الابتكار المزعزع

الابتكار المزعزع نظرية لكلايتون كريستنسن من كلية هارفارد للأعمال، تشرح كيف تنافس شركات صغيرة قليلة الموارد الشركات الرائدة الراسخة. ومفاجأته أن القادة الأقوياء يفشلون كثيرا، لا لإهمالهم، بل لاتباعهم عادات جيدة، مثل الإصغاء إلى أفضل عملائهم. ونتناول في هذا الفيديو أربع أفكار: التمييز بين التحسيني والمزعزع، وموطئ القدم، والصعود، والاستجابة المبكرة. ومرشدتنا سلمى، مديرة الاستراتيجية في سلسلة مدارس لتعليم اللغات، وحالاتها أمثلة متخيلة للتعلم، فالقرارات الحقيقية تحتاج إلى بيانات حقيقية.

1. التمييز بين التحسيني والمزعزع

يفرق كريستنسن بين نوعين من الابتكار. فالابتكار التحسيني يجعل المنتج أفضل للعملاء الذين تخدمهم الشركة أصلا، مثل طراز هاتف جديد، والقادة بارعون فيه لأنه يدعم الأسعار والأرباح الأعلى. أما الابتكار المزعزع فيبدأ بشكل مختلف، فهو أبسط أو أرخص أو أكثر راحة، وأضعف أداء في البداية فيما يقدره العملاء الرئيسيون. وبسبب هذا الضعف لا يرى القادة فيه خطرا، فيتجاهلونه. فالاختبار ليس مدى جدة الشيء، بل من يخدمه أولا وكيف ينمو.

مثال: في مقال صدر عام ألفين وخمسة عشر، رأى كريستنسن وزملاؤه أن شركة Uber ليست مزعزعة كلاسيكية. فهي لم تبدأ بخدمة أسوأ، ولا مع أناس لم يركبوا سيارات الأجرة، بل كسبت عملاء السوق الرئيسية من البداية. لذلك عدوها ابتكارا تحسينيا، مهما بدت جديدة.

في العمل: تستعرض سلمى مشاريع خطة مدرستها. دورة إنجليزية تجارية متقدمة وقاعات مجددة ابتكاران تحسينيان، لأنهما يخدمان من يدفعون أصلا. أما تطبيق التدريب اليومي القصير لمن يضيق وقتهم فهو المرشح المزعزع الوحيد، فتمنحه ميزانية ومقاييس نجاح خاصة به، لأن معايير القاعة ستنهيه مبكرا. ومن الآن يحمل كل مقترح أحد الوصفين قبل تخصيص أي مبلغ.

2. موطئ القدم

يحتاج المزعزع إلى موطئ قدم، أي مكان يبقى فيه حيا وهو ما زال ضعيفا. ففي موطئ القدم في الطرف الأدنى يخدم عملاء يدفعون ثمن أداء أكبر مما يستخدمون، ويرحبون بخيار أبسط وأرخص. وفي موطئ القدم في سوق جديدة يصل إلى أناس لم يكونوا يشترون أصلا، لأن المنتجات القائمة غالية أو معقدة. ويترك القادة المجموعتين بارتياح، لأن الهوامش تبدو صغيرة. يبدأ القادم ضعيفا، لكن حيث لا يحاربه أحد، وهذه البداية الهادئة تمنحه وقتا ليتعلم.

مثال: في صناعة الفولاذ، بدأت المصانع الصغيرة بإنتاج حديد التسليح فقط، وهو أدنى المنتجات جودة. وكان ربح المصانع الكبيرة منه قليلا، فتخلت عنه بسرور. فصار للمصانع الصغيرة موطئ قدم في الطرف الأدنى تتحسن فيه طلبا بعد طلب. وهذا هو معنى موطئ القدم: مكان آمن للبدء رغم الضعف.

في العمل: تفحص سلمى الطلبات التي رفضتها مدرستها أو فقدتها في السنة الماضية. جاء كثير منها من عاملين بالمناوبات وأولياء أمور لا يستطيعون حضور حصة أسبوعية ثابتة، وهذا موطئ قدم في سوق جديدة. وجاء غيرها من مسافرين يريدون عبارات أساسية فقط، وهذا موطئ قدم في الطرف الأدنى. ويرى فريق المبيعات المجموعتين أصغر من أن تستحق الاهتمام، وهذا بالضبط ما يجعلهما بداية آمنة لمنافس.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. الصعود

موطئ القدم ليس إلا البداية، فالزعزعة تتكشف مع الوقت. يواصل القادم تحسين منتجه، محتفظا عادة بكونه أرخص أو أبسط. وفي النهاية يصير جيدا بما يكفي لعملاء الرائد الرئيسيين، وحين ينتقلون بأعداد كبيرة تكتمل الزعزعة. ولا يكفي الرخص وحده، ولا الإثارة. والمنتج الذي لا يكسب السوق الرئيسية أبدا ليس مزعزعا بهذا المعنى.

مثال: بدأت Netflix بتأجير الأفلام بالبريد، وهو خيار لم يجذب عملاء Blockbuster الرئيسيين في البداية. وتحسنت خدمتها خطوة بعد خطوة، بعناوين أكثر وتسليم أسرع، فانتقل هؤلاء العملاء تدريجيا. وفي عام ألفين وعشرة أفلست Blockbuster. وهذا هو معنى الصعود: بداية ضعيفة تواصل التحسن حتى يغادر عملاء الرائد أنفسهم.

في العمل: يبدأ تطبيق منافس بعبارات أساسية، ثم يضيف بعد تحديثات قليلة تمارين محادثة وتقرير تقدم تستخدمه الشركات. وتحدد سلمى إشارة واحدة للمتابعة: هل صار موظفو عملائها من الشركات يختارون التطبيق بدل الحصة؟ وإلى أن يحدث ذلك يبقى التهديد متزايدا لكنه غير مكتمل. وتسجل الجواب كل ربع سنة، لتتحرك المدرسة قبل التحول لا بعده.

4. الاستجابة المبكرة

لماذا يغفل القادة الأقوياء عن الزعزعة؟ إنهم يصغون إلى أفضل عملائهم، ويطاردون هوامش أعلى، ويستثمرون حيث تبدو العوائد أكبر، وكل قرار معقول في ذاته. وهذه العادات مجتمعة تسحب الشركة نحو الطرف الأعلى، بعيدا عن موطئ القدم الذي ينمو فيه المنافس. وقد أوصى كريستنسن بوحدة مستقلة منفصلة لها أهدافها، حتى لا يخنقها النشاط الرئيسي. والدرس العملي مراقبة أطراف السوق، لا مركزه فقط. ونختبر الفكرة الجديدة وهي ما زالت صغيرة.

مثال: تلاحظ معلمة موسيقى لديها طلاب متقدمون أن كثيرا من المبتدئين لا ينضمون لغلاء الدروس الخاصة. وهي تبقي دروسها الأساسية كما هي. بل تطلق تجربة منفصلة من دروس قصيرة رخيصة عبر الإنترنت، لها مقاييسها البسيطة، وتراقب من يأتي. وهذا هو معنى الاستجابة المبكرة: اختبار فكرة صغيرة قبل أن تكبر.

في العمل: يرفض الفريق المالي في مدرسة سلمى التطبيق لأنه لا يحقق هدف الهامش. فتقترح فريقا صغيرا منفصلا بميزانية خاصة لمدة سنة، يقاس بعدد المتعلمين والتقدم الشهري لا بالهامش. وخلال ستة أشهر يظهر نموا ثابتا بين العاملين بالمناوبات. فيوافق المجلس على جولة ثانية.

الخاتمة

خلاصة القول أن الابتكار المزعزع نمط محدد، وليس اسما لكل جديد. يبدأ بموطئ قدم في الطرف الأدنى أو في سوق جديدة يتجاهله فيها القادة، ثم يتحسن، ويكسب السوق الرئيسية حين يصير جيدا بما يكفي. ويغفل عنه القادة لاتباعهم عادات سليمة، لا لحماقتهم. والأفكار الأربع هي: التمييز بين التحسيني والمزعزع، وموطئ القدم، والصعود، والاستجابة المبكرة. نستخدم هذه النظرية لنطرح أسئلة أفضل، ونفحص الادعاءات بالأدلة، ونراقب أطراف السوق.

المصادر

• معهد كريستنسن: Disruptive Innovations (الابتكار التحسيني، موطئ القدم في الطرف الأدنى وفي سوق جديدة، مصانع الفولاذ وحديد التسليح) – https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/ (فُتحت الصفحة)
• غرودن (2015): Why Uber isn't Disruptive but Netflix Is، مجلة Fortune – https://fortune.com/2015/11/17/uber-disruption-christensen/ (فُتحت الصفحة)
• كريستنسن ورينور وماكدونالد (2015): What Is Disruptive Innovation?، مجلة Harvard Business Review – https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation (فُتحت الصفحة؛ الملخص فقط متاح بلا اشتراك)
• كلايتون كريستنسن (1997): كتاب The Innovator's Dilemma – https://en.wikipedia.org/wiki/The_Innovator%27s_Dilemma (فُتحت الصفحة)

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)