

تقرير من خدمات تحليل البيانات في هارفارد بزنس ريفيو



ما هو الابتكار التحويلي؟

بقلم كليتون كريستنسن، ومايكل راينور، وروي
ماكdonald



يبدأ الابتكار التحويلي في موضعين:

في الشرائح الدنيا من المتعاملين في الأسواق أو في الأسواق جديدة. فالشركات الراسخة في السوق تركّز على الشريحة العليا من متعاملي السوق، متجاوزة المتعاملين العاديين والبضائع الرخيصة، وهذا ما يفسح المجال أمام أصحاب الابتكارات التحويلية لطرح منتجات أقل ربحية في الشريحة الدنيا من المتعاملين

ما هي آلية عمل الابتكار التحويلي؟

الحواسب المحمولة والحواسب الشخصية هي ابتكار تحويلي بالنسبة للحواسب المركزية.

تشكّل الشركات الصغيرة (الداخلية إلى السوق) ذات الموارد الأقل تحدياً للشركات الكبيرة (الشركات الراسخة في السوق)

يقدم المنتج المطروح وظائف أنسب بسعر أقل

عندما يتبنّى المتعاملون العاديون في السوق المنتج بكميات كبيرة، تكون عملية الابتكار التحويلي قد حصلت

ما هو الابتكار التحويلي؟

بقلم كليتون كريستنسن، ومايكل راينور، وروي ماكدونالد

أثبتت نظرية الابتكار التحويلي (Disruptive Innovation)، التي نشرت للمرّة الأولى في مجلّة "هارفارد بزنس ريفيو" عام ١٩٩٥، بأنها أداة هامة لتأمّل النمو المستند إلى الابتكار. فالعديد من رواد الأعمال الصغيرة يمدحون هذه النظرية بوصفها المنارة التي يسيرون على هداها ؛ كما أنّ قائمة أنصار هذه النظرية تطول لتشمل أيضاً المدراء التنفيذيين ، والمؤسسات الكبرى المعروفة، بما في ذلك شركة "إنتل"، و"جامعة سوثيرن نيوهايمبشر"، وموقع "سيلزفورس دوت كوم".

ولسوء الحظ أصبحت "نظرية الابتكار التحويلي" معرّضة لخطر الوقوع ضحية لنجاحها. فعلى الرغم من انتشارها الواسع النطاق، إلا أنّ المفاهيم الأساسية لهذه النظرية تعرّضت لحالة من سوء الفهم ، في حين تعرّضت ركائزها الأساسية مراراً وتكراراً لسوء التطبيق. إضافة إلى ذلك، يبدو أنّ التعديلات والتقييدات الأساسية التي تم إدخالها على النظرية خلال السنوات العشرين الماضية بقيت تحت ظل الشعبية الواسعة التي حظيت بها النسخة الأولى من النظرية. ونتيجة لذلك، ظلت النظرية محط انتقاد عيوبها التي سبق معالجتها.

فوفقاً لتجربتنا نجد أنّ هناك موضوع آخر يدعو للقلق، وهو أنّ هناك الكثير من الناس الذين يتحدثون عن "الابتكار التحويلي"، إلا أنه لم يسبق لأيّ منهم أن قرأ كتاباً أو مقالة جادة حول الموضوع. ففي غالب الأحيان، يلجأ هؤلاء الأشخاص إلى استخدام المصطلح للإشارة بشكل عام إلى مفهوم الابتكار لدعم ما يقومون به. كما أنّ العديد من الباحثين والكتاب والاستشاريين يستخدمون مصطلح "الابتكار التحويلي" لوصف وضع معين يتعرض في قطاع محدد إلى أزمة ، وتبدأ الشركات الكبرى الناجحة في التعرّض على أثره. لكنّ هذا الاستخدام عام بشكل كبير.

إنّ مشكلة الخلط بين الابتكار التحويلي من جهة، وأي اكتشاف يغير الانماط التنافسية لقطاع معين، تكمن في أنّ الأنماط المختلفة للابتكار تحتاج إلى منهجية استراتيجية مختلفة. ولتوضيح الفكرة بطريقة مختلفة فإنّ الدروس المستفادة للنجاح كمبتكر تحويلي (أو مواجهة مُبتكر تحويلي آخر) لا تنطبق على كافة الشركات الموجودة في سوق أعمال دائم التغير. فإذا صممنا ملصقاتنا بشكل سيء، أو فشلنا في إدراج أبحاث آراء المتعاملين وتجاربهم في سياق النظرية الأصلية للابتكار التحويلي، فقد يقوم المدراء باستخدام الأدوات الغير صحيحة ، ممّا يقلل من فرص النجاح لديهم، ويؤدي إلى تقويض الفائدة من هذه النظرية مع مرور الوقت.

إنّ مشكلة الخلط بين الابتكار التحويلي من جهة، وأي اكتشاف يغير الانماط التنافسية لقطاع معين، تكمن في أنّ الأنماط المختلفة للابتكار تحتاج إلى منهجية استراتيجية مختلفة

التصورات الخاطئة الشائعة

ما الذي لا يُعتبر من الابتكارات التحويلية؟

أوبر UBER ← سيّارات الأجرة في المدن

✗ أوبر ليست ابتكاراً تحويلياً

ما الذي يُعتبر من الابتكارات التحويلية؟

سلسلة فنادق ماريوت AIRBNB ←

✓ (AIRBNB) هو ابتكار تحويلي

أصحاب الابتكارات التحويلية مقابل من صدّعتهم الابتكارات التحويلية

الهابون
أصحاب الابتكارات التحويلية
الهواتف المحمولة
التعليم الجامعي المفتوح عبر الانترنت
الكمبيوترات المحمولة والكمبيوترات الشخصية
الانترنت
الهواتف الذكية

الرابحون
المستهلكون
الشركات الراسخة في السوق



تدرج هذه المقالة في إطار الجهود الرامية إ الاطلاع على وضع الابتكار الجذري. وسوف نبدأ باستكشاف المبادئ الأساسية لنظرية الابتكار التحويلي، ودراسة ما إذا كانت تنطبق على شركة "أوبر" (Uber) أم لا. ثمّ سنشير إلى بعض الأخطاء الشائعة في تطبيقها، وكيف تظهر ، ولماذا يُعتبر استخدام النظرية بشكل صحيح يعد هاماً. بعدئذ سنواصل تتبّع نقاط التحوّل الرئيسية في مسيرة التفكير لدينا، و و اثبات بأنّ ما تعلمناه حتى الآن يسمح لنا بالتنبؤ بالشركات التي يتوقع أن تحقق نمواً.

سنبدأ أولاً بتلخيص سريع لفكرة " الاضطراب الجذري" (Disruption) الذي يعد عملية تنجح فيها شركات صغيرة تمتلك موارد متواضعة في تحديّ شركات كبيرة وناجحة (Incumbent Businesses). تحديداً بموضوع تركيز الشركات الكبرى على تحسين منتجاتها وخدماتها الموجهة إلى أكثر متعاملها طلباً والأكثر تحقيقاً للأرباح، حيث تتفوّق في تلبية احتياجات بعض شرائح المتعاملين، فيما تتجاهل احتياجات شرائح أخرى. أمّا الشركات المستجدة، والتي تثبت عليها صفة لابتكار تحويلي، فتبدأ مسيرتها باستهداف الشرائح المهملة، والحصول على موطنٍ قدم في السوق، من خلال أداء مهام بشكل يناسبها وسعر أقل. طلباً ، من ناحية أخرى تميل الشركات الكبرى إلى عدم التجاوب مع هذه الشريحة لتحقيق الأرباح وتلبية متطلبات الشرائح الأكثر طلباً. يدفع هذا الامر الشركات المستجدة الى النمو الى مستوى الشرائح العليا للمتعاملين ، مقدمة نفس مستوى أداء الذي يتطلبه متعاملو الشركات الكبرى، مع المحافظة على مزايا نجاحها الأساسي. عندما يبدأ متعاملو الشركات الكبرى بتقبل ما تقدّمه الشركات المستجدة لهم، تكون عملية التحويل قد وقعت.

هل تُعتبرُ شركة "أوبر" بمثابة ابتكار تحويلي؟

دعونا نراجع حالة شركة "أوبر"، وهي عبارة عن شركة النقل التي تحظى بتقدير كبير، وتعتمد على تطبيق هاتفي يربط الزبائن الذين يحتاجون إلى سيارات أجرة بالسائقين المستعدّين لتقديم هذه الخدمة. وقد سجّلت الشركة، التي تأسست عام ٢٠٠٩، معدّل نمو رائع (فهي تعمل في مئات المدن في ٦٠ بلداً ولازالت في طور التوسّع)، كما أعلنت عن تحقيق نجاح مالي هائل (حيث تشير أحدث جولة للتمويل إلى أنّ قيمة الشركة قد وصلت إلى ما يقارب ٥٠ مليار دولار). وقد سعت مجموعة من الشركات المشابهة إلى تقليدها (حيث تحاول شركات ناشئة أخرى تقليد نموذجها التجاري القائم على مبدأ "صنع السوق"). ومن الواضح أنّ "أوبر" باتت تُحدّث تحوّلًا واضحًا في قطاع سيّارات الأجرة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة. لكن السؤال المطروح هو: هل هي "تقوم بتحويل" قطاع سيّارات الأجرة؟

وفقاً لنظرية الابتكار التحويلي، فالإجابة هي كلا. فالإنجازات المالية والاستراتيجية لشركة "أوبر" لا تؤهلها لتكون شركة تحويلية حقيقية، رغم أنّها توصف على الدوام تقريباً بأنّها كذلك. وفيما يلي سببان

يُظهِران لماذا لا ينطبق عليها هذا الوصف.

إنّ ما يساعد الابتكارات التحويلية على البروز هو أنها تبدأ في نوعين من الأسواق التي تغفلها الشركات الراسخة. النوع الأول هو "الشريحة الدنيا من السوق" (Low-End Footholds)، والتي يعود سبب وجودها إلى أنّ الشركات الراسخة تحاول أن تقدّم المنتجات والخدمات الدائمة التحسّين إلى أكثر زبائنها تحقيقًا للربحية إقبالًا، في حين أنّها تولي اهتماماً أقل للزبائن الأقل إقبالًا. وفي الحقيقة، فإنّ ما تقدّمه الشركات الراسخة يكون غالباً أكبر بكثير من متطلبات الأداء التي تحتاجها هذه الفئة من الزبائن الأقل طلباً، الأمر الذي يفتح المجال أمام صاحب الابتكار التحويلي التركيز (في البداية) على توفير منتج "جيد بما يكفي" لزبائن الشريحة الدنيا.

أمّا في حالة "السوق الجديدة" (New-Market Footholds)، فإنّ أصحاب الابتكارات التحويلية يخلقون أسواقاً جديدة. وإذا ما أردنا شرح الفكرة ببساطة فنقول بأنّ هؤلاء المبتكرين يجدون طريقة لتحويل الغير مستهلكين إلى مستهلكين. فعلى سبيل المثال، في الأيام الأولى لاستعمال تكنولوجيا آلات التصوير الناسخة، استهدفت شركة "زيروكس" الشركات الكبيرة وتقاضت أسعاراً باهظة من أجل إنجاز الأعمال التي احتاجتها. أمّا أمناء المكتبات المدرسية، ومشغلي دوري لعبة البولينغ وغيرهم من صغار الزبائن، ونظراً لعدم قدرتهم على تحمّل التكاليف المالية الباهظة لهذه الآلات الناسخة الجديدة، فقد اكتفوا باستعمال أوراق الكربون الناسخة أو الآلات الناسخة الميكانيكية القديمة. ولكن في أواخر سبعينيات القرن الماضي، طرح المنافسون الجدد آلات ناسخة شخصية في السوق وفُرت بذلك حلّاً ميسوراً للأفراد والمؤسسات الصغيرة – وبهذا خلقت سوقاً جديدة. وانطلاقاً من هذه البداية المتواضعة نسبياً، أخذت أسواق الآلات الناسخة الشخصية تبني لنفسها تدريجياً مركزاً رئيسياً ضمن التيّار العام لسوق الآلات الناسخة التي كانت "زيروكس" تقدّرها.

إنّ الابتكار التحويلي، وبحكم تعريفه، يبدأ انطلاقاً من إحدى هاتين الأرضيتين. لكنّ "أوبر" لم تنطلق من أيّ منهما. حيث من الصعب القول بأنّ الشركة قد وجدت فرصة في الشريحة الدنيا من السوق؛ فذلك كان سيعني بأنّ مقدّمي خدمات سيّارات الأجرة كانوا قد فاقوا احتياجات عدد كبير من الزبائن من خلال جعل سيارات الأجرة وفيرة وزيادة عن اللزوم، وسهلة الاستخدام زيادة عن اللزوم، ونظيفة زيادة عن اللزوم. كما أنّ "أوبر" لم تستهدف بصورة رئيسية الأشخاص الذين لم يكونوا زبائن بعد – أي الناس الذين وجدوا البدائل الحالية إمّا باهظة الثمن جدّاً أو غير مريحة للغاية، بحيث اضطروا إلى الركوب في وسائل النقل العامة أو قادوا سيّاراتهم بأنفسهم. لكنّ "أوبر" كانت قد نشأت في سان فرانسيسكو (وهي سوقٌ مخدمّة بشكل كبير بسيارات الأجرة)، في حين أنّ زبائن "أوبر" كانوا عموماً من الناس المعتادين على ركوب سيارات الأجرة.

إنّ الابتكارات التحويلية تنشأ في الشريحة الدنيا من السوق أو في سوق جديدة

يمكن القول بأنّ "أوبر" كانت تزيد معدّل الطلب الإجمالي – وهذا ما يحصل عندما تطوّر حلّاً أفضل وأقل تكلفة يلبيّ حاجة شريحة واسعة من الزبائن. لكنّ أصحاب الابتكارات التحويلية "يبدؤون" بإغراء الزبائن الذين ينتمون إلى الشرائح الدنيا في السوق أو المهملين ومن ثمّ ينتقلون لاحقاً إلى التيّار العام للسوق. أمّا "أوبر" فقد سارت في الاتجاه المعاكس تماماً؛ فهي بنت لنفسها مركزاً ضمن التيّار العام في السوق أولاً، وبعد ذلك بدأت تفوي الشرائح المهملة من قبل.

الابتكارات التحويلية لا تلتفت انتباه الزبائن ضمن التيّار العام في السوق حتّى تصبح الجودة متوافقة مع معاييرهم

تميّز نظرية الابتكار التحويلي بين "الابتكارات التحويلية"، من جهة، وما يسمّى "الابتكارات المديمة" (Sustaining Innovations)، من جهة أخرى. فهذا النوع الثاني من الابتكارات يعمل على جعل المنتجات الجيدة تبدو أفضل في عيون الزبائن الحاليين للشركة الراسخة: مثل إضافة شفرة خامسة إلى آلة الحلاقة، أو صنع جهاز تلفزيون بشاشة أوسع، أو تحسين قدرة الجهاز الخلوي على استقبال الإشارة. ويمكن لهذه التحسينات أن تكون إمّا عبارة عن تطويرات متدرّجة أو اختراقات كبيرة، لكنّها جميعاً تمكّن الشركات من بيع المزيد من المنتجات إلى أكثر زبائنها تحقيقًا للربحية.

أمّا الابتكارات التحويلية، من جهة أخرى، فتعتبر في بادئ الأمر رديئةً في نظر معظم زبائن الشركة الراسخة. وعادة ما يكون الزبائن غير مستعدّين للانتقال إلى المنتج الجديد لمجرّد أنّه أقلّ ثمنًا. بل هم ينتظرون حتّى تتحسّن جودته وتصبح بالمستوى الكافي لإرضائهم. وبعد أن يكون ذلك قد حصل، يتبنّى هؤلاء الزبائن المنتج الجديد ويقبلون سعره المنخفض بمنتهى السعادة (وهذه هي الطريقة التي تقود بها عملية "التحويل" إلى خفض الأسعار في السوق).

تبدو معظم عناصر استراتيجية "أوبر" على أنها من نوع "الابتكارات المديمة". فخدمة "أوبر" نادرًا ما توصف بأنّها رديئة بالمقارنة مع سيّارات الأجرة الحالية؛ بل على العكس من ذلك، يقول الكثيرون بأنّ خدماتها "أفضل". فطلب سيّارة الأجرة من "أوبر" لا يحتاج سوى إلى بضع خطوات باستعمال هاتف ذكي؛ كما أنّ دفع ثمن الخدمة يجري دون استعمال للأموال النقدية وبطريقة مريحة للغاية؛ وبوسع الركاب تصنيف مستواها لاحقًا، وهذا الأمر يساعد في المحافظة على معايير رفيعة في هذه الخدمة. وإضافة إلى ما سبق، تقدّم "أوبر" خدماتها بشكل موثوق ومثقن، بينما تُعتبرُ أسعارها عادة منافسة لأسعار خدمات سيّارات الأجرة الموجودة حالياً، أو أخفض منها حتّى. وكما هي العادة عندما تواجه الشركات الراسخة التهديدات من الابتكارات المديمة، فإن العديد من شركات سيّارات الأجرة تتحفز إلى الاستجابة إلى الوضع. فقد باتت هذه الشركات تستعمل تكنولوجيا منافسة مثل التطبيقات الإلكترونية لطلب سيارات الأجرة،

فضلاً عن التشكيك في شرعية بعض خدمات "أوبر".

هل تُعتبرُ شركة "أوبر" بمثابة ابتكار تحويلي؟

ربّما لازال القرّاء يتساءلون عن أهمية استعمالنا للكلمات الصحيحة في وصف "أوبر". فالشركة وبكل تأكيد قد ألقت قطاع سيارات الأجرة في مهبطٍ الريح؛ أفلا يُعتبرُ ذلك "تحويليًا" بما يكفي؟ كلا. لأنّ تطبيق النظرية تطبيقًا صحيحاً هو أمر أساسي للاستفادة منها. فعلى سبيل المثال، المنافسون الصغار الذين يقاتون على الفتات على أطراف شركتك يجب تجاهلهم، ما لم يكونوا على مسار تحويلي. ففي تلك الحالة، قد يكونوا تهديدًا مُميتًا مُحتملًا لك. ولكن كلا هذين التحديّين يختلفان اختلافًا جوهرياً عن الجهود التي يبذلها المنافسون لإقناع زبائنك الأساسيين بالانضمام إليهم.

وكما بيّين مثال "أوبر"، فإنّ تحديد "الابتكار التحويلي" هو عملية مخادعة وتتطلّب براعة ودقّة. ومع ذلك، فحتّى المدراء التنفيذيين الذين يتمتّعون بفهم جيّد لنظرية الابتكار التحويلي يميلون إلى نسيان بعض جوانبها الأكثر غموضاً عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد لاحظنا أربع نقاط هامّة يجري تجاهلها وإساءة فهمها:

1. التحويل هو عملية ذات مراحل

يُعتبرُ مصطلح "الابتكار التحويلي" مضللاً عندما يُستعمل للإشارة إلى منتج أو خدمة في لحظة زمنية ثابتة، وليس إلى تطوّر ذلك المنتج أو تلك الخدمة عبر الوقت. فالكمبيوترات الصغيرة الأولى المعروفة باسم (mini-computers) كانت من صنف الابتكارات التحويلية، ليس لمجرّد أنها كانت منتجات ناشئة في الشريحة الدنيا من السوق عندما ظهرت على مسرح الأحداث، ولا لأنها استقبّلت بالترحاب بوصفها متفوقة على الكمبيوترات الكبيرة (mainframes) في العديد من الأسواق؛ وإنما كانت ذات طبيعة تحويلية بسبب المسار الذي اتبعته في رحلتها من الهامش إلى التيّار العام في السوق.

يبدأ كلّ ابتكار تقريباً – سواء كان ابتكاراً تحويلياً أم غير تحويلي – حياته على شكل تجربة تتمّ على نطاق ضيّق. ويميل أصحاب الابتكارِات التحويلية إلى التركيز على وضع النموذج التجاري الصحيح تماماً، عوضاً عن التركيز فقط على الوصول إلى المنتج الصحيح. وعندما ينجحون، فإنّ انتقالهم من الهامش (أي الشريحة الدنيا في السوق أو السوق الجديدة) إلى التيّار العام في السوق يقضم أولاً من حصّة الشركات الراسخة فيها، وتثمّ يقضم من ربحيتها. وقد تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً، ويمكن للشركات الراسخة أن تلجأ إلى أساليب مُبدعة للغاية للدفاع عن علاماتها التجارية الراسخة. فعلى سبيل المثال، بعد مرور أكثر من ٥٠ عاماً على افتتاح أول سلسلة متاجر تجزئة لبيع البضائع بالسومات (Discount Department Store)، لازالت شركات التجزئة العادية تدير متاجرها بالطريقة التقليدية. فالاستبدال الكامل، إن حصل أصلاً، قد يحتاج إلى عقود من الزمن، لأنّ الأرباح المتزايدة من المحافظة على النموذج القديم لسنة إضافية تتفوّق على المقترحات القائلة بضرورة شطب الأصول دفعة واحدة.

وبما أنّ عملية التحويل يمكن أن تستغرق وقتاً، فإنّ ذلك يساعد في تفسير السبب الذي يجعل الشركات الراسخة غالباً ما تتجاهل أصحاب الابتكارات التحويلية. فعلى سبيل المثال، عندما انطلقت شركة "نيتفليكس" (Netflix) عام ١٩٩٧، لم تكن خدماتها الأولية مغرية لمعظم زبائن متاجر "بلاكباستر" (Blockbuster) المتخصّصة

^[1] خدمات تحليل البيانات في هارفارد بزنس ريفيو

^[2] ما هو الابتكار التحويلي؟



الابتكار التحويلي والنمو

أجرت هارفارد بزنس ريفيو مؤخراً حواراً مع كليتون كريستنسن حول تطور أفكاره في ما يتعلق بالابتكار التحويلي، وكيف تستطيع الحكومات استخدام الإطار الذي وضعه ليكون منظماً لطريقة تفكيرها بخصوص النمو.

ما الذي تعنيه بالقول إن مفهوم الابتكار التحويلي يتعلق بالاستجابة التنافسية لكّنه ليس نظرية للنمو؟

كثّأ في البداية نريد أن نعرف لماذا تجد الشركات الناجحة صعوبة كبيرة في الحفاظ على استدامة نجاحها، وما الذي يجعلها تفشل. كان هذا إذن دافعنا الأوّل، أي أن نعرف ما الذي يتسبّب بذلك. ولكن بالطبع عندما قلنا بأننا نفهم السبب الكامن وراء اندثار هذه الشركات الرائدة، طرح علينا سؤال حول كيفية إنشاء شركات ناجحة جديدة.

وقد تبَيّن أنّه على الرغم من أهمية الابتكار التحويلي، إلا أنّ هناك الكثير من الأشياء التي ينبغي التفكير فيها. فخلال السنوات العشرين الماضية، تطوّرت النظرية وبتنا نعرف قدراً أكبر من المعلومات عن الابتكار، وما هو نوع الابتكار الذي يؤدّي إلى خلق نمو حقيقي.

هل يمكن أن تعطينا مثالا على تحسّن طرأ مؤخراً على نظرية الابتكار التحويلي؟

في الماضي كان يبدو بأنّ هناك بعض الصناعات التي لا يمكن أن تخضع لآلية الابتكار التحويلي لأنّه لم يكن هناك شيء يسمح لك بأن تبدأ في الشريحة الدنيا في السوق ثم تشقّ طريقك نحو الشريحة العليا. انظر إلى قطاع الفنادق مثلاً. لقد دخلت سلسلة فنادق "هوليدي إن" إلى الشريحة الدنيا للمتعاملين في السوق وظلت فيها، لأنها موجودة عند نقطة سعرية في الشريحة الدنيا للمتعاملين في السوق وليس بوسعها الارتقاء نحو الشريحة العليا. لقد كان بوسعها الارتقاء في السوق نحو الأعلى من خلال طرح خط منتجات جديد يسمح لها بالمنافسة عند نقطة سعرية أعلى مع سلسلة فنادق مثل "ماريوت". لكنّها لم تلجأ إلى ممارسة الابتكار التحويلي، بل تعيّن عليها مجاراة النموذج التجاري وهيكل التكاليف الموجودين.

وهذا الأمر كان ينطبق على الكليات الجامعية أيضاً، حيث لم يكن هناك من طريقة بسيطة للبدء بالقاع والارتقاء نحو الأعلى. فلو أرادت الكليات الجامعية الوقفية (land-grant college) التي تعتمد على الدعم الحكومي أن تصبح مؤسسات بحثية مرموقة مثل (MIT) لتعيّن عليها مجاراة هيكل التكاليف.

لكنّ سرعان ما ظهرت بعد ذلك التكنولوجيا وسمحت بحصول الابتكار التحويلي. فنحن لدينا تكنولوجيا التعليم عن طريق الانترنت والتي تجعل من الممكن إدخال الابتكار التحويلي على التعليم، بحيث يمكنك توفير مواد دراسية أفضل وأفضل، وبحيث أصبح هذا التعليم في متناول الناس الذين لا يستطيعون الالتحاق بجامعة (MIT). وقد فعلت (Airbnb) الشيء ذاته في قطاع الفنادق بفضل التكنولوجيا. وإذا كنت تملك القاعدة

الفنية الأساسية، فقد أصبحت الآن قادراً على البدء من الشريحة الدنيا في السوق والارتقاء نحو الشرائح العليا وإحداث حالة من التحوّل في السوق.

هل يمكن للتحسينات الطارئة مؤخراً على النظرية أن تساعد القادة الحكوميين المعنيين بالازدهار والنمو؟

تمنحك النظرية إجابات في غاية الوضوح حول الأسباب التي تبقى بعض البلدان في حالة فقر بينما تجعل بلدانا أخرى تنمو وتتطور. فإذا ما عدت إلى الوراء، إليّ الحقب التاريخية السابقة، تجد بأنّ اليابان قد مرّت بحقبة كانت فيها بلدا فقيراً لا تحظى منتجاته بسمعة ممتازة في مجال الجودة. لكنّ الذي حصل بعد ذلك هو إقدام أربع شركات يابانية على تطوير منتجات تعتبر ابتكارات تحويلية. فقد أنتجت تويوتا سيارات مقبولة السعر وسهلة المنال بالنسبة للناس. وفعلت هوندا الشيء ذاته مع الدراجات النارية، في حين قدمت سوني منتجات إلكترونية استهلاكية من كافة الأنواع. وأتبعَت كانون النهج ذاته في تقنية الطابعات. وبعد أن صنعت الشركات اليابانية منتجات يمكن لأعداد أكبر من الناس في أنحاء العالم اقتناؤها واستعمالها، وجدت نفسها مضطرة إلى توظيف عدد أكبر من الناس ليصنعوا هذه المنتجات ويوزّعوها. وقد رأينا في كوريا وتايوان نمطاً مشابهاً. فالدول التي كان لديها محرّكات نمو في الداخل نالت نصيبها من الازدهار، أمّا من لم تكن تمتلك هذه المحرّكات فقد تعرّث النمو فيها وتقهقرت.

وبالتالي فإنّ الدول بحاجة إلى إيجاد شركات تقوم بابتكارات تحويلية في منتجات تسهم في خلق الأسواق، ثمّ عليها رعاية هذه الشركات ومساعدتها على الازدهار. إنها الشركات التي أصبحت تصنع منتجات مقبولة السعر بحيث يسهل الحصول عليها ويصبح بإمكان عدد أكبر من الناس اقتناؤها، وهذا يعني أنّ أعداداً أكبر من الناس سيتمّ توظيفها لصنع هذه المنتجات وتوزيعها وبيعها. وإذا ما ركّزت الشركات على تحسين المنتجات فقط، فإنّها لن تسهم في تحقيق النمو. فجعل منتج جيد أفضل قليلاً لا يؤدّي إلى النمو، بل يستبدل منتجاً بآخر. وبالتالي فإنّ دعم الشركات التي تركز على منتجات الابتكارات التحويلية، هو القضية الأساسية.

بتأجير أشرطة الفيديو، والذين كانوا يندفعون إلى استئجار هذه الأشرطة (ولاسيما الإصدارات الجديدة من الأفلام). وقد كان لدى "نيتفليكس" موقع حصري على شبكة الانترنت ومكتبة كبيرة من الأفلام، لكنّ توصيل الأفلام إلى الزبائن بواسطة خدمة البريد الأمريكي جعل الأفلام المنتقاة تتأخّر في الوصول إلى هؤلاء الزبائن لعدّة أيام. وبالتالي لم تلتفت هذه الخدمة إلا انتباه بضع مجموعات من الزبائن، وتحديداً عشاق مشاهدة الأفلام الذين لم يكونوا مهتمّين بالأفلام الجديدة، والأشخاص الذين كانوا من أوائل من اقتنوا قارنات الأقراص الليزرية (DVD) والمتسوّقين عبر الانترنت. ولو لم تبدأ "نيتفليكس" في نهاية المطاف بتخديم شريحة أوسع من السوق، لما كان قرار "بلاكباستر" بتجاهل هذا المنافس ليكون خطأ استراتيجياً قاتلاً: فالشركتان لبيتا احتياجات مختلفة لزبائنهما (المختلفين).

بما أنّ عملية التحويل يمكن أن تستغرق وقتاً، فإنّ الشركات الراسخة غالباً ما تتجاهل أصحاب الابتكارات التحويلية.

ولكن، بعد أن سمحت التكنولوجيات الجديدة لشركة "نيتفليكس" بالانتقال نحو بث أفلام الفيديو عبر الانترنت، أصبحت الشركة في نهاية المطاف جذّابة بالنسبة للزبائن الأساسيين لشركة "بلاكباستر"، حيث أخذت توفّر لهم خيارات أوسع معتمدة مقارنة تقوم على منح المشترك خيار رؤية العدد الذي يريده من الأفلام متى شاء ذلك وبأسعار منخفضة وبجودة عالية وبأسلوب مريح جداً. وقد وصلت "نيتفليكس" إلى ذلك الموضع عبر مسار تحويلي يمكن وصفه بالمسار الكلاسيكي. فلو أنّ "نيتفليكس" كانت قد بدأت (أسوة بشركة "أوبر") بإطلاق خدمة تستهدف السوق الأساسية لشركة منافسة أكبر، فإنّ رد فعل "بلاكباستر" كان سيّخذ شكل الهجوم المعاكس العنيف وربما الناجح. لكنّ فشل "بلاكباستر" في التجاوب بفعالية مع المسار الذي اتخذته "نيتفليكس" قاد إلى انهيارها في نهاية المطاف.

2. أصحاب الابتكارات التحويلية يبنون غالباً نماذج تجارية تكون مختلفة تماما عن النماذج التجارية للشركات الراسخة.

لنأخذ على سبيل المثال قطاع الرعاية الصحية. فالأطباء العامّون الذين يعملون في عياداتهم الخاصّة يعتمدون على سنوات خبرتهم وعلى نتائج الاختبارات من أجل تفسير الأعراض الموجودة لدى المريض، وتقديم التشخيص المناسب، ووصف العلاج. نحن نطلق على نموذج الأعمال هذا اسم "متجر الطول" (Solution Shop). وفي المقابل، هناك عدد من العيادات الطبية المريحة التي تتبنّى مسارا تحويلياً من خلال استعمال نموذج تجاري يستند إلى عملية محدّدة. فبموجب هذا النموذج، تتبّع هذه العيادات بروتوكولات قياسية في تشخيص وعلاج عدد صغير ولكن متزايد من الاضطرابات.

أحد الأمثلة المرموقة على استعمال نموذج تجاري مُبتكر لتحقيق عملية التحويل هو هاتف "الآيفون" من شركة "آبل". فالمنتج الذي طرحته شركة "آبل" لأوّل مرّة عام ٢٠٠٧ كان من نمط "الابتكار المديم" الذي أطلق في سوق الهواتف الذكية: فقد استهدف هذا الهاتف ذات الزبائن الذين تخدمهم الشركات الراسخة الأخرى. وبالنسبة لنجاحه المبدئي، فيمكن تفسيره بالتفوّق الكبير لهذا المنتج. أمّا النمو اللاحق لجهاز "الآيفون" فيمكن أن نعزوه إلى عملية التحويل، التي لم تطل الهواتف الذكية الأخرى، وإنما طالت الحاسب المحمول الذي كان يستعمل كمدخل أساسي إلى شبكة الانترنت. وقد تحقّق ذلك الأمر ببساطة من خلال التحسينات التي أدخلت على المنتج، وكذلك من خلال طرح نموذج تجاري جديد. فبما أنّ "آبل" بنّت شبكة أو منصّة تربط بين مطوّري التطبيقات الهاتفية ومستعملي الهاتف، لعبت فيها هي دور الميسّر، فقد غيرت "آبل" قواعد اللعبة. وقد خلق جهاز "الآيفون" سوقاً جديدة للدخول إلى شبكة الانترنت، وتمكّن في نهاية المطاف من تحدّي الحواسب المحمولة التي كانت الأداة الأساسية التي يستعملها المستخدمون الموجودون في التيّار العام للسوق للدخول إلى الشبكة العنكبوتية.

3. بعض الابتكارات التحويلية ينجح؛ وبعضها الآخر لا ينجح.

الخطأ الثالث الشائع هو التركيز على النتائج المتحققة، أي الزعم بأنّ شركة ما هي شركة تحويلية لمجرد كونها ناجحة. لكنّ النجاح ليس بالضرورة جزءاً لا يتجزأ من عملية التحويل: فليس كل مسار تحويلي يقود إلى النصر، وليس كل منتصر دخل حديثاً إلى السوق كان قد أتبع مساراً تحويلياً.

على سبيل المثال، كان هناك عدد من شركات التجزئة العاملة انطلاقاً من شبكة الانترنت والتي اتّبعت مسارات تحويلية في أواخر تسعينيات القرن الماضي. بيد أنّ عدداً قليلاً منها فقط تمكّن من الازدهار والنجاح. ولا تعتبر الحالات الفاشلة دليلاً على وجود عيوب في نظرية الابتكار التحويلي، وإنما هي ببساطة ترسم حدوداً لإمكانية تطبيق النظرية. فالنظرية لا تتطرّق كثيراً إلى كيفية الحصول على موئطٍ قدم في السوق، باستثناء السعي والمراهنة على احتمالات النجاح وتجنّب المنافسة المباشرة مع الشركات الراسخة ذات الموارد الأفضل.

فإذا ما أطلقنا على كلّ نجاح تجاري وصف "التحويل"، فعدنّد سيُنظر إلى الشركات التي ترتقي إلى القمة بطرق مختلفة بوصفها أمثلة يمكن الاستفادة منها لتحديد شكل الاستراتيجية المشتركة للنجاح. وهذا الأمر خطر: فقد يلجأ المدراء إلى تجميع سلوكيات مختلفة (على قاعدة من كل بستان زهرة) غير متوافقة مع بعضها البعض، وبالتالي من غير المحتمل أن تقود إلى النتيجة المأمولة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن نعزو نجاح كل من "أوبر" وجهاز "آيفون" من "آبل" إلى نموذجيهما المعتمدين على مبدأ المنصة الإلكترونية: فتطبيق "أوبر" يربط الركاب بالسائقين إلكترونياً؛ أمّا جهاز "آيفون" فيربط بين مطوّري التطبيقات الهاتفية ومستخدمي الهاتف. ولكنّ "أوبر"، وانسجاما مع طبيعتها كابتكار مُديم، ركّزت على توسيع شبكتها ووظائفها بطرق تجعلها أفضل من سيّارات الأجرة التقليدية. أمّا "آبل"، من جهة أخرى، فقد اتبعت مسارا تحويلياً من خلال بناء نظامها الخاص بمطوّري التطبيقات الهاتفية لكي تجعل جهاز "الآيفون" أشبه بالحاسب الشخصي.

4. **الشعار القائل "إِما أن تقوم بالتحوّل أو سوف يقوم بتحويلك الآخرون"** (DISRUPT OR BE DISRUPTED) يمكن أن يكون مضرلاً لنا.

ينبغي على الشركات الراسخة أن تتجاوب مع التحويل إذا كانت هناك تحويل أصلاً. لكنّها لا يجب أن تبالغ من خلال اللجوء إلى تفكيك أحد الأقسام التي لازالت تحقق أرباحاً لها. وإنّما يجب على هذه الشركات أن تستمرّ في تعزيز علاقاتها مع زبائنها الأساسيين من خلال الاستثمار في "الابتكارات المديمة". وإضافة إلى ذلك، بوسعها إنشاء قسم جديد يركّز حصرياً على فرص النمو التي تنشأ من عملية التحويل. وتشير أبحاثنا إلى أنّ نجاح هذا المشروع الجديد يتوقّف إلى حدّ كبير على المحافظة على انفصاله عن النشاط الأساسي للشركة. وهذا يعني بأنّ الشركات الراسخة ستجد نفسها مضطرة ولبعض الوقت إلى إدارة عمليتين مختلفتين تماماً.

وبطبيعة الحال، مع نمو القسم التحويلي الذي يُعتبرُ قسماً قائماً بذاته، فقد يسرق في نهاية المطاف جزءاً من زبائن النشاط الأساسي للشركة. لكن لا ينبغي على قادة الشركة أن يحاولوا حل هذه المشكلة قبل أن يثبت وجودها كمشكلة.

وبطبيعة الحال، مع نمو القسم التحويلي الذي يُعتبرُ قسماً قائماً بذاته، فقد يسرق في نهاية المطاف جزءاً من زبائن النشاط الأساسي للشركة. لكن لا ينبغي على قادة الشركة أن يحاولوا حلّ هذه المشكلة قبل أن يثبت وجودها كمشكلة.

ما الذي يمكن أن نكتشفه عندما نطبّق نظرية "الابتكار التحويلي".

من النادر أن تكون أي تكنولوجيا أو منتج من النوع المديم أو التحويلي بطبيعته المتأصلة. وعندما يجري تطوير تكنولوجيا جديدة، فإن نظرية الابتكار التحويلي لا تملي على المدراء ما الذي يجب عليهم فعله. بل هي تساعدهم في اتخاذ قرار استراتيجي بخصوص الاختيار بين المضي في مسار مُديم أو المضي في مسار تحويلي.

وبحسب تكهّنات نظرية الابتكار التحويلي، عندما تواجه شركة جديدة داخلة إلى السوق منافسيها من الشركات الراسخة ويتحداهم مباشرة، عبر تقديم منتجات أو خدمات أفضل، فإنّ الشركات الراسخة هذه سوف تسرّع من ابتكاراتها للدفاع عن أنشطتها. وهي إمّا ستوجّه ضربة معاكسة للشركة الجديدة الداخلة إلى السوق عبر تقديم خدمات أو منتجات أفضل بأسعار مشابهة، أو أنّ واحدة من الشركات الراسخة ستستحوذ على الشركة الجديدة الداخلة إلى السوق. وتدعم البيانات المتاحة تكهّنات النظرية القائلة بأنّ الداخلين الجدد الذين يتّبعون استراتيجية مُديمة في قسم منفصل قائم بذاته سيواجهون أوضاعاً صعبة. ففي دراسة هامّة أجراها كريستنسن لقطاع سوّاقات الأقراص، وجد أنّ ٦٧٪ فقط من الداخلين الجدد الذين يتّبعون استراتيجية مُديمة قد تمكّنوا من النجاح.

وبالتالي فإنّ الأداء القوي الذي أظهرته "أوبر" يستدعي التفسير والشرح. فوفقاً لنظرية الابتكار التحويلي، فإن "أوبر" هي حالة شاذة وليس لدينا طريقة شاملة لتفسير هذه النتائج غير النموذجية. ففي حالة "أوبر"، نحن نعتقد بأنّ جزءاً كبيراً من الإجابة يتوقّف على طبيعة عمل سيارات الأجرة حيث أنها خاضعة للتنظيم القانوني. فالدخول إلى السوق وكذلك الأسعار خاضعان لضوابط شديدة في العديد من الدول والمناطق. وبالتالي، فإنّ شركات سيّارات الأجرة نادراً ما لجأت إلى الابتكار. وبالنسبة للأفراد من سائقي سيّارات الأجرة، فليس لديهم الكثير من الطرق للابتكار، باستثناء الانشقاق والانضمام إلى "أوبر". وبالتالي فإنّ "أوبر" هي في وضع فريد من نوعه مقارنة مع سيّارات الأجرة، فهي قادرة على توفير جودة أفضل، بينما سيجد منافسوها صعوبة في التجاوب معها، على الأقل على المدى القصير.

وحتّى هذه اللحظة، نحن لم نتطرّق إلا إلى موضوع ما إذا كانت "أوبر" تشكل ابتكاراً تحويلياً لقطاع سيّارات الأجرة أم لا. أمّا خدمة الليموزين أو ما يُسمّى "السيارة السوداء" فهي موضوع مختلف تماماً، وهنا يمكن القول بأنّ "أوبر" تتمتّع باحتمال أعلى بأن تكون على مسار تحويلي في هذا النوع من الخدمات. فخيار (UberSELECT) الذي تقدّمه الشركة يوفّر سيارات أكثر فخامة، وهو عادة أعلى بالمقارنة مع خدمتها العادية، لكنّه غالباً خيار أرخص بالمقارنة مع استئجار سيارة ليموزين تقليدية. وهذا السعر الأدنى يفرض بعض التنازلات. فخيار (UberSELECT) هذا لا يشمل حالياً واحداً من المزايا الأساسية التي تميّز الشركات الراسخة البارزة في هذه السوق: أي قبول الحجزوات المسبقة. وبالتالي، فإنّ هذه الخدمة التي تقدّمها "أوبر" تُعتبرُ مغرية للشريحة الدنيا من سوق خدمة سيارات الليموزين، أي الزبائن المستعدّين للتضحية بجزءٍ من راحتهم في مقابل توفير بعض المال. وفي حال وجدت "أوبر" طرقاً لمضاهاة أو حتى تجاوز مستويات الأداء التي تبيدها الشركات الراسخة الحالية دون التنازل عن ميزتها في مجال التكلفة والسعر، فإنّ الشركة تبدو في وضع جيّد يؤهلها للانتقال لتصبح جزءاً من التيّار العام لخدمة الليموزين – وستكون قد فعلت ذلك بأسلوب تحويلي كلاسيكي.

كيف تطوّرت أفكارنا الخاصة بعملية التحويل

في بادئ الأمر، كانت "نظرية الابتكار التحويلي" ببساطة عبارة عن بيان حول الارتباط الإحصائي. فنتائج الدراسات التجريبية كانت قد أظهرت بأنّ أداء الشركات الراسخة كان أفضل من أداء الشركات الجديدة الداخلة إلى السوق في سياق "الابتكار المديم"، ولكنّ أدائها كان أسوأ في سياق الابتكار التحويلي. ولم يكن السبب الكامن وراء هذا الارتباط واضحاً على الفور، لكنّ عناصر النظرية بدأت تتبلور، واحداً تلو الآخر.

أولاً، لقد أدرك الباحثون بأنّ ميل أي شركة إلى تطبيق التغيير الاستراتيجي يتأثر تآثراً عميقاً باهتمامات الزبائن الذين يوفّرون الموارد التي تحتاجها هذه الشركة للبقاء على قيد الحياة. أي بعبارة أخرى، تعتمد الشركات الراسخة (وبصورة منطقية) إلى الإصغاء إلى زبائنها الحاليين، ونتيجة لذلك

فإنّها تركّز على "الابتكارات المديمة". ثمّ توصلّ الباحثون إلى فكرة ثانية، ألا وهي أنّ تركيز الشركات الراسخة على زبائنها الحاليين يصبح جزءاً من آليات العمل المؤسسي الداخلي فيها، الأمر الذي يصعبُ حتّى على كبار المدراء تخصيص الاستثمارات المطلوبة للابتكارات التحويلية. فعلى سبيل المثال، كشفت المقابلات التي أجريت مع مدراء الشركات الراسخة في قطاع سوّاقات الأقراص الصلبة بأنّ عملية تخصيص الموارد أعطت الأولوية للابتكارات المديمة (التي كانت تحقق هوامش أرباح عالية وتستهدف أسواقاً كبرى تضمّ زبائن معروفين)، في حين كان هناك حرمان دائم من الموارد وفي كل الحالات للابتكارات التحويلية (والتي كانت توجّه للأسواق الأصغر حجماً والتي تضمّ زبائن غير مُعرّفين بوضوح).

أصحاب الابتكارات التحويلية الأذكياء يحسّنون منتجاتهم وينتقلون صعوداً في السوق نحو الشرائح العليا.

ساعدت هاتان النتيجتان في تفسير سبب عدم تجاوب الشركات الراسخة بفعالية إلا نادراً مع الابتكارات التحويلية (هذا إذا تجاوبت معها أصلاً)، لكنهما لم تفسّرا سبب انتقال الداخلين الجدد إلى السوق في نهاية المطاف إلى الشرائح العليا في هذه السوق بحيث يشكلون تحدياً للشركات الراسخة، مراراً وتكراراً. لكنّ الذي تبيّن هو أنّ القوى ذاتها التي تقود الشركات الراسخة إلى تجاهل الابتكارات التحويلية في المراحل المبكرة هي أيضاً ذات القوى التي تدفع أصحاب الابتكارات التحويلية في نهاية المطاف إلى التحويل.

لقد لاحظنا في غالب الأحيان أنّه ليس هناك صاحب ابتكار تحويلي وحيد في الشريحة الدنيا من السوق أو في السوق الجديدة، وإنما هناك عدة شركات جديدة متقاربة دخلت إلى السوق حديثاً تُعتبر منتجاتها أبسط، أو أكثر سهولة، أو أقل تكلفة بالمقارنة مع المنتجات التي تبيعها الشركات الراسخة. كما أنّ الشركات الراسخة تقدّم مظلة سعرية تفرض أمراً واقعاً، الأمر الذي يسمح للعديد من الداخلين الجدد بالتمتّع بنمو مريح ضمن السوق المعنية. لكنّ هذا الأمر لا يستمر إلا لفترةٍ معيّنة: فعندما تتخلى الشركات الراسِخة (بشكل عقلاني ولكن خاطئ) عن موطئ قدمها في السوق، فإنها عملياً تزيل المظلة السعرية، الأمر الذي يفسح المجال أمام المنافسة السعريّة لتسود بين صفوف الشركات الجديدة الداخلية إلى السوق. ولا شك بأنّ بعض الداخلين الجدد سينهارون، لكن الأذكياء منهم، أي أصحاب الابتكارات التحويلية الحقيقية، سيحسّنون منتجاتهم ويواصلون صعودهم في السوق نحو الشرائح العليا، حيث يُمكنُهُم مجدداً المنافسة على الحدود مع المنافسين الراسخين ذوي التكلفة الأعلى. وبالتالي فإنّ تأثير عملية التحويل يقود كل شركة متنافسة – سواء كانت من الشركات الراسخة أو من الداخلة حديثاً – إلى الصعود نحو الشرائح العليا في السوق.

ورغم وجود هذه الاستثناءات، إلا أنّ نظرية الابتكار التحويلي تجاوزت كونها مجرد ارتباط احصائي بسيط لتحوّل إلى نظرية سببية أيضاً. وقد جرى اختبار العناصر الأساسية لتلك النظرية والتثبت منها عبر دراسات في العديد

من القطاعات، بما في ذلك قطاع التجزئة، والحاسب، والطباعة، والدراجات النارية، والسيارات، وأنصاف النواقل، والجراحات القلبية الوعائية، والتعليم في مجال الإدارة، والخدمات المالية، والاستشارات الإدارية، وآلات التصوير، والاتصالات، وبرامج التصميم بواسطة الكمبيوتر.

كيف نفهم الحالات الشاذّة؟

خضعت النظرية إلى المزيد من التعديلات والتدقيق بهدف معالجة حالات شاذّة معيّنة، أو السيناريوهات غير المتوقعة التي لم تكن النظرية قادرة على تفسيرها. فعلى سبيل المثال، افترضنا في النسخة الأصلية من النظرية بأنّ أي ابتكار تحويلي يتسرّخ في الشرائح الدنيا من السوق الراسخة. ومع ذلك فقد تمكنت الشركات الجديدة الداخلة إلى السوق في بعض الأحيان على ما يبدو من المنافسة في أسواقٍ جديدة بالكامل. وهذا الأمر قادنا إلى التمييز الذي ناقشناه سابقاً بين الحضور في الشريحة الدنيا من السوق والحضور في سوق جديدة.

فأصحاب الابتكارات التحويلية في الشريحة الدنيا من السوق (مثل معامل الفولاذ الصغيرة ومتاجر التجزئة التي تتبع بحسومات) يدخلون إلى الجزء الأدنى من السوق ومن ثمّ يرسّخون موقعهم ضمن شبكة القيمة الحالية قبل الصعود إلى الشرائح الأعلى ضمن السوق ومهاجمة تلك الطبقة (مثل معامل الفولاذ الكبيرة المتكاملة ومتاجر التجزئة التقليدية). وفي المقابل، فإنّ الابتكارات التحويلية في سوقٍ جديدة تحصل في شبكة قيمة (Value Network) جديدة تماماً وتكون مغرية للزبائن الذين لم يكونوا يحصلون سابقاً على المنتج. ولتأخذ على سبيل المثال مذياع الترانزستور الذي يوضع في الجيب والحاسب الشخصي: فهذان الاختراعان تم تجاهلهما بشكل كبير من قبل الجهات المصنّعة لأجهزة المذياع الكبيرة وأجهزة الكمبيوتر الصغيرة التي تعرف باسم (Minicomputer)، على التوالي، لأنّهما كانا يستهدفان زبائن غير موجودين لهاتين السلعتين. وعندما بدأت نظريتنا تطرح وجود نمطين من الأسواق يمكن للابتكار التحويلي أن يبدأ بهما، أصبحت النظرية أقوى وأكثر استقراراً.

وكانت هناك حالة شاذّة أخرى تتمثّل في وجود قطاعات قاومت قوى الابتكار التحويلي، على الأقل حتّى فترة قريبة. وأحد هذه القطاعات هو قطاع التعليم العالي في الولايات المتّحدة الأمريكية. فعلى مدار السنين، وتحديداً على مدار ١٠٠ عام، أنشئت أنواع جديدة من المؤسسات ذات مواثيق العمل المختلفة لتلبية احتياجاتٍ مختلف الفئات السكانية، بما في ذلك الزبائن غير الموجودين أصلاً. وقد تم إنشاء الجامعات الوقفية (Land-Grant Universities)، وكليات المدرسين، والكليات الجامعية التي تستغرق الدراسة فيها عامين، وغيرها من المؤسسات الجامعية الشبيهة لخدمة الأشخاص الذين لم تكن لديهم القدرة على الحصول على التعليم الجامعي في الكليات النظرية التي تحتاج الدراسة فيها إلى أربعة أعوام، أو الذين كانوا يشعرون بأنّ هذا النوع من التعليم غير ضروري.

وقد سعت هذه المؤسسات الجديدة الداخلة إلى السوق جاهدةً لتحسين طرقها في العمل مع مرور الوقت، مدفوعة بعوامل عديدة مشابهة للسعي لتحقيق الربح، مثل الرغبة في النمو، والحصول على الهيبة المجتمعية، والقدرة على خدمة عامّة الناس. وبالتالي، استثمرت استثمارات كبيرة في مجال الأبحاث، والمباني الجامعية المخصّصة لإقامة الطلاب، والمنشآت الرياضية، وأعضاء الهيئة التدريسية، وهكذا دوليك، حيث أرادت من

ذلك تقليد المؤسسات الأكثر نخوية. وقد ساعدتها كلّ هذه الإجراءات في تحسين مستويات أدائها نوعا ما، فهي قادرة على تقديم تعليم أغنى وبيئات معيشة أفضل للطلاب، على سبيل المثال. ومع ذلك فإنّ السمعة الكبيرة (نسبياً) لمؤسسات التعليم العالي تظل إلى حدّ كبير هي نفسها دون أيّ تغيير، وإن كان الأمر لا يخلو من بعض الاستثناءات، فأهم ٢٠ جامعة لازالت أهم ٢٠ جامعة، والجامعاتالخمسین التالية لاتزال تشغل هذه المرتبة الثانية، عقداً بعد آخر.

بما أنّ كلاً من المؤسسات الراسخة والمؤسسات الجديدة الداخلة إلى السوق، على حدّ سواء، تتبّع قواعد العمل ذاتها على ما يبدو، فمن غير المفاجئ ربّما أن نجد المؤسسات الراسخة قادرة على المحافظة على مواقعها. والشيء الذي كان مفقوداً – حتى فترة قريبة – هو تجريب نماذج جديدة تنجح في إغراء الأشخاص الذين لا يُعتبرون زبائن لنظام التعليم العالي بعد.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو ما إذا كان هناك تكنولوجيا جديدة أو نموذج تجاري جديد يسمح للداخليّ الجدد إلى سوق التعليم العالي بالانتقال إلى الشرائح العليا منه دون مجازاة الراسخين في السوق في تكاليفهم العالية، أي من خلال اتباع مسار تحويلي. تبدو الإجابة عن هذا السؤال هي "نعم"، والإبتكار المساعد هنا هو التعلّم عن طريق الانترنت، الذي أصبح متاحاً على نطاق واسع. فالرسوم المالية الحقيقية للمواد الدراسية التي تدرّس عن طريق الانترنت أخذة بالتراجع، في حين أن جودة هذا التعليم وإمكانية الحصول عليه في تحسّن. وبالتالي فإنّ المبتكرين باتوا يشقون طريقهم نحو التيّار العام في السوق بوتيرة مذهلة.

فهل سيشكّل التعليم عن طريق الانترنت نوعاً من الابتكار التحويلي للنموذج الحالي للمؤسسات الراسخة؟ وإذا كانت الإجابة هي "نعم"، فمتى سيحصل ذلك؟ بعبارة أخرى، هل سيتقاطع مسار تحسين التعليم عن طريق الانترنت مع احتياجات التيّار العام في السوق؟ وقد بتنا الآن ندرك بأنّ حدّة أي مسار تحويلي ترتبط بمدى سرعة تحسّن التكنولوجيا المساعدة. ففي صناعة الفولاذ، لم تحسّن تكنولوجيا الصب المستمر إلا بوتيرة بطيئة للغاية، واحتاجت شركة "نيوكور" (Nucor) الصغيرة المتخصصة بالفولاذ أكثر من ٤٠ عاماً حتى تحصل على إيرادات مشابهة للشركات الكبيرة المتكاملة المتخصصة بصناعة الفولاذ. وفي المقابل، فقد تطوّرت التكنولوجيات الرقمية التي سمحت للكمبيوترات الشخصية بأنّ تشكل تحويل للكمبيوترات الصغيرة بوتيرة أسرع بكثير؛ فقد تمكّنت شركة "كومباك" (Compaq) من زيادة إيراداتها بأكثر من عشرة أضعاف ومضاهاة الشركة الرائدة في هذا القطاع "دي إي سي" (DEC) خلال ١٢ عاماً فقط.

إنّ فهم العوامل التي تتحكّم بوتيرة عملية "التحويل" هو أمر مفيد من أجل التنبؤ بالنتائج، لكنّ هذا الفهم لا يغيّر الطريقة التي يجب أن تدار بها الابتكارات التحويلية. فالابتكارات التحويلية السريعة لا تختلف اختلافاً جوهرياً عن أي ابتكار آخر؛ فهي لا تخضع لآليات سببية، مختلفة ولا تحتاج إلى استجابات ذات طبيعة مختلفة.

وبصورة مشابهة، من الخطأ الافتراض بأنّ الاستراتيجيات التي يتبنّاها بعض الداخليّ الجدد ذوي المستوى الرفيع تشكل نوعاً خاصّاً من الابتكار التحويلي. فغالباً ما يكون تصنيف هذه الاستراتيجيات تصنيفاً

خاطئاً. وتُعتبرُ شركة "تيسلا للسيارات" (Tesla Motors) مثالاً راهناً وبارزاً على ذلك. فقد يشعر المرء برغبة مغرية في القول بأنّ الشركة تُعتبرُ نوعاً من الابتكار التحويلي. لكنّ موضعها في سوق السيارات هو في الشريحة العليا (فزبائنها مستعدّون لإنفاق مبلغ ٧٠ ألف دولار أو أكثر ثمناً لكل سيارة)، وهذه الشريحة ليست من الشرائح غير المهمة بالنسبة للشركات الراسخة. ولم يكن مفاجئاً أن يجتذب دخول "تيسلا" اهتماماً كبيراً واستثمارات ضخمة من المنافسين الراسخين في السوق. فإذا كانت نظرية الابتكارالتحويلي صائبة، فإن مستقبل "تيسلا" يتوقف على واحد من احتمالين: إمّا أن تستحوذ عليها شركة راسخة أكبر أو أن تحارب لسنوات طويلة معركة قاسية لتحقيق لنفسها موقعاً هاماً في السوق.

لزال هناك الكثير من الأشياء التي يجب أن نتعلّمها

نحن توّاقون إلى الاستمرار في توسيع نظرية الابتكار التحويلي وتقيّتها، ومن المؤكّد أنّ هناك الكثير من العمل الذي يجب إنجازه مستقبلاً في هذا الصدد. فعلى سبيل المثال، لا تزال الاستجابات الفعالة والشاملة لتهديدات الابتكار التحويلي مراوغة وغير واضحة المعالم. ونحن نعتقد حالياً بأنّ الشركات يجب أن تنشئ قسماً منفصلاً يعمل تحت حماية الإدارة العليا في الشركة لاستكشاف نموذج جديد تحويلي واستغلاله. في بعض الأحيان قد تكون هذه الاستراتيجية ناجحة، وفي أحيان أخرى قد لا تكون كذلك. وفي بعض الحالات، لا يمكن أن نعزو الاستجابة الفاشلة للتهديد التحويلي إلى نقص في الفهم، أو إلى عدم إيلاء الإدارة التنفيذية للاهتمام الكافي، أو عدم كفاية الاستثمارات المالية. فالتحديات التي تنشأ من تصرّف الشركة، في الوقت ذاته، كـ"شركة راسخة" وكـ"شركة جديدة داخلة" إلى السوق لم تحدّد تحديداً كاملاً بعد؛ وبالتالي لازال هناك حاجة إلى استكشاف الطريقة المثلى لمواجهة هذه التحديات.

إنّ نظرية الابتكار التحويلي لا تفسّر الآن، ولن تفسّر أبداً، كل ما يتعلّق بالابتكار تحديداً أو ما يتعلّق بالنجاح التجاري عموماً، حيث أنّ هناك عدداً هائلاً جدّاً من القوى الأخرى المؤثرة، تحتاج كلّ واحدة منها إلى دراسات إضافية. وبالتالي فإنّ دمج كل هذه العوامل ضمن نظرية شاملة واحدة تفسّر النجاح التجاري هو هدف طموح، لن نتمكّن على الأرجح من تحقيقه قريباً.

لكنّ هناك ما يعطينا بارقة أمل: فالاختبارات التجريبية (الإمبريقية) تبيّن بأنّ استعمال نظرية الابتكار التحويلي يجعلنا أكثر دقّة بكثير وبشكل ملحوظ في تنبؤاتنا الهادفة إلى تحديد أي من الشركات الناشئة سوف تنجح. وبما أنّ هناك مجموعة متزايدة من الباحثين والممارسين الذين يواصلون البناء على نظرية الابتكار التحويلي وتحقيق التكامل بينها وبين الآراء الأخرى، فإنّ ذلك سيظل يسهم في تحسين فهمنا للعوامل التي تساعد الشركات على الابتكار بنجاح.

نبذة عن القمّة

القمة العالمية للحكومات هي حدث عالمي رئيسي على مستوى العالم من حيث التركيز على استشراف حكومات المستقبل، يساهم سنوياً في تحديد مسار الجيل القادم من الحكومات مع التركيز على كيفية تسخير الابتكار والتكنولوجيا لمواجهة التحديات العالمية.

القمة هي بمثابة بوابة إلى المستقبل، حيث أنها منصة لتحليل التوجهات المستقبلية والتحديات والفرص التي تواجه البشرية والبحث في طرق الاستعداد لها من قبل حكومات العالم، كما أنها منصة لعرض الابتكارات والممارسات الناجحة وإلهام الإبداع لمواجهة التحديات المستقبلية.

القمة العالمية للحكومات هي أيضاً منصة لتبادل المعرفة على مدار العام ونقطة يتلاقى فيها العمل الحكومي مع التفكير المستقبلي والتكنولوجيا والابتكار، وهي بمثابة منصة دائمة لريادة الفكر ومركز تواصل وتعاون وعمل مشترك لصناع القرار والخبراء والرواد في مجال التنمية حول العالم.

^[1] ما هو الابتكار التحويلي؟

hbr.org/hbr-analytic-services

