.

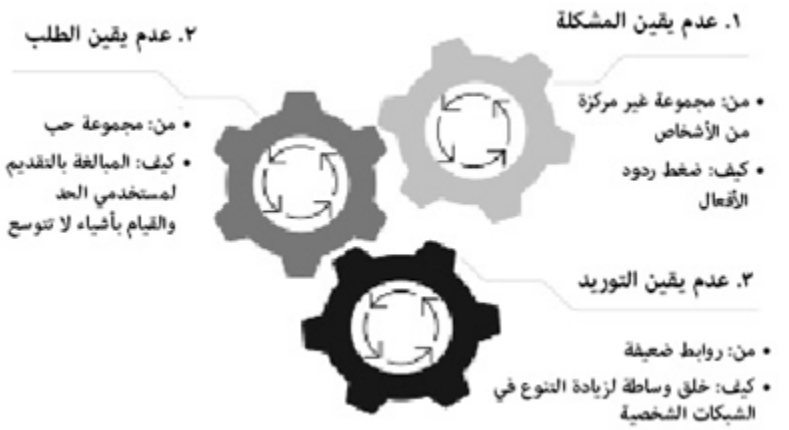
يكمن الهدف في تعزيز المزيد من التنوع في الشبكات الشخصية من أجل خلق تنوع من الخيارات الجديدة لتنفيذ الأفكار،[87] إذ يمكن أن يكون هناك نتائج كبيرة للتداخلات التنظيمية الصغيرة التي تعزز روابط الشبكة الشخصية الضعيفة. تقوم جوجل عن قصد بنشر مقاهيها حول حرَمها وتشجع الموظفين على تجنب التردد المعتاد على أقربها، فمن شأن القيام بذلك أن يوفر لأعضاء المؤسسة أماكن متعددة ليلتقوا ببعضهم ليزيد من فرصة لقاء الأشخاص من أقسام مختلفة كي يتبادلوا الحديث ويكتشفوا كيف لهم (أو لأصدقاء في شبكتهم) أن يساعدوا بعضهم بعضًا.

قامت (بيكسار) بشيء مماثل، فعندما قام (ستيف جوبز) بتصميم مكاتب (بيكسار المتحدة) في أواخر الثمانينيات كان لديه مهندسون معماريون لتحديد أماكن المقاهي، وصناديق البريد، والمراحيض في البهو بدلًا من الممرات الجانبية المعتادة حتى يتقابل الموظفون الذين لا يتفاعلون مع بعضهم عادةً، فأدّت مثل هذه اللقاءات بالفعل إلى محادثات عفوية وغالبًا إلى حلول مفيدة،[88] فماذا يمكن للقادة أن يفعلوا الآن حيث يبدو مرجحًا أن تكون المكاتب المحددة أقل صلة بأماكن العمل في المستقبل؟ إذا تم تعريف المنظمات بشكل متزايد من قبل فرق تعمل في الموقع، وعن بعد، فقد تصبح هذه اللقاءات التلقائية أكثر أهمية للمهام التعاونية، فعلى الرغم من أن الموظفين الذين يعملون عن بعد يقولون إنهم منتجون على الأقل في المهام الفردية مثل تحليل البيانات، وكتابة العروض التقديمة، وتنفيذ المهام الإدارية كما لو أنهم في الموقع، فيواجهون وقتًا أصعب في المهام التي تتطلب العمل مع الآخرين بما في ذلك التبادلات مع زملاء العمل، والعمل ضمن فرق، والتفاعل مع العملاء[89]، ويمكن للقادة خلق فرص للقاءات تلقائية على منصات رقمية لأولئك الذين يعملون عن بعد من خلال الترتيب للاتصال غير الرسمي، وتشجيع المقابلات والاجتماعات خارج الموقع.

باختصار: تتطلب معالجة عدم اليقين في العرض بشكل متكرر مساعدة الأشخاص الذين نعرفهم معرفة سطحية فقط أو لا نعرفهم على الإطلاق، إذ تقتصر معظم الاتصالات الفردية على مجالهم المباشر، فالتحدي إذًا يكمن في الاستفادة من الروابط الضعيفة بين مجموعات الأشخاص غير المرتبطين حاليًا ولكن يمتلكون معًا المهارات والمنظور والمعرفة لتنفيذ حل محدد.

الخاتمة

يتطلب تسريع الابتكار الاستفادة من الأشخاص حولنا بطريقة سريعة وسهلة، ويستلزم تسلسل الحشد الاستفادة من مجموعة متنوعة من الحشود، سواء أكانت خارج المنظمة أم داخلها، في مراحل مختلفة من مبادرة ريادية لمعالجة أنواع مختلفة من عدم اليقين (انظر الشكل 4. 1)، وكما يكون التسلسل أساسيًا عند بناء بيت أو عند خبز كعكة، كذلك يكون ضروريًا عند تجنيد الآخرين في السعي وراء الابتكار.



(الشكل 4. 1)

(الجدول 4. 1)

فوائد تسلسل الحشد

بدلا من القيام بـ قم بـ	**احصل على هذه النتيجة**

.....

حشد المصادر	استخدم تسلسل الحشد	تسريع الابتكار من خلال الاستفادة من المعرفة داخل وخارج المؤسسة
التماس الانطباعات من مجموعة تركيز	ضغط الانطباعات من مجموعة غير مركزة من الأشخاص مؤقتًا	احتمال أكبر بالتعرف على نماذج من خلال ردود الأفعال يمكنها المساعدة في إيجاد حل لعدم يقين المشكلة
إيجاد العديد من المستخدمين المعجبين بالمنتج أو الخدمة للمساعدة في تسريع التوسع	السعي إلى نشاطات غير قابلة للتوسع: المبالغة بالتقديم للقليل من الناس الذين يحبون المنتج أو الخدمة، واستخدامهم كبديل للعملاء المستقبليين)	احتمال أكبر لمعالجة عدم يقين الطلب (هل نعلم من سيتبنى، يستخدم، يدعم أو يدفع للمنتج أو للخدمة؟) من خلال تحرير النفقات لمساعدة الفرق على التنفيذ
الاعتماد على علاقات الروابط القوية لتنفيذ المشروع	استفد من الروابط الضعيفة	احتمال أكبر لمعالجة عدم يقين الموارد (هل يمكننا تقديم ما يريده العميل؟) من خلال الوصول إلى أفكار وموارد ومهارات جديدة
السماح للبيانات أن تصبح أمرًا مسلمًا به	استخدم الشك بالبيانات	حماية وتغذية تطور أفكار جديدة وثقافة الابتكار

5- الاستدلال العقلاني: «القواعد البسيطة» التي يستخدمها القادة تبسيط المُعقد

يوجد التعقيد بالمعنى التقني الاصطلاحي كلما كان للنظام عدة أجزاء مترابطة، وتعد الشركة الناشئة المكونة من شخصين أقل تعقيدًا من فريق مكون من عشرة أشخاص، والفريق من عشرة أشخاص أقل تعقيدًا من مؤسسة تضم مئتي شخص، ومع تطور المؤسسات والتزايد الحتمي للتعقيد يتبنى القادة سياسات وإجراءات لفرض النظام وزيادة الكفاءة، لكنَّ المشكلة هي أنه مع مرور الوقت يؤدي تراكم مثل هذا البناء إلى زيادة التعقيد.

فكر بأقسام شؤون الامتثال للضوابط للشركات الكبيرة في الصناعات المنظمة أو طبقات السياسات والإجراءات التي يجب أن يفهمها مدير جامعة نموذجي ويتعامل معها؛ إن التعقيد المتزايد الناجم عن التراكم الطبيعي للبناء أيضًا يجعل المؤسسات أقل مرونة وأكثر بيروقراطية، وهي حالة شائعة بشكل مؤلم، وفي الواقع أفاد ما يقرب من ثلثي المتجاوبين مع استطلاع أجرته (هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review) أن مؤسساتهم أصبحت أكثر بيروقراطية في السنوات الأخيرة،[90] ولمواجهة الانسياق تجاه البيروقراطية المتزايدة - وهي مشكلة جدية تحديدًا للمؤسسات في البيئات غير المتيقنة وسريعة الحركة التي تتطلب الرشاقة والتكيف- يوظف القادة الأذكياء الاستدلال، فالاستدلال قواعدُ قياسٍ بسيطة يُفضل الأفراد الاعتماد عليه بدلًا من المعلومات والتحليلات الشاملة لتبسيط عملية اتخاذ القرار، ونجد أن هذه الاستدلالات تُنشأ بقصد من قبل أعضاء المنظمة بناء على الخبرة، ثمَّ تُستخدمُ كبيانات مكثفة للاستراتيجية.

تعتمد شركة (بيركشاير هاثاواي Berkshire Hathaway)، على سبيل المثال، على بعض القواعد الأساسية عند اختيار الأعمال للحصول على: (1) عمليات شراء كبيرة (50 مليون دولار على الأقل في أرباح قبل الضرائب)، و(2) لا

تحولات، و(3) دَين قليل أو معدوم، وتلتزم شركة (سامسونغ Samsung) بقاعدة أساسية بسيطة من خلال إطلاق هواتف جديدة بشكل منتظم مرتين في السنة في بداية الخريف والربيع، وتعتمد (تشيك فيل إي Chick-Fil- A) على مستوى أدق، على القواعد الأساسية لتوجيه خدمة العملاء، فكلما يقول ضيف: «شكرًا لك» يرد أحد أعضاء فريق (تشيك فيل إي): «من دواعي سروري» وليس: «على الرحب والسعة»، ومع بدء انتشار كوفيد 19 على مستوى العالم أصبح معظم الأمريكيين على دراية بقواعد الدكتور (أنتوني فاوتشي Anthony Fauci) الثلاث الأساسية للتباعد الجسدي:

1- ابق على مسافة ستة أقدام.

2- اجعل التجمعات محدودة على عشرة أشخاص أو أقل.

3- ارتد قناعًا في حال وجود أشخاص ليسوا من أسرتك في المنزل.

تؤكد معظم الأبحاث حول الاستدلال على الأخطاء المعرفية التي يمكن أن تنتجها هذه القواعد الأساسية: كتحيز الحداثة، والتركيز على البيانات غير التمثيلية، وإساءة استخدام الاحتمالية وما شابه، ويتعامل هذا التوجيه مع الاستدلال على أنه بدائل مفيدة ولكن سيئة للحسابات المعقدة للغاية بحيث لا يمكن إجراؤها بانتظام، وقد حصل (دانييل كانيمان Daniel Kahneman) في الواقع على جائزة نوبل التذكارية لعام 2002 في علوم الاقتصاد إلى حد كبير لعمله على الأخطاء المعرفية التي تنشأ من الاعتماد على الاستدلال الشامل في صنع القرار.[91]

تبنى العديد من القادة هذا الموقف السلبي إلى حد كبير منتقدين الاستدلال على السلوك غير المنطقي والفشل الاستراتيجي، ولكنّ تحليلنا
للاستراتيجيات الناجحة من جانب القادة في البيئات الديناميكية وجد العكس؛ أي إنّ الاستدلال يبدو مركزيًا للأداء العالي.[92] يهدف هذا الفصل إلى إثبات أن الالتزام بالقواعد البسيطة غالبًا ما يكون الاستراتيجية الأكثر فعالية في البيئات المعقدة، فلا يقتصر الأمر على استخدام الاستدلال بوصفه استراتيجيةً فعالةً فحسب، بل غالبًا ما يكون محتواه استراتيجيًا بطبيعته أيضًا.

أولًا: نشرح كيف يمكن للاستدلال أن يساعد (بدلًا من أن يؤذي) المؤسسات، ثم نحدد أنواعًا معينة (وليست عامة) من الأساليب التجريبية التي يجب على القادة إنشاؤها، وأخيرًا: نوضح كيف يمكن للقادة منع قواعدهم الأساسية من أن تصبح بيروقراطية.

كيف يمكن للاستدلال أن يساعد (بدلًا من أن يؤذي) المنظمات؟

إنَّ الكثير من العمل التجريبي على الاستدلال يوظف مشاكل ليست ذات صلة من الناحية الاستراتيجية (مثلًا: أسئلة الاختيار الثنائي مع الإجابات الصحيحة) [93] ويقيد الفرص المتاحة للمشاركين في الدراسة للتعلم؛ بمعنى آخر بالاعتماد على سياقات غير واقعية، وغالبًا ما يعيد البحث خلط الأوراق ضد الاستدلال، ومع ذلك نرى أنَّ الاستدلال نهج عقلاني للقرارات في المواقف التي تتميز بتجربة فردية غير متجانسة للغاية وعدم قابلية تنبؤ عالية، وكلاهما سمة من سمات البيئات الأكثر ديناميكية.

1- القواعد البسيطة مفيدة لأنها تساعد القادة على التفاوض على التوتر العقلي بين الكفاءة والمرونة، إذ تسرّعُ قواعد القياس سهلة الاستخدام عملية اتخاذ القرار، وتبسّط حل المشاكل عن طريق تقييد نطاق الحلول المحتملة، وذلك من شأنه أن يحسن الكفاءة، ولكن من خلال عدم تحديد تفاصيل الحل يترك الاستدلال مساحة للعمل المرن. لاحظ قاعدة أمازون «فِرَق وجبتي البيتزا»: إذا لم يكتف فريق باثنتين من البيتزا، وفقًا للمدير التنفيذي (جيف بيزوس) فإن الفريق كبير جدًا، تعدُّ هذه القاعدة البسيطة فعالة ومرنة؛ إنها فعالة لأنه من السهل تذكرها وتطبيقها، كما أنها تقلل من الضغط على وقت الموظفين وتجعل اتخاذ القرار أقل بيروقراطية، كما أنها مرنة أيضًا إذ إنها لا تملي من يجب أن يكون في الفريق، وما يجب على أعضاء الفريق التحدث عنه، أو إلى متى؛ بعبارة أخرى: القواعد البسيطة صارمة، ولكنها ليست تقييدية.

2- القواعد البسيطة مفيدة لأنها سهلة التذكر والمشاركة عبر قوة عاملة متفرقة جغرافيًا، إذ يستخدم مسرع الأعمال (واي كومبينيتور Y Combinator) عدة قواعد بسيطة لتشغيل برنامجه للمؤسسين الناشئين: (1) مدة ثلاثة أشهر، و(2) موقع واحد (مينلو بارك Menlo Park)، و(3) ألفا دولار لكل شركة ناشئة تنضم إلى البرنامج مقابل 6-8% من الأسهم، و(4) شرط أن يكون المؤسسون موجودين جسديًا، وهذه القواعد سهلة التذكر كما أنها سهلة الاتباع والتطبيق. يظهر البحث أن الاحتفاظ بالمعرفة يتم تعزيزه عندما تكون الدروس بسيطة، فحدود قدرة الذاكرة قصيرة الأمد تقيد كمية المعلومات التي يمكن ترميزها في الذاكرة طويلة الأمد، كما تجعل البساطة الدروس أسهل للتذكر حتى لو كان الأشخاص متعبين، أو متوترين، أو قلقين.

3- تقدم القواعد البسيطة قيمة لأنها رخيصة وتصيب الهدف بشكل مذهل، فغالبًا ما تكون النُهج المعقدة من الناحية التحليلية والكثيفة بالمعلومات أقل أداء لأنها تحاول استيعاب كل حالة، وتقدير المعلومات المتنوعة بشكل غير فعال، وتفشل في استغلال المعرفة الموجودة للأشخاص حول السياق،[94] فعلى سبيل المثال: في دراسة كيفية اتخاذ المستثمرين قرارات باستخدام نهج سليم بعض الشيء وجد العلماء أن المستثمرين الذين استغلوا منهجًا تجريبيًا واحدًا -الاستثمار بشكل متساوٍ بكل فئات الأصول- قد تفوقوا باستراتيجيات الاستثمار التي اعتمدت على مزيد من المعلومات والتحليل والحسابات،[95] وبشكل مماثل في دراسة كيفية حل الأفراد لجرائم متسلسلة، وجد العلماء أن أولئك الذين طبقوا منهجًا تجريبيًا واحدًا -البحث عن المشتبه بهم في نقطة الوسط بين مسرحي الجريمة الأبعد- قد وجدوا المجرم بسرعة وبدقة أكبر من أولئك الذين استخدموا نهجًا حسابيًا معقدًا،[96] كما أنَّ الاعتماد على نهج كثيف المعلومات ويحتاج إلى جهد عالٍ يمكن أن يقود الأشخاص إلى اتخاذ خيارات يندمون عليها لاحقًا لأنهم ركزوا كثيرًا على تفاصيل أقل صلة.[97]

خلاصة القول: عندما تصبح البيئات معقدة أكثر تكون الاستراتيجيات الأبسط أفضل، وبالتالي يطوّرُ القادة الفعالون في البيئات الديناميكية بعض الاستدلال البسيط الذي يوفر بعض البناء - حيث يمكنهم البناء بكفاءة على الماضي- ولكن دون الكثير من البناء للتكيف بمرونة في الوقت الحاضر.

ما هي الأنواع المحددة للاستدلال (غير العامة) التي يجب أن يتبنّاها القادة؟

حدد البحث السابق العديد من الأنواع العامة للاستدلال كالاستدلال التمثيلي والتوافري اللذين يستخدمهما الأفراد للعثور على إجابات لمشاكل الاختيار الثنائي (على سبيل المثال: هل عدد سكان كولونيا أكبر من سكان بون؟). الفكرة الرئيسة هنا هي أن الأفراد يميلون إلى الاعتماد تلقائيًا على قواعد الإبهام العامة لإصدار الأحكام؛ على الرغم من أنه غالبًا ما تصدر عن هذه القواعد أخطاء منهجية (تحيزات) لأنها تحديدًا سهلة الاستخدام معرفيًا، فعلى سبيل المثال: أشار كانيمان إلى أنه عند تخمين مهنة أحد الأفراد يتجاهل معظم الناس المعلومات العامة الشائعة لصالح الأفكار النمطية، فالشخص الذي يوصف أنه لطيف وهادئ عادةً ما يُعرف على أنه أمين مكتبة وليس مزارعًا؛ على الرغم من أن عدد المزارعين يفوق عدد أمناء المكتبات بعشرين مرة بين عامة السكان.[98]

يعزو المؤلف هذا الحكم الخاطئ إلى الاستدلال (التمثيلي) أو الاعتماد على القوالب النمطية الشائعة لاتخاذ الخيارات، وعلى غرار ذلك سأل كانيمان وتفيرسكي الأفراد المشاركين في الدراسة إن كان من المتوقع أكثر أن يكون الحرف (ك) الحرف الأول أم الثالث في كلمة ما.

يستخدم معظم الأشخاص بشكل حدسي الاستدلال التوافري، وتأتي الاجابة أنه الحرف «الاول» وبعبارةٍ أُخرى: إن الكلمات التي تبدأ بالحرف الذي قيد البحث والنقاش تتبادر الى الذهن بسرعة أكبر من الكلمات التي تظهر لاحقًا (أي إنها متاحة بسهولة أكبر) ومع ذلك فإن الإجابة الصحيحة لـلحرف (ك) هي أنه الحرف الثالث في الكلمة.[99]

وموضوعنا الآن الاستدلال الخاص بالمؤسسات، فمن خلال تحليل العديد من مجموعات الاستدلال المستخدمة في الظروف الديناميكية التي تتميز بعدم القدرة على التنبؤ (على نقيض مشاكل الاختيار الثنائي ذات الإجابات الصحيحة) تبين لنا أن المؤسسات عادةً ما تنشئ عدة أنواع من الاستدلال، ونحدد هذه الأنواع:

1- الاستدلال الانتقائي الذي يساعد على التمييز بين الأنشطة التي يجب متابعتها أو تجاهلها.

2- والاستدلال الإجرائي الذي يقوم بتوجيه عملية تنفيذ الأنشطة المختارة.

3- والاستدلال حسب الأولوية الذي يساعد في تصنيف الأنشطة.

4- والاستدلال الزمني الذي يوجه تسلسل الأنشطة الزمني ووتيرتها.

يحدد الاستدلال الانتقائي المؤسسات أو الفرق التي ستتم دراستها أم لا، فمن خلال وضع الحدود، وتحديد ما الذي يجب متابعته وما الذي يجب تجاهله، يقوم القادة بتضييق نطاق الإجراءات الممكنة، فمثلًا قد يستخدم القادة أساليب الاستدلال الانتقائي بغية تقييد استحداث منتجات جديدة لبرامج البيع بالتجزئة باستثناء المنتجات المالية والمنتجات منخفضة التكلفة.

قد يستخدم القادة أيضًا أساليب الاستدلال الانتقائي لاستهداف أنواع محددة من العملاء (مثل المؤسسات المالية الكبيرة أو مشغلي شبكات الاتصالات) أو استهداف أماكن محددة (كآسيا والمدن الكبرى والدول الاسكندنافية)، وباختصار؛ يقوم الاستدلال الانتقائي بتحديد أيٍّ من الفرص والأنشطة يجب استكشافها وأيٍّ منها يجب تجاهلها، فعلى سبيل المثال: قام المديرون

التنفيذيون في (تانجر Tanger) وهي مؤسسة استثمارات عقارية يقع مقرها في ولاية كارولينا الشمالية، بوضع أساليب للاستدلال الانتقائي لتساعدهم في اختيار منافذ البيع بالتجزئة في المستقبل، ولاستيفاء معايير مؤسسة (تانجر) يجب أن يتمتع الموقع المُرتقب بالخصائص التالية: أولًا: أن يكون موقعًا مناسبًا لإنشاء مركز للتسوق في الهواء الطلق، وثانيًا: أن يكون في موقع يبلغ عدد سكانه ما لا يقل عن مليون نسمة ضمن دائرة يبلغ نصف قطرها بين الثلاثين والأربعين ميلًا، وثالثًا: أن يكون في منطقة متوسط دخل الأسرة فيها أكثر من 65000 دولار.

قد يضيع القادة وقتهم في السعي إلى الفرص التي لا تدعو للتفاؤل في غياب الاستدلال الانتقائي، أو قد ترهقهم كثرة الخيارات لدرجة أنهم يخفقون نهائيًا بالتصرف حيالها، ويمكن أن تشبه النتيجة النهائية - بمرونتها الكبيرة جدًا وبنيتها التنظيمية الصغيرة للغاية - النهج الانتهازي لاختيار الفرص التي نوقشَ في الفصل الأول حول تناقض الفرص، فالقيادة من دون خطة في مثل هذا الموقف المحتمل يمكن أن تحبط الموظفين وتشوشهم أيضًا.

يقوم الاستدلال الإجرائي بتحديد الاجراءات التي يجب على المؤسسات أن تتخذها لمتابعة نشاط معين، فهو عبارة عن قواعد الإبهام المدروسة والتي تعتمد عادة على معرفة وخبرة القادة والموظفين. على سبيل المثال اعتمد القادة في سلسلة مطاعم (إن-آن-آوت- برجر In-N-Out Burger) على عدة أساليب للاستدلال الإجرائي لتوجيه العمليات: (1) لا تبع أو تستخدم فطائر اللحم البقري المجمدة (مما يساعد على ضمان حصول الزبائن على اللحوم عالية الجودة فقط)، (2) قدّم البطاطا المقلية المقطعة يدويًا فقط (بمعنى أنها ليست مجمّدة أيضًا) واخبز الكعك الطازج كل يوم، و(3) لا تزوّد مواقع المطاعم بالثلاجات أو أفران ميكروويف.

وعلى غرار الاستدلال الانتقائي، فإن الاستدلال الإجرائي يركز الانتباه على طرق المحافظة على الجودة وتجنب الأخطاء. فقد قام القادة في (ريندانس Raindance) -وهو مهرجان سينمائي ومدرسة سينمائية مستقلة- بإعداد قواعد تعليمية إرشادية لكتابة الأفلام القصيرة الحائزة على جوائز: (1) كلما كان أقصر كان ذلك أفضل (خمس عشر ثانية إلى خمس و أربعين دقيقة)، (2) اجعله فيلمًا بصريًا (وهذا يعني سرد القصة بالصور)، (3) اسرد قصة مقنعة، بحيث تُشرك الجمهور، و(4) احذر من استخدام العبارات المبتذلة: تجنب الصور النمطية مثل القتلة المأجورين، وعمليات السرقة، وتجسيد براءة الأطفال ما لم يكن لديك حيل روائية.[100]

يقوم الاستدلال حسب الأولوية بتصنيف أهم أنشطة المؤسسة وفرصها مما يساعد على تخصيص موارد المؤسسة بعقلانية، وبعض الأمثلة على ذلك: «ادخل أولًا المناطق التي تتمتع بأعلى نسبة انتشار للجوّال»، و«ابدأ في قطاع السيارات» أو «ادخل أولًا في الأسواق التي يتكلم مرتادوها اللغة الإنكليزية» وغالبًا ما يعمل الاستدلال حسب الأولوية على تحسين التخصيص المستمر للموارد بين الأنشطة المتزامنة. ففي عام 2004 وقبل (الاكتتاب العام الأولي IPO) قام مؤسسو موقع جوجل (لاري بيج Larry Page) و(سيرجي برين Sergey Brin)، بإرساء قاعدة العشرين بالمئة التي تقوم على تشجيع موظفي جوجل بإنفاق عشرين بالمئة من وقتهم في مشاريع تقديرية وغير رسمية، فقد كتب المؤسسون: «نحن نشجع موظفينا ونشجع مشاريعهم العادية لقضاء عشرين بالمئة من وقتهم بالعمل على ما يعتقدون أنه سيعود بالنفع على محرك البحث جوجل فكان ابتكار (جيميل Gmail) إحدى ثمار عملهم هذا.

وفقًا لما ذكره الناطق الرسمي باسم (جوجل) تُعد قاعدة العشرين في المئة من الوقت: «مبادرة (جوجل) طويلة الأمد... كما أنه لا يزال برنامجًا فعالًا». [101]

وفي عام 2005، وعقب الطرح الأولي مباشرة للاكتتاب العام لشركة (جوجل) عندما كانت أعمال البحث التجارية الأساسية تتزايد بشكل سريع، أدرك حينها كلٌّ من المدير التنفيذي (إيريك شميدت Eric Schmidt) والمؤسسون (لاري بيج Larry Page) و(سيرجي برين Sergey Brin) أن تحسين محرك البحث سوف يستهلك الكثير من الموارد (كالوقت والأموال والأيدي العاملة) وما نتج عنه مجرد ابتكار تدريجي، وليضمنوا أن موقع (جوجل) سيستثمر في الابتكار التدريجي والهادم في آن معًا، فقد قاموا بإضافة قاعدة 10/20/70 (غير التقديرية) كمهام عمل رسمية: يجب أن يُخصَّص 70% من الوقت الإجمالي للموظفين لأعمال (جوجل) الأساسية، و20% للعروض القريبة من الأعمال الأساسية، و10% في المئة لأعمال غير مرتبطة بالأعمال الأساسية (مثال ذلك: مركبات ذاتيه القيادة).

شدد مديرو (جوجل) على أهمية تلك القاعدة من خلال الالتزام بهذا الاستدلال بقولهم إنه سوف يبتكر الموظفون المزيد من الأفكار الجديدة، وغالبًا ما اتُهِمَ موظفو (جوجل) بخلق أفكار مقلدة في كل أعمال الشركة (الأساسية والقريبة من الأساسية والمخلة بالنظام) وتمييز العمل التجاري عن منافسيه.

قد تخصص الشركات، التي تفتقر إلى الاستدلال حسب الأولوية، مواردها لنشاطات خاطئة أو قد تسعى لاستغلال فرص عديدة في وقت واحد، لكنها

تخفق الى حدٍ كبير في اغتنام أيّ من هذه الفرص.

يفرض الاستدلال الزمني تناغمًا على النشاط والتفاعل من خلال توفير الإرشاد حول كيفية استخدام الوقت وبنائه، ويقيد بعض القادة التنظيميين الوقت الذي يمكن أن تتم فيه جدولة الاجتماعات (فعلى سبيل المثال: لا يوجد اجتماعات بعد الغداء ليمكن الموظفين من تكريس وقت ما بعد الظهيرة للعمل المتواصل).

وضع إيلون ماسك العديد من الاستدلالات الموقتة للمقابلات في (تيسلا Tesla) و(سبيس إكس SpaceX): ا(1) اجعل الاجتماعات ضمن مدة زمنية قصيرة بحيث لا تزيد عن ثلاثين دقيقة، (2) اجعل الوتيرة الأساسية للاجتماع مساوية للضرورة الملحّة للمسألة المطروحة، و(3) انسحب من الاجتماع إذا كنت تعتقد أنك لا تضيف قيمة للعمل.

وقام قادة شركة الإقراض العقاري (كويكن لونز Quicken Loans) التي يقع مقرها في ديترويت بتبني أسلوب استدلالي موقت بسيط لكنه فعال في الوقت ذاته: يجب الرد على كل مكالمة هاتفية أو رسالة إلكترونية من الزبون في اليوم الذي تم فيه استلامها حتى لو وصلت هذه الرسالة أثناء مغادرة الموظف لعمله.

ويلتزم (دان جيلبرت Dan Gilbert)، مؤسس الشركة، بحماس بقاعدة الإبهام هذه، فقد عرف عنه أنه يعطي رقم هاتفه إلى الموظفين الجددٍ ليتسنى له معاودة الاتصال مجددًا بالعميل إذا كان الموظف الجديد منشغلًا للغاية. حتى في الوقت الراهن، يحافظ هذا النشاط التجاري على هذا الاستدلال بعد أن أصبح أكبر مُقرض للرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، ويبدو أن العملاء يقدرون ذلك، ففي عام 2019، حازت شركة (كويكن لونز) على أعلى تصنيف من شركة (جي.دي. باور J. D. Power) الأمريكية للعام العاشر على التوالي، وذلك بناءً على رضا وارتياح العملاء من بين جميع مقرضي الرهن العقاري للولايات المتحدة، وبالتالي يمكن أن يُحدِث الاستدلال الزمني فارقًا حاسمًا في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بها، حيث إنّ ملاحقة الفرص العابرة يمكن أن تعني الفرق بين النجاح و الفشل.

إن الشركات التي تفتقر إلى الاستدلال الزمني قد تتغير كثيرًا أو قليلًا أو ربما تكون في الترتيب الخطأ، فالاستدلال الزمني البسيط يحدد متى يجب على الموظفين أن يعملوا، وهكذا يمكن للاستدلال الزمني أن يساعد في مزامنة جهود جميع الأقسام على اختلاف أنواعها (مثل المبيعات والهندسة والتسويق)

أو مساعدة المؤسسة في أن تتزامن مع بيئتها من خلال ربطها بسوقها وبدورة تطور منتجاتها السائدة ومبيعاتها.

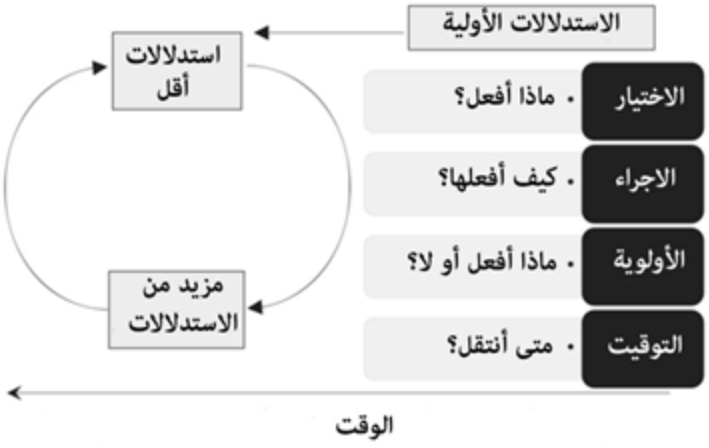
كمثال على ذلك: تتمثل إحدى طرق الاستدلال في شركة (آبل Apple) في طرح منتجات جديدة في الخريف، وعادةً ما تكون في شهر سبتمبر للاستفادة من زحمة العودة إلى المدارس وتحقيق قفزة في المبيعات خلال العطلة، وعلى الرغم من إيجاد تصنيف لأساليب الاستدلال لدى المؤسسات ليكون ثابتًا بشكل ملحوظ من مؤسسة لأخرى، فغالبًا ما يكون محتواها المحدد غريبًا وغير اعتيادي، فعلى سبيل المثال: تبنّت الكثير من الشركات التي قمنا بدراسة عنها الاستدلال الإجرائي للدخول في أسواق جديدة، لكن التفاصيل الدقيقة لقواعد الإبهام التي اتبعتها كانت متنوعة، فبعضها كان يهدف إلى البيع المباشر، بينما استهدف البعض الآخر البيع غير المباشر حتى عندما كانت تلك الشركات تدخل الأسواق ذاتها. وهناك فكرة رئيسة أخرى هي أن الاستدلال التنظيمي له بنية مشتركة، إذ يترجم القادة تجربتهم الى أنماط محددة من الاستدلال (كالانتقائي والإجرائي وحسب الأولوية والزمني) حيث تكون ثابتة في جميع المؤسسات.

توجد بنية الاستدلال بسبب المشكلات الكامنة التي غالبًا ما يعالجها النمو التنظيمي؛ أي الاستغلال الناجح للفرص النادرة ضمن تدفق أكبر للاحتمالات غير المتجانسة، فعلى سبيل المثال: يهدف موقع (جوجل) إلى إجراء عملية استحواذ عالية الأداء من مجموعة كبيرة من المرشحين غير المتجانسين، وتحاول (فولكس فاجن Volkswagen) اختيار شراكات من مجموعة كبيرة من الشركاء المحتملين وغير المتجانسين وذوي الأداء العالي أما شركة (لايفت Lyft) فتختار من مجموعة كبيرة من الاحتمالات أيَّ بلدان ستدخلها في المرة القادمة.

يساعد الاستدلال الانتقائي الشركات على التعامل مع كثرة الاحتمالات هذه، وذلك عن طريق تقييد نطاق الفرص المتاحة، وبالمثل، فإن الاستدلال الإجرائي، يقيّد كيف يجب أن تجري عمليات السعي وراء النمو كدخول بلد ما وبالتالي الإسراع في العمل، والحفاظ على الاهتمام وتحسين موثوقية اقتناص الفرص، وبصورة مماثلة، يقوم الاستدلال حسب الأولوية بإرشاد القادة إلى تجنّب الفرص المقبولة ذات القيمة الأقل لصالح البدائل ذات القيمة الأعلى لأن انتهاز فرص النمو عادة يتطلب تنسيق داخلي لمحدودية الموارد، فالاستدلال الزمني، الذي يحدد التسلسل أو السرعة، من الممكن أن يكون مفيدًا.[102]

الحفاظ على بساطة القواعد البسيطة

ماذا يحدث للاستدلال مع مرور الوقت؟ لقد وجدنا أن الفِرَق التنفيذية الجيدة تميل إلى توضيح عدد وتفاصيل الأساليب الاستدلالية الخاصة بها أثناء اكتسابها الخبرة التي تؤدي الى إحداث مجموعة استدلالية محدثة وشاملة بصورة مستمرة، ولكن هناك فِرق تنفيذية أفضل تعمل على توضيح وتبسيط ملفاتها الاستدلالية؛ أي إنهم يعملون على تحسين الملفات الاستدلالية الخاصة بهم أثناء اكتساب الخبرة، وباختصار، يتطلب تبسيط التعقيد بشكل فعال إدارة نوع الاستدلال الخاص بالمؤسسة وعدده على حد سواء. (انظر الشكل 1. 5)



(الشكل 1. 5)

يوضّح البحث الذي قمنا بإجرائه على الشركة المختصة ببرمجيات المؤسسات والتي يقع مقرها في الولايات المتحدة عملية التبسيط هذه، فقد أنشأ المؤسسون ما يسمّى بإدارة علاقات العملاء (CRM) وذلك بهدف مساعدة الشركات العميلة في التنقيب عن بياناتها الخاصة، فأثناء دخول الشركة لأول بلدين وهما أستراليا والمملكة المتحدة اعتمد الفريق التنفيذي على بعض أساليب الاستدلال الانتقائي (على سبيل المثال: اتُّبِعَ أسلوب تقييد التدويل للأسواق التي يتكلم مرتادوها اللغة الإنجليزية وبيع عمليات التحليل التي أجريت في وقتها الفعلي) والقليل من أساليب الاستدلال الإجرائي (مثل: استخدام الشركاء في عملية التنفيذ ووجود شخص في المقر الرئيسي متفرغ تمامًا للتنسيق والتواصل مع الفريق الموجود في إحدى البلدان الأجنبية) لكن الفريق التنفيذي تخلى حينئذ عن الاستدلال للتوسع فقط في الأسواق التي يتكلم مرتادوها اللغة الإنجليزية، فقد لاحظ المديرون التنفيذيون أن القيود

اللغوية أغلقت فرصًا مغرية في الأسواق التي لا يتكلم مرتادوها اللغة الإنجليزية مثل فرنسا وألمانيا وكوريا، والتي أصبحت البلدان الثلاث التي ستدخلها الشركة في المرة القادمة، وبدلًا من استبدال الاستدلال حسب الأولوية (مثل: منح الأفضلية للأسواق التي يتكلم مرتادوها اللغة الإنكليزية) أو توضيح الأسلوب الأصلي للاستدلال الانتقائي (مثل: دخول الأسواق الكبيرة و/ أو التي يتكلم مرتادوها اللغة الإنجليزية) قام الفريق التنفيذي بتبسيط ملف الشركة الاستدلالي من خلال إلغائه بالكامل، كما ألغى الفريق التنفيذي أيضًا الاستدلال الإجرائي المتعلق بوجود شخص في المقر الرئيسي متفرغ تمامًا للتنسيق والتواصل مع الفريق الموجود في احدى البلدان الأجنبية، فقد لاحظ المديرون التنفيذيون أن أنشطة التواصل تستهلك الكثير من وقت الإدارة، وقال قائد المقرّ الرئيسي: «إن الأمر لم يكن كذلك حقًا إلى أن دخلنا البلد حيث أدركت أنها مهمة كبيرة يجب عليَ القيام بها في المقر الرئيسي لتبقى كلٌّ من المملكة المتحدة وأستراليا في ذهن القادة الكبار في الولايات المتحدة».

كان بإمكان الفريق التنفيذي تحديث الأسلوب الاستدلالي أو توليد أساليب استدلاليه جديدة من أجل توجيه أنشطة التواصل، ولكن بدلًا من ذلك، وبعد أن أدرك الفريق أن أنشطة التواصل كانت أقل نفعًا من منحها سلطة صنع القرار لموظفيها داخل البلاد، قام الفريق التنفيذي بتبسيط ملفه الاستدلالي وذلك بإلغائه كليًّا.

لماذا يجب على القادة أن يعملوا خصيصًا على تحسين ملفاتهم الاستدلالية؟ فالسبب الواضح في ذلك هو أن بعض الأساليب الاستدلالية قد عفا عليها الزمن، أما السبب الأقل وضوحًا وراء ذلك هو أن الشركات غالبًا ما تستبدل الأساليب الاستدلالية القديمة والساذجة بأساليب استدلالية استراتيجية، فعلى سبيل المثال: كانت الشركة المصنعة لأنصاف النواقل التي تتخذ من الولايات المتحدة مقرًا لها والتي تقدم حلولًا لأجهزة المحمول التي تدعم (نظام تحديد المواقع GPS) تتوسع دوليًا، فقد حدد أحد أساليب الاستدلال الاجرائي لديها استخدام تايوان لتصميم رقاقات الشركة والصين للتصنيع.

أوضح أحد المديرين التنفيذيين قائلًا: «في بادئ الأمر، ظننّا أنه يجب تصميم المنتج في تايوان وتصنيعه في الصين وذلك بسبب رخص الأيدي العاملة»، ولكن بعد دخول الصين أدرك الفريق التنفيذي أن الأفضلية كانت تتجه إلى الصين من حيث التصنيع والتصميم نظرًا لنمو القدرات التقنية التي وجدت فيها، فقد ذكر الرئيس التنفيذي في الشركة: «إن ما اكتشفناه هو ضرورة

وجود أنشطتنا الخاصة بالتصميم في الصين كما يجب أن تكون أنشطتنا الخاصة بالتصنيع في الصين أيضًا».

دفعت هذه الدراسة الفريق التنفيذي إلى استبدال الاستدلال القديم بآخر أفضل منه حيث يكون وثيق الصلة بالنجاح (استخدام الصين للتصميم والتصنيع معًا) واستخدمت الشركة أيضًا هذا الاستدلال لتوجيه التنفيذ في البلدان التي ستدخلها لاحقًا.

وفي ظروف مغايرة قام القادة باستبدال الاستدلال الجزئي بآخر تجريدي، على سبيل المثال: قام الرؤساء التنفيذيون في إحدى شركات تحليل البيانات في سنغافورة باستبدال الاستدلال الانتقائي «فانتقلت من بيع الحكومات وشركات التأمين والمصارف» إلى «بيع المؤسسات ذات البيانات الشخصية الكثيرة والتي تتمتع بالقدرة على الدفع».

قاد هذا الاستدلال الشركة إلى استهداف شركات النفط في المملكة العربية السعودية، وشركات التأمين في ماليزيا، والشركات الصينية التابعة للدولة، وشركات التصنيع في اليابان، في حين قامت شركات أخرى بفعل العكس، إذ اعتمدت أساليب استدلالية أكثر دقّة مثل الاستدلال حسب الأولوية للتركيز على أسواق أو خدمات أو منتجات معينة، أما بالنسبة للسبب الذي يجعل المؤسسات تُبقي ملفاتها الاستدلالية صغيرة يقترح بحثنا هذا تفسيرًا مثيرًا للاهتمام: القيام بتحقيق توازن جوهري بين إضافة أساليب استدلالية جديدة لمعالجة كل موقف بشكل فعال وبين الاقتناع بالأساليب الاستدلالية القليلة والاكتفاء بها بالتزامن مع حل المشاكل فوريًا وقت حدوثها.

إنَّ وجود الكثير من القواعد وحتى البسيطة منها من شأنه أن يسبب الحيرة وعدم الاستقرار أيضًا، ومن ناحية أخرى قد يهدد إلغاء الكثير من القواعد بمحو الدروس المستخلصة من التجربة السابقة، ويتسبب في ارتكاب الأخطاء.

تساعد عملية التبسيط - التمرين الذهني لتحديد ما الذي يجب تبسيطه وكيفية القيام بذلك - على موازنة هذا التوتر، ويجب على القادة القيام بتجميع مجموعة شاملة ووافية للقواعد ليعتاد الأفراد الاعتماد عليها بغية تقليل نسبة الأخطاء لكنها تكون صغيرة بما يكفي لترك مساحة تمنح مرونة للعمل،[103] وبشكل عام تقوم عملية إضافة الأساليب الاستدلالية وتحسينها بضمان ترميزها الفعال في ذاكرة القادة طويلة الأمد من أجل تذكر أسهل وتحديث أفضل، وبالحفاظ على ملف استدلالي صغير يمكن للمديرين التنفيذيين تحقيق التوازن بين اكتساب الشعبية والكفاءة من خلال إجراءات ثابتة (مثال:

استخدام الشركاء دائمًا) وبين الحفاظ على المرونة من أجل تقديم الحلول الفورية في المواقف التي تستدعي ذلك (مثال: تبنّي نهج خاص ببلد محدد لبلد لإيجاد شركاء) لذلك على الشركات أن تتجنب (المبالغة) في ملائمة الأساليب الاستدلالية لتتمكن من مراعاة كل فرصة بتفاصيلها الدقيقة، وعلاوة على ذلك تتوافق هذه النصيحة مع النتائج التي يقوم الخبراء باستمرار بجعلها متجانسة بدقة مع نماذجهم الذهنية،[104] فمع ازدياد الخبرة والمهارة، تميل المبادئ التوجيهية لأن تصبح أقل عددًا، وأكثر استراتيجية، وتجريدية على نحو متزايد. [105]

وفي محاولة لإبقاء القواعد البسيطة على بساطتها يجب على القادة باستمرار أن يطرحوا على أنفسهم وعلى فِرقهم السؤالين الآتيين: (1) هل لدينا إجراءات أو عمليات أو سياسات يمكن التخلي عنها؟ (2) هل نحتاج إلى شطب أي خطوات أو أعمال روتينية لنتمكن من التحرك بصورةٍ أسرع وبكفاءة أكبر؟ غالبًا ما تكون الإجابة عن كلا السؤالين: نعم. حتى القواعد البسيطة يمكنها أن تستمر أكثر من فائدتها.

خاتمة

يجمع القادة الناجحون في الأوساط الديناميكية مجموعات الاستدلال، ونتيجة اعتيادهم على معالجة المواقف المعقدة وغير المتوقعة كأشخاص يضعون حلولًا للمشاكل، فإنهم ينشؤون أساليب استدلالية تتناسب مع المعلومات المتاحة (غير منتظمة غالبًا) والاهتمام المتاح (محدود زمنيًا غالبًا) ولكن، مع ذلك، فإنها تقدم حلولًا عملية قابلة للتحسين، ولأن هذه الأساليب الاستدلالية بمفهومها العام يسهل الوصول إليها وتذكرها، فيتم إرسالها على الفور لأفراد الشركة المنتشرين في مناطق مختلفة على نطاق واسع ليطلعوا عليها ويفهموها.

هل هناك عدد مثالي للأساليب الاستدلالية في مجموعة الاستدلال الخاصة بالشركة؟ لا، فالقواعد البسيطة يجب أن تبقى بسيطة، ولكنّ العدد المستهدف تقريبًا يبلغ من ثلاث إلى ثماني قواعد،[106] ومع ذلك تذكّر أن هذه القواعد تنطبق على عملية محددة (مثال: تهيئة الموظفين الجدد، وجمع الأموال من المستثمرين وإقامة الشراكات)، فهي ليست بيانات المهام أو بيانات الرؤية التي تنطبق على كل أعمال المؤسسة، وعلاوة على ذلك، فقد وجدنا أن الاستدلال له بنية موحدة لكن ذات محتوى مميز مما يعني أنّ الأنواع

الأربعة للاستدلال: الاستدلال الانتقائي، والإجرائي، والزمني، والاستدلال حسب الأولوية ثابتة بين المؤسسات لكن التفاصيل الدقيقة تختلف بشكل كاف لتجسيد استراتيجية فريدة لمنظمة معينة للمنافسة والربح في قطاعها الصناعي.

إن امتلاك هذه النماذج الأربعة من القواعد له قيمة كبيرة، فكل نموذج يتناول جانبًا مختلفًا من الاستراتيجية، أي ما يجب فعله، وكيف تفعل ذلك، وماذا تفعل أولًا، وكيف تنتقل من شيءٍ لآخر، وبالتالي يساعد وجود النماذج الأربعة على ضمان وجود استراتيجية أشمل وأكثر متانة.

ينخرط القادة الناجحون أيضًا في عملية التبسيط، فيضيفون أساليب استدلالية جديدة، ثم يقومون بتحسين المجموعة الاستدلالية (انظر الجدول 5. 1). ومن خلال الحفاظ على مجموعة استدلالية صغيرة يمكن للمديرين التنفيذيين تحقيق توازن بين الثبات والمرونة الكافية لتقديم الحلول الفورية في المواقف التي تستدعي ذلك، وبالتالي يلخص الاستدلال النهج الإيجابي والعملي للأشخاص الذين يجيدون وضع الحلول للمشاكل والذي يتوجب عليهم التعامل مع المعلومات غير المنتظمة، والوقت والاهتمام المحدودين والفرص الكثيرة، وبمعنى آخر: إن الاستدلال قواعد بسيطة يستخدمها الرؤساء لتبسيط التعقيد ودعم الاستراتيجية العقلانية في الظروف الديناميكية.

(الجدول 5. 1)

دليل لاستخدام الاستدلالات البسيطة

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
عرض الاستدلال على أنه استدلال متحيز ومفكك، ويؤدي إلى	التعامل مع الاستدلال بوصفه منهجًا عقلانيًا لصنع القرار في الأوساط الديناميكية.	تحسين مستوى المشاركة ومواءمة تنظيمية أفضل وتحقيق نتائج أفضل

أخطاء في صناعة القرار		
السعي وراء الاستدلال القابل للتطبيق بشكل متساوٍ في جميع المؤسسات أو في مؤسسة واحدة معينة.	تطوير أساليب الاستدلال التي تكون دقيقة في تفاصيلها ولكنها تشترك في التصنيف (مثال: الاستدلال الزمني والإجرائي والموقت والاستدلال حسب الأولوية) مع الأساليب الاستدلالية في مؤسسات أخرى.	استراتيجية متباينة لكنها شاملة ومتينة، باعتبار أن كل نموذج من النماذج الاستدلالية يعالج جانبًا معينًا من الاستراتيجية (ما يجب القيام به وكيفية القيام به وما الذي يجب أن يُفعل اولًا ومتى تنتقل من نشاط لآخر).
تراكم الأساليب الاستدلالية مع تراكم الخبرات.	تبسيط وتحسين الاستدلال الموجود.	إن مجموعة الاستدلال كبيرة بما يكفي للاعتماد عليها من خلال تقديم الكفاءة التوجيهية، لكنها مكثّفة ومرنة بشكل كافٍ لمراعاة مجموعة مختلفة من الأعمال.

3 التعامل مع المساهمين

6- هيكلة الابتكار بكفاءة:
جعل الجديد مألوفًا ومن ثم متجددًا

في مطلع السبعينيات بالكاد كان الأمريكيون يأكلون السوشي، فقد بدت فكرة تناول السمك النيئ فكرة غريبة وغير مألوفة وإلى حد ما مثيرة للاشمئزاز، ثم ظهرت بعد ذلك كاليفورنيا رول أو ما يسمى سوشي كاليفورنيا، وكانت أبرز مكوناتها (الأفوكادو، والخيار، والأرز) مألوفةً تمامًا للجميع، أمّا مكوّنها الغريب بعض الشيء فقد كان لحم السلطعون الذي كان يوضع بداخل عبوة مرتبة لدرجة أن الأمريكيين الأقل حيًا للمغامرة كانوا على استعداد لتجربتها، وأصبحت كاليفورنيا رول مدخلًا لمعرفة السوشي،[107] فسرعان ما شعر الناس بالارتياح جراء تجربة أنواع أخرى من السوشي، وتتمة القصة معروفة لدى الجميع.

كانت مطاعم السوشي تلبي حصرًا رغبات الزبائن اليابانيين والأمريكيين المنحدرين من أصول يابانية في عدد قليل من كبرى المدن الساحلية، لكنها سرعان ما لبت رغبات الناس من جميع الخلفيات في المدن والبلدات في جميع أنحاء البلاد، فتزيد قيمة ما يستهلكه الأمريكيون من السوشي اليوم عن 2 مليار دولار من السوشي كل عام، وعند تقديم الخدمات والمنتجات المبتكرة للمستهلكين المحتملين في المستقبل تكون المعرفة والحداثة أمرًا حاسمًا لتحقيق النجاح، فقصة انتشار السوشي في أرجاء الولايات المتحدة ليست إلا دراسة حالة فردية في الديناميكيات الثقافية الدقيقة التي يمكن أن توجه اعتماد الابتكارات وتعميمها.

إن شعور الأفراد بالارتياح إزاء إحدى الظواهر الجديدة وانجذابهم للحداثة التي تمثله هما العاملان المتلازمان اللذان يحددان إن كانوا سيغامرون بالابتعاد عن الروتين ويخاطرون بقيامهم بالمحاولة، إذ إنّ عدم الارتياح يعني عدم الرغبة وعدم الحداثة يعني عدم وجود سبب لتغيير ما فعلته وما زلت تفعله حتى الآن، وقد تكون الأسماك النيئة اللزجة محظورة، لكن لفة صغيرة ملوّنة تحتوي على الأشياء المفضلة والمألوفة ستبدو مغرية وتشعرك بروح المغامرة، وعندما

يجتمع الارتياح والإعجاب بنسب محددة فإنهما يدفعان إلى تبني مستخدمين جدد على المستوى الفردي، فتتجمع قرارات التبنّي الفردية هذه مع مرور الوقت لتخلق انفتاحًا أكبر على نطاق أوسع.

يمتد الانطباع الأولي الى الخارج من خلال السكان مؤثرًا في مواقف المستخدمين المحتملين مستقبلًا، فيستوعب معظم الأشخاص القبول الجماعي المنتشر بين الناس بأن ثمة شيئًا ما ممتعًا أو مثيرًا للاهتمام أو أنه يستحق المحاولة، أو في المقابل قد يكون مملًا وسخيفًا أو مضيعة للوقت، قبل أن يصادفوا الشيء نفسه.

إنّ تقديم ابتكار ما على أنه شيء مألوف في بادئ الأمر وتسويقه بطريقة مألوفة أيضًا يقلل الحواجز التي تمنع دخول المستخدمين الجدد جاعلًا من هذه الظاهرة أمرًا مغريًا وسهل الفهم في آنٍ واحد،[108] وإنْ لم يركز المبتكرون على ما هو مألوف فلن يشعر العامّة بالارتباط والارتياح بما فيه الكفاية لمنح فرصة لما هو جديد، وإن لم يركزوا أيضًا على ما هو جديد فربما الإعجاب والفضول اللذان يدفعان إلى التجربة والتبني لن يتحققا أبدًا.[109]

كيف يعالج القادة بذهنيتهم الابتكارية هذا التوتر - متى يتم التشديد على المألوف ومتى يتم التشديد على الحداثة - هو محور نجاح مؤسساتهم.

يظهر بحثنا هذا أنه مع ازدياد سرعة (والحاجة إلى) الابتكار فإنّ الإدراك البشري له تأثير حاسم (ربما أكثر من الفوائد التقنية) في تحديد إن كان سيتم تبني المنتجات والخدمات الجديدة أم رفضها.

كنا قد حددنا بدقة، من خلال تحليل مقدمات نتائج التقنيات والمنتجات خلال العقود الماضية، نمطًا يوضّح كيف تدير الشركات الناجحة عملية الموازنة الدقيقة لهيكلة الابتكارات بوصفها مألوفة وجديدة على حد سواء. ولذلك يقدّم هذا الفصل بعض الأمثلة، ويستعرض نهجًا بسيطًا لإدارة هذا التوتر المتأصل خلال المراحل الهامة المبكرة لإطلاق الابتكار.

التأكيد على ما هو مألوف خلال المراحل الأولى للتبنّي

يظهر التاريخ أن الناس أكثر تقبلًا للحداثة عندما تكون راسخة فيما هو مألوف - في شيء معروف أو مستخدم على نطاق واسع.[110] إذ طالما استخدم المبتكرون مقارنات بسيطة مألوفة لتشجيع المستهلكين على تبنّي تقنيات جديدة: فقد كانت السيارات تسمّى في الأصل عربات من دون أحصنة، وكانت (ما تزال) الطاقة التي تولدها محركات السيارات تُعرَّف بالقدرة الحصانية. وقد

قامت هذه التشابهات بمساعدة الناس على فهم مزايا السيارات، وجعلهم يشعرون أكثر ارتياحا عند التفكير بشرائها.[111]

تأمّل كيف تبنى قطاع التأمين أجهزة الحاسوب، ففي خمسينيات القرن الماضي قيل لعمال التأمين الذين رأوا الحواسيب للمرة الأولى في حياتهم إنها نوعٌ جديدٌ من آلات الجدولة (وسيلة يعرفونها جيدا)، وكان هذا التشبيه قد جعل من الحواسيب أمرًا يبدو أقل غرابة مما شجعهم على أن يجربوه دون خوف. وكذلك يُعد الإنترنت من الأمثلة الحديثة على ذلك، فقد كان يُطلَق عليه أحيانًا في وقت سابق «طريق المعلومات فائق السرعة» كتعبير مجازي من شأنه التأكيد على سرعة انتقال المعلومات من مكان لآخر. إن التركيز على أبسط قدرات التكنولوجية - النقل السريع للمعلومات - جعل الناس تتأقلم بشكل تدريجي مع ابتكارات أكثر شمولية؛ إنه الابتكار الذي يتضمن نظامًا عالميًا من الشبكات المترابطة فيما بينها والذي يتيح نطاقا واسعًا من خدمات المعلومات ومواردها مثل البريد الإلكتروني ومشاركة الملفات والاتصالات الهاتفية والتجارة.

عندما بدأ (توماس إديسون Thomas Edison) بتقديم تجهيزات الإنارة والبنية الأساسية اللازمة لتزويد المدن الأمريكية بالكهرباء كان قد صمّم عمدًا مصابيح جديدة للشوارع لتماثل تلك المصابيح الغازية التي كان يأمل في استبدالها، فقامت شركة (توماس إديسون Thomas A. Edison, Incorporated) بدفن الأسلاك تحت الأرض (كما كانت تلك المنظومة الغازية حينئذ مدفونة تحت الأرض)، واستخدم الاستطاعة ذاتها مثل مصابيح الغاز كما احتفظ بنظام العدادات المعروف لإصدار فواتير الاستهلاك.[112] وأخذ مصمّمو ومصنّعو المصابيح المنزلية هذه الأفكار وقاموا بإنشاء تجهيزات إنارة كهربائية تشبه القناديل وتجهيزات الإنارة الغازية.

وبشكـل مشابـه، مع انتشـار أجهزة الكمبيوتر الشخصية انتشر أيضًا ما يسمّى (سكيومورفس Skeuomorphs) وهي صور لأشياء مادية مألوفة مثل صناديق القمامة وعربات التسوّق لتمثّل وظائف رقمية. فلجأ المبتكرون إلى تصميم أفكارٍ تستحضر عن عمد المواد والخدمات الموجودة لجعل الفضاء الرقمي يبدو مألوفًا. إذ إن واجهة (آبل Apple) الجديدة كانت تحاكي بيئة مكتبية كاملة بما في ذلك سطح المكتب ومجلدات الملفات، فكانت الفكرة السائدة مساعدة المستخدمين على الشعور بالراحة في عالم جديد، حيث تكون أجهزة الكمبيوتر الشخصية أمرًا اعتياديًا مثل الهواتف من خلال مساواة الوظائف الرقمية بالأدوات المألوفة. استمرت شركة (آبل) في توظيف استراتيجية إرساء السياق هذه: فيبدو تقويمها البرمجي مثل تقويم مكتبي، كما تبدو

خيارات الدفع الخاصة بها في (محفظة آبل Apple Wallet) مثل بطاقات الائتمان المصغّرة، كما يحاكي تطبيق الآلةِ الحاسبة الآلةَ الحاسبة الحقيقية. وحسبما ورد، فقد أصبح هاجس فريق التصميم في شركة (آبل) أن يجعلوا نتوء ساعة (آبل) الرقمية يشبه النتوء الذي يستخدم لإضفاء اللمسة الأخيرة في الساعة الميكانيكية التقليدية.

تُعد عملية الهيكلة التي تؤكد على ما هو مألوف أمرًا هامًا ولا سيما عندما تكون الجوانب غير المألوفة لإحدى الظواهر الجديدة مختلفة بشكل كبير عمّا هو قيد الاستخدام حاليًا، فالمواءمة القصوى بين إحدى التقنيات الموجودة والإطار الفكري المُقدم إلى الجماهير لتفسير التقنية الحديثة يميل إلى تعزيز تماثلها. من النتائج الأساسية لهذا البحث هي عند تقديم ابتكار تقنيٍّ جديد إلى العالم فمن الحكمة البدء بالتأكيد على مدى تطابقه مع الحلول التقنية الحالية وتقليل المناقشة المتعلقة بما هو جديد.

قد يبدو أن هذا المبدأ يتعارض مع الافتراض السائد أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في التميز. وبالنسبة لرواد الأعمال الذين يقدمون منتجات جديدة، يتطلب هذا الافتراض اتخاذ الإجراءات التي تسلط الضوء على التفرّد لجذب الانتباه وتمييز الابتكار، فقد ينجح الأمر في ساحة تنافسية راسخة للتفوق في هذه المنافسة فيما يتعلق بالميزات والفوائد، ولكن عندما يتعلق الأمر بتقديم شيء جديد كليًا للعالم فإن خطر التركيز على الحداثة يكمن في أنَّ العملاء المحتملين سوف يخفقون في فهم الابتكار وبالتالي سوف يتجاهلونه.

إن تاريخ (رمز الاستجابة السريعة QR code) هو مثال توضيحي، فهو عبارة عن شيفرة مخططة على شكل صندوق مربع مدمج يقوم بتشفير المعلومات الرقمية ونقلها. قام المبتكر الياباني (ماساهيرو هارا Masahiro Hara) وفريقه في (دينسو ويف Denso Wave) بإنشاء شيفرة الاستجابة السريعة عام 1994 لتحسين النظام اللوجستي للشركة وتتبّع المخزون، ولم يُبذَل أي جهد في ذاك الوقت لتشبيهها بالتقنيات المألوفة. لأن رموز الاستجابة السريعة (QR) تستخدم الصفوف والأعمدة لإنشاء شبكة قادرة على تخزين معلومات بشكل كبير أكثر من الرمز المصفوفي العادي بذات الحجم المكافئ، فقد تم هيكلة رمز الاستجابة السريعة (QR) على أنها «رمز شريطي أفضل» ولكن لأنه كان يُنظر إليه على أنه شديد التقنية للاستخدام العادي لم تتم هيكلتها أبدًا بهذه الطريقة للاستعمال العام. وهكذا حتى عندما اعتُمِدَ رمز (الاستجابة السريعة) في مجالات البيع بالتجزئة لم يكن الجمهور مدركًا بشكل كبير لأهمية هذا الابتكار. ففي وقت ليس ببعيد من عام 2012 وجدت دراسة استقصائية قامت بها مجلة (إنك Inc) أن 97% من المستهلكين ليس لديهم أدنى فكرة عن ماهية

رمز الاستجابة السريعة أو حتى متى سيستخدمون هذا الابتكار، وقد ترك هذا الواقع رمز الاستجابة السريعة قابعًا في حالة غموض نسبي لعدة عقود بعد اختراعه. إن التكنولوجيا تعاني اليوم من طفرة بسيطة مرتبطة بالأنشطة الرقمية المتعلقة بالتطبيقات مثل (سناب شات Snapchat) و(سبوتيفاي Spotify) و(فينمو Venmo) والخدمات التي تقدمها شركات مثل شركتي (علي بابا Alibaba) و(أمازون Amazon)، كما تشهد استخدامًا متزايدًا في الأوساط التي يكون فيها للأمان والثقة وخصوصية المعلومات أهمية بالغة،[113] فعلى سبيل المثال يمكن لعمليات تسجيل الدخول الرقمية التي تعمل دون لمس مع رمز الاستجابة السريعة في البنوك أو المشافي، أن تضمن خصوصية أكبر للمعلومات من تلك الخصوصية التي في النظام الورقي.

يعدُّ تعاون شركة (نيانتيك Niantic) مع شركتي (نينتيندو Nintendo) و(بوكيمون Pokémon) بشأن لعبة الواقع المعزز (بوكيمون غو Pokémon Go) مثالًا تقليديًا على إدخال تقنية جديدة للعامّة من خلال التأكيد على جوانبها المألوفة. فقد قامت شركة (نيانتيك) في عام 2012 بتطوير إحدى ألعاب الواقع المعزز المسلية والممتعة والقائمة على تحديد المواقع والتي كانت تُدعى (إنجريس Ingress) لكن جاذبيتها كانت ضئيلة لأن قلة قليلة من المستهلكين استطاعوا تصور الواقع المعزز بوصفه عنصرًا من لعبة تُلْعَب على الهاتف. فكان مزيج الواقع المعزز والهواتف الذكية نموذجًا مثاليًا لمد جسر التواصل بين العالمين الرقمي والمادي. غير أن الواقع المعزز لم يكن مألوفًا بالنسبة للعامّة في الوقت الذي تم إطلاقه فيه. ومع ذلك فإن مفهوم المغامرة حول عالم رقمي بحثًا عن مخلوقات غامضة كان مفهومًا معروفًا لدى جيل كامل ترعرع على ألعاب فيديو الـ (بوكيمون) والآن يمتلك هواتف ذكية. كانت (Pokemon Go) وسيلة مثالية لتقديم إمكانيات الواقع المعزز لهذا الجمهور، فبدلًا من العالم الافتراضي، سوف تتجول حول أجزاء قريبة من العالم الحقيقي الواقعي الذي غطّاه مبرمجو (نيانتيك) بمجموعة غنية من تحديات لعبة (بوكيمون) الرقمية.

عندما تبدأ التقنية الجديدة بالترسخ، انتقل إلى التركيز على حداثتها

إن الهياكل التي تؤكد على ما هو مألوف تقوم بتسهيل فهم وتبنّي المنتجات والأنظمة والعمليات الجديدة، لكن الهياكل المألوفة لن تثير متعة الجماهير ولن تجذب مستخدمين جدد، ولكي تترسخ هذه التقنية الجديدة فيجب أن يُنظَر إليها من الناحية النظرية على أنها متميزة وأفضل من العروض المألوفة التي اعتاد عليها العملاء. يشير بحثنا هذا إلى أن التركيز كثيرًا على ما هو مألوف قد يفرض خطر الإخفاق في لفت الانتباه إلى الحداثة؛ وذلك يعني جذب الانتباه إلى الجديد والحديث والفريد من نوعه. فالحداثة هي التي تجذب في نهاية

الأمر جماهير جديدة وتخلق أسواق جديدة، وبالتالي نصل إلى ممارسات أخرى أفضل، فعندما تبدأ تقنية جديدة أو منتج جديد بالترسخ يجب التأكيد عندها على الحداثة بكافة مظاهرها. فما إن تُزاحَ العقبات أمام تبنّي مستخدمين جدد من خلال استدعاء المقارنات التي توضح حالات الاستخدام المتوقعة سيكون العملاء على أهبة الاستعداد للتركيز على خصائص الابتكار التي تميزه عما سبقه من الابتكارات.

وعندما يخفق المبتكرون في تمييز ابتكارهم عن الابتكارات السابقة سيكون الجمهور عرضةً لتجاهله والاستمرار في استخدام الحلول المتاحة. تُعد (إثيريوم Ethereum) مثالًا على هذه الظاهرة، فهي منصة تعتمد على سلسة الكتل انطلقت عام 2015 وهي ذات عملة رقمية تدعى (إثير Ether). روّج مؤسسو (إثيريوم) في البداية لأوجه التشابه بين ابتكارهم وبين العملة المشفرة (بيتكوين Bitcoin) لأسباب يمكن فهمها، لكنهم لم يتطوروا نهائيًا إلى استراتيجية أكثر تميزا ورواجًا وأكثر يُسرًا. فيدرك معظم الناس أن (إثير) عملةٌ رقميةٌ مثل (بيتكوين) لكنهم لا يعرفون إلا القليل عن الاختلافات بين الاثنتين؛ لقد نجحت استراتيجية التعريف ولكن خصائص (إثيريوم) المميزة (مثل قدرتها على التحقق من المعاملات في بضع ثوان وتفوقها في بناء عقود ذكية تسمح للمستخدمين بتبادل أشياء قيّمة كالأسهم والممتلكات والمال) بقيت مبهمة، ونتيجة لذلك بدت عملة (إثير) - التطبيق الذي قادته (إثيريوم) - زائدة عن الحاجة للكثير من المراقبين الرئيسيين كما كانت حالات استخدام (إثيريوم) بطيئة في الظهور.

تقدم الطباعة ثلاثية الأبعاد مثالًا آخرًا على ذلك. فعندما ظهرت هذه التقنية كان الاسم الذي أطلق عليها بشكل متعمد قد استدعى مفهوم الطباعة لمساعدة الشركات على فهم وظائفها الأساسية، ومع تعرف الشركات على الطباعة ثلاثية الأبعاد، فقد أدركت تدريجيًا إمكانياتها العالية في تعدد استعمالاتها فلذلك كانت متحمسة لتجربتها، وعند ذلك المنعطف بدأت هيكلة الابتكار تسلط الضوء على حداثته، وبدأ يتم التعامل بشكل متزايد مع الطباعة ثلاثية الأبعاد على أنها مجموعة فرعية من التصنيع الجمعي. اعتُمِدَ مصطلح (التصنيع الجمعي) من قبل المبتكرين في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) وفي أماكن أخرى لوصف التقنيات التي تنشئ أجسام ثلاثية الأبعاد من خلال إضافة مواد بشكل متكرر -سائل وبودرة ومواد ورقية ومواد أخرى- طبقة فوق الأخرى. يوجه هذا التصنيف الجديد انتباه المؤسسات - التي لا تعدُّ نفسها أبدا أنها موجودة في الأعمال التجارية «الطباعية» - نحو إمكانيات التكنولوجيا لمجال أوسع من الاستخدامات ودعمها لنظام بيئة العمل،[114] فكان لهذا التغيير في عملية الهيكلة دور هام وأساسي في تبنّي تقنية (التصنيع الجمعي)

في أوساط الصناعات التحويلية والصناعات المخصصة كالطيران والمركبات والبيع بالتجزئة والطّب وطبّ الأسنان.

يعرض تصميم واجهات مستخدم الكتب الإلكترونية وقوارئ الكتب الإلكترونية نموذجًا مشابهًا، وهو اقتباس هيكل مألوف لتحفيز عملية تبنّي مبكرة، ومن ثم تقديم هيكلات حديثة لاحقًا للتأكيد على مزايا الابتكار، فعندما ظهرت القوارئ الإلكترونية لأول مرة مثل (أمازون كيندل Amazon Kindle) و(بارنز آند نوبل نوك Barnes Noble Nook) أكدت واجهات المستخدم الخاصة بهما على زر الصفحة التالية فحاكَت الرسوم المتحركة فيها صفحة كتاب يتم قلبها، وأثارت كلتا الميزتين قراءة الكتب لصالح المستخدمين الأوائل الذين توقعوا أن قراءة الكتب تستلزم صفحات متتالية. ميّزت التكرارات اللاحقة نفسها عن الكتب الورقية عن طريق إضافة شاشات لمسيّة وتمرير غير محدود والآن وظائف رقمية مألوفة كالنقر على كلمة ما للوصول إلى تعريف لها والنقر على صفحة لإدراج إشارة مرجعية. ومع مرور الوقت اكتسب قراء الكتب الإلكترونية أدوات متقدمة ومُحسنة تقنيًا (كالتظليل وتدوين الملاحظات والبحث واستخدام المعجم الموسوعي للمفردات)[115] والتي كانت تفتقر إليها الكتب التقليدية مع الاحتفاظ بالشبه الأساسي الذي جذب عملاء جدد إلى نفس الحلقة.

الانتقال من المألوف إلى الحديث

ويبقى السؤال الأساسي مطروحًا: كيف ومتى يبدأ المبتكرون في نقل الهيكلة الخاصة بهم من المألوف إلى الحديث؟ يقترح بحثنا هذا نهجًا ذا خطوتين: أولًا: يجب أن يبدأ المبتكرون في وصف التقنية بمزيد من التفاصيل بمجرد اكتسابها الانجذاب الأولي من قِبَل المستخدمين؛ على سبيل المثال: كان قطاع التأمين من بين أولى الصناعات غير الهندسية التي شملت الحواسيب، وعندما بدأت الصناعة في استخدام الإصدارات المبكرة من الحواسيب في الخمسينات والستينات من القرن الماضي بدأ مصنّعو الحاسوب علنًا وبشكل تدريجي بوصف هذه التقنية على أنها تملك بعض الخصائص المشابهة للدماغ مثل الذاكرة، وبدأت أيضًا طريقة الشركات المصنّعة للحاسوب في الترويج لهذه الأجهزة بين العامّة تتغير تدريجيًا وأصبح من الشائع جدًا الإشارة إلى قدرة الحاسوب على التفكير والتبرير، وكذلك إلى الاستفادة من قدراته في تجمع المعلومات وتحضير تقارير للإدارة والمستخدمين الآخرين، وبالتالي فإن التأكيد على المزايا الحديثة للابتكار تتيح في النهاية مقارنته مع نظير ظهر في البداية على أنه مختلف بشكل غير مناسب.[116] تنشرُ مثل هذه الحوارات فكرة أنه بإمكان تكنولوجيا الحاسوب أن تساعد في صنع القرار مما دفع قطّاع التأمين والصناعات الأخرى فيما بعد إلى الاعتماد على الحواسيب ليس فقط في

عمليات الإخراج، مثل معالجة المعاملات، بل في اتخاذ قرارات معقدة على حد سواء. إن التأثير العام هو توسيع أوصاف التركيز الفكري للمستخدمين، فمع تزايد استخدام الحواسيب بمرور الوقت ضعفُ التناظر الآلي بينما بقي التناظر الدماغي مستَخدَمًا بشكل متكرر أكثر.[117]

أما الخطوة الثانية فهي صورة طبق الأصل عن الأولى، فبينما توصف جوانب الحداثة تدريجيًا وبمزيد من التفاصيل ينبغي أن يُشار للجوانب المألوفة بصورة أعم (أي بتفاصيل أقل) على سبيل المثال: تأمل (إنترنت الأشياء IOT). لتشجيع التبني المبكر قام المبتكرون بصياغة إنترنت الأشياء IOT عن سابق معرفة كشبكة من الأجهزة القادرة على مشاركة البيانات مع بعضها بعضًا من دون تدخل بشري، حيث أكّدت هذه الصياغة على مركزية الظواهر المفهومة لدى الجميع مثل الشبكات والأجهزة والحواسيب والآلات والبيانات، وللترويج لتبني أوسع لـ(إنترنت الأشياء) بدأ لاحقًا المبتكرون في مجال صناعة التكنولوجيا بتقليل التركيز على الهيكليات المألوفة عن طريق استبدال مصطلحات محددة مسبقًا كانت تُستَخدَم لوصف (إنترنت الأشياء) (كالشبكات و الأجهزة والحواسيب والآلات والبيانات) بمصطلحات أكثر عمومية (بأي شيء يرتبط بالإنترنت) في غضون ذلك كان المبتكرون أنفسهم يتحولون ليصبحوا أكثر تحديدًا في لغتهم المؤطرة بالحداثة، فعلى سبيل المثال: إنَّ مصطلحات مثل (إنترنت أشياء حوسبة الحافة) أو (إنترنت أشياء أجهزة الحافة) تُستخدم كثيرًا الآن للوصول إلى أن الحوسبة تحدث أقرب ما يمكن (للحافة) وهذا يعني للأماكن التي تُنشئ فيها الأجهزة والأفراد المعلومات التي هي قيد البحث والنقاش والقيام باستخدامها (مقابل موقع مركزي يمكن أن يكون على بعد آلاف الأميال). تنقل مثل هذه الدقة المتزايدة في اللغة معلومات أكثر - في هذه الحالة- حول علاقة هذه الأجهزة التي ليست متصلة فحسب، ولكنها مرتبطة بطريقة قريبة جغرافيًا حيث تساعد في مواجهة تحديات ازدحام الشبكة وخمولها.[118] كما أنها أطلعت الجماهير على اتساع نطاق التطبيقات المحتملة للأجهزة المتصلة التي لن ترهق الشبكة.

يبدو أن ظهور ونشوء صناعة الطائرات المسيرة يتبع مسارًا مماثلًا، بيد أنَّ مصطلح الطائرة المسيرة ربط منذ البداية التكنولوجيا بالسلاح. لقد شجّعت تلك الصياغة المألوفة على تبنّي التكنولوجيا الجديدة واستخدامها ولاسيما في الحروب، ولكن مجال استخدام الطائرات المسيرة قد تعدى مجال استخدام الأسلحة. وللتأكيد على حداثة التكنولوجيا والتطبيقات الأوسع نطاقًا قدم المبتكرون مصطلح المركبات الجوية من دون طيّار، كما بدؤوا أيضًا باستخدام أوصافٍ دقيقة التفصيل لاستخدامات محددة للطائرات المسيرة مثل توصيل أسرع وأرخص للطرود والتصوير عالي الدقة وإرسال الوصفات الطبية وأدوات

متعددة الأغراض.[119] كان لهذه الدقة الوصفية المتزايدة تأثير في تعزيز تصورات الطائرات المسيرة كأدوات متعددة الأغراض. سارت هذه العملية جنبًا إلى جنب مع انخفاض متسارع في وصف الطائرات المسيرة بوصفها سلاحًا. ونتيجة لذلك أصبحت الإيحاءات العسكرية بشكل تدريجي سطحية عند الحديث عن الطائرات المسيرة.

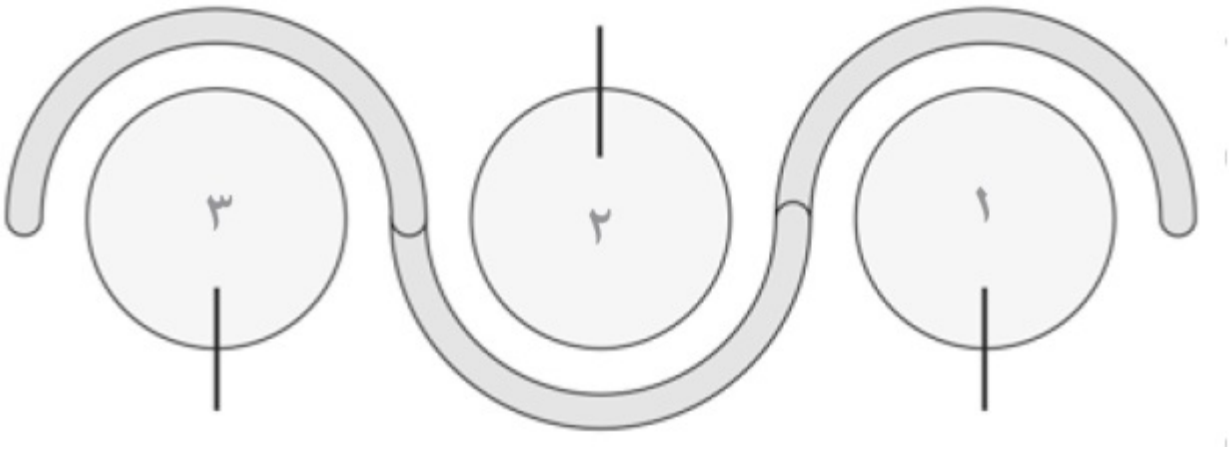
إن جعل الأوصاف المصاغة بما هو مألوف أكثر عمومية يؤدي إلى تقليل الحماس بشأن الصفات التي تبدو زائدة عن الحاجة في التقنيات السابقة في حين يؤكد جعل الأوصاف المصاغة بالحداثة أكثر خصوصية على تميّز خصائص الابتكار الجديد وفاعليته.

خاتمة

إن الطريقة التي يصوغ بها المبتكرون تكنولوجيا جديدة هي ما يجعلها قابلة للاستيعاب والتبني (انظر الشكل 6. 1 للاطلاع على الملخص) يُشير كلٌ من الجانبين النظري والعملي إلى أن الناس لا يريدون حقًا شيئًا جديدًا فحسب، بل ومألوفًا أيضًا، لكننا نجد أن التأكيد على ما هو مألوف عند تعزيز الابتكارات من شأنه أن يؤدي إلى آثار سلبية على المؤسسات فيجعل من الحلول القائمة بؤرة التركيز المفاهيمي أكثر من الحلول الجديدة، وبالتالي على الرغم من أن عملية تقديم ما هو غير مألوف على أنه مألوف أكثر يكون مفيدًا في البداية لتعزيز عملية الاستيعاب، فيمكن أن تؤثر فيما بعد بشكل سلبي على جذب الناس لأن الجوانب الحديثة للتقنية الجديدة يكون قد دُفِعَ بها إلى الخارج وهكذا يجب على المبتكرين أن يقدموا الابتكار عن طريق ترسيخه فيما هو مألوف وإبراز حداثته في وقت لاحق.

تتمثل إحدى الطرق الواعدة لإدارة هذا التحول والتوتر فيما بين هيكلة الجديد وهيكلة ما هو مألوف من خلال التفاعل بين التعميم والتفصيل في أوصاف التكنولوجيا. إذ ينبغي وصف التقنية الجديدة في البداية بطرق تحدد كيفية مواءمتها مع التكنولوجيا الحالية. فهذا التطابق الوصفي يعزز الاندماج. ولاحقًا عندما يرى المبتكرون أن المستخدمين قد بدؤوا في التحقق من صحة التقنية الجديدة يجب عليهم حينها أن يقوموا بوصفها بطرق تميزها عن التقنية الحالية بدرجة متزايدة من الدقة. إذ يسلط القيام بذلك الضوء على المزايا الأساسية للتقنية الجديدة، ويوضّح من ناحية أخرى تفردها وميزتها النسبية. باختصار: يتضح أن إدارة التغيير تعتمد بمهارة على استغلال ازدواجية ما هو مألوف وما هو حديث (انظر الشكل 6. 1)

صف الجوانب المألوفة بعمومية
والجوانب الحديثة بخصوصية



التركيز على الجوانب المألوفة والتقليل من أهمية الجوانب المبتكرة	التركيز على الجوانب المبتكرة والتقليل من أهمية الجوانب المألوفة

(الشكل 6. 1)

(الجدول 6. 1)

كيف تجعل الجديد مألوفًا ثم متجددًا

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
هيكلة الابتكارات بوصفها إما مألوفة	هيكلة الابتكارات على أنها مألوفة وحديثة.	نجاح أكبر في نشر الابتكار.

أو حديثة.

تسليط الضوء على تميز الابتكار خلال المرحلة الأولى من التبني.	البدء في التركيز على تشابه الابتكار مع الحلول السابقة، والتقليل من مناقشة ما هو مبتَكر.	زيادة فهم المستهلك واستخدامه للمنتج والعملية والنظام الجديد.
الاستمرار في التأكيد على الجوانب المألوفة للتقنية الجديدة في الوقت الذي فيه تصبح راسخة.	الانتقال للتركيز على جوانبها الجديدة.	زيادة الاستخدام والطلب لأكثر ميزات الابتكار حداثة، وزيادة الاعتراف بتفرده ومقارنته النسبية.
جعل جميع الأوصاف الخاصة بابتكار معين إما عامةً أو أكثر تفصيلًا مع مرور الوقت.	جعل الأوصاف التي تهيكل الابتكار على أنه مألوف أكثر عمومية مع مرور الوقت، وزيادة التفصيل مع مرور الوقت وجعل الأوصاف التي تهيكل الابتكار على أنه جديد أكثر تفصيلًا مع مرور الوقت	الانتقال الفعال من المألوف إلى غير المألوف.

7- المنتج مقابل الهدف: التوتر الإبداعي في طريقه إلى إنشاء ميزة العلامة التجارية.

ابحث في (جوجل) عن «كيفية إنشاء علامة تجارية» وستنهال عليك نصائح الخبراء: الكتيبات الإرشادية التعليمية، والنصائح، وخطوات إنشاء هوية علامة تجارية لا تُنسَى ومقنعة وقوية. وفي الوقت نفسه يميل المديرون إلى التركيز على تعزيز جودة العلامة التجارية أو على ملكاتها الإبداعية أو صداقتها البيئية وهي خصائص يعتقدون أنها ستثبت أنها ذات هدف للعملاء، ولكن من خلال السعي لتحقيق هوية علامة تجارية قوية غالبًا ما يفقد المديرون رؤية العلاقة والتي هي العامل الأكثر أهمية، فلا يشتري العملاء عموما منتجات أو خدمات لأنها بارزة أو صديقة للبيئة (بالطبع يمكن لهذه الخصائص أن تساعد، لكنها ليست مقنعة في حد ذاتها) ولكن يشتري الناس منتجًا أو خدمة معينة لحل مشكلة محددة في حياتهم، فيستخدمونها للقيام بمهمة ما، وإنّ فهم هذه العلاقة أثناء بناء العلامة التجارية سوف ينتج عنه نجاح أكثر بكثير مما ينتج عنه الإخفاق.

فهم وظيفة العميل

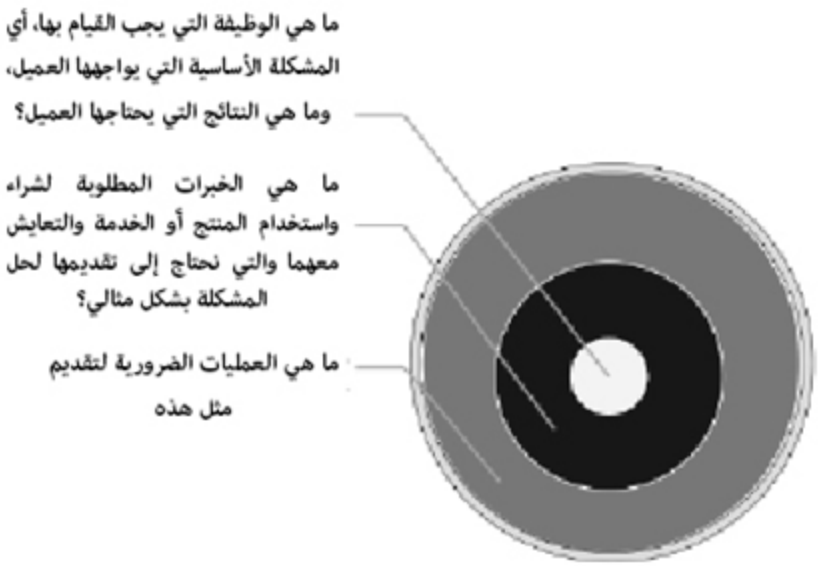
لا يقوم العملاء ببساطة بشراء منتجات أو خدمات، بل يدخلونها إلى حياتهم لتحقيق تقدم في مهمّة معينة. تماشيًا مع نظرة الأستاذ (كليتون كريستينسين Clayton Christensen) المدرس في (مدرسة هارفارد للأعمال Harvard Business School) نطلق على هذا التقدم اسم «العمل المطلوب»، ونقول إن العملاء يستخدمون منتجات أو خدمات للقيام بهذه الأعمال،[120] فلكل عمل تعقيدات ملازمة له؛ فليس له مجرد أبعاد وظيفية فقط، بل أبعادًا عاطفية واجتماعية أيضًا،[121] فلا تكفي معرفة أن السيارة تتحرك جيدًا على سبيل

المثال، إذ يجب أن تكون مرضية اجتماعيًا وعاطفيًا للقيادة: كيف ستشعر عند قيادة السيارة؟ هل سيعتقد زملاء العمل والزوج والأطفال أنه أمر رائع؟

هناك ثلاث خطوات ينطوي عليها إيجاد منتج أو إنشاء خدمة لتنجز العمل المطلوب بشكلٍ متقن ألا وهي فهم الوظيفة أولًا، ومن ثم تحديد الخبرات المطلوبة للقيام بهذا العمل، وفي النهاية تطوير العمليات من أجل تمكين هذه الخبرات[122]، فمن المفيد جدًا تصور هذه الخطوات على أنها أسئلة ذات تسلسل هرمي، كما هو موضح في (الشكل 7. 1)

1- فهم المهمة المطلوب إنجازها

لكل وظيفة أبعاد اجتماعية ووظيفية وعاطفية تتفاوت أهميتها النسبية باختلاف السياق الموجودة فيه، وعلى الرغم من أن المنتجات والخدمات التي يستخدمها الأشخاص للقيام بمهام محددة قد تتغير مع مرور الزمن فهذه المهام نفسها تبقى مستقرة نسبيًا، فعلى سبيل المثال: يرغب العديد من الناس في الشعور بالارتباط بأحبائهم عندما يعيشون بعيدًا عنهم، وفي مرحلة تاريخية معينة اعتمد معظم الأمريكيين على خدمة البريد للقيام بهذه المهمة، وفي وقت لاحق كانوا قد لجؤوا إلى (آي تي أند تي AT&T) التي تُعد أكبر شركة اتصالات في العالم. قد يستخدم الناس الآن تطبيق (فيس تايم من آبل Apple FaceTime) أو حتى تطبيق (فيسبوك بورتال Facebook Portal) للغرض نفسه من دون أن تتغير المهمة الأساسية. إن حل مشاكل الزبائن يتطلب النظر إلى الأمور من وجهة نظرهم والتعاطف العميق مع تجاربهم ومحاولة تفهمها، فعلى سبيل المثال: يتفهم كبار القادة في (ايكيا IKEA) أنّ الأشخاص الذين ينتقلون للعيش في مكان آخر -كالأهالي الذين لديهم أبناء في مرحلة الدراسة الجامعية أو المهنيين الشباب الذين يسعون وراء فرص العمل- يحتاجون عادةً على الأقل إلى بعض المفروشات الجديدة عند انتقالهم إلى مكان إقامتهم الجديد، ويعد الحصول على المواد، إلى حدٍ ما، بصورة فردية من (كريجزليست Craig slist) أو الانتظار لعدة أشهر للحصول على مواد مُعدَّة حسب الطلب من (ويست إيلم West Elm) من الطرق غير المُرضية للتعامل مع مهامهم التي يتعين عليهم القيام بها.



(الشكل 7. 1)

2- حدّد عملية الشراء الضرورية واستخدم الخبرات

من الضروري معرفة الخبرات الأساسية لمنتج معين من أجل لقيام بالمهمة بنجاح، وترى شركة (إيكيا) أنه عندما يرغب الناس في تجهيز منازلهم بسرعة، فإنهم لا يرغبون في أن يقوموا بعدة جولات من أجل اختيار مفروشاته؛ إنهم يفضلون أن يحضروا جميع المواد إلى المنزل في اليوم نفسه ويعدّوا كل شيء دون أن يثيروا ضجة كبيرة، لذلك توفر شركة (إيكيا) متجرًا متكاملًا حيث يمكن للزبائن شراء كل ما يحتاجون إليه لكل غرفة من غرف منزلهم.

تقدم (إيكيا) خدمة التوصيل في اليوم نفسه، وتقدم أيضًا المنتجات التي يسهل نسبيًا تجميعها باستخدام أداة واحدة، وخلاصة القول: إن هذه الخبرات أكثر من مجرد مجموعة معينة من ميزات المنتج، فهي معايير التوظيف التي يستخدمها المستهلكون لموازنة وتقييم البدائل واختيار ما تقدمه مؤسسة معينة لأداء المهمة المطلوبة، ومن هذا المنطلق يمكن أن نعدَّ المنتجات المادية على أنها خدمات. اطرح السؤال الآتي: هل الخبرات المصاحبة تساعد الزبائن على إحراز التقدم الذي يريدون تحقيقه أو لا؟

3- طوّر العمليات لتوفّر هذه الخبرات

ينبغي على القادة إعادة النظر وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتقديم هذه الخبرات بشكل يعول عليه. إن القيام بذلك سيكون له تأثير على تلك العمليات الداخلية والخارجية مثل استراتيجية البيع بالتجزئة والعلاقات مع الزبائن وإدارة المخزون وكسب المواهب، والهدف من ذلك هو دمج الخبرات لإنجاز المهمة المطلوبة. اعتمدت شركة (إيكيا) صيغة المتجر العملاق للبيع بالتجزئة من أجل تخزين كميات كبيرة من المخزون وعرض الأثاث لجميع أنحاء المنزل، فهي تضم العديد من المواقع أيضًا في المبنى نفسه كالأماكن الخاصة لتناول الطعام ومكان رعاية الأطفال، وهذا الأمر من شأنه أن يوطد مكانة الشركة كمتجر متكامل، بالإضافة إلى ذلك يضمن الأثاث المفكك إمكانية نقل معظم قطع الأثاث إلى المنزل بسهولة في سيارة عادية.

الارتباط بالعلامات التجارية والغرض منها

يميز معظم قادة الابتكار العلامة التجارية والتسويق عن تطوير المنتج، ولكننا نطرح رؤية متكاملة، إذ إن الخطوات الثلاث السابقة اللازمة للقيام بهذه المهمة المطلوبة تشكّلُ الأساس لعملية بناء العلامة التجارية[123]، كما ذكر زعيما التسويق المحترفان (إريك واكيمزثيلر Erich Joachimsthaler) و(ديفيد أ. آكر David A. Aaker) منذ خمسة وعشرين عامًا مضت: «كان الإعلان دائمًا حجر الأساس لمعظم الجهود المبذولة لبناء العلامة التجارية» في الحقيقة، كان الإعلان بطريقة تقليدية أمرًا حاسمًا في بناء العلامة التجارية؛ إنه الخطوة الأولى والمستمرة نحو النجاح، ولكننا نقترح أن الإعلان الأكثر قيمة ممكنة هو المنتج الذي يؤدي المهمة بشكل سليم ويقوم بذلك على نحو متكرر.

تجد المنظمات التي تنشئ مثل هذه المنتجات أنها بحاجة إلى أن تنفق القليل جدًا على وسائل الإعلام، ويرى مُنشؤو العلامة التجارية الهادفة أن الإعلان هو الخطوة الأخيرة في العملية أكثر من كونه الخطوة الأولى، فمهمته لا تتمثل في رفع مستوى الوعي على نطاق واسع، ولكن في ربط المنتج دائمًا وبشكل وثيق أكثر بالوظيفة المحددة الذي صُمم ليقوم بها، ومن الأمثلة البارزة على ذلك شركة (فيديرال إكسبريس Federal Express) المعروفة بـِ (فيديكس FedEX) التي كان شعارها التقليدي: «يجب ومن المؤكد أنها ستصل بين ليلة وضحاها» قد ربط الشركة ارتباطًا وثيقًا بخدمة توصيل الطرود البريدية بين عشية وضحاها والتي يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها.

إنَّ العلامة التجارية الهادفة علامة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا لا انفصال فيه بمهمة محددة مطلوبة لتصبح تقريبًا مرادفة للوظيفة التي في أذهان الزبائن المحتملين مستقبلًا،[124] حتى أنه من الممكن أن تمنع الزبون المحتمل من

التفكير في أية خيارات أخرى، فيجب على العلامة التجارية التي تخلق الخبرات المناسبة لأداء الوظيفة للزبائن أن تقول للزبون ما يلي في واقع الأمر: «أنا أتفهم ما كنت تبحث عنه، وبحثك قد انتهى» فقد أصبحت بعض العلامات التجارية الهادفة مثل (جوجل Google) و(زووم Zoom) و(فينمو Venmo) مرتبطة ارتباطًا قويًا بمهمة معينة لدرجة أنها أصبحت مفردات لغوية: «جوجلها أي ابحث عنها في جوجل» و«دعنا نزووم أي دعنا نتقابل على زووم» و«فينموني أي ادفع لي عن طريق فينمو» (هل انتبهت إلى الكلمة الأولى في هذا الفصل؟) تستعرض الأسماء الأخرى للعلامات التجارية الهادفة المهمة التي تسعى إلى إنجازها، وتقترح العلامة التجارية لفندق الإقامة المطولة (ريزيدنس إن باي ماريوت Residence Inn by Marriott) مدة إقامة أطول من المعتاد في فندق عادي وهي بالضبط المهمة التي ترغب السلسلة القيام بها من أجل ضيوفها، وتجمع (أير بي ان بي Airbnb) بين «السرير الهوائي» (الحل المتواضع للمؤسسين ليستضيفوا أول ضيوفهم) و«نزل مبيت وإفطار Bed and Breakfast» (الإقامة الخاصة)، فيمكن أن يساعد الاسم نفسه في ربط العلامة التجارية بغرضها في ذهن الزبائن المحتملين المستقبلين على الرغم من أنه لا يحتاج إلى ذلك.

لنأخذ على سبيل المثال علامة تجارية هادفة مشهورة، فالشخص الذي يريد تقديم الإقرار الضريبي على وجه السرعة أو من ليست لديه أدنى فكرة عن كيفية إعداده ربما يتوجب عليه أن يتقدم بالشكر لشركة (سكوت كوك إنتويت Scott Cook´s Intuit) لتصميمها برنامج (توربو تاكس TurboTax). إن برنامج (توربو تاكس) علامة تجارية هادفة، وهو مخصص لأداء مهمة وحيدة: «ساعدني في تقديم إقراري الضريبي بسرعة وسهولة وبأكبر قدر ممكن من السلاسة».

يبدو أن المديرين التنفيذيين في شركة (إنتويت Intuit) قد فهموا جوانب التعقيد الوظيفية والاجتماعية والعاطفية للتعامل مع شؤون الفرد المالية بدقة كافية لتوفير مجموعة مخصصة من الخبرات التي تتضمن الدردشة الفورية، وتحليل مخاطر مراجعة الحسابات، والدعم الفني المستمر الذي يخبر الزبائن: «نحن نتفهم ما تمر به». تتخذ (إنتويت) نهجًا متكاملًا للقيام بالمهمة بشكل أفضل، فمن خلال الشراكة مع أرباب العمل تقوم (إنتويت) تلقائيًا باستيراد (بيانات الأجور والضرائب W-2s) إلى (توربو تاكس) الأمر الذي من شأنه أن يقلل من احتمالات وقوع الأخطاء ويوقف الملل والضجر أثناء القيام بعمليات الإدخال اليدوي.

تعمل العلامة التجارية الهادفة المصممة بشكل جيد كبوصلة لترشد زبائن الشركة وفريق العمل فيها؛ إنها ترشد الزبائن إلى المنتجات التي ستقوم

بالمهمة المطلوبة،[125] وفي الحقيقة إن العلامة التجارية الهادفة التي تتمحور حول مهمة مقنعة غالبًا ما تكون قادرة على فرض سعر مرتفع جدًا لتقديم هذه الخدمة، كما تعمل العلامة التجارية الهادفة أيضًا على توجيه مصممي المنتجات والمسوقين في المؤسسة أثناء قيامهم بتطوير عروض جديدة ومحسنة، وهذا من شأنه أن يساعدهم على الاختيار المناسب فيما يتعلق بالميزات والخبرات والمهام ذات الصلة بالوظيفة، كما تساعدهم في تحديد الميزات التي يجب تحسينها والميزات التي يجب تركها، إذ ترسم العلامة التجارية -في جوهرها- خارطة طريق خاصة بها للمستقبل، وهي ميزة لا تقدر بثمن للشركات الناشئة (لجميع المؤسسات في الحقيقة) حيث إن ما يجب عدم فعله يكون غالبًا سؤالًا محفوفًا بالمخاطر. إن العلامة التجارية الهادفة الناجحة تساعد القادة على معرفة العمليات التنظيمية الضرورية وغير الضرورية، إذ تحدد المؤسسة استراتيجيتها القائلة: «ما التالي».

يمكنك رؤية خارطة الطريق هذه أثناء العمل في (غوجو إنداستريز GOJO Industries) مخترعي معقم اليدين[126] (بيوريل Purell)، فقد كانت مسيرة (غوجو) قد بدأت عقب الحرب العالمية الثانية، فخلال الحرب عملت (جولدي ليبمان Goldie Lippman) في مصنع للمطاط في أكرون بولاية أوهايو، وكانت ترغب في وجود منتج لتنظيف يديها لا يتسبب في إحداث طفح أو تهيج جلدي بسبب كثرة الاستخدام، وبمساعدة أحد الأساتذة الجامعيين وجد زوجها (جيري) حلًا لتلك المشكلة، وأطلقوا على منتجهم الجديد اسم (منظف اليدين غوجو GOJO Hand Cleaner). قامت (غولدي) بإدارة عمليات الشراء ومسك دفاتر الحسابات، بينما كان (جيري) يتولّى عملية البيع من صندوق سيارته، لكن الزبائن اعترضوا على أن المنتج كان مكلفًا للغاية، وسرعان ما اكتشف (جيري) السبب، فقد أتاح تصميم العبوة خروج كمية كبيرة من المادة، وبالتالي اخترع (جيري) -وحصل على براءة اختراع- أول عبوة منظف يدوي يتم التحكم فيها بكمية المادة المنظفة التي تخرج منها، وعلى مدار السنين ومع توسع الشركة إلى مواقع جديدة أدرك موظفو التسويق في شركة (غوجو) أن الزبائن ليسوا بالضرورة بحاجة إلى إزالة الأوساخ الثقيلة، فقد كانوا يرغبون غالبًا فقط بتعقيم أيديهم بسرعة، وأدى إدراك ذلك الأمر إلى ظهور (بيوريل Purell) الذي اختُرِعَ في عام 1988، وتم تسويقه لأول مرة في عام 1997، ومنذ ذلك التاريخ أدى هذا إلى إدخال التحسينات كأنظمة عبوات المواد المنظفة التي تثبت على المغاسل والتي لا تحتاج إلى استخدام اليدين للتزود بالمادة المنظفة، كما أدى ذلك أيضًا إلى وجود منتجات جديدة مثل (بخاخ بيوريل المطهر للأسطح Purell Surface Spray). لقد لعبت هذه المنتجات دورًا بالغ الأهمية في حماية الناس أثناء جائحة (كوفيد 19 - COVID-19) وتم تشييد هذه

المؤسسة بالكامل من أجل مهمة واحدة فقط، وبدأت جميع منتجاتها الكثيرة تتطور تدريجيًا من تلك المهمة التي قامت بها على أكمل وجه.

إن ارتباط العلامة التجارية الهادفة بمهمة مطلوبةٍ يخلق فرصًا هائلة للتمايز والتسعير المرتفع والنمو، على سبيل المثال: لم تكن بعض أكبر النجاحات في السلع الاستهلاكية سريعة التداول في السنوات الأخيرة عبارة عن منتجات جديدة براقة، لكنها كانت استخدامات غير عادية للمنتجات الراسخة منذ زمن طويل،[127] إذ يُعد منتج (بيديالايت Pedialyte) من (مخبرات آبوت Abbott Laboratories) مثالًا جيدًا على ذلك، فقد تم تسويق السائل المحمّل بالالكترولايت (الكهرل) منذ الستينات كعلاج للجفاف للأطفال الرضع والأطفال الصغار، لكن البالغين كانوا قد بدؤوا في استخدامه بعد نوبة إنفلونزا المعدة أو بشكل غير متوقع لإبطال آثار السُكْر،[128] فعمدت شركة (آبوت) إلى استهداف مُحبي الحفلات من خلال جهود وسائل التواصل الاجتماعي التي تبعث على النشاط والتي كانت قد ظهرت مؤخرًا بالإضافة إلى توزيع المنتج في المهرجانات الموسيقية والمناسبات الرياضية،[129] وقبل رأس السنة الجديدة لعام 2018 تمامًا طُرِحَ محلول بيديالايت التعويضي (بيديالايت سباركلينغ راش Pedialyte Sparkling Rush) الذي أعلن عن توفُّر «مسحوق فوار لسد نقص السوائل و الإلكترولايت (الكهرل) المفقودة بسبب الجفاف»[130] ويستهلك البالغون اليوم عبوة من بين كل ثلاث زجاجات يتم بيعها.[131]

بناء علامة تجارية هادفة: (أندر آرمر)

تُعد قصة (أندر آرمر) مثالًا واضحًا يشرح كيف يمكن للعلامة التجارية الهادفة أن تقنع الزبائن بمزاياها[132] إن صُممت بشكل جيد لمهمة واضحة مطلوبة، فمنذ البداية كان مؤسس الشركة (كيفن بلانك) قد فهم الوظيفة المطلوبة من ملابسه الرياضية، والخبرات التي يجب أن توفرها، ففي عام 1992 وعلى الرغم من ضآلة جسده، قام (بلانك) بتشكيل فريق لكرة القدم الأمريكية (في جامعة ميريلاند University of Maryland) بفضل التدريب الدعائي (بدلًا من التعاقد)،[133] ومن خلال العمل الجاد أصبح أول ظهير خلفي، وفي النهاية قائد الفريق المفضل،[134] وفي غضون ذلك كان (بلانك) يفكر كثيرًا كيف يمكنه أن يحسن من أدائه، وسرعان ما أدرك أن زيه لا يساعد على ذلك.

كان بلانك يتعرق كثيرًا، فقد كان يصف نفسه بأنه «اللاعب الأكثر تعرقًا في الميدان»[135] فالطبقة القطنية الأساسية للباس كانت تجعل الأمر أسوأ، فقد كانت تتبلل وتتجمع تحت وسادات الكتف البلاستيكية الضخمة، ويتذكر بلانك

قائلًا: «رأيت تلك القمصان الثقيلة المبللة تمامًا، وفكرت إنَّ هذا جنون، لأنني عندما أخلع هذا الشيء ويصطدم بالأرض يصدر صوتًا مزعجًا. لا بد أن يكون هناك شيء أفضل»،[136] فقميص جاف يزن حوالي ستة أونصات فقط. يمكن أن يصل وزنه، مع كمية العرق المتصبب، إلى ثلاثة أرطال، وكان القميص بالمعنى الحرفي للكلمة يبطئ أداء اللاعبين. يقول بلانك: «لم يكن الأمر غير مريح فحسب؛ لقد كنت حقًا مُتيقنًا أن الوزن الزائد يضر بأداء اللاعب».

لقد ساعدته تجربته الخاصة على فهم ما يعاني منه الآخرون بكلِّ تأكيد، وقد ساعدته تجربته أيضًا على تحقيق هذه المهمة بفاعلية أكبر: «بصفتي رياضيًا، كان لدي تفهمٌ مباشرٌ لما يعنيه أن أكون لاعب كرة قدم، وهذا الشعور بالوقوف هناك مع الرياضيين الذين يبدون أكبر وأسرع وأقوى مني، وأتساءل فيما هو أبعد من القدرات البدنية: ما الذي يمكنني استخدامه أيضًا للمساعدة في منحي نسخة جديدة من ميزة ما؟ وعندئذٍ خطرت في بالي الفكرة».[137]

كان الرداء المطاطي تحت سرواله والذي يؤمن وسائد فخذيه دائمًا ما يبقى جافًا أثناء التدريب، فلماذا لا يمكن استخدام قماش مشابه للقمصان الداخلية؟[138] قام (بلانك) بزيارة إلى تجار الجملة المختصين ببيع الأقمشة في حي (غارمنت ديستريكت للملابس في نيويورك New York’s garment district) وأجرى اختباراته على أنواع مختلفة من الأقمشة والبوليستر التي تم تطويرها من أجل صناعة الملابس الداخلية النسائية.[139] لقد رأى أن البوليستر الذي يعزل الماء يمكن تعديله بمحلول أساسه السيليكون لسحب الرطوبة بعيدًا عن الجلد ومن ثم إطلاقه من خلال (خاصية تسمى الفتيل)،[140] وأدت إضافة الألياف اللدنة إلى النسيج إلى التصاقه بقوة بجسم مرتديها وضغطها العضلات -وهي ميزة يُعتقد أنها تحسن القدرة على التحمل والتعافي السريع،[141] بعد التخرج في عام 1996 صنع بلانك طبقة أساسية نموذجية للاعبي كرة القدم وبدأ في بيع المنتج في قبو منزل جدته.[142]

عززت جهوده المبكرة التي بذلها في المبيعات التجربة التي قدمها المنتج، فأرسل (بلانك) قمصانه إلى أصدقائه في الكلية وفي برامج الدوري الوطني لكرة القدم (NFL) مرفقة باستمارات لطلب المزيد منها.[143] «حاولت أن أركز على أن قميص (أندر آرمر) يمكن أن يساعد هؤلاء الرياضيين على تحسين أدائهم، وقد جعلت من ارتدائه أداة لمساعدتهم أكثر مما هي خدمة لي»[144] تعرض أولئك الذين اعتمدوا تلك القمصان الملائمة ذات الشكل المميز للسخرية في بادئ الأمر، وتذكر بلانك قول أحد اللاعبين: «ما الذي ترتديه بحق السماء! هل هذه حمالة صدر؟» ولكن عندما اتضحت فوائد الراحة وتحسن الأداء بدأ يزداد عدد الرياضيين الذين قاموا بتجربته.

ركز (بلانك) وفريقه دون كلل أو تعب على التغلب على العقبات والعمل على تحسين الأداء، وفي الحقيقة عبر الرياضيون عن شعورهم بالبهجة عند ارتدائهم هذا المنتج، وشعروا أنَّ أداءهم قد أصبح أفضل؛ لقد عزز المنتج ثقتهم بأنفسهم،[145] فمن خلال القيام بهذه المهمة يبدو أن العلامة التجارية الهادفة كانت تقنع الزبائن بمزاياها. وقامت شركة (أندر آرمر) بأول صفقة بيع كبيرة لها لفريق (جورجيا تيك لكرة القدم Georgia Tech) في عام 1997، وبعد أن لعب فريق (جورجيا تيك)، تقدم كلٌّ من فريقي (كليمسون Clemson State) و(فلوريدا Florida State) بطلبات تسجيل للحصول على المنتج.[146] كان لمديري معدات الأندية دورٌ هامٌّ في ذلك، فاكتشف (بلانك) أنه كان هناك عمليات تواصل مستمرة فيما بينهم، وفي كثير من الحالات تم التصريح لهم بإجراء عمليات شراء على مستوى الفريق،[147] وقام فريق (آتلانتا فالكونز Atlanta Falcons) من الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية بتقديم طلب للحصول على المنتج أيضًا بعد محادثة جرت بين مدير المعدات في الفريق وفريق العمل في نادي (جورجيا تيك). وبعد لعب فريق (فالكونز) قام فريق (نيويورك جايانتس New York Giants) بطلب (آندر آرمر). يتفاجأ بلانك قائلًا: «الشيء التالي الذي تعرفه، الرجل الواحد يصبح اثنين، ثمَّ يصبح جانبًا كاملًا من غرفة خلع الملابس، ثم الفريق بأكمله ثمَّ يجلبُ فريقٌ فريقًا آخر».[148]

تجاوز النجاح طموحات (بلانك الجديدة) وفي البداية تذكر: «أردت فقط صنع أفضل قميصٍ في العالم للاعبي كرة القدم، وإذا قمت بحل هذه المشكلة، فسوف أبلي بلاء حسنًا» ولكن سرعان ما أصبح تعدد استعمالات المنتج واضحًا: «لاعبو كرة القدم الذين بعنا لهم القميص لعبوا البيسبول أيضًا كما لعبوا لعبة لاكروس، وبعد ذلك كان لديهم صديقات يلعبن لاكروس وكرة القدم وهوكي العشب، ولعبةً تلو الأخرى أدركت أنّ الطلب يزداد بشكل كبير على القميص ذي الطبقة الأساسية الذي نقوم بإنتاجه،[149] وسرعان ما بدأ الأطفال في ارتداء الياقات المدورة للطبقة الأساسية لكرة القدم تحت ستراتهم الواقية عندما ذهبوا للتزلج على الجليد، ثم بدأ الأفراد العسكريون في تقديم طلبات للحصول على المنتج، وفي نهاية المطاف كانت المنتجات، التي تضمنت حينها خطًا موسعًا لإنتاج الملابس، تحظى بشعبية لدى مناهضي عطلة نهاية الأسبوع داخل وخارج الميدان.

ظلت شركة (آندر آرمر) تركز بخطا ثابتة على تطوير المنتجات التي تعمل على تحسين الأداء الرياضي، وكان الإعلان رخيصًا إن لم يكن مجانيًا، ونشرت صحيفة (يو إس إيه توداي USA Today) صورة في الصفحة الأولى لرياضي يرتدي الياقة المدورة من (آندر آرمر) وعندما سمع (بلانك) عن تصوير فيلم كرة قدم جديد (أي يوم أحدٍ Any Given Sunday) تواصل مع مخرجه (أوليفر

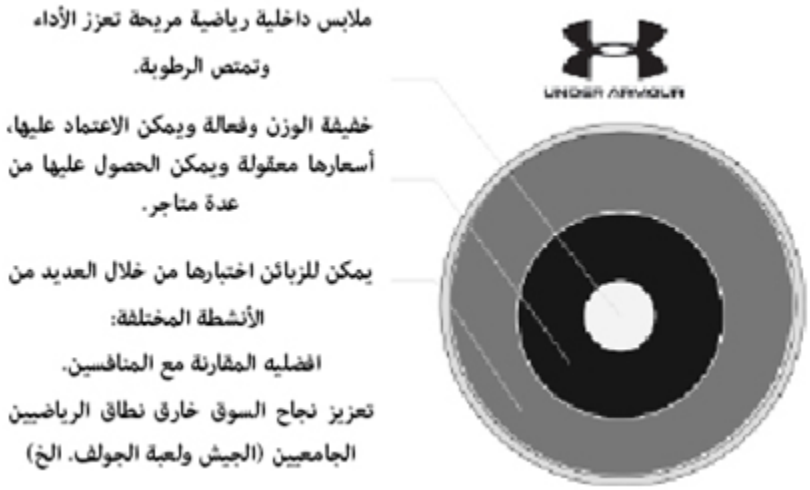
ستون Oliver Stone) الذي أعجب بجاذبية (آندر آرمر) وشعبيتها في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، وطلب ملبوسات لطاقم الممثلين في فيلمه، وعلى الرغم من القيمة الترويجية الضخمة للفيلم فقد حرّر (بلانك) فاتورة لـ(ستون).[150] في الواقع، وفي مرحلة مبكرة جدًا، اتخذت الشركة موقفًا ضد توفير ملابس مجانية من أجل الترويج والتسويق المضمون، وعندما طلب فريق (ميامي دولفينز Miami Dolphins) قمصانًا مجانية للفريق في عام 1997 رفضت (آندر آرمر) تقديمها لهم، ورفضت الشركة أيضًا سعر الطلب لنجم البيسبول (باري بوند Barry Bond) البالغ قدره 5000 دولارٍ ليتم تصويره في ملابس (أندر أرمر) في عام 1998، وفي النهاية دفع نادي (دولفينز)، وقام بوندز بالتصوير مقابل بعض ملابس (آندر آرمر)،[151] وكان رأي (بلانك) أن المنتج يجب أن يكون «أكثر إقناعًا مما عليك أن تدفع لشخص ما لارتدائه».[152]

عندما دفعت الشركة ثمن الإعلانات شددت على وظيفة المنتج النهائية ألا وهي مساعدة الرياضيين في تحسين أدائهم، فقد ظهرت أول حملة إعلانية تلفزيونية لِـ (آندر آرمر) بشعار «احم هذا المنزل» في عام 2003 والتي تضمنت مقاطع فيديو كان أبرزها لتدريبات كانت تجري في غرف الأوزان وملاعب التدريب، وفي الإعلان قام لاعب مجهول وهو أحد أفراد الفريق في كلية (بلانك) بالهتاف الحماسي للفريق: «هل ستحمي هذا المنزل؟ أنا سأقوم بذلك!» كان لتركيز الشعار على الاستعداد وروح العمل الجماعي صدى لدى الرياضيين والمشجعين في جميع أنحاء البلاد، واستشهد به المذيعون الرياضيون والشخصيات التلفزيونية أمثال (ديفيد ليترمان David Letterman) [153]] وبحلول عام 2005 وصلت مبيعات (أندر آرمر) إلى 281.1 مليون دولار وصافي الدخل 35.8 مليون دولار، وبعد عشرين عامًا من النمو الذي لم يسبق له مثيل في الصناعة تجاوزت مبيعات الشركة العالمية 5 مليارات دولار، كما نجح هذا الثري الجديد في اقتحام سوق الملابس والأحذية الرياضية التي تهيمن عليها شركتا (نايكي Nike وأديداس Adidas). إنها حالة نموذجية تستحقُّ التدريس في مجال بناء العلامة التجارية الهادفة. (انظر الشكل 7. 2)

يبدو أن شركة (أندر أرمر) قد توقفت في السنوات الأخيرة (التطور الذي أشرنا إليه في الفصل الأول من الكتاب)، وسنشرح كيف يكون تعامل القادة مع توتر المنتج مقابل الغرض سببًا في هذه الصراعات الأخيرة.

التحدي المتمثل في امتداد نطاق العلامة التجارية الهادفة إلى منتجات جديدة

من أجل التوسع أكثر، يمكن للقادة تقديم منتج جديد تحت غطاء علامة تجارية حالية تعمل بوضوح على توسيع نطاق تلك العلامة التجارية،



(الشكل 7. 2)

بناء علامة تجارية هادفة في شركة اندر آرمور

ويتضمن ذلك إنشاء بنية هندسية للعلامة التجارية تتكون من مستويين: تصبح العلامة التجارية الأصلية، في الواقع، المُصادق الذي يضفي صفة الشرعية على المنتج الجديد، فعلى سبيل المثال: إن معجون الأسنان (كريست Crest) الذي هو علامة تجارية لشركة (بي آند جي P&G) والمرتبط بأسنان نظيفة وصحية أصبح العلامة التجارية المُصادقة لِـ (وايت ستريبس White Strips) وهو منتج تم تطويره لمعالجة الوظيفة المحددة المتمثلة في «ساعدني في تبييض أسناني». يطرح مفهوم البنية الهندسية للعلامة التجارية سؤالًا أساسيًا حول العلامات التجارية الهادفة ذات المستويين: إلى أي مدى يمكن توسيعها؟ وهل مفهوم المُصادق يعني أنه لا يوجد عدد محدد للمنتجات الجديدة التي يمكن للشركة تقديمها للسوق؟

إنّ توسيع العلامة التجارية قضية مثيرة للجدل في مجال التسويق، إذ يرى بعض الخبراء أن جميع التوسعات تقريبًا أخطاء، وأن العلامة التجارية يجب أن تحافظ على تركيز ضيق النطاق،[154] ومن ناحية أخرى ينظر آخرون إلى

التكلفة الهائلة لإطلاق علامة تجارية جديدة، إذ تتراوح الأرقام المقدرة من 50 مليون دولار إلى ما يزيد عن 100 مليون دولار،[155] ويعتقدون أنه من المنطقي الاستفادة من علامة تجارية ناجحة أساسًا، وقد نجح بالقيام بذلك (دايت كوك Diet Coke) و(آيفون iphone) وعادةً ما يتخذ قادة الابتكار حلًا وسطيًا، فهم يقدرون إمكانات توسع العلامة التجارية، ولكنهم يرون مخاطر تقويض العلامة التجارية الأصلية.

أوجد البحث بعض القواعد التي يمكن للقادة اتباعها للاستفادة من توسيع امتداد العلامة التجارية الهادفة مع تقليل المخاطر:[156]

- وسّع امتداد العلامة التجارية لتشمل المنتجات الجديدة التي يمكن توظيفها للقيام بالمهمة نفسها، فلن يؤدي القيام بذلك إلى إرباك ما تمثله العلامة التجارية، فقد تمكنت (سوني Sony) من توسيع علامتها التجارية (ووك مان Walkman) من المنتج الأصلي مشغل الأشرطة المحمول إلى منتج جديد وهو مشغل الأقراص المضغوطة المحمول، لأنه في الفترة الزمنية التي سبقت الـ (ام بي ثري MP3) كانت الوظيفة الأساسية نفسها ألا وهي تشغيل الموسيقى المسجلة أثناء التنقل.

- لا توسع العلامة التجارية الهادفة الأصلية لاستهداف وظائف أخرى، فقد تفقد العلامة التجارية معناها بالنسبة للمستهلكين وتصبح ضعيفة، إذ تتطلب الوظائف المختلفة علامات تجارية هادفة مختلفة، فعلى سبيل المثال: عندما اشترت شركة (فورد Ford) علامة (فولفو Volvo) التجارية في عام 1999 ابتكرت سياراتٍ أكثر لفتًا للنظر لتنافس السيارات الفاخرة مثل (بي ام دبليو BMW) و(ميرسيدس Mercedes) وتم التقليل من أهمية السلامة في تسويقها، ولم تكن النتيجة مجرد انخفاض في المبيعات، ولكن أيضًا فرصة للبداية في السوق للمنافسين للترويج لميزات الأمان في سياراتهم، فلم تعد فولفو تمتلك تلك المكانة، وبحلول عام 2005 لم تعد الشركة مربحة، وفي عام 2010 تخلت شركة فورد عنها نهائيًا وباعتها بخسارة فادحة لشركة صناعة السيارات الصينية (جيلي Geely)[157] وفي عام 2013 قال (توني نيكولوسي Tony Nicolosi) الرئيس التنفيذي لشركة (فولفو) في أمريكا الشمالية لـ مجلة (أوتو ويك Autoweek) نصف الشهرية: «لقد ضللنا الطريق، وعلينا العودة إلى جذورنا، وسيعود المجتمع إلى ما نمثله كعلامة تجارية: البيئة، والأسرة، والسلامة، فقد كنا سيئين في إيصالها إلى المستهلك».[158]

- يمكن للقادة استخدام علامة تجارية حالية لاعتماد منتج يقوم بمهمة مختلفة، ولكنهم بحاجة إلى اتخاذ خطوة إضافية لإنشاء علامة تجارية هادفة للمنتج المعني، فمثل هذه «العلامات التجارية الفرعية» كما يطلق عليها غالبًا، لن تضر بالعلامة التجارية الأصلية طالما أنها تحقق غرضها، وسوف يستفيدون من الصفة الشرعية للعلامة التجارية الأم، فعلى سبيل المثال: أنشأت (ماريوت Marriott) العلامتين التجاريتين (ريزيدانس إن Residence Inn) و(إكسكيتيف أبارتمينتس Executive Apartment) لأجنحة الإقامة الطويلة من أجل القيام بمجموعة محددة من الوظائف المتعلقة بالسكن الموقت، مقارنة مع مواصفات فنادق ومنتجعات ماريوت (Marriott Hotels & Resorts) الرائدة في الشركة، تتميز غرف (ريزيدانس إن باي ماريوت) بمطابخ كاملة ومساحات جلوس مريحة وبرامج اجتماعية وتوصيل منتجات البقالة.

- استخدم بنية علامة تجارية مكونة من كلمتين لتمييز العلامة التجارية الأم (ماريوت) عن العلامة التجارية الهادفة التي تم إنشاؤها حديثًا (كورتيارد Courtyard)، فهذه خطوة مهمة للغاية عندما يتم الانتقال إلى السلع الأرخص لاستغلال فرص النمو المحوّل، وقد رأينا أن هذه الظاهرة تتلاشى شيئًا فشيئًا مع (أوبر بوول UberPool) و(أوبرإيست UberEast).

الأخطار الكامنة والتحديات

تُعد العلامات التجارية الهادفة قليلة جدًا، وبالنظر إلى معدل نجاحها ربما نسأل لماذا الأمر على هذه الحال؟

قد يكون أحد التفسيرات لذلك أن المسوقين لا يبدون استعدادًا للقيام بالعمل الجاد المطلوب لتحديد مهمات معيّنةٍ مطلوبةٍ، ويعلم الجميع لماذا يشتري الناس السيارات أو المشروبات الغازية، فلا أحد يحتاج بحثًا عن ذلك، وإذا أجروا بحثًا في السوق، فمن المرجح أن يعتمد المسوقون على نوع التقسيم الذي توفره بيانات الفئات السكانية أو التخطيط النفسي للمجتمع، ولكن المهام المطلوبة نادرًا ما تتماشى بدقة مع فئات التقسيم المتعارف عليها مثل الجنس، والعمر، ومستويات الدخل، وعلاوة على ذلك غالبًا ما تكون هذه المهام غير متوقعة، فلا يوجد بديل للمراقبة والتحدث إلى الزبائن المحتملين ثم تجميع المعلومات الناتجة عنها في صورة متماسكة للتقدم الذي يحاول هؤلاء الزبائن أن يحرزوه في حياتهم، لكن السبب الرئيس لقلة عدد العلامات التجارية الهادفة قد يكمن في التوترات المرتبطة ببناء إحدى هذه العلامات، فقد صُمّمت العلامة التجارية الهادفة للقيام بعمل واحد معين، لذلك يركز المسوقون بطبيعة الحال على العلاقة بين العلامة التجارية وتلك المهمة، وما

لا يريدون فعله هو اقتراح أن المنتج قد يؤدي أيضًا الكثير من الوظائف الأخرى، فهم بالتالي في واقع الأمر يستبعدون بصورة متعمدة العديد من الزبائن المحتملين، ويمكن أن يكون هذا التفرد مرعبًا لمدير شركة تنفيذي أو رائد أعمال طموح، فالرغبة في التوسع في مجالات أخرى إغراء هيكلي تصعب مقاومته، إذ تميل العلامات التجارية الناجحة على وجه التحديد إلى حشد كل أنوع الطموح ورأس المال والقدرة التنظيمية التي تجعل التوسع إلى فئات المنتجات القريبة منها أمرًا ممكنًا. وبمرور الوقت سيتم تقديم علامة تجارية هادفة وناجحة لدخول أسواق جديدة مع توفر الكثير من الفرص التي من الممكن أن تكون مربحة، ومع تعطش المستثمرين دائمًا للنمو، يتطلب الأمر انضباطًا وجرأة كبيرة للعلامة التجارية لقول لا، إذ يُعدُّ القيام بذلك أمرًا ضروريًا للعلامة التجارية الهادفة،[159] وحتى مع ازدياد شعبية خط ملابس (أندر آرمر) وانتشارها بشكل طبيعي في جميع الأسواق الرياضة واللياقة البدنية، فقد كان قادة الشركة مترددين في توسيع العلامة التجارية وجعلها تمتد إلى ما هو أبعد مما عدّه سوقهم الأساسي، فكانت الأحذية ومسامير أحذية كرة القدم امتدادًا منطقيًا للعلامة التجارية، ولكن أُنتِجت ملابس رياضية جميلة جدًا وراقية للارتداء اليومي. (وفي الوقت الحالي، سيفكرون في الأمر لاحقًا)، وتم أيضًا الاتصال بشركة (أندر آرمر) بشأن مشروب رياضي مشترك (باس Pass) وملابس عمل للبناء والتطبيقات الطبية، إذ يحتاج الأطباء والممرضات والمعالجون الفيزيائيون وغيرهم من العاملين في المجال الطبي الذين لديهم بعض المرونة بشأن ما يرتدونه في العمل إلى أقمشة عالية الكفاءة يمكنها أن تصمد أمام أيام النشاط الطويلة في العمل، وبدت الملابس المصنوعة من القطن الثقيل التي يرتديها هؤلاء المهنيون في العيادات وغرف العمليات في جميع أنحاء العالم جاهزة للتحسين والتطوير، لكنّ شركة (أندر آرمر) رفضت الفرصة التي أتيحت لها معللةً أن الزبون المستهدف قد لا ينسجم مع استراتيجيتها في الوقت الذي توجد فيه العلامة التجارية المفضلة للملابس الرياضية الوظيفية، وأوضح أحد كبار المسؤولين التنفيذيين: «من المحتمل أننا كنا سنجني الكثير من المال، ولكنّ ذلك لم يكن مناسبًا للعلامة التجارية الرياضية، لم يكن مناسبًا».[160]

ولكن كما تذكرنا حالة شركات الملابس الرياضية الأخرى التي تفتقر إلى ظهور سوق الملابس الرياضية الداخلية (بيس لايار Base Layer) ما ترفض أن تتبناه إحدى العلامات التجارية قد يصبح هدفًا لعلامة تجارية جديدة،[161] فرأت (فيغز FIGS) وهي علامة تجارية للملابس الطبية المواكبة للموضة أُسست في عام 2013 من قبل طالبة الطب السابقة (هيذر هاسون Heather Hasson) التي عدّلت لباسها الطبي يدويًا ليناسبها بشكل أفضل، رأت الفرصة نفسها وبدأت بتطويرها. إن أصل قصة (فيغز) مثل قصة (أندر آرمر) إذ تتميز بابتكار يعالج

حاجة معينة من خلال استخدام الموارد المتاحة، فأثناء بيع المنتجات قليلة الجودة من صناديق سياراتهم، في موقف سيارات مركز (سيدار سيناي Cedars Sinai) الطبي في لوس أنجلوس، ولعب هذا الموقف الدور نفسه الذي لعبته غرفة تبديل الملابس في جامعة (ميريلاند)، فأدركت (هاسون) والشريك المؤسس (ترينا سبير Trina Spear) أنهما استفادتا من حاجة السوق التي كان قد تجاهلها ببساطة اللاعبون الحاليون، وقامت (فيغز) منذ ذلك الحين ببناء علامة تجارية هادفة قوية للوسط الطبي بوصفها البديل المريح والعصري للملابس في العمل.

يجب الحفاظ على التركيز بكامل تفاصيله وإلا سيتلاشى تميز العلامة التجارية الهادفة بالكامل. لنأخذ على سبيل المثال سيارة الـ (ميني Mini) التي هي في الأصل علامة تجارية بريطانية صُنعت على الطراز المميز للسيارات الصغيرة الشعبية في أوروبا، فقد حصلت (بي إم دبليو BMW) على العلامة التجارية في التسعينات وأعيد تقديمها لجماهير أمريكا الشمالية مع دفعة تسويقية كبيرة في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وتضمن التسويق الموسع للعلامة التجارية خلال تلك السنوات أماكن شهيرة في فيلم (أوستن باورز Austin Powers) بجزئه الثالث، وإعادة إنتاج فيلم المهمة الإيطالية (The Italian Job) وكلاهما عرض الحجم المميز للسيارة والمظهر الرياضي في أماكن ساحرة في أوروبا، وكان معنى ماركة (ميني)، عبر تاريخها وخلال سنواتها الأولى مع (بي إم دبليو) واضحًا جدًا: حجم صغير، ومظهر رياضي، وأوروبية بشكل مميز.

ارتفعت المبيعات بشكل مطرد خلال أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين على الرغم من أنَّ (ميني) ظلت علامة تجارية متخصصة، وفي عام 2011، ووسط تراجع المبيعات ورؤى النمو في سوق سيارات الدفع الرباعي الصغيرة والمربحة، طرحت ميني سيارة الدفع الرباعي (ميني كانتري مان Mini Countryman SUV) وكان المصممون حريصين على الحفاظ على التصميم المميز لسيارة (ميني)، ولكن النقاد شككوا في هذه الخطوة، فكتب (دان نيل Dan Neil) في صحيفة (وول ستريت جورنال Wall Street Journal): «بمجازفةِ أن أكون متزمتًا، يبدو لي أنه يجب على شركات السيارات أحيانًا الابتعاد عن النفعية قصيرة الأمد لبضعة آلاف أو حتى عشرات الآلاف من المبيعات لحماية المعنى، والحقيقة، والمنطق الداخلي للعلامة التجارية، فقد أمضت (ميني) سنوات في إقناع الزبائن بمزاياها من خلال البرامج التنافسية للسيارات، ومثل أي صانع سيارات آخر تتصرف الآن لملء المكان الذي يمكن أن يكون لها فيه مجالًا للمناورة».[162] بدا أن الحيلة قد نجحت في البداية، فقد قفزت المبيعات في عامي 2011 و2012 لكن مبيعات ميني تراجعت بشكل

مطرد منذ بلوغها أعلى مستوى لها في عام 2012ا[163] مما دفع البعض إلى التساؤل عما إذا كان التحرك لخدمة أسواق جديدة قد كشف خيوط اللغز الصعب لعلامة (ميني) التجارية.[164]

يبقى التركيز أمرًا مخيفًا إلى أن يدرك القادة أنه ببساطة يعني أن يديروا ظهورهم للأسواق التي لم يكن بإمكانهم خدمتها بشكل جيد بكل الأحوال، فالتركيز الثابت على المهام التي يحاول الزبائن إنجازها يضمن تحسنًا كبيرًا لفرص النجاح في بناء علامة تجارية أو تطور منتج جديد.

خاتمة

إن بناء علامة تجارية هادفة وناجحة حلم يراود جميع المسوقين، فالعلامات التجارية الهادفة المصممة بشكل جيد يمكنها أن تقنع زبائنها بميزاتها وتوفر أسعارًا تشجيعية وتمنع دخول المنافسين، ولكن يبين لنا التاريخ أن الإخفاقات أكثر شيوعًا من النجاحات بكثير، ويعود السبب في ذلك إلى حد كبير في أن القادة يركزون كثيرًا على هوية العلامة التجارية وصورتها في الوقت الذي يجب أن يفكروا فيه بإتقان هدف العلامة التجارية ودعمه؛ أي مساعدة الزبائن على القيام بالمهمة وهو أمرٌ أكثر أهمية بالنسبة للزبائن (انظر الجدول 7. 1). نوصي القادة بدمج العلامة التجارية والتسويق مع تطوير المنتج واتخاذ الخطوات الثلاث الآتية:

1 - معرفة كيف يمكن للعلامة التجارية تلبية احتياجات العملاء الوظيفية والعاطفية والاجتماعية.

2 - التأكد من أن تجارب الزبائن عند شراء المنتج واستخدامه تتقن المهمة بشكل مثالي.

3 - تطوير ومواءمة الإجراءات لتكثيف هذه التجارب إذا كانت العلامة التجارية ستصبح مرادفة حقًا للمهمة المطلوبة.

وما إن تلقى العلامة التجارية الهادفة رواجًا وتكتسب الشعبية يكون الوقت قد حان لمعرفة إذا ما كان يجب اتخاذ خطوة أخرى أيضًا ألا وهي: استخدام العلامة التجارية الهادفة لترويج العلامات التجارية الأخرى وإضفاء الشرعية عليها.

(الجدول 7. 1)

بناء وتوسيع العلامة التجارية الهادفة

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
المبالغة في التركيز على هوية المُنتج وصورته.	التفكر جيدًا في إتقان غاية العلامة التجارية: المساعدة في معالجة المهمة التي يتعين القيام بها، والمشكلة الأساسية التي يواجهها الزبائن والحل الذي يسعون إليه.	منتجات وخدمات ذات قيمة يرغب العملاء في إدخالها إلى حياتهم لإحراز تقدم في مهمة معينة.
البحث عن مهام يجب القيام بها باستخدام الأبحاث التقليدية لدراسة السوق أو فئات التجزئة، مثل الجنس والعمر ومستويات الدخل.	راقب ما يفعله الزبائن واحصل على توضيح لما يستخدمه الناس كبديل	صورة متماسكة تظهر التقدم الذي يحاول الزبائن إحرازه في حياتهم.
افتراض أن الزبائن يتخذون قرارات الشراء بالاعتماد على مجموعة معينة من ميزات المنتج.	اكتشف ما هي التجارب الجانبية (الاجتماعية والعاطفية والوظيفية وما إلى ذلك) التي يجب أن ترافق المنتج لإتقان المهمة التي يتعين القيام بها بشكل ممتاز.	فرص كبيرة للتمايز والأسعار التشجيعية والنمو
إنفاق الأموال بسخاء في وقت مبكر على الإعلان	صمم هياكل تنظيمية لتوفير الخبرات التي يسعى إليها	خارطة طريق للمستقبل.

والتسويق والإعلام.	الزبائن بشكل يُعتمد عليه.	
توسيع العلامة التجارية لاستهداف وظائف بعيدة عن أهدافها.	وسّع نطاق العلامة التجارية لتشمل المنتجات الجديدة التي يمكن الاستعانة بها للقيام بالمهمة نفسها.	عدم فقدان معنى العلامة التجارية بالنسبة للمستهلكين وعدم إضعاف قوتها.
الوقوف بثبات والتشبث بالعلامة التجارية الحالية.	استخدم العلامة التجارية الحالية لترويج جودة منتج يقوم بعمل مختلف، ثم أنشئ علامة تجارية هادفة جديدة قريبة من ذلك المنتج.	مزايا العلامة التجارية الجديدة التي تُعزى إلى شرعية العلامة التجارية الأم.

8- متى يحين موعد التغيير؟ ما هي قصتك؟ كيف تقنع المساهمين باستراتيجية جديدة

في عام 1908 خطط (رولد أموندسن Roald Amundsen) نرويجي الجنسية لرحلة استكشافية إلى القطب الشمالي بعد أن أقنع العلماء بمشاركة خبراتهم العملية ومعداتهم، وحصل على منحة من البرلمان النرويجي، وحثّ داعمين آخرين على ضخ الأموال للمشروع، فاستعار (أموندسن) المركب الشراعي (فرام Fram) ذا الثلاثة صواري والذي يبلغ وزنه أربعمئة طن، وجند الرجال الذين لديهم استعداد تام للمخاطرة بحياتهم في رحلة عبر مضيق بيرينغ الجليدي، هتف النرويجيون العاديون تشجيعًا له متخيلين أنه سيرفع علمهم على أرض لم يطأها أحد من قبل، ولكن قبل الإبحار مباشرة تلقى أموندسن خبرًا مفاده أن الأمريكيين (روبرت بيري Robert Peary) و(فريدريك كوك Frederick Cook) قد هزماه بوصولهما إلى القطب الشمالي،[165] فماذا الآن؟

كان المأزق الذي وقع فيه (أموندسن) معروفًا تمامًا لدى المبتكرين، فإطلاق المساعي الطموحة يتطلب دعمًا كبيرًا؛ إنك بحاجة إلى التمويل والموظفين وتغطية إعلامية أيضا لبناء المصداقية، كما أنك بحاجة إلى قصة جيدة لاستقطاب كل الموارد.

تركز القصة عادة على مشكلة وحل، وخطة وهدف، وعادة ما تعرض مواهب فريق القيادة، إذ يسردونها بشغف وإقناع، وبقليل من الحظ يتراكم الحماس حول القصة وتتدفق الموارد إليها جنبًا إلى جنب مع الموظفين والشركاء الجدد، وفي نهاية المطاف مع العملاء، ولكن غالبًا ما يدرك القادة خلال هذه العملية أنهم ارتكبوا خطًا، وأن الخطة كانت خاطئة، وأنهم استدرجوا الناس وأقنعوهم باستثمار الوقت والمال والجهد في شيء لن ينجح، لذلك يحتاجون إلى تغيير المسار.[166]

يُعد تغيير المسار من الناحية النظرية أمرًا جيدًا للعمل التجاري أو لمبادرة جديدة، فنادرًا ما يكون الطريق إلى النجاح الدائم والمستمر خطًا مستقيمًا،

ولتوضيح ذلك قام (كورنيليوس فاندربيلت Cornelius Vanderbilt) بالانتقال من السفن البخارية إلى السكك الحديدية، وقام (وليام ريجلي William Wrigley) بتغيير مساره من ذرور الخبز(المعروفة بـِ الباكينغ باودر) إلى اللبان (العلكة)، وتم إطلاق (تويتر Twitter) كدليل مدونة صوتية (بودكاست) وبدأت (يلب Yelp) كخدمة بريد إلكتروني مؤتمتة وكان (يوتيوب YouTube) يومًا ما موقعًا للتعارف. يتعمّدُ القادة الذين يعيدون ابتكار أعمالهم التجارية أن يجعلوها نوعًا مختلفًا من المؤسسات (فهم لا يقفزون بلا هدف من مشروع فاشل إلى آخر) ويقللون من فرص الفشل لديهم من خلال المحافظة على الموارد مع الاستمرار في معرفة المزيد عن الزملاء وشركاء الأعمال التجارية والتقنيات الجديدة،[167] ولكن يمكن أن تتعرض عمليات التغيير لعقوبة إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، فالتوجه الجديد بمثابة اعتراف ضمني أن الخطة التي كان القادة ملتزمين بها يومًا ما كان يوجد فيها خلل ما، ويمكن أن يكون هذا الانحراف مزعجًا، كما يمكن أن يشير إلى نقص في الثبات وقلة في الكفاءة.

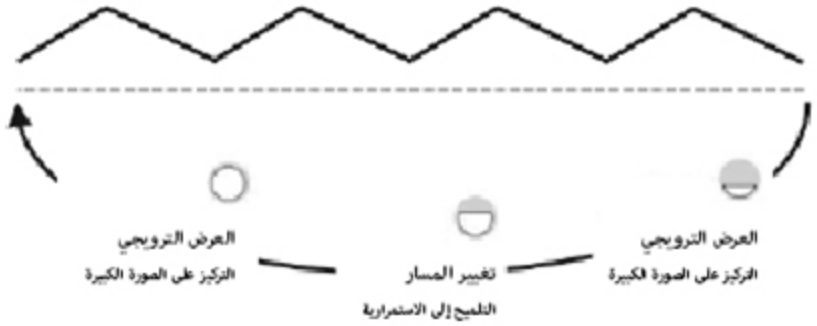
إن موفري الموارد والموظفين والصحفيين والعملاء جميعهم بحاجة إلى شرح وافٍ لسبب حدوث الأخطاء وما سيحدث بعد ذلك، لهذا السبب يجب إقناعهم بالبقاء والانتظار.

يقوم قادة الابتكار بتوليد الفرضيات واختبارها، مثل العلماء تمامًا، لإيجاد حلول مجدية وقابلة للتطبيق، وهذا أساس نهج الشركة الناشئة المرنة لإطلاق الشركات،[168] ولكن يجب أن يكون القادة أنفسهم أيضًا ببراعة السياسيين وحنكتهم السياسية في تبرير التحولات في الوظائف بشكل مقنع وإدارة الفئات المستهدفة المتنوعة خلال مسيرة الشركة، فقد أصبح هذا الخليط من المهارات أكثر أهمية خلال الاضطرابات الناجمة عن جائحة كورونا. إن العديد من الشركات التي كانت تشهد معدلات نمو عالية حتى تفشي الوباء شهدت انخفاضًا في الإيرادات وسارعت لابتكار نماذج أعمال تجارية جديدة وإعادة صياغة استراتيجياتها، فقد وجدت بعض مشاريع الأعمال التجارية الجديدة فرصًا هائلة في المراحل الأولى من الأزمة من خلال خدمة اقتصاد البقاء في المنزل وما إن خفت حدة التباعد الاجتماعي حتى بدأت هذه الفرص تتلاشى. إن التأثير طويل المدى على سلوك المستهلك لا يزال غير معروف، فالشركات التي من المرجح أنها ستستمر هي تلك التي يمكنها التكيف بسرعة، وهي التي تأتي بأصحاب المصالح معها.

كيف يمكن للقادة أن يقوموا بهذا؟ بالاشتراك مع زملائنا في البحث أجرينا تسعين مقابلة مع مؤسسين، ورؤساء الابتكارات في الشركات، ومحللي السوق، والمحررين الاقتصاديين، وراجعنا عشرات النشرات الصحفية أيضًا

وتقارير المحللين بالإضافة إلى القصص الإعلامية للشركات ذات الأداء العالي والمنخفض والعديد منها في القطاعات التكنولوجية الجديدة،[169] وفي سياق هذا البحث حددنا الحيل التي تُعد بالغة الأهمية لتأمين دعم المساهمين والحفاظ عليه أثناء العمليات الرئيسة لإعادة الإقلاع، ووصلنا لنستعرض الحاجة إلى الترويج إلى عملية الانتقال (تغيير المسار) باعتبارها توترًا مثمرًا يؤدي إلى مثل هذه الحيل، ويوضح هذا الفصل تلك العملية - تسلسل الخطوات - التي يمكن للقادة من خلالها الحفاظ على الثبات والاستمرار في مؤسساتهم في ظل التكيف والتغيير الحتميين (انظر الشكل 8. 1 للمعاينة).

يجب على القادة إنشاء خطة مميزة وملموسة تلبي احتياجات السوق المحددة أو تقدم حلًا لمشكلة معينة لبناء المصداقية الأولية وتحديدًا مع موفري الموارد والشركاء، فيجب أن تشتمل المصداقية على مفهوم المنتج المصاغ بشكل جيد إضافة إلى مسار النمو ومستوى الربح، ومع ذلك غالبًا ما يوقع القادة أنفسهم في ورطة أو موقف صعب بسبب حماستهم ولهفتهم للحصول على دعم مبدئي لحلولهم: فكلما كان السرد أكثر تحديدًا زادت احتمالات أن يكون خاطئًا، ولتجنب الوقوع في هذا الفخ يظهر بحثنا هذا أن القادة الأذكياء يصوغون روايات واسعة - أي طموحات واسعة بدلًا من حلول ضيقة - تترك مجالًا للمناورة، ويتطلب القيام بذلك مقاومة الرغبة في أن تكون دقيقًا بشأن الميزات أو الوظائف تحديدًا في بداية الأمر، فقادة الابتكار الناجحون مثل القادة السياسيين المؤثرين يتواصلون عن طريق دعوات الاستعطاف ويؤكدون على هدف أكبر؛ إنهم لا يرسمون خارطة طريق بل يعدون بالوصول إلى هدفهم. تقوم (مايكروسوفت Microsoft) بتحديث مساحة العمل، ويقوم (لينكد إن LinkedIn) بربط أصحاب الاختصاصات المهنية حول العالم لجعلهم أكثر إنتاجية ونجاحًا، وتعمل (باتاغونيا Patagonia) لإنقاذ الكوكب، هذا لا يعني أن القادة قد تخلوا عن المصداقية أو عن كونهم ملتزمين.



(الشكل 8. 1)

في الحقيقة إن استخدام المرشحين للأفكار المجردة العظيمة يشجع الجماهير على الاقتناع فيما يودون رؤيته -وفقًا لأبحاث العلوم السياسية- وهذا الأمر يجعل الناخبين يستجيبون بشكل إيجابي للمرشحين حيث إن تصريحات المرشحين الغامضة بشأن القضايا المطروحة تترك مجالًا لجعل وجهات نظرهم قابلة للتأويل (وهذا يسهل عليهم لاحقًا تجنب الاتهامات المتعلقة بتغييرهم لسياساتهم وآرائهم).[170] يشير بحثنا إلى أن قادة الابتكار الذين يتبنون منهجًا مماثلًا مع المساهمين يحققون مزيدًا من حماس الدعم، وفي النهاية يكسبون المزيد من الموارد والاهتمام.

غالبًا ما يقوم زملاؤنا في كلية إدارة الأعمال بتوبيخ الشركات بسبب بيانات الرؤية الغامضة أو المبتذلة، لكن التأكيد على المبادئ المقبولة على نطاق واسع، ولا سيما تلك المبادئ الشائعة، يمكن أن يكون مفيدًا عند السعي لإقناع المساهمين في المرحلة الأولى من عملية التغيير. تأمل وفكر بالأيام الأولى لِـ (نيتفلكس Netflix) فقد بدأ المؤسس (ريد هاستينغز Reed Hastings) الذي كان يتوقع تحولًا لاحقًا إلى مقاطع الفيديو المتدفقة، بالغرض المعلن المتمثل في تقديم أفضل عرض فيديو منزلي للجميع لا تقديم أقراص DVD عن طريق البريد وكان هذا المنتج الفعلي للشركة، ومع تحول المؤسسة إلى التوزيع الرقمي بقيت الصيغة الشاملة الأصلية منطقية ومفهومة، حتى إنَّ اسم الشركة دعم مسارها المستقبلي. قال (هاستينغز) إنه أراد أن يكون جاهزًا لتقديم الفيديو حسب الطلب عندما تسمح التكنولوجيا بذلك، ولهذا السبب أطلق على الشركة اسم (نيتفلكس) أي (أفلام الإنترنت)،[171] ولكن لتلبية طلب الداعمين للدقة والتمايز في العروض الترويجية يخاطر المبتكرون بتوضيح من هم وماذا يفعلون بصراحة شديدة، وفي وقت سابق لأوانه قبل أن يتضح أيُّ منهما تمامًا، وحين يغيرون المسار يواجهون مشاكل في الصورة من خلال الظهور على أنهم متناقضون أو غير صادقين وانتهازيون للغاية، وخير مثال على ذلك شركة (ماجيك ليب Magic Leap) الرائدة في الواقع المعزز (AR)، من خلال الترويج لمنتجها الناشئ كسماعة ألعاب عالية الجودة للمستهلكين، فصممت الشركة بعناية صورة غريبة الأطوار تحمل شعارات مثل «حرر عقلك» و«أدخل الكلمات السحرية»، ولكن عندما كان استيعاب مطوري الألعاب والمستهلكين للواقع المعزز أبطأ مما كان متوقعًا بدأ المديرون التنفيذيون في الشركة في البحث عن أسواق أخرى من خلال عقد مناقصات حكومية لبيع سماعات الواقع المعزز للجيش، ولم تفز (ماجيك ليب) بالعقد، وفي مقال نشرته (كوارتز Quartz) سُخر منها لمحاولتها تغيير المسار

من «التكنولوجيا الاستهلاكية الممتعة» إلى «اللوازم العسكرية المدمرة». [172]

تغيير المسار: التلميح إلى الاستمرارية

يقدر العقل البشري قيمة الثبات، فيُظهر تحليلنا للتغطية الإعلامية للشركات والتعقيبات الواردة من العملاء والشركاء والمستثمرين أن الجماهير تتعرض لمؤامرة مربكة؛ إنهم يرون المؤسسات غير الثابتة على أنها أقل شرعية وفي النهاية أقل استحقاقًا لدعمهم، ولكن من غير المرجح أيضًا أن يسجلوا انحرافًا ملحوظًا إن كان يبدو أنه يتماشى مع أهداف أكبر كانت قد وردت مسبقًا. إن الصلة بين الاتجاه الاستراتيجي الجديد وعملية الترويج الأولية ليست واضحةً دائمًا ومع ذلك يحتاج القادة إلى توضيح الصلة بينهما للحفاظ على المصداقية وتجنب التعرض للعقاب.

عندما أدرك (ستيف كوري Steph Korey) و(جين روبيو Jen Rubio) المؤسسان لشركة (أواي Away) الناشئة للأمتعة أن أولى حقائبهم لن تكون جاهزة لعيد الميلاد (كما وعدوا المستثمرين والعملاء والصحفيين والمساهمين الآخرين) بدؤوا العمل بعزيمة كبيرة على إصدار كتاب حول السفر يوضع على الطاولة لتسلية الضيوف ويكون معبأً ومرفقًا ببطاقة هدايا قابلة للاستبدال مقابل حقيبة في العام المقبل.

بدت هذه الخطوة خروجًا جذريًا عن خطتهم، وكان من الممكن أن تتسبب بسهولة بتخلي المؤيدين واهني العزيمة عن هذا المشروع الناشئ، لكن المؤسسين حافظوا على المصداقية والدعم من خلال الشرح بأدق التفاصيل كيف تتماشى هذه الخطوة مع أهدافهم ذات المستوى العالي: كبناء علامة تجارية للسفر وأسلوب الحياة، فقد كانت الأمتعة جزءًا أساسيًا من تلك العلامة التجارية، لكن الكتاب نجح أيضًا، وكان المستثمرون مقتنعين وكذلك كان الصحفيون، ثمّ قام عدد من المنابر الإعلامية بنشر مقالات عن حقيبة لم تكن موجودة بعد لشراء هدايا عطلة العيد، وفي غضون أسابيع قليلة بِيعَ ألفي كتاب (وذلك يعني أن ألفي حقيبة قد تم طلبها مسبقًا) وبناء على ذلك طلب المؤسسون طباعة نسخة ثانية.[173]

إنَّ تكتيك ربط من هذا النوع يعمل بشكل أفضل إذا كان هدف الشركة الأساسي يطابق هدفًا مجتمعيًا أكبر، إذ تشير الأبحاث في الواقع إلى أن الأشخاص الذين يسعون لمهام ملموسة وذات معنى يكونون أقل انزعاجًا من تصحيحات المسار خلال مسيرة الشركة،[174] ولتوضيح هذه النقطة قمنا

بدراسة شركتين دراسة معمقة. بدأت الشركتان كلتاهما بتقديم خدمة متخصصة تمكن أفراد المجتمع الإلكتروني بمحاكاة المعاملات المالية للمستثمرين ذوي المهارات، وكانت الفكرة جذب المستثمرين الموهوبين إلى المواقع وتحديد أفضلهم والاستفادة من استراتيجياتهم الاستثمارية، وأطلِقت الشركتان في غضون ستة أشهر من بعضهما بمبالغ تمويل مماثلة وفرق ذات أوراق اعتماد متشابهة تقريبًا، وفي نهاية المطاف تخلت كلتاهما عن المفهوم الأولي وغيرا مسارهما لتصبحا خدمات استثمار برمجية مؤتمتة، ومع ذلك أصبحت إحداهما رائدة في قطاع استشارات الاستثمار المؤتمت الناشئ بأكثر من مليار دولار خاضعة للإدارة في حين اضطرت الأخرى لبيع أصولها والإغلاق، وبعد إجراء تحليل مقارن متعمق خلصنا إلى أن التفسير الرئيس لتباين مساراتها يتلخص في كيفية تعامل الشركتين مع المساهمين فيهما، فلم تتزعزع الشركة الناجحة أبدًا أو تتراجع عن مهمتها الأساسية المتمثلة في (دمقرطة التمويل) حتى مع قيامها بتغيير الاستراتيجيات، ووضع الرئيس التنفيذي خطة العمل المتغيرة على أنها مجرد طريقة أخرى لبلوغ الهدف نفسه الذي التزم به المساهمون.

ومن ناحية أخرى قامت الشركة غير الناجحة بإعادة كل عمل تجاري جديد من خلال تبني هدف جديد بدءًا من (تحقيق الشفافية لاستثمار المعلومات) و(جعل الاستثمار اجتماعيًا) وانتهاءً بإنشاء (استشارية استثمار موثوقة)، والأسوأ من ذلك - على عكس نظيرتها التي حذرت المساهمين من التغييرات الوشيكة - بالكاد تواصل الرئيس التنفيذي وفريقه مع المساهمين المتضررين مما أثار المزيد من الشكوك في أن التحولات كانت حكيمة، وبعد إغلاق شركته أشار المدير التنفيذي إلى أن عدم قدرة الشركة على تحمل التغيرات المفاجئة أو مواكبتها من خلال إيصال الرسائل إلى المساهمين سبب رئيس لعدم قدرة الشركة على إبقاء المساهمين على اطلاع، وأوضح قائلًا: «بعد أن تقوم بتغيير المسار يمكن أن يكون وضعك الجديد مربكًا للزبائن والشركاء الذين أولوا اهتمامًا بعلاقاتك العامة الأصلية».

من الصعب تغيير المسار بعيدًا عن عرض ترويجي مبدئي شديد التحديد، ولكن ليس من المستحيل حفظ ماء الوجه وصون ثقة المساهمين، فالحل يكمن في إعادة النظر وتوسيع العرض الأصلي لا تغييره. فكر وتأمل في الروبوتات ثلاثية الأبعاد، ففي أوائل عام 2010 كانت إحدى شركات الطائرات المسيرة الاستهلاكية سريعة النمو ويعمل فيها أكثر من ثلاثمئة وخمسين موظفًا بتمويل ما يقارب 100 مليون دولار من (كوالكوم فينتشارز Qualcomm Ventures) و(ريتشارد برانسون Richard Branson) وشركات أخرى، ولكن بحلول عام 2015 تم تطوير تقنية (DR 3) من قبل المنافسين الذين قدموا طائرات مسيرة

أفضل وأرخص، والأسوأ من ذلك أجبرت مشاكل التصنيع غير المتوقّعة الشركة على تأجيل إطلاق طائرة مسيرة مميزة، وعندما وصلت أخيرًا كانت قد ابتليت بتدفقات تقنية، فقد عانت من نقص مبيعات أيام العطل، وبدأت الأموال تنفد، وبدأ الموظفون بترك العمل، واهتز الجميع جراء ذلك وخاصةً المستثمرون،[175] وفي محاولة أخيرة لإبقاء الشركة على قيد الحياة نظم المدير التنفيذي (كريس أندرسون) رئيس التحرير السابق لمجلة (وايرد Wired) محورًا رئيسًا لتغيير مسار برامج وخدمات الطائرات المسيرة للمؤسسات. كان هذا التغيير المفاجئ في السرد مقلقًا في البداية، وقد رأت بعض وسائل الإعلام أن الشركة فشلت فشلًا ذريعًا، وكان (أندرسون) نفسه قد اعترف أنه قد قلل بشكل كبير من شأن المنافسة، على الرغم من ذلك تمكن من تهدئة المستثمرين من خلال إيصاله الإحساس بالاستمرارية بمهارة، فكيف فعل ذلك؟ قد أعاد النظر أساسًا في العرض الترويجي الأصلي ووسّع نطاقه ليشمل برمجيات الشركات: كان برنامج (DR 3) يهدف إلى توسيع نطاق الإنترنت إلى السماء سواء أكان القيام بذلك من أجل المستهلكين أم الشركات، باستخدام الطائرات المسيرة أم بأي طريقة أخرى لا يهم، فقد اشترى بعض المستثمرين العرض الترويجي المعدل، وعلى الرغم من ماضي (DR 3) المليء بالمشاكل والصعوبات تمكنت الشركة من تأمين 80 مليون دولار أخرى في التمويل لدعم الاتجاه الجديد، وبناء على ذلك لا يخلو تكتيك إعادة النظر وتوسيع العرض الترويجي من المخاطر، فنادرًا ما يكون من الممكن إعادة صياغة كل ما يقوم به القادة في نهاية المطاف كجزء من الاستراتيجية الأصلية، ولا يوجد قائد يريد أن يُنظر إليه على أنه يتلاعب بالمساهمين ويقوم بخداعهم، فقد تعلمنا أن صياغة سرد واسع في وقت مبكر نهج أكثر قوة ومتانة.

تكون المخاطر أعلى حتى من المشاريع الجديدة عند إدارة تغيير المسار، فالعمليات والهياكل الموروثة -تلك التي ساعدت المؤسسة على النجاح في الماضي- تصبح عبئًا ولكن من الصعب جدًا تغييرها، وفي بعض الأحيان لا مفر من التسريح الجماعي للعمال وانهيار المعنويات، وغالبًا ما تُعاقَبُ هذه الشركات من قبل الأسواق المالية حيث يدقق الجمهور العام في قراراتهم الصعبة ولكن الضرورية، ومرة أخرى يكمن مفتاح النجاح في صياغة سرد واسع بما فيه الكفاية، ثم ربط المسار المتغير بشكل صريح بالعرض الترويجي الأولي. تُعدُّ شركة (سيلزفورس Salesforce) مثالًا على مؤسسة كبيرة تقوم بذلك بشكل جيد، إذ تحدد سياق إصدار المنتجات الجديدة ضمن هدفها الأكبر والأكثر نفعًا المتمثل في (دمقرطة التحول الرقمي) في الخطوة الأولى وهي التحقق، والثانية وهي إذن ربط التغيير الاستراتيجي بتلك المهمة الأشمل؛ لقد قامت بذلك تمامًا من خلال إطلاقها في عام 2017 (أينشتاين أناليتيكس

Einstein Analytics) وهي أداة لتحليل البيانات تعمل بواسطة الذكاء الاصطناعي (AI)، وما تلاها من مقدمات لخدمات (أينشتاين) الجديدة،[176] وتم تبرير كل هذه الإجراءات كمساهمات لجهود الشركة (لدمقرطة تطور الذكاء الاصطناعي). تستدعي جميع النشرات الصحفية والمقابلات والمواد التسويقية الرفض نفسه مما يتيح للأعمال التجارية الصغيرة الوصول إلى التقنيات نفسها مثل الشركات الكبيرة، وهذا يجعل كل محاولاتها للانتشار في مكانٍ جديدٍ تبدو متوافقة مع طموحات أكبر.

التداعيات: تحرك بسرعة ولكن بتواضع

يجب على قادة الابتكار التحرك بأقصى سرعة لاغتنام الفرص العابرة، فغالبًا ما يمنع ضيق الموارد والقيود الزمنية اتباع نهج أكثر قياسًا كالانسحاب التدريجي من منتج أو سوق قديم، ولكن عمليات التراجع السريعة لا ترضي دائمًا الزبائن الحاليين والمساهمين الآخرين الذين قد يشعرون بالتخلي عنهم بعد العميلة الرئيسة لإعادة الإقلاع، فيُعد التعاطف والشعور بالأسف دواءً شافيًا عند إخبار الناس بالتغييرات التي قد لا يرحبون بها، فالمساهمون (خاصة الموظفون العامون والزبائن الأوائل الذين هم أكثر عرضة لخطر الاستبعاد) أكثر استعدادًا للبقاء مخلصين إذا تم إعطاؤهم إرشادات وتوجيهات بشأن كيفية تأثرهم بالتغيير وإذا بدا أن القادة يهتمون حقًا بوضعهم، فربما تبدو عبارة «تصرف بأسلوب لائق» نصيحة لا داعي لها، ولكن الأمر يستحق التذكير.

يظنُّ الكثير من القادة أن التعاطف علامة ضعف أو خوف لدرجة أن المساهمين سيفقدون الثقة إذا اعتذروا عن عملية تغيير المسار، فخوفًا من فقدان الدعم - ملتزمين بمنطق الكفاءة المتشدد للشركات الناشئة الخالية من الهدر- يقوم بعض القادة ببساطة بإجراء التغيير ولا يعترفون أبدًا أنهم كانوا مخطئين، وبدلًا من تهيئة الجماهير للتغيير يُفاجئونهم به، وفقط عندما تأتي ردة فعل المساهمين - أحيانًا بقسوة - يعتذرون عن ذلك، وفي ذلك الحين يكون الوقت قد فات، ويكونون قد أصبحوا في موقع دفاعي.

فكر وتأمل في شركة (تيسلا Tesla) كمثال عن المشكلات الناتجة عن التحول الاستراتيجي الذي تمت إدارته بشكل سيئ، ففي عام 2019 قرر (إيلون ماسك Elon Musk) إغلاق معظم متاجر البيع بالتجزئة الخاصة بـِ (تيسلا) للسيارات الكهربائية، فقد استخلص أنه يجب خفض أسعار السيارات لتحفيز الطلب، ويجب أن تنتقل عمليات البيع إلى الإنترنت، ويجب التخلي عن الموظفين، ودون إبلاغ الموظفين أو الزبائن أو وسائل الإعلام التقليدية أو (وول ستريت) أولًا نشر ماسك الخبر، لكنه خبأ خبر الإعلان عن عمليات الإغلاق وتسريح

العمال في رسالة بريد إلكتروني معززة للموظفين حول طرازات السيارات الجديدة وقضايا التسعير والاستثمارات الجديدة في الخدمة والتصنيع، ونشرت إذاعة (سي ان بي سي CNBC) نسخة من البريد الإلكتروني، ثم أصدرتها تيسلا علنًا، وهاجمت وسائل الإعلام الشركة ونموذج التسعير الخاص بها واستراتيجيتها المتغيرة باستمرار، وبعد عشرة أيام تراجع ماسك عن رأيه، فسوف تُبقي (تيسلا) متاجرها مفتوحة (أكثر بكثير) مما تم الإعلان عنه مسبقًا، وقدم تفسيرًا بسيطًا لسبب تغيير الخطط، ولكن في ذلك الحين لم يكن الأمر مهمًا لأنَّ ماسك - الذي كان تقريبًا يمتلك السرد دائمًا - فقد السيطرة على هذه القصة، وسرعان ما استغل الصحفيون الفرصة وانقضوا على القصة الجديدة مشككين في كفاءة قيادة (تيسلا)، فتأملوا إذا ما كان الأمر يتطلب إدارة وسيطة أقوى، أو إن كان موظفو (تيسلا) سيبقون وينتظرون أم لا.[177] كان من الممكن تجنب كل هذا كما نظن من خلال تنظيم مراحل الانتقال بعناية أكبر، وإبقاء المساهمين على اطلاع، وإظهار بعض التعاطف معهم.

تقدم (نيتفلكس) مثالًا آخر على ما لا يجب فعله، فقد بدأت المشاكل في عام 2011 عندما فاجأت (نيتفلكس) زبائنها برفعها الأسعار بنسبة 60% ونشرها إعلانًا عن أن الشركة ستبدأ في فرض رسوم منفصلة على خدمات دفق الفيديو وأقراص الـ (دي في دي DVD)[178] وترافقت الأخبار السيئة مع معلومات قليلة عن الأشخاص الذين سيتأثرون بذلك مما أدى إلى إرباك الزبائن وإثارة حنقهم، وما زاد الطين بلة قيام الرئيس التنفيذي (ريد هاستينغز Reed Hasting) بنشر مدونة يعتذر فيها عن ارتفاع الأسعار ذكر بشكل عابر أن الشركة ستقسم (ال دي في دي عن طريق البريد DVD-by-mail) إلى شركة منفصلة تُدعى (كويكستر Quikster). فاجأ هذا الإعلان أيضًا الجماهير على حين غرة، واشتدت موجات الغضب العنيف من الزبائن ووسائل الإعلام والمستثمرين، فَردّ ألاف المستهلكين والمعلقين على مدونة (هاستينغز) واصفين إياه بالغرور، وانتقدوا تلك الخطة. تابع هاستينغز إعلان أن (نيتفلكس) ستتخلى تمامًا عن خطط الانقسام، وتسببت سلسلة التعثرات في انخفاض الأسهم بنسبة 77 في المئة خلال هذه الفترة، وقوضت ثقة المساهمين في (هاستينغز) وفي الشركة، وأوضحت كيفية عدم التعامل مع الجماهير خلال عمليات التحول الكبيرة، وعندما سُئل لاحقًا كيف كان يمكن أن ينجز الأمور بشكل مختلف أشاد (هاستينغز) بالتواصل الاستباقي وقال: «إن الأشخاص الذين يُعاملون بصدق يمكنهم التعامل حتى مع الأخبار السيئة».

قارن هذه الأمثلة بطريقة التعامل مع الانتقال من شركة (جليتش Glitch) إلى (سلاك Slack)، ففي عام 2012 كانت (غليتش) لعبة فيديو تعاونية تُلعب عبر الإنترنت، وبعد أن أدرك قادتها أن تقنية المراسلة التي طوروها لتمكين

اللاعبين من التواصل مع بعضهم بعضًا ستشكل أداة رائعة للشركات انتقلوا إلى هذا العمل التجاري الواعد،[179] وعبّر قادة شركة (جليتش) عن تواضعهم وأسفهم نتيجة تأثر الآخرين بهذا الانتقال، فقد أصدرت الشركة بلغة بسيطة -وإن كانت نسبيًا غير رسمية- اعتذارًا وضحت فيه أن اللعبة قد فشلت في جذب عدد كافٍ من اللاعبين،[180] وتعاطفت مع أولئك الذين قاموا بالتسجيل وشكرتهم على دعمهم وقدمت معلومات مفيدة حول الإغلاق مثل تفاصيل استرداد المال، وذكرت القيادة منتج الرسائل الجديد بشكل عابر، لكنها ركزت على التعبير عن قلقها بشأن الموظفين الذين قد يفقدون وظائفهم. كانت الرسالة الموجهة إلى المساهمين صريحة ومفيدة وتراعي احتياجاتهم؛ كانت لطيفةً باختصار. أعلنت الشركة القرار ومضت قدمًا، وفي النهاية لم يثر تحول (جليتش) ردود فعل شديدة الغضب - مخاطرة كبيرة خاصة عندما يشعر مستخدمو التكنولوجيا بالرفض والتخلي عنهم- وتم إطلاق النشاط التجاري الجديد بحوالى 17 مليون دولار تقريبًا بتمويل من (أكسيل بارتنرز Accel Partners) و(أندرسن هورويتز Andreeseen Horowitz) وكلاهما من المستثمرين الأصليين في (جليتش)، وفي الوقت الذي حدث فيه تغيير المسار كان لدى (جليتش) بعض المستخدمين الملتزمين ولكن البعيدين عن ملايين المستخدمين الذين كانوا لدى (نيتفلكس)، وقد أدى ذلك بلا شك إلى تبسيط انتقالها وتقليل احتمالية حدوث ردات أفعال عنيفة، والأمر الأكثر إثارة للاهتمام هو أن شركتي (جليتش وسلاك) حافظتا على دعم مستثمري رأس المال المُخاطر الذين كانوا قد استثمروا في البداية في مفهوم مختلف تمامًا.

يقدم انتقال (مايكروسوفت Microsoft) إلى الخدمات السحابية مثالًا آخر على القيام بالتنفيذ السريع ولكن بتواضع، فبذلت (مايكروسوفت) جهدًا كبيرًا لتبرير التحول وتحديد سياقه على أنه متوافق مع حبكة قصتها الأساسية وطموحاتها، [181] ومن بين جهود التواصل الكثيرة التي بذلتها لجعل الجماهير تقبل عملية الانتقال كانت تلك السلسلة الإعلامية متعددة الأجزاء التي تُدعى (إكسبيدشن كلاود Expedition Cloud) وهي «تحول نموذجي يحدث مرة واحدة في الجيل الواحد» (فكانت الشركة دار نشر افتراضية للمحتوى المتعلق بعملية الانتقال بما في ذلك مقاطع الفيديو ودراسات الحالة والكتب الإلكترونية والمدونات). وثّقت (إكسبيديشن كلاود) رحلة (مايكروسوفت) ووضعت التحول ضمن سردها الأكبر، واعترفت بالصعوبات السابقة، ووصفت التحديات بأنها «شاقة» واعترفت أيضًا أن عملية الانتقال إلى السحابة كان خروجًا جذريًا عن أعمالها التقليدية (باستخدام لغة أقل حدة). كان من الممكن أن تتسبب الأخبار التي تفيد أن (مايكروسوفت) ستتخلى عن أعمالها في مجال البرمجيات المغلفة (التي تُباع في الأسواق) في إثارة قلق المساهمين حتى أولئك الذين اتفقوا على أن ذلك ضروري، ولكن يبدو أن تولي المسؤولية في السرد كان ناجحًا،

فقد كتب الصحفيون عمومًا بشكل إيجابي عن هذا الانتقال[182] وفي النهاية بدت عملية تغيير المسار أقل تنصلًا للماضي من كونها تطورًا طبيعيًا للعمل.

خاتمة: الحفاظ على مسار ثابت أثناء عملية التغيير

أدرك القادة الكبار على امتداد التاريخ أن سرد القصص وفهمها لهما أهمية خاصة خلال فترات عدم اليقين، ونظرًا لانقلاب المزيد من الصناعات، ومع ازدياد شيوع التغييرات في سلوك المستهلك ستواجه الشركات من مختلف الأحجام بشكل متزايد الحاجة إلى توجه استراتيجي جديد، فكيف يشرح القادة ويبررون تجديد مؤسساتهم أمر من شأنه أن يلعب دورًا كبيرًا للغاية في قدرتهم على التحمل (انظر الجدول 8. 1). أدرك (رولد أموندسن Roald Amundsen) هذا الأمر، فعند سماعه أن أناسًا آخرين قد سبقوه إلى القطب الشمالي قرر تغيير مساره حرفيًا، فليس الطريق أو الوجهة ما يهم كما قال لزملائه النرويجيين، فمنذ البداية كان لمهمته هدف الاكتشاف العلمي، وقد ظل وفيًا لهذا الهدف: استمر (أموندسن) ليصبح بطلًا، وكان أول شخص يطأ القطب الجنوبي على الإطلاق.

(الجدول 8. 1)

كيفية عرض رؤية ثابتة اثناء عملية التكيف الحتمي

بدلا من القيام بـ	**قم بـ .....**	**احصل على هذه النتيجة**
الانطلاق بعرض ترويجي مفصل ينقل مفهوم منتج تمت صياغته بشكل جيد ومسار دقيق للنمو والربحية.	صياغة سرديات شاملة؛ أي طموحات واسعة جدًا تتجنب تحديد خارطة طريق لصالح الوعد بالوصول إلى الهدف.	مساحة للمناورة وحماس ودعم أكثر، وفي النهاية موارد أكثر.
إعادة هيكلة كل عملية تجارية جديدة بهدف جديد.	ربط الاتجاه الاستراتيجي الجديد بالعرض التدريجي الأولي وبأهدافك الأكبر لا	الحفاظ على المصداقية وصون ثقة المساهمين أثناء عمليات تصحيح

	سيما المهام المجتمعية الواسعة.	المسار وحفظ ماء الوجه
تغيير المسار بشكل مفاجئ، والاعتراف بأنك كنت مخطئًا لفعل ذلك فقط عندما تكون ردة فعل المساهمين سلبية.	التعبير عن التعاطف والأسف عند إبلاغ الناس بصورة مسبقة بالتغييرات التي قد لا يرحبون بها.	زبائن ومساهمين آخرين لا يشعرون بالتخلي عنهم بعد عملية إعادة الإقلاع الرئيسة.

الخاتمة من موازنات مستحيلة إلى توترات خلاقة

فكر العلماء في القرن السابع عشر أن الكواكب تدور في مسارات دائرية فتعكسُ النظام الإلهي، ثم جاء (جوهان كيبلر Johannes Kepler) عالم فلك ورياضيات ألماني. آمن (كيبلر)، وهو رجل دين، في البداية، أن الكون أظهر أنماطًا دائرية مثالية، ولكن لم تتوافق هذه النظرية مع ملاحظاته أن المريخ يدور في مدار بيضوي، كما أن أحدث نظريات العلوم- نظرية (كوبرنيكوس Copernicus) التي تقول إن الشمس تحتل مركز الكون وتدور الكواكب حولها- احتوت على تناقضات. تتمثل عبقرية (كيبلر) بالجمع بين أفضل ما كان معروفًا والتناقضات، وبالاعتراف في نهاية الأمر أن الكواكب تدور في قطوع ناقصة، وليس في دوائر، وحسم هذا الحل الأنيق بدقة الخلافات بشأن أسئلة مثل موقع الشمس ممهدًا الطريق لاحقًا لاكتشافات جديدة مثل نظرية الجاذبية.

يواجه القادة الساعون إلى الاكتشاف في المؤسسات الحديثة، توترات مماثلة: هل يجب عليهم أن يركزوا على ما هو معروف ويرتكزوا في قراراتهم الرئيسة على بيانات مكثفة؟ أو هل يجب عليهم أن يثقوا بنموذجهم العقلي للمستقبل ويرتجلوا سبيلًا للمضي قدمًا؟ هل من الأفضل أن يعتمدوا على خرائط طريق ملموسة أم على رؤىً مقنعة؟ أو أن يؤكدوا على الكفاءة والمجازفة بأن تكون متصلبًا أو تبني المرونة والمجازفة بأن تكون ضعيفًا؟ أو أن يسعوا إلى ميزة دائمة أو مكاسب مؤقتة؟

إنَّ قيادة الابتكار حافلةٌ بالتوترات، ويمكن لأي منها التسبب في تعثر القائد، حتى القادة البارعون للشركات ذات العلامات التجارية يفشلون بالابتكار بشكل متكرر وموثوق، وغالبًا ما يعزى الفشل إلى نقص المال أو الموهبة أو سوء الحظ، ولكننا نعتقد أنه شيءٌ آخر، إذ كشف بحثنا عن عدد من الرؤى، وأحدها أن القادة يكافحون لاحتواء ومعالجة التوترات الأساسية المتأصلة في

الابتكار بكفاءة، واكتشفنا من خلال تفاعلنا مع مئات القادة أن أكثر المبتكرين نجاحًا بارعون للغاية في إدارة مثل هذه التوترات، وأنه لا داعي لأن تكون بعبقرية (كيبلر) لتكون بارعًا بذلك.

كان هنالك القليل من الاعتراف والاستكشاف لهذه التوترات حتى الآن، والقليل من الإرشادات حول كيفية استغلال القادة لها بشكل مربح، ويعد هذا الإغفال مشكلة لأن البيئات الديناميكية التي يواجهها معظم القادة- المجالات التي تتسم بعدم اليقين، وقلة الموارد، والسرعة العالية- تؤدي إلى حدوث التوترات بشكل كبير.[183] ألقى هذا الكتاب الضوء على هذه التوترات الداخلية، فتناول كل فصل توترًا أساسيًا- تناقضًا مستمرًا، أو تقابلًا، أو وضعًا محيرًا- يستهلك وقت القادة وانتباههم ويحتاج إلى حل: كيف تستثير العملاء بمنتجات لم يتخيلوها مطلقًا؟ وكيف يمكنك الحفاظ على ثقة المساهمين، والحفاظ على الداعمين خلال تصحيح المسار الرئيس؟ يرى العديد من القادة هذه التوترات على أنها موازنات صعبة لا بد منها، وبالتالي يختارون على مضض بين مسارين تمت صياغتهما بشكل ضيق، وفي المقابل نقدم نموذجًا يشجع القادة على رؤية التوترات على أنها مفيدة.

أوضحت الفصول السابقة الإحباط والارتباك والفشل الناجمين عن تعامل القادة مع التوترات بصرامة متوقعين خيارات مفروضة، فأظهرنا كيف نجعل التوترات أكثر إبداعًا؛ وهو شيء يمكن أن يساعد ويتم تسخيره في سعي القادة إلى فرص جديدة للنمو والابتكار.

يبسّط النموذج الذي نقدمه التحديات المرافقة لإنتاج منتجات وخدمات وأعمال وأسواق جديدة. ليست رسالتنا العمل بالكثير من الجد، بل العمل بذكاء أكثر من خلال معالجة التوترات الحتمية للابتكار بالطريقة الصحيحة: أي من خلال توقع التوترات التي سوف تظهر ومواجهتها وجهًا لوجه، وبالتالي تقليل مخاطر وجوب وقف جهود الابتكار وتحسين وضع المؤسسة للتغلب على التعقيدات.

كيفية معالجة التوترات

إن كيفية معالجة التوترات هي من يحدد في النهاية فيما لو كانت التوترات تضرّ أو تقوي مؤسسة ما، وبالتالي فيما إذا تم توقعها في عديدٍ من الحالات، وللتأكيد على أولوية (كيف)، إليك مراجعة سريعة لكيفية معالجة التوترات الأساسية الثمانية (انظر أيضًا الشكل C.1).

1. الاختيار مقابل التنفيذ: اغتنام الفرصة عملية ذات مرحلتين مكونة من اختيار الفرصة وتنفيذ الفرصة، والانتقال من التركيز الشديد خلال الاختيار إلى المرونة أثناء التنفيذ يعزز التعلم ويوفر أقصى مجال للقادة للتعامل بمهارة مع الوقائع الطارئة.

2. التمايز مقابل الاقتباس: بدلًا من التميز بشكل فوري في عمل مشروع في سوق جديدة من الأفضل للقادة أولًا الانخراط في (اللعب المتوازي) وأن يأخذوا وقتهم في مراقبة ما يفعله الآخرون ضمن نطاقهم، وأن يستعيروا أفكارًا ويختبروها قبل الالتزام التام بنموذج عمل، ثم يتوقفوا موقتًا من جديد، ويشاهدوا، وينتظروا، فما إن يستقر السوق وتتبلور العلاقة بين العمل والنتائج، قم بتحديث وصقل نموذجك.

3. التقبّل مقابل التجاهل: نعيش في عصر تحليل البيانات، ولكن التقدم المذهل عادةً ما يبدأ بنظرية كبيرة رائعة، أو نموذج انتقالي، بينما البيانات الداعمة لها ما زالت غير موجودة بعد، وفي غضون ذلك يجب على القادة إنشاء حاجز افتراضي داخل المؤسسة بين البيانات المستخدمة (أو التي تم تجاهلها) في عملية الابتكار والبيانات المستخدمة في عمليات الأشغال اليومية.

4. الداخل مقابل الخارج: يجب على القادة الاستفادة من خبرة الحشود المتغايرة، من داخل وخارج المؤسسة لمواجهة التحيز المعرفي وبناء صورة كاملة، فالاعتماد على الحشود الصحيحة في الأوقات المناسبة، وهي عملية تدعى تسلسل الحشد، تساعد على تسريع الابتكار وسط عدم اليقين، ويجب على القادة طلب التقارير ضمن زمن مضغوط من مجموعات متنوعة غير منظمة، ثم المبالغة بتوفيرها (لمجموعة حب) صغيرة، ثم الاستفادة من العلاقات ضعيفة الروابط.

5. الكفاءة مقابل المرونة: تميل المؤسسات إلى اكتساب السياسات والإجراءات الروتينية والقواعد مع الوقت، وتتطور نتائج هذه الخبرة بكفاءة، ولكن يمكنها قمع المرونة التي يحتاجها القادة في البيئات الديناميكية، ويعد الاستدلال- القواعد الأساسية البسيطة- طريقة جيدة لتحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة، وقد أظهرنا من خلال إجراءات ذكية أنه يمكن للاستدلال أن يقود إلى قرارات أفضل واستراتيجية عقلانية.

6. المألوف مقابل المبتكر: غالبًا ما يكون تصور العملاء أكثر جدوى من المزايا التكنولوجية في تحديد إذا ما كان الابتكار قد اعتُمد، إذ يجب أن تظهر

الابتكارات مألوفة وحديثة على حد سواء لتجذب الانتباه وتحقق الرواج. يشير بحثنا أنه من الأفضل التأكيد على تشابه الابتكار مع الحلول السابقة إلى أن يترسخ، وحالما يحظى الابتكار بقبول أوسع يجب أن تركز المؤسسة على ميزاته الجديدة القيمة.

7. المنتج مقابل الهدف: لإنشاء علامة تجارية هادفة قوية يجب على القادة والمبتكرين: (1) توضيح كيفية معالجة المنتج أو الخدمة للعمل المطلوب، أي كيف يلبي حاجات العملاء الوظيفية والعاطفية والاجتماعية، و(2) التأكد من أن قيام العملاء بالشراء وتجارب الاستخدام تقوم بالمهمة على أكمل وجه، و(3) تطوير ومواءمة عمليات لجعل العلامة متوافقة مع المهمة، وحالما تحظى العلامة الهادفة بالرواج استفد منها لاعتماد منتجات أخرى تعالج مهام مماثلة وإضفاء الشرعية عليها.

8. الثبات مقابل التغيير: تحتاج مبادرة جديدة إلى سرد جيد لحشد الدعم، ولكن يمكن أن يصبح السرد المحدد بوضوح عائقًا إذا ما أصبح من الضروري تغيير المسار، فيجب على القادة قبل ذلك توصيل مهمة مقنعة وغير صريحة، وتجنب أن يكونوا محددين جدًا في التوصيل للمستثمرين ووسائل الإعلام، فإذا كانت هنالك حاجة لتغيير المسار يجب على القادة أن يركزوا على التوافق مع المهمة الأصلية للمؤسسة، فغالبًا لا يكون تغيير المسار بحد ذاته السبب في تعثّر المشروع، بل كيفية إبلاغ المساهمين، وإذا ما كانوا يشعرون بالخيانة أم بالفهم.


الفرصة مقابل التنفيذ
كيف يمكننا اغتنام نمو فرص جديدة بفعالية أكبر؟
التركيز
المرونة
اختيار الفرصة
تنفيذ الفرصة
+
يقلل صرف النظر عن التصرف عصير الأمد
يؤدي إلى مشروعية وتعلم أعمق
—
يمنع المرونة التي يحتاجها التكيف
يزيد من المبالغة بالتعميم
—
تقوض الاندماجية والتماسك
يزيد من صعوبة تجميع الخبرات المتعددة
+
يعزز القدرة على التطور
يقلل من الارتباط المعرفي ويزيد الالتزام
التمايز مقابل الاقتباس
كيف نعرف أي من نقاط التمايز ستكون أكثر أهمية للعملاء المحتملين؟

الشكل C.١

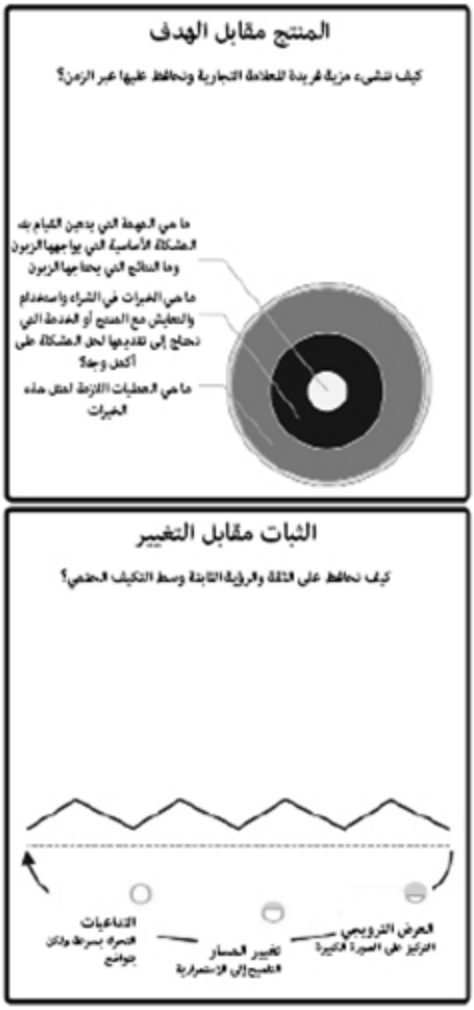


الشكل C.١
(تابع)





الشكل C.١
(تابع)



الشكل C.١
(تابع)

السيناريوهات المطروحة بشكل كبير والتوترات التي تحكمها

تنجم عن المواقف المختلفة توترات مختلفة، فمن الممكن أن تكون معرفة أو توقع الجوانب المشتركة للتوترات الشخصية لسيناريو معين أمرًا أساسيًا وتنويريًا على حد سواء. إنّ السيناريوهات المطروحة بشكل كبير والتوترات التي تحكمها هي:

1 - مؤسسة راسخة تدخل سوقًا جديدة، فيجب على القادة الذين يدخلون سوقًا جديدة المحافظة على العمليات في السوق الحالية- عادة أكثر استقرارًا- بالتوازي مع تعزيز التغيير والتكيف مع سوق جديدة أكثر ديناميكية.

التوترات النموذجية في الأسواق الحالية: (1) الكفاءة مقابل المرونة، (2) الثبات مقابل التغيير، (3) المنتج مقابل الهدف.

التوترات النموذجية في الأسواق الجديدة: (1) المألوف مقابل المبتكر، (2) التقبل مقابل التجاهل، (3) الداخل مقابل الخارج.

2 - مؤسسة جديدة في سوق راسخة: يجب على القادة في هذه الحالة التعامل مع السوق على أنه مستقر وديناميكي على حد سواء، وتطوير كفاءات التشغيل بسرعة لإيجاد الجدوى الاقتصادية اللازمة، ومعاملة السوق في تلك الأثناء على أنه ديناميكي، وتطوير استراتيجية فريدة ومفيدة، وقد لا يقوم القائد بتطوير المهارات اللازمة لتحسين الثقة بسبب فشله في تفهم استقرار البيئة، وقد لا يصبح متكيفًا بما يكفي لخلق التمايز عن المنافسين بسبب فشله في رؤية أن البيئة ديناميكية.

التوترات النموذجية: (1) الاختيار مقابل التنفيذ، و(2) الكفاءة مقابل المرونة، و(3) التمايز مقابل الاقتباس، و(4) المنتج مقابل الهدف.

3 - مؤسسة جديدة تدخل سوقًا جديدة، ففي العديد من الأسواق الجديدة يجب على قادة المؤسسات المتنافسة المختلفة سوية وضع حجر الأساس، مثل ضوابط معايير التبادل والتكنولوجيا التي تدعم عمل السوق،[184] والترويج لفئة منتج جديد إضافة إلى منتج جديد يزيد عدم اليقين بشكل كبير، ويكمن الخطر هنا في أن المنافسين غير المتوقعين قد يظهرون لاحقًا ويصعدون على أكتاف وجهود غيرهم دون تقاسم التكاليف (مثلما فعلت DJI تكنولوجي مع شركة باروت في الطائرات المسيرة الاستهلاكية).[185]

التوترات النموذجية: (1) المألوف مقابل المبتكر، و(2) التقبّل مقابل التجاهل، (3) والداخل مقابل الخارج، و(4) الاختيار مقابل التنفيذ، و(5) التمايز مقابل الاقتباس.

تكتيكات المعالجة: الممارسات السائدة

وأخيرًا ما التوترات التي يعالجها القادة؟ وما التركيبة المهمة لتلك المعالجة؟ المقصود هُنا ألا نرى هذه التوترات على أنها سلبية بل إيجابية ونتقبلها، فمن خلال تبني التناقضات وعدم التوافق يشجع القادة على القيام بالتحليل والتجريب، وهو أمر أساسي لتقديم إجراءات استراتيجية مبتكرة، ويقودنا هذا إلى طرح سؤال واضح وصريح: هل هناك نماذج شائعة لمعالجة التوترات؟

لقد واجهنا ثلاثة مسارات ألا وهي التسلسل، والفصل، والتوليف.

1 - التسلسل: يبدو منطقيًا في مواقف معينة فصل قطبي التوتر في الوقت المناسب، فإذا كانت هناك قوات معينة تعمل في أوقات مختلفة، فالنظام والترتيب أمران مهمان، ويبدو هذا التكتيك مناسبًا ومهمًا لمعالجة التوترات مثل: المألوف مقابل المُبتكر، والاختيار مقابل التنفيذ، والداخل مقابل الخارج، وكمثال توضيحي: تخيل أنك مسؤول عن إدخال تقنية متقدمة يمكن أن ينشأ عنها سوق جديد أو صناعة جديدة؛ إن التأكيد على الميزات المألوفة للتكنولوجيا الجديدة سيساعد المستخدمين على الشعور بالارتياح الكافي نحو الابتكار لمنحه فرصة للقيام بتجربته، وفي وقت لاحق عندما تترسخ التكنولوجيا سيساعد التأكيد على الحداثة ضمان عدم تجاهل سماتها ذات الإمكانات العالية، فالتسلسل يخلق استمرارية بين القوى المتناقضة. أحدهما (على سبيل المثال: حاجة الزبائن إلى الدراية والمعرفة) يمهد الطريق للآخر (على سبيل المثال: إدخال الحداثة)، وبالتالي فإن القيادة الفعالة ليست مجرد مسألة للتلاعب بالتوترات، بل تتعلق أيضًا بإنجاح المهمة المطلوبة ومتى وكيف يتم القيام بها.

2 - الفصل: وهو التكتيك الثاني لفصل قطبي التوتر، ويبدو أنه مناسب للتوترات مثل: التمايز مقابل الاقتباس، أو قبول البيانات مقابل تجاهلها، فعلى سبيل المثال: تخيل أن بياناتك تملي عليك أن تتجاهل منتجًا جديدًا، فذلك الأمر يتعارض مع استراتيجيتك لتحسين منتجاتك الحالية لتلبي بشكل أفضل احتياجات أفضل الزبائن لديك، فتقررُ أن تتجاهل البيانات وتقدم المنتج الجديد على الرغم من العوائد المالية المتوقعة التي تقل عن تلك الخاصة بأعمالك

التجارية السائدة، وفي هذه الحالة يدرك القائد أن قوى التوتر المتناقضة يمكن أن تؤثر وتفيد بعضها بعضًا، لذلك يسعى إلى استغلالها، وهذا يعني الاعتماد على البيانات بالنسبة للفئات والزبائن الحاليين، وتجاهل البيانات للسعي وراء الزبائن الذين لم تتم خدمتهم نهائيًا.[186] تتمثل إحدى طرق فصل الضغوط المتعارضة في سيناريو كهذا في إنشاء حاجز واقعي؛ أي عزل وحدة صغيرة قائمة بذاتها تركز حصريًا على المنتج الجديد المُقدم للعالم من الأعمال التجارية السائدة والأكثر ربحية، فيقوم الفصل بإفساح المجال أمام منهج على حدٍ سواء(Both/and approach) للابتكار من خلال حماية استقلالية كلتا المجموعتين ومنهجيهما المتميزين.[187]

3 - التوليف: يمكن في بعض الأحيان حل هذا التناقض بين قطبي التوتر من خلال حل واحد، كمثال على ذلك: فكر بالتوتر بين الكفاءة والمرونة، وتخيل أنك تقود مشروعًا قائمًا على التكنولوجيا مهمته إنشاء أعمال تجارية في أسواق جغرافية جديدة. سيؤدي الالتزام بـالأساليب الاستدلالية (لتوظيف السكان المحليين الموهوبين) إلى تزويد فريق عملك بمنهج شامل في التوظيف، ولكنه لا يصف كيفية القيام بذلك. بإمكان المرونة الناتجة أن تولد الكفاءة في التوظيف والاستقلالية المحلية لاقتراح التفاصيل الدقيقة للتوظيف بما يتماشى مع الظروف السائدة في كل بلد، ففي بلد ما قد يلجأ فريقك إلى مجلس إدارة مخضرم للعثور على موظفين محليين واعدين، وفي بلد آخر أيضا قد تعتمد على الموارد الإلكترونية عبر الإنترنت. وكذلك في بلد ثالث يمكنك استخدام الجهات الباحثة عن الكفاءات، وهكذا فإن الأساليب الاستدلالية حل وحيد يوفر (يولف) الكفاءة والمرونة على حدٍ سواء، ومثال آخر على التوليف: التنظيم في محيط المهمة المطلوبة، وهو حل واحد يساعد القادة على دمج منتج أو خدمة بهدف قوي. ليس فقط من الأفضل تذكر مثل هذه الحلول المنفردة بين أعضاء المؤسسة، ومن المرجح أن يتم استخدامها، ولكن تتطلب أيضًا جهدًا أقل عمومًا من منهجيات الفصل التي تتطلب حلولًا متعددة.

نصائح للتعامل مع التوترات

يسألنا العديد من القادة كيف يمكنهم أن يتمركزوا بشكل أفضل ليتعرفوا على التوترات وينظموا الاستجابات الملائمة. وبناءً على أسئلتهم نقترح ما يأتي:

1 - بناء رؤية واسعة لِلعبة ولأرض الملعب تشمل النظرة الشاملة لميدان اللعب الاستراتيجي، والفهم العميق للعبة على البدائل والمكملين والمشترين والموردين، وليس فقط المنافسين، ويركز هذا المنظور أيضًا على الاهتمام

بقيمة التحالفات وعمليات الشراء لتشكيل ساحة اللعب لصالح الفرد، وليس فقط لاكتساب الموارد، لذلك في حين أن إدارة التوترات تتطلب اهتمامًا أحادي الهدف بقواعد الفوز باللعبة، فإنها تتطلب أيضًا يقظة ثابتة لجميع أنواع المشاركين في اللعبة.

2 - قم بتنظيم عملية التعلم بعدة طرق مختلفة، فتجهيز نفسك للتعلم بطرق متعددة في وقت واحد - كالتعلم عن طريق التجربة والخطأ، والتعلم من الآخرين، والتجريب - يمكن أن يقلل في أغلب الأحيان من الموازنة الواضحة بين السرعة والجودة في التعلم، وتستغرق التجارب والتعلم عن طريق التجربة والخطأ وقتًا طويلًا، وتستهلك الكثير من الموارد، ولكن المعرفة الناتجة عنها تميل إلى أن تكون عالية الجودة، أما التعلم من الآخرين فسريع وغير مكلف، ويمكن أن يعتمد على مجموعة واسعة من الخبرات، ولكن المعرفة الناتجة عنه غالبًا ما تكون أقل جودة، وتستند إلى استنتاجات سببية ضعيفة وبالتالي أقل احتمالًا لتجنب وقوع الأخطاء. وهكذا فإن الاعتماد على مزيج غني من المناهج المباشرة وغير المباشرة للتعلم بدلًا من اتباع منهج معين دقيق سيساعد القادة على تحديد (تثليث) البيانات المدخلة.

3 - لا تتجاهل أعضاء الفريق أو تقلل من اهتمامك بهم، فالقادة منشغلون دائمًا، كما أنهم يفتقرون إلى الكمال بكل تأكيد، لذلك إن أوجه القصور لديهم وتحيزاتهم ونقاطهم العمياء يمكن أن تشوه أداءهم وأداء الآخرين، وبالتحديد لتعويض أوجه النقص الشخصية للقائد، وتجنب الانخراط في عدة نشاطات في الوقت نفسه الذي تقوم فيه المؤسسات بتشكيل فرق قوية بصعوبة بالغة. يعد الفريق الاستثنائي أمرًا بالغ الأهمية في المؤسسة التي يفتقر قائدها إلى خبرة جوهرية في صنع القرار، ومع ذلك وعلى الرغم من حاجة القادة إلى نصيحة فريقهم يميل الكثير منهم إلى تجاهلها. تشير الأبحاث السابقة إلى أن سمات القادة وميولهم تختلف عن تلك الخاصة بالمديرين التنفيذيين الآخرين، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بالإدارة الدقيقة، إذ يميل القادة إلى تخصيص المزيد من الوقت والطاقة والجهد لبناء مؤسساتهم، وقد يدفعهم أحيانًا هذا التركيز الشديد والارتباط العاطفي إلى الاعتقاد أنهم يستطيعون وحدهم توجيه المؤسسة والتعامل بمهارة مع التوترات التي تواجهها، كما أن رغبة القادة بالحفاظ على السيطرة تدفعهم أحيانًا إلى تجاهل أعضاء الفريق عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات استراتيجية هامة، ويشير هذا السيناريو إلى نتيجة إشكالية ألا وهي أن التوترات والتناقضات الاستراتيجية غالبًا ما تتجسد في العلاقة بين القادة وزملائهم.

خاتمة

باختصار، يكشف بحثنا هذا النقاب عن عدد من الأفكار الرئيسة، وإحدى هذه الأفكار هي أنك لست بحاجة إلى أن تكون صاحب رؤية مذهلة لتنجح في الابتكار، ولا يتعلق الأمر فقط بالمال أو الحظ أو من جاء إلى السوق أولًا، ولكن بدلًا من ذلك في بيئة اليوم الديناميكية والمعقدة يتعلق النجاح بمعالجة التوترات، وتكمن المشكلة في أن القادة عمومًا يتعاملون مع التوترات بطريقة خاطئة ويدفعون مؤسساتهم عن غير قصد إلى الوراء (انظر الجدول C.1 للاطلاع على الملخص). ولا يجب أن تكون الأمور على هذا النحو، فمن خلال التعرف على التناقضات المستمرة وتسويتها بالطريقة الأمثل يمكن للقادة أن يكونوا مثل عالم الرياضيات (جوهان كيبلر)، ويمكنهم تحويل ما يبدو أنه مقايضات مستحيلة إلى توترات خلاقة، إلى نِعَمٍ بدلًا من نقمة، وتمهد الطريق للابتكار الناجح في الوقت الحالي وفي المستقبل.

(الجدول C.1)

ملخص التوترات المنتجة

التوترات	أسئلة رئيسة	ما أهمية التوترات؟	الإدارة الدنيا للتوترات	الإدارة العليا للتوترات
المألوف/ مقابل المبتكر	كيف يمكننا تأطير الابتكارات لكسب الموارد والاهتمام والزخم؟	قد يحكم الإدراك البشري، أكثر من الفائدة التكنولوجية، على مستقبل المنتجات الجديدة والخدمات بالازدهار أو الاندثار.	.تسليط الضوء على تميز الابتكار خلال المرحلة الأولى من اعتماده.	البدء بالتركيز على أوجه التشابه بين ابتكار ما وحلول سابقة، والتخفيف من مناقشة ما هو مبتكر. - الانتقال نحو التركيز على المبتكر بوصفه تقنية جديدة آخذة بالتشكل.

				.الاستمرار في التأكيد على المألوف كتقنية جديدة آخذة بالتشكل. .جعل أوصاف الابتكارات الجديدة أكثر عمومية أو تقييدًا، بمرور الوقت.
القبول/ مقابل الرفض	متى يجب الخضوع للبيانات، ومتى يجب تجاهلها؟	نعيش في عصر البيانات حيث تشكل المنصات الرقمية وأجهزة الاستشعار اللاسلكية والتطبيقات والهواتف المحمولة كميات هائلة من البيانات التي يتضاعف حجمها كل بضع سنوات.	.الإصرار على دراسة السوق لسوق غير موجود.	إنشاء حاجز هيكلي بين عملية الابتكار/ الإبداع والبيانات المستخدمة في إدارة الأعمال. - استخدام وجهات نظر عديدة مستمدة من طرق متعددة (على سبيل المثال: المنطق، الحدس، الرؤية النوعية). - تجاهل البيانات والتفكير بطرق لجذب العملاء الذين

.وجود الأشخاص أنفسهم الذين يأخذون قرارات حول عمليات تجارية حالية وابتكارات مستقبلية.	لم يحصلوا بعد على الخدمات.
.اشتراط دعم كل قرار ببيانات كمية.	
.الخضوع للبيانات لتلبية احتياجات العملاء الأفضل.	

تكملة الجدول

التوترات	أسئلة رئيسة	ما أهمية التوترات؟	الإدارة الدنيا للتوترات	الإدارة العليا للتوترات
الاختيار مقابل التنفيذ	كيف بإمكاننا اقتناص فرص النمو الجديدة بفاعلية أكبر؟	تواجه الشركات والأعمال التجارية المتنامية والمشاريع الجديدة مخاوف حول كيفية اختيار الفرص وتنفيذها.	.اختيار الفرص استجابة لحاجة العملاء الناشئة. .السعي وراء الفرص التي لا تستحق تكريس الوقت لها، والفرص الكبرى صعبة المنال، أو الفرص المتوسطة شديدة التنافسية.	.إدراك مرحلتين للفرص: اختيار الفرص وتنفيذ الفرص، والاختيار يؤثر في التنفيذ. .توفر تركيز وانضباط مثاليين أثناء اختيار الفرص. .توفر المرونة والقدرة على التكيف أثناء تنفيذ الفرص.
داخل المنظمة وخارجها	كيف بإمكاننا الإفادة من معلومات الآخرين خارج المنظمة وداخلها؟	يحتاج القادة إلى مساعدة الآخرين لدفع الابتكار إلى الأمام؛ لأن معلوماتهم غير كافية، ومشوهة بسبب الانحياز المعرفي.	.التماس التغذية الراجعة من مجموعة متخصصة. .متابعة العديد من المستخدمين ممن أحبوا منتجك أو الخدمة التي تقدمها، للسماح بالارتقاء السريع به/ بها. .الاستفادة من العلاقات القوية لتنفيذ المشروع.	.التركيز مؤقتًا على التعليقات من مجموعة غير متخصصة. .إنجاز أشياء محدودة، وتقديم خدمة مركزة لعدد قليل من الأشخاص ممن أحبوا منتجك أو الخدمة التي تقدمها، واستخدامهم بما يخدم مصلحتك مع عملاء مستقبليين. .الإفادة من العلاقات الضعيفة.

تكملة الجدول

التوترات	أسئلة رئيسة	ما أهمية التوترات؟	الإدارة الدنيا للتوترات	الإدارة العليا للتوترات
التمايز مقابل الاقتباس	كيف يمكننا تحديد نقاط التمايز الأكثر أهمية للعملاء؟	أسواق المنتجات الجديدة تشبه الفجوات في الخيال العلمي، حيث لا تنطبق عليها قواعد الزمان والمكان المعتادة.	.التركيز على التمايز بين المتنافسين في الأسواق الجديدة. .التغلب على خسارة الرهانات من خلال استخدام العديد من نماذج الأعمال. .محاولة إتقان نموذج عمل منذ البداية، حتى لو كان يبدو ناجحًا.	.اقتباس الأفكار من البدائل. .اختبار قوالب نماذج أعمال بديلة بسرعة وجهود دؤوبة، ومن ثم الالتزام بأحدها. .التوقف لبرهة والمشاهدة والتحسين، وعدم اتخاذ قرار عن قصد حول نموذج العمل.

الكفاءة المرونة	كيف مقابل	لمواجهة تهديدات	.ملاحظة	.ملاحظة فائدة
	بإمكاننا	تنافسية والتكيف	انحياز	الاستدلال في صنع
	أن نبني	معها، تميل معظم	الاستدلالات	القرار في الأوساط
	على	المنظمات إلى إضافة	واختلالها، مما	الديناميكية.
	الماضي	المزيد من التراكيب	يؤدي إلى	
	ونتكيف	مع مرور الزمن، مما	أخطاء في	.تطوير الاستدلالات
	مع	يجعلها صعبة التغيير	اتخاذ القرار.	المحددة في
	الحاضر؟	عن قصد.		تفاصيلها والمشتركة
			.تطوير	بتصنيف مشترك (أي
			الاستدلالات	الاختياري والإجرائي
			ممكنة	والأولي والزمني) مع
			التطبيق في	المؤسسات الأخرى.
			جميع	
			المؤسسات	.تبسيط الاستدلالات
			أو التي تنفرد	الموجودة وضبطها.
			بها إحدى	
			المؤسسات.	
			.الاستمرار	
			في إضافة	
			المزيد من	
			الاستدلالات	
			مع تراكم	
			الخبرات.	

تكملة الجدول

التوترات	أسئلة رئيسة	ما أهمية التوترات؟	الإدارة الدنيا للتوترات	الإدارة العليا للتوترات
الثبات مقابل التغيير	كيف بإمكاننا الحفاظ على الثبات وتقديم رؤية متسقة وسط تكيف لا بد منه؟	يجب أن تلتف المشاريع حول قصة ناجحة، لكن غالبًا ما يتبين أن هذه القصة خاطئة، ويدرك القادة بأن عليهم أن يغيروا المسار.	.البدء بقصة معينة تعكس مفهوم منتج جيد التصميم وطريقًا نحو النمو والربحية. .إعادة صياغة عمل جديد يتكرر بهدف جديد. .إجراء التغييرات بسرعة، والاعتراف بالأخطاء بحالة دفاعية عندما يبدي المساهمون رد فعل ما.	.صياغة روايات وطموحات شاملة لا تحدد خارطة طريق ولكنها تعد بالوصول إلى وجهة ما. .الربط الواضح والجلي بين الاتجاه الاستراتيجي الجديد والطرح المبدئي، ومواءمته مع أهداف كبيرة. .استخدام أسلوب التعاطف والندم عند إعلام الناس بصورة استباقية بتغييرات قد لا يرحبون بها.
المنتج	كيف	يمكن (للعلامات التجارية	.التركيز أكثر	. التركيز على

مقابل الهدف	بإمكاننا إيجاد ميزة فريدة للعلامة التجارية والحفاظ عليها مع مرور الوقت؟	الهادفة) جيدة التصميم، أن تسوق نفسها، وتمكن من رفع أسعارها، وتمنع باقي الشركات من المنافسة، ولكن تخفق العديد من العلامات التجارية في ذلك بدلًا من أن تنجح.	من اللازم على هوية العلامة التجارية وشكلها. .الاعتقاد بأن العملاء يتخذون قرار الشراء بناء على ميزات المنتج. .إنفاق أموال طائلة على الدعاية والتسويق وشراء وسائل الإعلام. .توسيع غرض العلامة التجارية لأعمال أخرى.	المشكلة الأساسية التي يواجهها العملاء والحل الذي يتوقون إليه. .التعرف على الخبرات المطلوبة لإنجاز العمل على أحسن وجه. .تصميم الهياكل وإعادة التفكير فيها؛ لتوفير هذه الخبرات بموثوقية. .توسيع نطاق العلامة التجارية لتشمل (منتجات جديدة) يمكن الاستعانة بها للقيام بالعمل ذاته

حول النظرية والمنهجية

يعد بناء النظرية الاستقرائية مناسبًا لاستكشاف الأنشطة والتعاملات المعقدة خصيصًا - مثل الديناميكيات العلائقية والتنافسية، وتخصيص الموارد، وتوليد الأفكار، واغتنام الفرص، وتوسيع السوق، وتشكيل الصناعة - في بيئات ديناميكية فُهمت فهمًا قاصرًا، ويوجد حولها القليل من النظريات أو الأدلة المنشورة.[188]

جمعنا البيانات لكل حالة بطريقة تحافظ على وفرتها - والتفاصيل اللازمة لبناء نظرية ما - مع التقليل من التحيز، وسعينا أيضًا إلى تعقب مكان البيانات باستخدام مصادر ونماذج متعددة،[189] وجمعنا البيانات التاريخية والحالية في شكل مقابلات مكتوبة، ومراسلات بريد إلكتروني، وزيارات ميدانية وحضور فعاليات صناعية، وبيانات محفوظة من مواقع الويب والمدونات وملفات تعريف الشبكات الاجتماعية، والمنشورات التجارية، ثم قمنا بصورة متكررة بترتيب وإعادة تنظيم البيانات الأولية لإنشاء نظريات تربط الأفعال بالنتائج، ثمَّ قارنّا هذه النظريات المؤقتة بالحالات للبحث عن الملائم منها، وقمنا بمقارنة نظرية مؤقتة بحالة معينة على وجه التحديد (لتحديد تكرارها) وبحالات متعددة (تحليل حالات متقاطعة). إن الهدف من هذه العملية من التصنيف المتكرر للبيانات والمقارنة والمحاكاة العثور على نمط ثابت عبر الحالات التي أسفرت بدورها عن نظرية مناسبة على الدوام،[190] وأدت كل جولة منها إلى توافق أقرب للنظرية مع الحالات المرصودة3 وقد لا يكون هذا التوافق مثاليًا أبدًا، ولكن غالبًا ما تتحول الحالات المغايرة لتصبح مادة غنية لتنقيح النظرية، فتؤدي عملية التنقيح هذه بدورها إلى نظريات شحيحة (إضافية ومنظمة قدر الإمكان) وتنبؤية ومتماسكة بصورة منطقية عبر البيئات المختلفة.

1. Carmen Nobel, "Why Companies Fail-and How Their Founders Can Bounce Back," Working Knowledge, Harvard Business School, March 7, 2011, https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies failand-how-their-founders-can-bounce-back. ↑

2. Matthew S. Olsen, Derek van Bever, and Seth Verry, "When Growth Stalls," Harvard Business Review, June 8, 2008, https://hbr.org/200/03/when-growth-stalls . ↑

3. Joan Schneider and Julie Hall, "Why Most Product Launches Fail," Harvard Business Review August 1, 2014, https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launche-fail ↑

4. For more on how companies change too late, too early, too much, or too little in response to change, and thus end up worse off than if they had done nothing at all, see Christopher B. Bingham and Kathleen M. Eisenhardt, "Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage," Managerial and Decision Economics 29, no. 2-3 (2008): 241256, https://doi.org/10.1002/mde.1386;Kathleen M. Eisenhardt, Nathan R.Furr, and Christopher B. Bingham, "CROSSROADS—Microfoundation of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments," Organization Science 21, no. 6 (2010): 1263-1273, https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0564 ↑

5. For a more comprehensive treatment of the drivers of high-potential startup failure, we recommend Tom Eisenmann, Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success (New York: Crown Currency, 2021). See also Amy Whyte, "The 'Problematic,' VC-Threatening Study That Has Split Harvard Professors," Institutional Investor, November 12, 2020, https://www.institutionalinvestor.com/article/b1p6kjmh25s24b/The-Problematic-VC-Threatening-Study-That-Has-Split-Harvard-Professors ↑

6. Damon Brown, "Why Elon Musk's Entrepreneurial Failures Should Give YouConfidence and Hope," infographic, Inc .com,June 29, 2018, https://www.inc.com/damon-brown/why-elon-musks-entrepreneurial-failures-should-give-you-confidence-hope-infographic.html ↑

7. Ted Baker and Reed E. Nelson, "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage," Administrative Science Quarterly50, no. 3 (2005): 329-366https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329;GeoffreyDesa and Sandip Basu, "Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship," Strategic Entrepreneurship Journal7, no. 1 (2013): 2649, https://doi.org/10.1002/sej.1150;Julienne Senyard et al.,"Bricolage as a

Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms," Journal of Product Innovation Management 31, no. 2 (July 2013): 211-230, ↑ .https://doi.org/10.1111/jpim.12091

8. Annie Duke, Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts (New York: Portfolio/Penguin, 2019). ↑

9. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, "Why Hard-Nosed Executives Should Care about Management Theory," Harvard Business Review, March 2,2020, https://hbr.org/2003/09/why-hard-nosed-executives-should-care-about-manage ment -theory. ↑

10. Thomas W. Lee, Using Qualitative Methods in Organizational Research (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); Christopher B. Bingham et al., "Concurrent Learning: How Firms Develop Multiple Dynamic Capabilities in Parallel," Strategic Management Journal 36, no. 12 (August 2015): 1802-1825, https://doi.org/10.1002/smj.2347. ↑

11. Rory McDonald, Emilie Billaud, and Vincent Dessain, "Parrot: Navigating the Nascent Drone Industry," Harvard Business School Case 619-085(June 2019, rev. September 2019); Henri Seydoux, "Three Lessons from Parrot's Saga," Paris Innovation Review, September 28, 2016, http://parisinnovationreview.com/articles-en/three-lessons-from-parrots-saga ↑

12. McDonald, Billaud, and Dessain, "Parrot". ↑

13. This example is drawn from Rory McDonald, Clayton M. Christensen, Daniel West, and Jonathan E. Palmer, "Under Armour," Harvard Business School Case 618-020 (January 2018). ↑

14. Kelefa Sanneh, "Skin in the Game," New Yorker, March 27, 2014, https://www.newyorker.com/magazine/2014/03/24/skin-in-the-game. ↑

15. Sanneh, "Skin in the Game". ↑

16. Sanneh, "Skin in the Game". ↑

17. Gabriel Szulanski and Robert J. Jensen, "Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer," Strategic Management Journal 27 (2006): 937-957. ↑

18. Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses ((New York: Crown Business, 2011). ↑

19. Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-PacedEvolution in Relentlessly Shifting Organizations," Administrative Science Quarterly 42 (1997): 1-34; Amar V. Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000). ↑

20. Christopher B. Bingham, "Oscillating Improvisation: How Entrepreneurial Firms Create Success in Foreign Market Entries over Time," Strategic Entrepreneurship Journal, 3, no. 4 (2009): 321-345. ↑

21. Christopher B. Bingham, Kathleen M. Eisenhardt, and Nathan R. Furr, "What Makes a Process a Capability? Heuristics, Strategy, and Effective Capture of Opportunities," Strategic Entrepreneurship Journal 1, nos. 1-2 (2007): 27-47; Christopher B. Bingham and Kathleen M. Eisenhardt, "Rational Heuristics: The 'Simple Rules' That Strategists Learn from Their Process Experiences," Strategic Management Journal 32, no.13 (2011): 1437-1464. ↑

22. To understand how organizations capture opportunities in different markets, we conducted more than 150 in-depth interviews with executives at thirty companies on three continents (North America, Asia, and Europe). The interviews lasted forty-five to ninety minutes and were both open-and closed-ended. Interviewees included lower-level managers as well as top-management team members (CEOs, board chairs, executive vice presidents, and business-unit leaders).

We also studied organizations at different stages of opportunity capture, including nascent businesses, young companies seeking to expand, and established companies pursuing new growth. We reviewed relevant research in the fields of strategic management and

entrepreneurship published in leading academic and practitioner
↑ .journals over the last twenty years

23. Kathleen M. Eisenhardt, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments," Academy of Management Journal 32, no. 3 (1989): 543-576; Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses.
↑

24. K. E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," Administrative Science Quarterly 38 (1993): 628-652; K. Weick, Sensemaking in Organizations (London: Sage, 1995).
↑

25. Claude M. Steele, "The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self," in Advances in Experimental Social Psychology, vol. 21, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1988), 261-302
↑

26. Jake Burton Carpenter, "Jake Burton Carpenter, the King of Snowboards," Inc.com, February 14, 2014, https://www.inc.com/magazine201403/liz-welch/burton-snowboards-success-story-.html
↑

27. Biz Carson, "The Inside Story of How Uber Tried and Failed to Build a FedEx Rival—and Its $69 Billion Valuation Could Be Jeopardized," Business Insider, July 8, 2017, https://www.businessinsider.com/insider-uberrush-2017 -6.For more on UberRush, see also https://www.businessinsider.com/insider-uberrush-2017 -6 ;https://www.businessinsider.com/insider-uberrush-2017-6
↑

28. Christopher B. Bingham and Jason P. Davis, "Learning Sequences: Their Existence, Evolution and Effect," Academy of Management Journal 55, no. 3 (2012): 611-641.
↑

29. Thomas R. Eisenmann, Michael Pao, and Lauren Barley, "Dropbox: 'It Just Works,'" Harvard Business School Case 811-065 (January 2011,

rev. October 2014), https://hbsp.harvard.edu/product/811065-PDF-ENG. ↑

30. For more on the research and some of the sectors mentioned in this chapter, see Cheng Gao and Rory McDonald, "Shaping Nascent Industries: Innovation Strategy and Regulatory Uncertainty in Personal Genomics," Harvard Business School Working Paper No. 20-095, March 2020 (personal genomics); Rory McDonald, David Lane, and Mel Martin, "Apple Bets on Augmented Reality," Harvard Business School Case 621-007 (September 2020) (augmented reality); and Rory McDonald, Samir Junnarkar, and David Lane, "Marcus by Goldman Sachs," Harvard Business School Case 620-005 (November 2019, rev. December 2019). ↑

31. Michael E. Porter, "What Is Strategy?," Harvard Business Review 74, no. 6 (November-December 1996): 78. ↑

32. For more on the concept of parallel play as an approach to innovation, see Rory McDonald and Kathleen Eisenhardt, "Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and the Effective Design of a Business Model," Administrative Science Quarterly 65, no. 2 (June 2020): 483-523. ↑

33. Sunil Paul, "The Untold Story of Ridesharing—Part III: The Birth of Sidecar and Ridesharing," March 27, 2017, https://sunilpaul.medium.com/the-untold-story-of-ridesharing-part-iii-the-birth-of-sidecar-and-ridesharing-9f6e6c706d8d. ↑

34. Will Oremus, "Google's Big Break," Slate, October 13, 2013, https://slate.com/business/2013/10/googles-big-break-how-bill-gross-goto-com-inspired-the adwords-business-model.html. ↑

35. For an excellent introduction to the topic of experimentation in the innovation process, see Stephan Thomke, Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments (Boston: Harvard Business Review Press, 2020). Also see Michael Luca and Max Bazerman, The Power of Experiments: Decision-making in a Data Driven World (Cambridge, MA: MIT Press, 2020). ↑

36. Megan Garber, "Instagram Was First Called ‘Burbn’," Atlantic, July 2, 2014,https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/07/instagram-used-to-be-called-brbn/373815 ↑

37. Mike Maples Jr, "How Instagram Delighted 1 Billion Users ... But Almost Didn’t," Starting Greatness (podcast), Floodgate, January 13, 2020, https://greatness.floodgate.com/episodes/how-instagram-delighted-1-billion-usersbut-almost-didnt-8HtnlPfU ↑

38. Erin Griffith, "A Unicorn Lost in the Valley, Evernote Blows Up the ‘Fail Fast’ Gospel," New York Times, June 28, 2019, https://www.nytimes.com/2019/06/28/business/evernote-what-happened.html ↑

39. Ilan Mochari, "The Inside Story of How PayPal Ousted an Early Rival," Inc., July 7, 2014, https://www.inc.com/ilan-mochari/reid-hoffman-excerpt.html ↑

40. Steve Bodow, "The Money Shot," Wired, September 1, 2001 .https://www.wired.com/2001/09/paypal ↑

41. Steve Blank, "Why the Lean Start-UpChanges Everything," Harvard Business Review 91, no. 5 (May 2013): 63-72, .https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything ↑

42. See Vineet Kumar, "Making ‘Freemium’ Work: Many Start-ups Fail to Recognize the Challenges of This Popular Business Model," Harvard Business Review 92, no. 5 (May 2014): 27-29,https://hbsp.harvard.edu/product/F1405A-PDF-ENG?Ntt=making+freeium+work &itemFindingMethod= Search; and Thomas R. Eisenmann, Michael Pao, and Lauren Barley, "Dropbox: ‘It Just Works,’" Harvard Business School Case 811-065 (January 2011, rev. October 2014), https://hbsp.harvard.edu/product/811065-PDF-ENG. ↑

43. Dropbox, Inc., Form S-1,EDGAR, Securities and Exchange Commission,February 23, 2018, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467623/000119312518055809 /d451946ds1.htm ↑

44. Clayton Christensen and Jeremy Dann, "SonoSite: A View Inside," Harvard Business School Case 602-056(August 2001, rev. January 2015), https://hbsp.harvard.edu/product/602056-PDF-ENG?Ntt=sonosite &itemFindingMethod=Search ↑

45. Kevin Gibbon, "I Can't Wait for You to See What We Do Next," LinkedIn,March 27, 2018, https://www.linkedin.com/pulse/i-cant-wait-you-see-what-we-do-next-kevin-gibbon ↑

46. Thomas R. Eisenmann and Laura Winig, "Rent the Runway," Harvard Business School Case 812-077(November 2011, rev. December 2012), https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41142 ↑

47. Recode Staff, "Full Transcript: Jennifer Hyman, CEO of Rent the Runway, Is Creating the Spotify of Women's Clothes," Vox, February 9, 2017, https://www.vox.com/2017/2/9/14566938/full-transcript-jennifer-hyman-ceo-rent-the-runway-subscription-womens-clothes; Alexandra Schwartz, "Rent the Runway Wants to Lend You Your Look," New Yorker, October 22, 2018, https://www.newyorker.com/magazine/2018/10/22/rent-the-runway-wants-to-lend-you your-look ↑

48. Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, August 1, 2014, https://hbr.org/2002/04/customers-as-innovators-a-new-way-to-create-value ↑

49. Neil Patel, "How Netflix Uses Analytics to Select Movies, Create Content, and Make Multimillion Dollar Decisions," https://neilpatel.com/blog/how-netflix-uses-analytics ↑

50. Alexis Madrigal, "How Netflix Reverse-Engineered Hollywood," Atlantic, January 2 2014, https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679 ↑

51. Josef Adalian, "Inside Netflix's TV-Swallowing, Market-Dominating Binge Factory," Vulture, June 11, 2018,

https://www.vulture.com/2018/06/how-netflix-swallowed-tv-
↑ .industry.html

52. Nicolaus Henke, Jacques Bughin, Michael Chui, et al., "The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World," McKinsey Global Institute, December 7,2016, https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/the-age-of-analytics-
↑ .#competing-in-a-data-driven-world

53. Clayton M. Christensen, Karen Dillon, Taddy Hall, and David S. Duncan, Competing against Luck: The Story of Innovation and
↑ .(Customer Choice (New York: Harper Business, 2016

54. Josef Adalian, "Inside the Binge Factory," Vulture, June 2018, https://www.vulture.com/2018/06/how-netflix-swallowed-tv-
↑ .industryhtml

55. Eric Leifer, "Denying the Data: Learning from the Accomplished Sciences," Sociological Forum 7, no. 2 (1992),
↑ . https://www.jstor.org/stable/684311?seq=1

56. William Broad and Nicholas Wade, Betrayers of the Truth (New York:
↑ .(Simon & Schuster, 1982

57. Thomas S. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions, 2nd ed.
↑ .((Chicago: University of Chicago Press, 1970

58. ↑ .Steve Jobs in an interview with Business Week, May 25, 1998

59. This example was elaborated in Peter Bearman, "Robin Williams and the Long Twentieth Century of American Sociology... or Back to the Future," Sociological Forum 23, no. 2 (2008): 390-396, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1573-
↑ .7861.2008.00069

60. Eric Leifer, "Denying the Data: Learning from the Accomplished Sciences," Sociological Forum 7, no. 2 (1992),
↑ . https://www.jstor.org/stable/684311?seq=1

61. Viktor Mayer-Schnberger and Kenneth Cukier, Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think (New York: Houghton Mifflin Harcourt,2013). ↑

62. Clayton Christensen has written about this phenomenon. See Clayton M. Christensen, James Allworth, and Karen Dillon, How Will You Measure Your Life? (London: Thorsons, 2019). ↑

63. As this example suggests, it's not always a problem with the data per se; sometimes it's a matter of how leaders interact with the data. ↑

64. Rich Karlgaard, "Big Data's Promise: Messy, Like Us," Forbes, July 24, 2013, https://www.forbes.com/sites/richkarlgaard/2013/07/24/big-datas-promise-messy-like-us/?sh=167478d73538. ↑

65. Henri Seydoux, "Three Lessons from Parrot's Saga," Paris Innovation Review, September 28, 2016, http://parisinnovationreview.com/articles-en/three-lessons-from-parrots-saga; Mike Murphy, "This French Drone Company Innovates by Knowing When to Ignore What Consumers Want," Quartz, September 11, 2016, https://qz.com/753538/how-parrot-the-french-drone-company-comes-up-with-new-products. ↑

66. This information was derived from a case on Parrot. See Rory McDonald, Emilie Billaud, and Vincent Dessain, "Parrot: Navigating the Nascent Drone Industry," Harvard Business School Case 619-085 (June 2019, rev. September 2019), https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=58480. ↑

67. For an overview of disruption, we recommend Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Rory McDonald, "What Is Disruptive Innovation?," Harvard Business Review, December 1, 2015, https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive innovation; and Clayton M. Christensen et al., "Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research," Journal of Management Studies 55, no. 7 (2018): 1043-1078, https://doi.org/10.1111/joms.12349.For a prescriptive perspective on how established firms can avoid disruption in changing times, we

recommend Charles A. O’Reilly III and Michael L. Tushman, Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator’s Dilemma (Stanford, CA: ↑ .(tanford Business Books, 2016

This example is drawn from Clayton M. Christensen, The Innovator’s .68 Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail ↑ .((Boston: Harvard Business Review Press, 2016

Quote from Josef Adalian, "Inside the Binge Factory," Vulture, June .69 2018, https://www.vulture.com/2018/06/how-netflix-swallowed-tv- ↑ .industry.html

↑ .Interview with a senior P&G executive, October 2019 .70

Katie Kindelan, "Family Says ‘Thank You’ to the ‘Angels’ Who .71 Formed Human Chain to Rescue Them off Florida Coast," ABC News, July 17, 2017, https://abcnews.go.com/US/family-angels-formed- ↑ . human-chain-rescue-off-florida/story?id=48676832

H. A. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice," Quarterly .72 Journal of Economics (1955): 99-118; J. G. March and H. A. Simon, "Organizations," American Psychological Association, 1958, http://psycnet.apa.org/psycinfo/1958-15040-000; Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science 185, no. 4157 (1974): 1124-1131; C. Camerer and D. Lovallo, "Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach," American Economic Review 89 (1999): 306-318; J. P. Eggers and L. Song, "Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries between Ventures," Academy of Management Journal 58 (2015): 1785-1803; B. L. Hallen and E. C. Pahnke, "When Do Entrepreneurs Accurately Evaluate Venture Capital Firms’ Track Records? A Bounded Rationality Perspective," Academy ↑ .(of Management Journal (2016

H. A. Simon, "Applying Information Technology to Organization .73 Design," Public Administration Review 33 (1973): 268-278; Z. Lin and K. M. Carley, "Organizational Response: The Cost Performance ↑ .Tradeoff," Management Science 43 (1997): 217-234

74. Susan T. Fiske and Shelley E. Taylor, Social Cognition, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1991); Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice." ↑

75. Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (New York: Crown Business, 2011). ↑

76. Giovanni Gavetti and Jan W. Rivkin, "On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time," Organization Science 18 (2007): 420-439. ↑

77. For further discussion of these and other trade-offs, see Susan L. Cohen, Christopher Bingham, and Benjamin L. Hallen, "Why Are Some Accelerators More Effective? Bounded Rationality and Venture Development," Administrative Science Quarterly 64, no. 4 (2019): 810-854. ↑

78. Cohen, Bingham, and Hallen, "Why Are Some Accelerators More Effective?," 828. ↑

79. For more on the cultural benefits of inviting feedback, particularly in innovation contexts, we recommend Amy Edmondson, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018). For more on leading by empowering individuals, we recommend Frances Frei and Anne Morris, Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone around You (Boston: Harvard Business Review Press, 2020). ↑

80. Tversky and Kahneman, "Judgment under Uncertainty"; Fiske and Taylor, Social Cognition; Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, rev. ed. (New York: Morrow, 1993); Hayagreeva Rao, Henrich R. Greve, and Gerald F. Davis, "Fool's Gold: Social Proof in the Initiation and Discontinuation of Coverage by Wall Street Analysts," Administrative Science Quarterly 46, no. 3 (2001): 502-526. ↑

81. R. K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994)). ↑

82. ExperiencePoint, "Why Extreme Users Are an Innovator's Best Friends," Medium .com, September 29, 2020, https://medium.com/@ExperiencePoint /why-extreme-users-are-an-innovators-best-friends-8a74c2cc51f9. ↑

83. Alexander Graham Bell," PBS, 1999," https://www.pbs.org/transistor/album1/addlbios/bellag.html. ↑

84. Michael Blanding, "Pay Attention to Your 'Extreme Consumers," Harvard Business School, July14, 2014, https://hbswk.hbs.edu/item/pay-attention-to-your-extreme-consumers. ↑

85. M. Granovetter, "The Strength of Weak Ties," American Journal of Sociology 78, no. 6 (May 1973):1360-1380. ↑

86. M. T. Hansen, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," Administrative Science Quarterly 44, no. 1 (1999): 82-111. ↑

87. Christopher B. Bingham and Jason P. Davis, "Learning Sequences: Their Existence, Evolution and Effect," Academy of Management Journal 55, no. 3 (2012): 611-641. ↑

88. For more information about how learning can ensue from enlarging the number and variety of people from whom a leader seeks input see the following: Linda Argote, Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1999); Melissa A. Schilling, Patricia Vidal, Robert E. Ployhart, and Alexandre Marangoni, "Learning by Doing Something Else: Variation, Relatedness, and the Learning Curve," Management Science 49, no. 1 (2003): 39-56; Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback, Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014). ↑

89. Jose Ferreira, Pablo Claver, Pedro Pereira, and Thomaz Sebastio, "Remote Working and the Platform of the Future," Boston Consulting Group, October 2020, https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf.For a full discussion of the remote future of work, we recommend Tsedal Neeley, Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere (New York: Harper Business, 2021). ↑

90. Gary Hamel and Michele Zanini, "Yes, You Can Eliminate Bureaucracy," Harvard Business Review, October 29, 2018, https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy. ↑

91. In "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" (Science 185, no.4157 [1974]): 1124-1131), Amos Tversky and Daniel Kahneman argue that individuals often deviate from rationality by resorting to universal heuristics that lead to systematic errors (biases). ↑

92. Christopher Bingham and Kathleen Eisenhardt, "Rational Heuristics: The 'Simple Rules' Strategists Learn from Their Process Experiences," Strategic Management Journal 32, no. 13 (2011): 1437-1464. ↑

93. For example, Goldstein and Gigerenzer (2002) found that laboratory participants using the "fast-and-frugal" recognition heuristic could outperform German residents on the task of identifying which of a pair of German cities had the larger population. ↑

94. Research shows that information-intensive and analytically complex approaches can be less accurate despite more effort. See T. D. Wilson and J. W. Schooler, "Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences nd Decisions," Journal of Personality and Social Psychology 60, no. 2 (1991): 181-192. Information-intensive approaches also tend to "overfit" solutions based on past experience and thus can have weak predictive accuracy. See erd Gigerenzer and Henry Brighton, "Homo Heuristicus: Why Biased Minds ake Better Inferences," Topics in Cognitive Science 1, no. 1 (2009): 107-143. ↑

95. Victor DeMiguel, Lorenzo Garlappi, and Raman Uppal, "Optimal Versus Naive Diversification: How Inefficient Is the 1/N Strategy?," Review of Financial Studies 22, no. 5 (2009):1915-1953. ↑

96. Paul J. Taylor, Craig Bennell, and Brent Snook, "The Bounds of Cognitive Heuristic Performance on the Geographic Profiling Task," Applied Cognitive Psychology 23, no. 3 (2009):410-430. ↑

97. T. D. Wilson and J. W. Schooler, "Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions," Journal of Personality and Social Psychology 60, no. 2 (1991): 181-192. ↑

98. Daniel Kahneman, Thinking Fast and Slow (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011). ↑

99. Kahneman, and Tversky, "Judgment under Uncertainty". ↑

100. Stéphanie Joalland, "7 Rules for Writing Short Films," Sundance, December 6, 2012, https://www.raindance.org/7-rules-for-writing-short-films. ↑

101. Bill Murphy, "Google Says It Still Swears by the 20 Percent Rule to Find Big Ideas, and You Should Totally Copy It," Inc., November 1, 2020, https://www.inc.com/bill-murphy-jr/google-says-it-still-uses-20-percent-rule-you-should-totally-copy-it.html. ↑

102. Christopher B. Bingham and Kathleen M. Eisenhardt, "Rational Heuristics: The 'Simple Rules' Strategists Learn from Their Process Experiences," Strategic Management Journal 32, no. 13 (2011): 1437-1464. ↑

103. For more on how simple rules evolve over time, see also Christopher B. Bingham, Travis Howell, and Timothy E. Ott, "Capability Creation: Heuristics as Microfoundations," Strategic Entrepreneurship Journal 13, no. 2 (2019): 121-153. ↑

104. P. J. Feltovich, J. J. Prietula, and K. A. Ericsson, "Studies of Expertise from Psychological Perspectives," in The Cambridge Handbook of

Expertise and Expert Performance, ed. K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, and R. R. Hoffman (New York: Cambridge University ↑ .Press, 2006), 41-68

.105 Neil Charness, Eyal M. Reingold, Marc Pomplun, and Dave M. Strampe, "The Perceptual Aspect of Skilled Performance in Chess: Evidence from Eye Movements," Memory and Cognition 29 (2001): 1146-1152;Michelene H. Chi, Paul J. Feltovich, and Robert Glaser, "Categorization and Representation of Physics Problems by Experts and Novices," Cognitive Science 5 (1981): 121-152;Ellen J. Langer and Lois G. Imber, "When Practice Makes Imperfect: Debilitating Effects from Overlearning," Journal of Personality & Social ↑ .Psychology 37, no. 11 (1979): 2014-2024

.106 See also Jason P. Davis, Kathleen M. Eisenhardt, and Christopher B. Bingham, "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules," Administrative Science Quarterly 54, no. 3 (2009):413-452. This article demonstrates that simple rules are essential in unpredictable markets. The optimal number of heuristics converges on a narrow range where the relationship between the number of ↑ .heuristics and performance takes the form of an inverted V

.107 Nir Eyal, "People Don’t Want Something Truly New, They Want the Familiar Done Differently ...," Entrepreneur, June 18, 2015, ↑ .https://www.entrepreneur.com/article/247467

.108 C. Bingham and S. Kahl, "The Process of schema Emergence: Assimilation, Deconstruction, Unitization and the Plurality of .Analogies," Academy of Management Journal 56, no. 1 (2013): 14-34 ↑

.109 M. Tripsas and G. Gavetti, "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging," Strategic Management Journal 2, no. 10/11 (2000): 1147-1162; S. Kaplan and M. Tripsas, "Thinking about Technology: Applying a Cognitive Lens to Technical Change." ↑ .Research Policy, 37, no. 5 (2008): 790-805

110. V. Rindova and A. Petkova, "When Is a New Thing a Good Thing? Technological Change, Product Form Design, and Perceptions of Value for Product Innovations," Organization Science 18, no. 2 (2007): 217-232; A. Hargadon and Y. Douglas, "When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light," Administrative Science Quarterly 46 (2001): 476-501. ↑

111. M. L. Gick and K. J. Holyoak, "Schema Induction and Analogical Transfer," Cognitive Psychology 15, no. 1 (1983): 1-38; C. Bingham and S. Kahl, "The Process of Schema Emergence: Assimilation, Deconstruction, Unitization and the Plurality of Analogies," Academy of Management Journal 56, no. 1 (2013): 14-34. ↑

112. For example, see A. Hargadon and A. Fanelli, "Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations," Organization Science, 13, no. 3 (2002): 290-302. ↑

113. Why QR Codes Are on the Rise," Economist, November 2, 2017," https://www.economist.com/the-economist-explains/2017/11/02/why-qr-codes-are-on-the rise;David Pierce, "The Curious Comeback of the Dreaded QR Code,"Wired, July 10, 2017, https://www.wired.com/story/the-curious-comeback-of-the-dreaded-qr-code; Tyler DeVooght, "The Fall and Rise of the QR Code," Business 2 Community, September 4, 2019, https://www.business2community.com/marketing/the-fall-and-rise-of-the-qr-code 02236397. ↑

114. Richard D'Aveni, "The 3-D Printing Playbook." Harvard Business Review, November 27, 2019,https://hbr.org/2018/07/the-3-d-printing-playbook. ↑

115. Damon Lavrinc. "Why Flipping through Paper-likePages Endures in theDigital World," Wired, May 2012, https://www.wired.com/2012/05/why-flipping-through-paper-like-pages-endures-in-the-digital-world ↑

116. M. T. H. Chi, P. J. Feltovich, and R. Glaser, "Categorization and Representation of Physics Problems by Experts and Novices,"

↑ .Cognitive Science 5 (1981): 121-152

See C. Bingham and S. Kahl, "The Process of Schema Emergence: .117
Assimilation, Deconstruction, Unitization and the Plurality of
.Analogies," Academy of Management Journal 56, no. 1 (2013): 14-34
↑

Hewlett Packard Enterprise, "What Is Edge Computing? Enterprise IT .118
Definitions," HPE .com,https://www.hpe.com/us/en/what-is/edge-
computing.html;Paul Miller, "What Is Edge Computing?," Circuit
Breaker (blog), The Verge, May 7, 2018,
https://www.theverge.com/circuitbreaker/2018/5/7/17327584/edge-
↑ .computing-cloud-google-microsoft-apple-amazon

Chris Anderson, "Drones Go to Work," Harvard Business Review, .119
↑ .May 16, 2017, https://hbr.org/2017/05/drones-go-to-work

Professor Clayton Christensen articulated this simple but powerful .120
insight in 2005, asserting that, thanks to big data and sophisticated
analysis tools, business leaders knew more about their customers than
ever before, but misunderstood why people make purchases: people
don’t buy things because they fit a particular demographic or
psychographic profile; they "hire" products to make progress in the
circumstances in which they find themselves. For more on the concept
of jobs to be done, see Theodore Levitt, "Marketing Myopia," Harvard
Business Review 82, no. 7-8(July-August2004): 138-149.
https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia; . M.Christensen, T. Hall, K.
Dillon, et al., "Know Your Customers’ ‘Jobs to Be Done,’" Harvard
Business Review 94, no. 9 (September 2016): 54-62; and Clayton M.
Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan,
Competing against Luck: The Story of Innovation and Customer
↑ .(Choice (New York: Harper Business, 2016

Clayton M. Christensen, Rory McDonald, Laura E. Day, and Shaye .121
Roseman, "Integrating around the Job to Be Done," Harvard Business
↑ .(School Module Note 611-004 (2020

The steps in this process are drawn from Christensen et al., .122
↑ "."Integrating around the Job to Be Done

Erich Joachimsthaler and David A. Aaker, "Building Brands without .123
Mass Media," Harvard Business Review 75 no. 1-2 (January-February
↑ .1997): 39-50

This chapter, including the conceptualization of purpose brands, draws .124
on and extends an essay by Harvard Business School professors Rory
McDonald and Clayton Christensen and research associate Shaye
Roseman. See Rory McDonald, Clayton M. Christensen, and Shaye
Roseman, "Purpose Brands," Harvard Business School Module Note
619-075 (June 2019, rev. July 2020),
↑ . https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56144

Clayton M. Christensen, Scott Cook, and Taddy Hall, "It's the Purpose .125
↑ .Brand, Stupid," Wall Street Journal, November 29, 2005

The next two paragraphs draw from GOJO Industries' corporate .126
↑ .history. See https://www.gojo.com/en/About-GOJO/History

For readers interested in the origins of such products and their .127
development by large organizations, we recommend Gary P. Pisano,
Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation (New York:
↑ .(PublicAffairs, 2019

Joe Pinsker, "A Drink for Babies Is No Hangover Cure," Atlantic, June .128
3, 2015, https://www.theatlantic.com/health/archive/2015/06/a-drink-
↑ .for-babies-is-no-hangover-cure/394685

Andria Cheng, "Pedialyte Sales Grow—into an Adult Market," Wall .129
Street Journal, May 13, 2015, https://www.wsj.com/articles/pedialyte-
↑ .sales-growinto-an-adult-market-1431560650

Bailey King, "Pedialyte Finally Launches Product Made for Treating .130
Hangovers," PhillyVoice, December 27, 2018,
https://www.phillyvoice.com/pedialyte-hangover-cure-sparkling-rush-
↑ .powder-packs

131. Kaitlyn Tiffany, "How Pedialyte got Pedialit," Vox, September 10, 2018, https://www.vox.com/the-goods/2018/9/10/17819358/pedialyte-hangover-marketing-strategy-instagram-influencers ↑

132. This section draws on a Harvard Business School teaching case study. See Rory McDonald, Clayton M. Christensen, Daniel West, and Jonathan E. Palmer, "Under Armour," Harvard Business School Case (618-020 (January 2018). ↑

133. Daniel Roberts, "Maryland Football's Best Corporate Friend," Fortune, November 20, 2012, http://fortune.com/2012/11/20/maryland-footballs-best-corporate-friend ↑

134. Chuck Salter, "Protect This House," Fast Company, August 1, 2005. ↑

135. Prophet .com,"'I Will' vs. 'Just Do It.' "https://www.linkedin.com/pulse/20140818213434-2171492--i-will-vs-just-do-it-the-under-armour-success-story ↑

136. Kevin Plank, interview with author, April 14, 2017. ↑

137. Kevin Plank, "Under Armour's Founder on Learning to Leverage Celebrity Endorsements," Harvard Business Review, May 2012; Kevin Plank, interview with author, April 14, 2017. ↑

138. "Under Armour Startup Story," Fundable .com, n.d. ↑

139. "Under Armour Startup Story"; Kelefa Sanneh, "Skin in the Game," New Yorker, March 24, 2014, http://www.newyorker.com/magazine/2014/03/24/skin-in-the-game. ↑

140. Sanneh, "Skin in the Game." ↑

141. Sanneh, "Skin in the Game." ↑

142. Callahan, "No Sweat"; Plank, interview, April 14, 2017. ↑

143. Plank, interview, April 14, 2017. ↑

144. Plank, "Under Armour's Founder on Learning to Leverage Celebrity Endorsements." ↑

145. Kip Fulks, interview with author, June 1, 2017. ↑

146. Matthew Philips, "How Under Armour Tackled Nike and Adidas," Newsweek, October 14, 2009. ↑

147. Plank, interview, April 14, 2017. ↑

148. Plank, interview, April 14, 2017; Callahan, "No Sweat." ↑

149. Plank, interview, April 14, 2017. ↑

150. The Donald Dell Interview: Plank Tells Story of Getting UA in Any Given Sunday," CSN Mid-Atlantic, July 17, 2016, http://www.csnmidatlantic.com/video/kevin-plank-tells-story-getting-under-armour-any-given-sunday. ↑

151. Plank, "Learning to Leverage Celebrity Endorsements." ↑

152. Plank, interview, April 14, 2017. ↑

153. Chuck Salter, "Protect This House," Fast Company, August 1, 2005. ↑

154. See Al Ries and Jack Trout, Positioning: The Battle for Your Mind (New York: McGraw-Hill, 1981); and David Aaker, "Ries & Trout Were Wrong: Brand Extensions Work," Harvard Business Review, April 2012. ↑

155. David Aaker, "Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly," MIT Sloan Management Review 47 (1990): 47. ↑

156. This section was adapted from McDonald et al., "Purpose Brands." ↑

157. This example is drawn from Christensen et al., Competing against Luck, 145. ↑

158. Blake Z. Rong, "The Future of Volvo," Autoweek, December 29, 2013, https://www.autoweek.com/news/a1947476/future-volvo. ↑

159. This section draws on Clayton M. Christensen, The Innovator's Solution (Boston: Harvard Business Review Press, 2013). ↑

160. Fulks, interview, June 1, 2017. ↑

161. Rina Raphael, "Female Founders Give Scrubs a Functional, Fashionable Makeover," Fast Company, July 6, 2018, https://www.fastcompany.com/40589057/female-founders-give-scrubs-a-functional-fashionable-makeover. ↑

162. Dan Neil, "What Part of 'Mini' Did You Not Grasp, BMW?," Wall Street Journal, March 5, 2011, https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704615504576172832123217962. ↑

163. Timothy Cain, "Mini Sales Figures—US Market," Good Car Bad Car, 2021, https://www.goodcarbadcar.net/mini-us-sales-figures. ↑

164. Steph Willems, "QOTD: What to Do with Mini?," May 16, 2017, https://www.thetruthaboutcars.com/2017/05/qotd-what-to-do-with-mini;Matt Posky, "Mini Dealers Want to Know What the Hell Is Going On with the Brand," The Truth about Cars, March 22, 2018, https://www.thetruthaboutcars.com/2018/03/mini-dealers-want-know. ↑

165. Norwegian Polar Institute, "Did You Know That Amundsen Was Actually Supposed to Go to the North Pole?," October 20, 2011, https://nettarkiv.npolar.no/sorpolen2011.npolar.no/en/did-you-know/2011-10-20-amundsen-was-meant-to-go-to-the-north-pole.html. ↑

166. Portions of this chapter originally appeared in Rory McDonald and Robert Bremner, "When It's Time to Pivot, What's Your Story? How to Sell Stakeholders on a New Strategy," Harvard Business Review 98, no. 5 (September-October 2020): 98-105. ↑

Amar V. Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (Oxford: .167
↑ .(Oxford University Press, 2003

Thomas Eisenmann, Eric Ries, and Sarah Dillard, "Hypothesis-Driven .168
Entrepreneurship: The Lean Startup," Harvard Business School
Background Note 812-095(December 2011, rev. July 2013),
↑ . https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302

The research that undergirds this chapter was conducted by Professors .169
Rory McDonald (Harvard Business School) and Cheng Gao
(University of Michigan). For more detail on the methodology and
data collection, see Rory McDonald and Cheng Gao, "Pivoting Isn't
Enough? Managing Strategic Reorientation in New Ventures,"
Organization Science 30, no. 6 (2019): 1289-1318,
↑ .https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1287

See M. Tomz and R. P. Van Houweling, "The Electoral Implications of .170
Candidate Ambiguity," American Political Science Review 103, no. 1
(2009): 83-98; and C. R. Grose, N. Malhotra, and R. P. Van
Houweling, "Explaining Explanations: How Legislators Explain Their
Policy Positions and How Citizens React," American Journal of
↑ .Political Science 59, no. 3 (2016): 724-743

Willy Shih and Stephen Kaufman, "Netflix in 2011," Harvard Business .171
School Case 615-007 (August 2014),
↑ . https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47834

Nicols Rivero, "Magic Leap Tried—andFailed—toPivot from .172
Delightful Consumer Tech to 'Lethal' Military Gear," Quartz,
November 30, 2018, https://qz.com/1481082/magic-leap-tried-to-get-
↑ .a-contract-to-build-combat-gear-for-the army

Guy Raz, "Away: Jen Rubio," How I Built This with Guy Raz. NPR, .173
March 18, 2019, https://www.npr.org/2019/03/08/701651787/away-
↑ .jen-rubio

See A. M. Grant and S. Sonnentag, "Doing Good Buffers against .174
Feeling Bad: Prosocial Impact Compensates for Negative Task and

Self-Evaluations," Organizational Behavior and Human Decision
↑ .Processes 111, no. 1 (2010): 13-22

.175 Susie Allen, "Hierarchies and Prototypes: Lessons from the Drone and Video Game Industries," Stanford eCorner, July 10, 2019, https://ecorner.stanford.edu/articles/hierarchies-and-prototypes-
↑ .lessons-from-the-drone-and-video-game-industries

.176 Salesforce Introduces New Einstein Services, Empowering Every" Admin and Developer to Build Custom AI for Their Business," Salesforce .com, April 17, 2019, https://www.salesforce.com/news/press-releases/2019/04/17/salesforce-introduces-new-einstein-services-empowering-every-admin-and-developer-to-build-custom-ai-for-their-business.For a broader view of how artificial intelligence is reshaping organizations, we recommend Marco Iansiti and Karim Lakhani, Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World (Boston, MA: Harvard
↑ .(Business Review Press, 2020

.177 Dana Hull, "Tesla Stores Start to Re-open after U-Turn on Retail Strategy," Bloomberg, March 11, 2019, https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-11/tesla-stores-
↑ .start-to-re-open-after-u-turn-on-retail-strategy

↑ ".Shih and Kaufman, "Netflix in 2011 .178

.179 Hiten Shah, "How Slack Became a $16 Billion Business by Making
↑ .Work Less Boring," Nira (blog), https://usefyi.com/slack-history

.180 A Sad Announcement from Tiny Speck," Glitch," https://web.archive.org/web/20130102151524/http://www.glitch.com/c
↑ .losing

.181 Simon London, "Microsoft’s Next Act," McKinsey Quarterly (podcast), April 3,2018, https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecom
↑ .munica tions/our-insights/microsofts-next-act

182. Gene Marks, "How Much Will Microsoft's Pivot to the Cloud Boost Quarterly Earnings?" Fox Business, July 17, 2018, https://www.foxbusiness.com/small-business/will-microsofts-pivot-to-the-cloud-boost-quarterly-earnings ↑

183. Kathleen M. Eisenhardt, Nathan R. Furr, and Christopher B. Bingham, "CROSSROADS—Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments," Organization Science 21, no. 6 (2010): 1263-1273, https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0564 ↑

184. Brandon H. Lee, Jeroen Struben, and Christopher B. Bingham, "Collective Action and Market Formation: An Integrative Framework," Strategic Management Journal 39, no. 1 (2017): 242-266, https://doi.org/10.1002/smj.2694 ↑

185. For more on these types of problems, see Jeroen Struben, Brandon H. Lee, and Christopher B. Bingham, "Collective Action Problems and Resource Allocation during Market Formation," Strategy Science 5, no. 3 (2020): 245-270, https://doi.org/10.1287/stsc.2020.0105 ↑

186. For example, the dual headquarters adopted by Softcorp, a Dutch software company, helped it achieve global integration (in Europe) and local responsiveness (in Asia). See Julian Birkinshaw et al., "How Do Firms Manage Strategic Dualities? A Process Perspective," Academy of Management Discoveries 2, no. 1 (2016): 51-78, https://doi.org/10.5465/amd.2014.0123.Thepaper treats tensions as contradictory forces that require mutually exclusive solutions ↑

187. For more on how to manage tensions, see some fine work by Wendy Smith and her colleagues: Wendy K. Smith and Marianne W. Lewis, "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing," Academy of Management Review 36, no. 2 (January 2011): 381-403, https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958; Wendy K. Smith and Michael L. Tushman, "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams",

Organization Science 16, no. 5 (2005): 522-536, https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134; and Wendy K. Smith, "Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes," Academy of Management Journal 57, no. 6 ↑ .(2014): 1592-1623, https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932

.188 Kathleen M. Eisenhardt, "What Is the Eisenhardt Method, Really?," Strategic Organization 19, no. 1 (2021): 147-160, https://doi.org/10.1177/1476127020982866; Kathleen M. Eisenhardt and Melissa E. Graebner, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," Academy of Management Journal 50, no. 1 (2007): ↑ .25-32, https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

.189 Eisenhardt, "What Is the Eisenhardt Method, Really?"; Kathleen M. Eisenhardt and Melissa E. Graebner, "Theory Building from Cases: Opportunities And Challenges," Academy of Management Journal 50, ↑ .no. 1 (2007): 25-32, https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

.190 Kathleen M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study Research," Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532- ↑ .550, https://doi.org/10.4135/9781473915480.n52

Table of Contents

التوترات المثمرة
التوترات المثمرة
الفهرس
تمهيد
المقدمة
1 صياغة النهج
    1- تناقض الفرص: كيف تستطيع المؤسسات انتهاز الفرص بالشكل الأمثل؟
    2 - اللعب المتوازي: لماذا لا تطبق القواعد العادية للمنافسة والاستراتيجية في الصناعات الناشئة وفئات المنتجات.
2 قيادة المسار
    3- الخضوع للبيانات أم تجاهلها؟ كيف يمكن لإهمال البيانات (بشكل انتقائي) أن يفسح المجال لابتكارات رائدة
    4- تسلسل الحشد: كيف تسرّع الاكتشاف وتتعامل مع عدم اليقين
    5- الاستدلال العقلاني: «القواعد البسيطة» التي يستخدمها القادة لتبسيط المُعقد
3 التعامل مع المساهمين
    6- هيكلة الابتكار بكفاءة: جعل الجديد مألوفًا ومن ثم متجددًا
    7- المنتج مقابل الهدف: التوتر الإبداعي في طريقه إلى إنشاء ميزة العلامة التجارية.
    8- متى يحين موعد التغيير؟ ما هي قصتك؟ كيف تقنع المساهمين باستراتيجية جديدة
الخاتمة من موازنات مستحيلة إلى توترات خلاقة